


<p>NGUYỄN THỊ CẨM TÚ</p>	<p>HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG</p> <p>-----</p>  <p>Nguyễn Thị Cẩm Tú</p>
<p>QUẢN TRỊ KINH DOANH</p>	<p>CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN DỊCH VỤ KỸ THUẬT MOBIFONE (MOBIFONE SERVICE)</p> <p>LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH <i>(Theo định hướng ứng dụng)</i></p>
<p>2018 – 2020</p>	
<p>HÀ NỘI 2020</p>	<p>HÀ NỘI - 2020</p>

HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG



Nguyễn Thị Cẩm Tú

**CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN DỊCH
VỤ KỸ THUẬT MOBIFONE (MOBIFONE SERVICE)**

Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh
Mã số: 8.34.01.01

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH
(Theo định hướng ứng dụng)

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. NGUYỄN THỊ VIỆT LÊ

HÀ NỘI - 2020

LỜI CAM ĐOAN

Tôi cam đoan luận văn thạc sĩ “**Chất lượng nguồn nhân lực tại công ty Cổ phần Dịch vụ Kỹ thuật MobiFone (MobiFone Service)**” là công trình nghiên cứu của riêng tôi.

Các số liệu, kết quả nêu trong luận văn là trung thực và chưa từng được công bố trong bất kỳ công trình nào khác.

TÁC GIẢ LUẬN VĂN

Nguyễn Thị Cẩm Tú

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN	i
MỤC LỤC.....	ii
DANH MỤC CÁC KÝ HIỆU, CÁC CHỮ VIẾT TẮT.....	iv
DANH SÁCH BẢNG	v
DANH SÁCH HÌNH VẼ	vi
LỜI MỞ ĐẦU	1
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ NGUỒN NHÂN LỰC VÀ CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP.....	6
1.1. Các khái niệm.....	6
1.1.1. Khái niệm nguồn nhân lực	6
1.1.2. Khái niệm chất lượng nguồn nhân lực	8
1.2. Tiêu chí đánh giá chất lượng nguồn nhân lực.....	9
1.2.1. Thể lực nguồn nhân lực.....	9
1.2.2. Trí lực nguồn nhân lực	10
1.2.3. Phẩm chất đạo đức nguồn nhân lực	13
1.3. Các nhân tố ảnh hưởng tới chất lượng nguồn nhân lực tại doanh nghiệp	16
1.3.1. Nhân tố bên ngoài doanh nghiệp.....	16
1.3.2. Nhân tố bên trong doanh nghiệp	19
1.4. Sự cần thiết phải nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại doanh nghiệp.....	27
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN DỊCH VỤ KỸ THUẬT MOBIFONE	31
2.1. Tổng quan về công ty Cổ phần Dịch vụ Kỹ thuật MobiFone	31
2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển.....	31
2.1.2. Chức năng và nhiệm vụ.....	33
2.1.3. Cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý của công ty.....	34
2.1.4. Lĩnh vực sản xuất kinh doanh	39
2.1.5. Kết quả sản xuất kinh doanh	40

2.2. Thực trạng chất lượng nguồn nhân lực của công ty Cổ phần Dịch vụ Kỹ thuật MobiFone	41
2.2.1. Thực trạng số lượng và cơ cấu nguồn nhân lực của Công ty	41
2.2.2. Thực trạng về chất lượng nguồn nhân lực của Công ty	44
2.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực của công ty Cổ phần Dịch vụ Kỹ thuật MobiFone	56
2.3.1. Nhân tố bên ngoài.....	56
2.3.2. Nhân tố bên trong	58
2.4. Đánh giá chung về chất lượng nguồn nhân lực của công ty Cổ phần Dịch vụ Kỹ thuật MobiFone	66
2.4.1. Những kết quả đạt được	66
2.4.2. Những tồn tại và nguyên nhân	67
CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN DỊCH VỤ KỸ THUẬT MOBIFONE	69
3.1. Phương hướng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của công ty	69
3.1.1. Phương hướng phát triển sản xuất kinh doanh của công ty	69
3.1.2. Phương hướng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của công ty	70
3.2. Một số giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Dịch vụ Kỹ thuật MobiFone	71
3.2.1. Nhóm giải pháp về thể lực.....	71
3.2.2. Nhóm giải pháp về trí lực	72
3.2.3. Nhóm giải pháp về tâm lực	79
3.2.4. Một số giải pháp khác	83
KẾT LUẬN	90
DANH MỤC CÁC TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	92
PHỤ LỤC 1	94
PHỤ LỤC 2.....	97

DANH MỤC CÁC KÝ HIỆU, CÁC CHỮ VIẾT TẮT

Từ viết tắt	Giải nghĩa
CBCNV	Cán bộ công nhân viên
CNTT	Công nghệ thông tin
CSKH	Chăm sóc khách hàng
DN	Doanh nghiệp
ĐHĐCĐ	Đại hội đồng cổ đông
GTGT	Giá trị gia tăng
HĐQT	Hội đồng quản trị
HTVT	Hạ tầng viễn thông
MobiFone Service	Công ty Cổ phần Dịch vụ Kỹ thuật MobiFone
NLĐ	Người lao động
NNL	Nguồn nhân lực
SXKD	Sản xuất kinh doanh
TGD	Tổng giám đốc

DANH SÁCH BẢNG

Bảng 2.1. Quá trình phát triển của MobiFone Service giai đoạn 2008 - 2018	31
Bảng 2.2. Kết quả hoạt động kinh doanh của MobiFone Service giai đoạn 2016 – 2019	40
Bảng 2.3. Nguồn nhân lực MobiFone Service phân bổ theo giới tính.....	42
Bảng 2.4. Nguồn nhân lực MobiFone Service phân bổ theo độ tuổi.....	43
Bảng 2.5. Phân loại bệnh của lao động đi khám tại MobiFone Service năm 2019 ..	45
Bảng 2.6. Phân loại sức khỏe lao động tại MobiFone Service năm 2019	46
Bảng 2.7. Tình hình tuyển dụng lao động tại MobiFone Service qua các năm	49
Bảng 2.8. Trình độ lao động của MobiFone Service	51
Bảng 2.9. Mức độ quan tâm đến nguyện vọng gắn bó lâu dài với Công ty.....	54
Bảng 2.10. Mức độ quan tâm đến tác phong làm việc của người lao động tại MobiFone Service	55
Bảng 2.11. Nhu cầu các lớp đào tạo của cán bộ, công nhân viên MobiFone Service năm 2019	60
Bảng 2.12. Mức lương trung bình của cán bộ, công nhân viên MobiFone Service ..	61
Bảng 2.13. Mức độ đảm bảo các điều kiện làm việc tại MobiFone Service	63
Bảng 2.14. Mức độ đảm bảo công tác đánh giá nhân lực tại MobiFone Service	64

DANH SÁCH HÌNH VẼ

Sơ đồ 1.1. Quy trình tuyển dụng nhân lực	20
Sơ đồ 3.1. Sơ đồ hoá phân tích công việc	86
Hình 2.1. Cơ cấu tổ chức bộ máy của công ty MobiFone Service	39
Hình 2.2. Tổng doanh thu và Lợi nhuận của MobiFone Service giai đoạn 2016 – 2019.....	40
Biểu đồ 2.1. Nguồn nhân lực MobiFone Service phân bổ theo giới tính	42
Biểu đồ 2.2. Nguồn nhân lực MobiFone Service phân bổ theo độ tuổi.....	43
Biểu đồ 2.3. Phân loại bệnh của lao động đi khám tại MobiFone Service năm 2019	46
Biểu đồ 2.4. Tình hình tuyển dụng lao động tại MobiFone Service qua các năm	49
Biểu đồ 2.5. Trình độ lao động của MobiFone Service	51
Biểu đồ 2.6. Mức độ quan tâm đến nguyện vọng gắn bó lâu dài với Công ty.....	54
Biểu đồ 2.7. Mức độ quan tâm đến tác phong làm việc của người lao động tại MobiFone Service	55
Biểu đồ 2.8. Nhu cầu các lớp đào tạo của cán bộ, công nhân viên MobiFone Service năm 2019	60
Biểu đồ 2.9. Mức độ đảm bảo các điều kiện làm việc tại MobiFone Service	63
Biểu đồ 2.10. Mức độ đảm bảo công tác đánh giá nhân lực tại MobiFone Service chính xác và phù hợp	64

LỜI MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Thời gian qua, sự hội nhập kinh tế sâu và rộng cùng với biến động không ngừng của nền kinh tế - xã hội, đó vừa là cơ hội vừa là những thách thức vô cùng to lớn đối với sự phát triển quốc gia nói chung và sự tồn tại, phát triển của các doanh nghiệp Việt Nam nói riêng.

Trong các nguồn lực để tạo ra sự phát triển thì nguồn lực con người luôn là nguồn lực quan trọng nhất. Con người vừa là mục tiêu, vừa là động lực của sự phát triển. Hiện nay, với nền kinh tế tri thức, yếu tố con người luôn được coi là có vai trò hết sức quan trọng và quyết định đối với sự tồn tại, phát triển của mỗi tổ chức, đơn vị, doanh nghiệp và xã hội.

Tuy nhiên, trên thực tế không phải doanh nghiệp nào cũng sở hữu được đội ngũ nguồn nhân lực có chất lượng và sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực đó. Chính vì thế, mỗi doanh nghiệp muốn tạo dựng, duy trì và phát triển một đội ngũ nhân lực đủ về số lượng và tốt về chất lượng thì việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực là một công tác cần quan tâm hàng đầu.

Bên cạnh đó, nhu cầu nâng cao chất lượng cuộc sống: tăng cường sức khỏe, mở rộng tri thức, nâng cao trình độ tay nghề không những chỉ do yêu cầu của sản xuất mà là do nhu cầu xuất phát từ chính bản thân con người muốn nâng cao chất lượng cuộc sống, muốn có cơ hội thăng tiến và phát triển, muốn có một vị trí xứng đáng trong xã hội. Vì vậy, việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực không chỉ xuất phát từ yêu cầu của sản xuất mà còn xuất phát từ chính nhu cầu của con người, điều đó tạo điều kiện tốt cho việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực hiện nay.

Trước sự đổi mới tổ chức quản lý và phát triển kinh tế xã hội, cơ hội kinh doanh ngày càng được cởi mở. Bên cạnh những cơ hội là những thách thức to lớn đối với các doanh nghiệp. Cũng như nhiều doanh nghiệp khác.

Công ty Cổ phần Dịch vụ Kỹ thuật MobiFone trong quá trình hoạt động cũng đã gặp phải không ít khó khăn, đối đầu với nhiều thách thức, trong đó không thể

không nhắc đến khó khăn trong vấn đề chất lượng nguồn nhân lực, một nhân tố quyết định sự thành bại của doanh nghiệp.

Chỉ khi có được một đội ngũ nguồn nhân lực có chất lượng thì doanh nghiệp mới có được nguồn lực chính để phát huy sức mạnh to lớn đưa doanh nghiệp đi đến phát triển bền vững. Trong quá trình tìm hiểu thực tế công tác nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại công ty, mặc dù công ty đã thực hiện một số giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, nhưng cho đến nay công tác nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại công ty vẫn còn một số điểm bất cập làm hạn chế sự phát triển của doanh nghiệp. Xuất phát từ tầm quan trọng về khoa học và về thực tiễn của việc quản lý, sử dụng nguồn nhân lực, luận văn đã quyết định lấy đề tài là: ***“Chất lượng nguồn nhân lực tại công ty Cổ phần Dịch vụ Kỹ thuật MobiFone (MobiFone Service)”*** với mục đích góp thêm một phần lý luận và đưa ra các giải pháp trong việc hoàn thiện công tác nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại đơn vị.

2. Tổng quan về vấn đề nghiên cứu

Việt Nam là một nước có nguồn nhân lực dồi dào, nhưng chất lượng nguồn nhân lực chưa được đánh giá cao. Do vậy vấn đề nâng cao, phát triển nguồn nhân lực là vấn đề quan tâm hàng đầu của tất cả các cấp, các ngành và các doanh nghiệp.

Đã có rất nhiều công trình nghiên cứu, sách báo, tạp chí xoay quanh vấn đề này với rất nhiều khía cạnh và phạm vi nghiên cứu khác nhau. Dưới đây là một số công trình tiêu biểu:

- Nguyễn Ngọc Quân và Nguyễn Tấn Thịnh (2009), *“Quản lý Nguồn nhân lực trong tổ chức”*, Nxb Giáo dục, Hà Nội. Trong đó giáo trình dành một chương nói về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.
- Nguyễn Hữu Thân (2006), *“Quản trị nhân sự”*, Nxb Thống kê, Tp. Hồ Chí Minh. Tác giả đã đề cập đến lý thuyết về đào tạo và phát triển trong các doanh nghiệp và các tổ chức tại Việt Nam. Trong đó, tác giả tập trung vào việc đưa ra các phương pháp đào tạo. Điểm nhấn mạnh của cuốn sách là tác giả tiếp cận vấn đề đào tạo với tư cách là một biện pháp nhằm đối phó với những thay đổi của tổ chức trong tương lai.

- “Đào tạo nguồn nhân lực, làm sao để khỏi “Ném tiền qua cửa sổ” của nhóm tác giả Business Edge - Một bộ phận của chương trình phát triển kinh tế tư nhân MPDF (Mekong Private Sector Development Pacility). Cuốn sách được thiết kế dành riêng cho chủ doanh nghiệp, giám đốc nhân sự và giám đốc phụ trách đào tạo các doanh nghiệp vừa và nhỏ. Các tác giả đã đưa ra cái nhìn tổng quát về tầm quan trọng và các nội dung của đào tạo nguồn nhân lực tại các doanh nghiệp.

- Cuốn sách *“Nâng cao hiệu quả quản lý nguồn nhân lực trong quá trình công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước”*, NXB Khoa học xã hội (2006) của Phạm Thành Nghị (chủ biên), Trần Xuân Cầu, Trần Hữu Hân. Các tác giả đã đưa ra một số giải pháp nhằm tăng tính hiệu quả trong việc quản lý nguồn nhân lực ở Việt Nam.

- Phan Thanh Tâm (2000), *“Giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực phục vụ nhu cầu công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước”*, Luận án Tiến sỹ kinh tế trường Đại học Kinh tế quốc dân đã đi sâu nghiên cứu một số nhóm giải pháp nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực phục vụ sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hóa.

- Cuốn sách *“Phát triển nguồn nhân lực Việt Nam trong quá trình công nghiệp hóa, hiện đại hóa”* của TS. Lê Thanh Hà, NXB Lao động (2009).

- Đề tài khoa học cấp nhà nước *“Hoàn thiện cơ chế quản lý giáo dục nhằm nâng cao chất lượng đào tạo lao động kỹ thuật ở nước ta giai đoạn 2001-2010”*, tác giả Vũ Ngọc Hải - Viện nghiên cứu phát triển giáo dục.

Còn có rất nhiều đề tài nghiên cứu khác, tiếp cận từ những góc độ khác nhau nhưng chủ yếu tập trung nghiên cứu và làm sáng tỏ việc nâng cao, phát triển nguồn nhân lực. Đa số các đề tài nghiên cứu có hướng xem xét các vấn đề phát triển nguồn nhân lực ở tầm vĩ mô. Tuy nhiên, các đề tài đó chưa đi sâu nghiên cứu cơ bản và có hệ thống công tác phát triển và quản lý nguồn nhân lực trong các loại hình doanh nghiệp nói chung và doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực chăm sóc khách hàng trên nền tảng viễn thông nói riêng. Từ thực tế đó, việc lựa chọn đề tài “Chất lượng

nguồn nhân lực tại công ty Cổ phần Dịch vụ Kỹ thuật MobiFone (MobiFone Service)” vừa có ý nghĩa về mặt lý thuyết và thực tiễn.

3. Mục đích nghiên cứu

Đề xuất đưa ra các giải pháp có tính khả thi nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Công ty Cổ phần Dịch vụ Kỹ thuật MobiFone, góp phần đưa công tác quản lý nhân lực của công ty ngày một khoa học hơn.

Để đạt được mục tiêu trên, đề tài cần thực hiện được các nội dung sau:

- Nghiên cứu các nội dung về chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp
- Đánh giá chất lượng nguồn nhân lực tại công ty Cổ phần Dịch vụ Kỹ thuật MobiFone

- Đề xuất giải pháp nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại công ty Cổ phần Dịch vụ Kỹ thuật MobiFone.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

- Đối tượng nghiên cứu:

Đề tài nghiên cứu giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại công ty Cổ phần Dịch vụ Kỹ thuật MobiFone.

- Phạm vi nghiên cứu:

Về không gian: tại Công ty Cổ phần Dịch vụ Kỹ thuật MobiFone.

Về thời gian: Luận văn tập trung nghiên cứu trong thời gian từ năm 2016 – 2019.

5. Phương pháp nghiên cứu

Phương pháp thống kê phân tích: tác giả thu thập các tài liệu và số liệu thứ cấp về chất lượng và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại công ty. Trên cơ sở đó tác giả đánh giá, phân tích thực trạng và sẽ đưa ra được nguyên nhân của những hạn chế trong công tác nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại công ty.

Phương pháp điều tra xã hội học:

+ Phỏng vấn theo bảng hỏi (phiếu khảo sát): hướng tới mục tiêu đánh giá chất lượng của đội ngũ cán bộ công nhân viên trong công ty.

+ Sử dụng phiếu điều tra thiết kế dành cho Ban lãnh đạo (Ban Tổng Giám đốc, Trưởng - Phó các phòng ban, Giám đốc, Phó giám đốc các Chi nhánh) và NLĐ trong công ty.

6. Kết cấu luận văn

Ngoài phần mở đầu, kết luận và các phần bổ cục khác, luận văn có kết cấu gồm 3 chương chính như sau:

Chương 1: Cơ sở lý luận về nguồn nhân lực và chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

Chương 2: Thực trạng chất lượng nguồn nhân lực tại công ty Cổ phần Dịch vụ Kỹ thuật MobiFone

Chương 3: Giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại công ty Cổ phần Dịch vụ Kỹ thuật MobiFone.

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ NGUỒN NHÂN LỰC VÀ CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP

Chương 1 sẽ trình bày cơ sở lý luận về NNL và chất lượng NNL trong doanh nghiệp. Đây là cơ sở khoa học về lý thuyết để nghiên cứu, đánh giá thực trạng chất lượng NNL của Công ty trong thời gian qua, thông qua đó đề xuất giải pháp nâng cao chất lượng NNL trong doanh nghiệp trong thời gian tới.

1.1. Các khái niệm

1.1.1. Khái niệm nguồn nhân lực

Trước đây, nghiên cứu về nguồn lực con người thường nhấn mạnh đến chất lượng và vai trò trong phát triển kinh tế xã hội. Trong lý thuyết về tăng trưởng kinh tế, con người được coi là một phương tiện hữu hiệu cho việc đảm bảo tốc độ tăng trưởng kinh tế bền vững thậm chí con người được coi là nguồn vốn đặc biệt cho sự phát triển – vốn nhân lực.

Từ thập niên 80 của thế kỷ XX với sự thay đổi căn bản về phương thức quản lý hiện đại, lấy con người làm trung tâm thì thuật ngữ “nguồn nhân lực” bắt đầu được sử dụng rộng rãi, với ý nghĩa là nguồn lực con người, thể hiện một sự nhìn nhận lại vai trò yếu tố con người trong quá trình phát triển. Nội hàm NNL không chỉ bao hàm những người trong độ tuổi lao động có khả năng lao động, cũng không chỉ bao hàm về mặt chất lượng mà còn chứa đựng hàm ý rộng hơn. Hiện nay có nhiều quan điểm khác nhau về NNL.

Theo Liên Hợp Quốc thì “*Nguồn nhân lực là tất cả những kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm, năng lực và tính sáng tạo của con người có quan hệ tới sự phát triển của mỗi cá nhân và của đất nước*” [15].

Ngân hàng thế giới (WB) cho rằng: NNL là toàn bộ vốn con người bao gồm thể lực, trí lực, kỹ năng nghề nghiệp... của mỗi cá nhân. Như vậy, nguồn lực con người được coi như một nguồn vốn bên cạnh các loại vốn vật chất khác là vốn tiền tệ, công nghệ, tài nguyên thiên nhiên. Tuy nhiên, sự tham gia của nguồn vốn này trong quá trình sản xuất lại không giống như vốn bằng tiền, vốn công nghệ, tài

nguyên. Nguồn vốn đặc biệt này được đặt bên cạnh các loại vốn kia nhưng để khai thác, duy trì và sử dụng các loại vốn vật chất đó.

Theo tổ chức lao động quốc tế (ILO) thì NNL của một quốc gia là toàn bộ những người trong độ tuổi có khả năng tham gia lao động. Khái niệm này chỉ ra quy mô và tiềm lực của một quốc gia và đánh giá về khả năng tham gia hoạt động kinh tế để tạo ra tài sản cho xã hội của NNL trong quá trình sinh sống và xây dựng đất nước.

Theo giáo trình nguồn nhân lực của trường Đại học Lao động - Xã hội do PGS. TS. Nguyễn Tiệp chủ biên:

Đứng theo góc độ vĩ mô, NNL của một quốc gia thì NNL được hiểu với tư cách là nguồn cung cấp sức lao động cho xã hội thì *“Nguồn nhân lực bao gồm toàn bộ dân cư có khả năng lao động”* [14]

“Nguồn nhân lực được hiểu theo nghĩa hẹp hơn, bao gồm nhóm dân cư trong độ tuổi lao động có khả năng lao động” [14]. Khái niệm này chỉ khả năng đảm đương lao động chính của xã hội.

Theo giáo trình kinh tế NNL của trường Đại học Kinh tế Quốc dân do PGS.TS. Trần Xuân Cầu, PGS.TS. Mai Quốc Chánh chủ biên: *“Nguồn nhân lực là nguồn lực con người có khả năng sáng tạo ra của cải vật chất và tinh thần cho xã hội được biểu hiện ra là số lượng và chất lượng nhất định tại một thời điểm nhất định”* [2].

Bộ Lao động - Thương binh và Xã hội cho rằng: *“Nguồn nhân lực là tiềm năng về lao động trong một thời kỳ xác định của một quốc gia, suy rộng ra có thể được xác định trên một địa phương, một ngành hay một vùng. Đây là nguồn lực quan trọng nhất để phát triển kinh tế xã hội”* [1].

Từ các quan niệm trên, NNL được hiểu theo hai nghĩa: Theo nghĩa rộng, là nguồn cung cấp sức lao động cho xã hội, cung cấp nguồn lực cho sự phát triển. Do đó, NNL bao gồm toàn bộ dân cư có thể phát triển bình thường. Theo nghĩa hẹp thì NNL là khả năng lao động của xã hội, là nguồn lực cho sự phát triển kinh tế xã hội, bao gồm các nhóm dân cư trong độ tuổi lao động, có khả năng tham gia vào lao

động, là tổng thể các yếu tố về thể lực, trí lực và tâm lực của họ được huy động vào quá trình lao động.

1.1.2. Khái niệm chất lượng nguồn nhân lực

Theo tổ chức tiêu chuẩn quốc tế (ISO) định nghĩa *“chất lượng là toàn bộ những tính năng và đặc điểm của một sản phẩm hoặc một dịch vụ thỏa mãn những nhu cầu đã nêu ra và tiềm ẩn; người tạo nên chất lượng của sản phẩm, dịch vụ đó, xét trong phạm vi hẹp một tổ chức thì là tất cả lực lượng lao động của tổ chức đó”*.

Theo Trần Xuân Cầu và Mai Quốc Chánh: *“Chất lượng nguồn nhân lực là trạng thái nhất định của nguồn nhân lực thể hiện mối quan hệ giữa các yếu tố cấu thành bên trong của Nguồn nhân lực”* [2].

Theo quan điểm của TS. Phan Thanh Tâm thì chất lượng nguồn nhân lực được định nghĩa: *“Chất lượng nguồn nhân lực là tổng hòa của cả 3 yếu tố: Trí lực, thể lực và phẩm chất của người lao động”* [12].

Từ những quan điểm trên, có thể hiểu khái niệm chất lượng NNL như sau: Chất lượng NNL là trạng thái nhất định của NNL thể hiện mối quan hệ giữa các yếu tố cấu thành nên bản chất bên trong của NNL, phản ánh trình độ phát triển kinh tế - xã hội cũng như mức sống, trình độ dân trí. Chất lượng NNL là toàn bộ những phẩm chất đạo đức, thể chất, thẩm mỹ và năng lực của con người có ảnh hưởng quyết định đến việc hoàn thành những mục tiêu hiện tại và tương lai của mỗi tổ chức. Hay nói một cách khác *“Chất lượng nguồn nhân lực là tổng thể các yếu tố cấu thành năng lực bao gồm: thể lực, trí lực và tâm lực (phẩm chất) của lực lượng lao động”*. Trong đó:

- **Thể lực:** Là trạng thái sức khỏe của NLD, thể hiện ở sự phát triển sinh học, đủ sức khỏe để tham gia lao động, học tập và làm việc lâu dài.
- **Trí lực:** Là năng lực trí tuệ, là học vấn chuyên môn kỹ thuật, là kỹ năng nghiệp vụ tay nghề. Nó có tính chất quyết định lớn đến khả năng sáng tạo của NLD.
- **Tâm lực (phẩm chất):** Là sự phản ánh thể hiện tính cách, tâm lý, sự giác ngộ, ý thức, các giá trị văn hóa được kết tinh trong NLD tạo nên những giá trị cơ bản của nhân cách chất lượng lao động và biểu hiện ra ở ý thức lao động, thái độ lao động.

1.2. Tiêu chí đánh giá chất lượng nguồn nhân lực

1.2.1. Thể lực nguồn nhân lực

- Về sức khỏe thể chất

Theo định nghĩa về sức khỏe của Tổ chức Sức Khỏe Thế Giới (WHO): “*Sức khỏe là một tình trạng hoàn toàn thoải mái cả về thể chất, tâm thần và xã hội, chứ không phải là chỉ là không có bệnh hay thương tật*”.

Như vậy, sức khỏe bao gồm: sức khỏe cơ thể và sức khỏe tinh thần. Nâng cao sức khỏe cơ thể là tăng sự cường tráng, khả năng mang vác, sức lao động chân tay. Nâng cao sức khỏe tinh thần là tăng sự dẻo dai của hoạt động thần kinh, tăng khả năng vận động của trí tuệ, biến tư duy thành hành động.

Sức khỏe NLĐ chịu ảnh hưởng của nhiều yếu tố như tự nhiên, xã hội, kinh tế... và được phản ánh thông qua các chỉ tiêu có thể đo lường như tăng về: chiều cao, cân nặng, ngoại hình, sức bền, độ dẻo dai, khả năng mang vác vật nặng, tình trạng bệnh tật,...

- Về thẩm mỹ

“Thẩm mỹ” là khả năng cảm nhận cái hay, cái đẹp. Thẩm mỹ là một yếu tố cơ bản của chất lượng nguồn nhân lực, thẩm mỹ định hướng việc bồi dưỡng nhu cầu, khát vọng của con người theo tiêu chuẩn “Chân, thiện, mỹ”.

Thẩm mỹ trực tiếp thúc đẩy tâm lý, làm tăng năng suất lao động, tham gia nâng cao chất lượng sản phẩm. Tuy nhiên, vai trò chủ yếu của nó vẫn là làm giàu có cho đời sống tinh thần của con người. Vai trò của những thước đo thẩm mỹ trong đời sống tinh thần cũng tương tự như vai trò của những thước đo đạo đức trong đời sống xã hội.

Nâng cao thẩm mỹ nguồn lao động đúng đắn có tác động thúc đẩy sự phát triển trí tuệ NLĐ ở trình độ cao hơn, đặc biệt nó có giá trị định hướng cho các hoạt động trí tuệ, cho việc sử dụng các thành tựu của trí tuệ, của khoa học vào những mục đích nhân văn, tiến bộ xã hội vì cuộc sống hạnh phúc của con người.

Tiêu chuẩn trước tiên của thẩm mỹ của NLĐ là thẩm mỹ về con người, ở thời kỳ hiện đại chính là khả năng hợp tác. Thẩm mỹ nguồn lao động là làm cho

NLĐ khâm phục, sống được với tất cả mọi người. Những ai có ích cho tất cả mọi người, đó là những người đẹp nhất. Tiếp đó là năng lực tiếp nhận. Chúng ta thường nói người này thông minh, người kia sáng dạ. Đây chính là một vẻ đẹp, vẻ đẹp của năng lực tiếp nhận cởi mở. Tiêu chuẩn thứ ba của vẻ đẹp con người hiện đại là sự hài hoà giữa đời sống tâm hồn và đời sống vật chất. Nói đến vẻ đẹp của con người thì không phải là nói về một sự nghiệp, mà trước hết là nói đến tiêu chuẩn đời sống hàng ngày. Cuối cùng, một con người muốn đẹp thì phải là con người có giáo dục, trong sự giáo dục đó có giáo dục về cái đẹp. Giáo dục góp phần nâng cao khiếu thẩm mỹ của con người, giúp họ có khả năng nhận ra cái đẹp và sau đó là khả năng làm mình đẹp lên.

Đánh giá sức khỏe thể chất của NLĐ không chỉ dựa trên những tiêu chí như chiều cao, cân nặng mà còn dựa vào những tiêu chí khác như tình trạng nghỉ ốm, nghỉ thai sản, nghỉ làm do tai nạn lao động hay tỷ lệ mắc bệnh nghề nghiệp... của NLĐ trong kỳ. Để lượng hóa được tiêu chí này trong công tác đánh giá chất lượng NNL, có thể tiến hành phương pháp thống kê, phương pháp so sánh và phân tích những biểu hiện của các chỉ tiêu đo lường sức khỏe thể chất trên.

1.2.2. Trí lực nguồn nhân lực

Trí lực của nguồn nhân lực được cấu thành bởi các yếu tố sau:

- Về kiến thức

Kiến thức là tổng thể tri thức, hiểu biết mà một người lĩnh hội, tích lũy qua trải nghiệm hoặc học hỏi. Kiến thức của con người là một yếu tố đầu tiên và quan trọng cấu thành năng lực của con người. Kiến thức là quá trình tích lũy từ học tập, nghiên cứu, đào tạo trong công việc và sự quan sát, học hỏi của cá nhân.

Kiến thức NLĐ chịu ảnh hưởng của yếu tố như học vấn, kinh nghiệm, định hướng phát triển cá nhân. Một số kiến thức có thể xác định thành các tiêu chuẩn, một số kiến thức khó xác định và đưa ra tiêu chuẩn để đánh giá.

Nâng cao kiến thức bao gồm:

- + Nâng cao kiến thức nghề nghiệp;
- + Nâng cao kiến thức chuyên môn;

- + Nâng cao kiến thức quản lý;
- + Nâng cao kiến thức trong lĩnh vực làm việc;
- + Nâng cao kiến thức khác phục vụ công việc.

Đánh giá năng lực của một người tốt, khá hay trung bình, yếu... dựa trên kiến thức về chuyên môn trong lĩnh vực công tác.

- Về kỹ năng

Kỹ năng là năng lực hay khả năng chuyên biệt của một cá nhân về một hoặc nhiều khía cạnh nào đó được sử dụng để giải quyết tình huống hay công việc nào đó phát sinh trong công việc. Kỹ năng là việc vận dụng tri thức khoa học kỹ thuật vào công việc thực tiễn.

Nâng cao kỹ năng là nâng cao kỹ năng thực hành, gắn với thực tế công việc và được thể hiện trong hoạt động của con người như qua cách sử dụng đôi tay khéo léo lắp ráp, vận hành máy móc, sửa chữa đồ vật; cách sử dụng ngôn ngữ như đọc, viết, nói, giảng dạy; cách sử dụng cảm giác như chẩn đoán, thanh tra, điều trị; cách sử dụng tính sáng tạo như phát minh, thiết kế...; cách sử dụng khả năng lãnh đạo như khởi sự một dự án mới, tổ chức, chỉ đạo, ra quyết định...

Kỹ năng phụ thuộc vào tính đặc thù của nghề nghiệp, khác nhau trong từng lĩnh vực, vị trí, công việc. Thông thường, kỹ năng gồm có kỹ năng cứng (trí tuệ logic) và kỹ năng mềm (trí tuệ cảm xúc):

+ Kỹ năng cứng hay còn gọi là kỹ năng chuyên môn: là nâng cao kỹ năng có được do giáo dục, đào tạo từ nhà trường và là kỹ năng mang tính nền tảng. Những kỹ năng này thường xuất hiện trên bản lý lịch nhân sự, đó chính là nâng cao khả năng học vấn, kinh nghiệm và sự thành thạo về chuyên môn.

+ Kỹ năng mềm là kỹ năng trong cuộc sống con người, là những thứ thường không được học trong nhà trường, không liên quan trực tiếp đến kiến thức chuyên môn, không thể sờ nắm, không phải là kỹ năng cá tính đặc biệt mà phụ thuộc chủ yếu vào cá tính của từng người.

Tóm lại, chìa khóa dẫn đến thành công thực sự là phải biết kết hợp cả hai kỹ năng trên.

Cơ sở đánh giá chất lượng nguồn nhân lực:

Mỗi doanh nghiệp có đặc trưng loại hình kinh doanh khác nhau nên cơ sở để đánh giá chất lượng ấy cũng mang những nét riêng biệt. Các doanh nghiệp có thể căn cứ vào một trong những cơ sở sau đây:

- Căn cứ vào kế hoạch sản xuất kinh doanh mà người quản lý trực tiếp lên kế hoạch về chất lượng nguồn nhân lực: bao gồm các kiến thức, kỹ năng cần thiết, đánh giá chất lượng nguồn nhân lực hiện tại, so sánh và đưa ra số lao động cần thiết theo trình độ lành nghề, kỹ năng đã đạt yêu cầu của công việc đặt ra để từ đó có kế hoạch đào tạo nâng cao nhằm cải thiện chất lượng nguồn nhân lực đáp ứng nhu cầu sản xuất kinh doanh của tổ chức.

- Căn cứ vào loại hình sản xuất của doanh nghiệp: đối với doanh nghiệp sản xuất thì yêu cầu về chất lượng nguồn nhân lực có khác với doanh nghiệp thương mại và dịch vụ.

- Sự thay đổi của thị trường – khách hàng: Đứng trước sự biến động bất thường của thị trường tiêu thụ hàng hóa, sự cạnh tranh ngày càng gay gắt buộc mỗi doanh nghiệp muốn cải thiện và tăng cường sự cạnh tranh thì cần phải đánh giá chất lượng nguồn nhân lực hiện tại của mình, tìm ra những hạn chế của nguồn nhân lực, những yêu cầu đối với chất lượng nguồn nhân lực để từ đó có phương hướng mới cho chất lượng nguồn nhân lực.

Do đó ngoài các tiêu chí đã nêu trên, các chỉ tiêu phản ánh chất lượng nguồn nhân lực còn có thể kể đến:

- Chỉ tiêu phản ánh cơ cấu nghề nghiệp của lao động: Để đảm bảo chất lượng lao động đáp ứng công việc trong mỗi ngành nghề hoạt động trong công ty nhằm tránh tình trạng người lao động không được bố trí theo đúng trình độ chuyên môn hiện có dẫn đến năng suất lao động trong từng ngành giảm sút. Có thể tiến hành đánh giá bằng cách so sánh số lao động hiện tại có đủ khả năng đáp ứng yêu cầu của công việc với nhu cầu ban đầu mà doanh nghiệp đưa ra theo nhu cầu sản xuất kinh doanh để thấy được chất lượng lao động trong tương lai theo phương pháp này

- Chỉ tiêu phản ánh mức độ phù hợp giữa cấp bậc công việc với cấp bậc công nhân theo từng nghề:

+ Cấp bậc công việc phản ánh sự phức tạp trong kỹ thuật, yêu cầu về nhiệm vụ, trách nhiệm khi tiến hành thực hiện công việc. Cấp bậc công việc càng cao thì mức độ đòi hỏi kỹ năng càng lớn.

+ Cấp bậc công nhân phản ánh trình độ lành nghề của người lao động. Cấp bậc càng cao thể hiện trình độ kiến thức của họ càng thành thạo.

+ Tiến hành so sánh cấp bậc công việc bình quân với cấp bậc công nhân bình quân theo từng nghề để đánh giá xem sự phù hợp giữa cấp bậc công việc với cấp bậc công nhân hiện đang tồn tại trong tổ chức có sự chênh lệch như thế nào. Cơ cấu lao động có chất lượng hợp lý khi cấp bậc công nhân bình quân bằng hoặc thấp hơn cấp bậc công việc bình quân thì điều này sẽ khuyến khích người lao động nâng cao trình độ lành nghề của mình giúp tổ chức sử dụng hợp lý lao động.

1.2.3. Phẩm chất đạo đức nguồn nhân lực

Phẩm chất: Phẩm là tư cách còn Chất là tính chất. Phẩm chất còn có nghĩa chỉ tư cách đạo đức.

Phẩm chất đạo đức là tập hợp các nguyên tắc, quy tắc, chuẩn mực xã hội nhằm điều chỉnh, đánh giá hành vi của con người đối với bản thân và trong quan hệ với người khác, với xã hội.

Phẩm chất đạo đức với tư cách là một hình thái ý thức xã hội, có tính giai cấp, tính khu vực, tính địa phương và nội dung các chuẩn mực đạo đức thay đổi theo những điều kiện lịch sử cụ thể.

Chức năng cơ bản của phẩm chất đạo đức là điều chỉnh hành vi của con người theo các chuẩn mực và quy tắc được xã hội, tổ chức thừa nhận bằng sức mạnh của của giáo dục, của lương tâm cá nhân, của dư luận xã hội, của tập quán truyền thống tốt đẹp của dân tộc.

Trong quá trình lao động, nâng cao phẩm chất đạo đức cho NLĐ đó chính là nâng cao: tính kỷ luật, tính tự giác, tinh thần hợp tác, tác phong lao động, tinh thần trách nhiệm...

Việc nâng cao phẩm chất này liên quan tới tâm lý cá nhân và gắn liền với những giá trị văn hóa của con người. Người Việt Nam có truyền thống cần cù, chịu thương chịu khó nhưng về kỷ luật và tinh thần hợp tác còn nhiều nhược điểm, gây hạn chế cho tiến trình hội nhập quốc tế.

Như vậy, phẩm chất đạo đức quy định thái độ, nghĩa vụ, trách nhiệm của mỗi người đối với bản thân cũng như đối với người khác trong xã hội. Phẩm chất đạo đức là khuôn mẫu, là tiêu chuẩn để xây dựng cách làm việc, lối sống và lý tưởng của mỗi con người.

Nâng cao phẩm chất đạo đức NLD gồm có nâng cao phẩm chất đạo đức cá nhân và nâng cao phẩm chất đạo đức nghề nghiệp.

Những biểu hiện chính của phẩm chất đạo đức cá nhân trong công việc là:

- Ý thức hướng thiện, cần kiệm, trung thực, nhân nghĩa, có lối sống lành mạnh, nếp sống văn minh;
- Tinh thần lao động chăm chỉ, nhiệt tình, cần trọng;
- Ý thức tập thể, đoàn kết, phấn đấu vì lợi ích chung;
- Tinh thần trách nhiệm với bản thân, với công việc và với doanh nghiệp;
- Ý thức bảo vệ và cải thiện môi trường, ...

Các chỉ tiêu để đo lường chất lượng NNL qua yếu tố phẩm chất đạo đức còn mang tính định tính, khó đánh giá được chính xác. Tuy nhiên, có thể sử dụng phương pháp thống kê, điều tra và xác định các chỉ tiêu định hướng, các biểu hiện, sự chuyển biến của NLD, chẳng hạn như việc giảm các sai phạm, hạn chế, khuyết điểm của NLD về các mặt như: vắng mặt không lý do; đi muộn về sớm; tham ô; tiết lộ bí mật công ty; uống bia rượu, hút thuốc lá trong giờ làm việc; cãi nhau, gây gổ với khách hàng, đồng nghiệp; ...

Phẩm chất đạo đức nguồn nhân lực được biểu hiện ở thái độ, hành vi:

- Về thái độ

Thái độ là cách để lộ ý nghĩ, tình cảm trước một sự việc, trong một hoàn cảnh bằng nét mặt, cử chỉ, lời nói, hành động. Thái độ là ý thức với một việc làm

thường xuyên. Như vậy, thái độ chính là cách suy nghĩ (nhận thức), cách ứng xử (ý thức) trong công việc của con người.

Thái độ của một người lao động thể hiện qua:

+ Thái độ với cấp trên là giúp NLD: luôn tôn trọng, lịch sự với cấp trên, nghiêm túc tuân thủ chỉ dẫn mệnh lệnh có liên quan tới công việc, tiếp thu ý kiến đóng góp xây dựng để nâng cao hiệu quả công việc cá nhân...

+ Thái độ với đồng nghiệp là giúp NLD: luôn tôn trọng, lịch sự, hòa đồng, thân ái với đồng nghiệp; sẵn sàng hợp tác, giúp đỡ đồng nghiệp trong phạm vi chức trách của mình.

+ Thái độ với khách hàng là giúp NLD: luôn tôn trọng, lịch sự, nhiệt tình, tận tâm, sẵn sàng; lắng nghe góp ý của khách hàng, có tinh thần hợp tác nhằm cung cấp tới khách hàng dịch vụ, sản phẩm tốt nhất.

Nâng cao thái độ của NLD trong công việc thì thường được biểu hiện qua:

+ Nâng cao sự đam mê với công việc: đó là việc dành hết tâm nguyện đối với nhiệm vụ được giao, trăn trở và suy nghĩ không ngừng cho việc thực hiện tốt nhất công việc đó. Đam mê trong công việc khiến NLD nhận thấy giá trị đích thực của mình trong kết quả công việc đó, là lòng tự trọng, vị thế, đẳng cấp của chính bản thân.

+ Nâng cao sự học tập không ngừng: không chỉ dừng lại ở trình độ đã có mà còn là sự tự học hỏi, bắt đầu từ việc chăm chú theo dõi người khác từ cách đặt vấn đề, bắt chước... đến tự mày mò tìm kiếm các quyển sách, tài liệu để đọc. Nếu một tổ chức có được nhiều người như vậy thì đây là một điều khẳng định chắc chắn sự phát triển bền vững.

+ Nâng cao tính đồng đội: là nâng cao khả năng làm việc nhóm, là yêu cầu bắt buộc đối với bất kỳ nhân viên nào trong một tổ chức chuyên nghiệp. Lợi ích của tính đồng đội vô cùng to lớn, khẳng định văn hóa - “cái hồn” của tổ chức, thể hiện trách nhiệm chung và đến cùng với sứ mệnh của toàn công ty... Nâng cao tính đồng đội tạo ra một bầu không khí thân thiện, đoàn kết, ngăn chặn được tính bè phái, cục bộ trong tổ chức.

+ Nâng cao lòng nhiệt huyết: đó là sự thể hiện một sức sống tràn trề, sẵn sàng vượt qua tất cả các trở ngại và rào cản. Có lòng nhiệt huyết sẽ chấm dứt sự buồn tẻ và chán nản trong công việc. Nâng cao lòng nhiệt huyết có tính chất ảnh hưởng rất cao, nó có thể lôi kéo những người khác thay đổi dần những hành vi chưa phù hợp của mình.

+ Nâng cao tự nhận thức: một người thành công là một người trước hết phải biết rõ hơn ai hết về chính bản thân mình, biết được điểm mạnh, điểm yếu và tiềm năng...

- Về hành vi

Hành vi là toàn bộ những phản ứng, cách cư xử, biểu hiện ra bên ngoài của một con người trong một hoàn cảnh thời gian nhất định. Hành vi là hình thức đặc biệt của hoạt động, nó trở thành hành vi khi động cơ hành động từ kế hoạch đối tượng chuyển sang kế hoạch quan hệ nhân cách xã hội (hai kế hoạch này không tách rời nhau; quan hệ nhân cách xã hội được hiện thực hóa ở quan hệ đối tượng)

Hành vi được phân loại như sau:

+ Hành vi bản năng (bẩm sinh di truyền): thoả mãn nhu cầu sinh lý của cơ thể, có thể là tự vệ, mang tính lịch sử, mang tính văn hoá mỗi quốc gia vùng miền.

+ Hành vi kỹ xảo: là hành vi mới tự tạo trên cơ sở luyện tập, có tính mềm dẻo và biến đổi. Nếu được định hình trên vỏ não và củng cố thì sẽ bền vững không thay đổi.

+ Hành vi đáp ứng: là hành vi ứng phó để tồn tại, phát triển và là những hành vi ngược lại với sự tự nguyện của bản thân và không có sự lựa chọn.

+ Hành vi trí tuệ: là hành vi đạt được do hoạt động trí tuệ nhằm nhận thức được bản chất của các mối quan hệ xã hội có quy luật của sự vật hiện tượng để đáp ứng và cải tạo thế giới.

1.3. Các nhân tố ảnh hưởng tới chất lượng nguồn nhân lực tại doanh nghiệp

1.3.1. Nhân tố bên ngoài doanh nghiệp

1.3.1.1. Thị trường lao động

Việt Nam được thế giới đánh giá là có lợi thế về dân số đông, lực lượng lao động dồi dào. Tuy nhiên, chất lượng NNL của Việt Nam vẫn còn thấp và cần phải được cải thiện càng sớm càng tốt. Thể lực và tầm vóc của NNL đã được cải thiện và từng bước được nâng cao, tuy nhiên so với các nước trong khu vực (Nhật Bản, Thái Lan, Singapore, Trung Quốc,..) nói chung thấp hơn cả về chiều cao trung bình, sức bền, sức dẻo dai. Lao động Việt Nam được đánh giá là thông minh, khéo léo, cần cù, tuy nhiên ý thức kỷ luật, năng lực làm việc theo nhóm,... còn nhiều hạn chế. Chất lượng đào tạo, cơ cấu theo ngành nghề, lĩnh vực, sự phân bố theo vùng, miền, địa phương của NNL của nước ta chưa thực sự phù hợp với nhu cầu sử dụng của xã hội, gây lãng phí nguồn lực của Nhà nước và xã hội. Đội ngũ nhân lực chất lượng cao, công nhân lành nghề vẫn còn rất thiếu so với nhu cầu xã hội để phát triển các ngành kinh tế chủ lực của Việt Nam. Lao động Việt Nam có khuynh hướng hiểu biết lý thuyết khá, nhưng lại kém về năng lực thực hành và khả năng thích nghi trong môi trường cạnh tranh công nghiệp. Tinh thần trách nhiệm làm việc, đạo đức nghề nghiệp, đạo đức công dân, ý thức văn hoá công nghiệp, kỷ luật lao động của một bộ phận đáng kể NLD chưa cao.

Thị trường lao động có chất lượng chưa cao phần nào ảnh hưởng tới chất lượng NNL của các tổ chức, doanh nghiệp. Hầu hết các tổ chức sẽ gặp khó khăn trong việc tuyển chọn được nhân lực có chất lượng đặc biệt là nhân lực chất lượng cao. Bên cạnh đó, với số lượng nhân lực chất lượng cao còn hạn chế, các doanh nghiệp muốn lôi kéo, thu hút được người tài, giỏi về với tổ chức của mình sẽ gặp phải nhiều sự cạnh tranh từ các tổ chức, doanh nghiệp khác do đó NNL của tổ chức, doanh nghiệp sẽ bị hạn chế hơn.

1.3.1.2. Đối thủ cạnh tranh

Trong bối cảnh kinh tế hội nhập hiện nay, cạnh tranh có vai trò hết sức quan trọng trong tất cả các lĩnh vực, ngành nghề. Cạnh tranh là động lực giúp xã hội cũng như tư duy con người ngày càng phát triển. Cùng với xu thế hội nhập kinh tế quốc tế, các doanh nghiệp ngày càng có nhiều cơ hội mở rộng thị trường, song những

thách thức mang lại cho doanh nghiệp cũng là không ít đặc biệt là từ các đối thủ cạnh tranh.

Các đối thủ cạnh tranh có ảnh hưởng rất lớn và có thể quyết định đến sự thành công hay thất bại của doanh nghiệp. Vì thế, sự cạnh tranh đòi hỏi các doanh nghiệp phải đủ mạnh về các nguồn lực để có thể tồn tại và phát triển. Chính vì vậy, trên góc độ sử dụng nhân lực đặt ra yêu cầu và đòi hỏi mỗi doanh nghiệp cần phải nâng cao chất lượng NNL, có những cơ chế và chính sách thích hợp nhằm thu hút và giữ chân được những lao động chất lượng cao trên thị trường lao động để có thể tạo ra được một đội ngũ NNL đủ sức cạnh tranh cho doanh nghiệp.

Nếu không chú trọng chất lượng NNL thì doanh nghiệp không thể cạnh tranh bởi nguồn lực yếu kém, không phát triển được hoạt động sản xuất kinh doanh của mình. NNL là yếu tố quyết định đến khả năng cạnh tranh cũng như hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp bởi nguồn lực con người chính là nguồn lực quan trọng nhất cho mọi thành công của bất kỳ tổ chức nào. Với một đội ngũ nhân lực chất lượng, doanh nghiệp có thể làm được tốt tất cả những gì doanh nghiệp mong muốn, đội ngũ nhân lực này sẽ làm tăng các giá trị các nguồn lực khác trong doanh nghiệp một cách nhanh chóng. Do vậy, muốn vượt qua được các đối thủ cạnh tranh thì nhất định doanh nghiệp phải sở hữu được một đội ngũ NNL chất lượng cao.

1.3.1.3. Nhân tố khác

Bên cạnh các nhân tố ở trên ảnh hưởng đến công tác nâng cao chất lượng NNL của doanh nghiệp, còn có một số các nhân tố khác như:

- + Điều kiện kinh tế xã hội ảnh hưởng đến chất lượng NNL trên nhiều phương diện; trong đó, tăng trưởng kinh tế là nhân tố tác động mạnh mẽ nhất. Tăng trưởng kinh tế không chỉ trực tiếp góp phần cải thiện đời sống nhân dân mà còn tăng tiết kiệm và đầu tư trong nước, tạo nhiều việc làm mới với mức thu nhập cao. Kinh tế tăng trưởng và phát triển tạo điều kiện thuận lợi để nâng cao chất lượng NNL.

- + Khoa học và công nghệ: những tiến bộ của khoa học và công nghệ làm thay đổi cơ cấu lao động của mỗi quốc gia, mỗi địa phương; làm cho lao động trí óc tăng dần và lao động chân tay ngày càng có xu hướng giảm đi và tiến bộ của khoa

học và công nghệ cũng làm thay đổi nội dung, phương pháp dạy học từ giáo dục phổ thông đến đại học.

+ Trình độ phát triển y tế và chăm sóc sức khỏe: sự phát triển của hệ thống y tế và khả năng tiếp cận của người dân ảnh hưởng đến bảo vệ, chăm sóc sức khỏe. Khi quy mô và mạng lưới y tế được tăng lên, cùng với tiến bộ của khoa học và công nghệ trong y học đã góp phần nâng cao về sức khỏe, tầm vóc và thể lực con người được cải thiện, tuổi thọ bình quân tăng cao. Do đó, trình độ phát triển y tế và chăm sóc sức khỏe là một trong những yếu tố chính tác động đến tình trạng thể lực của NLĐ.

1.3.2. Nhân tố bên trong doanh nghiệp

Trong doanh nghiệp, các nhân tố ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng NNL tại doanh nghiệp gồm có:

1.3.2.1. Tuyển dụng, đào tạo và sử dụng nhân lực

- Tuyển dụng nhân lực

Quá trình tuyển dụng đóng một vai trò cực kỳ quan trọng, nó quyết định thành công hay thất bại của doanh nghiệp sau này. Vì đây là NNL chủ đạo trong tương lai, là nòng cốt. Vì thế các DN rất chú trọng và kỹ lưỡng ở khâu này.

Tuyển dụng là quá trình tìm kiếm và thu hút những người được xem là có đủ năng lực để họ đăng ký dự tuyển và làm việc cho doanh nghiệp.

Nguồn ứng viên tuyển dụng bao gồm: nguồn ứng viên từ bên trong doanh nghiệp và nguồn ứng viên từ bên ngoài doanh nghiệp.

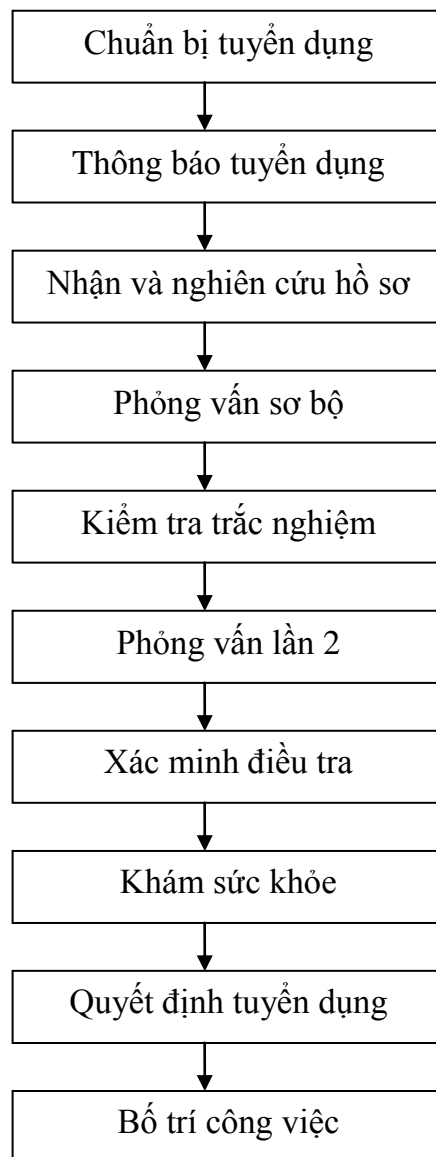
- Nguồn ứng viên từ bên trong doanh nghiệp có các ưu nhược điểm sau

+ Ưu điểm: về năng lực và phẩm chất cá nhân đã được doanh nghiệp biết vì đã làm việc lâu trong doanh nghiệp, có tinh thần trách nhiệm và ít bỏ việc. Nhanh chóng phát huy tác dụng hơn so với nguồn tuyển mộ từ bên ngoài vì họ mau chóng thích nghi được môi trường làm việc trong doanh nghiệp và biết tìm các thức để đạt mục tiêu. Tạo không khí thi đua trong toàn thể doanh nghiệp về mặt phấn đấu để có cơ hội thăng tiến và tạo ra hiệu quả năng suất.

+ Nhược điểm: thường có tình trạng nể nang, không đảm bảo chính xác hoàn toàn về tiêu chuẩn. Có tình trạng rập khuôn, tức là lập lại nề nếp phong thái làm

việc cũ do đó không có nhân tố mới, kinh nghiệm mới. Thường có tình trạng bè phái, không thân phục lẫn nhau cho nên rất khó làm việc.

- Nguồn ứng viên từ bên ngoài doanh nghiệp có các ưu nhược điểm sau:
 - + Ưu điểm: ứng viên được đào tạo đầy đủ kiến thức, có óc sáng tạo trong công việc. Thích ứng với công việc mới, nhiệt tình trong công việc và làm việc có hiệu quả.
 - + Nhược điểm: không chủ động, không tích cực trong công việc và dễ có tình trạng thiên vị. Thiếu kinh nghiệm và không chủ động vì phải phụ thuộc vào khoá đào tạo của trường. Gây tư tưởng không tốt cho nhân viên và nhân viên có thể bỏ đi hoặc quay lại bất cứ lúc nào.



Sơ đồ 1.1. Quy trình tuyển dụng nhân lực

- Đào tạo và sử dụng nhân lực

Chất lượng NNL được quyết định bởi chất lượng đào tạo, do đó cần tập trung đầu tư cho sự nghiệp giáo dục và đào tạo, kiểm soát chặt chẽ chất lượng đào tạo hướng đến việc đào tạo theo nhu cầu của xã hội. Muốn làm được việc này cần có cơ chế phối hợp ba bên giữa nhà trường - nhà nước - doanh nghiệp. Hiện nay vẫn còn thiếu cơ chế ràng buộc giữa các bên với nhau, đó là nguyên nhân chủ yếu dẫn đến tình trạng đào tạo không đạt chuẩn, không theo nhu cầu dẫn đến lãng phí và thiếu cục bộ. Vì vậy, Nhà nước cần có cơ chế cụ thể ràng buộc trách nhiệm của các bên.

Giáo dục, đào tạo và phát triển đều đề cập đến một quá trình tương tự. Quá trình đó cho phép con người tiếp thu các kiến thức đã học, các kỹ năng mới và thay đổi các quan điểm hay các hành vi, nâng cao khả năng thực hiện công việc của các cá nhân. Điều đó cũng có ý nghĩa là giáo dục, đào tạo và phát triển được áp dụng để làm thay đổi các nhân viên biết gì, làm như thế nào và quan điểm của họ đối với công việc, hoặc mối quan hệ với các đồng nghiệp và các “sếp”.

+ Vai trò của việc đào tạo: đào tạo là một nhu cầu không thể thiếu được với bất cứ loại hình tổ chức nào. Đối với một công ty mới thành lập thì nhu cầu đào tạo nhân viên là một nhiệm vụ cấp bách và quan trọng nhất, nó quyết định tính thành bại của một sự khởi đầu, bởi vì có lắp đặt cả một hệ thống máy móc tinh vi mà không có người điều khiển cũng trở nên vô ích. Hơn nữa, thời đại ngày nay mà nhịp sống luôn thay đổi, kiến thức và kỹ năng của NLD cũng cần phải thay đổi từng ngày để bắt kịp sự thay đổi không ngừng của xã hội.

+ Mục đích của việc đào tạo: đào tạo NLD có ảnh hưởng vô cùng to lớn đối với sự phát triển kinh tế, xã hội của một quốc gia và khẳng định cạnh tranh quốc tế của các doanh nghiệp. Đào tạo được xem là yếu tố cơ bản nhằm đáp ứng các mục tiêu chiến lược của tổ chức. Giờ đây, chất lượng nhân viên trở thành một trong các lợi thế cạnh tranh quan trọng nhất của các doanh nghiệp trên toàn thế giới. Thực tế đã chứng minh rằng đầu tư vào NNL có thể mang lại hiệu quả cao hơn hẳn với việc đầu tư đổi mới trang thiết bị kỹ thuật và các yếu tố khác của quá trình sản xuất kinh

doanh. Đó cũng là lý do tại sao các nhà lãnh đạo doanh nghiệp đầy kinh nghiệm của Mỹ, Nhật đều chú trọng hàng đầu đến công tác đào tạo, phát triển NNL.

Trong các doanh nghiệp, vấn đề đào tạo nhằm:

Trực tiếp giúp nhân viên thể hiện tốt hơn, đặc biệt khi nhân viên thực hiện công việc không đáp ứng nhu cầu được tiêu chuẩn mẫu, hoặc khi nhân viên nhận công việc mới.

Cập nhật các kỹ năng, kiến thức mới cho nhân viên, giúp họ có thể áp dụng thành công những thay đổi công nghệ, kỹ thuật trong doanh nghiệp.

Tránh tình trạng quản lý lỗi thời. Các nhà quản trị cần áp dụng các phương pháp quản lý sao cho phù hợp với những thay đổi theo quy trình công nghệ, kỹ thuật và môi trường kinh doanh.

Giải quyết các vấn đề tổ chức. Đào tạo có thể giúp các nhà quản trị giải quyết các vấn đề mâu thuẫn, xung đột giữa các cá nhân và giữa công đoàn với các nhà quản trị, đề ra các chính sách về NNL về quản lý NNL của doanh nghiệp có hiệu quả.

Hướng dẫn công việc cho nhân viên mới. Nhân viên mới thường gặp nhiều khó khăn, bỡ ngỡ trong những ngày đầu làm việc trong tổ chức, doanh nghiệp, các chương trình định hướng công việc đối với nhân viên mới sẽ giúp họ mau chóng thích ứng với môi trường làm việc mới của doanh nghiệp.

Chuẩn bị đội ngũ cán bộ quản lý, chuyên môn kế cận. Đào tạo giúp cho nhân viên có được những kỹ năng cần thiết cho cơ hội thăng tiến và thay thế cho các cán bộ quản lý, chuyên môn khi cần thiết.

Thỏa mãn nhu cầu phát triển cho nhân viên, được trang bị những chuyên môn cần thiết sẽ kích thích các nhân viên thực hiện tốt hơn, đạt nhiều thành tích hơn, muốn được trao nhiệm vụ có tính thách thức cao hơn có nhiều cơ hội thăng tiến hơn.

Một số hình thức và phương thức đào tạo của doanh nghiệp: doanh nghiệp thường áp dụng hình thức đào tạo tại doanh nghiệp và ngoài doanh nghiệp.

Phương thức đào tạo tại doanh nghiệp gồm: mở lớp, phân công kèm cặp tại chỗ, thi tay nghề, hội thảo kỹ thuật, hội thảo chuyên môn, luân phiên công việc.

Đào tạo ngoài doanh nghiệp gồm: đi học tại các trường, trung tâm, tham quan DN bạn, địa phương khác, quốc gia khác.

1.3.2.2. Tiền lương, tiền thưởng, phụ cấp

- Tiền lương: tiền lương (theo nghĩa hẹp) là số tiền mà doanh nghiệp, công ty trả cho NLĐ tương ứng với số lượng và chất lượng lao động tiêu hao trong quá trình làm việc. Và nếu hiểu theo nghĩa rộng thì tiền lương không chỉ bao hàm các yếu tố tài chính mà còn có cả các yếu tố phi tài chính.

- + Phần tài chính bao gồm tài chính trực tiếp (gồm tiền lương, tiền thưởng, tiền hoa hồng) và tài chính gián tiếp (gồm bảo hiểm, phúc lợi, trợ cấp...).

- + Phần phi tài chính chứa đựng các lợi ích mang lại cho NLĐ từ bản thân công việc và môi trường làm việc như: sức hấp dẫn của công việc, sự vui vẻ, mức độ tích lũy kiến thức, tự học hỏi, sự ghi nhận của xã hội...

Hiện nay trong các tổ chức, doanh nghiệp có hai hình thức tiền lương phổ biến: tiền lương theo thời gian và tiền lương theo sản phẩm. Ngoài ra, trong thực tế có thể có hình thức trả lương kết hợp cả hai hình thức trên.

- Tiền thưởng: tiền thưởng là khoản tiền bổ sung cho tiền lương nhằm quán triệt hơn nguyên tắc phân phối theo lao động. Tiền thưởng là một trong những biện pháp khuyến khích vật chất đối với NLĐ nhằm thu hút sự quan tâm của họ tới quá trình sản xuất kinh doanh. Tiền thưởng khuyến khích NLĐ quan tâm tới tiết kiệm lao động sống, lao động vật hóa, giữ gìn và quản lý tốt máy móc thiết bị, đảm bảo không ngừng nâng cao chất lượng sản phẩm và khuyến khích NLĐ vào xây dựng doanh nghiệp vững mạnh, gắn bó lâu dài với doanh nghiệp. Với ý nghĩa vô cùng to lớn đó, các doanh nghiệp luôn phải quan tâm đến tiền thưởng và coi đó là một đòn bẩy kinh tế mạnh, xây dựng NNL chất lượng cao trong doanh nghiệp, nhằm mang lại hiệu quả kinh tế.

- Phụ cấp: các loại phụ cấp và phúc lợi mà NLĐ được hưởng cần phải đa dạng, nhằm mục đích thể hiện sự quan tâm của tổ chức đối với NLĐ. Trong hầu hết các tổ

chức, người quản lý đều nhận thấy sự cần thiết phải cung cấp các loại bảo hiểm và các chương trình liên quan đến sức khỏe, sự an toàn, các bảo hiểm và lợi ích khác cho NLĐ. Đây là một chức năng của quản trị NNL có liên quan đến tất cả các khoản lương thưởng, phụ cấp, phúc lợi mà NLĐ nhận được từ doanh nghiệp do thực hiện các nhiệm vụ của tổ chức. Hoạt động này thể hiện sự quan tâm của doanh nghiệp đến đời sống của NLĐ, có tác dụng kích thích NLĐ trung thành, gắn bó lâu dài với doanh nghiệp.

1.3.2.3. Thời gian làm việc, nghỉ ngơi

Tổ chức lao động trong các doanh nghiệp luôn luôn quan tâm đến thời gian làm việc và sự nghỉ ngơi hợp lý cho NLĐ. Nền sản xuất càng phát triển ở mức độ cao thì càng phải quan tâm hơn đến NLĐ.

Các chế độ lao động và nghỉ ngơi trong một tuần làm việc là: tổng số thời gian làm việc trong tuần, số ngày làm việc trong tuần và chế độ đảo ca sau một tuần làm việc. Hiện nay, ở Việt Nam còn một số doanh nghiệp vẫn tổ chức thời gian làm việc 8h/ngày, 6 ngày/tuần, nên phải làm việc 48h/tuần. Các doanh nghiệp có điều kiện nên áp dụng thời gian làm việc 8h/ngày, 5 ngày/tuần, 40h/tuần. Theo thông tư 05-TTLĐ ngày 06/5/1971 của Bộ Lao động, cứ 6 ngày làm việc thì NLĐ được nghỉ 1 ngày (hoặc 2 ngày). Đối với doanh nghiệp do tính chất sản xuất đòi hỏi làm việc liên tục (24/24h) thì công nhân có thể thay phiên nhau nghỉ 1 ngày trong tuần làm việc.

Các yếu tố của chế độ lao động và nghỉ ngơi một năm công tác gồm có số lượng ngày và giờ làm việc trong một năm, số lượng ngày nghỉ phép trong năm, những ngày nghỉ khác. Chế độ nghỉ phép năm được quy định như sau: NLĐ làm việc liên tục trong năm thì được nghỉ 12 ngày. Nếu làm việc ở những điều kiện lao động đặc biệt thì được nghỉ thêm 2 ngày và sau 5 năm làm việc liên tục thì được cộng thêm 1 ngày.

1.3.2.4. Điều kiện làm việc

Điều kiện làm việc là tổng hợp của các nhân tố trong môi trường có tác động lên con người trong quá trình lao động sản xuất cũng như trong quá trình sinh hoạt

của họ. Thực chất điều kiện làm việc là tổng hợp của mọi nhân tố về tâm sinh lý, về vệ sinh phòng bệnh, về thẩm mỹ, về tâm lý xã hội và điều kiện sống có liên quan với nhau, cùng tác động lên cơ thể NLĐ. Những tác động đó sẽ ảnh hưởng đến sức khỏe, đến khả năng làm việc và sự phát triển về nhân cách của NLĐ.

Với điều kiện làm việc thuận lợi, NLĐ làm việc thoải mái, tạo điều kiện phát triển toàn diện con người cả về thể lực, tinh thần và nhân cách... động viên khả năng lao động sáng tạo và có cảm giác thỏa mãn trong lao động.

Ngược lại, với điều kiện lao động không thuận lợi sẽ làm giảm khả năng làm việc, phải làm việc trong trạng thái mệt mỏi và có thể xuất hiện tình trạng ốm bệnh lý, thậm trí mắc bệnh nghề nghiệp nếu cứ kéo dài tình trạng lao động đó.

Điều kiện làm việc trong doanh nghiệp rất phong phú, đa dạng và mỗi một môi trường làm việc, mỗi điều kiện làm việc đều tác động đến NLĐ theo nhiều khía cạnh khác nhau. Vì vậy doanh nghiệp luôn xác định rõ vai trò của điều kiện làm việc đối với chất lượng lao động và chất lượng NNL. Từ đó nghiên cứu và tiến hành nhiều công tác bảo đảm nhằm tạo cho NLĐ có đầy đủ các điều kiện làm việc thuận lợi nhất trong quá trình thực hiện nhiệm vụ.

1.3.2.5. Đời sống tinh thần của người lao động

Để có một NNL chất lượng cao, doanh nghiệp còn cần phải quan tâm, khuyến khích tinh thần đối với NLĐ gồm:

- Tạo công việc ổn định cho người lao động
- Xây dựng bầu không khí tâm lý, xã hội tốt và đoàn kết trong tập thể lao động
- Quan tâm đến công tác đào tạo, phát triển về văn hóa, chuyên môn, nghiệp vụ, áp dụng các hình thức đào tạo thích hợp để đáp ứng nhu cầu học tập, phát triển của NLĐ.

- Tổ chức tốt các phong trào thi đua để khuyến khích thành tích lao động cao.

Xây dựng đời sống tinh thần của NLĐ cần quán triệt:

- Xác định các nhu cầu là nguồn gốc, là yếu tố quyết định việc khuyến khích lao động. Muốn kích thích NLĐ làm việc tốt thì tất yếu phải quan tâm đến các nhu cầu của họ.

- Trong điều kiện hiện nay, việc quan tâm đến nhu cầu vật chất của NLD (tiền lương, tiền thưởng, nhà ở...) nhằm kích thích lao động. Nâng cao thu nhập cho NLD phải coi là mục tiêu hàng đầu của bất cứ doanh nghiệp nào.
- Gắn trách nhiệm và thu nhập thực tế của NLD với số lượng và chất lượng mà họ đã hoàn thành.
- Sự tin tưởng vào NLD, giao quyền tự chủ cho họ trong thực hiện công việc sẽ có tác dụng kích thích sự sáng tạo của họ.
- Điều kiện lao động, nề nếp, cách thức tổ chức lao động có ảnh hưởng đến sự đam mê công việc của NLD.
- Cùng với việc quan tâm đến nhu cầu vật chất của NLD, nhà Lãnh đạo cần chú ý đến các nhu cầu tinh thần của NLD như: đánh giá, đào tạo, thăng tiến và được tôn trọng.

1.3.2.6. Giáo dục nâng cao đạo đức nghề nghiệp

Để NNL có thể cạnh tranh thành công trên thị trường, đòi hỏi NLD phải có sự chuyển biến một cách căn bản về phẩm chất tâm lý xã hội. Những gì là đặc trưng văn hóa tích cực và phù hợp như chịu thương, chịu khó trong công việc, sự cần mẫn chăm chỉ, ham học hỏi... của NLD cần được phát huy. Những yếu tố cũ lạc hậu, không phù hợp như tác phong lề mề, ý thức kỷ luật kém, tùy tiện... cần được loại bỏ. NLD cần được giáo dục về ý thức trách nhiệm đối với công việc và lối sống văn hóa đối với tổ chức, có đạo đức nghề nghiệp, năng động sáng tạo, khả năng thích ứng cao... trong một xã hội công nghiệp hiện đại. Việc cải thiện yếu tố tâm lý xã hội cho NLD cần được lồng ghép ngay từ các bậc học phổ thông, trong cuộc sống, trong gia đình. Cải thiện phẩm chất tâm lý xã hội, giáo dục đạo đức nghề nghiệp cần được đưa thành nội dung bắt buộc ở các trường đại học, cao đẳng, dạy nghề.

Quá trình thực hiện công việc không chỉ cần sức khỏe, trí tuệ, sự khéo léo mà còn cần tính kỷ luật, sự tự giác, tinh thần hợp tác, tác phong chuyên nghiệp... NNL Việt Nam được thừa hưởng từ cha ông tinh thần làm việc hăng say, sự chịu thương, chịu khó, cần cù chăm chỉ, yêu lao động, mềm dẻo, linh hoạt trong ứng xử... Tuy nhiên, có những đặc điểm tâm lý nếu ở điều kiện hoàn cảnh này thì phù hợp nhưng

điều kiện khác thì không phù hợp. NNL Việt Nam hiện nay mang nhiều đặc điểm đó. Do ảnh hưởng của tâm lý tiểu nông của một xã hội nông nghiệp cộng với hoàn cảnh lịch sử trong một giai đoạn dài của chế độ tập trung bao cấp đã tạo cho lực lượng lao động Việt Nam những phẩm chất tâm lý - xã hội với nhiều hạn chế như sự tùy tiện, tâm lý ỷ lại, không hợp tác chặt chẽ với nhau trong công việc, thiếu sự đồng nhất và cộng cảm... Những hạn chế đó đã gây ra rất nhiều trở ngại trong quá trình hội nhập.

1.4. Sự cần thiết phải nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại doanh nghiệp

NNL chất lượng cao là một khái niệm rộng, NNL chất lượng cao hay thấp phải được đánh giá thông qua những yếu tố đào tạo thành chất lượng NNL (thể lực, trí lực và tâm lực) trong mối tương quan so sánh với những chuẩn mực nhất định những yếu tố tạo thành chất lượng NNL được hình thành phát triển thông qua hai con đường chủ yếu là giáo dục đào tạo và thực hành làm việc trong lao động sản xuất.

Có thể nói nguồn lực đóng vai trò rất quan trọng trong doanh nghiệp. Phải làm như thế nào để nâng cao chất lượng NNL thì hiệu quả sử dụng lao động trong doanh nghiệp mới tốt được. Trong doanh nghiệp, mục tiêu hàng đầu là đạt được hiệu quả kinh doanh cao.

Chất lượng NNL là yếu tố chủ yếu để thực hiện các hoạt động sản xuất kinh doanh, mọi hoạt động sản xuất kinh doanh suy cho cùng cũng là để phục vụ lợi ích con người. Trong doanh nghiệp hiện nay, yếu tố chất lượng NNL đóng vai trò quyết định đối với sự thành bại của cả doanh nghiệp. Chính vì vậy việc nâng cao chất lượng NNL trong doanh nghiệp là yếu tố sống còn của mọi doanh nghiệp.

Chất lượng NNL góp phần ổn định phát triển, khẳng định vị thế của doanh nghiệp. Đây được xem là yếu tố cơ bản để hoàn thành các mục tiêu chiến lược của tổ chức doanh nghiệp. Nếu công tác này được tổ chức theo kế hoạch và thực hiện thường xuyên sẽ mang lại những lợi ích to lớn cho doanh nghiệp.

Về bản chất, mục tiêu hàng đầu của doanh nghiệp là hiệu quả kinh doanh. Chỉ tiêu để đánh giá hiệu quả kinh doanh là doanh thu và lợi nhuận. Như chúng ta đã biết, muốn sản xuất ra của cải vật chất cần phải có 3 yếu tố: lao động, tư liệu lao động, đối tượng lao động. Trong đó lao động là yếu tố quan trọng nhất. Nếu không có lao động thì mọi hoạt động sản xuất kinh doanh khác sẽ bị đình trệ. Nếu khai thác sử dụng lao động một cách hợp lý, phân định rõ chức năng, quyền hạn, nhiệm vụ, mối quan hệ hợp tác giữa các bộ phận và cá nhân với nhau, đảm bảo mọi người đều có việc làm, mọi khâu, mọi bộ phận đều có người phụ trách và có sự ăn khớp đồng bộ trong từng đơn vị và trong phạm vi toàn doanh nghiệp thì sẽ làm cho quá trình sản xuất kinh doanh được tiến hành cân đối, nhịp nhàng, liên tục từ đó làm tăng doanh thu cho doanh nghiệp.

Nâng cao chất lượng NNL góp phần nâng cao mức sống của NLĐ.

Hiện nay Việt Nam đang trong quá trình đổi mới, xây dựng phát triển nền kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa, đồng thời với việc tiến hành công nghiệp hoá, hiện đại hoá đất nước do Đảng khởi xướng. Tất cả đều đòi hỏi phải có đội ngũ lao động đáp ứng đầy đủ cả về số lượng và chất lượng, cả về quy mô và cơ cấu, đi kèm với nó là trình độ tổ chức quản lý lao động tương xứng.

Việt Nam là một trong những nước có thu nhập quốc dân bình quân đầu người còn thấp, vấn đề tích lũy của nền kinh tế và người dân còn hạn chế, nếu không nói là thấp. Đại bộ phận NLĐ phải nhờ vào thu nhập từ lao động để bảo đảm cuộc sống của bản thân và gia đình mình. Nói cách khác, chỉ có thông qua thu nhập từ việc làm thì NLĐ mới có điều kiện để đảm bảo và cải thiện đời sống của mình. Nâng cao chất lượng cũng chính là nâng cao hiệu quả sử dụng NNL sẽ góp phần tiết kiệm chi phí lao động sống, tiết kiệm thời gian lao động, giảm thời gian khấu hao tài sản của doanh nghiệp, tăng cường kỷ luật lao động,... dẫn tới giảm giá thành sản xuất dẫn đến tăng doanh thu và giúp doanh nghiệp mở rộng thị phần, cạnh tranh thành công trên thị trường.

Mặt khác, nâng cao chất lượng NNL là điều kiện đảm bảo không ngừng cải thiện và nâng cao đời sống của cán bộ công nhân viên, tạo điều kiện nâng cao trình độ tay

nghề, khuyến khích năng lực sáng tạo của NLĐ, thúc đẩy NLĐ cả về mặt vật chất và tinh thần.

Trong số các giải pháp để nâng cao đời sống của NLĐ thì giải pháp quản lý tốt, từ đó sử dụng hiệu quả nhất nguồn lao động hiện có là giải pháp tích cực và có ý nghĩa về nhiều mặt.

Hơn thế nữa, trải qua cuộc khủng hoảng kinh tế vừa rồi cho thấy một vấn đề rất quan trọng để giải quyết khủng hoảng là vấn đề con người quản lý kinh tế, tài chính, những chuyên gia giỏi có khả năng ngăn ngừa khủng hoảng, phát triển kinh tế, ổn định tài chính, cho nên tạo NNL chất lượng cao đối với Việt Nam trong hiện tại và tương lai là nhiệm vụ phải được đặt lên hàng đầu.

Quá trình phát triển NNL trong doanh nghiệp tạo ra sự biến đổi về mặt số lượng và chất lượng. Khác với các nguồn lực khác, phát triển NNL trong doanh nghiệp là sự phát triển tích cực có định hướng đến đời sống của NLĐ, tạo ra sự phát triển của doanh nghiệp.

Đối với doanh nghiệp nâng cao chất lượng NNL phải đảm bảo kế hoạch, đảm bảo về số lượng và chất lượng NNL phục vụ cho chiến lược sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

Nguồn lao động trình độ cao là tiêu chí phản ánh chiều sâu của chất lượng NNL của doanh nghiệp. Trong lực lượng lao động của doanh nghiệp nào đó có tỷ lệ lao động trình độ cao thì chất lượng NNL càng cao và ngược lại. Trong bối cảnh hội nhập kinh tế thế giới, năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp cao hay thấp phụ thuộc vào chất lượng đội ngũ lao động có trình độ cao. Nếu biết khai thác, bồi dưỡng, sử dụng tốt nguồn lao động doanh nghiệp sẽ giải quyết được nhiều vấn đề trọng đại trong phát triển kinh tế, xã hội.

Hiện nay, các doanh nghiệp đang hình thành hai loại hình nhân lực: nhân lực phổ thông và nhân lực chất lượng cao. Nhân lực phổ thông hiện tại vẫn chiếm số đông, trong khi đó, tỷ lệ nhân lực chất lượng cao lại chiếm tỷ lệ rất thấp. Cái thiếu hiện nay không phải là nhân lực phổ thông, mà là nhân lực chất lượng cao. Chính vì vậy, NNL trong doanh nghiệp hiện nay chưa đáp ứng được yêu cầu của phát triển

kinh tế, xã hội và hội nhập quốc tế của doanh nghiệp, chưa có những đóng góp lớn để nâng cao năng suất lao động, chất lượng sản phẩm.

Vì vậy, vấn đề đặt ra hiện nay là phải phát triển NNL của doanh nghiệp, nhất là nhân lực chất lượng cao chính là giải quyết mối quan hệ giữa chất và lượng. Chất của NNL gắn với các yếu tố của doanh nghiệp và các yếu tố kinh tế - xã hội.

Tóm lại, việc nâng chất lượng NNL là việc làm hết sức quan trọng và cần thiết đối với tất cả các doanh nghiệp. Bởi vì sử dụng NNL tốt sẽ giúp doanh nghiệp sản xuất kinh doanh có hiệu quả, đứng vững trên thị trường, mở rộng thị phần và tăng khả năng cạnh tranh với các đối thủ trên thị trường.

Kết luận chương

Nội dung chương 1 là hệ thống hóa cơ sở lý luận về NNL, chất lượng NNL của doanh nghiệp. Nội dung chương 1 là cơ sở để thực hiện nghiên cứu thực trạng trong chương 2 của luận văn.

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN DỊCH VỤ KỸ THUẬT MOBIFONE

Sau khi trình bày tổng quan về công ty Cổ phần Dịch vụ Kỹ thuật MobiFone sẽ phân tích đánh giá thực trạng chất lượng nguồn nhân lực của Công ty trong thời gian qua. Trên cơ sở đó rút ra những kết quả đạt được, những tồn tại và nguyên nhân làm cơ sở cho đề xuất giải pháp ở chương 3.

2.1. Tổng quan về công ty Cổ phần Dịch vụ Kỹ thuật MobiFone

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển

- Tên đầy đủ: Công ty Cổ phần Dịch vụ Kỹ Thuật MobiFone
- Tên tiếng Anh: MobiFone Service JSC
- Tên viết tắt: MobiFone Service
- Trụ sở chính: Tầng 3, tòa nhà TTC, số 19 phố Duy Tân, Phường Dịch Vọng Hậu, Quận Cầu Giấy, Thành phố Hà Nội, Việt Nam.
- Vốn điều lệ: 70.629.790.000 VNĐ
- Website: www.mobifoneservice.com.vn

Công ty CP Dịch vụ Kỹ thuật MobiFone (MobiFone Service) được thành lập ngày 28/01/2008 với mục đích tập trung sức mạnh nguồn vốn huy động được từ các cổ đông sáng lập để KD các DV thuộc lĩnh vực VT & CNTT.

Bảng 2.1. Quá trình phát triển của MobiFone Service giai đoạn 2008 - 2018

Năm	Quá trình phát triển
2008	<ul style="list-style-type: none"> - Ngày 28/01/2008: Công ty CP Dịch vụ Kỹ thuật và Hạ tầng mạng thông tin di động được thành lập chuyên CCDV Hạ tầng – Viễn thông. - Tháng 12/2008: Hoàn thành xây dựng 150 trạm BTS.
2009	<ul style="list-style-type: none"> - Tháng 3/2009: Thành lập 02 Chi nhánh đặt tại Hải Phòng và Cần Thơ - CCDV CSKH.
2010	<ul style="list-style-type: none"> - Thành lập Đài Inbound, Đài Outbound CCDV CSKH đặt tại Hà Nội. - Thành lập 03 chi nhánh tại TP. Hồ Chí Minh, Đà Nẵng và Đồng Nai.

	- CCDV GTGT trên nền tảng thiết bị di động.
2011	- CCDV Phân phối mã thẻ, Airtime, thẻ cào và DV Thanh toán điện tử.
2012	- Tháng 6/2012: Thành lập tổng đài 9080 chuyên CCDV giải đáp thông tin kinh tế - xã hội. - Hợp tác với NH HSBC trong lĩnh vực gọi ra chào bán SPDV tài chính.
2013	- Triển khai hệ thống Contact Center tập trung (IPCC) tại 2 node Hà Nội và TP Hồ Chí Minh. - Đầu tư 300 tuyến viba cho thuê. - CCDV Hạ tầng Call Center cho NH ANZ với 120 bàn ĐTV.
2014	- Ngày 16/05/2014, Công ty CP Dịch vụ Kỹ thuật và Hạ tầng mạng thông tin di động chính thức đổi tên thành Công ty CP Dịch vụ Kỹ thuật MobiFone. - Tháng 6/2014 CCDV Hỗ trợ văn phòng. - Cung cấp hạ tầng hệ thống Call Center cho Prudential với 100 bàn ĐTV.
2015	- Đầu tư 410 tuyến Viba cho thuê - Đưa tổng đài CSKH bằng tiếng đồng bào (8 thứ tiếng) vào phục vụ KH toàn mạng MobiFone. - Phát triển các DV GTGT mới như Mbook và các CTKM... - Nâng cao, phát triển các giải pháp mới cho DV CSKH. - Triển khai mới 76 bàn ĐTV cho dự án Prudential.
2016	- Thành lập Trung tâm xử lý khủng hoảng truyền thông (SMCC) - Nghiên cứu, triển khai thử nghiệm một số giải pháp về hệ thống CSKH như AVB, Auto SMS... - Triển khai hệ thống truyền dẫn Viba cho các nhà mạng MobiFone, Vinaphone... - Hợp tác với đối tác Nhật Bản và MobiFone triển khai dự án MobiFone next. - CCDV Đấu trường tri thức cho Vinaphone.
2017	- Thực hiện khảo sát, nghiên cứu, xây dựng các dự án đầu tư mới (metro cáp quang, giải pháp Smart BTS, Smart Building...) - Đẩy mạnh hợp tác, liên kết với các đối tác trong và ngoài nước, nghiên cứu, đề xuất triển khai các dự án nền tảng mang lại nguồn DT ổn định bền vững (Cổng thanh toán IoT Platform...) và các DV trên nền tảng 4G.

2018	<ul style="list-style-type: none"> - Triển khai xây dựng mạng truy cập cố định băng rộng tại Yên Bái với Công ty CP đầu tư PTS và Bắc Ninh với Công ty CP phát triển HT tại Đông Anh. - Triển khai DV lắp đặt nâng cao CL vùng phủ sóng cho Công ty VNPT Technology. - Triển khai cung cấp tổng đài cho Công ty Bia Heineken Việt Nam, CCDV Outbound cho Vinaphone.
-------------	--

(Nguồn: Công ty MobiFone Service)

2.1.2. Chức năng và nhiệm vụ

- *Đầu tư, khai thác, thiết kế, xây dựng HTVT*

Đầu tư, khai thác, thiết kế xây dựng, lắp đặt các trang thiết bị, cơ sở HTVT để cho thuê, bao gồm các dự án In-Building, BTS, hệ thống truyền dẫn và các hệ thống HTVT cho các khu đô thị mới nhằm đáp ứng nhu cầu xã hội hóa công việc đầu tư xây dựng CSHT của các đơn vị CCDV VT. Đồng thời, khai thác, quản lý, bảo dưỡng, sửa chữa các hệ thống thiết bị CSHT mạng VT.

- *Lắp đặt, bảo dưỡng thiết bị VT, tư vấn tổ chức thực hiện đo kiểm trong lĩnh vực VT và CNTT*

Lắp đặt bảo dưỡng thiết bị VT, tư vấn, tổ chức thực hiện đo kiểm, cấp kết quả đo kiểm, tư vấn nâng cao CL chuyên ngành VT và CNTT bao gồm SP, công trình, mạng và DV VT, điện tử CNTT và Internet.

- *Đầu tư phát triển các loại hình DV GTGT*

Đầu tư phát triển các loại hình DV GTGT trên đầu số 6x38 và các DV GTGT trên nền CN 3G và 4G của các mạng di động hiện có tại Việt Nam.

- *Phát triển dịch vụ Call Center, hỗ trợ văn phòng cho các doanh nghiệp*

CCDV CSKH (Contact Center) cho các nhà khai thác mạng di động, các NH, công ty tài chính, chứng khoán, bảo hiểm,... CCDV với mọi loại hình, quy mô lớn nhỏ, với các SPDV đa dạng.

Hiện nay, nhu cầu thuê ngoài (Outsource) của các DN là rất lớn, bởi đó là giải pháp hợp lý nhằm tối ưu hóa chi phí và rủi ro, đồng thời đảm bảo CL DV, nhờ vào tính chuyên môn hóa cao của đơn vị thuê ngoài. Do đó, MobiFone Service luôn đẩy mạnh việc tìm kiếm đối tác và phát triển việc cung cấp các DV Call Center và

DV hỗ trợ văn phòng cho các DN trên các lĩnh vực: Tài chính - NH, bảo hiểm, giáo dục... góp phần tăng trưởng cho Công ty và phát triển thương hiệu MobiFone Service trên thị trường.

2.1.3. Cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý của công ty

Cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý của MobiFone Service được thể hiện như trong hình 2.1.

- Đại hội đồng cổ đông

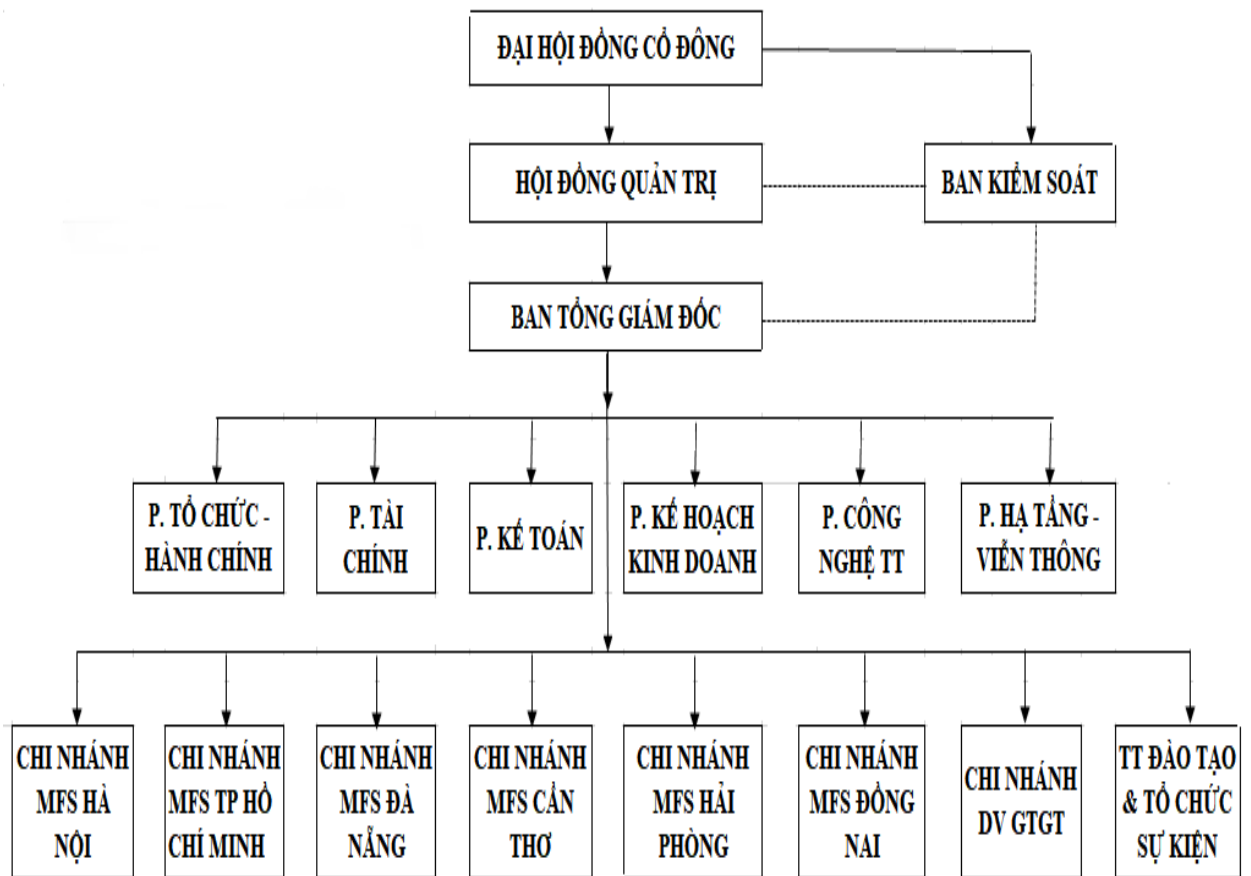
Đại hội đồng cổ đông là cơ quan có thẩm quyền cao nhất của Công ty. ĐHĐCĐ có nhiệm vụ thông qua các báo cáo của HĐQT về tình hình HĐKD; quyết định các phương án, nhiệm vụ SXKD và đầu tư; bổ sung sửa đổi Điều lệ của Công ty; thông qua các chiến lược phát triển, bầu, bãi nhiệm HĐQT, Ban Kiểm soát; và quyết định bộ máy tổ chức của Công ty và các quyền hạn, nhiệm vụ khác theo quy định của luật pháp và điều lệ.

- Hội đồng quản trị

Hội đồng quản trị gồm 5 thành viên với nhiệm kỳ không quá 5 năm do ĐHĐCĐ bầu ra, là cơ quan lãnh đạo cao nhất của Công ty; có toàn quyền nhân danh Công ty để quyết định mọi vấn đề có liên quan đến mục đích, quyền lợi của Công ty ngoại trừ những vấn đề thuộc thẩm quyền của ĐHĐCĐ.

- Ban Tổng Giám đốc

Ban TGD Công ty do HĐQT bổ nhiệm có nhiệm kỳ tối đa 5 năm, gồm: TGD và 02 Phó TGD. TGD là người điều hành hoạt động hàng ngày của Công ty, trực tiếp chịu trách nhiệm trước HĐQT về việc tổ chức, quản lý điều hành các hoạt động tác nghiệp hàng ngày của Công ty, sử dụng có hiệu quả các nguồn lực của Công ty và thi hành các quyết định, quyết định của HĐQT.



Hình 2.1. Cơ cấu tổ chức bộ máy của công ty MobiFone Service

(Nguồn: Công ty MobiFone Service) Các phòng nghiệp vụ có chức năng nhiệm vụ:

Các phòng, ban thuộc Công ty có chức năng, nhiệm vụ và trách nhiệm tham mưu giúp TGD Công ty: Tổ chức chỉ đạo triển khai thực hiện hoặc toàn diện các lĩnh vực công tác được giao thống nhất trong toàn công ty.

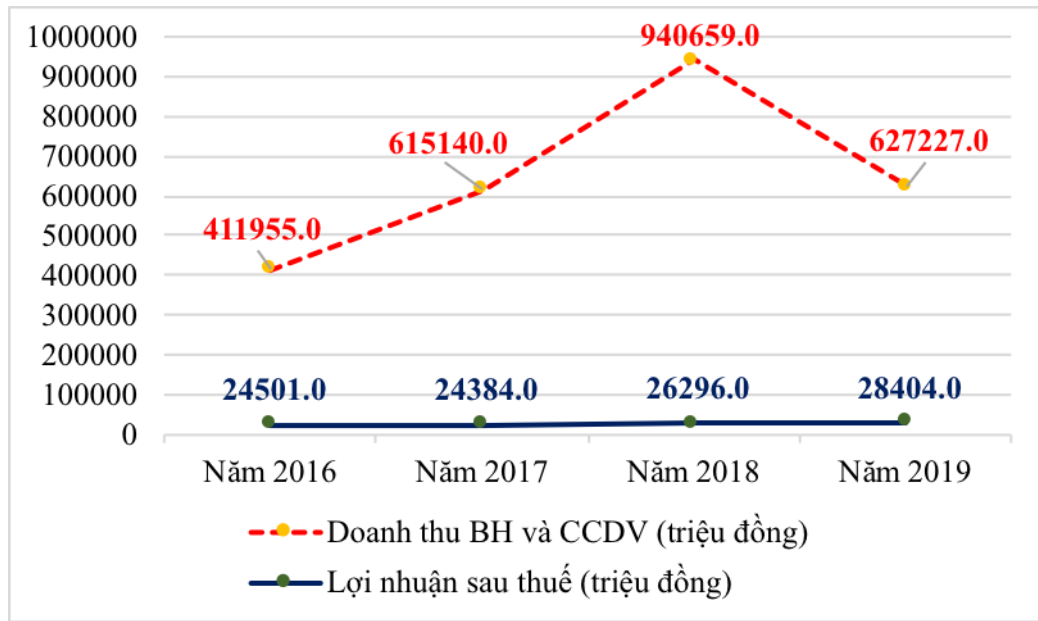
2.1.4. Lĩnh vực sản xuất kinh doanh

- DV CSKH qua điện thoại.
- Xây dựng hệ thống truyền dẫn, cho thuê kênh, luồng truyền dẫn.
- Xây dựng nhà trạm BTS, cho thuê CSHT VT.
- Lắp đặt, bảo dưỡng thiết bị VT, tư vấn, tổ chức thực hiện.
- Đo kiểm trong lĩnh vực VT và CNTT.
- DV GTGT trên mạng VT và Internet.
- Kinh doanh thẻ cào các mạng.
- Thanh toán điện tử.

- Kinh doanh thương mại các SP VT.
- DV hỗ trợ văn phòng.

2.1.5. Kết quả sản xuất kinh doanh

Kết quả hoạt động KD của MobiFone Service được thể hiện trong bảng 2.2.



Hình 2.2. Tổng doanh thu và Lợi nhuận của MobiFone Service giai đoạn 2016 – 2019

(Nguồn: Tổng hợp từ Báo cáo Tài chính MobiFone Service 2016-2019)

Bảng 2.2. Kết quả hoạt động kinh doanh của MobiFone Service giai đoạn 2016 – 2019

ĐVT: Triệu đồng

STT	Các chỉ tiêu	Năm 2016	Năm 2017	Năm 2018	Năm 2019	Chênh lệch		Chênh lệch		Chênh lệch	
						2017/2016		2018/2017		2019/2018	
						Số lượng	%	Số lượng	%	Số lượng	%
1	DT bán hàng và CCDV	411.955	615.140	940.659	627.227	203.185	49,3	325.519	52,9	(313.432)	33,3
2	Các khoản giảm trừ DT	-	-	-	-	-		-		-	
3	DTT về bán hàng và CCDV	411.955	615.140	940.659	627.227	203.185	49,3	325.519	52,9	(313.432)	33,3
4	Giá vốn hàng bán	349.133	548.213	867.210	567.600	199.080	57,0	318.997	58,2	(299.610)	34,5
5	LN gộp về bán hàng và CCDV	62.821	66.928	73.450	59.627	4.107	6,5	6.522	9,7	(13.823)	18,8
6	DT hoạt động tài chính	2.189	2.377	3.059	2.851	188	8,6	682	28,7	(208)	6,8
7	Chi phí tài chính	6.479	3.675	4.478	2.492	(2.804)	43,3	803	21,9	(1.986)	44,4
	Trong đó: lãi vay phải trả	6.247	3.391	4.159	2.038	(2.856)	45,7	768	22,6	(2.121)	51,0
8	Chi phí bán hàng	7.713	14.062	13.785	4.202	6.349	82,3	(277)	2,0	(9.583)	69,5
9	Chi phí quản lý DN	17.934	21.048	24.449	19.100	3.114	17,4	3.401	16,2	(5.349)	21,9
10	LN thuần từ HĐKD	32.883	30.519	33.796	36.383	(2.364)	7,2	3.277	10,7	2.587	7,7
11	Thu nhập khác	232	26	35	19	(206)	88,8	9	34,6	(16)	45,7
12	Chi phí khác	389	0	105	309	(389)		105		204	
13	Lợi nhuận khác	(157)	26	(70)	(290)	183		(96)		(220)	
14	Tổng lợi nhuận trước thuế	32.727	30.545	33.726	36.393	(2.182)	6,7	3.181	10,4	2.667	7,9
15	Chi phí thuế thu nhập DN hiện hành	8.225	6.161	7.430	7.988	(2.064)	25,1	1.269	20,6	558	7,5
16	Lợi nhuận sau thuế	24.501	24.384	26.296	28.404	(117)	49,3	1.912	7,8	2.108	8,0

(Nguồn: Tổng hợp từ Báo cáo Tài chính MobiFone Service 2016-2019)

- *Giá vốn hàng bán*: Qua 3 năm (2016-2018) đều tăng, điều này chứng tỏ giá vốn hàng bán tăng tương ứng với giá nguyên liệu đầu vào của Công ty tăng lên, chi phí SXKD tăng và sản lượng bán hàng của Công ty cũng tăng. Đến năm 2019 chỉ tiêu này giảm 34,5% so với năm 2018, và tăng 3,5% so với năm 2017.

- *Lợi nhuận gộp*: Đi đôi với doanh thu và giá vốn hàng bán đều tăng với chiều thuận từ năm 2016 - 2018, cụ thể là năm 2017/2016 chênh lệch là 7.107 triệu đồng (tương ứng với 6,5%). Năm 2018/2017 là 6.522 triệu đồng (tương ứng với 9,7%). Đến năm 2019 chỉ tiêu này cũng giảm xuống, số chênh lệch năm 2019/2018 là 13.823 triệu đồng (tương ứng 18,8%). Nhìn chung tốc độ tăng lợi nhuận của Công ty tăng qua các năm chứng tỏ Công ty làm ăn có hiệu quả.

- *Tổng lợi nhuận trước thuế*: Năm 2016 tổng lợi nhuận kế toán trước thuế của Công ty là 24.501 triệu đồng, năm 2017 là 24.384 triệu đồng giảm 117 triệu đồng so với năm 2016 tương ứng với mức giảm là 0,5%. Năm 2018 chỉ tiêu này tăng 1.912 triệu đồng so với năm 2017, tương đương tăng 7,8%. Chỉ tiêu này đến năm 2019 tăng lên 2.108 triệu đồng so với năm 2018. Mặc dù chỉ tiêu doanh thu năm 2019 so với 2018 giảm 33,3%, tuy nhiên Công ty đã thực hiện hàng loạt các biện pháp tiết kiệm chi phí, đặc biệt là chi phí bán hàng (giảm 70%), chi phí quản lý DN (giảm 22%), chủ động trả nợ vay dài hạn trước thời hạn tiết kiệm chi phí lãi vay do vậy LN năm 2019 đã hoàn thành kế hoạch đặt ra và tăng 8% so với năm 2018.

Tóm lại: Tình hình sản xuất KD của Công ty tương đối tốt trong những năm gần đây, lợi nhuận tăng đều qua các năm, chi phí tăng nhưng tốc độ tăng của chi phí vẫn thấp hơn tốc độ tăng của lợi nhuận.

2.2. Thực trạng chất lượng nguồn nhân lực của công ty Cổ phần Dịch vụ Kỹ thuật MobiFone

2.2.1. Thực trạng số lượng và cơ cấu nguồn nhân lực của Công ty

MobiFone Service bắt đầu thiết lập hệ thống mạng di động vào năm 2008 và khởi động kinh doanh vào quý 1 năm 2008. Để thâm nhập thành công trên thị trường viễn thông di động, tạo dấu ấn ban đầu về thương hiệu trên thị trường Việt

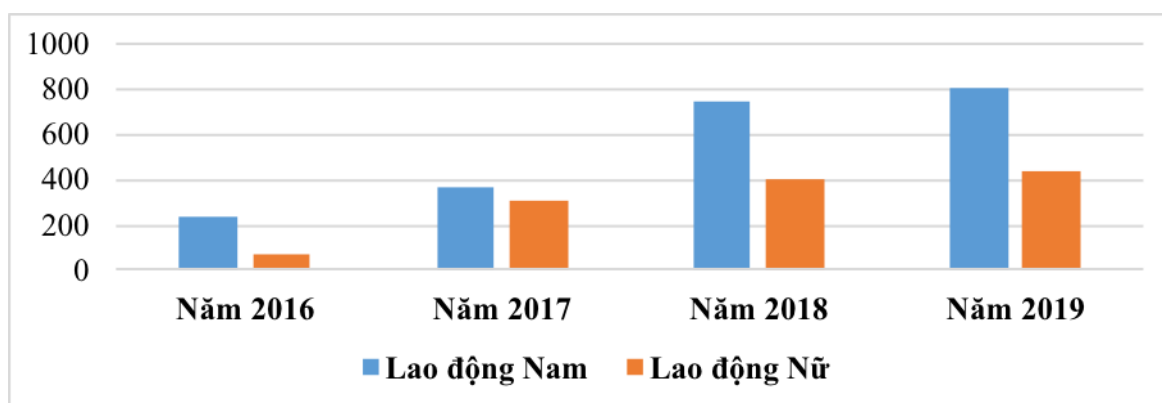
Nam, MobiFone Service luôn coi trọng công tác đầu tư vào con người, coi nguồn lực con người là yếu tố then chốt.

- Số lượng nguồn nhân lực theo giới tính

Bảng 2.3. Nguồn nhân lực MobiFone Service phân bổ theo giới tính

Chỉ tiêu	Năm 2016		Năm 2017		Năm 2018		Năm 2019	
	Số người	%	Số người	%	Số người	%	Số người	%
Tổng lao động	300	100	677	100	1143	100	1242	100
Lao động Nam	232	77,3	369	54,5	742	64,9	805	64,8
Lao động Nữ	68	22,7	308	45,5	401	35,1	437	35,2

(Nguồn: Phòng Tổ chức Hành chính – MobiFone Service)



Biểu đồ 2.1. Nguồn nhân lực MobiFone Service phân bổ theo giới tính

(Nguồn: Phòng Tổ chức Hành chính – MobiFone Service)

Do đặc thù của MobiFone Service là kinh doanh trong lĩnh vực viễn thông với đặc trưng kỹ thuật chuyên môn cao nên lao động nam chiếm tỷ lệ cao hơn lao động nữ, lao động nữ chủ yếu phục vụ cho khối văn phòng, và mảng dịch vụ chăm sóc khách hàng.

Năm 2016 số lao động của MobiFone Service là 300 người, số lao động nam là 232 người chiếm 77,3% trong tổng số lao động, số lao động nữ là 68 người chiếm 22,7%;

Năm 2017 tổng số lao động của MobiFone Service là 677 người (tăng 377 người so với năm 2016), trong đó số lao động nam là 369 người tương ứng với 54,5 %, lao động nữ là 308 người chiếm 45,5%;

Năm 2018 tổng số lao động toàn công ty là 1143 người tăng 466 người so với năm 2017, trong số đó lao động nam là 742 người chiếm 64,9% và số lao động nữ là 401 người chiếm 35,1%;

Năm 2019 tổng số lao động là 1242 người, tăng 99 người so với năm 2018, trong đó số lao động nam là 805 người tương ứng với 64,8%, lao động nữ là 437 người chiếm 35,2%.

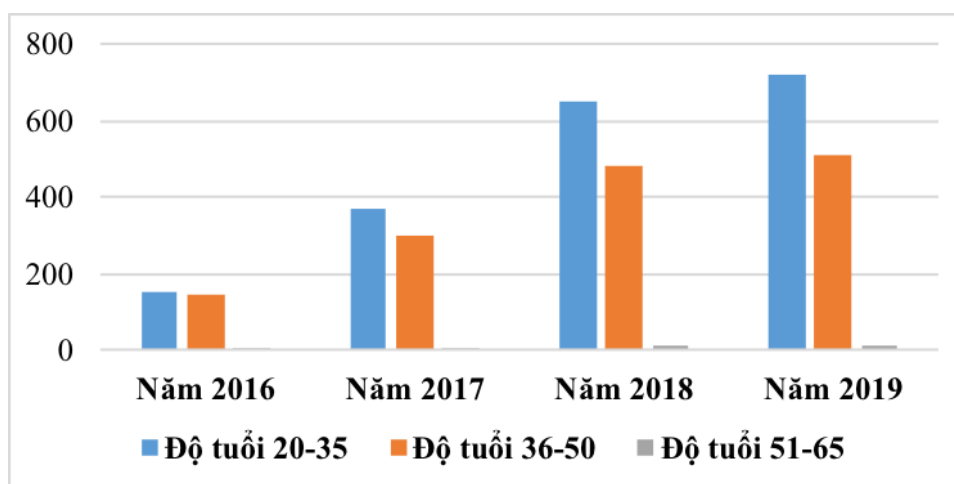
- Số lượng nguồn nhân lực theo độ tuổi

Bảng 2.4. Nguồn nhân lực MobiFone Service phân bổ theo độ tuổi

(Đơn vị: người)

Chỉ tiêu	Năm 2016		Năm 2017		Năm 2018		Năm 2019	
	Số LĐ	%	Số LĐ	%	Số LĐ	%	Số LĐ	%
Tổng số LĐ	300	100	677	100	1143	100	1242	100
Độ tuổi 20-35	152	50,7	372	54,9	652	57,0	720	58,0
Độ tuổi 36-50	147	49,0	304	44,9	480	42,0	510	41,1
Độ tuổi 51-65	1	0,3	1	0,1	11	1,0	12	1,0

(Nguồn: Phòng Tổ chức Hành chính – MobiFone Service)



Biểu đồ 2.2. Nguồn nhân lực MobiFone Service phân bổ theo độ tuổi

(Nguồn: Phòng Tổ chức Hành chính – MobiFone Service)

Nhìn vào bảng trên ta thấy cơ cấu lao động theo độ tuổi của MobiFone Service được chia thành 3 độ tuổi chính như sau:

Lao động trẻ tuổi đời từ 20-35: Do công ty là doanh nghiệp viễn thông nên số lao động trẻ có trình độ tri thức chiếm tỷ trọng cao và tăng đều qua các năm. Đây là một yếu tố thuận lợi cho công ty trong việc đào tạo, bồi dưỡng và nâng cao trình độ cho lớp trẻ. Cụ thể: năm 2016 là 152 người chiếm 50,7% số lao động toàn công ty. Năm 2017 là 372 người chiếm 54,9% số lao động toàn công ty. Năm 2018 là 652 người chiếm 57% số lao động toàn công ty. Năm 2019 là 720 người chiếm 58% số lao động toàn công ty.

Lao động trung niên độ tuổi từ 36-50: Phần lớn lao động ở tuổi này họ đã có kinh nghiệm về cả tuổi đời lẫn tuổi nghề. MobiFone Service là đơn vị tham gia cung cấp dịch vụ cho thị trường viễn thông sau, để thâm nhập thị trường thành công cần phải sử dụng các chuyên gia có kinh nghiệm. Lao động này cũng dần tăng nhẹ qua các năm cụ thể năm 2016 là 147 người sang năm 2017 là 304 người tăng thêm 157 người so với năm trước. Năm 2018 tổng số lao động là 480 người tăng thêm 176 người so với năm 2017 và chiếm 42% lao động toàn công ty. Năm 2019 là 510 người tăng thêm 30 người so với năm 2018 và chiếm 41,1% lao động toàn công ty.

Lao động độ tuổi từ 51-65: Tính đến năm 2019 số lao động ở độ tuổi này là 12 người chiếm 1% lao động toàn công ty. Đây lại là lớp lao động có rất nhiều kinh nghiệm trong công việc vì vậy Ban lãnh đạo công ty luôn có kế hoạch nhờ họ đào tạo truyền đạt lại kinh nghiệm cho lớp trẻ mới vào. Đó sẽ là một yếu tố rất thuận lợi cho sự phát triển của công ty.

2.2.2. Thực trạng về chất lượng nguồn nhân lực của Công ty

2.2.2.1. Thực trạng về thể lực nguồn nhân lực

MobiFone Service với đặc thù là doanh nghiệp cung cấp dịch vụ viễn thông công cộng, yêu cầu NNL của công ty phải đảm bảo tốt yêu cầu về mặt thể lực, có sức chịu đựng dẻo dai trong điều kiện sản xuất kéo dài, với yêu cầu đảm bảo an toàn tuyệt đối. Nhận thức rõ vấn đề này, MobiFone Service đã xây dựng những tiêu chuẩn về mặt thể lực như ban hành bộ tiêu chuẩn sức khỏe kèm với quy chế tuyển

dụng lao động... Ngoài ra, hàng năm, công ty tổ chức khám, kiểm tra sức khỏe định kỳ cho tất cả các cán bộ công nhân viên và quan tâm đúng mức đến việc chăm sóc và bồi dưỡng sức khỏe cho đơn vị mình.

Trong bối cảnh hiện nay, việc bảo đảm môi trường làm việc an toàn với sức khỏe của NLD không chỉ đảm bảo cho sự phát triển lâu dài của doanh nghiệp mà còn bảo đảm cho sự phát triển bền vững.

MobiFone Service đã quan tâm duy trì và nâng cao sức khỏe, thể chất cho NLD. Lãnh đạo công ty đã kịp thời có những biện pháp chăm lo tới sức khỏe của NLD như:

- Tổ chức khám sức khỏe, khám chữa bệnh nghề nghiệp định kỳ hàng năm cho 100% cán bộ, công nhân viên và khám chuyên khoa cho lao động nữ trong công ty;
- Thực hiện nghiêm túc và đầy đủ các chế độ chính sách đối NLD như thời gian làm việc, nghỉ ngơi; bố trí lao động phù hợp với yêu cầu, trình độ và điều kiện cụ thể; bồi dưỡng chống nóng, độc hại; thực hiện chế độ trợ cấp cho NLD có hoàn cảnh gia đình khó khăn, khen thưởng với các cháu học sinh có thành tích học tập xuất sắc là con em của cán bộ công nhân viên trong công ty...
- MobiFone Service trang cấp đầy đủ, kịp thời các thiết bị, quần áo bảo hộ lao động, tăng cường công tác an toàn vệ sinh lao động, phòng chống cháy nổ.

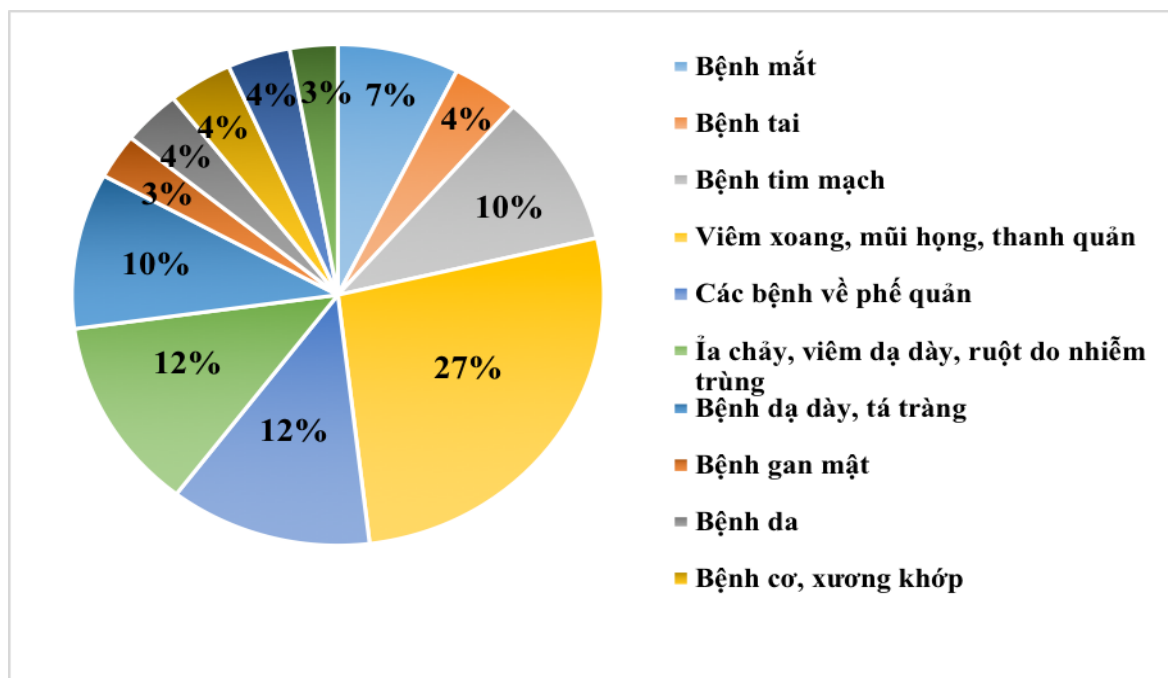
Nhờ có các biện pháp quan tâm duy trì và nâng cao sức khỏe, thể chất cho NLD, nên tình trạng sức khỏe NLD của MobiFone Service được đánh giá tốt, kết quả cụ thể theo bảng dưới đây

Bảng 2.5. Phân loại bệnh của lao động đi khám tại MobiFone Service năm 2019

STT	Nhóm bệnh	Số ca	Tỷ lệ (%)
1	Bệnh mắt	55	7.39
2	Bệnh tai	30	4.07
3	Bệnh tim mạch	73	9.88
4	Viêm xoang, mũi họng, thanh quản	199	26.74
5	Các bệnh về phế quản	91	12.29
6	Ỉa chảy, viêm dạ dày, ruột do nhiễm trùng	93	12.46
7	Bệnh dạ dày, tá tràng	75	10.05
8	Bệnh gan mật	22	2.91

9	Bệnh da	27	3.58
10	Bệnh cơ, xương khớp	29	3.90
11	Bệnh nghề nghiệp	28	3.82
12	Bệnh sốt rét	22	2.91

(Nguồn: Phòng Tổ chức Hành chính – MobiFone Service)



Biểu đồ 2.3. Phân loại bệnh của lao động đi khám tại MobiFone Service năm 2019

(Nguồn: Phòng Tổ chức Hành chính – MobiFone Service)

Qua bảng báo cáo cho thấy tình hình bệnh của NLĐ đến khám ở các bệnh viện trong năm 2019 tại MobiFone Service. Trong thực tế con số thực còn lớn hơn vì còn nhiều NLĐ không đến bệnh viện, họ đi khám ở các phòng khám tư mà không thông báo với công ty.

Bảng 2.6. Phân loại sức khỏe lao động tại MobiFone Service năm 2019

Loại	Số lượng (SL)	Tỷ lệ (%)	Loại sức khỏe							
			I		II		III		IV	
			SL	Tỷ lệ (%)	SL	Tỷ lệ (%)	SL	Tỷ lệ (%)	SL	Tỷ lệ (%)
Nam	805	64,8	201	25,0	346	42,9	249	30,9	9	1,2
Nữ	437	35,2	87	20,0	162	37,1	175	40	12	2,9

(Nguồn: Phòng Tổ chức Hành chính – MobiFone Service)

Ghi chú: Loại I: Sức khỏe tốt, Loại II: sức khỏe khá, Loại III: sức khỏe bình thường; Loại IV: sức khỏe yếu.

Hiện tại, trong công ty số cán bộ, công nhân viên có sức khỏe loại II chiếm tỷ lệ cao nhất với lao động nam là 42,9% và lao động nữ là 37,1%. Sau đó là sức khỏe loại III với 30,9% lao động nam và 40% ở lao động nữ. Điều đáng mừng là số lao động có sức khỏe loại IV chiếm chưa đến 3% tổng số lao động trong toàn công ty.

2.2.2.2. Thực trạng về trí lực nguồn nhân lực

MobiFone Service luôn quan tâm nâng cao chất lượng trí lực đội ngũ cán bộ, nhân viên, coi đây là nhiệm vụ trọng tâm, tạo động lực cho phát triển và nâng cao năng lực cạnh tranh của công ty.

MobiFone Service đã tập trung vào việc nâng cao kiến thức bao gồm: Nâng cao kiến thức chuyên môn, kiến thức quản lý, kiến thức trong lĩnh vực làm việc.

Tập trung nâng cao kỹ năng thực hành, gắn với thực tế công việc và được thể hiện trong hoạt động của con người như qua cách sử dụng đôi tay khéo léo vận hành máy móc; cách sử dụng tính sáng tạo trong phát minh, thiết kế của lĩnh vực viễn thông, công nghệ thông tin.

Nhờ có biện pháp tích cực nâng cao chất lượng trí lực đội ngũ lao động, với mô hình tổ chức NNL của MobiFone Service được xác định theo hướng chuyên nghiệp cao, tinh gọn, thông thoáng, năng động, khoa học và hiệu quả, được xây dựng trên nền tảng đội ngũ cán bộ với tiêu chí tuyển lựa chất lượng hơn số lượng và cơ chế vận hành theo tiêu chuẩn ISO nên đội ngũ cán bộ, công nhân viên của MobiFone Service không ngừng lớn mạnh về số lượng và chất lượng.

Phát triển trình độ chuyên môn nghiệp vụ là một nội dung quan trọng của công tác phát triển NNL. Đối với MobiFone Service, công tác phát triển NNL về chuyên môn nghiệp vụ được thực hiện chủ yếu qua công tác tuyển dụng NNL và đào tạo NNL.

Công tác tuyển dụng NNL: Công tác tuyển dụng đóng một vai trò cực kỳ quan trọng, nó quyết định thành công hay thất bại của doanh nghiệp sau này. Vì đây

là NNL chủ đạo trong tương lai, là nòng cốt. Vì thế MobiFone Service rất chú trọng và kỹ lưỡng trong khâu này.

Phân tích công việc là xác định nội dung trình tự, tiêu chuẩn của công việc, các kỹ năng và phẩm chất cần có để thực hiện công việc. Hiện nay thị trường viễn thông Việt Nam đang dần trở nên bão hòa. Do đó Phân tích công việc sẽ là công cụ rất hữu hiệu giúp nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh, hiệu quả cạnh tranh. Thực tế cho thấy, MobiFone Service đã tạo ra sự phối hợp đồng bộ giữa các bộ phận trong cơ cấu doanh nghiệp, đánh giá được các yêu cầu của công việc, do đó đã tuyển chọn được cán bộ, công nhân viên phù hợp với yêu cầu công việc, đánh giá được đúng năng lực thực hiện công việc của cán bộ, công nhân viên, trả lương, kích thích kịp thời chính xác.

Nguồn lực con người là yếu tố quan trọng nhất đối với bất kỳ một tổ chức nào để nó hoạt động có hiệu quả, sự thành công hay thất bại của một doanh nghiệp dù lớn hay nhỏ đều phụ thuộc vào năng lực và khả năng sáng tạo của NLĐ. Cho đến nay, MobiFone Service thường tuyển dụng NNL qua những nguồn chính như:

- Nguồn nội bộ: cán bộ, công nhân viên trong công ty được tuyển chọn thông qua nguồn này được thực hiện dưới các hình thức như đề bạt thăng chức, được cất nhắc theo nguyên tắc bỏ phiếu kín và được cấp trên đồng ý... Ngoài ra còn thông qua giới thiệu của các công ty đối tác, bạn hàng, hay giới thiệu từ chính những người trong doanh nghiệp. MobiFone Service rất khuyến khích hoạt động này bởi lẽ nó kích thích sự thi đua rộng rãi trong công việc, khuyến khích NLĐ làm việc tốt hơn từ đó góp phần nâng cao năng suất lao động.
- Thông qua một số trường Đại học, cao đẳng, trung cấp, đào tạo nghề; ưu điểm của việc tuyển dụng này là chi phí tuyển thường thấp và chất lượng lao động vẫn được đảm bảo. Kết quả khảo sát về chất lượng lao động cho thấy có đến 30% đạt loại khá giỏi, 58% trung bình; đa số ý thức kỷ luật và tác phong làm việc đều đạt loại tốt và khá.

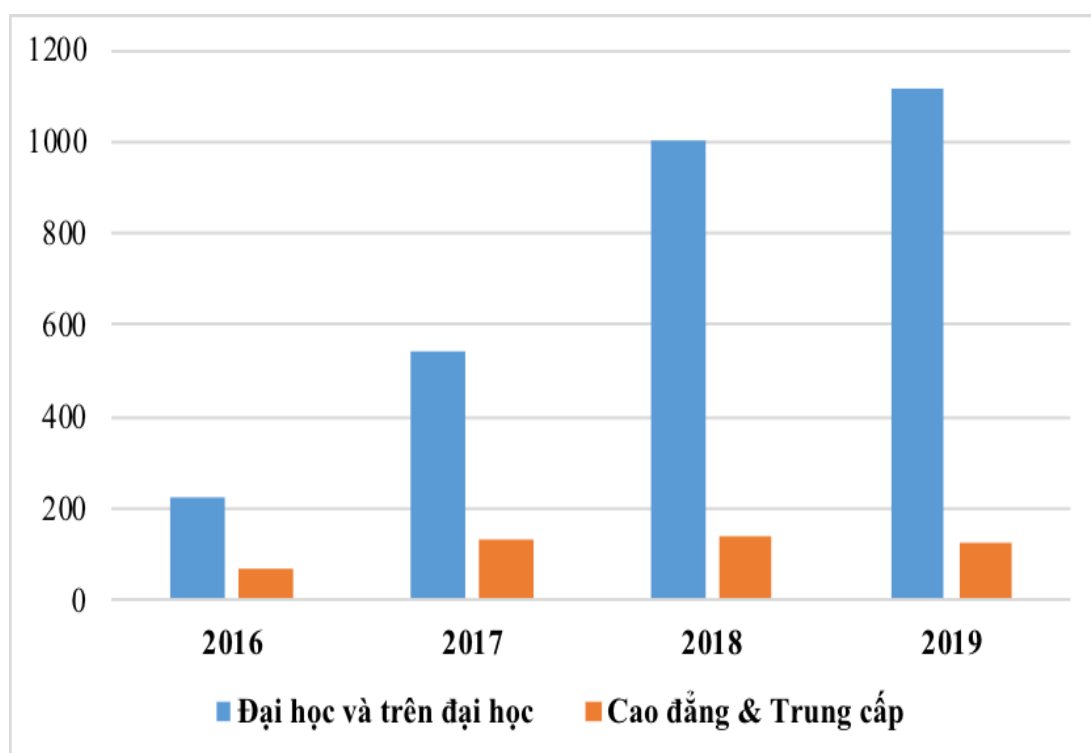
Số lượng tuyển dụng: hàng năm số lượng tuyển dụng tại MobiFone Service tương đối nhiều. Trong 4 năm qua MobiFone Service đã tuyển dụng được 971 lao động đáp ứng nhu cầu sản xuất kinh doanh.

Chất lượng tuyển dụng: đa số lao động được tuyển dụng đều có tuổi đời trẻ, có trình độ chuyên môn cao.

Bảng 2.7. Tình hình tuyển dụng lao động tại MobiFone Service qua các năm

Chỉ tiêu	Nhu cầu tuyển dụng				Kết quả tuyển dụng			
	2016	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019
Tổng số lao động	307	740	1141	1233	300	677	1143	1242
Đại học và trên đại học	234	598	1002	1110	227	541	1006	1117
Cao đẳng & trung cấp	74	142	139	123	73	136	137	125

(Nguồn: Phòng Tổ chức Hành chính – MobiFone Service)



Biểu đồ 2.4. Tình hình tuyển dụng lao động tại MobiFone Service qua các năm

(Nguồn: Phòng Tổ chức Hành chính – MobiFone Service)

Qua phân tích tình hình thực tế công tác tuyển dụng tại MobiFone Service cho thấy:

Công tác tuyển dụng lao động tại MobiFone Service được thực hiện thường xuyên, đã đáp ứng cơ bản về nhu cầu nhân sự của công ty. Lực lượng lao động tuyển dụng đều được ký hợp đồng thử việc, hợp đồng lao động và được hưởng các chế độ theo quy định của pháp luật. Phương pháp tuyển dụng được thực hiện đơn giản, linh hoạt đáp ứng yêu cầu tiêu chí tuyển chọn.

MobiFone Service cũng đã quan tâm đến các nội dung cốt lõi, quan trọng nhất của hoạt động thu hút NNL, đó là công tác phân tích và thiết kế công việc, công tác hoạch định NNL, các chính sách thu hút lao động có kinh nghiệm, có trình độ trên thị trường. Việc quan tâm đúng mức tới các hoạt động thu hút nguồn nhân lực đã, đang và sẽ làm cho chất lượng NNL của công ty ngày càng được nâng cao, giúp công ty phát triển bền vững.

Đào tạo và phát triển là một nhu cầu không thể thiếu được với bất cứ loại hình tổ chức nào. Đối với một doanh nghiệp hoạt động trong thị trường cạnh tranh ngày nay thì nhu cầu đào tạo và phát triển NNL là một nhiệm vụ cấp bách và quan trọng hàng đầu, nó quyết định tính thành bại của một sự khởi đầu, bởi dù doanh nghiệp có lắp đặt cả một hệ thống máy móc tinh vi mà không có người điều khiển và sử dụng một cách hiệu quả cũng trở nên vô ích. Do vậy với bộ máy lên đến hơn một nghìn người chưa kể cộng tác viên trải khắp các địa bàn trong và ngoài nước, công tác đào tạo và bồi dưỡng NNL luôn được xác định là nhiệm vụ trọng tâm trong chiến lược phát triển của MobiFone Service.

MobiFone Service đã ưu tiên hàng đầu cho việc mở rộng hệ thống đào tạo trong doanh nghiệp, áp dụng đa dạng các loại hình, cấp độ đào tạo cho nhân viên sao cho phù hợp nhất, đáp ứng đúng và trúng vào nhu cầu xây dựng và phát triển doanh nghiệp. MobiFone Service cũng ưu tiên lựa chọn những cán bộ trong diện quy hoạch để đào tạo bồi dưỡng, nâng cao trình độ, chuyên môn nghiệp vụ vào các chức danh lãnh đạo, quản lý ở các đơn vị. Với lao động quản lý, MobiFone Service phấn đấu đến năm 2022 có 30 - 35% lao động có trình độ sau đại học và đến năm

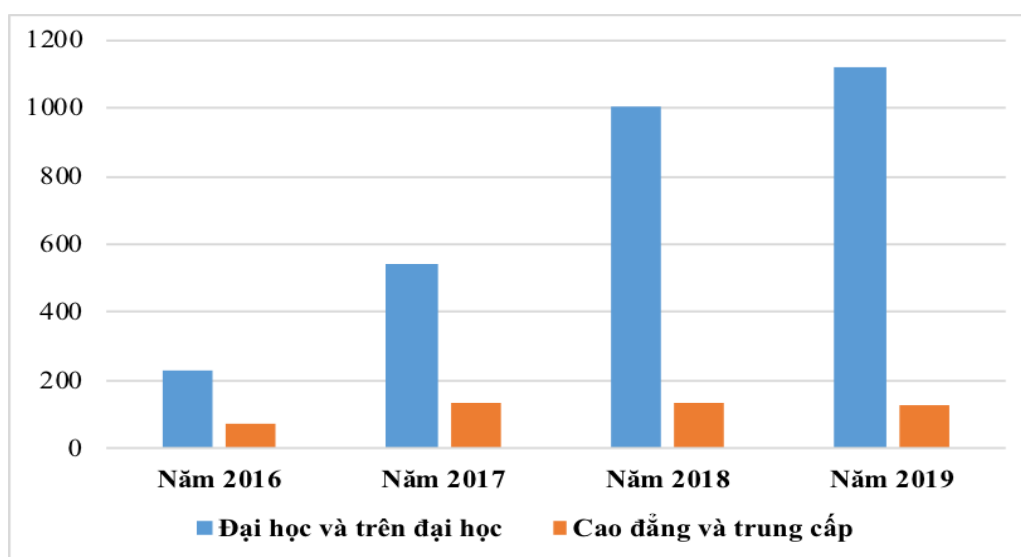
2025, tỷ lệ này là 40 - 45%. Đối với lao động kỹ thuật, phần đầu đến năm 2022 có 50 - 55% lao động có trình độ đại học trở lên, và đến năm 2025 tỷ lệ này là 60 - 65%.

MobiFone Service có những cơ chế chính sách khuyến khích để đẩy mạnh công tác thu hút và sử dụng NNL chất lượng cao. Ngoài cơ chế chính sách chung đối với các chức danh cán bộ, lãnh đạo quản lý, khoa học công nghệ, nhóm lao động kỹ thuật cao theo quy định; từng đơn vị, công ty thành viên đều xây dựng cơ chế, chính sách, chương trình đào tạo bồi dưỡng NNL cho đơn vị mình. NLD có trình độ cao sẽ được tạo điều kiện ổn định cuộc sống và được tạo điều kiện phát huy năng lực và chuyên môn của mình.

Bảng 2.8. Trình độ lao động của MobiFone Service

Chỉ tiêu	Năm 2016		Năm 2017		Năm 2018		Năm 2019	
	Số lao động	%	Số lao động	%	Số lao động	%	Số lao động	%
Tổng số LD	300	100	677	100	1.143	100	1.242	100
Đại học và trên đại học	227	75,8	541	80	1.006	88	1117	90
Cao đẳng và trung cấp	73	24,2	136	20	137	12	125	10

(Nguồn: Phòng Tổ chức Hành chính – MobiFone Service)



Biểu đồ 2.5. Trình độ lao động của MobiFone Service

(Nguồn: Phòng Tổ chức Hành chính – MobiFone Service)

Qua số liệu trên cho thấy trình độ lao động của MobiFone Service tăng tương đối ổn định và đồng đều qua các năm:

Trình độ đại học và trên đại học: Số nhân viên có trình độ đại học và trên đại học làm việc chủ yếu ở các phòng ban và các đơn vị tại MobiFone Service ngày càng tăng lên. Cụ thể: năm 2016 số nhân viên có trình độ đại học và trên đại học là 227 người và tăng lên 541 người vào năm 2017 chiếm 80% số lao động toàn công ty; Năm 2019 tăng thêm 890 người so với năm 2016 nâng số nhân viên có trình độ đại học và trên đại học lên 1117 người chiếm 90% số lao động toàn công ty.

Trình độ cao đẳng và trung cấp: Đây là số lao động tập trung chủ yếu ở các chi nhánh thuộc bộ phận cung cấp dịch vụ chăm sóc khách hàng, khối điện thoại viên. Năm 2016 số lao động có trình độ cao đẳng và trung cấp là 73 người chiếm 24,2% số lao động toàn công ty. Năm 2019 số lao động này là 125 người tăng 52 người so với năm 2016 tương đương với 10 % số lao động toàn công ty.

Tuy nhiên, vẫn còn một số trường hợp (đặc biệt là trong công tác đề bạt) tại MobiFone Service vẫn còn mang tư tưởng cũ, vẫn có những người được đề bạt khi chưa đủ năng lực, trình độ và uy tín. Những người này được quan tâm cân nhắc chủ yếu là do quan hệ tốt với cấp trên hoặc “con ông cháu cha”. Chính điều này làm cho chất lượng quản lý tại công ty còn thấp, dễ dẫn đến hiện tượng cấp dưới không nể phục cấp trên.

2.2.2.3. Thực trạng phẩm chất đạo đức nguồn nhân lực

MobiFone Service đã quan tâm đến nâng cao phẩm chất đạo đức cá nhân, tập thể trong công việc như: Nâng cao ý thức hướng thiện, có lối sống lành mạnh, nếp sống văn minh; nâng cao tinh thần lao động chăm chỉ, nhiệt tình; nâng cao ý thức tập thể, đoàn kết, phấn đấu vì lợi ích chung; nâng cao tinh thần trách nhiệm với bản thân, với công việc và với doanh nghiệp; nâng cao ý thức bảo vệ và cải thiện môi trường...

Nâng cao thái độ của một NLD thể hiện qua: Nâng cao thái độ với cấp trên, tôn trọng, lịch sự với cấp trên, nghiêm túc tuân thủ chỉ dẫn mệnh lệnh có liên quan tới công việc, tiếp thu ý kiến đóng góp xây dựng để nâng cao hiệu quả công việc cá

nhân... Nâng cao thái độ với đồng nghiệp như: lịch sự, hòa đồng, thân ái với đồng nghiệp; sẵn sàng hợp tác, giúp đỡ đồng nghiệp trong phạm vi chức trách của mình. Nâng cao thái độ với khách hàng như: tôn trọng, lịch sự, nhiệt tình, tận tâm, sẵn sàng lắng nghe góp ý của khách hàng, có tinh thần hợp tác nhằm cung cấp tới khách hàng dịch vụ, sản phẩm tốt nhất.

MobiFone Service luôn coi trọng xây dựng văn hóa doanh nghiệp, hướng tới là đơn vị quen thuộc, tin cậy, thân thiện trong tổ chức và cung cấp các dịch vụ trợ giúp cho người dùng thiết bị di động.

MobiFone Service thường tổ chức các Hội thảo giúp NLD xây dựng ý thức trách nhiệm đối với công việc và lối sống văn hóa, đối với tổ chức, có đạo đức nghề nghiệp, năng động sáng tạo, khả năng thích ứng cao... trong một xã hội công nghiệp hiện đại. Lãnh đạo công ty luôn hiểu rằng quá trình thực hiện công việc không chỉ cần sức khỏe, trí tuệ, sự khéo léo mà còn cần tính kỷ luật, sự tự giác, tinh thần hợp tác, tác phong chuyên nghiệp và mọi con người Việt Nam được thừa hưởng từ cha ông tinh thần làm việc hăng say, sự chịu thương, chịu khó, cần cù chăm chỉ, yêu lao động, mềm dẻo, linh hoạt trong ứng xử... Chính vì vậy MobiFone Service luôn tạo môi trường thuận lợi nhất để cán bộ công nhân viên được giáo dục và nâng cao đạo đức nghề nghiệp.

Kết quả nghiên cứu từ chương trình khảo sát thu thập thông tin sơ cấp về chất lượng nguồn nhân lực tại MobiFone Service:

Trong phạm vi nghiên cứu của luận văn, học viên đã thực hiện chương trình nghiên cứu - khảo sát về chất lượng NNL tại MobiFone Service bằng phương pháp phỏng vấn theo bảng hỏi (phiếu khảo sát) được trình bày tại Phụ lục 1 và Phụ lục 2.

Đối tượng được lựa chọn tham gia trong cuộc khảo sát là 120 người thuộc hai nhóm đối tượng: một là nhóm Ban lãnh đạo, cán bộ quản lý của công ty (20 người), hai là nhóm NLD đã ký hợp đồng lao động thử việc/chính thức với công ty từ 1 tháng trở lên (100 người).

Qua điều tra cho thấy, có đa số ý kiến của các cán bộ làm công tác quản lý ở MobiFone Service cho rằng có xác định sẽ gắn bó làm việc lâu dài, ổn định tại công

ty thì nhân viên mới hết lòng phục vụ, an tâm công tác, từ đó sẽ đạt hiệu quả công việc cao hơn và ngược lại. Và chỉ khi nào NLD xác định sẽ chọn doanh nghiệp là nơi làm việc lâu dài, ổn định thì họ sẽ có ý thức tổ chức kỷ luật tốt hơn, có tinh thần phấn đấu, cố gắng và nỗ lực hết mình trong công việc hơn.

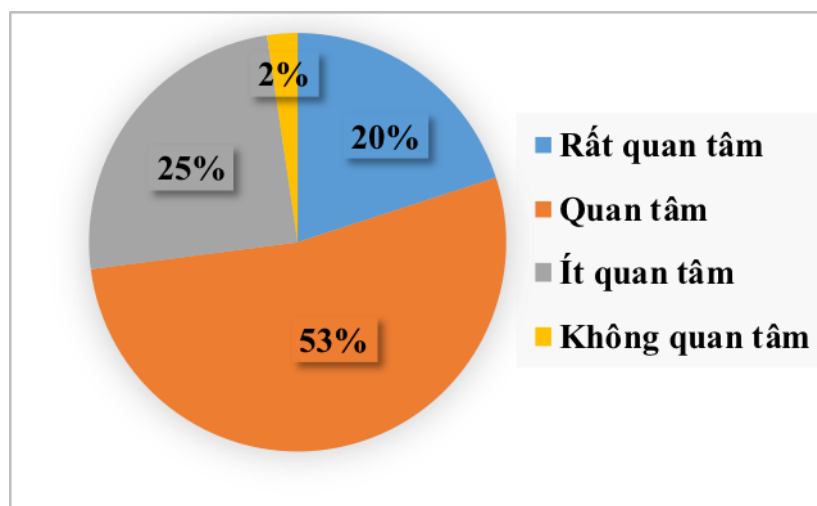
Một trong những nội dung mấu chốt của công tác quản lý và sử dụng lâu dài đó là phải làm cho NLD muốn gắn bó lâu dài với doanh nghiệp, phải biết quan tâm đến tâm tư, nguyện vọng gắn bó của NLD. Vì thế họ sẽ coi trọng nguyện vọng gắn bó lâu dài với doanh nghiệp trong tuyển dụng và sử dụng NNL.

Kết quả khảo sát lấy ý kiến của người lao động tại MobiFone Service:

Bảng 2.9. Mức độ quan tâm đến nguyện vọng gắn bó lâu dài với Công ty

STT	Mức độ quan tâm đến nguyện vọng gắn bó lâu dài với công ty	Kết quả lựa chọn (người)	Tỷ lệ (%)
1	Rất quan tâm	24	20,0
2	Quan tâm	64	52,9
3	Ít quan tâm	30	24,7
4	Không quan tâm	3	2,4
	Tổng	120	100

(Nguồn: Tổng hợp từ kết quả khảo sát)



Biểu đồ 2.6. Mức độ quan tâm đến nguyện vọng gắn bó lâu dài với Công ty

(Nguồn: Tổng hợp từ kết quả khảo sát)

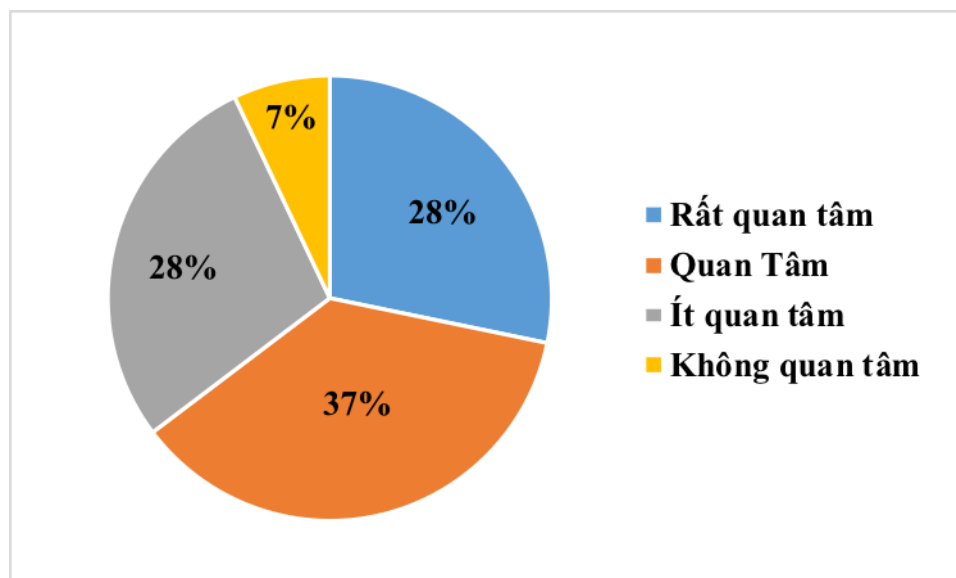
Qua số liệu trên cho thấy người lao động tại công ty có nguyện vọng gắn bó lâu dài với công ty, điều này sẽ giúp cho NNL của công ty được ổn định, thuận lợi trong đào tạo cũng như trong việc nâng cao chất lượng NNL.

Bên cạnh đó, tác phong làm việc của nhân viên cũng luôn được chú trọng qua quá trình sử dụng lao động của doanh nghiệp, có hơn 60% số cán bộ làm công tác quản lý tại MobiFone Service được hỏi cho biết họ rất quan tâm và quan tâm đến tác phong làm việc của nhân viên.

Bảng 2.10. Mức độ quan tâm đến tác phong làm việc của người lao động tại MobiFone Service

STT	Mức độ quan tâm đến tác phong làm việc của người lao động	Kết quả lựa chọn (người)	Tỷ lệ (%)
1	Rất quan tâm	34	28,2
2	Quan Tâm	44	36,5
3	Ít quan tâm	34	28,2
4	Không quan tâm	8	7,1
	Tổng	120	100

(Nguồn: Tổng hợp từ kết quả khảo sát)



Biểu đồ 2.7. Mức độ quan tâm đến tác phong làm việc của người lao động tại MobiFone Service

(Nguồn: Tổng hợp từ kết quả khảo sát)

Phần lớn các cán bộ quản lý tại MobiFone Service đều quan tâm đến tác phong làm việc của NLD, chính vì vậy tác phong làm việc của NLD đã trở thành một trong những tiêu chí quan trọng trong yêu cầu tuyển dụng lao động tại MobiFone Service bên cạnh những kỹ năng chuyên môn liên quan trực tiếp tới với từng vị trí công việc cụ thể.

2.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực của công ty Cổ phần Dịch vụ Kỹ thuật MobiFone

2.3.1. Nhân tố bên ngoài

2.3.1.1. Thị trường lao động

Về cơ bản lao động mà MobiFone Service sử dụng chủ yếu là nhân sự về khối kinh tế, công nghệ thông tin và một số ít lao động ngành nghề khác. Các loại lao động này không phải thuộc loại khan hiếm, được đào tạo tương đối phổ biến tại các trường đại học, cao đẳng và trường nghề. Chính vì vậy mà nguồn cung lao động trên thị trường là khá lớn, tạo thuận lợi cho công tác tuyển dụng nhân lực của công ty đối với các lao động nhân viên văn phòng, nhân viên IT, và điện thoại viên.

Bên cạnh đó, đối với nhân lực chất lượng cao MobiFone Service cũng gặp phải một số khó khăn nhất định trong công tác tuyển dụng và thu hút nhân tài. Thực tế trên thị trường lao động nguồn ứng viên này là không nhiều, vì thế nguồn tuyển dụng những ứng viên này là khá hạn chế. Có những thời điểm MobiFone Service tuyển dụng trong thời gian dài mà không tìm được người phù hợp và đảm bảo với vị trí công việc, chẳng như chức danh: Chuyên viên quản trị dự án Hạ tầng - Viễn thông, Chuyên viên Quản trị dự án Callcenter, Chuyên viên Kinh doanh Call Center,...

2.3.1.2. Đối thủ cạnh tranh

Hiện nay, thị trường cung cấp các dịch vụ trên nền viễn thông đang có sự cạnh tranh khốc liệt giữa các doanh nghiệp. Thực tế hiện nay cho thấy do các đối thủ cạnh tranh như Hoa Sao, Kim Cương, Minh Phúc... là những đơn vị có thương hiệu lớn trong ngành, họ cũng có chính sách thu hút nhân tài và chế độ đãi ngộ tốt hơn tại MobiFone Service, nên đã có tình trạng NLD chuyển công tác sang các đơn

vị hoạt động cùng lĩnh vực nêu trên, đó chủ yếu là những lao động có chất lượng. Vì vậy, bài toán đặt ra hiện tại cũng như tương lai đối với MobiFone Service là làm sao để có thể giữ chân và thu hút được những lao động có trình độ, kỹ năng tốt làm việc và gắn bó với công ty.

Thực tế trong hai năm trở lại đây, các đối thủ cạnh tranh có thương hiệu lớn trong ngành như Hoa Sao, Kim Cương, Minh Phúc... có sự phát triển về số lượng nguồn nhân lực rất lớn (Chẳng hạn như Hoa Sao: Thời điểm thành lập của họ vào tháng 07/2006 chỉ có 30 nhân sự, nhưng đến nay quy mô nhân sự đã lên đến 4.000 người, tăng hơn 130 lần sau khoảng 14 năm - Trong khi đó tổng số lượng nguồn nhân lực của Mobi Service hiện nay chỉ rơi vào khoảng 1.000 người).

Ngoài ra, về chế độ đãi ngộ đối với người lao động: Để đáp ứng được nhu cầu tăng quy mô số lượng nguồn nhân lực như trên, Hoa Sao đã đưa vào áp dụng nhiều chính sách thu hút lao động, đặc biệt là đối tượng lao động chất lượng cao với các mức đãi ngộ được đánh giá là tốt hơn MobiFone Service, cụ thể như về chế độ tiền lương: Hoa Sao sẵn sàng chi trả mức lương 1.000 – 2.000\$ cho các cấp quản lý, trong khi đó tại MobiFone Service mức thu nhập của cấp quản lý chỉ khoảng 1.000\$ và cơ chế khen thưởng chưa thực sự phát huy được hiệu quả, nên đã có một số trường hợp các lao động có trình độ cao và thâm niên tại MobiFone Service đã chuyển sang Hoa Sao. Điều đáng quan tâm nhất là khi đối tượng này chuyển việc, họ sẽ kéo theo những người khác (chủ yếu là các nhân viên cấp dưới của họ) trong công ty sang làm cùng họ ở bên Hoa Sao.

2.3.1.3. Khoa học kỹ thuật

Trong bối cảnh toàn cầu hóa, hội nhập sâu và rộng như hiện nay, đòi hỏi các doanh nghiệp Việt Nam nói chung và đặc biệt các doanh nghiệp trong lĩnh vực cung cấp các dịch vụ trên nền viễn thông nói riêng phải đổi mới công nghệ kỹ thuật để đáp ứng kịp thời với những thay đổi của xu thế mới. Quá trình hiện đại hóa và đầu tư công nghệ, trang thiết bị mới đi vào hoạt động kinh doanh thì việc phải đầu tư cho NLD được đào tạo nâng cao trình độ, thích ứng với tiến bộ khoa học kỹ thuật là điều tất yếu.

2.3.2. Nhân tố bên trong

2.3.2.1. Tuyển dụng, đào tạo và sử dụng nhân lực

- Về tuyển dụng

Các nguồn tuyển dụng nhân lực của MobiFone Service gồm:

Nguồn nội bộ: cán bộ công nhân viên trong công ty được tuyển chọn thông qua nguồn này được thực hiện dưới các hình thức như đề bạt thăng chức, được cất nhắc theo nguyên tắc bỏ phiếu kín và được cấp trên đồng ý... Ngoài ra còn thông qua giới thiệu của các công ty đối tác, bạn hàng, hay giới thiệu từ chính những người trong công ty. MobiFone Service rất khuyến khích hoạt động này bởi lẽ nó kích thích sự thi đua rộng rãi trong công việc, khuyến khích họ làm việc tốt hơn từ đó góp phần nâng cao năng suất lao động.

Thông qua một số trường Đại học, cao đẳng, trung cấp, đào tạo nghề: ưu điểm của việc tuyển dụng này là chi phí tuyển thường thấp, chất lượng lao động được đảm bảo.

Số lượng tuyển dụng: trong 4 năm (2016 - 2019), MobiFone Service đã tuyển dụng được 971 lao động đáp ứng nhu cầu sản xuất kinh doanh.

Chất lượng tuyển dụng: đa số lao động được tuyển dụng đều có tuổi đời trẻ, có trình độ chuyên môn cao.

Các tiêu chí tuyển chọn nguồn nhân lực tại MobiFone Service:

- Tuyển chọn NNL vào làm việc phải có tâm huyết, gắn bó với đòi hỏi của công việc.
- Tuyển chọn những lao động có trình độ chuyên môn cần thiết, có thể đạt được năng suất lao động cao, hiệu suất công tác tốt.
- Tuyển những lao động trung thực, kỷ luật cao, tác phong làm việc chuyên nghiệp.
- Tuyển những lao động có sức khỏe, gắn bó lâu dài với công ty.

Quy trình tuyển dụng tại MobiFone Service:

- Ra thông báo tuyển dụng: Căn cứ vào các nhu cầu của từng vị trí, chức danh công việc cần tuyển, hội đồng tuyển dụng phối hợp với Phòng Tổ chức Hành chính xác định phạm vi ra thông báo tuyển dụng.

- Tiếp nhận hồ sơ: Hội đồng tuyển dụng xem xét hồ sơ và chọn ra những hồ sơ xin việc đạt yêu cầu và yêu cầu bổ sung thêm đối với các hồ sơ dự tuyển chưa đầy đủ.

- Phỏng vấn: Những hồ sơ đạt yêu cầu, Phòng Tổ chức Hành chính sẽ gửi thư mời hoặc điện thoại trực tiếp đến ứng viên và mời họ đến tham gia phỏng vấn.

Sau quá trình phỏng vấn sẽ chọn ra những ứng viên thích hợp nhất, tuyển dụng vào làm việc tại công ty.

- Tình hình đào tạo và sử dụng nhân lực tại MobiFone Service

Trưởng phòng Tổ chức Hành chính có trách nhiệm phối hợp cùng với cấp quản lý các đơn vị trực thuộc cập nhật nhu cầu đào tạo hàng tháng, hàng quý cho cán bộ công nhân viên trong công ty về kỹ thuật, chuyên môn nghiệp vụ. MobiFone Service cũng đào tạo, huấn luyện những cán bộ, công nhân viên có điều kiện đáp ứng những công việc mới, công nghệ hay thiết bị mới, nhất là những kỹ năng cần thiết trong công việc như: Sử dụng máy móc, công cụ, phần mềm, đọc và hiểu những quy định kỹ thuật, các tài liệu liên quan đến kỹ thuật và chất lượng nâng cao nghiệp vụ và chuyên môn cho các phòng ban nghiệp vụ.

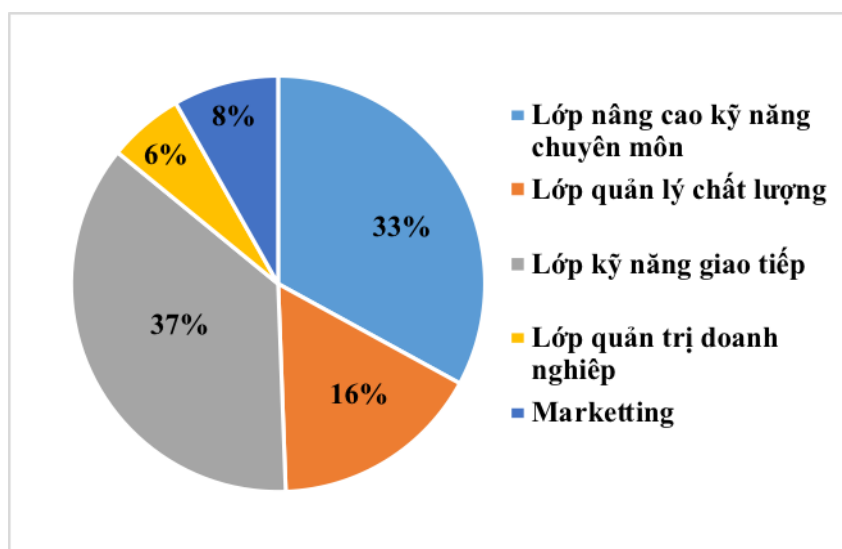
Để công tác đào tạo nhân lực mang lại hiệu quả cao, MobiFone Service đã lựa chọn phương pháp đào tạo phù hợp với điều kiện về nguồn vốn, tài chính, con người; đào tạo đúng đối tượng, không tràn lan, thực hiện đào tạo theo chỉ tiêu hàng năm, có quỹ riêng cho chi phí khuyến khích đào tạo.

Kết quả điều tra thực tế về nhu cầu đào tạo của cán bộ làm công tác quản lý và cán bộ, công nhân viên nghiệp vụ tại MobiFone Service:

Bảng 2.11. Nhu cầu các lớp đào tạo của cán bộ, công nhân viên MobiFone Service năm 2019

STT	Nhu cầu tham gia các lớp đào tạo	Trả lời	Tỷ lệ (%)
1	Lớp nâng cao kỹ năng chuyên môn	40	32,9
2	Lớp quản lý chất lượng	20	16,5
3	Lớp kỹ năng giao tiếp	44	36,5
4	Lớp quản trị doanh nghiệp	7	5,9
5	Marketing	10	8,2
	Tổng	120	100

(Nguồn: Tổng hợp từ kết quả khảo sát)



Biểu đồ 2.8. Nhu cầu các lớp đào tạo của cán bộ, công nhân viên MobiFone Service năm 2019

(Nguồn: Tổng hợp từ kết quả khảo sát)

Kết quả trên cho thấy nhu cầu của NLĐ muốn tham gia vào các lớp đào tạo với nội dung đa dạng như: nâng cao kỹ năng chuyên môn, quản lý chất lượng, kỹ năng giao tiếp, quản trị doanh nghiệp, Digital marketing, ngoại ngữ, tin học....

2.3.2.2. Tiền lương, tiền thưởng, phụ cấp

Để việc trả lương được thực hiện công bằng, công khai, minh bạch, khuyến khích NLĐ có trình độ chuyên môn, kỹ thuật và năng suất lao động cao, kích thích phát triển sản xuất kinh doanh; quy chế trả lương đã được thống nhất trong Ban

Lãnh đạo công ty và kết quả lấy ý kiến của cán bộ lãnh đạo chủ chốt ở tất cả các phòng ban trong công ty.

Thời gian trả lương được chia thành 02 đợt/tháng: lương cơ bản đợt 1 và lương hiệu suất làm việc thực tế đợt 2, vào các ngày 5, 20 hàng tháng.

Các loại tiền lương tại MobiFone Service:

Lương cơ bản (Lcb): là khoản lương hàng tháng NLD được nhận căn cứ hệ số lương quy định tại MobiFone Service và đơn giá lương cơ bản được duyệt hàng năm; quy định và cách tính cụ thể tại Quy chế lương của công ty.

Lương hiệu suất (Lhs): là khoản lương theo tính theo kết quả đánh giá KPI hàng tháng của NLD.

Nguyên tắc trả lương tại MobiFone Service:

Phù hợp với chức danh công việc và căn cứ vào đóng góp cống hiến của cán bộ công nhân viên;

Không cao bằng lương cơ bản. Căn cứ hiệu quả kinh doanh hàng năm, MobiFone Service đảm bảo Lương cơ bản \geq Lương cơ bản do Nhà nước quy định;

Động viên, khuyến khích được những cán bộ công nhân viên có trình độ chuyên môn cao, có khả năng đảm nhận và thực hiện những công việc phức tạp và quan trọng.

Bảng 2.12. Mức lương trung bình của cán bộ, công nhân viên MobiFone Service

Tiền lương	2016	2017	2018	2019
Số lượng nhân viên	300	677	1.143	1.242
Lương trung bình/ lao động (triệu đồng/năm)	80,4	87,1	97,15	107,2
Tổng (triệu đồng)	24.120	58.967	111.042	133.142

(Nguồn: Phòng Kế toán – MobiFone Service)

Như vậy, so với mặt bằng của xã hội, thu nhập từ lương của cán bộ, công nhân viên toàn MobiFone Service ở mức khá. Điều này cho thấy việc đãi ngộ vật chất nhằm tạo động lực cho NLD được thực hiện khá nghiêm túc, góp phần động viên có hiệu quả NLD trong việc thực hiện nhiệm vụ.

Bên cạnh lương, phụ cấp MobiFone Service còn có chính sách thưởng cho những sáng kiến, dự án thực thi; thưởng cho việc hoàn thành và vượt chỉ tiêu so với kế hoạch đặt ra... Mức thưởng sẽ do Hội đồng lương đề xuất trình Tổng giám đốc phê duyệt. Qua đó, ta thấy MobiFone Service rất chú trọng quan tâm đến NLD của mình thông qua các hình thức lương, thưởng và các chính sách khác, nhằm khuyến khích NLD hăng say làm việc, cống hiến hết mình cho sự phát triển của công ty.

2.3.2.3. Thời gian làm việc, nghỉ ngơi

Trừ trường hợp có quy định khác quy định trong Hợp đồng lao động, mỗi NLD phải làm đủ 8 giờ trong 1 ngày và 40 giờ trong 1 tuần. Đối với NLD nữ nuôi con dưới 12 tháng tuổi mỗi ngày được nghỉ 60 phút (trừ vào giờ làm việc).

Đối với NLD đã được ký Hợp đồng lao động chính thức và có thời gian làm việc cho MobiFone Service đủ 12 tháng thì mỗi năm được nghỉ phép 12 ngày, hưởng nguyên lương cơ bản và số ngày nghỉ hàng năm đó được tăng lên theo thâm niên làm việc tại công ty, cứ 5 năm được nghỉ phép thêm 01 ngày.

Nghỉ lễ tết NLD làm việc, hưởng nguyên lương cơ bản những ngày lễ (theo quy định chung của Nhà nước).

NLD được phép nghỉ việc riêng mà vẫn hưởng nguyên lương cơ bản trong các trường hợp sau: Kết hôn (03 ngày); con kết hôn (01 ngày); bố mẹ (cả bên chồng và bên vợ) chết, vợ hoặc chồng chết, con chết (03 ngày).

NLD có thể được phép nghỉ việc riêng mà không hưởng lương trong các trường hợp được Ban lãnh đạo công ty chấp thuận.

Các trường hợp nghỉ do tai nạn lao động, bệnh nghề nghiệp... sẽ áp dụng theo quy định của pháp luật.

2.3.2.4. Điều kiện làm việc

Điều kiện làm việc trong doanh nghiệp rất phong phú, đa dạng và mỗi một môi trường làm việc, mỗi điều kiện làm việc đều tác động đến NLD theo nhiều khía cạnh khác nhau. Vì vậy MobiFone Service luôn xác định rõ vai trò của các điều kiện làm việc đối với chất lượng lao động, xây dựng một môi trường làm việc chuyên nghiệp, bình đẳng cho NLD và đã tiến hành nhiều công tác bảo đảm nhằm

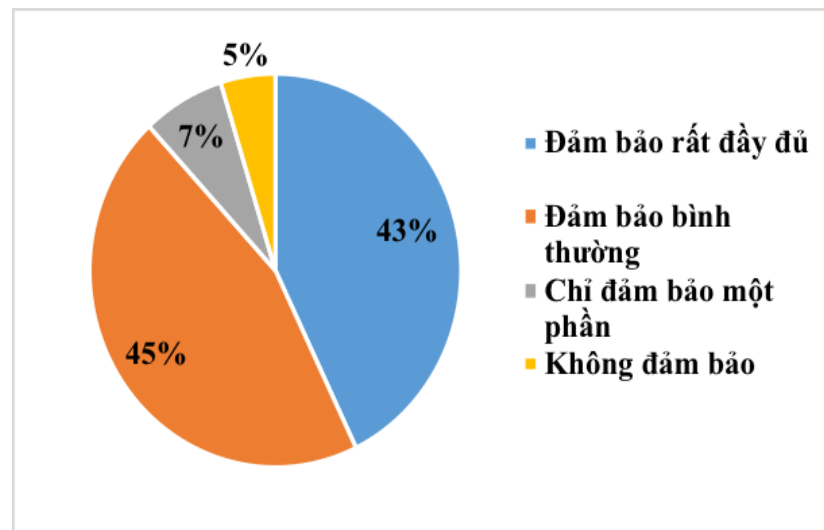
tạo cho NLD có đầy đủ các điều kiện làm việc thuận lợi nhất trong quá trình thực hiện nhiệm vụ.

Qua điều tra ý kiến của NLD về mức độ đảm bảo các điều kiện lao động làm việc của MobiFone Service trong quá trình thực hiện công việc cho kết quả như sau:

Bảng 2.13. Mức độ đảm bảo các điều kiện làm việc tại MobiFone Service

STT	Nội dung trả lời	Số trả lời (người)	Tỷ lệ (%)
1	Đảm bảo rất đầy đủ	51	42,9
2	Đảm bảo bình thường	54	45,2
3	Chỉ đảm bảo một phần	9	7,1
4	Không đảm bảo	6	4,8
	Tổng	120	100

(Nguồn: Tổng hợp từ kết quả khảo sát)



Biểu đồ 2.9. Mức độ đảm bảo các điều kiện làm việc tại MobiFone Service

(Nguồn: Tổng hợp từ kết quả khảo sát)

Như vậy, với 88% ý kiến NLD được hỏi cho rằng MobiFone Service đã đảm bảo tốt các điều kiện làm việc, cho thấy công tác đảm bảo các điều kiện lao động của MobiFone Service đã cơ bản được đảm bảo, điều này góp phần giúp cho NLD làm việc thỏa mái, tạo điều kiện phát triển toàn diện con người cả về thể lực, tinh thần và tâm lực, động viên khả năng lao động sáng tạo và tạo cảm giác thỏa mãn cho NLD.

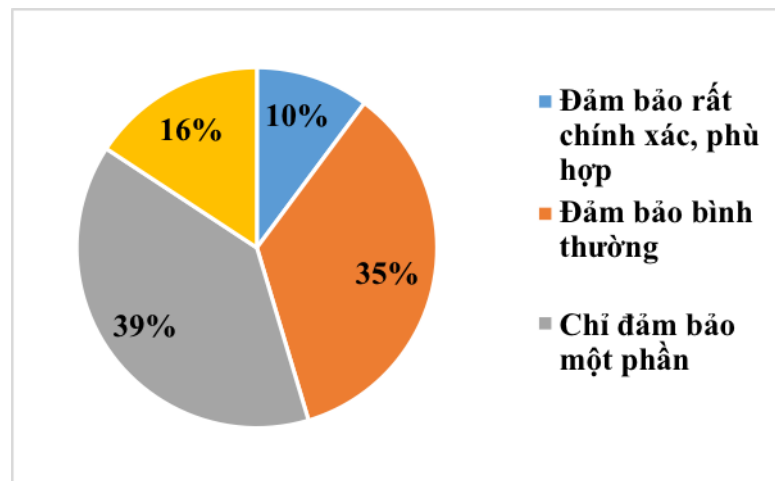
2.3.2.6. Đời sống tinh thần của người lao động

Qua điều tra ý kiến của NLĐ về mức độ đảm bảo công tác đánh giá nhân lực tại công ty đã đảm bảo được thực hiện công bằng, chính xác và phù hợp, tạo động lực cho nhân viên phấn đấu cho kết quả như sau:

Bảng 2.14. Mức độ đảm bảo công tác đánh giá nhân lực tại MobiFone Service

STT	Nội dung trả lời	Số trả lời (người)	Tỷ lệ (%)
1	Đảm bảo rất chính xác, phù hợp	11	9,2
2	Đảm bảo bình thường	38	31,7
3	Chỉ đảm bảo một phần	42	35,0
4	Không đảm bảo	17	14,2
	Tổng	120	100

(Nguồn: Tổng hợp từ kết quả khảo sát)



Biểu đồ 2.10. Mức độ đảm bảo công tác đánh giá nhân lực tại MobiFone Service chính xác và phù hợp

(Nguồn: Tổng hợp từ kết quả khảo sát)

Công tác đánh giá nhân lực tại MobiFone Service chưa thực sự đảm bảo được chính xác và phù hợp. Vì vậy chưa tạo được hiệu quả trong việc tạo động lực cho nhân viên phấn đấu.

2.3.2.7. Đời sống tinh thần của người lao động

MobiFone Service luôn quan tâm đến đời sống tinh thần của NLĐ:

- Đã xây dựng môi trường làm việc chuyên nghiệp, luôn tạo các không gian xanh và bình đẳng đối với tất cả mọi cán bộ, công nhân viên.
- MobiFone Service hợp tác với các cơ sở khám chữa bệnh có uy tín như Thu Cúc, Hồng Ngọc, Medlatec... tổ chức khám sức khỏe định kỳ (6 tháng/lần) cho tất cả cán bộ, công nhân viên, phát hiện sớm và điều trị kịp thời các bệnh hiểm nghèo.
- Các hoạt động thể dục, thể thao cũng được MobiFone Service quan tâm đúng mức nhằm nâng cao thể lực, giảm căng thẳng, mệt mỏi sau giờ làm việc. Hàng năm, cán bộ công nhân viên MobiFone Service tham gia rất nhiều các giải thi đấu của Tổng công ty viễn thông MobiFone và Đoàn thanh niên như: Bóng đá, bóng chuyền, cầu lông, bóng bàn, chạy... Đặc biệt đội bóng đá nam MobiFone Service đã nhiều lần đạt các giải cao ở các giải đấu.
- Các tổ chức Công đoàn, Hội phụ nữ của MobiFone Service cũng luôn quan tâm để tổ chức cho con em cán bộ công nhân viên trong công ty giao lưu vào nhiều ngày trong năm như Tết thiếu nhi, rằm Trung thu, Noel...
- Tổ chức nghỉ hè hàng năm cho cán bộ, công nhân viên và gia đình.
- Đóng bảo hiểm y tế và bảo hiểm xã hội theo đúng quy định của pháp luật về lao động hiện hành. Khi NLĐ có khó khăn đột xuất (ốm đau, mất, người thân ốm lâu ngày hoặc mất) thì được công ty trợ cấp khó khăn.

2.3.2.8. Giáo dục nâng cao đạo đức nghề nghiệp

- MobiFone Service luôn coi trọng xây dựng văn hóa doanh nghiệp, hướng tới là đơn vị quen thuộc, tin cậy, thân thiện trong tổ chức và cung cấp các dịch vụ trợ giúp cho người dùng thiết bị di động.
- MobiFone Service thường xuyên tổ chức các Hội thảo giúp NLĐ xây dựng ý thức trách nhiệm đối với công việc và lối sống văn hóa, đối với tổ chức, có đạo đức nghề nghiệp, năng động sáng tạo, khả năng thích ứng cao... trong một xã hội công nghiệp hiện đại. Lãnh đạo công ty luôn hiểu rằng quá trình thực hiện công việc không chỉ cần sức khỏe, trí tuệ, sự khéo léo mà còn cần tính kỷ luật, sự tự giác, tinh thần hợp tác, tác phong chuyên nghiệp và mọi con người Việt Nam được thừa hưởng từ cha ông tinh thần làm việc hăng say, sự chịu thương, chịu khó, cần cù

chăm chỉ, yêu lao động, mềm dẻo, linh hoạt trong ứng xử... Chính vì vậy MobiFone Service luôn tạo môi trường thuận lợi nhất để cán bộ công nhân viên được giáo dục và nâng cao đạo đức nghề nghiệp.

2.4. Đánh giá chung về chất lượng nguồn nhân lực của công ty Cổ phần Dịch vụ Kỹ thuật MobiFone

2.4.1. Những kết quả đạt được

Qua phân tích thực trạng chất lượng NNL của MobiFone Service trong thời gian qua, ta nhận thấy công ty có những ưu điểm sau:

Về thể lực nguồn nhân lực: MobiFone Service đã xây dựng được NNL có độ tuổi trung bình trẻ, đáp ứng tốt các nhu cầu về thể lực.

Về trí lực nguồn nhân lực: công tác nâng cao và phát triển NNL tại MobiFone Service luôn được chú trọng. MobiFone Service đã luôn xác định phải có NNL tốt, có chất lượng thì mới có thể thành công. Do đó công tác nâng cao và phát triển NNL luôn được chú trọng.

Đồng thời đã tạo điều kiện để NLĐ nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ, kỹ năng đáp ứng các nhu cầu của công việc. Chất lượng NNL trong công ty dần được nâng cao, cơ cấu được cải thiện từng bước phù hợp với định hướng phát triển của công ty.

Công tác đào tạo có hiệu quả tích cực. MobiFone Service đã xây dựng mục tiêu đào tạo đúng đắn và hợp lý, trên cơ sở đó xây dựng quy chế về đào tạo và bồi dưỡng NNL một cách đầy đủ và cụ thể, đảm bảo triển khai có hiệu quả. Qua đó tạo điều kiện cho cán bộ, công nhân viên định hướng phát triển nâng cao trình độ.

Về tâm lực nguồn nhân lực: MobiFone Service đã quan tâm đến nâng cao phẩm chất đạo đức cá nhân, tập thể trong công việc, luôn coi trọng xây dựng văn hóa doanh nghiệp. Vì vậy MobiFone Service đã tạo được môi trường thuận lợi để cán bộ công nhân viên được giáo dục và nâng cao đạo đức nghề nghiệp.

Ngoài ra, việc sắp xếp bố trí lao động tại MobiFone Service được thực hiện khá hợp lý. MobiFone Service luôn không ngừng cố gắng sắp xếp bố trí lao động

hợp lý, đảm bảo đúng người, đúng việc để cán bộ, công nhân viên phát huy tối đa sở trường, tránh những mặt hạn chế, tạo hưng phấn trong công việc cho NLĐ.

2.4.2. Những tồn tại và nguyên nhân

Ngoài những ưu điểm trên, MobiFone Service cũng đang tồn tại những hạn chế cần sớm khắc phục nhằm nâng cao chất lượng NNL của công ty, đồng thời nâng cao hiệu quả kinh doanh của công ty trong thời gian tới.

Về thể lực nguồn nhân lực: Tình trạng sức khỏe NLĐ tại MobiFone Service chưa được đánh giá một cách toàn diện và đầy đủ. Vì trong thực tế có nhiều NLĐ khi có bệnh không đến khám ở bệnh viện, họ đi khám ở các phòng khám tư mà không thực hiện thông báo với công ty, dẫn đến việc các thông tin quản lý liên quan đến tình trạng sức khỏe của NLĐ tại MobiFone Service bị thiếu sót và không phản ánh chính xác được đầy đủ so với thực tế.

Về trí lực nguồn nhân lực: Nhiều người chưa có năng lực thực sự, chất lượng công tác quản lý chưa đáp ứng được yêu cầu.

Đối với công tác đề bạt, vẫn còn tư tưởng từ thời bao cấp, rất ít người được đề bạt do năng lực, trình độ và uy tín. Phần nhiều những người được quan tâm cân nhắc chủ yếu là do quan hệ tốt với cấp trên hoặc “con ông cháu cha”. Chính điều này làm cho môi trường làm việc trở nên không lành mạnh, dễ dẫn đến hiện tượng cấp dưới không nể phục cấp trên.

Kinh phí đào tạo và phát triển NNL của MobiFone Service còn hạn hẹp. Đối với công tác đào tạo và phát triển, công ty đã có nhiều sự quan tâm sâu sắc đến hoạt động này nhưng vẫn mắc phải sai lầm do kinh phí đào tạo NNL của công ty còn hạn hẹp.

Về tâm lực nguồn nhân lực: tại MobiFone Service chưa thực sự có cơ chế khen thưởng kịp thời và hợp lý, vì vậy chưa phát huy được tốt các chính sách thưởng của công ty để tạo động lực cho NLĐ.

Ngoài ra, công tác đánh giá cán bộ, công nhân viên không còn chính xác, đôi khi chưa đánh giá được mặt mạnh, mặt yếu của NNL hiện có.

Nguyên nhân:

- Do đặc thù trong môi trường nhà nước từ công ty mẹ (Tổng công ty viễn thông MobiFone), coi trọng thâm niên công tác và công tác tuyển dụng phần nhiều do quen biết giới thiệu, MobiFone Service chưa có chính sách rõ ràng về thu hút và trọng dụng nhân tài. NNL phần nhiều do quen biết giới thiệu nên dẫn đến hiện tượng là số lao động được nhận vào làm rất nhiều người chưa có năng lực thực sự.
- Do kinh phí đầu tư cho đào tạo còn ít, kế hoạch đào tạo được lập nhưng không đủ kinh phí và hằng năm chỉ đưa ra một mức chi phí nhất định cho công tác đào tạo.
- Công tác đánh giá cán bộ công nhân viên chỉ diễn ra vào cuối năm. Điều này sẽ dẫn đến việc đánh giá nhân viên sẽ không còn chính xác, đồng thời do mô hình công ty khá lớn lại có nhiều ngành kinh doanh khác nhau, bảng các chỉ tiêu đánh giá chủ yếu do ý kiến chủ quan của người đánh giá mà không lấy ý kiến tham khảo của số đông cán bộ trong công ty.

Kết luận chương 2

Qua việc phân tích, đánh giá thực trạng chất lượng NNL của MobiFone Service trong thời gian qua sẽ thấy được kết quả, những tồn tại và nguyên nhân làm cơ sở cho nghiên cứu đề xuất giải pháp cho chương 3.

CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN DỊCH VỤ KỸ THUẬT MOBIFONE

Trên cơ sở lý thuyết trình bày tại chương 1, căn cứ vào thực trạng chất lượng NNL của Công ty đã phân tích tại chương 2, chương này sẽ nghiên cứu đề xuất một số giải pháp mang tính khả thi, phù hợp và sát với thực tế hoạt động của Công ty trong thời gian tới.

3.1. Phương hướng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của công ty

3.1.1. Phương hướng phát triển sản xuất kinh doanh của công ty

Bước vào giai đoạn mới, thị trường viễn thông - công nghệ thông tin tiếp tục diễn ra sự cạnh tranh quyết liệt. Trong bối cảnh đó, MobiFone Service đề ra định hướng phát triển của công ty giai đoạn đến năm 2025 như sau:

- Mục tiêu ngắn hạn:
 - Thực hiện kế hoạch sản xuất kinh doanh đã được giao
 - Xây dựng chiến lược sản phẩm, phát triển các dịch vụ GTGT, HTVT và CSKH.
 - Xây dựng chiến lược phân khúc thị phần cho các dịch vụ CSKH và GTGT.
 - Định hướng và xây dựng kế hoạch và thực hiện truyền thông quảng bá hình ảnh cho công ty và các sản phẩm mới.
- Mục tiêu trung hạn:
 - Tập trung phát triển 3 lĩnh vực: GTGT, HTVT và CSKH.
 - Trở thành một công ty công cung cấp dịch vụ BPO hàng đầu Việt Nam về CSKH.
 - Trở thành một tổng đại lý phân phối tất cả các dịch vụ của MobiFone.
 - Nâng cao giá trị thương hiệu, chuẩn hóa hệ thống nhận diện thương hiệu.
 - Phát triển dịch vụ bán lẻ, bán hàng online, cung cấp dịch vụ giải pháp cho các công ty bán hàng trực tuyến.

- Đến năm 2025, tổng doanh thu trên 1.000 tỷ đồng, trong đó doanh thu dịch vụ ngoài MobiFone chiếm tỷ trọng 50%.

- Mở rộng liên kết, hợp tác với các đối tác có năng lực, kinh nghiệm để tăng trưởng doanh thu ngoài MobiFone, đồng thời nâng cao năng lực đội ngũ cán bộ nhân viên công ty.

- Mục tiêu dài hạn: MobiFone Service trở thành doanh nghiệp cung cấp dịch vụ viễn thông và công nghệ thông tin phát triển bền vững, có năng lực cạnh tranh mạnh trong ba lĩnh vực cốt lõi: dịch vụ CSKH (Call Center), dịch vụ GTGT và dịch vụ HTVT hướng tới doanh thu 1.250 tỷ đồng vào năm 2020, phần đầu tăng trưởng doanh thu bình quân 110% - 115%/năm, tăng trưởng lợi nhuận bình quân đạt 5% - 7%/năm tới năm 2025.

3.1.2. Phương hướng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của công ty

Thứ nhất, coi phát triển và nâng cao chất lượng NNL là vấn đề cốt lõi, là điều kiện cơ bản nhất để MobiFone Service có thể phát huy nội lực và phát triển bền vững.

Thứ hai, phát triển và nâng cao NNL phải sử dụng một cách toàn diện, khoa học và đồng bộ nhiều giải pháp, đó là đảm bảo về số lượng và cơ cấu, nâng cao về chất lượng NNL và phát triển các yếu tố tạo động lực trong công ty nhằm đáp ứng nhu cầu thực tiễn của hoạt động sản xuất kinh doanh.

Thứ ba, nâng cao chất lượng NNL dựa trên cơ sở nguồn tài sản sẵn có đó là đội ngũ cán bộ, công nhân viên - lực lượng mạnh mẽ nhất; đồng thời Lãnh đạo công ty cam kết tạo mọi cơ hội về vật chất và tinh thần để cán bộ, công nhân viên được học tập, phát huy năng lực, hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao. Có chính sách linh hoạt để giữ và phát huy tiềm năng của đội ngũ lao động.

Thứ tư, phát huy hình thức đào tạo tại chỗ, khai thác triệt để kiến thức, kỹ năng của cán bộ quản lý và những cán bộ giàu kinh nghiệm, chuyên gia giỏi trong từng lĩnh vực.

Thứ năm, gắn nâng cao chất lượng NNL với các đặc điểm đặc thù của công ty nhằm hạn chế khó khăn, phát huy tốt tiềm năng và thế mạnh của mình.

Thứ sáu, hoàn thiện văn hóa doanh nghiệp, các quy định về phong cách, lối sống, ứng xử với đồng nghiệp, đối tác, khách hàng... nhằm tạo cho mỗi cán bộ, công nhân viên trong công ty luôn tự hào là một thành viên của MobiFone Service.

3.2. Một số giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Dịch vụ Kỹ thuật MobiFone

3.2.1. Nhóm giải pháp về thể lực

Một yếu tố không thể thiếu đối với NLĐ là sức khỏe. Sức khỏe ngày nay không chỉ được hiểu là tình trạng không có bệnh tật, mà còn là sự hoàn thiện về mặt thể chất lẫn tinh thần. Trên thực tế, nền tảng đầu tiên của NLĐ là thể trạng và sức khỏe, đây là kết quả tổng hợp của nhiều nhân tố: môi trường vệ sinh, chăm sóc sức khỏe ban đầu, chế độ dinh dưỡng, khám chữa bệnh, điều kiện thể dục, thể thao, hưởng thụ văn hoá, học tập,... mọi NLĐ, dù lao động cơ bắp hay lao động trí óc đều cần có sức vóc thể chất tốt để duy trì và phát triển trí tuệ, để chuyển tải tri thức vào hoạt động thực tiễn, biến tri thức thành sức mạnh vật chất. Hơn nữa cần phải có sự dẻo dai của hoạt động thần kinh, niềm tin và ý chí, khả năng vận động của trí lực trong những điều kiện khác nhau.

Thể lực của con người chịu ảnh hưởng của mức sống vật chất, sự chăm sóc sức khỏe và rèn luyện của từng cá nhân cụ thể. Một cơ thể khỏe mạnh, thích nghi với môi trường sống thì năng lượng do nó sinh ra sẽ đáp ứng yêu cầu của một hoạt động cụ thể nào đó, thể lực có ý nghĩa quyết định đến năng lực hoạt động của con người. Phải có thể lực, con người mới có thể phát triển trí tuệ và quan hệ của mình trong xã hội. Chỉ có những người khỏe mạnh cả về thể chất lẫn tinh thần mới có thể nâng cao sức mạnh của bản thân, bắt nhịp được với cuộc sống hiện đại. Họ làm việc dẻo dai, có khả năng tập trung về trí tuệ khi làm việc, có sức mạnh của niềm tin và ý chí để làm tốt công việc.

Sức khỏe vừa là mục đích, đồng thời nó cũng là điều kiện của sự phát triển, nên bảo vệ và nâng cao sức khỏe con người là một đòi hỏi hết sức chính đáng mà xã hội phải đảm bảo. Để NLĐ có sức khỏe về thể chất và tinh thần tốt, MobiFone Service cần thực hiện các giải pháp sau:

Đảm bảo việc thực hiện khám bệnh định kỳ bắt buộc (6 tháng/lần đối với NLD). Tuyên truyền để NLD thấy được tầm quan trọng của việc khám bệnh định kỳ, để NLD tham gia khám bệnh đầy đủ nhằm sớm phát hiện và có biện pháp chăm sóc sức khỏe phù hợp, kịp thời.

Quy định việc khám sức khỏe định kỳ là bắt buộc đối với tất cả các cán bộ công nhân viên trong công ty.

Tăng cường các hoạt động truyền thông, giáo dục thực hiện nội dung về chăm sóc sức khỏe sinh sản và kế hoạch hoá gia đình cho NLD;

Thực hiện các biện pháp tuyên truyền, nâng cao nhận thức của NLD trong việc tự bảo vệ sức khỏe cho bản thân bằng việc cung cấp các kiến thức về dinh dưỡng hàng ngày, chế độ chăm sóc sức khỏe hợp lý, phát động phong trào thể dục thể thao trong toàn đơn vị (khuyến khích mỗi cá nhân lựa chọn cho mình một môn thể thao phù hợp để rèn luyện sức khỏe và thư giãn sau mỗi ngày làm việc). Thường xuyên tổ chức các cuộc thi như: chạy bộ, đá bóng... để toàn thể NLD trong công ty cùng tham gia và dần coi việc luyện tập hàng ngày như một thói quen.

Điều kiện thực hiện giải pháp:

- Công ty bố trí được nguồn ngân sách hàng năm để thực hiện các chi phí khám sức khỏe định kỳ cho người lao động (bắt buộc 6 tháng/lần).
- Nội dung quy định người lao động phải thực hiện khám sức khỏe 6 tháng/lần là bắt buộc cần phải được đảm bảo phổ biến đến toàn bộ cán bộ công nhân viên trong công ty và cần có quy chế với các trường hợp không thực hiện theo quy định.

3.2.2. Nhóm giải pháp về trí lực

3.2.2.1. Đổi mới công tác đào tạo nâng cao trình độ nguồn nhân lực

Về quan điểm chủ trương: Phòng Tổ chức Hành chính là đơn vị trực tiếp chịu trách nhiệm thực thi nhiệm vụ lên kế hoạch và đề xuất đào tạo phát triển NNL. Phòng Tổ chức Hành chính có kế hoạch và báo cáo với Tổng Giám đốc về nhu cầu hàng năm của toàn công ty. Ngoài ra Phòng Tổ chức Hành chính có trách nhiệm xác định nhu cầu đào tạo và đưa ra kế hoạch đào tạo cho lực lượng lao động nhằm đáp

ứng yêu cầu công tác và nhiệm vụ sản xuất kinh doanh của công ty. Những mục tiêu đào tạo của MobiFone Service gồm:

- Nâng cao trình độ và kinh nghiệm những người trong công tác quản lý, nhà quản lý cần có kiến thức cần thiết, cập nhật những công nghệ mới, kiến thức mới để đáp ứng những thay đổi của thị trường.
- Trang bị và nâng cao những kỹ năng cần thiết cho cán bộ, công nhân viên đáp ứng nhu cầu công việc.

Hàng năm, MobiFone Service thường có sự đổi mới về máy móc thiết bị mới hiện đại nên yêu cầu lực lượng lao động có trình độ cao, do đó công tác đào tạo lại và đào tạo mới phải được tiến hành thường xuyên. Trong những năm qua MobiFone Service đã tiến hành nhiều hình thức đào tạo phong phú, đa dạng như: đào tạo cơ bản dài hạn, đào tạo cơ bản ngắn hạn, đào tạo tập trung, đào tạo tại chỗ, bồi dưỡng nâng cao nghiệp vụ các chuyên ngành với quy mô từng đơn vị có nhu cầu, tại Hà Nội và các chi nhánh trong cả nước.

Nâng cao công tác đào tạo tại MobiFone Service

- Việc đào tạo bồi dưỡng nâng cao trình độ năng lực cho NLD phải căn cứ vào mục tiêu phát triển của công ty. Từ đó đánh giá chính xác nhu cầu hiện tại và những mục tiêu của những năm tiếp theo.
- MobiFone Service mở lớp đào tạo, huấn luyện một số cán bộ quản lý của công ty, cử cán bộ đi học khoá nâng cao chuyên ngành, thi lên bậc, nâng cao trình độ nghiệp vụ của các phòng ban, học thêm ngoại ngữ, sử dụng thành thạo máy vi tính.
- Đồng thời cũng tạo điều kiện cho các cán bộ quản lý giỏi có cơ hội thăng tiến.
- Để có đội ngũ cán bộ chuyên nghiệp, trình độ chuyên môn nghiệp vụ vững vàng như mong muốn thì công ty cần có kế hoạch đào tạo để đáp ứng yêu cầu đòi hỏi của công tác quản lý.

- Đối với những cán bộ, công nhân viên có chuyên môn nghiệp vụ thì phải có kế hoạch, chương trình cụ thể đặt ra để bồi dưỡng cho cán bộ vào các kỳ đến hạn xét bậc lương.
- Thực hiện công tác giáo dục tư tưởng, đạo đức để họ có trách nhiệm, yêu thích công việc mình làm, để họ cố gắng hết sức mình vì sự nghiệp của công ty.
- Đề bạt những cán bộ, công nhân viên có tài năng, có chế độ thưởng, phạt rõ ràng, công bằng đó là yếu tố kích thích sự cống hiến của mình đối với công ty.
- Những cán bộ, công nhân viên có kinh nghiệm hướng dẫn cho những nhân viên mới.

Một số biện pháp cụ thể công tác đào tạo tại MobiFone Service:

- Có chính sách cụ thể về đào tạo, đào tạo lại, bồi dưỡng và sử dụng cán bộ nhằm mục đích động viên khuyến khích cán bộ, công nhân viên tích cực học tập, thu nhiều kết quả để xây dựng và phát triển công ty.
- Định rõ nhu cầu đào tạo và phát triển ấn định với các mục tiêu đào tạo cụ thể, lựa chọn phương pháp và phương tiện thích hợp. Hằng năm, cần thiết lập lại bảng kinh phí đầu tư cho công tác đào tạo và bồi dưỡng nhân sự.
- Cần lựa chọn kỹ cán bộ, công nhân viên cần thiết cho công tác đào tạo, bồi dưỡng; tránh đào tạo tràn lan gây ra hiện tượng thiếu kinh phí. Cần tránh hiện tượng cán bộ đi học chỉ để lấy bằng cấp như thực tế vẫn phổ biến ở một số doanh nghiệp vừa và nhỏ. Để làm tốt công tác này MobiFone Service cần theo dõi và giám sát chặt chẽ quá trình học tập thông qua liên hệ với cơ sở đào tạo như: điểm danh, kiểm tra bất chợt...
- Đối với công tác đào tạo tại Hà Nội và các chi nhánh: mở các lớp học quản lý kinh tế cho cán bộ; mở các hệ đào tạo dài hạn, trung hạn, ngắn hạn cho đội ngũ cán bộ, công nhân viên; thường xuyên gửi cán bộ quản lý tham dự các khóa học ngắn hạn và dài hạn nhằm nâng cao trình độ chuyên môn, ngoại ngữ...
- Đào tạo ngoài công ty: gửi cán bộ có năng lực, triển vọng đi học những khóa học về lý luận nghiệp vụ kinh tế, cử đi học cao học, đại học văn bằng hai, tại chức.

- Thành lập các nhóm kiểm tra trong lĩnh vực đào tạo kiểm tra các giảng viên, nội dung, việc tuân thủ, chấp hành quy chế về đào tạo của công ty...

Điều kiện thực hiện giải pháp:

- Công ty cần có kế hoạch và nguồn ngân sách cho công tác đào tạo và bồi dưỡng nhân sự hàng năm.
- Việc xác định nhu cầu đào tạo của Phòng Tổ chức Hành chính cần được thực hiện chính xác dựa trên mục tiêu phát triển của công ty, để làm căn cứ xây dựng kế hoạch đào tạo cho người lao động phù hợp với yêu cầu công tác và nhiệm vụ sản xuất kinh doanh của các đơn vị.
- Công tác lựa chọn kỹ cán bộ, công nhân viên cần thiết cho công tác đào tạo, bồi dưỡng phải được đảm bảo hiệu quả, đúng người, đúng việc, đúng nhu cầu, tránh đào tạo tràn lan dẫn đến không hiệu quả và lãng phí nguồn ngân sách của công ty.

3.2.2.2. Đổi mới công tác quy hoạch, tuyển dụng nguồn nhân lực

Về đổi mới công tác quy hoạch nguồn nhân lực:

Đổi mới công tác quy hoạch NNL nhằm phát hiện, bồi dưỡng và chuẩn bị đội ngũ lao động dự bị cho tương lai, đáp ứng các yêu cầu đặt ra từ mục tiêu chiến lược phát triển của công ty, cũng như các tiêu chuẩn của các chức danh quản trị. Công tác quy hoạch cán bộ phải được làm tốt, chính xác ngay từ khâu đánh giá, phát hiện cán bộ và được thực hiện theo các bước sau:

- Tổ chức đánh giá toàn diện chất lượng NNL hiện có của công ty và xác định những ứng viên tiềm năng trên cơ sở phân tích những điểm mạnh và điểm yếu;
- Quy hoạch cán bộ phải được thực hiện theo nguyên tắc động và mở. Nghĩa là một vị trí quy hoạch nhiều ứng viên, mỗi ứng viên có thể quy hoạch vào nhiều vị trí khác nhau và định kỳ có thể bổ sung hoặc loại bớt ra khỏi danh sách cán bộ quy hoạch;
- Thảo luận kết quả được đánh giá với người được đánh giá nhằm giúp cho họ biết được vị trí, tình trạng của mình so với yêu cầu chức vụ trong tương lai, chỉ cho họ biết được những điểm yếu, những khóa đào tạo, huấn luyện, bồi dưỡng cần tham dự;
- Lập kế hoạch hỗ trợ, giúp đỡ của lãnh đạo cấp trên với những ứng viên tiềm năng.

Tập trung đổi mới công tác quy hoạch, tuyển chọn cán bộ lãnh đạo, quản lý. Đổi mới công tác quy hoạch, tuyển chọn cán bộ lãnh đạo, quản lý, nhất là trước khi đề bạt về hình thức và phương pháp thực hiện, phù hợp với xu thế cạnh tranh công bằng về tài năng, trí tuệ của mỗi cá nhân. Mỗi cá nhân đều có quyền bộc lộ hết khả năng của mình để cống hiến và phục vụ cho doanh nghiệp, xã hội. Phải làm sao để mỗi cá nhân đều có cơ hội được đề bạt vào những vị trí xứng đáng với khả năng và công sức của mình, đồng thời với vị trí đó họ có đủ quyền để phát huy năng lực thực hiện tốt công việc của mình.

Nghiên cứu triển khai các hình thức tuyển chọn cán bộ cho các vị trí lãnh đạo quan trọng trong công ty, các đơn vị trực thuộc với các nội dung cụ thể:

- Mục tiêu thu hút nhân tài từ các nguồn khác nhau, tạo ra sự cạnh tranh lành mạnh, đổi mới, đột phá, tiến bộ trong công tác quản lý;
- Chủ trì tổ chức thi tuyển là Hội đồng xét tuyển gồm có thành phần của Ban Tổng giám đốc, Phòng Tổ chức Hành chính và một số các phòng ban có liên quan trong công ty;
- Tham gia thi tuyển là các ứng viên được Ban Tổng giám đốc chỉ định và các đối tượng khác trong hoặc ngoài công ty có thể đáp ứng các tiêu chuẩn của vị trí tuyển dụng;
- Nội dung kiểm tra bao gồm trình độ chuyên môn, quản lý, ngoại ngữ, kiến thức pháp luật; các kỹ năng ứng xử giải quyết các tình huống quản trị; sự hiểu biết và khả năng nắm bắt về tâm lý, tình cảm con người; hiểu biết về môi trường đang ứng tuyển; kế hoạch hay dự định sẽ thực hiện nếu được bổ nhiệm.

Thực hiện bổ nhiệm cán bộ có thời hạn và có xem xét, đánh giá kỹ lưỡng, nghiêm túc về mức độ hoàn thành nhiệm vụ của cán bộ trước khi bổ nhiệm lại. Bên cạnh đó cần thực hiện chế độ luân chuyển cán bộ theo định kỳ một cách hợp lý, trung thực nhằm tạo cho cán bộ trạng thái luôn phấn đấu, không ngừng nâng cao năng lực công tác.

Về đổi mới công tác tuyển dụng nguồn nhân lực:

Việc xây dựng chiến lược tuyển dụng NNL là một yêu cầu cấp bách đối với MobiFone Service. Để không ngừng nâng cao chất lượng lao động và có một đội ngũ cán bộ, công nhân viên có đủ năng lực, trình độ để hội nhập vào nền kinh tế thị trường ngày càng cạnh tranh gay gắt, trong tương lai công tác tuyển chọn nhân sự phải được nâng lên về chất lượng. MobiFone Service cần hoàn thiện khâu tuyển dụng một cách khoa học, chặt chẽ; đây sẽ là tiền đề cho việc sử dụng lao động hợp lý và phát huy tối đa khả năng làm việc của NLĐ. Hơn nữa, công tác tuyển dụng tốt sẽ giúp công ty tránh được việc mất mát các ứng viên tiềm năng vào tay đối thủ cạnh tranh. Để làm được điều này MobiFone Service cần áp dụng 6 bước sau trong công tác tuyển dụng:

Bước 1: Thành lập Hội đồng xét tuyển hồ sơ: là những người có kinh nghiệm, hiểu rõ ngành nghề, có trình độ.

Bước 2: Nên thu hút ứng viên bằng cách sử dụng phương tiện thông tin đại chúng, quảng cáo để thu hút lao động có trình độ như Internet, báo đài... thu hút các ứng viên bên ngoài hơn nữa muốn tham gia vào công ty

Bước 3: Thu thập nghiên cứu hồ sơ các ứng viên (ở bước này có thể loại ngay những ứng viên không đạt yêu cầu)

Bước 4: Kiểm tra sát hạch

- Phòng vấn đề biết được sự nhận thức nhanh nhạy trong xử lý công việc của các ứng cử viên
- Trắc nghiệm về lĩnh vực công ty cần tuyển: Nên có bài thi trắc nghiệm cần soạn riêng cho từng loại công việc cần tuyển

Bước 5: Khám sức khỏe: đây là khâu rất quan trọng đặc biệt là đối với các ứng cử viên lao động trực tiếp mà công ty lại có số lao động trực tiếp đông nên khâu kiểm tra sức khỏe rất cần thiết với quá trình tuyển dụng

Bước 6: Ra quyết định tuyển dụng: sau khi các ứng cử viên đã đạt được yêu cầu ở các bước trên. MobiFone Service ra các quyết định tuyển dụng với các ứng viên. Khi đã tuyển chọn được các ứng viên tiềm năng, công ty cần giải thích rõ cho

họ công việc mà họ sẽ được làm và bước đầu giao cho họ những công việc cơ bản để họ kịp thời, dần dần bắt kịp tiến độ làm việc tại công ty.

Đối với nguồn tuyển dụng bên ngoài, MobiFone Service cần quan tâm đó là đội ngũ sinh viên tại các trường Đại học, Cao đẳng. MobiFone Service nên phối hợp với các trường Đại học, Cao đẳng để chọn những sinh viên xuất sắc tham gia vào quá trình tuyển dụng. MobiFone Service tạo điều kiện cho các sinh viên có cơ hội thực tập tại chính công ty. MobiFone Service cần đưa ra các tiêu chuẩn cho các sinh viên như: điểm trung bình trong hai năm cuối phải đạt 7,5 trở lên (với sinh viên thuộc khối kinh tế) và 7,0 trở lên (với sinh viên thuộc khối kỹ thuật), điểm chuyên ngành phải từ 8,0 trở lên (với sinh viên khối kinh tế) và 7,5 trở lên (với sinh viên khối kỹ thuật), đạo đức tốt và tích cực tham gia các hoạt động xã hội. Tuy nhiên, ngoài các yêu cầu đối với các sinh viên thì về phía MobiFone Service cần phải cụ thể hóa hơn các dự định của mình với đội ngũ sinh viên tiên tiến này. MobiFone Service cần thông báo kế hoạch tuyển dụng vào đầu mỗi năm cho các sinh viên để họ có động lực học tập và quyết tâm đạt được các điều kiện mà công ty đưa ra, điều đó sẽ cho họ cơ hội việc làm khi ra trường. Với cách tìm kiếm lao động từ nguồn này, công ty ban đầu sẽ mất một khoản chi phí lớn, song lại thu hút được nhân tài, bớt đi một bước trong quá trình tuyển dụng (bước thu thập và nghiên cứu hồ sơ, đôi khi cả bước phỏng vấn sơ bộ). Chất lượng NLD tuyển từ nguồn này có là rất cao.

Điều kiện để thực hiện giải pháp:

- Công tác quy hoạch cán bộ phải được làm tốt, chính xác ngay từ khâu đánh giá, phát hiện cán bộ.
- Thực hiện bổ nhiệm cán bộ có thời hạn và có xem xét, đánh giá kỹ lưỡng, nghiêm túc về mức độ hoàn thành nhiệm vụ của cán bộ trước khi bổ nhiệm lại.
- Quy trình tuyển dụng tại công ty cần phải được thực hiện một cách khoa học, chặt chẽ để đảm bảo đầu vào cho việc sử dụng lao động hợp lý và phát huy tối đa khả năng làm việc của NLD trong tương lai tại công ty.

3.2.3. Nhóm giải pháp về tâm lực

Ý thức làm việc, ý thức chấp hành các nội quy, quy định là một trong những nhân tố quan trọng ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả làm việc và kết quả sản xuất của doanh nghiệp. Do vậy, vấn đề nâng cao ý thức của NLD luôn cần được hoàn thiện và củng cố.

Để nâng cao ý thức chấp hành đường lối, chủ trương, chính sách của Đảng, Nhà nước, nội quy, quy định của cơ quan, MobiFone Service cần hoàn thiện các quy chế, nội quy phù hợp với các quy định hiện hành, phù hợp với đặc thù công việc của công ty. Bên cạnh đó, để có tính răn đe tới NLD, MobiFone Service cần có những quy định về kỷ luật, chế tài cụ thể đối với việc vi phạm nội quy, quy định của công ty. Đơn cử, MobiFone Service cần bổ sung các hình thức, chế tài xử lý kỷ luật đối với NLD tham gia chơi cờ bạc hoặc ngồi xem chơi cờ bạc trong giờ làm việc, nếu vi phạm bị trừ 50% điểm khi đánh giá kết quả hàng tháng trong tổng điểm đánh giá về về tinh thần kỷ luật, thực hiện quy định về đạo đức nghề nghiệp, văn hóa công sở, thực hành tiết kiệm, chống lãng phí, tinh thần trách nhiệm phối hợp trong công tác, tham gia các hoạt động đoàn thể từ lần vi phạm đầu tiên. Tái phạm sẽ bị trừ toàn bộ điểm trong tổng điểm của các tiêu chí này và bị xử lý kỷ luật khiển trách.

MobiFone Service có cần bổ sung các chế tài, tăng mức phạt đối với các hành vi gây ảnh hưởng đến hình ảnh, uy tín của công ty. Đối với những trường hợp là Đảng viên, bên cạnh việc xử lý kỷ luật về Đảng, bên chính quyền cũng cần có các hình thức kỷ luật tương đồng để NLD nhận thức được những sai phạm của mình và sẽ rút kinh nghiệm, chú ý hơn trong việc tuân thủ các quy định chung.

Bên cạnh việc bổ sung và nâng mức phạt, đơn vị cũng cần có cơ chế khen thưởng kịp thời và hợp lý. Có thể giảm các hình thức thưởng nhưng tăng mức thưởng cho mỗi hình thức được khen thưởng. Như vậy, vừa góp phần khuyến khích NLD tích cực hơn trong công việc vừa tránh được sự hình thức trong các hình thức thưởng.

Một số đề xuất để xây dựng chính sách tạo động lực cho NLD như sau:

Thực hiện chế độ trả lương, thưởng phạt, trợ cấp cho cán bộ công nhân viên một cách hợp lý

- Để nâng cao hiệu quả kinh doanh và đưa MobiFone Service trở thành một doanh nghiệp lớn có uy tín trong ngành đòi hỏi MobiFone Service phải luôn quan tâm nâng cao chất lượng NNL của mình, phải khuyến khích và có chế độ ưu đãi đặc biệt đối với những chuyên gia có trình độ chuyên môn cao.
- Hoàn thiện chính sách tiền lương theo hướng: đảm bảo hài hòa lợi ích của MobiFone Service và NLD, ưu tiên thỏa mãn nhu cầu NLD, đảm bảo sự công bằng và minh bạch trong chính sách trả lương; Xây dựng hệ thống thang lương, bảng lương theo từng nhóm chức danh, công việc cụ thể, trên cơ sở yêu cầu trình độ chuyên môn, mức độ phức tạp của công việc, mức tiêu hao thể lực, trí lực của NLD.
- Xây dựng một mức lương cơ bản, sao cho trả công xứng đáng với sức lao động mà NLD bỏ ra. Từ đó sẽ thúc đẩy được cán bộ, công nhân viên lao động với hiệu quả cao hơn.
- Nhân viên sẽ được thưởng với mức thu nhập gia tăng nếu cá nhân đó vượt mức kế hoạch, thay vì thưởng chung cho cả nhóm làm việc như trước, MobiFone Service không chỉ trả lương tăng thêm khi năng suất lao động tăng, mà còn phải trả tăng thêm khi nâng cao chất lượng công việc chẳng hạn như: giảm phế phẩm, tiết kiệm tiêu hao vật tư, có phát minh sáng kiến mới có lợi cho công việc.
- Ngoài ra việc đánh giá mức độ đóng góp để hoàn thành công việc của NLD thì phải phản ánh được chất lượng, số lượng lao động thực tế của NLD do tập thể bàn bạc và quyết định một cách dân chủ, việc đưa các chỉ tiêu đánh giá bằng phương pháp cho điểm tùy theo điều kiện cụ thể sẽ giúp cho việc thưởng đúng người đúng việc.

Đổi mới chế độ khen thưởng

- + Không dùng cách khen thưởng bình quân. Thay vì khen thưởng dựa trên tiêu chuẩn cấp bậc và ngày công lao động, MobiFone Service cần kết hợp với việc đánh giá phân loại để đưa ra chính sách khen thưởng phù hợp. Mức thưởng phải

tương xứng với sức lao động bỏ ra để hoàn thành công việc mang lại hiệu suất cao cho công ty;

+ Đổi mới công tác khen thưởng: Đối với những cá nhân, tập thể hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ của công ty nên có những hình thức khen thưởng như: thưởng tiền, bằng khen, biểu dương trước toàn công ty và là căn cứ để khuyến khích họ hoàn thành tốt hơn những nhiệm vụ mà công ty giao cho. Xác lập các nội dung của công tác thi đua, khen thưởng, tiêu thức xét thưởng một cách chính xác và kịp thời nhằm tạo động lực vật chất và tinh thần cho NLĐ, xây dựng phong trào thi đua sôi nổi, lành mạnh, mang lại hiệu quả kinh tế cao cho công ty.

- Về chính sách phúc lợi cho các cán bộ, công nhân viên của MobiFone Service: hiện nay các hoạt động phúc lợi của MobiFone Service đã có kết quả khá tốt, đảm bảo quyền lợi cho NLĐ, tạo cảm giác an toàn trong công việc, đó là các hoạt động khuyến khích cả về vật chất lẫn tinh thần cho NLĐ đòi hỏi MobiFone Service phải duy trì và phát triển nhiều hơn công tác này.

- Bên cạnh các chế độ trả lương và phúc lợi xã hội, MobiFone Service cần có các hình thức khác như thưởng phạt kịp thời đối với những người hoàn thành tốt công việc, nhiệm vụ được giao, có vậy mới khuyến khích được họ, động viên được tinh thần tự giác cao của họ để kịp thời động viên khen thưởng những lao động có thành tích xuất sắc, sáng tạo trong công việc, đem lại hiệu quả cao cho hoạt động kinh doanh của công ty.

- Ngoài việc xây dựng những chính sách khen thưởng, MobiFone Service cần phải đưa ra các chế tài xử phạt, các qui chế trong làm việc. Phải thiết lập những hình thức kỉ luật kịp thời với những ai thiếu tinh thần trách nhiệm, cố tình vi phạm kỷ luật, hoặc làm thất thoát tài sản công ty.

Không xét thưởng thi đua đối với những cán bộ thường xuyên bỏ bê công việc, đi muộn về sớm, chất lượng công việc thấp, thiếu tinh thần trách nhiệm trong công việc được giao.

Không được hưởng lương thưởng trong các trường hợp sau: bị xử lý kỷ luật khiển trách. Vi phạm chính sách pháp luật Nhà nước hoặc qui chế, nội qui của công ty, nghỉ việc không được hưởng lương trong những ngày nghỉ việc.

Nếu tái phạm quá nhiều lần có thể bị: giáng chức, chuyển công tác... nhưng nếu sau khi nhận công tác mới vẫn tiếp tục vi phạm sẽ tùy mức độ nặng nhẹ sẽ bị sa thải.

Các phòng ban chức năng và các chi nhánh của MobiFone Service cần tăng cường sự phối hợp với công đoàn đơn vị hàng tháng, hàng quý tổ chức triển khai, quán triệt các quy định, nội quy của đơn vị, phổ biến đến từng NLĐ các chủ trương của lãnh đạo ban, chính sách của đơn vị để họ có sự hiểu biết sâu rộng hơn. Từ đó biết được quyền lợi và nghĩa vụ của mình, trên cơ sở đó NLĐ sẽ chủ động hơn trong việc hoàn thiện bản thân, làm việc nghiêm túc và hiệu quả hơn.

MobiFone Service cần tiếp tục tuyên truyền các hoạt động cụ thể nhằm nâng cao ý thức của NLĐ như:

Tuyên truyền nội quy lao động của công ty, quyền và nghĩa vụ của NLĐ làm việc tại công ty.

Triển khai, phổ biến đến từng NLĐ tuân thủ quy định văn hóa ứng xử, giao tiếp và thực hành tiết kiệm, chống lãng phí của cán bộ, viên chức và NLĐ.

Phổ biến quy chế làm việc giữa các đơn vị, các phòng ban chức năng trong công ty.

Phổ biến các quy định về thi đua, khen thưởng và kỷ luật; các chế độ chính sách đối với NLĐ.

Phát động các hoạt động thi đua làm việc tốt, có sáng kiến đổi mới trong công việc tạo môi trường và cơ hội để NLĐ chủ động phát huy khả năng, năng lực và học hỏi phát triển bản thân.

Qua các hoạt động này, NLĐ sẽ hiểu hơn về công ty, các cá nhân sẽ có sự đoàn kết hơn, có ý thức trong việc tuân thủ các quy định của cơ quan, làm việc nghiêm túc, chủ động học tập, sáng tạo. Bên cạnh đó công ty sẽ thu hút được lao động giỏi và có được sự gắn bó lâu dài hơn của NLĐ.

Điều kiện thực hiện giải pháp:

- MobiFone Service cần hoàn thiện các quy chế, nội quy phù hợp với các quy định hiện hành, phù hợp với đặc thù công việc của công ty. Trong đó cần có những quy định về kỷ luật, chế tài cụ thể đối với việc vi phạm nội quy, quy định của công ty.
- Cơ chế lương, khen thưởng cần phải được xây dựng và thực hiện hợp lý. Không dùng cách khen thưởng bình quân.

3.2.4. Một số giải pháp khác

3.2.4.1. Đổi mới công tác đánh giá, sắp xếp, phân công nguồn nhân lực

Về đổi mới công tác đánh giá nguồn nhân lực:

Hiện tại, MobiFone Service cần hoàn thiện lại bảng đánh giá phân loại để có thể phát triển hơn nữa đội ngũ cán bộ, công nhân viên giỏi, giúp họ hăng say trong công việc. Khoảng cách đánh giá quá xa giữa các lần hiện tại là chưa hợp lý, nó sẽ làm giảm sự khích lệ và hào hứng làm việc của nhân viên. Dẫn đến những nhân viên làm việc tốt xuất sắc sẽ không được ghi nhận kịp thời, hay những nhân viên mắc khuyết điểm trong công việc sẽ không được sửa chữa, chỉ bảo một cách nhanh nhất.

Bảng đánh giá phân loại cần định kì đánh giá vào cuối mỗi quý thay vì cuối mỗi năm như hiện tại. Khi đó, MobiFone Service sẽ luôn ghi nhận, đánh giá và có những hành động cụ thể đối với bất kỳ nhân viên nào, thưởng cho nhân viên hoàn thành tốt nhiệm vụ, sửa chữa cho những nhân viên nào mắc lỗi để tránh lặp lại những khuyết điểm này trong quá trình thực hiện công việc. Từ đó sẽ giảm được các chi phí không cần thiết trong việc khắc phục sai lầm của nhân viên, nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh.

MobiFone Service cũng không nên sử dụng tiêu chuẩn đánh giá chung, không rõ ràng làm ảnh hưởng không nhỏ đến tâm lý nhân viên. Do đó, những hệ thống đánh giá thành tích phải được hoạch định một cách kỹ lưỡng, những người phụ trách đánh giá phải được huấn luyện một cách toàn diện và số điểm hoàn thành công việc phải được giải thích, theo dõi một cách cẩn thận. Tiêu chí đánh giá cần

tham khảo ý kiến các thành viên quản lý trong công ty, tránh mang nặng tính hình thức, làm cho có. Mỗi phòng ban khác nhau cần phải có những tiêu chí khác nhau để đánh giá.

Về phương pháp đánh giá, MobiFone Service có thể sử dụng phương pháp 360 độ. Việc áp dụng phương pháp này có ưu điểm là độ chính xác khá cao và nhân viên không có cảm giác áp đặt kết quả bởi nhà quản lý; nó tạo dựng được một cái nhìn toàn cảnh công minh nhất. Đồng thời nó cũng giúp thu thập được một lượng lớn thông tin từ nhân viên. Có thể tiến hành theo 3 bước cơ bản sau:

- Bước 1: hãy để nhân viên tự đánh giá về mình. Nhân viên dù ở bất cứ vị trí nào họ cũng đều có quyền được đánh giá kết quả làm việc của mình. Nhà quản lý không nên áp đặt sự đánh giá của riêng mà quên đi quyền tự được đánh giá của NLD. Hãy để nhân viên của mình được quyền tự nhìn nhận kết quả công việc mà họ tạo ra theo một mẫu hướng dẫn chung của MobiFone Service trên cơ sở mục tiêu công việc mà họ đã cam kết. Chính trong quá trình đánh giá đó, bản thân nhân viên sẽ nhìn nhận được sự cố gắng cũng như những điểm chưa hoàn thiện của mình và chủ động có những giải pháp thay đổi. Trong bước này, điều quan trọng nhất MobiFone Service cần làm là hướng dẫn cụ thể và tránh áp đặt ý kiến của mình lên nhân viên về cách thức đánh giá.

- Bước 2: bản đánh giá nhân viên của riêng nhà quản lý. Những nhà quản lý trực tiếp nhân viên đó hãy cố gắng đừng để cảm xúc và những kỳ vọng ngoài khả năng với nhân viên ảnh hưởng tới quá trình này. Hãy căn cứ vào mục tiêu mà MobiFone Service đã thống nhất, và thẳng thắn nhìn nhận kết quả công việc mà nhân viên tạo ra cho tổ chức. Hãy thực sự công tâm cho dù mối quan hệ của nhà quản lý với nhân viên đó ở bất cứ tình trạng nào.

- Bước 3: Hãy đàm phán với nhân viên để có một bản đánh giá công minh. Chắc chắn khi so sánh 2 bản đánh giá của nhà quản lý và nhân viên sẽ có những điểm khác biệt do sự khác biệt về góc nhìn và những kỳ vọng. Khi đó, nhiệm vụ của nhà quản lý là hãy đàm phán, phân tích để đi đến thống nhất với nhân viên về những điểm khác biệt. Trong giai đoạn này thường rất dễ xảy ra xung đột. Nhà quản

lý cần khéo léo sử dụng kỹ năng đàm phán và giao tiếp của mình để đánh giá đúng về kết quả làm việc của nhân viên cũng như động viên, khích lệ họ trong công việc. Đánh giá kết quả làm việc chứ không phải là đang đánh giá phẩm chất của nhân viên là nguyên tắc cần nhớ trong công tác này.

Về đổi mới công tác sắp xếp, phân công nguồn nhân lực:

Yêu cầu chung của sự phân công và sắp xếp lao động hợp lý là phải bảo đảm sử dụng hợp lý sức lao động, phát huy được tính chủ động và sáng tạo của mỗi người, tạo điều kiện duy trì và nâng cao khả năng làm việc lâu dài cũng như sự hứng thú của NLD, đồng thời vẫn bảo đảm sử dụng có hiệu quả các nguồn vật chất kỹ thuật như: máy móc thiết bị, vật tư trong quá trình sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

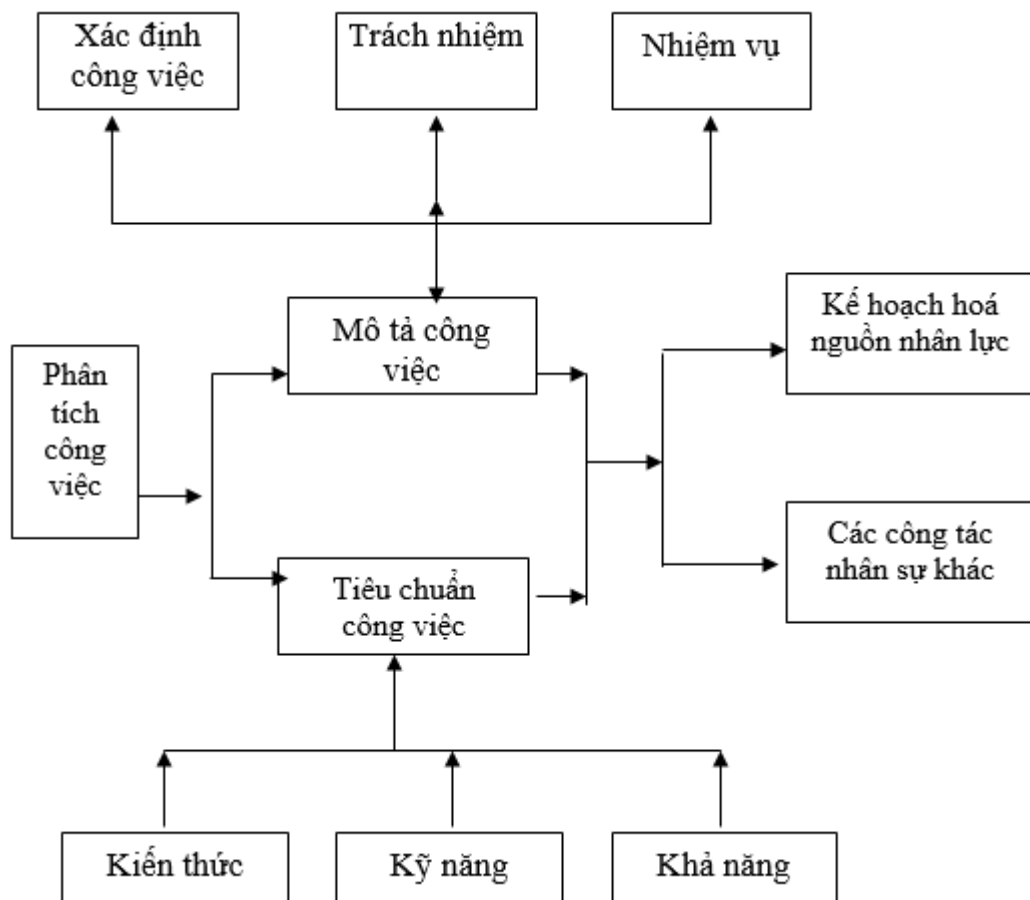
Sắp xếp, phân công lao động phải đảm bảo:

- Đảm bảo sự phù hợp giữa nội dung và hình thức của phân công lao động với trình độ phát triển của kỹ thuật và công nghệ với các yêu cầu khách quan của sản xuất kinh doanh;
- Đảm bảo mỗi con người có đủ việc làm trên cơ sở mức lao động khoa học, công việc phải phù hợp với năng lực, sở trường và đào tạo của mỗi NLD nhằm phát triển con người một cách toàn diện; đảm bảo phù hợp với nguyện vọng của NLD;
- Đảm bảo sử dụng một cách có hiệu quả nhất mọi nguồn lực trong doanh nghiệp. Để việc sắp xếp, phân công lao động cũng như hoàn thiện công tác xây dựng chiến lược NNL, MobiFone Service cần thực hiện các nội dung sau:

Để sắp xếp, phân công lao động và sử dụng NNL hợp lý, có hiệu quả nhất, MobiFone Service cần tiến hành phân tích công việc để xây dựng một hệ thống bảng mô tả công việc cho từng tiêu chuẩn chức danh. Bảng mô tả công việc là văn bản liệt kê các chức năng, nhiệm vụ, các mối quan hệ trong công việc, các điều kiện làm việc, yêu cầu kiểm tra, giám sát và tiêu chuẩn cần đạt được khi thực hiện công việc. Bảng mô tả công việc giúp cho NLD nắm rõ được nội dung, yêu cầu của công việc và hiểu được quyền hạn, trách nhiệm khi thực hiện công việc.

Để mô tả công việc và mô tả tiêu chuẩn thực hiện công việc, MobiFone Service nên sử dụng phối hợp nhiều phương pháp quan sát, phỏng vấn.

Thành phần tham gia vào quá trình phân tích công việc phải gồm: Trưởng phòng Tổ chức Hành chính (nhà quản lý NNL tại MobiFone Service) là người có trình độ chuyên môn cao trong lĩnh vực này, lãnh đạo quản lý trực tiếp, NLD, nếu có các chuyên gia quản lý NNL thì rất hiệu quả.



Sơ đồ 3.1. Sơ đồ hoá phân tích công việc

(Nguồn: Phòng Tổ chức Hành chính – MobiFone Service)

Đánh giá thực hiện công việc:

Đánh giá thực hiện công việc được coi là công tác nhân lực khó khăn phức tạp nhất. Do vậy việc xây dựng và duy trì một hệ thống đánh giá ở MobiFone Service là vô cùng cần thiết.

- Tiêu chuẩn thực hiện công việc: MobiFone Service nên áp dụng phương pháp thảo luận dân chủ giữa Lãnh đạo phụ trách trực tiếp đánh giá cán bộ, công nhân viên của mình.

- Phương pháp đánh giá: do có sự đa dạng về nguồn lao động nên để công tác đánh giá được tốt, MobiFone Service nên lựa chọn phương pháp đánh giá cho từng loại lao động:

- + Với những loại lao động mà kết quả thực hiện công việc mang tính định lượng cao có thể dễ dàng thấy được thì có thể áp dụng phương pháp thang đo đồ họa hoặc phương pháp quản lý bằng mục tiêu (MBO). Đối với lao động như bán hàng nên áp dụng phương pháp xếp hạng và phương pháp so sánh cặp.

- + Với lao động mà khó thấy ngay được kết quả thực hiện công việc hoặc loại công việc mang tính định tính cao có thể sử dụng phương pháp thang đo đồ họa, phương pháp danh mục kiểm tra hoặc phương pháp sử dụng bảng tường thuật để tiến hành đánh giá.

- Chu kỳ đánh giá : nên chọn khoảng cách giữa hai lần đánh giá là 6 tháng.

- Người đánh giá: tùy thuộc vào từng loại lao động, có thể lựa chọn người đánh giá là lãnh đạo trực tiếp, đồng nghiệp cùng làm việc, nhân viên cấp dưới, đối tác, tự đánh giá hay hội đồng đánh giá.

- Thông tin phản hồi: được thực hiện cùng chu kỳ đánh giá. Trong trường hợp đặc biệt bất thường, có thể thay đổi, có thể xảy ra ngay trong quá trình thực hiện hoặc sau đó.

3.2.4.2. Hoàn thiện môi trường làm việc, xây dựng văn hóa doanh nghiệp và quan hệ lao động hài hòa

Tâm lý NLĐ ai cũng muốn được làm việc trong môi trường và điều kiện tốt, an toàn. Trong những năm qua MobiFone Service đã rất chú ý đến công tác đảm bảo an toàn cho NLĐ nhằm tạo ra môi trường làm việc tốt nhất để NLĐ có thể yên tâm công tác. MobiFone Service luôn xác định rằng điều kiện làm việc tốt, đảm bảo an toàn cho NLĐ sẽ là điều kiện đảm bảo và tăng năng suất lao động. Điều kiện làm việc tác động đến người lao động trên nhiều mặt, nó quyết định mức độ và khả năng

làm việc, tình trạng sức khỏe của NLĐ. Vì vậy để nâng cao năng suất lao động, đảm bảo điều kiện làm việc, tạo điều kiện cho người lao động yên tâm công tác và cống hiến hết mình thì hoàn thiện môi trường và điều kiện làm việc, đảm bảo tốt an toàn lao động là điều cần hết sức chú trọng.

Cần xây dựng một tập thể đoàn kết. Đây là một trong những nội dung hết sức quan trọng, trong công tác cán bộ có đoàn kết thống nhất thì mới hoàn thành được nhiệm vụ chung của doanh nghiệp. Nội dung này đòi hỏi lãnh đạo đơn vị phải thường xuyên quan tâm, tạo cho mọi người ý thức làm việc tập thể, biết quan tâm lẫn nhau cùng giúp đỡ nhau trong cuộc sống và công tác. Phát hiện những mâu thuẫn nảy sinh giữa các cá nhân bên trong doanh nghiệp để kịp thời giải quyết, thường xuyên để mọi người gắn bó với nhau cùng phấn đấu. Có như vậy nhân viên mới có điều kiện làm việc tốt và dốc sức thực hiện nhiệm vụ của doanh nghiệp.

Cần xây dựng tác phong công nghiệp cho NLĐ: Đó là phải xây dựng nội quy lao động, bản nội quy đó phải đúng luật, chặt chẽ nhưng không nghiệt ngã để giữ kỷ luật, tác phong công nghiệp.

Đối với cán bộ quản lý tác phong công nghiệp được đo bằng tính sáng tạo, sự nhiệt tình, năng động trong công việc và trong sự phát triển của công ty. Cư xử đúng mức, quan tâm đến lợi ích chính đáng của cấp dưới.

Đối với công nhân trực tiếp sản xuất tác phong công nghiệp chính là tính tự giác, luôn tuân thủ đầy đủ, chính xác quy trình an toàn lao động, quy trình dây chuyền sản xuất, có tinh thần ham học hỏi, cố gắng tăng năng suất lao động, có ý thức giữ gìn bảo vệ máy móc trong quá trình làm việc và tôn trọng cấp trên.

Tạo điều kiện thuận lợi trong môi trường làm việc cho mọi công nhân viên của công ty. Cải thiện điều kiện làm việc, cảnh quan môi trường.

Thường xuyên tổ chức các phong trào thi đua lao động và sáng tạo.

Đầu tư chiều sâu vào máy móc trang thiết bị mới đồng bộ để đem lại hiệu quả, chất lượng công việc và đảm bảo an toàn lao động. MobiFone Service có thể trang bị cho nhân viên một số các phương tiện thông tin cần thiết như hỗ trợ tiền mua máy tính xách tay, trợ cấp chi phí điện thoại di động...

Kết luận chương

Trên cơ sở lý luận và những kết quả đạt được, những tồn tại trong nâng cao chất lượng NNL tại Công ty, nghiên cứu đề xuất một số giải pháp nhằm nâng cao chất lượng NNL của MobiFone Service trong thời gian tới.

KẾT LUẬN

Trong thời đại khoa học công nghệ phát triển mạnh mẽ, cùng với sự hội nhập sâu và rộng như hiện nay. Để làm chủ những tiến bộ khoa học và đảm bảo cho sự phát triển bền vững thì yếu tố giữ vai trò quyết định đó chính là nguồn lực con người, đặc biệt là NNL chất lượng cao. Vì vậy, mỗi quốc gia nói chung và mỗi đơn vị, tổ chức nói riêng phải luôn luôn quan tâm, chú trọng công tác nâng cao chất lượng NNL để đáp ứng được với sự thay đổi đó.

Công tác nâng cao chất lượng NNL có vai trò hết sức quan trọng đối với mỗi tổ chức. Sau khi nghiên cứu, luận văn ***“Chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Dịch vụ Kỹ thuật MobiFone (MobiFone Service)”*** đã hệ thống hóa và làm rõ những lý luận cơ bản về nâng cao chất lượng NNL trong doanh nghiệp. Từ đó, luận văn đã tiến hành thu thập thông tin, tìm hiểu và phân tích thực trạng chất lượng NNL của Công ty Cổ phần Dịch vụ Kỹ thuật MobiFone.

Trên cơ sở phân tích, đánh giá, chỉ ra những thành công đạt được, những hạn chế và tìm ra những nguyên nhân của các hạn chế trong hoạt động nâng cao chất lượng NNL của Công ty Cổ phần Dịch vụ Kỹ thuật MobiFone. Luận văn đã đề xuất một số giải pháp nhằm nâng cao chất lượng NNL nhằm đảm bảo mục tiêu, chiến lược phát triển của công ty trong hiện tại cũng như trong tương lai. Các giải pháp chủ yếu tập trung đó là: Thực hiện tốt công tác tuyển dụng và thu hút nhân tài; Đẩy mạnh hiệu quả công tác đào tạo và bồi dưỡng nâng cao trình độ NLĐ; Chính sách, chế độ đãi ngộ đối với NLĐ; Thực hiện giữ chân nhân tài; Xây dựng văn hóa doanh nghiệp tại công ty và Các giải pháp mang tính điều kiện nhằm đảm bảo tính hiệu quả của hoạt động nâng cao chất lượng NNL tại Công ty.

Trong khuôn khổ những giới hạn cho phép, tác giả đã vận dụng kiến thức lý luận tiếp thu được từ tài liệu, nhà trường, đi sâu tìm hiểu điều tra, khảo sát thực tiễn đơn vị công tác, phân tích, đánh giá và bước đầu đã đề xuất những giải pháp nhằm nâng cao chất lượng NNL tại đơn vị. Tuy nhiên, đây là một vấn đề lớn và phức tạp, nên việc xây dựng hệ thống các giải pháp nêu trên với những lập luận, lý giải đảm

bảo tính khoa học và hiện đại là một vấn đề không hề đơn giản, cần có sự nghiên cứu mở rộng và sâu sắc hơn nữa.

Bên cạnh đó, do thời gian thực hiện luận văn hạn chế, trong khi trình độ và khả năng của tác giả lại có hạn, luận văn sẽ khó tránh khỏi những khiếm khuyết. Tác giả chân thành mong nhận được sự chỉ dẫn, góp ý hơn nữa của các thầy/cô và đồng nghiệp, bạn đọc để tiếp tục nghiên cứu và phát triển đề tài này góp phần thiết thực vào sự phát triển của MobiFone Service.

DANH MỤC CÁC TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tiếng Việt

- [1]. Bộ Lao động – Thương binh và Xã hội (1999), *Thuật ngữ Lao động - Thương binh và Xã hội*, NXB Lao động - Xã hội, Hà Nội.
- [2]. Trần Xuân Cầu, Mai Quốc Chánh (2008), *Giáo trình kinh tế nguồn nhân lực*, Nxb Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
- [3]. Công ty Cổ phần Dịch vụ Kỹ thuật MobiFone (2017), *Báo cáo thường niên năm 2016*.
- [4]. Công ty Cổ phần Dịch vụ Kỹ thuật MobiFone (2018), *Báo cáo thường niên năm 2017*.
- [5]. Công ty Cổ phần Dịch vụ Kỹ thuật MobiFone (2019), *Báo cáo thường niên năm 2018*.
- [6]. Lê Thanh Hà (2009), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, Nxb Lao động - Xã hội, Hà Nội.
- [7]. Hà Văn Hội (2007), *Quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp*, Nxb Bưu Điện, Hà Nội.
- [8]. Lê Thị Mỹ Linh (2009), *Phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam trong quá trình hội nhập kinh tế*, Luận án Tiến sĩ trường Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
- [9]. Phạm Công Nhất (2008), “*Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu đổi mới và hội nhập quốc tế*”, Tạp chí Cộng sản số 786.
- [10]. Nguyễn Ngọc Quân, Nguyễn Văn Điềm (2007), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, Nxb Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
- [11]. Tạp chí Cộng Sản (17/4/1015), “*Phát triển NNL Việt Nam giai đoạn 2015-2020 đáp ứng yêu cầu đẩy mạnh công nghiệp hóa, hiện đại hóa và hội nhập quốc tế*”.
- [12]. Phan Thanh Tâm (2000), Luận án tiến sĩ “*Các giải pháp chủ yếu nâng cao chất lượng Nguồn nhân lực phục vụ nhu cầu CNH-HĐH*” trường đại học Kinh tế quốc dân.

- [13]. Nguyễn Hữu Thân (2006), *Quản trị nhân sự*, Nxb Thống kê, TP. Hồ Chí Minh.
- [14]. Nguyễn Tiệp (2007), *Giáo trình Nguồn nhân lực*, trường Đại học Lao động - Xã hội, Nxb Lao động – Xã hội, Hà Nội.

Tiếng Anh

- [15]. WB (2000), *World Development Indicators*, London: Oxford.

Website

- [16]. <http://mobifoneservice.com.vn/>

PHỤ LỤC 1

MẪU PHIẾU ĐÁNH GIÁ 1

Kính chào Anh/chị. *“Trước tiên xin gửi lời cảm ơn chân thành đến quý Anh/chị vì đã nhận lời giúp đỡ hoàn thành chương trình khảo sát này, sự giúp đỡ của Anh/chị có giá trị vô cùng lớn đối với tác giả trong thời điểm này. Một lần nữa xin tỏ lòng biết ơn đối với quý Anh/chị”*. Tôi hiện đang làm đề tài luận văn *“Chất lượng nguồn nhân lực tại công ty Cổ phần Dịch vụ Kỹ thuật MobiFone (MobiFone Service)”* thông tin mà Anh/chị cung cấp sẽ là nguồn tài liệu quý để tôi hoàn thiện được luận văn của mình. Mọi thông tin Anh/chị cung cấp sẽ được giữ bí mật.

- Họ và tên người trả lời phiếu hỏi:
- Đơn vị công tác:
- Địa chỉ hiện tại:

Anh/chị vui lòng đánh dấu (x) vào các ô trống thích hợp bên cạnh (có thể có nhiều lựa chọn ở 1 câu), điền câu trả lời vào chỗ (...):

1. Trình độ học vấn:

Tiến sỹ	Thạc sỹ
Đại học	Cao đẳng
Trung cấp	Lao động phổ thông

2. Trình độ ngoại ngữ

	A	B	C	Khác
Tiếng Anh	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiếng Nga	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiếng Pháp	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ngoại ngữ khác	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Anh/chị được tuyển vào công ty theo hình thức nào:

Thi tuyển <input type="checkbox"/>	Xét tuyển <input type="checkbox"/>
Được mời <input type="checkbox"/>	Từ chối trả lời <input type="checkbox"/>

4. Khi tuyển dụng nhân viên, anh/chị đã chọn nguồn nào:

Nguồn nội bộ <input type="checkbox"/>	Nguồn bên ngoài <input type="checkbox"/>
---------------------------------------	--

5. Vui lòng cho biết anh/chị đang ký hợp đồng lao động nào với công ty:

Nhân viên thử việc <input type="checkbox"/>	Hợp đồng có thời hạn <input type="checkbox"/>
Hợp đồng không thời hạn <input type="checkbox"/>	Hợp đồng khác <input type="checkbox"/>

6. Anh/chị thấy công việc hiện tại có phù hợp với chuyên ngành được đào tạo không?

Rất phù hợp <input type="checkbox"/>	Phù hợp <input type="checkbox"/>
Hơi phù hợp <input type="checkbox"/>	Ít phù hợp <input type="checkbox"/>
Không phù hợp <input type="checkbox"/>	Ý kiến khác <input type="checkbox"/>

7. Nếu được lựa chọn, anh/chị muốn tham gia lớp đào tạo nào nhất?

1	Lớp nâng cao kỹ năng chuyên môn	<input type="checkbox"/>
2	Lớp quản lý chất lượng	<input type="checkbox"/>
3	Lớp kỹ năng giao tiếp	<input type="checkbox"/>
4	Lớp quản trị doanh nghiệp	<input type="checkbox"/>
5	Marketing	<input type="checkbox"/>

8. Anh/chị thấy các điều kiện làm việc đối với người được công ty đảm bảo như thế nào?

1	Đảm bảo rất đầy đủ	<input type="checkbox"/>
2	Đảm bảo bình thường	<input type="checkbox"/>
3	Chỉ đảm bảo một phần	<input type="checkbox"/>
4	Không đảm bảo	<input type="checkbox"/>

9. Anh/chị có quan tâm đến tác phong làm việc của người lao động?

1	Rất quan tâm	<input type="checkbox"/>
2	Quan Tâm	<input type="checkbox"/>
3	Ít quan tâm	<input type="checkbox"/>
4	Không quan tâm	<input type="checkbox"/>

10. Theo anh/chị, trang phục làm việc có quan trọng đối với việc xây dựng văn hóa doanh nghiệp?

1	Rất quan trọng	<input type="checkbox"/>
2	Quan trọng	<input type="checkbox"/>
3	Tương đối quan trọng	<input type="checkbox"/>
4	Không quan trọng	<input type="checkbox"/>

11. Anh/chị có quan tâm đến nguyện vọng gắn bó lâu dài trong công ty?

1	Rất quan tâm	<input type="checkbox"/>
2	Quan tâm	<input type="checkbox"/>
3	Ít quan tâm	<input type="checkbox"/>
4	Không quan tâm	<input type="checkbox"/>

12. Làm việc ở công ty, anh/chị thấy cơ hội phát triển của mình như thế nào?

1	Phát triển rất tốt	<input type="checkbox"/>
2	Phát triển bình thường	<input type="checkbox"/>
3	Ít phát triển	<input type="checkbox"/>
4	Không phát triển được	<input type="checkbox"/>
5	Không trả lời	<input type="checkbox"/>

Cảm ơn Anh/chị đã tham gia trả lời khảo sát!

PHỤ LỤC 2

MẪU PHIẾU ĐÁNH GIÁ 2

PHIẾU KHẢO SÁT Ý KIẾN CÁN BỘ CÔNG NHÂN VIÊN

Chào các anh chị!

Nhằm thu nhập những ý kiến đóng góp về cơ sở vật chất, điều kiện làm việc, trang thiết bị và mức độ gắn bó của cán bộ công nhân viên với công ty. Từ đó giúp công ty không ngừng cải tiến, đào tạo nâng cao chất lượng nhân lực nhằm đáp ứng yêu cầu công việc và tạo điều kiện để cán bộ công nhân viên yên tâm làm việc gắn bó lâu dài. Rất mong anh chị dành thời gian để trả lời một số câu hỏi sau và đóng góp ý kiến một cách trung thực thẳng thắn. Các ý kiến đóng góp của các anh chị là các thông tin rất hữu ích với tôi và đề tài nghiên cứu này.

Trân trọng cảm ơn.

PHẦN I: Ý KIẾN ĐÁNH GIÁ

I	Đánh giá mức độ quan tâm đến nguyện vọng gắn bó lâu dài và tác phong làm việc của người lao động	Kết quả trả lời			
Xin vui lòng cho biết mức độ quan tâm với mỗi nội dung sau đây bằng cách đánh dấu vào các số. Rất quan tâm: 1 Quan tâm: 2 Ít Quan Tâm: 3 Không Quan tâm: 4		Rất quan tâm	Quan tâm	Ít quan tâm	Không quan tâm
I.1	Mức độ quan tâm đến nguyện vọng gắn bó lâu dài với công ty	1	2	3	4
I.2	Mức độ quan tâm đến tác phong làm việc của người lao động	1	2	3	4
II	Đánh giá nhu cầu tham gia các khóa đào tạo	Kết quả trả lời			

Xin vui lòng cho biết nhu cầu tham gia các khóa đào tạo bằng cách đánh dấu vào các số Lớp nâng cao kỹ năng chuyên môn: 1 Lớp quản lý chất lượng: 2 Lớp kỹ năng giao tiếp: 3 Lớp quản trị doanh nghiệp: 4 Marketing: 5		Lớp nâng cao kỹ năng chuyên môn	Lớp quản lý chất lượng	Lớp kỹ năng giao tiếp	Lớp quản trị DN	Marketing
II.1	Nhu cầu tham gia các khóa đào tạo của người lao động	1	2	3	4	5
III	Đánh giá mức độ đảm bảo điều kiện làm việc	Kết quả trả lời				
Xin vui lòng cho biết ý kiến về việc đảm bảo điều kiện làm việc tại công ty bằng cách đánh dấu vào các số Đảm bảo rất đầy đủ: 1 Đảm bảo bình thường: 2 Chỉ đảm bảo một phần: 3 Không đảm bảo: 4		Đảm bảo rất đầy đủ	Đảm bảo bình thường	Chỉ đảm bảo một phần	Không đảm bảo	
III.1	Mức độ đảm bảo các điều kiện làm việc của công ty	1	2	3	4	
IV	Đánh giá về công tác đánh giá đánh giá cán bộ, công nhân viên	Kết quả trả lời				
Xin vui lòng cho biết ý kiến về việc đánh giá cán bộ, công nhân viên tại công ty đã đảm bảo được thực hiện công bằng, chính xác và phù hợp, tạo động lực cho nhân viên phấn đấu bằng cách đánh dấu vào các số Đảm bảo rất chính xác, phù hợp: 1 Đảm bảo bình thường: 2 Chỉ đảm bảo một phần: 3 Không đảm bảo: 4		Đảm bảo rất chính xác, phù hợp	Đảm bảo bình thường	Chỉ đảm bảo một phần	Không đảm bảo	

IV.1	Mức độ đảm bảo công tác đánh giá nhân lực tại công ty đã đảm bảo được thực hiện công bằng, chính xác và phù hợp, tạo động lực cho nhân viên phấn đấu	1	2	3	4
------	--	---	---	---	---

PHẦN II: Kiến nghị của anh/chị với công ty

.....

.....

.....

.....

.....

PHẦN III: Thông tin cá nhân:

Giới tính: Nam ☐ Nữ ☐

Đơn vị công tác:.....

Thời gian làm việc: