

HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG



Nguyễn Huy Định

**NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI
VNPT NINH BÌNH**

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

HÀ NỘI - NĂM 2021

HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG



Nguyễn Huy Định

**NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC 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: PGS.TS. NGUYỄN THỊ MINH AN

HÀ NỘI - NĂM 2021

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan bản Luận văn này là công trình nghiên cứu độc lập của riêng tôi. Các số liệu và trích dẫn trong Luận văn là hoàn toàn trung thực, có nguồn gốc rõ ràng và trung thực.

Ninh Bình, ngày..... tháng 11 năm 2021

Tác giả

Nguyễn Huy Định

LỜI CẢM ƠN

Tôi xin chân thành cảm ơn quý thầy cô giáo Khoa Quản trị kinh doanh - Học viện công nghệ bưu chính viễn thông Hà Nội đã tận tình giảng dạy, giúp đỡ tôi trong quá trình học tập và hướng dẫn hoàn thành bản luận văn này.

Đặc biệt, tôi xin bày tỏ lòng cảm ơn đến **PGS.TS. Nguyễn Thị Minh An** đã nhiệt tình hướng dẫn tôi trong suốt quá trình làm luận văn.

Tôi xin chân thành cảm ơn Ban lãnh đạo và đồng nghiệp Viễn thông Ninh Bình đã giúp đỡ tôi trong quá trình thực hiện luận văn.

Tôi xin gửi lời cảm ơn tới gia đình và bạn bè đã hỗ trợ và chia sẻ với tôi trong mọi khó khăn và động viên tôi hoàn thành khoá học.

Tuy đã cố gắng nhưng với thời gian và trình độ nghiên cứu có hạn, luận văn không thể tránh khỏi những thiếu sót, hạn chế. Tác giả rất mong nhận được sự góp ý chân thành của các thầy, các cô và các đồng nghiệp để tiếp tục bổ sung hoàn thiện luận văn này.

Tôi xin chân thành cảm ơn!

Ninh Bình, ngày..... tháng 11 năm 2021

Tác giả

Nguyễn Huy Định

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN	i
LỜI CẢM ƠN	ii
DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT.....	vi
DANH MỤC BẢNG.....	vii
DANH MỤC HÌNH, BIỂU ĐỒ	viii
MỞ ĐẦU	1
1. Lý do chọn đề tài	1
2. Tổng quan nghiên cứu	2
3. Mục tiêu nghiên cứu của đề tài	4
3.1. Mục tiêu chung	4
3.2. Mục tiêu cụ thể	4
4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu của đề tài	4
5. Phương pháp nghiên cứu của đề tài	4
6. Kết cấu của luận văn	5
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP	6
1.1. Khái niệm nguồn nhân lực và vai trò của nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.....	6
1.1.1. Khái niệm nguồn nhân lực	6
1.1.2. Vai trò của nguồn nhân lực trong doanh nghiệp	8
1.2. Chất lượng nguồn nhân lực và sự cần thiết phải nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp	9
1.2.1. Khái niệm chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp	9
1.2.2. Các tiêu chí đánh giá chất lượng nguồn nhân lực	9
1.2.3. Một số phương pháp đánh giá chất lượng nguồn nhân lực	14
1.2.4. Sự cần thiết phải nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp	17
1.3. Các yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp ..	23
1.3.1. Các yếu tố bên ngoài.....	23

1.3.2. Các yếu tố bên trong.....	26
CHƯƠNG 2. THỰC TRẠNG CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI VNPT NINH BÌNH	29
2.1. Tổng quan về VNPT Ninh Bình	29
2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển.....	29
2.1.2. Chức năng của VNPT Ninh Bình	30
2.1.3. Cơ cấu tổ chức của VNPT Ninh Bình	32
2.1.4. Các dịch vụ của VNPT Ninh Bình	37
2.1.5. Tình hình hoạt động của VNPT Ninh Bình từ 2018 - 2020.....	39
2.2. Tình hình chất lượng nguồn nhân lực tại VNPT Ninh Bình	45
2.2.1. Về số lượng lao động	45
2.2.2. Về cơ cấu lao động	47
2.2.3 Các yếu tố ảnh hưởng chất lượng nguồn nhân lực tại VNPT Ninh Bình ..	52
2.3. Nhận xét về chất lượng nguồn nhân lực tại VNPT Ninh Bình.....	61
2.3.1 Ưu điểm	61
2.3.2 Tồn tại và nguyên nhân	63
CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI VNPT NINH BÌNH.....	66
3.1. Phương hướng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của VNPT Ninh Bình ..	66
3.1.1. Phương hướng phát triển chung của VNPT Ninh Bình	66
3.1.2. Phương hướng phát triển nguồn nhân lực của VNPT Ninh Bình	70
3.2. Một số giải pháp chủ yếu nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của VNPT Ninh Bình.....	72
3.2.1. Đổi mới chính sách tuyển dụng.....	72
3.2.2. Đổi mới chế độ đãi ngộ đối với nguồn nhân lực của VNPT Ninh Bình ..	74
3.2.3. Đẩy mạnh công tác quy hoạch, đào tạo, bồi dưỡng nguồn nhân lực	77
3.2.4 Đổi mới công tác quản lý, đánh giá, sử dụng hợp lý nguồn nhân lực.....	79
3.2.5. Thực hiện tốt công tác khen thưởng, kỷ luật đối với người lao động	81
3.3. Kiến nghị.....	83
KẾT LUẬN	85

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO	86
PHỤ LỤC.....	87

DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT

CBCNV	Cán bộ công nhân viên
CNTT	Công nghệ thông tin
CSDL	Cơ sở dữ liệu
DVVT	Dịch vụ viễn thông
NLĐ	Người lao động
NNL	Nguồn nhân lực
NSQL	Nhân sự quản lý
NVKT/NVKD	Nhân viên kỹ thuật/Nhân viên kinh doanh
PCCN	Phòng chống cháy nổ
SXKD	Sản xuất kinh doanh
TTCNTT	Trung tâm công nghệ thông tin
TTĐHTT	Trung tâm điều hành thông tin
TTKD	Trung tâm kinh doanh
TTVT	Trung tâm viễn thông
VSATLĐ	Vệ sinh an toàn lao động
VT-CNTT	Viễn thông-Công nghệ thông tin
VTNB	Viễn thông Ninh Bình
VTT	Viễn thông tỉnh

DANH MỤC BẢNG

Bảng 2.1: Kết quả sản xuất kinh doanh của VTNB giai đoạn 2018 – 2020	40
Bảng 2.2: Chỉ tiêu về đầu tư, lắp đặt của VTNB giai đoạn 2018 - 2020	41
Bảng 2.3 Các chỉ tiêu doanh thu các dịch vụ từ 2018 – 2020 của VNPT Ninh Bình	42
Bảng 2.4: Tình hình phát triển thuê bao của VTNB giai đoạn 2018-2020.....	43
Bảng 2.5: Số lượng lao động của VTNB đến tháng 6/2021	45
Bảng 2.6: Tỷ lệ lao động trực tiếp và gián tiếp của VTNB 2018-2020	47
Bảng 2.7: Cơ cấu lao động theo trình độ của VTNB 2018-2020.....	48
Bảng 2.8: Cơ cấu lao động theo độ tuổi của VTNB từ 2018-2020.....	49
Bảng 2.9: Cơ cấu lao động theo giới tính VTNB 2018-2020	50
Bảng 2.10: Tình trạng sức khỏe của người lao động VTNB 2018 - 2020	50
Bảng 2.11: Kết quả đánh giá thực hiện công việc của cán bộ nhân viên VTNB giai đoạn 2016 -2018.....	52
Bảng 2.12: Khảo sát về đặc điểm công việc đối CBCNV của VTNB.....	57
Bảng 2.13: Khảo sát về tuyển dụng nhân lực đối CBCNV của VTNB	58
Bảng 2.14: Khảo sát đào tạo kỹ năng nghề nghiệp đối CBCNV tại VTNB	58
Bảng 2.15: Khảo sát về tiền lương, thưởng của CBCNV tại VTNB	59
Bảng 2.16: Khảo sát thời gian làm việc, nghỉ ngơi của CBCNV tại VTNB	60
Bảng 2.17: Khảo sát mức độ quan tâm sức khỏe CBCNB tại VTNB	60

DANH MỤC HÌNH, BIỂU ĐỒ

Hình 2.1: Sơ đồ tổ chức bộ máy Viễn thông Ninh Bình.....	33
Hình 2.2: Mô hình tổ chức trung tâm Điều hành thông tin.....	36
Hình 2.3: Mô hình tổ chức trung tâm Công nghệ thông tin.....	36
Hình 2.4: Mô hình tổ chức các trung tâm viễn thông	37

MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Tháng 4/1995, Tổng Công ty Bưu chính Viễn thông Việt Nam chính thức được thành lập theo mô hình Tổng Công ty 91, trực thuộc Chính phủ và Tổng cục Bưu điện với tên giao dịch quốc tế viết tắt là VNPT, chính thức tách khỏi chức năng quản lý nhà nước và trở thành đơn vị sản xuất, kinh doanh, quản lý khai thác và cung cấp các dịch vụ bưu chính, viễn thông. Qua hơn 25 năm đổi mới, cùng với cả nước, VNPT đã phát triển mạnh, trở thành Tập đoàn đi đầu trong sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước. Những đóng góp tích cực của VNPT đã được Đảng, Nhà nước ghi nhận qua việc tặng thưởng các phần thưởng cao quý. Toàn thể lãnh đạo và cán bộ, công nhân viên chức của VNPT đã, đang và luôn quyết tâm phát huy truyền thống vẻ vang của ngành để xây dựng tập đoàn VNPT ngày càng vững mạnh, phát triển bền vững, tiếp tục đóng góp xứng đáng vào công cuộc Công nghiệp hoá, hiện đại hoá đất nước.

Hiện nay, nhà nước ta đã xóa bỏ tình trạng độc quyền trong ngành cung cấp dịch vụ Viễn thông. Vì vậy, Tập đoàn VNPT đã và đang chịu sự cạnh tranh gay gắt của các doanh nghiệp khác như Viettel, Mobifone... Để tiếp tục giữ vững vị thế là tập đoàn Viễn thông - Công nghệ thông tin chủ lực của đất nước, tiếp tục giữ vững truyền thống đã có thì cần nâng cao chất lượng nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu cạnh tranh ngày càng gay gắt đang được tập đoàn và các đơn vị thành viên trong tập đoàn VNPT rất quan tâm.

VNPT Ninh Bình là một doanh nghiệp 100% vốn Nhà nước, là một trong 63 đơn vị thành viên trực thuộc Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam hoạt động trên địa bàn tỉnh Ninh Bình. Hiện nay, VNPT Ninh Bình có hơn 300 lao động hợp đồng dài hạn, với ngành nghề kinh doanh chính là tư vấn, cung cấp các dịch vụ và sản phẩm về viễn thông, công nghệ thông tin và dịch vụ truyền hình MyTV trên địa bàn tỉnh Ninh Bình.

Trong những năm qua, VNPT Ninh Bình đã có nhiều cố gắng trong việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, tạo ra một sự khác biệt để giành lợi thế trong kinh

doanh và đạt được những kết quả nhất định. Tuy nhiên, những kết quả đạt được và sự khác biệt ấy chưa nhiều, chất lượng dịch vụ, thái độ phục vụ của đội ngũ lao động của VNPT Ninh Bình còn nhiều hạn chế, bất cập. Mặt khác, Viễn thông là một ngành luôn chịu sự tác động từ việc đổi mới của khoa học công nghệ, vì vậy việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực cho VNPT Ninh Bình là hết sức cần thiết.

Từ thực tế ấy, em mạnh dạn lựa chọn đề tài: **“Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại VNPT Ninh Bình”** làm luận văn Thạc sỹ chuyên ngành Quản trị kinh doanh của mình.

2. Tổng quan nghiên cứu

Trong môi trường cạnh tranh ngày càng gay gắt, các tổ chức thành công là do biết kết hợp một cách hiệu quả nhất các nguồn lực để thực hiện chiến lược của mình. Thế nhưng trung tâm của bất kỳ một chiến lược nào và bất kỳ một quá trình sử dụng các nguồn lực nào cũng là những người lao động đã thiết kế và điều hành chiến lược của tổ chức. Có thể khẳng định, việc thu hút, đào tạo phát triển và duy trì nguồn nhân lực (NNL) là yếu tố quyết định sự thành công hay thất bại của tổ chức.

Trong điều kiện ngày nay, để phát huy được tiềm năng của nguồn nhân lực các nhà quản trị cần phải biết lập kế hoạch nguồn nhân lực, thu hút và tuyển chọn được những người phù hợp với yêu cầu của tổ chức, biết sắp xếp và bố trí đúng người đúng việc, đồng thời có kế hoạch đào tạo phát triển đội ngũ lao động để họ có đủ kỹ năng, kiến thức và năng lực kinh doanh, làm chủ công nghệ hiện đại, đáp ứng yêu cầu của doanh nghiệp trong hiện tại và trong tương lai.

Khi tìm hiểu về nâng cao chất lượng NNL thông qua các giáo trình, tài liệu, công trình nghiên cứu khoa học, luận văn, luận án, sách báo, tạp chí... tôi nhận thấy rất nhiều đề tài nghiên cứu về nội dung trên, có thể kể đến như:

- PGS.TS. Nguyễn Thị Minh An (2018) - Quản trị nguồn nhân lực, Học viện Công nghệ Bưu chính viễn thông. Đây là cuốn tài liệu phục vụ giảng dạy và học tập tại Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông, đồng thời cũng là tài liệu tham khảo cho những ai quan tâm đến lĩnh vực này. Nội dung cuốn sách đề cập đến những kiến thức cơ bản nhất về Quản trị nguồn nhân lực.

- “Các giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực theo hướng Công nghiệp hóa – hiện đại hóa”, PGS.TS Mai Quốc Chánh, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội, 1999. Tác giả đã chỉ ra các yêu cầu về nhân lực trong thời kỳ công nghiệp hóa - hiện đại hóa, thực trạng nhân lực những năm 90 và đề ra một số giải pháp nhằm nâng cao chất lượng NNL theo hướng công nghiệp hóa - hiện đại hóa.

- “Đào tạo và sử dụng nhân lực trong nền kinh tế thị trường ở Việt Nam”, Phan Văn Kha, NXB Giáo dục, 2007. Tác giả đã đưa ra các khái niệm, nội dung cơ bản về đào tạo và sử dụng NNL, từ đó, đưa ra các chiến lược nhằm đào tạo và phát triển NNL chất lượng phù hợp với yêu cầu của nền kinh tế thị trường ở Việt Nam.

- “Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu đổi mới và hội nhập quốc tế”, Phạm Công Nhất, Tạp chí Cộng sản số 786, 15/4/2008. Trong bài báo, tác giả đã phân tích thực trạng của chất lượng nhân lực tại Việt Nam và đưa ra các giải pháp để giải quyết các tồn tại của nhân lực Việt Nam trong thời kỳ đổi mới.

- Hoàng Thu Hà (2013), Chất lượng nguồn nhân lực tại Viễn thông Hà Nội, luận văn hoàn thành tại Học viện Bưu chính viễn thông. Trong luận văn, tác giả đã nêu được thực trạng của nguồn nhân lực tại VNPT Hà Tĩnh, các ưu điểm nhược điểm và đề xuất các giải pháp khắc phục những tồn tại đó.

- Nguyễn Thanh Nga (2014), Giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty VTC Online, luận văn hoàn thành tại Học viện Bưu chính viễn thông. Tác giả đã đưa ra các khái niệm, các yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng NNL; các ưu điểm, nhược điểm của NNL tại Công ty VTC Online và các biện pháp để giải quyết các vấn đề còn tồn tại.

NNL đã khẳng định được vai trò quan trọng của mình và ngày càng nhận được nhiều sự quan tâm của mỗi quốc gia, mỗi tổ chức, doanh nghiệp. Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực là việc làm cấp bách giúp doanh nghiệp tăng cường khả năng cạnh tranh của mình trên thị trường, đặc biệt là trong bối cảnh toàn cầu hóa hiện nay.

Cho đến nay, vấn đề nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại VNPT Ninh Bình chưa có một đề tài nào tập trung nghiên cứu. Vì vậy việc nghiên cứu về nâng cao chất

lượng nguồn nhân lực của cán bộ, công nhân viên tại VNPT Ninh Bình bảo đảm lý luận và thực tiễn và không trùng lặp với các đề tài nghiên cứu trước đó.

3. Mục tiêu nghiên cứu của đề tài

3.1. Mục tiêu chung

Trên cơ sở đánh giá đúng thực trạng chất lượng đội ngũ cán bộ, công nhân viên lao động của VNPT Ninh Bình, đề xuất những giải pháp chủ yếu nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của VNPT Ninh Bình trong thời gian tới.

3.2. Mục tiêu cụ thể

- Hệ thống hóa một số vấn đề lý luận cơ bản về chất lượng nguồn nhân lực và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Doanh nghiệp.
- Phân tích đánh giá đúng thực trạng chất lượng nguồn nhân lực của VNPT Ninh Bình.
- Đề xuất những giải pháp chủ yếu nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của VNPT Ninh Bình trong thời gian tới.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu của đề tài

- Đối tượng nghiên cứu: Luận văn nghiên cứu chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.
- Phạm vi nghiên cứu:
 - + Về không gian: Luận văn nghiên cứu chất lượng nguồn nhân lực tại VNPT Ninh Bình.
 - + Về thời gian: Dữ liệu thứ cấp về tình hình hoạt động và chất lượng nguồn nhân lực của VNPT Ninh Bình được thu thập cho giai đoạn 2018 - 2020. Dữ liệu sơ cấp thu thập từ tháng 4 đến tháng 6 năm 2021.

5. Phương pháp nghiên cứu của đề tài

Luận văn sử dụng tổng hợp các phương pháp nghiên cứu khác nhau như: Phương pháp duy vật biện chứng, phương pháp điều tra khảo sát, phương pháp phân tích tổng hợp, phương pháp thống kê, phương pháp so sánh, thu thập xử lý số liệu...

6. Kết cấu của luận văn

Ngoài phần mở đầu, kết luận, phụ lục và danh mục tài liệu tham khảo, Luận văn gồm 3 chương:

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

Chương 2: Thực trạng chất lượng nguồn nhân lực tại VNPT Ninh Bình.

Chương 3: Giải pháp chủ yếu nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại VNPT Ninh Bình.

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

1.1. Khái niệm nguồn nhân lực và vai trò của nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

1.1.1. Khái niệm nguồn nhân lực

Thuật ngữ nguồn nhân lực xuất hiện vào thập niên 80 của thế kỷ XX ở Phương Tây khi mà có sự thay đổi căn bản về phương thức quản lý, sử dụng con người trong nền kinh tế thị trường. Nếu như trước đây phương thức quản trị nhân viên với các đặc trưng coi nhân viên là lực lượng thừa hành, phụ thuộc, cần khai thác tối đa sức lao động của họ với chi phí tối thiểu thì từ những năm 80 của thế kỷ XX đến nay với phương thức quản lý mới, quản lý nguồn nhân lực với tính chất mềm dẻo hơn, linh hoạt hơn, tạo điều kiện tốt hơn để người lao động có thể phát huy ở mức cao nhất các khả năng tiềm tàng, vốn có của mình được tích lũy trong quá trình lao động. Có thể nói sự xuất hiện của thuật ngữ nguồn nhân lực là một trong những biểu hiện mới, tiến bộ trong phương thức quản lý nhân viên mới phù hợp hơn với tình hình thực tiễn.

Có khá nhiều định nghĩa khác nhau về nguồn nhân lực. Chẳng hạn như:

Theo Liên Hợp Quốc: Nguồn nhân lực [NNL] là tất cả những kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm, năng lực và tính sáng tạo cùng với những năng lực tồn tại dưới dạng tiềm năng của con người có quan hệ tới sự phát triển của mỗi cá nhân và của đất nước. Quan niệm về nguồn nhân lực theo hướng tiếp cận này có phần thiên về chất lượng của nguồn nhân lực. Trong quan điểm này, điểm được đánh giá cao là coi các tiềm năng của con người cũng là những năng lực khả năng để từ đó có những cơ chế thích hợp trong quản lý, sử dụng.

Theo Ngân hàng thế giới: NNL là toàn bộ vốn con người bao gồm thể lực, trí lực, kỹ năng nghề nghiệp... của mỗi cá nhân.

Theo Tổ chức Lao động Quốc Tế: Nguồn nhân lực là trình độ lành nghề, là kiến thức và năng lực của toàn bộ cuộc sống con người ở dạng hiện thực hoặc tiềm năng để phát triển kinh tế - xã hội trong một cộng đồng.

Theo PGS.TS Nguyễn Thị Minh An, NNL được hiểu là toàn bộ các khả năng về thể lực và trí lực của con người được vận dụng ra trong quá trình lao động sản xuất. Nguồn nhân lực của doanh nghiệp bao gồm tất cả những người lao động làm việc trong doanh nghiệp. Thể lực chỉ sức khỏe của thân thể nó phụ thuộc vào sức vóc tình trạng sức khỏe của từng con người, mức sống, thu nhập, chế độ ăn uống, chế độ làm việc và nghỉ ngơi, chế độ y tế. Thể lực con người tùy thuộc vào tuổi tác, thời gian công tác, giới tính... Trí lực chỉ sức suy nghĩ, sự hiểu biết, sự tiếp thu kiến thức tài năng, năng khiếu cũng như quan điểm, lòng tin, nhân cách... của từng con người. Tiềm năng về trí lực của con người là vô tận và là kho tàng còn nhiều bí ẩn của mỗi con người. [1, tr.2]

Theo PGS.TS. Trần Kim Dung: NNL là nguồn lực và khả năng của con người, là một trong những nguồn lực quan trọng nhất của sự phát triển kinh tế - xã hội bao gồm số lượng và chất lượng lao động. Nguồn nhân lực của tổ chức: bao gồm tất cả những người lao động làm việc trong tổ chức đó. Nhân lực được hiểu là nguồn lực của mỗi con người nguồn lực này bao gồm thể lực và trí lực. [2]

Theo PGS.TS. Nguyễn Tiệp, NNL là nguồn lực con người, yếu tố quan trọng, năng động nhất của tăng trưởng và phát triển kinh tế-xã hội [3, tr.7].

Từ những quan điểm khác nhau về nguồn nhân lực tùy theo góc độ tiếp cận nghiên cứu nhưng giữa chúng có các điểm chung có thể nhận thấy như sau:

- Số lượng nhân lực: Số lượng nguồn nhân lực quyết định đến quy mô (nhiều, ít), đến cơ cấu nguồn nhân lực.

- Chất lượng nguồn nhân lực: Là yếu tố tổng hợp của nhiều yếu tố bộ phận như trí tuệ, trình độ, sự hiểu biết, đạo đức, kỹ năng, sức khỏe... của người lao động. Trong các yếu tố trên thì trí lực và thể lực là hai yếu tố quan trọng trong việc xem xét đánh giá chất lượng nguồn nhân lực.

- Cơ cấu nhân lực: Là yếu tố không thể thiếu khi đánh giá về nguồn nhân lực, thể hiện ở các phương diện khác nhau như: Cơ cấu trình độ đào tạo, giới tính, độ tuổi...

Tóm lại, nguồn nhân lực là khái niệm tổng hợp bao gồm các yếu tố số lượng, chất lượng và cơ cấu lao động nói chung cả ở hiện tại cũng như trong tương lai tiềm năng của mỗi tổ chức, mỗi địa phương, mỗi quốc gia, khu vực và trên thế giới.

1.1.2. Vai trò của nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

Bất kỳ một doanh nghiệp nào khi tiến hành các hoạt động sản xuất kinh doanh cũng đều phải hội đủ các yếu tố, đó là nhân lực, vật lực và tài lực. Trong đó, nhân lực đóng vai trò cực kỳ quan trọng, có tính quyết định tới sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Vai trò của nguồn nhân lực mang lại cụ thể là:

Nguồn nhân lực là nhân tố chủ yếu tạo lợi nhuận cho doanh nghiệp

Nguồn nhân lực đảm bảo tạo nên nguồn sáng tạo trong tổ chức, doanh nghiệp. Bởi, chỉ có con người mới sáng tạo ra các hàng hoá, dịch vụ và kiểm tra được quá trình sản xuất kinh doanh đó... Mặc dù trang thiết bị, tài sản, nguồn tài chính là những nguồn tài nguyên mà các tổ chức đều cần phải có, nhưng trong đó tài nguyên nhân lực - con người lại đặc biệt quan trọng. Không có nhân lực làm việc hiệu quả thì tổ chức đó không thể nào đạt tới mục tiêu và phát triển bền vững lâu dài.

Nguồn nhân lực là nguồn lực mang tính chiến lược

Trong điều kiện xã hội đang chuyển sang nền kinh tế tri thức, thì các nhân tố công nghệ, vốn, nguyên vật liệu đang giảm dần vai trò của nó. Bên cạnh đó, nhân tố tri thức của con người ngày càng chiếm vị trí quan trọng. Bởi vì, nguồn nhân lực có tính năng động, sáng tạo và hoạt động trí óc của con người sẽ tạo nên được những giá trị hữu ích trong chiến lược phát triển của một doanh nghiệp.

Nguồn nhân lực là nguồn lực vô tận

Xã hội ngày một đổi mới, tiến lên không ngừng, doanh nghiệp ngày càng phát triển và nguồn lực con người là vô tận. Nếu biết khai thác nguồn lực này đúng cách sẽ tạo ra nhiều của cải vật chất cho xã hội, từ đó giúp thoả mãn nhu cầu ngày càng cao của con người.

Nếu bạn nghĩ rằng, đến một ngày nào đó robot sẽ thống trị mọi thứ và các tổ chức, doanh nghiệp không đến nguồn nhân lực nữa. Thì bạn nên xem lại suy nghĩ của

mình, bởi công nghệ dù có tiên tiến và phát triển vượt bậc đến đâu, thì trí óc con người vẫn là điều tuyệt vời mà không một cỗ máy nào có thể thay thế được.

1.2. Chất lượng nguồn nhân lực và sự cần thiết phải nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

1.2.1. Khái niệm chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

Trong một doanh nghiệp, nói đến chất lượng nguồn nhân lực là xem xét tới khả năng thực hiện các nhiệm vụ mục tiêu sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Khi doanh nghiệp có chất lượng lao động tốt thì có khả năng thực hiện nhiệm vụ công việc có kết quả tốt. Ngược lại khi doanh nghiệp đó chất lượng lao động không tốt thì rất khó thực hiện được các mục tiêu nhiệm vụ của mình và do đó rất khó có thể tồn tại và phát triển trong môi trường cạnh tranh năng động như hiện nay.

Trong doanh nghiệp, chất lượng nguồn nhân lực là tổng hợp của nhiều yếu tố như: trình độ học vấn, sự hiểu biết chuyên môn nghề nghiệp, phẩm chất đạo đức, kỹ năng, sức khỏe... của người lao động. Trong các yếu tố trên thì trí lực và thể lực là hai yếu tố quan trọng trong việc xem xét đánh giá chất lượng nguồn nhân lực.

Như vậy, chất lượng nguồn nhân là một tiêu chí tổng hợp phản ánh khái quát phẩm chất, năng lực, kỹ năng thực hiện nhiệm vụ, tác nghiệp công việc của một hoặc một nhóm người lao động trong doanh nghiệp. Muốn nâng cao chất lượng nguồn nhân lực phải phát triển phát triển toàn bộ các yếu tố nêu trên.

1.2.2. Các tiêu chí đánh giá chất lượng nguồn nhân lực

1.2.2.1. Trình độ học vấn, chuyên môn

Trình độ học vấn, chuyên môn là tiêu chí quan trọng trong việc đánh giá chất lượng nguồn nhân lực. Trình độ học vấn của một cá nhân cho biết người đó đã được đào tạo ở đâu, đào tạo ở bậc nào (Sơ cấp, trung cấp, cao đẳng, đại học, cao học...) và được xã hội công nhận như thế nào.... Căn cứ vào trình độ học vấn, chuyên môn của người lao động có thể thấy được tiềm năng, khả năng của từng người trong quá trình tác nghiệp, sản xuất, học hỏi kiến thức mới, công nghệ mới trong công việc. Trình độ học vấn vững chắc bao giờ cũng là cơ sở nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của doanh nghiệp và từ đó nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp qua

từng thời kỳ đồng thời nó cũng là cơ sở của sự thành công của cá nhân người lao động và là nhân tố tạo nên sự thành công của doanh nghiệp.

Khi phân tích về trình độ học vấn, chuyên môn của người lao động, ta thường xem xét đến số lượng, cơ cấu của từng nhóm người lao động theo từng nhóm trình độ. Ở Việt Nam hiện nay chỉ có khoảng 30% lao động được qua đào tạo. Bên cạnh đó những lao động có trình độ cao cũng chỉ đáp ứng được từ 15-20% yêu cầu của doanh nghiệp, nguyên nhân của hiện tượng trên là do việc đào tạo chưa đi đôi với tuyển dụng, chưa có các chương trình hướng nghiệp cụ thể, định hướng công việc của những người lao động... Điều này dẫn tới việc nhiều doanh nghiệp đang thiếu lao động nhưng không sao tuyển dụng đủ. Ngay cả đội ngũ sinh viên mới ra trường cũng chưa đáp ứng được các yêu cầu của Doanh nghiệp mà một trong những nhược điểm lớn nhất là thiếu khả năng tư duy, sáng tạo và thiếu tính chủ động trong công việc.

Chất lượng nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp ảnh hưởng rất lớn bởi trình độ học vấn, chuyên môn của người lao động, cũng bởi điều này mà hiện nay có rất nhiều doanh nghiệp không tiếc tiền của, công sức để đào tạo, nâng cao trình độ cho người lao động đang làm việc, đồng thời trong công tác tuyển dụng mới luôn bổ sung những yêu cầu cao hơn để tuyển dụng được những lao động nền tảng hơn, xuất sắc hơn.

1.2.2.2. Phẩm chất chính trị

Phẩm chất chính trị là một trong những tiêu chí trong việc đánh giá chất lượng nguồn nhân lực. Phẩm chất chính trị là một yêu cầu hết sức cần thiết đối với mỗi người lao động trong doanh nghiệp. Trong doanh nghiệp, mỗi người lao động nắm vững và vận dụng tốt chủ nghĩa Mác-Lênin, tư tưởng Hồ Chí Minh vào từng hoàn cảnh cụ thể sẽ là tiền đề để xây dựng đội ngũ cán bộ, người lao động vững vàng về chính trị, thông về tư tưởng, có phẩm chất đạo đức tốt góp phần nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp. Phẩm chất chính trị vững vàng giúp cho người lao động đoàn kết trong nội bộ, chuyên tâm, yên tâm cống hiến cho doanh nghiệp, tin tưởng vào sự lãnh đạo của Đảng trong doanh nghiệp.

1.2.2.3. Phẩm chất đạo đức

Mỗi người lao động là yếu tố hàng đầu có ý nghĩa quyết định đến chất lượng hiệu quả hoạt động, chất lượng nguồn nhân lực của tổ chức. Phẩm chất đạo đức là nhân tố có ý nghĩa nền tảng, căn bản quyết định đến chất lượng, hiệu quả công tác của mỗi người. Chủ tịch Hồ Chí Minh từng khẳng định đạo đức là nền tảng của người cách mạng, của cán bộ, đảng viên cũng như gốc của cây, nguồn của sông.

Trong doanh nghiệp, người lao động phải có đạo đức, không có đạo đức thì dù có tài giỏi đến mấy cũng không thể góp phần thực hiện nhiệm vụ của doanh nghiệp được. Phẩm chất đạo đức là tiêu chí đánh giá chất lượng nguồn nhân lực thể hiện ở các khía cạnh sau đây:

- Trong doanh nghiệp người lao động được rèn luyện, tu dưỡng đạo đức tốt góp phần xây dựng tinh thần đoàn kết, trong sạch, vững mạnh không xảy ra các hiện tượng kiêu căng, tham ô, tham nhũng, kỷ luật... do vậy tạo ra cho mọi người tinh thần làm việc tốt, nâng cao năng suất lao động.

- Phẩm chất đạo đức là cơ sở để người lao động chấp hành các quy định, quy chế do Nhà nước, pháp luật và đơn vị ban hành.

- Phẩm chất đạo đức là cơ sở để người lao động thực hiện tốt các quy định về tác phong, lễ lối làm việc của công chức, viên chức...

- Phẩm chất đạo đức là nền tảng để người lao động hăng hái tham gia các hoạt động, phong trào đoàn thể trong doanh nghiệp.

- Phẩm chất đạo đức góp phần làm cho người lao động sử dụng thời gian, tài sản, trang thiết bị của cơ quan một cách tiết kiệm và hiệu quả.

1.2.2.4. Năng lực thực hiện nhiệm vụ

Năng lực thực hiện nhiệm vụ là một trong những yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp. Năng lực thực hiện nhiệm vụ là một khái niệm rộng và tương đối trừu tượng và khó có thể định lượng một cách rõ ràng được.

Có thể xem năng lực thực hiện nhiệm vụ là khả năng thực hiện được các hoạt động (nhiệm vụ, công việc) trong nghề theo tiêu chuẩn đã được đặt ra trước. Năng

lực thực hiện nhiệm vụ được coi là sự tích hợp của kiến thức, kỹ năng, thái độ làm thành khả năng thực hiện một công việc sản xuất và được thể hiện trong thực tiễn sản xuất.

Năng lực thực hiện nhiệm vụ bao gồm các yếu tố sau: Kỹ năng lao động chân tay, kỹ năng trí tuệ (Chẳng hạn như: Kỹ năng nhận biết, kỹ năng phán đoán, kỹ năng xử lý và giải quyết vấn đề, kỹ năng ra quyết định...)

Trong năng lực thực hiện nhiệm vụ, người ta thường phân biệt bốn loại chủ yếu như sau:

- Kỹ năng thực hiện nhiệm vụ cụ thể, riêng biệt.
- Kỹ năng quản lý các công việc.
- Kỹ năng quản lý các sự cố.
- Kỹ năng hoạt động trong môi trường làm việc.

Trong các doanh nghiệp sản xuất kinh doanh người ta thường quan tâm đến năng lực thực hiện các nhiệm vụ chuyên môn. Năng lực thực hiện nhiệm vụ chuyên môn được coi là tích hợp của bốn loại năng lực sau: Năng lực cá nhân, năng lực chuyên môn kỹ thuật, năng lực phương pháp luận, năng lực xã hội.

- Năng lực cá nhân: Khả năng xác định, đánh giá những cơ hội phát triển, năng khiếu cá nhân, các quan điểm, động cơ chi phối hành vi ứng xử.

- Năng lực chuyên môn, kỹ thuật: Khả năng thực hiện, đánh giá các nhiệm vụ chuyên môn; độc lập trong công việc, khả năng tư duy logic, phân tích, tổng hợp, trừu tượng...

- Năng lực phương pháp luận: Khả năng thực hiện các nhiệm vụ có kế hoạch, xác định mục đích và phương hướng giải quyết các nhiệm vụ chuyên môn, các vấn đề nảy sinh trong thực tiễn; Khả năng tiếp cận, xử lý, đánh giá, truyền thụ và trình bày tri thức.

- Năng lực xã hội: Khả năng đạt được mục đích trong những tình huống xã hội, trong việc phối hợp thực hiện nhiệm vụ với những thành viên khác trong tổ chức.

1.2.2.5. Sức khỏe của người lao động

Sức khỏe là yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng công việc và cuộc sống của nguồn nhân lực. Ngày nay, nhờ sự tiến bộ của khoa học kỹ thuật nên nhiều khâu trong sản xuất đã được thay thế bằng máy móc tiên tiến, dẫn đến tự động hóa. Tuy nhiên dù sản xuất có phát triển đến đâu thì hoạt động của con người cũng như sức khỏe của con người vẫn luôn giữ vai trò quyết định trong cuộc sống cũng như trong lao động.

Theo tổ chức Y tế thế giới thì “Sức khỏe là trạng thái thỏa mái về thể chất, tinh thần và xã hội, chứ không chỉ đơn thuần là cơ thể khỏe mạnh không có bệnh tật”. Như vậy, chúng ta hiểu sức khỏe gồm 3 mặt: sức khỏe thể chất, sức khỏe tinh thần và sức khỏe xã hội.

Sức khỏe thể chất được thể hiện một cách tổng quát sự sảng khoái và thỏa mái về thể chất. Cơ sở của sự sảng khoái thỏa mái về thể chất đó là: Sức lực, sự nhanh nhẹn, dẻo dai, khả năng chống đỡ được các yếu tố gây bệnh, khả năng chịu đựng được những yếu tố khắc nghiệt của môi trường.

Sức khỏe tinh thần là sự thỏa mái về mặt giao tiếp xã hội, tình cảm và tinh thần. Sức khỏe tinh thần là sự biểu hiện lối sống lành mạnh, văn minh.

Sức khỏe xã hội là sự hòa nhập của cá nhân với cộng đồng. Nó thể hiện ở sự chấp nhận và tán thành của xã hội. Cùng hòa nhập với mọi người, được mọi người đồng cảm, yêu mến thì càng có sức khỏe xã hội tốt và ngược lại.

Ba yếu tố sức khỏe liên quan chặt chẽ với nhau. Nó là sự thăng bằng hài hòa của tất cả những khả năng sinh học, tâm lý và xã hội của con người.

Theo quy định tại quyết định số 1266/QĐ-BYT ngày 21/3/2020 của Bộ trưởng bộ Y tế về việc ban hành tiêu chuẩn phân loại sức khỏe để khám tuyển, khám định kỳ cho người lao động, có 5 loại sức khỏe, đó là:

- Loại A: Khỏe mạnh
- Loại B1: Đủ sức khỏe công tác
- Loại B2: Đủ sức khỏe công tác, mắc một số bệnh mạn tính cần phải theo dõi
- Loại C: Không đủ sức khỏe công tác tại thời điểm khám sức khỏe
- Loại D: Không đủ sức khỏe để tiếp tục công tác

Để có lực lượng lao động với thể lực tốt trong tương lai, cần nghiên cứu về thời gian lao động, nghỉ ngơi đảm bảo sức khỏe, đồng thời nâng cao năng suất, chất lượng lao động. Giảm nhanh tiến tới xóa bỏ tình trạng suy dinh dưỡng ở trẻ em, phụ nữ có thai, tăng khẩu phần dinh dưỡng của nhân dân. Giáo dục dinh dưỡng và chế độ biến món ăn thông qua các phương tiện thông tin đại chúng. Khuyến khích lối sống lành mạnh, tác phong làm việc khoa học...

Như vậy, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực chính là nâng cao chất lượng giáo dục, đổi mới cơ cấu tổ chức, cơ chế quản lý, phương pháp dạy và học. Chất lượng nguồn nhân lực phụ thuộc vào trình độ giáo dục, trình độ dân trí, sức khỏe, số lượng, chất lượng những máy móc, thiết bị sản xuất được trang bị cho người lao động, môi trường sống và làm việc của người lao động. Do đó muốn nâng cao chất lượng nguồn nhân lực phải có hệ thống giáo dục, y tế, văn hóa, môi trường tốt để có được những con người có sức khỏe tốt, có đủ phẩm chất và năng lực làm việc.

1.2.3. Một số phương pháp đánh giá chất lượng nguồn nhân lực

Để có thể đánh giá đúng đắn chất lượng nguồn nhân lực của doanh nghiệp cần phải tiếp cận từ nhiều phía, đánh giá từng mặt, sau đó tổng hợp các mặt, đó là:

- Thứ nhất: Đánh giá theo phương pháp đánh giá trong và đánh giá ngoài. Thực chất đây là cách đánh giá dựa trên các giác độ tiếp cận khác nhau theo phạm vi của đối tượng đánh giá từ chủ thể đánh giá.

Đánh giá trong là sự tự đánh giá (ví dụ: một tổ chức xem xét đánh giá về chất lượng nguồn nhân lực của tổ chức mình trong trường hợp này tổ chức đó vừa là chủ thể đánh giá vừa là đối tượng đánh giá và do vậy là đánh giá trong).

Đánh giá ngoài khác với đánh giá trong ở chỗ chủ thể đánh giá không cùng là đối tượng đánh giá (ví dụ: tổ chức cấp trên đánh giá chất lượng nguồn nhân lực các tổ chức cấp dưới). Phương pháp này được đề xướng, thực hiện vào thập niên 80 của thế kỷ XX và cho đến nay được sử dụng khá phổ biến ở các nước trên thế giới trong nhiều lĩnh vực khác nhau. Các tác giả đề xướng phương pháp này là một số nhà khoa học ở Châu Âu mà tiêu biểu là P. Fasella Nguyên chủ nhiệm Ủy ban nghiên cứu khoa học Châu Âu.

- Thứ hai: Đánh giá theo phương pháp trước và sau. Theo phương pháp này, đối tượng đánh giá được xem xét ở các thời điểm khác nhau trên một chuỗi thời gian. Ví dụ: Chất lượng nguồn nhân lực của một tổ chức được nâng cao hơn trước khi áp dụng các biện pháp như: Đào tạo lại, tự đào tạo, thay đổi hình thức thi tuyển dụng, phát động phong trào tự học... Phương pháp này thường được sử dụng đồng thời với một số phương pháp khác như: So sánh, đối chiếu...

Tác giả của phương pháp này là Tiên sĩ K. Matthe người Đức, ông cho rằng trong phương pháp này có sự khác biệt giữa phân tích, tổng hợp với ý nghĩa là các phương pháp hỗ trợ cho việc thực hiện đánh giá. Sự khác biệt thể hiện ở chỗ phân tích có thể sử dụng những bằng chứng từ các kết quả thực hiện nhiệm vụ của đối tượng đánh giá để đưa ra các kết luận có tính rõ ràng với những căn cứ xác thực mà việc sử dụng phương pháp tổng hợp không có được. Bên cạnh đó tổng hợp lại cho chúng ta những đánh giá, nhận xét có tính khái quát nhưng lại mang đậm tính chủ quan của chủ thể đánh giá.

- Thứ ba: Khác với hai nhà khoa học trên, nhà quản trị nhân lực Mỹ gốc Anh, tên là Deleroix cho rằng việc đánh giá nguồn nhân lực của tổ chức cũng như việc đánh giá từng thành viên trong tổ chức là quá trình thường xuyên, liên tục và thâm nhập vào hoạt động của các đối tượng. Do vậy đánh giá theo phương pháp “trong-ngoài” hay” trước-sau” đều không phải là những phương pháp tối ưu bởi vì cả hai phương pháp đều không đạt được đầy đủ các yêu cầu của quá trình đánh giá. Theo đó, ông đề xuất phương pháp mới đánh giá với các yêu cầu cụ thể như sau:

+ Tính thường xuyên, liên tục: Có thể khoảng thời gian cho một chu kỳ đánh giá có thể dài ngắn khác nhau nhưng phải là một chu kỳ có tính quy luật.

+ Tính thâm nhập: Chủ thể đánh giá không thể nhận biết đối tượng qua những biểu hiện bên ngoài như số lượng, trạng thái hành động... mà thông qua các biểu hiện đó phải nhận biết được xác thực nhất bản chất, tính chất, nội dung các hoạt động mà đối tượng đánh giá thực hiện.

+ Tính đạt được mục tiêu của yêu cầu đánh giá: Một tổ chức hay một cá nhân khi thực hiện những hoạt động luôn hướng tới những mục tiêu nhất định, và bản thân

tính chất mức độ của mục tiêu đó đã cho ta thấy tiềm năng cũng như năng lực của nguồn nhân lực. Mặt khác để đạt được mục tiêu cần phải áp dụng, thực hiện các biện pháp, nhiệm vụ nhất định. Thông qua đó ta có thể đánh giá được chất lượng nguồn nhân lực.

- Thứ tư: Đánh giá tròn, còn được gọi với tên khác là đánh giá 360 độ. Phương pháp này được sử dụng phổ biến trong quản lý nguồn nhân lực ở khu vực tư nhân của Mỹ và một số nước khác. Người đề xuất phương pháp này là George T. Milkovich và John W. Boudreau đều là những nhà nghiên cứu quản trị nhân lực nổi tiếng của nước Mỹ, đánh giá nêu ra luận đề với câu hỏi là nhà quản trị nhân lực làm thế nào để đánh giá đúng nguồn nhân lực đang quản lý? Câu trả lời được lý giải như sau: Tính đúng đắn của các đánh giá phụ thuộc rất nhiều vào các thông tin chính xác mà nhà quản trị có được về hoạt động của nguồn nhân lực do mình quản lý và hơn ai hết những người trong tổ chức biết rõ và có thể cung cấp những thông tin tin cậy nhất cho việc đánh giá. Tuy nhiên bản chất của đánh giá là do con người thực hiện vì vậy nó luôn mang tính chủ quan nên cần khắc phục bằng cách không tạo ra các cực lệch trong đánh giá. Theo cách đó chúng ta có được những chỉ số chung về đối tượng đánh giá. Như vậy, so với phương pháp đánh giá mà P. Fasella đại diện thì đánh giá vòng tròn có khả năng cao hơn trong việc khắc phục tính lỗi trong đánh giá nguồn nhân lực.

Ngoài các phương pháp trên còn có các phương pháp đánh giá khác như: đánh giá đồ họa, danh mục kiểm tra, sự kiện quan trọng, thang đo hành vi, so sánh... Từ các phương pháp trên, nhìn lại quá trình sử dụng nguồn nhân lực ở nước ta ta thấy:

- Các tổ chức đều chưa khai thác, sử dụng hết phương pháp đánh giá nguồn nhân lực.

- Ở nước ta các phương pháp thường được sử dụng gồm có: So sánh xếp hạng, phân phối bắt buộc theo chỉ tiêu % bảng tường thuật, nhận xét, đánh giá. Tuy nhiên chúng ta chưa nhận thức và vận dụng một cách đúng đắn.

Ví dụ: Ở phương pháp đánh giá bằng bản tường thuật thì chúng ta lại không tạo ra được các mẫu chuẩn của bản tường thuật. Thường được thể hiện dưới dạng câu

hỏi định sẵn do vậy không có được những thông tin chuẩn khi mà khả năng viết của đối tượng được đánh giá hạn chế. Vì thế đánh giá trở nên hình thức, hạn chế tác dụng.

1.2.4. Sự cần thiết phải nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

1.2.4.1. Tầm quan trọng sự cần thiết chủ quan và lợi ích của việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực

Nguồn nhân lực là nguồn lực con người, là một trong những nguồn lực quan trọng nhất của sự phát triển kinh tế xã hội. Vai trò đó bắt nguồn từ vai trò của yếu tố con người. Con người là động lực của sự phát triển, bất cứ một sự phát triển nào cũng đều phải có một động lực thúc đẩy. Sự phát triển kinh tế xã hội dựa trên nhiều nguồn lực: nhân lực, vật lực, tài lực... song chỉ có nguồn lực con người mới tạo ra động lực cho sự phát triển.

Những nguồn lực khác muốn phát huy được tác dụng chỉ có thể thông qua nguồn lực con người. Nguồn lực tài chính chỉ phát huy tác dụng khi có những con người biết sử dụng nó một cách có hiệu quả, ngược lại nếu không biết sử dụng thì nguồn lực này sẽ bị lãng phí không mang lại hiệu quả kinh tế mong muốn. Máy móc thiết bị hiện đại nếu như không có sự điều khiển, kiểm tra của con người thì chúng chỉ là vật chất. Chỉ có tác động của con người mới phát động chúng và đưa chúng vào hoạt động. Trong phạm vi doanh nghiệp nguồn nhân lực đóng một vai trò quan trọng trong sự hình thành của doanh nghiệp. Một doanh nghiệp dù có nguồn tài chính dồi dào, máy móc thiết bị hiện đại song nếu không phát huy được nhân tố con người thì cũng không mang lại thành công, điều này đã được thực tiễn kiểm nghiệm và chứng minh.

Không phải ngẫu nhiên mà các doanh nghiệp luôn đặt vấn đề quản lý con người lên hàng đầu. Không phải ngẫu nhiên mà các vấn đề phát triển nguồn nhân lực; về khai thác sử dụng nguồn nhân lực như thế nào cho hiệu quả nhất lại luôn là vấn đề bức xúc đối với các nhà quản lý. Nó không chỉ thôi thúc họ trong một giai đoạn nhất định nào mà trong suốt quá trình sản xuất kinh doanh của tất cả các doanh nghiệp muốn tồn tại và phát triển. Tự bản thân những điều đó đã phần nào khẳng định được

vai trò của nguồn nhân lực đối với hoạt động của doanh nghiệp. Chính vì vậy, chất lượng nguồn nhân lực đóng vai trò hết sức quan trọng đối với mọi hoạt động của doanh nghiệp.

1.2.4.2. Chất lượng nguồn nhân lực ảnh hưởng tới kết quả của quá trình sản xuất lao động

Cho dù doanh nghiệp là một doanh nghiệp sản xuất hay một doanh nghiệp thương mại thì kết quả mong muốn của quá trình lao động cũng vẫn là lợi nhuận mà nó mang lại.

Đối với doanh nghiệp thương mại, dù họ kinh doanh hàng hoá hay dịch vụ thì vấn đề vẫn là phải bán cho được nhiều sản phẩm và phải có lãi. Một điều rất quan trọng đối với các doanh nghiệp này là phải có được chữ tín, phải có thái độ thanh lịch đáng mến và phải có tài khéo léo trong giao tiếp... Đó là những yêu cầu phải có để đi tới kết quả tốt đẹp, và lẽ dĩ nhiên điều đó có quan hệ chặt chẽ với chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.

Đối với một doanh nghiệp sản xuất, chất lượng nguồn nhân lực ảnh hưởng trực tiếp tới chất lượng sản phẩm cũng như năng suất lao động. Xét về chất lượng sản phẩm, ngoài sự ảnh hưởng của máy móc thiết bị ra nó còn phụ thuộc rất nhiều vào tay nghề của người lao động cũng như thái độ của họ đối với công việc. Cùng với sự phát triển của sản xuất, nhu cầu của con người ngày càng phong phú và đa dạng, sản phẩm sản xuất ra ngày càng nhiều hơn, và đặc biệt chất lượng ngày càng cao hơn. Điều đó chỉ có thể có được do loại lao động trình độ cao sản xuất ra. Khi một doanh nghiệp áp dụng một dây chuyền công nghệ hiện đại, với máy móc thiết bị mới, nó đòi hỏi sự chuyên môn hoá cao và khả năng làm việc tận tâm của người lao động. Xét về năng suất lao động, ta có thể thấy rằng, cùng một điều kiện làm việc như nhau năng suất lao động ở nơi có nguồn nhân lực chất lượng cao sẽ hơn hẳn ở nơi có chất lượng nguồn nhân lực thấp hơn.

Nói tóm lại, chất lượng nguồn nhân lực có một vai trò rất quan trọng trong việc tạo ra kết quả của quá trình lao động trong mọi doanh nghiệp. Một doanh nghiệp muốn thành công thì điều đầu tiên là phải giúp các cá nhân trong doanh nghiệp nhận

thức được ý nghĩa của kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh và ảnh hưởng của nó đối với chính bản thân họ. Từ đó, vấn đề nâng cao chất lượng nguồn nhân lực không chỉ xuất phát từ nhu cầu sản xuất nữa mà còn xuất phát từ chính nhu cầu của con người, điều đó sẽ tạo điều kiện tốt cho việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.

1.2.4.3. Chất lượng nguồn nhân lực có vai trò quan trọng trong việc tổ chức sản xuất kinh doanh trong doanh nghiệp

Tổ chức sản xuất kinh doanh là việc lập ra một hệ thống chính thức gồm các vai trò nhiệm vụ mà con người có thể thực hiện, sao cho họ có thể cộng tác một cách tốt nhất với nhau để đạt được các mục tiêu của doanh nghiệp. Để việc tổ chức sản xuất tồn tại có ý nghĩa với mỗi cá nhân, nó phải có những điều kiện như:

- Phải liên kết những mục tiêu xác đáng của doanh nghiệp mà nó được chỉ ra khi lập kế hoạch.
- Phải có một ý đồ rõ ràng về những công việc hay hoạt động chủ yếu có liên quan.
- Phải có một phạm vi có thể hiểu được về sự tự quyết hay quyền hạn sao cho người thực hiện nhiệm vụ này hiểu được rằng họ có thể được làm những gì để hoàn thành công việc.

Công tác tổ chức như là việc nhóm gộp các hoạt động cần thiết để đạt được mục tiêu, là việc giao phó cho mỗi nhóm cho một người quản lý với quyền hạn cần thiết để giám sát nó, và là việc tạo điều kiện cho sự liên kết ngang và dọc trong cơ cấu của doanh nghiệp. Một cơ cấu tổ chức cần phải được thiết kế để chỉ ra rõ ràng rằng ai sẽ làm việc gì và ai có trách nhiệm trong kết quả nào, để loại bỏ những trở ngại đối với việc thực hiện do sự làm lờ và không chắc chắn trong việc phân công công việc gây ra. Và để tạo điều kiện cho các mạng lưới ra quyết định và liên lạc phản ánh và hỗ trợ cho các mục tiêu của doanh nghiệp.

Nói tóm lại, bản chất của công tác tổ chức là, những người cùng làm việc phải những vai trò nhất định. Mặt khác những vai trò mà mỗi người phải thực hiện phải được xây dựng một cách có chủ đích để đảm bảo rằng những hoạt động cần thiết sẽ

được thực hiện và để đảm bảo rằng các hoạt động này là phù hợp với nhau, sao cho con người có thể làm việc một cách trôi chảy, có hiệu quả và có kết quả trong các nhóm.

Như vậy nói tới tổ chức sản xuất là nói tới con người, và công tác này thành công tới mức nào còn phụ thuộc phần lớn vào bản thân mỗi con người đó mà trong một tập thể, nó được hiểu là chất lượng của một nguồn nhân lực.

1.2.4.4. Chất lượng nguồn nhân lực cao sẽ làm cho công tác quản lý lao động được dễ dàng và hiệu quả

Quản lý con người trong doanh nghiệp được gọi là quản trị nhân lực, đây là hoạt động trung tâm của các hoạt động sản xuất kinh doanh. Quản lý lao động thường là nguyên nhân của sự thành công hay thất bại trong các hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Đó là các hoạt động nhằm thu hút, sử dụng thúc đẩy, phát triển và duy trì một lực lượng lao động làm việc có hiệu quả.

Thông thường, nói tới quản lý lao động (quản trị nhân lực) là ta nói tới sự tác động liên tục có tổ chức, có hướng đích của chủ thể quản lý (chủ doanh nghiệp) lên đối tượng quản lý (là toàn bộ nguồn nhân lực trong doanh nghiệp) có tính tới sự tác động qua lại của các hệ thống khác, nhằm đạt mục tiêu chung của hệ thống (doanh nghiệp) đặt ra một cách nhanh nhất, hiệu quả nhất trong một môi trường đầy biến động.

Sự thành công của công tác đó bị ảnh hưởng nhiều bởi chất lượng nguồn nhân lực mà họ quản lý. Hơn nữa, bản thân chủ thể quản lý muốn nhìn thấy trước sự thành công, ít nhất họ cũng phải tuyển chọn cho mình một đội ngũ phù hợp ngay từ đầu, sau đó là phải tính đến việc nâng cao nó lên cho theo kịp sự phát triển của thời đại. Như vậy có thể thấy rằng chất lượng nguồn nhân lực có vai trò lớn đối với việc quản lý nguồn nhân lực. Nhưng phải nhận thấy rằng, ở đây rõ ràng có mối quan hệ tác động hai chiều giữa hai yếu tố đó.

1.2.4.5. Chất lượng nguồn nhân lực có vai trò lớn trong việc tạo ra bầu không khí văn hoá lành mạnh trong doanh nghiệp

Mỗi cơ quan, tổ chức đều có bầu không khí văn hoá, nó điều khiển các thành viên của mình nên cư xử như thế nào. Trong mọi tổ chức có những hệ thống hoặc khuôn mẫu của các giá trị, các biểu tượng, nghi thức, thực tiễn, tất cả đều phát triển theo thời gian. Những giá trị được chia sẻ này xác định, ở một mức độ lớn, những điều mà nhân viên thấy và xác định xem họ nên đáp ứng với thế giới của họ như thế nào. Khi đối phó hay trực diện với vấn đề khó khăn thì văn hoá của tổ chức sẽ giới hạn những điều mà nhân viên sẽ làm bằng cách gợi ra một phương thức đúng để tổng hợp, xác định, phân tích và giải quyết vấn đề.

Mỗi quốc gia có nền văn hoá của mình và mỗi công ty cũng có bầu không khí văn hoá của công ty. Nó là bầu không khí xã hội và tâm lý xí nghiệp. Nó được định nghĩa như là một hệ thống các giá trị, các niềm tin và thói quen được chia sẻ trong phạm vi một tổ chức, tác động vào cấu trúc chính quy tạo ra chuẩn mực, hành vi.

Chúng ta cần phải xây dựng một bầu không khí văn hoá của công ty vì nó ảnh hưởng đến sự hoàn thành công tác trong khắp tổ chức và hậu quả là ảnh hưởng đến sự thoả mãn của công nhân viên, cũng như ảnh hưởng tới khả năng sinh lời của công ty. Bầu không khí văn hoá của công ty tiến triển và hình thành từ các tấm gương của cấp quản trị cao cấp, chủ yếu nảy mầm từ những gì họ làm chứ không phải từ những thứ họ nói. Những yếu tố khác cũng tác động tạo ra văn hoá của một hãng, ba yếu tố sau đây có một ảnh hưởng đặc biệt đến khung cảnh tâm lý của một hãng, đó là: yếu tố truyền thông, yếu tố động viên và yếu tố phong cách lãnh đạo. Các yếu tố khác như các đặc tính của tổ chức, tiến trình quản trị, cơ cấu tổ chức của công ty và phong cách quản trị cũng giúp hình thành nên văn hoá của công ty.

Lẽ dĩ nhiên, một bầu văn hoá không khí lành mạnh cũng không phải là cái gì khác mà chính yếu tố con người sẽ được lợi, kể cả chủ doanh nghiệp lẫn những thành viên trong doanh nghiệp. Và tất cả những yếu tố tạo thành bầu không khí văn hoá của doanh nghiệp, do đâu mà nó lại có được vai trò lớn lao đó? Câu trả lời không mấy khó khăn. Hẳn vậy, vai trò thì đã rõ ràng rồi, còn nguyên nhân để có được vai trò đó

trước hết là nhờ những tấm gương của cấp quản trị cao cấp trong doanh nghiệp, sau đó là nhờ chất lượng của nguồn nhân lực hay giá trị của các thành viên cấu thành nguồn nhân lực với những đặc điểm về thể lực, trí lực, phẩm chất đạo đức, tác phong làm việc và sinh hoạt của họ.

1.2.4.6. Sự cần thiết khách quan phải nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực là một đòi hỏi khách quan bởi lẽ:

Thứ nhất: Nhu cầu về lao động không xuất phát từ nhu cầu sản xuất sản phẩm nhất định, nhu cầu sản xuất sản phẩm lại bắt nguồn từ nhu cầu tiêu dùng của con người. Ngày nay nền sản xuất ngày càng phát triển và nhu cầu của con người ngày càng phong phú, đa dạng hơn với những đòi hỏi cao hơn về chất lượng sản phẩm. Vì vậy đòi hỏi phải có những con người có năng lực phẩm chất, có trình độ cao hơn để đáp ứng cho nhu cầu sản xuất sản phẩm. Do đó không thể không chăm lo tới việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.

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

Quá trình công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước là một mục tiêu lớn của Đảng và Nhà nước ta trong giai đoạn hiện nay. Đây là quá trình trang bị kỹ thuật công nghệ hiện đại cho nền kinh tế quốc dân, là quá trình chuyển từ lao động thủ công sang lao động cơ khí và lao động trí tuệ. Để đáp ứng mục tiêu này đòi hỏi chúng ta phải có được một đội ngũ những người lao động có đủ năng lực phẩm chất trình độ chuyên môn kỹ thuật, có đầy đủ sức khỏe và tinh thần đáp ứng được yêu cầu công nghiệp hóa - hiện đại hóa của đất nước. Vì vậy nâng cao chất lượng nguồn nhân lực là một

đòi hỏi cấp bách trong giai đoạn hiện nay không chỉ là của riêng các doanh nghiệp mà còn là của chính bản thân mỗi con người chúng ta.

1.3. Các yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

1.3.1. Các yếu tố bên ngoài

1.3.1.1. Sự phát triển của khoa học công nghệ

Khoa học công nghệ càng tiến bộ thì khoảng cách từ khoa học công nghệ đến sản xuất càng rút ngắn, sản xuất kinh doanh liên tục thay đổi, cơ cấu kinh tế của doanh nghiệp cũng thay đổi theo. Sự phát triển không ngừng và những tiến bộ khoa học kỹ thuật đã cho ra đời những công nghệ hiện đại mà nó đòi hỏi nguồn nhân lực có chất lượng cao mới điều hành được. Việc áp dụng công nghệ mới cho phép doanh nghiệp lựa chọn chính sách sử dụng nhiều hay ít lao động và đòi hỏi những điều kiện nhất định về lao động. Điều này không chỉ ảnh hưởng đến quy mô, hiệu quả của doanh nghiệp mà còn ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.

1.3.1.2. Sự phát triển của giáo dục - đào tạo

Mức độ phát triển của giáo dục đào tạo có ảnh hưởng không nhỏ đến chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp, không chỉ quyết định trình độ văn hóa, chuyên môn, kỹ thuật, tay nghề của người lao động mà còn tác động đến sức khỏe, tuổi thọ của họ thông qua các yếu tố thu nhập, nhận thức và xử lý thông tin kinh tế - xã hội, thông tin khoa học và các quyết định trong quản lý công việc của họ. Mức độ phát triển của giáo dục - đào tạo càng cao thì quy mô nguồn nhân lực chất lượng cao càng mở rộng, năng suất lao động và hiệu quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp càng cao.

1.3.1.3. Sự phát triển của y tế

Hệ thống cơ sở y tế khám chữa bệnh, chăm sóc sức khỏe được đầu tư nâng cấp sẽ nâng cao tuổi thọ, sức khỏe cho người lao động. Chăm sóc sức khỏe sinh sản, chăm sóc sức khỏe trẻ em, tư vấn dinh dưỡng, phòng bệnh tật... được quan tâm sẽ đảm bảo cho người lao động và thế hệ tương lai có trí lực và thể lực khỏe mạnh, nâng cao thể

lực và sự hoàn thiện về tinh thần của họ đáp ứng yêu cầu cung cấp nguồn nhân lực chất lượng cao trong điều kiện hội nhập.

Trình độ phát triển y tế và chăm sóc sức khỏe cho người lao động là một trong những yếu tố chính tác động đến tình trạng thể lực của người lao động. Sức khỏe ngày nay không chỉ được hiểu là tình trạng không có bệnh tật mà còn là sự hoàn thiện về mặt thể chất lẫn tinh thần. Bên cạnh đó chính sách bảo hiểm xã hội cũng là một yếu tố quan trọng thể hiện trình độ phát triển của y tế và chăm sóc sức khỏe người dân nói chung và người lao động nói riêng. Chính sách bảo hiểm xã hội tạo ra môi trường pháp lý cho quá trình hình thành và phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao. Trong mối quan hệ người lao động và người sử dụng lao động thì người lao động thường nằm ở thế yếu nên các chính sách, quy định của nhà nước về tiền lương, bảo hiểm xã hội nhằm đảm bảo lợi ích tối thiểu của họ. Các doanh nghiệp phải dựa vào các chính sách của nhà nước để xây dựng nên các chế độ đãi ngộ phối hợp doanh nghiệp mình. Khi đời sống của người lao động được đảm bảo, họ có điều kiện để tự hoàn thiện và nâng cao năng lực, thể lực và tâm lực bản thân. Điều này có ảnh hưởng không nhỏ đến hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của toàn xã hội cũng như của doanh nghiệp nói riêng.

1.3.1.4. Các yếu tố kinh tế, sự phát triển của thị trường lao động và ảnh hưởng của môi trường xã hội

Chính sách mở cửa kinh tế, toàn cầu hóa và hội nhập của đất nước ta đã thúc đẩy tăng trưởng kinh tế, tạo thêm nhiều việc làm, cơ cấu việc làm cũng thay đổi từ lĩnh vực nông nghiệp sang công nghiệp và dịch vụ. Trong bối cảnh đó, sự phát triển của thị trường lao động như một yếu tố khách quan tác động đến việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp bởi thông tin lao động việc làm là toàn diện, sự cạnh tranh việc làm trở nên gay gắt nhằm thu hút lao động có chất lượng và số lượng phù hợp với yêu cầu của sản xuất của doanh nghiệp trong từng giai đoạn.

Môi trường xã hội, dân cư, tự nhiên bao gồm: truyền thống, tập quán, thói quen, lễ nghi, nghệ thuật ứng xử, các quy phạm tư tưởng và đạo đức, các hiện tượng và quy luật khí hậu, thời tiết, thổ nhưỡng... của mỗi địa phương, mỗi dân tộc, tầng

lớp dân cư và quốc gia. Các yếu tố này tạo nên lối sống, văn hóa, môi trường hoạt động xã hội của con người nói chung và người lao động nói riêng; góp phần hình thành và làm thay đổi không chỉ về số lượng mà cả về cơ cấu nguồn nhân lực, triết lý và đạo đức kinh doanh của doanh nghiệp.

Sự tăng trưởng kinh tế nói chung và của mỗi địa phương nói riêng, thu nhập của các tầng lớp dân cư, giá cả, lạm phát, sức mua của đồng tiền, quan hệ cung cầu về sản phẩm hàng hóa, dịch vụ tiêu dùng cá nhân, mức sống và tích lũy của các tầng lớp dân cư... các yếu tố này tác động trực tiếp hoặc gián tiếp đến chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.

1.3.1.5. Các yếu tố chính trị và môi trường pháp lý

Các yếu tố chính trị: bao gồm các mục tiêu, đường lối chính trị đối ngoại của Nhà nước trong mỗi thời kì nhất định. Về cơ bản, nền chính trị ở nước ta tương đối ổn định vững vàng, đường lối phát triển kinh tế theo định hướng xã hội chủ nghĩa, các mục tiêu kinh tế gắn với lợi ích của nhân dân. Sự gia nhập ASEAN, APEC, ASEM và WTO... mở rộng giao lưu mối quan hệ thương mại với các nước, các tổ chức là một cơ hội để đưa Việt Nam trở thành quốc gia có nền kinh tế phát triển, đồng thời, tạo nên những cơ hội và thách thức để các doanh nghiệp Việt Nam phát huy hết tiềm năng của mình trong quá trình hội nhập quốc tế. Điều này đòi hỏi mỗi doanh nghiệp phải xây dựng được cho mình một nguồn nhân lực đủ mạnh để nâng cao năng lực cạnh tranh khi hội nhập.

Môi trường pháp lý: bộ luật lao động, các văn bản pháp luật có liên quan đến vấn đề lao động, sử dụng lao động... là các yếu tố cần thiết làm cơ sở pháp lý cho các doanh nghiệp giải quyết tốt các mối quan hệ giữa người lao động, là tiền đề cho các doanh nghiệp xây dựng các tiêu chuẩn pháp lý khi hình thành, củng cố và phát triển nguồn nhân lực. Bên cạnh đó, Chính phủ cũng hoạch định các chính sách tạo môi trường pháp lý cho sự phát triển nguồn nhân lực cả về chất và lượng như: chính sách xã hội hóa giáo dục; chính sách phát triển các cơ sở giáo dục đào tạo chất lượng cao đạt chuẩn khu vực và quốc tế; chính sách cải cách nội dung, phương pháp giáo dục

và đào tạo; chính sách về y tế, chăm sóc sức khỏe người lao động, chính sách an toàn vệ sinh lao động...

1.3.2. Các yếu tố bên trong

1.3.2.1. Quan điểm của lãnh đạo doanh nghiệp

Lãnh đạo tổ chức là người đề ra các chủ trương, chính sách, mục tiêu cho tổ chức. Nếu lãnh đạo tổ chức coi nguồn nhân lực trong tổ chức là yếu tố trọng tâm, then chốt thì sẽ đưa ra quyết định phát triển nguồn nhân lực, tạo điều kiện nâng cao chất lượng nguồn nhân lực góp phần xây dựng tổ chức vững mạnh. Từ đó, giữ chân được nhân tài trong tổ chức, thu hút được nguồn nhân lực chất lượng cao từ bên ngoài về làm việc cho tổ chức.

Bên cạnh đó, nếu lãnh đạo tổ chức không nhận ra được tầm quan trọng của nguồn nhân lực trong tổ chức, không tạo ra cơ hội cho nguồn nhân lực phát triển, không tạo ra những lợi ích để thu hút, giữ chân nhân tài thì tổ chức đó không thể phát triển bền vững và ổn định.

1.3.2.2. Tình hình tài chính

Một trong những đòi hỏi cấp thiết là phải có được nguồn nhân lực đủ mạnh về cả lượng và chất. Nhà nước ta đã có chính sách đào tạo nguồn nhân lực nói chung và chính sách tài chính phục vụ cho đào tạo nguồn nhân lực cần được quan tâm hàng đầu... đặc biệt nước ta là nước đang phát triển nên việc phát triển nguồn nhân lực có vai trò quan trọng, tạo cơ sở nền tảng cho việc xây dựng một nền công nghiệp mạnh và có năng suất cao, có năng lực cạnh tranh quốc tế.

1.3.2.3. Chính sách đãi ngộ lao động

Môi trường làm việc không chỉ bao gồm cơ sở vật chất kỹ thuật, hạ tầng trang thiết bị phục vụ cho công việc mà còn bao gồm những mối quan hệ giữa đồng nghiệp, cấp trên - cấp dưới, không khí làm việc, phong cách, cách thức làm việc của doanh nghiệp. Một môi trường làm việc tốt sẽ tạo điều kiện, cơ hội để người lao động thể hiện năng lực, phát triển bản thân, cống hiến hết mình, gắn bó lâu dài với doanh nghiệp. Bên cạnh đó, sự cạnh tranh lành mạnh đảm bảo được tính công bằng sẽ là nhân tố tạo động lực để người lao động phấn đấu và phát triển.

Bên cạnh tạo ra môi trường làm việc tốt thì yếu tố tác động đến năng suất lao động của doanh nghiệp chính là các chính sách về đào tạo và đãi ngộ đối người lao động.

Chính sách đãi ngộ là quá trình chăm lo đời sống vật chất và tinh thần của người lao động để họ có thể hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao nói riêng và mục tiêu doanh nghiệp nói chung.

Ở doanh nghiệp có hai hình thức: chính sách đãi ngộ tài chính (tiền lương, tiền thưởng, phụ cấp, trợ cấp....) và phi tài chính (công việc, thăng tiến, môi trường làm việc...). Một doanh nghiệp có chế độ đãi ngộ tốt sẽ tạo động lực kích thích nâng cao chất lượng nguồn nhân lực cả về thể lực (tái sản xuất sức lao động), trí lực (tạo động lực hoàn thiện bản thân), tâm lực (nâng cao trách nhiệm, thái độ lao động) và ngược lại.

Bối cảnh các doanh nghiệp Việt Nam chủ yếu là doanh nghiệp vừa và nhỏ, trong cuộc chiến cạnh tranh về nhân sự, đặc biệt là tuyển dụng với các doanh nghiệp FDI, rất khó có lợi thế về tài chính trong đãi ngộ mức tiền lương, thu nhập cao. Các doanh nghiệp cần có chiến lược kết hợp hài hòa cả chính sách đãi ngộ tài chính và phi tài chính theo thế mạnh của mình. Các chính sách về đãi ngộ đặc biệt là đãi ngộ phi tài chính (văn hóa, môi trường làm việc...) có thể thu hút và giữ chân nhân tài bởi tiền lương, thu nhập không phải là tất cả. Hệ thống các chính sách đãi ngộ tạo tâm lý an toàn gắn bó, xây dựng thái độ tốt trong công việc, phát huy lòng trung thành và kích thích người lao động tự hoàn thiện năng lực bản thân.

1.3.2.4. Văn hóa doanh nghiệp

Văn hoá của doanh nghiệp ảnh hưởng đến quá trình quản lý nguồn nhân lực. Văn hoá là nguồn gốc của nhiều vấn đề như: cấu trúc doanh nghiệp không phù hợp, thất bại trong đầu tư vào công nghệ mới, hay hệ thống kiểm tra tài chính kém. Trong phạm vi quản lý nguồn nhân lực trong doanh nghiệp, văn hoá có tác động lớn trên các khâu của quá trình quản lý: tuyển chọn, đào tạo, xã hội hoá và hội nhập thành viên mới, hệ thống đánh giá kết quả thực hiện, thăng thưởng...

Văn hóa của doanh nghiệp có liên quan đến cách nhận thức và lối hành xử của các thành viên của doanh nghiệp đối các mối quan hệ bên trong và bên ngoài doanh nghiệp đó. Chính vì vậy, văn hóa của doanh nghiệp là sự hiện diện sinh động và cụ thể nhất về hình ảnh của doanh nghiệp đó mà mọi người có thể dễ dàng nhận ra.

Kết luận chương 1:

Trong chương 1 đã làm rõ được một số nội dung sau đây:

- Làm rõ khái niệm về nguồn nhân lực và vai trò của nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.
- Đưa ra các khái niệm, nội dung về chất lượng nguồn nhân lực, các chỉ tiêu đánh giá chất lượng nguồn nhân lực và sự cần thiết phải nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp.
- Làm rõ các yêu cầu khi đánh giá chất lượng nguồn nhân lực, các phương pháp đánh giá chất lượng nguồn nhân lực.
- Trình bày các nhân tố ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.

Nội dung của chương 1 là cơ sở để tác giả tiếp cận thực trạng nguồn nhân lực và chất lượng nguồn nhân lực tại VNPT Ninh Bình ở chương 2.

CHƯƠNG 2. THỰC TRẠNG CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI VNPT NINH BÌNH

2.1. Tổng quan về VNPT Ninh Bình

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển

- Tên gọi đầy đủ bằng tiếng Việt: VIỄN THÔNG NINH BÌNH
- Tên giao dịch quốc tế: NINH BINH TELECOMMUNICATIONS
- Tên viết tắt: VNPT NINH BÌNH
- VNPT Ninh Bình là đơn vị hạch toán phụ thuộc, trực thuộc Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam - VNPT.
- Địa chỉ trụ sở: Đường 30/6, Phường Nam Thành, TP Ninh Bình, tỉnh Ninh Bình.
- Điện thoại: 02293899555
- Fax: 02293899000

Tháng 12 năm 1991, Quốc Hội khoá VIII kỳ họp thứ 10 đã quyết định tách tỉnh Ninh Bình ra khỏi tỉnh Hà Nam Ninh. Tỉnh Ninh Bình khi này bao gồm 7 đơn vị hành chính là thị xã Ninh Bình, thị xã Tam Điệp và 5 huyện là Hoàng Long, Hoa Lư, Gia Viễn, Tam Điệp, Kim Sơn. Tháng 10 năm 1992, VNPT Ninh Bình - trước đây là Bưu điện tỉnh Ninh Bình được thành lập. Vào thời điểm đó, toàn tỉnh còn 69/145 xã, phường, thị trấn chưa có báo giấy đến trong ngày, có 93/122 xã chưa có dịch vụ điện thoại (tỷ lệ sử dụng điện thoại cố định rất thấp - đạt 0,36 máy /100 dân). Mạng viễn thông tại Ninh Bình mới chỉ là những tổng đài độc lập, truyền dẫn viễn thông hoàn toàn sử dụng bằng thiết bị vi ba số, hoàn toàn chưa có điện thoại di động và các dịch vụ nền tảng di động, điện thoại thẻ, Internet.

Năm 1999, Bưu điện tỉnh Ninh Bình đưa vào lắp đặt và sử dụng tổng đài điện thoại cố định Starex-VK của Hàn Quốc. Tổng đài Starex có nhiều ưu thế nổi trội hơn các tổng đài độc lập, cho phép khai thác được nhiều dịch vụ hơn, phục vụ tốt hơn cho thông tin liên lạc của các cấp chính quyền và nhân dân trong tỉnh. Đến giữa năm 1999, mạng thông tin di động Vinaphone được triển khai và phủ sóng tại thị xã Ninh Bình lúc bấy giờ.

Năm 2006, Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam – VNPT được thành lập theo Quyết định số 06/2006/QĐ-TTg ngày 09/01/2006 của Thủ tướng Chính phủ. Lúc này, Bưu điện tỉnh Ninh Bình được tách ra làm 2 đơn vị: Viễn thông Ninh Bình trực thuộc Tập đoàn Bưu chính viễn thông Việt nam và Bưu điện tỉnh Ninh Bình trực thuộc Tổng công ty Bưu chính Việt Nam.

Ngày 06/12/2007 Viễn thông Ninh Bình được thành lập theo Quyết định thành lập số 660/QĐ-TCCB/HĐQT của Hội đồng quản trị Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam. Theo quyết định thành lập này, VNPT Ninh Bình là đơn vị kinh tế trực thuộc, hạch toán phụ thuộc thuộc Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam. Viễn thông Ninh Bình có tư cách pháp nhân, chịu trách nhiệm trực tiếp trước pháp luật trong phạm vi quyền hạn và nhiệm vụ của mình trên địa bàn tỉnh Ninh Bình.

2.1.2. Chức năng của VNPT Ninh Bình

Viễn thông Ninh Bình là đơn vị hạch toán phụ thuộc, trực thuộc Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam có nhiệm vụ sử dụng và khai thác cơ sở hạ tầng mạng lưới kỹ thuật và cung cấp các dịch vụ viễn thông, công nghệ thông tin tới khách hàng trên địa bàn tỉnh Ninh Bình. VTNB hoạt động trong một dây truyền công nghệ viễn thông liên hoàn, thống nhất trên cả nước, có mối liên hệ mật thiết với các đơn vị thành viên khác trong Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam về tổ chức mạng lưới, lợi ích kinh tế, tài chính, phát triển các dịch vụ viễn thông để thực hiện các mục tiêu, kế hoạch do Tập đoàn VNPT giao cho hàng năm.

VTNB có chức năng tổ chức xây dựng, quản lý và khai thác mạng lưới viễn thông, công nghệ thông tin để kinh doanh các sản phẩm dịch vụ viễn thông, công nghệ thông tin trên địa bàn tỉnh Ninh Bình theo quy hoạch, kế hoạch và phương hướng phát triển của Tập đoàn.

VTNB có trách nhiệm đảm bảo thông tin, liên lạc phục vụ các cơ quan Đảng và chính quyền các cấp, phục vụ thông tin liên lạc trong đời sống kinh tế - xã hội của các cấp các ngành, các doanh nghiệp và toàn thể nhân dân trên địa bàn tỉnh Ninh Bình.

VTNB được phép tư vấn, khảo sát thiết kế và xây lắp các công trình chuyên ngành thông tin, liên lạc, sản xuất, cung ứng vật tư thiết bị chuyên ngành viễn thông. Kinh doanh các sản phẩm dịch vụ của Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam cũng như các sản phẩm hợp tác với các đối tác chiến lược theo đúng danh mục ngành nghề trong giấy phép kinh doanh.

VTNB chịu trách nhiệm trước Tập đoàn VNPT về kết quả hoạt động kinh doanh của đơn vị qua từng thời kỳ. Chịu trách nhiệm trước khách hàng và luật pháp về sản phẩm dịch vụ do đơn vị cung cấp trên thị trường.

VTNB xây dựng quy hoạch phát triển đơn vị trên cơ sở chiến lược, quy hoạch của ngành và của Tập đoàn VNPT thuộc phạm vi chức năng, nhiệm vụ của đơn vị trên địa bàn và trong lĩnh vực viễn thông; công nghệ thông tin. Xây dựng các kế hoạch dài hạn và ngắn hạn phù hợp với mục tiêu, phương hướng, chỉ tiêu hướng dẫn kế hoạch phát triển toàn Tập đoàn, đổi mới, hiện đại hoá thiết bị mạng lưới, công nghệ và phương thức quản lý trong quá trình xây dựng và phát triển đơn vị.

Chức năng nhiệm vụ cụ thể của Viễn thông Ninh Bình được ban hành theo Quyết định thành lập số 660/QĐ-TCCB/HĐQT ngày 06 tháng 12 năm 2007 của Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam là:

- **Lĩnh vực kinh doanh:** Viễn thông và Công nghệ thông tin.
- **Ngành nghề kinh doanh:**

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

Tổ chức, quản lý, kinh doanh và cung cấp các dịch vụ viễn thông, công nghệ thông tin trên địa bàn 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, thiết kế, lắp đặt, bảo dưỡng các công trình viễn thông công nghệ thông tin.

Kinh doanh dịch vụ quảng cáo; dịch vụ truyền thông.

Tổ chức phục vụ thông tin đột xuất theo yêu cầu của cấp uỷ Đảng, Chính quyền địa phương và cấp trên.

Kinh doanh các ngành nghề khác khi được Tập đoàn cho phép và phù hợp với quy định của pháp luật.

2.1.3. Cơ cấu tổ chức của VNPT Ninh Bình

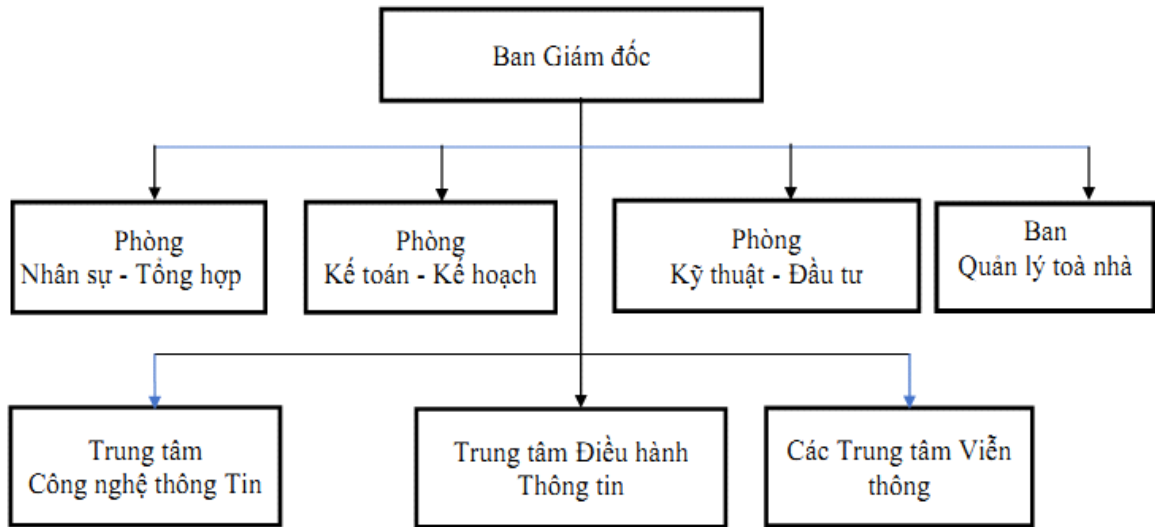
- Cơ cấu tổ chức của VTNB theo kiểu trực tuyến chức năng gồm ba cấp quản lý:
 - + Cấp 1: Quản lý cấp cao (Giám đốc, Phó giám đốc, Kế toán trưởng).
 - + Cấp 2: Quản lý cấp trung gian (Các phòng chức năng).
 - + Cấp 3: Quản lý cấp cơ sở (Các trung tâm trực thuộc).
- Chức năng nhiệm vụ chủ yếu của các bộ máy quản lý:

Bộ máy quản lý của VTNB hoạt động theo mô hình “Trực tuyến chức năng tham mưu”. Mệnh lệnh điều hành sản xuất và hoạt động của VTNB trực tuyến từ Giám đốc VTNB đến các đơn vị trực thuộc. Phó giám đốc điều hành công việc trong phạm vi được giám đốc phân công hoặc uỷ quyền của Giám đốc. Các phòng, chức năng chuyên môn tham mưu giúp Giám đốc VTNB trong việc ra quyết định, tổ chức thực hiện, hướng dẫn và kiểm tra việc thực hiện.

Những nhà quản trị cấp trung gian điều hành hoạt động thường xuyên của các đơn vị sản xuất, hình thành và cụ thể hóa các quyết định của quản lý cấp cao thành các công việc cụ thể. Cụ thể ở VTNB, quản lý cấp trung gian là Giám đốc các Trung tâm trực thuộc và các Trưởng phòng chức năng.

Những nhà quản trị cấp cơ sở là những người giám sát hoạt động của các nhân viên trực tiếp sản xuất để đảm bảo thực hiện chiến lược của quản trị cấp cao và sự ăn khớp với chính sách của cấp quản trị trung gian.

Sơ đồ tổ chức bộ máy:



Hình 2.1: Sơ đồ tổ chức bộ máy Viễn thông Ninh Bình

(Nguồn: phòng Nhân sự - Tổng hợp VNPT Ninh Bình)

- **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 VTNB. 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 hai 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.

Phòng Nhân sự - Tổng hợp

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

- Nhiệm vụ chính:

+ 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 thông, đối ngoại, thanh tra, pháp chế, quân sự tự vệ, an ninh, bảo vệ, đời sống, y tế.

- + Thực hiện truyền thông nội bộ.

- + Giúp việc cho Ban Giám đốc.

Phòng Kế toán - Kế hoạch

- Chức năng:

- + Quản lý kế hoạch sản xuất kinh doanh, BSC.

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

- Nhiệm vụ chính:

- + 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.

Phòng Kỹ thuật - Đầu tư:

- Chức năng:

- + 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.

- Nhiệm vụ chính:

- + 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.

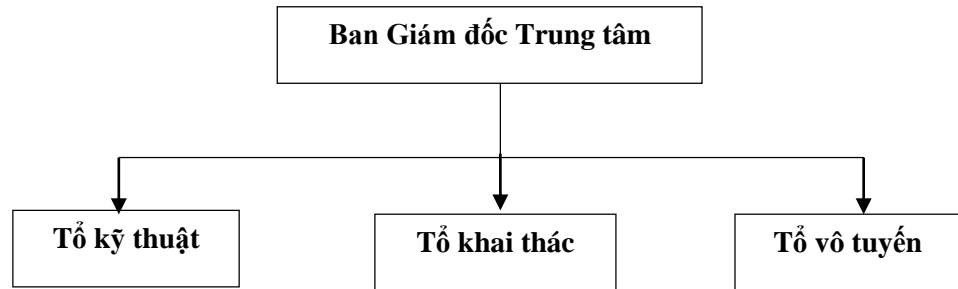
- **Khối phục vụ, sản xuất kinh doanh:** Gồm có 10 trung tâm trực thuộc là: Trung tâm Điều hành thông tin; Trung tâm Công nghệ thông tin và 8 Trung tâm viễn thông Thành phố, Huyện thị.

+ 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 VT-CNTT 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 VTNB giao để góp phần bảo toàn và phát triển vốn do Viễn thông Ninh Bình quản lý.

Trung tâm điều hành thông tin

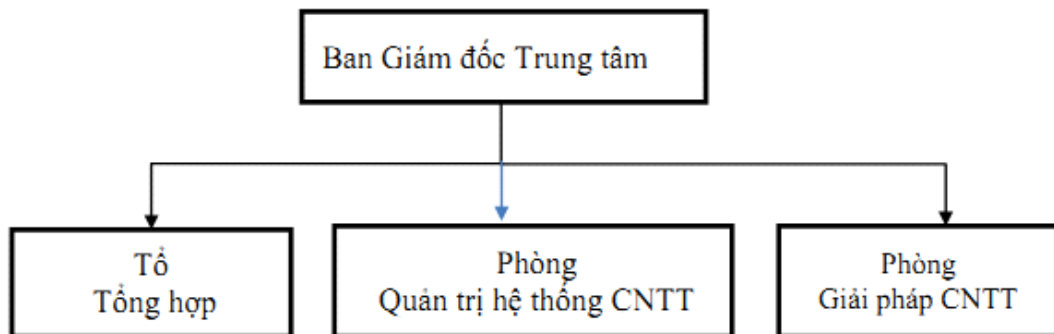


Hình 2.2: Mô hình tổ chức trung tâm Điều hành thông tin

(Nguồn: phòng Nhân sự tổng hợp VNPT Ninh Bình)

- TTĐHTT: Là đơn vị kinh tế trực thuộc, hạch toán phụ thuộc Viễn thông Ninh Bình; có chức năng 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.

Trung tâm công nghệ thông tin



Hình 2.3: Mô hình tổ chức trung tâm Công nghệ thông tin

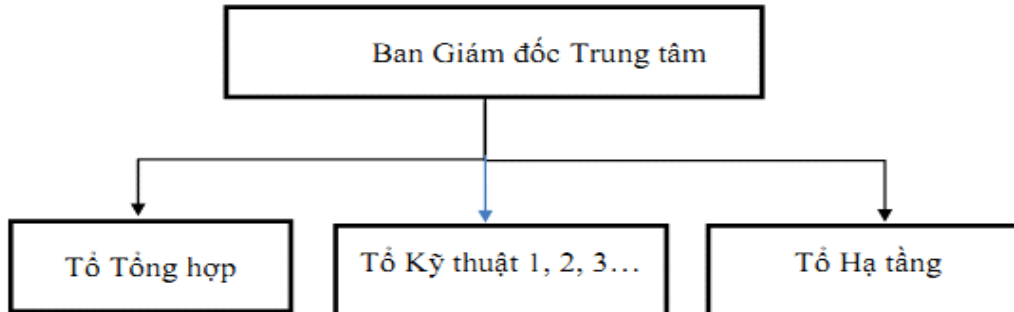
(Nguồn: phòng Nhân sự tổng hợp VNPT Ninh Bình)

- TTCNTT: Là đơn vị kinh tế trực thuộc, hạch toán phụ thuộc Viễn thông Ninh Bình; có chức năng 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.

Các trung tâm viễn thông trực thuộc

- Các Trung tâm Viễn thông huyện, thành phố, thị xã (08 đơn vị): Là đơn vị kinh tế trực thuộc, hạch toán phụ thuộc Viễn thông Ninh Bình; có chức năng 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.



Hình 2.4: Mô hình tổ chức các trung tâm viễn thông

(Nguồn: phòng Nhân sự tổng hợp VNPT Ninh Bình)

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.

2.1.4. Các dịch vụ của VNPT Ninh Bình

Hiện nay, VTNB đang cung cấp các dịch vụ viễn thông, công nghệ thông tin bao gồm các dịch vụ như:

- Dịch vụ thoại (cố định và di động): Là dịch vụ cung cấp khả năng truyền đưa thông tin dưới dạng tiếng nói hoặc tiếng nói cùng hình ảnh (như điện thoại thấy hình – videophone) từ một thuê bao đến một nhóm thuê bao. Hiện tại, VTNB đang cung cấp ba phương thức truyền tín hiệu cơ bản:

+ Tín hiệu thoại được truyền bằng dây đến thuê bao được gọi là dịch vụ cố định PSTN.

+ Tín hiệu thoại được truyền bằng sóng vô tuyến đến thuê bao được gọi là dịch vụ di động.

+ Tín hiệu thoại được truyền thông qua nền tảng VoIP là dịch vụ thoại IMS.

- Dịch vụ fax: Là dịch vụ cho phép truyền nguyên bản các thông tin có sẵn trên giấy như chữ viết, hình vẽ, bảng biểu, sơ đồ...gọi chung là bản fax từ nơi này đến nơi khác thông qua hệ thống viễn thông.

- Dịch vụ truyền số liệu: Là dịch vụ truyền tải hoặc các ứng dụng để truyền tải thông tin dưới dạng số liệu trong mạng viễn thông. Dịch vụ truyền số liệu thích hợp với các kho thông tin dữ liệu lớn như ngân hàng, thư viện, thống kê, điều khiển từ xa thông qua thiết bị đầu cuối...

- Dịch vụ truyền hình ảnh: Là dịch vụ truyền dẫn tín hiệu hình ảnh và âm thanh từ hệ thống mạng đến một hoặc nhiều điểm khác nhau phục vụ cho nhiều người dùng (user).

- Dịch vụ nhắn tin: Là dịch vụ cho phép người sử dụng gửi hoặc tiếp nhận các tin nhắn thông qua trung tâm của dịch vụ. Hiện nay, dịch vụ tin nhắn thường được thực hiện thông qua điện thoại di động, cố định và mạng Internet.

- Dịch vụ hội nghị truyền hình: Là dịch vụ truyền dẫn tín hiệu hình ảnh và âm thanh giữa hai hoặc nhiều điểm khác nhau. Dịch vụ cho phép nhiều người tham dự tại các địa điểm có thể trao đổi trực tiếp bằng âm thanh, hình ảnh qua màn hình và loa.

- Dịch vụ kênh thuê riêng: Là dịch vụ cho thuê kênh truyền dẫn vật lý dùng riêng để kết nối và truyền thông tin giữa các thiết bị đầu cuối, mạng nội bộ, mạng viễn thông dùng riêng của khách hàng tại hai địa điểm cố định khác nhau.

- Dịch vụ kết nối Internet: Là dịch vụ cung cấp cho các tổ chức, doanh nghiệp cung cấp dịch vụ Internet khả năng kết nối với nhau để chuyển tải lưu lượng Internet trong nước giữa các tổ chức, doanh nghiệp đó.

- Dịch vụ truyền hình MyTV: Là dịch vụ truyền hình tương tác công nghệ IPTV, cung cấp cho khách hàng nội dung vô cùng phong phú: Phim truyện, các kênh truyền hình, ca nhạc, giải trí, giáo dục đào tạo, các chương trình tương tác...

- Dịch vụ giám sát hành trình phương tiện vận tải VN-Tracking.

- Dịch vụ chứng thực chữ ký số VNPT-CA.

- Dịch vụ vnEdu cho hệ thống giáo dục.

- Dịch vụ điện tử một cửa VNPT-Igate giải quyết các thủ tục hành chính cho các cơ quan nhà nước theo cơ chế một cửa.

- Dịch vụ phần mềm quản lý bệnh viện VNPT-HIS.

- Nhóm các dịch vụ giá trị gia tăng (trên nền mạng băng rộng cố định và di động):

- Sip-trunking PSTN, IMS.
- Tổng đài di động MEG.
- SMS Brandname.
- Dịch vụ máy chủ ảo (VPS).
- Dịch vụ lưu trữ web (Webhosting).
- VNPT Cloud.
- Tên miền (domain).
- Dịch vụ Smart Cloud.
- Thư điện tử Doanh nghiệp.

2.1.5. Tình hình hoạt động của VNPT Ninh Bình từ 2018 - 2020

Trong những năm qua Viễn thông Ninh Bình luôn đạt được kết quả kinh doanh khá tốt. Thị trường viễn thông phát triển ở tốc độ cao liên tục không ngừng nghỉ với hàng loạt những công nghệ mới ra mắt liên tục khiến cho nhiều dịch vụ truyền thống bị suy giảm mạnh, thị trường cạnh tranh quyết liệt đã khiến cho tỷ lệ tăng trưởng

doanh thu qua các năm là rất khó khăn, việc giữ vững được lợi nhuận hàng năm trong một số thời điểm đã là một thành công lớn.

Những năm 2018 - 2020, thị trường viễn thông, CNTT có sự chuyển hướng rõ rệt dưới tác động của cuộc cách mạng công nghiệp 4.0; tình hình cạnh tranh trong lĩnh vực Viễn thông, CNTT quyết liệt, phức tạp và nhiều thách thức, khó khăn. Thiên tai, bão lụt gây nhiều thiệt hại cho mạng lưới, làm ảnh hưởng đến chất lượng dịch vụ, SXKD của VNPT trên địa bàn tỉnh Ninh Bình. Tuy nhiên, được sự quan tâm, chỉ đạo sát sao của Lãnh đạo Tập đoàn BCVT Việt Nam, của Tỉnh ủy, UBND tỉnh, Đảng ủy khối doanh nghiệp tỉnh, sở Thông tin truyền thông và các cơ quan quản lý nhà nước trên địa bàn tỉnh Ninh Bình; với mục tiêu và tinh thần quyết tâm cao, VNPT trên địa bàn tỉnh Ninh Bình đã đoàn kết, phát huy những thuận lợi, vượt qua mọi khó khăn, thách thức, tập trung triển khai các giải pháp SXKD, để thực hiện các mục tiêu, nhiệm vụ được giao.

Doanh thu từ các dịch vụ do VNPT Ninh Bình cung cấp có sự tăng trưởng, mặc dù có sự cạnh tranh khốc liệt từ các doanh nghiệp viễn thông khác trên địa bàn tỉnh.

Bảng 2.1: Kết quả sản xuất kinh doanh của VTNB giai đoạn 2018-2020

Đơn vị tính: Tỷ VNĐ

STT	Kết quả SXKD	Năm 2018	Năm 2019	Năm 2020
1	Tổng doanh thu	325,764	334,217	347,583
2	Lợi nhuận trước thuế	25	28	32
3	Nộp ngân sách	8,2	9,8	10,30

(Nguồn: Báo cáo tổng kết Viễn thông Ninh Bình năm 2018 - 2020)

Đối với thị trường kinh doanh dịch vụ viễn thông công nghệ thông tin thì giai đoạn 2018-2020 là giai đoạn có nhiều biến động lớn nhất là các doanh nghiệp gặp phải khó khăn do dịch Covid 19. Việc bùng nổ dịch vụ điện thoại di động Data dẫn đến dịch vụ điện thoại cố định, di động 2G sụt giảm nghiêm trọng, tốc độ phát triển

như vũ bão của dịch vụ di động Data tỷ lệ thuận với tốc độ sụt giảm của dịch vụ cố định.

Vào thời điểm năm 2018 dịch vụ di động 2G là dịch vụ chủ lực đem lại phần lớn doanh thu cho VTNB (chiếm tới 93%), nhưng chỉ sau 03 năm đến hết năm 2020 doanh thu từ dịch vụ này chỉ còn bằng 89,7% so với điểm doanh thu cao nhất. Mặc dù đã sụt giảm mạnh nhưng trong tương lai tiếp tục được dự đoán là dịch vụ này sẽ tiếp tục suy giảm nữa. Đối với các dịch vụ khác dù có được sự bùng nổ về mặt số lượng khách hàng nhưng do khách hàng được hưởng các khoản khuyến mãi lớn khi đăng ký sử dụng dịch vụ nên doanh thu từ các dịch vụ này cần nhiều thời gian hơn để thể hiện vai trò của dịch vụ trong cơ cấu tổng doanh thu.

Giai đoạn từ năm 2018 đến 2020 là giai đoạn mà VTNB chịu tác động lớn từ những biến động của thị trường dịch vụ viễn thông, sự tụt giảm nhanh của dịch vụ điện thoại cố định, di động 2G dù cho đã cố gắng để bù đắp bằng sự tăng trưởng của các dịch vụ khác nhưng cũng không bù đắp nổi, giai đoạn này VTNB doanh thu năm sau luôn thấp hơn năm trước. Sau giai đoạn này, kể từ năm 2020 sau khi dịch vụ điện thoại cố định đã đi vào ổn định, mức độ tụt giảm thấp, các dịch vụ khác như điện thoại di động, truy cập Internet, dịch vụ công CNTT, dịch vụ đường truyền số liệu, dịch vụ GTGT... phát triển mạnh theo nhu cầu sử dụng của khách hàng đã nhanh chóng thể hiện được vai trò chủ lực của mình, giai đoạn 2018-2020 VTNB luôn đạt được tỷ lệ tăng trưởng năm sau cao hơn năm trước, mức độ tăng trưởng ngày một tốt lên.

Cùng với đó, VNPT Ninh Bình có các phương án đầu tư và nâng cấp về mạng lưới, luôn đảm bảo sẵn sàng về chất lượng dịch vụ:

Bảng 2.2: Chỉ tiêu về đầu tư, lắp đặt của VTNB giai đoạn 2018 - 2020

STT	Chỉ tiêu	Năm 2018	Năm 2019	Năm 2020	Tăng trưởng giai đoạn	BQ tăng trưởng/năm
1	Số trạm 2G	240	241	241	41	8,2
2	Số trạm 3G	235	272	294	117	23,4

3	Số Trạm 4G	190	247	290	290	58.0
4	Số Bộ OLT	63	70	77	23	4.6
5	Dung lượng lắp đặt cổng PON	93.952	96.512	102.450	32.114	6.422,8
6	Hiệu suất cổng PON	56,7%	67,2%	75,4%	29,4%	5,9%
7	Tỷ lệ thuê bao GPON Kém chất lượng	7,80%	0,83%	0,51%	27,49%	5,50%
8	Số Km cáp quang kéo mới	373	712	1.087	1.137	856.0
9	Độ hài lòng KH	98,8%	98,2%	99,8%	105,6%	1,1%

(Nguồn: VNPT Ninh Bình)

Nhìn qua bảng số liệu ta thấy tốc độ phát triển trạm 4G của VNPT Ninh Bình tương đối cao, năm 2019/2018 = 156% , năm 2020/2019 = 117%. Tốc độ tăng trưởng hàng năm của các bộ OLT, trạm 2G, 3G tương đối tốt.

Bảng 2.3 Các chỉ tiêu doanh thu các dịch vụ từ 2018 – 2020 của VNPT Ninh Bình

Đvt: tr.đồng/t.bao

STT	Chỉ tiêu	Năm 2018	Năm 2019	Năm 2020
I	Doanh thu	325,764	334,217	347,583
1	Dịch vụ di động	192,310	187,756	175,056
2	Dịch vụ BRCĐ	99,216	107,628	117,807
3	Dịch vụ Cố định	9,321	7,148	5,423
4	MyTV	7,088	8,493	15,831
5	Internet trực tiếp	438	556	693
6	Truyền số liệu	8,912	9,141	12,137
7	Hạ tầng	4,944	4,889	4,532
8	Dịch vụ CNTT	3,391	8,589	15,468
9	Dịch vụ khác	582	572	636

II	Thuê bao thực tăng			
1	Di động	46,664	49,023	9,823
2	Băng rộng cố định	5,787	9,040	14,025
3	MyTV	6,000	9,855	17,132

(Nguồn: Phòng Kế hoạch Kinh doanh - VNPT Ninh Bình)

Giai đoạn 2018-2020 được coi là khởi đầu cho vấn đề phát triển dịch vụ Công nghệ số mới song song với việc kinh doanh các dịch vụ chủ lực của VTNB. Trong giai đoạn tới, cụ thể từ 2018-2021 sẽ chứng kiến sự chuyển đổi cơ cấu doanh thu và số lượng thuê bao các dịch vụ chủ lực hiện nay sang các dịch vụ mới.

Tuy nhiên, trong thời đại công nghệ phát triển nhanh chóng, bản thân các dịch vụ được coi là mới cũng nhanh chóng thay đổi, nhiều dịch vụ có vòng đời rất ngắn do bị thay thế bởi các sản phẩm dịch vụ khác. Do đó việc tính toán phát triển các loại dịch vụ này cũng phải được lựa chọn, tính toán hết sức kỹ càng để đảm bảo hiệu quả và quan trọng nhất là phải đón được hướng phát triển và nhu cầu tiêu dùng dịch vụ.

Trong thời gian tới, VTNB có định hướng tập trung phát triển các dịch vụ mới đã chứng minh được hiệu quả trong thực tế triển khai, đồng thời mở rộng hướng nghiên cứu để tiếp tục cung cấp các dịch vụ phù hợp thị hiếu, nhu cầu khách hàng và đảm bảo hiệu quả kinh doanh.

Bảng 2.4: Tình hình phát triển thuê bao của VTNB giai đoạn 2018-2020


Đơn vị tính: Thuê bao

STT	Số lượng thuê bao	Năm 2018	Năm 2019	Năm 2020
1	Dịch vụ Điện thoại cố định	15,371	11,398	8,425
2	Dịch vụ Điện thoại di động	18,951	22,829	25,708
3	Dịch vụ CNTT	70	120	250
4	Dịch vụ FiberVNN	46,000	60,000	87,000
5	Dịch vụ MyTV	15,853	19,661	37,123
6	Dịch vụ kênh thuê riêng	272	285	310
7	Dịch vụ truyền số liệu	97	100	110


(Nguồn: Phòng Kế toán kế hoạch - VNPT Ninh Bình)

Nhận xét :

Mặc dù còn một vài chỉ tiêu kinh doanh có xu hướng giảm theo xu hướng và mức độ cạnh tranh của các doanh nghiệp viễn thông khác trên địa bàn, nhưng kết quả SXKD của VNPT Ninh Bình đạt được trong các năm 2018-2020 là đáng tự hào. Ngoài việc giữ vững các chỉ tiêu doanh thu chung của tập đoàn VNPT phân giao hàng năm, VNPT Ninh Bình còn đạt được các dấu mốc quan trọng trong công tác phối hợp, thực hiện và hoàn thành tốt các nhiệm vụ chính trị, văn hóa trên địa bàn tỉnh Ninh Bình, cụ thể:


 VNPT Ninh Bình trong việc tổ chức thành công Đại hội Đảng các cấp

Năm 2020, Đảng ủy Viễn thông Ninh Bình đã chỉ đạo các chi bộ trực thuộc hoàn thành tổ chức đại hội đảng bộ các cấp; tổ chức thành công Đại hội đại biểu Đảng bộ Viễn thông Ninh Bình lần thứ III, nhiệm kỳ 2020-2025; thực hiện xuất sắc công tác tuyên truyền, tham gia phục vụ Đại hội đại biểu Đảng bộ Khối Cơ quan và Doanh nghiệp tỉnh Ninh Bình lần thứ I, nhiệm kỳ 2020-2025, Đại hội đại biểu Đảng bộ tỉnh Ninh Bình lần thứ XXII nhiệm kỳ 2020-2025, góp phần vào thành công của Đại hội, được Ban Thường vụ Đảng ủy Khối tặng Giấy khen.

 VNPT địa bàn Ninh Bình chung tay phòng chống đại dịch Covid-19 và khắc phục hậu quả của thiên tai.

Ngay từ những ngày đầu xảy ra đại dịch COVID-19, phát huy những ưu thế của Tập đoàn VNPT với toàn bộ hệ sinh thái hiện có, chủ động cung cấp hạ tầng VT-CNTT phục vụ điều hành chỉ đạo của các cơ quan Nhà nước trên địa bàn; bổ sung dung lượng đáp ứng nhu cầu làm việc từ xa, làm việc trực tuyến của hàng triệu khách hàng trong thời gian giãn cách xã hội; Triển khai kịp thời các giải pháp VNPT E-Learning giúp hàng triệu giáo viên và học sinh “tạm dừng đến trường, không dừng học”; VNPT Meeting giúp các doanh nghiệp tiếp tục vận hành sản xuất kinh doanh... Ứng dụng NCOVI đã giúp Chính phủ kiểm soát tình hình dịch bệnh. Có thể nói, VNPT địa bàn Ninh Bình nói riêng và Tập đoàn VNPT đã đảm bảo song hành cùng Chính phủ triển khai mục tiêu kép “phòng chống dịch” và phát triển kinh tế.

Đối phó với bão lụt nghiêm trọng liên tục xảy ra tại các tỉnh miền Trung, VNPT địa bàn Ninh Bình đã huy động và cử 06 lao động NVKT để hỗ trợ VNPT Quảng Nam trong việc khôi phục mạng lưới, đảm bảo thông tin liên lạc của khách hàng được thông suốt trong mọi thời điểm.

 VNPT Ninh Bình tiếp tục khẳng định vai trò trụ cột, tiên phong, dẫn dắt trong chuyển đổi số Tỉnh Ninh Bình.

Thông qua các chương trình xây dựng Chính phủ số, Kinh tế số, Xã hội số, VNPT địa bàn Ninh Bình đã tham gia sâu rộng vào chương trình chuyển đổi số của tỉnh Ninh Bình và để lại nhiều dấu ấn về năng lực, kinh nghiệm và uy tín của mình trong các chương trình trọng điểm của tỉnh về chuyển đổi số như Hệ thống Quản lý văn bản và điều hành, hệ thống Cổng dịch vụ công và một cửa điện tử, Cổng thông tin điện tử của tỉnh và website huyện/thành phố, xã, phường, Hệ thống hồ sơ sức khỏe điện tử, phần mềm quản lý khám chữa bệnh và quản lý y tế cơ sở, hệ thống mail công vụ tỉnh, Hệ thống xác thực tập trung SSO (Single Sign On), Nền tảng tích hợp chia sẻ dữ liệu tỉnh (LGSP), Du lịch thông minh, Nông nghiệp thông minh... đồng thời tham thúc đẩy thúc đẩy chuyển đổi số của các doanh nghiệp SMEs trên địa bàn tỉnh Ninh Bình.

2.2. Tình hình chất lượng nguồn nhân lực tại VNPT Ninh Bình

2.2.1. Về số lượng lao động

Bảng 2.5: Số lượng lao động của VTNB đến tháng 6/2021

STT	Đơn vị trực thuộc	Nhân sự quản lý	Lao động chuyên môn nghiệp vụ	Lao động thừa hành phục vụ	Lao động trực tiếp	Lao động thuê lại	Tổng số	Ghi chú
1	Ban Giám đốc	2						
2	Phòng Nhân sự Tổng hợp	2	6	8	0	1	17	
3	Phòng Kế toán kế hoạch	2	5	1			8	
4	Phòng Kỹ thuật đầu tư	2	4				6	

STT	Đơn vị trực thuộc	Nhân sự quản lý	Lao động chuyên môn nghiệp vụ	Lao động thừa hành phục vụ	Lao động trực tiếp	Lao động thuê lại	Tổng số	Ghi chú
5	Trung tâm Công nghệ thông tin	2			13		15	
6	Trung tâm Điều hành thông tin	1		1	24		26	
7	Trung tâm Viễn thông Ninh Bình	2			18	5	25	
8	Trung tâm Viễn thông Hoa Lư	1			10	5	16	
9	Trung tâm Viễn thông Gia Viễn	1			11	5	17	
10	Trung tâm Viễn thông Nho Quan	1			10	7	18	
11	Trung tâm Viễn thông Tam Điệp	1			10	4	15	
12	Trung tâm Viễn thông Yên Mô	1			9	4	14	
13	Trung tâm Viễn thông Yên Khánh	1			11	6	18	
14	Trung tâm Viễn thông Kim Sơn	1			10	6	17	
Tổng cộng		20	15	10	126	43	212	

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

Qua bảng số liệu ta thấy tổng số lao động tại thời điểm hiện tại của Viễn thông Ninh Bình là 212 người trong đó chiếm tỷ lệ cao nhất là nhân viên, kỹ sư, lao động trực tiếp (169 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 212 lao động của công ty thì lao động trực tiếp sản xuất (gồm Giám đốc, phó giám đốc Trung tâm trực thuộc, nhân viên, kỹ sư và công nhân) có 185 người, tương đương với tỉ lệ 87%. Còn lao động gián tiếp có 27 người tương đương với tỷ lệ 13%.

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 2.6: Tỷ lệ lao động trực tiếp và gián tiếp của VTNB 2018-2020

Đơn vị tính: 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%	185	87%
2	Lao động gián tiếp	45	26%	43	20%	27	13%
3	Tổng	171	100%	210	100%	212	100%

(Nguồn: phòng Nhân sự tổng hợp VNPT Ninh Bình)

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.

Thời gian qua VNPT Ninh Bình đã chú trọng công tác nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, đã tiến hành nhiều biện pháp như tuyển dụng, đào tạo, tái đào tạo. Trong đó đặc biệt chú ý đến việc tuyển dụng nhân lực công nghệ thông tin, quản lý tài chính và kinh doanh có trình độ, đồng thời các nội dung đào tạo, tái đào tạo cũng tập trung vào những mảng này cố gắng đảm bảo nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu thực tế phát triển kinh doanh.

2.2.2. Về cơ cấu lao động

Để thấy rõ chất lượng nguồn nhân lực của VNPT Ninh Bình, luận văn sẽ xem xét và phân tích cơ cấu lao động theo các góc độ: Cơ cấu lao động theo trình độ học vấn và chuyên môn nghiệp vụ của người lao động; Cơ cấu lao động theo độ tuổi; Cơ cấu lao động theo giới tính; Tình trạng sức khỏe của người lao động; Kết quả thực hiện công việc.

2.2.2.1 Cơ cấu lao động theo trình độ học vấn và chuyên môn nghiệp vụ của người lao động

Bảng 2.7: Cơ cấu lao động theo trình độ của VTNB 2018-2020

Năm	2018		2019		2020	
	Số lượng	Tỷ lệ	Số lượng	Tỷ lệ	Số lượng	Tỷ lệ
Thạc sỹ	11	6%	11	5%	14	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		212	

(Nguồn: phòng Nhân sự tổng hợp VNPT Ninh Bình)

Qua bảng 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, cụ thể:

- Đối với trình độ sơ cấp, trung cấp: Tỷ lệ này giảm rõ rệt trong các năm khảo sát. Các nhân sự ở trình độ này làm các công việc chuyên môn nghiệp vụ cơ bản như kỹ thuật địa bàn, lái xe, nhân viên văn phòng, thủ quỹ, vệ sinh tạp vụ, bảo vệ..., sự thay đổi này đến từ chiến lược đào tạo và tuyển dụng của Viễn thông Ninh Bình để phù hợp với chức năng công việc phục vụ cho chiến lược phát triển và kinh doanh của công ty.

- Đối với trình độ cao đẳng, đại học: Tỷ lệ lao động có trình độ cao đẳng, đại học tương đối cao, tăng đều qua các năm và chiếm tỷ trọng lớn trong cơ cấu lao động của Viễn thông Ninh Bình. Hàng năm, các cán bộ làm công việc trực tiếp liên quan đến chuyên môn kỹ thuật đều được đơn vị cử đi tham gia các lớp đào tạo nghiệp vụ và các khóa đào tạo chuyên gia tư vấn, đánh giá trong những lĩnh vực mà đơn vị được chỉ định thực hiện... Để đạt được điều này, Viễn thông Ninh Bình đã phải đầu tư rất lớn về thời gian, kinh phí... cho cán bộ học tập, nghiên cứu và tham gia thi. Tuy nhiên, đối với công tác nhân sự luôn luôn cần phải có kế hoạch đào tạo một cách bài bản, quy hoạch cán bộ, xây dựng và thực hiện kế hoạch đào tạo một cách khoa học

phù hợp với yêu cầu công việc trong mỗi giai đoạn phát triển. Đồng thời phải tiến hành xây dựng, ban hành các chính sách khuyến khích, hỗ trợ, thúc đẩy các đối tượng này tích cực học tập nâng cao trình độ học vấn của bản thân. Đây cũng là một điểm lớn mà VTNB đang chú trọng.

- Đối với trình độ sau đại học: Số lượng tăng lên chưa cao và tập trung chủ yếu ở cấp quản lý. Một trong những lý do chính là: cơ chế lương, thưởng và chính sách ưu đãi hiện tại không phụ thuộc vào bằng cấp của người lao động mà phụ thuộc vào năng suất lao động và vai trò phân giao công việc của mỗi cá nhân nhằm hoàn thành mục tiêu kế hoạch chung của đơn vị được phân giao hằng năm. Chính vì lẽ đó, cần có sự thay đổi để người lao động trong Viễn thông Ninh Bình phấn đấu học tập thêm để lấy các bằng cấp cao.

2.2.2.2 Cơ cấu lao động theo độ tuổi

Bảng 2.8: Cơ cấu lao động theo độ tuổi của VTNB từ 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	17%
Từ 30 đến 40	53	30%	70	33%	72	34%
Từ 40 đến 50	75	44%	94	45%	90	42%
Từ 50 trở lên	18	11%	16	8%	15	7%
Tổng cộng	171	100%	210	100%	212	100%

(Nguồn: phòng Nhân sự tổng hợp VNPT Ninh Bình)

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 tuổi là 35 người chiếm tỷ lệ 17%. 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 đơn vị, tuy nhiên công nhân viên thuộc độ tuổi này thường yếu về mặt kinh nghiệm, đôi khi nôn nóng, VTNB 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 đơn vị.

2.2.2.3 Cơ cấu lao động theo giới tính

Bảng 2.9: Cơ cấu lao động theo giới tính VTNB 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%	206	97%
2	Lao động Nữ	10	6%	9	4%	6	3%
3	Tổng	171		210		212	

(Nguồn: phòng Nhân sự tổng hợp VNPT Ninh Bình)

Qua bảng 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 viễn thông 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.

2.2.2.4 Tình trạng sức khỏe của người lao động

Bảng 2.10: Tình trạng sức khỏe của người lao động VTNB 2018 - 2020

Loại sức khỏe	Năm 2018		Năm 2019		Năm 2020	
	SL (Người)	Tỷ trọng (%)	SL (Người)	Tỷ trọng (%)	SL (Người)	Tỷ trọng (%)
Sức khỏe loại A	10	5,85	10	4,76	12	5,66
Sức khỏe loại B1	134	78,36	177	84,28	181	85,38
Sức khỏe loại B2	25	14,62	20	9,52	19	8,96

Sức khỏe loại C	2	1,17	3	1,44	0	0
Sức khỏe loại D	0	0	0	0	0	0
Cộng	171	100%	210	100%	212	100%

(Nguồn phòng Nhân sự tổng hợp VNPT Ninh Bình)

Qua dữ liệu tại bảng trên cho thấy rằng, hàng năm sức khỏe lao động trong công ty được nâng lên đáng kể. Tỷ lệ lao động có sức khỏe loại A, B1 tăng, lao động có sức khỏe loại B2 và C có xu hướng giảm dần, lao động có sức khỏe loại D là không có.

Mặc dù, VTNB đã chú trọng đến công tác chăm sóc sức khỏe cho người lao động, bằng các hình thức như khám sức khỏe định kỳ hàng năm, tổ chức đi tham quan nghỉ mát, tổ chức cho lao động có sức khỏe loại C đi điều dưỡng, đồng thời trang bị đầy đủ dụng cụ, phương tiện bảo hộ an toàn lao động, định kỳ hàng năm tổ chức huấn luyện, bổ sung kiến thức về an toàn vệ sinh lao động và phòng cháy chữa cháy.

Tuy nhiên số lao động có sức khỏe loại B2 vẫn còn khá cao. VTNB cần quan tâm và có các biện pháp nâng cao sức khỏe hơn nữa, bằng cách quan tâm chế độ ăn, nghỉ, môi trường làm việc, tổ chức các hoạt động văn hóa văn nghệ, thể dục thể thao, điều dưỡng... nhằm nâng cao sức khỏe cho người lao động.

2.2.2.5 Kết quả thực hiện công việc

Kết quả thực hiện công việc là căn cứ quan trọng nhất để đánh giá chất lượng nguồn nhân lực. Thông qua kết quả thực hiện công việc, người sử dụng lao động đánh giá được hiệu quả làm việc của người lao động của mình, sự phù hợp của lao động đó với công việc được giao.

Mức độ hoàn thành công việc và chất lượng công việc cũng phản ánh phần nào thái độ, ý thức, trách nhiệm của người lao động khi làm việc. Hai tiêu chí này được thể hiện rõ trong kết quả đánh giá thực hiện công việc của người lao động. Người lao động phải có ý thức, trách nhiệm với công việc thì mới hoàn thành tốt công việc được giao.

Tính tự giác, sự sáng tạo, linh hoạt trong công việc, tinh thần hợp tác, giúp đỡ đồng nghiệp là những yêu cầu cần có đối với người lao động. Người lao động không

tự giác, hời hợt khi làm việc thì chất lượng, hiệu quả công việc không cao kéo theo đó là sự lãng phí về thời gian lao động. Với đặc thù của ngành, nếu người lao động không nhanh nhạy, linh hoạt, thiếu sáng tạo trong công việc thì không thể hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao. Kết quả thực hiện công việc của cán bộ nhân viên VTNB trong giai đoạn 2018 – 2020 được phản ánh với các mức độ và số liệu ở bảng dưới đây:

Bảng 2.11: Kết quả đánh giá thực hiện công việc của cán bộ nhân viên VTNB giai đoạn 2016 -2018

STT	Tiêu chí	Năm 2018		Năm 2019		Năm 2020	
		Số lượng	Tỷ lệ	Số lượng	Tỷ lệ	Số lượng	Tỷ lệ
1	Hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ	33	19,3	43	20,5	45	21,2
2	Hoàn thành tốt nhiệm vụ	79	46	99	47,2	101	47,6
3	Hoàn thành nhiệm vụ	57	33,5	66	31,4	65	30,7
4	Không hoàn thành nhiệm vụ	2	1,2	2	0,9	1	0,5
Tổng		171	100	210	100	212	100

((Nguồn: Phòng Tổ chức - Nhân sự, VNPT Ninh Bình))

Qua bảng số liệu cho thấy, nhân sự đã vận dụng kiến thức, kỹ năng và kinh nghiệm để hoàn thành công việc tương đối tốt, năng lực làm việc được nâng cao. Ý thức, trách nhiệm, tinh thần của mỗi nhân sự trong công việc được cải thiện. Kết quả đánh giá thực hiện công việc là căn cứ để VTNB thực hiện khen thưởng, kỉ luật, là cơ sở để thực hiện các chính sách nhân sự trong ngân hàng (như: đề bạt, thăng tiến, đào tạo lại, cho thôi việc,...).

2.2.3. Các yếu tố ảnh hưởng chất lượng nguồn nhân lực tại VNPT Ninh Bình

2.2.3.1. Các yếu tố bên ngoài doanh nghiệp

Áp lực từ các đối thủ cạnh tranh.

Chính sách nhân sự của đối thủ cạnh tranh ảnh hưởng trực tiếp đến chính sách nhân sự của doanh nghiệp. Ngoài việc cạnh tranh nhau về sản phẩm, thị trường, tiềm lực tài chính...các doanh nghiệp còn cạnh tranh cả về chính sách nhân sự. Họ luôn

muốn lôi kéo nhân tài, lao động có trình độ chuyên môn tay nghề cao của đối thủ cạnh tranh trực tiếp vừa để tăng khả năng cạnh tranh của họ, vừa làm suy yếu khả năng cạnh tranh của đối thủ. Trong khi đó, mục tiêu của người lao động không chỉ là tiền lương, thu nhập mà họ còn quan tâm nhiều đến cơ hội thăng tiến, được đào tạo, đề bạt, được đối xử bình đẳng và có sự quan tâm gắn bó tình cảm, có môi trường làm việc tốt.

Áp lực của khách hàng.

Khách hàng là mục tiêu, là nguồn thu nhập nuôi sống doanh nghiệp. Thoả mãn tối đa nhu cầu của khách hàng là cách tốt nhất để doanh nghiệp đạt được mục đích trong kinh doanh. Doanh nghiệp cần nghiên cứu thị trường, tìm hiểu nhu cầu khách hàng, thực hiện các chính sách khuyến mãi, bảo hành sản phẩm...vv. Để làm được điều đó thì chiến lược về nhân sự của doanh nghiệp phải đảm bảo có được đội ngũ lao động năng động, chuyên nghiệp, cách thức tổ chức quản lý linh hoạt, thích ứng nhanh với biến động của thị trường, thỏa mãn nhu cầu khách hàng.

Trình độ phát triển khoa học, công nghệ.

Sự bùng nổ về khoa học, công nghệ, thông tin đã làm tăng năng suất lao động, nâng cao hiệu quả sử dụng vốn, tiết kiệm chi phí, góp phần làm cho thị trường sản phẩm dịch vụ đa dạng, chất lượng sản phẩm được nâng lên, làm gia tăng sự cạnh tranh. Để tồn tại và phát triển, doanh nghiệp phải luôn quan tâm đến việc cải tiến kỹ thuật, công nghệ, qui trình sản xuất. Cùng với đó, công tác phát triển nhân lực phù hợp sẽ đảm bảo được số lượng, chất lượng đội ngũ lao động với trình độ, kỹ năng phù hợp để thích ứng nhanh với mọi sự thay đổi và làm chủ được khoa học kỹ thuật, công nghệ mới.

Chu kỳ tăng trưởng, suy thoái kinh tế.

Khi nền kinh tế có sự tăng trưởng ổn định, hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp phát triển thì doanh nghiệp có nhu cầu phát triển nhân lực cả về số lượng và chất lượng. Doanh nghiệp sẽ tuyển dụng thêm nhân lực, mở rộng qui mô, ngành nghề sản xuất kinh doanh; tăng cường đào tạo, bồi dưỡng và huấn luyện nâng

cao trình độ mọi mặt cho người lao động, động viên, khuyến khích, thu hút họ tham gia vào quá trình thực hiện và hoàn thành mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp.

Ngược lại, khi nền kinh tế suy thoái, lạm phát gia tăng, doanh nghiệp phải duy trì lực lượng lao động có trình độ chuyên môn tay nghề, đồng thời có thể cơ cấu lại dây chuyền sản xuất kinh doanh theo hướng tinh gọn hơn, cắt giảm số lượng lao động để giảm chi phí nhân công. Bên cạnh đó, doanh nghiệp phải đa dạng hóa năng lực lao động, một người kiêm nhiệm nhiều việc, cắt giảm chi phí đào tạo, bồi dưỡng, giảm đơn giá lương khoán ...vv. Những việc làm này đều hướng tới mục tiêu “giảm chi phí” của doanh nghiệp và trên thực tế, nó ảnh hưởng rất lớn đến công tác phát triển nhân lực trong doanh nghiệp.

Môi trường pháp lý.

Hệ thống luật pháp của Nhà nước, các cơ chế quản lý của Chính phủ ảnh hưởng rất lớn đến sự phát triển nhân lực của doanh nghiệp, đặc biệt là hệ thống luật pháp liên quan đến người lao động như: Bộ luật Lao động, Luật Bảo hiểm xã hội, Luật Doanh nghiệp ... đòi hỏi doanh nghiệp phải quan tâm đến lợi ích của người lao động trong đó có việc bố trí công việc, thời giờ làm việc, thời giờ nghỉ ngơi, nhu cầu phát triển nghề nghiệp, các chế độ về tiền lương, bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, các chế độ phúc lợi ...vv. Doanh nghiệp cần phải căn cứ vào những quy định này để xây dựng chiến lược phát triển nhân lực cho phù hợp nhu cầu của doanh nghiệp, đảm bảo thực hiện tốt các quy định của pháp luật.

2.2.3.2. Các yếu tố bên trong doanh nghiệp

Quan điểm của lãnh đạo

Trong bối cảnh kinh tế, chính trị, xã hội đầy biến động như hiện nay dịch Covid-19 diễn ra phức tạp, ngành viễn thông nói chung và VNPT Ninh Bình nói riêng đang gặp nhiều khó khăn thách thức. Do đó, lãnh đạo VNPT Ninh Bình có quan điểm chỉ đạo nhằm vượt qua giai đoạn khó khăn và hướng vào các nội dung trọng tâm sau:

+ Nâng cao hiệu quả hoạt động quản lý các dự án Viễn thông là hạt nhân cơ bản trong cơ chế quản lý của VNPT Ninh Bình. Thực hiện các nguyên tắc trong quản lý thi công và trách nhiệm, năng lực, phẩm chất của đội ngũ Giám đốc dự án quyết

định thành bại cho VNPT Ninh Bình trong cơ chế thị trường, hội nhập quốc tế sâu, rộng.

- Thực hiện tái cấu trúc doanh nghiệp, đặc biệt trong công tác thoái vốn tại các đơn vị SXKD thua lỗ, kém hiệu quả.

- Đẩy mạnh xây dựng chiến lược nguồn nhân lực bao gồm các kế hoạch tổng thể được kết nối tạo ra hệ thống hoạt động nguồn nhân lực và phát triển nguồn nhân lực nhất quán, trong đó đào tạo và phát triển nguồn nhân lực là một trong những nội dung quan trọng được đề cập. Chiến lược nguồn nhân lực tập trung vào các hoạt động: Quản lý thành tích cao; Quản lý tri thức; Tuyển dụng; Quản lý nhân tài, quản lý nguồn nhân lực chất lượng cao; Đào tạo và phát triển NNL; Đãi ngộ. Với chủ trương chỉ đạo này, đây là điều kiện rất quan trọng để VNPT Ninh Bình tái cấu trúc bộ máy tổ chức, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong thời gian tới.

Chính sách đãi ngộ lao động

Hiện nay, VNPT Ninh Bình đã thiết kế lại hệ thống lương và phúc lợi cho phù hợp với tình hình mới để vừa đáp ứng đúng kỳ vọng của người lao động (nhất là những nhân tài), vừa giúp doanh nghiệp đạt được các mục tiêu phát triển lâu dài.

Mức lương cao hằng tháng không còn là yếu tố duy nhất giúp VNPT Ninh Bình thu hút và giữ được nhân tài. VNPT Ninh Bình có xu hướng sẵn sàng cung cấp cho người lao động những gói phúc lợi đáp ứng các nhu cầu cá nhân một cách toàn diện hơn, đồng thời luôn đánh giá đúng thành tích làm việc của họ.

Bên cạnh đó, cần phải tiếp tục xây dựng các chính sách động viên khác như khen thưởng những nhân viên đạt thành tích xuất sắc, cung cấp các chương trình bảo hiểm y tế toàn diện, chế độ nghỉ dưỡng bổ sung, xây dựng môi trường văn hóa doanh nghiệp lành mạnh... nhằm giúp người lao động cân bằng giữa công việc và cuộc sống gia đình.

Đối với cấp quản lý, chính sách đãi ngộ mà VNPT Ninh Bình đang có xu hướng áp dụng bao gồm ba phần là lương cơ bản, các khoản khuyến khích ngắn hạn và các khoản khuyến khích dài hạn, trong đó các khoản khuyến khích dài hạn đang được áp dụng khá phổ biến nhằm gắn trách nhiệm của các cấp điều hành đối với các

mục tiêu trung hạn và hướng đến sự tăng trưởng bền vững dài hạn của VNPT Ninh Bình.

Cách làm như vậy giúp VNPT Ninh Bình chú trọng hơn đến sự đóng góp của người lao động thông qua nhiều vai trò linh hoạt hơn và đảm nhận nhiều nhiệm vụ hơn, đồng thời buộc các cấp quản lý phải cân nhắc kỹ hơn trong việc trả lương cũng như có trách nhiệm nặng nề hơn khi thực hiện nhiệm vụ phát triển nghề nghiệp cho đội ngũ nhân viên.

Với chính sách đãi ngộ tốt (lương, thưởng, phúc lợi cao hơn so với mức bình quân trên thị trường lao động) nên VNPT Ninh Bình luôn có lợi thế trong cạnh tranh nguồn nhân lực, thu hút nhân tài. Nhờ đó mà Tổng công ty VNPT trong những năm qua luôn có lực lượng lao động ổn định, chất lượng đảm bảo yêu cầu nhiệm vụ.

Văn hóa doanh nghiệp

Văn hoá doanh nghiệp có vị trí và vai trò rất quan trọng trong sự phát triển của mỗi doanh nghiệp. Bất kỳ một doanh nghiệp nào nếu thiếu đi yếu tố văn hoá thì doanh nghiệp đó khó có thể đứng vững và tồn tại được, đặc biệt trong giai đoạn hội nhập hiện nay. Chính vì vậy, Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam coi việc xây dựng và thực hiện văn hoá doanh nghiệp là một nội dung quan trọng trong công tác đổi mới doanh nghiệp của Tập đoàn.

Những thành tựu đạt được:

Thứ nhất, không thể không nhắc đến thành tựu về mặt công nghệ. Sự quyết đoán của các nhà lãnh đạo VNPT Ninh Bình trong quá trình lựa chọn và cải tiến công nghệ đã khiến cho Việt Nam không bị lạc hậu so với các nước trong khu vực.

Thứ hai, thành tựu trong hoạch định vốn đưa đến định hướng đầu tư hiệu quả, cụ thể: sử dụng những kinh nghiệm và quan hệ từ các chuyển công tác nước ngoài nhất là từ Mỹ và Châu Âu, VNPT Ninh Bình đã thu được nhiều kết quả khả quan. Vấn đề huy động vốn thành công bất ngờ: ngoài vốn nội sinh do doanh thu mang lại, VNPT Ninh Bình đã sử dụng nhiều nguồn vốn quan trọng khác như vốn hợp tác với nước ngoài, vốn vay nước ngoài, vốn của địa phương và vốn huy động trong dân, trong cán bộ, công nhân viên của ngành.

Thứ ba, thành tựu trong quá trình hội nhập quốc tế. Với việc xác định đường hướng phát triển không thể khép kín, “đóng cửa bảo nhau”, lãnh đạo VNPT Ninh Bình đã “mở cửa” ngay từ những ngày đầu với định hướng rõ ràng, phương châm đúng đắn và nguyên tắc hợp lý, ngành Bru chính - Viễn thông nói chung và VNPT Ninh Bình nói riêng đã bền bỉ, kiên nhẫn vượt qua hàng rào cấm vận, tạo mối quan hệ tin cậy với các đối tác có công nghệ cao, tiên tiến và có tiềm năng về vốn đầu tư để chọn lựa hình thức hợp đồng hợp tác kinh doanh.

Bằng phương pháp thu thập dữ liệu sơ cấp tác giả tiến hành điều tra khảo sát thông qua bảng hỏi trên 160 NLD tại Viễn Thông vào tháng 06 năm 2021, với mẫu phiếu khảo sát về các hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại VNPT Ninh Bình, tác giả đã tổng hợp được số liệu để làm rõ hơn tác động của các yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng của nguồn nhân lực tại VTNB.

Bảng 2.12: Khảo sát về đặc điểm công việc đối CBCNV của VTNB

Chỉ tiêu	Đơn vị tính	Công việc đang đảm nhận của CBCNV					
		Rất đồng ý	Đồng ý	Vừa phải	Không đồng ý	Rất không đồng ý	Tổng
Công việc phù hợp với năng lực cá nhân	Người	24	82	50	3	1	160
	Tỷ lệ %	15	51,25	31,25	1,875	0,625	100
Công việc thực sự hấp dẫn, thú vị	Người	25	60	73	2	0	160
	Tỷ lệ %	15,625	37,5	45,625	1,25	0	100
Công việc có nhiều thách thức	Người	74 20	20	60	4	2	160
	Tỷ lệ %	46,25	12,5	37,5	2,5	1,25	100
Anh/Chị làm việc đúng ngành nghề mà mình đã được đào tạo	Người	28	86	46	2	0	160
	Tỷ lệ %	17,5	53,75	28,75	1,25	0	100

(Nguồn: Khảo sát của tác giả T6/2021 tại VTNB)

Theo tiêu chí 1 của phiếu khảo sát (bảng phụ lục), tác giả thu được kết quả tổng hợp ở bảng 2.11. Theo kết quả khảo sát thu về: có từ 15 % đến 46,25% người rất đồng ý về đặc điểm công việc của mình; 12,5 % đến 51,25% người đồng ý; 31,25%

đến 45,625% NLĐ chọn mức độ vừa phải; 1,25% đến 2,5% NLĐ chọn không đồng ý và chỉ có 0,625% đến 1,25 % rất không đồng ý.

Bảng 2.13: Khảo sát về tuyển dụng nhân lực đối CBCNV của VTNB

Chỉ tiêu	Đơn vị tính	Công tác tuyển dụng nhân lực của VTNB					
		Rất đồng ý	Đồng ý	Vừa phải	Không đồng ý	Rất không đồng ý	Tổng
Quy trình tuyển dụng rõ ràng, cụ thể.	Người	84	19	55	2	0	160
	Tỷ lệ %	52,5	11,875	34,375	1,25	0	100
Xác định rõ nhu cầu và lập kế hoạch tuyển dụng cụ thể, rõ ràng.	Người	74	25	57	4	0	160
	Tỷ lệ %	46,25	15,625	35,625	2,5	0	100
Thực hiện tốt việc thu hút nhân viên	Người	70	23	61	4	2	160
	Tỷ lệ %	43,75	14,375	38,125	2,5	1,25	100
Tuyển chọn nhân lực đúng quy trình, công khai, minh bạch	Người	69	24	63	3	1	160
	Tỷ lệ %	43,125	15	39,375	1,875	0,625	100
VNPT Ninh Bình tuyển đúng vị trí công việc	Người	76	23	58	2	1	160
	Tỷ lệ %	47,5	14,375	36,25	1,25	0,625	100

(Nguồn: Khảo sát của tác giả T6/2021 tại VTNB)

Theo tiêu chí 2 của phiếu khảo sát (phụ lục) tác giả thu được kết quả tổng hợp ở bảng 2.12. Kết quả cho thấy : có từ 43.125 % đến 52,5% CBCNV rất đồng ý về các tiêu chí của công tác tuyển dụng nhân lực; 11,875 % đến 15,625% người đồng ý; 34,375% đến 39,375% CBCNV chọn mức độ vừa phải; 1,25% đến 2,5% CBCNV chọn không đồng ý và chỉ có 0,625% đến 1,25 % rất không đồng ý. Điều này cho thấy CBCNV tương đối hài lòng với việc tuyển dụng nhân lực tại VTNB.

Bảng 2.14: Khảo sát đào tạo kỹ năng nghề nghiệp đối CBCNV tại VTNB

Chỉ tiêu	Đơn vị tính	Công tác đào tạo và nâng cao trình độ					
		Rất đồng ý	Đồng ý	Vừa phải	Không đồng ý	Rất không đồng ý	Tổng

VNPT Ninh Bình cung cấp chương trình đào tạo cần thiết cho công việc	Người	31	81	48	0	0	160
	Tỷ lệ %	19,375	50,625	30	0	0	100
Anh/Chị Nhân viên hài lòng với cơ hội được đào tạo trong VNPT Ninh Bình	Người	34	78	48	0	0	160
	Tỷ lệ %	21,25	48,75	30	0	0	100
Anh/Chị thấy các chương trình đào tạo mang lại hiệu quả tốt	Người	25	84	51	0	0	160
	Tỷ lệ %	15,625	52,5	31,875	0	0	100

(Nguồn: Khảo sát của tác giả T6/2021 tại VTNB)

Theo tiêu chí 3 của phiếu khảo sát (phụ lục), tác giả thu được kết quả tổng hợp ở bảng 2.13. Qua số liệu, có thể thấy được công tác đào tạo và phát triển đã được CBCNV rất hưởng ứng thể hiện kết quả của phiếu khảo sát có tới 50,62% hài lòng và 19,375 % rất hài lòng về chương trình đào tạo cần thiết cho công việc. 52,5% hài lòng và 15.625% rất hài lòng về các chương trình đào tạo mang lại hiệu quả tốt tại VTNB.

Bảng 2.15: Khảo sát về tiền lương, thưởng của CBCNV tại VTNB

Chỉ tiêu	Đơn vị tính	Công tác tiền lương, thưởng					Tổng
		Rất đồng ý	Đồng ý	Vừa phải	Không đồng ý	Rất không đồng ý	
Anh/Chị có thể sống dựa vào thu nhập	Người	79	35	46	0	0	160
	Tỷ lệ %	49,375	21,875	29,375	0	0	100
Tiền lương tương xứng với kết quả làm việc	Người	52	78	49,375	0	0	160
	Tỷ lệ %	32,5	48,75	29,375	0	0	100
Tiền lương, thu nhập được trả công bằng	Người	40	79	39	2	0	160
	Tỷ lệ %	25	49,375	24,375	1,25	0	100
Anh/Chị thấy hài lòng về mức lương của mình	Người	55	85	20	0	0	160
	Tỷ lệ %	34,375	53,125	12,5	0	0	100
Có chế độ lương thưởng vào các dịp lễ	Người	125	35	0	0	0	160
	Tỷ lệ %	78,1	21,9	0	0	0	100

(Nguồn: Khảo sát của tác giả T6/2021 tại VTNB)

Theo tiêu chí 4 của phiếu khảo sát (phụ lục) tác giả thu được kết quả tổng hợp ở bảng 2.14. Kết quả thu về, ta thấy: có từ 25% đến 49,375% CBCNV rất đồng ý với mức lương thưởng mà VTNB chi trả; chỉ có 1,25% là cho rằng mức lương cho trả chưa được công bằng. Điều đó cho thấy rằng mặc dù đang trong giai đoạn khó khăn về dịch Covid-19, nhưng VTNB vẫn nỗ lực hoạt động kinh doanh sản xuất rất tốt. Ban giám đốc đã rất sáng suốt, nhạy bén trong quá trình phòng chống dịch Covid-19 và đưa VTNB phát triển mạnh mẽ để đem lại mức tiền lương đáp ứng được những nhu cầu thiết yếu của CBCNV.

Bảng 2.16: Khảo sát thời gian làm việc, nghỉ ngơi của CBCNV tại VTNB

Chỉ tiêu	Đơn vị tính	Thời gian làm việc và nghỉ ngơi					
		Rất đồng ý	Đồng ý	Vừa phải	Không đồng ý	Rất không đồng ý	Tổng
Thời gian làm việc, nghỉ ngơi phù hợp	Người	41	71	45	3	0	160
	Tỷ lệ %	25,625	44,375	28,125	1,875	0	100
Có chế độ nghỉ lễ đúng chế độ quy định	Người	42	84	30	4	0	160
	Tỷ lệ %	26,25	52,5	18,75	2,5	0,00	100
Có chế độ lương làm thêm ngoài giờ	Người	68	72	15	2	1	160
	Tỷ lệ %	42,5	45	9,375	1,25	0,625	100

(Nguồn: Khảo sát của tác giả T6/2021 tại VTNB)

Theo tiêu chí 5 của phiếu khảo sát (phụ lục) tác giả thu được kết quả tổng hợp ở bảng 2.15. Kết quả, có 25.625 % CBCNV khảo sát rất đồng ý; 44,375 % CBCNV đồng ý về thời gian làm việc, nghỉ ngơi phù hợp. Về chế độ nghỉ lễ đúng chế độ quy định thì có tới 52,5% đồng ý và 26,25% rất đồng ý. Chế độ lương làm thêm ngoài giờ có hơn 87% CBCNV chọn đồng ý và rất đồng ý.

Bảng 2.17: Khảo sát mức độ quan tâm sức khỏe CBCNV tại VTNB

Chỉ tiêu	Đơn vị tính	Mức độ quan tâm sức khỏe của người lao động					
		Rất đồng ý	Đồng ý	Vừa phải	Không đồng ý	Rất không đồng ý	Tổng

Cấp đầy đủ chế độ BHXH, BHYT	Người	75	63	22	0	0	160
	Tỷ lệ %	46,875	39,375	13,75	0	0	100
Thăm khám sức khỏe định kỳ hàng năm	Người	63	71	26	0	0	160
	Tỷ lệ %	39,375	44,375	16,25	0	0	100
Thường xuyên quan tâm đến sức khỏe của CBCNV	Người	89	57	14	0	0	160
	Tỷ lệ %	55,6	35,6	8,75	0	0	100

(Nguồn: Khảo sát của tác giả T6/2021 tại VTNB)

Theo tiêu chí 6 của phiếu khảo sát (phụ lục) tác giả thu được kết quả tổng hợp như bảng 2.16. Kết quả thu về cho thấy: có từ 39,375% đến 46,875 người rất đồng ý với mức độ quan tâm đến sức khỏe CBCNV của VTNB; có từ 39,375% đến 44,375% đồng ý; từ 8,75% đến 16,25% ở mức độ vừa phải và hoàn toàn không có đánh giá nào không đồng ý, rất không đồng ý của CBCNV đối mức độ quan tâm đến sức khỏe CBCNV của VTNB.

2.3. Nhận xét về chất lượng nguồn nhân lực tại VNPT Ninh Bình

2.3.1 Ưu điểm

Công tác nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại VNPT Ninh Bình đạt được nhiều hiệu quả:

Về thể lực: phần lớn người lao động có thể lực tốt, tỷ lệ mắc bệnh nghề nghiệp, suy giảm sức khỏe ổn định qua các năm, không có sự gia tăng đột biến về tai nạn lao động, bệnh nghề nghiệp. Người lao động tại chi nhánh có đủ sức khỏe và cơ cấu giới tính hợp lý để thực hiện công việc hiệu quả.

Về trình độ: Hiện trạng nguồn nhân lực trình độ, năng lực, kỹ năng, kinh nghiệm cơ bản đáp ứng thực hiện yêu cầu của công việc hiện nay. Năng lực, trình độ của người lao động ngày càng có xu hướng gia tăng.

Bộ máy quản lý lãnh đạo đang từng bước chấn chỉnh, kiện toàn đảm bảo nguồn nhân lực kề cận sẵn sàng thực hiện cho công tác quy hoạch nhân lực.

Về thái độ làm việc: đại đa số người lao động đều có tâm huyết, gắn bó với VNPT Ninh Bình, có thái độ làm việc tốt đặc biệt là đội ngũ nhân viên kinh doanh

trực tiếp mặc dù môi trường làm việc vất vả nhưng vẫn luôn tận tình phục vụ khách hàng.

Về các hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực: quan điểm của lãnh đạo VNPT Ninh Bình luôn coi trọng nguồn nhân lực là một trong những yếu tố quan trọng của sự phát triển nên các hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của VNPT Ninh Bình đã được thực hiện khá hiệu quả. Cụ thể:

- Quan hệ lao động trong đơn vị hài hòa, ổn định, tương trợ lẫn nhau. Văn hóa doanh nghiệp có tính kế thừa giữa các thế hệ già - trẻ tạo ra động lực gắn bó, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.

- Công tác tuyển dụng lao động đã có nhiều thay đổi: tuyển dụng không còn dựa vào nguồn nội bộ, người thân quen trong đơn vị, chi nhánh giới thiệu, các thông báo tuyển dụng được đăng tải rộng rãi trên các trang web tìm việc làm, thu hút được nhiều ứng viên tài năng. Sử dụng lao động có quy chế rõ ràng về luân chuyển, chuyển chuyển, đề bạt đảm bảo cho người lao động sự công bằng. Công tác cán bộ và tái cơ cấu lao động, được bố trí sắp xếp theo đúng quy trình, quy định, dưới sự lãnh đạo của Đảng ủy, sự tham gia phối hợp của các đoàn thể, kết quả là hầu hết người lao động thuộc VNPT trên địa bàn đều được sắp xếp đúng người, đúng việc, ổn định về tư tưởng, rõ ràng công việc, sẵn sàng làm việc với ý chí và quyết tâm cao.

- Tổ chức bộ máy theo đúng mô hình của Tập đoàn và Tổng công ty DVVT, bộ máy hiện hoạt động rõ ràng về vai trò chức năng nhiệm vụ, ổn định, phối hợp nhịp nhàng, không chồng chéo.

- Công tác đào tạo phát triển: hiện nay VNPT Ninh Bình rất chú trọng vào công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực. Các chương trình đào tạo phong phú hơn cả về nội dung và hình thức đào tạo. VNPT Ninh Bình bắt đầu quan tâm đến đào tạo nâng cao năng lực quản lý cho các quản lý cấp trung. VNPT Ninh Bình đã thực hiện 1 trong 4 đột phá của Tập đoàn về Nguồn nhân lực. Chất lượng nguồn lực của VTNB ngày một tăng cao.

Năm 2018 và 2019 VNPT trên địa bàn Ninh Bình đã thực hiện tổ chức trên 130 khóa đào tạo với tổng số 915 lượt người lao động được đào tạo, trong đó phần

lớn là đào tạo nội bộ tại TTVT và TTKD, góp phần nâng cao trình độ của NLĐ trong đơn vị.

Trong năm 2020, VNPT trên địa bàn Ninh Bình đã tạo cơ chế khuyến khích người lao động tích cực đào tạo nâng cao trình độ. Kết quả được bước đột phá ấn tượng về nâng cao năng lực, đạt được 5 chứng chỉ CCNP, 11 chứng chỉ CCNA, 04 chứng chỉ OCA, 03 chứng chỉ CEH, 20 CBCNV đang học lớp đào tạo sau đại học, 01 NSQL học cao cấp chính trị, 02 nhân sự quản lý học trung cấp lý luận chính trị. Năm 2020, có trên 45 khóa đào tạo với tổng số 1.115 lượt đào tạo, bồi dưỡng kiến thức, có trên 6.296 lượt thi trên App đào tạo và truyền thông nội góp phần nâng cao trình độ và kỹ năng cho người lao động trên địa bàn.

2.3.2 Tồn tại và nguyên nhân

2.3.2.1 Tồn tại

Về trình độ:

- VTNB có cơ cấu trình độ đào tạo và có tỷ lệ cán bộ nhân viên được đào tạo từ các chuyên ngành liên quan đến VT-CNTT khá cao so với mặt bằng chung, nhưng thực tế chất lượng thực hiện công việc chưa thực sự tốt.

Về ý thức, thái độ:

- Tính chủ động chưa cao: còn có “độ trễ” trong công việc từ việc thực hiện chỉ đạo của Lãnh đạo, chỉ đạo nhân viên, triển khai phối hợp trên địa bàn

- Mức độ nhiệt huyết: vẫn còn nhiều đơn vị có tinh thần chiến đấu không cao, biểu hiện rõ rệt nhất qua các kết quả thi đua.

- Tinh thần trách nhiệm: vẫn còn nhiều điều tại khách quan, chưa nhìn thẳng vào, nhìn thật vào vấn đề phát sinh.

- Tinh thần cầu thị, học hỏi: được thể hiện qua việc “ngại” đổi mới, ngại đổi mới với các vấn đề phát sinh khi đổi mới.

- Tư duy về nhận thức còn hạn chế trong tình hình mới, vẫn còn tồn tại ở một bộ phận không nhỏ người lao động, chưa nhận thức đúng và đầy đủ sự phát triển của khoa học công nghệ, không tự bồi dưỡng nâng cao trình độ nghiệp vụ để học hỏi những cái mới, trình độ ngoại ngữ, tin học, không rèn luyện thể chất cũng như đạo

đức, tác phong công nghiệp, gây mất đoàn kết nội bộ và sa sút về phẩm chất chính trị có tư tưởng vụ lợi làm giảm uy tín của đơn vị, của ngành.

Về lương thưởng:

- Chế độ khen thưởng còn khá đơn điệu, tuy ghi nhận tốt nhưng lại thiếu khả năng khuyến khích.

2.3.2.2 Nguyên nhân

- Nguồn nhân lực đã qua đào tạo cơ bản đáp ứng được yêu cầu của đơn vị, song khách quan mà nói chất lượng nguồn nhân lực còn thấp, vì một bộ phận lao động của VTNB là những người đã được tuyển dụng trước năm 2000. Đây là lực lượng lao động có trình độ chuyên môn thấp kết hợp với nay tuổi đã cao nên khả năng tự học, tự nghiên cứu thấp. Ngoài ra, VTNB tuy đã xóa bỏ hình thức chỉ tuyển dụng lao động của con em trong ngành, lao động học trường ngành. Tuy nhiên, dư âm vấn đề này vẫn còn rất lớn nên các ứng viên bên ngoài ngành ít có thông tin tuyển dụng của đơn vị, do vậy không thu hút được nhiều những lao động có trình độ cao nộp đơn thi tuyển dụng.

- Công tác đào tạo chưa thực sự sát với nhu cầu, yêu cầu của từng cấp nên trình độ năng lực của CBCNV ở nhiều nơi chưa đáp ứng được yêu cầu công việc, chưa có chính sách phù hợp để thu hút, luân chuyển cán bộ.

- Một bộ phận nhỏ nhân viên có thái độ ứng xử với khách hàng thiếu thân thiện, gây phiền hà cho khách hàng, chưa tạo được sự đồng cảm từ khách hàng làm ảnh hưởng đến uy tín của đơn vị, của ngành.

- Về đánh giá thực hiện công việc tại đơn vị chưa được tiến hành thường xuyên, kết quả thực hiện công việc vẫn mang nặng tính chủ quan của người đánh giá. Vấn đề này dẫn đến việc phân bổ công việc chưa đều, bố trí lao động chưa phù hợp với năng lực, không phát huy hết khả năng của người lao động.

- Chế độ lương, thưởng, đãi ngộ của VTNB còn chứa đựng những cấu phần chưa đáp ứng được kỳ vọng của nhân viên về sự ghi nhận công bằng.

- Về tuyển chọn nguồn nhân lực của đơn vị vẫn còn chú trọng tập trung tuyển lao động theo nguồn bên ngoài mà chưa chú trọng đến việc đào tạo lại lao động để phù hợp với công việc mới; Thêm vào đó việc tuyển lao động cũng chưa bù đắp được so với số lượng lao động nghỉ chế độ, chuyển công tác khác, do vậy lực lượng lao động của đơn vị ngày càng già hóa do đó tính kế thừa và việc tiếp thu các kỹ năng, công nghệ mới còn nhiều hạn chế. Việc này về lâu dài rất bất lợi cho đơn vị.

Kết luận chương 2:

Trong chương 2 đã làm rõ được một số nội dung sau:

- Giới thiệu chung về VNPT Ninh Bình: làm rõ cơ cấu tổ chức, các dịch vụ của VNPT Ninh Bình cung cấp, tình hình kinh doanh của VNPT Ninh Bình trong những năm vừa qua.

- Phân tích, làm rõ được thực trạng chất lượng nguồn nhân lực Tại VNPT Ninh Bình theo các chỉ tiêu như: Phân tích lao động theo chỉ tiêu cơ cấu lao động theo độ tuổi; theo cơ cấu lao động theo giới tính; theo tình trạng sức khỏe của người lao động và theo kết quả thực hiện công việc.

- Sau khi phân tích lao động theo các chỉ tiêu trên đã chỉ ra được những ưu điểm, hạn chế và nguyên nhân của những hạn chế của chất lượng nguồn nhân lực tại VNPT Ninh Bình. Từ đó sẽ là cơ sở để đề ra các giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại VNPT Ninh Bình ở chương 3.

CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI VNPT NINH BÌNH

3.1. Phương hướng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của VNPT Ninh Bình

3.1.1. Phương hướng phát triển chung của VNPT Ninh Bình

Trong giai đoạn 2021-2025, Viễn thông Ninh Bình xác định phương hướng phát triển như sau:

- Tổng doanh thu địa bàn phấn đấu tăng trưởng 9,3% so với thực hiện giai đoạn 2016-2020.
- Chênh lệch thu chi địa bàn phấn đấu đạt từ 100% kế hoạch giao trở lên.
- Nộp ngân sách nhà nước: Hoàn thành chỉ tiêu Cơ quan quản lý Nhà nước giao.
- Thu nhập người lao động tăng tối thiểu 3% trở lên.

Một số nhiệm vụ cụ thể như sau:

➤ Về quản lý, chỉ đạo điều hành

- Kết hợp sử dụng công cụ BSC và OKR theo các mục tiêu Tập đoàn giao trên địa bàn Ninh Bình, gắn kết quả thực hiện BSC/OKR đến việc đánh giá lương, thưởng, thi đua của đơn vị, cá nhân trên địa bàn.
- Tiếp tục thực hiện định hướng đột phá về cơ chế chính sách nhằm thúc đẩy SXKD; Rà soát và sửa đổi, bổ sung các quy trình, quy định; đổi mới và ban hành các cơ chế tạo động lực cho người lao động, đặc biệt là lao động trong lĩnh vực dịch vụ số và CNTT.
- Đổi mới công tác điều hành thực hiện mục tiêu SXKD thông qua: phân định rõ trách nhiệm lãnh đạo VNPT Ninh Bình/TTKD VNPT – Ninh Bình và các địa bàn trong việc thực hiện mục tiêu, chương trình trọng điểm trên địa bàn.
- Tập trung chú trọng triển khai công tác quản trị rủi ro trên địa bàn: lựa chọn các rủi ro điển hình để xây dựng hồ sơ mẫu, xây dựng chỉ số cảnh báo rủi ro và hướng dẫn đưa QTRR tích hợp trong các báo cáo quản trị, điều hành công việc của đơn vị.

- Nâng cao vai trò, hiệu quả chỉ đạo điều hành, điều phối của Trưởng địa bàn huyện/TP.

➤ **Về hạ tầng mạng lưới dịch vụ: theo phương châm “Khách hàng là trung tâm”**

- Tiếp tục đầu tư mở rộng năng lực mạng lưới, CSHT trạm BTS, tối ưu và xóa điểm đen, xử lý phản ánh khách hàng đảm bảo chất lượng dịch vụ.

- Tập trung triển khai các giải pháp nâng cao chất lượng dịch vụ, chất lượng mạng lưới để giữ khách hàng hiện có, xây dựng thành các chương trình và lộ trình triển khai thực hiện.

- Triển khai nâng cấp mở rộng mạng truy nhập, MAN-E theo cấu trúc đã được Tập đoàn phê duyệt.

- Tiếp tục tối ưu cơ sở hạ tầng, mạng lưới, nhà trạm để tiết kiệm chi phí quản lý, chi phí điện.

- Triển khai hệ thống DashBoard điều hành của VNPT địa bàn Ninh Bình, giảm thiểu các bước trung gian trong việc phân tích và đánh giá số liệu.

- Triển khai phần mềm Quản lý nhà trạm để thực hiện việc theo dõi, quản lý và khai thác đạt hiệu quả cao.

- Thực hiện đánh giá hiệu quả của các dự án đầu tư để triển khai tập trung vào các dự án có hiệu quả cao.

➤ **Về mô hình tổ chức, nhân lực**

- Rà soát, bổ sung quy hoạch và luân chuyển NSQL. Thực hiện linh hoạt việc điều động, luân chuyển cán bộ theo hiệu quả, chất lượng công việc.

- Tối ưu lao động tại các đơn vị, theo hướng tăng cường lao động trực tiếp cho các lĩnh vực: triển khai dịch vụ số cho khách hàng; bảo dưỡng, xử lý sự cố trạm BTS, mạng lõi trên địa bàn.

- Hoàn thiện cơ chế gắn thu nhập của người lao động với kết quả triển khai phát triển dịch vụ số trên địa bàn.

- Tiếp tục rà soát, đào tạo, bổ sung nguồn nhân sự quản lý phù hợp với định hướng phát triển VNPT 4.0 và quá trình chuyển đổi số; Tăng cường đào tạo người

đứng đầu các đơn vị, tổ trưởng, lao động IT tại các TTVT, lao động tại TT CNTT/TTĐHTT, theo hướng đào tạo chuyên sâu và tự đào tạo. Kết quả thể hiện qua các chứng chỉ Quốc tế của người lao động.

- Tăng cường công tác đào tạo tại các đơn vị phòng ban cho khối chuyên viên, mục tiêu phải có tối thiểu 01 chứng chỉ quốc tế về chuyên môn để nâng cao công tác tham mưu, điều hành.

- Tiếp tục thực hiện và tăng cường việc đào tạo, truyền thông nội bộ qua App đào tạo.

- Thực hiện rà soát và hoàn thiện các quy định, quy chuẩn về công tác VSATLĐ và PCCN, công tác 5S.

➤ **Về định hướng kinh doanh**

- Phát triển và củng cố các dịch vụ cốt lõi (di động, băng rộng), tập trung vào kinh doanh dịch vụ Data.

- Nâng cao trải nghiệm khách hàng nhất quán đến các đơn vị trực thuộc và các điểm tiếp xúc với khách hàng, tập trung vào: điều chỉnh, bổ sung các tiêu chuẩn, quy trình, quy định phục vụ khách hàng trên các kênh (online, offline); tăng cường hỗ trợ khách hàng trên các kênh online (web, app, mạng xã hội ...); cá nhân hoá chính sách chăm sóc khách hàng đối với khách hàng có doanh thu cao, thời gian sử dụng dịch vụ dài...

- Đổi mới phương thức bán hàng nhằm thích ứng với chính sách quản lý của Nhà nước. Triển khai các giải pháp để nâng cao chất lượng, năng lực đội ngũ bán hàng, đặc biệt là bán hàng các dịch vụ/gói dịch vụ mới.

- Tập trung phân tích các đặc tính khách hàng theo tập khách hàng và theo địa bàn để đưa ra chính sách phù hợp.

- Hoàn thiện, chuẩn hóa CSDL khách hàng, CSDL về thị trường tới từng địa bàn cấp 3.

- Rà soát và ban hành các quy định về công tác phối hợp rada phòng thủ, công tác B2A, nâng độ trung thành của khách hàng đồng thời phát triển thêm các dịch vụ cộng thêm, ghép gói.

- Triển khai bộ giải pháp kinh doanh của Tập đoàn. Nghiêm túc thực hiện việc phân giao, theo dõi, đánh giá cá nhân, người đứng đầu đơn vị trong việc triển khai giải pháp kinh doanh trên địa bàn. Nghiên cứu ban hành việc gắn lương/thưởng/thi đua với kết quả triển khai giải pháp kinh doanh trên địa bàn.

➤ Về CNTT

- Đẩy mạnh triển khai các sản phẩm của lĩnh vực giáo dục, tăng tỷ trọng doanh thu khối giáo dục; Presale để triển khai các dịch vụ CNTT mới như: Cơ sở dữ liệu tập trung ngành giáo dục; Hệ thống đào tạo, bồi dưỡng giáo viên phổ thông (chương trình ETEP); Xây dựng cơ sở dữ liệu và triển khai phần mềm quản lý đất đai; Hệ thống tương tác, phản hồi của người dân; Trung tâm điều hành giao thông và an ninh trật tự thông minh.

- Tận dụng lợi thế triển khai các dịch vụ nền tảng cho tỉnh để thúc đẩy triển khai các sản phẩm đóng gói, các sản phẩm tích hợp vào hệ thống đang triển khai.

- Chủ động nghiên cứu phát triển một số giải pháp CNTT phục vụ khối chính quyền.

- Xây dựng cơ chế đơn giá tiền lương, BSC để hai khối kinh doanh, kỹ thuật cùng có trách nhiệm phát triển các dịch vụ số tại địa bàn.

- Tổ chức triển khai các thỏa thuận hợp tác với UBND Tỉnh Ninh Bình để làm cơ sở triển khai các dịch vụ CNTT, chuyển đổi số trên địa bàn.

➤ Về các công tác khác

- Đảm bảo sự gắn kết trên địa bàn giữa hai khối kinh doanh và kỹ thuật với hành động lấy “Khách hàng là trung tâm” trên cơ sở “Chất lượng VNPT là số 1”. Triển khai thực hiện Văn hóa VNPT với chủ đề “gắn kết vì mái nhà chung VNPT”, thực hiện các triển khai “Nụ cười VNPT”, “Văn hóa cúi chào”, “Đại sứ VNPT” trong giao tiếp với khách hàng nhằm đảm bảo sự gắn kết, giữ vững hình ảnh, thương hiệu VNPT trên thị trường.

- Tiếp tục phát động nhiều đợt thi đua theo chuyên đề để tạo động lực thực hiện tốt nhiệm vụ sản xuất kinh doanh.

- Các hoạt động phong trào văn hóa thể thao, hoạt động nghĩa tình, thực hiện công tác an sinh xã hội tại địa phương cần được thống nhất, phối hợp giữa VNPT Ninh Bình và Trung tâm kinh doanh VNPT –Ninh Bình dưới sự điều phối của Trưởng đại diện VNPT trên địa bàn.

3.1.2. Phương hướng phát triển nguồn nhân lực của VNPT Ninh Bình

Công tác phát triển nguồn nhân lực được xem là chiến lược trọng tâm và lâu dài của VNPT Ninh Bình, trong đó chú trọng việc xây dựng đội ngũ cán bộ, công nhân viên có phẩm chất chính trị, có năng lực và trình độ quản lý, kinh doanh, kỹ thuật, nghiệp vụ, đặc biệt là kỹ thuật công nghệ mới, có nếp sống văn minh, lành mạnh, ngang tầm yêu cầu giai đoạn hội nhập và phát triển. VTNB đã chủ động đưa nhiều cán bộ công nhân viên đi đào tạo, đào tạo lại, đào tạo nghề thứ hai cho lao động trung cấp và công nhân kỹ thuật; đào tạo trong nước và đào tạo tại nước ngoài; tăng chất lượng tuyển dụng lao động có trình độ kỹ thuật cao, tiếp thu kỹ thuật mới, làm chủ kỹ thuật và công nghệ; đồng thời thực hiện tốt chính sách đãi ngộ nhằm kích thích năng lực sáng tạo và tinh thần trách nhiệm của từng cá nhân. Phương hướng phát triển NNL của VTNB trong giai đoạn 2021-2025 là:

- Thực hiện mô hình các đơn vị theo định hướng của Tập đoàn, sắp xếp tổ chức nhân lực phù hợp, hiệu quả; thực hiện luân chuyển nhân sự quản lý nhằm tăng cường chất lượng, tính thực tiễn của nhân sự quản lý.

- Sử dụng và luân chuyển lao động theo hiệu quả công việc. Ưu tiên nhân lực trình độ cao và CNTT, dịch chuyển lao động viên thông sang lao động CNTT. Bố trí nguồn lực phù hợp, quy hoạch và luân chuyển nhân sự hợp lý. Nghiên cứu, phân công, bố trí lao động hợp lý để tăng sức mạnh kinh doanh đồng đều trên các khu vực. Đổi mới phương thức và đa dạng hình thức đào tạo, bồi dưỡng để nâng cao trình độ toàn diện cho đội ngũ; đặc biệt là nâng cao kỹ năng dịch vụ, kỹ năng phục vụ khách hàng; kỹ năng mềm; kỹ năng quản trị kinh doanh; quản lý tài chính... đáp ứng chuyển đổi lao động trong giai đoạn sắp tới. Việc đào tạo phải gắn liền ứng dụng thực tiễn. Ứng dụng hiệu quả hệ thống CNTT của doanh nghiệp, đào tạo, tập huấn, thi nâng bậc, thi tuyển, kiểm tra trình độ của đội ngũ. Khuyến khích và tạo điều kiện để người

lao động được học tập, tự học tập bằng nhiều hình thức để nâng cao cơ hội để phát triển. Cân đối nguồn chi phí hợp lý để thúc đẩy, hỗ trợ quá trình học tập, đào tạo của người lao động.

- Hoàn thiện bộ chỉ tiêu BSC/KPI, đơn giá tiền lương cho đơn vị và cá nhân trên địa bàn đảm bảo thống nhất chung về mục tiêu địa bàn theo định hướng triển khai của Tập đoàn, tạo động lực cho người lao động tích cực hoàn thiện tốt công việc. Đánh giá được hiệu quả sản xuất kinh doanh gắn với phân phối thu nhập của các đơn vị trực thuộc bằng kết quả chênh lệch Thu - Chi; làm cơ sở để tạo động lực cho việc chuyển dịch cơ cấu lao động, thay đổi phương thức điều hành, sử dụng chi phí hiệu quả. Rà soát và điều chỉnh hệ thống quy chế, cơ chế nội bộ; đặc biệt quan tâm điều chỉnh sâu sắc và toàn diện Quy chế phân phối thu nhập. Lấy mục tiêu đảm bảo ổn định việc làm, nâng cao đời sống vật chất và tinh thần cho người lao động làm trọng tâm. Xây dựng các chế độ đãi ngộ minh bạch, công bằng. Đánh giá đúng năng lực, phẩm chất đạo đức và hiệu quả làm việc của người lao động. Ghi nhận và động viên, khen thưởng kịp thời.

Tiếp tục đẩy mạnh các giải pháp để phát huy giá trị nguồn nhân lực. Đảm bảo đời sống, ổn định việc làm, nâng cao thu nhập cho người lao động. Điều chỉnh cơ chế, chính sách đãi ngộ để phát huy tiềm năng của lực lượng lao động xã hội bên cạnh doanh nghiệp. Xây dựng môi trường làm việc văn minh, hoạt động sáng tạo để mỗi CBCNV luôn cảm thấy gắn bó, được lắng nghe và tôn trọng, được đem hết năng lực để cống hiến, được đánh giá công bằng, được thụ hưởng và tôn vinh xứng đáng với thành quả lao động của mình.

- Hoàn thiện đánh giá người đứng đầu đơn vị theo các chỉ tiêu pháp lệnh về doanh thu - chi phí, hoạt động SXKD địa bàn, các chương trình trọng điểm, thực hiện các nhiệm vụ trọng tâm của đơn vị.

- Tiếp tục đào tạo nâng cao năng lực của NLĐ tại các đơn vị, ưu tiên đào tạo nội bộ trong đơn vị, triển khai ứng dụng “Đào tạo và truyền thông” làm công cụ chính. Khuyến khích lao động nâng cao trình độ theo chuẩn quốc tế.

+ Tập trung đào tạo hệ thống các giảng viên nội bộ, đặc biệt là các giảng viên giỏi về kỹ thuật, công nghệ, kinh doanh, phần mềm, quản lý kinh tế, quản lý lao động... Đây là lực lượng nòng cốt để tiếp thu kiến thức, kỹ thuật công nghệ để đào tạo và đào tạo lại cho người lao động tại các đơn vị cơ sở nhằm nâng cao chất lượng lao động tại các đơn vị cơ sở và không phải thuê giảng viên ở bên ngoài, tiết kiệm chi phí cho doanh nghiệp. VNPT Ninh Bình đang dần hoàn thiện cơ chế đãi ngộ cho lực lượng lao động đặc biệt này.

+ Xây dựng mối quan hệ chặt chẽ với các cơ sở đào tạo nguồn nhân lực chất lượng cao của Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam như: Học viện công nghệ Bưu chính Viễn thông (Cơ sở phía Bắc) làm cơ sở để tìm kiếm nguồn tài liệu về kỹ thuật công nghệ, gửi các lao động tham gia các khóa học, chương trình đào tạo có lợi cho hoạt động sản xuất kinh doanh là học viện tổ chức.

Phát triển nguồn nhân lực trở thành nhân tố quyết định đến sự phát triển của VNPT Ninh Bình. Xây dựng cơ cấu lao động hợp lý gồm công nhân lành nghề, các chuyên gia có trình độ cao, các nhà quản lý, các nhà kinh doanh giỏi. Sử dụng hiệu quả lao động và trọng dụng nhân tài nhằm tận dụng và phát huy hết mọi khả năng của tập thể, cá nhân trong VNPT Ninh Bình.

3.2. Một số giải pháp chủ yếu nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của VNPT Ninh Bình.

3.2.1. *Đổi mới chính sách tuyển dụng*

Tuyển dụng nhân lực và quá trình đánh giá các ứng cử viên theo nhiều khía cạnh khác nhau dựa vào yêu cầu của công việc, để tìm ra được những người phù hợp nhất trong số những người nộp hồ sơ tuyển dụng. Do vậy để quá trình tuyển dụng đạt được kết quả tốt, tuyển được đúng người đúng việc chính sách tuyển dụng tại VTNB ngoài việc đảm bảo tuân theo đúng quy định của công ty mẹ - tập đoàn VNPT ra, còn phải đáp ứng được các yêu cầu sau đây:

-Tuyển chọn phải xuất phát từ kế hoạch sản xuất kinh doanh và kế hoạch nguồn nhân lực.

-Tuyển chọn được những người có trình độ chuyên môn cần thiết cho công việc để đạt tới năng suất lao động cao, hiệu quả công tác tốt.

-Tuyển được những người có kỷ luật, trung thực, gắn bó với công việc, với tổ chức.

Quá trình tuyển dụng là khâu quan trọng giúp các nhà quản trị nhân lực đưa ra các quyết định tuyển một cách đúng đắn nhất. Quá trình tuyển dụng tốt sẽ giúp cho VTNB có những con người có kỹ năng phù hợp với nhu cầu và phục vụ tốt nhất cho định hướng phát triển của VTNB. Tuyển dụng tốt cũng giúp cho VTNB giảm thiểu những chi phí do phải tuyển dụng lại, đào tạo lại cũng như tránh được những rủi ro trong quá trình thực hiện công việc. Để tuyển dụng đạt kết quả cao thì cần phải có các bước tuyển dụng phù hợp, các phương pháp thu thập thông tin chính xác và đánh giá các thông tin một cách khoa học.

Những năm vừa qua, VTNB đã tuyển dụng được một lực lượng lao động có trình độ và năng lực có thể làm chủ được công nghệ, và triển khai, vận hành tốt hệ thống thiết bị viễn thông phục vụ cho việc sản xuất kinh doanh của đơn vị. Tuy nhiên, môi trường công việc của Việt Nam đang ngày càng mở rộng và đa dạng, chính vì vậy đã tạo ra nhiều sự lựa chọn cho những lao động có trình độ chất lượng cao. Thực tế, các trường đại học, cao đẳng trong cả nước cũng bắt đầu mở các ngành nghề đào tạo theo nhu cầu của xã hội, theo “đơn đặt hàng” của các cơ quan, các doanh nghiệp, do vậy để tuyển dụng được những lao động phù hợp và chất lượng để thực hiện các nhiệm vụ của VTNB trong tương lai, thì VTNB cần có các chú ý sau:

- Hoàn thiện bộ tiêu chí tuyển dụng cho các vị trí công việc: để tuyển dụng hiệu quả, đúng người đúng việc cần có tiêu chí tuyển dụng rõ ràng, như: xây dựng tiêu chuẩn tuyển dụng đối với Kỹ sư điện tử Viễn thông, Kỹ sư công nghệ thông tin, kế toán, nhân viên kinh doanh phát triển thị trường... Khi VTNB đã xây dựng được bộ tiêu chí tuyển dụng đối với các vị trí công việc cụ thể - công tác tuyển dụng sẽ trở nên linh hoạt, việc đánh giá tuyển dụng trở nên khách quan, khoa học và đáp ứng tốt hơn.

- Nâng cao năng lực tuyển dụng (kiến thức, kỹ năng, thái độ) cho người làm công tác tuyển dụng: Công tác tuyển dụng là công việc đòi hỏi tính chuyên nghiệp cao. Những người làm công tác tuyển dụng đòi hỏi phải có chuyên môn và những kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm đánh giá nhân lực nhất định. Bởi lẽ, trong quá trình tuyển dụng thì kiến thức, kỹ năng và tính công tâm của những người tham gia công tác tuyển dụng sẽ quyết định rất lớn đến chất lượng của nhân lực được tuyển dụng.

- Thông báo tuyển dụng công khai, minh bạch trên các phương tiện thông tin đại chúng: Điều này sẽ góp phần lan truyền tốt hơn thông tin tuyển dụng, thu hút được nhiều ứng viên có trình độ tay nghề cao tham gia thi tuyển. Từ đó giúp cho VTNB tuyển dụng được những lao động phù hợp với tiêu chí tuyển dụng đặt ra ban đầu của đơn vị.

- Quan tâm đánh giá mục đích, thái độ của nhân lực dự tuyển: Có rất nhiều ứng viên có kiến thức, kỹ năng tốt nhưng nếu thiếu động cơ làm việc, có thái độ không tốt sẽ bị loại, bởi những người đó khó có thể gắn bó lâu dài với công việc hoặc không đảm bảo được hiệu quả làm việc. Có thể nói, công tác tuyển dụng tại VTNB hiện nay cũng chưa chú trọng nhiều vào việc đánh giá động cơ, thái độ của ứng viên. Kiến thức và kỹ năng là quan trọng, là cần thiết nhưng nó có thể tích lũy và cải thiện phần nào theo thời gian công tác. Tuy nhiên, động cơ và mục đích, thái độ của người ứng tuyển mới là điều khó thay đổi. Khi VTNB có những ứng viên có thái độ và mục đích đúng với nhu cầu tuyển dụng của VTNB thì đơn vị sẽ đạt được nhiều thành công hơn nữa.

3.2.2. Đổi mới chế độ đãi ngộ đối với nguồn nhân lực của VNPT Ninh Bình

3.2.2.1. Về tiền lương trong VNPT Ninh Bình

Nguyên tắc xây dựng quy chế tiền lương theo nguyên tắc đề ra của tập đoàn VNPT: Phân phối theo lao động, làm nhiều hưởng nhiều, làm ít hưởng ít, không làm không được hưởng. Thực hiện hình thức trả lương chất lượng theo việc và kết quả thực hiện công việc theo số lượng và chất lượng hoàn thành. Gắn tiền lương của người lao động với kết quả sản xuất kinh doanh của VTNB.

Quy chế phân phối tiền lương phải được người lao động thảo luận thông qua, được ban chấp hành công đoàn đơn vị tham gia góp ý và phổ biến công khai đến từng người lao động. Đồng thời đảm bảo nguyên tắc tập trung khi quy chế được ban hành đến các đơn vị trực thuộc và người lao động phải có nghĩa vụ triển khai thực hiện.

Chính sách tiền lương phải được gắn với nội dung quản lý nhân sự khác như: đào tạo, tuyển dụng, bồi dưỡng nhằm thu hút khuyến khích và phát triển nguồn nhân lực.

Hệ thống lương của cán bộ, viên chức và người lao động trong VTNB được xây dựng và quy định cụ thể, rõ ràng. Cơ chế chi trả tiền lương cơ bản cho người lao động áp dụng đúng quy định của pháp luật. Lương thu nhập tăng thêm linh hoạt, kết hợp hài hòa giữa tính chất công việc, kết quả thực hiện công việc của bản thân người lao động và kết quả hoạt động của tổ chức. Các khoản phụ cấp và trợ cấp đầy đủ theo quy định của Nhà nước hoặc theo quy định tại quy chế chi tiêu nội bộ. Ngoài ra, đơn vị luôn chi trả lương và thu nhập đúng hạn theo thỏa ước lao động tập thể.

3.2.2.2. Các chế độ khác của VNPT Ninh Bình

Ngoài chính sách về tiền lương kể trên, VTNB đã thực hiện tốt chế độ, chính sách đãi ngộ khác cho người lao động, cụ thể như:

- Quản lý cán bộ công nhân viên nghỉ hưu của VTNB. Giải quyết nghỉ phép hàng năm cho CBCNV và giải quyết các chế độ bảo hiểm xã hội theo các Nghị định của Chính phủ về bảo hiểm xã hội.

- Thực hiện các chế độ bồi dưỡng độc hại, bồi dưỡng làm ca đêm, làm thêm giờ cho người lao động. Thực hiện chính sách nội bộ ngành, tuyên truyền, giáo dục, triển khai xuống các trung tâm viễn thông. Thực hiện đầy đủ các chính sách về y tế, thực hiện khám sức khỏe và tổ chức khám sức khỏe định kỳ.

- Thành lập và sử dụng quỹ khuyến khích tài năng trẻ nhằm phát hiện, lựa chọn, bồi dưỡng, khuyến khích lao động trẻ có tài năng, con cán bộ công nhân viên học giỏi, có năng khiếu đặc biệt và sinh viên ngoài xã hội giỏi, đặc biệt nhằm phát triển đội ngũ công nhân viên có chất lượng cao và bồi dưỡng nhân tài cho đất nước.

- Thành lập, trích và sử dụng quỹ phúc lợi, quỹ bảo trợ tập thể nhằm thực hiện các hoạt động phúc lợi, từ thiện và các hoạt động khác có ý nghĩa về mặt tinh thần cho cán bộ công nhân viên như tổ chức đi thăm quan, nghỉ mát, hỗ trợ cán bộ công nhân viên gặp hoàn cảnh khó khăn...

- Chế độ khen thưởng: VTNB xây dựng công thức tính thưởng dễ hiểu. Quy định về hệ số chức danh, tỷ lệ % hệ số chức danh hưởng rõ ràng. Đối tượng khen thưởng phù hợp. Thời hạn chi thưởng tương đối đầy đủ và kịp thời tạo không khí phấn khởi, niềm tin cho người lao động.

- Chính sách phúc lợi đã được VTNB thực hiện khá tốt. Hệ thống phúc lợi đa dạng. Người lao động đã nhận được những quyền lợi cả về vật chất lẫn tinh thần chính đáng mà họ có quyền được hưởng. Các khoản phúc lợi này có ý nghĩa tinh thần to lớn thể hiện sự quan tâm của cơ quan đối với người lao động. Tạo cho họ có cái nhìn thiện cảm và muốn gắn bó lâu dài với VTNB.

- Công tác phân tích vị trí việc làm tại VTNB khá chi tiết. Bảng mô tả công việc quy định rõ chức năng, nhiệm vụ cần làm cụ thể đến từng cấp quản lý và từng công việc. Đồng thời, với đặc thù ngành và định hướng phát triển lâu dài, VTNB đã luôn tập trung giữ ổn định cơ cấu lao động gián tiếp và phát triển về cơ cấu lao động trực tiếp. Đây là những điều kiện thuận lợi cho việc phân công, bố trí công việc hợp lý, cũng như xây dựng cơ chế lương và là cơ sở để đánh giá thực hiện công việc của cán bộ, viên chức và người lao động tại VTNB.

- VTNB đã xây dựng bảng đánh giá thực hiện công việc với các tiêu chí từ mức độ, tiến độ hoàn thành công việc; Ý thức chấp hành kỷ luật; Ý thức tham gia hoạt động tập thể... giúp cho người lao động nhìn rõ khuyết điểm của mình cũng như tạo động lực phấn đấu hoàn thành mục tiêu cá nhân góp phần hoàn thành các chỉ tiêu kế hoạch của VTNB đề ra. Đồng thời là cơ sở để xác định tỷ lệ % chức danh được hưởng lương, thưởng theo quy định, đánh giá xếp loại đúng từng chức danh theo các mức.

- VTNB đã tìm ra được những chủ trương, phương hướng công tác trước mắt và lâu dài đúng đắn để từ đó có kế hoạch phát triển hiệu quả nguồn nhân lực. Ban

lãnh đạo Viễn Thông đã chủ động cử cán bộ tham gia các khóa đào tạo nâng cao nghiệp vụ chuyên môn. Tổ chức và tham dự các hội thảo về chuyên tại các tỉnh thành phố khác. Đối với các cán bộ trong diện quy hoạch được cử đi học các lớp bồi dưỡng về chính trị, những cán bộ trẻ có ý thức phấn đấu được đi học lớp cảm tình Đảng... Luôn luôn tạo cơ hội và hỗ trợ 100% kinh phí đào tạo cho người lao động được học tập nâng cao trình độ để đáp ứng với yêu cầu ngày càng cao của công việc. Điều đó thể hiện sự tin tưởng, tạo cơ hội phát triển của tổ chức đối với người lao động và ngược lại tạo sự gắn bó giữa người lao động với tổ chức.

- Môi trường làm việc và điều kiện làm việc: VTNB đã tạo ra môi trường làm việc gắn kết, mối quan hệ giữa các thành viên trong cùng đơn vị thân thiện và cởi mở tạo tâm lý thoải mái khi làm việc và phối hợp với nhau hoàn thành công việc một cách nhịp nhàng. Văn phòng làm việc được thiết kế hợp lý, hệ thống mạng ổn định, ánh sáng phù hợp... Các trang, thiết bị văn phòng, đầu tư các máy móc hỗ trợ công tác chuyên môn, bảo hộ lao động luôn được trang bị đầy đủ và đảm bảo an toàn.

- Yếu tố xây dựng văn hóa tổ chức lành mạnh đã được lãnh đạo chuyên môn và lãnh đạo công đoàn VTNB luôn quan tâm, chú trọng. Điều đó được thể hiện ở việc quan tâm, chia sẻ, động viên tới người lao động và việc tạo các sân chơi lành mạnh làm tăng tính đoàn kết, khơi dậy tinh thần đồng đội trong tập thể. Từ đó đã phân nào tác động tích cực đến tinh thần của người lao động, thực sự đã tạo được động lực làm việc cho hầu hết cán bộ, viên chức và người lao động của VTNB. Kết quả là Đảng bộ, chuyên môn và công đoàn VTNB đã được nhận nhiều Bằng khen của Bộ, ngành, địa phương khen tặng, ghi nhận những đóng góp và sự nỗ lực, phấn đấu của tất cả các cán bộ, viên chức và người lao động toàn VTNB.

3.2.3. Đẩy mạnh công tác quy hoạch, đào tạo, bồi dưỡng nguồn nhân lực

Công tác quy hoạch, phải tiến hành thường xuyên. Khi quy hoạch cán bộ quản lý phải làm tốt ngay từ công tác tuyển chọn. Phải chọn được những cán bộ có đủ phẩm chất, đủ năng lực để đảm đương những vị trí mà họ sẽ đảm nhận và có thể phát huy được khả năng của họ ở vị trí đó.

Mặc dù trình độ người lao động được nâng cao qua các năm, nhưng kết quả công việc thực hiện chưa đáp ứng được yêu cầu nguyên nhân là do một bộ phận lao động được cử đi đào tạo chưa xuất phát từ yêu cầu công việc.

Đào tạo thực chất là các hoạt động học tập nhằm giúp người lao động có thể thực hiện hiệu quả hơn chức năng, nhiệm vụ của mình. Đó chính là quá trình học tập làm cho người lao động nắm vững hơn về công việc của mình, là những hoạt động học tập để nâng cao trình độ, kỹ năng của người lao động để thực hiện nhiệm vụ lao động có hiệu quả hơn. Đẩy mạnh công tác đào tạo, bồi dưỡng nguồn nhân lực là góp phần nâng cao chất lượng nguồn nhân lực Tại VTNB. Thực hiện tốt công tác đào tạo và bồi dưỡng nguồn nhân lực giúp cho VTNB những mặt sau: Nâng cao năng suất lao động, hiệu quả thực hiện công việc; Nâng cao chất lượng của thực hiện công việc; Giảm bớt sự giám sát của VTNB vì người lao động được đào tạo là người có khả năng tự giám sát; Giúp cho VTNB nâng cao tính ổn định và năng động của tổ chức, tạo ra tính chuyên nghiệp của người lao động...

Trong thời đại khoa học kỹ thuật phát triển một cách nhanh chóng như hiện nay, để có thể sử dụng được các máy móc, thiết bị, công nghệ hiện đại thì đòi hỏi trình độ người lao động tại VTNB ngày càng phải được nâng cao. Nếu như phương tiện sản xuất được coi là phần cứng trong quá trình sản xuất thì tác động của con người chính là phần mềm mà thiếu nó thì các phương tiện sản xuất cũng vô tác dụng. Điều này thể hiện rất rõ tại VTNB nơi mà có rất nhiều máy móc thiết bị hiện đại như: Tổng đài thông minh, hệ thống truyền dẫn quang PDH, SDH, hệ thống thiết bị ManE... Trong tương lai các máy móc thiết bị ấy lại càng phải hiện đại hơn nữa nên VTNB phải thường xuyên xây dựng kế hoạch đào tạo bồi dưỡng nguồn nhân lực trực tiếp sản xuất.

Để công tác đào tạo đạt hiệu quả cao VTNB cần thực hiện giải pháp sau:

- Đào tạo phát triển NNL là để đưa người lao động có năng lực vào vị trí mới cho phù hợp với nhu cầu công việc. Đó chính là phương án bổ sung nhân lực thích hợp, đào tạo nâng cao họ thay vì việc tuyển dụng lao động mới, chuẩn bị NNL cho

vị trí lao động mới do thay đổi công nghệ, giúp người lao động đảm nhận công việc hiệu quả hơn.

- Xác định đào tạo là một khâu quan trọng của việc phát triển NNL vì thế cần thiết phải ban hành chiến lược đào tạo nhân lực cho giai đoạn 2021 - 2025 và những năm tiếp theo. Việc đào tạo có thể thực hiện như: Đào tạo theo kiểu chỉ dẫn công việc, đào tạo theo kiểu học nghề, đào tạo theo kiểu kèm cặp, chỉ bảo, luân chuyển và chuyển công việc để người lao động tích lũy thêm kinh nghiệm. Ngoài ra đào tạo ngoài công việc như: Cử đi học ở các trường của Ngành Bưu điện, tham gia các khóa hội thảo, hội nghị ở bên ngoài doanh nghiệp phù hợp với chuyên môn cần đào tạo, đào tạo theo hình thức đào tạo từ xa... Việc đào tạo phải đạt được mục tiêu trang bị được cho người lao động thêm những kiến thức, kỹ năng để thực hiện tốt công việc được giao.

- Đẩy mạnh công tác quy hoạch đào tạo và bồi dưỡng nguồn nhân lực góp phần mang lại hiệu quả cao trong hoạt động của VTNB. VTNB nên thường xuyên kiểm tra, đánh giá xem nội dung, chương trình quy hoạch, đào tạo và bồi dưỡng nguồn nhân lực đã đáp ứng với những nhu cầu và mục tiêu đã đề ra chưa, để từ đó có kế hoạch điều chỉnh cho phù hợp hơn trong những lần tiếp theo.

- Khuyến khích sự tự học tập ở mỗi người cũng là một việc nên làm, mọi người có thể học tập thông qua sách vở, thông qua các đồng nghiệp của mình... Tất cả các biện pháp trên đều nhằm mục đích nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại VTNB.

3.2.4. Đổi mới công tác quản lý, đánh giá, sử dụng hợp lý nguồn nhân lực

3.2.4.1 Vấn đề đổi mới công tác quản lý nguồn nhân lực tại VNPT Ninh Bình

Công tác quản lý nguồn nhân lực là công tác liên quan đến con người, vì con người là đối tượng của quản lý, mà trong quá khứ, hiện tại và tương lai con người luôn luôn thay đổi, luôn luôn phát triển, con người có được kiến thức từ giáo dục, kinh nghiệm từ thực tiễn. Con người có văn hóa, có kiến thức, có kinh nghiệm thực tế đó không chịu đứng yên để nhìn điều kiện hoạt động, kết quả hoạt động của mình cứ lặp lại như cũ hoặc xấu đi, mà luôn luôn phấn đấu vươn lên những điều kiện tốt đẹp hơn.

Con người không ngừng sáng tạo cải tiến kỹ thuật, công nghệ tiên tiến, đấu tranh cho những quan hệ tự do bình đẳng của con người để làm cho sản xuất ngày càng hiệu quả, đời sống ngày càng được nâng cao. Do vậy để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tất yếu phải đổi mới công tác quản lý nguồn nhân lực và VTNB cũng không nằm ngoài quy luật đó.

Người quản lý tại VTNB phải xác định những biến đổi về chất của đối tượng quản lý, đồng thời phải tính được những điều kiện khách quan bằng trí tưởng tượng sáng tạo, có những dự đoán chính xác đúc kết thành lý luận, kinh nghiệm để áp dụng những kiến thức đó. Việc đổi mới công tác quản lý nhân lực yêu cầu người quản lý phải có sự thay đổi trong tư duy, tìm những hình thức, phương pháp cơ chế quản lý mới nhằm đem lại hiệu quả cao trong công tác quản trị nhân lực. Tất cả điều đó không chỉ là một khoa học mà còn là một nghệ thuật.

3.2.4.2 Vấn đề đổi mới công tác đánh giá nguồn nhân lực tại VNPT Ninh Bình

Đánh giá nguồn nhân lực tại VTNB cần phải khắc phục yếu tố tình cảm trong đánh giá. Đánh giá nguồn nhân lực là một hoạt động quản lý nguồn nhân lực quan trọng và luôn tồn tại trong mọi hoạt động của bất kỳ một tổ chức nào. Đánh giá nguồn nhân lực là một hoạt động thường xuyên và liên tục tại VTNB.

Đánh giá nguồn nhân lực giúp cho Ban lãnh đạo VTNB biết được khả năng hoàn thành công việc của các cá nhân người lao động từ đó có thể đưa ra các quyết định nhân sự đúng đắn như đào tạo và phát triển, thù lao, thăng tiến, kỷ luật. Đánh giá nguồn nhân lực tại VTNB cần phải khắc phục yếu tố tình cảm trong đánh giá (vì nó dựa trên sự đánh giá chủ quan của người đánh giá) kể cả khi VTNB đã xây dựng và sử dụng một hệ thống tiêu chuẩn khách quan của thực hiện công việc. Việc đánh giá khách quan, loại bỏ được yếu tố tình cảm, chủ quan trong đánh giá sẽ tạo động lực, công bằng, kích thích người lao động thực hiện tốt nhiệm vụ được giao.

VTNB cần phải hoàn thiện hệ thống đánh giá nguồn nhân lực một cách toàn diện và đầy đủ: Hệ thống này phải đảm bảo gồm ba yếu tố cơ bản sau đây: Các tiêu chuẩn thực hiện công việc; đo lường sự thực hiện công việc theo các tiêu thức trong

tiêu chuẩn; xây dựng, thu thập thông tin phản hồi đối với người lao động và bộ phận quản lý nguồn nhân lực.

VTNB cần tránh các lỗi mắc phải trong công tác đánh giá như: Lỗi thiên vị, lỗi xu hướng bình quân, lỗi thái cực, lỗi định kiến do tập quán văn hóa, lỗi thành kiến đối với người lao động, lỗi do ảnh hưởng của sự kiện gần nhất đối với hành vi mới xảy ra gần nhất của người lao động.

3.2.5. Thực hiện tốt công tác khen thưởng, kỷ luật đối với người lao động

3.2.5.1. Công tác khen thưởng đối người lao động tại VNPT Ninh Bình

Nguyên tắc của việc khen thưởng là nhằm khuyến khích NLD tăng năng suất, tăng sự đóng góp cho tổ chức. Thưởng phải công bằng, đúng lúc, kịp thời, công khai, tránh có sự thắc mắc từ NLD. Trong những năm qua VTNB đã đạt được những thành tựu đáng kể công tác khen có tác dụng tạo động lực và thúc đẩy NLD đáng kể. Việc quy định khen thưởng thi đua như hiện nay tại VTNB được tổ chức từng đợt, xét thưởng cá nhân đơn vị hàng tháng, hàng quý, căn cứ vào kết quả hoàn thành các nhiệm vụ được giao.

- Thưởng phải kịp thời, minh bạch, và mức thưởng phải đủ lớn để có thể kích thích được NLD: phải có chính sách thưởng cho NLD làm cho người lao động có động lực làm việc bởi khi NLD đã đạt được tiêu chí để có thể nhận thưởng mà đơn vị lại không bố trí trả lương theo thời gian phù hợp thì lâu ngày cái mục tiêu phấn đấu của họ sẽ ngày càng mai một đi; công tác trả thưởng mà không minh bạch thì sẽ không tạo được sự đồng thuận của người lao động, dẫn đến tâm lý nghi ngờ lẫn nhau giữa các nhân viên trong VTNB, điều này ảnh hưởng rất xấu tới quan hệ đồng nghiệp giữa các cá nhân trong đơn vị. Ngoài ra, nếu mức thưởng NLD nhận được là quá ít thì họ sẽ xem thường các chế độ thưởng và không có sự qua tâm tới các chính sách kích thích của Viễn Thông, và động lực làm việc của họ sẽ không được nâng lên.

- Thưởng cho các sáng kiến, cải tiến quy trình kỹ thuật trong sản xuất kinh doanh: khi CBCNV có sáng kiến cải tiến thì sẽ tác động đến việc giảm được chi phí sản xuất, sẽ tăng được NSLD... vì vậy, nên quan tâm nhiều hơn tới việc thưởng cho phát minh sáng kiến, sáng tạo trong công việc. Thưởng tạo động lực lao động là hình

thức thưởng theo định kỳ, thưởng cho NLD theo những tiêu thức nhất định nhằm khuyến khích NLD phấn đấu nỗ lực trong lao động và đạt mục tiêu đã định của tổ chức.

Do tính chất lao động khác nhau nên tiêu chí thưởng của từng loại lao động cũng khác nhau. Vì vậy, đối với từng nhóm lao động cần thiết phải định rõ những chỉ tiêu thưởng mang tính chất riêng biệt của từng nhóm. Ngoài các chỉ tiêu chung, có thể xem xét các chỉ tiêu cụ thể như: nhân viên phục vụ, lái xe thưởng lái xe an toàn đúng giờ, thái độ sẵn sàng phục vụ, nhân viên thực hiện chuyên môn nghiệp vụ, cán bộ lãnh đạo.

- Thưởng nâng cao nghiệp vụ chuyên môn: Mục đích chính là khuyến khích nhân viên phấn đấu đạt được những thành tích cao trong công việc, chủ động rèn luyện và nâng cao kiến thức, nâng cao năng lực chuyên môn nghiệp vụ. VTNB nên có chế độ thưởng với thời gian hợp lý như theo từng quý trong năm là tốt nhất. Để thực hiện hình thức thưởng này, điểm quan trọng nhất là quy trình đánh giá, cho điểm theo từng chỉ tiêu. Người được chọn vào ban đánh giá thi đua khen thưởng cũng rất quan trọng, phải là người có đủ năng lực trình độ, công bằng khách quan.

3.2.5.2. Công tác kỷ luật đối người lao động tại VNPT Ninh Bình

Kỷ luật lao động là nhằm cho người lao động làm việc trên tinh thần hợp tác theo cách thức thông thường và có quy củ. Do đó để thực hiện tốt công tác kỷ luật VTNB cần phải xác định đó chính là sự tự kỷ luật, đó chính là làm cho người lao động hiểu rõ được những mong đợi, yêu cầu của tổ chức đối với bản thân họ. Từ đó để họ có thể định hướng cách thức làm việc có hiệu quả ngay từ khi bắt đầu làm việc với một tinh thần làm việc hợp tác và phấn khởi.

VTNB đã xây dựng bản "Nội quy lao động". Tuy nhiên thực hiện tốt công tác kỷ luật lao động thì bản nội quy này phải được tóm tắt những điểm chính và phải được niêm yết ở những nơi cần thiết tại VTNB. Việc niêm yết này làm cho người lao động luôn luôn ghi nhớ những việc nào mà không được phép làm tại VTNB từ đó tránh những hậu quả đáng tiếc có thể xảy ra.

Để thực hiện tốt công tác kỷ luật, VTNB cần phải tuân thủ các nguyên tắc sau:

Xây dựng hệ thống kỷ luật một cách rõ ràng, hợp lý và cụ thể không dựa vào ý muốn của cá nhân, trong đó quy định rõ các điều khoản kỷ luật, các mức độ vi phạm kỷ luật và các hình thức kỷ luật tương ứng, đồng thời phải xây dựng cơ chế khiếu nại tạo điều kiện cho việc thông tin hai chiều trong kỷ luật một cách dân chủ, công khai, công bằng đối với mọi người lao động.

Phải quy định rõ ràng trách nhiệm của người có liên quan đến kỷ luật lao động nhằm tránh tình trạng ỷ lại, thụ động, chông chéo và đổ lỗi cho nhau khi vi phạm kỷ luật và xử lý kỷ luật.

Phải thông tin đầy đủ và kịp thời các điều khoản của kỷ luật lao động đến mọi người lao động nhằm khuyến khích ý thức tốt, tự thực hiện giữ gìn kỷ luật trong từng người lao động và kỷ luật tổ, nhóm trong các tổ nhóm sản xuất, làm việc. Việc phổ biến các điều khoản của kỷ luật lao động đến người lao động có thể bằng các sổ tay hướng dẫn, bằng các văn bản, thỏa ước...

Trước khi tiến hành kỷ luật, cần phải tiến hành điều tra, xác minh được các vi phạm và các hình thức kỷ luật tương ứng đã được quy định và thông báo cho người vi phạm kỷ luật được biết.

Trong tất cả các trường hợp kỷ luật lao động, khi đã xác định rõ các sai phạm thì việc xử lý kỷ luật phải được thực hiện một cách nhất quán và công khai theo đúng nội quy, quy chế đã được đề ra.

3.3. Kiến nghị

Để chất lượng nguồn nhân lực tại VTNB ngày càng được tăng lên, VTNB kiến nghị một số nội dung với Tập đoàn VNPT như sau:

- Luôn tổ chức tốt các hoạt động phối hợp, gắn kết đồng bộ với các đơn vị thành viên VNPT, tạo ra sức mạnh VNPT.
- Nâng cao chất lượng công tác nghiên cứu thị trường, cập nhật xu hướng phát triển công nghệ, đặc biệt xây dựng chiến lược phát triển lĩnh vực công nghiệp viễn thông của Tập đoàn, định hướng cho hoạt động doanh nghiệp công nghiệp.

- Có chiến lược đào tạo phát triển nguồn nhân lực, hỗ trợ VNPT các tỉnh, Thành phố trong hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực nhằm thích ứng với sự thay đổi nhanh chóng của công nghệ trong lĩnh vực viễn thông CNTT.

Kết luận chương 3:

Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực là một yêu cầu tất yếu trong nền kinh tế cạnh tranh năng động hiện nay, chỉ khi không ngừng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực mới có thể đáp ứng được công nghệ, khoa học và cạnh tranh gay gắt từng ngày để VNPT Ninh Bình ngày càng phát triển mạnh mẽ, phát triển thành một thành viên nòng cốt mang lại nhiều giá trị gia tăng cho Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam.

Trên cơ sở phân tích thực trạng chất lượng nguồn nhân lực ở chương 2, từ cơ sở các định hướng của VNPT Ninh Bình trong các hoạt động nói chung và định hướng trong việc phát triển nguồn nhân lực nói riêng, chương 3 đã đề ra được một số giải pháp cơ bản nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại VNPT Ninh Bình như:

- Đổi mới chính sách tuyển dụng.
- Đổi mới chế độ đãi ngộ nguồn nhân lực.
- Đẩy mạnh công tác quy hoạch, đào tạo, bồi dưỡng nguồn nhân lực.
- Đổi mới công tác đánh giá, sử dụng hợp lý nguồn nhân lực.
- Thực hiện tốt công tác khen thưởng, kỷ luật đối với nguồn nhân lực.

Thực hiện tốt các giải pháp trên là cơ sở để VNPT Ninh Bình có thể nâng cao chất lượng nguồn nhân lực đáp ứng nhu cầu cạnh tranh, tồn tại và phát triển vững mạnh của đơn vị.

KẾT LUẬN

Trong quá trình hoạt động của mình, VNPT Ninh Bình luôn quan tâm hàng đầu đến yếu tố con người. Chỉ khi có được một đội ngũ lao động có tri thức, có bản lĩnh, có hàm lượng chất xám cao mới có thể giúp VNPT Ninh Bình tự tin hơn nữa trên sân chơi thị trường đầy cơ hội nhưng cũng không kém phần cạnh tranh khốc liệt và đảm bảo tốt được những chỉ tiêu mà tập đoàn phân giao hàng năm.

Nhận thức được vấn đề đó, trong những năm qua VNPT Ninh Bình đã không ngừng xây dựng một đội ngũ nhân lực có chất lượng cao. Tuy nhiên, để có thể phát triển vững mạnh trong giai đoạn mới VNPT Ninh Bình cần chú trọng hơn nữa trong công tác nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của mình. Luận văn "Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại VNPT Ninh Bình" đặt ra mục tiêu là đề ra được các giải pháp cần thiết nhằm nâng cao hơn nữa chất lượng nguồn nhân lực tại VNPT Ninh Bình trong thời gian tới và tạo đà cho phát triển nhân lực ở các giai đoạn tiếp theo.

Với sự giúp đỡ tận tình của PGS.TS Nguyễn Thị Minh An, cùng đồng nghiệp trong Viễn thông Ninh Bình nhưng do kiến thức và thời gian có hạn, nên luận văn sẽ không tránh khỏi những sai sót trong quá trình thực hiện. Em rất mong nhận được sự đóng góp ý kiến của quý thầy cô và các anh chị em đồng nghiệp tại Viễn thông Ninh Bình.

Xin chân thành cảm ơn.!

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1]. PGS.TS Nguyễn Thị Minh An (2018), Bài giảng Quản trị nhân lực, Học viện công nghệ Bưu chính Viễn thông.
- [2]. PGS.TS Trần Kim Dung (2011), Quản trị nguồn nhân lực (Human Resource Management), Nhà xuất bản Tổng hợp TP Hồ Chí Minh.
- [3]. PGS.TS. Nguyễn Tiệp (2008), Giáo trình nguồn nhân lực, Nhà xuất bản Lao Động - Xã Hội, Hà Nội.
- [4]. PGS.TS Mai Quốc Chánh (1999), Các giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực theo hướng Công nghiệp hóa - hiện đại hóa”, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội
- [5]. Phạm Công Nhất (2008), Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu đổi mới và hội nhập quốc tế, Tạp chí Cộng sản số 786.
- [6]. PGS.TS Nguyễn Ngọc Quân, TS Nguyễn Vân Điềm (2012), Giáo trình quản trị nhân lực, Nhà xuất bản Đại học kinh tế quốc dân.
- [7]. Phan Văn Kha (2007), Đào tạo và sử dụng nhân lực trong nền kinh tế thị trường ở Việt Nam Nhà xuất bản Giáo dục.
- [8]. Bryan Tracy (2017), Thuật quản trị, Nhà xuất bản Thế giới
- [9]. J. LesLie McKeown (2018), Nghệ thuật giữ chân nhân viên giỏi, Nhà xuất bản Lao động – Xã hội
- [10]. Số liệu của phòng Nhân sự tổng hợp, VNPT Ninh Bình.
- [11]. Số liệu của phòng Kế toán-kế hoạch, VNPT Ninh Bình.
- [12]. <https://vnpt.com.vn>
- [13]. <https://vnptninhbinh.com.vn>

PHỤ LỤC

BẢNG KHẢO SÁT

(Dành cho cán bộ công nhân viên tại VNPT Ninh Bình)

Với mục đích nghiên cứu về chất lượng nguồn nhân lực và các hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, tìm ra nguyên nhân, đề xuất các giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại VNPT Ninh Bình. Tôi mong nhận được sự hợp tác của các cán bộ, công nhân viên trong việc trả lời các câu hỏi trong Phiếu bảng hỏi. **Mục đích khảo sát chỉ phục vụ cho nghiên cứu không sử dụng cho mục đích nào khác.**

I. Thông tin chung về người trả lời phiếu

Họ và tên người trả lời phiếu:.....

ST T	Câu hỏi	Trả lời
1.	Giới tính	1. Nam 2. Nữ
2.	Công việc đảm nhận	1. Lãnh đạo công ty 2. Cán bộ quản lý 3. Nhân viên 4. Công nhân
3.	Trình độ chuyên môn	1. Lao động phổ thông 2. Trung cấp 3. Cao đẳng 4. Đại học 5. Trên đại học

II. Bảng khảo sát

Anh/Chị vui lòng đánh giá về các hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại VNPT Ninh Bình theo bảng dưới đây:

Hướng dẫn: Đánh dấu X vào ô mà mình lựa chọn. Các giá trị từ 1 đến 5 trên mỗi câu hỏi tương ứng với mức độ đồng ý hoặc mức độ hài lòng tăng dần. Ý nghĩa các giá trị lựa chọn như sau:

1	2	3	4	5
Rất không đồng ý	Không đồng ý	Tạm đồng ý	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý

Tiêu chí			Mức độ đánh giá				
			1	2	3	4	5
1.Đặc điểm công việc	1	Công việc phù hợp với năng lực cá nhân					
	2	Công việc thú vị					
	3	Công việc có nhiều thách thức					
2.Tuyển dụng nhân lực	1	VNPT Ninh Bình có quy trình tuyển dụng rõ ràng, cụ thể.					
	2	VNPT Ninh Bình xác định rõ nhu cầu và lập kế hoạch tuyển dụng cụ thể, rõ ràng.					
	3	VNPT Ninh Bình thực hiện tốt việc thu hút nhân viên					
	4	VNPT Ninh Bình tuyển chọn nhân lực đúng quy trình, công khai, minh bạch.					
	5	VNPT Ninh Bình tuyển đúng vị trí công việc					
3.Cơ hội đào tạo kỹ năng nghề nghiệp	1	VNPT Ninh Bình cung cấp chương trình đào tạo cần thiết cho công việc					
	2	Nhân viên hài lòng với cơ hội được đào tạo trong VNPT Ninh Bình					
	3	Các chương trình đào tạo mang lại hiệu quả tốt					
	4	Nhân viên hài lòng với chương trình đào tạo					
4.Tiền lương và phúc lợi	1	Nhân viên có thể sống dựa vào thu nhập					
	2	Tiền lương tương xứng với kết quả làm việc					

	3	Có chế độ lương thưởng vào các dịp lễ					
5. Thời gian làm việc và nghỉ ngơi	1	Thời gian làm việc, nghỉ ngơi phù hợp					
	2	Có chế độ nghỉ lễ đúng chế độ quy định					
	3	Có chế độ lương làm thêm ngoài giờ					
6. Mức độ quan tâm đến sức khỏe CB và CNV	1	Cấp đầy đủ chế độ BHYT					
	2	Thăm khám sức khỏe định kỳ hàng năm					
	3	Thường xuyên quan tâm đến sức khỏe của CBCNV					