

**TRƯỜNG 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**

**TÓM TẮT LUẬN VĂN THẠC SỸ**

**Hà Nội – 2021**

Luận văn được hoàn thành tại:

**HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG**

Người hướng dẫn khoa học: TS. Nguyễn Bình Minh

Phản biện 1: TS. Nguyễn Thị Tuyết Thanh

Phản biện 2: PGS. TS. Vũ Minh Trai

Luận văn này được bảo vệ trước Hội đồng chấm luận văn  
thạc sĩ tại Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông

Vào lúc: Ngày 15 tháng 01 năm 2022

Có thể tìm hiểu luận văn này tại:

Thư viện của Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông

# 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**

### **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

1.1.1.2. Năng lực quản lý

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

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

1.1.3 Phương pháp đánh giá năng lực quản lý

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

1.2.1. Tiêu chí về kiến thức

1.2.2. Tiêu chí về kỹ năng

1.2.3. Tiêu chí về ứng xử, thái độ

1.2.4. Tiêu chí về động cơ làm việc

### **1.3. Các khái niệm**

#### **Kết luận chương 1:**

Nghiên cứu những vấn đề lý luận cơ bản về tổng quan của năng lực quản lý là rất cần thiết, tạo ra khung lý luận và các tiêu chí đánh giá năng lực NSQL cấp trung trong doanh nghiệp.

## **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**

##### **2.1.1.1. Chức năng, nhiệm vụ**

##### **2.1.1.2. Cơ cấu tổ chức**

##### **2.1.1.3. Kết quả hoạt động**

#### **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 độ ngũ NSQL cấp trung của VNPT Ninh Bình**

##### **2.1.2.2. Vị trí NSQL trong VNPT Ninh Bình**

##### **2.1.2.3. Vai trò của NSQL cấp trung 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**

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

###### **2.1.2.4.3. Nhiệm vụ của Lãnh đạo các TTVT**

## **2.2. Thực trạng về kiến thức**

2.2.1. Về kiến thức chuyên môn, nghiệp vụ

2.2.2. Về kiến thức quản trị trong doanh nghiệp

## **2.3. Thực trạng về kỹ năng quản lý**

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

2.3.2. Kỹ năng quản lý công việc và thời gian

2.3.3. Kỹ năng truyền thông

2.3.4. Kỹ năng nhân sự

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

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

2.3.7. Kỹ năng làm việc theo nhóm

2.3.8. Kỹ năng quản lý sự thay đổi

2.3.9. Kỹ năng giao tiếp trong giải quyết công việc

## **2.4. Thực trạng về thái độ, ứng xử**

2.4.1. Coi khách hàng là trọng tâm

2.4.2. Hiểu biết và đáp ứng nhu cầu của khách hàng

2.4.3. Yêu thích và tự hào với công việc

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

## **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 tiền 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 tiền 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 trường đại học 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**

- 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 tương lai

### **Kết luận chương 2:**

Dựa trên cơ sở lý luận đã nêu ở chương 1, chương 2 tác giả tập trung nghiên cứu đánh giá năng lực NSQL tại VNPT - Ninh Bình và thu được một số kết quả chủ yếu sau:

Thứ nhất, nghiên cứu khái quát chung về Viễn thông Ninh Bình; chức năng, nhiệm vụ; bộ máy tổ chức của VNPT - Ninh Bình.

Thứ hai, đã đánh giá được toàn diện về kiến thức, kỹ năng, thái độ ứng xử của đội ngũ nhân sự quản lý cấp trung của VNPT Ninh Bình.

Thứ ba, từ kết quả nêu trên, tác giả đã phân tích điểm mạnh, điểm yếu và nguyên nhân hình thành nên kết quả khảo sát. Đây là những cơ sở quan trọng để tiếp tục nghiên cứu đưa ra các giải pháp nâng cao hiệu năng lực quản lý của đội ngũ nhân sự quản lý cấp trung tại VNPT Ninh Bình trong chương 3.

## **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 Bru chính Viễn thông Việt Nam**

3.1.1. Tầm nhìn

3.1.2. Sứ mệnh

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

### **3.2. Các giải pháp của VNPT Ninh Bình**

3.2.1. Giải pháp đào tạo

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

3.2.1.2. Xây dựng kế hoạch phát triển cá nhân

3.2.1.3. Xây dựng các khóa đào tạo

3.2.1.4. Đánh giá kết quả sau đào tạo

3.2.2. Các giải pháp khác

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

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

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

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

### **3.3. Điều kiện để thực hiện giải pháp**

3.3.1. Yêu cầu đối với VNPT Ninh Bình

3.3.2. Yêu cầu đối với NSQL

3.3.3. Yêu cầu đối với Tập đoàn VNPT

### **Kết luận chương 3:**

Chương 3 tác giả đã đưa ra những giải pháp nhằm vào việc nâng cao năng lực quản lý của NSQL cấp trung trong giai đoạn 2021-2025. Đáp ứng mục tiêu đột phá về nguồn nhân lực thực hiện mục tiêu chuyển đổi số của Tập đoàn trong thời gian tới.

## **KẾT LUẬN**

Trong quá trình hoạt động kinh doanh và tại bất cứ thời điểm nào việc nâng cao năng lực của đội ngũ nhân sự quản lý, đặc biệt là đội ngũ nhân sự quản lý cấp trung luôn là đòi hỏi cấp thiết, là mối quan tâm hàng đầu của mỗi doanh nghiệp. Có ý nghĩa rất quan trọng, nó giúp Viễn thông Ninh Bình phát huy được mọi nguồn lực, tạo sự điều hành thống nhất và xuyên suốt từ Lãnh đạo đến người lao động trong đơn vị, phát huy khả năng hợp lực

của mọi người đảm bảo hiệu quả sản xuất kinh doanh của đơn vị.

Dựa vào việc khảo sát, đánh giá năng lực quản lý của đội ngũ NSQL cấp trung tại VNPT Ninh Bình, em đã mạnh dạn đưa ra một số giải pháp góp phần hoàn thiện năng lực quản lý của đội ngũ nhân sự quản lý cấp trung. Trên nền tảng kiến thức, kinh nghiệm và sự cầu thị của mỗi nhân sự quản lý, việc áp dụng các giải pháp sẽ giúp đội ngũ nhân sự quản lý cấp trung hoàn thiện bản thân để đáp ứng được yêu cầu công tác quản lý trong giai đoạn mới, đáp ứng được kỳ vọng của Lãnh đạo VNPT Ninh Bình trong hoạt động điều hành sản xuất kinh doanh trên địa bàn, giúp VNPT Ninh Bình hoàn thành mục tiêu là nhà cung cấp dịch vụ số 1, khẳng định vai trò dẫn đầu trong chuyển đổi số trên địa bàn.

Bằng những kiến thức được học ở nhà trường và qua quá trình thực tập, khảo sát thực tế, em đã cố gắng hoàn thiện bài khóa luận này.

Tuy nhiên, do hạn chế về thời gian và kiến thức thực tế nên luận văn còn nhiều thiếu sót, em rất mong sự góp ý của các Thầy, Cô giáo để bài khóa luận được hoàn thiện hơn. Một lần nữa, em xin chân thành cảm ơn

TS.Nguyễn Bình Minh, cùng sự giúp đỡ của tập thể cán bộ, người lao động VNPT Ninh Bình đã giúp em hoàn thành khóa luận.