

HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG



Lại Anh Tuấn

**ĐÁNH GIÁ NĂNG LỰC QUẢN LÝ CỦA ĐỘI NGŨ NHÂN SỰ
QUẢN LÝ CẤP TRUNG TẠI VNPT NINH BÌNH**

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

HÀ NỘI – NĂM 2022

HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG



Lại Anh Tuấn

**ĐÁNH GIÁ NĂNG LỰC QUẢN LÝ CỦA ĐỘI NGŨ NHÂN SỰ
QUẢN LÝ CẤP TRUNG TẠI VNPT NINH BÌNH**

Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh
Mã số: 8.34.01.01

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

NGƯỜI HƯỚNG DẪN: TS. NGUYỄN BÌNH MINH

HÀ NỘI - NĂM 2021

LỜI CAM ĐOAN

Đề tài “Đánh giá năng lực quản lý của đội ngũ nhân sự quản lý cấp trung tại VNPT Ninh Bình” là công trình nghiên cứu khoa học độc lập của riêng cá nhân tôi. Các số liệu sử dụng trong luận văn là trung thực và có trích dẫn nguồn gốc rõ ràng. Kết quả nghiên cứu của luận văn chưa từng được tuyên bố trong bất kỳ công trình nghiên cứu khoa học nào trước đây.

Hà Nội, ngày 15 tháng 11 năm 2021

Tác giả

Lại Anh Tuấn

LỜI CẢM ƠN

Với tình cảm chân thành, tác giả trân trọng cảm ơn các thầy giáo, cô giáo Khoa Đào tạo sau đại học – Trường Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông đã giảng dạy, hướng dẫn, giúp đỡ nhiệt tình, trách nhiệm, tạo mọi điều kiện tốt nhất cho tác giả trong quá trình học tập, nghiên cứu và hoàn thiện Luận văn của mình.

Đặc biệt, tác giả xin được bày tỏ lòng kính trọng và biết ơn sâu sắc đến giáo viên hướng dẫn TS. Nguyễn Bình Minh, người đã tận tình chỉ bảo và hướng dẫn tác giả trong suốt quá trình nghiên cứu để hoàn thành luận văn này.

Bên cạnh đó, tác giả cũng xin chân thành cảm ơn Ban Lãnh đạo VNPT Ninh Bình, Lãnh đạo và người lao động tại các đơn vị trực thuộc VNPT – Ninh Bình đã tạo điều kiện, cung cấp số liệu để tác giả có thể hoàn thành luận văn.

Với tất cả sự tâm huyết và cố gắng trong quá trình nghiên cứu đề tài, song do trình độ, hiểu biết và thời gian nghiên cứu có hạn nên luận văn khó tránh khỏi những thiếu sót, tồn tại. Tác giả kính mong nhận được sự góp ý, chỉ bảo của các thầy giáo, cô giáo, cùng ý kiến đóng góp quý báu của các bạn đồng nghiệp và bạn đọc để luận văn được hoàn thiện hơn.

Tác giả

Lại Anh Tuấn

MỤC LỤC

| | |
|---|----|
| LỜI CAM ĐOAN | i |
| LỜI CẢM ƠN | ii |
| MỤC LỤC..... | i |
| DANH MỤC CÁC CHỮ CÁI VIẾT TẮT | iv |
| DANH SÁCH BẢNG | v |
| DANH SÁCH HÌNH VẼ | vi |
| 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: | 3 |
| 4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu: | 4 |
| 5. Phương pháp nghiên cứu: | 4 |
| 6. Kết cấu của luận văn..... | 5 |
| CHƯƠNG 1. MỘT SỐ VẤN ĐỀ LÝ LUẬN CƠ BẢN VỀ NĂNG LỰC QUẢN LÝ CỦA NSQL TRONG | 6 |
| 1.1. Một số vấn đề lý luận về năng lực quản lý..... | 6 |
| 1.1.1. Năng lực làm việc và năng lực quản lý | 6 |
| 1.1.1.1. Bản chất và các yếu tố của năng lực..... | 6 |
| 1.1.1.2. Năng lực quản lý..... | 10 |
| 1.1.1.3. Lợi ích của việc xây dựng khung và đánh giá năng lực quản lý | 11 |
| 1.1.2. Các nhân tố ảnh hưởng đến năng lực quản lý..... | 13 |
| 1.1.3 Phương pháp đánh giá năng lực quản lý..... | 15 |
| 1.2. Các tiêu chí đánh giá năng lực quản lý. | 19 |
| 1.2.1. Tiêu chí về kiến thức. | 19 |
| 1.2.2. Tiêu chí về kỹ năng..... | 19 |
| 1.2.3. Tiêu chí về ứng xử, thái độ. | 19 |
| 1.2.4. Tiêu chí về động cơ làm việc..... | 20 |
| CHƯƠNG 2. THỰC TRẠNG NĂNG LỰC NHÀ QUẢN LÝ CẤP TRUNG TẠI VNPT NINH BÌNH..... | 21 |
| 2.1. Tổng quan về VNPT Ninh Bình:..... | 21 |

| | |
|--|----|
| 2.1.1. Giới thiệu chung về VNPT Ninh Bình | 21 |
| 2.1.1.1. Chức năng, nhiệm vụ | 21 |
| 2.1.1.2. Cơ cấu tổ chức | 22 |
| 2.1.1.3. Kết quả hoạt động | 28 |
| 2.1.2. Vị trí, vai trò, chức năng nhiệm vụ của NSQL cấp trung tại VNPT Ninh Bình..... | 30 |
| 2.1.2.1. Giới thiệu về độ ngũ NSQL cấp trung của VNPT Ninh Bình | 30 |
| 2.1.2.2. Vị trí NSQL trong VNPT Ninh Bình..... | 31 |
| 2.1.2.3. Vai trò của NSQL cấp trung trong VNPT Ninh Bình. | 33 |
| 2.1.2.4. Nhiệm vụ của NSQL cấp trung tại VNPT Ninh Bình. | 36 |
| 2.1.2.4.1. Nhiệm vụ của Lãnh đạo các phòng ban chức năng. | 36 |
| 2.1.2.4.2. Nhiệm vụ của Lãnh đạo TT CNTT, TTĐHTT..... | 37 |
| 2.1.2.4.3. Nhiệm vụ của Lãnh đạo các TTVT. | 37 |
| 2.2. Thực trạng về kiến thức..... | 42 |
| 2.2.1. Về kiến thức chuyên môn, nghiệp vụ. | 44 |
| 2.2.2. Về kiến thức quản trị trong doanh nghiệp | 44 |
| 2.3. Thực trạng về kỹ năng quản lý | 48 |
| 2.3.1. Kỹ năng sử dụng thành thạo tiếng Anh trong công việc | 50 |
| 2.3.2. Kỹ năng quản lý công việc và thời gian | 50 |
| 2.3.3. Kỹ năng truyền thông..... | 54 |
| 2.3.4. Kỹ năng nhân sự | 55 |
| 2.3.5. Kỹ năng giải quyết vấn đề và ra quyết định | 57 |
| 2.3.6. Kỹ năng làm việc và quản lý theo dự án..... | 59 |
| 2.3.7. Kỹ năng làm việc theo nhóm | 60 |
| 2.3.8. Kỹ năng quản lý sự thay đổi | 60 |
| 2.3.9. Kỹ năng giao tiếp trong giải quyết công việc | 62 |
| 2.4. Thực trạng về thái độ, ứng xử | 62 |
| 2.4.1. Coi khách hàng là trọng tâm..... | 63 |
| 2.4.2. Hiểu biết và đáp ứng nhu cầu của khách hàng | 64 |
| 2.4.3. Yêu thích và tự hào với công việc | 65 |
| 2.4.4. Hoàn thiện, phát triển bản thân: học tập nâng cao trình độ, cải tiến để kết quả công việc tốt hơn. | 67 |
| 2.5. Đánh giá chung về năng lực quản lý của đội ngũ NSQL tại VNPT Ninh Bình. | 68 |
| 2.5.1. Điểm mạnh..... | 68 |
| 2.5.2. Điểm yếu..... | 69 |

| | | |
|--|---|----|
| 2.5.3 | Nguyên nhân..... | 71 |
| 2.5.3.1. | Từ bản thân NSQL..... | 71 |
| 2.5.3.2. | Từ cơ chế chính sách của VNPT Ninh Bình | 72 |
| 2.5.3.3. | Từ đối tượng quản lý | 72 |
| 2.5.3.4. | Từ động cơ làm việc | 72 |
| CHƯƠNG 3. MỘT SỐ GIẢI PHÁP NÂNG CAO NĂNG LỰC ĐỐI VỚI NSQL TẠI VNPT NINH BÌNH..... | | 75 |
| 3.1. | Tầm nhìn và sứ mệnh của Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam | 75 |
| 3.1.1. | Tầm nhìn | 75 |
| 3.1.2. | Sứ mệnh | 75 |
| 3.1.3. | Định hướng phát triển nguồn nhân lực của Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam..... | 75 |
| 3.2. | Các giải pháp của VNPT Ninh Bình | 76 |
| 3.2.1. | Giải pháp đào tạo | 76 |
| 3.2.1.1. | Đổi mới phương pháp xây dựng kế hoạch đào tạo | 76 |
| 3.2.1.2. | Xây dựng kế hoạch phát triển cá nhân..... | 78 |
| 3.2.1.3. | Xây dựng các khóa đào tạo..... | 78 |
| 3.2.1.4. | Đánh giá kết quả sau đào tạo | 82 |
| 3.2.2. | Các giải pháp khác | 83 |
| 3.2.2.1. | Hoàn thiện tiêu chuẩn chức danh theo khung năng lực..... | 83 |
| 3.2.2.2. | Quy hoạch, bổ nhiệm, miễn nhiệm, bố trí cán bộ theo khung năng lực | 84 |
| 3.2.2.3. | Đánh giá kết quả thực hiện công việc theo khung năng lực | 85 |
| 3.2.2.4. | Tăng cường động lực cho cán bộ quản lý cấp trung..... | 85 |
| 3.3. | Điều kiện để thực hiện giải pháp..... | 86 |
| 3.3.1. | Yêu cầu đối với VNPT Ninh Bình..... | 86 |
| 3.3.2. | Yêu cầu đối với NSQL..... | 87 |
| 3.3.3. | Yêu cầu đối với Tập đoàn VNPT. | 87 |
| III. KẾT LUẬN | | 88 |
| IV. DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO..... | | 89 |
| PHỤ LỤC 01: PHIẾU ĐIỀU TRA 1 | | 90 |
| PHỤ LỤC 02: PHIẾU ĐIỀU TRA 2 | | 94 |

DANH MỤC CÁC CHỮ CÁI VIẾT TẮT

| Chữ viết tắt | Diễn giải |
|-------------------------|--|
| Tập đoàn | Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam |
| VNPT Ninh Bình | Viễn thông Ninh Bình |
| Phòng NS-TH | Phòng Nhân sự - Tổng hợp |
| Phòng KT-KH | Phòng Kế toán – Kế hoạch |
| Phòng KT-ĐT | Phòng Kỹ thuật – Đầu tư |
| TTVT | Trung tâm viễn thông |
| TT CNTT | Trung tâm Công nghệ thông tin |
| TTĐHTT | Trung tâm Điều hành thông tin |
| NSQL | Nhân sự quản lý cấp trung |
| VT-CNTT | Viễn thông – Công nghệ thông tin |
| SXKD | Sản xuất kinh doanh |
| NLĐ | Người lao động |
| CM NV | Chuyên môn, nghiệp vụ |
| Lãnh đạo VNPT Ninh Bình | là nhân sự quản lý cấp 2 theo định nghĩa của Tập đoàn Bưu Chính Viễn thông Việt Nam, bao gồm Giám đốc, Phó Giám đốc, Kế toán Trưởng. |
| NSQL cấp trung | Là nhân sự cấp quản lý cấp 3 theo định nghĩa của Tập đoàn Bưu Chính Viễn thông Việt Nam, bao gồm Trưởng/Phó các phòng ban chức năng, Giám đốc/Phó giám đốc các đơn vị trực thuộc VNPT Ninh Bình. |

DANH SÁCH BẢNG

| | |
|---|----|
| Bảng 2.1: Số liệu lao động năm 2020 của Viễn thông Ninh Bình..... | 24 |
| Bảng 2.2: Tỷ lệ lao động trực tiếp và gián tiếp qua các năm 2018-2020 | 26 |
| Bảng 2.3: Cơ cấu lao động theo giới tính (năm 2018-2020) | 26 |
| Bảng 2.4: Cơ cấu lao động theo trình độ (năm 2018-2020) | 27 |
| Bảng 2.5: Cơ cấu lao động theo độ tuổi (2018-2020)..... | 27 |
| Bảng 2.6: Doanh thu kinh doanh dịch vụ VT CNTT giai đoạn 2018 – 2020..... | 29 |
| Bảng 2.7 Đội ngũ cán bộ quản lý cấp trung..... | 30 |
| Bảng 2.8: Phân tích vai trò quản lý và vai trò lãnh đạo của NSQL | 35 |
| Bảng 2.9: Yêu cầu về năng lực của NSQL | 38 |
| Bảng 2.10: Khung năng lực đối với NSQL..... | 39 |
| Bảng 2.11: Thang điểm đánh giá | 42 |
| Bảng 2.12: Cơ cấu, tỷ lệ lao động tham gia khảo sát..... | 42 |
| Bảng 2.13: Bảng điểm đánh giá năng lực về kiến thức quản trị doanh nghiệp | 45 |
| Bảng 2.14: Bảng đánh giá năng lực kỹ năng | 49 |
| Bảng 2.15: Bảng đánh giá kỹ năng quản lý công việc và thời gian..... | 51 |
| Bảng 2.16: Bảng tổng hợp kết quả điều tra..... | 73 |
| Bảng 3.1: Dự kiến nội dung các khóa đào tạo | 78 |

DANH SÁCH HÌNH VẼ

| | |
|---|----|
| Hình 1.1: Mô hình năng lực | 8 |
| Hình 2.1: Sơ đồ cơ cấu tổ chức Viễn thông Ninh Bình | 22 |
| Hình 2.2. Biểu đồ biểu diễn cơ cấu trình độ của NSQL | 30 |
| Hình 2.3: Biểu đồ biểu diễn cơ cấu độ tuổi của NSQL..... | 31 |
| Hình 2.4: Vị trí NSQL trong các mối quan hệ | 33 |
| Hình 2.5: Biểu đồ biểu diễn về kiến thức..... | 44 |
| Hình 2.6: Biểu đồ biểu diễn về kiến thức quản trị doanh nghiệp | 45 |
| Hình 2.7: Biểu đồ biểu diễn kết quả điều tra về kỹ năng..... | 49 |
| Hình 2.8: Biểu đồ kết quả điều tra về kỹ năng quản lý công việc và thời gian | 51 |
| Hình 2.9: Biểu đồ biểu diễn kết quả điều tra về kỹ năng truyền thông | 54 |
| Hình 2.10: Biểu đồ biểu diễn kết quả điều tra về kỹ năng nhân sự | 56 |
| Hình 2.11: Biểu đồ biểu diễn kết quả điều tra về kỹ năng giải quyết vấn đề và ra quyết định..... | 58 |
| Hình 2.12: Biểu đồ biểu diễn kết quả điều tra về kỹ năng làm việc và quản lý theo dự án..... | 60 |
| Hình 2.13: Biểu đồ biểu diễn kết quả điều tra về kỹ năng làm việc theo nhóm | 60 |
| Hình 2.14: Biểu đồ biểu diễn kết quả điều tra về kỹ năng quản lý sự thay đổi | 61 |
| Hình 2.15: Biểu đồ biểu diễn kết quả điều tra về kỹ năng giao tiếp trong giải quyết công việc | 62 |
| Hình 2.16: Biểu đồ biểu diễn kết quả điều tra về ứng xử, thái độ | 63 |
| Hình 2.17: Biểu đồ biểu diễn kết quả điều tra yếu tố “coi khách hàng là trung tâm” | 64 |
| Hình 2.16: Biểu đồ biểu diễn kết quả điều tra về hiểu biết và đáp ứng nhu cầu của khách hàng..... | 65 |
| Hình 2.17: Biểu đồ biểu diễn kết quả điều tra về sự yêu thích và tự hào với công việc | 66 |
| Hình 2.18: Biểu đồ biểu diễn kết quả điều tra về hoàn thiện, phát triển bản thân.... | 68 |
| Hình 2.19: Biểu đồ biểu diễn kết quả điều tra về động cơ làm việc | 73 |

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài:

Trong mỗi tổ chức, nguồn nhân lực luôn luôn là một nhân tố quan trọng giúp tổ chức có thể triển khai, thực hiện đạt được mục tiêu hay không. Trong đó, bộ phận nhân lực quản lý cấp trung đóng vai trò hết sức quan trọng trong việc chuyển đổi mục tiêu chiến lược thành các chương trình hành động, là người triển khai các chủ trương, định hướng của tổ chức, giám sát và đôn đốc việc thực hiện của lao động trực tiếp, là kết nối của người lao động trực tiếp với tổ chức,...

Hiện nay, cuộc cách mạng công nghiệp 4.0 đang diễn ra một cách nhanh chóng, sự hiện hữu ngày càng rõ nét và nó tác động lên các mặt đời sống, kinh tế xã hội của nhiều quốc gia trên thế giới trong đó có Việt Nam. Đòi hỏi mỗi tổ chức, doanh nghiệp cần phải có chiến lược để thay đổi, thích nghi với làn sóng 4.0.

Với tư cách là nhà cung cấp dịch vụ VT-CNTT hàng đầu, Tập đoàn VNPT đã và đang từng bước chuyển đổi từ nhà cung cấp dịch vụ viễn thông truyền thống sang nhà cung cấp dịch vụ số (DSP), cụ thể như sau:

- Trở thành nhà cung cấp dịch vụ số hàng đầu Việt Nam vào năm 2025
- Trở thành Trung tâm số (Digital Hub) của châu Á vào năm 2030
- Trở thành lựa chọn số 1 của khách hàng sử dụng sản phẩm, dịch vụ CNTT-VT (ICT) tại thị trường.

Với tầm nhìn sứ mệnh đó, VNPT đã và đang triển khai Chiến lược VNPT 4.0, trong đó tập trung vào các đột phá: đột phá về nguồn nhân lực, đột phá về cơ chế chính sách, đột phá về hạ tầng, đột phá về công nghệ.

Đối với địa bàn tỉnh Ninh Bình cũng không nằm ngoài chiến lược VNPT 4.0. VNPT Ninh Bình đang đối mặt với những cơ hội và rất nhiều khó khăn thách thức trong việc chuyển đổi từ doanh nghiệp viễn thông truyền thống sang doanh nghiệp số, đặc biệt là trong lĩnh vực nguồn nhân lực. Ngoài việc đào tạo, nâng cao trình độ thì việc đánh giá và ghi nhận thành tích làm việc cũng là việc trọng tâm, trọng điểm để có thể mang lại động lực cho người lao động trong việc học tập, nâng cao trình độ và trong các công việc SXKD hàng ngày. Do đó tôi chọn đề tài **“Đánh giá năng**

lực quản lý của đội ngũ nhân sự quản lý cấp trung tại VNPT Ninh Bình” với mục đích nghiên cứu làm rõ cơ sở lý luận, thực tiễn và từ đó đề ra các giải pháp tạo động lực tốt nhất để bộ phận nhân sự quản lý cấp trung được thể hiện rõ vai trò và trách nhiệm thực thi nhiệm vụ, góp phần nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh cho đơn vị trong thời gian tới.

2. Tổng quan về vấn đề nghiên cứu:

Những kiến thức, kỹ năng, khả năng và hành vi của mỗi cá nhân, đáp ứng được yêu cầu trong công việc, là yếu tố giúp một cá nhân làm việc hiệu quả hơn so với những người khác chính là Năng lực cá nhân.

Trong mọi doanh nghiệp, người có vai trò quyết định sự thành công hay thất bại của chính doanh nghiệp đó là Nhà quản trị cấp cao. Tuy nhiên nhà quản trị cấp cao trong doanh nghiệp không thể tự mình quản lý được hết nhân viên trong đơn vị mà phải cần đến sự hỗ trợ đắc lực, cầu nối trung gian giữa lãnh đạo cấp cao và nhân viên – đó chính là nhà quản trị cấp trung.

Tại Việt Nam, nơi nền kinh tế thị trường xuất hiện muộn hơn, việc học tập và vận dụng các học thuyết tạo động lực trên thế giới vào tình hình thực tế nước ta là điều cần thiết và được các doanh nghiệp chú trọng quan tâm. Có thể kể ra một vài các nghiên cứu về năng lực quản trị ở nước ta như sau:

- *“Năng lực nhà quản trị cấp trung tại trung tâm kinh doanh VNPT – Lạng Sơn” của trường Đại học Kinh tế quốc dân. Luận văn thạc sỹ của tác giả Đào Ngọc Huyền năm 2018.* Luận văn đã hệ thống hóa một cách cơ bản lý luận về năng lực của nhà quản trị, đồng thời đề cập đến một số mô hình năng lực làm sáng tỏ nhiều điểm khác biệt về năng lực nhà quản trị cấp trung. Luận văn đã đề cập đến khung lý thuyết về năng lực quản trị cấp trung cho nhân sự quản lý tại Trung tâm kinh doanh VNPT – Lạng Sơn, nhằm giải quyết được những tồn tại và giải pháp nâng cao năng lực của đội ngũ quản lý tại Trung tâm kinh doanh VNPT – Lạng Sơn.

- *Nâng cao năng lực của đội ngũ cán bộ quản lý cấp trung tại Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân. Luận văn Thạc sỹ của tác giả Nguyễn Xuân Hiệp năm 2010.* Luận văn đã khái quát hóa những lý luận

cơ bản về năng lực quản lý đối với đội ngũ cán bộ quản lý cấp trung của Trường Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông. Đánh giá thực trạng và có những giải pháp để nâng cao năng lực quản lý cho đội ngũ cán bộ quản lý cấp trung.

- *Nâng cao năng lực quản lý của đội ngũ cán bộ cấp cục/vụ tại ban dân vận trung ương, Trường đại học quốc gia. Luận văn thạc sỹ của tác giả Vũ Kiều Oanh năm 2015.* Luận văn đã hệ thống được các cơ sở lý luận về năng lực quản lý cho đội ngũ cán bộ cấp cục/vụ và các giải pháp, chính sách hoàn thiện năng lực cho công chức ở các cơ quan hành chính nhà nước.

- *Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của công ty cổ phần số hóa Pixel Việt Nam, Đại học lao động – xã hội. Luận văn Thạc sỹ của tác giả Võ Đức Huy năm 2018.* Luận văn đã làm rõ những vấn đề lý luận chung về nguồn nhân lực, các yếu tố cấu thành chất lượng nguồn nhân lực và các tiêu chí đánh giá chất lượng nhân lực trong doanh nghiệp. Đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện chất lượng nguồn nhân lực.

Nhìn chung, các nghiên cứu này đều là việc vận dụng các học thuyết tạo động lực của các học giả nổi tiếng trên thế giới vào thực tế tại các tổ chức, doanh nghiệp nhằm nâng cao năng lực quản trị cho người lao động của tổ chức, doanh nghiệp đó.

Cho đến thời điểm này, chưa có đề tài nào nghiên cứu năng lực quản lý của đội ngũ nhân sự quản lý cấp trung tại VNPT Ninh Bình. Nhận thức được điều đó, luận văn sẽ kế thừa những thành tựu nghiên cứu đi trước đã đạt được, đồng thời sẽ lý giải thêm về năng lực quản lý cho đội ngũ nhân sự quản lý cấp trung vào đặc thù thực tiễn tại VNPT Ninh Bình.

Xuất phát từ những lý do trên, học viên đề xuất lựa chọn đề tài **“Đánh giá năng lực quản lý của đội ngũ nhân sự quản lý cấp trung tại VNPT Ninh Bình”** để làm đề tài nghiên cứu cho luận văn tốt nghiệp của mình.

3. Mục đích nghiên cứu:

Mục đích nghiên cứu của đề tài là đánh giá thực trạng kiến thức, kỹ năng, khả năng của đội ngũ NSQL của VNPT Ninh Bình qua đó tìm ra những giải pháp

nâng cao năng lực quản lý của đội ngũ NSQL VNPT Ninh Bình.

- *Về mặt lý luận*: Hệ thống hoá những vấn đề lý luận cơ bản về năng lực quản lý cho nhân sự quản lý trong doanh nghiệp.

- *Về mặt thực tiễn*: Phân tích, đánh giá thực trạng năng lực quản lý cho đội ngũ nhân sự quản lý cấp trung tại VNPT Ninh Bình thông qua thông tin thứ cấp và thông tin sơ cấp để chỉ ra những kết quả đạt được và những điểm còn hạn chế về năng lực quản lý của đội ngũ nhân sự quản lý cấp trung trong thời gian qua. Đồng thời sẽ đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện năng lực quản lý của đội ngũ nhân sự quản lý cấp trung VNPT Ninh Bình trong thời gian tới.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu:

- *Đối tượng nghiên cứu của đề tài*:

+ Chủ thể nghiên cứu: Năng lực quản lý.

+ Khách thể nghiên cứu: Đội ngũ NSQL cấp trung của VNPT Ninh Bình.

- *Phạm vi nghiên cứu*: năng lực quản lý của đội ngũ NSQL cấp trung tại VNPT Ninh Bình. Cụ thể:

+ 05 Lãnh đạo Phòng chức năng bao gồm có: Trưởng và Phó các phòng Nhân sự - Tổng hợp, Kế toán – Kế hoạch, Kỹ thuật – Đầu tư.

+ 03 Lãnh đạo thuộc khối gián tiếp: Trưởng/phó TT CNTT, TT ĐHTT.

+ 9 Lãnh đạo các TTVT: Giám đốc và Phó Giám đốc của 08 TTVT trên địa bàn.

- *Về không gian*: Học viên nghiên cứu tại VNPT Ninh Bình.

- *Về thời gian*:

+ Thu thập dữ liệu thứ cấp: Từ 2016 đến nay.

+ Thu thập dữ liệu sơ cấp: Từ 01/2021 đến 05/2021.

5. Phương pháp nghiên cứu:

- *Thu thập dữ liệu*: Nhằm giúp cho nội dung nghiên cứu sát với thực tế, tác giả áp dụng kết hợp nhiều phương pháp nghiên cứu khác nhau như: nghiên cứu tài liệu, quan sát thực tiễn, phương pháp khảo sát bằng bảng hỏi, phỏng vấn điều tra ...

- *Dữ liệu thứ cấp*: Chức năng, nhiệm vụ, Bản mô tả công việc của từng NSQL cấp trung, tiêu chuẩn chức danh, báo cáo nhân sự trong 5 năm gần đây.

- *Dữ liệu sơ cấp*:

+ Phương pháp định tính: phỏng vấn Giám đốc/Phó Giám đốc VNPT Ninh Bình, các chuyên gia về nhân sự trong Đơn vị, NSQL cấp trung có thành tích tốt.

+ Phương pháp định lượng: Điều tra, đánh giá đa chiều bằng cách lập phiếu điều tra về năng lực quản lý của đội ngũ NSQL cấp trung. Các phiếu điều tra được gửi Lãnh đạo VNPT Ninh Bình, đội ngũ NSQL cấp trung, nhân viên các phòng ban, Trung tâm, đơn vị nghiên cứu để trả lời.

- *Phân tích số liệu*:

Dữ liệu sơ cấp là kết quả phân tích thu được qua quá trình phỏng vấn chuyên sâu và từ các phiếu điều tra. Dữ liệu được xử lý bằng phần mềm SPSS và Excel. Các bản điều tra được phản hồi bằng cách điền trực tiếp vào mẫu điện tử.

6. Kết cấu của luận văn

Ngoài phần mở đầu, kết luận và danh mục tài liệu tham khảo, luận văn dự kiến được kết cấu thành 3 chương:

Chương 1: Một số vấn đề lý luận cơ bản về năng lực quản lý của NSQL trong doanh nghiệp.

Chương 2: Thực trạng năng lực nhà quản lý cấp trung tại VNPT Ninh Bình.

Chương 3: Một số giải pháp nâng cao năng lực đối với nhà quản lý cấp trung tại VNPT Ninh Bình.

CHƯƠNG 1. MỘT SỐ VẤN ĐỀ LÝ LUẬN CƠ BẢN VỀ NĂNG LỰC QUẢN LÝ CỦA NSQL TRONG DOANH NGHIỆP

1.1. Một số vấn đề lý luận về năng lực quản lý

1.1.1. Năng lực làm việc và năng lực quản lý

1.1.1.1. Bản chất và các yếu tố của năng lực.

Trong đa số các hoạt động, có một thực tế là bất kì người bình thường nào cũng có thể tiếp thu một số kiến thức, kĩ năng. Song trong những điều kiện bên ngoài như nhau thì những người khác nhau có thể tiếp thu những kiến thức, kĩ năng ở những mức độ với những tốc độ, nhịp độ khác nhau. Thực tế trên là do năng lực của họ khác nhau. Ngoài ra có một số lĩnh vực hoạt động chỉ những người có năng lực nhất định mới có thể đạt được kết quả. Vậy câu hỏi đặt ra “Năng lực” là gì, và đó là khái niệm trung tâm của luận văn này.

Thuật ngữ “năng lực” đầu tiên xuất hiện trong một bài báo của tác giả Robert W. White vào năm 1959 như là một khái niệm cho động cơ hiệu suất. Sau đó, vào năm 1970, Craig C. Lundberg định nghĩa các khái niệm trong “Planning the Executive Development Program”. Thuật ngữ này có nghĩa là lực kéo vào năm 1973, khi tiến sĩ David McClelland viết một bài báo chuyên đề mang tên “Testing for Competence Rather Than for Intelligence”. Thuật ngữ đã được phổ biến bởi một đồng nghiệp McBer & Company (thuộc “Hay Group”) đồng nghiệp Richard Boyatzis và nhiều người khác, chẳng hạn như T.F. Gilbert (1978), người mà sử dụng khái niệm trong mối quan hệ để cải thiện hiệu suất. Việc sử dụng khái niệm “năng lực” rất khác nhau như vậy đã dẫn đến sự hiểu lầm đáng kể. Sự thực là “năng lực” đã xuất hiện ở các nước khác nhau với bối cảnh khoa học đa dạng và với ý nghĩa khác nhau (Klarsfeld, 2000). Ở các khía cạnh khác nhau thì nội hàm khái niệm năng lực được hiểu như:

Năng lực được xây dựng trên cơ sở tri thức, thiết lập qua giá trị, cấu trúc như là các khả năng, hình thành qua trải nghiệm/củng cố qua kinh nghiệm, hiện thực hóa qua ý chí (John Erpenbeck 1998)

Năng lực là khả năng cá nhân đáp ứng các yêu cầu phức hợp và thực hiện thành công nhiệm vụ trong một bối cảnh cụ thể” (OECD, 2002).

Năng lực là các khả năng và kỹ năng nhận thức vốn có ở cá nhân hay có thể học được... để giải quyết các vấn đề đặt ra trong cuộc sống. Năng lực cũng hàm chứa trong nó tính sẵn sàng hành động, động cơ, ý chí và trách nhiệm xã hội để có thể sử dụng một cách thành công và có trách nhiệm các giải pháp... trong những tình huống thay đổi (Weinert, 2001).

Chúng ta có thể chia năng lực thành nhiều dạng như: Năng lực của tổ chức (Organizational competencies), Năng lực cốt lõi (Core competencies), Năng lực kỹ thuật (Technical competencies), Năng lực hành vi (Behavioral competencies), Năng lực chức năng (Functional competencies), Năng lực quản lý (Management competencies).

Hiện nay, khi tìm hiểu về năng lực con người, có 02 cách hiểu về năng lực phổ biến hiện nay là theo trường phái của Anh và trường phái của Mỹ:

+ Năng lực theo trường phái của Anh. Năng lực giới hạn bởi 3 yếu tố: Kiến thức (Knowledge), Kỹ năng (Skill) và Thái độ (Attitude). Đây còn gọi là mô hình ASK.

+ Năng lực theo trường phái Mỹ. Năng lực là bất kỳ yếu tố tâm lý cá nhân có thể giúp hoàn thành công việc nhanh chóng công việc hay hành động nào đó một cách hiệu quả.

Năng lực con người giống như một tảng băng trôi, bao gồm 2 phần: phần nổi và phần chìm.

Nguyên lý tảng băng trôi:

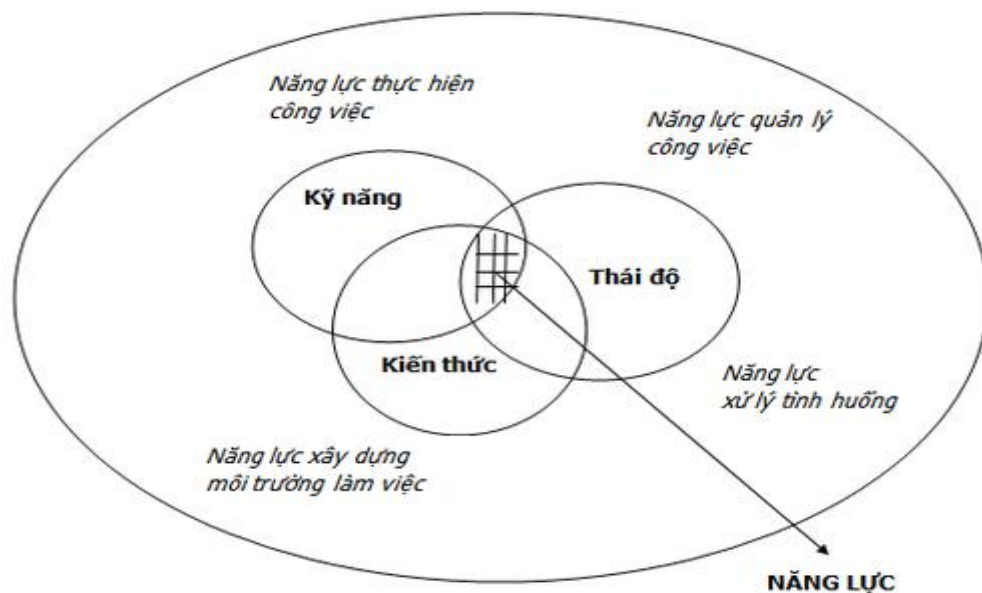
+ Phần nổi chiếm 10%-20%. Đây là nền tảng giáo dục, đào tạo, kinh nghiệm, kỹ năng, cảm xúc thật...Phần có thể nhìn thấy thông qua các hình thức đánh giá, phỏng vấn, quan sát, theo dõi sổ sách.

+ Phần chiếm tới 80%-90% là phong cách tư duy (thinking style), đặc tính hành vi (behavioral traits), sở thích nghề nghiệp (occupational interests), sự phù hợp với công việc (job fit), ... Đây chính là phần tiềm ẩn khi mới gia nhập công ty cần phát hiện, phát huy và phát triển.

Ngoài ra, năng lực còn được định nghĩa khác theo các nhà tâm lý học: năng lực là tổng hợp các đặc điểm, thuộc tính tâm lý cá nhân phù hợp với yêu cầu đặc trưng của một hoạt động nhất định nhằm đảm bảo cho hoạt động đó đạt hiệu quả cao. Các năng lực hình thành trên cơ sở của các tư chất tự nhiên đóng vai trò quan trọng, năng lực con người không phải hoàn toàn tự nhiên có, phần lớn do công luyện tập là có.

Trong phạm vi nghiên cứu của luận văn, năng lực được hiểu là bao gồm kỹ năng, kiến thức và thái độ của một cá nhân để thực hiện một công việc nhất định. Hay còn gọi là mô hình năng lực ASK.

ASK là mô hình được sử dụng phổ biến trong quản trị nhân sự nhằm đào tạo và phát triển năng lực cá nhân. Mô hình này đưa ra những tiêu chuẩn nghề nghiệp cho các chức danh công việc trong tổ chức dựa trên ba nhóm tiêu chuẩn chính: Phẩm chất hay Thái độ (Attitude), Kỹ năng (Skills) và Kiến thức (Knowledges).



Hình 1.1: Mô hình năng lực

Benjamin Bloom (1956) được coi là người đưa ra những phát triển bước đầu về ASK, với ba nhóm năng lực chính, bao gồm:

Phẩm chất/Thái độ (Attitude): thuộc về phạm vi cảm xúc, tình cảm (Affective)

Kỹ năng (Skills): Kỹ năng thao tác (Manual or Physical)

Kiến thức (Knowledge): thuộc về năng lực tư duy (Cognitive)

Trong đó, kiến thức được hiểu là năng lực về thu thập tin dữ liệu, năng lực hiểu các vấn đề (comprehension), năng lực ứng dụng (application), năng lực phân tích (analysis), năng lực tổng hợp (synthesis), năng lực đánh giá (evaluation). Đây là những năng lực cơ bản mà một cá nhân cần hội tụ khi tiếp nhận một công việc. Công việc càng phức tạp thì cấp độ yêu cầu cá năng lực càng cao.

Phẩm chất hay thái độ thường bao gồm các nhân tố thuộc về thể giới quan tiếp nhận và phản ứng lại với các thực tế, xác định giá trị, giá trị ưu tiên. Các phẩm chất và hành vi thể hiện thái độ của các cá nhân với công việc, động cơ cũng như những tố chất cần có để đảm nhận tốt công việc (Harow, 1972). Các phẩm chất cũng được xác định phù hợp với vị trí công việc.

Về kỹ năng, chính là năng lực thực hiện các công việc, biến kiến thức thành hành động. Thông thường các kỹ năng được chia thành các cấp độ chính như: bắt chước (quan sát và hành vi khuôn mẫu), ứng dụng (thực hiện một số hành động bằng cách làm theo hướng dẫn), vận dụng (chính xác hơn với mỗi hoàn cảnh), vận dụng sáng tạo (trở thành phản xạ tự nhiên) (Dave, 1975)

Suy rộng ra, năng lực của một NSQL cấp trung được cấu thành bởi kỹ năng, kiến thức và thái độ của NSQL ấy đối với công việc trong phạm vi trách nhiệm nhằm đạt được mục tiêu của đơn vị. Tiếp cận năng lực theo cách trên, doanh nghiệp sẽ có một cái nhìn rõ ràng về năng lực của từng cá nhân trong doanh nghiệp và năng lực của bản thân tổ chức; Trên cơ sở đó, doanh nghiệp có thể:

Tuyển dụng và bố trí đúng người, đúng việc.

Đánh giá tiềm năng về nguồn nhân lực để thực hiện mục tiêu.

Đánh giá kết quả làm việc của từng cá nhân và từng bộ phận thuộc doanh nghiệp.

Xây dựng đội ngũ quản lý kế cận.

Xây dựng chiến lược đào tạo phát triển.

1.1.1.2. Năng lực quản lý

Trong phạm vi của luận văn này, chúng ta sẽ tập trung nghiên cứu về năng lực quản lý. Năng lực quản lý trong phạm vi nghiên cứu của luận văn này được hiểu là năng lực của cán bộ quản lý các cấp thuộc một doanh nghiệp cần phải có để đảm nhận công tác lãnh đạo quản lý của mình. Theo phân tích ở trên, năng lực quản lý bao gồm kiến thức về quản lý, kỹ năng về quản lý và thái độ của cán bộ quản lý đối với công việc anh ta đang đảm nhận.

➤ Kiến thức quản lý

Kiến thức quản lý là tri thức về khoa học quản lý, về các trường phái lý thuyết quản lý và những tri thức khác phục vụ cho công tác quản lý mà nhà quản lý tiếp thu được do học tập hoặc do nhà quản lý tích lũy được hoặc do kinh nghiệm mang lại. Trong xu thế phát triển ngày nay, trong điều kiện cạnh tranh gay gắt trong thị trường lao động, xu hướng chuyên nghiệp hóa trong công tác quản lý đang trở nên rõ ràng hơn bao giờ hết. Thị trường lao động hiện tại đòi hỏi nhà quản lý phải được đào tạo cơ bản, được trang bị những kiến thức cơ bản và không thể thiếu được về quản lý.

➤ Kỹ năng quản lý

Để đáp ứng được đòi hỏi của công việc, nhà quản lý phải trang bị cho mình các kỹ năng quản lý cần thiết. Nếu như người công nhân để vận hành máy móc phải được đào tạo những kỹ năng cơ bản về kỹ thuật, công nghệ thì nhà quản lý cũng nhất thiết phải có những kỹ năng quản lý cơ bản để hoàn thành nhiệm vụ. Không có những kỹ năng quản lý, nhà quản lý thiếu những công cụ cơ bản để làm tốt công việc của mình.

➤ Thái độ

Thái độ quản lý góp phần quan trọng trong kết quả hoàn thành nhiệm vụ của nhà quản lý. Thái độ quản lý bao gồm những quan niệm về giá trị, quan điểm, suy nghĩ, ứng xử, niềm yêu thích, sự say mê của nhà quản lý đối với công việc. Nhà quản lý có kiến thức và kỹ năng quản lý tốt chưa chắc kết quả công việc đã tốt nếu anh ta không yêu thích công việc hay nói rộng hơn là anh ta không có thái độ tốt đối với công việc. Thái độ quản lý là yếu tố khó tác động, cải thiện nhất so với hai yếu tố trên.

1.1.1.3. Lợi ích của việc xây dựng khung và đánh giá năng lực quản lý

Do điều kiện về phát triển khoa học kỹ thuật cùng với phương thức sản xuất, các doanh nghiệp ở Việt Nam thường đánh giá năng lực chuyên môn cao hơn năng lực quản lý. Chính vì vậy, nhiều doanh nghiệp đã bổ nhiệm cán bộ giỏi về năng lực chuyên môn nhưng lại hạn chế về năng lực quản lý. Thực tế cho thấy những cán bộ này vừa không phát huy được năng lực chuyên môn, vừa thất bại ở vị trí quản lý. Tiếp cận theo hành vi quan hệ cá nhân “Quản lý là làm cho công việc được hoàn thành thông qua con người, và do đó, việc nghiên cứu nó nên tập trung vào mối liên hệ giữa người với người”. Theo cách tiếp cận như trên, nếu không có năng lực quản lý thì không thể thực hiện được nhiệm vụ của cán bộ quản lý. Vì vậy, năng lực quản lý có vai trò hết sức quan trọng đối với cán bộ quản lý ở mọi cấp độ.

Ngoài ra, khung năng lực quản lý và đánh giá năng lực quản lý đem lại rất nhiều lợi ích trong công tác quản trị nhân sự tại các doanh nghiệp. Khung năng lực quản lý làm cơ sở cho công tác tuyển dụng, phân công bố trí, bổ nhiệm, miễn nhiệm, đánh giá, đãi ngộ, vv.

Khung năng lực quản lý là cơ sở để tuyển dụng cán bộ. Khung năng lực quản lý cho ta biết vị trí công việc cần có những kiến thức quản lý, kỹ năng quản lý và hành vi, thái độ nào. Trên cơ sở đó, các nhà tuyển dụng đánh giá các ứng viên có đáp ứng đầy đủ các kỹ năng quản lý, kiến thức quản lý, hành vi, thái độ để tuyển dụng.

Việc phân công, bố trí trong các doanh nghiệp cũng cần dựa trên khung năng lực quản lý. Trên cơ sở khung năng lực quản lý, các doanh nghiệp có thể đánh giá

năng lực quản lý của từng cán bộ quản lý để phân công, bố trí cho phù hợp với các vị trí công việc.

Khung năng lực quản lý là công cụ quan trọng trong công tác quy hoạch cán bộ. Khung năng lực quản lý giúp các doanh nghiệp đánh giá xem thực trạng năng lực quản lý của cán bộ. Đồng thời, khung năng lực quản lý cũng đưa ra các yêu cầu về kiến thức quản lý, kỹ năng quản lý và hành vi, thái độ. Qua đó, doanh nghiệp có thể dự báo những cán bộ có khả năng đáp ứng được các yêu cầu của khung năng lực trong tương lai để xây dựng quy hoạch cán bộ.

Việc bổ nhiệm cán bộ cần phải dựa vào khung năng lực quản lý. Trước khi bổ nhiệm cán bộ các doanh nghiệp phải đánh giá cán bộ xem có đáp ứng được yêu cầu về năng lực chuyên môn và năng lực quản lý không. Về năng lực chuyên môn thì qua kết quả công tác doanh nghiệp hoàn toàn có thể đánh giá được. Nhưng còn năng lực quản lý thì doanh nghiệp cần dựa vào khung năng lực để đánh giá. Vì vậy, khung năng lực quản lý có vai trò rất quan trọng đối với công tác bổ nhiệm cán bộ.

Khung năng lực quản lý là cơ sở chính để các doanh nghiệp xác định nhu cầu đào tạo đối với cán bộ quản lý. Trên cơ sở khung năng lực các doanh nghiệp có thể điều tra, khảo sát đánh giá thực trạng năng lực quản lý của đội ngũ cán bộ quản lý. Qua đó, xác định được khoảng trống cần san lấp. Đây chính là nhu cầu đào tạo của đội ngũ cán bộ quản lý. Trên cơ sở đó, doanh nghiệp xây dựng kế hoạch đào tạo và phát triển đội ngũ trong ngắn hạn và dài hạn. Như vậy, khung năng lực quản lý là công cụ quan trọng trong việc thực hiện công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.

Trong các doanh nghiệp ở Việt Nam hiện nay việc đánh giá cán bộ quản lý thường dựa vào nhìn nhận mang tính cảm tính, chưa xây dựng được các công cụ đánh giá nên kết quả đánh giá không chính xác. Vì vậy, để đánh giá chính xác cán bộ quản lý các doanh nghiệp cần dựa vào khung năng lực quản lý.

Đánh giá năng lực quản lý là cơ sở để đãi ngộ chính xác đối với cán bộ quản lý. Vì vậy, căn cứ vào kết quả đánh giá cán bộ thông qua công cụ là khung năng lực

quản lý các doanh nghiệp có thể thực hiện đãi ngộ chính xác hơn. Vì vậy, khung năng lực quản lý là tiền đề, cơ sở đối với công tác đánh giá và đãi ngộ cán bộ.

Tóm lại, năng lực quản lý là có vai trò quan trọng đối với cán bộ quản lý. Đối với cán bộ quản lý, ở vị trí càng cao vai trò năng lực quản lý lại càng quan trọng. Ngoài ra, khung năng lực và đánh giá năng lực quản lý là công cụ quan trọng đối với công tác quản trị nhân sự ở các doanh nghiệp. Do vậy, các doanh nghiệp cần quan tâm đến việc xây dựng năng lực quản lý cho cán bộ quản lý và hệ thống đánh giá năng lực quản lý của cán bộ quản lý.

1.1.2. Các nhân tố ảnh hưởng đến năng lực quản lý

Chúng ta nhận thấy vị trí và vai trò quan trọng của NSQL trong doanh nghiệp. Để nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp, chúng ta phải nâng cao năng lực của đội ngũ NSQL. Để thực hiện được điều đó, chúng ta phải nghiên cứu những nhân tố nào ảnh hưởng đến năng lực quản lý của NSQL để từ đó có phương pháp tác động đến từng nhân tố để nâng cao năng lực của NSQL. Chúng ta đã nghiên cứu và thấy rằng năng lực quản lý của NSQL bao gồm 3 nhân tố là: Kiến thức, kỹ năng và hành vi, thái độ. Để nâng cao năng lực của NSQL không có cách nào khác là tạo điều kiện để NSQL có kiến thức và kỹ năng tốt và gắn bó với công việc và sự phát triển của đơn vị. Chúng ta xét đến từng nhân tố trong 03 nhân tố trên:

➤ Kiến thức

Kiến thức có vai trò quan trọng đối với năng lực quản lý của NSQL. Kiến thức của đội ngũ NSQL trước hết ảnh hưởng bởi quá trình đào tạo của bản thân từng cán bộ, khả năng tiếp cận kiến thức của họ. Những người được đào tạo bài bản về kiến thức quản lý sẽ có kiến thức tốt hơn những người không được đào tạo. Những người có tố chất thông minh sẽ có khả năng tiếp cận với kiến thức quản lý tốt hơn.

Ngoài ra, kiến thức của đội ngũ NSQL còn bị ảnh hưởng bởi điều kiện, môi trường học tập và sự sẵn có của thông tin. Những người có điều kiện học tập và môi trường học tập tốt sẽ có khả năng tiếp cận kiến thức quản lý tốt hơn. Sự sẵn có của

thông tin trong môi trường sống và làm việc, trên các webs, vv cũng sẽ giúp NSQL có khả năng tiếp cận kiến thức quản lý tốt hơn.

Hơn nữa, công tác quản trị nhân sự cũng là yếu tố ảnh hưởng đến kiến thức của NSQL. Các doanh nghiệp thực hiện công tác quản trị nhân sự tốt sẽ tạo động lực cho NSQL tích cực học tập, trau dồi kiến thức quản lý. Các doanh nghiệp làm tốt công tác quy hoạch, công tác đãi ngộ, công tác đào tạo, bồi dưỡng vv... sẽ là động lực thúc đẩy NSQL tích lũy kiến thức. Các doanh nghiệp trao nhiều quyền hạn và thử thách hơn cho NSQL cũng sẽ là điều kiện để NSQL nâng cao kiến thức quản lý.

➤ Kỹ năng

Nhân tố này ảnh hưởng quan trọng đối với hiệu quả của hoạt động quản lý. Nhất là trong điều kiện ngày nay, đòi hỏi NSQL phải có những kỹ năng cần thiết. Kỹ năng chịu ảnh hưởng của khả năng tự học của NSQL và công tác đào tạo cán bộ của doanh nghiệp. Việc đào tạo cán bộ của doanh nghiệp lại bao gồm: Cử cán bộ tham gia các khóa đào tạo và giao nhiệm vụ để thử thách cán bộ. Sự thuần thục về kỹ năng của một cán bộ phụ thuộc vào NSQL có điều kiện thường xuyên áp dụng những kỹ năng được trang bị vào công việc hay không? Doanh nghiệp cần phải sử dụng giải pháp kết hợp giữa đào tạo và bố trí sắp xếp công việc để cán bộ có điều kiện ứng dụng và phát huy những kỹ năng được trang bị.

➤ Thái độ

Một cán bộ có kiến thức và kỹ năng tốt nhưng làm việc không nhiệt tình thì kết quả công việc không cao và là một sự lãng phí về tài nguyên nguồn nhân lực. Thái độ không tốt có thể do nhiều nguyên nhân: Cán bộ đó chưa được đãi ngộ xứng đáng, cán bộ đó chưa được giao nhiệm vụ đúng với khả năng của mình, cán bộ không yêu thích công việc được giao, công việc không tạo được động cơ thúc đẩy cán bộ đó làm việc. Thái độ có ảnh hưởng lớn đến kết quả công việc của nhà quản lý. Thái độ của nhà quản lý ảnh hưởng mạnh mẽ đến thái độ làm việc của nhân viên. Để tác động vào thái độ của NSQL, doanh nghiệp phải đáp ứng được các nhu cầu của họ. Lãnh đạo cấp cao phải làm tốt công tác động viên, khuyến khích. Nhu cầu

của NSQL không phải ai cũng giống nhau. Mỗi người có những nhu cầu riêng và mức độ của các nhu cầu thay đổi theo từng giai đoạn. Một trong những yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến thái độ làm việc của NSQL là môi trường làm việc. Vì vậy, đơn vị phải tạo được môi trường làm việc phù hợp với nhu cầu của NSQL.

1.1.3 Phương pháp đánh giá năng lực quản lý

Việc đánh giá năng lực lãnh đạo của NSQL thường trải qua các bước (1) Xác định khung năng lực cần thiết của NSQL và làm rõ các yêu cầu về năng lực quản lý của NSQL; (2) Đánh giá năng lực quản lý hiện tại theo khung năng lực quản lý đã được xác định ở bước trên và tìm ra khoảng cách giữa năng lực quản lý hiện tại và yêu cầu về năng lực quản lý cho các NSQL và (3) Phân tích các nguyên nhân tạo ra khoảng cách để xây dựng biện pháp nâng cao năng lực quản lý cho các NSQL.

Bước 1: Xác định khung năng lực quản lý và các yêu cầu về năng lực quản lý cho các NSQL

Mục tiêu của bước này là thu thập thông tin về vị trí vai trò và nhiệm vụ của NSQL, điều kiện ngành nghề khác nhau, sự phát triển của đội ngũ nhân viên khác nhau, qui mô đơn vị khác nhau.... để chỉ rõ các năng lực quản lý cần thiết mà một NSQL cần để thực hiện tốt vai trò quản lý. Bằng việc nghiên cứu các bản mô tả công việc của NSQL và phỏng vấn các chuyên gia có hiểu biết sâu về công việc của NSQL, các nhà nghiên cứu đã chỉ ra một số năng lực quản lý chủ yếu mà mọi NSQL cần có trong bảng về khung năng lực ở trên.

Tuy nhiên cần lưu ý rằng mức độ của các năng lực này rất khác nhau trong các doanh nghiệp khác nhau do tác động của loại hình doanh nghiệp, qui mô doanh nghiệp cũng như trình độ phát triển của nhân viên dưới quyền. Năng lực quản lý của NSQL các tập đoàn lớn sẽ có mức độ yêu cầu khác với năng lực quản lý của một NSQL công ty nhỏ. Năng lực quản lý của NSQL ở các doanh nghiệp nhà nước sẽ được yêu cầu ở mức độ khác với năng lực quản lý của các doanh nghiệp tư nhân hoặc doanh nghiệp nước ngoài. Vì thế, trước khi đánh giá năng lực quản lý của NSQL cần làm rõ mức độ của từng loại kiến thức, kỹ năng cũng như tố chất mà mỗi NSQL cần đạt được để có thể hoàn thành tốt vai trò nhiệm vụ của mình trong từng

doanh nghiệp cụ thể. Cách tốt nhất để làm rõ mức độ yêu cầu về năng lực quản lý của NSQL là thiết kế bảng hỏi để khảo sát mong đợi của Giám đốc doanh nghiệp và cả cán bộ quản lý dưới quyền, những người trực tiếp làm việc với NSQL để biết được mong đợi của họ về mức độ năng lực cần có của NSQL. Khi thiết kế bảng hỏi nên dùng phương pháp cho điểm theo thang điểm từ 1 đến 5 với điểm một là mức độ thấp nhất và 5 là mức độ cao nhất cần đạt được.

Bước 2: Đánh giá thực trạng năng lực quản lý hiện tại và làm rõ khoảng cách giữa năng lực quản lý hiện tại và yêu cầu về năng lực quản lý cần có của NSQL

Dựa trên khung năng lực cần thiết được xây dựng ở bước 1, tiến hành thiết kế phiếu điều tra để khảo sát và đánh giá thực trạng năng lực quản lý của NSQL. Phiếu điều tra nên được thiết kế theo phương pháp cho điểm từ 1 đến 5. Người được hỏi sẽ cho điểm đánh giá năng lực theo 5 mức: với điểm 5 là điểm Tốt nhất, 4 là tốt, điểm 3 là bình thường, điểm 2 là chưa tốt và điểm 1 là rất tồi tệ.

Đối tượng điều tra nên là những người làm việc trực tiếp với NSQL. Phương pháp điều tra được các chuyên gia đánh giá cao là phương pháp đánh giá 360 độ. Theo phương pháp này, năng lực quản lý của NSQL được đánh giá bởi tất cả các đối tác làm việc quanh NSQL như: giám đốc và bản thân các NSQL, nhân viên, khách hàng. Khi đánh giá theo phương pháp này, chúng ta sẽ thấy được những góc nhìn khác nhau về năng lực quản lý của NSQL.

Giám đốc thể hiện góc nhìn của người chủ thuê NSQL để đánh giá

Nhân viên sẽ thể hiện góc nhìn từ phía cấp dưới, những người trực tiếp chịu sự quản lý của NSQL

Bản thân NSQL sẽ thể hiện góc nhìn từ phía bản thân mình.

Khách hàng sẽ thể hiện của người được cung cấp các sản phẩm, dịch vụ.

Việc so sánh sự khác nhau giữa các góc nhìn này cho chúng ta một cái nhìn toàn diện hơn về năng lực của NSQL từ đó mới có thể phân tích và tìm hiểu được những nguyên nhân dẫn đến việc hạn chế năng lực quản lý của NSQL và có các giải pháp cần thiết để nâng cao năng lực đó.

Việc thiết kế phiếu điều tra đánh giá mức độ yêu cầu về năng lực quản lý của NSQL và đánh giá thực trạng năng lực quản lý của NSQL cần được làm cẩn thận, chu đáo. Các tiêu chí đánh giá cần phải thiết kế sao cho dễ hiểu và các đối tượng đánh giá khác nhau phải hiểu được giống nhau. Do đó, cách tốt nhất là các tiêu chí đánh giá này được cụ thể hoá bằng những câu hỏi về hành vi và thái độ ứng xử của NSQL.

Sau khi thu thập phiếu đánh giá, các số liệu đánh giá sẽ được tổng hợp trên các phần mềm xử lý số liệu thống kê như SPSS, Excel... để xác định khoảng cách giữa năng lực hiện tại và năng lực cần thiết của NSQL. Việc tìm khoảng cách giữa năng lực hiện tại và năng lực yêu cầu được tổng hợp từ các số liệu đã khảo sát và tính toán theo công thức sau:

$$KCi = DCCi - DHCi$$

Trong đó: KCi : Khoảng cách năng lực của tiêu thức i

$DCCi$: Điểm mức độ năng lực cần có của tiêu thức i (lấy từ kết quả điều tra)

$DHCi$: Điểm năng lực hiện có của tiêu thức i (lấy từ kết quả đánh giá chung)

- Chênh lệch tuyệt đối giữa khoảng cách tiêu thức i với khoảng cách trung bình được tính theo công thức sau:

$$KCTB = \frac{\sum |Kci|}{N}, \text{ trong đó: } N - \text{số các tiêu thức}$$

$$Di = Kci - KCTB$$

Trong đó: KCi : Khoảng cách năng lực của tiêu thức i

$KCTB$: Khoảng cách trung bình

D_i : Chênh lệch tuyệt đối của khoảng cách tiêu thức i với khoảng cách trung bình. Chỉ số D_i nói lên khoảng cách tiêu thức i cách xa bao nhiêu đơn vị so với khoảng cách trung bình.

- Tỷ lệ tương đối giữa chênh lệch tuyệt đối so với sai số chuẩn của năng lực. Sai số chuẩn (VAR) của khoảng cách giữa các tiêu thức được tính toán theo công thức sau đây:

$$VAR = \sqrt{\frac{\sum_i (C_i - KCTB)^2}{N-1}}, \text{ trong đó } N: \text{ số tiêu thức}$$

$$d_i = \frac{D_i}{VAR}$$

Trong đó: VAR: Sai số chuẩn của khoảng cách các tiêu thức

d_i : Tỷ lệ tương đối chênh lệch của tiêu thức i . Chỉ số này phản ánh chênh lệch khoảng cách tiêu thức i với khoảng cách trung bình gấp bao nhiêu lần so với sai số chuẩn.

Tiêu thức được coi là điểm mạnh khi độ chênh lệch khoảng cách tuyệt đối và tương đối nhỏ hơn 0 và nhỏ nhất. Tức: $D_i, d_i < 0$ và D_i, d_i nhỏ nhất.

Tiêu thức được coi là điểm yếu khi độ chênh lệch khoảng cách tuyệt đối và tương đối lớn hơn 0 và lớn nhất. Tức: $D_i, d_i > 0$ và D_i, d_i lớn nhất.

Bước 3: Phân tích và tìm hiểu nguyên nhân vì sao năng lực quản lý chưa đáp ứng yêu cầu và đưa ra giải pháp nâng cao năng lực quản lý.

Dựa trên kết quả phân tích bước 2, chúng ta sẽ biết được khoảng cách giữa yêu cầu về mức độ năng lực quản lý của NSQL và thực trạng năng lực quản lý của NSQL. Trong bước này, chúng ta sẽ cần phân tích và tìm hiểu các nguyên nhân từ những góc độ khác nhau dẫn đến mức độ năng lực quản lý của NSQL chưa đáp ứng yêu cầu đặt ra. Bên cạnh các nguyên nhân từ phía bản thân NSQL như thiếu kinh nghiệm, chưa được đào tạo bài bản hay tổ chức chưa hình thành rõ nét, chưa đủ độ chín trong quản lý, chưa đủ tâm huyết và nhiệt tình làm quản lý ...thì cần phải phân tích các nguyên nhân đến từ đối tượng bị quản lý và môi trường kinh doanh của

doanh nghiệp. Việc nhận diện chính xác các nguyên nhân này sẽ giúp ta có thể đề xuất ra các giải pháp hữu hiệu để có thể nâng cao năng lực quản lý của NSQL đáp ứng các yêu cầu đặt ra cho từng doanh nghiệp trong quá trình hội nhập kinh tế quốc tế hiện nay.

1.2. Các tiêu chí đánh giá năng lực quản lý.

1.2.1. Tiêu chí về kiến thức.

Bao gồm các kiến thức của NSQL trong một doanh nghiệp, bao gồm nhưng không giới hạn trong các kiến thức chủ yếu gồm:

- + Kiến thức về khoa học quản lý
- + Kiến thức về Văn hóa trong doanh nghiệp
- + Kiến thức về Luật
- + Kiến thức về Chiến lược trong doanh nghiệp
- + Kiến thức về chuyên môn, lĩnh vực doanh nghiệp hoạt động và xu hướng phát triển.
- + Kiến thức về Marketing trong doanh nghiệp.

1.2.2. Tiêu chí về kỹ năng.

Trong năng lực quản lý, tiêu chí về kỹ năng có vai trò hết sức quan trọng đối với NSQL, theo cách hiểu khác đó là việc áp dụng các kiến thức được trang bị vào trong công việc đảm bảo hoàn thành các mục tiêu, nhiệm vụ được giao. Trong đó bao gồm một số kỹ năng chính:

- + Kỹ năng về lập kế hoạch/quản lý công việc
- + Kỹ năng về quản lý thời gian
- + Kỹ năng về phân tích vấn đề/số liệu/
- + Kỹ năng ra quyết định
- + Kỹ năng giao tiếp: lắng nghe và truyền đạt mệnh lệnh.
- + Kỹ năng làm việc nhóm

1.2.3. Tiêu chí về ứng xử, thái độ.

Hiện nay, khái niệm về văn hóa doanh nghiệp đang được các doanh nghiệp Việt Nam chú trọng và xây dựng để triển khai trong mỗi doanh nghiệp, trong đó nó

bao gồm các tiêu chí về cách thức ứng xử giữa Lãnh đạo với nhân viên, nhân viên với nhân viên, nhân viên với khách hàng để cùng hướng về mục tiêu chung của Doanh nghiệp, bao gồm:

- + Cách thức ứng xử với khách hàng
- + Công tác đào tạo và tự đào tạo, phát triển nhân viên
- + Bố trí sắp xếp công việc/môi trường làm việc

1.2.4. Tiêu chí về động cơ làm việc.

Bao gồm các nhu cầu về lương, thưởng của người lao động trong công việc, cơ hội thăng tiến, cơ chế chính sách tạo động lực trong doanh nghiệp, mối quan hệ và ngành nghề của doanh nghiệp trên địa bàn.

CHƯƠNG 2. THỰC TRẠNG NĂNG LỰC NHÀ QUẢN LÝ CẤP TRUNG TẠI VNPT NINH BÌNH

2.1. Tổng quan về VNPT Ninh Bình:

2.1.1. Giới thiệu chung về VNPT Ninh Bình

VNPT Ninh Bình (hay Viễn thông Ninh Bình) là đơn vị kinh tế trực thuộc, hạch toán phụ thuộc Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam. VNPT Ninh Bình tiền thân là Bưu điện tỉnh Ninh Bình.

Kể từ ngày 01 tháng 01 năm 2008, VNPT Ninh Bình chính thức được thành lập và bắt đầu đi vào hoạt động trên cơ sở tổ chức lại các đơn vị kinh doanh dịch vụ viễn thông – công nghệ thông tin và các đơn vị trực thuộc khác của Bưu điện tỉnh Ninh Bình sau khi thực hiện phương án chia tách bưu chính viễn thông trên địa bàn tỉnh Ninh Bình.

Ngành viễn thông tỉnh Ninh Bình, 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 vi-ba, sử dụng kỹ thuật số. Và đến nay, đã được hiện đại hóa cáp quang vòng Ring trên toàn tỉnh, sử dụng công nghệ kỹ thuật số hiện đại, đảm bảo chất lượng truyền dẫn tuyệt đối đến tất cả các huyện, thành phố, và thông tin liên lạc thông suốt trong nước và quốc tế. Mạng ngoại vi cũng không ngừng mở rộng, mạng cáp quang thuê bao từ dung lượng nhỏ cáp treo, nay dung lượng cáp đã được tăng lên đến tận các thôn xóm. Viễn thông Ninh Bình cũng đã phát triển mạng điện thoại di động 4G, phủ sóng trên phạm vi toàn tỉnh.

2.1.1.1. Chức năng, nhiệm vụ

Viễn thông Ninh Bình, 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:

- Tổ chức, xây dựng, quản lý, vận hành, lắp đặt, khai thác, bảo dưỡng, sửa chữa mạng viễn thông trên địa bàn toàn tỉnh;

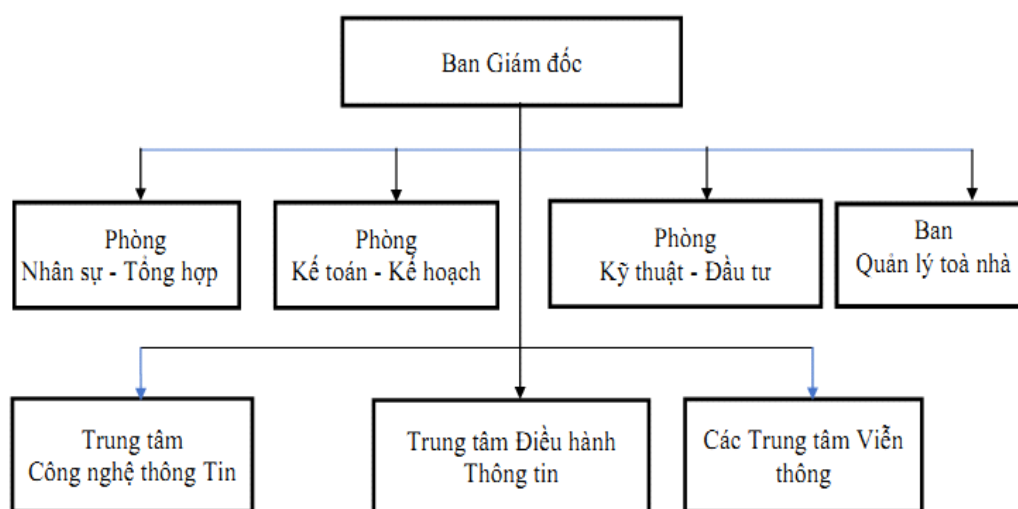
- Tổ chức, xây dựng, quản lý, vận hành, lắp đặt, khai thác, bảo dưỡng, sửa chữa mạng viễn thông trên địa bàn toàn tỉnh;

- 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.

2.1.1.2. Cơ cấu tổ chức



Hình 2.1: Sơ đồ cơ cấu tổ chức Viễn thông Ninh Bình

Nguồn: Sơ đồ bộ máy - phòng Nhân sự tổng hợp VNPT Ninh Bình 2020

Ban giám đốc: Giám đốc là người điều hành và có quyền quyết định cao nhất về tất cả những vấn đề liên quan đến hoạt động hằng ngày của Viễn thông Ninh Bình. Giám đốc chịu trách nhiệm trước Tập đoàn về việc tổ chức sản xuất kinh doanh, thực hiện các biện pháp để đạt được các mục tiêu phát triển đơn vị do Tập đoàn đề ra. Đồng thời Giám đốc là người đại diện theo pháp luật trong các giao

dịch kinh doanh. Đơn vị có 02 Phó Giám đốc là người giúp việc cho Giám đốc và chịu trách nhiệm trước Giám đốc về các công việc được phân công, chủ động giải quyết những vấn đề mà Giám đốc đã ủy quyền và phân công theo đúng chế độ của Nhà nước và điều lệ đơn vị.

Khối quản lý gồm các phòng ban chức năng, là cơ quan giúp việc cho Ban giám đốc. Các phòng ban trong khối quản lý có chức năng tham mưu cho Giám đốc đơn vị trong lĩnh vực chuyên môn và điều hành sản xuất trên toàn đơn vị.

1. Phòng Nhân sự - Tổng hợp: Đảm bảo các hoạt động về lao động, nhân sự và hành chính, tổng hợp của Viễn thông tỉnh, thành phố.

2. Phòng Kế toán - Kế hoạch:

+ Quản lý kế hoạch SX-KD, BSC.

+ Thực hiện/Đảm bảo thực thi các thủ tục, thông lệ và chuẩn mực kế toán, tài chính.

3. Phòng Kỹ thuật – Đầu tư:

+ Đảm bảo chất lượng, an ninh an toàn mạng lưới của Viễn thông tỉnh, thành phố.

+ Thực hiện chức năng đầu tư, mua sắm của Viễn thông tỉnh, thành phố.

Khối phục vụ, sản xuất kinh doanh gồm 10 trung tâm trực thuộc.

- Có tư cách pháp nhân, chịu trách nhiệm trước Pháp luật trong phạm vi quyền hạn và nghĩa vụ theo quy chế của Viễn thông Ninh Bình;

- Được tự chủ kinh doanh trong lĩnh vực viễn thông - công nghệ thông tin và chịu sự ràng buộc về nghĩa vụ, quyền lợi đối với Viễn thông Ninh Bình theo quy định của Viễn thông Ninh Bình và các qui định của pháp luật hiện hành;

- Có con dấu riêng theo tên gọi;

- Được đăng ký kinh doanh;

- Được mở tài khoản tại Ngân hàng;

- Có quy chế tổ chức và hoạt động do Viễn thông Ninh Bình ban hành;

- Được Viễn thông Ninh Bình giao quản lý vốn, tài sản và các nguồn lực khác tương ứng với nhiệm vụ kinh doanh và phục vụ của đơn vị. Chịu trách nhiệm

về việc hoàn thành kế hoạch kinh doanh và phục vụ đã được Viễn thông Ninh Bình giao để góp phần bảo toàn và phát triển vốn do Viễn thông Ninh Bình quản lý.

Như vậy, Viễn thông Ninh Bình có hai cấp quản lý là cấp Viễn thông tỉnh và cấp trung tâm Viễn thông huyện, thành phố. Việc thực hiện mô hình có ít cấp quản lý giúp cho Viễn thông Ninh Bình có thể nhanh chóng, chủ động hơn trong việc chỉ đạo, điều hành các hoạt động sản xuất kinh doanh của đơn vị.

Viễn thông Ninh Bình thực hiện phân cấp quản lý theo khu vực địa lý, mỗi trung tâm viễn thông phụ trách việc cung cấp dịch vụ trên một địa bàn huyện, thành phố. Do vậy, Viễn thông Ninh Bình linh hoạt hơn trong việc xây dựng chiến lược mở rộng mạng lưới trên từng địa bàn. Bởi vì trình độ phát triển kinh tế xã hội giữa các huyện là không đồng đều, dẫn tới sự khác nhau trong nhu cầu sử dụng các dịch vụ của khách hàng nên nhu cầu đầu tư về cơ sở hạ tầng mạng lưới để phát triển dịch vụ cũng khác nhau.

Đồng thời, Viễn thông Ninh Bình đã đề ra quy chế làm việc nội bộ khá chặt chẽ và đầy đủ, tạo cơ sở cho việc điều chỉnh hoạt động kinh doanh và cơ chế phối hợp chặt chẽ giữa các phòng ban khi giải quyết công việc. Việc tạo ra một cơ chế phối hợp đồng bộ giữa các phòng ban chức năng đã góp phần rất lớn vào hiệu quả công tác quản lý và hoạt động sản xuất kinh doanh của đơn vị.

2.1.1.3. Đội ngũ lao động

Bảng 2.1: Số liệu lao động năm 2020 của Viễn thông Ninh Bình.

| STT | Đơn vị trực thuộc | Lãnh đạo | NSQL | Lao động CM NV | Lao động thừa hành phục vụ | Lao động kỹ thuật | Lao động thuê lại | Tổng số |
|-----|------------------------|----------|------|----------------|----------------------------|-------------------|-------------------|---------|
| 1 | Ban Giám đốc | 2 | | | | | | 2 |
| 2 | Kế toán trưởng | 1 | | | | | | 1 |
| 2 | Phòng Nhân sự Tổng hợp | | 2 | 6 | 8 | 0 | 1 | 17 |
| 3 | Phòng Kế toán kế hoạch | | 1 | 5 | 1 | | | 7 |
| 4 | Phòng Kỹ thuật đầu tư | | 2 | 4 | | | | 6 |

| STT | Đơn vị trực thuộc | Lãnh đạo | NSQL | Lao động CM NV | Lao động thừa hành phục vụ | Lao động kỹ thuật | Lao động thuê lại | Tổng số |
|------------------|-------------------|----------|-----------|----------------|----------------------------|-------------------|-------------------|------------|
| 5 | TT CNTT | | 2 | | | 13 | | 15 |
| 6 | TT ĐHTT | | 1 | | 1 | 24 | | 26 |
| 7 | TTVT Ninh Bình | | 2 | | | 18 | 5 | 25 |
| 8 | TTVT Hoa Lư | | 1 | | | 10 | 5 | 16 |
| 9 | TTVT Gia Viễn | | 1 | | | 11 | 5 | 17 |
| 10 | TTVT Nho Quan | | 1 | | | 10 | 7 | 18 |
| 11 | TTVT Tam Điệp | | 1 | | | 10 | 4 | 15 |
| 12 | TTVT Yên Mô | | 1 | | | 9 | 4 | 14 |
| 13 | TTVT Yên Khánh | | 1 | | | 11 | 6 | 18 |
| 14 | TTVT Kim Sơn | | 1 | | | 10 | 6 | 17 |
| Tổng cộng | | 3 | 17 | 15 | 10 | 126 | 43 | 214 |

Nguồn: Báo cáo lao động - phòng Nhân sự tổng hợp VNPT Ninh Bình 2020

Qua bảng số liệu ta thấy tổng số lao động tại thời điểm hiện tại của Viễn thông Ninh Bình là 214 người trong đó chiếm tỷ lệ cao nhất là nhân viên, kỹ sư, lao động kỹ thuật (184 người) và dự tính sẽ còn tiếp tục tăng trong năm tiếp theo, trước nhu cầu mở rộng sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Năm 2021 là năm mà Viễn thông Ninh Bình sẽ bắt đầu chuyển giao công nghệ nên cần tuyển số lượng lớn kỹ sư tin học, điện tử viễn thông cho trung tâm CNTT để nhanh chóng nắm bắt công nghệ.

Trong 214 lao động của công ty thì lao động trực tiếp sản xuất (NSQL tại các Trung tâm trực thuộc, lao động trực tiếp và lao động thuê lại) có 181 người, tương đương với tỷ lệ 84,5%. Còn lao động gián tiếp (Lãnh đạo, NSQL tại phòng ban, lao động CM NV, thừa hành phục vụ) có 33 người tương đương với tỷ lệ 15,4%.

Sự phụ thuộc của lao động trực tiếp và gián tiếp qua các năm 2018-2020 ngày càng giảm. Điều đó cho thấy đây thực sự là sự chuyển biến cơ cấu lao động

theo hướng tích cực nhằm giảm chi phí phải trả cho đội ngũ lao động quản lý, tăng chi phí cho hoạt động sản xuất kinh doanh.

Bảng 2.2: Tỷ lệ lao động trực tiếp và gián tiếp qua các năm 2018-2020

(Đơn vị: Người)

| STT | Năm | 2018 | | 2019 | | 2020 | |
|-----|--------------------|------------|-------|------------|-------|------------|-------|
| | | Số lượng | Tỷ lệ | Số lượng | Tỷ lệ | Số lượng | Tỷ lệ |
| 1 | Lao động trực tiếp | 126 | 74% | 167 | 80% | 181 | 86% |
| 2 | Lao động gián tiếp | 45 | 26% | 43 | 20% | 33 | 14% |
| 3 | Tổng | 171 | | 210 | | 214 | |

Nguồn: Báo cáo lao động - phòng Nhân sự tổng hợp VNPT Ninh Bình 2020

Tuy đã có chuyển biến tích cực trong việc tăng tỷ lệ lao động trực tiếp nhưng tỷ lệ lao động gián tiếp còn chiếm tỷ lệ khá cao, điều này ít nhiều sẽ gây cản trở cho sự phát triển của công ty, trong những năm tới cần có kế hoạch hạ thấp tỷ lệ này.

Cơ cấu lao động theo giới tính

Bảng 2.3: Cơ cấu lao động theo giới tính (năm 2018-2020)

| STT | Năm | 2018 | | 2019 | | 2020 | |
|-----|--------------|------------|-------|------------|-------|------------|-------|
| | | Số lượng | Tỷ lệ | Số lượng | Tỷ lệ | Số lượng | Tỷ lệ |
| 1 | Lao động Nam | 161 | 94% | 201 | 96% | 208 | 97% |
| 2 | Lao động Nữ | 10 | 6% | 9 | 4% | 6 | 3% |
| 3 | Tổng | 171 | | 210 | | 214 | |

Nguồn: Báo cáo lao động - phòng Nhân sự tổng hợp VNPT Ninh Bình 2020

Qua bảng 2.3 ta thấy qua các năm thì số lao động nam đều nhiều hơn lao động nữ và có xu hướng tăng nhanh. Đặc biệt, năm 2020 số lao động nam là 206 người chiếm 97% trong khi số lao động nữ chỉ là 06 người chiếm 3%. Điều này là hoàn toàn dễ giải thích vì đặc thù của ngành sản xuất này là khá vất vả, như công

nhân thường xuyên làm việc ngoài trời (thuộc loại lao động nặng nhọc độc hại), còn các kỹ sư phải nghiên cứu sản xuất phần mềm, lao động trí óc khá mệt mỏi là phù hợp hơn với nam giới. Còn nữ giới thì chủ yếu làm công việc nhẹ nhàng như nhân viên văn phòng hay lao công, tạp vụ.

Cơ cấu lao động theo trình độ

Bảng 2.4: Cơ cấu lao động theo trình độ (năm 2018-2020)

| Năm | 2018 | | 2019 | | 2020 | |
|------------------|------------|-------|------------|-------|------------|-------|
| | Số lượng | Tỷ lệ | Số lượng | Tỷ lệ | Số lượng | Tỷ lệ |
| Thạc sỹ | 11 | 6% | 11 | 5% | 16 | 7% |
| Đại học | 74 | 43% | 89 | 42% | 90 | 42% |
| Cao Đẳng | 13 | 8% | 37 | 18% | 44 | 21% |
| Trung cấp | 37 | 22% | 45 | 21% | 32 | 15% |
| Sơ cấp | 36 | 21% | 28 | 13% | 32 | 15% |
| Tổng cộng | 171 | | 210 | | 214 | |

Nguồn: Báo cáo lao động - phòng Nhân sự tổng hợp VNPT Ninh Bình 2020

Qua bảng 2.5 ta thấy rằng không chỉ tăng về mặt số lượng mà chất lượng nguồn nhân lực của công ty cũng tăng cao. Trình độ học vấn có sự tăng cao đáng kể, năm 2020 trình độ đại học và trên đại học có 106 người (16 thạc sĩ) chiếm 49,5% , trình độ trung cấp và cao đẳng là 76 người chiếm 35,5%, còn lại là trình độ sơ cấp 32 người, bộ phận này chủ yếu ở vị trí công nhân. Điều đó cũng cho thấy công ty rất chú trọng đến việc nâng cao chất lượng, đội ngũ cán bộ, nhân viên để phục vụ tốt cho chiến lược phát triển và kinh doanh của công ty. Ngoài ra, do tính chất công việc là sản xuất phần mềm và phát triển dịch vụ số trên địa bàn nên tỷ lệ kỹ sư, cử nhân, thạc sỹ cao là điều rất cần thiết.

Cơ cấu lao động theo độ tuổi

Bảng 2.5: Cơ cấu lao động theo độ tuổi (2018-2020)

(Đơn vị: Người)

| Năm | 2018 | | 2019 | | 2020 | |
|------------------|------------|-------|------------|-------|------------|-------|
| | Số lượng | Tỷ lệ | Số lượng | Tỷ lệ | Số lượng | Tỷ lệ |
| Dưới 30 | 25 | 15% | 30 | 14% | 35 | 16% |
| Từ 30 đến 40 | 53 | 31% | 70 | 33% | 72 | 34% |
| Từ 40 đến 50 | 75 | 44% | 94 | 45% | 92 | 43% |
| Từ 50 trở lên | 18 | 11% | 16 | 8% | 15 | 7% |
| Tổng cộng | 171 | | 210 | | 214 | |

Nguồn: Báo cáo lao động - phòng Nhân sự tổng hợp VNPT Ninh Bình 2020

Bên cạnh các tiêu chí trên nguồn nhân lực của công ty còn được chia theo từng nhóm tuổi. Do lĩnh vực hoạt động sản xuất kinh doanh là cung cấp các dịch vụ viễn thông và Công nghệ thông tin nên đội ngũ nhân lực của công ty tương đối trẻ chủ yếu tập trung ở độ tuổi dưới 30 và có xu hướng tăng nhanh.

Năm 2020 độ tuổi dưới 30 là 35 người chiếm tỷ lệ 16%. Lực lượng lao động trẻ năng động nhiệt tình và có sức khỏe tốt, có khả năng tiếp thu tốt khoa học công nghệ mới đó là điều kiện thuận lợi để làm việc theo ca và nghiên cứu phát triển sản phẩm và rất phù hợp với công việc của công ty, tuy nhiên công nhân viên thuộc độ tuổi này thường yếu về mặt kinh nghiệm, đôi khi nôn nóng, công ty cần có kế hoạch đào tạo họ để sử dụng có hiệu quả cao nhất. Số lao động ở độ tuổi trên 40, chủ yếu là các cán bộ quản lý đây là đội ngũ giàu kinh nghiệm quản lý và sản xuất, mà những kinh nghiệm đó là rất cần thiết cho sự phát triển của công ty.

2.1.1.3. Kết quả hoạt động

Trong giai đoạn từ 2018-2020 Viễn thông Ninh Bình bắt đầu thực hiện cơ chế SXKD mới, giai đoạn đầu của việc chia tách kinh doanh và kỹ thuật đặc biệt là xu hướng phát triển mạnh mẽ của các dịch vụ mới như di động, dịch vụ băng rộng, các dịch vụ gia tăng trên nền di động, băng rộng... xu hướng công nghệ thay đổi đòi hỏi VNPT nói chung và Viễn thông Ninh Bình nói riêng chịu ảnh hưởng không nhỏ đến việc sản xuất kinh doanh nhất là trên thị trường có những đối thủ cạnh tranh lớn.

Viễn thông Ninh Bình không chỉ đơn thuần là một doanh nghiệp kinh tế, mà còn là một doanh nghiệp xã hội, do đó Viễn thông Ninh Bình một mặt vừa đảm bảo kinh doanh có hiệu quả đem lại doanh thu, lợi nhuận cao, một mặt Viễn thông Ninh Bình còn góp phần phát triển các nhiệm vụ xã hội mà Đảng và Nhà Nước giao phó với trách nhiệm chính là đảm bảo thông tin liên lạc từ Trung ương đến địa phương, từ đất liền đến biển đảo xa xôi, nối liền không gian và nâng cao trình độ dân trí của Tỉnh nhà.

Viễn thông Ninh Bình kinh doanh nhiều sản phẩm chính, nhưng trong đó đóng góp tỷ trọng doanh thu lớn nhất hàng năm của Viễn thông Ninh Bình là dịch vụ viễn thông di động Vinaphone và dịch vụ Internet cáp quang FiberVNN. Các dịch vụ còn lại như điện thoại cố định, Internet cáp đồng đang trên đà suy giảm doanh thu theo quy luật tất yếu của sự phát triển khoa học công nghệ hiện nay

Bảng 2.6: Doanh thu kinh doanh dịch vụ VT CNTT giai đoạn 2018 – 2020

(ĐVT: tỷ đồng)

| TT | Chỉ tiêu | Năm 2018 | Năm 2019 | Năm 2020 |
|----|------------------|----------|----------|----------|
| | Tổng DT | 544 | 564 | 584 |
| 1 | Dịch vụ Di động | 340 | 352 | 365 |
| 2 | Dịch vụ FiberVNN | 150 | 158 | 161 |
| 3 | Dịch vụ ĐT CĐ | 32 | 25 | 21 |
| 4 | Dịch vụ MyTV | 15 | 17 | 18 |
| 5 | Dịch vụ DV CNTT | 7 | 12 | 19 |

Nguồn: Báo cáo kinh doanh - Phòng KTKH – Viễn thông Ninh Bình

Mặc dù dịch vụ VT- CNTT chịu sự cạnh tranh gay gắt của các đối thủ cạnh tranh như Viettel và FPT, nhưng với sự nỗ lực của toàn thể CBCNV Viễn thông Ninh Bình trong 3 năm hoạt động Viễn thông Ninh Bình doanh thu khách hàng không có sự tăng trưởng nhưng không bị sụt giảm mạnh.

Trong cơ cấu tổng doanh thu chung, dịch vụ di động Vinaphone đóng vai trò chủ đạo, chiếm trên 60% tổng cơ cấu doanh thu, sau đó là dịch vụ Internet cáp quang chiếm gần 30% tỷ trọng tổng doanh thu. Ngoài ra, với chiến lược VNPT 4.0, Tập đoàn VNPT nói chung cũng như Viễn thông Ninh Bình cũng đang dần dịch chuyển

sang dịch vụ CNTT, gia tăng tốc độ phát triển qua từng năm.

2.1.2. Vị trí, vai trò, chức năng nhiệm vụ của NSQL cấp trung tại VNPT Ninh Bình

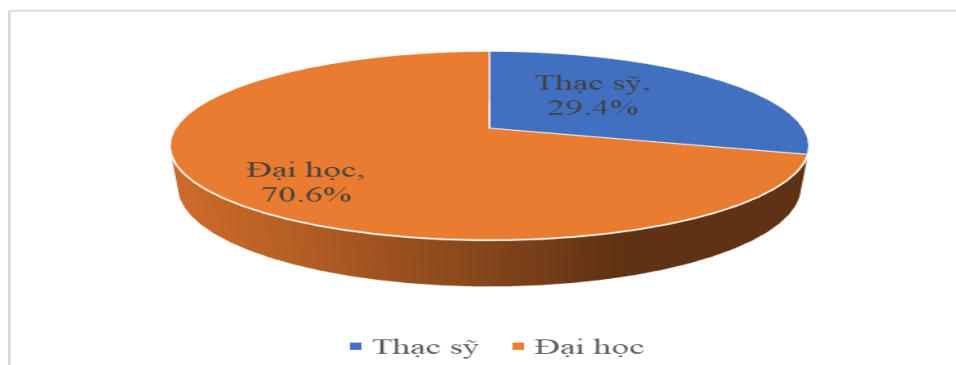
2.1.2.1. Giới thiệu về đội ngũ NSQL cấp trung của VNPT Ninh Bình

Bảng 2.7 Đội ngũ cán bộ quản lý cấp trung

| Tiêu thức phân loại | | Số lượng | Tỷ lệ % |
|---------------------|------------|-----------|------------|
| Tổng cộng | | 17 | 100 |
| Theo trình độ | Đại học | 12 | 70,5 |
| | Thạc sỹ | 05 | 29,4 |
| Theo độ tuổi | Dưới 30 | 0 | 0,0 |
| | Từ 30-35 | 0 | 0,0 |
| | Từ 36-40 | 01 | 5,9 |
| | Từ 41 - 50 | 10 | 58,8 |
| | Từ 51-60 | 06 | 35,3 |
| | | | |
| Giới tính | Nam | 17 | 100 |
| | Nữ | 0 | 0 |

Nguồn: Báo cáo lao động - phòng Nhân sự tổng hợp VNPT Ninh Bình 2020

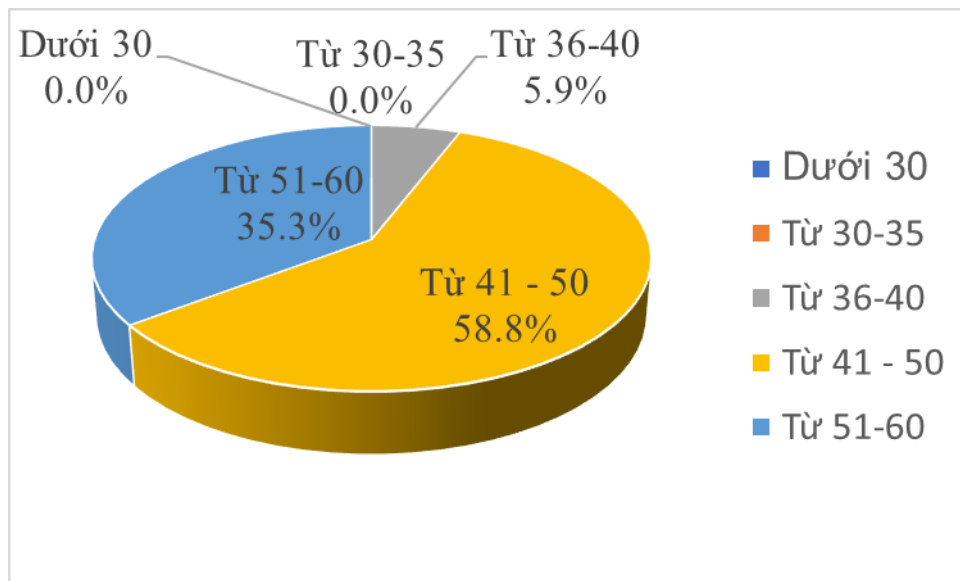
Về trình độ: Tính đến hết năm 2020, VNPT Ninh Bình có 17 NSQL, trong đó có 05 Thạc sỹ, chiếm 29,4% (trong đó 03 là thạc sỹ quản trị kinh doanh, 02 là thạc sỹ điện tử viễn thông) và 12 đại học, chiếm 70,6%. Trong một doanh nghiệp, trình độ NSQL có bằng thạc sỹ chiếm 29,4% chưa được coi là cao. Tuy nhiên, mặt bằng chung thấp nhất là trình độ đại học đã là cao so với các doanh nghiệp khác đồng trên địa bàn.



Hình 2.2. Biểu đồ biểu diễn cơ cấu trình độ của NSQL

Nguồn: Báo cáo lao động - phòng Nhân sự tổng hợp VNPT Ninh Bình 2020

Cơ cấu độ tuổi: Nhìn chung cơ cấu độ tuổi của NSQL tương đối cao trong giai đoạn hiện nay vì tỷ trọng độ tuổi chín muồi về kinh nghiệm, năng lực quản lý (41-60) là tương đối thấp. Độ tuổi chiếm tỷ trọng lớn nhất là độ tuổi từ 41-50, có 11 cán bộ, chiếm 57,89%; đứng thứ 2 là độ tuổi từ 51 -60, có 07 cán bộ, chiếm 36,84%; tiếp theo là độ tuổi từ 36-40, có 01 cán bộ, chiếm 5,26%. Đối với một doanh nghiệp viễn thông trong giai đoạn đầu của cuộc cách mạng 4.0 với độ tuổi trung bình cao hơn so với doanh nghiệp khác là 1 phần cần khắc phục để có thể bắt kịp nhịp độ thay đổi của thị trường.



Hình 2.3: Biểu đồ biểu diễn cơ cấu độ tuổi của NSQL

Nguồn: Báo cáo lao động - phòng Nhân sự tổng hợp VNPT Ninh Bình 2020

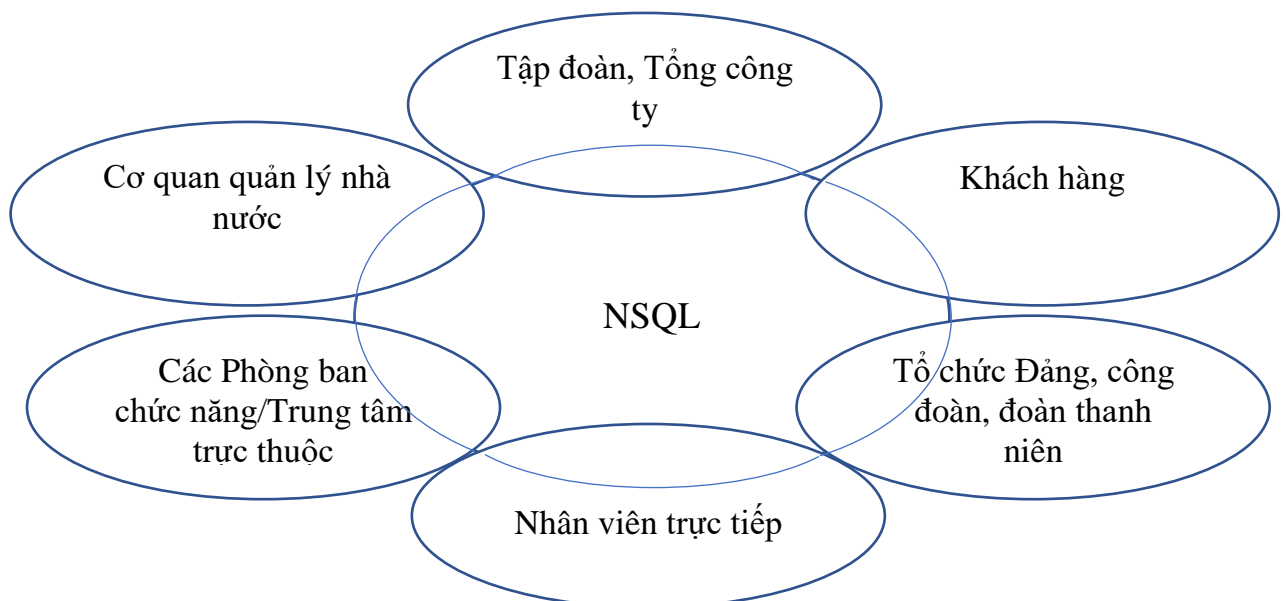
2.1.2.2. Vị trí NSQL trong VNPT Ninh Bình.

NSQL giữ vai trò quan trọng trong VNPT Ninh Bình. Họ chính là những người nhận nhiệm vụ trực tiếp từ lãnh đạo cấp cao, là cầu nối từ lãnh đạo cấp cao tới toàn bộ các hoạt động của VNPT Ninh Bình. Nhờ có NSQL mà việc chỉ đạo, điều hành SXKD trong VNPT Ninh Bình được thống nhất và xuyên suốt. Việc thực hiện mục tiêu chiến lược của VNPT trên địa bàn được thông qua đội ngũ NSQL. Hơn nữa, NSQL là nguồn quy hoạch cho đội ngũ cán bộ lãnh đạo cấp cao.

NSQL nắm giữ vị trí ở cấp trung gian nên họ vừa phải đáp ứng mong đợi của lãnh đạo cấp cao, mong đợi của cán bộ quản lý cấp cơ sở và nhân viên. Lãnh đạo cấp cao mong đợi NSQL tổ chức, điều hành tốt hoạt động của bộ phận anh ta phụ trách, đạt được các mục tiêu của VNPT Ninh Bình, sử dụng quyền lực đúng thẩm quyền, năng động, sáng tạo trong giải quyết công việc, sử dụng nguồn lực hiệu quả và có trách nhiệm, báo cáo lãnh đạo cấp cao kịp thời, đúng quy định.... Nhân viên cấp dưới lại mong đợi: thông tin chính xác về điều họ phải làm, công bằng, cung cấp nguồn lực đầy đủ, ủng hộ và quan tâm đến nhu cầu của họ, mở ra con đường phát triển sự nghiệp cho nhân viên.

NSQL nằm trong nhiều mối quan hệ khác nhau trong nội bộ, cũng như ở bên ngoài VNPT Ninh Bình. Trong từng mối quan hệ, NSQL lại có một vị thế khác nhau, có những vai trò khác nhau. Hình 2.4 đã chỉ ra vị trí của NSQL trong các mối quan hệ nội bộ cũng như bên ngoài.

Thứ nhất, vị trí của NSQL trong các mối quan hệ bên trong của VNPT Ninh Bình: NSQL có trách nhiệm quản lý giám sát đội ngũ nhân viên họ phụ trách; Đồng thời, họ lại chịu sự giám sát và quản lý của Ban giám đốc; NSQL có những mối liên hệ phối hợp ngang cấp với các cán bộ quản lý khác trong VNPT Ninh Bình. Ngoài ra, NSQL có có mối liên hệ với các tổ chức chính trị - xã hội trong VNPT Ninh Bình. Chẳng hạn, Viện trưởng, Giám đốc các đơn vị trực thuộc cũng là Bí thư Đảng bộ của các đơn vị trực thuộc. Vì vậy, trong VNPT Ninh Bình, NSQL có mối quan hệ mật thiết với các tổ chức Đảng, công đoàn và đoàn thanh niên



Hình 2.4: Vị trí NSQL trong các mối quan hệ

Thứ hai, đối với các mối quan hệ bên ngoài VNPT Ninh Bình, NSQL giữ vai trò rất quan trọng. Những quan hệ đó là: Quan hệ với khách hàng; quan hệ với các cơ quan quản lý nhà nước trên địa bàn; Quan hệ với Tập đoàn/Tổng công ty. Thông thường, NSQL cấp cao thường tham gia vào những quan hệ mang tính chất chiến lược. NSQL giữ vị trí quan trọng trong các mối quan hệ liên quan đến kết quả sản xuất - kinh doanh, tạo doanh thu và lợi nhuận cho VNPT Ninh Bình.

Tóm lại, NSQL có vị trí quan trọng trong VNPT Ninh Bình, họ phải đồng thời đáp ứng nhiều mong đợi, nhu cầu khác nhau từ Ban lãnh đạo, cơ quan quản lý cấp trên, lãnh đạo các đơn vị ngang cấp, cấp dưới, các tổ chức chính trị - xã hội, đối tác, khách hàng. Để nghiên cứu có đánh giá rõ ràng hơn về tầm quan trọng của NSQL, chúng ta đi sâu nghiên cứu về vai trò của họ trong VNPT Ninh Bình.

2.1.2.3. Vai trò của NSQL cấp trung trong VNPT Ninh Bình.

Có thể nghiên cứu về vai trò của NSQL trong VNPT Ninh Bình theo nhiều cách tiếp cận khác nhau:

➤ *Tiếp cận theo chức năng của NSQL là: quan hệ với con người, thông tin và ra quyết định.*

- *Vai trò thông tin:*

NSQL là người truyền đạt thông tin về mục tiêu chiến lược, sứ mệnh chiến lược, chiến lược kinh doanh và các chủ trương của lãnh đạo VNPT Ninh Bình đến toàn thể cán bộ, công nhân viên. NSQL còn có vai trò là đại diện của VNPT Ninh Bình trên địa bàn huyện/Thành phố.

- *Vai trò ra quyết định:*

Quyết định chính là sản phẩm của cán bộ quản lý. NSQL luôn phải ra quyết định trong phạm vi thẩm quyền của mình. Họ có làm tốt trong vai trò ra quyết định hay không sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến kết quả công việc.

- *Vai trò quan hệ với con người:*

Trên cơ sở nghiên cứu về các kỹ năng cơ bản của NSQL, chúng ta thấy rằng cán bộ quản lý các cấp đều phải thực hiện chức năng quan hệ với con người vì quản lý thực chất là làm việc thông qua người khác. Trong VNPT Ninh Bình, NSQL thường nắm giữ nhiều vai trò khác nhau trong mối quan hệ với con người. NSQL sẽ là người báo cáo với Ban giám đốc. NSQL lại là người lãnh đạo trong bộ phận của mình phụ trách. NSQL sẽ đại diện cho VNPT Ninh Bình khi làm việc với khách hàng.

➤ *Tiếp cận theo nhiệm vụ của NSQL*

Chúng ta cần làm rõ hơn về vai trò của NSQL trong các mối quan hệ với con người. Trong VNPT Ninh Bình, NSQL phải thực hiện nhiều nhiệm vụ khác nhau, trong nhiều vai trò khác nhau. Việc xác định vai trò của NSQL thực chất là để trả lời câu hỏi: NSQL là ai?

- Vai trò là nhà quản lý.

NSQL hiển nhiên phải nắm giữ vai trò là nhà quản lý, họ thực hiện các chức năng quản lý. Họ phải chịu trách nhiệm về mảng công việc họ phụ trách trong VNPT Ninh Bình. Nhiệm vụ của nhà quản lý là “làm đúng”, phải đạt được mục tiêu thông qua nỗ lực của những người có trách nhiệm bằng cách sử dụng các thủ tục, quy trình, quy định và chính sách của VNPT Ninh Bình, phù hợp với Pháp luật của Nhà nước. Nhiệm vụ của nhà quản lý còn là làm thế nào để đơn giản hóa quy trình thủ tục nhưng vẫn kiểm soát tốt được công việc, đẩy nhanh quá trình vận hành trong VNPT Ninh Bình, đảm bảo những yếu tố về kỹ thuật để công việc được tiến hành thông suốt.

- Vai trò là người lãnh đạo.

NSQL cũng phải giữ vai trò là người lãnh đạo. Một cán bộ nắm giữ vai trò là Trưởng một đơn vị trực thuộc VNPT Ninh Bình thì rõ ràng anh ta phải thường xuyên thực hiện chức năng là người lãnh đạo. Nhiệm vụ của người lãnh đạo là xác định “làm những cái đúng”. Họ có xu hướng đạt được mục tiêu của tổ chức thông qua động viên khuyến khích, giải quyết các mối quan hệ với con người.

Người lãnh đạo có xu hướng hỗ trợ và thúc đẩy sự thay đổi trong tổ chức.

Như vậy, chúng ta có thể khái quát sự khác nhau giữa vai trò là nhà quản lý và người lãnh đạo của NSQL trong VNPT Ninh Bình trên Bảng 2.8 sau đây .

Bảng 2.8: Phân tích vai trò quản lý và vai trò lãnh đạo của NSQL

| Vai trò quản lý | Vai trò lãnh đạo |
|--|---|
| - Hoạch định | - Động viên con người |
| - Tổ chức thực hiện kế hoạch | - Khuyến khích |
| - Chỉ huy : Để mọi người theo quy trình thủ tục thực hiện | - Tập hợp và lôi cuốn |
| - Kiểm soát xem thủ tục chặt chẽ, thủ tục có phiền hà, chậm chễ không. | - Tham mưu và xác định mục tiêu |
| - Hướng đến sự ổn định, vận hành trôi | - Giải quyết các mâu thuẫn |
| | - Hướng đến sự thay đổi của tổ chức |
| | - Truyền tải thông điệp chiến lược, văn |

- Vai trò là khách hàng, nhà cung cấp thông tin dịch vụ.

NSQL là khách hàng đối với đối tác bên ngoài, là khách hàng nội bộ với bản thân lãnh đạo cấp cao và nhân viên thuộc quyền và các đồng nghiệp. Nhiệm vụ của NSQL là phải đáp ứng những mong đợi của nhiều đối tượng khác nhau trong cũng như bên ngoài VNPT Ninh Bình. NSQL còn là nhà cung cấp thông tin dịch vụ với khách hàng bên ngoài, với cơ quan quản lý nhà nước trên địa bàn.

- Vai trò là người tư vấn, người tham mưu.

NSQL không những là người tư vấn, người tham mưu đối với NSQL cấp cao, mà còn là người tư vấn cho bản thân những nhân viên cấp dưới. Đây là một điểm rất quan trọng và hiện đang có sự thay đổi về tầm quan trọng của vai trò này trong một đơn vị. NSQL không chỉ thực hiện chức năng chỉ huy đối với nhân viên mà bản thân anh ta còn phải là nhà tư vấn cho nhân viên của mình. NSQL có phong cách quản lý hiện đại có xu hướng giao nhiều quyền hơn cho nhân viên, phát huy tối đa tính chủ động, sáng tạo của nhân viên, vai trò của nhà quản lý chủ yếu là mang tính chất tư vấn. Vì vậy, cùng với sự phát triển của khoa học công nghệ, vai trò tư vấn của nhà quản lý ngày càng quan trọng.

Ngoài ra, NSQL còn nắm giữ những vai trò khác trong VNPT Ninh Bình như bản thân họ cũng là một nhân viên thuộc VNPT Ninh Bình. Vì vậy, họ cũng được hưởng các chế độ và có những bổn phận với VNPT Ninh Bình như các nhân viên khác. Họ còn giữ vai trò là đồng nghiệp với những cán bộ, nhân viên khác trong VNPT Ninh Bình.

2.1.2.4. Nhiệm vụ của NSQL cấp trung tại VNPT Ninh Bình.

2.1.2.4.1. Nhiệm vụ của Lãnh đạo các phòng ban chức năng.

Nhiệm vụ về tổ chức lao động:

- + Thực hiện các thủ tục về tổ chức bộ máy, nhân sự, đào tạo, lao động, tiền lương - chính sách xã hội, an toàn vệ sinh lao động.
- + Thực hiện các thủ tục hành chính, quản trị, tổng hợp, thi đua, truyền thống, đối ngoại, thanh tra, pháp chế, quân sự tự vệ, an ninh, bảo vệ, đời sống, y tế.
- + Thực hiện truyền thông nội bộ.

Nhiệm vụ kế toán, kế hoạch:

- + Lập/Giám sát/Tổng hợp/Báo cáo kế hoạch sản xuất kinh doanh, kế hoạch BSC, kế hoạch vốn sản xuất kinh doanh.
- + Thực hiện các thủ tục, chuẩn mực kế toán cho các đơn vị, bộ phận trong Viễn thông tỉnh, thành phố theo quy định của Luật Kế toán và hướng dẫn của Tập đoàn.

+ Kiểm soát/giám sát việc thực thi các chuẩn mực kế toán trong đơn vị.

+ Thực hiện chức năng quản trị tài chính của đơn vị.

+ Thực hiện nhiệm vụ quản trị rủi ro của Viễn thông tỉnh, thành phố.

Nhiệm vụ Kỹ thuật – Đầu tư:

+ Lập và giám sát việc thực hiện kế hoạch phát triển và tối ưu mạng lưới của Viễn thông tỉnh, thành phố theo quy hoạch/kế hoạch phát triển mạng; hướng dẫn của Tập đoàn đáp ứng nhu cầu thực tế hàng năm của đơn vị.

+ Chủ trì lập, triển khai, giám sát, tổng hợp, báo cáo kế hoạch vốn đầu tư.

+ Quản lý chất lượng mạng, dịch vụ trên địa bàn Viễn thông tỉnh, thành phố theo các tham số, chỉ tiêu và hướng dẫn của Tập đoàn.

- + Giám sát chất lượng toàn mạng trên địa bàn.
- + Đánh giá công nghệ; quản lý hoạt động nghiên cứu khoa học, sáng kiến, sáng tạo của Viễn thông tỉnh, thành phố.
- + Triển khai các hoạt động đảm bảo/giám sát an ninh thông tin trên toàn địa bàn.
- + Thực hiện và kiểm soát các thủ tục đầu tư xây dựng, phát triển hạ tầng kỹ thuật mạng lưới của đơn vị theo quy trình và hướng dẫn của Tập đoàn. Báo cáo theo quy định.

2.1.2.4.2. Nhiệm vụ của Lãnh đạo TT CNTT, TTĐHTT.

Nhiệm vụ của Lãnh đạo TT CNTT: xây dựng, phát triển, cung cấp, lắp đặt, hỗ trợ kỹ thuật các dịch vụ CNTT/Giải pháp tích hợp của VNPT trên địa bàn Tỉnh Ninh Bình và hệ thống CNTT nội bộ của VNPT.

Nhiệm vụ của Lãnh đạo TT ĐHTT: quản lý, vận hành, khai thác mạng lõi; quản lý điều hành chất lượng mạng; đảm bảo chất lượng kỹ thuật dịch vụ VT-CNTT và truyền thông của đơn vị cung cấp trên địa bàn tỉnh Ninh Bình

2.1.2.4.3. Nhiệm vụ của Lãnh đạo các TTVT.

Xây dựng, quản lý, vận hành, khai thác mạng ngoại vi, mạng truy nhập;

Tổ chức lắp đặt, sửa chữa, cung cấp sản phẩm, dịch vụ VT-CNTT và truyền thông của VNPT trên địa bàn được giao quản lý

2.1.3. Yêu cầu về năng lực quản lý đối với NSQL cấp trung của VNPT Ninh Bình.

Trên cơ sở quan điểm và sứ mạng chiến lược, định hướng chiến lược đến 2015, Bản mô tả công việc của NSQL và phỏng vấn sâu lãnh đạo cấp cao, các chuyên gia nhân sự và NSQL hoàn thành suất xất nhiệm vụ trong nhiều năm gần đây, tôi đưa ra được những yêu cầu đối với năng lực của NSQL để VNPT Ninh Bình có thể thực hiện được các mục tiêu chiến lược đã nêu trên.

Như phân lý thuyết cũng đã phân tích rằng năng lực bao gồm: Kiến thức, kỹ năng và thái độ. Vì vậy, chúng ta phải trả lời câu hỏi để VNPT Ninh Bình đạt được các mục tiêu chiến lược từ nay đến năm 2025, NSQL phải có kiến thức gì? kỹ năng gì? và thái độ đối với công việc của họ phải như thế nào?

Trên cơ sở mục tiêu chiến lược, tôi nhận thấy yêu cầu về năng lực của NSQL phải có những đặc điểm sau:

- Hiểu và vận dụng được các kiến thức cơ bản về khoa học quản lý giáo dục đại học trong công việc.

- Hiểu được kiến thức cơ bản về tâm lý giáo dục để vận dụng trong công việc.

- Phải có kiến thức về chuyên môn và ngoại ngữ.

- Phải có các kỹ năng quản lý để đảm bảo có thể thực hiện khối lượng công việc lớn đảm bảo chất lượng và tiến độ.

- Luôn đặt khách hàng là trung tâm, đáp ứng tốt nhất yêu cầu về học tập, nghiên cứu khoa học của khách hàng.

- Phải luôn học tập, phát triển bản thân, thích ứng với sự thay đổi của môi trường.

Trên cơ sở phân tích như trên, tôi có đưa ra những yêu cầu cơ bản về năng lực của đội ngũ NSQL như sau:

Bảng 2.9: Yêu cầu về năng lực của NSQL

| Kiến thức | Kỹ năng | Ứng xử, thái độ |
|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Kiến thức cơ bản về khoa học quản lý - Chuyên môn - Kiến thức về Marketing - Kiến thức về luật | <ul style="list-style-type: none"> - Kỹ năng ngoại ngữ. - Quản lý thời gian và công việc. - Kỹ năng truyền thông - Kỹ năng nhân sự - Giải quyết vấn đề và ra quyết định. - Quản lý dự án. - Làm việc theo nhóm. - Quản lý sự thay đổi. | <ul style="list-style-type: none"> - Luôn đặt khách hàng là trung tâm, đáp ứng tốt nhất nhu cầu của khách hàng. - Yêu thích công việc. - Hoàn thiện và phát triển bản thân. |

Trên cơ sở những yêu cầu tại Bảng 2.9, mô tả công việc và phỏng vấn sâu NSQL thực hiện công việc xuất sắc, tôi có cụ thể hóa đưa ra danh sách những năng lực mà NSQL phải đáp ứng. Trong phạm vi của luận văn này, chúng ta quy ước danh sách các năng lực mà NSQL cần phải đáp ứng để đáp ứng yêu cầu của mục tiêu chiến lược của VNPT Ninh Bình từ nay đến năm 2025 là khung năng lực đối với NSQL.

Khi tiến hành phỏng vấn sâu, tôi đã tập trung nghiên cứu về yêu cầu năng lực trên cơ sở kiến thức, kỹ năng và thái độ đối với công việc của NSQL. Đối với phần kiến thức, khi phỏng vấn đa số đều trả lời đều nhấn mạnh đến kiến thức về quản lý doanh nghiệp và kiến thức về chuyển đổi số vì VNPT Ninh Bình định hướng chuyển sang là nhà cung cấp dịch vụ số trên địa bàn. Ngoài ra, các ý kiến còn cho rằng vì trong thời đại 4.0, các NSQL cũng cần phải trang bị trình độ về tiếng Anh để có thể hội nhập cùng thế giới. Về phần kỹ năng, các ý kiến cho rằng các NSQL cần phải nắm được kỹ năng quản trị nhân sự, kỹ năng quản lý dự án, kỹ năng quản lý công việc là hết sức cần thiết. Về phần thái độ, các ý kiến cho rằng một trong những yêu cầu bắt buộc là cán bộ phải yêu thích công việc và đặt khách hàng là trung tâm.

Sau khi tiến hành phỏng vấn sâu, luận văn đưa ra khung năng lực của NSQL tại VNPT Ninh Bình như sau:

Bảng 2.10: Khung năng lực đối với NSQL

| STT | Năng lực | Mô tả |
|---------------------|---------------------------------|--|
| về kiến thức | | |
| 1 | Quản lý doanh nghiệp | <ul style="list-style-type: none"> - Kiến thức cơ bản về khoa học quản lý. - Văn hóa doanh nghiệp. - Hiểu biết pháp luật. - Chiến lược phát triển của VNPT Ninh Bình - Thị trường, công nghệ VT-CNTT - Marketing |
| 2 | Chuyên môn | - Phục vụ yêu cầu của công việc. |
| về kỹ năng | | |
| 3 | Tiếng Anh | Phục vụ yêu cầu của công việc. |
| 4 | Quản lý thời gian và công việc. | <ul style="list-style-type: none"> Xác định mục tiêu Lập kế hoạch và phân công công việc Làm việc theo kế hoạch Kiểm soát và đánh giá kết quả công việc |

| STT | Năng lực | Mô tả |
|-----|--|---|
| | | Quản lý thời gian Quản lý công việc theo thứ tự ưu tiên Hoàn thành công việc đúng thời hạn, chất lượng Uy quyền, giao việc. |
| 5 | Kỹ năng truyền thông | Khả năng nói rõ ràng, logic. Khả năng gây ảnh hưởng và lắng nghe. - Khả năng thuyết phục |
| 6 | Kỹ năng nhân sự | Động viên, khuyến khích nhân viên Phát triển sự nghiệp của nhân viên Xây dựng mối quan hệ tốt với người khác. Làm việc được với nhiều người có cá tính khác nhau. |
| 7 | Giải quyết vấn đề và ra quyết định | Thu thập thông tin chi tiết, cụ thể Tư duy và phân tích vấn đề hệ thống. Xác định rõ vấn đề, chính xác. Phân tích vấn đề và chỉ ra nguyên nhân. Đưa ra giải pháp. |
| 8 | Quản lý dự án | Lập kế hoạch Tổ chức thực hiện. Kiểm soát quá trình thực hiện |
| 9 | Làm việc theo nhóm | Phát huy tối đa năng lực của các thành viên. Định hướng cho nhóm hoàn thành mục tiêu. Đảm bảo tiến độ thực hiện mục tiêu |
| 10 | Quản lý sự thay đổi | Làm được nhiều việc khác nhau trong môi trường thay đổi liên tục. Thích ứng được sự thay đổi. |
| 11 | Kỹ năng giao tiếp trong giải quyết công việc | - Giao tiếp tốt với mọi người trong quá trình việc |

| STT | Năng lực | Mô tả |
|------------------------|------------------------------------|---|
| Thái độ, ứng xử | | |
| 12 | Coi khách hàng là trung tâm | Hiểu biết về khách hàng Tôn trọng khách hàng. Ý thức thỏa mãn nhu cầu của khách hàng. |
| 13 | Yêu thích và tự hào với công việc | Yêu thích công việc Công việc đúng sở thích, sở trường. Tự hào là cán bộ quản lý của VNPT Ninh Bình Sẵn sàng đối diện với thách thức công việc |
| 14 | Hoàn thiện và phát triển bản thân. | Sáng tạo. Tự học Rút ra kinh nghiệm từ sai lầm của bản thân và người khác. |

Trên cơ sở của khung năng lực trên, tôi thiết kế bảng câu hỏi phỏng vấn, tiến hành điều tra để phân tích thực trạng năng lực trên của NSQL của VNPT Ninh Bình. Mẫu phiếu 01 tại phụ lục 2 dành cho NSQL tự đánh giá. Mẫu phiếu 2 tại phụ lục 3 dành cho Lãnh đạo, nhân viên cấp dưới đánh giá.

Sau khi thu nhận bằng thư điện tử, dữ liệu được xử lý bằng phần mềm Excel. Kết quả điều tra được thể hiện tại phụ lục 4

Để đơn giản hóa trong phương pháp tính toán, phương pháp so sánh kết quả được thực hiện trên 02 giác độ như sau:

Thứ nhất, so sánh điểm giữa các năng lực để xác định năng lực nào tốt hơn năng lực nào, sự so sánh này là tương đối, miêu tả sự hơn giữa 02 năng lực, chưa phản ánh được mức độ tuyệt đối của từng năng lực.

Thứ hai, điểm tối đa và điểm tối thiểu trong từng năng lực tại phiếu điều tra là 5 và 1. Khi phỏng vấn Lãnh đạo VNPT Ninh Bình, các chuyên gia và các NSQL có thành tích làm việc tốt đều cho rằng để NSQL có thể thực hiện được chiến lược

phát triển đến 2025, định hướng đến 2030 của VNPT Ninh Bình thì NSQL phải có điểm số từ 3,5 trở lên, ngược lại không đạt yêu cầu. Hơn thế nữa, trong từng năng lực nếu có 2 điểm số đạt yêu cầu trở lên thì tiêu chí đó được đánh giá đạt yêu cầu, ngược lại sẽ không đạt yêu cầu. Kết quả phỏng vấn cụ thể như sau:

Bảng 2.11: Thang điểm đánh giá

| Mức điểm | Mức độ năng lực |
|------------------|----------------------|
| 1,00 - 1,49 điểm | Năng lực đó rất yếu. |
| 1,50 - 2,49 điểm | Năng lực đó yếu |
| 2,50 - 3,49 điểm | Trung bình. |
| 3,50 - 4,49 điểm | Tốt. |
| 4,50 - 5,00 điểm | Rất tốt |

Khi tiến hành điều tra, kết quả thu được từ đánh giá của lãnh đạo, cấp dưới và NSQL có thể khác nhau vì mỗi đối tượng trên đánh giá trên những giác độ khác nhau, họ có những mong đợi khác nhau từ năng lực của NSQL. Kỳ vọng của cấp dưới về năng lực của NSQL được thể hiện ở đánh giá của họ. Mong đợi của lãnh đạo cấp cao về năng lực của NSQL sẽ thể hiện trong kết quả đánh giá. Trong phần còn lại của Chương IV, luận văn sẽ tập trung phân tích từng năng lực cụ thể của đội ngũ NSQL.

2.2. Thực trạng về kiến thức

Trong khảo sát, tác giả thực hiện phỏng vấn 03 Lãnh đạo, 17 NSQL và 36 nhân viên, theo đó:

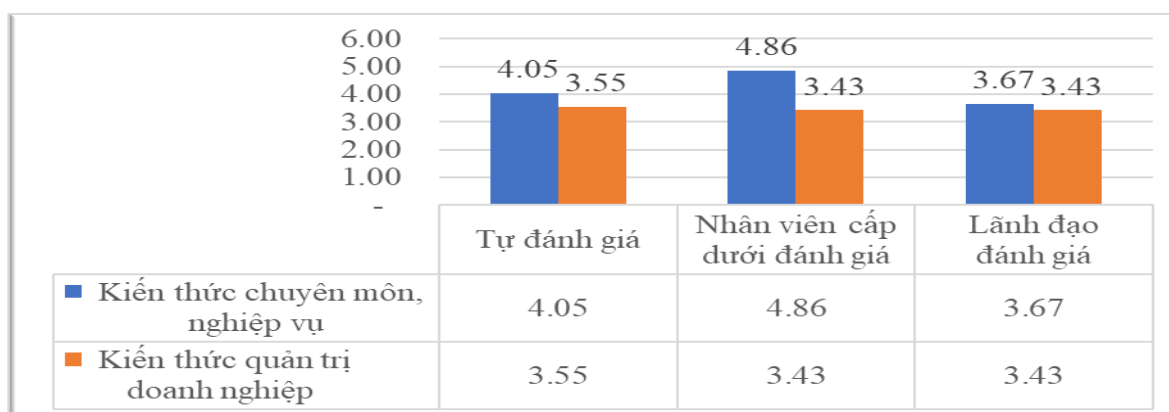
Bảng 2.12: Cơ cấu, tỷ lệ lao động tham gia khảo sát

| STT | Nội dung | Lãnh đạo | | NSQL | | Nhân viên | |
|----------|------------------|---------------------|-----------------|---------------------|-----------------|---------------------|-----------------|
| | | Số lượng (người) | Tỷ trọng (%) | Số lượng (người) | Tỷ trọng (%) | Số lượng (người) | Tỷ trọng (%) |
| 1 | Giới tính | | | | | | |
| 1.1 | Nam | 3 | 100 | 17 | 100 | 31 | 86,1 |

| STT | Nội dung | Lãnh đạo | | NSQL | | Nhân viên | |
|----------|------------------------|---------------------|-----------------|---------------------|-----------------|---------------------|-----------------|
| | | Số lượng (người) | Tỷ trọng (%) | Số lượng (người) | Tỷ trọng (%) | Số lượng (người) | Tỷ trọng (%) |
| 1.2 | Nữ | 0 | 0 | 0 | 0 | 5 | 13,9 |
| 2 | Trình độ | | | | | | |
| 2.1 | Thạc sỹ | 3 | 100 | 5 | 29,4 | 1 | 2,8 |
| 2.2 | Đại học | 0 | 0 | 12 | 70,6 | 16 | 44,4 |
| 2.3 | Cao đẳng, trung cấp | 0 | 0 | 0 | 0 | 15 | 41,7 |
| 2.4 | Sơ cấp | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 11,1 |
| 3 | Khu vực | | | | | | |
| 3.1 | Thành phố | 3 | 100 | 11 | 64,7 | 15 | 41,6 |
| 3.2 | Huyện | 0 | 0 | 6 | 35,3 | 21 | 58,4 |
| 4 | Độ tuổi | | | | | | |
| 4.1 | Dưới 40 | 0 | 0 | 1 | 5,9 | 10 | 27,8 |
| 4.2 | Từ 40-50 | 3 | 100 | 10 | 58,8 | 24 | 66,6 |
| 4.3 | Trên 50 | 0 | 0 | 6 | 35,3 | 2 | 5,6 |

Nguồn: Tổng hợp từ các phiếu điều tra thu về

Kết quả điều tra năng lực về kiến thức của NSQL đạt yêu cầu. Lãnh đạo, nhân viên và NSQL đều đánh giá ở đạt yêu cầu trong giai đoạn trước mắt nhưng chưa đạt yêu cầu trong tương lai với số điểm lần lượt là 3.46, 3.61 và 3.61. Sau đây ta đi sâu vào phân tích từng tiêu chí cụ thể.



Hình 2.5: Biểu đồ biểu diễn về kiến thức

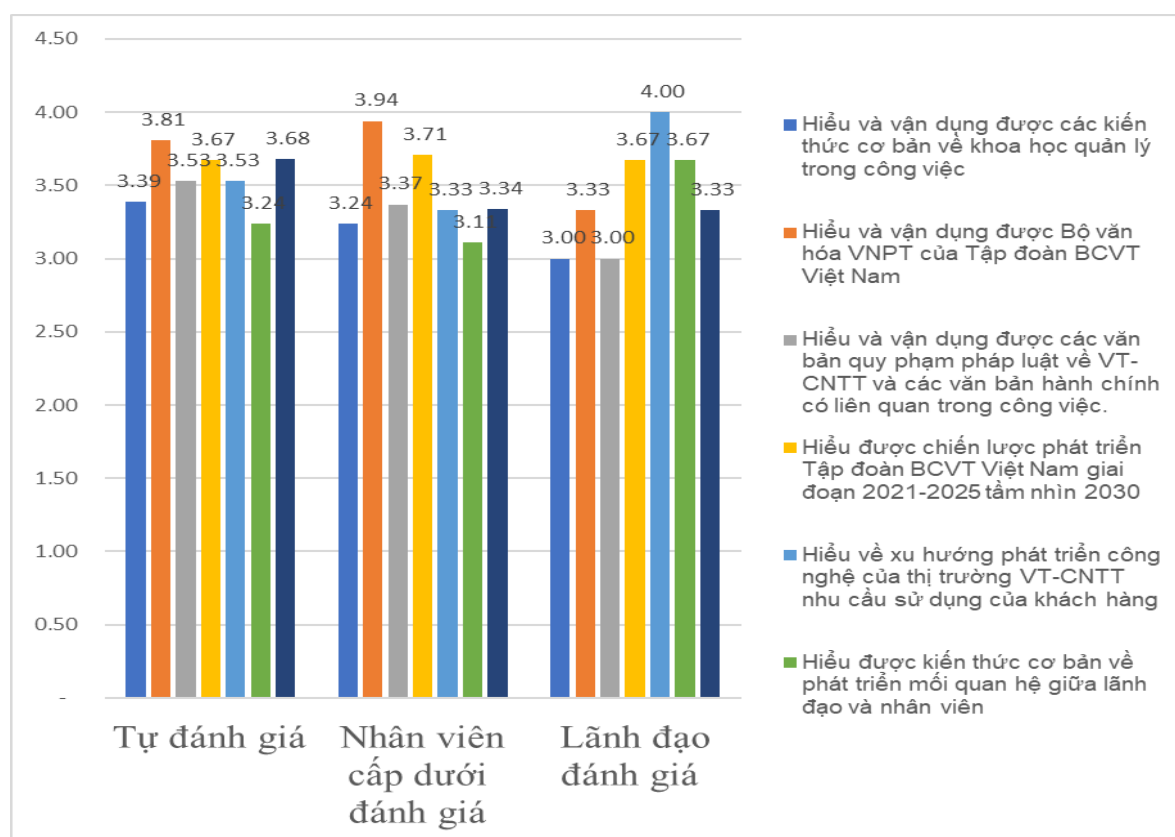
Nguồn: Tổng hợp từ các phiếu điều tra thu về

2.2.1. Về kiến thức chuyên môn, nghiệp vụ.

Qua hình 2.5, Lãnh đạo, nhân viên và NSQL đều đánh giá năng lực về kiến thức chuyên môn, nghiệp vụ của NSQL ở mức đạt yêu cầu trong hiện tại và trong tương lai với số điểm lần lượt là 3,67; 4,86; 4,05. Về tổng thể năng lực kiến thức chuyên môn, nghiệp vụ của NSQL VNPT Ninh Bình đáp ứng được yêu cầu trong tương lai.

2.2.2. Về kiến thức quản trị trong doanh nghiệp

Qua hình 2.5, Lãnh đạo, nhân viên và NSQL đều đánh giá năng lực về kiến thức quản lý doanh nghiệp của NSQL ở mức đạt yêu cầu trong hiện tại, cần cải thiện trong tương lai với số điểm lần lượt là 3,43; 3,65; 3,73. Về tổng thể năng lực kiến thức quản trị doanh nghiệp của NSQL VNPT Ninh Bình đáp ứng được yêu cầu trong tương lai, cần cải thiện trong tương lai. Sau đây, ta đi phân tích từng thành phần cấu tạo nên kiến thức quản trị trong doanh nghiệp.



Hình 2.6: Biểu đồ biểu diễn về kiến thức quản trị doanh nghiệp

Nguồn: Tổng hợp từ các phiếu điều tra thu về

Bảng 2.13: Bảng điểm đánh giá năng lực về kiến thức quản trị doanh nghiệp

| TT | NĂNG LỰC | Tự đánh giá | Nhân viên cấp dưới đánh giá | Lãnh đạo đánh giá | Điểm trung bình |
|----|---|-------------|-----------------------------|-------------------|-----------------|
| | Kiến thức quản trị doanh nghiệp (là tiêu thức tổng hợp từ 2 đến 7) | 3.73 | 3.65 | 3.43 | 3.61 |
| 2 | Hiểu và vận dụng được các kiến thức cơ bản về khoa học quản lý trong công việc | 3.39 | 3.24 | 3.00 | 3.21 |
| 3 | Hiểu và vận dụng được Bộ văn hóa VNPT của Tập đoàn BCVT Việt Nam | 3.81 | 3.94 | 3.33 | 3.69 |
| 4 | Hiểu và vận dụng được các văn bản quy phạm pháp luật về VT-CNTT và các văn bản hành chính có liên quan trong công việc. | 3.53 | 3.37 | 3.00 | 3.30 |
| 5 | Hiểu được chiến lược phát triển Tập đoàn BCVT Việt Nam giai đoạn 2021-2025 tầm nhìn 2030 | 3.67 | 3.71 | 3.67 | 3.68 |
| 6 | Hiểu về xu hướng phát triển công nghệ của thị trường VT-CNTT nhu cầu sử dụng của khách hàng | 3.53 | 3.33 | 4.00 | 3.62 |
| 7 | Hiểu được kiến thức cơ bản về phát triển mối quan hệ giữa lãnh đạo và nhân viên | 4.53 | 4.64 | 3.67 | 4.28 |
| 8 | Hiểu và vận dụng được các kiến thức về Marketing trong lĩnh vực VT- | 3.68 | 3.34 | 3.33 | 3.45 |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | CNTT vào công việc thực tế trên địa bàn quản lý | | | | |
|--|--|--|--|--|--|

Nguồn: Tổng hợp từ các phiếu điều tra thu về

- *Kiến thức cơ bản về khoa học quản lý doanh nghiệp trong công việc.* Qua biểu đồ hình 2.16 cho ta thấy kiến thức cơ bản về khoa học quản lý giáo dục đại học trong công việc chưa đạt yêu cầu. Lãnh đạo, nhân viên và NSQL tự đánh giá đều ở mức trung bình - chưa đạt yêu cầu, với số điểm lần lượt là 3,00; 3,24 và 3,39. Điều này phản ánh thực tế là NSQL chủ yếu là được đào tạo từ các trường kỹ thuật, chưa có nhiều kiến thức về khoa học quản lý doanh nghiệp. Điều này phản ánh thực trạng về các doanh nghiệp VT-CNTT của Việt Nam thường bổ nhiệm các nhân sự giỏi về chuyên môn lên làm NSQL.

- *Hiểu biết về giá trị văn hoá của VNPT Ninh Bình.* Hiểu biết về giá trị văn hoá của VNPT Ninh Bình được đánh giá rất cao, cao nhất trong các năng lực thành phần cấu thành nên năng lực về kiến thức quản lý trường đại học, được xếp ở mức đạt yêu cầu. Lãnh đạo, nhân viên và NSQL đều cho điểm cao về năng lực này với số điểm lần lượt là 3,33; 3,94 và 3,81. Văn hoá VNPT đã được Tập đoàn chuẩn hóa và xây dựng thành Bộ văn hóa VNPT, tiếp nối truyền thống 74 năm Ngành Bưu điện (tiền thân của Tập đoàn VNPT). Trong các năm vừa qua, VNPT Ninh Bình đã tổ chức truyền thông Bộ văn hóa VNPT đến toàn thể NLĐ trong đơn. Những đánh giá đó đã phần nào phản ánh đúng về sự hiểu biết về văn hoá VNPT của NSQL.

- *Hiểu biết về luật viễn thông và các văn bản có liên quan trong công việc.* Số điểm mà Lãnh đạo, nhân viên và bản thân NSQL tự đánh giá là: 3,00; 3,37 và 3,53. Như vậy, nhân Lãnh đạo, nhân viên và NSQL đều đánh giá ở mức trung bình. Về đánh giá tổng thể thì năng lực thành phần này được xếp ở mức chưa đạt yêu cầu. Thực tế cho thấy trước đây, hầu hết các doanh nghiệp tại Việt Nam thường không chú trọng đến việc tìm hiểu và vận dụng Luật trong công việc. Hiện tại cùng với tốc độ phát triển và hội nhập, việc thực hiện theo đúng Luật cần phải được quan tâm chú trọng để đảm bảo tính pháp lý cho các công việc trong doanh nghiệp.

- *Hiểu biết về chiến lược VNPT 4.0.* Lãnh đạo, nhân viên và NSQL đều cho điểm ở mức tốt, lần lượt là 3,67; 3,71; 3,67. Ở yếu tố này lãnh đạo kỳ vọng nhiều hơn về hiểu biết của NSQL. Như vậy, qua phân tích thực tế và qua điều tra cho thấy hiểu biết về chiến lược phát triển của VNPT Ninh Bình của NSQL đạt yêu cầu. Thực tế là VNPT Ninh Bình đã thực hiện rất tốt công tác truyền thông đến NLĐ trong đơn vị.

- *Hiểu về xu hướng phát triển công nghệ của thị trường VT-CNTT nhu cầu sử dụng của khách hàng.* Kết quả điều tra cho thấy hiểu biết về yếu tố này của NSQL được xếp đạt yêu cầu. Số điểm do lãnh đạo và cấp dưới đánh giá lần lượt là 4,00 và 3,33. NSQL tự đánh giá về yếu tố này đạt mức tốt với số điểm là 3,53. Thực tế xu hướng của dịch vụ VT-CNTT thường có chu kỳ ngắn do sự phát triển của công nghệ, do đó thị trường VT-CNTT thường thay đổi nhanh. Bên cạnh đó VNPT Ninh Bình cũng chưa tổ chức nghiên cứu, khảo sát thị trường một cách bài bản để đánh giá lại thị trường. Các kiến thức về nghiên cứu thị trường mà NSQL có được đều do tự tìm hiểu. Vì vậy, với số điểm như trên đã phần nào đáp ứng được yêu cầu về hiểu biết về xu hướng thị trường VT-CNTT của NSQL.

- *Kiến thức cơ bản về phát triển mối quan hệ giữa lãnh đạo và nhân viên.* Đây là yếu tố được đánh giá thấp nhất trong sáu yếu tố cấu thành năng lực về kiến thức quản lý doanh nghiệp. Kết quả điều tra cho thấy kiến thức cơ bản về phát triển mối quan hệ giữa Lãnh đạo và nhân viên của NSQL được đánh giá ở mức trung bình. Số điểm do Lãnh đạo, nhân viên và NSQL tự đánh giá là: 3,67; 4,64 và 4,53. Thực tế cho thấy hầu hết NSQL trong các doanh nghiệp Việt Nam thường không được đào tạo bài bản mà phần lớn phát triển theo kỹ năng.

- *Hiểu và vận dụng được các kiến thức về Marketing trong lĩnh vực VT-CNTT vào công việc thực tế trên địa bàn quản lý.* Kết quả điều tra cho thấy Lãnh đạo và nhân viên đánh giá NSQL ở mức trung bình với lần lượt số điểm là 3.33; 3.34. NSQL tự đánh giá ở mức tốt với mức điểm là 3.68. Điều này phản ánh thực trạng các NSQL của VNPT Ninh Bình hầu hết được đào tạo trong các lĩnh vực kỹ thuật. Tuy nhiên, cùng với yêu cầu của thị trường và công việc, hiện nay NSQL tại

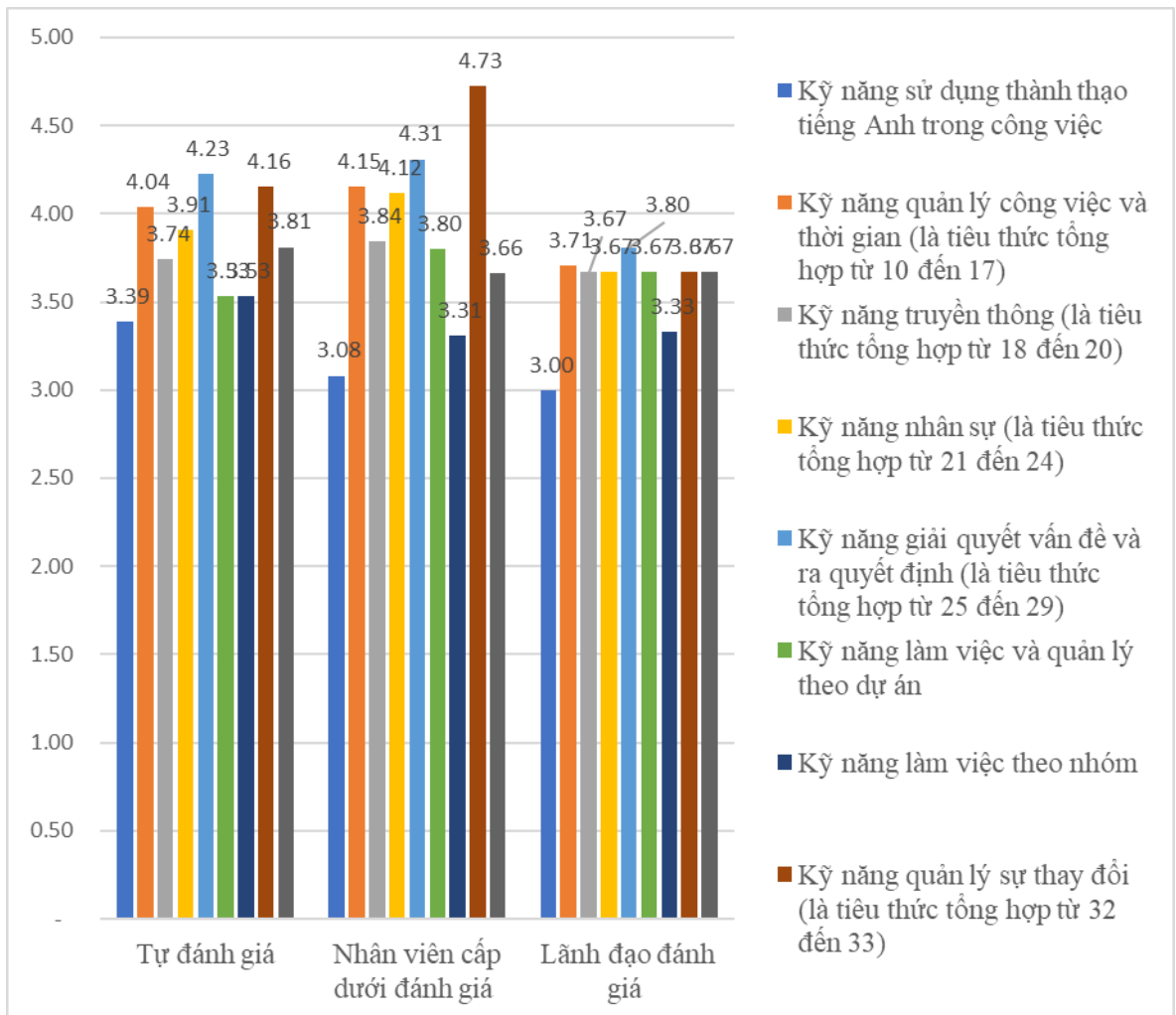
VNPT Ninh Bình đang dần hoàn thiện kiến thức về Marketing thông qua việc tham gia các lớp đào tạo về quản trị kinh doanh.

Như vậy, có 7 tiêu chí cấu thành năng lực về kiến thức quản lý doanh nghiệp thì chỉ có 3 tiêu chí đạt trung bình là: Hiểu và vận dụng được các kiến thức cơ bản về khoa học quản lý trong công việc, Hiểu và vận dụng được các văn bản quy phạm pháp luật về VT-CNTT và các văn bản hành chính có liên quan trong công việc, Hiểu và vận dụng được các kiến thức về Marketing trong lĩnh vực VT-CNTT vào công việc thực tế trên địa bàn quản. Còn lại các kiến thức khác đều đạt yêu cầu. Về tổng thể thì năng lực về kiến thức quản lý doanh nghiệp của NSQL đạt yêu cầu trong hiện tại, cần phải cải thiện trong giai đoạn tiếp theo.

2.3. Thực trạng về kỹ năng quản lý

Như trên đã đề cập khi xét đến năng lực về kỹ năng của NSQL chúng ta đi phân tích 9 kỹ năng thành phần bao gồm:

- + Kỹ năng sử dụng thành thạo tiếng Anh trong công việc.
- + Kỹ năng quản lý công việc và thời gian.
- + Kỹ năng truyền thông.
- + Kỹ năng nhân sự.
- + Kỹ năng giải quyết vấn đề và ra quyết định.
- + Kỹ năng làm việc và quản lý theo dự án tốt.
- + Kỹ năng làm việc theo nhóm.
- + Kỹ năng quản lý sự thay đổi.
- + Kỹ năng giao tiếp trong giải quyết công việc.



Hình 2.7: Biểu đồ biểu diễn kết quả điều tra về kỹ năng

Nguồn: Tổng hợp từ các phiếu điều tra thu về

Qua bảng 2.13 cho thấy kỹ năng của NSQL là đạt yêu cầu trong hiện tại, cần cải thiện trong tương lai để đáp ứng nhu cầu công việc. Số điểm do Lãnh đạo, nhân viên đánh giá đều được xếp vào mức năng lực trung bình với số điểm lần lượt là 3,50; 3,50. NSQL tự đánh giá ở mức tốt là 3,63. Để hiểu biết rõ hơn vào năng lực kỹ năng, chúng ta đi sâu phân tích từng kỹ năng thành phần.

Bảng 2.14: Bảng đánh giá năng lực kỹ năng

| TT | NĂNG LỰC | Tự đánh giá | Nhân viên cấp dưới đánh giá | Lãnh đạo đánh giá | Điểm trung bình |
|----|----------|-------------|-----------------------------|-------------------|-----------------|
| | Kỹ Năng | 3.81 | 3.89 | 3.58 | 3.76 |

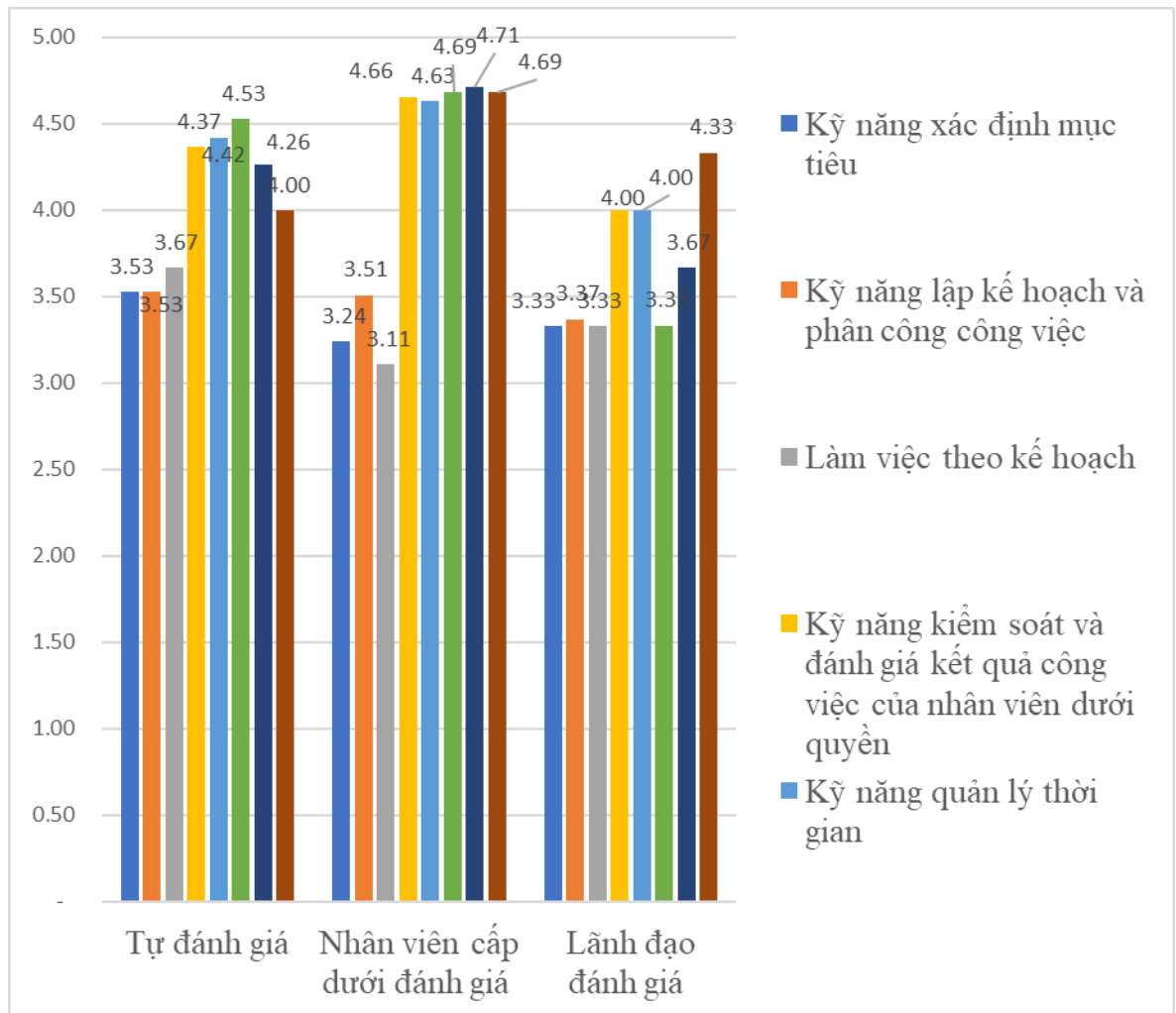
| | | | | | |
|---|---|------|------|------|------|
| 1 | Kỹ năng sử dụng thành thạo tiếng Anh trong công việc | 3.39 | 3.08 | 3.00 | 3.16 |
| 2 | Kỹ năng quản lý công việc và thời gian (là tiêu thức tổng hợp từ 10 đến 17) | 4.04 | 4.15 | 3.71 | 3.97 |
| 3 | Kỹ năng truyền thông (là tiêu thức tổng hợp từ 18 đến 20) | 3.74 | 3.84 | 3.67 | 3.75 |
| 4 | Kỹ năng nhân sự (là tiêu thức tổng hợp từ 21 đến 24) | 3.91 | 4.12 | 3.67 | 3.90 |
| 5 | Kỹ năng giải quyết vấn đề và ra quyết định (là tiêu thức tổng hợp từ 25 đến 29) | 4.23 | 4.31 | 3.80 | 4.11 |
| 6 | Kỹ năng làm việc và quản lý theo dự án | 3.53 | 3.80 | 3.67 | 3.67 |
| 7 | Kỹ năng làm việc theo nhóm | 3.53 | 3.31 | 3.33 | 3.39 |
| 8 | Kỹ năng quản lý sự thay đổi (là tiêu thức tổng hợp từ 32 đến 33) | 4.16 | 4.73 | 3.67 | 4.18 |
| 9 | Kỹ năng giao tiếp trong giải quyết công việc | 3.81 | 3.66 | 3.67 | 3.71 |

Nguồn: Tổng hợp từ các phiếu điều tra thu về

2.3.1. Kỹ năng sử dụng thành thạo tiếng Anh trong công việc

Kỹ năng này của NSQL được đánh giá ở mức không đạt yêu cầu. Lãnh đạo, nhân viên và NSQL đều đánh giá kỹ năng này ở mức độ trung bình với số điểm lần lượt là: 3,00; 3,08 và 3,39. Trong thực tế nhiều NSQL ít sử dụng ngoại ngữ và cũng không chú trọng đến việc tự đào tạo về kỹ năng tiếng Anh. Nhiều NSQL mặc dù có trình độ ngoại ngữ sau khi tốt nghiệp Đại học nhưng sau một thời gian không sử dụng đã bị mai một. Điều này phản ánh thực trạng của các doanh nghiệp Việt Nam khi không có thị trường nước ngoài, hầu hết NSQL đều không có kỹ năng tiếng Anh tốt.

2.3.2. Kỹ năng quản lý công việc và thời gian



Hình 2.8: Biểu đồ kết quả điều tra về kỹ năng quản lý công việc và thời gian

Nguồn: Tổng hợp từ các phiếu điều tra thu về

Bảng 2.15: Bảng đánh giá kỹ năng quản lý công việc và thời gian

| TT | NĂNG LỰC | Tự đánh giá | Nhân viên cấp dưới đánh giá | Lãnh đạo đánh giá | Điểm trung bình |
|----|--|-------------|-----------------------------|-------------------|-----------------|
| | Kỹ năng quản lý công việc và thời gian (là tiêu thức tổng hợp từ 10 đến 17) | 4.04 | 4.15 | 3.71 | 3.97 |
| 10 | Kỹ năng xác định mục tiêu | 3.53 | 3.24 | 3.33 | 3.37 |

| | | | | | |
|----|--|------|------|------|------|
| 11 | Kỹ năng lập kế hoạch và phân công công việc | 3.53 | 3.51 | 3.67 | 3.57 |
| 12 | Làm việc theo kế hoạch | 3.67 | 3.11 | 3.33 | 3.37 |
| 13 | Kỹ năng kiểm soát và đánh giá kết quả công việc của nhân viên dưới quyền | 4.37 | 4.66 | 4.00 | 4.34 |
| 14 | Kỹ năng quản lý thời gian | 4.42 | 4.63 | 4.00 | 4.35 |
| 15 | Kỹ năng quản lý công việc theo thứ tự ưu tiên | 4.53 | 4.69 | 3.33 | 4.18 |
| 16 | Hoàn thành công việc đúng thời hạn, chất lượng | 4.26 | 4.71 | 3.67 | 4.21 |
| 17 | Kỹ năng ủy quyền, giao việc cho cấp dưới | 4.00 | 4.69 | 4.33 | 4.34 |

Nguồn: Tổng hợp từ các phiếu điều tra thu về

Qua kết quả điều tra cho thấy kỹ năng quản lý công việc của NSQL của VNPT Ninh Bình được đánh giá ở mức không đạt yêu cầu. Số điểm trung bình do Lãnh đạo, nhân viên, và NSQL tự đánh giá lần lượt là: 3,71; 4,15 và 4,04. Để hiểu rõ hơn về năng lực quản lý công việc và thời gian ta đi phân tích từng yếu tố cấu thành kỹ năng này.

- *Kỹ năng xác định mục tiêu*: Được đánh giá ở mức không đạt. Số điểm do Lãnh đạo, nhân viên và NSQL tự đánh giá lần lượt là 3,33; 3,24 và 3,53. Như vậy, NSQL tự đánh giá ở mức tốt, còn Lãnh đạo và nhân viên đánh giá ở mức trung bình. Trong thực tế, việc thực hiện các mục tiêu của NSQL trên địa bàn chưa đạt kết quả như kỳ vọng của VNPT Ninh Bình.

- *Kỹ năng lập kế hoạch và phân công công việc*. Kỹ năng lập kế hoạch và phân công công việc được đánh giá ở mức tốt. Số điểm do Lãnh đạo, nhân viên và NSQL lần lượt là 3,67; 3,51 và 3,53. Từ trước đến nay, VNPT Ninh Bình đã ban hành các bản mô tả công việc cho từng cá nhân, từng vị trí công việc nên việc phân công công việc được xác định tương đối rõ ràng. Kỹ năng lập kế hoạch của NSQL cũng đạt kết quả tốt tuy nhiên chất lượng các bản kế hoạch còn chưa cao, nhiều

công việc còn mang tính chất định tính và mang tính chất chung chung, chưa rõ ràng về kết quả sản lượng từng mục tiêu.

- *Kỹ năng làm việc theo kế hoạch.* NSQL nói riêng và cán bộ quản lý nói chung của VNPT Ninh Bình đều được đánh giá ở mức trung bình về kỹ năng này. Thực tế cho thấy, nhiều NSQL đã có bản kế hoạch nhưng việc triển khai, đôn đốc, giám sát thực hiện trên địa bàn còn thiếu quyết liệt, dẫn đến việc thực hiện theo mục tiêu trên địa bàn còn thấp. Nhìn chung kỹ năng này của NSQL còn cần khắc phục trong thời gian tới.

- *Kỹ năng kiểm soát và đánh giá kết quả công việc của nhân viên dưới quyền.* Điểm số đánh giá của nhân viên đạt mức rất tốt 4,66 điểm. Lãnh đạo và NSQL tự đánh giá lần lượt là: 4,00; 4,37. Quan điểm số trên cho thấy về năng lực này của NSQL là đạt yêu cầu. Hiện nay, công tác số hóa của VNPT Ninh Bình thực hiện rất tốt, các kết quả của NLD trong toàn VNPT được thể hiện trên hệ thống ĐHSXKD tập trung một cách công khai, minh bạch nên kết quả đánh giá nhân viên cấp dưới thực hiện chính xác.

- *Kỹ năng quản lý thời gian.* Kết quả điều tra cho thấy năng lực về kỹ năng quản lý thời gian được đánh giá là đạt kết quả tốt. Số điểm do Lãnh đạo, nhân viên và NSQL tự đánh giá lần lượt là: 4,00; 4,63 và 4,42. Hiện nay, cùng với sự phát triển của công nghệ, VNPT Ninh Bình đã thực hiện số hóa các quy trình công việc, mọi công việc được điều hành trên hệ thống dẫn đến việc quản lý thời gian của NSQL thực hiện tốt.

- *Kỹ năng quản lý thời gian theo thứ tự ưu tiên.* Qua kết quả khảo sát cho thấy kỹ năng quản lý thời gian theo thứ tự ưu tiên của NSQL đạt kết quả tốt. Điểm số do nhân viên đánh giá và NSQL tự đánh giá đạt kết quả rất tốt, Lãnh đạo đánh giá đạt kết quả tốt. Thực tế kỹ năng này được hỗ trợ rất lớn từ việc số hóa của VNPT Ninh Bình.

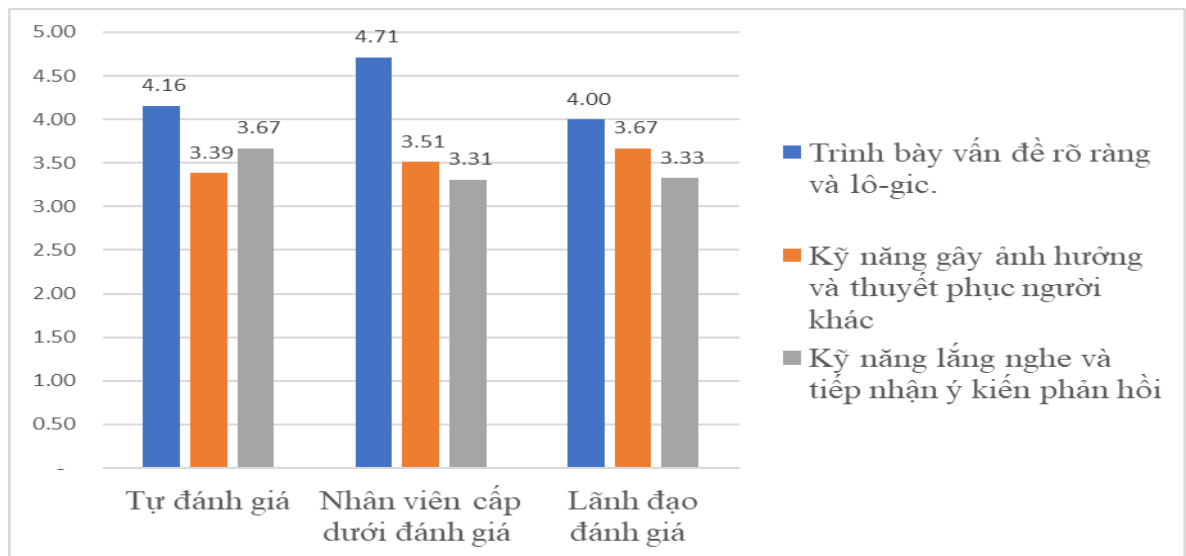
- *Kỹ năng hoàn thành công việc đúng thời hạn, chất lượng.* Qua kết quả khảo sát cho thấy nhân viên đánh giá không đạt rất tốt về kỹ năng này với số điểm là 4,71. Lãnh đạo và NSQL đánh giá ở mức tốt với số điểm là 3,67 và 4,26. Với kết

qua khảo sát như trên cho ta thấy kỹ năng này của NSQL là đạt yêu cầu. Điều này cũng phản ánh thực tế là có nhiều NSQL hoàn thành công việc đúng tiến độ và đảm bảo chất lượng.

- *Kỹ năng uỷ quyền, giao việc cho cấp dưới.* Do VNPT Ninh Bình là doanh nghiệp VT-CNTT và thực hiện công tác liên quan đến kỹ thuật, việc uỷ quyền phân quyền cho cấp dưới được thực hiện triệt để tại các địa bàn. Do đó đánh giá của Nhân viên đạt kết quả rất tốt với mức điểm 4,69. Lãnh đạo và NSQL tự đánh giá tốt ở mức điểm 4,33 và 4,00. Như vậy, về tổng thể kỹ năng uỷ quyền, giao việc cho cấp dưới của NSQL của VNPT đạt kết quả tốt.

Qua phân tích ở trên ta thấy, trong 8 tiêu chí cấu thành năng lực quản lý công việc và thời gian thì có 02 tiêu chí đạt mức trung bình là kỹ năng xác định mục tiêu và kỹ năng làm việc theo kế hoạch. Còn 06 tiêu chí còn lại đều được đánh giá là đạt kết quả tốt. Với kết quả như vậy ta có thể kết luận rằng kỹ năng quản lý công việc và thời gian của NSQL của VNPT Ninh Bình đạt kết quả tốt. Tuy nhiên, để đáp ứng được với kỳ vọng của Tập đoàn VNPT và VNPT Ninh Bình thì đội ngũ NSQL cần có giải pháp triển và hoàn thiện thời gian tới, đặc biệt là các thực hiện các chương trình hành động theo kế hoạch đề ra.

2.3.3. Kỹ năng truyền thông



Hình 2.9: Biểu đồ biểu diễn kết quả điều tra về kỹ năng truyền thông

Nguồn: Tổng hợp từ các phiếu điều tra thu về

Kỹ năng truyền thông là tiêu thức tổng hợp của 3 kỹ năng thành phần là: trình bày vấn đề rõ ràng và lô-gic; gây ảnh hưởng và thuyết phục người khác; lắng nghe và tiếp nhận ý kiến phản hồi. Qua kết quả điều tra cho thấy kỹ năng truyền thông của NSQL đạt yêu cầu với số điểm của Lãnh đạo, nhân viên và NSQL tự lần lượt là: 3,67; 3,84 và 3,74. Để hiểu rõ hơn về kỹ năng này ta đi sâu phân tích từng kỹ năng thành phần của kỹ năng này.

- *Kỹ năng trình bày vấn đề rõ ràng và lô-gic.* Qua kết quả khảo sát cho thấy kỹ năng trình bày vấn đề rõ ràng và lô-gic là đạt kết quả tốt. Lãnh đạo, nhân viên và NSQL tự đánh giá lần lượt là 4,00; 4,71; 4,16. Kết quả điều tra phản ánh đúng thực tế là NSQL chủ yếu được đào tạo từ các trường kỹ thuật nên kỹ năng trình bày vấn đề rõ ràng và lô-gic tương rất tốt.

- *Kỹ năng gây ảnh hưởng và thuyết phục người khác.* Kỹ năng này là kỹ năng rất quan trọng đối với NSQL vì nó ảnh hưởng lớn đến việc lãnh đạo, điều hành của NSQL. Tuy nhiên, kỹ năng này được đánh giá là đạt yêu cầu với số điểm của Lãnh đạo, nhân viên và NSQL tự đánh giá lần lượt là 3,67; 3,51 và 3,39.

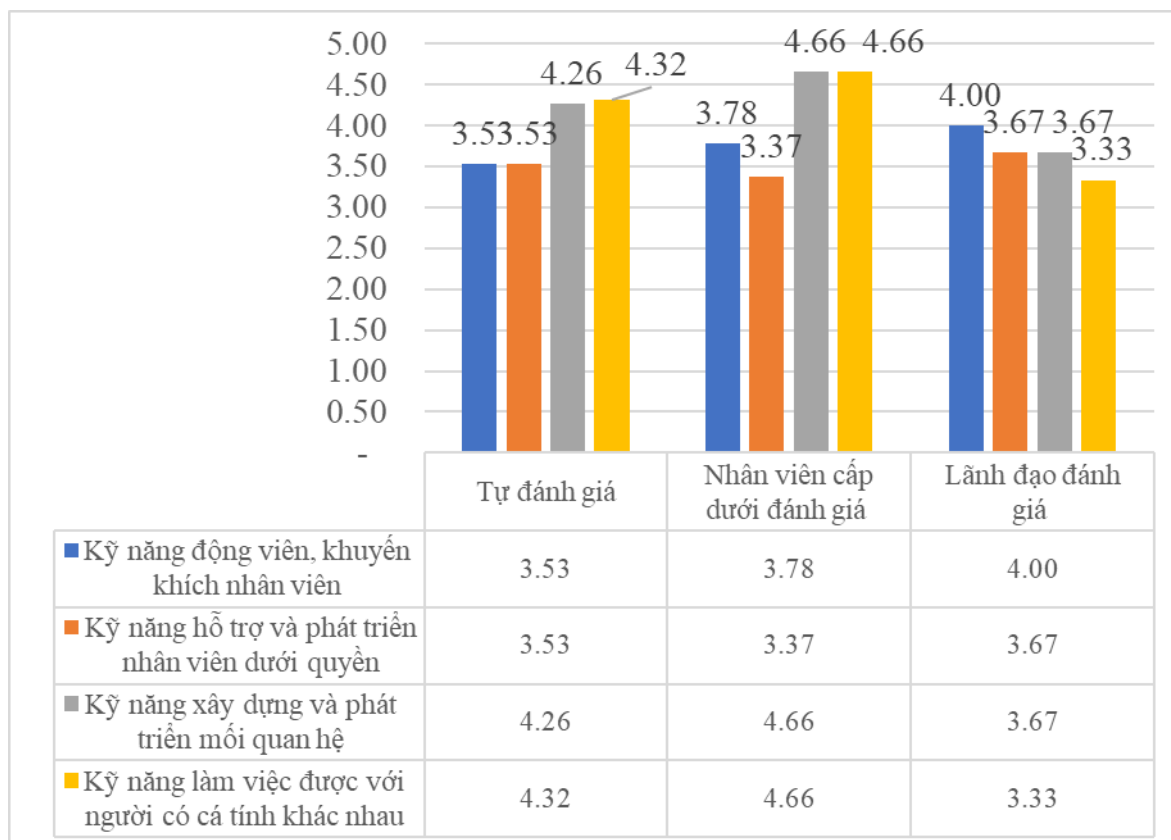
- *Kỹ năng lắng nghe và tiếp nhận ý kiến phản hồi.* Trong số 3 đối tượng được hỏi thì 2 đối tượng đánh giá NSQL không đạt yêu cầu là nhân viên đánh giá 3,31 điểm và Lãnh đạo đánh giá 3,33. Còn NSQL tự đánh giá là đạt yêu cầu với số điểm lần lượt là 3,67. Qua kết quả khảo sát trên cho thấy về kỹ năng này của NSQL không đạt yêu cầu.

Trong tổng số 3 tiêu chí thành phần cấu tạo lên kỹ năng truyền thông thì có 01 tiêu chí không đạt yêu cầu là tiêu chí lắng nghe, tiếp nhận ý kiến phản hồi. Với kết quả như trên, kỹ năng truyền thông của NSQL của NSQL đạt yêu cầu, tuy nhiên cần có giải pháp cải thiện trong tương lai.

2.3.4. Kỹ năng nhân sự

Là tiêu thức tổng hợp của 4 tiêu chí thành phần là: động viên, khuyến khích nhân viên; Hỗ trợ và phát triển nhân viên dưới quyền; xây dựng và phát triển mối quan hệ và làm việc được với người có cá tính khác nhau. Qua kết quả điều tra cho

thấy kỹ năng này của NSQL đạt kết quả tốt. Để làm rõ hơn kỹ năng này, ta đi sâu phân tích các kỹ năng thành phần tạo lên kỹ năng này.



Hình 2.10: Biểu đồ biểu diễn kết quả điều tra về kỹ năng nhân sự

Nguồn: Tổng hợp từ các phiếu điều tra thu về

- *Kỹ năng động viên, khuyến khích nhân viên.* Đối với kỹ năng này, điểm số do Lãnh đạo đánh giá là có giá trị nhất vì họ là cảm nhận được năng lực của NSQL để bổ nhiệm giữ chức vụ Lãnh đạo đơn vị. Ở kỹ năng này Lãnh đạo và nhân viên đánh giá cao NSQL với số điểm lần lượt là 4,00 và 3,78, NSQL tự đánh giá với số điểm là 3,53. Về tổng thể, kỹ năng này thì NSQL của VNPT Ninh Bình là đạt yêu cầu.

- *Kỹ năng hỗ trợ và phát triển nhân viên dưới quyền.* Thực tế cho thấy kỹ năng này của NSQL là không đạt yêu cầu. Lãnh đạo và nhân viên đánh giá với mức trung bình lần lượt là 3,67 và 3,37. NSQL tự đánh giá ở mức tốt với số điểm là 3,53. Như vậy, thực tế và kết quả điều tra đều cho ta kết quả là kỹ năng này của NSQL đạt yêu cầu.

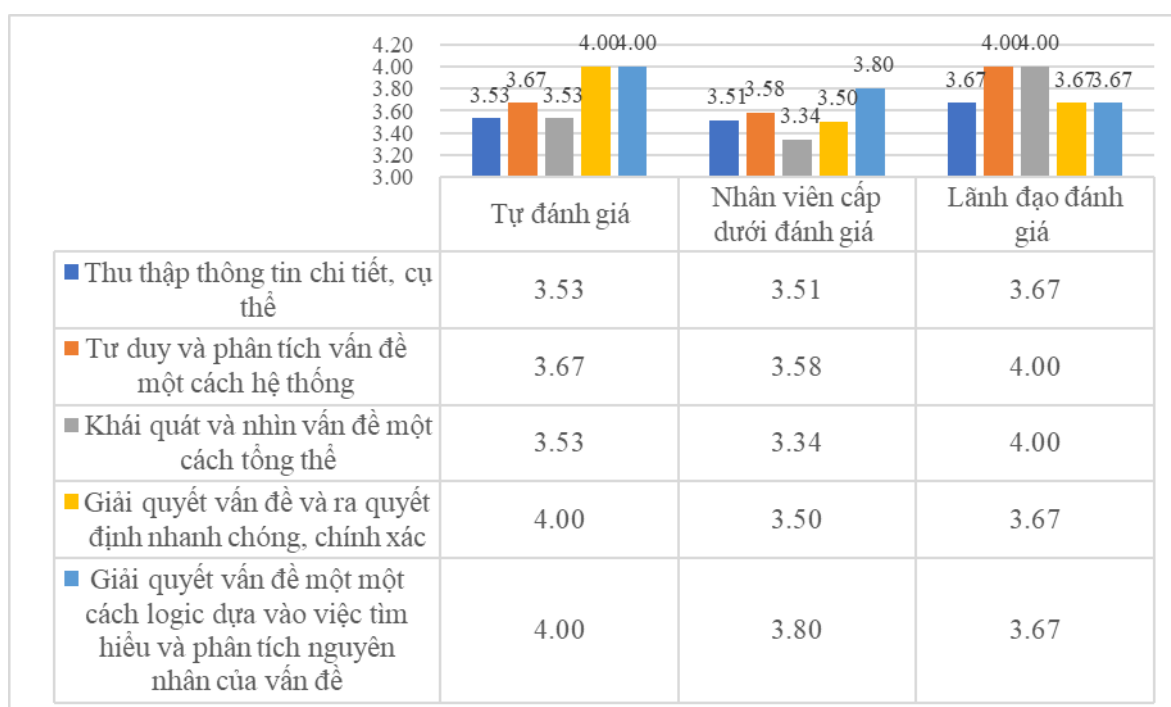
- *Kỹ năng xây dựng và phát triển mối quan hệ.* Với đặc thù và doanh nghiệp VT-CNTT hầu hết nhân viên thuần làm việc về kỹ thuật nên việc xây dựng và phát triển mối quan hệ tương đối thuận lợi và có kết quả tốt đẹp. Điều này cũng đã được kết quả điều tra chứng minh. Nhân viên đánh giá ở mức rất tốt với số điểm 4,66. Lãnh đạo và NSQL đánh giá lần lượt là 3,67 và 4,26. Như vậy, kỹ năng này của NSQL là đạt mức tốt.

- *Kỹ năng làm việc với người có cá tính khác nhau.* Kỹ năng này đòi hỏi có sự đánh giá của càng nhiều phía thì càng chính xác. Riêng trong kỹ năng này có sự chênh lệch giữa đánh giá của Lãnh đạo và nhân viên. Lãnh đạo đánh giá đạt mức trung bình với số điểm 3,33. Trong khi đó nhân viên và NSQL tự đánh giá đạt mức 4,66 và 4,32. Kết quả trên NSQL không đạt mức kỳ vọng của Lãnh đạo VNPT Ninh Bình và tổng thể về kỹ năng này của NSQL là đạt yêu cầu.

Đánh giá chung về kỹ năng nhân sự của NSQL là đạt yêu cầu. Cả 4 tiêu chí thành phần đều đạt yêu cầu.

2.3.5. Kỹ năng giải quyết vấn đề và ra quyết định

Kỹ năng này là tiêu thức tổng hợp của 4 kỹ năng thành phần là: Kỹ năng thu thập thông tin chi tiết, cụ thể; kỹ năng tư duy và phân tích vấn đề một cách có hệ thống; kỹ năng khái quát và nhìn vấn đề một cách tổng thể; kỹ năng giải quyết vấn đề và ra quyết định nhanh chóng, chính xác. Qua tổng hợp số liệu điều tra về kỹ năng này cho thấy cả Lãnh đạo, nhân viên và NSQL đều cho rằng kỹ năng này của NSQL đề đạt với số điểm tốt lần lượt là: 3,80; 4,31 và 4,23. Với kết quả 3/3 đối tượng đánh giá đều đạt yêu cầu thì kỹ năng giải quyết vấn đề và ra quyết định của NSQL đạt yêu cầu. Sau đây, ta đi sâu phân tích các kỹ năng thành phần của kỹ năng này.



Hình 2.11: Biểu đồ biểu diễn kết quả điều tra về kỹ năng giải quyết vấn đề và ra quyết định

Nguồn: Tổng hợp từ các phiếu điều tra thu về

- *Về thu thập thông tin chi tiết, cụ thể:* Kết quả đánh giá của Lãnh đạo, nhân viên và NSQL tự đánh giá không đều xếp ở mức điểm tốt trở lên với số điểm lần lượt là 3,67; 3,51 và 3,53. Như vậy, về tiêu chí này, rõ ràng NSQL chỉ đã đáp ứng được yêu cầu hiện tại.

- *Tư duy phân tích vấn đề một cách có hệ thống.* Là nhà quản lý thì phải biết phân tích vấn đề một cách có hệ thống thì mới giải quyết được vấn đề. Về kỹ năng thành phần này của NSQL được đánh giá đạt mức tốt đáp ứng yêu cầu hiện tại với số điểm của các đối tượng đánh giá là nhân viên 3,58; Lãnh đạo 4,00 và NSQL: 3,67. Về tổng thể kỹ năng thành phần này là đạt yêu cầu.

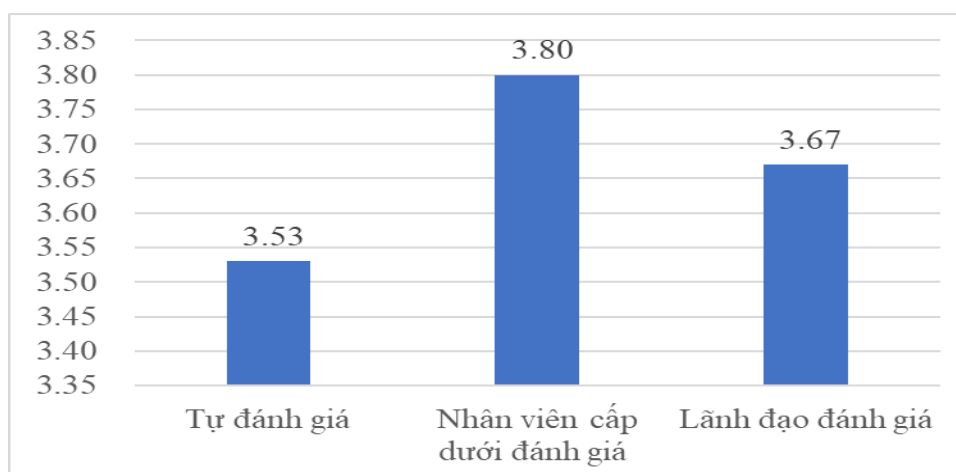
- *Khái quát và nhìn vấn đề một cách tổng thể.* Kỹ năng này đòi hỏi NSQL phải nhìn vấn đề một cách tổng thể có mối quan hệ mật thiết với nhau trong một hệ thống hoàn chỉnh. Số điểm do Lãnh đạo, nhân viên và NSQL tự đánh giá lần lượt là 4,00; 3,34 và 3,53. Về hiện tại thì kỹ năng này hoàn toàn có thể đáp ứng được yêu cầu.

- *Giải quyết vấn đề và ra quyết định một cách chính xác, nhanh chóng.* Một trong những nhiệm vụ chính của cán bộ quản lý là phải ra quyết định một cách chính xác, nhanh chóng. Tuy nhiên ở các môi trường khác nhau thì mức độ đòi hỏi lại khác nhau. Kỹ năng này đòi hỏi rất cao ở đối với NSQL ở những doanh nghiệp hoạt động trong nền kinh tế thị trường. Chính do môi trường như vậy, nên kỹ năng này của NSQL của VNPT Ninh Bình tương đối cao. Số điểm do Lãnh đạo, nhân viên và NSQL đánh giá lần lượt là: 3,67; 3,50 và 4,00.

Kỹ năng giải quyết vấn đề và ra quyết định là một kỹ năng rất quan trọng đối với cán bộ quản lý vì thực chất quản lý là giải quyết vấn đề và ra quyết định. Qua kết quả điều tra và phân tích trên cho thấy 100% các kỹ năng thành phần (4 kỹ năng) của kỹ năng giải quyết vấn đề và ra quyết định đều chỉ xếp ở mức tốt, đáp ứng được yêu cầu hiện tại, tuy nhiên còn cần cải thiện trong thời gian tới.

2.3.6. Kỹ năng làm việc và quản lý theo dự án

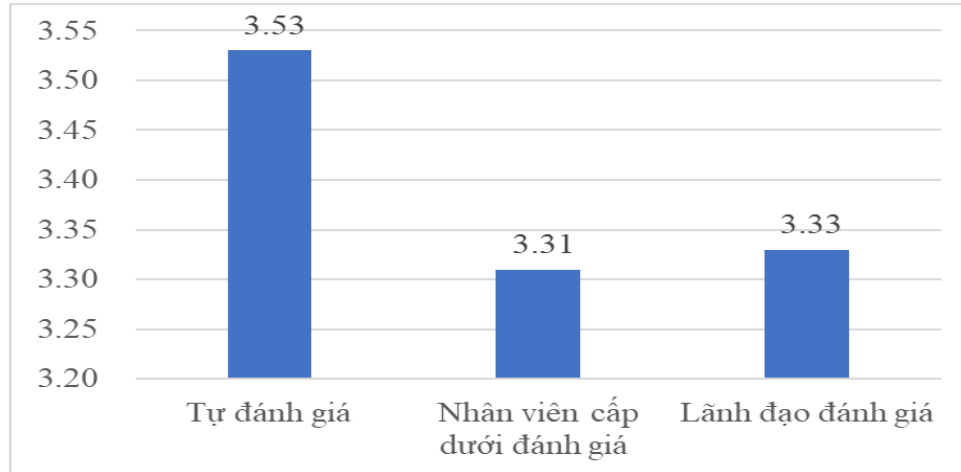
Kỹ năng này đòi hỏi NSQL phải làm việc bài bản, chuyên nghiệp. Thực tế cho thấy kỹ năng này của NSQL đạt kết quả tốt. Việc thực hiện các công việc được thực hiện theo đúng các quy trình, quy định của VNPT Ninh Bình. Qua kết quả điều tra cho thấy lãnh đạo đánh thấp hơn so với nhân viên đánh giá lần lượt là 3,67 và 3,80. NSQL tự đánh giá đạt mức tốt với 3,53. Với kết quả điều tra và thực tế cho thấy về kỹ năng này của NSQL của VNPT Ninh Bình đáp ứng được yêu cầu hiện tại.



Hình 2.12: Biểu đồ biểu diễn kết quả điều tra về kỹ năng làm việc và quản lý theo dự án

Nguồn: Tổng hợp từ các phiếu điều tra thu về

2.3.7. Kỹ năng làm việc theo nhóm

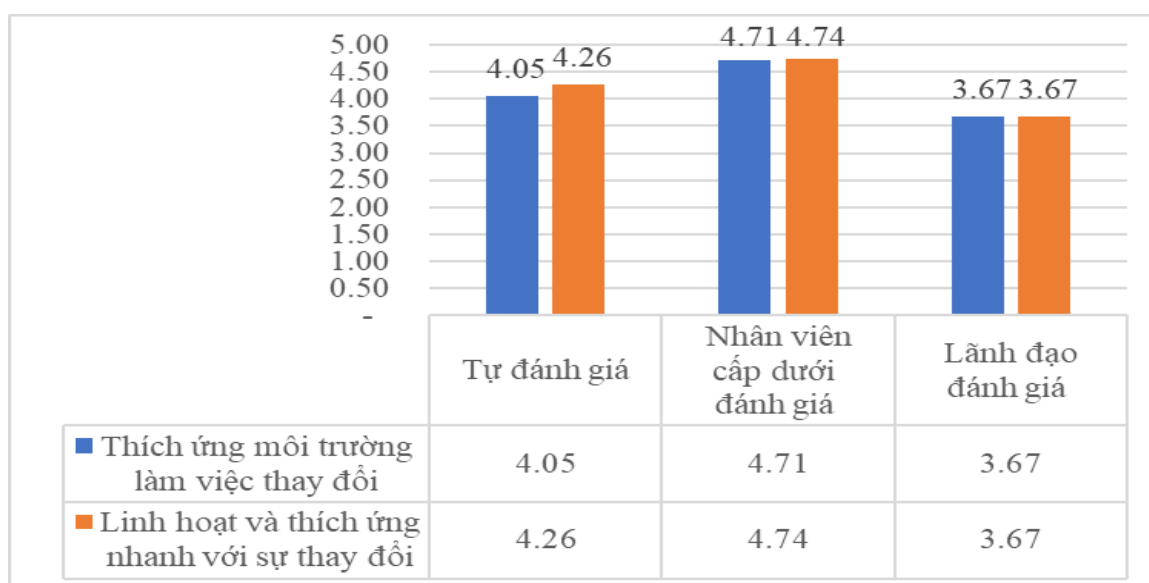


Hình 2.13: Biểu đồ biểu diễn kết quả điều tra về kỹ năng làm việc theo nhóm

Nguồn: Tổng hợp từ các phiếu điều tra thu về

Kỹ năng này đòi hỏi khả năng cộng tác trong công việc để hoàn thành mục tiêu đề ra. Qua hình 2.13 cho thấy kỹ năng làm việc nhóm của NSQL chỉ đáp ứng nhu cầu hiện tại chưa đáp ứng được các yêu cầu trong tương lai. Số điểm do Lãnh đạo, nhân viên đánh giá đều ở mức năng lực trung bình với số điểm lần lượt là 3,33; 3,31. NSQL tự đánh giá đạt mức 3,53. Như vậy khả năng làm việc theo nhóm của NSQL chưa đạt yêu cầu. Thực tế thì khi làm việc theo nhóm NSQL thường ngại chỉ đạo và phân chia công việc cho các đồng nghiệp ngang cấp, thường là người nào chịu trách nhiệm thì người đó thực hiện công việc. Về tổng thể thì kỹ năng làm việc theo nhóm của NSQL chưa đạt yêu cầu.

2.3.8. Kỹ năng quản lý sự thay đổi



Hình 2.14: Biểu đồ biểu diễn kết quả điều tra về kỹ năng quản lý sự thay đổi

Nguồn: Tổng hợp từ các phiếu điều tra thu về

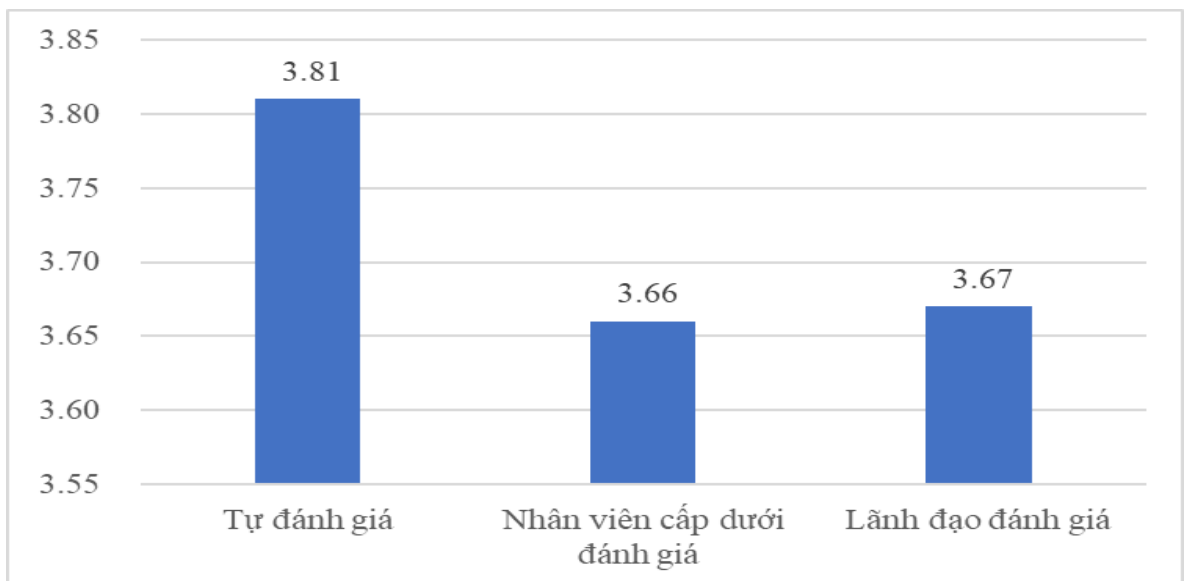
Trong cuộc cách mạng công nghiệp 4.0, các doanh nghiệp viễn thông đòi hỏi phải thay đổi nhanh chóng để bắt kịp với nhịp độ và xu hướng của thị trường. Kỹ năng quản lý sự thay đổi là tiêu thức tổng hợp của 2 kỹ năng thành phần là : kỹ năng thích ứng với môi trường thay đổi; linh hoạt và thích ứng nhanh với thay đổi. Qua tổng hợp kết quả điều tra cho thấy kỹ năng quản lý sự thay đổi của NSQL đạt mức đánh giá rất tốt của nhân viên, Lãnh đạo và NSQL tự đánh giá đạt mức tốt. Để nghiên cứu sâu hơn ta đi sâu nghiên cứu các kỹ năng thành phần cấu thành kỹ năng này.

- Về thích ứng với môi trường làm việc thay đổi. Kết quả điều tra ở hình 2.14 cho thấy có sự khác biệt trong đánh giá về kỹ năng này của NSQL. Nhân viên đánh giá rất cao về NSQL đạt mức 4,71. Trong khi đó Lãnh đạo đánh giá đạt mức 3,67, kỳ vọng của Lãnh đạo cao hơn kỳ vọng của nhân viên về kỹ năng thích ứng với môi trường kinh doanh thay đổi. Thực tế cho thấy, NSQL của VNPT Ninh Bình hầu hết có trình độ đào tạo bài bản nên việc thay đổi môi trường làm việc cũng không ảnh hưởng nhiều đến khả năng tiếp cận và giải quyết công việc. Về tổng thể kỹ năng này của NSQL đáp ứng đạt yêu cầu.

- Về linh hoạt và thích ứng nhanh với sự thay đổi. Kỹ năng thành phần này là đòi hỏi rất quan trọng đối với NSQL. Hiện nay, thị trường VT-CNTT thường xuyên thay đổi và biến động nhanh chóng, vì vậy đòi hỏi cán bộ quản lý phải nắm bắt, linh hoạt và thích ứng nhanh với sự thay đổi đó. Nhân viên, lãnh đạo và NSQL tự đánh giá kỹ năng này đạt kết quả tốt với các số điểm là 3,67; 4,74 và 4,26.

Có 2 kỹ năng thành phần cấu thành kỹ năng quản lý sự thay đổi đều ở mức năng lực tốt, đạt đạt yêu cầu. Vì vậy, về tổng thể kỹ năng quản lý sự thay đổi của NSQL là đạt yêu cầu .

2.3.9. Kỹ năng giao tiếp trong giải quyết công việc

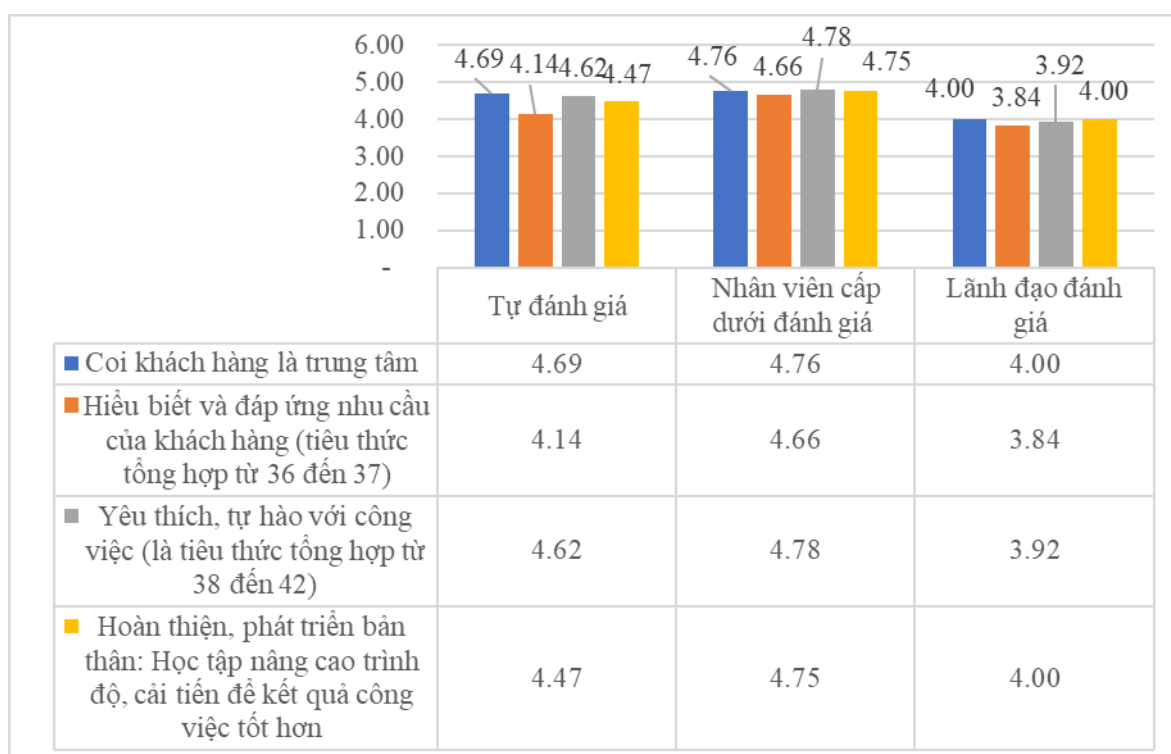


Hình 2.15: Biểu đồ biểu diễn kết quả điều tra về kỹ năng giao tiếp trong giải quyết công việc

Nguồn: Tổng hợp từ các phiếu điều tra thu về

Qua hình 2.15 cho thấy nhân viên và NSQL đều đánh giá ở mức rất tốt 3,81, Lãnh đạo và NSQL tự đánh giá đạt mức tốt với số điểm lần lượt là 3,67 và 3,66. Như vậy, với kết quả đánh giá như trên có thể khẳng định kỹ năng giao tiếp của NSQL đạt yêu cầu.

2.4. Thực trạng về thái độ, ứng xử



Hình 2.16: Biểu đồ biểu diễn kết quả điều tra về ứng xử, thái độ

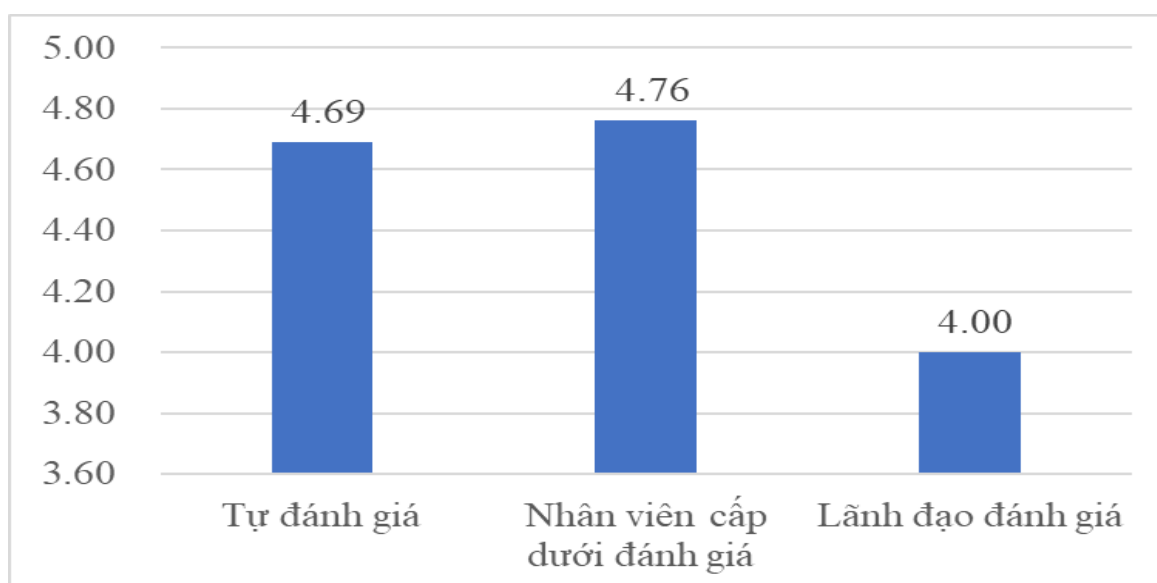
Nguồn: Tổng hợp từ các phiếu điều tra thu về

Năng lực ứng xử, thái độ bao gồm:

- Coi khách hàng là trọng tâm.
- Hiểu biết và đáp ứng nhu cầu của khách hàng
- Yêu thích và tự hào với công việc
- Hoàn thiện phát triển bản thân: học tập nâng cao trình độ, cải tiến kết quả công việc tốt hơn.

Qua khảo sát, bình quân các tiêu chí về năng lực ứng xử, thái độ đều đạt mức tốt với đánh giá của Lãnh đạo, nhân viên và NSQL tự đánh giá lần lượt là 3,92; 4,74 và 4,49. Như vậy, về tổng thể thì năng lực này của NSQL hoàn toàn đáp ứng nhu cầu trước mắt và lâu dài. Sau đây ta đi sâu phân tích từng yếu tố cụ thể cấu thành năng lực này.

2.4.1 Coi khách hàng là trọng tâm

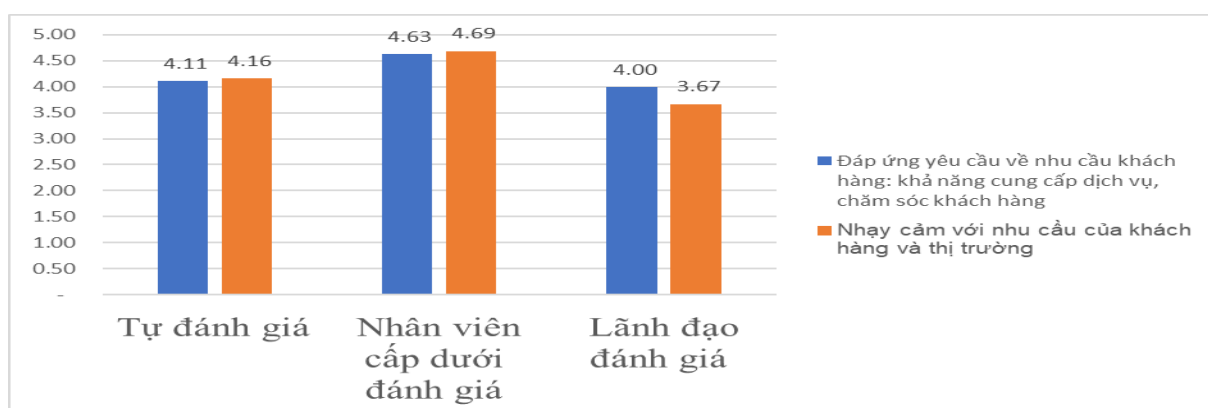


Hình 2.17: Biểu đồ biểu diễn kết quả điều tra yếu tố “coi khách hàng là trung tâm”

Nguồn: Tổng hợp từ các phiếu điều tra thu về

Khách hàng là yếu tố cốt lõi trong mỗi doanh nghiệp là nguồn doanh thu và lợi nhuận của mỗi doanh nghiệp. Do đó, coi khách hàng là trung tâm được coi là tiêu chí hàng đầu của mỗi doanh nghiệp để phát triển thị trường. Qua hình 2.17 cho thấy tất cả các người được hỏi đều đánh giá rất cao yếu tố này của NSQL với số điểm đạt mức tốt ở nhân viên và NSQL tự đánh giá (4,76 và 4,69). Riêng Lãnh đạo đánh giá chỉ đạt mức tốt và có sự chênh lệch với mức điểm 4,00. Điều này thể hiện các công việc triển khai của NSQL đưa đạt đến điểm chạm của khách hàng theo tiêu chí của Lãnh đạo. Với kết quả điều tra cho thấy NSQL hoàn toàn đáp ứng được yêu cầu trong hiện tại cũng như trong tương lai.

2.4.2 Hiểu biết và đáp ứng nhu cầu của khách hàng



Hình 2.16: Biểu đồ biểu diễn kết quả điều tra về hiểu biết và đáp ứng nhu cầu của khách hàng

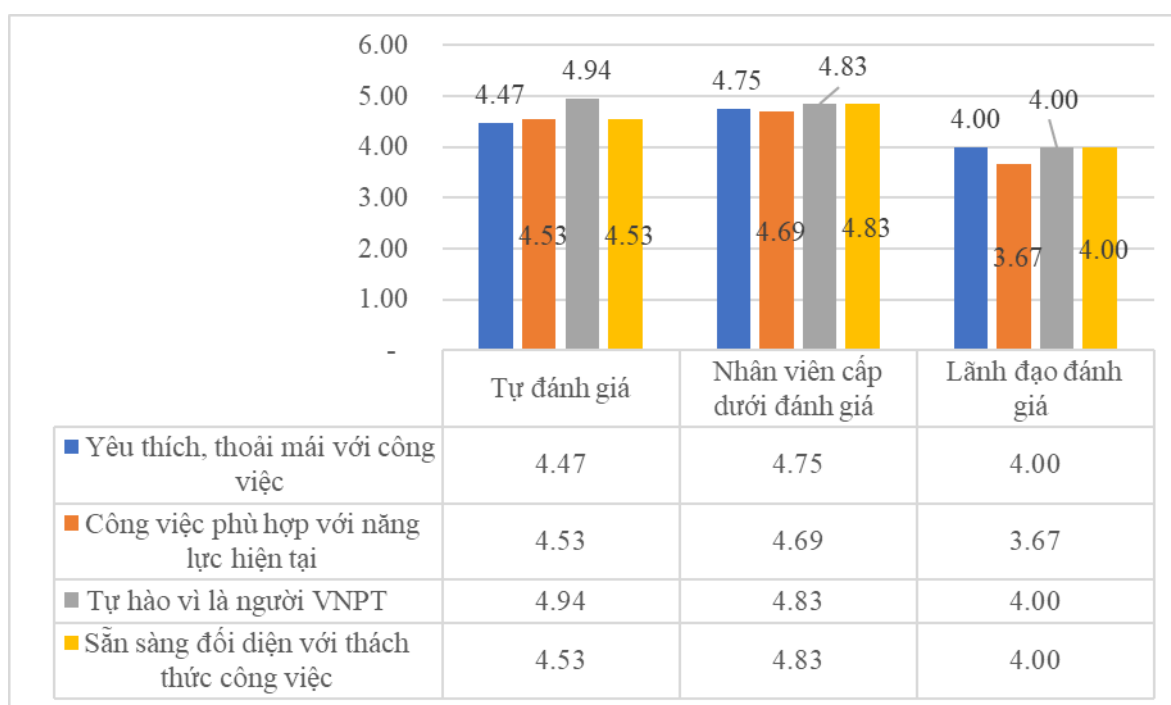
Nguồn: Tổng hợp từ các phiếu điều tra

Năng lực hiểu biết và đáp ứng nhu cầu của khách hàng gồm 2 năng lực thành phần là: đáp ứng nhu cầu của khách hàng và nhạy cảm với mong muốn của khách hàng và của thị trường. Qua hình 2.16 cho thấy nhân viên đánh giá cao sự hiểu biết và đáp ứng nhu cầu của khách hàng với số điểm lần lượt là: 4,63 và 4,96. Lãnh đạo và NSQL tự đánh giá với kết quả tương đương nhau. Với kết quả như trên cho thấy về năng lực này NSQL hoàn toàn đáp ứng được yêu cầu trong hiện tại và tương lai. Sau đây ta đi sâu nghiên cứu vào từng năng lực thành phần của năng lực này.

- *Đáp ứng nhu cầu khách hàng*: Hiện tại đội ngũ NSQL luôn chú trọng và bố trí mọi nguồn lực để đáp ứng tối đa nhu cầu của khách hàng nhằm phát triển và chiếm lĩnh thị trường. Qua kết quả điều tra cho thấy, về tiêu chí này được đánh giá rất cao với rất tốt ở nhân viên (4,63), và tốt ở Lãnh đạo và NSQL tự đánh giá (4,00 và 4,11).

- *Nhạy cảm với nhu cầu của khách hàng và thị trường*. Nhạy cảm với nhu cầu của khách hàng và thị trường đánh giá khả năng phát hiện, nắm bắt được cơ hội để phát triển thị trường, đầu tư sẵn sàng hạ tầng để phát triển đảm bảo hiệu quả đầu tư trên các địa bàn huyện/Thành phố. Chính vì thế, kết quả điều tra cũng cho thấy về năng lực này NSQL đạt yêu cầu.

2.4.3 Yêu thích và tự hào với công việc



Hình 2.17: Biểu đồ biểu diễn kết quả điều tra về sự yêu thích và tự hào với công việc

Nguồn: Tổng hợp từ các phiếu điều tra thu về

Năng lực yêu thích và tự hào với công việc gồm 4 năng lực thành phần là: Yêu thích, thoải mái với công việc; công việc phù hợp với năng lực hiện tại; tự hào vì là một cán bộ quản lý của VNPT Ninh Bình và sẵn sàng đối diện với thách thức công việc.

Thực tế cho thấy, nếu có yêu thích và tự hào với công việc thì người lao động mới có kết quả tốt. Vì vậy, đây là năng lực rất quan trọng để đánh giá năng lực của NSQL. Qua hình 2.17 cho thấy trong nhân viên và NSQL tự đánh giá trung bình ở mức rất tốt (4,78 và 4,62). Lãnh đạo đánh giá trung bình ở mức tốt (3,92). Rõ ràng NSQL của VNPT Ninh Bình đều có sự yêu thích và tự hào đối với công việc và tự hào và một thành viên của mái nhà chung VNPT. Sau đây ta đi sâu nghiên cứu từng năng lực thành phần của năng lực này.

- *Yêu thích, thoải mái với công việc.* Cả 3 đối tượng được hỏi đều đánh giá cao về sự yêu thích, thoải mái với công việc của NSQL, đều cho số điểm ở mức đạt yêu cầu (NSQL: 4,47; nhân viên 4,75 và lãnh đạo 4,00). Như vậy, với kết quả điều

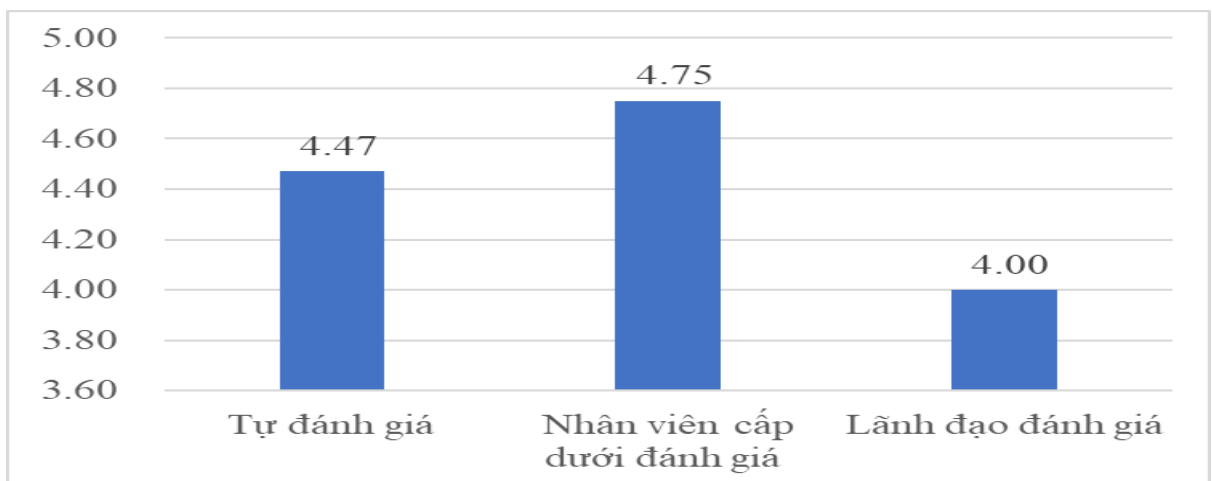
tra như trên cho ta thấy rằng năng lực này của NSQL là đạt yêu cầu. Thực tế các NSQL không chịu nhiều sức ép từ công việc, do vậy họ cảm thấy yêu thích, thoải mái với công việc.

- *Công việc phù hợp với năng lực hiện tại.* Công việc phù hợp với năng lực hiện tại là sự đòi hỏi về năng lực của công việc phù hợp năng lực của NSQL. Kết quả cho thấy tất cả đối tượng được hỏi đều cho rằng công việc hiện nay của NSQL phù hợp với năng lực hiện tại (NSQL: 4,53; nhân viên: 4,69 và lãnh đạo 3,67).

- *Tự hào vì là người VNPT.* Xét về mặt xã hội, VNPT Ninh Bình là doanh nghiệp trung ương đóng trên địa phương, có vị trí nhất định trong xã hội. Do đó, NSQL tự hào là một thành viên của VNPT trên địa bàn Ninh Bình. Thực tế này cũng được phản ánh qua kết quả điều tra, tất cả đối tượng được hỏi đều cho điểm rất cao ở yếu tố này (NSQL: 4,94; nhân viên: 4,83 và lãnh đạo 4,00). Với kết quả như trên NSQL đạt yêu cầu về yếu tố này.

- *Sẵn sàng đối diện với những thử thách trong công việc.* Tại VNPT Ninh Bình, NLD luôn sẵn sàng đối diện với những thử thách trong công việc. Kết quả điều tra cũng phản ánh thực trạng này (NSQL: 4,53; nhân viên: 4,83; Lãnh đạo: 4,00). Với kết quả điều tra trên cho thấy rằng NSQL không đạt yêu cầu về năng lực này.

2.4.4 Hoàn thiện, phát triển bản thân: học tập nâng cao trình độ, cải tiến để kết quả công việc tốt hơn.



**Hình 2.18: Biểu đồ biểu diễn kết quả điều tra về hoàn thiện,
phát triển bản thân**

Nguồn: Tổng hợp từ các phiếu điều tra thu về

Hoàn thiện và phát triển bản thân không những giúp cho trình độ của NSQL được nâng lên mà năng suất lao động của NLĐ cũng sẽ được nâng lên. Qua hình 2.18 cho thấy nhân viên có đánh giá cao về hoàn thiện bản thân (4,75), Lãnh đạo và NSQL tự đánh giá (4,00 và 4,47) đều đạt mức tốt. Như vậy, rõ ràng năng lực hoàn thiện, phát triển bản thân của NSQL là đáp ứng đạt yêu cầu.

Theo kết quả tổng hợp điểm trung bình thì năng lực về ứng xử, thái độ của NSQL đạt yêu cầu. cả 4 năng lực thành phần đều đạt mức tốt trở lên.

2.5. Đánh giá chung về năng lực quản lý của đội ngũ NSQL tại VNPT Ninh Bình.

2.5.1 Điểm mạnh

NSQL có những điểm mạnh sau:

➤ **Kiến thức**

- Hiểu biết về giá trị văn hoá của VNPT Ninh Bình. Qua điều tra cho thấy hiểu biết về giá trị văn hoá của NSQL không chỉ đáp ứng được yêu cầu hiện tại mà còn đáp ứng được yêu cầu trong tương lai. Giá trị văn hoá là nền tảng vững chắc cho sự phát triển của VNPT Ninh Bình. Vì vậy, cần phải biết gìn giữ và phát huy trong quá trình hoạt động. Cần tiếp tục xây dựng các giá trị văn hoá tốt đẹp, loại bỏ những giá trị văn hoá không lành mạnh.

- Hiểu được chiến lược phát triển của VNPT trên địa bàn. NSQL nắm được mục tiêu chiến lược phát triển của VNPT trên địa bàn Ninh Bình là điều kiện tiên đề để thực hiện mục tiêu chiến lược. Do vậy, VNPT Ninh Bình phát huy điểm mạnh này của đội ngũ NSQL, huy động các nguồn lực để thực hiện mục tiêu chiến lược.

➤ **Kỹ năng**

- Có kỹ năng động viên, khuyến khích nhân viên và kỹ năng xây dựng mối quan hệ của NSQL là tương đối tốt. Các kỹ năng này là một trong những kỹ năng thành phần của kỹ năng nhân sự. Đây là điểm mạnh của NSQL cần phải trau dồi và

phát huy trong quản trị nhân sự.

- Có kỹ năng trình bày vấn đề rõ ràng và logic là tương đối tốt. Kỹ năng này là kỹ năng thành phần của kỹ năng truyền thông. Kỹ năng này sẽ giúp cho NSQL dễ dàng truyền đạt các vấn đề trong quá trình thực hiện công việc, giúp cho quá trình trao đổi trong quá trình làm việc được tốt hơn.

- Có kỹ năng giao tiếp tốt trong công việc. Điều này chứng tỏ giao tiếp giữa NSQL với nhân viên, lãnh đạo và đồng cấp đều rất tốt. Tuy nhiên, NSQL phải tự trau dồi kỹ năng này để hoàn thiện hơn phục vụ nhu cầu phát triển của VNPT Ninh Bình.

➤ Thái độ, ứng xử

- Rất coi trọng khách hàng là trọng tâm. Khách hàng là đối tượng phục vụ chính của mọi hoạt động đơn vị. Vì vậy, việc NSQL đã có ý thức trong việc xác định khách hàng là trọng tâm là một điều kiện cốt lõi trong hoạt động SXKD của đơn vị.

- Hiểu biết và đáp ứng yêu cầu của khách hàng và thị trường. Nắm bắt và đáp ứng yêu cầu khách hàng và thị trường của NSQL. Trong thời gian tới, VNPT Ninh Bình cần tiếp tục thực hiện các giải pháp để nghiên cứu thị trường để phục vụ ngày càng tốt hơn.

- Yêu thích, thoải mái với công việc và tự hào là một thành viên của VNPT trên địa bàn. Điểm mạnh này là điều kiện tiên đề để NSQL hướng mọi nỗ lực trong công việc vì mục tiêu chung của của VNPT trên địa bàn. Vì vậy, cần tiếp tục tạo ra môi trường làm việc thoải mái và xây dựng hình ảnh để cho NSQL tự hào về VNPT.

- Quan hệ với đồng nghiệp của NSQL tương đối tốt. Điều mạnh này giúp cho quá trình thực hiện công việc được dễ dàng hơn.

2.5.2. Điểm yếu

➤ Cơ cấu trình độ, đội tuổi

- Về trình độ NSQL chưa hợp lý cho giai đoạn trước mắt cũng như trong tương lai, NSQL có trình độ đại học chiếm tỷ trọng lớn.

- Về cơ cấu độ tuổi NSQL phù hợp cho giai đoạn trước mắt, tỷ lệ NSQL ở độ tuổi từ trên 50 tuổi tương đối nhiều (đặc biệt có 05/19 NSQL có độ tuổi từ 58-60, chiếm 26,32%). Vấn đề bố trí, sắp xếp đội ngũ NSQL kế cận trẻ, có năng lực, hoài bão, tâm huyết là vấn đề đáng cân nhắc để thực hiện.

➤ Kiến thức

- *Năng lực về kiến thức.* Năng lực về kiến thức chỉ đáp ứng yêu cầu trong giai đoạn trước mắt, chưa đáp ứng yêu cầu trong tương lai để có thể thực hiện được mục tiêu chiến lược đến 2025. Năng lực về kiến thức thể hiện qua năng lực về chuyên môn, nghiệp vụ và năng lực về kiến thức quản lý trường đại học.

- Năng lực chuyên môn, nghiệp vụ. Qua kết quả điều tra và thực tế cho thấy năng lực này chỉ đáp ứng yêu cầu trước mắt, không thỏa mãn yêu cầu trong tương lai.

- Về kiến thức quản lý doanh nghiệp. Được đánh giá chỉ đáp ứng yêu cầu hiện tại mà chưa thể đáp ứng yêu cầu trong tương lai. Trong 7 năng lực thành phần tạo nên năng lực quản lý thì có 5 năng lực thành phần không đạt yêu cầu là: *Kiến thức cơ bản về khoa học quản lý; Hiểu biết về luật; Hiểu biết về xu hướng phát triển công nghệ của thị trường VT-CNTT; Hiểu được kiến thức cơ bản về phát triển mối quan hệ giữa lãnh đạo và nhân viên và Hiểu và vận dụng được các kiến thức về Marketing trong lĩnh vực VT-CNTT vào công việc thực tế trên địa bàn quản lý.*

➤ Kỹ năng

- *Năng lực về kỹ năng.* Ngoài việc phải có kiến thức, NSQL còn phải có kỹ năng để vận dụng sáng tạo các kiến thức vào thực tế quản lý. Về tổng thể kỹ năng của NSQL có khoảng trống cần phải “san lấp” nếu muốn thực hiện được mục tiêu chiến lược đến 2025. Trong 9 kỹ năng thuộc năng lực về kỹ năng thì có 1 kỹ năng không đạt yêu cầu:

- Kỹ năng sử dụng thành thạo tiếng Anh trong công việc. Trước mắt có thể VNPT Ninh Bình chưa hội nhập sâu và rộng với nước ngoài nên đòi hỏi về tiếng Anh đối với NSQL còn ở mức độ nhất định. Tuy nhiên, đến 2025 xu hướng công nghệ và thị trường sẽ mang tính toàn cầu, yêu cầu NSQL phải có trình độ tiếng Anh

để tự tìm hiểu và hoàn thiện bản thân. Do đó, cần phải có giải pháp để nâng cao trình độ tiếng Anh của NSQL.

- Kỹ năng quản lý công việc và thời gian. Cả có 2/8 kỹ năng thành phần đều không đạt yêu cầu: *Xác định mục tiêu và làm việc theo kế hoạch*. Kỹ năng này ảnh hưởng trực tiếp đến tiến độ, chất lượng và khả năng thực hiện công việc. Do đó, cần phải có các biện pháp khắc phục vấn đề này ngay từ bây giờ.

- Kỹ năng truyền thông. Trong kỹ năng này thì có 2 trong 3 kỹ năng thành phần không đạt yêu cầu là: *gây ảnh hưởng và thuyết phục người khác; lắng nghe và tiếp nhận ý kiến phản hồi*. NSQL chưa có ảnh hưởng và thuyết phục được nhân viên cấp dưới, đồng thời việc lắng nghe và tiếp thu các ý kiến phản hồi từ nhiều đối tượng khác nhau cũng cần được khắc phục.

- Kỹ năng nhân sự: Kỹ năng này có 1 kỹ năng thành phần không đạt yêu cầu là: *Hỗ trợ và phát triển nhân viên dưới quyền*.

- Kỹ năng làm việc theo nhóm. Khả năng công tác giữa NSQL với nhân viên trong nhóm, với các đơn vị khác trong giải quyết công việc là quan trọng. Kỹ năng này của NSQL được đánh giá ở mức trung bình, chỉ đáp ứng được yêu cầu hiện tại mà chưa đáp ứng yêu cầu trong tương lai.

- Kỹ năng quản lý sự thay đổi. Qua kết quả điều tra cho thấy cả khả năng thích ứng với môi trường làm việc thay đổi và khả năng linh hoạt và thích ứng nhanh với sự thay đổi của NSQL đều ở mức trung bình. Sẽ có rất nhiều sự thay đổi trong giai đoạn từ nay đến 2015, do đó NSQL phải được hoàn thiện kỹ năng này để thực hiện được mục tiêu chiến lược đề ra.

2.5.3 Nguyên nhân

Qua kết quả điều tra ta đã thấy được các điểm mạnh và điểm yếu về năng lực của đội ngũ NSQL. Sau đây ta đi tìm hiểu nguyên nhân của những điểm yếu để đưa ra được những giải pháp khắc phục.

2.5.3.1. Từ bản thân NSQL

- NSQL chủ yếu được đào tạo theo chuyên ngành kỹ thuật, ít được đào tạo quản lý và chưa thực sự coi trọng kiến thức marketing trong việc điều hành SXKD

trên địa bàn;

- NSQL cần phải dự phòng sẵn khả năng trau dồi tiếng Anh, do phần lớn NSQL tốt nghiệp đại học nên khả năng đọc hiểu tương đối tốt. Tuy nhiên khả năng nói và nghe rất hạn chế. Để có thể hội nhập xu thế toàn cầu hóa của thị trường, NSQL cần phải được đào tạo thêm về kỹ năng này.

- NSQL lớn tuổi thường đã được định hình về phong cách điều hành thời kỳ trước, ít cạnh tranh và ít có sự thay đổi. Bản thân họ thụ động với sự thay đổi của cơ chế thị trường. NSQL chưa thích ứng được với những thay đổi mạnh mẽ của nền kinh tế;

- NSQL chưa thực sự coi trọng việc tìm hiểu và áp dụng các quy phạm pháp luật trong việc điều hành SXKD hàng ngày, do có chưa có sự kiện tranh chấp lớn nào xảy ra. Tuy nhiên, để đáp ứng được các nhu cầu thị trường trong tương lai, NSQL cần phải được trang bị kiến thức về pháp luật đặc biệt là trong lĩnh vực VT-CNTT.

2.5.3.2. Từ cơ chế chính sách của VNPT Ninh Bình

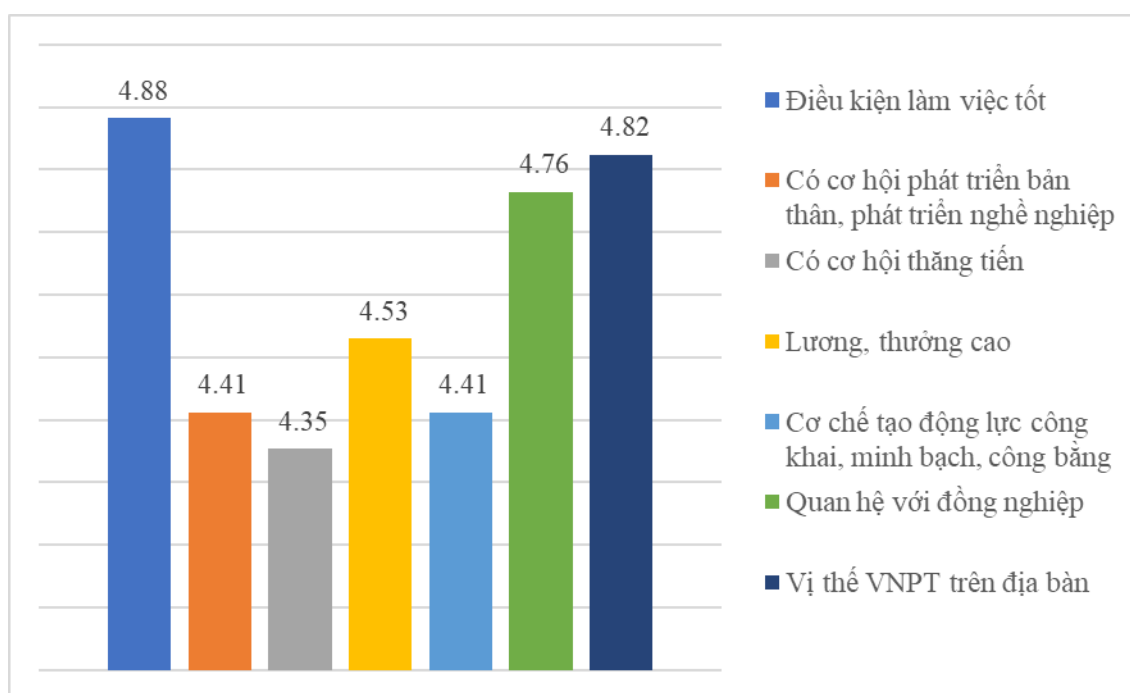
Trong những năm gần đây, VNPT Ninh Bình đã có khâu đột phá trong cơ chế chính sách tạo động lực cho NLĐ. Cơ chế lương, thưởng rõ ràng, công khai, minh bạch. Cơ chế khuyến khích tạo động lực cho NLĐ tự đào tạo tương đối hậu đãi. Đây là động lực thúc đẩy NSQL làm việc và hoàn thiện bản thân.

2.5.3.3. Từ đối tượng quản lý

- Trong số NSQL của VNPT Ninh Bình, chỉ có một số ít NSQL không đủ năng lực và trình độ để có thể đảm đương được công việc. Thái độ làm việc, động cơ làm việc của một bộ phận này không rõ ràng, không vì mục tiêu chung trên địa bàn, chưa có ý thức phát triển và hoàn thiện bản thân.

- Còn phần nhỏ NSQL làm việc thụ động. Chưa đi sâu, đi sát với công việc, địa bàn. Thiếu tính chủ động, tích cực và sáng tạo trong giải quyết công việc. Đây cũng là những nguyên nhân ảnh hưởng đến năng lực NSQL.

2.5.3.4. Từ động cơ làm việc



Hình 2.19: Biểu đồ biểu diễn kết quả điều tra về động cơ làm việc

Nguồn: Tổng hợp từ các phiếu điều tra thu về

- Động cơ làm việc là yếu tố ảnh hưởng trực tiếp đến năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc của NSQL. Động cơ làm việc có được phụ thuộc vào mức độ thoả mãn các yếu tố sau: Điều kiện làm việc; Cơ hội phát triển bản thân, phát triển nghề nghiệp; Có cơ hội thăng tiến; Lương, thưởng cao; Cơ chế tạo động lực công khai, minh bạch, công bằng; Quan hệ với đồng nghiệp và Vị thế VNPT trên địa bàn.

- Qua tổng hợp kết quả điều tra có được từ các phiếu điều tra của NSQL cho thấy về động cơ làm việc của NSQL ở mức trung bình với số điểm trung bình là 4,60. Cả 7 yếu tố đều đạt mức tốt trở lên, đáp ứng nhu cầu hiện tại và lương lai

Bảng 2.16: Bảng tổng hợp kết quả điều tra

| ST T | NĂNG LỰC | NSQL | Nhân viên | Lãnh đạo | Điểm trung bình | Nhận xét chung |
|---------|--|------|--------------|-------------|-----------------------|----------------------|
| | KIẾN THỨC | | | | | |
| 1 | Hiểu và vận dụng được các kiến thức cơ bản về khoa học quản lý trong công việc | 3.39 | 3.24 | 3.00 | 3.21 | Không đạt |

| | | | | | | |
|---|---|------|------|------|------|-----------|
| 2 | Hiểu và vận dụng được các văn bản quy phạm pháp luật về VT-CNTT và các văn bản hành chính có liên quan trong công việc. | 3.53 | 3.37 | 3.00 | 3.30 | Không đạt |
| 3 | Hiểu và vận dụng được các kiến thức về Marketing trong lĩnh vực VT-CNTT vào công việc thực tế trên địa bàn quản lý | 3.68 | 3.34 | 3.33 | 3.45 | Không đạt |
| | KỸ NĂNG | | | | | Không đạt |
| 1 | Kỹ năng sử dụng thành thạo tiếng Anh trong công việc | 3.39 | 3.08 | 3.00 | 3.16 | Không đạt |
| 2 | Kỹ năng xác định mục tiêu | 3.53 | 3.24 | 3.33 | 3.37 | Không đạt |
| 3 | Làm việc theo kế hoạch | 3.67 | 3.11 | 3.33 | 3.37 | Không đạt |
| 4 | Kỹ năng làm việc theo nhóm | 3.53 | 3.31 | 3.33 | 3.39 | Không đạt |

Nguồn: Tổng hợp từ các phiếu điều tra thu về

CHƯƠNG 3. MỘT SỐ GIẢI PHÁP NÂNG CAO NĂNG LỰC ĐỐI VỚI NSQL TẠI VNPT NINH BÌNH

3.1. Tầm nhìn và sứ mệnh của Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam

Với chiến lược phát triển trong kỷ nguyên mới, phù hợp với xu thế toàn cầu hóa và sự phát triển không ngừng của cuộc cách mạng công nghiệp 4.0, VNPT đã và đang từng bước chuyển đổi từ nhà cung cấp dịch vụ viễn thông truyền thống sang nhà cung cấp dịch vụ số (DSP), trở thành một Tập đoàn kinh tế năng động, chú trọng phát triển những sản phẩm, dịch vụ, giải pháp ICT sáng tạo, đột phá để tiếp tục kiến tạo nên những giá trị đích thực cho cuộc sống, đóng góp vào sự phát triển vững mạnh của nền kinh tế Việt Nam.

3.1.1. Tầm nhìn

- Trở thành nhà cung cấp dịch vụ số hàng đầu Việt Nam vào năm 2025.
- Trở thành Trung tâm số (Digital Hub) của châu Á vào năm 2030.
- Trở thành lựa chọn số 1 của khách hàng sử dụng sản phẩm, dịch vụ Công nghệ thông tin - Viễn thông (ICT) tại thị trường.

3.1.2. Sứ mệnh

- Cung cấp cho khách hàng và đối tác các sản phẩm, dịch vụ Viễn thông - CNTT - Truyền thông và Dịch vụ số chất lượng, đột phá, sáng tạo.
- Trở thành trung tâm số (Digital Hub) của khu vực châu Á.
- Tôn vinh và đánh giá giá trị đích thực của người lao động.
- Tiên phong trong các hoạt động về cộng đồng.

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

- Tập trung thực hiện giải quyết các vấn đề còn tồn tại trong quá trình thực hiện tái cơ cấu, cơ cấu lại Tập đoàn VNPT thời gian qua, đồng thời tiếp tục đổi mới mô hình tổ chức sản xuất kinh doanh phù hợp với chuyển đổi số.

- Tiếp tục triển khai thực hiện các nội dung công việc về chuẩn bị xây dựng phương án cổ phần hoá, sắp xếp và chuẩn bị phương án sử dụng lao động để triển khai công tác cổ phần hóa Công ty mẹ - Tập đoàn VNPT.

- Cải tiến cơ chế tiền lương và giám sát việc thực hiện để tiền lương thực sự trở thành động lực cho cá nhân, đồng thời thúc đẩy tập thể hợp tác chặt chẽ nhằm nâng cao sức cạnh tranh của các đơn vị trong toàn Tập đoàn.

- Tiếp tục rà soát, đào tạo, bổ sung nguồn nhân sự quản lý phù hợp với định hướng phát triển VNPT4.0 và quá trình chuyển đổi số; thí điểm tiến tới triển khai rộng rãi việc thi tuyển quy hoạch và tạo nguồn nhân sự quản lý.

- Đổi mới cơ chế tuyển dụng, tiếp tục nâng cao thương hiệu tuyển dụng của VNPT và mở rộng kênh tuyển dụng đồng thời quản lý chặt chẽ chất lượng tuyển dụng để thu hút nhân tài, thay đổi chất lượng nhân lực của Tập đoàn đặc biệt trong lĩnh vực CNTT.

- Hoàn thành việc triển khai chương trình chuyển đổi số trong lĩnh vực quản trị nguồn nhân lực, tích hợp các hệ thống CNTT như: HRM, TAMS, e-Learning.

- Đào tạo, phát triển đội ngũ nhân sự trong lĩnh vực quản trị nguồn nhân lực đạt tiêu chuẩn cơ bản tại các đơn vị và nâng cao tại các Tổng công ty/Công ty và Tập đoàn để triển khai công việc một cách chuyên nghiệp.

3.2. Các giải pháp của VNPT Ninh Bình

3.2.1. Giải pháp đào tạo

Công việc quản lý là một nghề đòi hỏi người hành nghề phải tham gia đào tạo về những kỹ năng nghề nghiệp. Nhiều NSQL được bổ nhiệm từ cấp dưới lên, được rèn luyện và trưởng thành qua thực tiễn và không được đào tạo bài bản về kiến thức và kỹ năng quản lý. Vì vậy, nhiều NSQL không được trang bị những kiến thức, kỹ năng quản lý cơ bản.

Việc áp dụng quản lý theo năng lực đòi hỏi phải cải tiến một bước trong công tác đào tạo và tự đào tạo tại VNPT Ninh Bình dựa vào yêu cầu về năng lực. Giải pháp này bao gồm các bước sau:

3.2.1.1. Đổi mới phương pháp xây dựng kế hoạch đào tạo

Hiện nay, việc xây dựng kế hoạch đào tạo được thực hiện như sau: Cuối năm, chuyên viên đào tạo dựa vào các chương trình đào tạo do Tập đoàn VNPT thực hiện và kinh phí đào tạo của đơn vị. Như vậy, việc xây dựng kế hoạch đào tạo như trên không xuất phát từ việc xác định nhu cầu đào tạo, không đúng theo quy trình đào tạo bồi dưỡng. Vì vậy, để nâng năng lực của đội ngũ CBCNV nói chung và của NSQL nói riêng, trước hết phải thực hiện đúng quy trình xây dựng kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, tức là trên cơ sở xác định nhu cầu đào tạo để xây dựng kế hoạch đào tạo.

Việc xác định nhu cầu đào tạo cần được thực hiện như sau:

Bước 1. Đánh giá thực trạng năng lực quản lý của từng NSQL.

Trên cơ sở khung năng lực, chuyên viên đào tạo sử dụng phiếu điều tra theo mẫu 03 và mẫu 04 để tiến hành điều tra đánh giá thực trạng năng lực quản lý của từng NSQL theo phương pháp đa chiều. Phiếu điều tra được gửi cho Lãnh đạo VNPT Ninh Bình, NSQL (tự đánh giá bản thân và đánh giá đồng nghiệp ngang cấp) và nhân viên trả lời.

Ngoài ra, chuyên viên đào tạo còn trực tiếp phỏng vấn Lãnh đạo VNPT Ninh Bình, một số NSQL có thành tích tốt trong công việc và các chuyên gia nhân sự trong VNPT Ninh Bình để đánh giá về năng lực của từng NSQL.

Tổng hợp kết quả điều tra về năng lực của từng NSQL. Chuyên viên đào tạo tổng hợp các phiếu điều tra để đưa ra kết quả điều tra về năng lực của từng NSQL.

Bước 2. Xác định nhu cầu đào tạo.

Trên cơ sở thực trạng năng lực của từng NSQL, so với khung năng lực, chuyên viên đào tạo xác định nhu cầu đào tạo cho từng NSQL (những kiến thức, kỹ năng nào còn cần bổ sung).

Bước 3. Xây dựng kế hoạch đào tạo

Trên cơ sở nhu cầu đào tạo đã được xây dựng từ bước 2 và nguồn kinh phí, chuyên viên đào tạo xây dựng kế hoạch đào tạo cho từng NSQL, đồng thời, tổng hợp, xây dựng kế hoạch đào tạo chung của VNPT Ninh Bình. Kế hoạch đào tạo gồm 2 loại: kế hoạch đào tạo theo giai đoạn (từ 2-5 năm) và kế hoạch hàng năm.

Các kế hoạch này phải được đưa vào và phù hợp với kế hoạch tổng thể của VNPT Ninh Bình.

3.2.1.2. Xây dựng kế hoạch phát triển cá nhân

So sánh với khung năng lực đã được ban hành và kỳ vọng phát triển của cá nhân, từng NSQL xác định được những năng lực nào cần phải san lấp. Qua đó, xây dựng kế hoạch phát triển cho bản thân. Kế hoạch phát triển bản thân được chia ra từng giai đoạn, phải có thời gian cụ thể, các kết quả cần đạt được. Các kế hoạch phát triển cá nhân được định kỳ điều chỉnh cho phù hợp với từng giai đoạn. Các kế hoạch cá nhân phải được gửi cho chuyên viên đào tạo. Chuyên viên đào tạo lấy các kế hoạch phát triển cá nhân của từng NSQL để làm căn cứ khi xác định nhu cầu đào tạo.

3.2.1.3. Xây dựng các khóa đào tạo

Xây dựng chương trình đào tạo với mục tiêu chủ yếu là nâng cao các năng lực về kỹ năng, kiến thức, cụ thể như sau.

Bảng 3.1: Dự kiến nội dung các khóa đào tạo

| Chương trình | Chuyên đề | Thời lượng | NSQL được trang bị kiến thức và kỹ năng sau: | Ghi chú |
|---|--|------------|---|--|
| <u>Chương trình 1.</u> <i>Kiến thức quản lý doanh nghiệp</i> | <i>Chuyên đề 1:</i> Kiến thức Quản lý doanh nghiệp trong cuộc cách mạng chuyển đổi số | 02 ngày | - Kiến thức cơ bản về khoa học quản lý và chuyển đổi số | Do các cơ sở đào tạo hoặc giảng viên nội bộ của VNPT đào tạo; Hình thức đào tạo: Tự đào tạo. |
| | <i>Chuyên đề 2:</i> Văn hóa trong doanh nghiệp | 02 ngày | - Kiến thức cơ bản về văn hóa trong doanh nghiệp | - Giảng viên bên ngoài Lãnh đạo |

| Chương trình | Chuyên đề | Thời lượng | NSQL được trang bị kiến thức và kỹ năng sau: | Ghi chú |
|----------------------|--|-------------------|---|--|
| | | | nghiệp. Giá trị văn hoá của VNPT Ninh Bình | VNPT Ninh Bình |
| | Chuyên đề 3: Kiến thức pháp luật. | 03 ngày | - Luật Viễn thông năm 2006, Luật về An ninh mạng, Luật doanh nghiệp và các văn bản hành chính có liên quan trong công việc. | - Cán bộ của Sở TTTT; - Cán bộ của Sở Kế hoạch Đầu tư |
| | Chuyên đề 4: Chiến lược phát triển VNPT | | VNPT đến 2025, định hướng đến 2030 | - Lãnh đạo VNPT |
| | Chuyên đề 5: Thị trường VT-CNTT trong nước và quốc tế | 01 ngày | Xu hướng phát triển của thị VT-CNTT | Tập đoàn VNPT |
| | Chuyên đề 6: <i>Marketing cơ bản và ứng dụng trong ngành VT-CNTT</i> | 03 ngày | Kiến thức và khả năng áp dụng marketing vào thực tế tại đơn vị | Học viện BCVT |
| <u>Chương</u> | Chuyên đề 1: Vị trí, | 02 | Vị trí quan trọng | - Do các cơ sở |

| Chương trình | Chuyên đề | Thời lượng | NSQL được trang bị kiến thức và kỹ năng sau: | Ghi chú |
|--|--|------------|---|--|
| <u>trình 2:</u> <i>Phát triển các kỹ năng quản lý đối với NSQL của VNPT Ninh Bình</i> | vai trò và năng lực quản lý của NSQL. | ngày | của NSQL; vai trò quản lý, vai trò lãnh đạo của NSQL, vai trò trong mối quan hệ với con người, vai trò truyền thông, ra quyết định. Năng lực quản lý và các nhân tố ảnh | đào tạo liên kết với VNPT Ninh Bình tổ chức; Hình thức đào tạo: Trong công việc, học trong giờ hành chính tại chỗ. Nội dung học có đưa vào các bài tập tình huống |
| | <i>Chuyên đề 2:</i> Kỹ năng quản lý công việc và thời gian. | 02 ngày | Các công cụ quản lý thời gian, các phương pháp quản lý công việc, phương pháp tư duy hệ thống, tư duy sáng tạo, kỹ năng uỷ quyền và giao việc | - |
| | <i>Chuyên đề 3:</i> Kỹ năng truyền thông. | 02 ngày | - Khả năng nói rõ ràng và logic - Khả năng thuyết | - |

| Chương trình | Chuyên đề | Thời lượng | NSQL được trang bị kiến thức và kỹ năng sau: | Ghi chú |
|---------------------|--|-------------------|--|-----------------|
| | | | phục, gây ảnh hưởng và kỹ năng lắng nghe. Những vấn đề khác có liên quan. | |
| | Chuyên đề 4: Kỹ năng quản lý nhân sự | 02 ngày | - Các công cụ quản lý nhân sự; các phương pháp quản lý nhân sự | - |
| | Chuyên đề 5: Kỹ năng làm việc theo nhóm. | 02 ngày | - Phát huy tối đa năng lực của các thành viên. - Định hướng cho nhóm hoàn thành mục tiêu. - Đảm bảo tiến độ thực hiện mục tiêu | - |
| | Chuyên đề 6: Quản lý sự thay đổi | 02 ngày | - Làm được nhiều việc khác nhau trong môi trường thay đổi liên tục. - Thích ứng được sự thay đổi. | - |
| | Chuyên đề 7: | 02 năm | - Có khả năng | - Các cơ sở đào |

| Chương trình | Chuyên đề | Thời lượng | NSQL được trang bị kiến thức và kỹ năng sau: | Ghi chú |
|---------------------|------------------|-------------------|--|--------------------------------|
| | Tiếng Anh | | giao tiếp, viết và đọc hiểu các tài liệu trong công việc | tạo - Hình thức: học online |

Do đặc thù của công việc quản lý, nên công tác đào tạo phải gắn trực tiếp với công việc. Hình thức đào tạo chủ yếu là đào tạo trên công việc, đào tạo online và tự đào tạo. Ngoài các chương trình trên, VNPT Ninh Bình nên động viên, tạo điều kiện, hỗ trợ về kinh phí cho cán bộ tham gia học tập tiếng Anh. Chuyên viên đào tạo phải cùng với các đơn vị đào tạo quản lý chặt chẽ quá trình học tập của từng NSQL.

Sau khi học xong từng chuyên đề đều có các bài kiểm tra đánh giá kết quả học tập của từng NSQL. Nếu NSQL không đạt theo từng chuyên đề thì phải học lại chuyên đề đó đến khi đạt được số điểm cần thiết. Chuyên viên đào tạo phải theo dõi và quản lý kết quả học tập của từng NSQL. Ngoài ra, VNPT Ninh Bình có các chế độ khuyến khích về lương, thưởng để khuyến khích NSQL tích cực tham gia học tập.

3.2.1.4. Đánh giá kết quả sau đào tạo

Sau khi học xong từng chuyên đề, từng NSQL phải có báo cáo về kết quả khoa học của bản thân mình. Trong báo cáo phải có các nội dung: nói khái quát về các kiến thức, kỹ năng đã học được; đưa ra các đề xuất kiến nghị để áp dụng vào công tác quản lý của VNPT Ninh Bình. Báo cáo này phải được gửi Lãnh đạo VNPT Ninh Bình để nắm được kết quả học tập và xem xét phê duyệt các đề xuất, kiến nghị của NSQL. Báo cáo này cũng được gửi cho chuyên viên đào tạo để theo dõi kết quả đào tạo của NSQL.

Sau khóa học, hàng tháng phòng NSTH ngoài việc theo dõi, đánh giá kết quả công việc của CBCNV nói chung, còn phải lưu ý đánh giá kết quả thực hiện công việc của NSQL đã được cử đi đào tạo để xem sau khi được đào tạo NSQL có thực sự tiến bộ không. Nếu NSQL nào không có những tiến bộ nhất định trong công việc thì phải xem xét cử đi đào tạo lại hoặc bố trí công tác khác cho phù hợp. Kết quả thực hiện nhiệm vụ để xác định hiệu quả của đào tạo phục vụ cho việc thiết kế những khoá học kế tiếp và xây dựng kế hoạch đào tạo của năm sau.

Ngoài ra, để duy trì và nâng cao các kiến thức, kỹ năng, VNPT Ninh Bình cần tổ chức các buổi hội thảo nội bộ để các NSQL cùng trình bày, bàn bạc, trao đổi, chia sẻ các kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm, các tình huống phát sinh trong công việc cần phải giải quyết.

3.2.2. Các giải pháp khác

Ngoài những giải pháp đào tạo, chúng ta phải thực hiện các giải pháp phi đào tạo để nâng cao năng lực quản lý của đội ngũ NSQL như: Xây dựng tiêu chuẩn chức danh; quy hoạch, bổ nhiệm, miễn nhiệm cán bộ; đánh giá kết quả công việc; khuyến khích, động viên tạo động lực cho đội ngũ NSQL, cụ thể như sau:

3.2.2.1. Hoàn thiện tiêu chuẩn chức danh theo khung năng lực

VNPT Ninh Bình đã xây dựng bản mô tả công việc cho từng vị trí NSQL, trong đó đã xác định tiêu chuẩn chức danh cho từng vị trí NSQL. Tuy nhiên, hiện tại đang thiếu các tiêu chuẩn cho các chức danh chuyên gia để khuyến khích NLĐ nói chung và NSQL tự hoàn thiện bản thân để đạt được mức chuyên gia. Vì vậy, cần hoàn thiện thêm các tiêu chuẩn chức danh của từng vị trí NSQL.

Việc hoàn thiện tiêu chuẩn chức danh cần phải dựa vào khung năng lực và kết quả phân tích công việc của từng vị trí NSQL. Ngoài ra, trong quá hoàn thiện tiêu chuẩn chức danh cần phỏng vấn Lãnh đạo VNPT Ninh Bình, NSQL hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ, đặc biệt phải có sự tham gia tích cực của NSQL.

Đi đôi với việc hoàn thiện, cần đưa vào sử dụng một cách có hiệu quả, tránh hiện tượng xây dựng xong lại không sử dụng. Ngoài ra, định kỳ tiến hành rà soát, điều chỉnh, sửa đổi cho phù hợp với công việc của từng vị trí của NSQL.

3.2.2.2. Quy hoạch, bổ nhiệm, miễn nhiệm, bố trí cán bộ theo khung năng lực

➤ Quy hoạch cán bộ:

- Hiện nay, quy hoạch đối với các vị trí NSQL được thực hiện theo quy trình lấy phiếu tín nhiệm của nhân viên cấp dưới, phiếu tín nhiệm của cán bộ chủ chốt, phiếu tín nhiệm của Đảng ủy sau đó tổng hợp báo cáo Lãnh đạo phê duyệt. Tuy nhiên, việc giới thiệu chủ yếu do cảm tính chứ chưa có hệ thống đánh giá năng lực cán bộ cán bộ một cách hoàn chỉnh. Vì vậy, khung năng lực sẽ là công cụ hữu hiệu để giới thiệu những cán bộ đủ năng lực vào các vị trí chủ chốt. VNPT Ninh Bình dựa vào khung năng lực để điều tra đánh giá về năng lực quản lý của từng NSQL. Căn cứ vào năng lực hiện tại và dự báo khả năng phát triển của từng NSQL, so sánh với tiêu chuẩn chức danh để lựa chọn đưa vào quy hoạch cho phù hợp.

- Hiện nay, việc thực hiện quy hoạch thường được khép kín trong nội bộ VNPT Ninh Bình. Do đó, nguồn và chất lượng cán bộ được đưa vào quy hoạch còn hạn chế nhất định, đôi khi thiếu tính cạnh tranh. Vì vậy, để nâng cao chất lượng quy hoạch, ngoài nguồn cán bộ bên trong, VNPT Ninh Bình nên căn cứ vào khung năng lực để giới thiệu các cán bộ từ nguồn các đơn vị khác trong Tập đoàn vào quy hoạch của VNPT Ninh Bình.

- Để tạo động lực cho cán bộ nên chú trọng công tác luân chuyển cán bộ. Việc luân chuyển cán bộ phải được thực hiện theo đúng mục đích, ý nghĩa và quy trình của luân chuyển. Việc luân chuyển cán bộ phần nào tháo bỏ được sức ỳ, thói quen không tốt đối với các NSQL lâu năm trên 1 địa bàn. Cán bộ nên được bố trí làm nhiều vị trí khác nhau để họ có điều kiện rèn luyện để có thể đảm nhận được vị trí cao hơn. Việc luân chuyển cũng cần xây dựng lộ trình rõ ràng. Cần cho cán bộ được luân chuyển biết được lộ trình đó và biết được những kiến thức, kỹ năng mà họ phải tích lũy trong quá trình luân chuyển để được bổ nhiệm vào vị trí cao hơn.

➤ Bổ nhiệm, miễn nhiệm cán bộ.

Để nâng cao chất lượng của công tác bổ nhiệm, miễn nhiệm phải trước hết phải căn cứ vào quy hoạch đã được xây dựng và phê duyệt từ trước. Ngoài ra, trong quá

trình bổ nhiệm VNPT Ninh Bình phải dựa vào khung năng lực để đánh giá năng lực trước khi bổ nhiệm. Nếu cán bộ đáp ứng được yêu cầu thì mới tiến hành bổ nhiệm. Ngoài ra, VNPT Ninh Bình cần đa dạng hoá nguồn cán bộ để bổ nhiệm, có thể tuyển dụng các cán bộ đáp ứng được yêu cầu từ các đơn vị khác về để bổ nhiệm. Hiện nay, Tập đoàn VNPT hiện đang có xu hướng tạo nguồn cán bộ trẻ trong toàn Tập đoàn để bổ nhiệm vào các vị trí NSQL tại các đơn vị VNPT tỉnh/Thành phố. VNPT Ninh Bình cũng có thể xem xét để đăng ký quy hoạch các cán bộ nguồn từ nguồn Tập trung của Tập đoàn.

3.2.2.3. Đánh giá kết quả thực hiện công việc theo khung năng lực

VNPT Ninh Bình phải cải tiến một bước công tác đánh giá kết quả thực hiện nhiệm vụ, nhất là đánh giá kết quả công tác lãnh đạo, quản lý. Đối với NLĐ tại các địa bàn có các KPI cụ thể để đánh giá. Nhưng đối với NSQL việc đánh giá kết quả sẽ gặp nhiều khó khăn do có quá nhiều nhân tố tác động. Hiện tại VNPT Ninh Bình đang thực hiện đánh giá theo các mục tiêu quan trọng (OKR) và theo thẻ điểm cân bằng (BSC) để đánh giá NSQL. Tuy nhiên, việc này dẫn đến tình trạng chạy chỉ tiêu, tức là NSQL chỉ tập trung vào các KPI có trọng số cao, dễ thực hiện. Đối với KPI có mục tiêu cao, khó dễ dẫn bên buông bỏ làm ảnh hưởng đến kết quả chung của toàn VNPT Ninh Bình.

Như vậy phương pháp trên đánh giá chưa đa chiều. Việc đánh giá trên khó để NSQL nhận ra được các kỹ năng của mình còn thiếu tại những kỹ năng nào để hoàn thiện bản thân. Vì vậy, VNPT Ninh Bình nên kết hợp đánh giá NSQL theo khung năng lực hàng năm để NSQL có động lực học tập và rèn luyện hoàn thiện bản thân, nâng cao trình độ, đáp ứng yêu cầu NSQL chất lượng cao của VNPT Ninh Bình nói riêng và của Tập đoàn nói chung.

3.2.2.4. Tăng cường động lực cho cán bộ quản lý cấp trung

Điều chỉnh cơ chế tạo động lực: thi đua khen thưởng, tiền lương: Trong các cơ chế tạo động lực, tiền lương là một trong những nhân tố quan trọng bậc nhất để thúc đẩy NLĐ hăng say phấn đấu hoàn thành công việc được giao. Hiện tại VNPT Ninh Bình đang gắn tiền lương của NSQL với hiệu quả SXKD trên địa bàn, theo

các KPI về sản lượng và doanh thu. Tuy nhiên, công tác quản lý còn nhiều công việc mang tính đột xuất, chưa định lượng được và các công việc này có tầm quan trọng cao. Vì vậy, VNPT Ninh Bình nên gắn kết quả thực hiện các công việc trọng tâm (theo tháng) vào tiền lương của NSQL.

- Tạo môi trường để NSQL phát triển nghề nghiệp, khẳng định bản thân và có cơ hội thăng tiến. Theo học thuyết Maslow Nhu cầu phát triển bản thân là một trong những cầu bậc cao. Vì vậy, tạo môi trường để cho NSQL phát triển nghề nghiệp, khẳng định bản thân sẽ phát huy hết tiềm năng của đội ngũ NSQL. Thực tế hiện nay, VNPT Ninh Bình đã và tiếp tục quan tâm đúng mức đến việc tạo môi trường để cho NSQL phát triển nghề nghiệp, khẳng định bản thân.

- Cùng với NSQL xây dựng thang thăng tiến cho từng NSQL, trong đó xác định rõ những vị trí có thể được đảm nhiệm trong tương lai, các kiến thức, kỹ năng còn thiếu, cần được bổ sung. Trên cơ sở thang thăng tiến VNPT Ninh Bình sẽ hỗ trợ, đào tạo, bồi dưỡng NSQL để hoàn thiện bản thân. Ngoài ra, NSQL cũng phải tự học tập hoàn thiện bản thân theo kế hoạch đã có. Khi NSQL đạt những yêu cầu đề ra thì sẽ bổ nhiệm vào các vị trí cao hơn.

- Tạo điều kiện làm việc cho NSQL. Các điều kiện làm việc cũng là yếu tố tạo động lực cho NSQL. VNPT Ninh Bình tiếp tục xây dựng cơ sở vật chất, trang bị đầy đủ trang thiết bị làm việc như phòng làm việc, các công cụ làm việc,...cho NSQL.

3.3. Điều kiện để thực hiện giải pháp

3.3.1. Yêu cầu đối với VNPT Ninh Bình

- Trước hết, Ban giám đốc VNPT Ninh Bình phải thấy được ý nghĩa, vai trò và tầm quan trọng của năng lực quản lý của đội ngũ NSQL đối với sự phát triển của VNPT Ninh Bình. Đồng thời, Ban giám đốc VNPT Ninh Bình phải nắm được thực trạng năng lực quản lý của phần lớn NSQL chưa đạt yêu cầu. Vì vậy, nếu muốn thực hiện được chiến lược đến 2025, Ban giám đốc VNPT Ninh Bình phải có sự quyết tâm cao độ, thường xuyên chỉ đạo quyết liệt thực hiện đồng bộ các giải pháp để nâng cao năng lực quản lý, san lấp các khoảng trống về năng lực của NSQL.

- Nhân sự về đào tạo có vai trò quan trọng trong việc nâng cao năng lực trình độ của NLD nói chung và NSQL nói riêng. Vì vậy, việc nâng cao trình độ cho nhân sự chuyên viên đào tạo cần được thực hiện và được đào tạo bài bản về quản trị nhân sự, có kiến thức, kinh nghiệm, có lòng đam mê về công tác quản trị nhân sự để tổ chức thực hiện công tác đào tạo, bồi dưỡng trong đó có việc thực hiện các giải pháp trên.

3.3.2. Yêu cầu đối với NSQL

- Phải coi quản lý là một nghề. Vì vậy, cũng giống như bao nghề khác phải thường xuyên, tích cực, chủ động học tập nâng cao kiến thức, kỹ năng quản lý của bản thân.

- Các NSQL phải nhận thức được rằng việc nâng cao năng lực quản lý không chỉ để thực hiện mục tiêu chiến lược đến 2025 mà còn để phát triển sự nghiệp của mình.

- Các NSQL phải xác định được những kiến thức, kỹ năng, thái độ nào của mình chưa đạt yêu cầu. Từ đó, có kế hoạch học tập, nâng cao năng lực quản lý của mình.

- Các NSQL phải chủ động, thường xuyên tự trao dồi kiến thức, đồng thời tích cực tham gia các khoá đào tạo để nâng cao năng lực quản lý của bản thân mình.

3.3.3. Yêu cầu đối với Tập đoàn VNPT.

- Tập đoàn tổ chức đánh giá và xây dựng các khóa đào tạo nâng cao năng lực quản lý của NSQL trong giai đoạn 2021 - 2025.

- Tập đoàn hỗ trợ VNPT Ninh Bình kinh phí để giải quyết cho thôi việc một số NSQL không đáp ứng được yêu cầu, không có khả năng học tập nâng cao trình độ.

III. KẾT LUẬN

Với mục tiêu đề ra các giải pháp nâng cao năng lực đối với nhà quản trị cấp trung, làm sao để đội ngũ này ngày một phát huy hiệu quả làm việc sẵn có, nâng cao hiệu quả làm việc. Nghiên cứu này của tác giả đã giải quyết được những vấn đề cơ bản sau:

- Xây dựng khung lý thuyết liên quan đến năng lực.
- Khung năng lực đối với nhà quản trị cấp trung, được xây dựng trên cơ sở khung lý thuyết năng lực ASK và tham khảo ý kiến của các cán bộ quản lý cấp cao, từ đó, đánh giá năng lực của đội ngũ này, đồng thời xác định điểm mạnh, điểm hạn chế và nguyên nhân.
- Thông qua kết quả khảo sát, phân tích đánh giá năng lực quản lý của đội ngũ NSQL cấp trung tại VNPT Ninh Bình sẽ phục vụ cho bản luận văn, cho thấy công tác này đã đạt được những kết quả nhất định, phần nào đó tạo được cơ sở để đánh giá chất lượng nguồn nhân lực tại VNPT Ninh Bình đặc biệt là đội ngũ NSQL cấp trung, tạo động lực phấn đấu hoàn thành công việc của người lao động, tuy nhiên theo tác giả công tác này cũng còn nhiều hạn chế cần cải thiện để ngày càng tốt hơn. Năng lực quản lý là điều kiện cơ bản thúc đẩy người lao động gấn bó, nỗ lực làm việc góp phần nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh. Hy vọng với các giải pháp đề xuất trên sẽ được Ban lãnh đạo VNPT Ninh Bình lưu ý, cân nhắc áp dụng trong hoạt động sản xuất kinh doanh của VNPT Ninh Bình trong thời gian tới.

IV. DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1]. Đỗ Vũ Phương Anh (2016), “Nghiên cứu ứng dụng khung năng lực vào đánh giá nhân sự quản lý cấp trung trong doanh nghiệp ngoài quốc doanh Việt Nam”, Luận án Tiến sĩ Quản trị kinh doanh.
- [2]. Mai Quốc Chánh (1999), Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực đáp ứng nhu cầu CNH, HĐH đất nước, Nxb Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
- [3]. Lê Anh Cường, Nguyễn Thị Lệ Huyền, Nguyễn Thị Mai (2004), Phương pháp và kỹ năng quản lý nhân sự, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.
- [4]. Lê Thanh Hà (2008), Tâm lý quản lý và nghệ thuật lãnh đạo, Chương trình đào tạo và bồi dưỡng 1000 Giám đốc.
- [5]. Bùi Thị Ngọc Lan (2002), Nguồn lực trí tuệ trong sự nghiệp đổi mới ở Việt Nam, NXB Chính trị quốc gia, Hà Nội.
- [6]. Bùi Quốc Hồng (2010), Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, tạo lợi thế cạnh tranh trong thời kỳ hội nhập từ nguồn nhân lực doanh nghiệp, Ban quản lý các khu kinh tế Bình Định, Bình Định.
- [7]. Nguyễn Hữu Thân (2003), Quản trị nhân sự, NXB Thống kê, Hà Nội.
- [8]. Harold Koontz, Cyril Odonell, Heinz Weirich (1993), Những vấn đề cốt yếu của quản lý, NXB Khoa học và kỹ thuật Hà Nội.
- [9]. Báo cáo tổng kết đánh giá thực hiện công tác năm 2020, mục tiêu, nhiệm vụ công tác năm 2021.
- [10]. Sổ tay Văn hóa VNPT.

PHỤ LỤC 01: PHIẾU ĐIỀU TRA 1

(dành cho cán bộ quản lý cấp trung tự đánh giá)

Anh (chị) vui lòng căn cứ vào thang đánh giá từ 1 đến 5 đánh dấu X vào các ô tương ứng dưới đây thể hiện mức độ hiện tại của mình hiện nay khi thực hiện công việc:

1

2

3

4

5

Rất kém

☐

☐

☐

☐

☐

Rất tốt

Cơ cấu thông tin NSQL khảo sát

| STT | Nội dung | NSQL | |
|-----|---------------------|---------------------|-----------------|
| | | Số lượng (người) | Tỷ trọng (%) |
| 1 | Giới tính | | |
| 1.1 | Nam | 17 | 100 |
| 1.2 | Nữ | 0 | 0 |
| 2 | Trình độ | | |
| 2.1 | Thạc sỹ | 5 | 29,4 |
| 2.2 | Đại học | 12 | 70,6 |
| 2.3 | Cao đẳng, trung cấp | 0 | 0 |
| 2.4 | Sơ cấp | 0 | 0 |
| 3 | Khu vực | | |
| 3.1 | Thành phố | 11 | 64,7 |
| 3.2 | Huyện | 6 | 35,3 |
| 4 | Độ tuổi | | |
| 4.1 | Dưới 40 | 1 | 5,9 |
| 4.2 | Từ 40-50 | 10 | 58,8 |
| 4.3 | Trên 50 | 6 | 35,3 |

VỀ KIẾN THỨC:

| TT | Tiêu chí | Lựa chọn | | | | |
|----|---|----------|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | Kiến thức chuyên môn, nghiệp vụ. | | | | | |
| 2 | Hiểu và vận dụng được các kiến thức cơ bản về khoa học quản lý trong công việc | | | | | |
| 3 | Hiểu và vận dụng được Bộ văn hóa VNPT của Tập đoàn BCVT Việt Nam | | | | | |
| 4 | Hiểu và vận dụng được các văn bản quy phạm pháp luật về VT-CNTT và các văn bản hành chính có liên quan trong công việc. | | | | | |
| 5 | Hiểu được chiến lược phát triển Tập đoàn BCVT Việt Nam giai đoạn 2021-2025 tầm nhìn 2030 | | | | | |
| 6 | Hiểu về xu hướng phát triển công nghệ của thị trường VT-CNTT nhu cầu sử dụng của khách hàng | | | | | |
| 7 | Hiểu được kiến thức cơ bản về phát triển mối quan hệ giữa lãnh đạo và nhân viên | | | | | |
| 8 | Hiểu và vận dụng được các kiến thức về Marketing trong lĩnh vực VT-CNTT vào công việc thực tế trên địa bàn quản lý | | | | | |

VỀ KỸ NĂNG:

| TT | Tiêu chí | Lựa chọn | | | | |
|----|--|----------|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9 | Kỹ năng sử dụng thành thạo tiếng Anh trong công việc | | | | | |
| 10 | Kỹ năng xác định mục tiêu | | | | | |
| 11 | Kỹ năng lập kế hoạch và phân công công việc | | | | | |

| | | | | | | |
|----|--|--|--|--|--|--|
| 12 | Làm việc theo kế hoạch | | | | | |
| 13 | Kỹ năng kiểm soát và đánh giá kết quả công việc của nhân viên dưới quyền | | | | | |
| 14 | Kỹ năng quản lý thời gian | | | | | |
| 15 | Kỹ năng quản lý công việc theo thứ tự ưu tiên | | | | | |
| 16 | Hoàn thành công việc đúng thời hạn, chất lượng | | | | | |
| 17 | Kỹ năng ủy quyền, giao việc cho cấp dưới | | | | | |
| 18 | Trình bày vấn đề rõ ràng và lô-gic. | | | | | |
| 19 | Kỹ năng gây ảnh hưởng và thuyết phục người khác | | | | | |
| 20 | Kỹ năng lắng nghe và tiếp nhận ý kiến phản hồi | | | | | |
| 21 | Kỹ năng động viên, khuyến khích nhân viên | | | | | |
| 22 | Kỹ năng hỗ trợ và phát triển nhân viên dưới quyền | | | | | |
| 23 | Kỹ năng xây dựng và phát triển mối quan hệ | | | | | |
| 24 | Kỹ năng làm việc được với người có cá tính khác nhau | | | | | |
| 25 | Thu thập thông tin chi tiết, cụ thể | | | | | |
| 26 | Tư duy và phân tích vấn đề một cách hệ thống | | | | | |
| 27 | Khái quát và nhìn vấn đề một cách tổng thể | | | | | |
| 28 | Giải quyết vấn đề và ra quyết định nhanh chóng, chính xác | | | | | |
| 29 | Kỹ năng làm việc và quản lý theo dự án | | | | | |
| 30 | Kỹ năng làm việc theo nhóm | | | | | |
| 31 | Thích ứng môi trường làm việc thay đổi | | | | | |
| 32 | Linh hoạt và thích ứng nhanh với sự thay đổi | | | | | |
| 33 | Kỹ năng giao tiếp trong giải quyết công việc | | | | | |

VỀ ỨNG XỬ, THÁI ĐỘ

| TT | Tiêu chí | Lựa chọn | | | | |
|----|----------|----------|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | | |
|----|---|--|--|--|--|--|
| 34 | Coi khách hàng là trung tâm | | | | | |
| 35 | Đáp ứng yêu cầu về nhu cầu khách hàng: khả năng cung cấp dịch vụ, chăm sóc khách hàng | | | | | |
| 36 | Nhạy cảm với nhu cầu của khách hàng và thị trường | | | | | |
| 37 | Yêu thích, thoải mái với công việc | | | | | |
| 38 | Công việc phù hợp với năng lực hiện tại | | | | | |
| 39 | Tự hào vì là người VNPT | | | | | |
| 40 | Sẵn sàng đối diện với thách thức công việc | | | | | |
| 41 | Hoàn thiện, phát triển bản thân: Học tập nâng cao trình độ, cải tiến để kết quả công việc tốt hơn | | | | | |

VỀ ĐỘNG CƠ LÀM VIỆC TẠI VNPT NINH BÌNH

| TT | Tiêu chí | Lựa chọn | | | | |
|----|---|----------|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | Điều kiện làm việc tốt | | | | | |
| 2 | Có cơ hội phát triển bản thân, phát triển | | | | | |
| 3 | Có cơ hội thăng tiến | | | | | |
| 4 | Lương, thưởng cao | | | | | |
| 5 | Cơ chế tạo động lực công khai, minh bạch, công bằng | | | | | |
| 6 | Quan hệ với đồng nghiệp | | | | | |
| 7 | Vị thế VNPT trên địa bàn | | | | | |

THÔNG TIN CÁ NHÂN:

| | | |
|---|---|--|
| 1 | Họ và tên người tham gia | |
| 2 | Tuổi và giới tính | |
| 3 | Anh (chị) đã làm công tác quản lý được bao lâu? | |
| 4 | Văn bằng cao nhất mà anh (chị) đạt được? | |

Mẫu II

PHỤ LỤC 02: PHIẾU ĐIỀU TRA 2

(Để lãnh đạo, cấp dưới đánh giá về cán bộ quản lý cấp trung của VNPT Ninh Bình)

Anh (chị) vui lòng căn cứ vào thang đánh giá từ 1 đến 5 đánh dấu X vào các ô tương ứng dưới đây thể hiện mức độ đánh giá của anh (chị) đối với NSQL khi thực hiện công việc:

| | | | | | | |
|---------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Rất kém | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Rất tốt |

Cơ cấu thông tin người lao động được khảo sát

| STT | Nội dung | Lãnh đạo | | Nhân viên | |
|----------|------------------------|---------------------|-----------------|---------------------|-----------------|
| | | Số lượng (người) | Tỷ trọng (%) | Số lượng (người) | Tỷ trọng (%) |
| 1 | Giới tính | | | | |
| 1.1 | Nam | 3 | 100 | 31 | 86,1 |
| 1.2 | Nữ | 0 | 0 | 5 | 13,9 |
| 2 | Trình độ | | | | |
| 2.1 | Thạc sỹ | 3 | 100 | 1 | 2,8 |
| 2.2 | Đại học | 0 | 0 | 16 | 44,4 |
| 2.3 | Cao đẳng, trung cấp | 0 | 0 | 15 | 41,7 |
| 2.4 | Sơ cấp | 0 | 0 | 4 | 11,1 |
| 3 | Khu vực | | | | |
| 3.1 | Thành phố | 3 | 100 | 15 | 41,6 |
| 3.2 | Huyện | 0 | 0 | 21 | 58,4 |
| 4 | Độ tuổi | | | | |

| STT | Nội dung | Lãnh đạo | | Nhân viên | |
|-----|----------|---------------------|-----------------|---------------------|-----------------|
| | | Số lượng (người) | Tỷ trọng (%) | Số lượng (người) | Tỷ trọng (%) |
| 4.1 | Dưới 40 | 0 | 0 | 10 | 27,8 |
| 4.2 | Từ 40-50 | 3 | 100 | 24 | 66,6 |
| 4.3 | Trên 50 | 0 | 0 | 2 | 5,6 |

VỀ KIẾN THỨC:

| TT | Tiêu chí | Lựa chọn | | | | |
|----|---|----------|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | Kiến thức chuyên môn, nghiệp vụ | | | | | |
| 2 | Hiểu và vận dụng được các kiến thức cơ bản về khoa học quản lý trong công việc | | | | | |
| 3 | Hiểu và vận dụng được Bộ văn hóa VNPT của Tập đoàn BCVT Việt Nam | | | | | |
| 4 | Hiểu và vận dụng được các văn bản quy phạm pháp luật về VT-CNTT và các văn bản hành chính có liên quan trong công việc. | | | | | |
| 5 | Hiểu được chiến lược phát triển Tập đoàn BCVT Việt Nam giai đoạn 2021-2025 tầm nhìn 2030 | | | | | |
| 6 | Hiểu về xu hướng phát triển công nghệ của thị trường VT-CNTT nhu cầu sử dụng của khách hàng | | | | | |
| 7 | Hiểu được kiến thức cơ bản về phát triển mối quan hệ giữa lãnh đạo và nhân viên | | | | | |
| 8 | Hiểu và vận dụng được các kiến thức về Marketing trong lĩnh vực VT-CNTT vào công việc thực tế trên địa bàn quản lý | | | | | |

VỀ KỸ NĂNG:

| TT | Tiêu chí | Lựa chọn | | | | |
|----|--|----------|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9 | Kỹ năng sử dụng thành thạo tiếng Anh trong công việc | | | | | |
| 10 | Kỹ năng xác định mục tiêu | | | | | |
| 11 | Kỹ năng lập kế hoạch và phân công công việc | | | | | |
| 12 | Làm việc theo kế hoạch | | | | | |
| 13 | Kỹ năng kiểm soát và đánh giá kết quả công việc của nhân viên dưới quyền | | | | | |
| 14 | Kỹ năng quản lý thời gian | | | | | |
| 15 | Kỹ năng quản lý công việc theo thứ tự ưu tiên | | | | | |
| 16 | Hoàn thành công việc đúng thời hạn, chất lượng | | | | | |
| 17 | Kỹ năng ủy quyền, giao việc cho cấp dưới | | | | | |
| 18 | Trình bày vấn đề rõ ràng và lô-gic. | | | | | |
| 19 | Kỹ năng gây ảnh hưởng và thuyết phục người khác | | | | | |
| 20 | Kỹ năng lắng nghe và tiếp nhận ý kiến phản hồi | | | | | |
| 21 | Kỹ năng động viên, khuyến khích nhân viên | | | | | |
| 22 | Kỹ năng hỗ trợ và phát triển nhân viên dưới quyền | | | | | |
| 23 | Kỹ năng xây dựng và phát triển mối quan hệ | | | | | |
| 24 | Kỹ năng làm việc được với người có cá tính khác nhau | | | | | |
| 25 | Thu thập thông tin chi tiết, cụ thể | | | | | |
| 26 | Tư duy và phân tích vấn đề một cách hệ thống | | | | | |
| 27 | Khái quát và nhìn vấn đề một cách tổng thể | | | | | |
| 28 | Giải quyết vấn đề và ra quyết định nhanh chóng, chính xác | | | | | |
| 29 | Kỹ năng làm việc và quản lý theo dự án | | | | | |
| 30 | Kỹ năng làm việc theo nhóm | | | | | |
| 31 | Thích ứng môi trường làm việc thay đổi | | | | | |
| 32 | Linh hoạt và thích ứng nhanh với sự thay đổi | | | | | |

| | | | | | | |
|----|--|--|--|--|--|--|
| 33 | Kỹ năng giao tiếp trong giải quyết công việc | | | | | |
|----|--|--|--|--|--|--|

VỀ ỨNG XỬ, THÁI ĐỘ

| TT | Tiêu chí | Lựa chọn | | | | |
|----|---|----------|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 34 | Coi khách hàng là trung tâm | | | | | |
| 35 | Đáp ứng yêu cầu về nhu cầu khách hàng: khả năng cung cấp dịch vụ, chăm sóc khách hàng | | | | | |
| 36 | Nhạy cảm với nhu cầu của khách hàng và thị trường | | | | | |
| 37 | Yêu thích, thoải mái với công việc | | | | | |
| 38 | Công việc phù hợp với năng lực hiện tại | | | | | |
| 39 | Tự hào vì là người VNPT | | | | | |
| 40 | Sẵn sàng đối diện với thách thức công việc | | | | | |
| 41 | Hoàn thiện, phát triển bản thân: Học tập nâng cao trình độ, cải tiến để kết quả công việc tốt hơn | | | | | |

THÔNG TIN CÁ NHÂN:

| | | |
|---|---|--|
| 1 | Họ và tên người tham gia | |
| 2 | Tuổi và giới tính | |
| 3 | Anh (chị) đã làm công tác quản lý được bao lâu? | |
| 4 | Văn bằng cao nhất mà anh (chị) đạt được? | |