

HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG



Nguyễn Thị Liễu

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

HÀ NỘI - 2020

HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG



Nguyễn Thị Liễu

**NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NHÂN VIÊN KINH
DOANH TẠI TRUNG TÂM KINH DOANH VNPT
BẮC NINH**

CHUYÊN NGÀNH: QUẢN TRỊ KINH DOANH

MÃ SỐ: 8.34.01.01

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

NGƯỜI HƯỚNG DẪN: TS. TRẦN NGỌC MINH

HÀ NỘI - 2020

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan Luận văn này là công trình nghiên cứu thực sự của cá nhân tôi, chưa được công bố trong bất cứ một công trình nghiên cứu nào. Các số liệu, nội dung được trình bày trong luận văn này là hoàn toàn hợp lệ và đảm bảo tuân thủ các quy định về bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ.

Tôi xin chịu trách nhiệm về đề tài nghiên cứu của mình.

Tác giả

Nguyễn Thị Liễu

LỜI CẢM ƠN

Trước tiên em xin gửi lời cảm ơn đến Ban Giám hiệu và các thầy giáo, cô giáo của khoa Quản trị kinh doanh 1, Học viện Bưu chính Viễn thông, đã tận tình truyền đạt các kiến thức cho em và tạo mọi điều kiện cho em hoàn thành tốt khóa học.

Em xin cảm ơn thầy giáo: TS. Trần Ngọc Minh đã trực tiếp hướng dẫn, chỉ bảo cho em trong suốt quá trình nghiên cứu đề tài này.

Tôi cũng xin chân thành cảm ơn đến Ban lãnh đạo đã tạo điều kiện cả về vật chất và tinh thần để cho tôi hoàn thành hóa học, cảm ơn các anh, chị đồng nghiệp đang công tác tại Trung tâm Kinh doanh VNPT-Bắc Ninh đã nhiệt tình giúp đỡ tôi trong quá trình thu thập thông tin, số liệu, bảng hỏi phục vụ cho đề tài nghiên cứu của tôi để tôi có thể hoàn thành được luận văn tốt nghiệp này.

Mặc dù đã hết sức cố gắng, nhưng do hạn chế về thời gian, kiến thức và kinh nghiệm, những vấn đề trình bày trong bản luận văn này chắc chắn không thể tránh khỏi những sai sót, em rất mong nhận được sự đóng góp của các thầy cô giáo, bạn bè và các đồng nghiệp để vấn đề nghiên cứu của em được hoàn thiện hơn.

Xin chân thành cảm ơn!

Tác giả

Nguyễn Thị Liễu

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN	i
LỜI CẢM ƠN	ii
MỤC LỤC	iii
DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT.....	vi
DANH MỤC HÌNH ẢNH.....	vii
DANH MỤC BẢNG, BIỂU	viii
LỜI MỞ ĐẦU	1
1. Tính cấp thiết của đề tài	1
2. Tổng quan về vấn đề nghiên cứu	2
3. Mục đích nghiên cứu.....	6
4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu.....	7
5. Phương pháp nghiên cứu của đề tài	7
6. Kết cấu của luận văn.....	8
CHƯƠNG 1: LÝ LUẬN CHUNG VỀ NGUỒN NHÂN LỰC, CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC VÀ NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP	9
1.1. Nguồn nhân lực, chất lượng nguồn nhân lực và sự cần thiết nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.....	9
1.1.1. Nguồn nhân lực	9
1.1.2 Chất lượng nguồn nhân lực	12
1.1.3 Các nhân tố ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực.....	13

1.1.4 Sự cần thiết nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp	24
1.2 Nội dung nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.....	26
1.2.1 Nâng cao thể lực nguồn nhân lực.....	26
1.2.2 Nâng cao trí lực nguồn nhân lực	28
1.2.3Nâng cao tâm lực nguồn nhân lực	30
1.2.4 Nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ	Error! Bookmark not defined.
1.2.5 Nâng cao khả năng thích ứng công việc	31
1.2.6 Hoàn thiện phương pháp công tác	32
1.2.7 Xây dựng khung năng lực cho doanh nghiệp.....	33
1.3. Kinh nghiệm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của một số doanh nghiệp viễn thông và bài học cho TTKD VNPT Bắc Ninh.....	36
1.3.1 Kinh nghiệm của Tổng công ty dịch vụ Viễn thôngError! Bookmark not defined.	
1.3.2 Kinh nghiệm của VNPT Bắc Ninh	36
1.3.3 Bài học cho TTKD VNPT Bắc Ninh	38
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG CHẤT LƯỢNG NHÂN VIÊN KINH DOANH TẠI TRUNG TÂM KINH DOANH VNPT BẮC NINH	40
2.1. Khát quát về TTKD VNPT Bắc Ninh	40
2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của TTKD VNPT Bắc Ninh.....	40
2.1.2 Chức năng, nhiệm vụ, cơ cấu tổ chức	42
2.1.3 Tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh của TTKD VNPT Bắc Ninh	44
2.2. Phân tích thực trạng chất lượng nhân viên kinh doanh tại TTKD VNPT Bắc Ninh	47
2.2.1. Quy mô và cơ cấu nguồn nhân lực tại TTKD VNPT - Bắc Ninh.....	47

2.2.2. Thực trạng chất lượng nhân viên kinh doanh của Trung tâm kinh doanh VNPT - Bắc Ninh	55
2.3 Thực trạng về xây dựng Khung năng lực cho TTKD VNPT - Bắc Ninh....	61
2.4 Đánh giá chung về thực trạng chất lượng nhân viên kinh doanh tại TTKD VNPT Bắc Ninh.....	66
2.4.1 Những kết quả đạt được	68
2.4.2 Những tồn tại	68
2.4.3 Nguyên nhân tồn tại	69
CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NHÂN VIÊN KINH DOANH TẠI TRUNG TÂM KINH DOANH VNPT BẮC NINH ĐẾN NĂM 2025.....	71
3.1. Phương hướng phát triển của TTKD VNPT Bắc Ninh đến năm 2025. 71	
3.1.1. Phương hướng phát triển sản xuất kinh doanh của TTKD VNPT Bắc Ninh đến năm 2025	71
3.1.2. Phương hướng phát triển nhân viên kinh doanh đến năm 2025	72
3.2 Giải pháp nâng cao chất lượng nhân viên kinh doanh tại TTKD VNPT Bắc Ninh	76
3.2.1 Hoàn thiện công tác phân tích và đánh giá thực hiện công việc.....	76
3.2.3 Giải pháp về tâm lực	83
3.2.3 Một số giải pháp khác	84
KẾT LUẬN – KIẾN NGHỊ	91
IV. DANH MỤC CÁC TÀI LIỆU THAM KHẢO	93

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

TỪ VIẾT TẮT	NỘI DUNG ĐẦY ĐỦ
CBCNV	Cán bộ công nhân viên
CNH – HĐH	Công nghiệp hóa – Hiện đại hóa
VNPT Bắc Ninh	Trung tâm kinh doanh VNPT Bắc Ninh
NNL	Nguồn nhân lực
VNPT Vinaphone	Tổng Công ty dịch vụ Viễn thông
KHDN	Khách hàng doanh nghiệp
BN	Bắc Ninh

DANH MỤC HÌNH ẢNH

Hình 1.1: Các nhân tố chủ quan ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực	16
Hình 1.2: Quy trình phân tích công việc	17
Hình 1.3: Mô hình đánh giá thực hiện công việc	20

DANH MỤC BẢNG, BIỂU

Bảng 2.1. Tỷ trọng doanh thu các dịch vụ của	44
Bảng 2.2. Kết quả sản xuất kinh doanh.....	46
Bảng 2.3. Số lượng lao động giai đoạn 2016 - 2019.....	47
Bảng 2.4 Cơ cấu lao động chính thức	48
Bảng 2.5. Cơ cấu lao động chính thức theo trình độ.....	50
Bảng 2.6. Cơ cấu lao động chính thức theo độ tuổi giai đoạn 2016-2019.....	51
Bảng 2.7. Trình độ ngoại ngữ của cán bộ nhân viên giai đoạn 2016-2019	52
Bảng 2.8. Trình độ tin học của cán bộ nhân viên giai đoạn 2016-2019	54
Bảng 2.9. Tổng hợp kết quả đánh giá lao động giai đoạn 2016-2019	55
Bảng 2.10.Khung thiết lập tiêu chuẩn năng lực nhân sự vị trí nhân viên hỗ trợ kinh doanh BNH-Phòng bán hàng khu vực	61
Bảng 2.11.Khung thiết lập tiêu chuẩn năng lực nhân sự vị trí nhân viên Quản lý kênh Cộng tác viên nghiệp vụ kinh doanh dịch vụ trả trước BNH-Phòng bán hàng khu vực	62
Bảng 2.12.Khung thiết lập tiêu chuẩn năng lực nhân sự vị trí nhân viên chăm sóc tuyến BNH-Phòng bán hàng khu vực	63
Bảng 2.13.Khung thiết lập tiêu chuẩn năng lực nhân sự vị trí nhân viên kinh doanh KHDN(AM) BNH-Phòng Khách hàng tổ chức Doanh nghiệp	64

LỜI MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Ngày nay, nguồn nhân lực ngày càng có ý nghĩa to lớn trong phát triển kinh tế xã hội của bất kỳ quốc gia nào trên thế giới, kể cả các nước phát triển cũng như các nước đang phát triển. Một nền kinh tế dựa trên kỹ thuật hiện đại và sự phát triển của khoa học công nghệ, phụ thuộc rất nhiều vào kỹ năng và trình độ của con người trong việc sử dụng các công nghệ đó và khả năng quản lý, điều hành nhằm phối hợp các nguồn lực theo mục tiêu và phương pháp tối ưu nhất. Nguồn nhân lực vừa là động lực vừa là nhân tố vừa là chủ thể trong mọi hoạt động kinh tế - xã hội. Việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực là một nội dung của phát triển bền vững và trở thành yêu cầu có tính chiến lược của tất cả các quốc gia. Vì vậy vấn đề nâng cao chất lượng nguồn nhân lực là yếu tố phải đặt lên hàng đầu của mỗi quốc gia.

Đặc biệt trong môi trường cạnh tranh ngày càng khốc liệt, các tổ chức, doanh nghiệp thành công là do biết kết hợp các nguồn lực một cách hiệu quả nhất để thực hiện chiến lược của mình. Có thể nói nguồn nhân lực là yếu tố quyết định sự thành công hay thất bại của tổ chức.

Hiện nay, VNPT đang chịu sự cạnh tranh mạng mẽ của các doanh nghiệp viễn thông khác như Viettel, FPT, CMC,...và yêu cầu ngày càng cao của khách hàng về thái độ phục vụ cũng như chất lượng dịch vụ, thì để giành thắng lợi trong sản xuất kinh doanh, TTKD VNPT Bắc Ninh cần chú trọng hơn nữa trong việc phát triển nguồn nhân lực, nhưng làm sao để nguồn nhân lực đó phù hợp với định hướng phát triển của Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam nói chung và Tổng Công ty dịch vụ viễn thông(VNPT Vinphone) nói riêng là một vấn đề cần được quan tâm, chú trọng. Đặc biệt là sau giai đoạn tái cơ cấu bộ máy tổ chức, để đảm bảo mục tiêu phát triển, TTKD VNPT Bắc Ninh cần chú trọng hơn nữa trong công tác nâng cao chất lượng nhân viên kinh doanh.

Chính vì nhận thức được tầm quan trọng của chất lượng nguồn nhân lực, tôi đã chọn đề tài “**Nâng cao chất lượng nhân viên kinh doanh tại TTKD VNPT Bắc Ninh**” làm luận văn tốt nghiệp của mình với mục đích góp phần giúp TTKD VNPT Bắc Ninh phát triển sản xuất doanh có hiệu quả trong thời kỳ công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước.

2. Tổng quan về vấn đề nghiên cứu

Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại doanh nghiệp là rất quan trọng, ảnh hưởng trực tiếp tới hiệu quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Vì vậy, đây là vấn đề thu hút được sự quan tâm nghiên cứu của rất nhiều các nhà khoa học.

2.1 Những nghiên cứu ngoài nước

Trên thế giới, các học giả nổi tiếng đã có một số nghiên cứu về chất lượng nguồn nhân lực được công bố:

Các nhà nghiên cứu và các học giả dưới các góc độ nghiên cứu khác nhau cũng có những nhận định về CLNNL theo giác độ tiếp cận và cái nhìn của họ.

- Susan M.Healthfield - một chuyên gia về NNL, là thành viên của Hiệp hội quản lý NNL và Hội đào tạo và phát triển Mỹ. Dưới góc độ là một chuyên gia nghiên cứu về NNL cũng như là một nhà quản lý, Susan Healthfield đã đưa ra những tiêu chí được coi là thước đo về CLNNL trong DN bao gồm: sự nhận thức, kỹ năng làm việc, ứng dụng công nghệ, thái độ, sự tin tưởng, sự nhạy cảm, đặc tính cá nhân... của NNL [4].

Trong cách đánh giá này đề cao ý thức, văn hóa, kỷ luật LĐ tốt dẫn đến nắm bắt, nhận thức và hội tụ được các kiến thức và kỹ năng cần thiết cho sự thực hiện công việc của NNL hiện đại. Trong cách nhìn nhận này cũng đề cao những tư tưởng và giá trị cá nhân, những cảm nhận của bản thân mỗi người về ý nghĩa của cuộc sống và những hoạt động để được xã hội công nhận công hiến của NNL. Tuy nhiên, nhược điểm của sự đánh giá này ở chỗ: những giá trị về mặt tư tưởng này không phải bất cứ một người nào, ở bất kỳ tầm nhận thức nào cũng có thể hiểu rõ được tư tưởng và giá trị đó. Do đó, có

những hiện tượng biến cái tư duy đó thành cái tôi cá nhân và tôn thờ việc thỏa mãn cái tôi đó chứ không phải sự cống hiến trí tuệ để được công nhận trong xã hội (XH).

- Một nghiên cứu của William R. Racey trong cuốn *The Human Resources Glossary: The Complete Desk Reference for HR Executives, Managers, and Practitioners* (1991) đã nhìn nhận NNL của tổ chức là tất cả những người làm việc trong tổ chức đó, là tài sản của tổ chức đó nhưng không giống tài lực hay vật lực, mà tài sản này biết tạo ra các mối quan hệ, giao dịch và làm giàu cho tổ chức [5]

Chính vì có quan niệm như vậy nên việc đánh giá tài sản đó có chất lượng hay không thì phải có kiến thức để làm việc, có ý thức làm việc để tạo ra của cải làm giàu cho tổ chức. Như vậy, có thể nói dưới mỗi góc nhìn khác nhau chúng ta lại có một quan điểm để đưa ra những nhận xét và sử dụng làm thước đo về CLNNL theo quan điểm riêng đó. Để có những đánh giá thống nhất hơn đối với CLNNL, tổ chức Liên hợp quốc đã đưa ra một thang đo mang tính tổng hợp: đó là trình độ lành nghề, là kiến thức của toàn bộ cuộc sống của con người, là tiềm năng để phát triển KTXH và cho cộng đồng. Tuy nhiên, đây là một cách nhìn tổng quát về CLNNL chung cho tất cả các quốc gia, các ngành và các tổ chức có sử dụng nguồn lực con người. Nếu áp dụng cách đánh giá này cho các ngành riêng lẻ, cho từng DN trong mỗi lĩnh vực hoạt động khác nhau sẽ không có tính cụ thể và chính xác. Do đó, tùy theo từng khu vực, từng ngành nghề với môi trường sống và làm việc khác nhau cần có các tiêu thức chi tiết và cụ thể hơn để đánh giá về CLNNL.

- Tác giả Gill Palmer – Trường đại học Wollongong (New South Wales, Australia), Bà đã có rất nhiều nghiên cứu khoa học khác nhau. Đặc biệt trong cuốn *British Industrial Relations* (1993) cùng với tác giả Howard F. Gospel, đã tìm hiểu mối quan hệ giữa người LĐ và người sử dụng LĐ trong quan hệ LĐ ở Anh và đánh giá về CLNNL thông qua mối quan hệ đó. Tuy nhiên, mỗi quốc gia lại có môi trường, điều kiện sống và làm việc, tốc độ phát triển kinh tế không giống nhau nên các đánh giá mang tính chất tham khảo, áp dụng trong từng thời kỳ hoặc thời điểm nhất định.

Ian Saunders – Trường Queensland University of Technology trong đề tài nghiên cứu Understanding quality leadership (1996) đã chỉ ra các đặc điểm để đánh giá NNL nhưng chủ yếu là NNL quản lý. Ông cho rằng nếu người quản lý làm tốt chức năng và vai trò lãnh đạo của mình thì các nhân viên khác sẽ phục tùng và làm theo. Nếu người quản lý không thực hiện được đầy đủ, nghiêm túc vai trò của mình thì việc các nhân viên thực hiện nhiệm vụ không chuẩn, không sáng tạo thì không thể đổ lỗi cho nhân viên. Theo quan điểm này, học viên thấy rằng khi đánh giá CLNNL thì cần đánh giá CLNNL làm công tác quản lý trước và lấy đó làm căn cứ để đánh giá NNL là các nhân viên, những người làm việc trực tiếp trong DN hay tổ chức. Tuy nhiên, không phải bất cứ ngành nghề nào cũng có thể sử dụng được cách đánh giá này nên việc tham khảo áp dụng cũng cần được lựa chọn kỹ lưỡng đối với mỗi ngành nghề khác nhau.

2.2.Những nghiên cứu trong nước

Trong những năm gần đây, một số các công trình nghiên cứu khoa học mang tính chuyên sâu có liên quan đến CLNNL trong các lĩnh vực khác nhau được công bố. Nhiều tác giả có sự quan tâm và thấy sự nhụt nhối trong vấn đề NNL VN nói chung dồi dào về số lượng nhưng khan hiếm về chất lượng, đặc biệt là NNL chất lượng cao. Do đó, sự tâm huyết thôi thúc các tác giả nghiên cứu về CLNNL trong các ngành, các lĩnh vực khác nhau của nền kinh tế xã hội.

- PGS.TS. Phùng Rân với bài “Chất lượng nguồn nhân lực, bài toán tổng hợp cần có lời giải đồng bộ” đã trả lời với vấn đề CLNNL đã đưa ra nhận định rằng: sự hưng thịnh hay suy vong của một quốc gia (mang tầm vĩ mô) hay sự thành công của một tổ chức (tầm vi mô) đều dựa vào NNL và trình độ có được của NNL đó.

- Đề tài nghiên cứu khoa học làm luận án tiến sỹ “Nâng cao chất lượng đội ngũ công chức hành chính nhà nước tỉnh Hải Dương” của tác giả Nguyễn Kim Diện (2008) cũng đã đề cập đến CLNNL trong lĩnh vực hành chính sự nghiệp. Những phân tích đánh giá thực trạng NNL thực hiện công tác hành chính với những thành công và hạn chế trong nhất định thuộc tỉnh Hải Dương, những phân tích đánh giá này có thể là điển

hình đại diện cho đội ngũ công chức hành chính nói chung nhưng không đại diện cho NNL trong lĩnh vực hoạt động kinh tế.

- Đề tài nghiên cứu khoa học cấp Nhà nước KHXH 05-03 (GS-TS. Nguyễn Phú Trọng làm chủ nhiệm đề tài) “Luận chứng khoa học cho việc nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ trong thời kỳ đẩy mạnh CNH, HĐH đất nước” đã đúc kết và đưa ra những quan điểm, sự định hướng trong việc sử dụng các biện pháp nhằm nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ nói chung và trong các lĩnh vực khác nhau của đời sống KTXH. Nhưng như vậy, trong mọi hoạt động của đời sống KT không chỉ có đội ngũ cán bộ, mà tham gia vào lực lượng LĐ một quốc gia, một ngành còn có đội ngũ công nhân có thể qua đào tạo hoặc không qua đào tạo là LĐPT... Do đó, đề tài là một tài liệu được tham khảo hữu ích nhất trong trường hợp liên quan đến cán bộ là công chức trong các đơn vị hành chính sự nghiệp.

- Đề tài nghiên cứu khoa học “Nâng cao năng lực của cán bộ quản lý trong các doanh nghiệp quốc doanh ở Hà Nội” của tác giả Nguyễn Vĩnh Giang (2004) đặt trọng tâm tìm giải pháp nâng cao năng lực của đội ngũ cán bộ làm công tác quản lý trong các DN quốc doanh. Đề tài cũng chưa chỉ rõ cần có các tiêu chí nào đánh giá năng lực của NNL làm công tác quản lý. Thông qua phân tích về năng lực thực tế làm việc của NNL làm công tác quản lý chính là một phần thể hiện CLNNL này. Tuy nhiên, hầu hết các DN không chỉ có đội ngũ cán bộ quản lý mà còn có các đối tượng khác. Do đó, đề tài này không thể là đại diện đầy đủ trong việc phân tích về CLNNL của một DN.

- Đề tài “Các giải pháp chủ yếu nâng cao CLNNL phục vụ nhu cầu CNH, HĐH đất nước” của tác giả Phan Thanh Tâm (2000) chú trọng phân tích thực trạng NNL trong nước và đưa ra các giải pháp có thể giúp nâng cao được CLNNL trong quá trình CNH, HĐH đất nước.

Với quan điểm phát triển NNL cũng nhằm nâng cao CLNNL, học viên tham khảo đề tài “Phát triển NNL trong DN vừa và nhỏ của Việt Nam trong quá trình hội

nhập kinh tế” của tác giả Lê Thị Mỹ Linh (2009) đã phân tích, đánh giá thực tiễn để hiểu rõ những mặt được và chưa được về phát triển NNL trong các DN vừa và nhỏ ở VN.

Một trong những đặc điểm chung tương đồng trong đề tài của tác giả Lê Thị Mỹ Linh và NCS là: hầu hết là các DNCNCBG có quy mô vừa và nhỏ nên NCS tham khảo một số ý kiến nhằm hoàn thiện công tác phát triển NNL chủ yếu cho các DN vừa và nhỏ.

- Đề tài “ Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Tổng Công ty Cổ phần Đầu tư Quốc tế Viettel ” của tác giả Nguyễn Thanh Hải, Khoa Quốc tế và đào tạo sau đại học – Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông Việt Nam, năm 2015. Tác giả Nguyễn Thanh Hải đã đưa ra cơ sở lý luận về công tác nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp một cách khá đầy đủ. Đề tài đã đi sâu phân tích các chính sách đang thực hiện tại công ty, làm rõ được việc ảnh hưởng của các chính sách, chế độ, của chất lượng nguồn nhân lực ảnh hưởng đến chất lượng công việc, đến hiệu quả Sản xuất kinh doanh tại công ty. Đồng thời đưa ra các giải pháp để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực cho công ty.

3. Mục đích nghiên cứu

Mục đích chung của đề tài chính là để nâng cao được hiệu quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp và giữ chân khách hàng khi sử dụng sản phẩm dịch vụ của doanh nghiệp.

Hệ thống hóa những vấn đề lý luận liên quan đến nguồn nhân lực, chất lượng nguồn nhân lực và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.

Phân tích thực trạng nhân viên kinh doanh và nâng cao chất lượng nhân viên kinh doanh giai đoạn 2015-2019; phân tích những tồn tại trong việc nâng cao chất lượng nhân viên kinh doanh của TTKD VNPT Bắc Ninh. Những vấn đề đặt ra cần phải tiếp tục giải quyết và hoàn thiện trong hoạt động nâng cao chất lượng nhân viên

kinh doanh của TTKD VNPT Bắc Ninh, đưa ra những giải pháp nâng cao chất lượng nhân viên kinh doanh cho TTKD VNPT Bắc Ninh.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

- **Đối tượng nghiên cứu:** Các hoạt động duy trì và nâng cao chất lượng của nhân viên kinh doanh tại TTKD VNPT Bắc Ninh.

- **Phạm vi nghiên cứu:**

+ *Về nội dung* Đề tài giới hạn nghiên cứu về nhân viên kinh doanh và chất lượng nhân viên kinh doanh trực thuộc TTKD VNPT Bắc Ninh.

+ *Về thời gian:* Số liệu sơ cấp để phục vụ cho đề tài được thu thập trong giai đoạn từ năm 2015-2019

+ *Về không gian:* Nghiên cứu được thực hiện tại TTKD VNPT Bắc Ninh.

+ *Về khách thể nghiên cứu:* Chỉ nghiên cứu hoạt động duy trì và nâng cao chất lượng nhân viên kinh doanh tại TTKD VNPT Bắc Ninh.

5. Phương pháp nghiên cứu của đề tài

- **Nguồn dữ liệu:**

+ *Dữ liệu thứ cấp:* Được thu thập qua các báo cáo hoạt động kinh doanh của TTKD VNPT Bắc Ninh.

+ *Dữ liệu sơ cấp:* Thu thập qua điều tra xã hội học các nhân viên kinh doanh làm việc tại TTKD VNPT Bắc Ninh.

- **Xử lý số liệu điều tra:** Sử dụng phần mềm Excel. Đề tài luận văn sử dụng kết hợp nhiều phương pháp nghiên cứu: phương pháp thu thập thông tin, phương pháp xử lý thông tin, phương pháp điều tra khảo sát, phương pháp thực nghiệm như tổng kết kinh nghiệm trong hoạt động thực tế của TTKD VNPT Bắc Ninh trong giai đoạn từ năm 2015-2019.

6. Kết cấu của luận văn

Với mục đích và đối tượng, phạm vi, phương pháp nghiên cứu đã được xác định, luận văn này dự kiến được thiết kế thành ba chương, đi từ lý thuyết đến thực tiễn cụ thể như sau:

Chương 1: Lý luận chung về nguồn nhân lực, chất lượng nguồn nhân lực và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.

Chương 2: Thực trạng chất lượng nhân viên kinh doanh tại TTKD VNPT Bắc Ninh.

Chương 3: Giải pháp nâng cao chất lượng nhân viên kinh doanh tại TTKD VNPT Bắc Ninh đến năm 2025.

CHƯƠNG 1: LÝ LUẬN CHUNG VỀ NGUỒN NHÂN LỰC, CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC VÀ NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP

1.1. Nguồn nhân lực, chất lượng nguồn nhân lực và sự cần thiết nâng cao chất lượng nguồn nhân lực

1.1.1. Nguồn nhân lực

Nguồn nhân lực là một mục tiêu quan trọng trong chiến lược phát triển con người. Đúng về phương diện xã hội thì toàn bộ chiến lược phát triển con người cuối cùng trở thành nguồn nhân lực.

Cho đến nay, khái niệm nguồn nhân lực đang được hiểu theo nhiều quan điểm khác nhau.

* Theo đánh giá của Liên Hợp Quốc thì nguồn nhân lực bao gồm những người đang làm việc và những người trong độ tuổi lao động có khả năng lao động.

* Theo Giáo sư - Viện sĩ Phạm Minh Hạc cùng các nhà khoa học tham gia chương trình KX – 07 thì: “Nguồn nhân lực cần được hiểu là số dân và chất lượng con người, bao gồm cả thể chất và tinh thần, sức khỏe và trí tuệ, năng lực, phẩm chất và đạo đức của người lao động. Nó là tổng thể nguồn nhân lực hiện có thực tế và tiềm năng được chuẩn bị sẵn sàng để tham gia phát triển kinh tế - xã hội của một quốc gia hay một địa phương nào đó...”.

* Theo quan điểm của Đảng Cộng sản Việt Nam: “Nguồn lực con người là quý báu nhất, có vai trò quyết định, đặc biệt đối với nước ta khi nguồn lực tài chính và nguồn lực vật chất còn hạn hẹp”, đó là “người lao động có trí tuệ cao, tay nghề thành thạo, có phẩm chất tốt đẹp, được đào tạo, bồi dưỡng và phát huy bởi nền giáo dục tiên tiến gắn liền với một nền khoa học hiện đại” .

Ngoài ra, một số tác giả khác khi nghiên cứu các đề tài về nguồn nhân lực và phát triển nguồn nhân lực Việt Nam cũng đã đưa ra những quan điểm khác nhau về

nguồn nhân lực; theo tôi, khái niệm nguồn nhân lực nên được hiểu một cách ngắn gọn là nguồn lực con người. Điều đó, cũng có nghĩa là khái niệm nguồn nhân lực cần tập trung phản ánh những vấn đề sau đây:

Một là, xem xét nguồn nhân lực dưới góc độ nguồn lực con người - yếu tố quyết định sự phát triển của xã hội; *hai là*, nguồn nhân lực bao gồm số lượng và chất lượng, trong đó mặt chất lượng thể hiện ở trí lực, nhân cách, phẩm chất đạo đức, lối sống và sự kết hợp giữa các yếu tố đó; *ba là*, nghiên cứu về nguồn nhân lực và phát triển nguồn nhân lực nhất thiết phải gắn liền với thời gian và không gian mà nó tồn tại.

Từ sự phân tích trên theo tôi, khái niệm nguồn nhân lực nên được hiểu đầy đủ như sau :

Theo nghĩa rộng thì nguồn nhân lực bao gồm những người đủ 15 tuổi trở lên thực tế đang làm việc (gồm những người trong độ tuổi lao động và những người trên độ tuổi lao động), những người trong độ tuổi lao động có khả năng lao động nhưng chưa có việc làm (do thất nghiệp hoặc đang làm nội trợ trong gia đình), cộng với nguồn lao động dự trữ (những người đang được đào tạo trong các trường đại học, cao đẳng, trung cấp và dạy nghề...).

Điều đó có nghĩa là, số lượng và chất lượng nguồn nhân lực được nghiên cứu trên các khía cạnh quy mô, tốc độ tăng nguồn nhân lực, sự phân bố theo vùng, khu vực và lãnh thổ; trong đó, **thể lực** hay thể chất, bao gồm không chỉ sức khỏe cơ bắp mà còn là sự dẻo dai của hoạt động thần kinh, bắp thịt, là sức mạnh của niềm tin và ý trí, là khả năng vận động của trí lực. Thể lực là điều kiện tiên quyết để duy trì và phát triển trí tuệ, là phương tiện tất yếu để chuyển tải tri thức vào hoạt động thực tiễn, để biến tri thức vào sức mạnh vật chất. Do đó, sức mạnh trí tuệ chỉ có thể phát huy được lợi thế khi thể lực con người được phát triển.

Sau thể lực là **trí lực** thể hiện ở trình độ dân trí, trình độ chuyên môn, là yếu tố trí tuệ, tinh thần, là cái nói lên tiềm lực sáng tạo ra các giá trị vật chất, văn hóa, tinh

thần của con người, vì thế nó đóng vai trò quyết định trong sự phát triển nguồn nhân lực.

Ngoài ra, nói đến nguồn nhân lực cần xét đến các yếu tố nhân cách, thẩm mỹ, quan điểm sống. Đó là, sự thể hiện nét văn hóa của người lao động, được kết tinh từ một loạt các giá trị: Đạo đức, tác phong, tính tự chủ và năng động, kỷ luật và tinh thần trách nhiệm trong công việc khả năng hợp tác, làm việc theo nhóm, khả năng hội nhập với môi trường đa văn hóa, đa sắc tộc và các tri thức khác về giá trị của cuộc sống.

Để làm sáng tỏ vị trí, chức năng của nguồn lao động và nguồn nhân lực thì cần phân biệt mấy khái niệm sau:

Nguồn lao động là tổng số nhân khẩu có khả năng lao động bao gồm nhân khẩu ở độ tuổi lao động và nhân khẩu ngoài độ tuổi lao động.

Nguồn nhân lực (nguồn lực con người) ngày nay đã trở thành một khái niệm công cụ để điều hành thực thi chiến lược và kế hoạch phát triển kinh tế - xã hội,. Nguồn nhân lực là tổng thể các tiềm năng lao động của một quốc gia hay một địa phương, tức là nguồn lao động được chuẩn bị (ở các mức độ khác nhau) sẵn sàng tham gia một công việc lao động nào đó, tức là những người lao động có kỹ năng (hay khả năng nói chung), con đường đáp ứng được yêu cầu của chuyển đổi cơ cấu lao động, chuyển đổi cơ cấu kinh tế theo hướng công nghiệp hóa, hiện đại hóa.

Lực lượng lao động bao gồm những người lao động, tức là nguồn nhân lực được sử dụng vào công việc lao động nào đó. Theo ILP, “Lực lượng lao động là một bộ phận dân số trong độ tuổi quy định, thực tế đang có việc làm và những người thất nghiệp”; Theo R.Nonan, “Lực lượng lao động gồm những người đủ 15 tuổi trở lên có việc làm và những người đang tìm việc làm”. Như vậy, những người đang thất nghiệp hoặc không có việc làm và chưa tìm được việc làm như học sinh, sinh viên, người bệnh, những người mất khả năng lao động...thì không phải là lực lượng lao động.

1.1.2 Chất lượng nguồn nhân lực

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 nên bản chất bên trong. Chất lượng nguồn nhân lực liên quan chặt chẽ đến trình độ phát triển kinh tế xã hội của một quốc gia, trong phạm vi một doanh nghiệp, chất lượng nguồn nhân lực thể hiện trình độ phát triển, quy mô cũng như năng suất lao động và hiệu quả của doanh nghiệp đó. Chất lượng nguồn nhân lực là khái niệm tổng hợp bao gồm những đặc trưng về trạng thái thể lực, trí thức, kỹ năng, phong cách đạo đức, lối sống và tinh thần nguồn nhân lực.

Thể lực là tình trạng sức khỏe của con người, thể hiện ở sự phát triển bình thường, có khả năng lao động, đây là cơ sở quan trọng cho hoạt động thực tiễn của con người, có thể đáp ứng được những đòi hỏi về hao phí sức lao động trong quá trình sản xuất với những công việc cụ thể khác nhau và đảm bảo cho con người có khả năng học tập, lao động lâu dài.

Trí lực là năng lực trí tuệ, khả năng nhận thức và tư duy mang tính sáng tạo, thích ứng với xã hội của con người. Nói đến trí lực là nói đến yếu tố tinh thần, trình độ văn hóa và học vấn của người lao động, biểu hiện ở khả năng vận dụng những điều kiện vật chất, tinh thần vào hoạt động thực tiễn nhằm đạt hiệu quả cao, đồng thời là khả năng định hướng giá trị hoạt động của bản thân để đạt mục tiêu đó. Trí lực là yếu tố quan trọng chiếm vị trí trung tâm chỉ đạo mọi hành vi của con người trong mọi hoạt động, kể cả trong việc lựa chọn các giải pháp, biện pháp phù hợp nhằm phát huy tác dụng của các yếu tố khác trong cấu trúc chất lượng nguồn nhân lực. Trí lực là yếu tố quyết định phần lớn khả năng sáng tạo của con người, là yếu tố ngày càng đóng vai trò quan trọng và quyết định chất lượng nguồn nhân lực nói riêng và sự phát triển của nguồn lực con người nói chung.

Tâm lực là những giá trị chuẩn mực đạo đức, phẩm chất tốt đẹp và sự hoàn thiện nhân cách của con người, được biểu hiện trong thực tiễn lao động sản xuất và sáng tạo cá nhân, những giá trị đó gắn liền với năng lực tư duy và hành động cụ thể

của con người, tạo nên chất lượng nguồn nhân lực. Tâm lực tạo ra động cơ bên trong của chủ thể, thúc đẩy và điều chỉnh hoạt động của con người, tâm lực góp phần vào việc phát huy vai trò của các yếu tố thể lực và trí lực của con người với tư cách nguồn nhân lực xã hội.

Chất lượng nguồn nhân lực không những là chỉ tiêu phản ánh trình độ phát triển kinh tế mà còn là tiêu chí phản ánh trình độ phát triển về mặt đời sống xã hội, bởi lẽ chất lượng nguồn nhân lực cao sẽ tạo ra động lực mạnh mẽ hơn với tư cách không chỉ là một nguồn lực của sự phát triển mà còn thể hiện giai đoạn văn minh của một xã hội nhất định.

Từ những nhận định trên, ta có thể hiểu: Chất lượng nguồn nhân lực là một hệ thống các yếu tố về thể lực, trí lực và những yếu tố về năng lực, phẩm chất đạo đức của người lao động và có thể nâng cao thông qua giáo dục và đào tạo.

1.1.3 Các nhân tố ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực

Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực là sự biến đổi về số lượng và chất lượng nguồn nhân lực, được biểu hiện qua các mặt: thể lực, kỹ năng, kiến thức và tinh thần cần thiết cho công việc của người lao động, qua đó tạo việc làm ổn định, nâng cao địa vị kinh tế xã hội của người lao động.

- Đối với doanh nghiệp, các nhân tố ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực bao gồm: Các nhân tố khách quan và các nhân tố chủ quan.

Các nhân tố khách quan

* Nhân tố khoa học công nghệ:

Ngày nay, cuộc cách mạng khoa học công nghệ đặt ra những yêu cầu rất cao về trí tuệ của nguồn nhân lực. Khoảng cách từ khoa học công nghệ đến sản xuất ngày càng rút ngắn. Điều này làm cho sản xuất kinh doanh luôn thay đổi, nhiều ngành nghề mới ra đời làm chuyển dịch cơ cấu kinh tế của doanh nghiệp thu hút thêm nhiều lao động nhưng đòi hỏi người lao động phải được giáo dục, đào tạo, phải có trình độ chuyên môn kỹ thuật cao, sức khỏe và đạo đức tốt. Đồng thời cuộc cách mạng khoa

học công nghệ cũng thúc đẩy nhanh quá trình toàn cầu hóa, thương mại quốc tế dẫn đến sự cạnh tranh về hàng hóa dịch vụ của doanh nghiệp ngày càng trở nên gay gắt, khi đó chất lượng nguồn nhân lực trở thành một nhân tố chủ yếu trong cạnh tranh giữa các doanh nghiệp.

*** Nhân tố kinh tế:**

Có ảnh hưởng lớn đến chất lượng nguồn nhân lực. Bởi vì các nhân tố kinh tế vừa là điều kiện cho sự phát triển và tồn tại doanh nghiệp, vừa ảnh hưởng đến khả năng thu nhập, từ đó đầu tư cho học tập và chất lượng cuộc sống của người lao động. Tốc độ tăng trưởng kinh tế là mục tiêu không thể thiếu ở nhiều doanh nghiệp, vì sự tăng trưởng đó đòi hỏi doanh nghiệp phải không ngừng đổi mới khoa học công nghệ, thay đổi cơ cấu kinh tế nên tác động làm tăng lao động kỹ thuật cao, thúc đẩy nguồn nhân lực phát triển.

*** Nhân tố về văn hóa:**

Nền văn hóa nước ta rất đa dạng, phong phú, trải qua hàng nghìn năm lịch sử nền văn hóa này đã tạo ra những đức tính tốt đẹp trong con người Việt Nam, trong hoạt động xây dựng và bảo vệ tổ quốc. Trong các hoạt động mỗi con người đều chịu ảnh hưởng của yếu tố văn hóa như: Sự hiếu học, ý chí tiến thủ cao của Nho giáo, lòng nhân ái vị tha của Phật giáo, sự tiến bộ của nhân loại, bình đẳng bác ái của học thuyết Mác - Lênin. Qua đó, có thể thấy đây là một nhân tố có ảnh hưởng không nhỏ đến năng lực hiệu quả sản xuất của người lao động trong doanh nghiệp.

*** Nhân tố về giáo dục đào tạo:**

Giáo dục và đào tạo là khâu then chốt, quyết định chất lượng nguồn nhân lực. Đảng ta xác định “Giáo dục và đào tạo cùng với khoa học công nghệ là quốc sách hàng đầu, là nền tảng và động lực thúc đẩy công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước”.

Giáo dục là yếu tố góp phần cải thiện sức khỏe, nâng cao tuổi thọ con người. “Giáo dục cung cấp trình độ văn hóa cơ bản là điều kiện tiếp thu tri thức góp phần chống suy dinh dưỡng, cải thiện sức khỏe. Giáo dục cơ bản (trong phần lớn các nước

là giáo dục tiểu học và trung học) phát triển năng lực học tập, giải thích thông tin và thích nghi tri thức vào điều kiện môi trường sống của mỗi người; Đó là nền tảng cho việc học tập suốt đời đóng góp vào việc chống suy dinh dưỡng cải thiện sức khỏe trẻ em và người lớn. Giáo dục cơ bản rất quan trọng cho việc nâng cao những năng lực của dân chúng để tiếp thu và vận dụng tri thức”.

Nguồn nhân lực lớn về số lượng nhưng ít được giáo dục và đào tạo sẽ có chất lượng thấp. Giáo dục và đào tạo sẽ cung cấp cho người lao động những kiến thức, sự hiểu biết cần thiết không những giúp họ thực hiện tốt các công việc của mình mà còn giúp họ có những hành vi ứng xử đúng mực trong những mối quan hệ xã hội, nó là hành trang có ảnh hưởng trong suốt cuộc đời mỗi con người. Thông qua công tác giáo dục đào tạo đã tạo ra cho người lao động có được kỹ năng chuyên biệt góp phần nâng cao năng suất lao động “Mỗi người lao động là tổng hợp của các năng lực bẩm sinh, sức lao động tự có cộng với các kỹ năng chuyên biệt tiếp thu được thông qua giáo dục và đào tạo”.

Như vậy, nhân tố giáo dục đào tạo không chỉ ảnh hưởng trực tiếp mà còn tác động lâu dài đến nguồn lực con người.

* Các nhân tố xã hội và điều kiện tự nhiên:

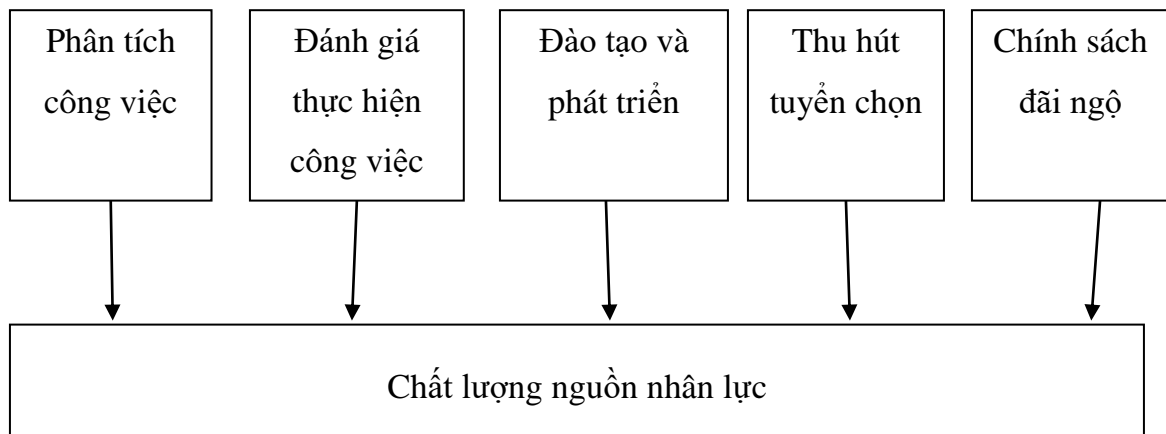
Là phong tục tập quán, thể chế chính trị, trình độ dân trí, thời tiết, khí hậu...Phong tục tập quán ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực ở mức độ đầu tư cho học tập và hình thành nên ý thức trong lao động sản xuất, chấp hành kỷ luật, nội quy trong doanh nghiệp. Thể chế chính trị tác động đến chất lượng nguồn nhân lực chủ yếu thể hiện thông qua các chính sách đầu tư của Nhà nước, của doanh nghiệp trong công việc nâng cao trình độ, đào tạo nhân tài. Về điều kiện tự nhiên như biến đổi khí hậu, thời tiết, nguồn nước...Có ảnh hưởng đến sức khỏe của người lao động. Nếu các nhân tố này thuận lợi sẽ có tác động tốt đến sức khỏe người lao động làm cho chất lượng nhân lực được đảm bảo và có điều kiện nâng lên. Ngược lại các điều kiện

tự nhiên bất lợi sẽ ảnh hưởng đến thể lực sức khỏe người lao động và chất lượng nguồn nhân lực.

Sự hội nhập kinh tế quốc tế và xu hướng toàn cầu hóa cũng là yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực.

Các nhân tố chủ quan

Các nhân tố cơ bản ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực được thể hiện trong sơ đồ sau:



Hình 1.1: Các nhân tố chủ quan ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực
(Nguồn: Giáo trình Quản trị nguồn nhân lực, Nhà xuất bản Thống kê năm 2010)

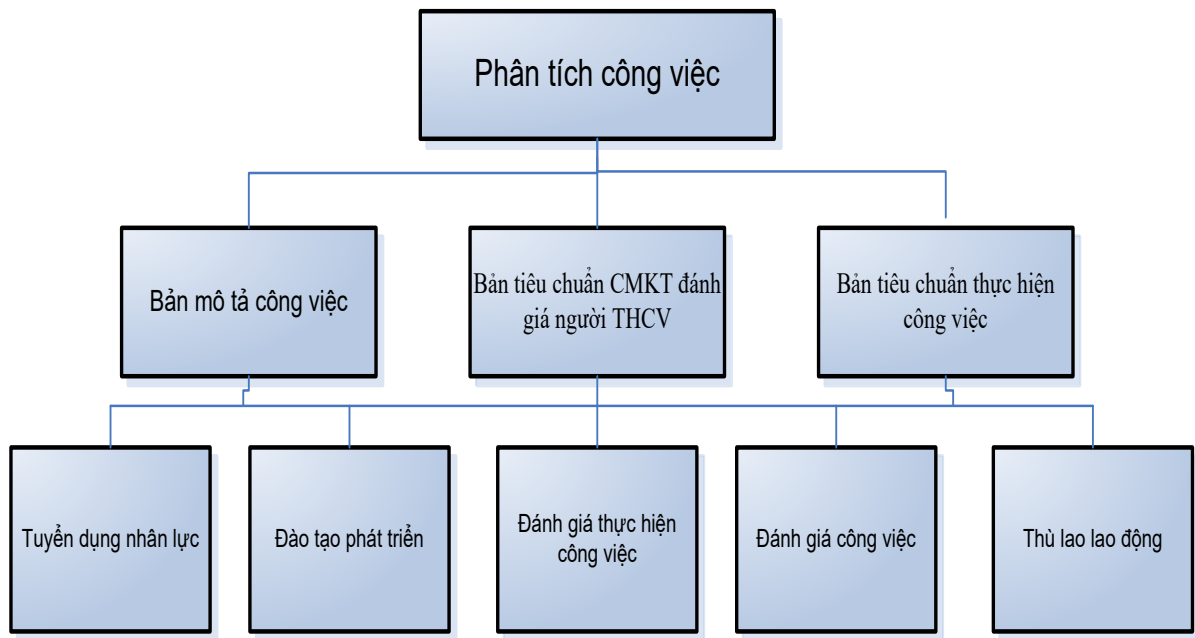
*** Phân tích công việc**

Cơ sở của đánh giá thực hiện công việc đó là phân tích công việc. “Phân tích công việc là quá trình đánh giá nội dung công việc bằng cách xác định các thông tin liên quan đến từng bước công việc được phân tích”. “Có thể khẳng định rằng nếu không phân tích công việc hoặc phân tích công việc không hiệu quả thì không một hoạt động quản lý nhân lực nào đạt được hiệu quả cao”.

Quy trình của phân tích công việc được thể hiện qua sơ đồ sau:

Nội dung của phân tích công việc bao gồm phân tích và xác định mục tiêu của vị trí công việc các trách nhiệm chính, phụ; quan hệ báo cáo; các trách nhiệm, trình độ học vấn, kinh nghiệm, kiến thức kỹ năng, yêu cầu về điều kiện vật chất và các yêu cầu khác.

Kết quả phân tích công việc: Bản mô tả công việc, bản tiêu chuẩn chuyên môn kỹ thuật đánh giá người thực hiện công việc và bản tiêu chuẩn thực hiện công việc.



Hình 1.2: Quy trình phân tích công việc

(Nguồn: Giáo trình Quản trị nguồn nhân lực, Nhà xuất bản Thống kê năm 2010)

+ Bản mô tả thực hiện công việc là bản liệt kê các chức năng nhiệm vụ, các mối liên hệ trong công việc các điều kiện làm việc, yêu cầu về kiểm tra, giám sát và yêu cầu cần đạt được khi thực hiện công việc. Bản mô tả công việc giúp cho nhân viên hiểu được nội dung yêu cầu của công việc và hiểu được quyền hạn và trách nhiệm khi thực hiện công việc.

+ Bản tiêu chuẩn chuyên môn kỹ thuật đánh giá người thực hiện công việc: Là văn bản yêu cầu liệt kê những yêu cầu về năng lực cá nhân như trình độ học vấn, kinh nghiệm công tác khả năng giải quyết vấn đề, các kỹ năng khác và các đặc điểm cá nhân thích hợp cho công việc. Bản tiêu chuẩn này giúp ta hiểu được doanh nghiệp cần loại nhân viên như thế nào để thực hiện công việc được tốt nhất.

Bản tiêu chuẩn thực hiện công việc là bản xác định lĩnh vực kỹ năng kết quả nào

cần đánh giá và các yếu tố này liên hệ với việc thực hiện các mục tiêu của doanh nghiệp như thế nào. Để có thể xây dựng được bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc cần thu thập các loại thông tin sau:

- + Thông tin về các yếu tố của điều kiện làm việc như tổ chức hoạt động doanh nghiệp, chế độ tiền lương, tiền thưởng các yếu tố về điều kiện vệ sinh an toàn lao động, về sự tiêu hao năng lượng trong quá trình làm việc...

- + Thông tin về hoạt động thực tế của nhân viên tiến hành tại nơi làm việc như phương pháp làm việc, các mối quan hệ trong thực hiện công việc, cách thức thu thập xử lý các loại số liệu và cách thức làm việc với các loại máy móc trang thiết bị kỹ thuật, cách thức sử dụng và bảo quản nơi làm việc.

- + Thông tin về trình độ học vấn, kiến thức kinh nghiệm, kỹ năng thực hiện công việc, tuổi đời, sức khỏe...

- + Thông tin về các tiêu chuẩn mẫu trong thực hiện công việc đối với nhân viên bao gồm cả quy định và tiêu chuẩn hành vi và tiêu chuẩn kết quả thực hiện công việc.

Để có được những thông tin trên cần sử dụng các phương pháp thu thập thông tin như sau:

- Phỏng vấn: Đây là phương pháp rất hữu hiệu mục đích phân tích của công việc là tiêu chuẩn mẫu đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên, xác định nhu cầu đào tạo và xác định giá trị công việc.

- Bản câu hỏi: Đây là phương pháp hữu hiệu nhất để thu thập thông tin phân tích công việc. Tổng hợp các câu trả lời của nhân viên sẽ có được những thông tin cơ bản đặc trưng về công việc được thực hiện trong doanh nghiệp.

- Quan sát tại nơi làm việc: Cho phép chúng ta chỉ ra đầy đủ và chi tiết thời gian, mức độ thường xuyên tính phức tạp của các nhiệm vụ, trách nhiệm khi thực hiện công việc. Phương pháp này được sử dụng hữu hiệu đối với những công việc đo lường, dễ quan sát, không mang tính tình huống.

Tùy theo điều kiện thực tế của doanh nghiệp có thể dùng một trong các phương

pháp trên hoặc sử dụng cả ba phương pháp.

*** Đánh giá thực hiện công việc**

Đánh giá mức độ hoàn thành công việc của người lao động là khâu quan trọng để xác định chất lượng nguồn nhân lực là cơ sở để đào tạo và phát triển nguồn nhân lực. Đánh giá mức độ hoàn thành công việc của người lao động chính là đánh giá khả năng ứng dụng trình độ chuyên môn kỹ thuật vào thực tiễn sản xuất của từng người lao động. Người lao động được đào tạo bồi dưỡng trình độ chuyên môn kỹ thuật một cách cơ bản, phù hợp với thực tiễn sản xuất sẽ phát huy hoàn thành tốt công việc và ngược lại.

Đánh giá thực hiện công việc là để xác định mức độ hoàn thành hay không hoàn thành công việc của từng người lao động. Nếu hoàn thành công việc chứng tỏ người lao động đã phát huy được năng lực chuyên môn kỹ thuật của mình vào thực tế công tác, tính nhiệt tình gắn bó với doanh nghiệp.

Đánh giá trung thực, đúng mức từng người lao động sẽ góp phần nâng cao năng suất lao động và chất lượng công tác, tăng cường trách nhiệm của người lao động. Việc đánh giá này là cơ sở cho tạo động lực và khuyến khích người lao động; Trả lương, đề bạt, khen thưởng, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, xây dựng đạo đức nghề nghiệp...

Quy trình đánh giá công việc gồm 6 bước:

Bước 1: Thông tin cho nhân viên

Bước 2: Lập ban chỉ đạo

Bước 3: Lập các yếu tố công việc chung

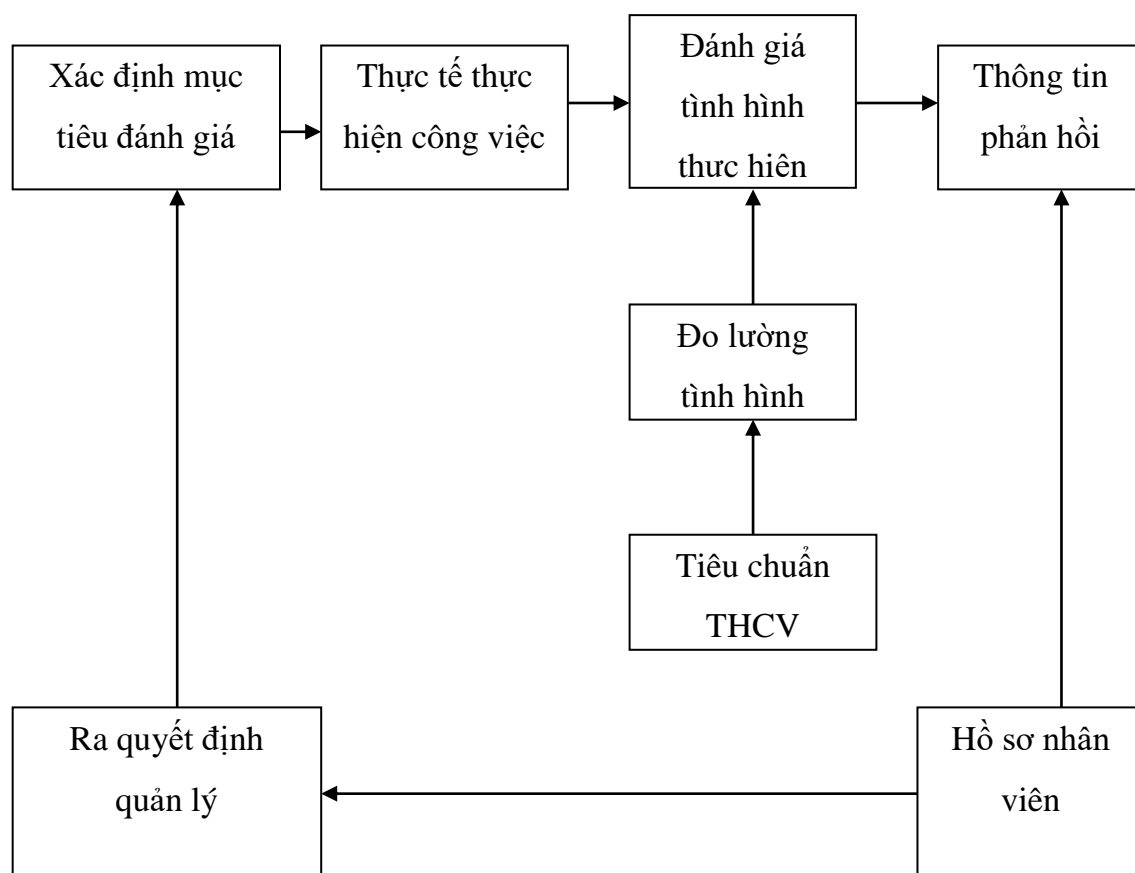
Bước 4: Lựa chọn các vị trí công việc để đánh giá

Bước 5: Lựa chọn phương pháp xếp loại các công việc

Thông qua việc đánh giá thực hiện công việc sẽ phát hiện được những điểm mạnh, điểm yếu, những mặt hạn chế còn tồn tại của người lao động có ảnh hưởng đến chất lượng và hiệu quả công việc qua đó có được những hướng đào tạo để bổ sung nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Việc bố trí sắp xếp lao động trong doanh nghiệp

một cách hợp lý, bố trí công việc phù hợp với năng lực sở trường của người lao động giúp họ thêm yêu nghề và có thể phát huy tối đa năng lực, không ngừng nâng cao chất lượng hiệu quả trong công việc.

Mô hình đánh giá thực hiện công việc được thể hiện qua sơ đồ sau:



Hình 1.3: Mô hình đánh giá thực hiện công việc

(Nguồn: Giáo trình Quản trị nguồn nhân lực, Nhà xuất bản Thống kê năm 2010)

*** Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực**

“Đào tạo và phát triển là các hoạt động để duy trì và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của tổ chức, là điều kiện quyết định để các tổ chức có thể đứng vững và thắng lợi trong môi trường cạnh tranh”.

Phát triển và đào tạo liên quan chặt chẽ với nhau. Muốn phát triển nguồn nhân lực phải đào tạo và ngược lại đào tạo là để phát triển nguồn nhân lực.

Đào tạo là quá trình học tập làm cho người lao động có thể thực hiện chức năng, nhiệm vụ có hiệu quả hơn trong công tác của họ.

Giáo dục là quá trình học tập để chuẩn bị con người cho tương lai; có thể cho người đó chuyển tới công việc mới trong một thời gian thích hợp.

Phát triển là quá trình học tập nhằm mở ra cho cá nhân những công việc mới dựa trên những định hướng tương lai của tổ chức.

Ba bộ phận hợp thành của đào tạo và phát triển nguồn nhân lực là cần thiết cho sự thành công của tổ chức và sự phát triển tiềm năng con người.

Việc xác định đúng đắn nhu cầu đào tạo, đối tượng được đào tạo, chương trình và hình thức đào tạo cho phù hợp với yêu cầu công việc, dựa trên phân tích và đánh giá thực hiện công việc là việc làm quan trọng và cần thiết hiện nay đối với doanh nghiệp. Nhiều doanh nghiệp hiện nay chưa thực hiện phân tích và đánh giá thực hiện công việc nên việc xác định nhu cầu, đối tượng chương trình và hình thức đào tạo gặp phải khó khăn.

* Thu hút tuyển chọn nhân lực

Đây là khâu quan trọng quyết định tới chất lượng nguồn nhân lực, nếu công tác tuyển chọn được thực hiện tốt dựa trên nhu cầu thực sự của DN và có những hình thức tuyển dụng hợp lý sẽ tuyển được những người có năng lực, phẩm chất bổ sung cho lực lượng lao động của DN, ngược lại nếu tuyển chọn không được quan tâm đúng mức sẽ không lựa chọn được những người đủ năng lực và phẩm chất, ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực. Khi tuyển dụng lao động cho doanh nghiệp phải đảm bảo các nguyên tắc sau:

Một là, tuyển chọn lao động phải đáp ứng được yêu cầu của công việc, có đủ khả năng và phù hợp với từng loại công việc.

Hai là, tuyển chọn phải tuân thủ các quy định của doanh nghiệp, đảm bảo tính vô tư, khách quan và chính xác, lựa chọn người đủ tiêu chuẩn, năng lực và phẩm chất.

Ba là, tuyển chọn lao động phải được thực hiện trên các cơ sở khoa học: dựa trên cơ sở xác định nhu cầu về nhân lực, cơ sở phân tích công việc, các tiêu chuẩn chức danh để tiến hành tuyển chọn theo đúng quy trình đã được xác định.

* Chính sách đãi ngộ nguồn nhân lực

Đây chính là những hoạt động (các chính sách, biện pháp, cách thức...) mà nhà quản lý tác động tới người lao động nhằm thúc đẩy họ tham gia và làm việc với hiệu quả cao nhất đem lại lợi ích cho cá nhân họ và đóng góp lớn nhất cho tổ chức, doanh nghiệp.

Đãi ngộ đối với người lao động bao gồm đãi ngộ tài chính và phi tài chính.

+ Đãi ngộ tài chính: Đãi ngộ tài chính là hình thức đãi ngộ bằng các công cụ tài chính khác nhau như: tiền lương, tiền thưởng, phụ cấp, phúc lợi, trợ cấp, cổ phần,...

- Tiền lương: Tiền lương là số tiền mà doanh nghiệp trả cho người lao động tương ứng với số lượng và chất lượng lao động mà họ đã hao phí trong quá trình thực hiện những công việc được giao.

Tiền lương đóng vai trò rất quan trọng đối với cuộc sống người lao động. Nó là phương tiện để người lao động thỏa mãn những nhu cầu cơ bản trong cuộc sống, là công cụ đãi ngộ hữu hiệu nhất. Nếu các nhà quản lý muốn người lao động phát huy hết khả năng thì họ phải có những chính sách về lương hợp lý, phải trả lương phù hợp với khả năng và công sức mà người lao động bỏ ra, phải tăng lương khi thấy cần thiết.

- Tiền thưởng: Đây là những khoản tiền mà doanh nghiệp trả cho người lao động do họ có những thành tích và đóng góp vượt trên mức độ mà chức trách quy định. Tiền thưởng cùng với tiền lương tạo nên khoản thu nhập bằng tiền chủ yếu của người lao động.

- Cổ phần: Đây là một công cụ đãi ngộ nhằm làm cho người lao động gắn bó lâu dài với doanh nghiệp cũng như nâng cao tinh thần trách nhiệm của họ đối với doanh nghiệp.

- Phụ cấp: Đây là một khoản tiền được trả thêm cho người lao động do họ đảm nhận thêm trách nhiệm hoặc làm việc trong các điều kiện không bình thường.

- Trợ cấp: Trợ cấp được thực hiện nhằm giúp nhân sự khắc phục được các khó khăn phát sinh do hoàn cảnh cụ thể.

- Phúc lợi: Phúc lợi được cung cấp cho người lao động để họ có thêm điều kiện nâng cao chất lượng cuộc sống và sinh hoạt gia đình.

Tiền lương và mức tiền lương của doanh nghiệp là một trong những yếu tố cơ bản nhất ảnh hưởng tới chất lượng nguồn nhân lực. Các doanh nghiệp trả lương càng cao thì càng có khả năng thu hút được những lao động giỏi trên thị trường lao động. Chế độ lương, thưởng là đòn bẩy kinh tế mạnh mẽ nhất kích thích người lao động làm việc với năng suất và hiệu quả cao. Vì vậy, việc trả lương, thưởng của doanh nghiệp đều phải hướng tới 4 mục tiêu cơ bản: Thu hút nhân viên, duy trì những nhân viên giỏi, kích thích động viên nhân viên và đáp ứng yêu cầu của pháp luật.

+ Đãi ngộ phi Tài chính: Đó là tạo môi trường làm việc thân thiện, hợp tác, đề bạt, bố trí công việc, sử dụng lao động phù hợp với năng lực cá nhân, kịp thời đánh giá và khen thưởng những thành tích của người lao động một cách xứng đáng. Tạo điều kiện làm việc và giúp đỡ người lao động có thể phát huy hết khả năng và tự khẳng định mình. Một điều cũng hết sức quan trọng ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực đó là chế độ đãi ngộ của doanh nghiệp đối với người lao động phải có sự công bằng nhất định, tránh tình trạng cào bằng. “Khuyến khích tinh thần là những hoạt động dùng lợi ích tinh thần để kích thích người lao động như đánh giá và đối xử một cách công bằng đối với người lao động, tạo ra các cơ hội được đào tạo, thăng tiến khen thưởng và xử phạt nghiêm minh, công bằng, xây dựng các hệ thống danh hiệu lao động giỏi, xây dựng các chương trình phúc lợi phi tài chính...”. Nếu doanh nghiệp không nhận thấy sự cố gắng, vất vả, mức độ thực hiện công việc của người lao động và không có những chính sách đãi ngộ hợp lý, người lao động sẽ cảm thấy sự cống hiến của mình không được ghi nhận và được đền bù tương xứng, họ sẽ không cố gắng

làm việc nữa, dần dần có thể hình thành tính ì, thụ động trong tất cả các nhân viên của doanh nghiệp.

1.1.4 Sự cần thiết nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

Nguồn nhân lực có chất lượng cao quyết định đến sự phát triển, ứng dụng khoa học - công nghệ. Nguồn nhân lực chất lượng cao là một khái niệm rộng, nguồn nhân lực chất lượng cao hay thấp được đánh giá thông qua những yếu tố tạo thành chất lượng nguồn nhân lực (thể lực, trí lực, tâm lực). Chất lượng nguồn nhân lực 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. Mỗi quốc gia đều phải có chính sách ưu tiên trong việc xây dựng và phát triển nguồn nhân lực.

Ngày nay, toàn cầu hóa và hội nhập kinh tế quốc tế đã trở thành xu thế khách quan chi phối sự phát triển kinh tế - xã hội của mỗi quốc gia và quan hệ quốc tế bắt nguồn từ sự phát triển của lực lượng sản xuất và phân công lao động quốc tế, Việt Nam cũng không nằm ngoài quy luật đó.

Quá trình phát triển nguồn nhân lực tạo ra sự biến đổi về mặt số lượng và chất lượng. Khác với các nguồn lực khác, phát triển nguồn nhân lực là sự phát triển tích cực có định hướng đến đời sống của các cá nhân, gia đình, cộng đồng và toàn xã hội, tạo ra sự phát triển chất lượng dân cư, những cơ cấu hợp lý và mức độ cao về đời sống vật chất tinh thần của xã hội.

Cần phát triển nguồn nhân lực đi đôi với hình thành phát triển thị trường lao động phù hợp với cơ chế thị trường, đáp ứng được yêu cầu về mọi mặt của nền sản xuất dựa trên kỹ thuật và công nghệ hiện đại. Nói cách khác, phát triển nguồn nhân lực phải đảm bảo kế hoạch chặt chẽ với chương trình giải quyết việc làm để giải quyết hai mục tiêu: số lượng và chất lượng nguồn nhân lực, phục vụ cho phát triển kinh tế và giải quyết việc làm cho xã hội.

Nguồn lao động trình độ cao là tiêu chí phản ánh chiều sâu của chất lượng nguồn nhân lực nói chung. Trong lực lượng lao động của một quốc gia, hay một vùng, địa

phương nào đó có tỷ lệ lao động trình độ cao thì chất lượng nguồn nhân lực càng cao và ngược lại. Trong bối cảnh hội nhập kinh tế thế giới, năng lực cạnh tranh của nguồn nhân lực cao hay thấp phụ thuộc vào chất lượng đội ngũ lao động có trình độ cao này.

Việt Nam hiện nay 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 thấp. Nguồn nhân lực hiện nay của Việt Nam chưa đáp ứng được yêu cầu của phát triển kinh tế, xã hội và hội nhập quốc tế, chưa có những đóng góp lớn để nâng cao năng suất lao động, chất lượng sản phẩm. Chất lượng lao động còn rất thấp, yếu kém, bất hợp lý về cơ cấu ngành nghề. Tư duy về phát triển nguồn nhân lực của những người lãnh đạo, quản lý chưa trở thành trí tuệ.

Để hoàn thành sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước năm 2020, Việt Nam cần phải tập trung phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao. Đó là mục tiêu mà chúng ta đang vươn tới để trong tương lai không xa, Việt Nam sẽ có được nguồn nhân lực chất lượng cao, dồi dào đáp ứng yêu cầu phát triển kinh tế xã hội.

Để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực cần:

- Nâng cao thể lực: thể hiện ở sức khỏe người lao động trong quá trình sản xuất ra của cải vật chất, sức khỏe là một tiêu chí quan trọng quyết định chất lượng công việc. Nếu con người chỉ có trình độ học vấn, trình độ kỹ thuật mà không có sức khỏe thì cũng không thể hoàn thành nhiệm vụ được giao. Vì vậy trong môi trường chuyên môn hóa, các doanh nghiệp cần phải có các phong trào thể dục thể thao, có chương trình khám sức khỏe định kỳ cho người lao động, đồng thời cũng phải có mức thù lao tương ứng với các công việc để ngày càng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.

- Nâng cao trí lực: trí lực của người lao động được thể hiện ở trình độ học vấn, trình độ chuyên môn kỹ thuật qua đào tạo và qua kinh nghiệm được áp dụng vào thực tiễn công việc. Trí lực của nguồn nhân lực là yếu tố quyết định đến hiệu quả hoạt động, sức cạnh tranh và sự phát triển của từng doanh nghiệp, như vậy nguồn nhân lực cần phải đảm bảo những yêu cầu sau: có khả năng làm việc với công nghệ hiện đại, có

khả năng hoạt động sáng tạo và phát triển trình độ chuyên môn - kỹ năng trong lao động, thực hiện thành thạo các nghiệp vụ theo chuyên ngành đã được đào tạo.

Nguồn lao động có khả năng thích ứng và có tính linh hoạt cao, yêu cầu này đòi hỏi nguồn nhân lực phải có trình độ chuyên môn, kỹ thuật cao để có khả năng thích ứng tốt với những công việc khó khăn, phức tạp và luôn biến động

- Bên cạnh việc nâng cao thể lực, trí lực, nâng cao nguồn nhân lực còn được thể hiện ở khía cạnh đạo đức, tác phong, ý thức trách nhiệm và tinh thần lao động của người lao động, đó là nâng cao tâm lực của người lao động.

- Tâm lực được biểu hiện là đạo đức. Đạo đức là bản chất của con người, được thể hiện qua việc đối xử giữa con người với nhau trong cộng đồng, là sự trung thành với tổ chức. Đây là một trong những yếu tố giúp tổ chức vững mạnh, mọi thành viên trong tổ chức cùng hướng tới mục tiêu chung của tổ chức đó.

- Tác phong lao động là ý thức chấp hành nội quy, quy định của tổ chức. Trong các doanh nghiệp, nguồn nhân lực đòi hỏi phải có tác phong công nghiệp, nghĩa là từng thành viên phải biết tự giác chấp hành mọi quy định của doanh nghiệp với hiệu quả và mức độ hoàn thành cao.

1.2 Nội dung nâng cao chất lượng nguồn nhân lực

Chất lượng nguồn nhân lực liên quan chặt chẽ đến trình độ phát triển kinh tế xã hội của một quốc gia. Trong phạm vi một doanh nghiệp, chất lượng nguồn nhân lực thể hiện trình độ phát triển, quy mô cũng như năng suất lao động và hiệu quả mang lại của doanh nghiệp đó. Nội dung nâng cao chất lượng nguồn nhân lực được thể hiện qua các mặt sau:

1.2.1 Nâng cao thể lực nguồn nhân lực

Con người có vai trò là động lực của sự phát triển và có vai trò quyết định nên sức khỏe vừa là mục tiêu vừa là điều kiện của sự phát triển.

Sức khỏe là trạng thái con người cảm thấy thoải mái về thể chất, tinh thần và xã hội. Sức khỏe cơ thể là sự cường tráng, dẻo dai của con người, là khả năng lao động

bằng chân tay và cơ bắp. Sức khỏe tinh thần là khả năng vận dụng trí tuệ, sự sáng tạo vào công việc, là khả năng chịu áp lực cao của con người. Đặc biệt trong môi trường làm việc hiện đại với sức ép lớn, thì càng đòi hỏi con người có khả năng chịu áp lực tốt.

Người lao động có sức khỏe tốt sẽ mang lại hiệu quả công việc cao, chính vì vậy đầu tư chăm sóc sức khỏe cho con người là cần thiết, các doanh nghiệp cần chú ý đến dịch vụ y tế và chăm sóc sức khỏe làm tăng cường chất lượng nguồn nhân lực trong hiện tại và tương lai. Yếu tố thể lực của nguồn nhân lực được hình thành và phát triển bằng con đường di truyền, nuôi dưỡng và luyện tập, rèn luyện thân thể. Yếu tố này được xác định và đánh giá bằng việc khảo nghiệm thực tế như cân đo, kiểm tra sức khỏe, đánh giá theo những tiêu chuẩn nhất định về trạng thái sức khỏe.

Để đánh giá chất lượng nguồn nhân lực về thể lực có nhiều yếu tố được sử dụng trong đó có hai yếu tố cơ bản là chiều cao (đơn vị tính là cm) và cân nặng (đơn vị tính là kg). Sự hài hòa của hai yếu tố trên là tiền đề cơ bản cho một cơ thể có sức khỏe.

Sức khỏe là tổng hòa nhiều yếu tố tạo nên giữa bên trong và bên ngoài, giữa thể chất và tinh thần, sức khỏe được chia thành ba loại:

- Sức khỏe tốt: thể lực tốt, không có bệnh tật gì.
- Sức khỏe bình thường: sức khỏe trung bình.
- Sức khỏe không tốt: sức khỏe yếu, không có khả năng lao động.

Để đánh giá được ba loại sức khỏe trên, Bộ y tế đã đưa ra một số căn cứ để đánh giá như sau: chiều cao, cân nặng, thị lực, tai mũi họng, thần kinh tâm thần, răng hàm mặt, nội khoa, ngoại khoa...

Sức khỏe của con người phụ thuộc vào rất nhiều yếu tố như: sự phát triển của nền kinh tế, giống nòi của dân tộc, sự phát triển của cơ sở vật chất, sự đầu tư của doanh nghiệp. Ngoài ra, nâng cao thể lực cho người lao động cũng cần tập trung vào các biện pháp nâng cao thể lực trực tiếp, đó là tăng cường về đời sống vật chất cho

người lao động như tăng lương, thưởng, tăng phúc lợi xã hội, nghỉ ngơi, tham quan, du lịch, bồi dưỡng tại chỗ, tổ chức khám sức khỏe định kỳ cho người lao động.

Bên cạnh đó cũng cần quan tâm đến các biện pháp gián tiếp, đó là không ngừng nâng cao đời sống tinh thần cho người lao động như tổ chức các phong trào văn hóa văn nghệ, thể dục thể thao, công tác thăm hỏi, hiếu hỉ, tổ chức sinh nhật cho cán bộ, tặng quà cho con cán bộ có thành tích trong học tập... Cần phối hợp với tổ chức công đoàn, đoàn thanh niên trong việc chăm lo đời sống vật chất tinh thần cho người lao động để không ngừng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.

1.2.2 Nâng cao trí lực nguồn nhân lực

Trí lực của nguồn nhân lực được biểu hiện ở năng lực trí tuệ của con người, cụ thể là biểu hiện ở khả năng áp dụng những thành tựu khoa học để sáng chế ra những công nghệ, kỹ thuật tiên tiến, nhạy bén, thích nghi nhanh và làm chủ được những kỹ thuật công nghệ hiện đại, khả năng biến tri thức thành kỹ năng lao động nghề nghiệp. Trí lực của nguồn nhân lực được đánh giá và xem xét trên hai giác độ: trình độ văn hóa và trình độ chuyên môn, kỹ năng lao động thực hành của người lao động.

- Trình độ văn hóa: là trình độ tri thức, khả năng nhận thức của người lao động về kiến thức chuyên môn, kiến thức xã hội. Trình độ văn hóa được người lao động tiếp thu qua hệ thống giáo dục pháp quy, giáo trình học tập và tự nghiên cứu. Trình độ văn hóa được đánh giá qua các chỉ tiêu sau:

- + Số người biết chữ và chưa biết chữ.
- + Số người có trình độ tiểu học.
- + Số người tốt nghiệp phổ thông cơ sở
- + Số người tốt nghiệp phổ thông trung học
- + Số người tốt nghiệp trung học chuyên nghiệp
- + Số người tốt nghiệp đại học, trên đại học

Trình độ văn hóa cao tạo khả năng tiếp thu, vận dụng một cách nhanh chóng những tiến bộ của khoa học kỹ thuật tiên tiến trên thế giới vào trong môi trường làm việc của mình.

- Trình độ chuyên môn kỹ thuật: là kiến thức chuyên môn và kỹ năng cần thiết để đảm nhận chức năng chuyên môn, vị trí quan trọng trong quản lý, trong hoạt động kinh doanh. Trình độ chuyên môn kỹ thuật được đánh giá qua các chỉ tiêu như:

- + Tỷ lệ cán bộ Trung cấp
- + Tỷ lệ cán bộ Cao đẳng
- + Tỷ lệ cán bộ trên đại học

Trình độ kỹ thuật của lao động thường dùng chỉ trình độ của người được đào tạo ở các trường lớp kỹ thuật, được trang bị kiến thức nhất định, những kỹ năng thực hành về công việc nhất định. Trình độ kỹ thuật được biểu hiện thông qua các chỉ tiêu sau:

- + Tỷ lệ lao động đã qua đào tạo
- + Tỷ lệ lao động theo cấp bậc đào tạo
- + Cơ cấu đào tạo theo cấp bậc đại học - cao đẳng và trung cấp.

Đây là chỉ tiêu quan trọng nhất phản ánh chất lượng nguồn nhân lực của tổ chức và doanh nghiệp, phản ánh khả năng áp dụng các tiến bộ khoa học kỹ thuật trong hoạt động của doanh nghiệp và tổ chức.

Trình độ chuyên môn có thể hiểu là năng lực vận dụng kiến thức, kỹ năng, thái độ vào công việc sao cho hiệu quả và nhất quán. Chúng ta thường bắt gặp cụm từ này phải ghi khai sơ yếu lý lịch tự thuật. Trong đó, trình độ chuyên môn là từ chỉ trình độ chuyên môn cao nhất được đào tạo tại thời điểm viết sơ yếu lý lịch.

Nghịệp vụ là những kỹ năng, phương pháp mà người lao động sử dụng để tiến hành công việc chuyên môn đã được đào tạo sao cho hoàn thành nhiệm vụ được giao ở mức tốt nhất.

Người lao động sẽ thể hiện trình độ chuyên môn, kỹ năng nhờ vào nghịệp vụ.

Nghệp vụ yêu cầu người lao động phải tuân thủ tuyệt đối và làm theo đúng quy định, quy trình đã đề ra. Người sử dụng lao động sẽ dùng nghiệp vụ như một thước đo để đánh giá lực lượng lao động mình đang có.

Chuyên môn nghiệp vụ là toàn bộ khái niệm, quy trình, công cụ, phương tiện, kỹ thuật của một vị trí nhất định, dùng để phục vụ hoàn thành các yêu cầu đề ra cho công việc. Sự hiểu biết về chuyên môn nghiệp vụ của một người thể hiện qua số năm kinh nghiệm trong nghề và được đánh giá qua năm mức độ sau:

- Mức thứ nhất: chủ động tìm hiểu, ghi nhớ lý thuyết.
- Mức thứ hai: có khả năng tổng hợp, hệ thống hóa lý thuyết và cập nhật kiến thức mới.
- Mức thứ ba: vận dụng một cách có định hướng các kiến thức lý thuyết có được sau khi tìm hiểu, ghi nhớ, tổng hợp, hệ thống hóa và cập nhật vào công việc.
- Mức độ bốn: Đánh giá được hiệu quả công việc của những người có cùng chuyên môn nghiệp vụ, phán đoán, phân tích các tình huống bất ngờ.
- Mức thứ năm: Có khả năng hướng dẫn, đào tạo, huấn luyện người mới, tìm ra được phương pháp đem lại hiệu quả cao và xử lý được mọi tình huống phát sinh.

Trí lực của con người chính là kiến thức của nhân loại, được mỗi người tiếp thu, kế thừa và phát triển một cách sáng tạo, có chọn lọc, đó chính là kỹ năng, kinh nghiệm nghề nghiệp được họ tích lũy qua thời gian lao động. Trí lực còn được thể hiện thông qua bằng cấp chứng chỉ của cơ quan có thẩm quyền cấp cho những người đã hoàn thành khóa đào tạo; trí lực còn thể hiện ở khả năng tư duy khác nhau của mỗi người trong việc vận dụng kiến thức đã học và kinh nghiệm nghề nghiệp vào thực tế.

1.2.3 Nâng cao tâm lực nguồn nhân lực

Ngoài những chỉ tiêu có thể lượng hóa được như trên, người ta còn xem xét chỉ tiêu tâm lực hay còn gọi là phẩm chất đạo đức nghề nghiệp của người lao động. Chỉ tiêu này phản ánh mặt định tính mà khó xác định theo mặt định lượng được. Nội dung của chỉ tiêu này được xem xét thông qua các mặt sau: truyền thống dân tộc, truyền

thống văn hóa, phong tục tập quán - lối sống, văn hóa doanh nghiệp, đạo đức của người lao động.

Nhìn chung chỉ tiêu này nhấn mạnh đến ý chí, năng lực tinh thần và phẩm chất của người lao động. Tâm lực được hình thành và biểu hiện từ bên trong mỗi con người, nó tạo ra động cơ bên trong của mỗi chủ thể, thúc đẩy và điều chỉnh hoạt động của mỗi chủ thể. Tâm lực được kết tinh từ phẩm chất đạo đức, sự hoàn thiện nhân cách và được biểu hiện trong thực tiễn lao động sản xuất và sáng tạo của mỗi người.

Để đánh giá được các chỉ tiêu đó, ta tiến hành các cuộc điều tra tâm lý và xã hội học, với các chỉ tiêu định tính. Tuy nhiên trong từng khía cạnh của phẩm chất này ta cũng có thể đánh giá bằng phương pháp thống kê và xác định bằng các chỉ tiêu định hướng như:

- Tỷ lệ người lao động vi phạm kỷ luật về thời gian lao động (đi muộn, về sớm, không chấp hành quy định giờ giấc trong thời gian làm việc...) thông qua việc giám sát hàng ngày.

- Tỷ lệ số người vi phạm kỷ luật trong năm thông qua sự thống kê của các biên bản tại các cuộc họp kiểm điểm.

Nguồn nhân lực có phẩm chất và tư cách tốt sẽ là nền tảng vững chắc cho sự phát triển của tổ chức và doanh nghiệp, đặc biệt trong bối cảnh hội nhập kinh tế thế giới, trong môi trường làm việc hiện đại với tác phong công nghiệp.

1.2.4 Nâng cao khả năng thích ứng công việc

Nâng cao khả năng thích ứng công việc là thể hiện khả năng ứng dụng lý thuyết vào thực tiễn của người lao động, cách vận dụng trình độ có được thông qua giáo dục - đào tạo vào việc vận hành cơ cấu sản xuất kinh doanh cũng như điều hành bộ máy quản lý trong doanh nghiệp.

Khả năng thích ứng công việc của người lao động được biểu hiện ở người lao động sớm thích nghi với công việc và chủ động trong công việc, ứng dụng nhanh các

kỹ thuật, công nghệ hiện đại vào các công việc hàng ngày, ứng dụng một cách thành thạo và mang lại hiệu quả công việc với năng suất chất lượng cao cho doanh nghiệp.

Thực tế cho thấy rằng, có nhiều lao động có trình độ chuyên môn, có bằng cấp và có kinh nghiệm công tác, tuy nhiên khi thay đổi công việc hay môi trường làm việc, khi đem ứng dụng khoa học công nghệ vào sản xuất kinh doanh lại không đáp ứng được, không điều khiển và vận dụng được công nghệ vào thực tế. Ngược lại, có nhiều lao động tuy chưa qua đào tạo, chưa có bằng cấp nhưng khả năng thích nghi với môi trường và điều kiện làm việc cũng như khoa học công nghệ lại rất tốt, đem lại hiệu quả cao trong công việc.

Nếu như trình độ chuyên môn kỹ thuật là tiêu chí mang tính căn bản thì đây là tiêu chí mang tính đánh giá trực tiếp, thực tế và cho thấy năng lực thực sự của người lao động đối với công việc. Tiêu chí này được thể hiện thông qua việc đánh giá năng suất lao động, mức độ hoàn thành công việc, sự sáng tạo trong lao động và khả năng thích ứng cao trong công việc.

1.2.5 Hoàn thiện phương pháp công tác

Kinh nghiệm công tác là tiêu chí quan trọng để đánh giá chất lượng cán bộ, người lao động. Kinh nghiệm là những vốn kiến thức thực tế mà cán bộ, người lao động tích lũy được trong quá trình công tác. Kinh nghiệm công tác và phương pháp công tác là kết quả được hình thành trong thực tiễn, kinh nghiệm đã góp phần vào việc hình thành năng lực thực tiễn của cán bộ, người lao động và làm tăng hiệu quả công việc mà người lao động đảm nhận.

Kinh nghiệm và phương pháp công tác phụ thuộc vào thời gian công tác của cán bộ, người lao động nói chung và thời gian công tác tại một vị trí cụ thể nào đó, công ty nào đó. Tuy kinh nghiệm công tác và thâm niên công tác không hoàn toàn đồng nhất với nhau, thời gian công tác chỉ là điều kiện cần cho tích lũy kinh nghiệm nhưng chưa phải là điều kiện đủ. Điều kiện đủ để hình thành kinh nghiệm, phương

pháp công tác phụ thuộc vào chính khả năng nhận thức, tiếp thu, phân tích, tích lũy và tổng hợp của từng cán bộ qua vị trí và công việc họ đảm nhận.

1.2.6 Xây dựng khung năng lực cho doanh nghiệp

1.2.6.1 Khái niệm khung năng lực

Khung năng lực là phương pháp quản lý năng lực theo chức danh, nghĩa là mỗi nhân viên trong doanh nghiệp sẽ được đánh giá năng lực theo tiêu chí năng lực, hay khung năng lực theo vị trí đang nắm giữ, thay vì đánh giá năng lực chung chung”. Trên cơ sở kết quả đánh giá năng lực, doanh nghiệp sẽ xây dựng yêu cầu đào tạo hoặc lộ trình công danh phù hợp với nhân sự đó. Ở góc độ công ty, kết quả đánh giá năng lực là căn cứ xây dựng kế hoạch đào tạo và chiến lược nhân sự.

Phương pháp này thường gắn liền với 2 khái niệm: Khung năng lực – bộ tiêu chuẩn năng lực cho một vị trí và Từ điển năng lực – tập hợp các định nghĩa và thước đo năng lực thuộc các ngành nghề liên quan tới chức năng của tất cả các vị trí trong một doanh nghiệp. Đây là công cụ được ứng dụng từ những năm 90 của thế kỷ 20 vào thực tiễn quản trị nhân sự thế giới và khoảng 10 năm gần đây ở Việt Nam.

Qua gần 20 năm nghiên cứu ứng dụng cho doanh nghiệp Việt Nam, các chuyên gia tư vấn thuộc Công ty Tư vấn Quản lý OCD đã xây dựng và cải tiến mô hình công cụ giúp cho việc xây dựng Khung năng lực tại các doanh nghiệp được tiến hành nhanh, có logic chặt chẽ và song hành với định hướng chiến lược phát triển của mỗi doanh nghiệp. Ứng dụng này là kết quả nghiên cứu của các chuyên gia tư vấn quản trị nhân sự tại Công ty Tư vấn Quản lý OCD thông qua thử nghiệm thành công tại hàng loạt doanh nghiệp cỡ vừa và lớn.

1.2.6.2 Ý nghĩa của khung năng lực

Khung năng lực được sử dụng để:

- Đặt được các yêu cầu chuẩn của doanh nghiệp về **năng lực** cho các vị trí phục vụ cho sắp xếp nhân sự, tuyển dụng, đào tạo, quản lý lộ trình nghề nghiệp và hoạch định nguồn nhân lực
- Lượng hóa được các tiêu chí để đánh giá được **năng lực** nhân viên ở từng thời điểm sử dụng
 - Gợi ý được các định hướng nội dung và cách thức đào tạo cho từng năng lực hoặc cho từng nhóm công việc.

1.2.6.3 Xây dựng khung năng lực theo mô hình COID

Mô hình khung năng lực COID được sử dụng để xây dựng được mô tả các mức độ thành thạo của năng lực dưới dạng các hành vi đặc trưng trong thực tế công việc của doanh nghiệp.

Tổng hòa mô hình một năng lực bao gồm kiến thức và/hoặc kỹ năng mà các chuyên gia tư vấn của Công ty Tư vấn Quản lý OCD đề xuất là nguyên tắc mô tả cấu phần năng lực có tên gọi C-O-I-D: trong đó C (conceive) là kiến thức, và O-I-D (operate – implement – design) là các loại kỹ năng khác nhau trong một năng lực.

Mô hình khung năng lực COID do các chuyên gia tư vấn quản lý OCD phát triển và ứng dụng mô phỏng nguyên tắc “đào tạo theo nhu cầu xã hội” của Đại học MIT (Mỹ) có tên CDIO, với lý giải rằng mọi chương trình đào tạo sinh viên và nghiên cứu sinh đều phải hướng tới việc trang bị đồng thời kiến thức (Conceive) và các kỹ năng về vận hành công cụ (Operate), và/hoặc ứng dụng để giải quyết vấn đề (Implement), và/hoặc thiết kế (Design) nội dung mới trong năng lực đang được đề cập.

Nguyên tắc xây dựng các cấp độ năng lực

Nếu như một số mô hình thông dụng như Harvard, HAY chia năng lực thành 4 cấp độ, tư vấn OCD đã sử dụng 5 cấp độ năng lực, trong đó cấp độ 1 mô tả mức độ rất ít thành thạo của một năng lực, cho dù không phải là kỳ vọng của doanh nghiệp nhưng

vẫn cần thiết để đánh giá năng lực thực tế của cá nhân trong bối cảnh thường xuyên thay đổi về kiến thức

Khung năng lực thường được chia làm ba bậc: những năng lực nền tảng; năng lực chuyên môn; năng lực phù hợp với vai trò (theo cá nhân, chuyên môn, vị trí trong tổ chức). Khung năng lực gồm có các thành phần cơ bản sau:

- Tên năng lực hoạt động chính: được sử dụng để xác định chức năng của công việc;
- Định nghĩa năng lực: trong đó mô tả chung về hành vi, chức năng và những hoạt động cần phải làm để đạt được kết quả như mong muốn;
- Các cấp độ năng lực: để xác định hành vi của công chức cần có để thực hiện công việc có hiệu quả và làm chủ khả năng đó, các cấp độ được sắp xếp theo chiều tăng dần của kiến thức, kỹ năng và thái độ, khi đã đạt năng lực ở cấp độ cao tất yếu đã có năng lực ở cấp thấp hơn;
- Chỉ số năng lực: mô tả mức độ mà một công chức làm chủ được các tiêu chí của các cấp độ năng lực; chỉ số này được thể hiện bằng những con số cụ thể.

Như vậy, mỗi năng lực cần được mô tả dưới dạng tập hợp các cấu phần (theo nguyên tắc khung năng lực COID) và mỗi cấu phần cũng cần được mô tả độ thành thạo dưới dạng các hành vi, có thể thành 5 cấp độ hoặc ít hơn, nhưng tựu trung tập hợp các hành vi theo C-O-I-D sẽ tạo thành cấp độ năng lực.

So với phương pháp xây dựng từ điển năng lực đã từng thực hiện tại nhiều doanh nghiệp Việt Nam, hệ thống này có tính tương đồng cao hơn ở nguyên tắc mô tả cấp độ và các thông tin mô tả trong từng năng lực. Sự khác biệt mà OCD áp dụng là cụ thể hóa theo cấu phần COID nhằm giúp cho việc đánh giá thực tế được dễ dàng hơn, dễ triển khai trên hệ thống phần mềm và tiện lợi trong việc xác định nội dung đào tạo tương ứng với mỗi cấp độ năng lực.

Từ bộ tiêu chí chi tiết này, phương pháp lượng hóa đánh giá năng lực thông qua từ điển năng lực và khung năng lực để so sánh năng lực thực tế cá nhân với yêu cầu năng lực của một vị trí đã có thể thực hiện được.

1.3. Kinh nghiệm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của một số doanh nghiệp viễn thông và bài học cho TTKD VNPT Bắc Ninh

1.3.1 Kinh nghiệm của VNPT Bắc Ninh

Kể từ ngày 1/1/2008, Viễn thông Bắc Ninh chính thức được thành lập và bắt đầu đi vào hoạt động độc lập. Tuy nhiên, mạng lưới của Viễn thông Bắc Ninh đã là một mạng lưới rộng khắp, được khởi nguồn xây dựng từ rất lâu. Bởi lẽ, tiền thân của Viễn thông Bắc Ninh là Bưu điện tỉnh Bắc Ninh với bề dày lịch sử truyền thống.

Viễn Thông Bắc Ninh, là đơn vị kinh tế trực thuộc, hạch toán phụ thuộc Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam; Có chức năng hoạt động sản xuất kinh doanh và phục vụ chuyên ngành viễn thông – công nghệ thông tin như sau: Tổ chức, xây dựng, quản lý, vận hành, lắp đặt, khai thác, bảo dưỡng, sửa chữa mạng viễn thông trên địa bàn toàn tỉnh; Tổ chức, xây dựng, quản lý, vận hành, lắp đặt, khai thác, bảo dưỡng, sửa chữa mạng viễn thông trên địa bàn toàn tỉnh; Sản xuất, kinh doanh, cung ứng, đại lý vật tư, thiết bị viễn thông – Công nghệ thông tin theo yêu cầu sản xuất kinh doanh của đơn vị và nhu cầu của khách hàng; Khảo sát, tư vấn, lắp đặt, bảo dưỡng các công trình viễn thông – công nghệ thông tin; Kinh doanh bất động sản, cho thuê văn phòng; Kinh doanh bất động sản, cho thuê văn phòng; Tổ chức phục vụ thông tin đột xuất theo yêu cầu của cấp ủy Đảng, chính quyền địa phương và cấp trên; Kinh doanh các ngành nghề khác khi được Tập đoàn cho phép.

Trong giai đoạn hiện nay, Viễn thông Bắc Ninh càng nhận thức rõ nhiệm vụ trọng yếu trong kinh doanh và phục vụ của mình. Sự kiện chính thức thành lập Viễn thông Bắc Ninh đã đánh dấu một bước ngoặt quan trọng trong sự phát triển của Viễn thông. Với vị trí hoạt động độc lập như hiện nay, Viễn thông Bắc Ninh có khả năng

nhận biết rõ hơn thế mạnh, hạn chế của mình để tìm ra những giải pháp cụ thể, sát với điều kiện kinh doanh trong môi trường cạnh tranh - đó chính là cơ hội để được cạnh tranh lành mạnh, hoàn toàn phù hợp với xu thế phát triển của nền kinh tế nước ta hiện nay.

Về sản phẩm - dịch vụ, hiện nay VDC đang đưa vào khai thác các sản phẩm dịch vụ chính sau:

- + Tổ chức, xây dựng, quản lý, vận hành, lắp đặt, khai thác, bảo dưỡng, sửa chữa mạng viễn thông trên địa bàn toàn tỉnh;
- + Tổ chức, quản lý, kinh doanh và cung cấp các dịch vụ viễn thông, công nghệ thông tin;
- + Tổ chức phục vụ thông tin đột xuất theo yêu cầu của cấp ủy Đảng, chính quyền địa phương và cấp trên;
- + Sản xuất, kinh doanh, cung ứng, đại lý vật tư, thiết bị viễn thông – Công nghệ thông tin theo yêu cầu sản xuất kinh doanh của đơn vị và nhu cầu của khách hàng;
- + Khảo sát, tư vấn, lắp đặt, bảo dưỡng các công trình viễn thông – công nghệ thông tin;
- + Kinh doanh bất động sản, cho thuê văn phòng;
- + Kinh doanh dịch vụ quảng cáo; dịch vụ truyền thông;

Bên cạnh các mục tiêu chiến lược về kinh doanh, cũng như các doanh nghiệp khác, VNPT Bắc Ninh không thể thiếu sự quan tâm và chú trọng về việc phát triển nguồn nhân lực, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực để ngày các vững mạnh hơn, đảm bảo hoàn thành các mục tiêu kế hoạch kinh doanh, đảm bảo đời sống cho cán bộ công nhân viên. Hàng năm, việc tuyển dụng nhân lực mới được thông qua các vòng kiểm tra nghiêm ngặt, thời gian thử thách và làm việc thực tế tại các đơn vị trực thuộc. Đội ngũ cán bộ công nhân viên đều được tham gia các khoá đào tạo nâng cao trình độ về nhiều mặt như: chuyên môn nghiệp vụ, kỹ năng giao tiếp, kỹ năng quản trị, kỹ năng bán hàng... qua các lớp đào tạo nội bộ, đào tạo tập trung của Tập đoàn VNPT,

đào tạo dài hạn. Các hoạt động chăm sóc, xử lý dịch vụ cho Khách hàng ngoài chất lượng dịch vụ ra còn cần đến thái độ chăm sóc khách hàng nhiệt tình, chu đáo; sự chắc chắn, thành thực và linh hoạt trong xử lý các vấn đề chuyên môn nghiệp vụ.

Nhằm mang lại các cơ chế khuyến khích, tạo động lực cho người lao động hăng say tham gia vào các hoạt động sản xuất kinh doanh, Viễn thông Bắc ninh xây dựng các cơ chế lương thưởng, áp dụng thẻ điểm cân bằng BSC vào trong sản xuất kinh doanh, làm theo năng lực, hưởng theo kết quả lao động. Cơ chế trả lương theo vị trí làm việc, theo kết quả công việc đã thúc đẩy cho người lao động làm việc có hiệu quả hơn, mang lại sự công bằng giữa người lao động với người lao động, xứng đáng với thành quả của bản thân cá nhân thực hiện được. Với việc áp dụng thẻ điểm cân bằng BSC, việc đánh giá tay nghề thường xuyên, chọn lọc nguồn lao động từ khi tuyển dụng cho đến trong suốt quá trình lao động đã giúp cho Viễn thông Bắc Ninh có đội ngũ lao động chuyên nghiệp hơn, tay nghề cao hơn, nâng cao ý thức của người lao động luôn trong suy nghĩ phải học hỏi, phải cố gắng phấn đấu và rèn luyện bản thân để theo kịp với thay đổi của thời đại, thay đổi của công nghệ, đáp ứng các yêu cầu cao của Viễn thông Bắc ninh đề ra.

Bên cạnh việc chú trọng bồi dưỡng thường xuyên về nghiệp vụ, những hoạt động chăm sóc đời sống tinh thần cũng thường xuyên được tổ chức, như: ngày hội giao dịch viên, giải bóng đá, thi văn nghệ, chương trình giao lưu, du lịch, khen thưởng định kỳ tháng, quý, năm và đột xuất, theo chương trình đưa ra...

1.3.2 Bài học cho TTKD VNPT Bắc Ninh

Thông qua những hiểu biết trên về chất lượng nguồn nhân lực, TTKD VNPT Bắc Ninh rút ra những bài học sau:

- Chú trọng công tác quy hoạch cán bộ. Thực hiện tốt việc tuyển chọn nhân viên thông qua các kỳ thi tuyển công khai, nghiêm túc, công bằng, tạo điều kiện cho mọi lao động đều có cơ hội cạnh tranh, có như vậy mới tuyển chọn được những người thực sự tài giỏi, kích thích nguồn nhân lực không ngừng học tập vươn lên.

- Đội ngũ nhân viên làm việc trong công ty là những người được qua đào tạo cơ bản, bồi dưỡng liên tục sau khi được tuyển dụng, được rèn luyện qua các cương vị cần thiết trong thực tế và hội tụ đầy đủ những tố chất đạo đức cơ bản của một nhân viên.

- Bố trí, sử dụng lao động hợp lý: đúng người, đúng việc nhằm phát huy hết khả năng, sở trường của nguồn nhân lực.

- Quan tâm đến chế độ tiền lương, tiền thưởng, các chế độ đãi ngộ, các loại hình bảo hiểm xã hội khác và công tác thi đua khen thưởng...

- Xây dựng cơ cấu, bộ máy tổ chức hợp lý, gọn nhẹ, hiệu quả theo từng giai đoạn với từng chiến lược cụ thể.

- Duy trì chặt chẽ chế độ quản lý, giám sát thưởng phạt nghiêm minh đối với nhân viên. Hàng năm có sự đánh giá nghiêm túc, khách quan, theo tiêu chuẩn cụ thể về năng lực hoạt động của CBCNV để còn lập kế hoạch đề bạt, khen thưởng, trọng dụng, cho chuyển chuyển, thôi chức đối với những người không đủ tiêu chuẩn hoặc sai phạm. Mặt khác tạo cơ hội cho nguồn nhân lực tự nhìn nhận lại mình, phát huy những điểm mạnh và khắc phục, sửa chữa những khiếm khuyết vốn có.

- Xây dựng khung năng lực phù hợp với đặc điểm và điều kiện của TTKD VNPT Bắc ninh.

Kết chương

Chương 1 đã hệ thống lại các vấn đề lý luận cơ bản về nguồn nhân lực và khẳng định vai trò của nâng cao chất lượng nguồn nhân lực đối với các doanh nghiệp.

Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp trước tiên cần phải hiểu rõ thế nào là nguồn nhân lực, nguồn nhân lực trong doanh nghiệp, chất lượng nguồn nhân lực và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.

Một doanh nghiệp muốn tồn tại và phát triển bền vững cần phải nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG CHẤT LƯỢNG NHÂN VIÊN KINH DOANH TẠI TRUNG TÂM KINH DOANH VNPT BẮC NINH

2.1. Khát quát về TTKD VNPT Bắc Ninh

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của TTKD VNPT Bắc Ninh

Trung tâm kinh doanh VNPT - Bắc Ninh – chi nhánh Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông, là đơn vị đầu mối kinh doanh dịch vụ viễn thông - công nghệ thông tin (VT – CNTT) duy nhất của Tổng Công ty trên địa bàn tỉnh Bắc Ninh. Trụ sở chính của Trung tâm được đặt tại số 62 - đường Ngô Gia Tự - Phường Vũ Ninh - Thành phố Bắc Ninh - Tỉnh Bắc Ninh.

Các giai đoạn phát triển của Trung tâm kinh doanh VNPT - Bắc Ninh là:

➤ Trước khi chia tách:

Tiền thân của Trung tâm kinh doanh VNPT - Bắc Ninh là Công ty Điện Báo Điện Thoại được chính thức thành lập tháng 01/1993.

Tháng 4/2001, Tổng Công ty Bưu chính Viễn Thông Việt Nam đã ra quyết định cho Bưu điện tỉnh Bắc Ninh về việc thực hiện thí điểm phương án đổi mới trong quản lý, khai thác và kinh doanh dịch vụ Bưu chính Viễn Thông.

Công ty Viễn thông sẽ là đơn vị trực thuộc Bưu điện tỉnh Bắc Ninh, được thành lập theo Quyết định số 3879/QĐ-TCCB ngày 28/09/2001 của Tổng giám đốc Tổng công ty Bưu chính Viễn thông Việt Nam trên cơ sở sát nhập hai công ty là Công ty Điện báo - Điện thoại và phần Viễn thông được tách ra từ các Bưu điện huyện, thị xã đang chuyên kinh doanh về các loại hình dịch vụ Viễn thông.

Đến ngày 09/1/2006, Thủ tướng Chính phủ đã có Quyết định số 06/2006/QĐ-TTg về việc thành lập công ty mẹ - Tập đoàn Bưu chính Viễn Thông Việt Nam (VNPT). Đây là bước chuyển đổi mô hình tổ chức có vai trò vô cùng quan trọng nhằm khẳng định, vai

trò chủ đạo của VNPT trong lĩnh vực Bưu chính Viễn Thông.

Từ ngày 01/06/2007, Công ty Viễn thông có thêm chức năng quản lý, phát triển, khai thác dịch vụ Internet được nhận chuyển giao từ Trung Tâm Tin Học thuộc Bưu điện Tỉnh Bắc Ninh.

Sau khi chia tách:

VNPT Bắc Ninh được thành lập theo Quyết định số 661/QĐ-TCCB/HĐQT ngày 06/12/2007 của Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam, trên cơ sở tổ chức lại các đơn vị kinh doanh dịch vụ VT - CNTT và các đơn vị trực thuộc khác của Bưu điện tỉnh Bắc Ninh. VNPT Bắc Ninh chính thức hoạt động theo mô hình mới từ ngày Đến ngày 01/01/2008.

Đến ngày 28/01/2015, Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam ra quyết định số 861/QĐ-VNPT VNP-NS v/v thành lập Trung tâm Kinh doanh VNPT - Bắc Ninh là đơn vị kinh tế trực thuộc Tổng công ty Dịch vụ Viễn thông được tách ra từ VNPT Bắc Ninh. Cùng với các đơn vị thành viên khác của Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam, Trung tâm Kinh doanh VNPT - Bắc Ninh hoạt động như một dây chuyền công nghệ liên hoàn, thống nhất trên cả nước, có mối liên hệ mật thiết với nhau về tổ chức mạng lưới, lợi ích kinh tế, tài chính, phát triển các dịch vụ VT - CNTT để thực hiện các mục tiêu, kế hoạch do Tập đoàn, Tổng Công ty giao.

Tiếp nối truyền thống, tập thể cán bộ và nhân viên Trung tâm Kinh doanh VNPT - Bắc Ninh vinh dự, tự hào vì được kế thừa và phát huy những thành quả to lớn của ngành. Ngành viễn thông, từ những tổng đài ban đầu đơn giản được nâng dần lên tổng đài tự động cơ điện, đến nay là tổng đài kỹ thuật số hiện đại hoàn toàn tự động. Hệ thống truyền dẫn từ chỗ thiết bị đơn giản, lạc hậu đã được nâng dần lên bằng những thiết bị viba, sử dụng kỹ thuật số. Và đến nay, đã được hiện đại hóa cáp quang vòng sinh, sử dụng công nghệ kỹ thuật số hiện đại, đảm bảo chất lượng truyền dẫn tuyệt đối đến tất cả các huyện, thị xã, thành phố và thông tin liên lạc thông suốt trong nước và

quốc tế. Ở trong nội thị xã và các thị trấn, mạng cáp đã đến được 100% thôn xóm. Với tiềm năng to lớn đó, bằng sự năng động, sáng tạo của mỗi người, bằng sức mạnh của sự đoàn kết, tập thể cán bộ và nhân viên Trung tâm Kinh doanh VNPT - Bắc Ninh đang quyết tâm xây dựng mạng lưới viễn thông, CNTT trên địa bàn Bắc Ninh phát triển ngày càng hiện đại và bền vững.

2.1.2 Chức năng, nhiệm vụ, cơ cấu tổ chức

2.1.2.1 Chức năng, nhiệm vụ

Trung tâm kinh doanh VNPT - Bắc Ninh là đơn vị hạch toán phụ thuộc VNPT, có tư cách pháp nhân, được đăng ký kinh doanh, có con dấu riêng theo tên gọi, được mở tài khoản tại Ngân hàng và Kho bạc Nhà nước, chịu trách nhiệm trước pháp luật và trước Tập đoàn, Tổng Công ty về các hoạt động của đơn vị mình trong phạm vi quyền hạn và nghĩa vụ được quy định; Chịu trách nhiệm kế thừa quyền, nghĩa vụ pháp lý và lợi ích hợp pháp khác về dịch vụ VT - CNTT của Bưu điện Tỉnh Bắc Ninh cũ theo quy định của pháp luật.

Ngành nghề kinh doanh chính của Trung tâm kinh doanh VNPT - Bắc Ninh là kinh doanh các sản phẩm dịch vụ VT – CNTT, bao gồm di động, băng rộng, cố định, truyền hình, truyền dẫn, dịch vụ giá trị gia tăng, giải pháp CNTT, kinh doanh thiết bị phần cứng.... phục vụ cho việc điều hành thông tin của các cấp ủy Đảng, chính quyền địa phương, đáp ứng nhu cầu của các cơ quan, các nhà đầu tư, các doanh nghiệp và nhân dân trong toàn tỉnh.

Trung tâm kinh doanh VNPT - Bắc Ninh thực hiện kinh doanh và phục vụ trên các lĩnh vực sau:

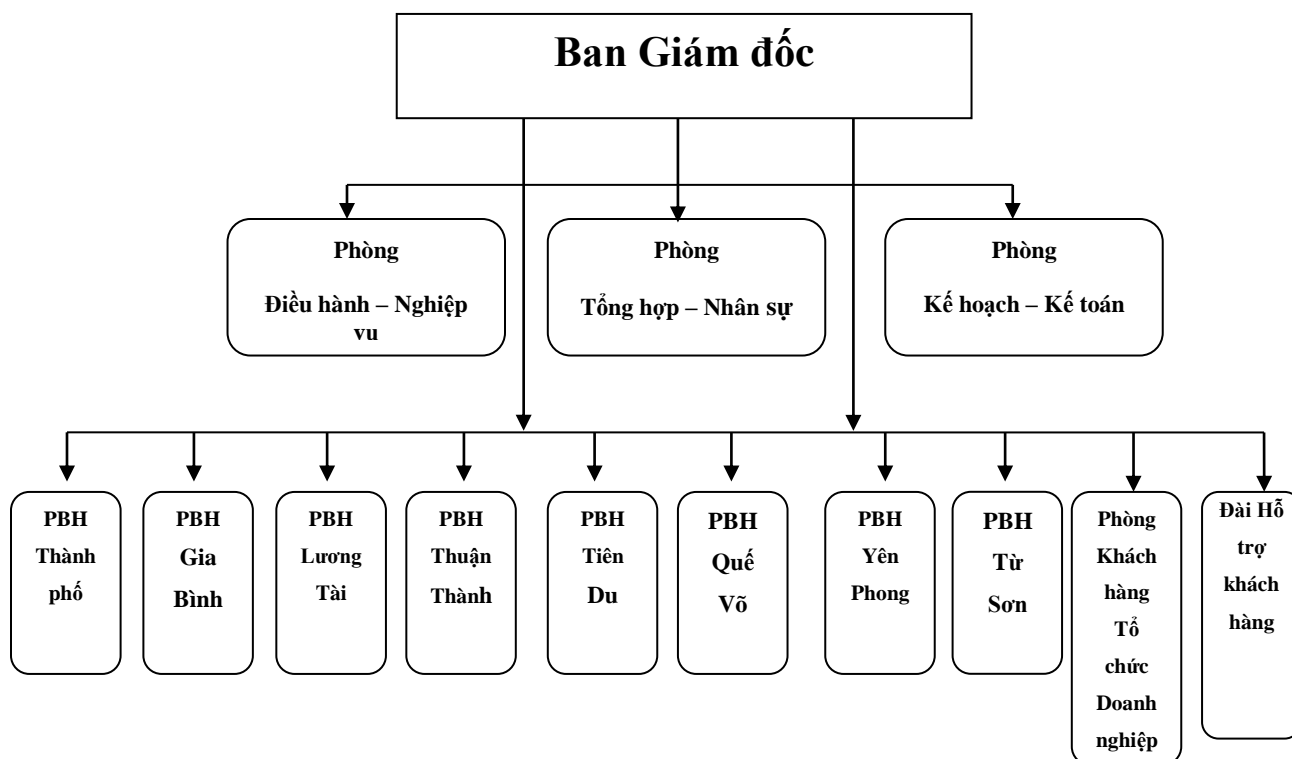
- Tổ chức, xây dựng, quản lý, vận hành, lắp đặt, khai thác, bảo dưỡng, sửa chữa mạng viễn thông trên địa bàn toàn tỉnh Bắc Ninh;
- Tổ chức, quản lý, kinh doanh và cung cấp các dịch vụ VT – CNTT trên địa bàn toàn tỉnh Bắc Ninh;

- Sản xuất, kinh doanh, cung cấp, đại lý vật tư, thiết bị VT – CNTT theo yêu cầu sản xuất kinh doanh của đơn vị và yêu cầu của khách hàng;
- Khảo sát, tư vấn, thiết kế, lắp đặt, bảo dưỡng các công trình VT – CNTT;
- Kinh doanh dịch vụ quảng cáo, dịch vụ truyền thông;
- Tổ chức phục vụ thông tin đột xuất theo yêu cầu của các cấp uỷ Đảng, Chính quyền địa phương và cấp trên;

Kinh doanh các ngành nghề khác trong phạm vi được Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam cho phép và phù hợp với quy định của pháp luật.

2.1.2.2 Cơ cấu tổ chức

Cơ cấu tổ chức của Trung tâm kinh doanh VNPT - Bắc Ninh được xây dựng theo mô hình chức năng, đứng đầu là Ban Giám đốc, sau đó là các phòng chức năng và các đơn vị sản xuất, cụ thể như sau:



Hình 2.1. Cơ cấu tổ chức của TTKD

Nguồn: phòng Tổng hợp – Nhân sự, Trung tâm kinh doanh VNPT - Bắc Ninh

Mỗi phòng ban trong bộ máy tổ chức của Trung tâm kinh doanh VNPT - Bắc Ninh đều có những chức năng và nhiệm vụ riêng, được nêu rõ trong quy định tại điều lệ tổ chức hoạt động của Trung tâm tại quyết định do Hội đồng quản trị Tập đoàn Bưu Chính Viễn thông Việt Nam công bố.

2.1.3 Tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh của TTKD VNPT Bắc Ninh

➤ Tình hình thực hiện doanh thu phát sinh giai đoạn 2017-2019

Tổng doanh thu phát sinh năm 2019 đạt 526.835 triệu đồng, đạt 99,7% kế hoạch Tập đoàn giao, tăng 10,05% so với năm 2018, tăng 10,4% so với năm 2017.

Tỷ trọng doanh thu các dịch vụ của Trung tâm kinh doanh VNPT - Bắc Ninh trong giai đoạn này như sau:

Qua phân tích số liệu từ bảng dưới đây, có thể thấy rằng, dịch vụ điện thoại di động chiếm tỷ trọng lớn trong tổng doanh thu phát sinh của Trung tâm kinh doanh VNPT - Bắc Ninh (trên 53% năm) và có xu hướng ngày càng tăng trưởng dương. Các dịch vụ truyền thống như băng rộng (Internet) thì tỷ trọng có xu hướng giảm, qua đó cho thấy mức độ cạnh tranh của các nhà mạng và sự suy giảm thuê bao băng rộng của TTKD VNPT – Bắc Ninh.

**Bảng 2.1. Tỷ trọng doanh thu các dịch vụ của
Trung tâm kinh doanh VNPT - Bắc Ninh giai đoạn 2017-2019**

TT	Chỉ tiêu	2017		2018		2019	
		Tổng DT (tỷ đồng)	Tỷ trọng (%)	Tổng DT (tỷ đồng)	Tỷ trọng (%)	Tổng DT (tỷ đồng)	Tỷ trọng (%)
1	Di động	265.962	53	289.952	55,2	293.052	55,6
1.1	<i>Di động trả trước</i>	186.194	37	202.988	38,8	205.728	39
1.2	<i>Di động trả sau</i>	79.768	16	86.964	16,6	87.324	16,6
2	Băng rộng	148.245	29	143.827	27	142.714	27,1
3	Cố định	37.639	7	38.399	7,3	36.006	6,8
4	Dịch vụ MyTV	16.331	3	16.083	3,6	19.015	3,6
5	Truyền số liệu	16.535	3	15.855	3,2	15.281	3
6	Thương mại	13.459	3	14	2,6	9.641	1,8
7	Dịch vụ CNTT	5.712	1	6.023	1,1	11.126	2,1
Tổng cộng		503.882	100	524.139	100	526.835	100

(Nguồn: Phòng Điều hành – Nghiệp vụ, Trung tâm kinh doanh VNPT - Bắc Ninh)

Kết quả sản xuất kinh doanh Trung tâm kinh doanh VNPT - Bắc Ninh giai đoạn
2017-2019

Giai đoạn 2017-2019, doanh thu VT-CNTT của Trung tâm kinh doanh VNPT - Bắc Ninh vẫn trên đà tăng, nhưng mức độ tăng có giảm hơn giai đoạn trước mặc dù chi phí sản xuất kinh doanh giảm rõ rệt và tổng mức đầu tư có tăng. Điều này phù hợp với chỉ số khấu hao tài sản đang tăng trong giai đoạn này. Đồng thời, lợi nhuận trước thuế của đơn vị tăng nhưng tốc độ tăng cũng có chiều hướng giảm.

Bảng 2.2. Kết quả sản xuất kinh doanh
Trung tâm kinh doanh VNPT - Bắc Ninh giai đoạn 2017-2019

Chỉ tiêu	2017	2018	2019	So sánh (%)	
	(Triệu đồng)	(Triệu đồng)	(Triệu đồng)	2018/ 2017	2019/ 2018
Tổng doanh thu	503.882	524.139	526.835	104,02	100,51
Chi phí sản xuất thường xuyên	147.439	146.503	147.704	99,37	100,82
Tổng mức đầu tư thực hiện	177.367	178.334	178.554	100,55	100,12
Khấu hao tài sản cố định	34.89	37.876	39.985	108,56	105,57
Lợi nhuận trước thuế	46.564	52.001	54.235	111,68	104,30
Năng suất lao động	2.830	2.833	2.838		

(Nguồn: Báo cáo tổng kết năm 2017-2019 của Trung tâm kinh doanh VNPT - Bắc Ninh)

Trong giai đoạn 2017-2019, năng suất lao động tính trên doanh thu phát sinh năm 2019 đạt 2,838 triệu đồng/người/năm, cao nhất trong 3 năm. Chỉ tiêu lợi nhuận giai đoạn 2017-2019 vẫn ở mức tăng trưởng dương: năm sau cao hơn năm trước.

Năm 2019, là năm tiếp theo Tổng công ty Dịch vụ Viễn thông triển khai chiến

lược phát triển VNPT 4.0, hướng tới trở thành nhà cung cấp dịch vụ số hàng đầu Việt Nam, là năm có ý nghĩa quan trọng trong thực hiện kế hoạch 5 năm 2016 - 2020, theo Nghị quyết Đại hội Đảng bộ tỉnh lần thứ XIX. Là một chi nhánh của Tổng Công ty, bên cạnh những thuận lợi cơ bản, Trung tâm kinh doanh VNPT - Bắc Ninh cũng gặp không ít khó khăn do tình hình thế giới, trong nước và của tỉnh tiếp tục có những diễn biến khó lường. Cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ 4 và chính sách quản lý thị trường viễn thông của Bộ Thông tin và Truyền thông trong năm 2019 đã có nhiều thay đổi, tác động đến kết quả sản xuất kinh doanh của đơn vị. Mặc dù gặp rất nhiều khó khăn, song với sự nỗ lực đoàn kết, phấn đấu của toàn thể đội ngũ cán bộ, nhân viên, Trung tâm Kinh doanh VNPT- Bắc Ninh đã phát huy các lợi thế, các yếu tố thuận lợi, vượt qua mọi khó khăn thách thức, hoàn thành các mục tiêu, nhiệm vụ kế hoạch SXKD mà Tổng công ty đã giao trong năm 2019.

2.2. Phân tích thực trạng chất lượng nhân viên kinh doanh tại TTKD VNPT Bắc Ninh

2.2.1. Quy mô và cơ cấu nguồn nhân lực tại TTKD VNPT - Bắc Ninh

*** Số lượng lao động**

Với gần 10 năm trưởng thành và phát triển, TTKD VNPT Bắc Ninh đã có vị thế khá vững vàng trên thị trường cung cấp các dịch vụ viễn thông, công nghệ thông tin. Để có được chỗ đứng như vậy phải kể đến đóng góp không nhỏ của hơn 150 lao động. Nhờ có sự nỗ lực hết mình, ý thức hoàn thành nhiệm vụ và phấn đấu không ngừng của toàn thể CBCNV mà TTKD VNPT Bắc Ninh mới có thể thâm nhập được thị phần không nhỏ trong hoạt động cung cấp dịch vụ viễn thông ở tại địa bàn tỉnh Bắc Ninh.

Con người là nhân tố chính cấu thành nên doanh nghiệp vì thế, tất cả các hoạt động trong doanh nghiệp đều chịu sự tác động của nhân tố này. Chất lượng nguồn nhân lực của một doanh nghiệp được thể hiện qua cơ cấu nguồn nhân lực. Tính đến tháng 12/2019, Trung tâm Kinh doanh VNPT- Bắc Ninh có tổng cộng 187 cán bộ nhân viên chính thức .

Bảng 2.3. Số lượng lao động giai đoạn 2016 - 2019

Chỉ tiêu/Năm	Năm 2016	Năm 2017	Năm 2018	Năm 2019
Lao động trực tiếp	129	138	143	145
Lao động gián tiếp	38	40	42	42
Tổng	167	178	185	187

Nguồn: phòng Tổng hợp – Nhân sự, Trung tâm kinh doanh VNPT - Bắc Ninh

**Bảng 2.4 Cơ cấu lao động chính thức
của Trung tâm Kinh doanh VNPT- Bắc Ninh giai đoạn 2016-2019**

Diễn giải	2016	2017	2018	2019	So sánh (%)			
	(người)	(người)	(người)	(người)	2017/ 2016	2018/ 2017	2019/ 2018	Bình quân
1. Giới tính								
Nam	75	77	82	81	102.7	106.5	98.7	102.6
Nữ	92	101	103	106	109.8	102	102.9	104.9
2. Trình độ								
Thạc sỹ	8	8	9	14	100	112.5	155.5	122.7
Đại học, cao đẳng	142	148	152	149	104.2	102.7	98	101.6
Trung cấp	10	17	20	20	170	117.7	100	129.2
Sơ cấp	7	5	4	4	71.43	80	100	83.8
3. Độ tuổi								
-< 30	42	50	52	55	119.1	104	105	109.4
-30 ÷ 40	77	82	87	83	106.5	106.1	102	105.9
-40 ÷ 50	40	40	40	44	100	100	95.6	98.5
-> 50	8	6	6	5	75	100	83.3	86.1
Tổng cộng	167	178	185	187	106.6	103.9	101.1	103.9

(Nguồn: phòng Tổng hợp – Nhân sự, Trung tâm kinh doanh VNPT - Bắc Ninh)

Cơ cấu lao động chính thức của Trung tâm Kinh doanh VNPT- Bắc Ninh giai đoạn 2016-2019 như sau:

a. Cơ cấu theo giới tính:

Trong giai đoạn 2016-2019, đội ngũ lao động của Trung tâm Kinh doanh VNPT- Bắc Ninh không ngừng được tăng cả về số lượng và chất lượng. Tổng số lao động năm sau luôn cao hơn năm trước, do đơn vị được giao chỉ tiêu tuyển dụng, nhân viên chuyển công tác, nghỉ hưu... Bảng số liệu trên cho thấy, Trung tâm Kinh doanh VNPT- Bắc Ninh có số lượng lao động nữ nhiều hơn lao động nam.

Năm 2016 số lao động nam là 75 người và chiếm 44.9% tổng số lao động, trong khi đó lao động nữ có sự chênh lệch không nhiều là 92 người và chiếm tỷ lệ 55.1% tổng số lao động.

Năm 2017, số lượng lao động của Trung tâm tăng lên 178 lao động. Trong đó, số lượng lao động là nam giảm xuống, chiếm tỷ lệ 43.2% tương đương với 77 người, lao động là nữ tăng lên 101 người, chiếm 56.8%.

Năm 2018, số lượng lao động của Trung tâm tiếp tăng lên 185 lao động. Trong đó lao động là nữ tăng lên 2 người, có 103 người chiếm tỷ lệ 55.6% tổng số lao động, lao động nam tăng cao hơn năm trước, chiếm tỷ lệ 44.4% tương đương với 82 người nhưng vẫn thấp hơn lao động nữ.

Đến năm 2019, số lượng lao động của Trung tâm tiếp tăng lên 187 lao động. Trong đó lao động là nữ tăng lên 3 người, có 106 người chiếm tỷ lệ 56.7% tổng số lao động, lao động nam lại giảm, chiếm tỷ lệ 43.3% tương đương 81 người và vẫn thấp hơn nữ.

Tỷ lệ lao động phân theo giới tính của Trung tâm có sự khác biệt khi tỷ lệ nữ cao hơn nam và vẫn duy trì tương đối ổn định qua các năm.

b. Cơ cấu theo trình độ:

Trình độ của lao động sẽ quyết định tới chất lượng công việc. Trong thời kỳ hội

nhập hiện nay, yêu cầu lao động trình độ cao ngày càng cấp thiết, bởi vì trình độ cao mới có thể đáp ứng được những tiến bộ khoa học kỹ thuật ngày càng đổi mới. Điều này đặc biệt quan trọng với một doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực VT – CNTT như Trung tâm Kinh doanh VNPT- Bắc Ninh. Chính vì vậy, trung tâm luôn chú trọng đến chất lượng nguồn nhân lực được tuyển dụng mới hàng năm và đặc biệt tạo điều kiện và khuyến khích cán bộ nhân viên tự học để nâng cao trình độ tại trường học của ngành cũng như các trường đào tạo khác trong cả nước.

**Bảng 2.5. Cơ cấu lao động chính thức theo trình độ
của Trung tâm Kinh doanh VNPT- Bắc Ninh giai đoạn 2016-2019**

Năm	2016		2017		2018		2019	
Trình độ	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)
Thạc sỹ	8	4.79	8	4.49	9	4.86	14	7.49
Đại học, cao đẳng	142	85.03	148	83.15	152	82.16	149	79.68
Trung cấp	10	5.99	17	9.55	20	10.81	20	10.69
Sơ cấp	7	4.19	5	2.81	4	2.16	4	2.14

(Nguồn: phòng Tổng hợp – Nhân sự, Trung tâm kinh doanh VNPT - Bắc Ninh)

Từ bảng số liệu trên cho thấy, trình độ chuyên môn của lao động tại Trung tâm Kinh doanh VNPT- Bắc Ninh chủ yếu là trình độ đại học/cao đẳng, tỷ lệ lao động có trình độ này luôn trên 79.86%.

Số lao động có trình độ đại học/cao đẳng tăng từ 142 người năm 2016 lên 149 người năm 2019. Trình độ trên đại học cũng tăng từ 4.79% năm 2016 lên 7.49% năm 2019. Bên cạnh đó, trình độ sơ cấp có xu hướng giảm dần. Sự thay đổi về trình độ của

lao động là tín hiệu đáng mừng cho Trung tâm Kinh doanh VNPT- Bắc Ninh bởi sự quan tâm, tạo điều kiện của Ban lãnh đạo đã có hiệu quả nâng cao được chất lượng nhân lực thông qua việc học tập, đào tạo.

c. Cơ cấu theo độ tuổi:

Trung tâm Kinh doanh VNPT- Bắc Ninh có thể được đánh giá là một đơn vị có tỷ lệ lao động trẻ cao, thể hiện trong bảng số liệu dưới đây:

Bảng 2.6. Cơ cấu lao động chính thức theo độ tuổi giai đoạn 2016-2019 của Trung tâm Kinh doanh VNPT- Bắc Ninh

Năm	2016		2017		2018		2019	
Độ tuổi	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)
-< 30	42	25.15	50	28.09	52	28.11	55	29.41
-30 ÷ 40	77	46.11	82	46.07	87	47.03	83	44.39
-40 ÷ 50	40	23.95	40	22.47	40	21.62	44	23.53
-> 50	8	4.79	6	3.37	6	3.24	5	2.67

(Nguồn: phòng Tổng hợp – Nhân sự, Trung tâm kinh doanh VNPT - Bắc Ninh)

Bảng số liệu trên cho thấy, lao động của Trung tâm Kinh doanh VNPT- Bắc Ninh nhìn chung là trong độ tuổi trẻ và chủ yếu là dưới 40 tuổi, cụ thể:

Năm 2016, lao động có độ tuổi từ 30 - 40 tuổi là 77 người chiếm 46.11%, lao động có độ tuổi dưới 30 tuổi có 42 người chiếm 25.15%. Năm 2017, lao động có độ tuổi từ 30 - 40 tuổi tăng lên là 82 người chiếm 46.07%, lao động có độ tuổi dưới 30 tuổi cũng tăng lên 50 người chiếm 28.09%. Năm 2018, lao động có độ tuổi từ 30 - 40 tuổi tiếp tục tăng là 87 người chiếm 47.03%, lao động có độ tuổi dưới 30 tuổi có 52 người chiếm 28.11%. Đến năm 2019, lao động có độ tuổi từ 30 - 40 tuổi giảm còn 83 người nhưng vẫn chiếm 44.39%, lao động có độ tuổi dưới 30 tuổi tăng lên 55 người chiếm

29.41% Trong giai đoạn này, số lượng lao động có độ tuổi dưới 30 tuổi tăng từ 42 người lên 55 người (tỷ lệ tăng từ 25.15% lên 29.41%). Lao động có độ tuổi từ 30 - 40 tuổi tăng từ 77 người lên 83 người (tỷ lệ có giảm chút từ 46.11% lên 44.39%).

Kết cấu nguồn nhân lực của đơn vị là một kết cấu khá lý tưởng và là lợi thế lớn của đơn vị bởi ở lứa tuổi lao động này có đầy đủ sức trẻ, sự nhiệt huyết với công việc, khả năng tiếp cận công nghệ mới dễ dàng hơn, khả năng tiếp thu kiến thức trong công tác đào tạo, bồi dưỡng, phát triển tốt hơn, tính ổn định trong công việc, kinh nghiệm thực tiễn có vì vậy sẽ nâng cao hiệu quả công việc.

d. Cơ cấu lao động theo trình độ ngoại ngữ:

Có ngoại ngữ tốt là một trong kỹ năng nghề nghiệp vô cùng quan trọng đối với cán bộ nhân viên Trung tâm Kinh doanh VNPT - Bắc Ninh khi nhiều hệ thống phần mềm quản lý sử dụng ngôn ngữ tiếng Anh.

Trong những năm trước đây, trình độ tiếng anh cao nhất của cán bộ nhân viên Trung tâm Kinh doanh VNPT - Bắc Ninh là trình độ cử nhân, thấp nhất là chứng chỉ trình độ A, chủ yếu tập trung vào trình độ A và B. Năm 2016, tổng số cán bộ có trình độ B chiếm 82.04%, trình độ A là 10.18%, trình độ C là 5.39%. Năm 2017, số cán bộ có trình độ B chiếm 84.83%, trình độ A là 6.74%, trình độ C là 6.18%. Năm 2018, số cán bộ có trình độ B chiếm 83.78%, trình độ A là 5.41%, trình độ C là 7.57%. Đến năm 2019, số cán bộ có trình độ B chiếm 83.42%, trình độ A là 4.28%, trình độ C là 8.02% không có cán bộ không có trình độ ngoại ngữ. Đến năm 2019, Trung tâm đã có 4 lao động có trình độ Toeic 450 là những người có thể sử dụng tiếng Anh một cách toàn diện hơn ở cả 4 kỹ năng: nghe, nói, đọc, viết trong môi trường học thuật và làm việc.

**Bảng 2.7. Trình độ ngoại ngữ của cán bộ nhân viên giai đoạn 2016-2019
của Trung tâm kinh doanh VNPT - Bắc Ninh**

Chỉ tiêu	Năm 2016		Năm 2017		Năm 2018		Năm 2019	
	Số lượng (người)	Tỷ trọng (%)	Số lượng (người)	Tỷ trọng (%)	Số lượng (người)	Tỷ trọng (%)	Số lượng (người)	Tỷ trọng (%)
Tổng số lao động	167	100	178	100	185	100	187	100
Trình độ A	17	10.18	12	6.74	10	5.41	8	4.28
Trình độ B	137	82.04	151	84.83	155	83.78	156	83.42
Trình độ C	9	5.39	11	6.18	14	7.57	15	8.02
Cử nhân	4	2.40	4	2.25	4	2.16	4	2.14
Toeic 450	0	0	0	0	2	1.08	4	2.14
Không có ngoại ngữ	0	0	0	0	0	0	0	0

(Nguồn: phòng Tổng hợp – Nhân sự, Trung tâm Kinh doanh VNPT - Bắc Ninh)

e. Cơ cấu lao động theo trình độ tin học:

Với đặc thù là làm việc trong lĩnh vực VT - CNTT, nên tin học là một trong những kỹ năng nghề nghiệp bắt buộc đối với cán bộ nhân viên Trung tâm kinh doanh VNPT - Bắc Ninh.

**Bảng 2.8. Trình độ tin học của cán bộ nhân viên giai đoạn 2016-2019
của Trung tâm kinh doanh VNPT - Bắc Ninh**

Chỉ tiêu	Năm 2016		Năm 2017		Năm 2018		Năm 2019	
	Số lượng (người)	Tỷ trọng (%)	Số lượng (người)	Tỷ trọng (%)	Số lượng (người)	Tỷ trọng (%)	Số lượng (người)	Tỷ trọng (%)
Tổng số lao động	167	100	178	100	185	100	187	100
Trình độ B	10	5.99	11	6.18	11	5.950	11	5.88
Trình độ C	125	74.85	135	75.84	141	76.220	142	75.94
Kỹ sư	32	19.16	32	17.98	33	17.840	34	18.18
Không có	0	0	0	0	0	0	0	0

(Nguồn: phòng Tổng hợp – Nhân sự, Trung tâm kinh doanh VNPT - Bắc Ninh)

Kết quả tổng kết cho thấy, trình độ tin học của cán bộ nhân viên Trung tâm Kinh doanh VNPT - Bắc Ninh khá cao. Trong giai đoạn 2016-2019, toàn bộ Trung tâm Kinh doanh VNPT - Bắc Ninh có 34 kỹ sư công nghệ thông tin, chiếm tỷ lệ hơn 18%. Đa số các cán bộ trong Trung tâm có trình độ C, chiếm tỷ lệ trên 74%. Không có cán bộ nhân viên nào không có trình độ tin học.

f. Kết quả đánh giá công việc:

Kết quả công việc là sản phẩm cuối cùng của cán bộ nhân viên sau một năm đạt được. TTKD VNPT - Bắc Ninh đánh giá xếp loại cán bộ nhân viên qua các mức sau:

**Bảng 2.9. Tổng hợp kết quả đánh giá lao động giai đoạn 2016-2019
của Trung tâm kinh doanh VNPT - Bắc Ninh**

Năm	Tổng lao động	Tổng hợp kết quả đánh giá lao động							
		Hoàn thành xuất nhiệm vụ		Hoàn thành tốt nhiệm vụ		Hoàn thành nhiệm vụ		Không hoàn thành nhiệm vụ	
		Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
2016	167	62	37.13	80	47.90	25	14.97	0	0
2017	178	65	36.52	91	51.12	22	12.36	0	0
2018	185	67	36.22	98	52.97	20	10.81	0	0
2019	187	67	35.83	99	52.94	21	11.23	0	0

(Nguồn: phòng Tổng hợp – Nhân sự, Trung tâm kinh doanh VNPT - Bắc Ninh)

Từ bảng số liệu trên cho thấy số lượng lao động hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ và hoàn thành tốt nhiệm vụ đều tăng qua các năm.

Đối với cán bộ, lao động hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ, số lượng lao động tăng từ 62 người năm 2016 lên 67 người năm 2019. Số lao động hoàn thành tốt nhiệm vụ cũng tăng từ 80 người năm 2016 lên 99 người năm 2019. Không có lao động nào không hoàn thành nhiệm vụ được giao.

2.2.2. Thực trạng chất lượng nhân viên kinh doanh của Trung tâm kinh doanh VNPT - Bắc Ninh

2.2.2.1 Thực trạng nâng cao thể lực

Thể lực chỉ sức khỏe của thân thể nó phụ thuộc vào sức vóc tình trạng sức khỏe của từng con người, mức sống, thu nhập, chế độ ăn uống, chế độ làm việc và nghỉ ngơi, chế độ y tế. Thể lực con người tùy thuộc vào tuổi tác, thời gian công tác, giới tính...

Để chăm lo đến sức khỏe của lao động, TTKD VNPT Bắc Ninh quan tâm, tạo điều kiện xây dựng bếp ăn tập thể tại các Trung tâm viễn thông huyện, nơi mà có các CBCNV ở tập thể, nhà xa nơi làm việc để nấu ăn, tránh mất nhiều thời gian đi lại và giảm thiểu chi phí sinh hoạt cá nhân. Bên cạnh đó còn bố trí các phòng nghỉ tập thể để tạo điều kiện cho CBCNV chưa có nhà ở, nhà ở xa ở tại đơn vị. TTKD VNPT Bắc Ninh cũng rất quan tâm đến các chế độ nghỉ dưỡng, du lịch cho các cán bộ sắp về hưu hoặc lao động có thành tích cao trong công tác, bên cạnh đó cũng có các hoạt động nghỉ mát định kỳ vào dịp hè, ngày phụ nữ quốc tế 8/3 hay 20/10 cho các lao động nữ, cán bộ công đoàn giỏi... nhằm kích thích tinh thần làm việc. Tình hình sức khỏe của lao động cũng rất quan trọng, TTKD VNPT Bắc Ninh định kỳ 1 năm 2 lần (thường vào giữa năm và cuối năm) ký kết hợp đồng với các Trung tâm y tế huyện, bệnh viện đa khoa của tỉnh để khám chữa bệnh cho tất cả các lao động trong TTKD VNPT Bắc Ninh, qua đó đã phát hiện được kịp thời và ngăn chặn được nhiều bệnh hiểm nghèo.

Mức độ an toàn lao động của CBCNV cũng được quan tâm sát sao. TTKD VNPT Bắc Ninh luôn đề cao công tác an toàn lao động và phòng chống cháy nổ. Hàng tháng, luôn kiểm tra an toàn các thiết bị vận hành điện, điều hòa và các điểm báo phòng chống cháy nổ được đặt tại các tầng làm việc của TTKD VNPT Bắc Ninh. Định kỳ hàng năm, TTKD VNPT Bắc Ninh cũng tổ chức các đợt thi đua an toàn phòng chống cháy nổ, tìm ra an toàn viên giỏi, đây là cuộc thi thể hiện sự hiểu biết về an toàn vệ sinh lao động và phòng chống cháy nổ, giúp lao động có thêm hiểu biết về bảo vệ sức khỏe của chính bản thân mình...

Một hình thức khác thể hiện sự chăm lo sức khỏe, đó là TTKD VNPT Bắc Ninh cũng quan tâm đến việc rèn luyện sức khỏe cho CBCNV thông qua tổ chức các buổi hội thao, văn nghệ. Những cuộc thi rèn luyện sự dẻo dai, bền bỉ phải kể đến các cuộc thi đấu bóng đá, cầu lông, bóng bàn, kéo co... Tham gia vào các cuộc thi đấu giao lưu thể thao với các đơn vị trong khối doanh nghiệp của tỉnh Bắc Ninh, các sở ban, ngành khác trên địa bàn tỉnh... Với đội ngũ lao động trẻ ngày càng đông, đoàn thanh niên

TTKD VNPT Bắc Ninh cũng tổ chức thi tuyển giọng ca trong các cuộc thi văn nghệ cấp TTKD VNPT Bắc Ninh, cấp tỉnh. Vào những dịp kỷ niệm ngày thành lập ngành, Hơn hết cả những cuộc thi là sự rèn luyện bản thân, rèn luyện cả về sức khỏe và tinh thần, mang lại cho người lao động tinh thần thoải mái, cống hiến hết mình và tạo được động lực trong công việc.

2.2.2.2 Thực trạng nâng cao trình độ văn hóa

Được làm việc trong một môi trường cạnh tranh lành mạnh, TTKD VNPT Bắc Ninh là đơn vị hạch toán phụ thuộc Tập đoàn VNPT, vì vậy ngay từ trong nhận thức của mỗi CBCNV đã tự thấy đây là một niềm tự hào. Ở đây, với môi trường lao động tốt, được tiếp xúc với nhiều cơ quan đơn vị lớn như các sở ban ngành, các ngân hàng, các khách hàng tổ chức doanh nghiệp trên toàn tỉnh, bản thân mỗi CBCNV luôn tự trau dồi bản thân và giữ một hình ảnh đẹp trong con mắt khách hàng, tạo được thiện cảm và niềm tin nơi khách hàng chính bởi họ là những người mang lại thu nhập cho TTKD VNPT Bắc Ninh, mang lại lợi ích và cơ hội phát triển cho cả một doanh nghiệp. TTKD VNPT Bắc Ninh luôn chú trọng hình ảnh đẹp trong mắt khách hàng, vì vậy cũng đặt ra những quy định, yêu cầu bắt buộc đối với những lao động làm việc trực tiếp và thường xuyên phải tiếp xúc với khách hàng, từ giọng nói, khuôn mặt, tác phong làm việc đến trang phục công sở. Hàng năm, TTKD VNPT Bắc Ninh trang bị cho mỗi CBCNV 01 bộ trang phục mùa đông và 02 bộ mùa hè, tổng số tiền về trang bị đồng phục lên tới hàng trăm triệu đồng. Ngoài những ngày bắt buộc phải mặc đồng phục, thì trang phục đi làm của CBCNV cũng bị quy định rất chặt chẽ. Có thể kể ra những quy định sau: không được mặc quần áo phong không có cổ, không mặc váy ngắn trên đầu gối 20 cm, không được mặc áo voan mỏng hoặc áo trễ cổ, không được mặc quần bó hoặc có gấu quần cao hơn mắt cá chân...

Văn hóa TTKD VNPT Bắc Ninh cũng được thể hiện thông qua việc tuân thủ thời gian lao động. Có tôn trọng thời gian làm việc thì mới mang lại hiệu quả cao trong công việc. Với quy định về thời giờ làm việc hàng ngày, một ngày bắt đầu của

mỗi lao động trong TTKD VNPT Bắc Ninh được tính sáng từ 7h30 sáng đến 11h30, chiều từ 13h30 đến 17h. Mỗi lao động đều có thẻ ra vào đơn vị, trên thẻ có tên nhân viên, mã số, phòng làm việc, khi đến làm việc và khi ra về nhân viên phải quẹt thẻ ở lối ra vào TTKD VNPT Bắc Ninh. Nếu lao động đi muộn hoặc về sớm hơn thời gian quy định thì sẽ căn cứ vào tổng thời gian thực tế để trả lương. Cách tính thời gian này sẽ tạo cho nhân viên một ý thức làm việc có quy củ, tuy nhiên cũng là một áp lực rất lớn mà đôi khi họ buộc phải tuân theo mà không có cảm giác thoải mái.

Bên cạnh những quy định bắt buộc trên thì TTKD VNPT Bắc Ninh cũng chú trọng đầu tư vào những chương trình đào tạo nâng cao nhận thức và bổ sung các kỹ năng làm việc cho mỗi lao động như: đào tạo về kỹ năng giao tiếp, ứng xử trong doanh nghiệp, kỹ năng đàm phán và giải quyết các tranh chấp... TTKD VNPT Bắc Ninh cũng thường xuyên tổ chức các cuộc thi đua bán hàng tổng lực giữa các Phòng bán hàng xem cuối năm phòng bán hàng có doanh thu cao nhất, hoàn thành kế hoạch... hay cuộc thi nhân viên kinh doanh giỏi là cuộc thi nhân viên nào tìm được nhiều khách hàng có nguồn thu lớn nhất... Đây vừa là những cuộc đọ sức của mỗi đơn vị trong TTKD VNPT Bắc Ninh với nhau nhưng cũng là cách để mỗi lao động thấy được sự cạnh tranh trong TTKD VNPT Bắc Ninh cũng khốc liệt như những đối thủ cạnh tranh trong xã hội, để qua đó mỗi lao động cần phải cố gắng hết mình phấn đấu vì bản thân, cũng như quyết tâm mang lại sự phát triển lâu dài cho hoạt động sản xuất kinh doanh của TTKD VNPT Bắc Ninh.

2.2.2.3 Thực trạng nâng cao trình độ chuyên môn

Trình độ chuyên môn luôn là vấn đề hàng đầu thể hiện năng lực làm việc của CBCNV trong TTKD VNPT Bắc Ninh. TTKD VNPT Bắc Ninh luôn tìm mọi cách để nâng cao năng lực làm việc của CBCNV thông qua các đợt đào tạo ngắn hạn hay dài hạn, trong nước cũng như ngoài nước, các lớp tập huấn về các kỹ năng làm việc, kỹ năng giải quyết vấn đề, kỹ năng giao tiếp và ký hợp đồng với khách hàng... Để bố trí tạo điều kiện cho CBCNV được đi học tập tại nước ngoài, TTKD VNPT Bắc Ninh đã

phối hợp với các hãng viễn thông Huawei, China Telecom của Trung Quốc, Erricsson của Thụy Điển, Singtel của Singapore, NTT - Tập đoàn viễn thông của Nhật Bản,... Các lớp học ở nước ngoài tuy rất tốn kém nhưng nó giúp cho các bộ TTKD VNPT Bắc Ninh cập nhật được những tiến bộ của kỹ thuật, nắm được các hoạt động của những thiết bị viễn thông hiện đại, theo đó về áp dụng cho hoạt động kinh doanh viễn thông của TTKD VNPT Bắc Ninh theo kịp với sự phát triển của nước bạn và cạnh tranh với các đối thủ trong nước. Song song với việc trau dồi các kỹ năng đó, TTKD VNPT Bắc Ninh còn tổ chức cho các phòng chức năng tự đào tạo và giảng dạy các phòng ban khác để tất cả các CBCNV đều có thể hiểu hết công việc của nhau và nắm được các nghiệp vụ đơn giản của từng công việc. Trong năm 2018, phòng Nhân sự Tổng hợp phối hợp với các phòng quản lý, các phòng bán hàng của TTKD VNPT Bắc Ninh tổ chức được hơn 30 các lớp học lớn nhỏ, đào tạo nội bộ cũng như đào tạo liên kết với các đơn vị ngoài để nâng cao trình độ cho CBCNV. Có thể kể ra các khóa học như: Đào tạo giảng viên nội bộ dành cho cấp quản lý; Đào tạo ngôn ngữ lập trình căn bản; đào tạo Lãnh đạo theo phong cách hiện đại, Khóa học chuyển đổi nhân sự công nghệ thông tin cấp độ 2, khóa đào tạo nghiệp vụ văn thư lưu trữ...

2.2.2.4 Thực trạng nâng cao ý thức đạo đức, tác phong làm việc

Ý thức đạo đức là toàn bộ những quan niệm, tri thức và các trạng thái xúc cảm tâm lý chung của các cộng đồng người về các giá trị thiện, ác, lương tâm, trách nhiệm, hạnh phúc, công bằng... và về những quy tắc đánh giá, điều chỉnh hành vi ứng xử giữa cá nhân với xã hội, giữa cá nhân với cá nhân trong xã hội.

TTKD VNPT Bắc Ninh luôn tạo ra những cuộc thi nâng cao ý thức đạo đức tạo được sự hòa đồng giữa CBCNV với nhau và thêm gắn bó với công việc như: thi phụ nữ 2 giỏi - giỏi việc nước đảm việc nhà, cuộc thi nấu ăn ngày 8/3 giữa các phòng ban chức năng với nhau - thể hiện sự khéo léo của chị em và hơn cả là tạo niềm vui của sự cố gắng, sự đoàn kết của các cá nhân với tập thể ... Bên cạnh đó TTKD VNPT Bắc Ninh cũng tổ chức các lớp học tuyên truyền về sống, làm việc và học tập theo đạo đức

Hồ Chí Minh, các buổi kể chuyện về những tấm gương sáng của các vị lãnh tụ trên thế giới...

2.2.2.5 Thực trạng nâng cao khả năng thích ứng công việc

Khi CBCNV được đào tạo, nâng cao trình độ chuyên môn, kỹ năng nghiệp vụ và đặt người lao động đúng vị trí, nguyện vọng và sở trường thì sẽ giúp họ có hứng thú và say mê công việc, hăng say lao động và gắn bó với công việc, trung thành với cơ quan. Để thực hiện được điều này, TTKD VNPT Bắc Ninh đã thực hiện các biện pháp sau:

- Hiện nay TTKD VNPT Bắc Ninh đang xây dựng khung năng lực dành cho từng vị trí công việc mà lao động đảm nhận, từ đó mới đưa ra được sự sắp xếp hợp lý công việc phù hợp với trình độ chuyên môn cho lao động. Đây là cách làm phản ánh rất thực tế khả năng của lao động, người phụ trách nhân sự và lãnh đạo TTKD VNPT Bắc Ninh sẽ thấy được sự sắp xếp lao động hiện tại có hợp lý hay không để đưa ra những thay đổi kịp thời, trả lương đúng cách.

- Hàng năm, lãnh đạo TTKD VNPT Bắc Ninh đã thực hiện bố trí và bố trí lại công việc cho CBCNV trong từng đơn vị nhằm phát huy khả năng tối đa của lao động. Một số công việc đòi hỏi lao động có nhiều hiểu biết, kỹ năng, năng lực và các yếu tố khác có trình độ cao, nhưng ở trong đơn vị và hệ thống không có, đòi hỏi người quản lý phải bố trí lại công việc để bố trí lại nhân lực cho phù hợp. Tất cả những thay đổi đó tuy gây biến động rất lớn ảnh hưởng đến tâm lý của CBCNV nhưng chỉ đến cuối năm 2015, doanh thu của TTKD VNPT Bắc Ninh tăng lên đáng kể so với năm trước, các lao động làm việc có hệ thống và quy củ hơn, không có sự chệnh mảng trong giờ giấc và tác phong trì trệ thực hiện công việc như trước đây...

- Hàng ngày, tháng, CBCNV phải thực hiện báo cáo các nội dung công việc đã làm được trong ngày, trong tháng, qua đó thì cán bộ quản lý sẽ thấy được khối lượng công việc của nhân viên được thực hiện đến đâu, với chất lượng ra sao, căn cứ vào đó sẽ có mức độ trả lương tương xứng. Biện pháp này cho thấy lao động cần phải luôn tự xem

xét và lên kế hoạch thực hiện công việc của mình, phấn đấu hoàn thành mục tiêu được giao. Cán bộ quản lý qua đó cũng có thể bổ sung hoặc giảm bớt khối lượng công việc sao cho phù hợp với thời gian và trình độ của lao động.

2.2.3 Thực trạng về xây dựng Khung năng lực cho TTKD VNPT - Bắc Ninh

Hiện nay TTKD VNPT Bắc Ninh đang xây dựng khung năng lực dành cho từng vị trí công việc mà người lao động đảm nhận.

Bảng 2.10. Khung thiết lập tiêu chuẩn năng lực nhân sự vị trí nhân viên hỗ trợ kinh doanh BNH-Phòng bán hàng khu vực

STT	Mã năng lực	Tên năng lực	TIÊU CHUẨN NĂNG LỰC NHÂN VIÊN					TỔNG CỘNG	
			Tỷ trọng %	Mức độ thành thạo					
				1	2	3	4		5
I	Năng lực Cốt lõi		20						
1	C001	Định hướng mục tiêu và kết quả	6.67			3		20	
2	C002	Định hướng khách hàng	6.67		2			13	
3	C003	Thích ứng với sự thay đổi	6.67		2			13	
II	Năng lực Chuyên môn		80						
A	Năng lực Hỗ trợ		32						
4	P002	Giao tiếp	16		2			32	
5	P004	Làm việc nhóm	16			3		48	
B	Năng lực Kinh doanh		48						
6	NLCM_KD001	Năng lực hiểu biết về sản phẩm, dịch vụ	16			3		48	
7	NLCM_KD002	Lập kế hoạch bán hàng	16			3		48	
8	NLCM_KD009	Tiếp thị bán hàng	16		2			32	
Tổng hợp kết quả			100					254	

(Nguồn: phòng Tổng hợp – Nhân sự, Trung tâm kinh doanh VNPT - Bắc Ninh)

Bảng 2.11. Khung thiết lập tiêu chuẩn năng lực nhân sự vị trí nhân viên Quản lý kênh Cộng tác viên nghiệp vụ kinh doanh dịch vụ trả trước BNH-Phòng bán hàng khu vực

STT	Mã năng lực	Tên năng lực	TIÊU CHUẨN NĂNG LỰC NHÂN VIÊN					TỔNG CỘNG	
			Tỷ trọng (%)	Mức độ thành thạo					
				1	2	3	4		5
I	Năng lực Cốt lõi		20						
1	C001	Định hướng mục tiêu và kết quả	6.67		2			13	
2	C002	Định hướng khách hàng	6.67		2			13	
3	C003	Thích ứng với sự thay đổi	6.67		2			13	
II	Năng lực Chuyên môn		80						
A	Năng lực Hỗ trợ		20						
4	P002	Giao tiếp	10			3		30	
5	P004	Làm việc nhóm	10		2			20	
B	Năng lực Kinh doanh		60						
6	NLCM_KD001	Năng lực hiểu biết về sản phẩm, dịch vụ	20			3		60	
7	NLCM_KD007	Đào tạo nghiệp vụ	20			3		60	
8	NLCM_KD006	Năng lực hiểu biết về quy trình, quy định	20		2			40	
Tổng hợp kết quả			100					250	

(Nguồn: phòng Tổng hợp – Nhân sự, Trung tâm kinh doanh VNPT - Bắc Ninh)

**Bảng 2.12. Khung thiết lập tiêu chuẩn năng lực nhân sự vị trí nhân viên chăm sóc
tuyển BNH-Phòng bán hàng khu vực**

STT	Mã năng lực	Tên năng lực	TIÊU CHUẨN NĂNG LỰC NHÂN VIÊN					TỔNG CỘNG	
			Tỷ trọng %	Mức độ thành thạo					
				1	2	3	4		5
I	Năng lực Cốt lõi		20						
1	C001	Định hướng mục tiêu và kết quả	6.67		2			13	
2	C002	Định hướng khách hàng	6.67		2			13	
3	C003	Thích ứng với sự thay đổi	6.67		2			13	
II	Năng lực Chuyên môn		80						
A	Năng lực Hỗ trợ		20						
4	P002	Giao tiếp	10			3		30	
5	P004	Làm việc nhóm	10		2			20	
B	Năng lực Kinh doanh		60						
6	NLCM_KD005	Quản lý kênh bán hàng	20			3		60	
7	NLCM_KD001	Năng lực hiểu biết về sản phẩm, dịch vụ	20			3		60	
8	NLCM_KD010	Xây dựng/giám sát chính sách kinh doanh	20		2			40	
Tổng hợp kết quả			100					250	

(Nguồn: phòng Tổng hợp – Nhân sự, Trung tâm kinh doanh VNPT - Bắc Ninh)

Bảng 2.13. Khung thiết lập tiêu chuẩn năng lực nhân sự vị trí nhân viên kinh doanh KHDN(AM) BNH-Phòng Khách hàng tổ chức Doanh nghiệp

STT	Mã năng lực	Tên năng lực	TIÊU CHUẨN NĂNG LỰC NHÂN VIÊN					TỔNG CỘNG	
			Tỷ trọng %	Mức độ thành thạo					
				1	2	3	4		5
I	Năng lực Cốt lõi		20						
1	C001	Định hướng mục tiêu và kết quả	6.67			3		20	
2	C002	Định hướng khách hàng	6.67			3		20	
3	C003	Thích ứng với sự thay đổi	6.67		2			13	
II	Năng lực Chuyên môn		80						
A	Năng lực Hỗ trợ		20						
4	P002	Giao tiếp	10			3		30	
5	P008	Viết văn bản và báo cáo	10		2			20	
B	Năng lực Kinh doanh		60						
6	NLCM_KD001	Năng lực hiểu biết về sản phẩm, dịch vụ	20			3		60	
7	NLCM_KD009	Tiếp thị bán hàng	20			3		60	
8	NLCM_KD006	Năng lực hiểu biết về quy trình, quy định	20		2			40	
Tổng hợp kết quả			100					263	

(Nguồn: phòng Tổng hợp – Nhân sự, Trung tâm kinh doanh VNPT - Bắc Ninh)

C001 Là khả năng tập trung vào những kết quả của mỗi nhóm, mỗi cá nhân, thiết lập được những mục tiêu thách thức, tập trung nỗ lực để đạt được mục tiêu và vượt mức mong đợi.

C002 là khả năng chứng minh và giải quyết kịp thời các mối quan tâm tới sự thỏa mãn của khách hàng(cả khách hàng nội bộ và khách hàng bên ngoài của ban).

C003 là khả năng cởi mở và sẵn sàng đón nhận đổi mới và thay đổi tổ chức để nâng cao tính hiệu quả của tổ chức, nhìn thấy nhu cầu thay đổi, luôn tiếp cận vấn đề

bằng những cách khác nhau, đề xuất các phương án thay thế và giải pháp sáng tạo nhằm đạt hiệu quả cao hơn.

P002 là truyền đạt rõ ràng thông tin và ý tưởng thông qua một loạt các phương tiện truyền thông cho các cá nhân hoặc nhóm phù hợp với bối cảnh và người nghe, dẫn dắt và đạt được sự đồng thuận, ủng hộ của họ.

P004 là khả năng làm việc với tinh thần hợp tác và hiệu quả với người khác nhằm đạt được kết quả.

P008 là khả năng soạn thảo, xây dựng các văn bản quy phạm nội bộ và báo cáo có nội dung ngắn gọn, đầy đủ, chặt chẽ, sử dụng ngôn ngữ dễ hiểu và tuân thủ quy định về thể thức văn bản.

NLCM_KD001 là hiểu biết về các đặc tính dịch vụ, chính sách cước khuyến mại, khả năng cung ứng dịch vụ và thông tin về sản phẩm của đối thủ cạnh tranh để thực hiện công tác tiếp thị bán hàng của đơn vị.

NLCM_KD002 là khả năng đưa ra kế hoạch bán hàng, triển khai giám sát thực hiện kế hoạch đó trên cơ sở xác định khách hàng là mục tiêu, mức độ cạnh tranh của khu vực.

NLCM_KD005 là khả năng giám sát hoạt động của kênh bán hàng, đôn đốc kênh bán hàng thực hiện đúng quy trình, quy định của trung tâm, đánh giá kết quả hoạt động của kênh bán hàng từ đó đề xuất phương hướng, giải pháp trong phạm vi quyền hạn để kênh bán hàng hoạt động hiệu quả hơn.

NLCM_KD006 là khả năng hiểu, áp dụng các quy định nhằm đảm bảo phục vụ hoạt động sản xuất kinh doanh theo đúng quy định và mục tiêu của đơn vị.

NLCM_KD007 là khả năng nắm rõ nhu cầu đào tạo cho từng đối tượng nhân viên, hướng dẫn, hỗ trợ nhân viên nâng cao năng lực(kỹ năng, kiến thức và thái độ) nhằm đảm nhiệm công việc.

NLCM_KD009 là khả năng tiếp cận khách hàng nhằm giới thiệu, tư vấn và bán sản phẩm dịch vụ viễn thông theo định hướng và kế hoạch của đơn vị.

NLCM_KD010 là sự hiểu biết và khả năng thực hiện các hoạt động thu thập, tổng hợp và xử lý thông tin ngành và thị trường để xây dựng, hướng dẫn, giám sát thực thi những khung chính sách phù hợp với định hướng các hoạt động kinh doanh sao cho hiệu quả, hướng tới mục tiêu chiến lược của VNPT- Vinaphone và đảm bảo tuân thủ những quy định của cơ quan quản lý nhà nước về bưu chính viễn thông.

2.3 Đánh giá chung về thực trạng chất lượng nhân viên kinh doanh tại TTKD VNPT Bắc Ninh

2.3.1 Khảo sát điều tra ý kiến của người lao động về các hoạt động nâng cao chất lượng nhân viên kinh doanh tại TTKD VNPT Bắc Ninh

Nhằm để có số liệu đánh giá trong Luận văn Thạc sỹ của mình, tôi thiết kế phiếu điều tra với một số tiêu chí như chức vụ công tác, độ tuổi, trình độ, thâm niên công tác nhằm hoàn thiện các hoạt động nâng cao chất lượng nhân viên kinh doanh của TTKD VNPT Bắc Ninh.

Qua số liệu phiếu điều tra thu được, ta có thể thấy và đánh giá được thực tại chất lượng nguồn nhân lực của TTKD VNPT Bắc Ninh thông qua cơ cấu lao động, tổ chức bộ máy và trình độ bằng cấp của CBCNV. Với số lượng 42/187 người (Chiếm hơn 22.5%) là Lãnh đạo, cán bộ quản lý và lao động gián tiếp cho ta thấy tỷ lệ phân bổ lao động lao động gián tiếp/lao động trực tiếp của TTKD VNPT Bắc Ninh là hợp lý và hiệu quả, giảm bớt được bộ máy quản lý công kênh, giảm bớt được rất nhiều chi phí quản lý của đơn vị. Bên cạnh đó, số liệu phiếu điều tra cũng cho ta thấy được TTKD VNPT Bắc Ninh là đơn vị có số lượng nguồn nhân lực trẻ cao, thể lực tốt để đáp ứng cho công việc hiện tại, số lượng lao động trẻ và có kinh nghiệm từ 30 đến 40 tuổi là 83/187 người, chiếm đến 44% tổng số lao động của TTKD VNPT Bắc Ninh, đây sẽ là nguồn lao động kế cận, lao động nguồn, cống hiến cho đơn vị bằng tất cả sự nhiệt huyết của tuổi trẻ nếu như TTKD VNPT Bắc Ninh có những cơ chế đào tạo, bồi dưỡng, thu hút nhân tài và chế độ đãi ngộ tốt. Bên cạnh đó, trình độ bằng cấp chuyên

môn của CBCNV tại TTKD VNPT Bắc Ninh hiện nay cũng được đánh giá khá tốt, thông qua số liệu phiếu điều tra có 14 người có trình độ thạc sỹ, có 149 người trình độ đại học, cao đẳng. Ngoài ra thì hiện nay TTKD VNPT Bắc Ninh vẫn còn có đến 20 người là trình độ trung cấp, với các đối tượng này TTKD VNPT Bắc Ninh cần phải có định hướng để đào tạo chuyển đổi, nâng cao chuyên môn tay nghề để đáp ứng được với thực tại yêu cầu về trình độ chuyên môn trong xu hướng phát triển chung của xã hội. Mặt khác, qua thể hiện trên phiếu điều tra, có thể nói TTKD VNPT Bắc Ninh là đơn vị có số lượng lớn đội ngũ CBCNV có thâm niên công tác lâu năm, chiếm tới 84% toàn đơn vị (157 người công tác trên 3 năm). Đây cũng là điểm lợi thế khi nhân viên có thâm niên công tác thì sẽ có tay nghề chuyên môn chắc hơn, nhiều kinh nghiệm hơn. Nhưng đồng thời cũng là điểm yếu khi các nhân viên thâm niên này có độ ỷ cao, chuyên môn kiến thức không phù hợp và đáp ứng được với yêu cầu hiện tại với xu hướng công nghệ thay đổi theo từng giờ, từng ngày, chưa kể đến lòng nhiệt huyết đi xuống, đòi hỏi chế độ đãi ngộ nhiều hơn vì nghỉ làm lâu năm trong khi cơ chế trả lương hiện tại không trả theo thâm niên công tác mà trả theo kết quả đạt thực hiện công việc.

TTKD VNPT Bắc Ninh cũng cần phải đẩy mạnh truyền thông nội bộ cho CBCNV về các cơ chế, chính sách của đơn vị để CBCNV hiểu rõ hơn, thông suốt hơn. Thể hiện qua phiếu điều tra vẫn còn các nhân viên chưa hiểu rõ về quy trình tuyển dụng, đánh giá thấp quy trình này (39 người đánh giá quy trình mang tính hình thức). Là đơn vị có số lượng CBCNV thâm niên công tác chiếm đa số thế nhưng việc hiểu cơ chế, chính sách tiền lương, thưởng vẫn còn sai (phiếu điều tra cho thấy có 08 người hiểu việc đơn vị đánh giá thực hiện công việc là để để chi trả các khoản phụ cấp, phúc lợi). Số lượng CBCNV hiện đang đánh giá mức lương hưởng của cá nhân mình chưa được thật sự phù với công việc đang đảm nhận. Qua đây cho thấy TTKD VNPT Bắc Ninh cần phải chú trọng đến mức thu nhập đời sống của CBCNV nhiều hơn nữa.

2.3.2 Những kết quả đạt được

TTKD VNPT Bắc Ninh đã nhận thức ngày càng rõ hơn về vai trò, vị trí của nguồn nhân lực trong quá trình phát triển sản xuất kinh doanh, từ đó đã có những đầu tư cho công tác nâng cao chất lượng nhân viên kinh doanh, đảm bảo cho chiến lược kinh tế - xã hội của TTKD VNPT Bắc Ninh. Điều đó đã tác động trực tiếp đến nhận thức người lao động, giúp họ hiểu được vai trò và trách nhiệm đối với công việc, tích cực lao động, phát huy sáng kiến, cải tiến kỹ thuật, tăng năng suất lao động, tiết kiệm chi phí, tăng thu nhập.

TTKD VNPT Bắc Ninh đã chủ động ban hành có hệ thống các văn bản, quy chế, nội quy về quản trị nhân lực như: quy chế tuyển dụng, quy chế đào tạo, nội quy lao động, quy chế trả lương... Hệ thống các văn bản này đều tác động tích cực đến vấn đề nâng cao chất lượng nhân viên kinh doanh của TTKD VNPT Bắc Ninh.

Nhân viên của TTKD VNPT Bắc Ninh đã không ngừng được nâng cao về chất lượng, do TTKD VNPT Bắc Ninh đã chú trọng tới việc đào tạo và đào tạo lại trình độ chuyên môn nghiệp vụ dưới nhiều hình thức đối với người lao động

TTKD VNPT Bắc Ninh cũng rất quan tâm đến văn hóa doanh nghiệp, tạo dựng tác phong công nghiệp hiện đại cho lao động.

2.3.3 Những tồn tại

Với yêu cầu thực tiễn của quá trình phát triển kinh tế - xã hội theo hướng hội nhập quốc tế, chất lượng nhân viên kinh doanh của TTKD VNPT Bắc Ninh cần phải tiếp tục cải thiện trên nhiều phương diện. Hiện nay TTKD VNPT Bắc Ninh còn thiếu cán bộ quản lý và cán bộ chuyên môn có trình độ và tài năng ở các lĩnh vực quản lý, chuyên môn nghiệp vụ và thích ứng với cơ chế thị trường.

Phân tích và đánh giá mức độ hoàn thành công việc còn mang tính hình thức, chưa thực sự đem lại hiệu quả trong quản lý nhân lực của TTKD VNPT Bắc Ninh, do lãnh đạo phòng ban chức năng còn có những cái nhìn thiên vị, ưu tiên lao động này, khắt khe lao động kia, cả nể không dứt khoát trong các quyết định.

Các chính sách thu hút nhân lực chưa thực sự hấp dẫn được người tài, những người có trình độ cao và khó giữ chân người lao động. Bởi vì hiện nay, trong môi trường cạnh tranh khốc liệt, doanh nghiệp nào cũng muốn thu hút người tài về phía mình, vậy thì nếu chỉ đơn thuần là những chính sách ưu đãi hơn so với lao động bình thường thì chưa đủ, mà TTKD VNPT Bắc Ninh phải tìm tòi nhiều hơn nữa những kế sách đặc biệt, những chế độ ưu tiên triệt để thì mới đạt được mục đích của mình.

Chính sách đãi ngộ chưa đủ để tạo ra đột biến, phát huy tài năng cống hiến của người lao động, nó chỉ dừng lại ở sự tự có ý thức hoàn thành nhiệm vụ chứ không có ý trí phấn đấu.

Thu nhập người lao động ngày càng giảm sút do nhiều biến động của nền kinh tế thị trường mang lại, nhưng TTKD VNPT Bắc Ninh cũng không có chính sách khuyến khích động viên khi tham gia thêm nhiều dự án, công trình đồng thời trong một thời gian công tác... Đây là do suy nghĩ chưa hiện đại của lãnh đạo TTKD VNPT Bắc Ninh và cũng bởi không có sự tin tưởng vào lao động vì lo sợ họ không có khả năng hoàn thành nhiều việc cùng một lúc, nếu thất bại sẽ làm giảm thành tích lao động...

Kinh nghiệm và trình độ chuyên môn của nhân viên còn nhiều hạn chế.

Còn nhiều nhân viên làm việc với thái độ thiếu trách nhiệm, không nhiệt tình.

Cách bố trí sắp xếp công việc cho nhân viên vẫn còn chưa hợp lý.

2.3.4 Nguyên nhân tồn tại

Nguyên nhân khách quan

Khoa học công nghệ phát triển ngày càng nhanh và liên tục, do có việc tiếp cận với công nghệ tiên tiến của TTKD VNPT Bắc Ninh cũng phải rất khó khăn để theo kịp, tránh bị ảnh hưởng, và lạc hậu.

Các chính sách của Nhà nước cũng ảnh hưởng không nhỏ đến tình hình hoạt động của TTKD VNPT Bắc Ninh như: chính sách thuế, lãi suất, chính sách lao động việc làm...

Khủng hoảng kinh tế toàn cầu cũng ảnh hưởng phần nào tới việc nâng cao chất lượng nhân viên kinh doanh của TTKD VNPT Bắc Ninh.

Điều kiện tự nhiên biến đổi, làm ảnh hưởng đến sức khỏe cũng như những công trình viễn thông rải khắp mọi miền đất nước của TTKD VNPT Bắc Ninh, tác động không nhỏ đến việc nâng cao năng suất lao động.

Công tác giáo dục còn nhiều bất cập và hiệu quả chưa cao.

Nguyên nhân chủ quan

Chính sách thu hút người tài chưa hiệu quả, công tác tuyển dụng cũng chưa chặt chẽ.

Thiếu cán bộ quản lý có đủ năng lực, trình độ thích ứng với cơ chế thị trường.

Chính sách đãi ngộ còn hạn chế như chế độ tiền lương, tiền thưởng còn cào bằng, chưa thực sự kích thích được người lao động sáng tạo.

Chưa quan tâm đầy đủ toàn diện đến công tác đào tạo trình độ chuyên môn cũng như trình độ lý luận chính trị cho người lao động.

Kết luận chương

Trên cơ sở vận dụng tổng hợp các phương pháp nghiên cứu đã được trình bày ở phần mở đầu, vận dụng lý luận và thực tiễn được trình bày ở chương 1, chương 2 đã giải quyết các vấn đề cụ thể sau: khái quát quá trình hình thành phát triển, chức năng nhiệm vụ, cơ cấu tổ chức và tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh của TTKD VNPT Bắc Ninh và phân tích thực trạng chất lượng nhân viên kinh doanh tại TTKD VNPT Bắc Ninh. Đề cương cũng đã đưa ra cái nhìn về thực trạng chất lượng nhân viên kinh doanh tại TTKD VNPT Bắc Ninh đồng thời cũng chỉ ra các ưu điểm, hạn chế và các nguyên nhân tồn tại. Để từ đó làm cơ sở để đề xuất các giải pháp và kiến nghị nhằm nâng cao chất lượng nhân viên kinh doanh tại TTKD VNPT Bắc Ninh trong chương 3 của luận văn.

CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NHÂN VIÊN KINH DOANH TẠI TRUNG TÂM KINH DOANH VNPT BẮC NINH ĐẾN NĂM 2025

3.1. Phương hướng phát triển của TTKD VNPT Bắc Ninh đến năm 2025

3.1.1. Phương hướng phát triển sản xuất kinh doanh của TTKD VNPT Bắc Ninh đến năm 2025

Trong năm 2019 và những năm tiếp theo TTKD VNPT Bắc Ninh tiếp tục phát huy những thành quả đã đạt được trong những năm qua, phấn đấu hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ chính trị, đảm bảo thông tin phục vụ sự điều hành của Đảng, Nhà nước, góp phần xây dựng và bảo vệ an ninh quốc phòng cho tỉnh nhà. Đồng thời tiếp tục giữ vững vai trò chủ đạo trong lĩnh vực cung cấp dịch vụ viễn thông, công nghệ thông tin, phục vụ sản xuất kinh doanh của Tổng công ty dịch vụ viễn thông; duy trì tốc độ tăng trưởng tối thiểu đạt từ 5-10%; đóng góp hiệu quả vào quá trình tái cấu trúc Tập đoàn VNPT, góp phần vào sự phát triển bền vững của TTKD VNPT Bắc Ninh và Tập đoàn VNPT trong tình hình mới.

Để đạt được mục tiêu đề ra, TTKD VNPT Bắc Ninh cần phải đổi mới trong mọi mặt hoạt động, hoàn thành các nhiệm vụ trọng tâm sau:

Một là: Đảm bảo an toàn hạ tầng viễn thông trong mọi tình huống, phục vụ sự chỉ đạo, điều hành của Đảng, Nhà nước, của chính quyền địa phương cũng như phục vụ các yêu cầu sản xuất kinh doanh của Tổng công ty dịch vụ viễn thông. Giữ vững an ninh, an toàn mạng lưới và phòng chống cháy nổ.

Hai là: Kinh doanh ngày càng hiệu quả và mang tính chuyên nghiệp cao, đáp ứng nhu cầu của khách hàng trên toàn địa bàn của tỉnh và từng bước vươn lên vị thế hàng đầu của nhà cung cấp dịch vụ VT-CNTT của tỉnh nhà.

Ba là: Làm tốt công tác quản trị nguồn nhân lực; đảm bảo đời sống vật chất và tinh thần cho người lao động.

Bốn là: Tăng cường quản lý tài chính kế toán theo yêu cầu mới, đảm bảo tuân thủ nghiêm các quy định của Nhà nước cũng như của Tổng công ty dịch vụ viễn thông về công tác tài chính kế toán.

3.1.2. Phương hướng nâng cao chất lượng nhân viên kinh doanh đến năm 2025

3.1.2.1 Quan điểm nâng cao chất lượng nhân viên kinh doanh

- Con người là vốn quý nhất, vừa là mục tiêu vừa là động lực của sự phát triển, đầu tư vào con người có ý nghĩa tiên quyết tới sự tồn tại và phát triển của hàng đầu. Vì thế cần nhất quán trong tư tưởng, nhận thức và hành động về vai trò của nhân lực, coi trọng nhân tố con người trong sự nghiệp đổi mới, từ đó có chính sách, giải pháp cụ thể và phù hợp trong việc đầu tư phát triển con người, cũng như quản lý, khai thác và sử dụng có hiệu quả nguồn lực con người.

- Cần xây dựng chiến lược phát triển nhân viên kinh doanh phù hợp với chiến lược kinh doanh trong thời kỳ hội nhập, đồng thời gắn chiến lược phát triển nhân viên kinh doanh với mục tiêu của TTKD VNPT Bắc Ninh. Chú trọng công tác đào tạo và nâng cao chất lượng nhân viên kinh doanh có vai trò quyết định, trong đó chiến lược phát triển nhân viên kinh doanh là trọng tâm.

- Gắn chiến lược phát triển nhân viên kinh doanh đi đôi với kiện toàn cơ cấu tổ chức bộ máy, đổi mới cơ chế chính sách điều hành, cải cách hành chính, cải tiến lề lối tác phong làm việc, văn hóa ứng xử, giao tiếp.

- Có cơ chế phát hiện, tuyển chọn, đào tạo, bồi dưỡng phát triển, duy trì đội ngũ CBCNV đủ số lượng, mạnh về chất lượng đáp ứng nhu cầu phát triển từng thời kỳ; Chú trọng công tác đào tạo, đào tạo lại, bồi dưỡng nâng cao và phát triển đội ngũ chuyên gia, nhân viên giỏi, đội ngũ cán bộ lãnh đạo chủ chốt các cấp có đủ năng lực quản lý điều hành; Có chế độ đãi ngộ hợp lý để thu hút và giữ chân người tài. Đánh giá và sử dụng cán bộ phải gắn với tiêu chuẩn đạo đức nghề nghiệp, tiêu chuẩn cán bộ và hiệu quả công

tác thực tế; Làm tốt công tác quy hoạch để có kế hoạch đào tạo bồi dưỡng lâu dài. Tổ chức sắp xếp lại lao động gắn với việc xây dựng chính sách hợp lý để khuyến khích, tinh giản biên chế, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực bằng cách định kỳ kiểm tra đánh giá chất lượng, kịp thời thay thế những lao động yếu kém về năng lực, sa thải những lao động suy thoái về đạo đức nghề nghiệp, vi phạm pháp luật.

3.1.2.2 Mục tiêu nâng cao chất lượng nhân viên kinh doanh

Để đạt được những yêu cầu của Tổng công ty dịch vụ viễn thông giao và duy trì hoạt động sản xuất kinh doanh của mình thì TTKD VNPT Bắc Ninh đưa ra các mục tiêu sau:

- Xây dựng đội ngũ CBCNV tương đối thích hợp về số lượng, chất lượng, cơ cấu độ tuổi, cơ cấu giới tính, trình độ chuyên môn nghiệp vụ, kiến thức ngoại ngữ, kỹ năng nghề nghiệp, năng lực quản trị điều hành.

- Sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực nhằm tăng năng suất lao động và nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh của TTKD VNPT Bắc Ninh nói riêng và Tổng công ty dịch vụ viễn thông nói chung, đáp ứng được yêu cầu xây dựng và phát triển TTKD VNPT Bắc Ninh thành TTKD VNPT Bắc Ninh hàng đầu về cung cấp dịch vụ đường trục trong nước và hướng ra tầm quốc tế.

- Đáp ứng nhu cầu cả vật chất và tinh thần đang ngày càng cao của đội ngũ CBCNV trong TTKD VNPT Bắc Ninh, tạo điều kiện cho họ phát huy tối đa các năng lực cá nhân, được quan tâm, khuyến khích, qua đó gắn bó, tận tâm và tuyệt đối trung thành với TTKD VNPT Bắc Ninh.

3.1.2.3 Phương hướng nâng cao chất lượng nhân viên kinh doanh

- Khắc phục những hạn chế của nhân viên kinh doanh hiện nay

Với sự phát triển ngày càng cao của khoa học kỹ thuật, nhân viên kinh doanh phải đáp ứng được những yêu cầu sau:

+ Nhân viên kinh doanh phải có đủ sức khỏe làm việc. Các kỳ thi tuyển đầu vào phải có giấy kiểm tra sức khỏe của các bệnh viện có uy tín xác nhận. Phòng y tế của TTKD VNPT Bắc Ninh cũng phải có chế độ chăm sóc và theo dõi sát sao đến tình hình sức khỏe của lao động.

+ Tuyển dụng nhân viên phải đúng vị trí, công việc và đạt trình độ chuyên môn yêu cầu, ưu tiên những người có kinh nghiệm làm việc hoặc được đào tạo ở nước ngoài, không cả nể và tuyển dụng bừa bãi, gây thừa nhân viên nhưng thiếu người có chuyên môn.

+ Nhân viên kinh doanh phải có ý thức đạo đức và kỷ luật cao, tác phong lao động công nghiệp.

+ Nhân viên kinh doanh có khả năng tiếp thu và ứng dụng khoa học công nghệ tiên tiến vào sản xuất.

+ Có vốn ngoại ngữ phong phú, có khả năng giao tiếp với khách hàng quốc tế vì hiện nay Bắc Ninh đang là nơi đầu tư, phát triển của các doanh nghiệp nước ngoài vì thế TTKD VNPT Bắc Ninh đang hướng tới hợp tác và tìm kiếm nhiều khách hàng nước ngoài

+ Xây dựng cơ cấu lao động hợp lý về độ tuổi, trình độ, cơ cấu về giới...

- Tăng cường đào tạo chuyên môn nghiệp vụ

Hàng năm, số lượng lao động mới được tuyển dụng vào TTKD VNPT Bắc Ninh hầu hết là sinh viên mới tốt nghiệp đại học, một số ít là từ các TTKD VNPT khác chuyển đến, vì vậy kinh nghiệm làm việc và chuyên môn của họ còn hạn chế. Vì vậy, TTKD VNPT Bắc Ninh cần phải thường xuyên tổ chức các lớp đào tạo chuyên môn ngắn hạn, dài hạn để kịp thời cung ứng nhân viên kinh doanh đáp ứng cho công việc. TTKD VNPT Bắc Ninh cũng nên cử những lao động có tiềm năng, ý thức đạo đức tốt đi học tập và nghiên cứu ở nước ngoài để sau này họ có cơ hội đóng góp cho sự phát triển và hoạt động của TTKD VNPT Bắc Ninh được vững mạnh hơn.

Bên cạnh việc đào tạo, TTKD VNPT Bắc Ninh cũng phải biết giữ chân lao động có năng lực và trình độ chuyên môn cao bằng những chính sách lương thưởng đặc biệt. Có thể cùng hoàn thành một công việc với lao động bình thường nhưng họ sẽ được hưởng mức lương hoặc thưởng gấp đôi, gấp rưỡi.

- Nâng cao đời sống tinh thần của người lao động

Lãnh đạo TTKD VNPT Bắc Ninh phải có những đánh giá, tư duy mới về giá trị vật chất mà lao động tạo ra để từ đó đưa ra mức lương, thưởng hợp lý, kích thích sự sáng tạo và nhiệt tình trong công việc, từ đó trở thành động lực để lao động phấn đấu. Đời sống tinh thần cũng được thể hiện thông qua: những cuộc thăm hỏi các gia đình có hoàn cảnh khó khăn, tổ chức các chương trình vui chơi tặng quà cho thiếu nhi nhân ngày 1/6 hoặc trung thu, quan tâm đến chị em phụ nữ nhân ngày 8/3 và 20/10, tổ chức những dịp giao lưu văn nghệ, thể thao, du lịch... Những hoạt động đó sẽ giúp lao động giảm bớt những mệt mỏi và sức ép trong công việc, họ được nghỉ ngơi lấy lại tinh thần để thoải mái và cống hiến hơn sức mình vào hoạt động của TTKD VNPT Bắc Ninh .

- Tăng cường sự phối hợp giữa các cấp lãnh đạo với các cơ quan chức năng

Để tham gia vào hoạt động sản xuất kinh doanh trên thị trường thì cần phải tham gia vào rất nhiều mối quan hệ. Mỗi bộ phận công tác lại liên quan đến những cơ quan khác nhau, như kế toán thì phải làm việc với Bộ Tài chính, cơ quan thuế, hay bộ phận phòng kế hoạch kinh doanh phải làm việc với các Ủy ban nhân dân, khối Đảng Ủy và các sở ban ngành... vì vậy, các cấp lãnh đạo TTKD VNPT Bắc Ninh cũng phải tạo các mối quan hệ mật thiết với các cơ quan chức năng của Nhà nước để tạo điều kiện làm việc tốt hơn cho doanh nghiệp mình. Có như vậy thì số lượng, chất lượng và cơ cấu ngành nghề đào tạo của nhân viên kinh doanh mới phù hợp với điều kiện làm việc trong hiện tại và cả tương lai.

3.2 Giải pháp nâng cao chất lượng nhân viên kinh doanh tại TTKD VNPT Bắc Ninh

3.2.1 Hoàn thiện công tác phân tích và đánh giá thực hiện công việc

Để đổi mới cơ cấu và tạo cơ sở cho việc tổ chức, sắp xếp và sử dụng nguồn nhân lực hợp lý và hiệu quả nhất, TTKD VNPT Bắc Ninh cần phải phân tích công việc để xây dựng một hệ thống bảng mô tả công việc cho từng tiêu chuẩn chức danh. Đây được coi là giải pháp mang tính nền tảng để chọn và sử dụng nhân viên kinh doanh trong TTKD VNPT Bắc Ninh có hiệu quả nhất.

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 chúng ta hiểu được nội dung, yêu cầu của công việc và hiểu được quyền hạn, trách nhiệm khi thực hiện công việc.

Bảng tiêu chuẩn chức danh là văn bản liệt kê những yêu cầu về năng lực cá nhân như trình độ học vấn, kinh nghiệm công tác, khả năng giải quyết vấn đề, các kỹ năng khác và đặc điểm cá nhân thích hợp nhất cho từng chức danh. Bảng tiêu chuẩn chức danh giúp chúng ta hiểu được TTKD VNPT Bắc Ninh đang cần nhân viên như thế nào để thực hiện công việc tốt nhất.

Việc xây dựng tiêu chuẩn chức danh công việc phải căn cứ vào sự phân tích, đánh giá sâu sắc các yêu cầu và nội dung công việc từng bộ phận phòng ban của TTKD VNPT Bắc Ninh trên cơ sở quy mô, cơ cấu tổ chức đã được thiết lập, để định biên lao động một cách khoa học và riêng biệt:

- Xác định cần chức danh từng bộ phận.
- Công việc cụ thể của từng chức danh.
- Yêu cầu về mức độ hiểu biết trên của từng chức danh.
- Mô tả cụ thể các công việc phải làm và mức độ hoàn thành.

Các tiêu chuẩn chức danh từ nhà quản trị cấp cao (Giám đốc và Phó giám đốc) đến các cán bộ quản trị cấp trung - điều hành nghiệp vụ chuyên môn và đến từng cán bộ, nhân viên phải rõ ràng, cụ thể và chính xác. Tránh tình trạng các yêu cầu về trình độ chuyên môn, kinh nghiệm và các phẩm chất cá nhân của các chức danh được thể hiện một cách chung chung như nhau hoặc có xây dựng cụ thể nhưng không áp dụng một cách nghiêm túc, triệt để.

Cần phải gắn việc xây dựng tiêu chuẩn chức danh công việc với phương pháp và tư tưởng của Bộ tiêu chuẩn quản lý chất lượng ISO 9001:2000, liệt kê những gì sẽ làm; làm đúng những gì đã viết, đã cam kết, kiểm tra, kiểm soát thực hiện; các hoạt động phòng ngừa và cải tiến,...để làm sao phát huy được năng lực, khả năng, lòng nhiệt tình với trách nhiệm cao nhất của mỗi người. Tiêu chuẩn chức danh công việc phải chuẩn xác, cụ thể để mỗi CBCNV đảm nhiệm chức danh đó phải hiểu được: chức trách, danh phận và vai trò của mình là gì? Làm được, làm tốt các công việc gì? Tiến hành công việc như thế nào, phối hợp tổ chức quan hệ công tác với ai ra sao?

Trên cơ sở những tiêu chuẩn đề ra cho từng công việc, nhà phân tích sẽ xác định những yêu cầu mà cá nhân lao động phải đáp ứng được khi đảm nhận công việc. Đó là các yêu cầu về trình độ, kỹ năng kinh nghiệm, đặc trưng về tinh thần thể lực...của người lao động. Việc xác định các yêu cầu của công việc đối với người thực hiện cũng phải căn cứ vào trình độ chung của người lao động trong TTKD VNPT Bắc Ninh, tránh việc đưa ra các yêu cầu quá cao hoặc quá thấp, gây ra tâm lý căng thẳng cho nhân viên. Nếu yêu cầu quá cao nhân viên sẽ tự ti không dám nhận công việc còn nếu yêu cầu quá thấp sẽ ảnh hưởng đến hiệu quả công việc cũng như của TTKD VNPT Bắc Ninh.

Sau khi thực hiện phân tích xong phải tổ chức lấy ý kiến đóng góp của những CBCVN trực tiếp và các chuyên gia làm việc trong các lĩnh vực liên quan đến công việc, tiếp tục sửa đổi bổ sung và hoàn thiện. Nếu sau quá trình này thấy thích hợp mới nên áp dụng rộng rãi.

Công việc này đem lại hiệu quả cao đòi hỏi TTKD VNPT Bắc Ninh phải chọn được cán bộ phân tích có khả năng tổng hợp thông tin và xử lý thông tin một cách chính xác và khoa học.

3.2.2 Giải pháp về trí lực

3.2.2.1. Công tác tuyển dụng nhân viên kinh doanh

- Tuyển dụng công khai, có thông báo rộng rãi trên các phương tiện truyền thông đại chúng.
- Tổ chức thi tuyển 100% để có sự cạnh tranh công bằng để sàng lọc, tìm được lao động ưu tú nhất.
- Không tuyển dụng tràn lan, bừa bãi, nếu thiếu vị trí công tác nào thì mới tuyển lao động cho vị trí đó.
- Tuyển lao động có trình độ văn hóa từ cao đẳng trở lên, không tuyển công nhân vì như thế sẽ mất thời gian đào tạo và tổ chức các cuộc thi nâng ngạch, gây tốn kém chi phí của TTKD VNPT Bắc Ninh.
- Xây dựng chính sách đặc biệt thu hút nhân tài, có các kênh tìm kiếm người có chuyên môn, đã qua đào tạo đang làm việc tại các TTKD VNPT Bắc Ninh cùng lĩnh vực hoạt động trên thị trường trong cũng như ngoài nước.
- Ưu tiên tuyển những lao động có nhiều năm kinh nghiệm công tác trong các lĩnh vực chuyên ngành, hiểu biết về các hoạt động của TTKD VNPT Bắc Ninh.
- Tuyển các lao động có đủ sức khỏe, có ý thức đạo đức, có khả năng thích ứng và tiếp thu nhanh các ứng dụng của khoa học công nghệ tiên tiến.
- Khuyến khích, ưu tiên các nhân viên hợp đồng hiện đang làm việc tại đơn vị tham gia tuyển dụng. Nếu thực hiện được điều này sẽ có lợi cho đơn vị. Tuyển biên chế từ nhân viên hợp đồng sẽ giúp cho quá trình hoà nhập nhanh vì họ đã làm quen với công việc từ trước, đã sống trong bầu không khí của TTKD VNPT Bắc Ninh, nên những trở ngại sau khi tuyển dụng cũng giảm đi nhiều.

- Cải thiện các nội dung kiểm tra, sát hạch trong khâu tuyển dụng, liên tục cập nhật, đổi mới cho phù hợp với tình hình thực tiễn: Các nội dung kiểm tra, sát hạch có vai trò quan trọng trong việc đánh giá ứng viên, do đó, nếu công tác đánh giá có mức độ chính xác càng cao thì khả năng tuyển được nhân lực phù hợp càng lớn. Hiện tại, TTKD VNPT Bắc Ninh không có bộ phận chuyên trách xây dựng các bài kiểm tra, sát hạch ứng viên đến tuyển dụng, do đó, TTKD VNPT Bắc Ninh có thể thuê các chuyên gia, các Công ty chuyên về nhân sự thực hiện theo yêu cầu của mình, định kì kiểm tra lại nội dung và sửa đổi, bổ sung cho phù hợp.

- Chú trọng cơ cấu giới tính khi tuyển dụng, ưu tiên hơn trong tuyển dụng nam giới, như đã trình bày ở phần thực trạng, do đặc điểm, đặc thù công việc cần sử dụng nhiều lao động hiểu biết cả kỹ thuật, lĩnh vực, ngành hoạt động chịu nhiều tác động khắc nghiệt của môi trường mà yêu cầu về thể lực người lao động cũng cao hơn. Trong khi đó, thể lực lao động nam thường cao hơn so với lao động nữ, lại không nghỉ chế độ thai sản, nghỉ chế độ ốm đau cũng ít hơn so với lao động nữ nên nếu sử dụng nhiều lao động nam thì năng suất, hiệu quả công việc sẽ cao hơn, bên cạnh đó, Công ty cũng tiết kiệm phần nào chi phí chi trả khi lao động nghỉ chế độ.

3.2.2.2 Hoàn thiện công tác đào tạo, phát triển nhân viên kinh doanh

Đào tạo và phát triển nhân viên kinh doanh là cực kì quan trọng để tạo ra các cán bộ giỏi, các tập thể mạnh tại TTKD VNPT Bắc Ninh. Mặc dù trong thời gian qua, TTKD VNPT Bắc Ninh đã chú trọng vào chất lượng cán bộ, thông qua việc khuyến khích cũng như tạo điều kiện cho cán bộ TTKD VNPT Bắc Ninh đi học tập nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ. TTKD VNPT Bắc Ninh đã thực hiện đào tạo cũng như gửi đi đào tạo bên ngoài để đào tạo lại và đào tạo nâng cao cho cán bộ. Nhưng TTKD VNPT Bắc Ninh cần phải đầu tư hơn nữa cho vấn đề này và chú ý đến chất lượng của công tác đào tạo. Để hoạt động này thực sự mang lại hiệu quả, đào tạo phải trải qua một quá trình từ lập kế hoạch đến lựa chọn các hình thức, phương pháp đào tạo cho đến đánh giá kết quả cuối cùng của đào tạo cụ thể như:

- *Mục tiêu đào tạo*: cần xác định rõ mục tiêu cụ thể là nhằm tạo ra đội ngũ nhân viên có trình độ, năng lực và phẩm chất đáp ứng được yêu cầu công việc, phục vụ cho sự phát triển của đơn vị không chỉ hiện tại mà còn trong tương lai.

- *Đối tượng đào tạo*: đào tạo đúng người, đúng mục đích, đúng thời điểm, đảm bảo hiệu quả đào tạo và hiệu quả công việc của đơn vị khi lao động đảm nhiệm công việc đó đi đào tạo.

- *Kế hoạch đào tạo*: phải được xây dựng rõ ràng, cụ thể, việc thực hiện không làm ảnh hưởng đến hoạt động hiện tại và kế hoạch hoạt động trong tương lai của tổ chức. Chi phí đào tạo phải được tính toán cụ thể, hạn chế tối đa phát sinh khi thực hiện.

- *Nội dung đào tạo*: đào tạo lý thuyết phải song song với thực hành và tình hình thực tế tại đơn vị. Nội dung kiến thức đào tạo phải phù hợp với nhu cầu và mục đích, liên tục được cập nhật, đổi mới, bắt kịp xu thế chung. Bên cạnh việc đào tạo chuyên môn nghiệp vụ cũng cần chú ý đến đào tạo cho người lao động các kỹ năng cần thiết trong công việc như: kỹ năng lập kế hoạch và tổ chức công việc, kỹ năng giải quyết vấn đề, kỹ năng làm việc nhóm, kỹ năng lãnh đạo, quản lý, tiếng Anh, tin học văn phòng,... Đây là những kỹ năng rất cần thiết đối với người lao động trong giai đoạn mở cửa hội nhập như hiện nay.

- *Xây dựng chương trình đánh giá sau đào tạo*: Chương trình này nhằm mục đích đánh giá chất lượng nhân viên sau đào tạo, người lao động sau khi được đào tạo đã tích lũy thêm được những kiến thức, kỹ năng gì, nó có làm tăng chất lượng, hiệu quả công việc không?

- Để cho chuyên nghiệp, TTKD VNPT Bắc Ninh có thể thuê chuyên gia xây dựng các bài kiểm tra đánh giá để đánh giá chất lượng nhân sau đào tạo ngay sau khi kết thúc một khóa đào tạo. Bên cạnh đó, có thể so sánh kết quả kiểm tra năng lực cũng như chất lượng công việc của người lao động trước và sau khi đào tạo để đánh giá hiệu quả đào tạo (có thể lấy đánh giá thực hiện công việc của người lao động từ 1 đến 3 tháng trước và sau đào tạo để làm căn cứ đánh giá).

- Sau mỗi khóa đào tạo, TTKD VNPT Bắc Ninh cũng cần lấy ý kiến đánh giá, đóng góp của người lao động về nội dung, hình thức, cách thức, quy trình đào tạo để hiểu được người lao động cần gì và mong muốn gì về một chương trình đào tạo, làm cơ sở để chỉnh sửa, bổ sung cho phù hợp các chương trình đào tạo lần sau.

- Xây dựng các quan điểm mới về đào tạo nâng cao chất lượng nguồn nhân lực như: nội dung, hình thức, phương pháp đào tạo...

- Xây dựng hệ thống chương trình đào tạo đồng bộ, thống nhất và linh hoạt, phù hợp với tính chuẩn nghề nghiệp cao.

- Nâng cao năng lực của cán bộ làm công tác đào tạo nhân viên kinh doanh.

- Các nhà lãnh đạo là những người cầm cân nảy mực, quyết định đến quyền lợi của người lao động vì vậy cũng cần phải tham gia những khóa học dành cho người quản lý để có những cái nhìn mới mẻ, tiên tiến và sát sao hơn với người lao động. Chính vì vậy cần xây dựng đội ngũ cán bộ quản lý các cấp vững vàng về phẩm chất chính trị, có năng lực về quản trị doanh nghiệp, đáp ứng sự nghiệp phát triển và đổi mới của TTKD VNPT Bắc Ninh. Thực tiễn hoạt động trong những năm qua cho thấy vai trò quan trọng của cán bộ quản lý trong việc tổ chức triển khai các hoạt động nghiên cứu, chuyển giao công nghệ cũng như tổ chức sản xuất kinh doanh. Nơi nào có cán bộ, chuyên gia giỏi, năng động, nắm bắt được nhu cầu thực tiễn, có khả năng tập hợp quần chúng thì nơi đó công tác nghiên cứu triển khai, tổ chức sản xuất kinh doanh sẽ đem lại hiệu quả kinh tế. Vì vậy, việc xây dựng, đào tạo và bồi dưỡng đội ngũ cán bộ đầu ngành trong các lĩnh vực của TTKD VNPT Bắc Ninh là hết sức quan trọng

- Tổ chức các lớp học phổ cập trình độ tin học cho khối quản lý, bởi đây là phương tiện tối thiểu nhất để làm việc.

- Định kỳ, tổ chức các lớp học kiểm tra kiến thức bắt buộc đối với các nhân viên chăm sóc khách hàng, nhân viên thị trường, nhân viên kế toán...

- Mở các lớp học tiếng Anh chuyên ngành cho nhân viên ở các bộ phận chức năng.

- Liên kết với trường đào tạo chuyên ngành viễn thông là Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông và Đại học Bách khoa khoa điện tử viễn thông để mở các lớp đào tạo.

- Tổ chức các đợt thi chuyên ngành, nâng ngạch định kỳ mỗi năm 1 lần cho CBCNV toàn TTKD VNPT Bắc Ninh.

- Khuyến khích các phòng ban tự tổ chức các lớp học tự đào tạo lẫn nhau, có thể là việc tự đào tạo của các cá nhân trong phòng, hoặc phòng có chức năng này đào tạo phòng chức năng khác để các lao động đều có thể hiểu công việc của nhau, thông cảm và giúp đỡ nhau cùng hoàn thành nhiệm vụ được giao, điều này cũng giảm bớt được chi phí thuê giáo viên bên ngoài về đào tạo.

- Thường xuyên tổ chức các lớp học cập nhật phần mềm và các tiến bộ viễn thông mới.

- Tạo ra những cuộc giao lưu và trao đổi cán bộ giữa các TTKD VNPT Bắc Ninh hoạt động trong lĩnh vực viễn thông trong nước và nước ngoài.

- Tạo điều kiện để lao động được đi học nâng cao trình độ chuyên môn, như học thạc sỹ, tiến sỹ sẽ được hỗ trợ học phí hoặc nếu đi học tập ở nước ngoài thì vẫn được hưởng 50% lương cơ bản...

- TTKD VNPT Bắc Ninh cần quan tâm đến việc tiến cử và sử dụng nhân tài.

- *Sử dụng lao động sau đào tạo:* sau khi kết thúc đào tạo, cần sắp xếp, bố trí những lao động đó vào những vị trí công việc phù hợp, liên quan đến kiến thức mà họ được đào tạo. Điều này vừa giúp người lao động áp dụng được kiến thức vừa học vào thực tiễn, nâng cao hiệu quả làm việc, vừa có tác dụng khuyến khích người lao động đi đào tạo nâng cao trình độ vì họ thấy kiến thức mình học được được sử dụng trong công việc, việc học là có ích.

Ngoài việc chú trọng đến các lĩnh vực phát triển thị trường thì lãnh đạo TTKD VNPT Bắc Ninh và cán bộ phòng nhân sự cũng phải quan tâm đến việc đào tạo các chuyên ngành khác như kế toán, nghiệp vụ, chăm sóc khách hàng...

3.2.3 Giải pháp về tâm lực

- Thực hiện Đổi mới và hoàn thiện các chính sách đãi ngộ người lao động, quan tâm và chăm lo đời sống người lao động thông qua chế độ trả lương, thưởng phạt, trợ cấp cho cán bộ công nhân viên một cách hợp lý. Chế độ thưởng phạt, trợ cấp là một trong những biện pháp tạo động lực cơ bản cho người lao động và sử dụng người lao động có hiệu quả trong mỗi tổ chức. Tiền thưởng là một khoản bổ sung cho tiền lương, nếu thưởng thích đáng sẽ thúc đẩy cán bộ công nhân viên luôn cố gắng hết mình để hoàn thành xuất sắc các nhiệm vụ được giao. Nó cũng góp phần rất lớn trong việc nâng cao chất lượng và hiệu quả mọi hoạt động trong tổ chức

- Động lực lớn nhất của người lao động đó là thu nhập. Vì vậy TTKD VNPT Bắc Ninh cần phải xây dựng cơ chế, chính sách tiền lương hợp lý và đáp ứng được nhu cầu của người lao động.

- TTKD VNPT Bắc Ninh phải xem xét lại mức thưởng làm thêm giờ và bồi dưỡng ăn ca cho lao động hợp lý hơn.

- Trường hợp TTKD VNPT Bắc Ninh huy động đi làm ngoài chức năng, nhiệm vụ được giao thì giám đốc quy định chế độ bồi dưỡng riêng.

- Đưa ra chính sách cụ thể để thu hút lao động có trình độ chuyên môn cao và giữ họ làm việc lâu dài với TTKD VNPT Bắc Ninh , có thể là cấp phương tiện đi lại, nhà ở hoặc mức lương ưu đãi...

- Xây dựng cơ chế thưởng phạt rõ ràng, hợp lý. Đưa ra nhiều mức thưởng để kích thích người lao động, như thưởng đạt doanh thu, kiếm được nhiều khách hàng, ký được hợp đồng và dự án lớn...

- Việc bổ nhiệm, đề bạt cán bộ lãnh đạo quản lý phải căn cứ vào các điều kiện và tiêu chuẩn như: sự giác ngộ về ý tưởng, tính kiên định về chính trị, đạo đức lối sống lành mạnh, trong sáng và nhất là phải có sự tín nhiệm của quần chúng và có khả năng tập hợp, lôi cuốn quần chúng tham gia các phong trào chung.

- Lãnh đạo và Công đoàn TTKD VNPT Bắc Ninh luôn quan tâm và thường xuyên thăm hỏi đến đời sống sinh hoạt của CBCNV, tổ chức các cuộc giao lưu, trao đổi, nói chuyện gần gũi với lao động, xóa bỏ mọi rào cản về địa vị.
- Tổ chức nhiều hoạt động tham quan nghỉ mát, giao lưu thi đấu, thăm hỏi tặng quà cho con em CBCNV nhân dịp 1/6, trung thu, lễ tết...
- Tạo môi trường tâm lý tại nơi làm việc, đưa ra các biện pháp để giải quyết những ảnh hưởng về văn hóa doanh nghiệp, như quan hệ đồng nghiệp, phong tục tập quán, triết lý kinh doanh...
- Bổ sung thêm những điều khoản có lợi cho người lao động trong thỏa ước lao động tập thể của TTKD VNPT Bắc Ninh.
- Thường xuyên tổ chức kiểm tra sức khỏe cho người lao động (6 tháng một lần), có kế hoạch chăm sóc sức khỏe cho CBCNV. Quan tâm đến việc điều trị bệnh, có chế độ điều dưỡng.
- Chú trọng tới công tác an toàn vệ sinh lao động, tạo môi trường làm việc tốt cho người lao động.
- Tổ chức các phong trào văn thể, vui chơi giải trí, tạo yếu tố tinh thần thoải mái cho người lao động.
- Thực hiện vấn đề ký kết hợp đồng lao động đầy đủ trong TTKD VNPT Bắc Ninh.

3.2.4 Một số giải pháp khác

3.2.4.1 Giải pháp về nâng cao chất lượng hoạt động sắp xếp, bố trí nhân viên

Thực hiện phân tích công việc, xây dựng hoàn chỉnh hệ thống: Bản mô tả công việc, Bản tiêu chuẩn thực hiện công việc, Bản yêu cầu đối với người thực hiện công việc: Việc xây dựng hệ thống này có vai trò quan trọng trong việc nâng cao năng suất lao động, đặc biệt nó có ý nghĩa quan trọng trong công tác quản trị nhân viên cũng như đối với quy trình tuyển dụng.

Hệ thống này sẽ giúp sắp xếp, bố trí lại bộ máy tổ chức, công việc để giảm bớt những chức danh chưa hợp lý, tìm ra những chức danh, vị trí còn thiếu hoặc không cần

thiết để bộ máy tổ chức gọn nhẹ, hoạt động được hiệu quả, giảm bớt những chi phí không cần thiết về nhân sự, hiệu quả công việc được nâng cao do đúng người, đúng việc.

Đối với hoạt động nâng cao chất lượng nhân viên thì hệ thống trên giúp TTKD VNPT Bắc Ninh tuyển dụng được đúng người, đúng việc; đánh giá chính xác hiệu quả làm việc, mức độ phù hợp với công việc của người lao động để có sự bố trí, sắp xếp lao động hợp lý, có các chính sách đãi ngộ xứng đáng với những gì mà người lao động bỏ ra; tạo động lực lao động thông qua những thông tin mà hệ thống cung cấp, nhân viên thấy được những cơ hội thăng tiến, phát triển của mình do đó họ tích cực hoàn thiện mình.

Hiện tại TTKD VNPT Bắc Ninh lại chưa xây dựng được hệ thống này. Nhiệm vụ, trách nhiệm, quyền hạn của CBCNV trong TTKD VNPT Bắc Ninh được đề cập rải rác thông qua nhiều nguồn như: Hợp đồng lao động, Điều lệ, Nội quy,... khiến người lao động nhất là nhân viên mới gặp khó khăn khi làm việc.

Vì thế, trong thời gian tới TTKD VNPT Bắc Ninh cần nhanh chóng xây dựng và hoàn thiện cho mình hệ thống bản mô tả công việc, bản yêu cầu đối với người thực hiện công việc, bản tiêu chuẩn thực hiện công việc. TTKD VNPT Bắc Ninh có thể thành lập một nhóm CBCNV tham gia vào quá trình xây dựng hoặc thuê chuyên gia, các công ty chuyên về nhân sự xây dựng.

Công tác cán bộ: cần quan tâm tới việc quy hoạch, tạo nguồn cán bộ trong từng giai đoạn. Công tác cán bộ phải được thực hiện từ dưới lên trên qua nhiều vòng, lên kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng, thử thách qua thực tế công tác, để họ tự rèn luyện, làm cơ sở đánh giá và sử dụng đúng người, đúng việc.

Việc đề bạt, bổ nhiệm, luân chuyển nhân viên phải thực hiện đúng lúc, được thực hiện khách quan, khoa học, dân chủ, nhận được sự đồng thuận cao. Ưu tiên nhân viên có trình độ, phẩm chất và năng lực tốt, nhiệt tình, trách nhiệm, biết quy tụ và điều hành

quản lý, không cục bộ,... Định kỳ luân chuyển cán bộ quản lý, tránh việc một người giữ vị trí quản lý quá lâu gây ra trì trệ, khó phát triển, làm ảnh hưởng đến công việc chung.

Áp dụng tiến bộ khoa học công nghệ vào quản trị nhân lực nói chung và hoạt động nâng cao chất lượng nhân viên kinh doanh nói riêng: Với sự hỗ trợ của khoa học công nghệ thì chất lượng, hiệu quả công việc sẽ cao hơn, tiết kiệm thời gian, chi phí và công sức. Việc ứng dụng khoa học công nghệ vào quản trị nhân lực không còn xa lạ gì với nhiều tổ chức, doanh nghiệp thông qua hệ thống các phần mềm quản lý như: MISA HRM, Ehr, SSP HRM, Bizzone... Nhờ có sự hỗ trợ này mà các hoạt động quản trị nhân lực được thực hiện một cách dễ dàng và có hệ thống, bên cạnh đó, hoạt động nâng cao chất lượng nhân viên kinh doanh cũng được hỗ trợ không nhỏ. Nhà tuyển dụng có thể dễ dàng nắm được các thông tin cần thiết để lên kế hoạch tuyển dụng, lựa chọn cho mình quy trình tuyển dụng phù hợp nhất, rút ngắn các bước rườm rà, loại bỏ các bước không cần thiết trong quy trình tuyển dụng, việc thu thập, phân loại và xử lý hồ sơ ứng viên có thể thực hiện trực tiếp trên máy tính,...

Soạn ra một mẫu “hồ sơ nhân viên thành công điển hình”: Việc xây dựng mẫu “hồ sơ nhân viên thành công điển hình” đặc biệt là đối với các vị trí chủ chốt (những vị trí vốn có ý nghĩa quyết định đối với việc thực hiện kế hoạch hoạt động của Công ty) có ý nghĩa rất quan trọng. Đó sẽ là những tấm gương tốt để các nhân viên khác nhìn vào đó học tập, có động lực phấn đấu với đích đến là các vị trí chủ chốt, hiểu được mình đã có và còn thiếu những gì để được đề bạt vào vị trí đó, từ đó có những định hướng, mục tiêu phát triển bản thân trong tương lai. Bên cạnh đó, TTKD VNPT Bắc Ninh cũng dễ dàng chọn ra được những nhân viên giỏi nhất, phù hợp nhất để đề bạt, cất nhắc họ lên những vị trí quan trọng, chủ chốt của TTKD VNPT Bắc Ninh khi so sánh các nhân viên với nhau. Hoặc cũng có thể, khi TTKD VNPT Bắc Ninh có nhu cầu tuyển dụng sẽ dựa vào mẫu “hồ sơ thành công điển hình” đó để đưa ra các yêu cầu tuyển dụng cho phù hợp, hiệu quả. Sau khi đã xây dựng được hệ thống “hồ sơ nhân viên thành công điển hình” toàn TTKD VNPT Bắc Ninh thì cần công bố cho để CBCNV được biết, từ đó họ có

được định hướng, động lực phấn đấu. Bên cạnh đó, sau một khoảng thời gian nhất định: 1 – 3 năm cần sửa đổi, bổ sung hệ thống này để ngày càng hoàn thiện hơn và phù hợp với điều kiện thực tiễn của TTKD VNPT Bắc Ninh.

3.2.4.2 Giải pháp nâng cao hiệu quả các chính sách lương, thưởng, phúc lợi

Gắn kết quả thực hiện công việc với trả lương: TTKD VNPT Bắc Ninh có thể xây dựng chế độ trả lương thời gian đối với nhân viên hành chính và trả lương sản phẩm đối với lao động sản xuất thay vì trả lương theo cấp bậc như hiện tại. Hoặc TTKD VNPT Bắc Ninh có thể thêm khoản thưởng ngoài lương bên cạnh lương chính để khuyến khích người lao động làm việc. Việc xây dựng quy chế trả lương mới này TTKD VNPT Bắc Ninh cần xem xét kỹ lưỡng điều kiện thực tế để lựa chọn phương án phù hợp, cần làm tốt công tác tư tưởng cho người lao động để nhận được sự đồng thuận cao nhất, có như vậy cách trả lương mới mới có hiệu quả tích cực.

Tổ chức bộ phận chuyên kiểm tra, giám sát, đánh giá nhân viên: Bộ phận này có nhiệm vụ kiểm tra, giám sát việc CBCNV thực hiện nội quy, quy chế TTKD VNPT Bắc Ninh, theo dõi, lấy ý kiến để đánh giá nhân viên. Việc đánh giá nhân viên được thực hiện riêng biệt sẽ tạo ra sự công bằng, khách quan.

Tổ chức thêm nhiều các phong trào thi đua trong TTKD VNPT Bắc Ninh: Mỗi phong trào thi đua cần xác định rõ chủ đề, nội dung, hình thức và tiêu chí thi đua. Tăng cường công tác kiểm tra, tổng kết, đánh giá đúng những kết quả đạt được, chỉ ra những mặt còn hạn chế. Qua đó rút ra cách làm hay, kinh nghiệm tốt để nhận rộng; kịp thời nêu gương người tốt, việc tốt, các điển hình tiên tiến nhằm tạo sức lan tỏa và động lực mới để thực hiện thắng lợi các mục tiêu, nhiệm vụ chính trị của TTKD VNPT Bắc Ninh.

Nâng cao chất lượng thẩm định hồ sơ khen thưởng, đảm bảo việc tôn vinh, khen thưởng các tập thể, cá nhân được chính xác, kịp thời, đúng người, đúng việc. Việc khen thưởng phải được thực hiện bằng nhiều hình thức, nhưng không khen thưởng tràn lan. Quan tâm khen thưởng cho các tập thể nhỏ và cá nhân trực tiếp lao động, sản xuất, công

tác, học tập, chiến đấu và phục vụ chiến đấu. Việc khen thưởng phải đảm bảo nguyên tắc thành tích đến đâu khen thưởng đến đó; nơi nào có nhiều thành tích thì khen nhiều và ngược lại; tránh tình trạng cào bằng, dàn đều hoặc nơi nào đề nghị nhiều thì khen nhiều, nơi nào đề nghị ít thì khen ít, không đề nghị thì không khen.

Chú trọng đến khen thưởng thông qua tuyên dương, biểu dương thành tích, xây dựng tấm gương thay vì khen thưởng thông qua giá trị vật chất: do kinh phí hạn chế nên giá trị phần thưởng vật chất không lớn, không ảnh hưởng nhiều đến thu nhập của người lao động nên khen thưởng bằng vật chất chỉ mang tính tượng trưng, không thể trở thành động lực thúc đẩy người lao động. Thay vì đó, những lời tuyên dương, biểu dương lại có giá trị tinh thần to lớn, tác động trực tiếp đến tâm lý người lao động. Người lao động được tuyên dương, biểu dương, khen ngợi họ sẽ cảm thấy phấn khích, vinh dự, tự hào, được ghi nhận những đóng góp, họ sẽ có thêm động lực lao động để đạt được nhiều thành tích hơn nhằm tiếp tục được khen ngợi. Trong khi đó, những lao động khác sẽ lấy đó làm động lực để phấn đấu, tạo nên sự thi đua trong mỗi đơn vị và toàn TTKD VNPT Bắc Ninh.

3.2.4.3 Xử lý tốt các mối quan hệ trong TTKD VNPT Bắc Ninh, xây dựng môi trường văn hóa doanh nghiệp

Môi trường làm việc có ảnh hưởng rất lớn đến việc xây dựng và phát triển văn hóa doanh nghiệp. Cần quan tâm, chú trọng đến các mối quan hệ trong TTKD VNPT Bắc Ninh giữa cấp trên – cấp dưới và giữa các cấp dưới với nhau, xây dựng môi trường làm việc hài hòa, lành mạnh tạo nên tâm lý thoải mái, hứng khởi để người lao động yên tâm làm việc hết mình.

Người lãnh đạo phải gương mẫu, là tấm gương về tác phong làm việc, chuẩn mực đạo đức để nhân viên noi theo. Phải có sự nhiệt tình, cởi mở, đề cao trách nhiệm, biết khơi gợi hứng thú trong công việc cho cấp dưới. Phải nắm được ưu, nhược điểm của cấp dưới để phân công công việc hợp lý, giúp họ phát huy tối đa năng lực. Khi đánh

giá phải có sự khách quan, công tâm, không thiên vị, không cào bằng, tránh tình trạng người lao động bất mãn với những đóng góp mà mình đã làm.

Giữa nhân viên với nhau cần có sự tương trợ, hợp tác, giúp đỡ nhau trong công việc, nghiêm chỉnh chấp hành nội quy, quy định chung để những nội quy, quy định đó đi vào nề nếp, trở thành một nét đẹp trong văn hóa TTKD VNPT Bắc Ninh.

TTKD VNPT Bắc Ninh có thể tự xây dựng hoặc thuê chuyên gia xây dựng một chương trình cụ thể về văn hóa doanh nghiệp. Trong quá trình xây dựng cần chú ý các nội dung sau:

Phải nhận thức và phán đoán chính xác đặc trưng văn hóa riêng của TTKD VNPT Bắc Ninh, tránh trùng lặp với những doanh nghiệp khác đặc biệt là các doanh nghiệp cùng ngành nghề, lĩnh vực hoạt động. Nhấn mạnh vào nét riêng, bên cạnh đó cũng cần nghiên cứu, tham khảo những đối sách văn hóa thích hợp.

Nội dung của chương trình xây dựng văn hóa doanh nghiệp phải nêu được quan điểm về giá trị và niềm tin, nhấn mạnh quan niệm về giá trị của TTKD VNPT Bắc Ninh, đưa ra các nguyên tắc chuẩn về ý thức, phương hướng chung và hành vi thường ngày cho toàn bộ người lao động trong TTKD VNPT Bắc Ninh.

Tạo ra thói quen về văn hóa doanh nghiệp cho CBCNV bằng cách: đào tạo, giới thiệu để nhân viên mới làm quen với văn hóa doanh nghiệp, tích cực tuyên truyền văn hóa doanh nghiệp thông qua những điều đơn giản hàng ngày (như: treo logo, slogan, bảng nội quy ở những nơi dễ thấy trong TTKD VNPT Bắc Ninh, tuyên truyền qua các cuộc nói chuyện, trao đổi,...), tuyên truyền qua các buổi hội thảo, cuộc họp, các hoạt động tập thể,... để tạo thành thói quen cho nhân viên cũ.

Tạo ra cơ chế nội bộ bảo vệ những người dám nói, dám đấu tranh phê bình thẳng thắn, tích cực tự phê bình và phê bình những hành động có tác động tiêu cực đến văn hóa doanh nghiệp.

Xây dựng các tiêu chí cụ thể đánh giá việc thực hiện văn hóa doanh nghiệp để đem lại hiệu quả cao hơn. Có các cơ chế cụ thể về khen thưởng, kỉ luật đối với các cá nhân và đơn vị trong tổ chức trong quá trình thực hiện văn hóa doanh nghiệp.

Xây dựng được các tấm gương tiêu biểu để mỗi thành viên học tập, phấn đấu, noi theo. Các tấm gương nên là những lãnh đạo TTKD VNPT Bắc Ninh thành đạt có thể trước đây hoặc hiện tại đang làm việc tại TTKD VNPT Bắc Ninh.

Nên xây dựng thành một cuốn sổ tay văn hóa doanh nghiệp nhỏ gọn để người lao động có thể mang theo bên mình.

Trong quá trình thực hiện văn hóa doanh nghiệp phải luôn duy trì, bổ sung và phát triển những cái tích cực, đánh giá, nhìn nhận, đề xuất và thay đổi những hạn chế, những cái lỗi thời, lạc hậu để bắt kịp với xu thế chung của xã hội.

Kết chương

Căn cứ vào cơ sở lý thuyết đã trình bày trong chương 1 và thực trạng về nhân viên kinh doanh tại TTKD VNPT Bắc Ninh trong chương 2, chương 3 tập trung chủ yếu trình bày những nội dung:

- Xây dựng mục tiêu, định hướng nâng cao chất lượng nhân viên kinh doanh của TTKD VNPT Bắc Ninh trong thời gian tới
- Đưa ra các giải pháp nâng cao chất lượng nhân viên kinh doanh tại TTKD VNPT Bắc Ninh:
 - + Giải pháp thiết kế, phân tích công việc
 - + Giải pháp về Trí lực
 - + Giải pháp về Tâm lực
 - + Một số giải pháp khác

KẾT LUẬN – KIẾN NGHỊ

Hiện nay, việc tìm ra một hướng đi chính xác và hiệu quả luôn là bài toán khó của nhà quản trị nguồn nhân lực, bởi nó không những ảnh hưởng tới sự phát triển bền vững của TTKD VNPT Bắc Ninh mà còn liên quan trực tiếp đến cuộc sống của những người lao động. Chất lượng nhân viên kinh doanh có vai trò rất lớn đến sự phát triển kinh tế. Các mô hình phát triển kinh tế đều khẳng định điều này khi cho rằng sự phát triển bền vững đòi hỏi phải tích lũy vốn, phát triển kỹ thuật và công nghệ. Đây là những nhân tố gắn liền và phụ thuộc vào chất lượng nhân viên kinh doanh, khi chất lượng lao động thấp hay vốn nhân lực ít thì việc tạo ra và thực hiện tích lũy vốn và phát triển kỹ thuật công nghệ khó mà thực hiện được. Các bằng chứng cả vi mô và vĩ mô đều cho thấy tầm quan trọng của chất lượng của nhân tố này với sự phát triển kinh tế.

Trong đề tài này, dựa trên việc nghiên cứu các tài liệu về khoa học kinh tế và phân tích thực trạng tình hình chất lượng nhân viên kinh doanh, các biện pháp nhằm nâng cao chất lượng nhân viên kinh doanh của TTKD VNPT Bắc Ninh, theo em TTKD VNPT Bắc Ninh cần phải kiến nghị tổng công ty quan tâm tới những vấn đề sau:

- + Khuyến khích lao động đóng góp ý kiến, tham gia vào những dự thảo quy chế và chính sách mới của tổng công ty, đưa ra quy chế lương, thưởng xứng đáng, phù hợp, công bằng. Thường xuyên, định kỳ có sự tiếp xúc mật thiết với lao động, lắng nghe và tập hợp mọi ý kiến của lao động để xây dựng nên quy chế tiền lương và bố trí công việc hợp lý, tránh làm việc bằng cảm xúc, chủ quan của bản thân mà xa rời thực tế.

- + Có các quỹ đào tạo và phát triển nhân viên kinh doanh, hỗ trợ các nhân viên có năng lực và có ý chí tiến thủ, phấn đấu không ngừng trong việc chinh phục đỉnh cao của tri thức.

- + Cần phải có quy chế tuyển dụng rõ ràng, công khai, thông báo minh bạch, tránh trường hợp ưu tiên chỗ quen biết mà bỏ đi những người có năng lực, đáp ứng được yêu cầu tuyển dụng.

+ Tổ chức công đoàn, chuyên môn, đoàn thanh niên, nữ công cơ quan cần phải quan tâm, thăm hỏi, động viên đến đời sống tinh thần của người lao động trong các hoạt động xã hội, thể thao, văn hóa nghệ thuật, tham quan du lịch...

+ Xây dựng văn hóa doanh nghiệp trong sáng, lành mạnh.

Đặc biệt, trong quá trình hoàn thành Luận văn Thạc sĩ, em đã nhận được sự hướng dẫn, chỉ dạy nhiệt tình của *TS. Trần Ngọc Minh*. Qua đây, em xin gửi lời cảm ơn chân thành nhất tới Thầy, cảm ơn Thầy đã tạo điều kiện giúp đỡ, hướng dẫn chỉ bảo tận tình cho em hoàn thành tốt bài Luận văn của mình.

Em cũng xin cảm ơn các thầy cô đã dành thời gian đọc Luận văn của em, em rất mong nhận được những ý kiến tham gia, đóng góp của các Thầy, Cô để Luận văn của em được hoàn chỉnh hơn.

Em xin chân thành cảm ơn!

IV. DANH MỤC CÁC TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] PGS.Ts. Nguyễn Thị Minh An, Giáo trình Quản trị nguồn nhân lực, Nhà xuất bản Thống kê năm 2010
- [2] PGS-TS Trần Xuân Cầu, PGS-TS Mai Quốc Chánh (2008), Giáo trình kinh tế nguồn nhân lực, Nxb đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
- [3] PGS-TS Mai Quốc Chánh (2010), Bài giảng tạo động lực cho nguồn nhân lực
- [4] Mai Quốc Chánh (1999), Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu CNH, HĐH đất nước, Nxb Chính trị quốc gia, Hà Nội.
- [5] TS. Phan Thanh Tâm (2000), Các giải pháp chủ yếu nâng cao chất lượng nguồn nhân lực phục vụ nhu cầu CNH-HĐH đất nước, Luận án tiến sỹ, Hà Nội.
- [6] Báo cáo kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh TTKD VNPT Bắc Ninh (2016-2019).
- [7] Điều lệ tổ chức và hoạt động của TTKD VNPT Bắc Ninh.
- [8] Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam, Chiến lược phát triển giai đoạn 2010-2020.
- [9] Văn kiện Đại hội Đảng lần thứ VIII. NXB Chính trị Quốc Gia, năm 1997 [12]
Văn kiện Đại hội Đảng lần thứ X. NXB Chính trị Quốc Gia, năm 2001
- [10] <http://www..com.vn>
- [11] <http://www.vinaphone.com.vn>
- [12] Website của Trung Tâm Kinh Doanh VNPT Bắc Ninh, <http://bacninh.vnpt.vn>

PHỤ LỤC 1

PHIẾU ĐIỀU TRA

Nhằm để có số liệu đánh giá trong Luận văn Thạc sỹ của mình, tôi thiết kế phiếu điều tra với một số nội dung thu thập thông tin về các công tác nhằm hoàn thiện các hoạt động nâng cao chất lượng nhân viên kinh doanh của TTKD VNPT Bắc Ninh, rất mong nhận được sự hợp tác từ anh (chị) trong đơn vị

I. Thông tin cá nhân.

1. Chức vụ công tác:

- ☐ Trưởng phòng, phó phòng, cụm trưởng, cụm phó, tổ trưởng, tổ phó.
- ☐ Nhân viên văn phòng, nhân viên phát triển thị trường, nhân viên AM, nhân viên chăm sóc khách hàng, chuyên viên nghiệp vụ.
- ☐ Lái xe, bảo vệ, tạp vụ.

2. Độ tuổi:

- ☐ Dưới 30 tuổi.
- ☐ Từ 30 tuổi – dưới 40 tuổi.
- ☐ Từ 40 tuổi – dưới 50 tuổi.
- ☐ Trên 50 tuổi.

3. Trình độ:

- ☐ Đại học và sau đại học.
- ☐ Cao đẳng.
- ☐ Trung cấp.
- ☐ Dạy nghề, THPT.

4. Thời gian công tác:

- ☐ Dưới 6 tháng.
- ☐ Từ 6 – 12 tháng.
- ☐ Từ 1 – 3 năm.
- ☐ Trên 3 năm.

II. Nội dung.

1. Anh (chị) thấy công tác tuyển dụng của Công ty được thực hiện như thế nào?

- ☐ Đúng quy trình tuyển dụng của Công ty.
- ☐ Chưa đúng quy trình, chỉ mang tính hình thức.

2. Anh (chị) thấy Công ty thường sử dụng kết quả đánh giá thực hiện công việc vào mục đích gì?

- ☐ Làm cơ sở để chi trả lương.
- ☐ Làm cơ sở để chi trả các khoản phụ cấp, phúc lợi.
- ☐ Xếp loại thi đua, khen thưởng.
- ☐ Làm cơ sở để thực hiện các chính sách nhân sự.
- ☐ Khác.

3. Anh (chị) thấy công việc hiện tại đã phù hợp với năng lực của mình chưa? có cần thay đổi không?

- ☐ Phù hợp, không cần thay đổi.
- ☐ Chưa phù hợp nhưng không cần thiết thay đổi.
- ☐ Chưa phù hợp, cần phải thay đổi.

4. Mức lương hàng tháng anh (chị) nhận được là bao nhiêu?

- ☐ Dưới 3 triệu đồng.
- ☐ Từ 3 đến dưới 5 triệu đồng.
- ☐ Từ 5 đến dưới 7 triệu đồng.
- ☐ Trên 7 triệu đồng.

5. Anh (chị) thấy mức lương mà mình nhận được đã tương xứng và phù hợp với công việc của mình chưa?

- ☐ Rất phù hợp.
- ☐ Bình thường, chưa phù hợp lắm.
- ☐ Chưa phù hợp.

6. Với mức thu nhập hiện tại và các phúc lợi mà bản thân nhận được đã thỏa mãn nhu cầu cá nhân của anh (chị) chưa?

- ☐ Đã thỏa mãn.
- ☐ Bình thường
- ☐ Chưa thỏa mãn.

7. Mức độ anh (chị) tham gia các hoạt động tập thể ở Công ty (các hội thi, hội thao, các phong trào thi đua,...)?

- ☐ Tham gia đầy đủ.
- ☐ Thỉnh thoảng tham gia.
- ☐ Không bao giờ tham gia.

8. Mức độ anh (chị) tham gia các đợt khám sức khỏe do Công ty tổ chức?

- ☐ Tham gia đầy đủ.
- ☐ Tham gia nhưng không thường xuyên.
- ☐ Không bao giờ tham gia.

9. Tần suất mở các lớp đào tạo chuyên môn, nghiệp vụ cho nhân viên Công ty là bao lâu?

- ☐ 1 năm/lần.
- ☐ 6 tháng/lần.
- ☐ Không cố định, tùy tình hình và điều kiện thực tế.
- ☐ Không biết.

10. Anh (chị) đánh giá như thế nào về nội dung của các chương trình đào tạo chuyên môn, nghiệp vụ do Công ty tổ chức?

Chủ yếu là lí thuyết.

- ☐ Chủ yếu dựa trên điều kiện thực tế tại đơn vị
- ☐ Vừa lí thuyết vừa dựa trên điều kiện thực tế tại đơn vị

11. Anh (chị) thấy các chương trình đào tạo này có hữu ích hay không?

- ☐ Thiết thực, hữu ích cho công việc.
- ☐ Chỉ mang tính hình thức, không hữu ích.

12. Anh (chị) thấy các chương trình đào tạo này thường xuất phát từ đâu?

- ☐ Nhu cầu công việc.
- ☐ Nhu cầu cá nhân.
- ☐ Nhu cầu công việc và nhu cầu cá nhân.
- .. Khác.

13. Anh (chị) thấy mình cần được đào tạo, bổ sung thêm về nhóm kiến thức nào?

- ☐ Nhóm kiến thức về chuyên môn.
- ☐ Nhóm kiến thức về kỹ năng quản lý.
- ☐ Nhóm kiến thức về kỹ năng giao tiếp.
- ☐ Nhóm kiến thức về quy định và chính sách pháp luật.

Xin cảm ơn sự hợp tác của anh (chị)!

PHỤ LỤC 2

KẾT QUẢ ĐIỀU TRA

I. Thông tin cá nhân.

STT	Chức vụ công tác	Số người
1	Trưởng phòng, phó phòng, giám đốc, phó giám đốc các Phòng bán hàng trực thuộc TTKD VNPT Bắc Ninh	42
2	Nhân viên văn phòng, nhân viên phát triển thị trường, nhân viên AM, nhân viên chăm sóc khách hàng, chuyên viên nghiệp vụ	141
3	Lái xe, bảo vệ, tạp vụ	4
	Tổng	187

STT	Độ tuổi	Số người
1	Dưới 30 tuổi	55
2	Từ 30 tuổi – dưới 40 tuổi	83
3	Từ 40 tuổi – dưới 50 tuổi	44
4	Trên 50 tuổi	5
	Tổng	187

II. Nội dung.

1. Anh (chị) thấy công tác tuyển dụng của đơn vị được thực hiện như thế nào?

<i>Tiêu chí</i>	<i>Số người</i>	<i>Tỷ lệ</i>
	<i>trả lời</i>	<i>(%)</i>
Đúng quy trình tuyển dụng của Công ty	150	80
Chưa đúng quy trình, chỉ mang tính hình thức	37	20
<i>Tổng</i>	<i>187</i>	<i>100</i>

2. Anh (chị) thấy Công ty thường sử dụng kết quả đánh giá thực hiện công việc vào mục đích gì?

<i>Tiêu chí</i>	<i>Số người</i>	<i>Tỷ lệ</i>
	<i>trả lời</i>	<i>(%)</i>
Làm cơ sở để chi trả lương	181/187	97
Làm cơ sở để chi trả các khoản phụ cấp, phúc lợi	11/187	8
Xếp loại thi đua, khen thưởng	141/187	76
Làm cơ sở để thực hiện các chính sách nhân sự	118/187	64
Khác	31/187	18

3. Anh (chị) thấy công việc hiện tại đã phù hợp với năng lực của mình chưa?có cần thay đổi không?

<i>Tiêu chí</i>	<i>Số người trả lời</i>	<i>Tỷ lệ (%)</i>
Phù hợp, không cần thay đổi	144	77
Chưa phù hợp nhưng không cần thiết thay đổi	32	17
Chưa phù hợp, cần phải thay đổi	11	6
<i>Tổng</i>	<i>187</i>	<i>100</i>

4. Mức lương hàng tháng anh (chị) nhận được là bao nhiêu?

<i>Tiêu chí</i>	<i>Số người trả lời</i>	<i>Tỷ lệ (%)</i>
Dưới 3 triệu đồng	0	0
Từ 3 đến dưới 5 triệu đồng	10	5
Từ 5 đến dưới 7 triệu đồng	65	35
Trên 7 triệu đồng	112	60
<i>Tổng</i>	<i>187</i>	<i>100</i>

5. Anh (chị) thấy mức lương mà mình nhận được đã tương xứng và phù hợp với công việc của mình chưa?

<i>Tiêu chí</i>	<i>Số người trả lời</i>	<i>Tỷ lệ (%)</i>
Rất phù hợp	15	8
Bình thường, chưa phù hợp lắm	112	60
Chưa phù hợp	60	32
<i>Tổng</i>	<i>187</i>	<i>100</i>

6. Với mức thu nhập hiện tại và các phúc lợi mà bản thân nhận được đã thỏa mãn nhu cầu cá nhân của anh (chị) chưa?

<i>Tiêu chí</i>	<i>Số người trả lời</i>	<i>Tỷ lệ (%)</i>
Đã thỏa mãn	15	8
Bình thường	118	63
Chưa thỏa mãn	54	29
<i>Tổng</i>	<i>187</i>	<i>100</i>

7. Mức độ anh (chị) tham gia các hoạt động tập thể ở đơn vị (các hội thi, hội thao, các phong trào thi đua,...)?

<i>Tiêu chí</i>	<i>Số người trả lời</i>	<i>Tỷ lệ (%)</i>
Tham gia đầy đủ	122	65
Thỉnh thoảng tham gia	56	30
Không bao giờ tham gia	9	5
<i>Tổng</i>	<i>187</i>	<i>100</i>

8. Mức độ anh (chị) tham gia các đợt khám sức khỏe do Công ty tổ chức?

<i>Tiêu chí</i>	<i>Số người trả lời</i>	<i>Tỷ lệ (%)</i>
Tham gia đầy đủ	187	100
Tham gia nhưng không thường xuyên	0	0
Không bao giờ tham gia	0	0
Tổng	187	100

9. Tần xuất mở các lớp đào tạo chuyên môn, nghiệp vụ cho nhân viên đơn vị là bao lâu?

<i>Tiêu chí</i>	<i>Số người trả lời</i>	<i>Tỷ lệ (%)</i>
1 năm/lần	11	6
6 tháng/lần	17	9
Không cố định, tùy tình hình và điều kiện thực tế	159	85
Không biết	0	0
Tổng	187	100

10. Anh (chị) đánh giá như thế nào về nội dung của các chương trình đào tạo chuyên môn, nghiệp vụ do Công ty tổ chức?

<i>Tiêu chí</i>	<i>Số người trả lời</i>	<i>Tỷ lệ (%)</i>
Chủ yếu là lí thuyết	11	6
Chủ yếu dựa trên điều kiện thực tiễn tại Công ty	23	12
Vừa lí thuyết vừa dựa trên điều kiện thực tiễn tại Công ty	153	82
<i>Tổng</i>	<i>187</i>	<i>100</i>

11. Anh (chị) thấy các chương trình đào tạo này có hữu ích hay không?

<i>Tiêu chí</i>	<i>Số người trả lời</i>	<i>Tỷ lệ (%)</i>
Thiết thực, hữu ích cho công việc	135	72
Chỉ mang tính hình thức, không hữu ích	52	28
<i>Tổng</i>	<i>187</i>	<i>100</i>

12. Anh (chị) thấy các chương trình đào tạo này thường xuất phát từ đâu?

<i>Tiêu chí</i>	<i>Số người trả lời</i>	<i>Tỷ lệ (%)</i>
Nhu cầu công việc	154	82
Nhu cầu cá nhân	11	6
Nhu cầu công việc và nhu cầu cá nhân	22	12
Khác	0	0
Tổng	187	100

13. Anh (chị) thấy mình cần được đào tạo, bổ sung thêm về nhóm kiến thức nào?

<i>Tiêu chí</i>	<i>Số người trả lời</i>	<i>Tỷ lệ (%)</i>
Nhóm kiến thức về chuyên môn	132/187	70
Nhóm kiến thức về tin học văn phòng, tiếng Anh	5/187	3
Nhóm kiến thức về kỹ năng quản lý, lãnh đạo	15/187	8
Nhóm kiến thức về kỹ năng làm việc nhóm	30/187	16
Nhóm kiến thức về kỹ năng giao tiếp	89/187	47
Nhóm kiến thức về quy định và chính sách pháp luật	10/187	5