

HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG



NGUYỄN ĐỨC DƯƠNG

**CHẤT LƯỢNG NHÂN VIÊN KINH DOANH
TẠI TRUNG TÂM KINH DOANH VNPT-HẢI DƯƠNG**

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

HÀ NỘI - 2022

HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG



NGUYỄN ĐỨC DƯƠNG

**CHẤT LƯỢNG NHÂN VIÊN KINH DOANH
TẠI TRUNG TÂM KINH DOANH VNPT-HẢI DƯƠNG**

Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh

Mã số: 8.34.01.01

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: PGS.TS. NGUYỄN THỊ MINH AN

HÀ NỘI – 2022

LỜI CAM ĐOAN

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

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

Tác giả

Nguyễn Đức Dương

LỜI CẢM ƠN

Trong thời gian thực hiện đề tài “**Chất lượng nhân viên kinh doanh tại Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương**” tác giả đã tích lũy được một số kinh nghiệm bổ ích, ứng dụng các kiến thức đã học ở trường vào thực tế. Để hoàn thành được đề tài này tác giả đã được sự giúp đỡ tận tình của các thầy cô là giảng viên của Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông.

Xin cảm ơn Ban lãnh đạo, cán bộ công nhân viên tại các phòng chức năng và người lao động tại Trung tâm Kinh doanh VNPT- Hải Dương đã giúp đỡ tôi trong việc tạo điều kiện cho tôi học tập và là đối tượng để cho tôi nghiên cứu, khảo sát, đánh giá phục vụ thực hiện luận văn.

Tôi xin bày tỏ lời cảm ơn sâu sắc tới **PGS.TS. Nguyễn Thị Minh An** đã động viên, khuyến khích, tận tình chỉ dẫn cho tôi trong suốt thời gian thực hiện nghiên cứu này.

Tôi cũng xin chân thành cảm ơn sự hỗ trợ của gia đình, bạn bè để tôi được hoàn thiện hơn trong quá trình thực hiện luận văn.

Xin trân trọng cảm ơn!

Hà Nội, ngày 15 tháng 5 năm 2022

Tác giả luận văn

Nguyễn Đức Dương

MỤC LỤC

MỤC LỤC	iii
DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT.....	v
DANH MỤC BẢNG.....	vi
DANH MỤC HÌNH.....	vii
MỞ ĐẦU	1
CHƯƠNG 1: MỘT SỐ VẤN ĐỀ CHUNG VỀ CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP.....	7
1.1. Một số khái niệm liên quan	7
1.1.1. Khái niệm nguồn nhân lực	7
1.1.2. Khái niệm chất lượng nguồn nhân lực	8
1.1.3. Những tiêu chí đánh giá chất lượng nguồn nhân lực.....	9
1.2. Các nhân tố ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực	14
1.2.1. Các nhân tố bên trong doanh nghiệp.....	14
1.2.2. Các nhân tố bên ngoài doanh nghiệp	24
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG CHẤT LƯỢNG NHÂN VIÊN KINH DOANH TẠI TRUNG TÂM KINH DOANH VNPT – HẢI DƯƠNG.....	28
2.1. Giới thiệu tổng quan về Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương	28
2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển	28
2.1.2. Cơ cấu tổ chức, bộ máy – chức năng từng bộ phận.....	30
2.1.3. Tình hình sản xuất kinh doanh qua các năm 2019 - 2021	32
2.2. Tình hình chất lượng nhân viên kinh doanh tại Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương	37
2.2.1. Đặc điểm cơ cấu lao động nói chung	37
2.2.2. Chất lượng nhân viên kinh doanh tại Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương và các biện pháp nhằm nâng cao chất lượng nhân viên kinh doanh tại đơn vị.	41
2.3. Nhận xét chất lượng nhân viên kinh doanh và các biện pháp tại Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương	54
2.3.1. Ưu điểm	54
2.3.2. Tồn tại và nguyên nhân	55

CHƯƠNG 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NHÂN VIÊN KINH DOANH TẠI TRUNG TÂM KINH DOANH VNPT – HẢI DƯƠNG.....	57
3.1. Chiến lược phát triển của Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương đến năm 2025	57
3.1.1. Chiến lược phát triển của Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương đến năm 2025	57
3.1.2. Quan điểm mới về nhân sự nhằm thực hiện chiến lược phát triển.....	59
3.2. Một số giải pháp nâng cao chất lượng nhân viên kinh doanh tại Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương	60
3.2.1. Giải pháp về tiêu chí thể lực.....	60
3.2.2. Giải pháp về tiêu chí trí lực	63
3.2.3. Giải pháp về tiêu chí tâm lực	65
3.2.4. Giải pháp khác	68
3.3. Kiến nghị đối với Tổng công ty Dịch vụ Viễn thông	70
KẾT LUẬN	72
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	73

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

TỪ VIẾT TẮT	GIẢI NGHĨA
AM	Nhân viên bán hàng khách hàng tổ chức doanh nghiệp
AS	Chuyên viên hỗ trợ sau bán hàng
CNTT	Công nghệ thông tin
CSKH	Chăm sóc khách hàng
PS	Chuyên viên hỗ trợ bán hàng
SXKD	Sản xuất kinh doanh
TTKD	Trung tâm Kinh doanh
VT – CNTT	Viễn thông – Công nghệ thông tin

DANH MỤC BẢNG

Bảng 2. 1 Tình hình thực hiện kế hoạch Trung tâm Kinh doanh VNPT Hải Dương năm 2019	33
Bảng 2. 2 Tình hình thực hiện kế hoạch Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương năm 2020	33
Bảng 2.3 Tình hình thực hiện kế hoạch Trung tâm kinh doanh VNPT – Hải Dương năm 2021	34
Bảng 2.4 Tỷ trọng doanh thu các dịch vụ của Trung tâm kinh doanh VNPT – Hải Dương giai đoạn 2019 - 2021	35
Bảng 2.5. Kết quả điều tra thông tin cá nhân theo phiếu hỏi	41
Bảng 2.6. Kết quả điều tra độ tuổi theo phiếu hỏi	42
Bảng 2.7. Kết quả khám sức khỏe định kỳ cho người lao động tại Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương năm 2021	43

DANH MỤC HÌNH

Hình 1. 1 Quá trình kế hoạch hóa nguồn nhân lực	17
Hình 1. 2 Quá trình đánh giá công việc	18
Hình 1. 3. Quy trình đào tạo.....	19
Hình 1. 4. Các hình thức đãi ngộ	22
Hình 2.1 Sơ đồ cơ cấu tổ chức của Trung tâm Kinh doanh VNPT Hải Dương tại thời điểm năm 2022.....	32
Hình 2.2 Kết quả kinh doanh của Trung tâm kinh doanh VNPT – Hải Dương 2021	35
Hình 2.3 Đánh giá kết quả kinh doanh của Trung tâm kinh doanh VNPT – Hải Dương năm 2021	36
Hình 2.4 Biểu đồ tổng hợp độ tuổi nhân viên chính thức của	38
Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương.....	38
Hình 2.5 Biểu đồ tổng hợp giới tính nhân viên chính thức của	38
Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương.....	38
Hình 2.6 Biểu đồ tổng hợp hợp đồng nhân viên chính thức của Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương.....	39
Hình 2.7. Biểu đồ tổng hợp trình độ đào tạo nhân viên của	39
Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương.....	39
Hình 2.8. Biểu đồ tổng hợp nhân lực nhân viên chính thức của.....	40
Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương.....	40
Hình 2.9 Biểu đồ tổng hợp độ tuổi nhân viên thuộc đối tượng cộng tác viên của....	40
Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương.....	40
Hình 2.10. Biểu đồ tổng hợp giới tính nhân viên thuộc đối tượng cộng tác viên của Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương.....	41
Hình 2.11. Quy tắc 5S	46

MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Trong nền kinh tế thị trường hiện đại, thì chất lượng của nguồn nhân lực là yếu tố quan trọng và có ảnh hưởng lớn đến thành công trong quá trình hoạt động và phát triển của doanh nghiệp, đặt biệt là nguồn nhân lực tạo ra doanh thu trực tiếp. Chất lượng của nguồn nhân lực này có tác động trực tiếp đến sự thành bại của doanh nghiệp. Điều này càng trở nên cấp thiết hơn trong bối cảnh Việt Nam hội nhập vào nền kinh tế toàn cầu.

Trong quá trình mở cửa và hội nhập nền kinh tế quốc tế từ năm 1995 đến nay, qua hơn 25 năm thực tế đã chứng minh rằng: nguồn nhân lực chất lượng cao đó chính là những con người có tri thức, có tính sáng tạo, đầy nhiệt huyết, tận tâm tận lực có trách nhiệm. Và đến thời điểm hiện nay, khi Việt Nam tiến hành mạnh mẽ cuộc cách mạng số, công nghệ 4.0 thì việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực đã trở nên cấp thiết hơn bao giờ hết.

Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương, là đơn vị kinh tế trực thuộc, hạch toán phụ thuộc Tổng công ty Vinaphone. Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương được tách ra từ Viễn thông Hải Dương từ tháng 10 năm 2015 với nhiệm vụ kinh doanh dịch vụ Viễn thông – Công nghệ thông tin trên địa bàn Hải Dương. Nhân lực của Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương phần lớn là nhân lực đào tạo từ kỹ thuật chuyển sang làm công tác bán hàng. Chính vì vậy mà công tác nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của mình đặt biệt là đối tượng nhân viên kinh doanh, để đáp ứng với những biến động lớn lao, những thay đổi mới trong môi trường kinh doanh hiện đại. Trong quá trình hoạt động và trưởng thành, Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương đã chú trọng chất lượng nguồn nhân lực và đã đạt được một số kết quả khả quan. Tuy nhiên vấn đề nâng cao chất lượng nguồn nhân lực nói chung và chất lượng nhân viên kinh doanh vẫn còn nhiều hạn chế, chưa theo kịp thay đổi và đòi hỏi của nền kinh tế thị trường. Vấn đề chất lượng nhân viên kinh doanh tại Trung tâm Kinh doanh Hải Dương ngày càng trở nên cấp bách khi Việt Nam cũng như thế giới chính thức bước vào kỷ nguyên số. Có quá nhiều thách thức để Trung

tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương có thể hoàn thành các kế hoạch mục tiêu, đạt tới tầm nhìn và sứ mạng của Tập đoàn giao phó. Chính vì vậy tôi mạnh dạn chọn chủ đề: “*Chất lượng nhân viên kinh doanh tại Trung tâm Kinh doanh Hải Dương*” làm đề tài luận văn tốt nghiệp thạc sĩ Quản trị Kinh doanh.

2. Tổng quan về vấn đề nghiên cứu

Chủ đề chất lượng nguồn nhân lực nói chung và chất lượng nhân viên kinh doanh nói riêng đã thu hút sự quan tâm của nhiều nhà nghiên cứu, có thể kể đến các công trình như:

Luận văn: *Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực ở Công ty TNHH MTV Quản lý và Phát triển nhà Hà Nội* (2019), Bùi Thanh Huyền. Cung cấp các dữ liệu thực tiễn tại một đơn vị cùng mô hình kinh doanh, đã và đang hoạt động có hiệu quả. Luận văn đã hệ thống hóa một số vấn đề cơ bản về nguồn nhân lực và chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp, đi sâu phân tích thực trạng chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty TNHH MTV Quản lý và Phát triển nhà Hà Nội, đã đề xuất được một số giải pháp nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.

Bài viết: *Giải pháp đào tạo nâng cao năng lực nguồn nhân lực chất lượng cao trong thời kì hội nhập kinh tế quốc tế* (2020), Ths Nguyễn Thị Minh Huyền, <https://tapchicongthuong.vn/>. Bài viết phân tích vai trò của đào tạo nguồn nhân lực, từ đó đề xuất những định hướng mang tầm chiến lược liên quan đến nâng tầm chất lượng nguồn nhân lực, đáp ứng yêu cầu hội nhập kinh tế quốc tế.

Bài viết: *Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Trung tâm Dịch vụ công ích thành phố Biên Hòa* (2020), Ts Nguyễn Thanh Lâm, Cao Quốc Nhã, <https://tapchicongthuong.vn/>. Bài viết này đã phân tích thực trạng chất lượng nguồn nhân lực tại Trung tâm Dịch vụ công ích Thành phố Biên Hòa, trong đó xác định các vấn đề cần được khắc phục để có thể cải thiện và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại cơ quan này. Từ đó, tác giả đã đề xuất một số gợi ý quản trị để giúp Trung tâm này nâng cao hiệu quả hoạt động của mình thông qua việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của họ trong thời gian tới.

Bài viết: *Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực khoa học công nghệ* (2020), Ths Hà Thị Thu Thủy, <https://tapchicongthuong.vn/>. Bài viết bàn về vấn đề nâng cao chất lượng nguồn nhân lực khoa học công nghệ. Bài viết chỉ rõ tầm quan trọng của lực lượng cán bộ khoa học công nghệ trong công cuộc đổi mới và phát triển đất nước Việt Nam, từ đó đưa ra các chủ trương và chính sách nhằm thúc đẩy sự lớn mạnh cả về lượng và chất của đội ngũ này. Kết quả thực tế cho thấy đội ngũ cán bộ khoa học công nghệ nước ta đã được nâng cao cả về chất và lượng, từ đó tăng cường tính sáng tạo và hiệu quả hơn trong cơ chế mới. Tuy nhiên, để đáp ứng những yêu cầu trong công cuộc công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước, nhất là trong xu thế Việt Nam đang tiến hành hội nhập sâu vào nền kinh tế thế giới đòi hỏi các cán bộ khoa học công nghệ phải có trình độ trí tuệ ngang tầm với khu vực và quốc tế, thì nguồn nhân lực khoa học công nghệ của Việt Nam vẫn còn có nhiều điểm hạn chế. Từ đó bài viết đã đưa ra những giải pháp đồng bộ, có tính thiết thực hơn để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực khoa học công nghệ..

Bài viết: *Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực cho doanh nghiệp: nghiên cứu điển hình tại công ty cổ phần xi măng vicem sông thao* (2020), Lê Tiến Đạt – ThS Nguyễn Ngọc Xuân, <https://tapchicongthuong.vn/>. Luận văn đã đưa ra một số vấn đề cơ bản về nguồn nhân lực và chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp, tìm hiểu thực trạng nguồn nhân lực của VICEM và đưa ra một số giải pháp nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực cho Công ty.

Bài viết: *Phát triển nguồn nhân lực ngành Công nghệ thông tin trong giai đoạn 2021 - 2025: thực trạng và giải pháp* (2021), Trần Quốc Toàn, <https://tapchicongthuong.vn/>. Bài viết bàn về chỉ ra cuộc cách mạng công nghiệp 4.0 phát triển mạnh mẽ đã đặt ra nhiều yêu cầu mới đối với nguồn nhân lực công nghệ cao nói chung và nhân lực ngành Công nghệ thông tin (CNTT) nói riêng. Tuy nhiên, nhân lực ngành CNTT hiện nay đang thiếu về số lượng, yếu về chất lượng. Nghiên cứu nhằm hệ thống lại một số yêu cầu đối với nhân lực CNTT trong thời kỳ cách mạng 4.0, đồng thời đưa ra định hướng, cũng như một số giải pháp cụ thể trong đào tạo nhân lực ngành CNTT...

Bài viết: *Giải pháp phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao cho ngành Logistics Việt Nam* (2021), ThS Lê Minh Trang, <https://tapchicongthuong.vn/>. Bài viết đưa ra các số liệu thực tế và dự báo nhu cầu sử dụng lao động từ năm 2018 đến năm 2030 của các doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ logistics Việt Nam. Từ đó đưa ra nhu cầu lao động logistics cần đào tạo trong các doanh nghiệp sản xuất - kinh doanh. Bài viết này phân tích tình trạng thiếu hụt nhân lực chất lượng cao của ngành Logistics và giải pháp phát triển trong thời gian tới.

Qua nghiên cứu tổng quan cho thấy có nhiều công trình nghiên cứu về vấn đề chất lượng và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Các công trình nghiên cứu trên đây không những đóng góp về mặt cơ sở lý luận mà còn đưa ra các giải pháp thiết thực nhằm nâng cao chất lượng của người lao động nói chung. Mặc dù đã đóng góp về lý thuyết và thực tiễn nhưng đến nay chưa bài nào nghiên cứu chuyên sâu và toàn diện về việc đánh giá chất lượng nhân viên kinh doanh để từ đó đưa ra các giải pháp nâng cao chất lượng nhân viên kinh doanh tại Trung tâm Kinh doanh VNPT - Hải Dương.

3. Mục đích nghiên cứu

Mục đích nghiên cứu: Nâng cao chất lượng nhân viên kinh doanh tại Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương.

Để đạt được mục đích nghiên cứu nêu trên, các mục tiêu nghiên cứu cụ thể của luận văn bao gồm:

- Hệ thống hóa một số lý thuyết cơ bản về nguồn nhân lực và chất lượng nguồn nhân lực.
- Phân tích thực trạng chất lượng nhân viên kinh doanh tại Trung tâm Kinh doanh VNPT-Hải Dương từ đó đưa ra những nhận xét về ưu điểm, tồn tại và nguyên nhân.
- Đề xuất một số giải pháp hoàn thiện việc nâng cao chất lượng nhân viên kinh doanh tại Trung tâm kinh doanh VNPT-Hải Dương. Ngoài ra đưa những kiến nghị đối với Tổng công ty Dịch vụ Viễn thông Vinaphone, Tập

đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam nhằm nâng cao tính khả thi của các giải pháp đã đề xuất.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu: Chất lượng nhân viên kinh doanh tại Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương.

Phạm vi nghiên cứu

- Nội dung nghiên cứu: Nghiên cứu phân tích hoạt động nâng cao chất lượng nhân viên kinh doanh. Những khó khăn, vướng mắc, thành quả đạt được. Từ đó đề xuất các giải pháp nâng cao chất lượng nhân viên kinh doanh tại Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương.
- Không gian nghiên cứu: tại Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương.
- Thời gian nghiên cứu: Các dữ liệu thứ cấp được lấy theo khoảng thời gian từ năm 2019 đến năm 2021. Các dữ liệu khảo sát sơ cấp được thu thập trong tháng 2 đến tháng 3 năm 2022.

5. Phương pháp nghiên cứu

Quá trình nghiên cứu được chia ra làm hai giai đoạn đó là thu thập dữ liệu và xử lý dữ liệu.

Thu thập dữ liệu:

- Quan sát: Dựa trên điều kiện của tác giả đang công tác tại Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương quan sát về hoạt động của công ty và quá trình làm việc, kết quả làm việc của nhân viên kinh doanh.
- Phỏng vấn: Thực hiện phỏng vấn sâu cán bộ lãnh đạo, trưởng phòng chuyên môn nghiệp vụ, các phòng bán hàng và khảo sát nhân viên tham gia trực tiếp vào hoạt động bán hàng. Các câu hỏi được dựa trên lý thuyết và tham khảo ý kiến chuyên gia.
- Khảo sát: Phân phát bảng câu hỏi với các câu hỏi mở.

Xử lý dữ liệu:

- Xử lý dữ liệu thứ cấp: phân tích, tổng hợp, so sánh.
- Xử lý dữ liệu sơ cấp: thu gọn, thể hiện thông tin, kết luận.

6. Kết cấu luận văn

Luận văn bao gồm 4 phần: phần mở đầu, phần nội dung, kết luận và danh mục tài liệu tham khảo. Nội dung luận văn được kết cấu 3 chương như sau:

Chương 1: Một số vấn đề chung về chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.

Chương 2: Thực trạng chất lượng nhân viên kinh doanh tại Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương.

Chương 3: Một số giải pháp nâng cao chất lượng nhân viên kinh doanh tại Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương.

CHƯƠNG 1: MỘT SỐ VẤN ĐỀ CHUNG VỀ CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP

Chương 1 trình bày cơ sở lý thuyết về chất lượng nguồn nhân lực và các biện pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.

1.1. Một số khái niệm liên quan

1.1.1. Khái niệm nguồn nhân lực

Tại Việt Nam cũng như trên Thế giới, khái niệm nguồn nhân lực có nhiều cách hiểu khác nhau và cách giải thích khác nhau. Trong khuôn khổ luận văn này tôi xin trích dẫn một vài khái niệm nổi bật về “Nguồn nhân lực”:

Theo Từ điển Tiếng Việt, “Nguồn” được định nghĩa là nơi phát sinh, nơi cung cấp, còn “Nhân lực” được định nghĩa là sức lực của con người bao gồm: sức lực cơ bắp (thể lực), trình độ tri thức được vận dụng vào quá trình lao động của mỗi con người (trí lực), và những ham muốn, hoài bão của bản thân người lao động hướng tới một mục đích xác định.

Ngoài ra theo một số nhà khoa học tham gia chương trình khoa học - công nghệ cấp nhà nước mang mã số KX - 07 do GS.TSKH Phạm Minh Hạc làm chủ nhiệm, khái niệm nguồn nhân lực được định nghĩa là: “số dân và chất lượng con người, bao gồm cả thể chất và tinh thần, sức khỏe và trí tuệ, năng lực, phẩm chất và đạo đức của người lao động”.

Theo PGS.TS Trần Xuân Cầu và PGS.TS Mai Quốc Chánh trong tác phẩm: “Kinh tế Nguồn nhân lực” (2, tr13) thì nguồn nhân lực lại được định nghĩa là: “một phạm trù dùng để chỉ sức mạnh tiềm ẩn của dân cư, khả năng huy động tham gia vào quá trình tạo ra của cải vật chất và tinh thần cho xã hội trong hiện tại cũng như trong tương lai”. Từ đó tác giả đã chỉ ra sức mạnh và khả năng đó được thể hiện thông qua số lượng, chất lượng và cơ cấu dân số, nhất là số lượng, chất lượng con người có đủ điều kiện tham gia vào nền sản xuất xã hội.

Còn trên thế giới cũng có nhiều các trình bày thêm rõ ràng về khái niệm nguồn nhân lực. Tiêu biểu nhất chính là khái niệm mà Liên Hợp Quốc đã đưa ra cho các quốc gia trên thế giới tham khảo là: “trình độ lành nghề, là kiến thức và năng lực

của toàn bộ cuộc sống con người hiện có thực tế, hoặc tiềm năng để phát triển kinh tế-xã hội trong một cộng đồng”.

Trong khi đó tổ chức Ngân hàng Thế giới - World Bank Group khi đề cập đến nguồn nhân lực lại cho là: “toàn bộ vốn con người bao gồm: thể lực, trí lực, kỹ năng nghề nghiệp mà mỗi cá nhân thành viên sở hữu”.

Ngoài ra Tổ chức lao động quốc tế (ILO) với mục tiêu giải thích rõ cho các quốc gia trên thế giới thì đưa ra quan điểm nguồn nhân lực là “toàn bộ số người trong độ tuổi có khả năng lao động, hiểu theo nghĩa rộng, đây là nguồn cung cấp sức lao động cho xã hội; theo nghĩa hẹp, là khả năng lao động của xã hội, là nguồn lực cho sự nghiệp phát triển xã hội”.

Theo nghiên cứu của PGS.TS Nguyễn Thị Minh An được trình bày trong tác phẩm: “*Quản trị nguồn nhân lực*” (1, tr9) thì: khái niệm nhân lực 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”. Còn nguồn nhân lực của doanh nghiệp được khái quát là: “tất cả những người lao động làm việc trong doanh nghiệp.”

Tổng hợp các kết quả nghiên cứu đã được công bố bằng các tác phẩm, tài liệu cả trong và ngoài nước ở trên ta có thể thấy được nguồn nhân lực được nhìn nhận dưới nhiều quan điểm khác nhau. Các quan điểm này có thể được trình bày dưới dạng vĩ mô là nhà nước là xã hội hoặc có thể ở dưới góc độ của tổ chức, doanh nghiệp. Vậy từ tất cả các khái niệm trên cho thấy: Nguồn nhân lực là nguồn vốn con người (hay là tổng thể số lượng và chất lượng con người) có thể lực, trí lực và tâm lực của một quốc gia, vùng, lãnh thổ, tổ chức đã, đang và sẽ sử dụng hoặc được sử dụng để tạo ra những lợi ích cho xã hội (dưới dạng vật chất và tinh thần).

1.1.2. Khái niệm chất lượng nguồn nhân lực

Cũng như khái niệm nguồn nhân lực, khái niệm chất lượng nguồn nhân lực đã được rất nhiều tác giả nổi tiếng trong và ngoài nước đưa ra dưới các góc độ phân tích khác nhau. Trong khuôn khổ luận văn này tôi xin trích dẫn một vài khái niệm nổi bật về “Chất lượng nguồn nhân lực”:

Trong tác phẩm Nguồn nhân lực, Nxb Đại học Lao động Xã hội (2011) thì khái niệm chất lượng nguồn nhân lực được định nghĩa là: “khái niệm tổng hợp về

những người thuộc nguồn nhân lực được”. Tác phẩm chỉ ra rằng chất lượng nguồn nhân lực thể hiện ở các mặt: sức khỏe của người lao động(thể lực), trình độ văn hóa, trình độ chuyên môn kỹ thuật, năng lực thực tế về tri thức, kỹ năng nghề nghiệp, tính năng động xã hội gồm khả năng sáng tạo, sự linh hoạt, nhanh nhẹn trong công việc,...(trí lực), phẩm chất đạo đức, tác phong, thái độ đối với công việc, môi trường làm việc, hiệu quả hoạt động lao động của nguồn nhân lực và thu nhập mức sống và mức độ thỏa mãn nhu cầu cá nhân gồm nhu cầu vật chất và nhu cầu tinh thần của người lao động (tâm lực).

Từ những luận điểm được các nhà khoa học đưa ra, tôi đã tổng hợp lại và đưa ra một khái niệm chung về chất lượng nguồn nhân lực: đó là trạng thái nhất định của nguồn nhân lực với tư cách vừa là một khách thể vật chất đặc biệt, vừa là chủ thể của mọi hoạt động kinh tế và các quan hệ xã hội. Chất lượng nguồn nhân lực là tổng thể những nét đặc trưng, phản ánh bản chất, tính đặc thù liên quan trực tiếp tới hoạt động sản xuất và phát triển con người nói chung và người lao động nói riêng. Chất lượng nguồn nhân lực cao có tác động trực tiếp làm tăng năng suất lao động. Trong thời đại tiến bộ kỹ thuật hiện nay, các quốc gia trên thế giới cũng như Việt Nam cần và có thể đưa chất lượng nguồn nhân lực vượt trước trình độ phát triển của cơ sở vật chất trong nước để sẵn sàng đón nhận tiến bộ kỹ thuật công nghệ, hòa nhập với nhịp độ phát triển nhân loại. Chất lượng nguồn nhân lực được đánh giá thông qua các tiêu chí về thể lực, trí lực và tâm lực.

1.1.3. Những tiêu chí đánh giá chất lượng nguồn nhân lực

Chất lượng nguồn nhân lực thể hiện qua 3 tiêu chí: Thể lực; Trí lực; Tâm lực. Theo bộ tiêu chí này, nếu thống kê trên toàn thế giới vào năm 2013 tại tạp trí “<https://www.businessinsider.com>” thì những nước có thứ hạng cao nhất có thứ tự là: Thụy Sĩ, Phần Lan, Singapore; tiếp đến là các nước gồm: Hà Lan, Thụy Điển, Đức, Na Uy, Đan Mạch, Anh, Canada. Trong khi đó Hoa Kỳ là nền kinh tế lớn nhất thế giới, nhưng chỉ được xếp hạng thứ 16 vì chỉ tiêu sức khỏe chỉ xếp hạng thứ 43. Điều đó có thể cho thấy cả 3 tiêu chí đều rất quan trọng. Và dưới đây tác giả sẽ trình bày cơ sở lý thuyết về 3 tiêu chí cơ bản của chất lượng nguồn nhân lực.

1.1.3.1. Thể lực

Thể lực được định nghĩa là sức khỏe của thân thể, thể lực phụ thuộc vào rất nhiều yếu tố như 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 nói chung và người lao động nói riêng phụ thuộc vào tuổi tác, thời gian công tác, giới tính...

Khi đánh giá hoạt động thực tiễn của con người thì có thể nói rằng thể lực là một trong những cơ sở quan trọng vì có thể lực thì sẽ đáp ứng được những đòi hỏi về hao phí sức lao động trong quá trình sản xuất với những công việc cụ thể khác nhau và đảm bảo cho con người có khả năng học tập, lao động lâu dài. Từ đó có thể thấy đầu tư vào sức khỏe sẽ giúp cải thiện lực lượng lao động. Tổ chức Y tế Thế giới (WHO) đã chỉ ra rằng sức khỏe là trạng thái hoàn toàn thoải mái về thể chất, tinh thần và xã hội chứ không phải chỉ là không có bệnh tật hay tàn phế. Sức khỏe tốt là một nhân tố hết sức quan trọng của chất lượng lao động, làm tăng khả năng làm việc vừa ở khía cạnh thể chất lẫn tinh thần, qua đó góp phần tăng năng suất lao động.

Các chỉ tiêu cơ bản của thể lực bao gồm: chiều cao, cân nặng, tuổi thọ, các chỉ tiêu về tình hình bệnh tật, các chỉ tiêu về cơ sở vật chất và các điều kiện bảo vệ và chăm sóc sức khỏe.

Hiện nay trong hệ thống pháp luật Việt Nam cũng có các Văn bản quy phạm để phân loại sức khỏe người lao động như: Quyết định số 1266/QĐ-BYT ban hành ngày 21/03/2020 của Bộ Y Tế về tiêu chuẩn sức khỏe - phân loại để khám tuyển, khám định kỳ. Tất cả các doanh nghiệp trên lãnh thổ Việt Nam đều phải có bước khám sức khỏe trong công đoạn tuyển dụng cũng như khám sức khỏe định kỳ cho người lao động với các tiêu chí mà Bộ Y Tế đưa ra. Tại bước kiểm tra này, người tiến hành là các chuyên gia về y tế đảm nhận, phòng tổ chức hành chính cần cung cấp các tiêu chuẩn về thể lực cho các vị trí làm việc để các chuyên gia y tế dựa vào đó và đánh giá thể lực ứng viên tuyển dụng cũng như là người lao động khi khám sức khỏe. Điều đó có thể thấy rằng sức khỏe là một yếu tố quan trọng không thể thiếu khi đánh giá chất lượng nguồn nhân lực. Về chi tiết, tại Thông tư 14/2013/TT- BYT ban hành ngày

06/05/2013, Bộ Y Tế hướng dẫn khám sức khỏe khi làm hồ sơ dự tuyển, khám sức khỏe khi tuyển dụng, khám sức khỏe định kỳ và khám sức khỏe theo yêu cầu đối với các đối tượng là cơ sở sử dụng người lao động, cơ sở đào tạo, dạy nghề ... với nội dung khám được qui định như sau:

- Khám thể lực: bao gồm các chỉ số chiều cao, cân nặng, chỉ số BMI, mạch, huyết áp
- Khám lâm sàng: bao gồm các chỉ số khám nội khoa (tuần hoàn, hô hấp, tiêu hóa, thận – tiết niệu, cơ – xương – khớp, thần kinh, tâm thần), ngoại khoa, sản phụ khoa, mắt, tai – mũi - họng, răng - hàm - mặt, da liễu
- Khám cận lâm sàng: bao gồm các loại xét nghiệm: máu, nước tiểu và chuẩn đoán hình ảnh

1.1.3.2. Trí lực

Trí lực được định nghĩa là 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. Chính vì vậy tiềm năng về trí lực của con người là vô tận và là kho tàng còn nhiều bí ẩn của mỗi con người cần phải được khám phá và tận dụng để áp dụng trong các hoạt động thực tiễn của lao động sản xuất.

Trí lực là một trong các yếu tố quan trọng, trí lực chiếm vị trí trung tâm chỉ đạo mọi hành vi của con người trong mọi hoạt động, kể cả trong việc lựa chọn các giải pháp, biện pháp phù hợp nhằm phát huy tác dụng của các yếu tố khác trong cấu trúc chất lượng nguồn nhân lực.

Trí lực được coi là yếu tố quyết định phần lớn khả năng sáng tạo của con người, và yếu tố này ngày càng đóng vai trò quan trọng và quyết định chất lượng nguồn nhân lực nói riêng và sự phát triển của nguồn lực con người nói chung.

Nếu phân rã trí lực thì có thể bao gồm các loại sau:

- Trình độ học vấn: Đây là kỹ năng cứng thuộc yếu tố trí lực, chỉ khả năng về tri thức và kỹ năng để có thể tiếp thu những kiến thức chuyên môn, kỹ thuật, sự hiểu biết về chính trị - xã hội. Trình độ học vấn được hình thành qua hệ thống giáo dục chính quy, không chính quy, qua quá trình học tập suốt đời của mỗi cá nhân.

- Trình độ chuyên môn kỹ thuật: Đây là kỹ năng cứng thuộc yếu tố trí lực, chỉ sự hiểu biết, khả năng thực hành về một chuyên môn, nghề nghiệp nào đó. Trình độ chuyên môn kỹ thuật thu được qua quá trình đào tạo ở các trường chuyên nghiệp, chính quy.

- Kỹ năng mềm (soft skills): đây là thuật ngữ dùng để chỉ các kỹ năng quan trọng trong cuộc sống con người như: kỹ năng giao tiếp, kỹ năng giao tiếp & thuyết trình, kỹ năng tư duy sáng tạo,... Kỹ năng mềm khác với kỹ năng cứng (trình độ học vấn, trình độ chuyên môn) thì kỹ năng mềm không được học tập một cách dễ dàng, mà phải trau dồi, luyện tập thường xuyên thì mới có thể áp dụng một cách thành thạo. Có rất nhiều các phân loại kỹ năng mềm, và trên thế giới cũng có nhiều khảo sát, nghiên cứu về vấn đề này. Tổng hợp chung lại thì kỹ năng mềm được đưa ra là có 13 kỹ năng cơ bản cần thiết để thành công trong công việc:

- Kỹ năng học và tự học (learning to learn)
- Kỹ năng lắng nghe (Listening skills)
- Kỹ năng thuyết trình (Oral communication skills)
- Kỹ năng giải quyết vấn đề (Problem solving skills)
- Kỹ năng tư duy sáng tạo (Creative thinking skills)
- Kỹ năng quản lý bản thân và tinh thần tự tôn (Self esteem)
- Kỹ năng đặt mục tiêu/ tạo động lực làm việc (Goal setting/ motivation skills)
- Kỹ năng phát triển cá nhân và sự nghiệp (Personal and career development skills)
- Kỹ năng giao tiếp ứng xử và tạo lập quan hệ (Interpersonal skills)
- Kỹ năng làm việc đồng đội (Teamwork)
- Kỹ năng đàm phán (Negotiation skills)
- Kỹ năng tổ chức công việc hiệu quả (Organizational effectiveness)
- Kỹ năng lãnh đạo bản thân (Leadership skills)

1.1.3.3. Tâm lực

Khái niệm tâm lực đó chính là những giá trị chuẩn mực đạo đức, phẩm chất tốt đẹp và sự hoàn thiện nhân cách của con người. Tâm lực được biểu hiện trong thực

tiền lao động sản xuất và sáng tạo cá nhân, những giá trị đó gắn liền với năng lực tư duy và hành động cụ thể của con người, tạo nên chất lượng nguồn nhân lực.

Từ khái niệm có thể thấy tâm lực sẽ tạo ra động cơ bên trong của chủ thể, thúc đẩy và điều chỉnh hoạt động của con người, từ đó tâm lực góp phần vào việc phát huy vai trò của các yếu tố thể lực và trí lực của con người với tư cách nguồn nhân lực xã hội.

Khi phân tích về yếu tố tâm lực, tác giả PGS.TS Nguyễn Thị Minh An trình bày trong tác phẩm: “Quản trị nguồn nhân lực” (1, tr199) có đưa ra một phân tích rất xác đáng đó là: Công việc của con người có thể dẫn đến căng thẳng. Mức độ căng thẳng có thể do số lượng, chất lượng công việc và đặc thù hoạt động (đòi hỏi phải tập trung thần kinh). Mức độ căng thẳng của công việc là nguyên nhân dẫn đến quá tải và nhiều vấn đề khác. Sự quá tải, áp lực công việc có thể dẫn tới trạng thái buồn chán cho con người. Khi người lao động buồn chán thì họ không muốn đi làm nên thường xuyên nghỉ ở nhà, bê trễ, trốn việc, không muốn làm việc, uể oải và có thể dẫn tới một số tác động tiêu cực đối với tình trạng thể lực của người lao động.

Đặt tiêu chí tâm lực trong vấn đề đánh giá chất lượng nguồn nhân lực vào hoạt động thực tế của doanh nghiệp thì có thể phân rã nhỏ thành các tiêu chí sau:

- Tiêu chí đánh giá về phẩm chất, đạo đức nghề nghiệp
- Tiêu chí đánh giá về ý thức, thái độ nghề nghiệp
- Tiêu chí đánh giá về tác phong lao động

Trên đây là những lý thuyết cơ bản về tiêu chí tâm lực trong việc đánh giá chất lượng nguồn nhân lực. Trong thực tế tiêu chí tâm lực rất quan trọng. Như ở Việt Nam, quan điểm ổn định nội bộ, nuôi dưỡng một đội ngũ vững tâm, hết mình vì công ty, để chinh phục mục tiêu phát triển bền vững ngày càng thể hiện tính đúng đắn. Bà Tiêu Yến Trinh – CEO của Talentnet cho biết: “Chiến lược lấy con người làm trung tâm đã được áp dụng ở phần lớn các cường quốc và đang “len lỏi” vào các doanh nghiệp nội địa - những doanh nghiệp luôn truy cầu sự phát triển bền vững.” Bà đúc kết: doanh nghiệp muốn tăng trưởng cần “nhân sự có tâm,” còn muốn phát triển bền vững thì phải cần “đội ngũ có tâm.”

Trong năm 2020 nổi tiếng với câu chuyện công ty may mặc Fashion Garments (FGL) đã duy trì trả lương cho 10.000 công nhân, đồng thời áp dụng chính sách giảm lương cấp quản lý để san sẻ với người lao động. FGL đã nhận được sự đồng thuận, ủng hộ gần như tuyệt đối với các chính sách từ cán bộ công nhân viên nhờ sự minh bạch thông tin. Ở thời điểm công ty gặp khó khăn, đích thân tổng giám đốc điều hành và giám đốc nhân sự họp với người lao động, mở từng thư điện tử (email) của khách hàng nói về việc hủy, hoãn đơn hàng; trình bày từng kế hoạch ứng phó, việc chi trả lương... Với nghĩa cử cao đẹp của doanh nghiệp đã giúp ổn định tinh thần nhân viên giữa cơn khủng hoảng, đồng thời giúp FGL nhận về giải thưởng danh giá của Vietnam HR Awards 2020.

Tóm lại, để tồn tại một cách vững chắc trên thương trường, doanh nghiệp cần ổn định nội bộ, nuôi dưỡng một đội ngũ vững tâm, hết mình vì công ty. Sở hữu nhân sự có cả “tâm” lẫn “tầm”, doanh nghiệp sẽ như “hổ mọc thêm cánh” để chinh phục mục tiêu phát triển bền vững.

1.2. Các nhân tố ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực

Để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, doanh nghiệp phụ thuộc vào nhiều nhân tố ảnh hưởng khác nhau. Sau đây luận văn sẽ đề cập đến một số nhân tố ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực: các nhân tố bên trong doanh nghiệp, các nhân tố bên ngoài doanh nghiệp.

1.2.1. Các nhân tố bên trong doanh nghiệp

1.2.1.1 Các nhân tố đầu vào của nguồn nhân lực:

Thực tế chỉ ra rằng muốn sở hữu một đội ngũ cán bộ công nhân viên chất lượng cao, doanh nghiệp trước tiên cần phải kiểm soát tốt đầu vào của nguồn nhân lực tức là làm tốt công tác tuyển mộ, tuyển chọn nhân lực.

Tuyển chọn nguồn nhân lực là yếu tố then chốt của chính sách quản lý nguồn nhân lực, bởi vì nó ảnh hưởng quyết định đến chất lượng nguồn nhân lực của tổ chức để thực hiện các chiến lược SXKD. Qua tuyển dụng, nguồn nhân lực mới và có trình độ, một mặt lực lượng lao động của tổ chức được trẻ hóa và mặt kia, trình độ trung bình của tổ chức được nâng lên.

Việc tuyển dụng được tiến hành một cách đơn giản, tùy tiện, thiếu nghiêm túc, không tuân theo nguyên tắc, tiêu chuẩn... thì chẳng những không mang lại lợi ích cho tổ chức mà đôi khi còn là nguyên nhân gây nên tình trạng mất đoàn kết, chia rẽ nội bộ, xáo trộn tổ chức, lãng phí các nguồn lực.

○ Doanh nghiệp khi tuyển dụng, trước tiên cần phải nghiên cứu kỹ các loại văn bản pháp quy của Nhà nước liên quan đến tuyển dụng. Hiện nay ở Việt Nam, một số văn bản, quy định quan trọng của Nhà nước liên quan đến tuyển dụng mà các doanh nghiệp cần nắm bắt bao gồm:

- “Bộ luật Lao động 2019”. Có hiệu lực từ ngày 01/01/2021.
- “Nghị định 145/2020/NĐ-CP”. Nội dung nghị định hướng dẫn, triển khai Bộ luật Lao động về điều kiện lao động và quan hệ lao động. Có hiệu lực từ ngày 01/02/2021.
- “Nghị định 135/2020/NĐ-CP”. Nội dung nghị định quy định về tuổi nghỉ hưu. Có hiệu lực từ ngày 01/01/2021.
- “Nghị định 58/2020/NĐ-CP”. Nội dung nghị định quy định về mức đóng bảo hiểm xã hội bắt buộc vào Quỹ bảo hiểm tai nạn lao động, bệnh nghề nghiệp. Có hiệu lực từ ngày 15/07/2020.
- “Nghị định 14/2020/NĐ-CP”. Nội dung nghị định quy định về chế độ trợ cấp đối với nhà giáo đã nghỉ hưu chưa được hưởng chế độ phụ cấp thâm niên trong lương hưu. Có hiệu lực từ ngày 15/03/2020.
- “Nghị định 90/2019/NĐ-CP”. Nội dung nghị định quy định về mức lương tối thiểu vùng áp dụng đối với người lao động làm việc theo hợp đồng lao động. Có hiệu lực từ ngày 01/01/2020.
- “Nghị định 12/2022/NĐ-CP”. Nội dung nghị định quy định về mức lương tối thiểu vùng áp dụng đối với người lao động làm việc theo hợp đồng lao động. Có hiệu lực từ ngày 17/01/2022.

Ngoài ra cần tìm hiểu thêm các văn bản, thông tư, nghị định liên quan đến người lao động như: “Thông tư 13/2020/TT-BLĐTBXH” hướng dẫn về việc thu thập, lưu trữ, tổng hợp, cung cấp, công bố, đánh giá về tình hình tai nạn lao động và sự cố kỹ thuật gây mất an toàn, vệ sinh lao động nghiêm trọng. Có hiệu lực từ ngày

15/11/2021. Cũng như một số thông tư về tiền lương, về bảo hiểm xã hội như: “Thông tư 23/2020/TT-BLĐTBXH với nội dung thông tư quy định về mức điều chỉnh tiền lương và thu nhập tháng đã đóng bảo hiểm xã hội”. Có hiệu lực từ ngày 15/02/2020.

Tổng hợp lại, quá trình tuyển chọn được thực hiện tốt sẽ giúp các nhà quản trị đưa ra được quyết định tuyển dụng đúng đắn nhằm giúp các doanh nghiệp có được những người lao động có chất lượng, năng lực phù hợp với sự phát triển của mình.

1.2.1.2 Các chính sách phát triển nguồn nhân lực:

Chính sách phát triển nguồn nhân lực của doanh nghiệp bao gồm:

- Chính sách bố trí sử dụng nguồn nhân lực
- Chính sách đánh giá thực hiện công việc
- Chính sách đào tạo, sử dụng nguồn nhân lực sau đào tạo
- Chính sách khen thưởng, kỷ luật
- Chính sách đãi ngộ

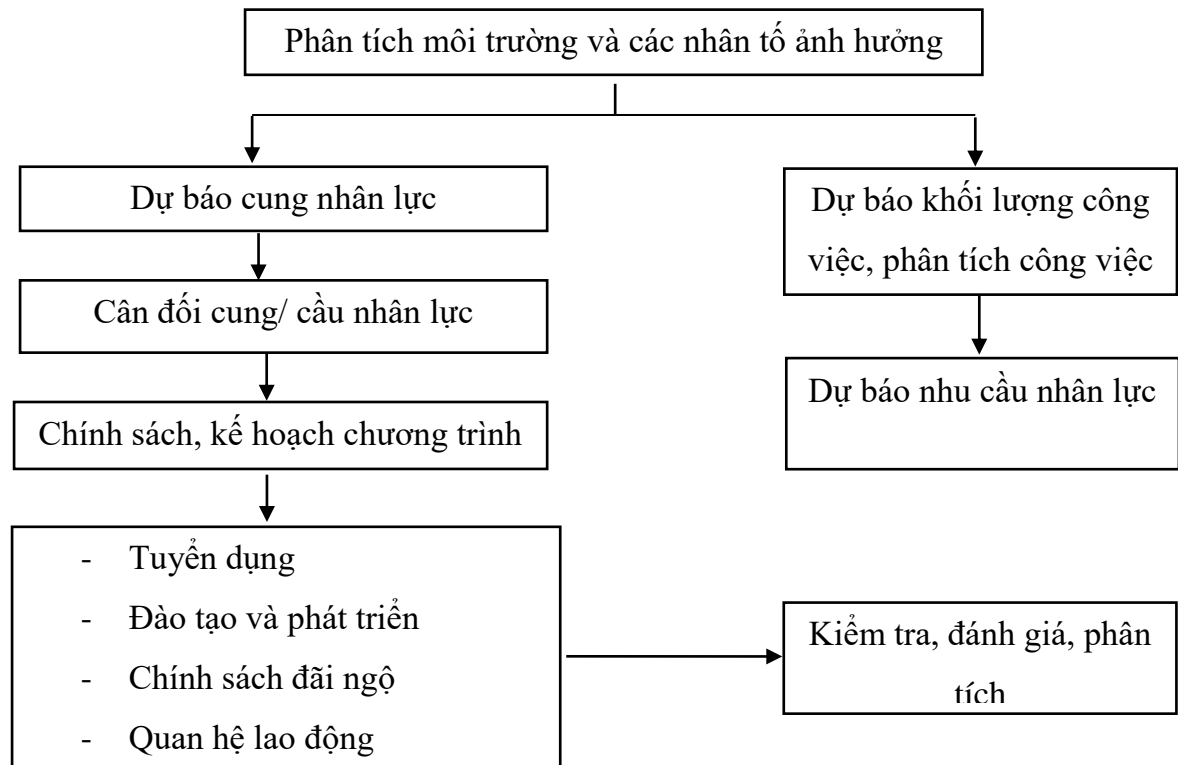
1.2.1.2.1 Chính sách bố trí, sử dụng nguồn nhân lực

Công tác bố trí nhân lực thực chất chính là các hoạt động định hướng (hòa nhập) đối với người lao động mới và từ đó bố trí lại lao động thông qua quá trình biên chế nội bộ doanh nghiệp. Việc bố trí lại lao động bao gồm: chuyển chuyển, đề bạt và giáng chức.

Quá trình biên chế nội bộ hay còn gọi là quá trình bố trí lại người lao động trong nội bộ doanh nghiệp với mục đích đưa đúng người vào đúng việc. Quá trình này bao gồm chuyển chuyển, đề bạt và giáng chức trong đó có đề bạt có ảnh hưởng tích cực tới người lao động. Khi hoạt động đề bạt được tổ chức và thực hiện tốt sẽ hữu ích không chỉ riêng đối với người lao động mà còn đối với doanh nghiệp. Đề bạt sẽ kích thích người lao động cống hiến hết mình vì công việc, nỗ lực phấn đấu cho tương lai của họ; thu hút và giữ lại nhân tài, đó là những người lao động có tay nghề cao, có tài năng, từ đó xây dựng được một đội ngũ lao động có chất lượng cao cho doanh nghiệp.

Vấn đề sử dụng nhân lực trong doanh nghiệp được xem xét trên hai khía cạnh:

- Số lượng: số lao động và thời gian lao động
- Cơ cấu: giới tính, tuổi, trình độ, thâm niên



Hình 1. 1 Quá trình kế hoạch hóa nguồn nhân lực

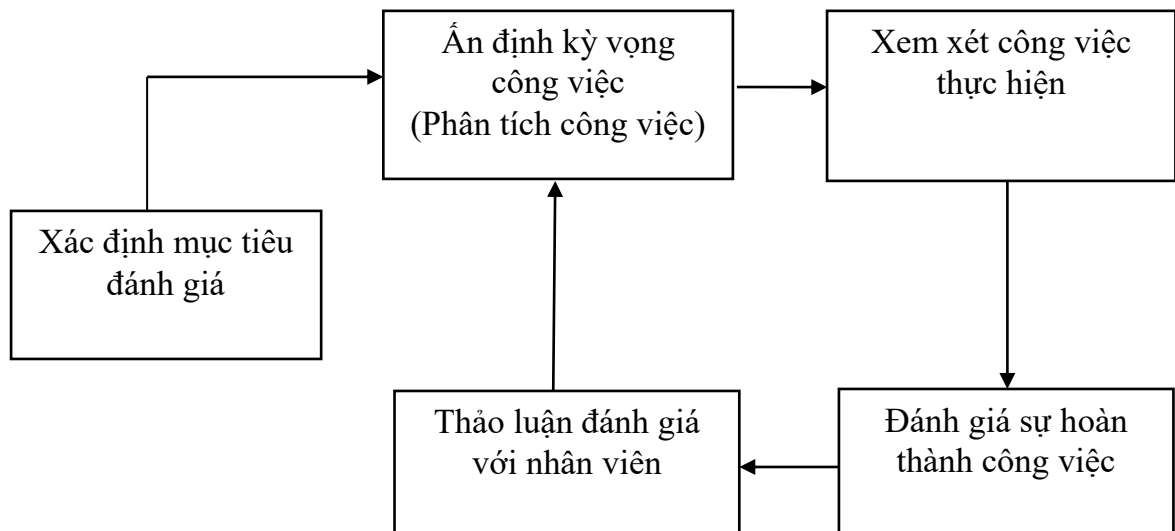
(Nguồn: Quản trị nguồn nhân lực - PGS.TS Nguyễn Thị Minh An)

1.2.1.2.2 Chính sách đánh giá thực hiện công việc

Đánh giá thực hiện công việc là quá trình xem xét hiệu quả, hiệu suất hay tình hình thực hiện công việc của một phòng ban, bộ phận hay của một cá nhân. Các công ty, tổ chức thông thường sẽ đánh giá thực hiện công việc định kỳ hoặc đột xuất nhằm đạt được những mục đích, lợi ích như:

- Tối ưu hóa nguồn lực, đảm bảo nhân viên thực hiện đúng công việc cả về chất lượng và tiến độ theo yêu cầu
- Đảm bảo đạt được mục tiêu như kỳ vọng
- Nhà quản lý nhận diện được nhanh chóng, cụ thể về năng lực đánh giá kết quả làm việc của nhân viên

- Nhà quản lý có những căn cứ thông tin chính xác để kịp thời đưa ra những điều chỉnh cần thiết nhằm cải thiện hiệu suất, hiệu quả công việc của nhân viên
- Nhà quản lý đánh giá được quá trình thực hiện công việc của nhân viên đã phù hợp với mục tiêu tổ chức mong muốn hay chưa
- Nhà quản lý có căn cứ để đưa ra các quyết định khen thưởng, kỷ luật, điều chỉnh lương, phúc lợi kịp thời, tương xứng với khả năng, đánh giá kết quả thực hiện công việc trong doanh nghiệp của nhân viên
- Tạo áp lực phù hợp giúp nhân viên cải thiện trách nhiệm, động lực thực hiện công việc
- Giúp người lao động xác định được thực tế công việc đang được thực hiện như thế nào, có đạt được kỳ vọng của tổ chức không để kịp thời điều chỉnh, nỗ lực hơn trong công việc



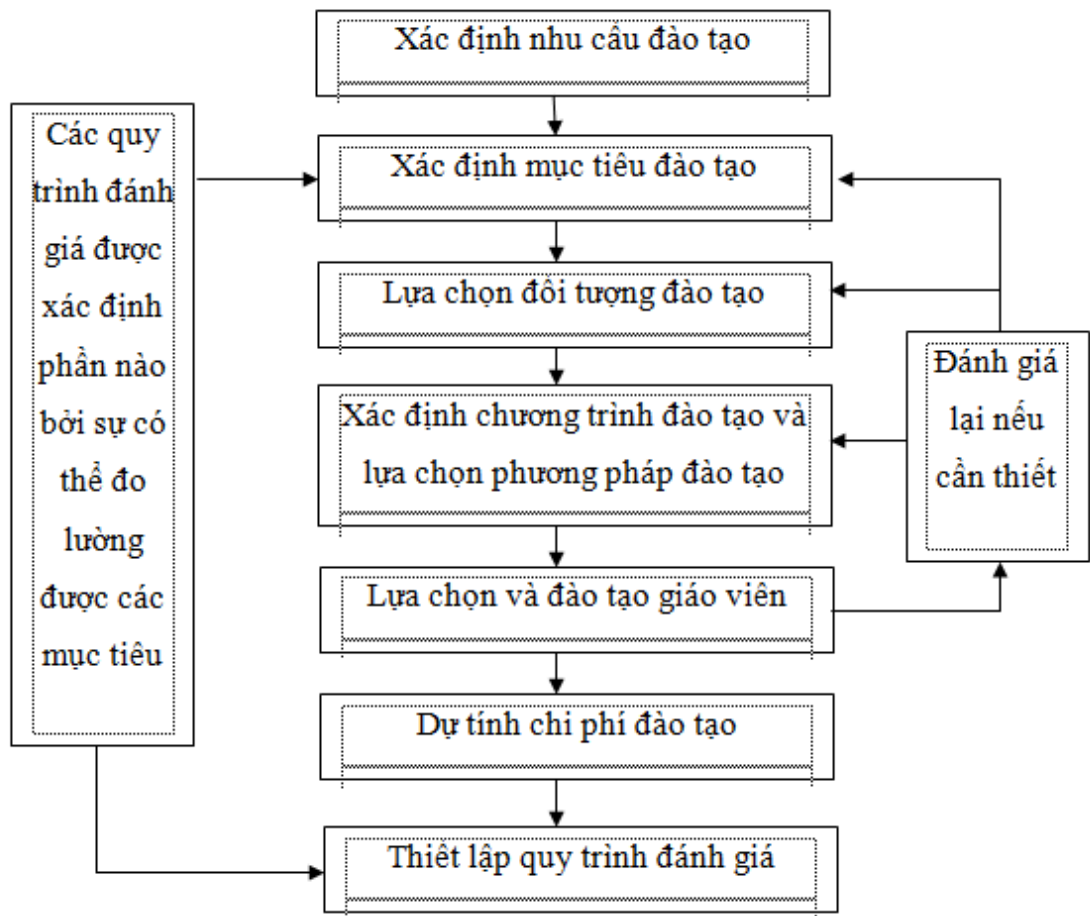
Hình 1. 2 Quá trình đánh giá công việc

(Nguồn: Tổng hợp của tác giả)

1.2.1.2.3 Chính sách đào tạo và sử dụng nguồn nhân lực sau đào tạo

Như tại Việt Nam hiện nay, về tầm nhìn vĩ mô, Chính phủ và Bộ Lao động – Thương binh và Xã hội cũng đã xác định rõ tầm quan trọng của vấn đề giáo dục và

đào tạo. Chính phủ cũng đã đưa ra Đề án Nâng tầm kỹ năng lao động Việt Nam theo kế hoạch được phê duyệt tại Nghị quyết số 50/NQ-CP ngày 20/5/2021. Ngoài ra theo thông cáo báo chí tình hình lao động việc làm quý IV năm 2021 của Tổng cục thống kê thì lao động đã qua đào tạo đạt 66% trong đó tỷ lệ lao động qua đào tạo có bằng, chứng chỉ từ trình độ “Sơ cấp” trở lên năm 2021 là 26,1%, tăng 0,8 điểm phần trăm so với năm trước. Như vậy có thể thấy với tầm vĩ mô, Chính phủ đã đưa ra rất nhiều giải pháp quyết liệt để nâng cao trình độ của người lao động.



Hình 1. 3. Quy trình đào tạo

(Nguồn: Tổng hợp của tác giả)

Đối với góc nhìn của doanh nghiệp thì doanh nghiệp phải xác định được mục tiêu, hiệu quả mà đào tạo đem lại cho mình. Vai trò của đào tạo trong vấn đề nâng cao chất lượng nguồn nhân lực thể hiện:

- Vai trò của đào tạo đối với doanh nghiệp

- Đào tạo trợ giúp doanh nghiệp nâng cao năng suất lao động, hiệu quả sản xuất kinh doanh. Từ đó doanh nghiệp sẽ duy trì và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, tạo lợi thế cạnh tranh cho chính mình. Các cá nhân người lao động khi nâng cao được năng suất lao động của mình từ đó sẽ nâng cao năng suất lao động của cả doanh nghiệp.

- Tránh tình trạng quản lý lỗi thời. Tình trạng quản lý lỗi thời không theo kịp trình độ phát triển của công nghệ của xã hội sẽ làm tăng tỷ lệ tai nạn lao động. Ngoài ra, sau khi được đào tạo về thì người lao động sẽ có đầy đủ kiến thức để vận hành máy móc thiết bị, từ đó tránh được những sự cố đáng tiếc có thể xảy ra trong quá trình làm việc của họ.

- Giải quyết các vấn đề về tổ chức. Khi đó đào tạo và sử dụng nguồn nhân lực sau đào tạo trợ giúp nhà quản trị giải quyết các vấn đề về mâu thuẫn, xung đột giữa các cá nhân và giữa công đoàn với các nhà quản trị. Giúp nhà quản trị đưa ra các chính sách để sử dụng, quản lý nguồn nhân lực từ đó có phương hướng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của doanh nghiệp.

- Hướng dẫn công việc cho nhân viên mới. Đây không phải đào tạo lại cho nhân viên mới mà là trợ giúp họ những vấn đề khó khăn, bỡ ngỡ trong những ngày đầu làm việc trong tổ chức, doanh nghiệp. Với các chương trình định hướng, hỗ trợ làm quen sẽ giúp họ thích ứng một cách mau chóng với môi trường làm việc mới của doanh nghiệp.

- Chuẩn bị đội ngũ cán bộ quản lý, chuyên môn kế cận. Quá trình đào tạo giúp cho nhân viên có được những kiến thức chuyên ngành, kỹ năng làm việc cần thiết cho các cơ hội thăng tiến và thay thế cho các cán bộ quản lý khi cần thiết. Tạo ra lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp. Quá trình đào tạo giúp cho doanh nghiệp tiếp cận với những tiên bộ kỹ thuật mới từ đó tạo ra được lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp.

- Vai trò của đào tạo đối với cá nhân người lao động

- Tạo ra tính chuyên nghiệp và sự gắn bó giữa người lao động và doanh nghiệp.

- Nâng cao kiến thức chuyên ngành, kỹ năng, công nghệ, khoa học tiên tiến cho người lao động.

- Mở ra cơ hội thăng tiến cho người lao động.

- Nâng cao tính sáng tạo của người lao động trong công việc. Với những kiến thức mới mà người lao động được truyền đạt trong quá trình đào tạo sẽ trợ giúp người lao động áp dụng vào thực tế sản xuất của doanh nghiệp, từ đó đưa ra các ý tưởng mới, các sáng kiến hữu ích áp dụng trong công việc.

1.2.1.2.4 Chính sách khen thưởng, kỷ luật

Mỗi doanh nghiệp thường đặt ra những quy định riêng dành cho nhân viên của mình, được nêu tại nội quy của doanh nghiệp. Tuy nhiên, nội quy này không hoàn toàn theo ý chí của nhà quản lý mà cần đảm bảo thực hiện theo đúng các quy định của pháp luật. Và các văn bản pháp quy cũng đã quy định như tại khoản 1 điều 118 Bộ luật Lao động năm 2019 nêu rõ: “Người sử dụng lao động phải ban hành nội quy lao động, nếu sử dụng từ 10 người lao động trở lên thì nội quy lao động phải bằng văn bản”.

1.2.1.2.5 Chính sách đãi ngộ

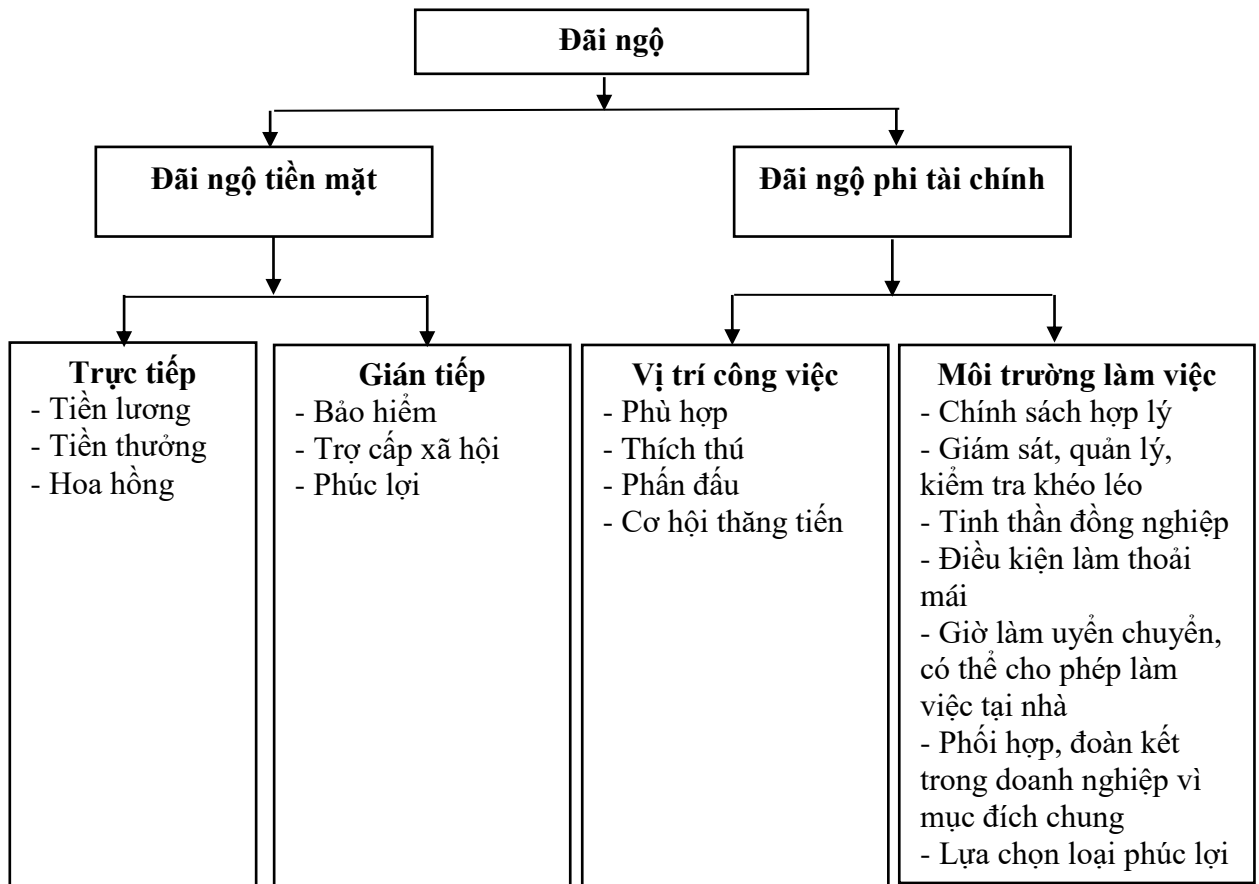
Chế độ đãi ngộ hay còn được gọi đầy đủ là chế độ đãi ngộ trong doanh nghiệp hay chế độ đãi ngộ nhân viên chính là hành trình mà doanh nghiệp chăm lo cho người lao động về đời sống vật chất lẫn tinh thần, cam kết cho người lao động có tinh thần làm việc tốt, giúp họ hoàn thiện được vai trò mà công ty giao phó, từ đấy mà người lao động cùng với doanh nghiệp có thể hoàn thiện được mục tiêu chung của doanh nghiệp.

Hiện nay có một số tư tưởng cho rằng: chế độ đãi ngộ chỉ đơn giản là các khoản lương, thưởng và các khoản đóng bảo hiểm theo quy định. Đây là một quan điểm hoàn toàn sai lầm. Thực tế đã chỉ ra rằng: người lao động vẫn rời bỏ doanh nghiệp dù họ được trả mức lương cao hơn mặt bằng chung. Do đó phải hiểu chính xác chế độ đãi ngộ mà từ đó các doanh nghiệp mới có thể đưa ra những chính sách quản trị hợp lý.

Chế độ đãi ngộ bao gồm:

- Đãi ngộ tài chính

- Đãi ngộ phi tài chính.



Hình 1. 4. Các hình thức đãi ngộ

(Nguồn: Tổng hợp của tác giả)

Các hình thức đãi ngộ tài chính bao gồm:

- Tiền lương: Các doanh nghiệp thường nhìn nhận sự đóng góp của người lao động thông qua mức lương. Quy chế lương của doanh nghiệp phải rõ ràng hợp lý, dễ hiểu để người lao động thấy tin tưởng và yên tâm.

- Tiền thưởng: Đây được coi là một biện pháp kích thích người lao động làm việc hiệu quả hơn. Tiền thưởng có thể bao gồm: thưởng cá nhân và thưởng tập thể. Tiền thưởng cá nhân thể hiện sự cống hiến, đóng góp của người lao động vào kết quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Tiền thưởng tập thể thể hiện tinh thần đoàn kết của đơn vị mà người lao động công tác trong toàn bộ doanh nghiệp.

- Hoa hồng: là hình thức khuyến khích tài chính. Hình thức khuyến khích hoa hồng này cũng xây dựng trên cơ sở kết quả thu được của người lao động. Từ đó thúc đẩy tinh thần làm việc để đạt năng suất cao hơn của người lao động.

- Bảo hiểm; Trợ cấp xã hội: Đây là các hình thức đãi ngộ thuộc nhóm an sinh. Có thể kể ra các phiên bản mà doanh nghiệp đang áp dụng như chính sách nghỉ phép, nghỉ lễ mà vẫn hưởng lương; chính sách lương hưu; chính sách bảo hiểm y tế, bảo hiểm xã hội ... Ngay trong hệ thống pháp luật Việt Nam hiện nay cũng đã có quy định, hướng dẫn chi tiết cho các doanh nghiệp về điều này: Luật Bảo hiểm xã hội 2014 số 58/2014/QH13. Trong thực tế hiện nay, rất nhiều doanh nghiệp sử dụng yếu tố này để thu hút người lao động như: trợ cấp xăng dầu, trợ cấp trượt giá ...

- Phúc lợi: Theo Tổ chức Lao động quốc tế ILO, phúc lợi dành cho người lao động có thể được hiểu là “Các loại cơ sở vật chất, các dịch vụ, tiện nghi được xây dựng theo cam kết để tạo điều kiện cho người lao động được làm việc trong môi trường lành mạnh, cũng như tận dụng các lợi ích có sẵn để cải thiện sức khỏe, tinh thần và năng suất làm việc.” Phúc lợi thường chiếm tới 30% thù lao tài chính, ở các nước phát triển khi tiền công/tiền lương của người lao động ở một ngưỡng cao thì các tổ chức có xu hướng tăng các phúc lợi để thu hút và gìn giữ nhân tài trong doanh nghiệp. Chi phí phúc lợi được chi trả bởi doanh nghiệp và trích một phần từ lương của người lao động. Các doanh nghiệp áp dụng chính sách phúc lợi bằng nhiều hình thức lựa chọn khác nhau, từ đó tạo sự thú vị cho người lao động.

Các hình thức đãi ngộ phi tài chính bao gồm:

- Vị trí trong công việc: Trong luận văn này, khi đề cập đến muốn nâng cao chất lượng nguồn nhân lực với yếu tố đãi ngộ thì doanh nghiệp cần sắp xếp vị trí công việc cho người lao động cần thỏa mãn các điều kiện: phù hợp, thích thú, có khả năng phấn đấu, và có cơ hội thăng tiến. Đó là bởi vì: mỗi ngành nghề đều có những đặc thù riêng của nó. Ngoài ra tùy thuộc vào mức độ tập trung của người lao động cũng như mức độ thu hút của công việc đến người lao động. Có thể cùng một vị trí làm việc như nhau nhưng với người này thì lôi cuốn, thú vị còn với người khác lại hoàn toàn ngược lại. Nhưng nhà quản lý không thể đi theo sở thích và thói quen của người lao động được. Do đó nhà quản lý có thể dựa vào khả năng của người lao động mà phân giao công việc phù hợp cho họ để từ đó nâng cao hiệu quả sản xuất.

Môi trường làm việc: Đối với tôi, trong bản luận văn này, khi đề cập đến muốn nâng cao chất lượng nguồn nhân lực với yếu tố đãi ngộ thì doanh nghiệp cần xây dựng môi trường làm việc: chính sách hợp lý; giám sát, quản lý, kiểm tra khéo léo; tinh thần đồng nghiệp; điều kiện làm thoải mái; giờ làm uyển chuyển, có thể cho phép làm việc tại nhà; phối hợp, đoàn kết trong doanh nghiệp vì mục đích chung; Lựa chọn loại phúc lợi.

1.2.1.3 Môi trường và điều kiện làm việc:

Môi trường làm việc là các điều kiện hữu hình và vô hình xung quanh các hoạt động, vận hành công việc của một doanh nghiệp. Chi tiết hơn thì môi trường làm việc chính là những điều kiện vật chất như: các vật dụng, thiết bị hỗ trợ cho công việc, không gian làm việc, cách bố trí sắp xếp nơi làm việc,...

Đối với một doanh nghiệp có môi trường làm việc tốt sẽ là yếu tố tạo điều kiện thuận lợi thúc đẩy năng suất làm việc của nhân viên, tạo điều kiện cho nhân viên phát triển năng lực, kỹ năng chuyên môn. Dẫn đến một doanh nghiệp có văn hóa nội bộ tốt, từ đó giúp thu hút được nhiều ứng viên sáng giá không chỉ vì thu nhập, chế độ phúc lợi mà chính vì môi trường làm việc tốt tại công ty của bạn. Bên cạnh đó đây cũng là yếu tố giúp giữ chân nhân viên gắn bó lâu dài với doanh nghiệp, mà bạn giảm đi chi phí tuyển dụng rồi lại đào tạo một nhân viên mới, tạo sự ổn định nguồn nhân lực của công ty.

Một môi trường làm việc tốt ở một số nước như Nhật Bản luôn đề cao và xây dựng theo nhiều phương pháp khác nhau, tiêu biểu như phương pháp theo mô hình 5S. Chính phương pháp này giúp nâng cao chất lượng làm việc của các doanh nghiệp Nhật Bản.

1.2.2. Các nhân tố bên ngoài doanh nghiệp

1.2.2.1 Điều kiện kinh tế - xã hội:

Điều kiện kinh tế - xã hội là một trong những nhân tố quan trọng tác động đến chất lượng nguồn nhân lực. Điều kiện kinh tế - xã hội thể hiện ở các đặc điểm sau:

- Các yếu tố kinh tế: Bao gồm sự tăng trưởng kinh tế, thu nhập bình quân theo đầu người của một quốc gia, 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 đều tác động trực tiếp hoặc gián tiếp đến chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp. Và trong đó tăng trưởng kinh tế là yếu tố tác động mạnh mẽ nhất. Ý nghĩa của tăng trưởng kinh tế đó chính là trực tiếp góp phần cải thiện đời sống người dân, tăng tiết kiệm và đầu tư trong nước, giảm tỷ lệ thất nghiệp cũng như tạo ra nhiều việc làm với mức thu nhập cao.

- Môi trường pháp lý: bao gồm các Bộ Luật, các văn bản pháp luật có liên quan đến vấn đề lao động, sử dụng lao động, ... và tiêu biểu trong đó chính là Bộ luật Lao động. Các doanh nghiệp khi triển khai hoạt động thì đều phải nắm rõ các văn bản pháp luật này, đó là kim chỉ nam cho các doanh nghiệp để 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 NNL.

- Các yếu tố chính trị: bao gồm các định hướng, mục tiêu, đường lối chính trị cả đối nội lẫn đối ngoại của Đảng và nhà nước Việt Nam. Có thể khái quát chung về định hướng chính trị của Việt Nam đó là xây dựng nền kinh tế theo định hướng xã hội chủ nghĩa, các mục tiêu kinh tế gắn với lợi ích của nhân dân. Việt Nam đã tham gia vào các tổ chức chính trị đa quốc gia cũng như đã ký kết các hiệp ước kinh tế song phương và đa phương với nhiều quốc gia trên thế giới.

1.2.2.2 Tình trạng dinh dưỡng và chăm sóc sức khỏe:

Tình trạng dinh dưỡng và chăm sóc sức khỏe là một trong những yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực. Nếu người lao động có sức khỏe yếu, kém thì không chỉ ảnh hưởng đến cuộc sống của họ mà còn giảm năng suất lao động. Hiện nay Đảng, Nhà nước, Chính phủ Việt Nam đã và đang xây dựng hệ thống cơ sở y tế khám chữa bệnh, chăm sóc sức khỏe một cách toàn diện và có hệ thống.

Vì vậy, nhằm nâng cao cho chất lượng nguồn nhân lực, mục tiêu quan trọng và hàng đầu đó là phát triển mạng lưới y tế và chăm sóc sức khỏe tại các vùng nông thôn, phòng chống và chữa bệnh bằng phương pháp y dược cổ truyền và y dược hiện đại cộng với các phương tiện luyện tập thể dục thể thao là một trong những yếu tố quan trọng.

1.2.2.3 Mức độ phát triển của giáo dục và đào tạo:

Mức độ phát triển của giáo dục, đào tạo được coi là một trong các yếu tố ảnh hưởng quan trọng đến chất lượng nguồn nhân lực trong tổ chức, doanh nghiệp. Yếu tố này ảnh hưởng trực tiếp đến các trình độ văn hóa, chuyên môn, kỹ thuật, tay nghề của người lao động.

Hiệu quả của mức độ phát triển của giáo dục – đào tạo được thể hiện ở khía cạnh tăng năng suất lao động đó chính là giảm thời gian tiêu hao khi sản xuất một sản phẩm, dịch vụ đầy đủ, khi đó cùng một khoảng thời gian thì số lượng sản phẩm sẽ là nhiều hơn và chất lượng hơn khi so sánh của một cá nhân người lao động trước và sau khi cá nhân đó được đào tạo. Đây chính là tỷ suất lợi nhuận xã hội đầu tư cho giáo dục.

Khi đánh giá hiệu quả của giáo dục đào tạo thì phải đánh giá đồng thời cả lợi ích lẫn chi phí. Chi phí ở đây bao gồm

- Chi phí cá nhân: đó là chi phí của học sinh, sinh viên và người lao động phải bỏ ra khi hoàn thành một quá trình, một giai đoạn đào tạo. Chi phí này là tổng hợp bao gồm rất nhiều khoản chi như: học phí, thiết bị giáo dục
- Chi phí xã hội: đây là chi phí mà nhà nước, hoặc các tổ chức, các doanh nghiệp phải bỏ ra để phục vụ cho hoạt động giáo dục – đào tạo. Chi phí này tổng hợp bao gồm rất nhiều khoản như: trả lương cho giáo viên, phí phí quản lý hành chính khóa đào tạo, chi phí cố định(thiết bị học tập, thiết bị văn phòng) ...

Thực tế đã chứng minh chi phí cho hoạt động giáo dục đào tạo là rất lớn. Như ở Việt Nam hiện nay khi khảo sát chi phí xã hội thì tỷ lệ chi ngân sách cho giáo dục hàng năm ở mức xấp xỉ 20%, tương đương 5% GDP. Qua đó có thể thấy, tỷ lệ chi ngân sách khá cao này, vấn đề giảm bớt áp lực chi tiêu lên ngân sách nhà nước đã được đưa ra, tính cấp thiết cần huy động được các nguồn lực phát triển và nâng cao chất lượng giáo dục, đào tạo, Nhà nước cần đẩy mạnh xã hội hoá lĩnh vực giáo dục, đào tạo, đặc biệt trong đào tạo đại học thuộc các ngành kỹ thuật, công nghệ và dạy nghề. Còn đối với chi phí cá nhân, qua kết quả khảo sát mức sống dân cư 2020 cho thấy đầu tư cho giáo dục ngày càng được chú trọng hơn qua các năm. Năm 2020, trung bình các hộ dân cư phải chi hơn 7,0 triệu đồng cho một thành viên đang đi

học, tăng khoảng 7,0% so với năm 2018. Ở thành thị, các hộ chi 10,7 triệu đồng cho một thành viên đi học, gấp 2,1 lần so với mức chi ở nông thôn; nhóm hộ có mức thu nhập cao nhất chi hơn 15,4 triệu đồng/người/12 tháng, tăng 4,7% so với năm 2018 và gấp 6,2 lần so với nhóm hộ có mức thu nhập thấp nhất (2,5 triệu đồng/người/12 tháng). Nếu xét về giới, chi tiêu cho giáo dục và đào tạo không có sự khác biệt nhiều. Tuy nhiên, nếu xét thực tế chi cho giáo dục và đào tạo theo vùng miền, lại có sự chênh lệch tương đối lớn giữa 6 vùng kinh tế, vùng có chi tiêu cho giáo dục, đào tạo cao nhất là vùng Đông Nam Bộ hơn 11,0 triệu đồng/người/12 tháng, gấp 3,6 lần so với vùng Trung du và miền núi phía Bắc (3,1 triệu đồng/người/12 tháng). Mức chi phân biệt giữa các vùng cũng phản ánh được trình độ học vấn có sự phân hóa theo vùng.

1.2.2.4 Điều kiện địa lý – khí hậu:

Đây là nhân tố có sự liên quan rõ rệt với các nhân tố nêu trên. Với những vùng, miền khác nhau lại có điều kiện về kinh tế - xã hội, giáo dục, y tế khác nhau.

Những vùng đồng bằng như Đông Nam Bắc Bộ, Duyên hải Nam trung bộ, Đông Nam bộ có điều kiện thuận lợi về nhiều mặt. Đây là những vùng có tốc độ phát triển kinh tế nhanh, năng động và khí hậu ôn hòa, dễ chịu.

Những vùng như: miền núi Tây Bắc, Tây Nguyên, ... điều kiện kinh tế - xã hội khó khăn do bị cô lập, giao thông còn bị chia cắt, địa hình dốc núi, cản trở sự phát triển chung của toàn vùng.

Kết luận chương:

Chương 1 trình bày các cơ sở lý thuyết về chất lượng nguồn nhân lực và các biện pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Từ những cơ sở lý thuyết này giúp tác giả có cái nhìn khoa học về chất lượng nguồn nhân lực nói chung và xây dựng lên khung phương pháp nghiên cứu định tính, định lượng để thực hiện đề tài. Từ đó tác giả sẽ thực hiện phân tích thực trạng chất lượng nhân viên kinh doanh tại Trung tâm kinh doanh Hải Dương được trình bày tại Chương 2.

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG CHẤT LƯỢNG NHÂN VIÊN KINH DOANH TẠI TRUNG TÂM KINH DOANH VNPT – HẢI DƯƠNG

Chương 2 Nghiên cứu thực trạng chất lượng nhân viên kinh doanh VNPT – Hải Dương trong giai đoạn từ năm 2019 đến năm 2021. Từ đó đưa ra nhận xét chung về ưu điểm, tồn tại và nguyên nhân tồn tại. Làm cơ sở để Chương 3 luận văn đề xuất các giải pháp nâng cao chất lượng nhân viên kinh doanh của Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương.

2.1. Giới thiệu tổng quan về Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển

Lịch sử hình thành của VNPT mà tiền thân là ngành Bưu điện Việt Nam được thành lập ngày 15/08/1945, trong hơn 70 năm qua đã gắn bó với đời sống của người dân, cũng như góp phần không nhỏ vào sự nghiệp xây dựng và bảo vệ Tổ quốc Xã hội chủ nghĩa.

Ngày 07/04/1990, nghị định 115/HĐBT chuyển Tổng cục bưu điện thành Tổng Công ty bưu chính - viễn thông Việt Nam kinh doanh 2 dịch vụ chính đó là bưu chính và viễn thông. Theo quyết định số 91/QĐ-TTg ngày 07/05/1994 chuyển Tổng công ty Bưu chính – viễn thông Việt Nam thành Tổng công ty kinh doanh 100% vốn Nhà nước. Đến tháng 04/1995 Tổng Công ty Bưu chính Viễn thông Việt Nam được thành lập và đi vào hoạt động theo mô hình Tổng công ty 91, đây là Tổng Công ty trực thuộc Tổng cục Bưu điện và Chính Phủ.

Tháng 12/2007 thực hiện chủ trương tách Bưu chính – Viễn thông của Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam thành hai đơn vị kinh doanh dịch vụ bưu chính và dịch vụ viễn thông. Bưu điện tỉnh Hải Dương được chia tách thành Bưu điện tỉnh Hải Dương và Viễn thông Hải Dương.

Thực hiện theo quyết định 888/QĐ-TTg ngày 10/06/2014 về việc phê duyệt đề án tái cơ cấu Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam giai đoạn 2014-2015, Tháng 08/2014 Trung tâm kinh doanh VNPT – Hải Dương được thành lập là đơn vị trực thuộc Viễn thông Hải Dương. Trong đó Trung tâm kinh doanh VNPT – Hải

Dương được phân công nhiệm vụ kinh doanh các dịch vụ viễn thông – công nghệ thông tin, chăm sóc khách hàng.

Tổng Công ty dịch vụ viễn thông được thành lập theo quyết định số 88/QĐ-VNPT-HĐTV-TCCB ngày 08/05/2015. Đến ngày 25/09/2015 chủ tịch Hội đồng thành viên Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam quyết định điều chuyển Trung tâm kinh doanh VNPT – Hải Dương trực thuộc Viễn thông Hải Dương sang trực thuộc Tổng công ty Dịch vụ Viễn thông (VNPT Vinaphone).

Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương là đơn vị kinh tế trực thuộc, hạch toán phụ thuộc Tổng công ty Dịch vụ Viễn thông (sau đây được viết tắt là “Tổng công ty”), được tổ chức và hoạt động dưới hình thức chi nhánh của Tổng công ty Dịch vụ Viễn thông.

Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương được thành lập theo Quyết định số 855/QĐ-VNPT VNP-NS ngày 28/9/2015 của Chủ tịch Tổng công ty, là một bộ phận cấu thành của hệ thống tổ chức và hoạt động của Tổng công ty, hoạt động sản xuất kinh doanh và hoạt động công ích cùng các đơn vị trực thuộc khác trong một dây chuyền công nghệ viễn thông, công nghệ thông tin, truyền thông liên hoàn, thống nhất cả nước; có mối liên hệ mật thiết với nhau về tổ chức mạng lưới, lợi ích kinh tế, tài chính, phát triển dịch vụ để thực hiện những mục tiêu, chiến lược, kế hoạch do Tổng công ty giao.

Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương đăng ký hoạt động chi nhánh theo Luật doanh nghiệp, các quy định của pháp luật, Điều lệ tổ chức và hoạt động của Tổng công ty.

Trung tâm Kinh doanh VNPT - Hai Dương có Giấy chứng nhận đăng ký hoạt động chi nhánh, có con dấu, được mở tài khoản tại các ngân hàng thương mại để giao dịch theo quy định của pháp luật.

Tên doanh nghiệp: Trung tâm kinh doanh VNPT – Hải Dương – Chi nhánh Tổng Công ty dịch vụ Viễn thông

Tên viết tắt: Trung tâm kinh doanh VNPT – Hải Dương

Địa chỉ doanh nghiệp theo đăng ký kinh doanh: Số 1 Đại lộ Hồ Chí Minh, Phường Nguyễn Trãi, Thành phố Hải Dương, Tỉnh Hải Dương, Việt Nam.

Mã số thuế: 0106869738-038

Điện thoại: 02203866966 Fax: 02203830200

Website: www.haiduong.vnpt.vn

Trung tâm kinh doanh VNPT – Hải Dương là chi nhánh hạch toán phụ thuộc, trực thuộc Tổng công ty dịch vụ viễn thông – đơn vị thành viên hạch toán độc lập thuộc Tổng công ty Dịch vụ Viễn thông (VNPT Vinaphone)

2.1.2. Cơ cấu tổ chức, bộ máy – chức năng từng bộ phận

Trung tâm kinh doanh VNPT - Hải Dương hiện có 142 lao động ký hợp đồng không xác định thời hạn. Ban Giám đốc thực hiện điều hành hoạt động của Trung tâm.

Các đơn vị trực thuộc bao gồm:

- 3 Phòng chuyên môn nghiệp vụ: Phòng Nhân sự tổng hợp, Điều hành nghiệp vụ, Kế toán Kế hoạch

- 14 đơn vị sản xuất trực tiếp: bao gồm 12 Phòng bán hàng khu vực, 01 phòng bán hàng Online và 01 Phòng Khách hàng tổ chức doanh nghiệp.

Chức năng nhiệm vụ của các bộ phận trong tổ chức:

Ban Giám đốc: Chỉ đạo điều hành chung hoạt động của Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương trên địa bàn tỉnh. Hiện nay ban giám đốc Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương bao gồm hai lãnh đạo: Giám đốc Trung tâm Kinh doanh và Phó giám đốc Trung tâm Kinh doanh.

Phòng ban chức năng:

Phòng Nhân sự Tổng hợp: có chức năng nhiệm vụ triển khai công tác tổng hợp, pháp chế, lễ tân, khánh tiết, văn thư lưu trữ; trang bị, sửa chữa, mua sắm cho hoạt động quản lý điều hành kinh doanh; xây dựng, tổ chức bộ máy nhân sự, công tác cán bộ, thanh tra bảo vệ nội bộ; xây dựng và triển khai công tác nhân sự bao gồm: đào tạo, tuyển dụng, phân phối thu nhập và chế độ cho lao động, công tác BSC/KPI cá nhân,... Hiện nay Phòng Nhân sự Tổng hợp bao gồm: một Trưởng phòng, một phó phòng, một chuyên viên và hai nhân viên.

Phòng Kế toán Kế hoạch: có chức năng nhiệm vụ xây dựng và triển khai công tác kế hoạch BSC, KPI cho tập thể; Triển khai công tác tài chính kế toán cho Trung

tâm Kinh doanh (phân tích đánh giá tài chính, kiểm soát chứng từ kế toán, hạch toán, dòng tiền và nguồn vốn, quản lý tài sản, công tác thuế, ..), quản lý thu cước thu nợ của Trung tâm Kinh doanh. Hiện nay phòng Kế toán Kế hoạch bao gồm: một Trưởng phòng, một Phó phòng phụ trách kế hoạch và tám chuyên viên.

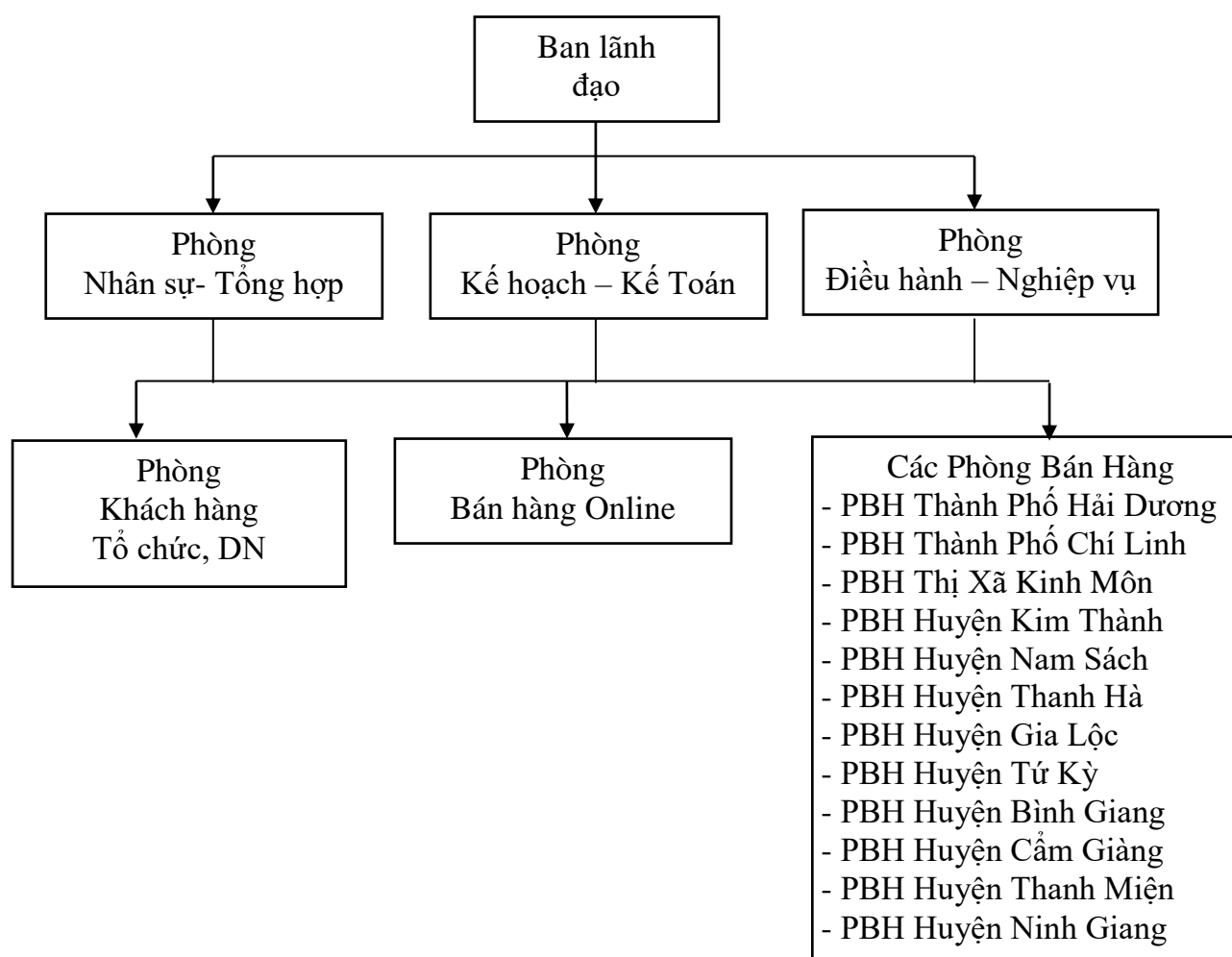
Phòng Điều hành Nghiệp vụ: có chức năng nhiệm vụ triển khai chính sách về sản phẩm, giá cước các dịch vụ cho nhóm khách hàng cá nhân và doanh nghiệp, quản lý và phát triển kênh bán hàng, hoạt động truyền thông, marketing, quản lý thông tin khách hàng; nghiệp vụ tính cước, quản lý chất lượng dịch vụ, công tác khiếu nại,... Hiện nay Phòng Điều hành nghiệp vụ bao gồm: một trưởng phòng, một phó phòng kiêm nhiệm giám đốc Phòng bán hàng Online và chín chuyên viên.

Phòng khách hàng Tổ chức Doanh nghiệp: có chức năng nhiệm vụ kinh doanh các sản phẩm dịch vụ Viễn thông và công nghệ thông tin cho đối tượng khách hàng tổ chức doanh nghiệp trên địa bàn tỉnh Hải Dương; Thực hiện các hoạt động tiếp thị, phát triển thị trường, bán hàng, chăm sóc khách hàng và thu cước khối khách hàng tổ chức doanh nghiệp; nhưng đồng thời cũng có thể bán các sản phẩm dịch vụ Viễn thông công nghệ thông tin cho đối tượng là khách hàng khối cá nhân, hộ gia đình nếu có khả năng. Hiện Phòng Khách hàng Tổ chức Doanh nghiệp bao gồm một trưởng phòng, một phó phòng và bốn chuyên viên cùng đội ngũ nhân viên bán hàng khách hàng tổ chức doanh nghiệp được đóng quân tại các Phòng bán hàng khu vực.

Các phòng bán hàng khu vực: có chức năng nhiệm vụ kinh doanh các sản phẩm dịch vụ Viễn thông công nghệ thông tin phục vụ đối tượng là khách hàng khối cá nhân, hộ gia đình trên địa bàn huyện, thị xã, thành phố thuộc địa bàn tỉnh Hải Dương. Thực hiện các hoạt động tiếp thị, phát triển thị trường, bán hàng, chăm sóc khách hàng và thu cước.

Phòng Bán hàng online: có chức năng kinh doanh, bán các sản phẩm dịch vụ viễn thông công nghệ thông tin qua hình thức online; thực hiện hoạt động tiếp thị, phát triển thị trường, bán hàng, chăm sóc khách hàng qua hình thức online, telesale.

Cơ cấu tổ chức của Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương được thể hiện trong hình 2.1



Hình 2.1 Sơ đồ cơ cấu tổ chức của Trung tâm Kinh doanh VNPT Hải Dương tại thời điểm năm 2022

(Nguồn: Phòng Tổng hợp Nhân sự)

2.1.3. Tình hình sản xuất kinh doanh qua các năm 2019 - 2021

Tổng doanh thu phát sinh năm 2019 đạt 520.709 triệu đồng, đạt 89.14% kế hoạch Tập đoàn giao. (Bảng 2.1 Tình hình thực hiện kế hoạch Trung tâm kinh doanh VNPT – Hải Dương năm 2019)

Tổng doanh thu phát sinh năm 2020 đạt 522.722 triệu đồng, đạt 98.67% kế hoạch Tập đoàn giao. (Bảng 2.2 Tình hình thực hiện kế hoạch Trung tâm kinh doanh VNPT – Hải Dương năm 2020)

Tổng doanh thu phát sinh năm 2021 đạt 543.379 triệu đồng, đạt 93.78% kế hoạch Tập đoàn giao. (Bảng 2.3 Tình hình thực hiện kế hoạch Trung tâm kinh doanh VNPT – Hải Dương năm 2021)

Tỷ trọng doanh thu các dịch vụ của Trung tâm kinh doanh VNPT – Hải Dương trong giai đoạn 2019 – 2021 tại bảng 2.4 Tỷ trọng doanh thu các dịch vụ của Trung tâm kinh doanh VNPT – Hải Dương giai đoạn 2019 – 2021.

Hình 2.1 là hình đánh giá sơ bộ tình hình kinh doanh năm 2021 của Trung tâm kinh doanh VNPT – Hải Dương được tổng kết trong cuộc họp Tổng kết báo cáo tình hình kinh doanh địa bàn với Tập đoàn Viễn thông Hải Dương.

Bảng 2. 1 Tình hình thực hiện kế hoạch Trung tâm Kinh doanh VNPT Hải Dương năm 2019

STT	Chỉ tiêu	Kế hoạch, triệu đồng	Thực hiện, triệu đồng	Tỷ lệ hoàn thành kế hoạch, %
1	Di động	205.425	173.599	84,50
2	Băng rộng	288.075	256.070	88,89
3	Cố định	27.293	21.034	77,07
4	Dịch vụ MyTV	18.155	12.870	70,89
5	Truyền số liệu	15.243	18.863	123,75
6	Internet trực tiếp	5.799	5.912	101,95
7	Thương mại	2.726	1.484	54,44
8	Dịch vụ CNTT	20.001	18.361	91,80
9	Hạ tầng	16.095	12.516	77,76
Tổng cộng		584.148	520.709	89,14

(Nguồn: Phòng Kế toán Kế hoạch, Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương)

Bảng 2. 2 Tình hình thực hiện kế hoạch Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương năm 2020

		Kế hoạch, triệu đồng	Thực hiện, triệu đồng	Tỷ lệ hoàn thành kế hoạch, %
1	Di động	172.349	157.599	91,44
2	Băng rộng	264.688	262.199	99,06
3	Cố định	16.189	14.443	89,21
4	Dịch vụ	19.277	26.976	139,94

		Kế hoạch, triệu đồng	Thực hiện, triệu đồng	Tỷ lệ hoàn thành kế hoạch, %
	MyTV			
5	Truyền số liệu	11.630	20.439	175,74
6	Internet trực tiếp	6.517	6.268	96,18
7	Thương mại	1.560	703	45,06
8	Dịch vụ CNTT	18.433	19.841	107,64
9	Hạ tầng	19.109	14.254	74,59
	Tổng cộng	529.752	522.722	98,67

(Nguồn: Phòng Kế toán Kế hoạch, Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương)

Bảng 2.3 Tình hình thực hiện kế hoạch Trung tâm kinh doanh VNPT – Hải Dương năm 2021

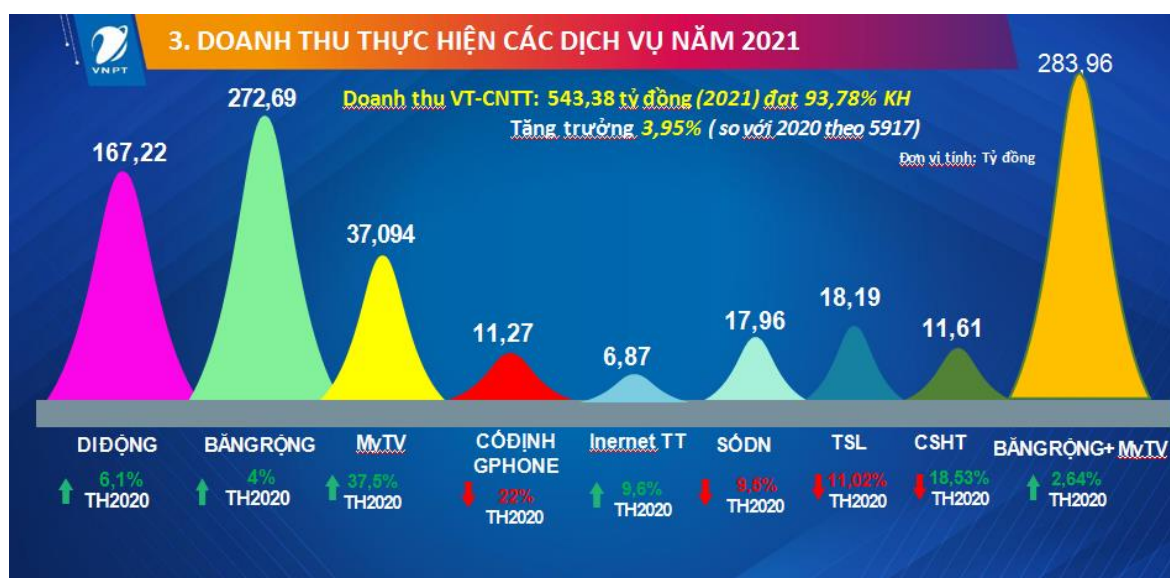
TT	Chỉ tiêu	2021		
		Kế hoạch, triệu đồng	Thực hiện, triệu đồng	Tỷ lệ hoàn thành kế hoạch, %
1	Di động	175.430	167.216	95,32
2	Băng rộng	276.478	272.694	98,63
3	Cố định	12.866	11.265	87,56
4	Dịch vụ MyTV	44.472	37.094	83,41
5	Truyền số liệu	16.018	18.186	113,53
6	Internet trực tiếp	6.449	6.870	106,53
7	Thương mại	60	486	810
8	Dịch vụ CNTT	30.553	17.955	58,77
9	Hạ tầng	17.076	11.613	68,01
	Tổng cộng	579.402	543.379	93,78

(Nguồn: Phòng Kế toán Kế hoạch, Trung tâm kinh doanh VNPT – Hải Dương)

Bảng 2.4 Tỷ trọng doanh thu các dịch vụ của Trung tâm kinh doanh VNPT – Hải Dương giai đoạn 2019 - 2021

TT	Chỉ tiêu	2019		2020		2021	
		Tổng DT (triệu đồng)	Tỷ trọng (%)	Tổng DT (triệu đồng)	Tỷ trọng (%)	Tổng DT (triệu đồng)	Tỷ trọng (%)
1	Di động	173.599	33,34	157.599	30,15	167.216	30,77
2	Băng rộng	256.070	49,18	262.199	50,16	272.694	50,18
3	Cố định	21.034	4,04	14.443	2,76	11.265	2,07
4	Dịch vụ MyTV	12.870	2,47	26.976	5,16	37.094	6,83
5	Truyền số liệu	18.863	3,62	20.439	3,91	18.186	3,35
6	Internet trực tiếp	5.912	1,14	6.268	1,20	6.870	1,26
7	Thương mại	1.484	0,28	703	0,13	486	0,09
8	Dịch vụ CNTT	18.361	3,53	19.841	3,80	17.955	3,30
9	Hạ tầng	12.516	2,40	14.254	2,73	11.613	2,14
Tổng cộng		520.709	100	522.722	100	543.379	100

(Nguồn: Phòng Kế toán Kế hoạch, Trung tâm kinh doanh VNPT – Hải Dương)



Hình 2.2 Kết quả kinh doanh của Trung tâm kinh doanh VNPT – Hải Dương 2021

(Nguồn: Phòng Kế toán Kế hoạch, Trung tâm kinh doanh VNPT – Hải Dương)



Hình 2.3 Đánh giá kết quả kinh doanh của Trung tâm kinh doanh VNPT – Hải Dương năm 2021

(Nguồn: Phòng Kế toán Kế hoạch, Trung tâm kinh doanh VNPT – Hải Dương)

Qua tổng hợp số liệu về tình hình sản xuất kinh doanh của Trung tâm Kinh doanh VNPT Hải Dương năm 2021 cho thấy:

- Đối với dịch vụ di động:
 - o Điểm mạnh:
 - Duy trì ổn định số thuê bao phát sinh cước và doanh thu tài khoản chính, chặn đà suy giảm dịch vụ di động, phát triển thuê bao “sống thật”, bền vững.
 - Doanh thu dịch vụ di động 2021 tăng 1,7% so với năm 2020.
 - Kênh Điểm cung cấp dịch vụ viễn thông từng bước thích ứng với các quy định của nhà nước về kích hoạt sim, tham gia bán hàng hiệu quả hơn.
 - o Điểm yếu:
 - Kênh bán hàng qua App, số lượng cộng tác viên tham gia bán hàng còn hạn chế.
 - Gia hạn các gói thuần data thấp.
- Đối với dịch vụ băng rộng cố định, Mytv:
 - o Điểm mạnh:

- Mạng lưới rộng khắp, nhân viên quản lý địa bàn được giao nhiệm vụ cụ thể quản lý toàn bộ số xã, phường, đồng bộ giữa kỹ thuật và kinh doanh, chất lượng phục vụ tốt. Địa bàn đã quy định và giám sát việc phát triển thuê bao và sửa chữa đúng thời gian quy định.

- Giữ vững thị phần số 1 về thuê bao băng rộng trên địa bàn 52% (toàn quốc 39,17%).

- Điểm yếu:

- Chất lượng dịch vụ chưa ổn định, rớt mạng còn nhiều do nhiều lần đứt cáp quang biển.

- Kênh bán hàng chưa phát triển mạnh chủ yếu là nhân viên.

- Đối với dịch vụ số:

- Điểm mạnh:

- Đội ngũ AM, PS, CNTT có trình độ chuyên môn khá, nắm bắt tốt nghiệp vụ của các dịch vụ, kỹ năng bán hàng, hỗ trợ kỹ thuật và CSKH tốt.

- Dịch vụ VT-CNTT đa dạng, đáp ứng được nhu cầu cho các tổ chức doanh nghiệp.

- Có mối quan hệ tốt và bền vững với Chính quyền các cấp

- Điểm yếu:

- Nhiều sản phẩm CNTT chưa đáp ứng nhu cầu thị trường, hoạt động chưa ổn định.

2.2. Tình hình chất lượng nhân viên kinh doanh tại Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương

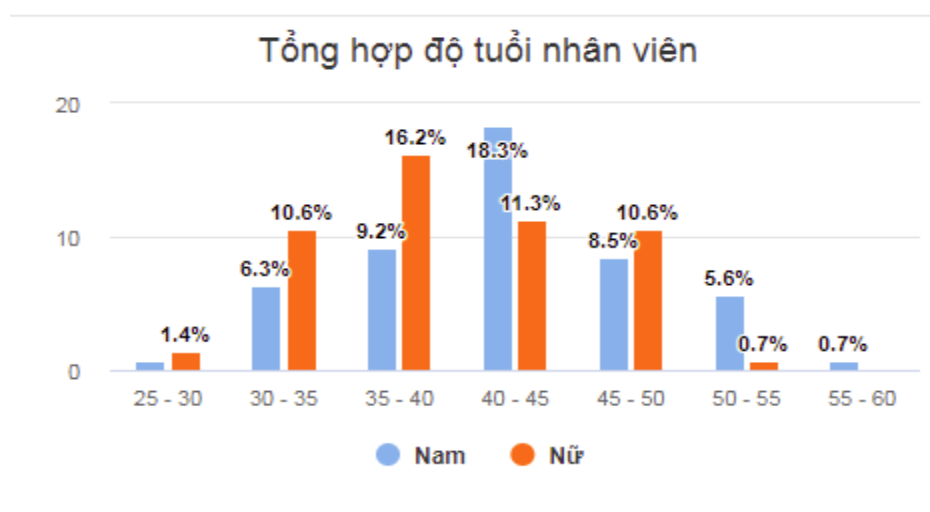
2.2.1. Đặc điểm cơ cấu lao động nói chung

Tính đến thời điểm hết quý I năm 2022 thì Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương có tổng số nhân lực là:

- Nhân viên chính thức: 142 người. Trong đó 72 nữ và 70 nam. Với tỷ lệ 55% thuộc độ tuổi từ 35 đến 45. Trình độ đại học và trên đại học chiếm 56,30%. Với 98,60% là lao động ký hợp đồng dài hạn và 1,40% (2 lao động) mới tuyển ký hợp đồng 12 tháng. Trong đó lao động trực tiếp chiếm 88%.

- Cộng tác viên: 744 người (bao gồm cả cộng tác viên bán thời gian). Tất cả các lao động cộng tác viên đều là lao động trực tiếp tại địa bàn. Họ bao gồm: cộng tác viên phát triển dịch vụ, cộng tác viên thu cước ngoài ra bao trùm trên hết là cộng tác viên đa nhiệm. Với tỷ lệ giới tính là 28,80% là nam và 71,20% là nữ

Cơ cấu lao động của Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương tính đến 31/03/2022 được thể hiện trong hình 2.4, 2.5.



Hình 2.4 Biểu đồ tổng hợp độ tuổi nhân viên chính thức của Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương

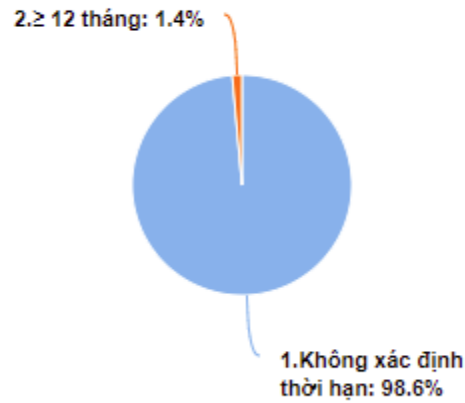
(Nguồn: Phòng Nhân sự Tổng hợp, Trung tâm kinh doanh VNPT – Hải Dương)



Hình 2.5 Biểu đồ tổng hợp giới tính nhân viên chính thức của Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương

(Nguồn: Phòng Nhân sự Tổng hợp, Trung tâm kinh doanh VNPT – Hải Dương)

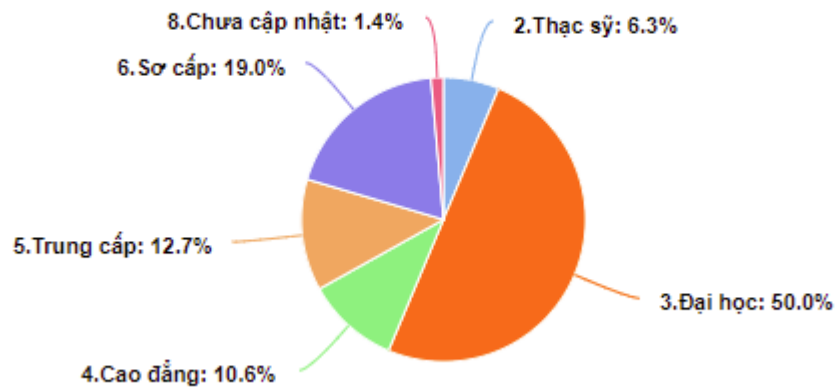
Tổng hợp hợp đồng nhân viên



Hình 2.6 Biểu đồ tổng hợp hợp đồng nhân viên chính thức của Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương

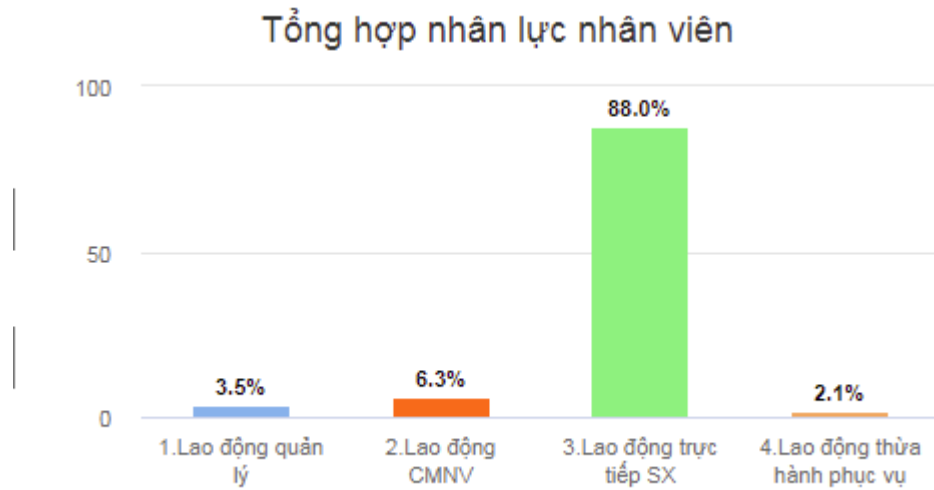
(Nguồn: Phòng Nhân sự Tổng hợp, Trung tâm kinh doanh VNPT – Hải Dương)

Tổng hợp trình độ đào tạo nhân viên



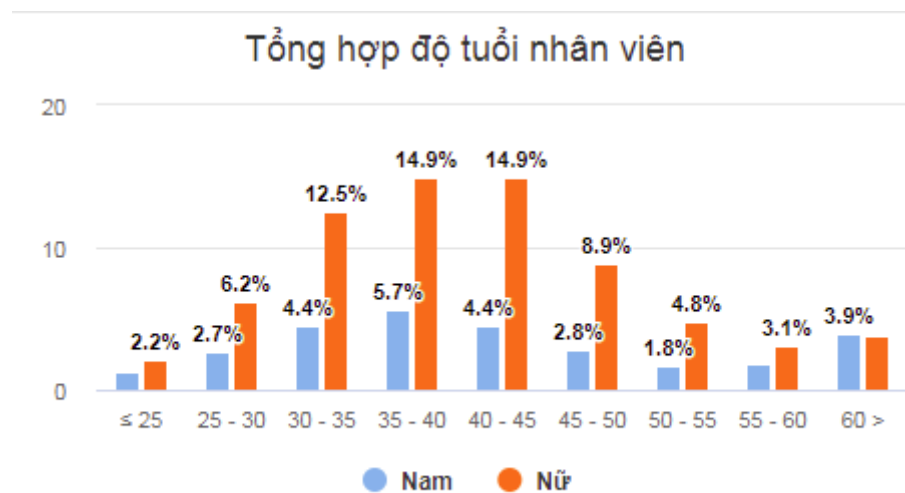
Hình 2.7. Biểu đồ tổng hợp trình độ đào tạo nhân viên của Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương

(Nguồn: Phòng Nhân sự Tổng hợp, Trung tâm kinh doanh VNPT – Hải Dương)



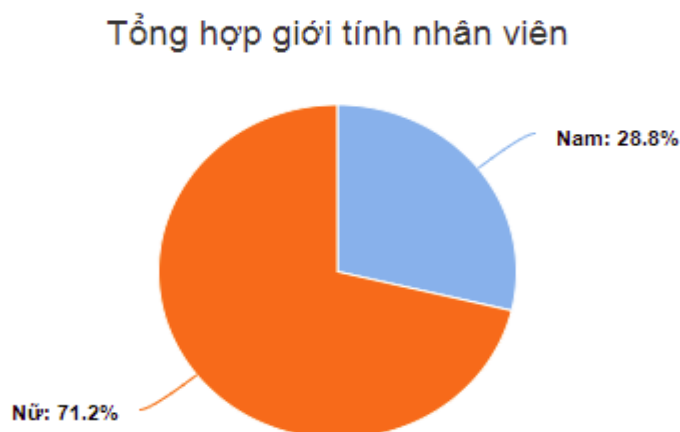
Hình 2.8. Biểu đồ tổng hợp nhân lực nhân viên chính thức của Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương

(Nguồn: Phòng Nhân sự Tổng hợp, Trung tâm kinh doanh VNPT – Hải Dương)



Hình 2.9 Biểu đồ tổng hợp độ tuổi nhân viên thuộc đối tượng cộng tác viên của Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương

(Nguồn: Phòng Nhân sự Tổng hợp, Trung tâm kinh doanh VNPT – Hải Dương)



Hình 2.10. Biểu đồ tổng hợp giới tính nhân viên thuộc đối tượng cộng tác viên của Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương

(Nguồn: Phòng Nhân sự Tổng hợp, Trung tâm kinh doanh VNPT – Hải Dương)

2.2.2. Chất lượng nhân viên kinh doanh tại Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương và các biện pháp nhằm nâng cao chất lượng nhân viên kinh doanh tại đơn vị.

Để nghiên cứu chất lượng nhân viên kinh doanh tại Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương, tác giả thu thập các dữ liệu thứ cấp qua các báo cáo kết quả kinh doanh cũng như các dữ liệu nhân lực tại đơn vị và các dữ liệu sơ cấp thông qua phỏng vấn, khảo sát. Ngoài ra tác giả có tìm hiểu qua các thông tin hoạt động đang triển khai của Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương tại thời điểm quý I năm 2022.

Bảng 2.5. Kết quả điều tra thông tin cá nhân theo phiếu hỏi

(Nguồn: Tổng hợp của tác giả)

TT	Chức vụ công tác	Số người	Giới tính	
			Nam	Nữ
1	Nhân viên giao dịch	15	0	15
2	Nhân viên địa bàn	67	33	35
3	Nhân viên bán hàng khách hàng tổ chức doanh nghiệp (AM)	15	14	1
4	Nhân viên bán hàng online	5	0	5
Tổng		102	47	56

Bảng 2.6. Kết quả điều tra độ tuổi theo phiếu hỏi*(Nguồn: Tổng hợp của tác giả)*

TT	Độ tuổi	Số người
1	Dưới 30 tuổi	3
2	Từ 30 tuổi – dưới 40 tuổi	37
3	Từ 40 tuổi – dưới 50 tuổi	61
4	Trên 50 tuổi	1
Tổng		102

Từ các kết quả này, tác giả đã tổng hợp thực trạng chất lượng nhân viên kinh doanh tại Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương.

2.2.2.1. Về thể lực

Đối tượng nhân viên kinh doanh là những người lao động trực tiếp sản xuất và có đem lại doanh thu trực tiếp cho doanh nghiệp. Tính đến thời điểm hết quý I năm 2022 Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương có 102 người thuộc đối tượng này. Dựa theo nguồn số liệu thứ cấp từ Phòng Nhân sự Tổng hợp và nguồn dữ liệu sơ cấp bằng bảng hỏi thì cơ cấu nhân viên kinh doanh bao gồm:

- Nhân viên địa bàn: 67 người. Nhiệm vụ là quản lý, chăm sóc và bán các sản phẩm dịch vụ viễn thông công nghệ thông tin cho đối tượng khách hàng cá nhân. Trong đó có 33 nam và 35 nữ.

- Nhân viên bán hàng khách hàng tổ chức doanh nghiệp: 15 người. Nhiệm vụ là quản lý, chăm sóc và bán các sản phẩm dịch vụ viễn thông công nghệ thông tin cho đối tượng khách hàng tổ chức doanh nghiệp. Trong đó có 14 nam và 1 nữ.

- Nhân viên giao dịch: 15 người. Nhiệm vụ chính là quản lý cước trừ Phòng bán hàng Thành phố Hải Dương, Thị xã Chí Linh, Thị xã Kinh Môn, huyện Kim Thành, Cẩm Giàng, Nam Sách. Những giao dịch viên này sẽ tiếp xúc và bán hàng ngay tại quầy giao dịch được quản lý. Toàn bộ đều là nữ.

- Nhân viên bán hàng online: 5 người. Nhiệm vụ chính là bán các sản phẩm dịch vụ viễn thông công nghệ thông tin bằng hình thức online. Toàn bộ đều là nữ.

Về cơ cấu độ tuổi của nhân viên kinh doanh thì có 3 người độ tuổi dưới 30 chiếm 2,94%, có 37 người có độ tuổi từ 30 đến 40 chiếm 36,27%, có 61 người có độ tuổi từ 40 đến 50 chiếm 59,80% và có duy nhất 1 người có độ tuổi trên 50 chiếm 0,99%. Như vậy có thể thấy cơ cấu nhân viên kinh doanh thì độ tuổi trẻ dưới 30 tuổi thì thấp, độ tuổi tập trung cao nhất là trong khoảng từ 40 đến 50, đều là những chiến binh có kinh nghiệm dày dặn.

Tình hình sức khỏe của lao động cũng rất quan trọng, Trung tâm Kinh doanh VNPT Hải Dương định kỳ 1 năm 1 lần (thường vào giữa năm) có tổ chức khám sức khỏe định kỳ cho tất cả lao động. Hiện nay Trung tâm chọn địa điểm kiểm tra thường là Bệnh viện bảo vệ sức khỏe cán bộ Tỉnh. Đây là bệnh viện có uy tín, chất lượng của Tỉnh với cơ sở vật chất hiện đại với đội ngũ y bác sỹ nhiệt tình, lành nghề, có thể tiến hành khám và xét nghiệm rất nhiều loại bệnh. Tình hình sức khỏe của nhân viên kinh doanh tại Trung tâm Kinh doanh VNPT Hải Dương năm 2021 được thể hiện trong bảng 2.5

Bảng 2.7. Kết quả khám sức khỏe định kỳ cho người lao động tại Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương năm 2021

Giới tính	Số lượng	Loại sức khỏe							
		I	Tỷ lệ (%)	II	Tỷ lệ (%)	III	Tỷ lệ (%)	IV	Tỷ lệ (%)
Nam	46	1	2,17	12	26,09	30	65,22	3	6,52
Nữ	56	5	8,93	10	17,86	40	71,43	1	1,78

(Nguồn: Phòng Nhân sự Tổng hợp, Trung tâm kinh doanh VNPT – Hải Dương)

Theo như số liệu tình hình sức khỏe của nhân viên kinh doanh được thể hiện ở bảng 2.5 thì loại III chiếm tỷ lệ cao nhất với lao động nam là 65,22% (tương ứng với 30 người) và lao động nữ là 71,43% (tương ứng với 40 người). Tiếp đó là sức khỏe loại II với 26,09% (tương ứng với 12 người) ở lao động nam và 17,86% ở lao động nữ (tương ứng với 10 người). Còn sức khỏe loại IV lại chiếm tỷ lệ rất thấp.

Với tôn chỉ “Sức khỏe là vàng” nên hoạt động chăm sóc và bảo vệ sức khỏe cho người lao động có vai trò quan trọng trong việc nâng cao thể lực cho người lao động tại Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương.

Tại các Phòng bán hàng cùng tòa nhà với trung tâm viễn thông, Trung tâm Kinh doanh VNPT Hải Dương quan tâm, tạo điều kiện xây dựng bếp ăn tập thể cùng với các Trung tâm viễn thông huyện. Ngoài ra tại mỗi địa bàn đều phối hợp với Viễn thông Hải Dương bố trí một phòng nghỉ ngơi cũng như chăm sóc ban đầu nếu người lao động có vấn đề sức khỏe như mệt mỏi, đau nhức người ... Tiếp đó có bố trí phòng nghỉ nam nữ tách biệt để cho người lao động có thể nghỉ ngơi nếu làm việc ca đêm. Thực tế hiện nay ngoài địa bàn Thành phố Hải Dương và Huyện Nam Sách, các Thành phố, Thị xã và Huyện còn lại đều có bếp ăn tập thể phục vụ cho cả hai khối kinh doanh và kỹ thuật.

Hiện nay trong quy định pháp luật hiện hành thì không có quy định bắt buộc về việc tổ chức đi thăm quan, du lịch, nghỉ dưỡng. Nhưng Trung tâm Kinh doanh VNPT Hải Dương với mục tiêu kích thích tinh thần làm việc, luôn đặt mục tiêu làm việc và nghỉ ngơi là quan trọng để nâng cao năng suất lao động cho người lao động nên hàng năm có tổ chức các hoạt động du lịch nghỉ dưỡng vào dịp hè cho người lao động. Ngoài ra với tinh thần 10 chữ vàng xuyên suốt của ngành: “Trung thành – Dũng cảm – Tận tụy – Sáng tạo – Nghĩa tình”, hàng năm Trung tâm Kinh doanh VNPT Hải Dương có tổ chức du lịch cho các cán bộ sắp về hưu hoặc lao động có thành tích cao trong công tác, đúng với tinh thần “Nghĩa tình” của ngành. Để phù hợp với tình hình thực tế hoạt động kinh doanh tại từng địa bàn, Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương có ủy quyền cho các Phòng Bán Hàng có thể tự sắp xếp các khoảng thời gian phù hợp để tổ chức thăm quan, du lịch.

Bên cạnh đó cũng có các hoạt động vui chơi giải trí ngày phụ nữ quốc tế 8/3 hay 20/10 cho các lao động nữ, cán bộ công đoàn giỏi... nhằm nâng cao tinh thần làm việc. Đặc biệt trong các dịp kỷ niệm lớn như thành lập ngành tổ chức lễ hội để nâng cao tinh thần đoàn kết, hòa đồng cho tất cả người lao động. Từ ban lãnh đạo, đến khối lao động gián tiếp và khối lao động trực tiếp cùng tham gia. Toàn bộ Trung tâm Kinh doanh là một đại gia đình lớn. Những Gala kỷ niệm lớn này sẽ

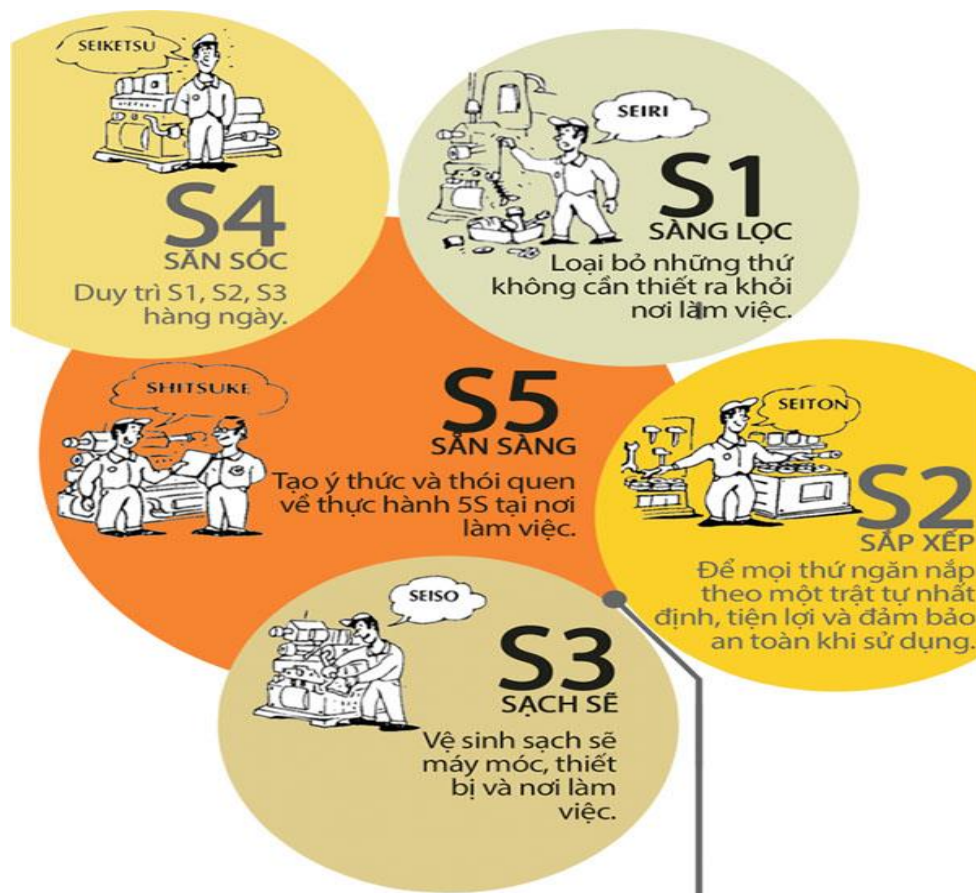
được tổ chức cho toàn thể người lao động của Trung tâm, cùng tham gia các hoạt động vui chơi, giải trí.

Thông qua việc thường xuyên quản lý, theo dõi, chăm sóc và khám, kiểm tra sức khỏe định kỳ hàng năm cho toàn bộ người lao động nói chung và nhân viên kinh doanh nói riêng thì Trung tâm Kinh doanh đã và đang tổng hợp phân tích số liệu sức khỏe người lao động để có các biện pháp phòng ngừa, chữa trị được kịp thời và đầy đủ.

Thực hiện đúng các quy định của pháp luật Nhà nước Việt Nam, Trung tâm Kinh doanh VNPT Hải Dương luôn đề cao công tác an toàn lao động và phòng chống cháy nổ. Định kỳ hàng tháng, tại nơi làm việc của người lao động luôn được kiểm tra an toàn các thiết bị vận hành điện, điều hòa và các điểm báo phòng chống cháy nổ. Yêu cầu người lao động khi kết thúc công việc luôn luôn phải tắt các thiết bị điện. Định kỳ hàng năm, Trung tâm Kinh doanh VNPT Hải Dương có tổ chức các lớp đào tạo về an toàn vệ sinh lao động. Các giảng viên đều là những người có chuyên môn sâu về an toàn vệ sinh lao động, đều là các chuyên viên chính hoặc lãnh đạo tại Sở Lao động – Thương binh và Xã hội Tỉnh Hải Dương. Tại lớp học các giảng viên sẽ cung cấp các kiến thức cơ bản và cần thiết cho người lao động. Cuối mỗi buổi học đều có các bài kiểm tra để kiểm tra nhận thức của người lao động sau buổi học. Trung tâm Kinh doanh cũng trang bị đầy đủ thiết bị bảo hộ cá nhân cho nhân viên kinh doanh như lao động như mũ bảo hiểm, quần áo bảo hộ, quần áo đồng phục...

Đặc điểm của nhân viên kinh doanh là những người lao động luôn tiếp xúc với khách hàng để bán các sản phẩm, nên thường nhân viên kinh doanh tại Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương thời gian làm việc hàng ngày là ít khi có mặt tại phòng làm việc. Một ngày lao động của nhân viên là thường đầu buổi và cuối buổi mới có mặt tại đơn vị, do vậy rất ít khi sắp xếp vị trí làm việc. Chính vì lẽ đó Công đoàn Trung tâm Kinh doanh hiện bắt đầu phát động chiến dịch 5S để nhân viên có thể quản lý thời gian của mình để tránh bị ảnh hưởng đến thời gian chết cũng như môi trường làm việc sạch sẽ để không bị ảnh hưởng đến sức khỏe của chính mình.

Chiến dịch 5S đó chính là: Seiri (Sàng lọc), Seiton (Sắp xếp), Seiso (Sạch sẽ), Seiketsu (Săn sóc), Shitsuke (Sẵn sàng).



Hình 2.11. Quy tắc 5S

(Nguồn: Trang web <https://japan.net.vn/>)

Vị trí làm việc nhân viên địa bàn và nhân viên AM là vị trí cần những lao động nhanh nhẹn, sức khỏe tốt, đảm bảo hoàn thành các chỉ tiêu được đề ra. Do đó tỷ lệ giới tính nam luôn chiếm ưu thế. Trung tâm Kinh doanh VNPT Hải Dương đã rút kinh nghiệm thực tiễn cho vấn đề này nên, khi tuyển dụng mới vào vị trí nhân viên địa bàn và nhân viên AM sẽ đặt ưu tiên giới tính nam trong tiêu chí sức khỏe lên hàng đầu. Tính đến thời điểm 31/03/2022 thì tỷ lệ nam giới chiếm 56,10% tại vị trí công tác nhân viên địa bàn và nhân viên AM. Theo định hướng của lãnh đạo Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương, cũng như tình hình thực tế tại đơn vị, sẽ cố gắng tăng tỷ lệ nam giới lên đối với vị trí này để tăng tính hiệu quả. Và ngược lại vị trí của nhân viên giao dịch và nhân viên bán hàng online thì lao động nữ có ưu thế tuyệt đối trong giao dịch với khách hàng. Thực tế sản xuất cũng như trong các

nghiên cứu về bán hàng đã chỉ rõ điều đó. Và tại Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương vị trí của nhân viên giao dịch và nhân viên bán hàng online, tỷ lệ nữ giới là 100%.

2.2.2.2. Về trí lực

Tại thời điểm 31/03/2022, 100% nhân viên kinh doanh có chứng chỉ đào tạo từ sơ cấp trở lên. Với 27 người có trình độ sơ cấp chiếm 26,47%; 16 người có trình độ trung cấp chiếm 15,69%; 15 người trình độ cao đẳng chiếm 14,71%; 43 người có trình độ đại học chiếm 42,16% và 1 người có trình độ cao học chiếm 0,97%.

Chính vì nhận thức về yếu tố trí lực tác động đến việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực do đó hiện nay Trung tâm Kinh doanh VNPT Hải Dương xác định trình độ chuyên môn luôn là vấn đề hàng đầu hiện nay. Trung tâm Kinh doanh luôn tổ chức các đợt đào tạo ngắn hạn hay dài hạn, các lớp tập huấn về các kỹ năng làm việc, kỹ năng giải quyết vấn đề, kỹ năng giao tiếp và ký hợp đồng với khách hàng... Song song với việc trau dồi các kỹ năng đó, TTKD VNPT Hải Dương còn tổ chức cho các phòng chức năng tự đào tạo và giảng dạy các phòng ban khác để tất cả các CBCNV đều có thể hiểu hết công việc của nhau và nắm được các nghiệp vụ đơn giản của từng công việc.

Thực tế trong tháng 4/2022, Trung tâm Kinh doanh VNPT Hải Dương có tổ chức lớp học và tổ chức kỳ thi cấp chứng chỉ Ứng dụng Công nghệ thông tin cơ bản cho toàn bộ người lao động mà chưa có chứng chỉ. Lớp học đã cung cấp thêm các kiến thức, kỹ năng cơ bản về công nghệ thông tin. Những kiến thức này sẽ trợ giúp cho người lao động trong công việc hàng ngày, nâng cao hiệu suất làm việc và quản trị được thời gian của mình để có thể tiếp tục làm việc.

Định kỳ hàng năm, Trung tâm Kinh doanh VNPT Hải Dương mời chuyên gia về bán hàng hướng dẫn, chia sẻ kinh nghiệm cho nhân viên kinh doanh. Trong năm 2021, dịch Covid 19 lan rộng trên cả nước, đơn vị không mời trực tiếp được do đó tổ chức lớp học online cho nhân viên kinh doanh. Những lớp học này, đã, đang và sẽ trang bị thêm các kiến thức quan hệ khách hàng, chăm sóc khách hàng và bán hàng bằng hình thức online. Giảng viên là bestseller trong môi trường bán hàng online. Có tổ chức bán thực tiễn qua mạng xã hội Facebook để nhân viên cùng học

tập. Thực tế tại đơn vị, tỷ lệ bán hàng online đã tăng đáng kể. Nhờ đó mà trong năm 2021 nhiều đơn vị, công ty chịu thiệt hại trầm trọng nhưng Trung tâm Kinh doanh VNPT Hải Dương vẫn đạt tỷ lệ tăng trưởng khả quan.

Ngoài hình thức đào tạo mời chuyên gia như trên, hiện nay Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương còn áp dụng hình thức đào tạo lại cho đối với nhân viên mới được tuyển dụng. Hiện nay, tuy trung tâm không được tuyển dụng nhân viên chính thức, nhưng với những Phòng bán hàng địa bàn rộng mà có ít nhân viên chính thức, Trung tâm có tuyển dụng cộng tác viên toàn thời gian với chức danh là nhân viên bán hàng. Khi đó Trung tâm có tổ chức đào tạo chuyên sâu thêm cho những đối tượng đó để đáp ứng vị trí công việc một cách tốt nhất. Trên thực tế việc tuyển dụng các cộng tác viên này Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương đã tiến hành một cách khoa học nhất để đảm bảo kết quả thu được tốt nhất với các bước như sau:

- Bước 1: Phân tích. Phòng Nhân sự Tổng hợp đã thống kê các chỉ số, chỉ tiêu tình hình thực tế tại từng Phòng bán hàng, tính năng suất lao động bình quân tại đó để đưa ra kết luận là Phòng bán hàng nào cần phải tuyển dụng và tuyển dụng vào vị trí nào.

- Bước 2: Xác định nguồn tuyển dụng. Hiện nay, Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương tiến hành tuyển dụng công khai, có thông báo rộng rãi trên các phương tiện truyền thông đại chúng và mạng xã hội.

- Bước 3: Sàng lọc và thi tuyển. Thông qua hồ sơ tuyển dụng của các ứng viên, Phòng Nhân sự Tổng hợp đã sàng lọc ra những ứng viên đủ trình độ, tiêu chuẩn có thể đáp ứng được công việc. Tiếp theo đó đặt lịch tổ chức thi tuyển, thông báo thi tuyển, phỏng vấn vòng sau công bằng đối với tất cả ứng viên. Chỉ tuyển dụng các vị trí cần thiết, người tuyển dụng phải có trình độ để không phải đào tạo lại mà chỉ đào tạo chuyên sâu thêm. Quá trình tuyển dụng luôn đặt mục tiêu đúng người đúng việc.

- Bước 4: Thử việc. Sau khi đã tìm ra được ứng viên với đầy đủ từ phẩm chất đến năng lực thì sẽ tiến hành đến bước thử việc để ứng viên chứng minh năng lực của mình, đáp ứng cho vị trí công việc sắp tới. Các ứng viên Trung tâm tổ chức tập huấn nghiệp vụ, thông báo, hướng dẫn về nội dung các nội quy, quy chế, quy định

có liên quan đến người lao động làm việc trong doanh nghiệp và giới thiệu các sản phẩm, dịch vụ của Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương để các ứng viên tiếp cận, trao đổi và thực hiện công việc được giao cũng như chấp hành tốt các nội quy, quy chế nội bộ của doanh nghiệp. Lớp tập huấn không phải mục đích là đào tạo lại mà mục tiêu cung cấp các kiến thức chuyên sâu thêm, định hướng các ứng viên về con đường sắp tới.

- Bước 5. Ký hợp đồng công tác viên toàn thời gian. Căn cứ vào kết quả thử việc mà Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương ký hợp đồng cộng tác viên với ứng viên đủ điều kiện. Thực tế vào năm 2016, Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương có ký hợp đồng CTV toàn thời gian với 4 ứng viên. Và dựa theo năng suất lao động thực tế của các Cộng tác viên này thì đến năm 2020 có đề nghị với Tổng công ty để tuyển dụng một người trong số đó trở thành nhân viên chính thức, ký hợp đồng dài hạn.

Không chỉ có những lớp đào tạo, Trung tâm Kinh doanh Hải Dương hiện nay có xây dựng lên các nhóm chat online trên phần mềm Zalo. Trên các nhóm này có trao đổi các kinh nghiệm thực tế cơ bản trong hoạt động bán hàng. Có thể là cách sử dụng các phần mềm ứng dụng, có thể là các thao tác trợ giúp cho công việc nhanh hơn, hiệu suất hơn ... Hơn thế nữa Trung tâm Kinh doanh còn tổ chức thêm các lớp chia sẻ kinh nghiệm trong công việc cho đối tượng là nhân viên kinh doanh. Tại các lớp này, những nhân viên kinh doanh có năng suất lao động cao, có sản lượng sản phẩm lớn sẽ chia sẻ cho mọi người. Thời điểm cuối năm 2019 và đầu năm 2020, khi đó với định hướng phát triển dịch vụ số data trên nền di động và hệ thống mạng lưới các trạm phát sóng 4G đã đáp ứng kịp xu thế thì Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương triển khai chính sách đổi sim 4G cho khách hàng. Khi khách hàng dùng và cảm nhận ưu thế của 4G sẽ khuyến khích tăng tỷ lệ doanh thu data, giá trị gia tăng trên doanh thu thoại thuần. Và các lớp trao đổi kinh nghiệm, các nhóm chat chia sẻ đã đem lại hiệu quả rõ rệt. Từ vị trí thứ 61 tại tháng 11/2019 và tháng 12/2019 trong chỉ tiêu đổi sim 4G trên toàn quốc thì đến tháng 01/2020 Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương vươn lên thứ 21 và giữ vững thứ hạng từ 15 đến 20 trong suốt năm 2020.

Cùng với công tác tổ chức các lớp đào tạo này Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương hiện nay đã và đang đẩy mạnh khuyến khích người lao động học nâng cao kiến thức chuyên ngành. Định hướng mục tiêu cho nhân viên kinh doanh, chỉ ra những thiếu sót để nhân viên kinh doanh nhận ra sự cần thiết phải lấp lỗ hổng và trau dồi thêm kiến thức. Trung tâm tạo điều kiện, hỗ trợ một phần trong giới hạn được cho phép cho nhân viên kinh doanh. Có thể như hỗ trợ chi phí đi lại, ăn ở cho những khóa học ngắn hạn, hỗ trợ địa điểm học cho những khóa học từ xa, tạo điều kiện thời gian làm việc để nhân viên kinh doanh vừa học vừa làm.

Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương luôn bám sát vào tình hình thực tế của đơn vị. Quản lý về mặt tài chính hàng ngày để thúc đẩy các hoạt động như thu nợ, thu cước. Trợ giúp nhân viên kinh doanh về kiểm soát dòng tiền để tránh sai sót không đáng có. Luôn luôn nhận định nâng cao trí lực là nâng cao hiểu biết, nâng cao kiến thức cho nhân viên để tránh sai sót trong công việc hàng ngày, Trung tâm Kinh doanh đã liên tục nâng cao hiểu biết về tài chính của nhân viên kinh doanh để họ có thể xác định xem làm gì có lợi hơn, có hiệu quả hơn. Liên tục cập nhật các bảng giá sản phẩm của đối thủ cạnh tranh và thông báo đến các nhân viên kinh doanh để họ có thêm thêm nguồn dữ liệu khi bán hàng.

Trung tâm Kinh doanh luôn tổ chức các cuộc thi đua sáng kiến phục vụ vào sản xuất kinh doanh. Một năm 2 lần, hội đồng sáng kiến tổ chức xét duyệt các sáng kiến có tính thực tiễn cao và đã được áp dụng vào hoạt động sản xuất. Trong năm 2021, Trung tâm Kinh doanh VNPT Hải Dương đã có 2 sáng kiến cấp A và được Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam công nhận. Các sáng kiến này áp dụng thành công trong lao động sản xuất và đem lại hiệu quả cao.

Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương đã và đang xây dựng hệ thống lương theo doanh thu bám thực tế đạt được của nhân viên kinh doanh. Tại thời điểm 31/03/2022, lương KPI chiếm 20% tổng lương của nhân viên kinh doanh, còn lại 80% chính là lương doanh thu. Với mục tiêu làm bao nhiêu hưởng từng đó, điều này đã khuyến khích người lao động không ngừng nghiên cứu, học hỏi, tìm kiếm biện pháp, phương pháp áp dụng để nâng cao năng suất, chất lượng và hiệu quả hoạt động SXKD của đơn vị.

2.2.2.3. Về tâm lực

Lịch sử hình thành của VNPT mà tiền thân là ngành Bưu điện Việt Nam được thành lập ngày 15/08/1945, trong hơn 70 năm qua đã gắn bó với đời sống của người dân, cũng như góp phần không nhỏ vào sự nghiệp xây dựng và bảo vệ Tổ quốc Xã hội chủ nghĩa. Trung tâm Kinh doanh VNPT Hải Dương nói riêng cũng như Tổng công ty Dịch vụ Viễn thông luôn luôn ghi nhớ và khắc sâu các tiền bối đi trước. Với tôn chỉ 10 chữ vàng luôn khắc ghi trong tâm khảm của mỗi người VNPT: “Trung thành – Dũng cảm – Tận tụy – Sáng tạo – Nghĩa tình”. Tại Trung tâm Hải Dương có một nơi trang nghiêm luôn lưu giữ các kỷ vật của quá trình hình thành và phát triển của mình đó chính là Phòng Truyền Thống. Nơi đó đã chứng minh rằng các giá trị chuẩn mực đạo đức, phẩm chất tốt đẹp và sự hoàn thiện nhân cách của con người, được biểu hiện trong thực tiễn lao động sản xuất và sáng tạo cá nhân luôn luôn tồn tại mãi trong mỗi người lao động tại Trung tâm Kinh doanh Hải Dương.

Thêm vào đó, Trung tâm Kinh doanh VNPT Hải Dương luôn nhận định nguồn nhân lực có phẩm chất và tư cách tốt sẽ là nền tảng vững chắc cho sự phát triển của tổ chức và doanh nghiệp. Tại các chỉ tiêu KPI mô tả năng suất lao động của nhân viên kinh doanh luôn có một chỉ tiêu đó là thực hiện đúng nội quy, quy định của doanh nghiệp. Khi đó đạo đức nghề nghiệp, nhân cách người lao động luôn luôn được chú trọng, giữ gìn.

Trung tâm Kinh doanh VNPT cũng nhận thấy rằng, các nhà quản trị luôn là người đi đầu, là tấm gương để các nhân viên kinh doanh đi theo học tập. Do vậy định kỳ hàng tháng luôn tổ chức đi kiểm tra các phòng bán hàng vừa động viên tinh thần làm việc của người lao động, vừa kiểm tra kiểm soát nhắc nhở nếu nhân viên gặp lỗi sai sót. Luôn yêu cầu các giám đốc Phòng bán hàng phải tuân thủ nguyên tắc làm việc, thực hiện đúng nội quy, quy định của doanh nghiệp cũng như của Nhà Nước. Khi chấm điểm KPI của nhân viên kinh doanh, luôn có kiểm tra xem giám đốc phòng bán hàng có chấm đúng kết quả hay không, có hiện tượng ưu tiên lao động này, khắt khe lao động kia, cả nể không dứt khoát. Với công đoạn kiểm tra, kiểm soát này tăng thêm niềm tin của nhân viên kinh doanh, người lao động vào đơn vị.

Vào cuối mỗi năm, căn cứ vào kết quả sản xuất của từng nhân viên kinh doanh cũng như kết quả của từng phòng bán hàng mà Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương tiến hành bình bầu và xét duyệt các cá nhân, tập thể xuất sắc để đề nghị đến cấp cao hơn khen thưởng. Các cấp độ khen thưởng bao gồm: bằng khen của Bộ Thông Tin và Truyền Thông, Tập đoàn Bưu chính Viễn thông, Tổng công ty Dịch vụ Viễn. Với mỗi hình thức khen thưởng, nhân viên kinh doanh sẽ được nhận một số tiền thưởng tương đương với mức đã được các cấp quy định từ đó càng có động lực khích lệ sản xuất của cá nhân cũng như của toàn Phòng bán hàng.

Ngược lại, Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương cũng có hình thức và chế tài xử lý vi phạm kỷ luật, nội quy lao động và xử phạt đối với từng cá nhân, tập thể vi phạm kỷ luật sản xuất, kỷ luật lao động hoặc không hoàn thành nhiệm vụ theo các mức độ được quy định cụ thể trong Nội quy lao động và Quy chế về thi hành kỷ luật lao động. Hiện nay Trung tâm quy định nhân viên kinh doanh hoàn thành dưới 70% KPI đều có công văn nhắc nhở không hoàn thành nhiệm vụ. Nếu 4 lần không hoàn thành nhiệm vụ trong 12 tháng sẽ bị chấm dứt hợp đồng lao động. Thực tế từ năm 2015 đến ngày 31/03/2022, Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương đã chấm dứt hợp đồng là 21 trường hợp các nhân viên không đảm bảo chất lượng.

Và một điểm đặc biệt quan trọng đó là dựa vào cơ sở đánh giá chất lượng nhân viên kinh doanh, nhận xét cán bộ hàng năm, mà Ban Lãnh đạo Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương xem xét quy hoạch, bổ nhiệm cán bộ thông qua lấy ý kiến tín nhiệm cán bộ tại các đơn vị, phòng, ban và các đơn vị trực thuộc Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương. Đưa vào danh sách quy hoạch đúng đối tượng, tiêu chuẩn nhằm tạo nguồn cán bộ cho các đơn vị trong từng giai đoạn và công tác bố trí, bổ nhiệm cán bộ được thực hiện theo đúng quy trình, tiêu chuẩn, đúng người, đúng việc, tạo niềm tin cho người lao động trong Trung tâm và có tinh thần, trách nhiệm, mục tiêu phấn đấu. Thực tế vào năm 2018 có bổ nhiệm một phó giám đốc Phòng bán hàng Thành Phố Hải Dương từ nhân viên AM.

Ngoài các vấn đề nội tại của nhân viên kinh doanh, hiện nay Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương cũng nhận thấy rằng vấn đề khách quan có tác động khá quan trọng trong chất lượng của nhân viên kinh doanh. Khách quan ở đây đó chính

là phối hợp với nhân viên kỹ thuật thuộc Viễn thông Hải Dương. Thống kê tình hình sản xuất kinh doanh tại các Phòng bán hàng thì, đơn vị nào có phối hợp kinh doanh – kỹ thuật tốt thì kết quả cao hơn hẳn so với những đơn vị chưa phối hợp tốt. Các nghiên cứu khoa học cũng chỉ ra rằng nếu người lao động làm việc trong môi trường đoàn kết, nhiệt tình cũng như các đối tác phối kết hợp nhuần nhuyễn thì năng suất lao động sẽ ngày càng đi lên. Do đó Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương đã và đang tiến hành rất nhiều biện pháp khác nhau để tăng đoàn kết của hai đơn vị kinh doanh – kỹ thuật của cùng Tập đoàn như:

- Tổ chức các buổi bán hàng tổng lực cả hai đơn vị. Tạo các buổi bán hàng này thành lập các tổ thi đấu với nhau. Mỗi tổ sẽ gồm hai thành viên: nhân viên kinh doanh và nhân viên kỹ thuật. Khen thưởng các đội có thành tích cao nhất. Như hiện nay thì một tháng 1 lần bán hàng tổng lực phối hợp hai đơn vị.

- Tổ chức các buổi chăm sóc khách hàng. Lấy ý kiến khách hàng về chất lượng mạng, tăng cường mối quan hệ với khách hàng, nâng cao mức độ tương tác với khách hàng và đặc biệt nữa là tăng độ phối hợp kinh doanh – kỹ thuật. Thực tế số lượng nhân viên kinh doanh thường ít hơn 2 lần so với nhân viên kỹ thuật. Và khách hàng thường sẽ tiếp xúc nhiều với nhân viên kỹ thuật hơn so với nhân viên kinh doanh. Do đó các buổi chăm sóc khách hàng này đem lại mối liên hệ mật thiết hơn của nhân viên kinh doanh với khách hàng. Hiện nay Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương mới tổ chức hình thức này tại Quý VI năm 2021 đợt cao điểm chăm sóc khách hàng. Khi đó dán tem trên modem, thiết bị đầu cuối tại nhà khách hàng. Trên tem có các số liên hệ: hotline – chăm sóc khách hàng, số điện thoại di động của nhân viên kinh doanh và nhân viên kỹ thuật.

- Hàng tháng có buổi họp kết hợp cả hai địa bàn cả kinh doanh lẫn kỹ thuật để đưa ra những phương án phù hợp cho hoạt động cả hai bên. Như hiện nay các buổi họp có tổ chức diễn ra tại địa bàn các đơn vị Phòng bán hàng và Trung tâm viễn thông huyện, nhưng mới chỉ dừng lại ở mức độ lãnh đạo, chứ chưa đi trực tiếp đến nhân viên kinh doanh và nhân viên kỹ thuật. Một số đơn vị vẫn chưa thể kết hợp nhuần nhuyễn giữa địa bàn kinh doanh và kỹ thuật. Vẫn còn tình trạng đổ lỗi cho nhau khi có vấn đề xảy ra.

2.2.2.4. Kết quả khảo sát ý kiến cán bộ nhân viên

Tác giả đã tiến hành phỏng vấn lãnh đạo đơn vị và phát phiếu khảo sát đến cán bộ nhân viên Trung tâm kinh doanh VNPT Hải Dương về các biện pháp nâng cao chất lượng nhân viên kinh doanh tại đơn vị.

Bản hỏi thể hiện trong phụ lục 1

Kết quả điều tra ý kiến cán bộ nhân viên về các biện pháp nâng cao chất lượng nhân viên kinh doanh tại đơn vị thể hiện trong phụ lục 2.

Phiếu phỏng vấn lãnh đạo thể hiện trong phụ lục 3.

Kết quả phỏng vấn lãnh đạo thể hiện trong phụ lục 4.

2.3. Nhận xét chất lượng nhân viên kinh doanh và các biện pháp tại Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương

2.3.1. Ưu điểm

Với kinh nghiệm lâu dài trong lịch sử quá trình hoạt động, Trung tâm Kinh doanh VNPT Hải Dương đã xác định rõ ràng vai trò của nguồn nhân lực và đặc biệt là nhân viên kinh doanh trong quá trình hoạt động kinh doanh của mình.

Về cơ bản chất lượng nhân viên kinh doanh đáp ứng yêu cầu sản xuất kinh doanh, đóng góp tích cực vào việc hoàn thành kế hoạch của Trung tâm kinh doanh VNPT Hải Dương trong giai đoạn 2019 – 2021.

Để xây dựng đội ngũ nhân viên kinh doanh Trung tâm đã áp dụng nhiều biện pháp, như:

- Quy chế tuyển dụng, đào tạo đi vào thực chất hơn. Tất cả nhân viên kinh doanh đều có trình độ từ sơ cấp trở lên. Tỷ lệ nhân viên kinh doanh có trình độ đại học trở lên ngày càng tăng trưởng. Trình độ của nhân viên càng ngày càng tăng tỷ lệ thuận với hoạt động ngày càng trơn tru, thích ứng với những thay đổi công nghệ liên tục trong giai đoạn chuyển đổi số mạnh mẽ. Thời gian để thực hiện 1 hợp đồng phát triển ngày càng rút ngắn. Năng suất lao động ngày càng tăng cao.
- Chế độ tiền lương, thưởng, hoa hồng gắn liền với định hướng, mục tiêu phát triển của đơn vị. Đơn vị đã xây dựng hệ thống tính lương, thưởng thông qua chỉ tiêu KPI, BSC.

- Vấn đề đào tạo, chia sẻ kinh nghiệm, không khí đoàn kết, cùng vươn lên đạt thành tích lan rộng trong toàn bộ Trung tâm Kinh doanh. Các cuộc thi đua 190 ngày đêm cuối năm 2020, 365 ngày đêm năm 2021 đạt thành tích tốt, vượt qua các khó khăn trong thời điểm đại dịch Covid19 hoành hành, tăng trưởng cao. Tuy không đạt được kế hoạch Tập đoàn và Tổng công ty giao phó, nhưng vẫn đạt được mức tăng trưởng. Chứng minh mô hình hoạt động, chính sách kinh doanh, phương hướng phát triển là chính xác.

Trong quá trình phát triển Trung tâm Kinh doanh VNPT - Hải Dương đã xây dựng được đội ngũ nhân viên kinh doanh đủ về số lượng và chất lượng ngày càng được nâng cao. Về hoạt động nâng cao chất lượng nhân viên kinh doanh của Trung tâm Kinh doanh VNPT - Hải Dương hiện nay có những ưu điểm sau:

- Hiệu quả quá trình đào tạo tăng cao, thể hiện ở năng suất lao động của nhân viên kinh doanh, thời gian thực hiện 1 hợp đồng rút ngắn.
- Hệ thống lương, thưởng theo doanh thu bám thực tế đạt được của nhân viên kinh doanh, doanh thu cao thì lương nhân viên kinh doanh cao, kích thích năng suất lao động.

2.3.2. Tồn tại và nguyên nhân

Bên cạnh những kết quả đạt được, chất lượng nhân viên kinh doanh còn 1 số tồn tại như trình độ đào tạo còn hạn chế, về thể lực tỉ lệ nhân viên có sức khỏe loại III vẫn còn nhiều, nhận thức của một số nhân viên về nhiệm vụ, công việc còn hạn chế.

Những tồn tại được rút ra ở trên là do các nguyên nhân chủ yếu sau:

- Chưa cập nhật thường xuyên những biến động thị trường, để có những chính sách kích thích đối với nhân viên kinh doanh, người lao động. Các phương án kinh doanh thường chậm một nhịp dẫn đến hiệu quả hoạt động kinh doanh tuy có tăng trưởng nhưng chưa đạt như kế hoạch đề ra.
- Chính sách tuyển dụng tuy tốt nhưng vẫn chưa thu hút được người tài về phía mình. Tỷ lệ tuyển dụng thành công thấp, nhân viên mới được tuyển dụng chưa thật sự là người tài mà chỉ dừng ở đối tượng đủ để hoạt động.

- Chính sách đãi ngộ chưa đủ đột biến, chỉ dừng lại ở sự tự có ý thức hoàn thành nhiệm vụ chứ không có ý trí phấn đấu.

- Thu nhập tăng nhưng chưa theo kịp biến động giá do đó hiệu quả kích thích, nâng cao năng suất còn thấp. Có tỷ lệ nhất định nhân viên nghỉ việc vì thu nhập chưa đáp ứng được mong muốn của họ.

- Một số đơn vị vẫn chưa thể kết hợp nhuần nhuyễn giữa địa bàn kinh doanh và kỹ thuật. Vẫn còn tình trạng đổ lỗi cho nhau khi có vấn đề xảy ra.

Kết luận chương:

Chương 2 phân tích thực trạng chất lượng nhân viên kinh doanh cũng như thực trạng nâng cao chất lượng nhân viên kinh doanh tại Trung tâm kinh doanh Hải Dương trong khoảng thời gian nghiên cứu. Từ đó đưa ra được các kết luận kết quả đạt được của hoạt động nâng cao chất lượng nhân viên kinh doanh tại Trung tâm Kinh doanh Hải Dương.

CHƯƠNG 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NHÂN VIÊN KINH DOANH TẠI TRUNG TÂM KINH DOANH VNPT – HẢI DƯƠNG

Dựa trên cơ sở lý thuyết ở Chương 1 và thực trạng chất lượng nhân viên kinh doanh được trình bày tại Chương 2, đưa ra các giải pháp nâng cao chất lượng nhân viên kinh doanh tại Trung tâm kinh doanh Hải Dương phù hợp với chiến lược phát triển đến năm 2025.

3.1. Chiến lược phát triển của Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương đến năm 2025

3.1.1. Chiến lược phát triển của Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương đến năm 2025

Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương là đơn vị kinh tế trực thuộc, hạch toán phụ thuộc Tổng công ty Dịch vụ Viễn thông, được tổ chức và hoạt động dưới hình thức chi nhánh của Tổng công ty Dịch vụ Viễn thông và Tổng công ty Dịch vụ Viễn thông là đơn vị thành viên của Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam. Vậy trước hết tôi xin trình bày Sứ mệnh và tầm nhìn của Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam, để từ đó sẽ giới thiệu chiến lược phát triển của Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương đến năm 2025

Sứ mệnh:

- Thứ nhất: đó chính là cung cấp cho khách hàng và đối tác các sản phẩm , dịch vụ Viễn thông - CNTT - Truyền thông và Dịch vụ số chất lượng, đột phá, sáng tạo.

- Thứ hai: phấn đấu trở thành trung tâm số (Digital Hub) của khu vực châu Á.

- Thứ ba: đó là tôn vinh và đánh giá giá trị đích thực của người lao động.

- Thứ tư: trở thành tập đoàn tiên phong trong các hoạt động về cộng đồng.

Tầm nhìn:

- Thứ nhất: đó là trở thành nhà cung cấp dịch vụ số hàng đầu Việt Nam vào năm 2025.

- Thứ hai: đó là trở thành Trung tâm số (Digital Hub) của Châu Á vào năm 2030.

- Thứ ba: đó là trở thành lựa chọn số 1 của khách hàng sử dụng sản phẩm, dịch vụ Công nghệ thông tin - Viễn thông (ICT) tại thị trường.

Để thực hiện được sứ mệnh và tầm nhìn của Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam, với tư cách là một thành viên Trung tâm Kinh doanh VNPT Hải Dương đã xây dựng chiến lược phát triển đến năm 2025 như sau:

- Tổ chức kinh doanh dịch vụ Viễn thông cốt lõi.
- Thúc đẩy kinh doanh dịch vụ số doanh nghiệp.
- Tăng trưởng doanh thu dịch vụ số cá nhân.
- Nâng cao trải nghiệm khách hàng.
- Sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực.

Còn khi phân rã mục tiêu, thì Trung tâm Kinh Doanh VNPT – Hải Dương đã đưa ra mục tiêu cụ thể đó là:

- Phần đầu, vượt qua tất cả khó khăn thách thức để hoàn thành kế hoạch mà Tổng công ty, Tập đoàn giao phó.

- Phần đầu tăng thu nhập bình quân cho người lao động tối thiểu 5% so với năm trước. Phần đầu thu nhập của người lao động lúc này cũng phải hơn mức độ trượt giá của nền kinh tế.

- Đặt mục tiêu phát triển trong thời kỳ là công nghệ số. Tăng tỷ lệ doanh thu dịch vụ số trong tỷ lệ doanh thu toàn Trung tâm.

- Đảm bảo tỷ lệ doanh thu, lợi nhuận, chi phí hợp lý(không tính chi phí chuyển giao nội bộ giữa các đơn vị thành viên trong toàn Tập đoàn). Phát triển phải được bền vững.

- Không chạy đua theo thành tích phát triển, mà phải đặt mục tiêu vừa phát triển khách hàng mới và phải giữ khách hàng hiện hữu. Phải đặt mục tiêu mà nâng cao trải nghiệm khách hàng. Bên cạnh việc lắng nghe và thấu hiểu được những phản hồi của khách hàng thì cần cân nhắc thêm các hoạt động đánh giá hiệu quả để gia tăng sự hài lòng của khách hàng. Khi đó mới là phát triển bền vững, giữ chân khách hàng sử dụng dịch vụ trọn đời.

- Định kỳ hàng tháng, hàng quý và hàng năm phải có các thống kê báo cáo về sản lượng, chất lượng của nguồn nhân lực toàn bộ Trung tâm. Để từ đó đưa những biện pháp tăng cường sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực.

3.1.2. Quan điểm mới về nhân sự nhằm thực hiện chiến lược phát triển.

Quan điểm đầu tiên về nhân sự mà Trung tâm Kinh doanh Hải Dương luôn luôn đề cập đó là: sống và làm việc theo tư tưởng Hồ Chí Minh. Đồng nhất từ trong nội bộ Đảng viên đến toàn bộ quần chúng. Tuyên dương các lao động xuất sắc, kịp thời thay thế những lao động yếu kém về năng lực, sa thải những lao động suy thoái về đạo đức nghề nghiệp, vi phạm pháp luật.

Thứ hai đó là: quá trình chuyển đổi số diễn ra sâu rộng trên khắp các lĩnh vực. Về khía cạnh vĩ mô thì ngày 03/06/2020, Thủ tướng Chính phủ Nguyễn Xuân Phúc ký ban hành Quyết định số 749/QĐ-TTg phê duyệt "Chương trình chuyển đổi số quốc gia đến năm 2025, định hướng đến năm 2030". Do vậy nguồn nhân lực tại Trung tâm Kinh doanh VNPT Hải Dương và đặc biệt là nhân viên kinh doanh phải có đầy đủ kiến thức, chuyên môn để đáp ứng công nghệ số của thời đại mới. Người lao động phải luôn luôn học tập, trau dồi kiến thức, đặc biệt là các kỹ thuật tiên tiến đã, đang và sắp sửa triển khai trong hoạt động sản xuất. Luôn định hướng người lao động phải theo kịp bước tiến của thời đại, hòa chung với mục tiêu Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương đóng góp là đơn vị dẫn đầu chuyển đổi số tại địa bàn Hải Dương. Ngoài ra các quy trình tuyển dụng, đào tạo phải đáp ứng tiêu chí người lao động được tuyển dụng, được đào tạo phải có các chứng chỉ bắt buộc, có kiến thức chuyên môn cao, đặc biệt phải có tinh thần học hỏi đổi mới để theo kịp bước tiến của công nghệ, của thời đại.

Thứ ba đó là cơ chế, chính sách điều hành, chính sách tiền lương tiền thưởng luôn bắt kịp với thay đổi của thị trường. Đặc biệt không giới hạn mức trần tiền lương, xây dựng hệ số lương khuyến khích trong khung đơn giá tiền lương tập trung vào các dịch vụ chủ chốt. Gắn định hướng chiến lược phát triển của Trung tâm Kinh doanh với chiến lược nâng cao chất lượng nguồn nhân lực nói chung và nhân viên kinh doanh nói riêng. Đặc biệt cơ chế đãi ngộ luôn luôn được xem xét một cách hợp lý nhất để thu hút và giữ chân người tài.

Thứ tư là có cơ chế giám sát đầy đủ, chính xác và kịp thời. Đánh giá người lao động một cách công bằng. Kiên quyết xử lý những trường hợp người lao động không đảm bảo chất lượng, vi phạm nội quy, quy tắc, thỏa ước lao động tập thể.

3.2. Một số giải pháp nâng cao chất lượng nhân viên kinh doanh tại Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương

Qua các phương pháp thu thập dữ liệu: Phỏng vấn, khảo sát tác giả đã thu thập được các thông tin sơ cấp trình bày tại bảng phụ lục 1,2,3. Cùng với nghiên cứu thông tin thứ cấp tại các số liệu của các phòng chức năng tại Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương và các thống kê phân tích hiện trạng cũng như các giải pháp nâng cao chất lượng nhân viên kinh doanh đến thời điểm 31/03/2022 được trình bày tại Chương 2 của luận văn, tác giả đã đưa ra một số các giải pháp để nâng cao chất lượng nhân viên kinh doanh tại Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương.

3.2.1. Giải pháp về tiêu chí thể lực

- Tổ chức các đợt khám bệnh định kỳ chuyên sâu hơn như có thêm những xét nghiệm tiền ung thư, các xét nghiệm có thể xác định nhanh các căn bệnh nguy hiểm sớm hơn để đảm bảo sức khỏe cho người lao động nói chung cũng như nhân viên kinh doanh nói riêng. Theo số liệu thống kê thứ cấp của Phòng Tổ chức Hành chính, tỷ lệ người lao động đạt sức khỏe loại III rất cao, do vậy chất lượng của việc khám bệnh định kỳ rất quan trọng để tăng khả năng phòng tránh bệnh tật cho người lao động nói chung và nhân viên kinh doanh nói riêng. Có thể có nhiều phương án đưa ra như: chọn đối tác khám chữa bệnh có uy tín hơn, tiến hành thêm nhiều các xét nghiệm chuyên sâu hơn. Để thực hiện phương án này thì cần phải tăng tỷ lệ chi phí khám bệnh cho người lao động. Cần cân đối thu chi, cũng như phải có biện pháp giải trình, đề nghị với Tập đoàn, Tổng công ty xem xét để tăng tỷ lệ chi phí phúc lợi xã hội trên tổng chi phí được phân giao.

- Điểm bất cập trong tình hình sức khỏe tại Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương là tỷ lệ lao động sức khỏe loại II rất cao. Cần so sánh với các đơn vị hoạt động cùng ngành như các Trung tâm Kinh doanh bạn ở tỉnh khác. Cũng xin ý kiến các chuyên gia y tế để khắc phục tình trạng này. Trung tâm Kinh doanh cần

nghiên cứu, phân loại điều kiện lao động nhằm tìm ra các nhân tố có tác động tốt và có tác động xấu đến sức khỏe và khả năng làm việc của người lao động để cải thiện điều kiện lao động cho người lao động, giữ gìn và tăng cường sức khỏe cho người lao động, tạo ra những điều kiện lao động thuận lợi. Với loại có tác động tốt, doanh nghiệp cần khai thác, vận dụng để tạo điều kiện thuận lợi cho người lao động làm việc thoải mái, phát triển toàn diện con người cả về thể lực, tinh thần và nhân cách, động viên khả năng lao động sáng tạo và có cảm giác thỏa mãn trong lao động. Ngược lại với loại có tác động xấu cần hạn chế, khắc phục và loại trừ để giảm tối đa và tránh các điều kiện làm việc không thuận lợi - là nguyên nhân gây ra việc giảm khả năng làm việc, làm việc trong trạng thái mệt mỏi, hay ốm bệnh lý, thậm chí mắc bệnh nghề nghiệp của người lao động.

- Luôn đề cao vấn đề an toàn lao động, nâng cao hiểu biết về tai nạn lao động và cách xử lý khi gặp tai nạn lao động cho nhân viên kinh doanh. Hiện nay các lớp học an toàn lao động mới chỉ dừng lại trao đổi bằng lý thuyết, tỷ lệ thực hành hướng dẫn nhân viên kinh doanh ứng biến, xử lý khi gặp tai nạn lao động chưa cao. Do đó tăng cường thời lượng thực hành xử lý sự cố khi người lao động gặp tai nạn lao động. Tiếp tục phối hợp với Công đoàn phát động những tuần lễ an toàn, cũng như lối sống lành mạnh, phong cách làm việc hiệu quả. Áp dụng quy tắc 5S: Sàng lọc, Sắp xếp, Sạch sẽ, Săn sóc, Sẵn sàng trong công việc hàng ngày. Không chỉ có khuyến khích bằng các hình thức vận động, phát động phong trào mà cần phải có hành động thực tiễn đó chính là triển khai ngay quy tắc 5S vào môi trường làm việc hàng ngày của người lao động nói chung và nhân viên kinh doanh nói riêng. Trước đây chỉ phát động phong trào, do vậy giải pháp hiện nay là cần triển khai ngay lập tức để thay đổi cách làm việc của nhân viên một cách khoa học nhất. Từ đó trợ giúp nhân viên kinh doanh xây dựng thời gian biểu làm việc một cách hợp lý để vừa đạt hiệu quả làm việc một cách cao nhất vừa giữ sức khỏe cho nhân viên.

- Cải thiện điều kiện lao động, cung cấp đầy đủ thiết bị bảo hộ cá nhân cho nhân viên kinh doanh như lao động như mũ bảo hiểm, quần áo bảo hộ, quần áo đồng phục... Tuy hiện nay chi phí bảo hộ lao động được định mức bởi Tổng công ty, nhưng Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương có thể chuyển đổi như: giảm

số lượng đồng phục tăng số lượng đồ bảo hộ: áo khoác, mũ bảo hiểm ... Tiếp tục cải thiện mức độ sống hàng ngày của nhân viên bằng cách: tại bếp ăn chung toàn đơn vị có thể thêm một tuần một lần bữa ăn đặc biệt với chi phí cao hơn, xuất ăn hấp dẫn hơn cho người lao động. Với chi phí ăn ca không lớn quá so mới mức được nhà nước công bố lại có thể nâng cao sức khỏe từ vật chất đến tinh thần cho người lao động.

- Cơ cấu giới tính theo vị trí công tác của nhân viên kinh doanh một cách hợp lý. Như đối với nhân viên giao dịch, nhân viên bán hàng online thì ưu tiên nữ, có thể là 100% nữ. Nhân viên địa bàn ưu tiên nam, tỷ lệ nên là trên 70%. Nhân viên AM ưu tiên nam, tỷ lệ nên là trên 90%. Những tỷ lệ này không phải là con số tự nhiên hình thành. Đây là tỷ lệ vàng trong qua rất nhiều nghiên cứu đưa ra về vị trí mà người lao động tham gia. Nhân viên địa bàn cũng như nhân viên AM là những người bán hàng trực tiếp, phải lặn xả đi tìm kiếm khách hàng cũng như hỗ trợ khách hàng bất kể ngày đêm khi được yêu cầu. Do đó để đảm bảo sức khỏe, cũng như hiệu quả làm việc thì tỷ lệ nam giới thường cao hơn rất nhiều so với nữ giới. Tuy hiện nay Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương chưa được phép tuyển nhân viên chính thức trực tiếp nhưng vẫn có thể tuyển các cộng tác viên toàn thời gian với chức danh nhân viên kinh doanh, do đó vẫn có thể điều chỉnh được tỷ lệ giới tính trong khoảng cho phép và hiệu quả nhất.

- Có chính sách điều động nhân lực chéo giữa các bộ phận, các vị trí công tác hợp lý. Tất cả việc điều động chéo dựa trên nhu cầu nhân lực giữa các bộ phận, khả năng làm việc của nhân viên kinh doanh tại vị trí mới có đáp ứng hay không. Việc điều động này sẽ có ưu thế nếu vị trí mới phù hợp. Nhờ điều động chéo sắp xếp được tỷ lệ giới tính đối với từng vị trí công việc, tăng tính hiệu quả hơn. Khi tiến hành điều động bán chéo cần phải có khảo sát từ vị trí công việc cũ của nhân viên kinh doanh đến vị trí công việc mới của họ, cũng như khoảng cách địa lý từ nhà đến nơi làm việc của nhân viên bị thay đổi. Cần phải tính đến tất cả mọi khía cạnh tác động đến đặc biệt sức khỏe, tinh thần của nhân viên trước khi ra quyết định. Ngoài ra cũng tham khảo ý kiến của người lao động, vì họ mới là đối tượng chính.

- Tổ chức các đợt tham quan, du lịch giải trí một cách hợp lý hơn để nâng cao sức khỏe. Hiện nay, các đợt tham quan du lịch được tổ chức thành từng bộ phận, từng phòng bán hàng. Trung tâm kinh doanh trao toàn quyền cho các Phòng bán hàng chỉ với yêu cầu bắt buộc phải tổ chức cho người lao động. Giờ có thể là cả Trung tâm Kinh doanh nhưng chia làm hai đợt, để nâng cao các mối quan hệ đồng nghiệp, tăng cường đoàn kết trong đơn vị. Khuyến khích Công đoàn Trung tâm Kinh doanh phối hợp với Công đoàn Viễn thông Hải Dương để tổ chức các đợt thăm quan, du lịch cùng nhau, gắn kết tình đồng nghiệp của hai đơn vị. Trong phương hướng hoạt động của hai tổ chức công đoàn thì bắt đầu từ năm 2022 sẽ áp dụng phương pháp này.

3.2.2. Giải pháp về tiêu chí trí lực

- Tuyển dụng công khai, có thông báo rộng rãi trên các phương tiện truyền thông đại chúng và mạng xã hội. Có kế hoạch thi tuyển chính xác rõ ràng với các giám khảo là chuyên gia trong các lĩnh vực tuyển dụng. Tổ chức thi tuyển, thông báo thi tuyển, phỏng vấn vòng sau công bằng đối với tất cả ứng viên. Chỉ tuyển dụng các vị trí cần thiết, người tuyển dụng phải có trình độ để không phải đào tạo lại mà chỉ đào tạo chuyên sâu thêm.. Không chỉ đặt nặng vấn đề bằng cấp mà cả thực tế của người lao động. Do đó quá trình thử việc sẽ đào thải những ứng viên không đảm bảo chất lượng chỉ để lại những ứng viên đạt chỉ tiêu. Quá trình tuyển dụng luôn đặt mục tiêu đúng người đúng việc.

- Nâng cao trình độ của nhân viên qua cơ cấu trình độ của người lao động. Bằng cấp không chỉ ra nhân viên kinh doanh có chất lượng hay không, nhưng nhân viên kinh doanh có chất lượng tốt cần thiết phải có trình độ cao. Do vậy khuyến khích nhân viên nâng cao trình độ của mình để đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của xã hội. Chính vì vậy phải có phương án rõ ràng, xác định thông qua thỏa ước lao động hàng năm với người lao động, để khuyến khích cũng như định hướng cho người lao động tự nâng cao trình độ cho chính mình.

- Nâng cao chất lượng trong các lớp đào tạo được tổ chức. Cần phân tích rõ vị trí công việc đưa ra một bản mô tả công việc cụ thể và rõ ràng cho từng vị trí và từng lĩnh vực công việc cụ thể để từ đó làm cơ sở cho các công tác quản lý nhân sự

khác mà trong đó có công tác đào tạo. Từ đó xây dựng kế hoạch đào tạo hợp lý tránh lãng phí, vì chi phí đào tạo là rất cao nếu như các giảng viên là chuyên gia hàng đầu. Có thể kết hợp các hình thức đào tạo xen lẫn nhau từ trực tiếp đến trực tuyến để giảm chi phí. Trích nguồn chi phí hợp lý để thuê giảng viên ngoài là các chuyên gia đầu ngành. Luôn luôn đổi mới, hiện đại hóa chương trình, nội dung đào tạo theo hướng linh hoạt bám sát thực tiễn hoạt động sản xuất kinh doanh.

- Xác định mục tiêu hướng đi rõ ràng cho nhân viên kinh doanh đó chính là: cuộc cách mạng công nghệ 4.0 chính là thời điểm nở rộ cho Ngành Công nghiệp Bán hàng hàng trực tuyến. Định hướng nhân viên kinh doanh phương pháp bán hàng mới và đang nở rộ và có hiệu quả cao tại Việt Nam: bán hàng online, bán hàng qua mạng xã hội. Tỷ lệ khách hàng sử dụng các dịch vụ trực tuyến, các mạng xã hội càng ngày càng lớn, do đó việc bán hàng phải đi kịp với thời đại.

- Tiếp tục tăng cường khuyến khích người lao động học nâng cao kiến thức chuyên ngành. Cân đối chi phí có thể hỗ trợ nhân viên kinh doanh. Có thể hỗ trợ thêm một phần học phí của các khóa học, từ đó nhân viên kinh doanh sẽ tiếp tục nâng cao trình độ, trau dồi kiến thức cho chính mình.

- Mở ra hướng đi tự học của nhân viên kinh doanh. Không chỉ các kiến thức chuyên ngành, các khóa học nghiệp vụ mà tất cả các tấm gương người bán hàng giỏi ở Việt Nam và trên thế giới đều là các bài học đắt giá. Những người bán hàng giỏi thành công thì chia sẻ cho nhân viên kinh doanh các bài học đúng đắn và những thất bại, vấp ngã của họ cũng là các kinh nghiệm cần tránh.

- Vận động nhân viên kinh doanh tham gia vào các nhóm chia sẻ kinh nghiệm nhiều hơn để nâng cao hiệu quả làm việc hàng ngày từ đó nâng cao năng suất lao động, nâng cao chất lượng nhân viên kinh doanh.

- Tổ chức các đợt bán hàng tổng lực nhiều hơn. Các đợt vừa mục tiêu kết nối đơn vị, nhân viên với nhau, vừa thực hiện các chỉ tiêu mà Trung tâm đề ra. Để tăng tính hiệu quả của các đợt bán hàng này có thể áp dụng bán hàng theo chuyên đề, theo định hướng ngày vàng, bán hàng tập trung vào một loại sản phẩm, hoặc bán hàng vào những địa bàn bị cạnh tranh cao... Ngoài ra có kế hoạch kết hợp các đợt bán hàng tổng lực cùng với khóa học đào tạo bán hàng của chuyên gia để nhân viên

kinh doanh vừa có kiến thức, vừa áp dụng trải nghiệm thực tế hiệu quả của khóa đào tạo bán hàng, từ đó rút ra các bài học kinh nghiệm để áp dụng cho quá trình bán hàng của mình hàng ngày.

- Liên tục cập nhật các bảng giá sản phẩm của đối thủ cạnh tranh và thông báo đến các nhân viên kinh doanh để họ có thêm thêm nguồn dữ liệu khi bán hàng. Khuyến khích nhân viên kinh doanh tìm hiểu các sản phẩm đối thủ cạnh tranh, để nhân viên có thể từ đó đưa ra lợi thế sản phẩm của mình mà giới thiệu khách hàng. Từ đó tăng sản lượng bán hàng.

- Nâng cao chuyển đổi số trong hoạt động quản lý. Tự động hóa phần tính lương tính thưởng, trợ giúp nhân viên kinh doanh có thể biết được ngay thu nhập mình có thể được hưởng khi bán được sản phẩm. Tuy chưa thể tự động tính lương online, nhưng nhân viên kinh doanh có thể được ước tính thu nhập của mình.

- Nâng cao năng lực quản lý tài chính, theo dõi sát những biến động thực tế để có các phương án đề ra. Vấn đề quản lý dòng tiền và hỗ trợ nhân viên kinh doanh quản lý dòng tiền của mình phải diễn ra hàng ngày. Hiện nay đang vào thời điểm phát triển kỷ nguyên công nghệ số, do đó chỉ những sai sót nhỏ về mặt tài chính sẽ gây ảnh hưởng lớn đến hoạt động từ cá nhân của nhân viên kinh doanh đến tập thể là toàn bộ Trung tâm kinh doanh.

- Tiếp tục và đẩy mạnh triển khai áp dụng các công nghệ tiên tiến, hiện đại vào hoạt động sản xuất. Khuyến khích nhân viên kinh doanh đưa ra những sáng kiến, sáng tạo áp dụng vào công việc hàng ngày. Đối với những sáng kiến chất lượng cần được tuyên dương với toàn thể Trung tâm và gửi lên cấp cao hơn như Tập đoàn, Tổng công ty để động viên người lao động.

- Đưa ra các chỉ tiêu KPI, BSC vừa có thể hỗ trợ người lao động giảm tải công việc mà vẫn có thu nhập. Như chỉ tiêu thu cước không dùng nhân công. Nhân viên kinh doanh vừa được chỉ tiêu lương vừa được hưởng lợi là không phải đến tận nhà khách hàng thu tiền mà khách hàng vừa thấy nhanh gọn thuận tiện.

3.2.3. Giải pháp về tiêu chí tâm lực

- Luôn luôn tuyên truyền lối sống lành mạnh, tuân thủ pháp luật của Nhà nước đến nhân viên kinh doanh. Tư tưởng, đạo đức, lối sống và môi trường văn hóa

là những vấn đề cốt lõi quan trọng nhằm xây dựng nhân cách con người, hình thành nên chuẩn mực lối sống, nếp sống; là yếu tố nền tảng để xây dựng xã hội tốt đẹp nhân văn và môi trường văn hóa lành mạnh.

- Thường xuyên tổ chức các lớp trao đổi kinh nghiệm của những nhân viên kinh doanh xuất sắc. Nêu các tấm gương điển hình để mọi nhân viên học tập. Đưa ra những lỗi sai để nhân viên rút kinh nghiệm.

- Xây dựng môi trường làm việc thoải mái. Xây dựng quy chế văn hóa doanh nghiệp văn minh tiên tiến như các quan hệ đồng nghiệp, phong tục tập quán, triết lý kinh doanh... Nâng cao tinh thần đoàn kết toàn Trung tâm cũng như đoàn kết với khối kỹ thuật.

- Tổ chức các hoạt động vui chơi giải trí ngày phụ nữ quốc tế 8/3 hay 20/10 cho các lao động nữ, cán bộ công đoàn giỏi... nhằm nâng cao tinh thần làm việc. Tổ chức lễ hội trong những ngày kỉ niệm lớn như ngày chấn năm của thành lập ngành ...

- Nâng cao hoạt động của Công đoàn. Khuyến khích Công đoàn bám sát hoạt động thực tế của người lao động: “luôn luôn lắng nghe, luôn luôn thấu hiểu”.

- Đánh giá chính xác, công bằng để người lao động nói chung và nhân viên kinh doanh nói riêng luôn hết mình cống hiến cho đơn vị.

- Xây dựng nội quy, quy chế, thỏa ước người lao động rõ ràng rành mạch, dễ hiểu rõ nghĩa. Hàng năm phải có các buổi lấy ý kiến, phỏng vấn từng người lao động nói chung và nhân viên kinh doanh nói riêng để có thể làm rõ các vấn đề ngăn cách giữa người lao động với người quản lý.

- Xây dựng chính sách lương rõ ràng. Thường xuyên lấy ý kiến của nhân viên kinh doanh để đưa ra chính sách phù hợp với mục tiêu chung của toàn Trung tâm. Khi đó chính sách vừa thỏa mãn được nhiệm vụ tập đoàn và tổng công ty giao phó vừa có thể đáp ứng được nhu cầu của nhân viên kinh doanh. Khi đó nhân viên kinh doanh sẽ hiểu và không bị áp lực lớn trong công việc. Xây dựng bảng lương đơn giá theo doanh thu thực tế của người lao động với tiêu chí mức trần tiền lương. Xây dựng hệ số lương khuyến khích trong khung đơn giá tiền lương tập trung vào các dịch vụ chủ chốt(lương khuyến khích là nhân viên hoàn thành mức chỉ tiêu

giao phát triển của một dịch vụ chủ chốt thì mỗi sản phẩm vượt ngoài phần tiền lương thực hiện sẽ được thêm một phần lương khuyến khích.). Chính sách tiền lương phải gắn định hướng chiến lược phát triển của Trung tâm Kinh doanh với chiến lược nâng cao chất lượng nguồn nhân lực nói chung và nhân viên kinh doanh nói riêng. Khi xây dựng chính sách khung đơn giá tiền lương, thưởng thì không thể xây dựng một tỷ lệ nhất định không thay đổi giữa lương thực hiện và lương khuyến khích. Nếu lương khuyến khích mà có mức trần thì sẽ gây ảnh hưởng không tốt. Nhưng đơn giá của lương khuyến khích cũng không thể cao hơn hẳn đơn giá của lương thực hiện. Trong quá trình xây dựng đơn giá tiền lương phải xét đến thị phần của từng Phòng bán hàng, từng địa bàn mà nhân viên kinh doanh quản lý, cũng như từng vị trí công tác. Như đơn giá của nhân viên giao dịch không thể giống như đơn giá của nhân viên địa bàn, hoặc đơn giá của nhân viên địa bàn mà Trung tâm Kinh doanh chiếm thị phần cao không thể giống đơn giá của nhân viên địa bàn thuộc vùng cạnh tranh cao. Chính sách tiền lương luôn đề cao tính công bằng khi đó người lao động mới có động lực thúc đẩy làm việc

- Xây dựng chính sách thưởng rõ ràng. Chính sách tiền thưởng phải được xây dựng dựa trên các chỉ tiêu chung BSC mà toàn Phòng bán hàng cùng nhau cố gắng đạt được, cũng như chỉ tiêu KPI mà các cá nhân hoàn thành. Bên cạnh đó, các khoản thưởng kèm phải loại bỏ tình trạng tỷ lệ - tức là không phải Phòng bán hàng nào nhiều nhân viên thì nhiều tiền thưởng mà hiệu quả kinh doanh của Phòng bán hàng đó đạt được, đóng góp cho toàn bộ Trung tâm Kinh doanh.

- Ngoài ra nghiên cứu phát triển cơ chế đãi ngộ đối với nhân viên kinh doanh. Không chỉ có chế độ đãi ngộ tài chính mà cả chế độ đãi ngộ phi tài chính cũng được triển khai. Đặc biệt cơ chế đãi ngộ luôn luôn được xem xét một cách hợp lý nhất để thu hút và giữ chân người tài.

- Xây dựng hệ thống các cán bộ nguồn dựa vào cơ sở đánh giá chất lượng nhân viên kinh doanh công khai minh bạch. Đưa vào danh sách quy hoạch đúng đối tượng, tiêu chuẩn nhằm tạo nguồn cán bộ cho các đơn vị trong từng giai đoạn và công tác bố trí, bổ nhiệm cán bộ được thực hiện theo đúng quy trình, tiêu chuẩn, đúng người, đúng việc, tạo niềm tin cho người lao động trong Trung tâm và có tinh

thần, trách nhiệm, mục tiêu phấn đấu. Ngoài ra đối với người lãnh đạo chủ chốt thì phải có trình độ thỏa mãn vị trí công việc, và được bồi dưỡng về nghiệp vụ lãnh đạo quản lý.

- Tăng cường tổ chức các cuộc thi đua sản xuất. Đối với các nhân viên kinh doanh đạt điều kiện khen thưởng thì phải được tuyên dương, biểu dương thành tích, xây dựng tấm gương thay vì khen thưởng thông qua giá trị vật chất. Còn đối với đối các nhân viên không đạt mức giao cơ bản nhất của đợt thi đua thì cần phải chế tài hợp lý.

- Tăng cường tình đoàn kết với khối kỹ thuật. Về phối hợp chung thì Trung tâm Kinh doanh phải đi theo đường lối chỉ đạo của Trưởng đại diện tại địa bàn và đó chính là Giám đốc Viễn thông tỉnh, do đó muốn đạt được kết quả cao, năng suất cao thì vấn đề đoàn kết cùng tiến cùng lùi là trên nhất. Biện pháp tăng cường tình đoàn kết này đó chính là: luôn khuyến khích nhân viên kinh doanh địa bàn phải phối hợp với nhân viên kỹ thuật tại đó để cùng nhau phát triển. Khuyến khích nhân viên kinh doanh khi đặt mục tiêu bán hàng tại địa bàn nào thì phải liên hệ với nhân viên kỹ thuật để nắm rõ thông tin tại địa bàn đó xem mạng lưới, hệ thống kỹ thuật có đáp ứng được không, mà khả năng chịu tải đầu cuối.

3.2.4. Giải pháp khác

- Xây dựng hệ thống chỉ tiêu KPI, BSC phù hợp với mục tiêu, định hướng kinh doanh. Các chỉ tiêu KPI dựa trên cơ sở các nội dung công việc theo chức danh quy định cụ thể cho từng loại phù hợp điều kiện thực tế của quá trình sản xuất kinh doanh mà chia thành các bộ phận tổ và giao cho mỗi cá nhân phù hợp với năng lực, sở trường, lĩnh vực đào tạo, qua đó nâng cao năng suất lao động và hiệu quả kinh tế trong sản xuất kinh doanh. Các chỉ tiêu KPI luôn phải rõ ràng dễ hiểu, bám sát vào thực tế hoạt động kinh doanh của toàn Trung tâm.

- Đối với những nhân viên kinh doanh mà có chỉ tiêu KPI hàng tháng dưới 70% thì luôn có văn bản nhắc nhở để đánh động đến nhân viên. Từ đó nhân viên phải thay đổi, còn 4 lần không hoàn thành nhiệm vụ trong 12 tháng sẽ bị chấm dứt hợp đồng lao động.

- Luôn cập nhật tình hình biến động của thị trường, có điều chỉnh liên tục chính sách để phù hợp thực tiễn.

- Xây dựng kế hoạch truyền thông một cách rõ ràng. Từ truyền thông nội bộ để tất cả người lao động nắm rõ các định hướng, mục tiêu mà Trung tâm vạch ra, đến truyền thông bên ngoài để hỗ trợ nhân viên kinh doanh khi tiếp xúc với khách hàng đơn giản và hiệu quả hơn. Kế hoạch truyền thông ở đây không phải là một kế hoạch lớn phục vụ cho công tác marketing nhưng vẫn phải đảm bảo đầy đủ các bước: phân tích tổng quan; lựa chọn mục tiêu truyền thông; xác định mục tiêu truyền thông; xác định thông điệp để truyền thông; thiết kế truyền thông; lựa chọn kênh truyền thông; xác định Budget và chiến thuật truyền thông; đo lường hiệu suất và báo cáo.

- Thực hiện luân chuyển cán bộ, luân chuyển người lao động đúng người đúng chỗ. Tiến hành luân chuyển định kỳ tránh một người ở một vị trí một địa bàn quá lâu, nhưng cũng tránh hiện tượng là mới đến địa bàn mới đã đi địa bàn khác.

- Phối hợp với Viễn thông Hải Dương điều động chéo người lao động. Nhưng điều kiện tiên quyết là: tất cả việc điều động chéo dựa trên nhu cầu nhân lực giữa các bộ phận, khả năng làm việc của nhân viên kinh doanh tại vị trí mới có đáp ứng hay không

- Phối hợp với Viễn thông Hải Dương tổ chức các đợt bán hàng với nhiều thành phần kinh doanh lẫn kỹ thuật. Khi trên cùng một địa bàn nhân viên kinh doanh và nhân viên kỹ thuật phối hợp ăn ý thì kết quả sẽ tăng mạnh.

- Hiện nay Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương đang xây dựng mô hình bán hàng đa nhiệm đối với các kênh bán hàng, nên yêu cầu nhân viên bán hàng phải liên tục phải tiếp xúc và chăm sóc các kênh bán hàng này để nâng cao hiệu quả của các kênh, từ đó nâng cao hiệu quả của chính nhân viên kinh doanh.

- Tiến hành áp dụng công nghệ kỹ thuật mới, nâng cao trình độ cho các chuyên viên văn phòng để phục vụ cho hoạt động của nhân viên kinh doanh. Các chuyên viên tại các phòng chức năng không chỉ dựa trên các số liệu mà phải biết phân tích các nguồn dữ liệu đó để hỗ trợ ban lãnh đạo đưa ra các giải pháp kịp thời khi thị trường có biến động. Chính vì điều đó, việc khuyến khích không còn áp

dụng mà phải bắt buộc các chuyên viên phải liên tục trau dồi kiến thức chuyên môn, luôn phải bắt kịp các công nghệ kỹ thuật mới, từ đó mới có thể hỗ trợ và đưa đến kết quả là tăng hiệu quả sản xuất của toàn Trung tâm Kinh doanh.

3.3. Kiến nghị đối với Tổng công ty Dịch vụ Viễn thông

Hiện nay, vấn đề quản trị nguồn nhân lực luôn là bài toán khó của nhà quản trị. Đặc biệt quản trị ra sao để hiệu quả là lớn nhất. Khác biệt với các doanh nghiệp khác, Trung tâm Kinh doanh VNPT Hải Dương là đơn vị kinh tế trực thuộc, hạch toán phụ thuộc Tổng công ty Dịch vụ Viễn thông và Tổng công ty Dịch vụ Viễn thông lại là đơn vị thành viên của Tập đoàn Bưu chính Viễn Thông Việt Nam. Do đó Trung tâm Kinh doanh phải phụ thuộc rất nhiều trong vấn đề quản trị nguồn nhân lực. Qua nghiên cứu thực tế tại đơn vị với đề tài “Chất lượng nhân viên kinh doanh tại Trung tâm Kinh doanh VNPT Hải Dương”, tôi đưa ra một số kiến nghị với Tổng công ty Dịch vụ Viễn thông và Tập đoàn Bưu chính Viễn thông như sau

- Hiện nay Tổng công ty phân quyền cho phép đơn vị chấm dứt hợp đồng với những nhân viên không đảm bảo chất lượng. Tuy nhiên đơn vị không được tuyển mới là một thiệt thòi để có được những nhân viên có chất lượng. Vì vậy, thay nhân viên kém, tuyển nhân viên có chất lượng là một cách làm tốt (Trích ý kiến của Giám đốc Trung tâm Kinh doanh VNPT Hải Dương). Đề nghị Tổng công ty và Tập đoàn nới rộng quyền tự chủ tuyển dụng hoặc được phép tuyển dụng có đi kèm thêm điều kiện trình độ.

- Đối với tình hình hiện tại, để nâng cao chất lượng nhân viên cần thiết phải liên tục đào tạo nhân viên. Đào tạo từ phòng chuyên môn nghiệp vụ theo định kỳ hàng, quý. Mời các chuyên gia chuyên về đào tạo theo chuyên đề để nhân viên luôn được tiếp cận kiến thức về dịch vụ, về phương thức bán hàng và chăm sóc khách hàng (Trích ý kiến của Giám đốc Trung tâm Kinh doanh VNPT Hải Dương). Ngoài ra còn khuyến khích hình thức tự học, tự đào tạo của nhân viên kinh doanh, nhưng muốn đạt được hiệu quả thì Trung tâm Kinh doanh phải có hỗ trợ một phần kinh phí cho người lao động như chi phí đi lại, chi phí ăn uống hoặc một phần nhỏ học phí. Tổng hợp lại, để đạt được hiệu quả đào tạo tốt nhất khi đó phải có nguồn kinh phí

đào tạo đủ. Nhưng hiện nay kinh phí đào tạo được phân bổ về đơn vị không nhiều. Vậy đề nghị Tổng công ty và Tập đoàn tăng nguồn kinh phí cho đào tạo.

- Hiện nay Tổng công ty đang áp dụng chế độ luân chuyển người lao động giữa các thành viên trong Tổng công ty. Trong 5 năm gần đây, Trung tâm Kinh doanh VNPT Hải Dương có tiếp nhận được 2 nhân viên AM thuộc phòng Khách hàng tổ chức doanh nghiệp. Hai nhân viên này có trình độ đại học, năng động trong công tác, lăn xả trong công việc và năng suất lao động thuộc những nhân viên kinh doanh đứng đầu toàn đơn vị. Vậy đề nghị Tổng công ty và Tập đoàn tiếp tục áp dụng chế độ luân chuyển người lao động với đối tượng là những người giỏi tài năng để nâng cao hiệu quả sản xuất của đơn vị.

- Đề nghị Tổng công ty rà soát lại hệ thống sản phẩm, quy hoạch lại các gói cước cho phù hợp với tình hình hiện tại; loại bỏ những gói cước không hiệu quả, dồn gói, tăng ưu đãi cho KH đang dùng các gói cũ để giữ khách hàng (hiện tại dịch vụ trả trước có trên 500 gói cước). Nếu mặt hàng đơn giản, tập trung hiệu quả vào sản phẩm chủ đạo thì hiệu quả phát triển sẽ cao, khi đó năng suất lao động của nhân viên kinh doanh sẽ cao.

- Đề nghị Tổng công ty đẩy nhanh tiến độ số hóa, ví dụ như sớm áp dụng định danh điện tử (eKYC) để khách hàng đăng ký thông tin thuê bao... , giảm công sức lao động, tiếp tục giảm thời gian để hoàn thành 1 sản phẩm.

Kết luận chương:

Chương 3 đã nêu khái quát được chiến lược phát triển của Trung tâm Kinh doanh VNPT - Hải Dương. Kết hợp với cơ sở lý thuyết được trình bày tại Chương I và thực trạng chất lượng nhân viên kinh doanh và những biện pháp nâng cao chất lượng mà Trung tâm Kinh doanh đã và đang tiến hành, để đưa ra các giải pháp nâng cao chất lượng nhân viên kinh doanh tại Trung tâm kinh doanh VNPT – Hải Dương trong tương lai.

KẾT LUẬN

Chất lượng nguồn nhân lực là yếu tố quan trọng bậc nhất trong hoạt động kinh doanh của một doanh nghiệp. Các lý thuyết về quản trị cũng như các thực tiễn đã chỉ ra điều này. Vậy nâng cao chất lượng nguồn nhân lực là điều mà tất cả các doanh nghiệp luôn luôn phải đề ra trong quá trình hoạt động của mình.

Qua quá trình tìm hiểu thực tiễn tại Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương, để đạt được mục đích yêu cầu đã đề ra, luận văn đã làm rõ: cơ cấu, chất lượng nhân viên kinh doanh; chỉ ra những ưu điểm và tồn tại trong công tác nâng cao chất lượng nhân viên kinh doanh hiện nay; từ đó đưa ra các giải pháp để nâng cao chất lượng nhân viên kinh doanh. Trong đó tập trung vào các giải pháp sau:

- Hoàn thiện công tác tuyển dụng, đào tạo. Bám sát với tình hình thực tế.
- Xây dựng hệ thống khung đánh giá chất lượng BSC, KPI một cách khoa học và bám sát với chiến lược phát triển. Từ đó khuyến khích phát triển năng lực nhân viên kinh doanh và làm cơ sở để phát triển nguồn nhân lực.
- Cải thiện chế độ đãi ngộ thông qua hệ thống lương thưởng để nó trở thành một công cụ mạnh mẽ kích thích động viên người lao động làm việc và giữ chân những nhân viên giỏi, khuyến khích lao động sáng tạo.

Với sự giúp đỡ nhiệt tình của các thầy, cô là giảng viên của Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông, đồng nghiệp và các bạn đặc biệt là sự hướng dẫn tận tình của PGS.TS Nguyễn Thị Minh An đã tạo điều kiện cho em hoàn thành luận văn này. Tuy nhiên, vấn đề nâng cao chất lượng nhân viên kinh doanh là nội dung lớn, phức tạp và nhiều khó khăn vướng mắc, nên những nội dung được đề cập trong luận văn này không tránh khỏi những hạn chế thiếu sót.

Rất mong nhận được các đóng góp của các thầy cô và đồng nghiệp để luận văn có tính ứng dụng cao vào thực tiễn tại Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] PGS.TS Nguyễn Thị Minh An, *Quản trị nguồn nhân lực*, NXB Thống kê năm 2010.
- [2] PGS.TS Trần Xuân Cầu, PGS.TS Mai Quốc Chánh (2008), *Kinh tế nguồn nhân lực*, Nhà xuất bản Đại Học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
- [3] PGS.TS Trần Kim Dung (2011), *Quản trị nguồn nhân lực*, Nhà Xuất Bản Tổng Hợp TP. Hồ Chí Minh – Nhà Sách Tổng hợp.
- [4] Lưu Đan Thọ, Nguyễn Vũ Quân (2016), *Quản trị bán hàng hiện đại*, NXB Tài chính, Hà Nội.
- [5] Báo cáo kết quả kinh doanh giai đoạn 2018-2020 của Trung tâm kinh doanh VNPT-Hải Dương.
- [6] Điều lệ tổ chức hoạt động TTKD VNPT Hải Dương.
- [7] Trung tâm kinh doanh VNPT - Hải Dương (2018-2020), Báo cáo tài chính năm 2018,2019 và 2020.
- [8] Trang web của Trung tâm kinh doanh VNPT-Hải Dương:
<http://haiduong.vnpt.vn>
- [9] Bùi Thanh Huyền, *Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực ở Công ty TNHH MTV Quản lý và Phát triển nhà Hà Nội* (2019), Luận văn
- [10] Ths Nguyễn Thị Minh Huyền, *Giải pháp đào tạo nâng cao năng lực nguồn nhân lực chất lượng cao trong thời kì hội nhập kinh tế quốc tế* (2020), web của Tạp chí công thương: <https://tapchicongthuong.vn>.
- [11] Ts Nguyễn Thanh Lâm, Cao Quốc, *Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Trung tâm Dịch vụ công ích thành phố Biên Hòa* (2020), web của Tạp chí công thương: <https://tapchicongthuong.vn>.
- [12] Ths Hà Thị Thu Thủy, *Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực khoa học công nghệ* (2020), web của Tạp chí công thương: <https://tapchicongthuong.vn>.
- [13] Trần Quốc Toàn, *Phát triển nguồn nhân lực ngành Công nghệ thông tin trong giai đoạn 2021 - 2025: thực trạng và giải pháp* (2020), web của Tạp chí công thương: <https://tapchicongthuong.vn>.

- [14] Lê Tiến Đạt – ThS Nguyễn Ngọc Xuân, *Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực cho doanh nghiệp: nghiên cứu điển hình tại công ty cổ phần xi măng vicem sông thao* (2020), web của Tạp chí công thương: <https://tapchicongthuong.vn>.
- [15] Trần Quốc Toàn, *Phát triển nguồn nhân lực ngành Công nghệ thông tin trong giai đoạn 2021 - 2025: thực trạng và giải pháp* (2021), web của Tạp chí công thương: <https://tapchicongthuong.vn>.
- [16] ThS Lê Minh Trang, *Giải pháp phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao cho ngành Logistics Việt Nam* (2021), web của Tạp chí công thương: <https://tapchicongthuong.vn>.

PHỤ LỤC 1

PHIẾU ĐIỀU TRA

Xin chào Quý Anh/chị

Tôi tên Nguyễn Đức Dương. Tôi đang tiến hành đề tài nghiên cứu về Chất lượng nhân viên kinh doanh tại Trung tâm Kinh doanh VNPT- Hải Dương. Mong quý anh chị vui lòng dành chút thời gian cho ý kiến về các nội dung sau để tôi có thể hoàn thành bài nghiên cứu . Mọi ý kiến của các anh/chị đều rất có giá trị

I. Thông tin cá nhân.

1. Chức vụ công tác:

- ☐ Nhân viên giao dịch
- ☐ Nhân viên địa bàn
- ☐ Nhân viên bán hàng khách hàng doanh nghiệp (AM)
- ☐ Nhân viên bán hàng online

2. Độ tuổi:

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

3. Trình độ:

- ☐ Đại học và sau đại học.
- ☐ Cao đẳng.
- ☐ Trung cấp.
- ☐ Sơ cấp.

4. Thời gian công tác:

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

☐ Trên 3 năm.

II. Ý kiến.

Anh/chị vui lòng cho biết ý kiến của mình về các biện pháp nâng cao chất lượng nhân viên kinh doanh tại Trung tâm Kinh doanh VNPT- Hải Dương bằng cách đánh dấu V vào cột tương ứng. Trong đó:

- 1: Rất không đồng ý
- 2: Không đồng ý
- 3: Bình thường
- 4: Đồng ý
- 5: Rất đồng ý

TT	Nhận định	1	2	3	4	5
1	Công việc hiện tại có phù hợp với năng lực của anh/chị					
2	Hoạt động tuyển dụng được thực hiện tốt					
3	Anh chị hài lòng về mức thu nhập của mình					
4	Cơ chế trả lương, thưởng khuyến khích nhân viên nâng cao trình độ, năng lực thực hiện công việc					
5	Anh/chị tham gia đầy đủ các đợt khám sức khỏe của Trung tâm					
6	Hoạt động tập thể của Trung tâm (hội khỏe, hội thao, các phong trào thu đua) rất phong phú					
7	Nhân viên kinh doanh luôn có tinh thần đoàn kết tương trợ lẫn nhau					
8	Nội dung các lớp đào tạo chuyên môn, nghiệp vụ, lớp chia sẻ kinh nghiệm mà Trung tâm tổ chức phù hợp					

9	Số lượng, tần xuất tổ chức các lớp đào tạo chuyên môn nghiệp vụ, lớp chia sẻ kinh nghiệm hợp lý					
---	---	--	--	--	--	--

Xin cảm ơn sự hợp tác của anh (chị)!

PHỤ LỤC 2

KẾT QUẢ ĐIỀU TRA

I. Thông tin cá nhân

TT	<i>Chức vụ công tác</i>	Số người	Giới tính	
			Nam	Nữ
1	Nhân viên giao dịch	15	0	15
2	Nhân viên địa bàn	67	33	35
3	Nhân viên bán hàng khách hàng tổ chức doanh nghiệp (AM)	15	14	1
4	Nhân viên bán hàng online	5	0	5
Tổng		102	47	56

TT	<i>Độ tuổi</i>	Số người
1	Dưới 30 tuổi	3
2	Từ 30 tuổi – dưới 40 tuổi	37
3	Từ 40 tuổi – dưới 50 tuổi	61
4	Trên 50 tuổi	1
Tổng		102

II. Ý kiến

TT	Nhận định	Kết quả						
			1	2	3	4	5	Tổng
1	Công việc hiện tại có phù hợp với năng lực của anh/chị	Số lượng (người)	0	11	81	10	0	102
		Tỷ lệ (%)	0	10,8	79,4	9,8	0	
2	Hoạt động tuyển dụng	Số lượng	0	0	89	11	2	102

	được thực hiện tốt	(người)						
		Tỷ lệ (%)	0	0	87,3	10,8	1,9	
3	Anh chị hài lòng về mức thu nhập của mình	Số lượng (người)	0	0	99	3	0	102
		Tỷ lệ (%)	0	0	97,1	2,9	0	
4	Cơ chế trả lương, thưởng khuyến khích nhân viên nâng cao trình độ, năng lực thực hiện công việc	Số lượng (người)	0	0	0	81	21	102
		Tỷ lệ (%)	0	0	0	79,4	20,6	
5	Anh/chị tham gia đầy đủ các đợt khám sức khỏe của Trung tâm	Số lượng (người)	0	0	0	0	102	102
		Tỷ lệ (%)	0	0	0	0	100	
6	Hoạt động tập thể của Trung tâm (hội khỏe, hội thao, các phong trào thu đua) rất phong phú	Số lượng (người)	0	1	0	100	1	102
		Tỷ lệ (%)	0	1	0	98	1	
7	Nhân viên kinh doanh luôn có tinh thần đoàn kết tương trợ lẫn nhau	Số lượng (người)	0	0	0	99	3	102
		Tỷ lệ (%)	0	0	0	97,1	2,9	
8	Nội dung các lớp đào tạo chuyên môn, nghiệp vụ, lớp chia sẻ kinh nghiệm mà Trung tâm tổ chức phù hợp	Số lượng (người)	0	0	0	0	102	102
		Tỷ lệ (%)	0	0	0	0	100	
9	Số lượng, tần xuất tổ chức các lớp đào tạo	Số lượng (người)	5	28	21	48	0	102

	chuyên môn nghiệp vụ, lớp chia sẻ kinh nghiệm hợp lý	Tỷ lệ (%)	7,8	27,5	20,6	44,1	0	
--	--	-----------	-----	------	------	------	---	--

PHỤ LỤC 3

PHIẾU PHÒNG VẤN LÃNH ĐẠO CỦA TRUNG TÂM KINH DOANH VNPT – HẢI DƯƠNG

Xin chào ông (bà). Tôi là học viên thuộc Học viện công nghệ Bưu chính Viễn thông, tôi đang tiến hành một chương trình nghiên cứu về Chất lượng nhân viên kinh doanh tại Trung tâm Kinh doanh Hải Dương. Trước hết tôi trân trọng cảm ơn ông (bà) đã dành thời gian tham gia cuộc phỏng vấn này. Chúng tôi rất hân hạnh đón tiếp và trao đổi với ông (bà) về chủ đề này. Cũng xin ông(bà) chú ý rằng không có câu trả lời nào là đúng hay sai cả, tất cả quan điểm của ông(bà) đều giúp ích cho chương trình nghiên cứu của chúng tôi và phục vụ cho vấn đề nâng cao chất lượng nhân viên kinh doanh của Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương trong giai đoạn hiện nay.

Thời gian dự kiến là một giờ. Ban đầu, xin ông(bà) cho chúng tôi ghi nhận thông tin về cá nhân (họ và tên; vị trí, thâm niên công tác; trình độ chuyên môn...)

NỘI DUNG PHỎNG VẤN

1. Xin ông(bà) cho biết đánh giá của cá nhân về chất lượng nhân viên kinh doanh tại Trung tâm kinh doanh VNPT – Hải Dương.

2. Xin ông(bà) cho biết những hạn chế và bất cập gì trong vấn đề nâng cao chất lượng nhân viên kinh doanh tại Trung tâm kinh doanh VNPT – Hải Dương ?

3. Trong tình hình cạnh tranh gay gắt về cung cấp dịch vụ Viễn thông CNTT ông(bà) có thể nêu ra một số cách để nâng cao chất lượng nhân viên kinh doanh tại Trung tâm kinh doanh VNPT – Hải Dương ?

Xin trân trọng cảm ơn sự hợp tác nhiệt tình của ông (bà).

PHỤ LỤC 4

KẾT QUẢ PHỎNG VẤN

ĐỐI TƯỢNG PHỎNG VẤN

Họ và tên: Đỗ Văn Phát

Vị trí công tác: Giám đốc Trung tâm Kinh doanh VNPT – Hải Dương.

Thâm niên công tác: 24 năm

Trình độ chuyên môn: Thạc sĩ.

KẾT QUẢ PHỎNG VẤN

1. “Xin ông(bà) cho biết đánh giá của cá nhân về chất lượng nhân viên kinh doanh tại Trung tâm kinh doanh VNPT – Hải Dương”.

Nhân viên kinh doanh tại đơn vị được đánh giá chất lượng thông qua việc tuân thủ nội quy, quy chế và chỉ tiêu KPI được giao hàng tháng. Các nhân viên vi phạm nội quy bị xử lý theo quy định. Nhân viên hoàn thành dưới 70% KPI đều có công văn nhắc nhở không hoàn thành nhiệm vụ. Nếu 4 lần không hoàn thành nhiệm vụ trong 12 tháng sẽ bị chấm dứt hợp đồng lao động.

Trong vòng 4 năm vừa qua, các nhân viên không đảm bảo chất lượng đã chấm dứt hợp đồng là 21 trường hợp. Hiện nay các nhân viên đang công tác cơ bản đảm bảo về chất lượng. Trong 2 năm qua không có trường hợp vi phạm kỷ luật. Thỉnh thoảng có nhân viên không đạt 70% KPI vẫn bị nhắc nhở nhưng không mang tính thường xuyên.

2. “Xin ông(bà) cho biết những hạn chế và bất cập gì trong vấn đề nâng cao chất lượng nhân viên kinh doanh tại Trung tâm kinh doanh VNPT – Hải Dương?”.

Hạn chế, bất cập trong vấn đề nâng cao chất lượng nhân viên kinh doanh bao gồm:

- Là một đơn vị kinh doanh dịch vụ số, các sản phẩm số liên tục ra đời. Đòi hỏi việc phổ biến cho nhân viên và nhân viên tự học tập gặp nhiều khó khăn do nhiều sản phẩm mới về dịch vụ số không có tài liệu mà phải học tập thông qua việc trải nghiệm dịch vụ.

- Mặc dù việc chọn lọc chỉ để những người đảm bảo chất lượng làm việc, các lao động không đảm bảo chất lượng đã nghỉ việc nhưng đơn vị không được tuyển mới nhân viên. Điều đó dẫn đến việc vừa thiếu hụt nhân viên, vừa không có nhân viên trẻ để đảm bảo cập nhật kiến thức mới của ngành công nghệ thông tin. Việc chỉ những nhân viên cũ được đào tạo lại mà không có nhân tố mới được học tập những kiến thức mới ngay từ các trường đại học/cao đẳng là một trở ngại cho đơn vị.

3. “Trong tình hình cạnh tranh gay gắt về cung cấp dịch vụ Viễn thông CNTT ông(bà) có thể nêu ra một số cách để nâng cao chất lượng nhân viên kinh doanh tại Trung tâm kinh doanh VNPT – Hải Dương?”.

- Hiện nay Tổng công ty phân quyền cho phép đơn vị chấm dứt hợp đồng với những nhân viên không đảm bảo chất lượng. Tuy nhiên đơn vị không được tuyển mới là một thiệt thòi để có được những nhân viên có chất lượng. Vì vậy, thay nhân viên kém, tuyển nhân viên có chất lượng là một cách làm tốt.

- Đối với tình hình hiện tại, để nâng cao chất lượng nhân viên cần thiết phải liên tục đào tạo nhân viên. Đào tạo từ phòng chuyên môn nghiệp vụ theo định kỳ hàng, quý. Mời các chuyên gia chuyên về đào tạo theo chuyên đề để nhân viên luôn được tiếp cận kiến thức về dịch vụ, về phương thức bán hàng và chăm sóc khách hàng.

- Xây dựng cơ chế thưởng phạt rõ ràng, gắn chất lượng với thu nhập người lao động để bản thân người lao động thấy rõ được giá trị của mình trong doanh nghiệp. Cách đánh giá nhân viên minh bạch, có chính sách phù hợp thông qua việc đánh giá nhân viên sẽ là nguồn động lực để nhân viên tăng cường tự học tập, rèn luyện để nâng cao chất lượng trong công việc.