

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

---



**Đỗ Thị Hợp**

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

HÀ NỘI - 2022

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



**Đỗ Thị Hợp**

**NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC  
TẠI VIỄN THÔNG HẢI DƯƠNG**

CHUYÊN NGÀNH : QUẢN TRỊ KINH DOANH

MÃ SỐ: 8.34.01.01

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

**NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC**  
TS. NGUYỄN THÙY DUNG

HÀ NỘI - 2022

## **LỜI CAM ĐOAN**

Học viên Đỗ Thị Hợp xin cam đoan đây là công trình nghiên cứu của riêng tôi và giảng viên hướng dẫn khoa học TS. Nguyễn Thùy Dung.

Tất cả các số liệu, kết quả nêu trong luận văn là trung thực, minh bạch không hề sao chép và chưa từng được ai công bố trong bất kỳ công trình nào khác.

**Tác giả luận văn**

**Đỗ Thị Hợp**

## **LỜI CẢM ƠN**

Lời đầu tiên, tác giả xin gửi lời cảm ơn đến các thầy cô giáo đã tham gia giảng dạy khóa học của chúng tôi trong thời gian qua, thầy cô đã tận tình truyền đạt kiến thức, tạo mọi điều kiện để tác giả học tập và hoàn thành tốt khóa học.

Đồng thời, tác giả cũng gửi lời cảm ơn tới các thầy cô giáo Khoa Sư phạm Sau đại học, Khoa Quản trị Kinh doanh, cùng các đồng chí lãnh đạo và cán bộ của Trường Bưu chính Viễn thông, đặc biệt là Tiến sĩ. Nguyễn Thùy Dung đã trực tiếp hướng dẫn và dìu dắt tôi trong suốt quá trình nghiên cứu đề tài.

Tôi xin chân thành cảm ơn ban giám đốc và các đồng nghiệp của VTHD đã nhiệt tình hỗ trợ trong quá trình thu thập thông tin, số liệu liên quan đến đề tài nghiên cứu, đã tạo điều kiện tốt nhất để tôi hoàn thành khóa luận tốt nghiệp này. .

Mặc dù đã cố gắng hết sức nhưng do hạn chế về thời gian và kinh nghiệm nên các nội dung trong bài luận văn này chắc chắn không thể tránh khỏi những sai sót, tác giả rất mong nhận được sự đóng góp của thầy, cô, bạn bè và đồng nghiệp để đề tài nghiên cứu được hoàn thiện hơn.

Trân trọng!

**Tác giả luận văn**

**Đỗ Thị Hợp**

## MỤC LỤC

<b>DANH MỤC BẢNG SỐ LIỆU, HÌNH .....</b>	<b>vi</b>
<b>DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT.....</b>	<b>vii</b>
<b>MỞ ĐẦU .....</b>	<b>1</b>
<b>CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ NGUỒN NHÂN LỰC VÀ NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP .....</b>	<b>7</b>
1.1. Nguồn nhân lực .....	7
1.1.1. Khái niệm nhân lực .....	7
1.1.2. Khái niệm nguồn nhân lực .....	8
1.2. Chất lượng nguồn nhân lực .....	10
1.2.1. Khái niệm chất lượng nguồn nhân lực .....	10
1.2.2. Các tiêu chí đánh giá chất lượng nguồn nhân lực .....	12
1.2.2.1. Tiêu chí đánh giá thể lực .....	12
1.2.2.2. Tiêu chí đánh giá trí lực .....	13
1.2.2.3. Tiêu chí đánh giá tâm lực .....	15
1.2.3. Các hoạt động chủ yếu nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.....	17
1.2.3.1. Tuyển dụng nhân lực.....	17
1.2.3.2. Đào tạo và phát triển nhân lực .....	17
1.2.3.3. Sắp xếp, bố trí nguồn nhân lực .....	20
1.2.3.4. Chính sách đãi ngộ thu hút và giữ chân nhân lực .....	21
1.2.3.5. Chính sách chăm sóc sức khỏe thể chất và tinh thần nguồn nhân lực .....	23
1.2.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực.....	25
1.2.4.1. Các nhân tố bên ngoài doanh nghiệp .....	25
1.2.4.2. Các nhân tố bên trong doanh nghiệp.....	27
<b>CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG NGUỒN NHÂN LỰC VÀ NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI VIỆN THÔNG HẢI DƯƠNG .....</b>	<b>30</b>
2.1. Tổng quan về Viện thông Hải Dương.....	30

2.1.1. Khái quát về Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam, cơ quan chủ quản của Viễn thông Hải Dương .....	30
2.1.2. Giới thiệu chung về Viễn thông Hải Dương .....	32
2.1.3. Kết quả sản xuất kinh doanh của Viễn thông Hải Dương giai đoạn từ năm 2019 - 2021 .....	34
2.2. Tình hình nguồn nhân lực của Viễn thông Hải Dương.....	35
2.2.1. Số lượng nhân sự của Viễn thông Hải Dương .....	35
2.2.2. Cơ cấu nguồn nhân lực của Viễn thông Hải Dương .....	36
2.3. Chất lượng nguồn nhân lực của Viễn thông Hải Dương .....	40
2.3.1. Thực trạng chất lượng nguồn nhân lực của Viễn thông Hải Dương thông qua các tiêu chí đánh giá.....	40
2.3.1.1. Thực trạng về thể lực .....	40
2.3.1.2. Thực trạng về trí lực.....	41
2.3.1.3. Thực trạng về tâm lực .....	43
2.3.2. Các hoạt động chủ yếu nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Viễn thông Hải Dương.....	44
2.3.2.1. Tuyển dụng nhân lực.....	44
2.3.2.2. Đào tạo và phát triển nhân lực .....	47
2.3.2.3. Sắp xếp, bố trí nguồn nhân lực .....	53
2.3.2.4. Chính sách đãi ngộ thu hút và giữ chân nhân lực .....	56
2.3.2.5. Chính sách chăm sóc sức khỏe thể chất và tinh thần nguồn nhân lực .....	61
2.3.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực của Viễn thông Hải Dương.....	65
2.3.3.1. Các nhân tố bên ngoài doanh nghiệp .....	65
2.3.3.2. Các nhân tố bên trong doanh nghiệp.....	67
2.4. Đánh giá chất lượng nguồn nhân lực tại Viễn thông Hải Dương .....	68
2.4.1. Những kết quả đạt được .....	68
2.4.2. Những tồn tại và nguyên nhân .....	70

<b>CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI VIỆN THÔNG HẢI DƯƠNG.....</b>	<b>74</b>
3.1. Phương hướng hoạt động và vấn đề nguồn nhân lực đặt ra tại Viện thông Hải Dương trong thời gian tới.....	74
3.1.1. Phương hướng hoạt động của Viện thông Hải Dương .....	74
3.1.2. Định hướng chất lượng nguồn nhân lực và yêu cầu mục tiêu chung của Viện thông Hải Dương.....	74
3.2. Một số giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Viện thông Hải Dương.....	76
3.2.1. Nhóm giải pháp về trí lực.....	76
3.2.2. Nhóm giải pháp về thể lực và tâm lực .....	82
3.2.3. Một số giải pháp khác .....	85
<b>III. KẾT LUẬN .....</b>	<b>89</b>
<b>IV. DANH MỤC CÁC TÀI LIỆU THAM KHẢO.....</b>	<b>91</b>
<b>PHỤ LỤC .....</b>	<b>93</b>

## **DANH MỤC BẢNG SỐ LIỆU, HÌNH**

### **DANH MỤC BẢNG**

Bảng 2.1: Tình hình sức khỏe của CB, CNV qua các năm.....	40
Bảng 2.2: Cơ cấu nhân lực theo trình độ đào tạo chuyên môn .....	42
Bảng 2.3 : Cơ cấu nhân lực theo chuyên ngành đào tạo .....	43
Bảng 2.4: Kết quả khảo sát về công tác tuyển dụng tại VTHD .....	46
Bảng 2.5: Thống kê số lượt người tham gia và ngân sách chi cho .....	50
Bảng 2.6: Kết quả khảo sát sau khi tham gia công tác đào tạo tại VTHD.....	51
Bảng 2.7: Cơ cấu lao động theo chức năng tại VTHD .....	54
Bảng 2.8: Kết quả khảo sát phân công, bố trí công việc.....	55
Bảng 2.9: Tiền lương bình quân/ tháng của lao động tại VTHD .....	56
Bảng 2.10: Kết quả khảo sát về công tác tiền lương.....	57
Bảng 2.11: Một số chế độ tiền thưởng hiện hành .....	59
Bảng 2.12: Một số quy định về phúc lợi vật chất .....	60
Bảng 2.13: Kết quả khảo sát về chế độ phụ cấp .....	61
Bảng 2.14: Kết quả khảo sát về công tác chăm sóc sức khỏe tại VTHD.....	63
Bảng 2.15: Kết quả khảo sát về các hoạt động phong trào, tham quan, nghỉ mát tại VTHD.....	64

### **DANH MỤC SƠ ĐỒ**

Sơ đồ 2.1: Sơ đồ cấu trúc tổ chức của Viễn thông Hải Dương.....	37
---	----

### **DANH MỤC BIỂU ĐỒ**

Biểu đồ 2.1: Kết quả sản xuất kinh doanh của VTHD giai đoạn 2019-2021 .....	35
Biểu đồ 2.2: Biểu đồ thể hiện cơ cấu lao động của VTHD.....	35
Biểu đồ 2.3: Kinh phí chi hoạt động y tế của VTHD .....	62



## **DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT**

- |             |  |
|-------------|--|
| 1. VNPT     | : Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam |
| 2. VTHD     | : Viễn thông Hải Dương                   |
| 3. TTVT     | : Trung tâm Viễn thông                   |
| 4. VT- CNTT | : Viễn thông – Công nghệ thông tin       |
| 5. CBCNV    | : Cán bộ công nhân viên                  |
| 6. NVKT     | : Nhân viên kỹ thuật                     |

## MỞ ĐẦU

### 1. Lý do chọn đề tài

Ngày nay trong nền kinh tế thị trường biến động, có nhiều đối thủ cạnh tranh nguồn nhân lực luôn được xem là tài sản quý giá và cực kỳ quan trọng của mỗi doanh nghiệp trong bối cảnh kinh tế hội nhập. Yếu tố con người giữ vai trò quyết định đến hiệu quả sản xuất của doanh nghiệp.

Trong bối cảnh cạnh tranh khốc liệt, sự cạnh tranh ngày càng gia tăng đòi hỏi cao hơn với các tiêu chí: giá cả giảm xuống, chất lượng sản phẩm không những được cải tiến và nâng cao hơn. Muốn tồn tại được trong nền kinh tế hội nhập phải chú trọng đến đổi mới công nghệ sản xuất, chất xám được đầu tư nhiều hơn, giá thành sản phẩm hạ xuống nhưng vẫn giữ được chất lượng. Để làm được điều này doanh nghiệp cần có đội ngũ nhân viên trình độ tay nghề cao, năng động, bám sát thị hiếu của khách hàng.

Doanh nghiệp cần có đội ngũ nhân viên có trình độ tay nghề cao đáp ứng với sự thay đổi của sản phẩm bởi vì khoa học kỹ thuật phát triển mạnh như vũ bão, vòng đời các sản phẩm cũng như công nghệ ngày càng được rút ngắn lại

Những lí do trên cho ta thấy doanh nghiệp cần nâng cao chất lượng nguồn nhân lực là điều cần thiết và quan trọng đối với bất kỳ doanh nghiệp nào. Một khía cạnh nào đó luôn đúng đó là đầu tư vào con người đây là sự đầu tư đúng đắn nhất, nó quyết định đến sự thành bại của doanh nghiệp, khả năng tăng trưởng, trình độ nhân sự quản lý, khả năng lãnh nghề của đội ngũ công nhân viên, giảm thiểu rủi ro lao động.

Với sự tác động mạnh mẽ của sự cạnh tranh và quá trình hội nhập kinh tế, làm thế nào để quản trị nguồn nhân lực có hiệu quả thực sự và phát triển nó là vấn đề thách thức và khó khăn đối với tất cả các doanh nghiệp. Những phương pháp hoạch định mới được đưa ra, các giải pháp mới nhằm đưa ra con đường tốt nhất cho sự phát triển và quản trị nguồn nhân lực của doanh nghiệp.

Viễn thông Hải Dương là một thành viên của Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam kinh doanh với nhiều lĩnh vực viễn thông như: cung cấp các dịch vụ

Internet, di động, băng rộng cố định ... trong những năm gần đây lĩnh vực thị trường công nghệ thông tin và lĩnh vực viễn thông ngày càng cạnh tranh khốc liệt với các đối thủ mới như Viettel, FPT... Vì vậy để đáp ứng nguồn nhân lực là vấn đề được Viễn thông Hải Dương quan tâm.

Do tính cấp thiết nêu trên, việc nghiên cứu đề tài **“Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Viễn thông Hải Dương”** cả về lý luận, thực tiễn là hết sức cần thiết và có ý nghĩa. Mục đích của nghiên cứu này là giúp xác định và đánh giá đúng chất lượng nguồn nhân lực của Viễn thông Hải Dương, đồng thời đề xuất một số giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong quá trình sản xuất kinh doanh tại Hải Dương.

## **2. Tổng quan về vấn đề nghiên cứu**

Các nhà quản lý doanh nghiệp, nhà nghiên cứu kinh tế, nhà hoạch định chính sách và phát triển cho các doanh nghiệp luôn tìm tòi và nghiên cứu. Đã có nhiều công trình khoa học nghiên cứu đề giải quyết vấn đề này từ đó tìm ra nguyên nhân hạn chế và cách khắc phục nó.

Với đề tài “Phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao tại Tập đoàn dầu khí Việt Nam đến năm 2025” Luận án Tiến sĩ kinh tế của khoa Kinh tế-Luật, Đại học Quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh của tác giả Nguyễn Phan Thu Hằng (2017). Trong luận văn của tác giả, tác giả đã đánh giá chất lượng nguồn nhân lực thông qua nhiều yếu tố như: Nâng cao trình độ nghề nghiệp cho nguồn nhân lực, tạo sự thay đổi về cơ cấu, số lượng và chất lượng nguồn nhân lực. Từ đó cải thiện hiệu quả kinh tế của doanh nghiệp và hiệu quả làm việc của nguồn nhân lực. Từ những nguyên nhân và tồn tại, tác giả đề xuất các giải pháp nhằm phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao hơn ở Tập đoàn dầu khí Việt Nam: Xây dựng và nâng cao công tác phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao, có mục tiêu chiến lược, hoạch định chiến lược lâu dài cho tương lai. Xây dựng các tiêu chí đánh giá chất lượng thông qua 4 tiêu chí đó là : Thể lực, tri thức, phẩm chất- thái độ và kỹ năng.

Tác giả Trần Mạnh Trường với luận văn Thạc sĩ của Trường đại học Ngoại thương Hà Nội với đề tài “Đánh giá chất lượng nguồn nhân lực của Công ty TNHH

MTV Nhiên liệu Hàng không Việt Nam”, Các tác giả đánh giá chất lượng nguồn nhân lực bằng các tiêu chí phản ánh thể chất, tinh thần và tâm hồn. Sau đó, nhóm tác giả đề xuất các giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực: giải pháp cải thiện điều kiện sức khỏe - an toàn - lao động, cải tiến chính sách đào tạo, cải tiến chính sách tuyển dụng, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Các biện pháp cải thiện chính sách lương thưởng, tạo môi trường làm việc thân thiện, hòa đồng, sẽ nâng cao chất lượng đội ngũ lãnh đạo quản lý nguồn nhân lực

Cũng với đề tài tương tự như trên về nguồn nhân lực luận văn Thạc sĩ của trường Đại học Lao động - Xã hội năm 2019 của tác giả Đỗ Văn Bản với đề tài luận văn “Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Sông Cầu Hà Bắc” Tác giả của luận văn đã đưa ra các tiêu chí đánh giá về tinh thần nghị lực và trí tuệ để đánh giá chất lượng hiện tại của nguồn nhân lực. Từ đó, đưa ra các giải pháp thích hợp như tạo giải pháp lập lịch trình nhân sự, đào tạo nhân sự, tuyển dụng nhân sự.

Tác giả Nguyễn Minh Thu (2020) cũng làm về đề tài nguồn nhân lực là “Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại các công ty Bia - Rượu - Nước giải khát Hà Nội”. Tác giả đã đánh giá đúng được hiện trạng và chất lượng nguồn nhân lực của công ty bia Habeco từ những khía cạnh đánh giá chất lượng nguồn nhân lực. Từ đó tác giả đề xuất các giải pháp nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực như: giải pháp nâng cao tinh thần và sức khỏe thể chất, sử dụng nhân tự, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực cho doanh nghiệp Habeco.

Tác giả Phạm Văn Sơn với đề tài nghiên cứu "7 giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực ở Việt Nam," đăng trên Thời báo Giáo dục. Tác giả đã đưa ra các giải pháp nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực dựa trên phỏng vấn bao gồm các giải pháp sau: Khuyến khích nguồn nhân lực tự học, kết hợp với các chiến lược phát triển kinh tế, xã hội, coi trọng chất xám và sử dụng người có tài và có đức, mở cửa hợp tác quốc tế.

Các nghiên cứu này cung cấp đầy đủ cơ sở khoa học và thực tiễn cho việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Tuy nhiên, các nghiên cứu và bài báo về nâng

cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực thường được xem xét trên diện rộng và có thể áp dụng cho bất kỳ tổ chức, doanh nghiệp nào.

Hiện nay các doanh nghiệp nói chung, đặc biệt là các doanh nghiệp viễn thông, công nghệ thông tin đều có bộ phận quản lý nhân sự. Bộ phận này là nơi phân tích, báo cáo, đánh giá và đề xuất xây dựng chiến lược phát triển nguồn nhân lực của đơn vị. Tuy nhiên, các doanh nghiệp thường giữ kín dữ liệu này để đảm bảo lợi thế cạnh tranh, vì vậy kết quả của nghiên cứu này thường không được công khai.

Việc nghiên cứu các giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của các doanh nghiệp công nghệ thông tin và viễn thông trên địa bàn các tỉnh, thành phố cụ thể thường do các ngành kinh doanh trong vùng thực hiện chứ chưa có nề nếp nên chưa có nhiều nghiên cứu sâu. Tình hình thực tế và xu thế phát triển của ngành và thị trường, nhất là trong thời đại cách mạng công nghệ 4.0 hiện nay.

Cho đến nay, Viễn thông Hải Dương vẫn chưa tiến hành nghiên cứu về chất lượng nguồn nhân lực. Vì vậy, việc nghiên cứu chất lượng nguồn nhân lực của Viễn thông Hải Dương sẽ cung cấp cơ sở khoa học và thực tiễn cho việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Viễn thông Hải Dương.

### **3. Mục đích nghiên cứu**

- *Mục đích nghiên cứu:* Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Viễn thông Hải Dương.

- *Nhiệm vụ nghiên cứu:*

- + Hệ thống hóa và làm rõ cơ sở lý luận về nguồn nhân lực và chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp nói chung và doanh nghiệp viễn thông nói riêng.
- + Phân tích đánh giá thực trạng chất lượng nguồn nhân lực tại Viễn thông Hải Dương.
- + Nghiên cứu đề xuất một số giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Viễn thông Hải Dương trong thời gian tới.

#### **4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu**

- *Đối tượng nghiên cứu:*

Đề tài tập trung nghiên cứu các giải pháp nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Viễn thông Hải Dương.

- *Phạm vi nghiên cứu:*

Đề tài tập trung nghiên cứu, so sánh, đánh giá thực trạng chất lượng nguồn nhân lực trong giai đoạn từ năm 2019 đến năm 2021 tại Viễn thông Hải Dương.

#### **5. Phương pháp nghiên cứu**

\* Phương pháp thu thập dữ liệu:

- Phương pháp thu thập dữ liệu thứ cấp: dữ liệu thứ cấp sẽ được thu thập theo hai phương pháp sau:

+ Phương pháp nghiên cứu thực địa: quan sát về cách thức làm việc, về thái độ trong công việc, sự phối kết hợp trong công việc và mối quan hệ đồng nghiệp.

+ Phương pháp nghiên cứu tại bàn: thu thập dữ liệu qua các báo cáo kết quả sản xuất kinh doanh hàng năm, các văn bản quy chế nội bộ, website,...

- Phương pháp thu thập dữ liệu sơ cấp: phương pháp khảo sát bằng bảng hỏi. Bảng hỏi được hoàn thành dựa trên nghiên cứu lý thuyết và một số ý kiến có liên quan.

\* Phương pháp xử lý dữ liệu thu thập: dữ liệu được ghi chép và làm sạch. Sử dụng phần mềm tính toán Microsoft Excel để xử lý.

\* Phương pháp phân tích dữ liệu:

- Đối với dữ liệu thứ cấp: tác giả sẽ dùng phương pháp phân tích tổng hợp những dữ liệu về kết quả hoạt động kinh doanh, tình hình nhân sự, chất lượng nhân sự qua các chỉ tiêu thể lực, trí lực và tâm lực từ dữ liệu phòng Nhân sự Tổng hợp và Kế toán Kế hoạch của Viễn thông Hải Dương

- Đối với dữ liệu sơ cấp: sử dụng phần mềm tính toán Microsoft Excel để phân tích, tổng hợp dữ liệu. Từ đó, tìm hiểu thực trạng nguồn nhân lực tại Viễn thông Hải Dương từ năm 2019 đến năm 2021.

## **6. Kết cấu của luận văn**

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

Chương 1: Cơ sở lý luận về nguồn nhân lực và chất lượng nguồn nhân lực.

Chương 2: Thực trạng nguồn nhân lực và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Viễn thông Hải Dương.

Chương 3: Giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Viễn thông Hải Dương.

# CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ NGUỒN NHÂN LỰC VÀ NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC

*Chương một đưa ra nhiều khái niệm nền tảng cho vấn đề nguồn nhân lực và nâng cao chất lượng nhân lực. Tầm quan trọng của việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực nên tác giả đưa ra các tiêu chí khác nhau về đánh giá chất lượng nguồn nhân lực và các nhân tố bên trong, bên ngoài ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực.*

## **1.1. Nguồn nhân lực**

### **1.1.1. Khái niệm nhân lực**

Một tổ chức bao gồm các thành viên nhân sự hoặc nguồn nhân lực. Vì vậy, có thể hiểu nguồn nhân lực là nguồn lực của tất cả mọi người, bao gồm cả thể lực và trí lực. [8, tr.7-8]

“Nguồn nhân lực của doanh nghiệp bao gồm tất cả những người lao động làm việc trong doanh nghiệp ” là quan điểm của PGS.TS Nguyễn Thị Minh An [1, tr.2].

Nguồn nhân lực là nguồn lực từ tất cả mọi người. Nguồn nhân lực bao gồm thể lực và trí lực. Nguồn lực này phát triển cùng với sự phát triển của con người. Khi nguồn lực này đủ lớn sẽ tạo điều kiện cho mọi người tham gia lao động, sản xuất. [17]

Do đó, nguồn nhân lực sẽ khác so với các nguồn lực khác (vốn, công nghệ, máy móc,...) trong một doanh nghiệp. Nhân lực là sức mạnh của mọi người tạo nên sức mạnh của mọi người. Sức mạnh này lớn lên cùng với sự phát triển của cơ thể con người, bao gồm cả nguồn lực hiện có và tiềm năng. Tiềm năng này được thể hiện qua các tiêu chí về thể lực, trí tuệ và nhân cách.

Trong quá trình phát triển nguồn nhân lực, các yếu tố như số lượng nguồn nhân lực, chất lượng nguồn nhân lực và cơ cấu nguồn nhân lực đều được quan tâm. Vì vậy, dựa trên lý thuyết nguồn nhân lực nêu trên, nguồn nhân lực có thể được xác định là một trong những yếu tố không thể thiếu và quan trọng trong bất kỳ tổ chức,



doanh nghiệp nào. Nguồn nhân lực bao gồm tiềm năng về toàn bộ trí óc, thể chất và trí tuệ của mọi người trong một tổ chức, tức là mọi thành viên trong mỗi doanh nghiệp đều sử dụng tri thức, năng lực, hành vi và các giá trị đạo đức để xây dựng, duy trì và phát triển doanh nghiệp.

### ***1.1.2. Khái niệm nguồn nhân lực***

Hiện nay, có nhiều quan điểm khác nhau về nguồn nhân lực. “Nguồn nhân lực” là khái niệm được hình thành trong quá trình nghiên cứu, coi con người là nguồn lực, là động lực của sự phát triển, dùng để chỉ khái niệm nguồn nhân lực dưới nhiều góc độ khác nhau.

Nguồn nhân lực là yếu tố cần thiết của một tổ chức. Nó bao gồm tất cả nhân viên và những người được đóng góp cho tổ chức thông qua các dịch vụ của họ. Cụ thể, người lao động được coi là nguồn nhân lực của doanh nghiệp.

Bộ phận xử lý các hoạt động quản lý nhân sự của một tổ chức còn được gọi là Bộ phận Nhân sự. Bộ phận này cũng thực hiện quy trình tuyển dụng, phúc lợi cho nhân viên và lương thưởng. Nguồn nhân lực là mạch máu của mọi tổ chức. Sự tiến bộ của một tổ chức phần lớn phụ thuộc vào khả năng và hiệu suất của họ. Một lực lượng lao động hiệu quả và có năng lực đảm bảo duy trì lâu dài trong ngành.

Trong bối cảnh kinh doanh hiện nay, Bộ phận Nhân sự là một trong những bộ phận được yêu cầu nhiều nhất trong bất kỳ tổ chức kinh doanh nào. Bộ phận này đóng một vai trò quan trọng trong việc bố trí đúng người vào vị trí phù hợp trong tổ chức. Nó hỗ trợ tổ chức sắp xếp hiệu suất của nhân viên với các mục tiêu của nó. Ngoài ra, nó sẽ cho phép các nhà quản lý thuê nhân viên có năng lực, nâng cao hiệu suất của họ thông qua đào tạo và phát triển, sự phát triển của văn hóa hòa nhập và duy trì các mối quan hệ.

Các tác giả khác nhau có quan điểm khác nhau đối với nguồn nhân lực. Từ đó, họ xác định Nguồn nhân lực dựa trên kỹ năng, nghiên cứu và kinh nghiệm của họ.

Leon C. Megginson đã định nghĩa “Nhân sự là tổng số kiến thức, kỹ năng, khả năng sáng tạo, tài năng và năng khiếu của lực lượng lao động của tổ chức, cũng như giá trị, thái độ và niềm tin của những cá nhân có liên quan”.

Jucius Michael gọi nguồn nhân lực là 'yếu tố con người', dùng để chỉ "một tổng thể bao gồm các thành phần phụ thuộc lẫn nhau và tác động lẫn nhau, sinh lý, tâm lý, xã hội học và đạo đức."

Grey Dessler “Các chính sách và thông lệ cần để thực hiện các khía cạnh con người hoặc nguồn nhân lực của một vị trí quản lý, bao gồm tuyển dụng, sàng lọc, đào tạo, khen thưởng và đánh giá”

David A Decenzo và Stephen p. Robbins “Con người được tạo thành từ bốn hoạt động:

- a) Nhân sự,
- b) Đào tạo và phát triển,
- c) Động lực
- d) Bảo dưỡng.

Từ điển Cambridge nêu rõ "Định nghĩa nguồn nhân lực" mọi người, khi được coi là một tài sản có thể được sử dụng và hữu ích cho một công ty, tổ chức, v.v. "

Trước đây, hành chính nhân sự được coi là bộ phận nhân sự của một tổ chức vì hầu hết các hoạt động liên quan đến nhân viên như tuyển dụng , đào tạo, phúc lợi nhân viên, v.v. do họ thực hiện trong các tổ chức. Nó đòi hỏi việc lưu trữ hồ sơ của nhân viên, thực hiện các quy định của tổ chức theo luật việc làm. Ngoài ra, quản trị viên nhân sự xác định tiền lương, lương thưởng và các phúc lợi khác của nhân viên. Người quản lý được sử dụng để thực hiện các nhiệm vụ của nhà quản trị nhằm duy trì một dòng chảy công việc trôi chảy trong tổ chức.

Theo nhân sự truyền thống, nhân viên chỉ đơn thuần là nguồn sản xuất trong tổ chức. Trong tình huống hiện tại, một chuyên gia nhân sự hiệu quả phải biết về Cam kết, Quản lý nguồn nhân lực chiến lược, Mô hình nhu cầu công việc-nguồn lực, phân tích nhân sự, hệ thống theo dõi ứng viên, thay đổi nhân viên, báo cáo nhân

sự, kinh nghiệm của nhân viên và khảo sát 360 độ . Những khái niệm này hoàn toàn khác với những khái niệm thông thường về HR. Cùng với đó, những khái niệm về sự phát triển lẫn nhau của tổ chức và nhân viên trong quá trình đạt được mục tiêu. Nói cách khác, người lao động được coi và được coi là Tài sản của con người cho sự phát triển và thăng tiến của tổ chức.

Do đó, dựa trên lý thuyết nguồn nhân lực nêu trên, nguồn nhân lực có thể được định nghĩa là tổng thể số lượng và chất lượng của những người có trí tuệ, thể chất và đạo đức làm tiêu chí của họ. , cả hiện tại và tương lai, sẽ được huy động vào quá trình lao động sáng tạo ra của cải vật chất và tinh thần đáp ứng nhu cầu hiện tại và tương lai của nhân dân. mỗi tổ chức.

## **1.2. Chất lượng nguồn nhân lực**

### ***1.2.1. Khái niệm chất lượng nguồn nhân lực***

Nguồn nhân lực không chỉ cần quan tâm đến số lượng mà còn phải quan tâm đến chất lượng. Có nhiều cách tiếp cận khác nhau về chất lượng nhân sự. Có rất nhiều công trình, bài báo nghiên cứu về chất lượng nguồn nhân lực nhưng các nghiên cứu này không chỉ rõ tiêu chí nào nên dùng để đánh giá chất lượng nguồn nhân lực, điều kiện nào để làm nên chất lượng nguồn nhân lực. , về nguồn nhân lực Chất lượng, từ các góc độ khác nhau, có những cách hiểu khác nhau. Mặt khác, chất lượng nguồn nhân lực thường ngang bằng với trình độ chuyên môn và trình độ văn hóa của nguồn nhân lực. Tuy nhiên, trình độ chuyên môn và văn hóa của nguồn nhân lực chỉ là một yếu tố phản ánh chất lượng nguồn nhân lực, do đó có nhiều quan điểm khác nhau về chất lượng nguồn nhân lực. Dưới đây là một số góc nhìn về chất lượng nhân sự.

Theo PGS.TS Trần Xuân Cầu và PGS.TS Mai Quốc Chánh, giáo trình Kinh tế nguồn nhân lực trường Đại học Kinh tế Quốc dân Hà Nội cho biết: “Chất lượng nguồn nhân lực thể hiện mối quan hệ giữa các yếu tố bên trong cấu thành chất lượng nguồn nhân lực, thể hiện qua các yếu tố sau các tiêu chí: sức khỏe, trình độ học vấn, trình độ chuyên môn / kỹ năng,... Chất lượng nguồn nhân lực phụ thuộc

vào trình độ phát triển kinh tế - xã hội và chính sách đầu tư phát triển nguồn nhân lực của chính phủ quốc gia ”[2, tr.56].

Theo tác giả Nguyễn Thúy Quỳnh trong bài “Chất lượng nguồn nhân lực Việt Nam” đăng trên website của Viện Chiến lược và Chính sách Tài chính, Bộ Tài chính năm 2021 đã nêu: Chất lượng nguồn nhân lực là một thực trạng của vấn đề. Nguồn nhân lực không chỉ là một đối tượng vật chất đặc biệt, mà còn là một trạng thái nhất định của chủ thể của mọi hoạt động kinh tế và các quan hệ xã hội. Chất lượng nguồn nhân lực là tổng thể các đặc điểm, phản ánh tính chất, đặc thù liên quan trực tiếp đến hoạt động sản xuất và phát triển con người. Nguồn nhân lực chất lượng cao có tác dụng nâng cao năng suất lao động. Trong thời đại khoa học và công nghệ ngày càng tiến bộ, một quốc gia cần và có thể đặt chất lượng nguồn nhân lực lên trước trình độ phát triển của cơ sở vật chất trong nước để đáp ứng được tiến bộ của khoa học công nghệ và bắt kịp với nhịp sống của thế giới. sự phát triển của loài người. Chất lượng nguồn nhân lực được đánh giá thông qua các tiêu chí về thể lực, trí tuệ, đạo đức và phẩm chất.

Theo GS. Vũ Thị Ngọc Phụng: “Chất lượng nguồn nhân lực được đánh giá bằng trình độ học vấn, kiến thức và kỹ năng nghề nghiệp và sức khỏe của người lao động” [7, tr.168]. Theo quan điểm này, chất lượng nguồn nhân lực được đánh giá thông qua các tiêu chí: trình độ học vấn, kiến thức chuyên môn và kỹ năng, sức khỏe của người lao động. Các tiêu chuẩn này được định lượng theo trình độ học vấn, trình độ đào tạo chuyên môn và có thể được đo lường tương đối dễ dàng.

Theo quan điểm của Giáo sư Pei Wenren về chất lượng nguồn nhân lực, ông cho rằng chất lượng nguồn nhân lực bao gồm 3 yếu tố chính là chất lượng trí tuệ, thể chất và tâm lý. Trong đó, Người chỉ rõ trí tuệ là trí tuệ, bao gồm: trình độ học vấn, kỹ năng lao động, rèn luyện; tố chất là sức khỏe thể chất và tinh thần; phẩm chất tâm lý xã hội là trí tuệ, bao gồm cả đạo đức và phẩm chất con người.

Vì vậy, nhiều tác giả đã có nhiều quan niệm về chất lượng nguồn nhân lực. Qua nghiên cứu quan điểm của các nhà khoa học đi trước, trong phạm vi của đề tài này, định nghĩa về chất lượng nguồn nhân lực như sau: Chất lượng nguồn nhân lực

là một thuật ngữ dùng để chỉ một loạt các đánh giá về khả năng làm việc của nguồn nhân lực, kỹ năng xử lý công việc và thái độ làm việc. Đánh giá trên bao gồm 3 mặt: trí tuệ, thể lực, trí lực, 3 yếu tố này có quan hệ mật thiết với nhau và cấu thành nên chất lượng nguồn nhân lực. Chất lượng nguồn nhân lực thể hiện trạng thái nhất định của nguồn nhân lực thông qua mối quan hệ giữa các yếu tố cấu thành bản chất vốn có của nguồn nhân lực, thỏa mãn khả năng lao động và công việc kinh doanh của người lao động theo yêu cầu công việc. Đặc biệt:

- Sức khỏe con người bị ảnh hưởng bởi các chất, chăm sóc sức khỏe và rèn luyện cá nhân.

- Trí thông minh phụ thuộc vào nhận thức khoa học, trình độ, tư duy, sự hiểu biết, lĩnh hội tri thức, tài năng, năng lực và chính kiến, niềm tin, nhân cách ... của mỗi người.

- Đạo đức và phẩm chất là những đặc điểm quan trọng của yếu tố xã hội của nguồn lực, bao gồm tất cả tình cảm, thói quen và phong cách.

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

Nguồn nhân lực là một trong những yếu tố quan trọng quyết định sự thành bại của một quốc gia, đặc biệt là sự phát triển kinh tế xã hội của mỗi doanh nghiệp. Đánh giá nguồn nhân lực là một trong những vấn đề quan trọng trong phát triển nguồn nhân lực.

Có nhiều bài báo nghiên cứu về chất lượng nguồn nhân lực nhưng chưa có sự thống nhất về tiêu chuẩn đánh giá chất lượng nguồn nhân lực. Sau khi tham khảo nhiều tài liệu nghiên cứu về chất lượng nguồn nhân lực, tác giả đưa ra các tiêu chí đánh giá chất lượng nguồn nhân lực bao gồm: thể lực, trí lực và sức mạnh tinh thần của nguồn nhân lực.

#### **1.2.2.1. Tiêu chí đánh giá thể lực**

Thể lực là trạng thái khỏe mạnh của con người, bao gồm nhiều yếu tố như vật chất, tinh thần và phải đảm bảo hài hòa bên trong và bên ngoài. Sức khỏe thể hiện khả năng phục hồi thể chất của HR trong công việc. Sức khỏe ngày nay không chỉ được hiểu là không còn bệnh tật, mà còn là sự hoàn thiện về thể chất và tinh

thần. Những nhân viên khỏe mạnh do tính kiên trì và bền bỉ nên có năng suất cao. Mọi người lao động dù thể chất hay trí óc đều cần có thể lực tốt để duy trì và phát triển trí tuệ, chuyển tri thức thành hoạt động thực tiễn, chuyển tri thức thành thể lực. Ngoài ra, nó còn đòi hỏi sự vững vàng về tinh thần, niềm tin và ý chí, và khả năng vận động trí óc trong những điều kiện khác nhau, trong những thử thách cực kỳ khó khăn và khắc nghiệt.

Sức khỏe tinh thần: là trạng thái khỏe mạnh mà cá nhân nhận thức được khả năng đối phó với căng thẳng bình thường, làm việc hiệu quả và đóng góp cho cộng đồng. Thể hiện ở tinh thần phấn chấn, thoải mái, cảm xúc vui vẻ, suy nghĩ lạc quan, yêu đời, chủ động nhìn nhận cuộc sống và khả năng chống lại sự bi quan, lối sống thiếu lành mạnh. Sức khỏe tinh thần là hiện thân của lối sống lành mạnh, văn minh và có đạo đức. Cơ sở của sức mạnh tinh thần là sự cân bằng, hài hòa của lý trí và tình cảm trong các hoạt động tinh thần. Vì vậy, “sức khỏe tinh thần” là một yếu tố vô cùng quan trọng trong đời sống tình cảm lành mạnh của một người, đó là sức khỏe nội tâm, ý thức vững vàng về bản thân và khả năng kiểm soát cuộc sống của mình trong mọi tình huống.

- Thể lực của con người: Thể lực là sự phát triển hài hòa của tinh thần và thể chất (thể chất và tinh thần) của con người. Thể lực là khả năng hoạt động thể chất, trí lực là sự linh hoạt của hoạt động thần kinh, khả năng sử dụng não bộ để chuyển tư duy thành hành động thực tế. Vóc dáng được phản ánh bằng hệ thống chỉ số cơ bản như chiều cao, cân nặng, tuổi thọ và một số thang đo nhất định. Mỗi ngành khác nhau sẽ có những yêu cầu về thể chất khác nhau.

#### 1.2.2.2. Tiêu chí đánh giá trí lực

Trí lực là trí thông minh, khả năng nhận thức, khả năng tư duy. Sự khôn ngoan được thể hiện qua việc áp dụng những gì đã học vào thực tế để giúp làm việc hiệu quả hơn.

Trí thông minh được đánh giá và xem xét từ các khía cạnh sau: trình độ học vấn, chuyên môn, kinh nghiệm, tính chuyên nghiệp và kỹ năng mềm.

- Thứ nhất là về khả năng đọc viết: kiến thức và kỹ năng khả năng tiếp thu kiến thức cơ bản và thực hiện những việc đơn giản để duy trì sự sống. Cung cấp trình độ văn hóa thông qua hệ thống giáo dục chính quy và không chính quy; thông qua việc học tập suốt đời của cá nhân.

- Tiếp theo là kiến thức chuyên môn: là kiến thức và kỹ năng cần thiết để đáp ứng yêu cầu của công việc, chẳng hạn như chuyên môn về giám sát, kiểm tra hoạt động tài chính hoặc kiểm soát và thu hồi tài sản ... Giới thiệu Trình độ chuyên môn được đánh giá bằng các tiêu chí đào tạo: Sơ cấp , Trung cấp, Học viện, Đại học, Thạc sĩ, Tiến sĩ. Đối với mỗi tổ chức doanh nghiệp đều có những vị trí công việc khác nhau. Đối với bất kỳ vị trí nào trong tổ chức, doanh nghiệp đều phải thực hiện công việc với những trình độ nhất định. Vì vậy, dù đào tạo nguồn nhân lực theo hình thức nào thì kiến thức chuyên môn là rất cần thiết. Chuyên môn về nguồn nhân lực có được thông qua đào tạo hoặc thông qua nhận thức về các vấn đề của đời sống xã hội mà nguồn nhân lực có được. Vì vậy, nguồn nhân lực không chỉ sử dụng kiến thức chuyên môn mà cần tích hợp nhiều loại kiến thức khác nhau thành kiến thức nguồn nhân lực trong quá trình thực thi công việc.

- Thứ ba là về kinh nghiệm: kinh nghiệm là biểu hiện của quá trình trải nghiệm công việc thông qua thời gian làm việc, có thể gọi là trình độ của một người trong công việc và khả năng học hỏi, tiếp thu thông tin mới, thông tin, kiến thức mới để phục vụ cho công việc. Nói cách khác Nói cách khác, kinh nghiệm là kiến thức, là sự hiểu biết của mọi người về những vấn đề mà họ đã trải qua và đối mặt trực tiếp. Từ đó, học hỏi từ những thất bại hoặc thành công, và sau đó lặp lại quá trình tương tự, người ta có thể tránh những sai lầm cũ và biết con đường tốt hơn để thành công. Có thể thấy, đối với cùng một sự cố cần giải quyết, những người có kinh nghiệm làm việc nhiều hơn có thể xử lý công việc một cách khéo léo và nhanh chóng hơn những người ít kinh nghiệm hơn.

- Chuyên ngành thứ tư: Chuyên ngành có thể hiểu là tập trung vào chuyên môn và công việc. Tính chuyên nghiệp không chỉ có ở những công việc quy mô lớn, độ phức tạp cao mà phải thể hiện trong từng công việc nhỏ nhất hàng ngày. Tính

chuyên nghiệp không phải là vấn đề phức tạp, khó khăn mà được thể hiện trong công việc hàng ngày. Đối với các ngành, nghề và vị trí khác nhau, tính chuyên nghiệp có những biểu hiện và yêu cầu khác nhau. Để chuyên nghiệp hóa đội ngũ và tổ chức, mọi vị trí cần được xác định rõ ràng, mọi nhiệm vụ cần được xác định và mọi người phải hiểu và có thể thực hiện nó một cách chuyên nghiệp. Tính chuyên nghiệp của mỗi tổ chức được đánh giá trên cơ sở tính chuyên nghiệp của từng thành viên. Do đó, tính chuyên nghiệp là thước đo công việc mà mọi người thể hiện thông qua tài năng, chuyên môn hoặc kiến thức lĩnh vực, tính chính trực hoặc đạo đức làm việc. Ngoài ra, nó còn đánh giá các cá nhân dựa trên phong cách làm việc, tinh thần trách nhiệm và khả năng tự kiểm soát khối lượng công việc của họ.

- Kỹ năng mềm thứ năm: Ngày nay, ngoài yếu tố kiến thức chuyên môn thì kỹ năng mềm cũng là một vấn đề được các công ty quan tâm hàng đầu khi đánh giá chất lượng kiến thức nguồn nhân lực. Kỹ năng mềm là thuật ngữ dùng để chỉ các kỹ năng sau: kỹ năng sống, giao tiếp, lãnh đạo, làm việc nhóm, kỹ năng quản lý thời gian, kỹ năng tin học, ngoại ngữ ... Những kỹ năng này thường không nhất thiết phải học ở trường, bất kể chuyên môn. Các kỹ năng mềm sẽ bổ sung và nâng cao khả năng làm việc của nhân viên. Kỹ năng mềm kết hợp với trình độ chuyên môn sẽ tạo ra năng suất lao động và hiệu quả công việc tốt hơn.

#### 1.2.2.3. Tiêu chí đánh giá tâm lực

Tâm lực là Sức mạnh tinh thần là một thuật ngữ chỉ khả năng và ý chí của một người. Công tâm được hiểu là những chuẩn mực đạo đức, ý thức tổ chức kỷ luật, tự giác trong công việc, tinh thần trách nhiệm, hợp tác trong công việc, kịp thời, chính xác, tận tâm trong công việc.

Sức mạnh tinh thần phản ánh tính cách, thẩm mỹ, cách nhìn nhận cuộc sống, thông qua: tâm lý làm việc, thái độ làm việc và khả năng chịu áp lực (sẵn sàng làm việc ngoài giờ, nhiệt tình), tính tự chủ trong công việc và khi gặp khó khăn thể hiện văn hóa của người lao động. . ...

Tâm lý làm việc là một vấn đề chủ quan cố hữu của mọi người trong doanh nghiệp. Tâm lý làm việc có thể bị ảnh hưởng bởi các yếu tố khách quan và chủ



quan. Các yếu tố khách quan bao gồm: tiền lương của doanh nghiệp, đánh giá hiệu quả công việc, không khí làm việc của nơi làm việc, thời gian làm việc, bản thân công việc, v.v. Vì vậy, khi nguồn nhân lực có tâm lý làm việc tốt, có nghĩa là nguồn nhân lực có thể kiểm soát được cảm xúc, thể hiện cảm xúc bằng thái độ và thể hiện bằng hành vi đúng đắn. là kỷ lưỡng và được coi là phẩm chất tinh thần.

Thái độ làm việc là ý thức tự giác của nguồn nhân lực trong quá trình làm việc, là sự thể hiện sự tập trung, chăm chỉ và cống hiến. Thái độ trong công việc thường chia thành hai loại lớn: tích cực và tiêu cực. Mỗi thái độ sẽ thể hiện khác nhau và do đó có tác động khác nhau đến công việc. Thái độ làm việc tích cực là HR luôn cảm thấy tràn đầy năng lượng và hòa đồng với đồng nghiệp. Thái độ làm việc tiêu cực tức là nhân sự luôn chán nản, mệt mỏi, không hứng thú với công việc và có thái độ làm việc tiêu cực nên thường không đạt được hiệu quả công việc như mong đợi.

Khả năng làm việc dưới áp lực là khả năng tiềm ẩn trong mỗi người. Đó là sự bền bỉ của con người về mặt tinh thần và thể chất. Cụ thể, khả năng chịu đựng căng thẳng là khả năng đối phó với áp lực công việc và duy trì trạng thái tinh thần và năng lượng tích cực. Khả năng làm việc dưới áp lực của một cá nhân phụ thuộc vào: Khả năng giải quyết công việc, sức khỏe, tâm lý và các yếu tố phi công việc (gia đình, cuộc sống...)

Như vậy, sức mạnh tinh thần được thể hiện thông qua các yếu tố vô hình không thể định lượng được, nhưng gắn với khả năng tư duy và hành động cụ thể tạo nên chất lượng nguồn nhân lực. Ngoài hai yếu tố thể lực và trí lực thì trí lực cũng là một yếu tố không thể thiếu trong việc đánh giá chất lượng nguồn nhân lực. Mindset mô tả phẩm chất, đạo đức, tinh thần, nhận thức, mối quan hệ với đồng nghiệp và cấp trên của một nhân viên tại nơi làm việc. Tinh thần tốt phản ánh khả năng thay đổi công việc của nhân viên, hết mình vì công việc và mang lại nhiều lợi ích cho công ty.

### ***1.2.3. Các hoạt động chủ yếu nâng cao chất lượng nguồn nhân lực***

#### **1.2.3.1. Tuyển dụng nhân lực**

Tuyển dụng nhân lực là quá trình thu hút, nghiên cứu, lựa chọn và quyết định tiếp nhận các cá nhân vào các vị trí trong tổ chức nhằm đáp ứng nhu cầu của tổ chức và bổ sung nguồn nhân lực cần thiết để đạt được các mục tiêu của tổ chức. [1, trang 50]

Tuyển dụng là yếu tố đóng vai trò rất quan trọng trong việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong mọi tổ chức. Nếu làm tốt công tác tuyển dụng thì tuyển được người có năng lực thực sự, phẩm chất, đạo đức cao, ngược lại không chú trọng công tác tuyển dụng thì không chọn được người có đạo đức và tài năng vào làm việc. Cụ thể, vai trò của tuyển dụng:

Đối với tổ chức: Giúp tổ chức đạt được hiệu quả nhất các mục tiêu kinh doanh: nâng cao hiệu quả kinh doanh và phát triển đội ngũ đáp ứng nhu cầu kinh doanh trong bối cảnh hội nhập cạnh tranh. Năng lực cạnh tranh của một tổ chức chủ yếu được quyết định bởi chất lượng nguồn nhân lực, vì vậy hoạt động tuyển dụng nhân sự góp phần quan trọng tạo ra những “đầu vào” có chất lượng, đáp ứng yêu cầu của tổ chức. Thực hiện tốt công tác tuyển dụng nhân sự giúp tổ chức hoàn thành xuất sắc kế hoạch kinh doanh của mình.

Đối với nhân viên: tạo điều kiện cho nhân viên trong tổ chức hiểu rõ hơn về triết lý, quan điểm và chính sách nguồn nhân lực của tổ chức, đồng thời tạo ra bầu không khí cạnh tranh và tích cực. Tổ chức cạnh tranh lành mạnh trong lực lượng lao động.

Đối với xã hội: Hoạt động tuyển dụng của tổ chức tạo điều kiện cho người lao động có việc làm và thu nhập, giảm tỷ lệ thất nghiệp và các tệ nạn xã hội khác.

#### **1.2.3.2. Đào tạo và phát triển nhân lực**

Việc giáo dục, đào tạo và phát triển năng lực của người lao động có tác động rất lớn đến sự phát triển kinh tế, xã hội của một quốc gia và khả năng cạnh tranh của bất kỳ tổ chức nào. Với xu thế hợp tác quốc tế, hội nhập và cạnh tranh, sự phát triển công nghệ và sức ép kinh tế - xã hội, nhu cầu đào tạo và phát triển nguồn nhân

lực của các tổ chức ngày càng tăng nhanh. Đào tạo được coi là một yếu tố cần thiết để đạt được các mục tiêu chiến lược của tổ chức.

Đào tạo nguồn nhân lực là quá trình thúc đẩy phát triển nguồn nhân lực tri thức, phát triển kỹ năng mới và chất lượng lao động, thúc đẩy tạo ra thành tựu khoa học và công nghệ mới, bảo đảm phát triển nguồn nhân lực, huy động tích cực các ngành nghề, lĩnh vực và toàn xã hội.

Có thể thấy, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực là hoạt động nhằm duy trì và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của tổ chức, là tiền đề để tổ chức có thể đứng vững trong môi trường đầy biến động và kinh doanh thắng lợi. Phát triển nguồn nhân lực là tổng thể các hoạt động học tập có tổ chức nhằm thay đổi hành vi nghề nghiệp của nhân viên trong một khoảng thời gian nhất định. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực bao gồm ba cấu phần chính: giáo dục, đào tạo và phát triển.

Giáo dục: là hoạt động học tập và rèn luyện nhằm chuẩn bị cho mọi người bước vào nghề hoặc chuyển sang nghề mới phù hợp hơn trong tương lai. Đào tạo: Đề cập đến các hoạt động học tập và đào tạo giúp nhân viên thực hiện các chức năng và nhiệm vụ của mình một cách hiệu quả hơn. Cụ thể hơn, đào tạo gắn với quá trình học tập giúp người lao động làm chủ công việc tốt hơn, là hoạt động học tập nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ, kỹ thuật, giúp người lao động thực hiện nhiệm vụ lao động hiệu quả hơn.

Phát triển: là hoạt động học tập vượt ra khỏi công việc trước mắt của người lao động và quan tâm đến việc nâng cao năng lực trí tuệ và tình cảm cần thiết để làm công việc tốt hơn hoặc mở ra cho họ những công việc mới theo định hướng tương lai của tổ chức. Trên thực tế, có nhiều tiêu chí để phân loại các hình thức đào tạo khác nhau. Dưới đây là một số loại hình đào tạo mà doanh nghiệp có thể lựa chọn:

Thứ nhất, đào tạo theo định hướng nội dung: có hai hình thức đào tạo theo định hướng công việc và đào tạo theo định hướng kinh doanh.

Theo mục đích nội dung đào tạo: bao gồm các hình thức đào tạo và hướng dẫn công việc cho người lao động; đào tạo, tư vấn kỹ năng; đào tạo kỹ thuật an toàn

lao động; đào tạo nâng cao trình độ kỹ thuật nghiệp vụ; đào tạo và phát triển năng lực quản lý, v.v.

Loại hình tổ chức thứ ba bao gồm đào tạo chính thức, đào tạo tại chỗ, các hội thảo bên cạnh nhà máy, và huấn luyện tại chỗ.

Theo địa bàn hoặc địa điểm đào tạo, có hai hình thức đào tạo tại chỗ và đào tạo ngoài cơ sở.

Theo các bạn sinh viên, có hai hình thức đào tạo và bồi dưỡng mới. Mỗi doanh nghiệp sẽ lựa chọn hình thức đào tạo cụ thể theo mục tiêu sản xuất, hoạt động của doanh nghiệp, đạt hiệu quả cao nhất theo quy mô, mức độ phức tạp, nội dung, yêu cầu đào tạo, kỹ thuật, tài chính và các điều kiện khác. Đào tạo nâng cao năng lực quản lý và kỹ thuật là cần thiết và ngày càng quan trọng đối với tất cả các ngành sản xuất và thương mại.

Doanh nghiệp cần nâng cao năng lực chuyên môn của mình thông qua đào tạo. Có hai phương pháp đào tạo nâng cao năng lực kỹ thuật và năng lực quản lý được các doanh nghiệp áp dụng: đào tạo tại nơi làm việc, đào tạo việc làm và đào tạo ngoài công việc. Workplace Training: là hình thức đào tạo hướng dẫn học viên cách thực hiện đúng các công việc trong quá trình làm việc. Mọi người từ nhân viên đến giám đốc đều được đào tạo tại nơi làm việc khi họ tham gia vào hoạt động kinh doanh.

Các hình thức đào tạo tại nơi làm việc bao gồm: cố vấn tại chỗ, luân chuyển công việc, đào tạo học nghề. Đào tạo ngoài công việc: Là hình thức đào tạo tách người học ra khỏi công việc thực tế. Đào tạo và phát triển toàn thời gian dưới hình thức:

- + Mở lớp cạnh doanh nghiệp: Là hình thức đào tạo dựa trên cơ sở vật chất sẵn có của đơn vị. Khóa học thường bao gồm hai phần: phần lý thuyết được giảng dạy trên lớp bởi các kỹ sư hoặc công nhân lành nghề, phần thực hành được thực hiện tại xưởng thực tập và sản xuất.

- + Tổ chức các buổi thuyết trình, thảo luận, các cuộc họp ngắn hạn hoặc cử sinh viên đi đào tạo theo các khóa học thường xuyên.

+ Đào tạo lập trình (đào tạo có sự hỗ trợ của máy tính): là hình thức đào tạo được viết trên đĩa mềm máy tính. Người học chỉ nghe hướng dẫn của máy và không cần hướng dẫn của giáo viên.

#### 1.2.3.3. Sắp xếp, bố trí nguồn nhân lực

Bố trí nhân sự là quá trình bố trí nhân lực vào các công việc trong tổ chức. Sử dụng nguồn nhân lực là quá trình phát triển tối đa và nâng cao khả năng làm việc của người lao động nhằm đạt được hiệu quả công việc cao hơn.

Bố trí sử dụng sức lao động có hiệu quả là tổ chức quá trình lao động một cách khoa học, áp dụng các thành tựu khoa học và kinh nghiệm tiên tiến vào hệ thống quản lý sản xuất. Khi bố trí nhân sự vào thiết bị doanh nghiệp cần chú ý bố trí đúng người, đúng việc, đúng chức năng, gọn nhẹ để đạt hiệu quả cao.

Đối với bất kỳ doanh nghiệp nào, muốn hoạt động sản xuất kinh doanh có hiệu quả thì việc bố trí và sử dụng lao động phải đạt được các mục tiêu sau:

- Đảm bảo sử dụng người và sử dụng đúng số lượng: Việc làm và sử dụng lao động là nhiệm vụ quan trọng để đảm bảo tiến độ sản xuất và hoạt động được thông suốt. Nếu bố trí sai biên chế, số lượng nhiều sẽ ảnh hưởng đến chất lượng công việc, năng suất và thời gian hoàn thành công việc theo kế hoạch. Hơn nữa, nếu việc bố trí lao động không phù hợp với sở trường của người lao động thì năng lực và khả năng của mỗi người lao động sẽ không được nâng cao. Điều này ảnh hưởng đến nhân viên, khiến họ nản lòng và không thích công việc của mình. Ngoài ra, nếu bố trí không đúng người, không đúng việc cũng có thể tiềm ẩn những nguy cơ, rủi ro cho mối quan hệ giữa các cá nhân trong sản xuất. Nó có thể tạo ra xung đột trong tổ chức, gây khó khăn cho việc trả lương cho nhân viên.

- Đảm bảo rằng lực lượng lao động đến đúng nơi, đúng lúc: Để đảm bảo năng suất, lực lượng lao động cũng phải được sắp xếp để làm việc đúng lúc, đúng thời điểm. Cụ thể, xếp lịch cho người lao động quá sớm chưa chắc đã tốt, gây lãng phí nguồn lực không cần thiết. Ngược lại, nếu bố trí muộn hơn so với yêu cầu có thể dẫn đến tắc nghẽn sản xuất không đáp ứng được yêu cầu sản xuất. Tóm lại, việc bố

trí nhân lực cần đảm bảo đúng nơi, đúng chỗ, đúng thời điểm thì mới mang lại hiệu quả cao.

#### 1.2.3.4. Chính sách đãi ngộ thu hút và giữ chân nhân lực

Chế độ đãi ngộ người lao động của doanh nghiệp là quá trình chăm lo đời sống vật chất và tinh thần của người lao động để họ thực hiện tốt nhiệm vụ được giao, góp phần thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp. Ngoài ra, hệ thống đãi ngộ của công ty đối với nhân viên phải công bằng, hiệu quả và mang lại lợi ích cho cả công ty và nhân viên.

Chính sách đãi ngộ tốt không chỉ mang lại lợi ích cho người lao động mà còn tạo ra giá trị to lớn cho công ty:

- Đối với người lao động: chính sách đãi ngộ, đãi ngộ tốt giúp nâng cao đời sống vật chất và tinh thần của người lao động, tạo môi trường làm việc tốt, giúp người lao động phát huy hết khả năng của mình. Điều này tạo động lực và thúc đẩy nhân viên làm việc, giúp họ làm việc hăng say, đạt kết quả tốt.

- Đối với kinh doanh: Khi được đối xử tốt và tốt, các đội tài năng có xu hướng gắn bó lâu hơn trong một tổ chức. Do đó, những công ty được trả lương cao không chỉ có thể duy trì sự ổn định của nguồn nhân lực mà còn giảm chi phí tuyển dụng và đào tạo nhân sự mới.

Trong bối cảnh nguồn nhân lực thay đổi như hiện nay, việc xây dựng hệ thống tiền lương hợp lý là cấp thiết, cần sử dụng các phương pháp xây dựng hệ thống tiền lương tiên tiến, phù hợp, tương thích với môi trường kinh doanh của Trung Quốc. Một hệ thống lương thưởng hiệu quả sẽ là chất keo kết dính giữa con người với tổ chức và là chiếc dùi cui của lãnh đạo. Vì vậy, doanh nghiệp có nhân sự ổn định để đạt được mục tiêu đề ra, người lao động tìm thấy niềm vui, hạnh phúc và đam mê trong công việc, hết lòng vì tổ chức. Quy trình xây dựng kế hoạch bồi thường như sau:

- Đầu tiên, đánh giá hệ thống tiền lương hiện tại và xu hướng tiền lương thị trường: đánh giá mức lương hiện tại của công ty, đồng thời tìm ra những hạn chế trong hệ thống tiền lương hiện tại của công ty và những tồn tại cần khắc phục. Hệ

thống lương thưởng cần thay đổi theo những thay đổi của thị trường lao động và các xu hướng mới trong quản lý nguồn nhân lực.

- Thứ hai, thiết lập chiến lược bồi thường của công ty: ước tính ngân sách và nguồn lực của hệ thống bồi thường, ngoài ra, cần xây dựng một chính sách bồi thường rõ ràng và nhất quán đáp ứng và đáp ứng các nhu cầu cần thiết của người lao động.

- Thứ ba, rà soát lại hệ thống chức danh nghề nghiệp: Sau khi xây dựng chiến lược tiền lương, việc cần làm tiếp theo là rà soát lại hệ thống chức danh nghề nghiệp trong sơ đồ tổ chức, sàng lọc và hoàn thiện hệ thống chức danh nghề nghiệp và sẽ tiếp tục tăng lên. tiêu đề không cần thiết

- Thứ tư, thiết kế bảng lương, bậc lương: Bảng lương, bậc lương của từng chức vụ hay còn gọi là lương công việc, ở đây tùy theo mức độ quan trọng và cần thiết của từng vị trí mà doanh nghiệp cần thiết lập các hệ số, bậc lương phù hợp.

- Cuối cùng là xây dựng hệ thống lương thưởng, đãi ngộ và cải tiến hệ thống: Thiết lập cơ chế đãi ngộ minh bạch, rõ ràng ngay từ đầu, không những tránh được sự bất mãn và nghi ngờ của nhân viên mà còn tạo động lực cho nhân viên làm việc chăm chỉ để hoàn thành nhiệm vụ. Ngoài ra, luôn cần theo dõi, đánh giá và hoàn thiện hệ thống thể chế để thích ứng với sự thay đổi của thị trường lao động và chiến lược kinh doanh của công ty.

Vì vậy, hệ thống tiền lương tốt là hệ thống tạo điều kiện cho người lao động tái tạo, phục hồi sức lao động, thậm chí nâng cao sức lao động thể chất và tinh thần của họ.

Trong bất kỳ doanh nghiệp hay tổ chức nào, những nhân viên có năng lực và kỹ năng đóng một vai trò rất quan trọng trong việc duy trì và phát triển tổ chức đó. Tuy nhiên, để người lao động xuất sắc cống hiến và đóng góp trí lực, vật chất và tinh thần cho tổ chức, cần có chính sách đãi ngộ tốt nhằm duy trì sức khỏe cho người lao động trước khi thực hiện nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. và thu hút nhân tài nước ngoài.

Bằng cách đáp ứng nhu cầu vật chất và tinh thần, đãi ngộ nhân sự sẽ tạo ra động lực thúc đẩy nhân viên làm việc tốt hơn. Từ đó nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.

#### 1.2.3.5. Chính sách chăm sóc sức khỏe thể chất và tinh thần nguồn nhân lực

Sức khỏe của người lao động là một trong những yếu tố quyết định chất lượng, năng suất và hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. Tạo môi trường làm việc an toàn cho người lao động và đảm bảo sức khỏe, đời sống, chế độ chính sách cho người lao động luôn được nhiều doanh nghiệp trên địa bàn tỉnh quan tâm.

Sức khỏe đóng một vai trò quan trọng trong sự phát triển xã hội và kinh tế của các quốc gia khác nhau và là một trong những quyền cơ bản nhất của con người. Ngoài trình độ giáo dục nghề nghiệp, một quốc gia không thể phát triển nếu người dân không khỏe mạnh. Vì vậy, cần phải nhìn nhận sức khỏe là tài sản của con người và xã hội.

**Thể lực:** Thể lực thường biểu hiện ở thể lực và tinh thần thoải mái. Càng sáng khoái và thoải mái, một người khỏe mạnh hơn. Nền tảng của sự hưng phấn về tinh thần và sự thoải mái về thể chất là: sức mạnh; sự nhanh nhẹn; khả năng phục hồi; khả năng chống lại các yếu tố gây bệnh; khả năng chống chọi với các điều kiện môi trường khắc nghiệt, chẳng hạn như nóng, lạnh hoặc thay đổi đột ngột của thời tiết.

**Sức khỏe tinh thần:** Sự hài lòng và thỏa mãn trong giao tiếp xã hội, tình cảm và tinh thần, biểu hiện bằng cảm giác dễ chịu, cảm xúc vui vẻ; suy nghĩ lạc quan, yêu đời; cái nhìn tích cực, can đảm, chủ động; khả năng chống bi quan và lối sống không lành mạnh. Có thể nói, sức khỏe tinh thần là nguồn lực để sống lành mạnh và là nền tảng của chất lượng cuộc sống, giúp cá nhân tự tin và đương đầu hiệu quả với mọi thách thức và rủi ro trong cuộc sống. Sức khỏe tinh thần là hiện thân của lối sống lành mạnh, văn minh, có đạo đức. Nền tảng của sức khỏe tinh thần là sự cân bằng và hài hòa của các hoạt động tinh thần giữa lý trí và tình cảm.

Các yếu tố ảnh hưởng đến sức khỏe: Sức khỏe chịu ảnh hưởng tổng hợp của các yếu tố tự nhiên (vật lý, hóa học ...), các yếu tố sinh học, kinh tế xã hội ... cụ thể:

- Yếu tố di truyền: yếu tố sinh học quyết định cấu trúc và chức năng của cơ thể.



- Yếu tố môi trường: Yếu tố môi trường đã và sẽ tiếp tục đóng vai trò rất quan trọng trong việc quyết định sức khỏe của bất kỳ cộng đồng nào. Môi trường là môi trường xã hội, là tổ chức xã hội. Môi trường tự nhiên như: nhiệt độ, ánh sáng, không khí, đất nước, thiên tai, thảm họa. Môi trường sống và làm việc: Khó khăn về nhà ở, công việc, gia đình và cộng đồng có thể dẫn đến các vấn đề về sức khỏe tâm thần.

- Hệ thống chăm sóc sức khỏe: Hệ thống chăm sóc sức khỏe của mỗi quốc gia đều có ảnh hưởng lớn đến sức khỏe của người dân. Chất lượng điều trị và chăm sóc, mức độ đầy đủ của các điều kiện y tế; khả năng tiếp cận dịch vụ của người dân, thái độ của nhân viên y tế đối với người bệnh; trình độ chuyên môn của nhân viên y tế; bản chất của hệ thống chăm sóc sức khỏe. Sức khỏe của cá nhân và cộng đồng phụ thuộc nhiều vào mức độ hoạt động của các yếu tố trên trong hệ thống chăm sóc sức khỏe.

- Yếu tố hành vi, lối sống của con người: hành vi của con người liên quan đến việc tạo ra, bảo vệ, chăm sóc và nâng cao sức khỏe, hoặc liên quan đến một vấn đề sức khỏe nào đó, như: hành vi tập thể dục, hành vi dinh dưỡng, vệ sinh môi trường ...

Vì vậy, sức khỏe của người lao động là tài sản của công ty. Doanh nghiệp phải đảm bảo sức khỏe và tinh thần của nhân viên. Trong Luật An toàn vệ sinh lao động, Điều 21, Mục 1, Nghị định số 80, Thông tư số 19/2016 / TT-BYT, Thông tư số 19/2016 / TT-BYT, Nghị định số 145/2020 / NĐ-CP , các hoạt động chăm sóc sức khỏe của người lao động trong từng doanh nghiệp đã được xây dựng Quy chế. Đặc biệt:

- Người sử dụng lao động phải tổ chức khám sức khỏe cho người lao động ít nhất mỗi năm một lần.

Trong đợt khám sức khỏe định kỳ hàng năm này, nữ nhân viên phải khám sản phụ khoa theo danh mục khám sản phụ khoa do Bộ Y tế ban hành.

- Người sử dụng lao động tổ chức cho người lao động khám sức khỏe trước khi bắt đầu làm việc, trước khi chuyển sang làm nghề, công việc nặng nhọc, độc hại,

nguy hiểm hoặc sau khi bị tai nạn lao động, bệnh nghề nghiệp. Hội đồng đã xem xét, đánh giá mức độ suy giảm khả năng lao động.

Người sử dụng lao động phải chuyển người lao động được chẩn đoán mắc bệnh nghề nghiệp đến cơ sở khám bệnh, chữa bệnh có đủ điều kiện chuyên môn kỹ thuật để điều trị theo phương án điều trị bệnh nghề nghiệp do Bộ Y tế quy định.

- Chi phí khám sức khỏe cho người lao động, khám bệnh nghề nghiệp, xét nghiệm và điều trị bệnh nghề nghiệp do người sử dụng lao động chi trả như quy định tại các mục nêu trên. Hạch toán thuế thu nhập doanh nghiệp và chi phí hoạt động hàng ngày cho các cơ quan hành chính, đơn vị sự nghiệp không có hoạt động dịch vụ.

Hàng năm, các đơn vị sản xuất, kinh doanh phải xây dựng nội dung quản lý vệ sinh lao động và sức khỏe người lao động trong kế hoạch an toàn vệ sinh lao động cấp cơ sở. Ngoài ra, việc quản lý, chăm sóc sức khỏe và phòng chống bệnh nghề nghiệp của người lao động phải xuyên suốt trong toàn bộ quá trình làm việc của doanh nghiệp kể từ ngày người lao động vào làm việc.

Vì thế, việc bố trí và sắp xếp vị trí làm việc phải phù hợp với tình trạng sức khỏe của người lao động, bảo đảm các yêu cầu sau: không bố trí người bị bệnh nghề nghiệp ở vị trí tiếp xúc trực tiếp với người lao động, tiếp xúc với yếu tố độc hại, hạn chế bố trí nhân viên bị bệnh kinh niên vào các vị trí có các yếu tố bất lợi liên quan đến bệnh tật hiện tại.

#### ***1.2.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực***

Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực là một trong những chức năng quan trọng trong việc tác động trực tiếp đến sự tồn tại, phát triển và phát triển bền vững của mỗi doanh nghiệp. Mặc dù, có rất nhiều nhân tố ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực của doanh nghiệp nhưng có thể chia thành hai nhóm cơ bản đó là: nhóm các nhân tố bên ngoài doanh nghiệp và nhóm các nhân tố bên trong doanh nghiệp.

##### ***1.2.4.1. Các nhân tố bên ngoài doanh nghiệp***

- Sự phát triển kinh tế - xã hội: Sự tăng trưởng kinh tế của một quốc gia có tác động rất lớn đến hoạt động quản lý và phát triển nguồn nhân lực. Trong thời kỳ

phát triển kinh tế hội nhập, các doanh nghiệp có nhu cầu mở rộng sản xuất và hoạt động nên cần nhiều lao động mới, tăng cường đào tạo, đào tạo lại, trang bị thêm kỹ năng và năng lực nguồn nhân lực mới. Ngoài ra, việc mở rộng quy mô sản xuất cũng đòi hỏi mỗi doanh nghiệp phải tuyển dụng thêm nhiều nhân tài có năng lực, trình độ đáp ứng yêu cầu công việc, do đó, doanh nghiệp cần tăng lương, tăng phúc lợi, cải thiện điều kiện làm việc, phấn đấu thu hút nhân tài.

- Phát triển giáo dục - đào tạo: Giáo dục và đào tạo là nhân tố ảnh hưởng trực tiếp đến năng suất, quyết định tốc độ tăng trưởng kinh tế và phát triển kinh tế - xã hội. Vì tri thức và phẩm chất của người lao động là sản phẩm của quá trình giáo dục và đào tạo. Có thể thấy, sự phát triển của giáo dục và đào tạo có tác động rất lớn đến chất lượng nguồn nhân lực trong mỗi doanh nghiệp, không chỉ phụ thuộc vào trình độ văn hóa, kiến thức chuyên môn, công nghệ, trình độ tay nghề của người lao động mà còn ảnh hưởng đến sức khỏe của người dân và nhân công. Kéo dài tuổi thọ thông qua các yếu tố thu nhập, nhận thức và xử lý thông tin kinh tế xã hội và khoa học. Trình độ phát triển của giáo dục và đào tạo càng cao thì quy mô nguồn nhân lực chất lượng cao càng lớn, năng suất lao động càng cao.

- Sự phát triển của khoa học công nghệ: Sự tiến bộ của khoa học công nghệ ảnh hưởng rất lớn đến sự phát triển của nguồn nhân lực. Sự phát triển của nền kinh tế - xã hội thế giới ngày nay thực chất là cuộc cạnh tranh khoa học và công nghệ, nâng cao chất lượng và hiệu quả lao động trên cơ sở hiện đại hoá nguồn nhân lực. Với sự tiến bộ của khoa học công nghệ, khoảng cách giữa khoa học công nghệ và sản xuất ngày càng gần, sản xuất và hoạt động không ngừng thay đổi, cơ cấu kinh tế của doanh nghiệp cũng thay đổi theo. Sự phát triển không ngừng và tiến bộ công nghệ đã cho ra đời công nghệ hiện đại, đòi hỏi nguồn nhân lực chất lượng cao mới đáp ứng được. Việc áp dụng công nghệ mới trong mỗi doanh nghiệp cho phép các công ty lựa chọn chính sách sử dụng nhiều hay ít lao động và yêu cầu những điều kiện lao động nhất định. Điều này không chỉ ảnh hưởng đến quy mô của mỗi doanh nghiệp mà còn ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực.

- Phát triển Văn hóa - Xã hội: Giá trị văn hóa là ý thức dân tộc và tự hào về các giá trị truyền thống. Những thói quen, lễ nghi, ý tưởng và đạo đức truyền thống ... tạo thành nếp sống văn hóa xã hội của người dân bình thường, đặc biệt là nhân viên công ty. Văn hóa xã hội có ảnh hưởng lớn đến quản trị nguồn nhân lực. Việc nâng cao trình độ dân trí sẽ có khả năng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, là một trong những yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp khi tham gia thị trường quốc tế. Trong xã hội có nhiều tầng văn hóa, và nếu bậc thang giá trị xã hội không theo kịp đà phát triển của thời đại thì sẽ không đủ cung cấp nhân tài cho tổ chức. Nhịp sống theo cơ chế thị trường không chỉ làm thay đổi các giá trị truyền thống mà còn ảnh hưởng một phần đến các giá trị truyền thống và chất lượng nguồn nhân lực.

- Phát triển hội nhập quốc tế: Xu thế hội nhập quốc tế có nhiều tác động, đặt ra yêu cầu mới đối với phát triển nguồn nhân lực ở các nước, tạo nên cuộc cách mạng về đào tạo và nghề nghiệp trong xã hội. Vì vậy, các quốc gia và các địa phương phải chuẩn bị sẵn sàng để thích ứng với tiềm năng về lực lượng lao động theo yêu cầu của sự phát triển của hệ thống công nghiệp mới nổi để thích ứng với xu thế của thời đại quốc tế. Để hòa nhịp với sự phát triển của bạn bè quốc tế, các quốc gia phải quan tâm đến chất lượng của lực lượng lao động và xây dựng chính sách nâng cao chất lượng của lực lượng lao động.

#### 1.2.4.2. Các nhân tố bên trong doanh nghiệp

- Mục tiêu và chiến lược phát triển kinh doanh:

Mục tiêu kinh doanh: Trước khi xã hội phát triển, mỗi doanh nghiệp cần có những mục tiêu riêng phù hợp với từng thời kỳ và phải được hiểu rõ ràng. Để đạt được các mục tiêu đã đề ra, cần phải thay đổi và cải tiến phương pháp quản lý, tiếp cận thị trường, nghiên cứu thực tế, v.v. Mỗi bộ phận trong công ty cần dựa vào định vị của công ty, hình thành mục tiêu riêng cho từng bộ phận, phòng ban riêng biệt nhưng vẫn cần duy trì sự phối hợp nhất quán với tổng thể doanh nghiệp. Vì vậy, mục tiêu phát triển của doanh nghiệp có ảnh hưởng rất lớn đến hoạt động quản lý của doanh nghiệp. Đây là nhân tố thuộc môi trường bên trong doanh nghiệp, có ảnh

hưởng đến các bộ phận nghiệp vụ khác nhau của doanh nghiệp, đặc biệt là bộ phận quản lý nhân sự.

Mỗi tổ chức, doanh nghiệp đều có chiến lược phát triển nguồn nhân lực của mình. Theo chiến lược phát triển, kế hoạch sản xuất và hoạt động, doanh nghiệp xây dựng kế hoạch chất lượng nguồn nhân lực bao gồm kiến thức, kỹ năng chuyên môn, nghiệp vụ, đánh giá chất lượng nguồn nhân lực hiện có, đề xuất, so sánh và đưa ra số lượng lao động cần thiết theo trình độ chuyên môn đáp ứng yêu cầu công việc và kỹ năng. Từ đó có chương trình đào tạo tiên tiến nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực đáp ứng nhu cầu sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

- Quan điểm của lãnh đạo về phát triển nhân sự:

Trong mỗi tổ chức, doanh nghiệp, các nhà quản trị có trách nhiệm đề ra chính sách và phương hướng phát triển doanh nghiệp. Điều này đòi hỏi người quản lý ngoài trình độ chuyên môn còn phải có tầm nhìn dài hạn và có khả năng đưa ra hướng phát triển phù hợp cho doanh nghiệp.

Môi trường kinh doanh luôn thay đổi đòi hỏi người quản lý phải luôn quan tâm đến việc tạo không khí thân mật, cởi mở trong kinh doanh, để nhân viên tự hào về công ty và có ý thức, trách nhiệm với công việc. Vì vậy, các nhà quản lý phải hiểu cách kết hợp hai mặt của doanh nghiệp, một tổ chức vì lợi nhuận và một cộng đồng, để đảm bảo cuộc sống của nhân viên và tạo ra cơ hội. Điều này là cần thiết để nếu mọi người làm việc chăm chỉ, họ sẽ có nó. Cơ hội thăng tiến và thành công.

- Văn hóa doanh nghiệp của tổ chức:

Văn hóa doanh nghiệp là tất cả những giá trị văn hóa được hình thành trong quá trình tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Nó trở thành những quy tắc và thói quen quen thuộc đã ăn sâu vào các hoạt động của công ty, chi phối tình cảm, cách suy nghĩ và hành vi của mọi thành viên trong công ty trong việc theo đuổi và đạt được các mục tiêu.

Vì vậy, văn hóa xã hội, chiến lược và chính sách của doanh nghiệp, phong cách lãnh đạo và các yếu tố khác đều là những yếu tố ảnh hưởng đến sự hình thành văn hóa doanh nghiệp. Trong đó, vai trò của quản trị nhân lực trong doanh nghiệp là

một nhân tố quan trọng ảnh hưởng đến bầu không khí văn hóa doanh nghiệp và quy định sự phát triển của văn hóa tổ chức.

### **Kết luận chương 1:**

Cơ sở lý luận về nguồn nhân lực và chất lượng nguồn nhân lực cho thấy được những tiêu chí đánh giá cũng như các yếu tố tác động đến chất lượng nguồn nhân lực. Từ những lý luận và tiêu chí ở chương này, tác giả có cơ sở để phân tích thực trạng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Viễn thông Hải Dương trong Chương 2

## CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG NGUỒN NHÂN LỰC VÀ NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI VIỄN THÔNG HẢI DƯƠNG

*Chương này khái quát quá trình hình thành và phát triển cũng như chức năng nhiệm vụ, cơ cấu bộ máy quản lý của Viễn thông Hải Dương, nhằm làm nổi bật nội dung chính của chương là phân tích, so sánh, đánh giá thực trạng chất lượng nguồn nhân lực. Từ đó cho thấy sự cần thiết phải tiếp tục thay đổi chất lượng nguồn nhân lực trong giai đoạn tới.*

### **2.1. Tổng quan về Viễn thông Hải Dương**

#### **2.1.1. Khái quát về Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam, cơ quan chủ quản của Viễn thông Hải Dương**

Tên đơn vị: Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam.

Tên tiếng anh: Vietnam Posts and Telecommunications Group (VNPT)

Tên viết tắt: VNPT.

Trụ sở chính: Tòa nhà VNPT, số 57 Huỳnh Thúc Kháng, P. Láng Hạ, Q. Đống Đa, TP. Hà Nội.

Điện thoại: 84-24 3 774 1091 ; Fax: 84-24 3 774 1093

Website: <https://vnpt.com.vn>.

Slogan: VNPT - Cuộc sống đích thực.

VNPT hiện là một trong những đơn vị đầu ngành bưu chính viễn thông tại Việt Nam.

VNPT Việt Nam đã có những đóng góp, thành tích trong công cuộc xây dựng CNXH và bảo vệ Tổ quốc, ngày 22/12/2009 VNPT Việt Nam đã vinh dự được Chủ tịch nước phong tặng danh hiệu Anh hùng Lao động giai đoạn 1999-2009.

Với 70 năm xây dựng, phát triển và cống hiến cho thị trường viễn thông Việt Nam, VNPT không chỉ là nhà cung cấp dịch vụ đầu tiên đặt nền móng cho sự phát triển của ngành bưu chính viễn thông Việt Nam, mà còn là một trong những tập

đoàn đóng vai trò quan trọng. Đóng vai trò quan trọng trong việc đưa Việt Nam trở thành một trong 10 quốc gia có tốc độ phát triển bưu chính viễn thông nhanh nhất thế giới.

Tháng 01/2006, VNPT chính thức đổi tên thành Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam, thay thế mô hình công ty cũ tại Quyết định số 06/2006 / QĐ-TTg của Thủ tướng Chính phủ và thực hiện theo chiến lược phát triển theo mô hình Tập đoàn kinh tế trọng điểm của Việt Nam. Việt Nam. Đa ngành, đa lĩnh vực, đa sở hữu, lấy CNTT bưu chính viễn thông làm nòng cốt.

Ngày 24/6/2010, Công ty mẹ Tổng công ty Bưu chính Viễn thông Việt Nam chuyển đổi hoạt động thành công ty trách nhiệm hữu hạn 100% vốn nhà nước theo Quyết định số 955 / QĐ-TTg của Thủ tướng Chính phủ.

Thực hiện theo Quyết định số 888 / QĐ-TTg ngày 10 tháng 6 năm 2014 của Thủ tướng Chính phủ, VNPT đã tiến hành sắp xếp lại tổ chức. Sau khi sắp xếp lại doanh nghiệp, đến nay doanh nghiệp có gần 40.000 lao động, hạ tầng công nghệ viễn thông tiên tiến, mạng lưới dịch vụ phủ khắp 63 tỉnh thành trên cả nước.

Lĩnh vực kinh doanh bao gồm:

- Các sản phẩm và dịch vụ viễn thông, công nghệ thông tin và truyền thông đa phương tiện;
- Nghiên cứu, phát triển, chế tạo và sản xuất các thiết bị và sản phẩm viễn thông và công nghệ thông tin;
- Khảo sát, tư vấn, thiết kế, lắp đặt, phát triển, bảo trì, sửa chữa và cho thuê các công trình viễn thông và công nghệ thông tin;
- Kinh doanh và phân phối các sản phẩm viễn thông và công nghệ thông tin;
- Dịch vụ quảng cáo, nghiên cứu thị trường, tổ chức hội nghị, hội thảo, triển lãm liên quan đến lĩnh vực viễn thông và công nghệ thông tin;
- Dịch vụ tài chính trong lĩnh vực viễn thông, công nghệ thông tin và truyền thông đa phương tiện.
- Kinh doanh bất động sản, cho thuê văn phòng;



Kết quả sản xuất kinh doanh, năm 2021, tổng doanh thu tập đoàn đã đạt 56.605 tỷ đồng, bằng 103,4% kế hoạch, trong đó doanh thu Công ty mẹ đạt 45.842 tỷ đồng, bằng 101,5% kế hoạch (kết quả được đánh giá sau khi đã loại trừ yếu tố do ảnh hưởng của Covid-19).

Lợi nhuận tập đoàn đạt 7.103 tỷ đồng, trong đó lợi nhuận Công ty mẹ đạt 5.371 tỷ đồng bằng 100,3% kế hoạch. Nộp ngân sách nhà nước đạt 5.408 tỷ đồng, bằng 102% kế hoạch.

Mục tiêu trong thời gian tới, VNPT tập trung đầu tư, phát triển hạ tầng số; chuẩn bị sẵn sàng phương án triển khai 5G, cơ bản phủ sóng ở những địa bàn trọng yếu; khẩn trương xây dựng hạ tầng thanh toán số, nhất là phấn đấu 100% khách hàng của VNPT của tài khoản Mobile Money; lên phương án mỗi khách hàng đều được kết nối dịch vụ băng thông rộng di động, mỗi người dân phải có điện thoại thông minh; sớm đưa VNPT trở thành tập đoàn phát triển đúng tầm nhìn trở thành nhà cung cấp dịch vụ số hàng đầu tại Việt Nam và Trung tâm giao dịch số của khu vực châu Á. Ngoài ra, VNPT triển khai các nền tảng số quan trọng, chuyển từ nhà cung cấp viễn thông thành nhà cung cấp nền tảng số cho thị trường trong nước và từng bước tiến ra thị trường quốc tế...

### ***2.1.2. Giới thiệu chung về Viễn thông Hải Dương***

Tên đơn vị: Viễn thông Hải Dương.

Tên tiếng anh: Hai Duong Telecommunications

Tên viết tắt: VNPT Hải Dương.

Địa chỉ: Số 01, đường Đại Lộ Hồ Chí Minh, P. Nguyễn Trãi, TP. Hải Dương.

Điện thoại: 0220.3800126 ; Fax: 0220.3830088

Website: [www.haiduong.vnpt.vn](http://www.haiduong.vnpt.vn)

VNPT Hải Dương tiền thân là Bưu điện tỉnh Hải Dương (tiền thân) được chính thức thành lập theo Nghị quyết số 631 / QĐ-TCCB / HĐQT ngày 06/12/2007 của Hội đồng quản trị (nay là Hội đồng thành viên). Tập đoàn viễn thông.

Theo quyết định phê duyệt của Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam, Viễn thông Hải Dương là đơn vị kinh tế trực thuộc Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam, có chức năng tổ chức phát triển, xây dựng, lắp đặt, quản lý, vận hành, phát triển, bảo dưỡng, sửa chữa. của mạng xung quanh và cơ sở hạ tầng của trạm viễn thông. Tổ chức lắp đặt, sửa chữa, bảo trì, hỗ trợ kỹ thuật cho khách hàng sử dụng dịch vụ viễn thông, công nghệ thông tin và truyền thông trong khu vực. Vận hành, phát triển, bảo trì, sửa chữa hệ thống truyền dẫn, tổng đài, thu gom truyền dẫn, mạng truy nhập, mạng truyền dẫn tỉnh, mạng chuyển mạch cố định tỉnh, mạng truy nhập. Tổ chức các dịch vụ khi cần thiết để đảm bảo thông tin kịp thời và an toàn cho đảng và chính phủ. Tổ chức và hoạt động của Viễn thông Hải Dương do Điều lệ tổ chức và hoạt động do Hội đồng quản trị Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam quyết định.

Nhiệm vụ kinh doanh của Viễn thông Hải Dương phù hợp với các quy hoạch, kế hoạch và chính sách quốc gia bao gồm hoạt động đầu tư trực tiếp, sản xuất, vận hành hoặc đầu tư vào các doanh nghiệp khác thuộc các ngành sau.

- Tổ chức phát triển, thi công, lắp đặt ...
- Tổ chức xây dựng, quản lý, vận hành, lắp đặt, phát triển, bảo trì, sửa chữa mạng viễn thông trên địa bàn tỉnh Hải Dương.
- Tổ chức, quản lý, kinh doanh và cung cấp các dịch vụ viễn thông - công nghệ thông tin trên địa bàn tỉnh Hải Dương.
- Theo yêu cầu sản xuất, hoạt động của đơn vị và nhu cầu của khách hàng, cơ sở sản xuất, kinh doanh, cung cấp, vật tư, thiết bị viễn thông - công nghệ thông tin.
- Khảo sát, tư vấn, thiết kế, lắp đặt và bảo trì các công trình viễn thông - công nghệ thông tin.
- Kinh doanh dịch vụ quảng cáo, dịch vụ truyền thông.
- Kinh doanh bất động sản, cho thuê văn phòng.
- Tổ chức các dịch vụ thông tin tạm thời theo yêu cầu của cấp ủy, chính quyền địa phương và cấp trên.

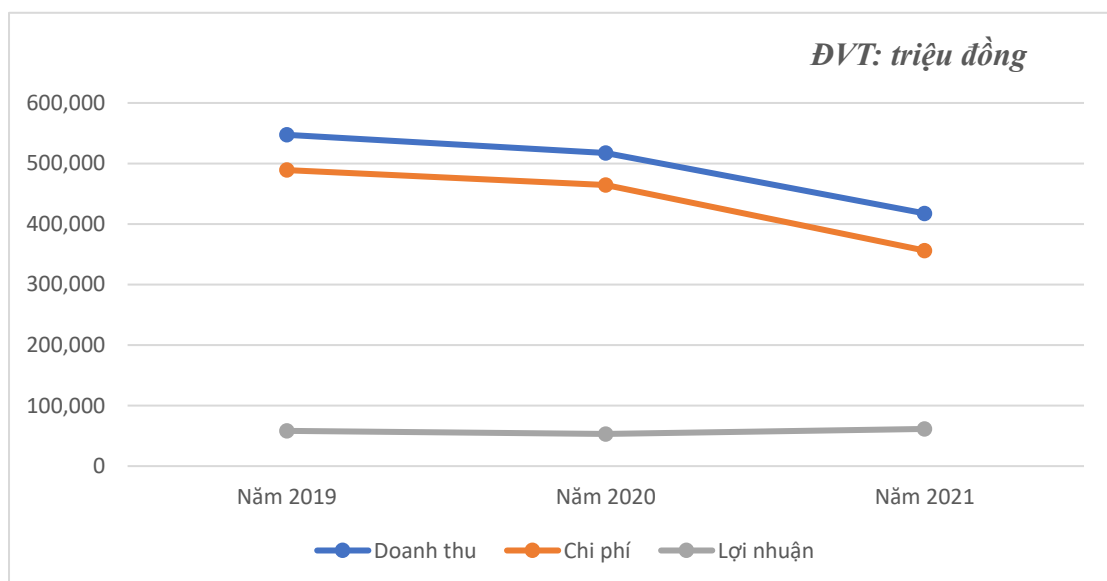
Kinh doanh các ngành nghề khác trong phạm vi được Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam cho phép và theo quy định của pháp luật.

### **2.1.3. Kết quả sản xuất kinh doanh của Viễn thông Hải Dương giai đoạn từ năm 2019 - 2021**

Viễn thông Hải Dương là đơn vị hạch toán trực thuộc Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam (VNPT), được Tập đoàn VNPT chỉ định hoạt động kinh doanh viễn thông và công nghệ thông tin tại Hải Dương. Trong những năm gần đây, cùng với sự phát triển của thị trường viễn thông Việt Nam, thị trường viễn thông của Hải Dương cũng có những bước phát triển nhảy vọt.

Tại tỉnh Hải Dương, nhu cầu về dịch vụ VT-CNTT tại các khu vực nguồn là rất cao nhưng sự cạnh tranh rất gay gắt. Các nhà cung cấp dịch vụ viễn thông đều tập trung vào sự phát triển của Viễn thông Hải Dương. Tiêu biểu có thể kể đến như dịch vụ thông tin di động, dịch vụ băng rộng cố định, dịch vụ số doanh nghiệp,... Từ những lý do trên, Viễn thông Hải Dương cũng xác định việc cung cấp dịch vụ viễn thông bên cạnh việc mở rộng thị trường cũng rất quan trọng về chất lượng phục vụ.

Cụ thể, kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của Viễn thông Hải Dương trong thời gian qua được thể hiện qua bảng sau:



(Nguồn: Phòng Kế toán Kế hoạch - Viễn thông Hải Dương)

**Biểu đồ 2.1: Kết quả sản xuất kinh doanh của VTHD giai đoạn 2019-2021**

Từ biểu đồ số liệu trên cho thấy:

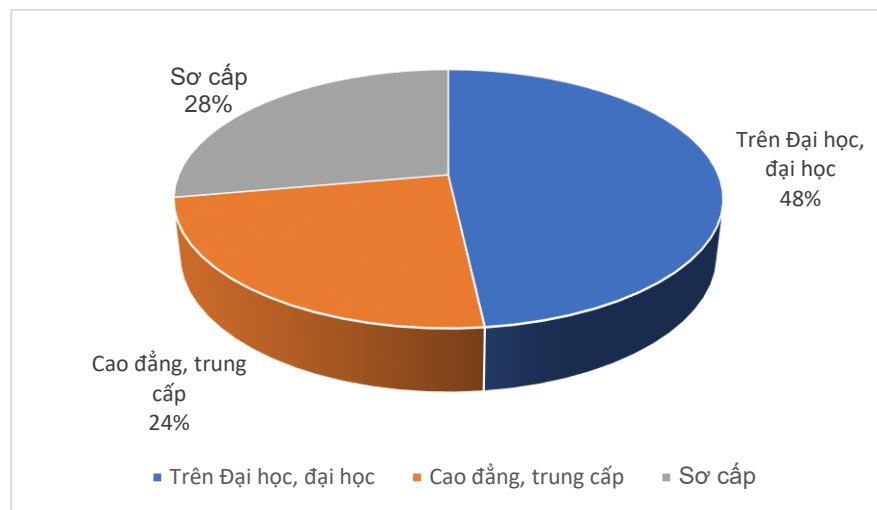
Do đặc thù của Viễn thông Hải Dương là đơn vị hạch toán trực thuộc Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam nên thu nhập là thu nhập nội bộ, được Tập đoàn quy đổi theo đơn giá.

Doanh thu có xu hướng giảm do ảnh hưởng của thay đổi đơn giá nội bộ và đơn giá chuyển giao. Bên cạnh đó chi phí cũng có xu hướng giảm do chính sách tiết kiệm. Lợi nhuận có xu hướng tăng, năm 2021 lợi nhuận tăng 106% so với năm 2019 tương đương 3.097 triệu đồng.

## 2.2. Tình hình nguồn nhân lực của Viễn thông Hải Dương

### 2.2.1. Số lượng nhân sự của Viễn thông Hải Dương

- + Hiện nay Viễn thông Hải Dương có 15 đơn vị trực thuộc.
- + Tổng số có: 315 CBCNV, trong có có: 285 nam – 30 nữ.



(Nguồn: Phòng Nhân sự Tổng hợp – Viễn thông Hải Dương)

**Biểu đồ 2.2: Biểu đồ thể hiện cơ cấu lao động của VTHD**

Các tổ chức Đảng, đoàn thể:

- + Đảng bộ Viễn thông Hải Dương hiện có 18 chi bộ trực thuộc (tổng số có: 251 đảng viên). Đảng bộ hiện sinh hoạt và trực thuộc Đảng bộ Thành phố Hải Dương

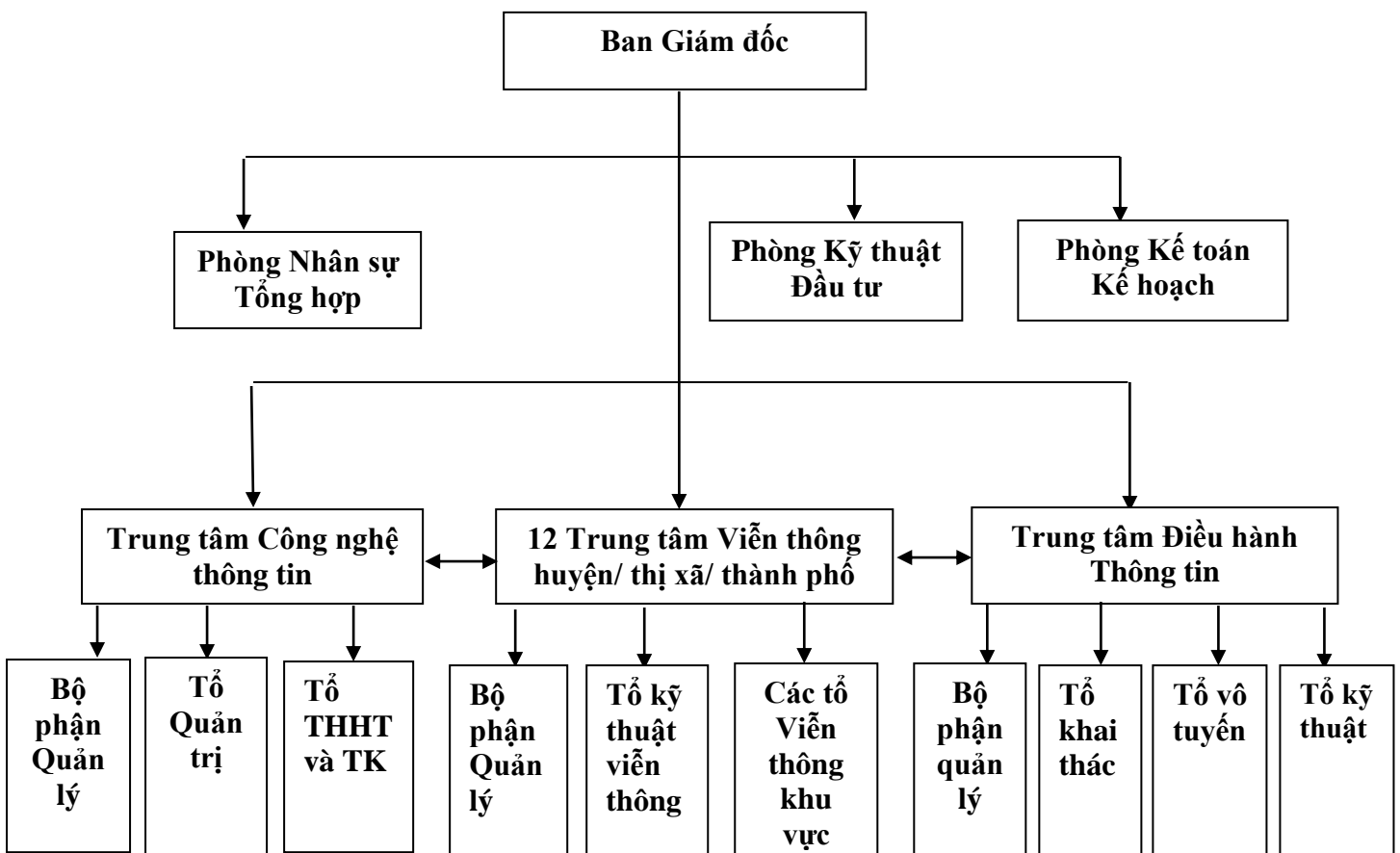
+ Đơn vị hiện có 316 đoàn viên công đoàn sinh hoạt tại các tổ công đoàn trực thuộc.

+ Đoàn TNCS Hồ Chí Minh hiện có 112 đoàn viên sinh hoạt và trực thuộc Thành đoàn Hải Dương

Qua bảng thống kê nguồn nhân lực, VTHD có được nguồn nhân lực phù hợp phục vụ sản xuất kinh doanh tại đơn vị. Số lượng cán bộ kỹ thuật và cử nhân kinh tế có trình độ trên đại học, đại học là 151 người (chiếm 48%), và số công nhân có trình độ 162 người (chiếm 52%). Các CBCNV, công nhân được phân bổ tới từng phòng ban, từng khu vực với nhiệm vụ và chức năng phù hợp, rõ ràng. Như vậy, sẽ đảm bảo được chất lượng quản lý của công ty trong quá trình hoạt động kinh doanh. Sự quản lý nhân sự của Viễn thông Hải Dương từ cấp cao tới các đơn vị thành viên luôn chặt chẽ đem lại sự thống nhất trong quản lý chất lượng đội ngũ CBCNV.

### 2.2.2. Cơ cấu nguồn nhân lực của Viễn thông Hải Dương

\* Cơ cấu tổ chức:



(Nguồn: Phòng Nhân sự Tổng hợp – Viễn thông Hải Dương)

### **Sơ đồ 2.1: Sơ đồ cấu trúc tổ chức của Viễn thông Hải Dương**

#### **\* Chức năng nhiệm vụ của các phòng ban:**

##### **- Ban Giám đốc:**

+ Giám đốc là người điều hành sản xuất kinh doanh hàng ngày của Viễn thông Hải Dương, chịu trách nhiệm trước Tổng giám đốc Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam và trước pháp luật về thực hiện nhiệm vụ, quyền hạn được giao.

+ Giám đốc liên danh là người giúp giám đốc quản lý và điều hành các hoạt động của công ty do giám đốc chỉ định.

+ Nhiệm vụ: thực hiện các mục tiêu, chiến lược sản xuất, kinh doanh mà Tập đoàn đã đặt ra, điều hành Viễn thông Hải Dương đạt được những mục tiêu ngắn hạn và dài hạn được thực hiện thông qua việc giải quyết tốt các công việc hàng ngày.

##### **- Phòng Nhân sự Tổng hợp:**

+ Phòng Nhân sự Tổng hợp gồm bộ phận nhân sự và bộ phận quản lý hành chính có chức năng: quản lý, điều hành công tác: Tổ chức cán bộ, lao động; đảm bảo an ninh, an toàn mạng lưới, thiết bị, dịch vụ và con người; tổ chức quản lý lao động, tiền lương và các chính sách người lao động; lĩnh vực, bảo vệ chính trị nội bộ, quốc phòng, an ninh, an toàn, PCCN mạng lưới Viễn thông, công nghệ thông tin.

Quản lý, điều hành các công việc: quản trị, điều hành, tổng hợp, cạnh tranh, truyền thống, ngoại giao trong toàn VTT.

+ Nhiệm vụ:

Xây dựng và thực hiện các quy chế, điều lệ, nội quy liên quan đến quản lý nghiệp vụ tổ chức - cán bộ; Viễn thông Hải Dương phân cấp quản lý nhiệm vụ chức năng, mô hình tổ chức quản lý, mô hình tổ chức sản xuất, tổ chức lao động khoa học, phân cấp quản lý, quy hoạch cán bộ, quản lý và tuyển dụng, Bổ nhiệm và miễn nhiệm của các quan chức, v.v.

+ Xây dựng các kế hoạch, phương án, các quy chế, chế độ, chính sách về lao động - tiền lương, về chính sách xã hội đối với người lao động; chính sách Bảo hộ lao động - An toàn vệ sinh lao động.

+ Công tác tổng hợp: theo dõi, đôn đốc việc triển khai thực hiện chương trình, kế hoạch công tác, các chỉ thị, nghị quyết, quyết định của Giám đốc Viễn thông Hải Dương; tổng hợp số liệu về tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh của đơn vị hàng tháng, quý, năm và đột xuất.

**- Phòng Kế toán Kế hoạch:**

+ Phòng Kế toán - Kế hoạch là đơn vị sự nghiệp của Viễn thông Hải Dương, có chức năng tham mưu, giúp Giám đốc Viễn thông Hải Dương quản lý, điều hành toàn bộ kế hoạch hoạt động sản xuất của Viễn thông Hải Dương, cũng như công tác tài chính, kế toán, thống kê.

+ Tổ chức và quản lý công tác tài chính, kế toán, thống kê của Viễn thông Hải Dương theo nhiệm vụ sản xuất và hoạt động phù hợp với Luật Kế toán, Luật Thống kê, Quy chế Tài chính Tập đoàn và Công ty. Nghiên cứu các quy định về chính sách tài chính, thuế và tài chính quốc gia và tập đoàn, công tác tài chính, kế toán và thống kê và áp dụng chúng vào công tác tài chính, kế toán và thống kê của Viễn thông Hải Dương; thực hiện hệ thống báo cáo tài chính, kế toán và thống kê; tổng hợp quyết toán của cấp dưới Viễn thông Hải Dương các đơn vị;

+ Tổ chức kiểm kê hàng năm và đột xuất, xác định và phản ánh chính xác kết quả kiểm kê theo hệ thống; xây dựng quy trình, hồ sơ xử lý đối với các trường hợp mất mát, mất mát, hư hỏng, xâm phạm tài sản và đề xuất phương án xử lý.

+ Phòng Kế hoạch - Kế toán do Trưởng phòng làm Trưởng phòng, có Phó Giám đốc phụ trách công tác quản lý, hành chính và các chuyên viên, trợ lý nghiệp vụ.

**- Phòng Kỹ thuật Đầu tư:**

+ Phòng Kỹ thuật – Đầu tư là đơn vị chuyên môn nghiệp vụ của Viễn thông Hải Dương, có chức năng tham mưu, giúp việc cho Giám đốc Viễn thông Hải Dương quản lý, điều hành công tác: quy hoạch, phát triển và tối ưu mạng lưới, thiết bị, dịch vụ viễn thông – công nghệ thông tin; nghiên cứu, ứng dụng công nghệ, thiết

bị, dịch vụ, khoa học – công nghệ, tiến bộ kỹ thuật, sáng kiến hợp lý hoá sản xuất; quản lý chất lượng mạng và các dịch vụ VT-CNTT; đầu tư và xây dựng cơ bản trong toàn Viễn thông Hải Dương.

+ Phòng Kỹ thuật Đầu tư có nhiệm vụ xây dựng quy hoạch và phát triển dịch vụ, mạng lưới viễn thông – công nghệ thông tin đáp ứng được yêu cầu kinh doanh phù hợp với định hướng, thực tế phát triển của Tập đoàn và Viễn thông Hải Dương, Xây dựng kế hoạch phát triển mạng; dịch vụ; nghiên cứu, ứng dụng công nghệ thông tin, khoa học – công nghệ và tiến bộ kỹ thuật, sáng kiến hợp lý hoá sản xuất; Tổ chức xây dựng, hệ thống hóa, quản lý và hướng dẫn các đơn vị trực thuộc trong việc thực hiện các quy định về định mức kinh tế kỹ thuật. Phối hợp với các phòng ban chuyên môn, nghiệp vụ khác để thực hiện tốt nhiệm vụ được giao trên lĩnh vực kỹ thuật, đầu tư...

**- Trung tâm Công nghệ thông tin và Trung tâm Điều hành Thông tin:**

Trung tâm Công nghệ Thông tin (CNTT) và Trung tâm Điều hành Thông tin (ITC) là một đơn vị kinh tế trực thuộc Viễn thông Hải Dương và là một bộ phận cấu thành trong hệ thống tổ chức và hoạt động của Viễn thông Hải Dương. Dịch vụ viễn thông - công nghệ thông tin; cùng với các đơn vị trực thuộc của Viễn thông Hải Dương tạo thành một chuỗi công nghệ viễn thông liên tục và thống nhất, liên quan chặt chẽ đến tổ chức mạng lưới, lợi ích kinh tế, phát triển, dịch vụ viễn thông, v.v., cùng thực hiện các mục tiêu, kế hoạch do Viễn thông Hải Dương đề ra .

**- 12 Trung tâm viễn thông Huyện, Thị xã và Thành phố**

12 quận, huyện, thị xã và trung tâm viễn thông thành phố là các đơn vị kinh tế trực thuộc và phụ thuộc của Viễn thông Hải Dương, và Viễn thông Hải Dương là một bộ phận cấu thành trong hệ thống hoạt động của Viễn thông Hải Dương. Hệ thống thiết bị mạng viễn thông và công nghệ thông tin trên địa bàn hành chính nơi đơn vị trực thuộc đặt trụ sở; tạo thành một chuỗi công nghệ viễn thông liên tục, thống nhất với các đơn vị trực thuộc khác của Viễn thông Hải Dương, có mối quan hệ chặt chẽ trong tổ chức mạng lưới, phát triển kinh doanh viễn thông, v.v. và cùng nhau hoàn thành các nhiệm vụ do Viễn thông Hải Dương đề ra, các mục tiêu và kế hoạch.



## 2.3. Chất lượng nguồn nhân lực của Viễn thông Hải Dương

### 2.3.1. Thực trạng chất lượng nguồn nhân lực của Viễn thông Hải Dương thông qua các tiêu chí đánh giá

#### 2.3.1.1. Thực trạng về thể lực

Sức khỏe của người lao động là yếu tố rất quan trọng ảnh hưởng đến thể chất của người lao động và chất lượng nguồn nhân lực. Lĩnh vực hoạt động của Viễn thông Hải Dương là thuộc loại hình kỹ thuật có yếu tố lao động trực tiếp tiếp xúc với khách hàng, di chuyển nhiều và phải am hiểu đặc thù kỹ thuật của công việc, do đó yêu cầu về sức khỏe của người lao động là khá cao. Do đó, mặt bằng chung nhân lực của Viễn thông Hải Dương là lao động có sức khỏe tốt, đảm bảo đủ điều kiện sức khỏe để phục vụ công việc sản xuất kinh doanh.

Mặt khác, công tác chăm sóc sức khỏe của VTHD được thực hiện nghiêm túc và thường xuyên, đặc biệt chú trọng đến vấn đề bảo vệ sức khỏe cho nhân viên, nhân viên cũng rất cẩn thận, dù làm việc trong môi trường khắc nghiệt, độc hại nhưng sức khỏe của họ vẫn được đảm bảo. .

Công ty tổ chức khám sức khỏe nhân viên hàng năm, phân loại tình trạng sức khỏe của nhân viên. Theo số liệu khám sức khỏe định kỳ năm 2021, sức khỏe của nhân viên công ty khá tốt.

**Bảng 2.1: Tình hình sức khỏe của CB, CNV qua các năm**

Loại sức khỏe	Năm 2019		Năm 2020		Năm 2021	
	Số lượng ( người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng ( người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng ( người)	Tỷ lệ (%)
Loại I	35	11%	34	11%	34	11%
Loại II	195	61%	187	59%	184	58%
Loại III	84	26%	88	28%	90	29%
Loại IV	8	2%	7	2%	7	2%
<b>Tổng cộng</b>	<b>322</b>	<b>100%</b>	<b>316</b>	<b>100%</b>	<b>315</b>	<b>100%</b>

(Nguồn: bảng tổng hợp kết quả khám sức khỏe định kỳ 2019-2021)

Ghi chú:

Loại I: Rất khỏe

Loại II: Khỏe

Loại III: Trung bình

Loại IV: Yếu

Qua số liệu tại bảng 2.1 về tình hình sức khỏe người của người lao động qua các năm.

Có thể thấy, tỷ lệ lao động đạt sức khỏe loại I, II hàng năm chiếm khoảng 70% tổng số lao động. Tuy nhiên, số lượng lao động đạt bậc 3 (bình quân) đang tăng dần: từ 84 người năm 2019 tăng 04 người, năm 2020 là 88 người và năm 2021 tăng 02 người. đến 90 người. Đây là vấn đề cần được quan tâm và thực hiện để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.

#### 2.3.1.2. Thực trạng về trí lực

Trí tuệ là một thuật ngữ chỉ trí thông minh, khả năng của một người để thực hiện một công việc. Hay có thể hiểu trí tuệ là tri thức và trí lực của người lao động, được thể hiện ở trình độ học vấn, kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm nghề nghiệp và yêu cầu công việc của người lao động so với nhiệm vụ mà người này đảm nhận thực hiện.

Vì vậy, mỗi doanh nghiệp khi đánh giá trí tuệ của người lao động thì trình độ chuyên môn là rất quan trọng, ngoài kỹ năng mềm thì đó cũng là những kỹ năng cần thiết cho công việc của chính họ, cũng quan trọng không kém, nhất là trong thời kỳ công nghệ phát triển, đất nước đang mở cửa để hội nhập như ngày nay.

- Về trình độ chuyên môn:

**Bảng 2.2: Cơ cấu nhân lực theo trình độ đào tạo chuyên môn**

Chỉ tiêu	Năm 2019		Năm 2020		Năm 2021	
	Số lượng ( người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng ( người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng ( người)	Tỷ lệ (%)
<b>Tổng số lao động</b>	<b>322</b>	<b>100%</b>	<b>316</b>	<b>100%</b>	<b>315</b>	<b>100%</b>
<b>Trình độ đào tạo chuyên môn</b>						
Trên đại học, đại học	148	46%	150	47%	151	48%
Cao đẳng, trung cấp	78	24%	73	23%	75	24%
Sơ cấp	96	30%	93	29%	89	28%

(Nguồn: Phòng Nhân sự Tổng hợp- Viễn thông Hải Dương)

Qua số liệu Bảng 2.2 có thể thấy, tỷ lệ lao động có trình độ từ cao đẳng trở lên là cao nhất và tỷ trọng này đang tăng dần. 46% lực lượng lao động vào năm 2019, 47% vào năm 2020 và 48% vào năm 2021. Thứ hai, tỷ lệ lao động có trình độ cao đẳng khoảng 23% đến 25%, số lao động tuyệt đối giảm dần từ 78 người năm 2019 xuống 73 người và 75 người vào năm 2020 và 2021. Tỷ lệ lao động có trình độ sơ cấp và lao động phổ thông giảm dần từ 30%, 29% vào năm 2019 và năm 2020 xuống còn 28% vào năm 2021.

Có thể thấy, các nhân viên của Viễn thông Hải Dương đều đã qua các khóa đào tạo, đồng thời luôn có ý thức nâng cao phẩm chất, tinh thần phục vụ vị trí của mình. Sở dĩ có được thành tích này là do Viễn thông Hải Dương luôn khuyến khích và tạo điều kiện cho nhân viên học tập chăm chỉ để đối phó với các xu hướng của thị trường lao động.

- Cơ cấu nhân lực theo trình độ chuyên ngành:

**Bảng 2.3 : Cơ cấu nhân lực theo chuyên ngành đào tạo**

<b>Nhóm chuyên ngành</b>	<b>Năm 2019</b>		<b>Năm 2020</b>		<b>Năm 2021</b>	
	<b>Số lượng ( người)</b>	<b>Tỷ lệ (%)</b>	<b>Số lượng ( người)</b>	<b>Tỷ lệ (%)</b>	<b>Số lượng ( người)</b>	<b>Tỷ lệ (%)</b>
Điện tử viễn thông	193	60%	175	55%	167	53%
Công nghệ thông tin	45	14%	62	20%	71	23%
Quản trị kinh doanh	58	18%	59	19%	59	19%
Khác	26	8%	20	6%	18	6%
<b>Tổng số lao động</b>	<b>322</b>	<b>100%</b>	<b>316</b>	<b>100%</b>	<b>315</b>	<b>100%</b>

(Nguồn: Phòng Nhân sự Tổng hợp, Viễn thông Hải Dương)

Về đào tạo, người lao động chủ yếu được đào tạo về điện tử, viễn thông, công nghệ thông tin và quản trị kinh doanh. Đây cũng là mảng kinh doanh chính của các công ty viễn thông - công nghệ thông tin nói chung mà Viễn thông Hải Dương nói riêng. Nhóm chuyên ngành điện tử viễn thông chiếm tỷ trọng lớn. Năm 2019 chiếm 60%, năm 2020 chiếm 55% và năm 2021 chiếm 53%. Nhóm chuyên ngành Công nghệ thông tin chiếm tỷ trọng từ 14% đến 23% và có xu hướng tăng dần từ 45 lao động năm 2019 thành 62 và 71 lao động năm 2020 và 2021. Nhóm chuyên ngành quản trị kinh doanh chiếm tỷ trọng 18% -19% và còn lại là các nhóm ngành khác.

#### 2.3.1.3. Thực trạng về tâm lực

Sức mạnh tinh thần là sức mạnh tâm lý của một người, nó phản ánh cách nhìn về cuộc sống và cũng thể hiện văn hóa của người lao động. Trong mối quan hệ giữa các yếu tố tạo nên nguồn nhân lực, sự phát triển nhân cách và đạo đức có vai trò quan trọng, nó tiếp sức cho con người thực hiện tốt hơn các chức năng kinh tế, xã hội, là cơ sở tâm lý để nâng cao khả năng sáng tạo trong công việc.

Vì thế. Để hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ được giao, mỗi nhân viên không chỉ cần có trình độ chuyên môn, kinh nghiệm mà còn phải có tinh thần trách nhiệm với công việc, nhiệm vụ được giao, thái độ đối với cấp trên, đồng nghiệp, đối tác, khách hàng. ..

VTHD đã xây dựng hệ thống kỷ luật lao động riêng, là cơ sở quan trọng để công ty quản lý lao động và điều hành kinh doanh. Ngoài ra, nội quy kỷ luật lao động còn là cơ sở để đơn vị hình thành thái độ, hành vi của người lao động, tiêu chuẩn trách nhiệm, tiêu chuẩn đánh giá để đánh giá, cho từng cá nhân và tập thể.

Cụ thể, VTHD lắp đặt máy chấm công vân tay, nhận diện khuôn mặt tại khu vực quản lý để theo dõi giờ giấc làm việc của nhân viên, thường xuyên kiểm tra nội quy lao động, kiểm tra giờ giấc, kịp thời phát hiện việc thực hiện không đúng trang phục, nội quy lao động. Bảo vệ giờ làm việc, xuất nhập cảnh, v.v.

Theo kết quả do bộ phận nhân sự tổng hợp của VTHD cung cấp, từ năm 2019 đến nay, việc thực hiện “Quy định kỷ luật lao động” luôn ở mức tốt, không có vi phạm nghiêm trọng nào xảy ra. Bảng nội quy xử lý kỷ luật lao động được treo tại nơi làm việc ở vị trí dễ quan sát để mọi người dễ theo dõi. Đặc biệt hướng dẫn và công khai cũng được đưa ra cho các nhân viên mới để thực hiện. Ngoài ra, ban giám đốc, lãnh đạo các phòng ban, trưởng nhóm liên tục đôn đốc, nhắc nhở người lao động đồng tâm thực hiện “Quy chế kỷ luật lao động”, đồng thời khắc phục sự cố và giải quyết kịp thời. Vì vậy, ý thức kỷ luật của người lao động ngày càng tốt hơn, việc đi làm sớm về muộn vẫn có nhưng không đáng kể. Việc thực hiện công tác bảo hộ an toàn lao động tận tâm và hiệu quả.

### ***2.3.2. Các hoạt động chủ yếu nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Viễn thông Hải Dương***

#### ***2.3.2.1. Tuyển dụng nhân lực***

Hoạt động tuyển dụng nhân lực ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng nguồn nhân lực của doanh nghiệp. Khi công tác tuyển dụng được coi trọng và thực hiện tốt sẽ giúp doanh nghiệp có được nguồn nhân lực với số lượng và chất lượng đảm bảo, đáp ứng yêu cầu và phục vụ cho kế hoạch hoạt động hiện tại và tương lai. Có nguồn nhân lực chất lượng sẽ hạn chế rủi ro, nâng cao hiệu quả hoạt động, nâng cao năng lực cạnh tranh và giúp doanh nghiệp ngày càng phát triển.

Mặt khác, làm tốt công tác tuyển dụng sẽ giúp người lao động tìm được việc làm phù hợp với năng lực và nguyện vọng, làm cho họ say mê, yêu thích công việc,

khơi dậy sự năng động, sáng tạo, hăng say làm việc. Từ đó đạt được hiệu quả công việc cao và gắn bó lâu dài với doanh nghiệp.

#### 2.3.2.1.1. Xác định mục tiêu và nguồn tuyển dụng

Căn cứ vào nhu cầu sản xuất và hoạt động của đơn vị sự nghiệp nguồn nhân lực, Ban Giám đốc Công ty đã xây dựng phương án tuyển dụng và hệ thống việc làm trên cơ sở bố trí, tuyển chọn lao động khoa học, chất lượng cao, minh bạch.

- Căn cứ để xác định nhu cầu tuyển dụng là: Kế hoạch sản xuất và hoạt động của VTHD, quy cách sử dụng lao động, mô tả công việc và tình hình sử dụng lao động để xác định nhu cầu sử dụng lao động. Phòng Tổ chức tổng hợp nhu cầu việc làm của các bộ phận hàng năm, cân đối thực trạng và tình hình việc làm của VTHD, xây dựng kế hoạch tuyển dụng lao động hàng năm. Ban lao động hợp xem xét và thống nhất.

Thông qua việc tiếp nhận hồ sơ của các ứng viên, yêu cầu bằng cấp, thi và giấy chứng nhận sức khỏe do cơ quan có thẩm quyền cấp, các quy định về tiêu chuẩn trình độ, ý thức kỷ luật và thể lực khi tuyển dụng đã được tăng cường. Với quy chế tuyển dụng như vậy, chất lượng nguồn lao động trước hết được sàng lọc, chỉ tuyển dụng những người có năng lực, từ đó nâng cao chất lượng nguồn lao động.

#### 2.3.2.1.2. Hình thức tuyển dụng

Viễn thông Hải Dương áp dụng hình thức tổ chức thi tuyển dụng:

- Xác định mục tiêu và xây dựng tiêu chuẩn tuyển dụng Trên cơ sở kế hoạch tuyển dụng hàng năm đã được phê duyệt, Phòng Nhân sự tổng hợp, bàn bạc và thống nhất tiêu chuẩn tuyển dụng, dự kiến thời gian tuyển dụng với các bộ phận khác khi tuyển dụng theo kế hoạch hoặc do nhu cầu việc làm đột xuất. Phương thức tuyển dụng / tuyển chọn hồ sơ, lập kế hoạch triển khai tuyển dụng, trình ban giám đốc công ty phê duyệt.

- Tổ chức quy trình tuyển dụng: Quy trình tuyển dụng được thực hiện chi tiết, từng bước và được phân cấp rõ ràng. Nhờ đó, chất lượng nguồn nhân lực được đầu tư được nâng cao khi họ trải qua quá trình tuyển dụng kỹ lưỡng và đáp ứng được

những yêu cầu nhất định, đồng thời chi phí đào tạo sau đào tạo cũng được giảm xuống.

**Bảng 2.4: Kết quả khảo sát về công tác tuyển dụng tại VTHD**

TT	Nội dung	Số liệu khảo sát	Mức độ đánh giá				
			Rất không đồng ý	Không đồng ý	Không có ý kiến	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
1	Công tác tuyển dụng được thực hiện theo đúng quy định, đảm bảo tính công khai, minh bạch, dân chủ	Số người	4	8	17	91	50
		Tỷ lệ (%)	2%	5%	10%	54%	29%
2	Tiêu chí tuyển dụng có phù hợp với yêu cầu công việc	Số người	4	19	16	85	46
		Tỷ lệ (%)	2%	11%	9%	50%	27%
3	Quy trình tuyển dụng nhanh chóng, chất lượng, tuyển dụng được người có trình độ, năng lực phù hợp	Số người	4	12	18	85	51
		Tỷ lệ (%)	2%	7%	11%	50%	30%
4	Chất lượng kiểm tra, phỏng vấn tuyển dụng tốt	Số người	4	13	22	86	45
		Tỷ lệ (%)	2%	8%	13%	51%	26%
5	Nhìn chung, anh/chị đánh giá công việc tuyển dụng tại VTHD có hiệu quả	Số người	4	11	18	90	47
		Tỷ lệ (%)	2%	6%	11%	53%	28%

(Nguồn: Tác giả tiến hành khảo sát và tổng hợp)

Để đánh giá vai trò của công tác tuyển dụng trong việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Viễn thông Hải Dương, nhóm tác giả đã khảo sát 182 cán bộ, nhân viên, 170 phản hồi hợp lệ đạt 93,4%.

Nhìn chung, công tác tuyển dụng VTHD cũng khá hiệu quả, do công tác tuyển dụng được thực hiện theo đúng quy trình, hệ thống nên có vai trò tích cực trong việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Tuy số lượng lao động tại VTHD ổn định nên số lượng tuyển dụng hàng năm không lớn, nhưng chất lượng tuyển dụng được quyết định bởi hiệu quả công việc mà người sử dụng lao động đạt được và sự gắn bó của người lao động với VTHD. Tuy nhiên, vẫn còn 17% ý kiến cho rằng công tác tuyển

dụng của VTHD chưa minh bạch, công khai. Có thể do, một số đối tượng được tuyển dụng là do CBCNV trong đơn vị chủ động giới thiệu ứng tuyển.

Bên cạnh đó, về nội dung “Tiêu chí tuyển dụng phù hợp với yêu cầu công việc” có hơn 20% số phiếu tham gia trả lời “không đồng ý” và “không có ý kiến”. Hiện tại, tiêu chí tuyển dụng của VTHD rất khắt khe về trình độ chuyên môn nghiệp vụ. Cụ thể: với nhân viên CNTT, nhân viên kỹ thuật địa bàn ứng tuyển phải có trình độ chuyên môn từ Đại học trở lên và có chứng chỉ tiếng anh như: B1, Toeic,... Như vậy, đơn vị cần xem xét lại nội dung này vì có thể bỏ sót nhiều ứng cử viên có kinh nghiệm, kỹ năng nghiệp vụ tốt do không đủ điều kiện .

Như vậy, có 19% người lao động được khảo sát cho rằng công tác tuyển dụng của VTHD chưa hiệu quả vì nội dung thi tuyển, kiểm tra sát hạch chưa có nhiều đổi mới phù hợp với sự thay đổi của thực tế.

#### 2.3.2.2. Đào tạo và phát triển nhân lực

Viễn thông Hải Dương xác định để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của công ty trước hết phải nâng cao năng lực của từng người, nâng cao tay nghề và chất lượng chuyên môn là rất cần thiết. Vì vậy, công ty luôn khuyến khích và tạo điều kiện để toàn thể nhân viên phát huy năng lực chuyên môn, kỹ năng mềm không chỉ thông qua công việc mà còn thông qua đào tạo, tự đào tạo và trao đổi kiến thức.

##### 2.3.2.2.1. Đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn, kỹ năng nghề nghiệp nâng cao trí lực

###### (1) Xác định nhu cầu đào tạo

Việc xác định nhu cầu đào tạo dựa trên: tiêu chuẩn trình độ chuyên môn, tiêu chuẩn bậc thợ, bản mô tả công việc xác định kiến thức và kỹ năng cần thiết để đáp ứng yêu cầu công việc của người lao động, chiến lược / kế hoạch kinh doanh tổng thể của Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam và Viễn thông Hải Dương; Viễn thông Hải Dương nhân sự có chất lượng trung bình Yêu cầu.

Trên cơ sở đánh giá toàn diện nguồn nhân lực hàng năm, xác định nhu cầu nhân lực thực tế và nhu cầu đào tạo thực tế phục vụ chiến lược phát triển kinh doanh của VTHD do từng bộ phận đưa ra, xem xét toàn diện bộ phận nhân sự và xây dựng



chương trình đào tạo 5 năm lập kế hoạch dựa trên nhu cầu đào tạo toàn diện và báo cáo lãnh đạo phê duyệt.

Sau khi kế hoạch đào tạo được duyệt, bộ phận nhân sự sẽ thông báo bằng văn bản cho trưởng bộ phận qua eoffice hoặc email để phối hợp thực hiện.

## (2) Xây dựng kế hoạch đào tạo

Bộ phận nhân sự tổng hợp xây dựng kế hoạch đào tạo theo kế hoạch đào tạo của năm hiện tại hoặc nhu cầu đào tạo đột xuất.

- Các khóa đào tạo do cá nhân / cơ sở đào tạo bên ngoài giảng dạy: Phòng Nhân sự có trách nhiệm liên hệ với cá nhân / đơn vị đào tạo, phối hợp với các cá nhân / bộ phận xây dựng nội dung, hạng mục, thời lượng / thời gian đào tạo ..., điều chỉnh cho phù hợp với nhu cầu đào tạo của VTHD. Việc ký kết hợp đồng đào tạo, hợp đồng chuyên gia được thực hiện theo quy định của pháp luật và các quy định có liên quan.

- Các khóa đào tạo do giảng viên nội bộ tổ chức: Trụ sở nhân sự gửi thông báo nội bộ qua eoffice hoặc email nội bộ để thông báo nội dung cụ thể về nhu cầu đào tạo, đối tượng mục tiêu, thời gian dự án và cung cấp đào tạo cho các bộ phận được chỉ định. Người phụ trách bộ môn chủ trì đào tạo chỉ định nhân sự biên soạn tài liệu giảng dạy gửi về phòng nhân sự tổng hợp trước thời gian dự kiến đào tạo ít nhất 2 ngày, báo cáo lãnh đạo phê duyệt.

Sau khi lập xong kế hoạch đào tạo, bộ phận nhân sự tổng hợp sẽ thông báo bằng văn bản cho từng bộ phận về kế hoạch chuẩn bị kế hoạch đào tạo thông qua eoffice hoặc email nội bộ và xin ý kiến của các trưởng bộ phận về lịch đào tạo. Thời gian, nội dung, các khóa học yêu cầu cụ thể và danh sách học viên.

- Đối với các khóa học đào tạo nội bộ thông qua hình thức online được thực hiện trên web: <https://elearning.vnpt.vn>. Sau khi nhận được thông báo yêu cầu các đối tượng cần tham gia khóa đào tạo online do Tập đoàn BCVT Việt Nam, Phòng Nhân sự Tổng hợp báo cáo Ban lãnh đạo về chương trình đào tạo và danh sách các đối tượng tham gia.

Sau khi lập xong kế hoạch đào tạo và danh sách học viên cụ thể, Phòng Nhân sự sẽ thông báo bằng văn bản cho từng bộ phận về kế hoạch đào tạo, yêu cầu cụ thể của khóa học và danh sách học viên tham gia đào tạo qua eoffice hoặc email nội bộ. Trưởng bộ phận thông báo tới các thành viên trong đơn vị để nắm được và tham gia đào tạo đầy đủ.

(3) Tổ chức thực hiện đào tạo:

Sau khi kế hoạch đào tạo được phê duyệt, bộ phận nhân sự sẽ thông báo cho tất cả các bộ phận về kế hoạch đào tạo, địa điểm, thời gian đào tạo, hình thức đào tạo, đơn vị đào tạo / giảng viên, v.v., danh sách học viên và tổ chức đào tạo theo kế hoạch; cử chuyên gia giám sát các khóa đào tạo và cá nhân cập nhật. Kết quả khóa học vào hồ sơ (nếu có).

(4) Đánh giá sau đào tạo:

Đối với các khóa đào tạo dài hạn hoặc ngắn hạn do VTHD cử đi cấp bằng, chứng chỉ... sau khi hoàn thành thời gian học và làm bài khảo sát. Phòng Nhân sự Tổng hợp tổng hợp kết quả thi của từng cá nhân để báo cáo Lãnh đạo. Nếu cá nhân nào thi chưa đạt thì Trưởng bộ phận đó nhắc nhở, đánh giá vào các kỳ xét thi đua.

**Bảng 2.5: Thống kê số lượt người tham gia và ngân sách chi cho  
công tác đào tạo**

STT	Chỉ tiêu	Đơn vị tính	Năm 2019	Năm 2020	Năm 2021
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	<b>Tổng số lượt người học</b>	<b>Lượt người</b>	<b>435</b>	<b>324</b>	<b>347</b>
	<b>Tổng kinh phí đào tạo</b>	<b>Triệu đồng</b>	<b>475</b>	<b>319</b>	<b>331</b>
<b>1</b>	<b>Đào tạo về lĩnh vực CNTT</b>				
	- Số lượt người học	Lượt người	155	108	115
	- Kinh phí	Triệu đồng	162	120	126
<b>2</b>	<b>Đào tạo về lĩnh vực viễn thông</b>				
	- Số lượt người học	Lượt người	85	42	39
	- Kinh phí	Triệu đồng	143	71	66
<b>3</b>	<b>Đào tạo về lĩnh vực quản lý</b>				
	- Số lượt người học	Lượt người	55	30	28
	- Kinh phí	Triệu đồng	95	50	48
<b>4</b>	<b>Đào tạo về kỹ năng</b>				
	- Số lượt người học	Lượt người	140	144	165
	- Kinh phí	Triệu đồng	75	78	91

*(Nguồn: Phòng Nhân sự - Tổng hợp, Viễn thông Hải Dương)*

Từ số liệu bảng 2.5 có thể thấy VTHD luôn quan tâm đến công tác đào tạo nâng cao năng lực và phẩm chất nghề nghiệp của người lao động. Mặc dù số lượng các khóa học được cung cấp và số lượng người tham gia không thay đổi nhiều trong những năm qua, nhưng số lượng người tham gia vào lĩnh vực đào tạo kỹ năng đang có xu hướng ngày càng tăng. Cụ thể: Số người tham gia năm 2019 là 140 người, năm 2020 sẽ tăng lên 144 người và năm 2021 là 165 người. Điều này cho thấy VTHD chọn lựa nội dung đào tạo kịp thời cần thiết cho người lao động để nâng cao được chất lượng nhân lực đem lại hiệu quả trong sản xuất kinh doanh.

Bên cạnh đó, ngân sách dành cho đào tạo cũng được chú trọng. VTHD chú trọng tới đào tạo các khóa học nâng cao về công nghệ thông tin, viễn thông, lĩnh vực quản lý và kỹ năng. Nhìn chung, đào tạo chuyên môn có tác dụng rất lớn trong việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực VTHD.

**Bảng 2.6: Kết quả khảo sát sau khi tham gia công tác đào tạo tại VTHD**

TT	Nội dung	Số liệu khảo sát	Mức độ đánh giá				
			Rất không đồng ý	Không đồng ý	Không có ý kiến	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
1	Anh/chị tham gia đầy đủ các khoá tập huấn cần thiết	Số người	4	11	11	81	63
		Tỷ lệ (%)	2%	6%	6%	48%	37%
2	Kiến thức, kỹ năng được đào tạo phù hợp với công việc hiện tại và tương lai	Số người	4	11	15	87	53
		Tỷ lệ (%)	2%	6%	9%	51%	31%
3	Nội dung đào tạo phù hợp với kiến thức và kỹ năng mà Anh/chị mong muốn	Số người	4	11	18	88	49
		Tỷ lệ (%)	2%	6%	11%	52%	29%
4	Việc lựa chọn cơ sở và đội ngũ giảng viên phục vụ quá trình đào tạo là phù hợp	Số người	4	10	21	84	51
		Tỷ lệ (%)	2%	6%	12%	49%	30%
5	Công tác đào tạo mang lại hiệu quả hơn trong công việc	Số người	4	11	14	90	51
		Tỷ lệ (%)	2%	6%	8%	53%	30%
6	Phương pháp đào tạo phù hợp	Số người	4	14	17	94	41
		Tỷ lệ (%)	2%	8%	10%	55%	24%
7	Cơ sở vật chất, trang thiết bị phục vụ cho đào tạo là đầy đủ	Số người	4	11	20	92	43
		Tỷ lệ (%)	2%	6%	12%	54%	25%
8	Nhìn chung, Anh/chị hài lòng với công tác đào tạo của VTHD	Số người	4	11	17	96	42
		Tỷ lệ (%)	2%	6%	10%	56%	25%

(Nguồn: Tác giả tiến hành khảo sát và tổng hợp)

Khảo sát ý kiến của nhân viên Viễn thông Hải Dương về đào tạo. Tác giả đã trưng cầu ý kiến của 170 nhân viên về nội dung đào tạo, lựa chọn giảng viên, phương pháp đào tạo, cơ sở vật chất, thiết bị đào tạo.

Kết quả khảo sát và đánh giá sự tham gia của Viễn thông Hải Dương vào quá trình đào tạo cho thấy việc đào tạo nhìn chung được đánh giá là phù hợp. Tuy nhiên, có khoảng 53% ý kiến cho rằng cần thay đổi nhiều hơn về nội dung đào tạo, lựa chọn giảng viên và phương pháp đào tạo cho phù hợp hơn. Vì hầu hết các khóa đào tạo của Viễn thông Hải Dương đều sử dụng giảng viên bên ngoài. Đây là những vấn đề mà Viễn thông Hải Dương cần xem xét lại khi muốn nâng cao chất lượng các khóa đào tạo trong thời gian tới.

Trong công tác đào tạo nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, việc đào tạo nguồn nhân lực là rất quan trọng nhằm trang bị cho họ những kiến thức, trình độ, kỹ năng bổ sung cần thiết cho công việc sau này và phù hợp với yêu cầu trong tương lai. Nhu cầu biên chế của cán bộ kế cận, đơn vị phù hợp với lộ trình phát triển nghề nghiệp của người lao động. Tuy nhiên, Viễn thông Hải Dương đã đào tạo nguồn nhân viên nguồn nhưng chưa có nhiều đợt đào tạo, dẫn đến một số nhân viên coi trọng vị trí khi được đề bạt, chưa sẵn sàng cho vị trí mới về năng lực, trình độ, tiêu chuẩn.

#### 2.3.2.2.2. Đào tạo nâng cao trình độ lý luận chính trị, tư tưởng

\*) Tổ chức bồi dưỡng lý luận chính trị để nâng cao tinh thần:

Bên cạnh việc chú trọng nâng cao chất lượng chuyên môn của người lao động, Viễn thông Hải Dương còn quan tâm đến việc nâng cao trình độ lý luận chính trị, tư tưởng của người lao động.

Đảng bộ VTHD hàng năm tổ chức các lớp tập huấn tuyên truyền công khai các nghị quyết, nguyên tắc, chủ trương, chính sách của Đảng và pháp luật của Nhà nước đến người lao động để người lao động hiểu và thực hành đúng.

Thực hiện chỉ đạo của Thành ủy Hải Dương, hàng năm Viễn thông Hải Dương tổ chức lớp học nghị quyết học tập tư tưởng, đạo đức, phong cách Hồ Chí Minh.

Đảng ủy Viễn thông Hải Dương đã xác định các mục tiêu hàng năm dựa trên mục tiêu xây dựng đảng của từng khóa. Mỗi đảng bộ đều cử những đảng viên có kinh nghiệm hướng dẫn, giúp đỡ những quần chúng ưu tú để tạo thêm nguồn lực cho sự phát triển của đảng. Đồng thời, Viễn thông Hải Dương cũng tổ chức học tập,

ngiên cứu các chỉ thị, nghị quyết của cấp ủy đảng các cấp, tăng cường tự phê bình và phê bình trong đảng, đẩy mạnh các phong trào xã hội. Các tổ chức hội, nhằm thu hút đông đảo quần chúng tham gia, nhằm phát hiện những quần chúng ưu tú, tạo nguồn kế cận cho đảng. Thông qua công tác bồi dưỡng quần chúng ưu tú đã nâng cao được mức độ giác ngộ, ý thức tổ chức, kỷ luật của người làm công tác VTHD.

\*) Tổ chức các cuộc họp tổng kết nhằm nâng cao ý thức kỷ luật và đạo đức của nhân viên:

Ở Viễn thông Hải Dương, việc đánh giá chất lượng đảng viên là trọng tâm hàng năm và được thực hiện nghiêm túc. Chi bộ thông qua bản tự kiểm điểm của đảng viên và bản nhận xét, đánh giá của đảng viên, bỏ phiếu bầu danh hiệu đảng viên theo số lượng đảng viên do đảng ủy VTHD quy định. Vì vậy, mỗi công nhân được đứng vào hàng ngũ của Đảng phải là đội tiên phong thực hiện nghiêm kỷ luật, giữ gìn và phát huy tốt đạo đức công dân, đạo đức đảng viên, là tấm gương sáng. Và trật tự.

#### 2.3.2.3. Sắp xếp, bố trí nguồn nhân lực

Sắp xếp, bố trí nguồn nhân lực hợp lý là biện pháp quan trọng để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Khi nhân viên được bố trí đúng người, đúng việc, họ sẽ có năng suất và hiệu quả cao. Ngoài ra, cơ hội phát triển nghề nghiệp sẽ tạo động lực cho nhân viên.

VTHD luôn quan tâm đến các vấn đề sau khi bố trí, phân bổ nguồn nhân lực:

- Bố trí, sắp xếp đúng người, đúng việc, tạo cơ hội cho người lao động tận dụng tốt hơn kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm trong công việc và nâng cao năng lực, chuyên môn của mình. Mặt ong.
- Tạo môi trường làm việc tốt nhất để nhân viên phát huy hết khả năng của mình.
- Cung cấp cho nhân viên các cơ hội thăng tiến để thu hút và giữ chân những nhân viên xuất sắc.

Tóm lại, VTHD luôn phản ánh lợi ích của công ty và tạo điều kiện thuận lợi để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, tạo động lực làm việc, đãi ngộ nhân viên xuất

sắc. Bên cạnh đó, VTHD luôn xây dựng các chính sách nhằm tạo cơ hội, môi trường và thể chế cho những nhân viên tiềm năng.

**Bảng 2.7: Cơ cấu lao động theo chức năng tại VTHD  
giai đoạn: 2019-2021)**

Cơ cấu nhân sự		Năm 2019		Năm 2020		Năm 2021	
		Số lượng ( người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng ( người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng ( người)	Tỷ lệ (%)
<b>Lao động gián tiếp</b>	Ban Lãnh đạo	3	0,9%	3	0,9%	3	0,9%
	Cán bộ quản lý	34	10,5%	33	10,4%	33	10,5%
	Chuyên viên văn phòng	19	5,9%	20	6,0%	20	6,3%
	Nhân viên văn phòng	53	16,4%	52	16,8%	52	16,5%
	<b>Tổng</b>	<b>109</b>	<b>33,8%</b>	<b>108</b>	<b>34,2%</b>	<b>108</b>	<b>34,3%</b>
<b>Lao động trực tiếp</b>	Nhân viên tổ cơ vụ	58	18,0%	53	16,8%	52	16,5%
	Nhân viên kỹ thuật địa bàn	155	48,1%	155	49,1%	155	49,2%
	<b>Tổng</b>	<b>213</b>	<b>66,1%</b>	<b>208</b>	<b>65,8%</b>	<b>207</b>	<b>65,7%</b>
<b>Tổng cộng</b>		<b>322</b>	<b>100%</b>	<b>316</b>	<b>100%</b>	<b>315</b>	<b>100%</b>

(Nguồn: Phòng Nhân sự Tổng hợp, Viễn thông Hải Dương)

Trong giai đoạn 2019 - 2021, tổng số lao động toàn VTHD có xu hướng giảm. Cụ thể:

Nhóm lao động gián tiếp hầu như không có sự thay đổi. Ngoại trừ năm 2020 có tăng 1 chuyên viên văn phòng và giảm 1 cán bộ quản lý. Còn lại là giữ nguyên.

Bên cạnh đó, nhóm lao động trực tiếp có xu hướng giảm. Nhân viên kỹ thuật địa bàn thì không đổi chiếm 48%-49% tương ứng 155 lao động còn nhân viên tổ cơ vụ có xu hướng giảm với 18% năm 2019 giảm còn 16.8% năm 2020 và 2021.

**Bảng 2.8: Kết quả khảo sát phân công, bố trí công việc**

TT	Nội dung	Số liệu khảo sát	Mức độ đánh giá				
			Rất không đồng ý	Không đồng ý	Không có ý kiến	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
1	Công việc hiện tại cho phép Anh/chị sử dụng tốt các năng lực cá nhân	Số người	4	10	14	95	47
		Tỷ lệ (%)	2%	6%	8%	56%	28%
2	Công việc hiện tại của Anh/chị phù hợp với khả năng cá nhân	Số người	4	12	15	93	46
		Tỷ lệ (%)	2%	7%	9%	55%	27%
3	Công việc của Anh/chị rất thú vị và nhiều thử thách	Số người	4	16	21	76	53
		Tỷ lệ (%)	2%	9%	12%	45%	31%
4	Anh/chị hiểu rõ nhiệm vụ, yêu cầu công việc của mình	Số người	4	12	13	83	58
		Tỷ lệ (%)	2%	7%	8%	49%	34%
5	Anh/chị không cảm thấy áp lực về khối lượng công việc	Số người	4	47	42	57	20
		Tỷ lệ (%)	2%	28%	25%	34%	12%
6	Anh/chị có thể cân bằng giữa cuộc sống cá nhân và công việc	Số người	4	13	19	94	40
		Tỷ lệ (%)	2%	8%	11%	55%	24%
7	Anh/chị rất hài lòng với vị trí công việc hiện tại của mình	Số người	4	16	39	94	17
		Tỷ lệ (%)	2%	9%	23%	55%	10%

(Nguồn: Tác giả tiến hành khảo sát và tổng hợp)

Từ bảng tổng hợp kết quả khảo sát đánh giá về phân công, bố trí công việc trên cho thấy, trên 60% ý kiến đánh giá của người lao động cho rằng họ hài lòng với vị trí công việc hiện tại của mình. Tuy nhiên, vẫn còn có một số người lao động tại đơn vị lại cho rằng công việc của họ có áp lực rất lớn. Bên cạnh đó, số lượng ý kiến đánh giá về áp lực khối lượng công việc là khá cao chiếm hơn 50% tổng số lao động được khảo sát. Cụ thể, số lượng thuê bao hoạt động trên hệ thống do một nhân viên kỹ thuật quản lý tại địa bàn rất lớn khoảng hơn 2000 (thuê bao). Như vậy để đảm bảo chất lượng ổn định cho hơn 2000 khách hàng là một công việc rất áp lực đối với nhân viên kỹ thuật địa bàn vì nếu chỉ cần khách hàng phản ánh là công tác



chăm sóc khách hàng của nhân viên VNPT không tốt thì KPI tháng của nhân viên đó sẽ bị trừ điểm tính trực tiếp vào lương. Bên cạnh đó, với sự thay đổi nhanh của công nghệ thì một số nhân viên kỹ thuật địa bàn lớn tuổi rất khó tiếp cận nhanh nhạy nên để đảm bảo công việc chung của VTHD được tốt thì đơn vị phải bố trí công việc phù hợp cho những đối tượng này.

Bên cạnh đó, có tới hơn 30% người lao động không hài lòng với vị trí công việc hiện tại. Họ cho rằng với bằng cấp chuyên môn của mình là công nghệ thông tin nhưng lại được sắp xếp công việc của một nhân viên kỹ thuật địa bàn là không phù hợp với chuyên môn nghiệp vụ của mình.

Như vậy, bên cạnh những người lao động đánh giá công việc phù hợp với khả năng năng lực của mình và công việc có nhiều thử thách, áp lực thì còn một số người lao động chưa hài lòng với vị trí công việc của mình.

#### 2.3.2.4. Chính sách đãi ngộ thu hút và giữ chân nhân lực

##### 2.3.2.4.1. Chế độ về lương

Viễn thông Hải Dương đã xây dựng hệ thống tiền lương gắn kết giá trị lao động cá nhân với kết quả hoạt động của tập thể và mục tiêu sản xuất kinh doanh của toàn đơn vị. Thực hiện phương thức trả lương khoán theo khối lượng công việc và kết quả hoàn thành công việc theo khối lượng và chất lượng hoàn thành.

Nguyên tắc xây dựng quy chế lương tại Viễn thông Hải Dương:

Nguyên tắc phân phối: chi trả lương theo từng khối bao gồm khối quản lý và khối sản xuất.

Quy chế phân phối tiền lương do Ban Lãnh đạo thảo luận và thông qua. Đồng thời phải đảm bảo nguyên tắc tập trung và minh bạch. Khi quy chế được ban hành thì người lao động tại đơn vị có nghĩa vụ phải thực hiện.

Chính sách đãi ngộ liên quan đến các nội dung quản trị nhân lực khác như đào tạo, tuyển chọn, huấn luyện, đãi ngộ và hướng phát triển nhân lực trong tương lai của đơn vị.

VNPT Hải Dương xác định quỹ tiền lương kế hoạch theo kế hoạch sản xuất, hoạt động và quỹ tiền lương do Tập đoàn ban hành. Quỹ biên chế kế hoạch được sử dụng cho các mục đích sau:

Dự phòng từ 3% - 5% quỹ lương kế hoạch

Trích 5% quỹ bồi thường của chương trình để hạch toán khuyến khích hàng quý, hàng năm dựa trên năng suất, chất lượng và hiệu quả kinh doanh của cá nhân và tập thể.

Quỹ lương còn lại sẽ được phân bổ cho nhân viên thuộc các bộ phận quản lý và sản xuất của Viễn thông Hải Dương

**Bảng 2.9: Tiền lương bình quân/ tháng của lao động tại VTHD**

STT	Năm	Năm 2019	Năm 2020	Năm 2021
	Chỉ tiêu			
1	Thu nhập bình quân ( triệu đồng/ người/ tháng)	21,9	23,6	26,3
2	Tốc độ tăng (%)	-	7,8%	11,4%

(Nguồn: Phòng Nhân sự Tổng hợp, Viễn thông Hải Dương)

Qua bảng trên ta thấy:

Năm 2019, tiền lương bình quân của người lao động là 21,9 triệu đồng / người / tháng, đến năm 2020 sẽ tăng lên hơn 23,6 triệu đồng / người / tháng, tăng 7,8% so với năm 2019. Năm 2021, tiền lương bình quân tăng lên 26,3 triệu đồng / người / tháng, tăng 11,4% so với năm trước.

Về việc thực hiện cơ chế đãi ngộ, theo nhân viên VTHD, hầu hết người lao động đều hài lòng với công việc đãi ngộ của đơn vị.

**Bảng 2.10: Kết quả khảo sát về công tác tiền lương**

TT	Nội dung	Số liệu khảo sát	Mức độ đánh giá				
			Rất không đồng ý	Không đồng ý	Không có ý kiến	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
1	Quy chế tiền lương của VTHD khoa học, hiệu quả	Số người	4	12	17	84	53
		Tỷ lệ (%)	2%	7%	10%	49%	31%
2	Tiền lương tương xứng với kết quả làm việc, được trả công bằng	Số người	3	13	19	83	52
		Tỷ lệ (%)	2%	8%	11%	49%	31%
3	Mức lương của Anh/chị nhận được là công bằng khi so với vị trí công việc tương tự ở các cơ quan khác cùng lĩnh vực	Số người	4	12	20	72	62
		Tỷ lệ (%)	2%	7%	12%	42%	36%
4	Tiền lương phân chia hợp lý giữa các chức danh	Số người	4	12	25	81	48
		Tỷ lệ (%)	2%	7%	15%	48%	28%
5	Anh/chị hài lòng với mức thu nhập hàng tháng của mình	Số người	4	11	17	92	46
		Tỷ lệ (%)	2%	6%	10%	54%	27%

(Nguồn: Tác giả tiến hành khảo sát và tổng hợp)

Có thể thấy qua bảng trên, hơn 70% nhân viên hài lòng với thu nhập hàng tháng của họ. Công tác giám sát tiền lương được đánh giá là khoa học và hiệu quả, phần nào thúc đẩy người lao động nâng cao chất lượng bản thân, nâng cao ý thức tổ chức kỷ luật, thực hiện nghiêm các quy định nội bộ để người lao động nhận được mức lương cao hơn. Hoặc không bị trừ lương do vi phạm. Tuy nhiên, có hơn 20% người lao động chưa hài lòng về mức lương khi so sánh vị trí công việc tương tự ở các cơ quan khác cùng lĩnh vực. Đối với một số nhân viên IT được tuyển dụng về công tác tại Trung tâm Công nghệ thông tin trực thuộc VTHD thì họ cho rằng mức lương thấp so với nhân viên IT tại các công ty công nghệ khác và họ mong muốn mức lương cao hơn hiện tại.

#### 2.3.2.4.2. Thưởng và các hình thức thưởng

VTHD xây dựng chính sách khen thưởng nhân viên hoàn thành tốt nhiệm vụ, hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ hoặc đạt thành tích đột xuất do tập thể phòng, ban, đơn vị bình chọn. Người lao động được thưởng đột xuất sẽ được lãnh đạo VTHD và Thủ trưởng đơn vị kinh tế trực thuộc VTHD trực tiếp khen thưởng và được thưởng bằng tiền hoặc hiện vật tương đương với mức thưởng đã được phê duyệt.

Bên cạnh đó, hàng năm, VTHD đều có các chế độ tiền thưởng cho các CBCNV làm việc tại đơn vị.

**Bảng 2.11: Một số chế độ tiền thưởng hiện hành**

STT	Các loại thưởng	Hình thức
1	Tết dương lịch	9.000.000 đồng/ người
2	Ngày 30/4 & 01/5	1.000.000 đồng/ người
3	Ngày truyền thống 15/8	12.000.000 đồng/ người
4	Quốc khánh 02/9	1.000.000 đồng/ người
5	Tết Nguyên Đán	1 tháng lương kế hoạch
6	Các khoản thưởng khuyến khích của các đợt thi đua trong năm	Thưởng dựa vào đánh giá kết quả đạt được
7	Các khoản thưởng sáng kiến	Thưởng dựa vào đánh giá kết quả đạt được
8	Các khoản thưởng khác	Thưởng dựa chức danh công việc hoặc đánh giá chất lượng công việc hàng năm

(Nguồn: Quy chế chi tiêu nội bộ của VTHD, Phòng NSTH)

Bảng 2.11 cho thấy vào các ngày nghỉ lễ, VTHD cũng thưởng ngày lễ cho người lao động. Mức thưởng Tết Nguyên Đán hàng năm căn cứ vào kế hoạch nghỉ lễ, Tết do Ban Giám đốc VTHD đề ra, bao gồm: Tết Dương lịch 1/1; Quốc tế Lao động 1/5; Quốc khánh 2/9; Ngày thành lập Bưu điện và Tiếng Trung Năm mới.

Việc thực hiện các hình thức và hình thức thưởng thực tế cho thấy tất cả các nhân viên đều bình đẳng ngoại trừ các khoản thưởng cố định. Đặc biệt, đơn vị luôn có phần thưởng riêng cho các sáng kiến cấp cơ sở và cấp đơn vị hàng quý, 6 tháng và năm. Như vậy, góp phần thúc đẩy CBCNV tham gia công việc tốt hơn để đưa ra được những sáng kiến thiết thực phục vụ cho công việc của mình.

Bên cạnh đó, cơ chế thưởng khuyến khích cho các đợt thi đua quý hoặc năm tại VTHD nhìn chung chỉ áp dụng cho khối lao động trực tiếp và chưa có chương trình khuyến khích riêng cho nhóm lao động gián tiếp. Ngoài ra, đối với các hình thức thưởng cuối năm khác, tiêu chí đánh giá, phân loại người lao động còn chung chung, chưa cụ thể nên việc đánh giá, xếp loại ít nhiều mang tính cảm tính, bình quân. Hình thức thưởng chưa thực sự đa dạng và phong phú. Việc thực hiện các biện pháp khuyến khích vẫn mang tính tập thể, dưới hình thức doanh nghiệp nhà nước.

#### 2.3.2.4.3. Chế độ phụ cấp và phúc lợi

- Về phụ cấp cho người lao động: Ngoài các khoản phụ cấp theo quy định của pháp luật như: phụ cấp trách nhiệm, phụ cấp độc hại, trợ cấp thôi việc ... VTHD còn cung cấp các khoản phụ cấp khác như: phụ cấp công tác phí, phụ cấp đi lại, phụ cấp gọi phục vụ, v.v.

- Hệ thống quyền lợi: Nhân viên VTHD được hưởng các quyền lợi tài chính và phi tài chính theo luật định và theo tiềm năng của công ty. Đặc biệt:

+ Quyền lợi tài chính: Trợ cấp tài chính dành cho các phúc lợi hôn nhân, ốm đau, ma chay, thiên tai / hỏa hoạn và khó khăn (nếu có).

+ Quyền lợi theo luật định: Người lao động làm việc trong VTHD được đóng BHXH, BHYT, BHTN, KPCĐ theo quy định của pháp luật, thực hiện lao động hợp đồng.

Ngoài ra, nếu người lao động được cử tham gia các khóa đào tạo nghiệp vụ do đơn vị đề xuất thì có thể xem xét hỗ trợ kinh phí cá nhân.

**Bảng 2.12: Một số quy định về phúc lợi vật chất**

STT	Các loại phúc lợi	Hình thức
1	Hiếu, hỉ	theo quy định của công đoàn từng đơn vị
2	Chi thăm hỏi ốm đau, nằm viện (đối với người lao động và người thân của người lao động)	5.000.000 - 10.000.000 đồng/ người/ lần
3	Chế độ nghỉ mát	1.500.000 đồng/ người/ năm
4	Chế độ sinh nhật	300.000 đồng/ người

(Nguồn: Quy chế chi phúc lợi của VTHD, Phòng NSTH)

Vì vậy, VTHD đã nỗ lực hết sức từ nguồn chi phí của quỹ phúc lợi, đồng thời triển khai hệ thống phúc lợi vật chất có lợi cho việc kích thích sự hăng hái của nhân viên, từ đó làm cho nhân viên hài lòng hơn, gắn bó và hăng say hơn, đồng thời nâng cao hiệu quả lao động. năng suất. Tuy nhiên, so với nhu cầu của người lao động và một số đơn vị khác thì mức phúc lợi này còn thấp và không ảnh hưởng nhiều đến việc tạo động lực làm việc cho người lao động.

**Bảng 2.13: Kết quả khảo sát về chế độ phụ cấp**

TT	Nội dung	Số liệu khảo sát	Mức độ đánh giá				
			Rất không đồng ý	Không đồng ý	Không có ý kiến	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
1	VTHD có các chế độ phụ cấp công việc phù hợp	Số người	4	11	14	94	47
		Tỷ lệ (%)	2%	6%	8%	55%	28%
2	Các loại phụ cấp được quy định rõ ràng	Số người	4	12	16	93	45
		Tỷ lệ (%)	2%	7%	9%	55%	26%
3	Anh/chị thỏa mãn với các mức phụ cấp nhận được	Số người	4	33	23	74	36
		Tỷ lệ (%)	2%	19%	14%	44%	21%
4	Các quy định về chế độ phúc lợi (ví dụ: hiếu hỉ, ốm đau, thai sản...) là rõ ràng	Số người	5	12	16	82	55
		Tỷ lệ (%)	3%	7%	9%	48%	32%
5	Chế độ đãi ngộ được thực hiện kịp thời và hợp lý	Số người	3	11	19	92	45
		Tỷ lệ (%)	2%	6%	11%	54%	26%

(Nguồn: Tác giả tiến hành khảo sát và tổng hợp)

Từ kết quả bảng khảo sát cho thấy, đa phần các CBCNV đều cho rằng VTHD có các chế độ phụ cấp công việc phù hợp. Trên 60% người lao động hài lòng thỏa mãn với các mức phụ cấp nhận được. Tuy nhiên, vẫn có hơn 20% người lao động chưa thỏa mãn với các mức phụ cấp nhận được. Cụ thể, NVKT địa bàn chưa hài lòng về chế độ phụ cấp xăng xe hỗ trợ đi lại. Vì 1 nhân viên kỹ thuật quản lý địa bàn khá lớn và hiện nay giá xăng tăng cao nhưng thực tế chi phí của đơn vị còn hạn chế. Đơn vị cũng đã hết sức cố gắng hỗ trợ phần nào NVKT nhưng cũng chỉ bù đắp một phần cho anh em NVKT tại các địa bàn.

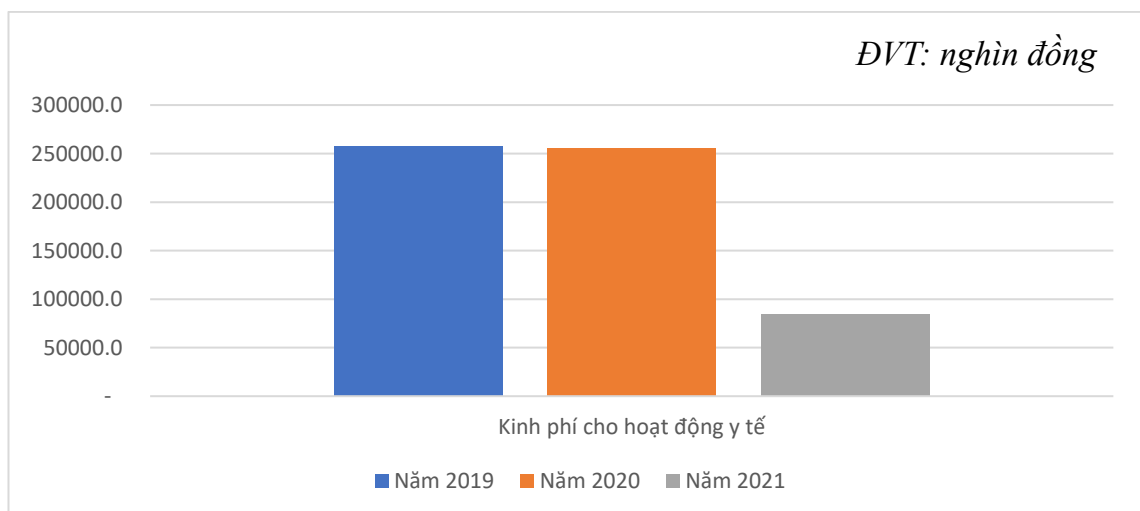
#### 2.3.2.5. Chính sách chăm sóc sức khỏe thể chất và tinh thần nguồn nhân lực

\*) Về y tế:

Căn cứ Quyết định số 659 / QĐ-TTg ngày 20 tháng 5 năm 2020 của Thủ tướng Chính phủ phê duyệt Kế hoạch chăm sóc, nâng cao sức khỏe người lao động và phòng chống bệnh nghề nghiệp giai đoạn 2020 đến năm 2030, trong đó nêu rõ “việc bảo vệ Chăm sóc, nâng cao sức khỏe người lao động là Đầu tư cho phát triển đất nước; là nghĩa vụ, trách nhiệm của mỗi người lao động, người sử dụng lao động, hệ thống chính trị và toàn xã hội.

Sức khỏe của người lao động là điều kiện tiên quyết đối với thu nhập, năng suất và sự phát triển kinh doanh của mỗi hộ gia đình, cũng như sự phát triển của nền kinh tế - xã hội nói chung. Vì vậy, khôi phục và duy trì khả năng lao động của người lao động là nhiệm vụ quan trọng của doanh nghiệp sử dụng lao động.

Việc chăm sóc sức khỏe nhân viên của VTHD được thực hiện thường xuyên cho tất cả nhân viên của đơn vị mỗi năm một lần.



*Nguồn: Báo cáo tài chính năm 2019 – 2021, Phòng Kế toán Kế hoạch*

**Biểu đồ 2.3: Kinh phí chi hoạt động y tế của VTHD**

Có thể thấy ở Hình 2.3, chi cho các hoạt động y tế như khám sức khỏe thường xuyên, trang thiết bị và vật tư y tế cho VTHDs đang có xu hướng giảm.

Năm 2019, VTHD chi hơn 258 triệu đồng cho hoạt động y tế thì đến năm 2020 giảm so với năm 2019 còn 255 triệu đồng và năm 2021 chỉ có 84 triệu đồng. Do ảnh hưởng của đại dịch Covid-19, năm 2021 Viễn thông Hải Dương chưa bố trí được công tác khám sức khỏe cho người lao động theo đúng định kỳ hàng năm. Đây là

vấn đề Viễn thông Hải Dương cần xem xét lại. Tuy nhiên, do ảnh hưởng của đại dịch Covid thì Ban Lãnh đạo của Viễn thông Hải Dương cũng đã đặc biệt quan tâm tới công tác trang cấp thiết bị bảo hộ lao động cho CBCNV như: trang phục bảo hộ phòng chống Covid, khẩu trang, nước sát khuẩn.

**Bảng 2.14: Kết quả khảo sát về công tác chăm sóc sức khỏe tại VTHD**

TT	Nội dung	Số liệu khảo sát	Mức độ đánh giá				
			Rất không đồng ý	Không đồng ý	Không có ý kiến	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
1	Người lao động được khám sức khỏe định kỳ ít nhất 1 năm/lần	Số người	0	2	9	111	48
		Tỷ lệ (%)	0%	1%	5%	65%	28%
2	Nhân viên y tế của VTHD tư vấn cho Anh/chị sau khi có kết quả khám	Số người	4	11	20	86	49
		Tỷ lệ (%)	2%	6%	12%	51%	29%
3	Người lao động có sức khỏe yếu được bố trí công việc phù hợp để hưởng chế độ dưỡng sức, phục hồi	Số người	4	11	21	86	48
		Tỷ lệ (%)	2%	6%	12%	51%	28%
4	Nhìn chung, công tác chăm sóc sức khỏe là hiệu quả, đem lại sự hài lòng cho người lao động	Số người	4	11	19	90	46
		Tỷ lệ (%)	2%	6%	11%	53%	27%

(Nguồn: Tác giả tiến hành khảo sát và tổng hợp)

Theo kết quả khảo sát tại Bảng 2.14, các tổ chức khám bệnh VTHD hàng năm đều hài lòng với tổng số phiếu đồng ý là 159/170 phiếu (93,5%) đồng ý hoàn toàn.

Tại Viễn thông Hải Dương, việc tổ chức thực hiện khám bệnh hàng năm được tổ chức thường xuyên và định kỳ. Lãnh đạo VTHD giao cho bộ phận tổ chức khám sức khỏe cho người lao động thực hiện phổ biến tới người lao động những lưu ý để kết quả xét nghiệm được chính xác nhất để người lao động nắm được như: nhịn ăn, không uống bia, rượu trước khi lấy mẫu xét nghiệm... và tất cả người lao động tại đơn vị phải tham gia khám chữa bệnh (với trường hợp đặc biệt không thể tham gia phải báo cáo Lãnh đạo quản lý và phải được chấp nhận). Chính vì vậy mà số lượng khám sức khỏe hàng năm đạt số lượng gần như tuyệt đối.



Hàng năm, Viễn thông Hải Dương luôn lựa chọn đơn vị y tế tốt, đảm bảo chất lượng để khám cho người lao động như: Bệnh viện Bưu điện, Bệnh viện Đa khoa tỉnh Hải Dương, ... nên chất lượng kết quả khám cũng khá tốt. Có đến 136/170 phiếu (chiếm 80%) có ý kiến cho rằng công tác chăm sóc sức khỏe hiệu quả, đem lại sự hài lòng cho người lao động.

\*) Tổ chức các sự kiện thể thao, văn hóa, văn nghệ; thăm quan, nghỉ mát, tăng cường vai trò của tổ chức công đoàn

Hàng năm, VTHD luôn phối hợp với công đoàn, đoàn thanh niên và nữ công nhân thực hiện các đợt thi đua tập trung phong trào “Công nhân giỏi”; phát huy sáng kiến, vận động cải tiến công nghệ ..., tổ chức hội thao với các doanh nghiệp trên địa bàn tỉnh, Tổ chức tham quan học hỏi kinh nghiệm ...

Tuy nhiên, do đặc thù sản xuất, nên việc tham quan, nghỉ mát của VTHD không tổ chức tập trung một đợt mà để cho các đơn vị kinh tế trực thuộc tổ chức cho nhân viên nhưng phải đảm bảo công tác sản xuất kinh doanh không bị ảnh hưởng.

**Bảng 2.15: Kết quả khảo sát về các hoạt động phong trào, tham quan, nghỉ mát tại Viễn thông Hải Dương**

TT	Nội dung	Số liệu khảo sát	Mức độ đánh giá				
			Rất không đồng ý	Không đồng ý	Không có ý kiến	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
1	VTHD thường xuyên tổ chức các hoạt động phong trào, tham quan, nghỉ mát định kỳ hàng năm	Số người	2	10	12	102	44
		Tỷ lệ (%)	1%	6%	7%	60%	26%
2	Anh/chị thường xuyên tham gia các hoạt động phong trào tham quan nghỉ mát của công ty	Số người	4	11	37	86	32
		Tỷ lệ (%)	2%	6%	22%	51%	19%
3	Nhìn chung, các hoạt động phong trào, tham quan, nghỉ mát tại VTHD là hiệu quả, có tính khuyến khích tinh thần lớn đối với người lao động	Số người	4	11	19	89	47
		Tỷ lệ (%)	2%	6%	11%	52%	28%

(Nguồn: Tác giả tiến hành khảo sát và tổng hợp)

Từ số liệu Bảng 2.15 có thể thấy, các hoạt động thể thao, tham quan, nghỉ mát và các hoạt động khác do VTHD tổ chức đều nhận được sự hưởng ứng và đánh giá tốt của người lao động (trên 70% đồng ý và hoàn toàn đồng ý). Tuy nhiên, do đặc điểm sản xuất và hoạt động của ngành viễn thông luôn phải đảm bảo hoạt động của mạng di động và mạng Internet, một số CBCNV không thể tham gia cùng nhau mà phải tham gia phân công lao động để đảm bảo hoạt động của mạng di động...

Có thể thấy, việc chăm sóc sức khỏe, rèn luyện thân thể của người lao động VTHD có thể giúp nâng cao tác dụng nâng cao thể lực của người lao động, đảm bảo người lao động VTHD khỏe mạnh, nguồn nhân lực khỏe mạnh phục vụ cho hoạt động sản xuất, điều hành. Ngoài ra, các hoạt động văn hóa văn nghệ, tham quan du lịch được tổ chức thường xuyên hàng năm nhằm tạo điều kiện cho người lao động nghỉ ngơi, sáng khoái tinh thần.

Có thể nói, hoạt động chăm sóc sức khỏe thể chất và tinh thần của VTHD đã góp phần tích cực vào việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại đơn vị.

### ***2.3.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực của Viễn thông Hải Dương***

#### **2.3.3.1. Các nhân tố bên ngoài doanh nghiệp**

- Sự phát triển, hội nhập của nền kinh tế:

Giai đoạn 2020-2021, nền kinh tế xã hội của toàn thế giới bị ảnh hưởng của đại dịch Covid-19 nặng nề và có tác động mạnh mẽ đối với ngành công nghệ thông tin. Theo khảo sát tiến hành tháng 6/2021 của Vietnam Report với các doanh nghiệp công nghệ, đại dịch Covid-19 đã đẩy nhanh công tác chuyển đổi số ở các doanh nghiệp (82,4%). Như vậy có thể thấy, đây cũng là một trong ba cơ hội chính để phát triển ngành Công nghệ thông tin Việt Nam trong một vài năm tới.

Bên cạnh đó, hiện nay việc triển khai tiêm chủng vaccine Covid-19 đã được phổ cập trên phạm vi toàn cầu sẽ góp phần củng cố sức khỏe của nền kinh tế Việt Nam, cũng như quốc tế trong thời gian tới đây, kéo theo chỉ báo tăng trưởng cho ngành công nghệ thông tin.

Do đó, sự phát triển của nền kinh tế quốc tế sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến thị trường viễn thông và công nghệ thông tin trong nước, đồng thời ảnh hưởng gián tiếp đến hoạt động sản xuất kinh doanh sau này của công ty. Vì vậy, các công ty cần nguồn nhân lực chất lượng để chủ động đưa ra các giải pháp tuyển dụng và đào tạo trong thời gian tới.

**- Phát triển Giáo dục - Đào tạo:**

Chúng tôi luôn xác định: “Giáo dục và đào tạo là quốc sách hàng đầu”, nguồn lực và kinh phí cho giáo dục và đào tạo ngày càng tăng, các trường trung học chuyên nghiệp và dạy nghề được mở ra ngày càng nhiều. Vì vậy, giáo dục và đào tạo càng phát triển cao thì khả năng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực càng được nâng cao. Điều đó được thể hiện qua việc chú trọng phát triển giáo dục và đào tạo vào việc nâng cao chất lượng đầu ra của các khóa đào tạo. Khi trình độ giáo dục và đào tạo phát triển cao thì chất lượng đầu ra sẽ được đảm bảo đáp ứng nhu cầu của thị trường lao động.

Ngày nay, với cuộc cách mạng công nghiệp 4.0, Việt Nam sẽ đổi mới mô hình tăng trưởng, cơ cấu lại nền kinh tế chủ yếu dựa vào công nghệ, đổi mới, sáng tạo để nâng cao năng suất và chất lượng để nước ta có thể cạnh tranh trong nền kinh tế tương lai.

Bên cạnh đó, đầu tư vào con người, phát triển nhanh, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, nhất là nguồn nhân lực chất lượng cao, trọng dụng và trọng dụng nhân tài là những yêu cầu cấp thiết và gay gắt đối với đất nước ta trong thời gian tới. Điều này sẽ mở ra cơ hội cho giáo dục và thúc đẩy đổi mới theo hướng giáo dục mở. Chất lượng giáo dục nói chung, đặc biệt là viễn thông và công nghệ thông tin, sẽ tốt hơn. Đây cũng là cơ hội cho các doanh nghiệp trong ngành viễn thông, công nghệ thông tin nói chung và VTHD nói riêng.

**- Sự phát triển của nền khoa học công nghệ:** Trong quá trình đẩy mạnh công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước, khoa học - công nghệ và đổi mới sáng tạo luôn được coi là cơ sở quan trọng hàng đầu cho sự phát triển nhanh và bền vững. Hiện nay, trước những thách thức đặt ra từ cuộc Cách mạng công nghiệp lần thứ tư và

quá trình hội nhập quốc tế, Đại hội XIII của Đảng đặc biệt chú trọng vai trò của khoa học - công nghệ và đổi mới sáng tạo, coi đó là một trong những đột phá chiến lược phát triển đất nước giai đoạn tới.

Hiện nay, nguồn nhân lực chất lượng cao cùng với đổi mới công nghệ đã trở thành yếu tố đầu vào quan trọng nhất của năng suất hiện đại, là “chìa khóa” quyết định tốc độ và chất lượng phát triển kinh tế, đất nước.

- Phát triển thị trường lao động:

Ngày nay, với cuộc cách mạng công nghiệp 4.0, sự ứng dụng rộng rãi và tốc độ ứng dụng rất nhanh của công nghệ đang làm thay đổi tất cả các ngành công nghiệp ở các quốc gia trên thế giới, đặc biệt là Việt Nam. Chịu tác động của cuộc cách mạng này, thị trường lao động Việt Nam sẽ phải đối mặt với những thách thức gay gắt về chất lượng cung cầu lao động và cơ cấu lao động.

Trong nền kinh tế ngày nay, khi tự động hóa sẽ dần thay thế con người, người lao động sẽ phải nhanh chóng cập nhật và thích ứng với những thay đổi của sản xuất nếu không sẽ xảy ra tình trạng dư thừa và thất nghiệp. Thị trường lao động trong nước và thị trường quốc tế sẽ phân hóa mạnh giữa nhóm lao động trình độ thấp và kỹ năng cao. Cuộc cách mạng này đang và sẽ buộc các công ty trong đó có VTHD phải thay đổi cách thức sản xuất và vận hành kinh doanh.

Vì vậy, để chủ động thích ứng với những thay đổi của cuộc cách mạng công nghệ 4.0, VTHD cần chú trọng công tác bồi dưỡng, phát huy, trọng dụng nhân tài, thu hút nhiều chuyên gia chất lượng cao tham gia công tác.

### 2.3.3.2. Các nhân tố bên trong doanh nghiệp

- Quan điểm lãnh đạo:

Mỗi doanh nghiệp sẽ có cách hiểu khác nhau về tầm quan trọng của việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Ý kiến của ban giám đốc theo các hướng khác nhau sẽ ảnh hưởng đến chính sách quản trị nhân lực của các công ty khác nhau (như: tuyển dụng, đào tạo, bố trí, sắp xếp lao động, thù lao, đãi ngộ, phúc lợi, v.v.)

Ban lãnh đạo VTHD luôn ý thức được tầm quan trọng của việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực nên công tác tuyển dụng, đào tạo... luôn được chú trọng.

- Mục tiêu và chiến lược kinh doanh của công ty:

Có thể thấy, mục tiêu và chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp sẽ ảnh hưởng rất lớn và quyết định đến hoạt động quản lý, trong đó có hoạt động quản lý nguồn nhân lực. Đây được biết đến là một nhân tố thuộc môi trường bên trong doanh nghiệp, có ảnh hưởng đến các bộ phận nghiệp vụ khác nhau của doanh nghiệp, đặc biệt là bộ phận quản lý nhân sự.

Chiến lược phát triển doanh nghiệp sẽ định hướng cho chiến lược phát triển nguồn nhân lực nhằm xây dựng đội ngũ cán bộ quản lý, chuyên gia, công nhân lành nghề nhằm khơi dậy tài năng và sức sáng tạo của họ. Hoạch định chiến lược nguồn nhân lực đúng đắn có thể giúp công ty thiết lập mối quan hệ lâu dài với nguồn nhân lực, lường trước được nhiều biến động của điều kiện môi trường, từ đó nắm được những thuận lợi, khó khăn, cơ hội và thách thức, đồng thời chuẩn bị cho công ty những kế hoạch phát triển dài hạn.

- Môi trường và điều kiện làm việc:

Môi trường làm việc tốt, an toàn vệ sinh lao động là điều kiện cần thiết để mỗi người lao động làm việc. Khi nhân viên cảm thấy an toàn trong môi trường làm việc của họ, họ có thể tập trung vào công việc và nâng cao kỹ năng chuyên môn của mình.

Tại khu vực trực tiếp sản xuất: các kỹ thuật viên được trang bị các thiết bị cần thiết để phục vụ công việc như: thang kéo, máy hàn nhẹ, ...

Khu vực sản xuất gián tiếp: Tất cả các phòng ban được bố trí gọn gàng, nhân viên có thể đảm nhận vị trí của mình. Tuy nhiên, cách bố trí của văn phòng vẫn còn nhiều thiếu sót. Cụ thể, có trường hợp trưởng/phó phòng không được phân công một phòng làm việc độc lập, điều này ảnh hưởng đến chất lượng và năng suất của nhóm.

## **2.4. Đánh giá chất lượng nguồn nhân lực tại Viễn thông Hải Dương**

### **2.4.1. Những kết quả đạt được**

Tại VTHD, ban Giám đốc luôn khẳng định vai trò của nguồn nhân lực trong sản xuất, vận hành và phát triển của đơn vị. VTHD đã có sự đầu tư và quan tâm

nhất định đến việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Điều này ảnh hưởng trực tiếp đến nhận thức của nhân viên, họ sẽ cảm thấy rằng công ty chú ý đến họ và hiểu rõ vai trò và trách nhiệm của họ trong công việc. Từ đó, nhân viên sẽ tích cực làm việc, sáng tạo và học hỏi. Đồng thời, các văn bản, nội quy, quy chế quản lý nhân sự như: Nội quy lao động, Quy chế tuyển dụng, Quy chế lương thưởng, Quy chế đào tạo ... đang dần được hoàn thiện và giúp hỗ trợ hoàn thiện công việc. chất lượng nguồn nhân lực.

- Công tác tuyển dụng: Quy trình tuyển dụng được xây dựng bài bản và hoàn thiện, đặc biệt là phù hợp với kế hoạch hoạt động của VTHD và toàn Tập đoàn VNPT. Các bước tuyển dụng rõ ràng, phân rõ vai trò, trách nhiệm của từng bộ phận, cá nhân. Do đó, không có sự chồng chéo và quy trình được thực hiện một cách thống nhất. Quy trình tuyển dụng diễn ra công khai, nghiêm túc và minh bạch, làm hài lòng cả những ứng viên thành công và không thành công. Việc tuyển dụng này đáp ứng nhu cầu thực tế và đáp ứng yêu cầu công việc. Vì vậy, không có gì lãng phí trong việc tổ chức tuyển dụng và tăng năng suất của bạn bằng cách tuyển dụng đúng người, đúng việc và đúng vị trí. Nguồn tuyển dụng của VTHD luôn linh hoạt: nội bộ và bên ngoài công ty. Việc làm này tạo ra động lực làm việc cho nhân viên của công ty và cũng có thể tuyển thêm những nhân viên tài năng từ bên ngoài. Quảng bá hình ảnh VTHD rộng rãi hơn và tạo uy tín đối với các đối tác.

- Hoạt động đào tạo nâng cao chất lượng nguồn nhân lực: Trong những năm gần đây, VTHD đã quan tâm hơn đến công tác đào tạo nâng cao khả năng của người lao động. Hầu hết nhân viên đều hài lòng với những kiến thức mà chương trình đào tạo mang lại. Có như vậy, chương trình đào tạo mới tăng hiệu quả và có tác động tích cực đến hiệu quả công việc.

- Bố trí, sắp xếp nguồn nhân lực: Việc bố trí, phân bổ và sử dụng sức lao động tương đối hợp lý có tác động tích cực đến kết quả sản xuất và hoạt động. Cụ thể, mặc dù ảnh hưởng nặng nề của đại dịch Covid-19 đến tình hình kinh tế - xã hội nhưng cả doanh thu và lợi nhuận đều tăng trưởng tốt trong những năm gần đây. Khi người lao động sắp xếp công việc theo đúng trình độ, năng lực sẽ phát huy tối đa

điểm mạnh, hạn chế điểm yếu, đạt hiệu quả công việc cao nhất. Điều thúc đẩy hiệu quả cao nhất của người lao động cũng chính là hiệu quả của việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.

- Chế độ đãi ngộ, phúc lợi, bảo hiểm y tế, khám chữa bệnh của người lao động được thực hiện đầy đủ, công bằng, đáp ứng nhu cầu khám chữa bệnh, nâng cao thể chất của người lao động. VTHD luôn quan tâm đến việc tạo môi trường làm việc an toàn, năng động, thân thiện với môi trường... từ đó có tác động tích cực đến việc nâng cao sức khỏe thể chất, tinh thần và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Ngoài ra, VTHD thông qua các hoạt động của công đoàn trong các môn thể thao cạnh tranh, các hoạt động vận động, cải tiến việc làm và công nghệ, từ đó giúp tạo ra lợi ích đáng kể trong sản xuất.

Nhìn chung, hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực cho người lao động của VTHD là tích cực, hầu hết người lao động hài lòng với công việc và gắn bó lâu dài với công ty.

#### **2.4.2. Những tồn tại và nguyên nhân**

##### **2.4.2.1 Những hạn chế**

- Về công tác tuyển dụng nhân lực:

Hoạt động tuyển dụng tại VTHD mặc dù đã có quy trình rõ ràng, minh bạch công khai nhưng đôi khi nguồn lao động ứng tuyển do người trong công ty giới thiệu nên chưa thực sự lựa chọn được những đối tượng lao động thực sự cần thiết cho từng vị trí tuyển dụng.

Bên cạnh đó, việc tuyển chọn vẫn còn những hạn chế có thể bị xói mòn những đối tượng lao động có trình độ chuyên môn nghiệp vụ tốt do các tiêu chí về trình độ ngoại ngữ khá cao. Và nội dung kiểm tra khi thi tuyển chưa cụ thể sát với công việc và chưa cập nhật phù hợp với thực tế.

- Về công tác đào tạo nhân lực:

Các hoạt động đào tạo, nâng cao kỹ năng và trình độ nghề cho thấy việc đào tạo cho người lao động các kỹ năng cần thiết cho công việc đã được coi trọng,

nhưng việc đào tạo các kỹ năng này vẫn chưa được thực hiện. phiên bản, không có kế hoạch dài hạn cụ thể.

Quy trình và nội dung đào tạo tuy đã được chú trọng nhưng hiệu quả đào tạo vẫn chưa được quan tâm, đánh giá đúng mức. Việc đánh giá kết quả rèn luyện được thực hiện bằng bài kiểm tra ngắn cuối chương trình đào tạo, nhưng nội dung kiểm tra chưa sát với nội dung đào tạo.

Ngoài ra, các khóa đào tạo của VTHD đều thuê giáo viên nước ngoài nên nội dung đào tạo mang tính lý thuyết, chưa sát với tình hình thực tế của đơn vị. Vì vậy, đây cũng là một hạn chế mà VTHD cần quan tâm và có giải pháp khi thành lập đội ngũ đào tạo nội bộ nòng cốt tại đơn vị.

- Về công tác sắp xếp, bố trí nhân lực:

Công tác sắp xếp và sử dụng nhân lực của VTHD cơ bản là tốt, đáp ứng yêu cầu mục tiêu đề ra như: người lao động sẽ được bố trí công việc dựa theo năng lực và hưởng lương theo kết quả đạt được. Tuy nhiên, áp lực về thực hiện công việc và hoàn thành công việc đối với CBCNV còn khá lớn. Bên cạnh đó, việc luân chuyển CBCNV còn một số bất cập khi CBCNV có bằng CNTT nhưng lại được bố trí công việc về nhân viên kỹ thuật địa bàn.

- Chế độ phụ cấp và phúc lợi:

Nhìn chung các chế độ phụ cấp của VTHD đối với CBCNV là đầy đủ. Tuy nhiên, một số khoản mục hỗ trợ như chi phí xăng xe hỗ trợ đi lại cho nhân viên kỹ thuật địa bàn còn thấp chưa làm hài lòng người lao động.

- Chế độ đãi ngộ, phúc lợi, bảo hiểm y tế và công tác chăm lo sức khỏe cho người lao động:

Về cơ bản thì tại Viễn thông Hải Dương cũng đã thực hiện tốt các hình thức đãi ngộ, phúc lợi, đóng đủ bảo hiểm y tế cho người lao động, cũng như định kỳ khám sức khỏe cho toàn bộ cán bộ công nhân viên hàng năm. Điều này cũng nhằm kích thích cán bộ, công nhân viên làm việc tích cực, hiệu quả và gắn bó. Tuy nhiên với một số nhân viên trẻ hoặc nhân viên mới chỉ là cộng tác viên thì chế độ lương, thù lao chưa thực sự kích thích, chỉ theo hệ số mới bắt đầu thì thấp, còn có khoảng cách



giữa lương, thưởng của nhân viên chính thức và cộng tác viên. Điều này phần nào cũng giảm động lực, hiệu suất làm việc của cộng tác viên.

#### 2.4.2.2. Nguyên nhân của những mặt còn hạn chế

Trong bối cảnh Cách mạng Công nghiệp 4.0 và hội nhập quốc tế ngày càng sâu rộng, xu thế hội nhập sẽ dẫn đến khả năng cạnh tranh trên thị trường nhân lực rất cao, trong khi mức độ sẵn sàng của giáo dục và đào tạo nghề rất cao, nền công nghiệp Việt Nam vẫn còn chậm. Ngoài ra, chất lượng nguồn nhân lực của Việt Nam còn nhiều hạn chế. Tỷ lệ lao động qua đào tạo nghề còn thấp, lao động có tay nghề cao chưa đáp ứng được nhu cầu của thị trường lao động và hội nhập.

- VTHD là đơn vị hạch toán trực thuộc của Tập đoàn Bru chính Viễn thông Việt Nam nên các cơ chế ưu đãi, phúc lợi, khen thưởng theo quy định của quốc gia và quy chế của Tập đoàn VNPT thường phiến diện, chưa thực sự tạo động lực thúc đẩy người lao động. Ngoài ra, việc xây dựng kế hoạch tuyển dụng nhân lực hàng năm của VTHD phải được sự phê duyệt của Tập đoàn VNPT nên đơn vị không chủ động tuyển dụng theo nhu cầu thực tế, trước hết phải tuyển được nhân lực đầu tiên. Tập đoàn VNPT.

- Ngoài ra, nguồn tài chính dành cho tuyển dụng và đào tạo nhân viên chưa có nhiều và chưa có sự đầu tư lớn cho việc tuyển dụng nguồn nhân lực chất lượng cao như chuyên gia để thu hút nguồn nhân lực có kỹ năng cao từ các doanh nghiệp và các đối thủ cạnh tranh trên thị trường.

- Mặc dù VTHD, đặc biệt là Tập đoàn VNPT nói chung, có lợi thế về lịch sử phát triển truyền thống, nhưng thái độ tiêu cực, văn hóa bảo thủ, một số người lao động ỷ lại cũng là nguyên nhân dẫn đến năng suất, sức lao động chưa cao;

- Trong những năm gần đây, do ảnh hưởng của đại dịch Covid-19 và sự cạnh tranh gay gắt trên thị trường viễn thông và công nghệ thông tin trên địa bàn tỉnh Hải Dương cũng đã tác động đến tâm lý của người lao động.

**Kết luận chương 2**

Qua việc nghiên cứu thực trạng nguồn nhân lực và chất lượng nguồn nhân lực của Viễn thông Hải Dương, đã thấy được kết quả, những tồn tại và nguyên nhân của các hạn chế đó. Từ đó là cơ sở để đề xuất các giải pháp cho chương 3.

## **CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI VIỄN THÔNG HẢI DƯƠNG**

*Dựa trên cơ sở lý thuyết tại Chương 1 và thực trạng về chất lượng nguồn nhân lực được chỉ ra tại Chương 2, chương này đưa ra các phương hướng hoạt động và định hướng chất lượng nguồn nhân lực của Viễn thông Hải Dương. Từ đó, tác giả đề xuất một số giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Viễn thông Hải Dương trong thời gian tới.*

### **3.1. Phương hướng hoạt động và vấn đề nguồn nhân lực đặt ra tại Viễn thông Hải Dương trong thời gian tới**

#### **3.1.1. Phương hướng hoạt động của Viễn thông Hải Dương**

Để thực hiện tốt nhiệm vụ sản xuất kinh doanh trong thời gian tới, VTHD tập trung đưa ra các giải pháp nâng cao kết quả, khôi phục hoạt động SXKD trong thời kỳ bị ảnh hưởng của đại dịch Covid -19 nặng nề, từng bước khẳng định thương hiệu, uy tín của VTHD trong lĩnh vực cung cấp các dịch vụ viễn thông, công nghệ thông tin và đây là mục tiêu đặt lên hàng đầu, từng bước xây dựng đơn vị trở thành một đơn vị sản xuất mạnh trên địa bàn tỉnh và là một đơn vị tiêu biểu của Tập đoàn VNPT.

Tiếp tục hoàn thiện hệ thống quản lý giám sát hoạt động sản xuất kinh doanh đặc biệt là xây dựng bộ chỉ số giám sát để có căn cứ đánh giá người đứng đầu và nhận diện rủi ro tại đơn vị.

Mục tiêu trong vài năm tới là tăng trưởng lợi nhuận 20%, đáp ứng các nghĩa vụ tài chính, đảm bảo việc làm và ổn định cho người lao động.

Xây dựng và đào tạo đội ngũ cán bộ quản lý, chuyên gia kỹ thuật có năng lực, trình độ chuyên môn, kỹ thuật và quản lý tại các đơn vị trực thuộc.

#### **3.1.2. Định hướng chất lượng nguồn nhân lực và yêu cầu mục tiêu chung của Viễn thông Hải Dương**

\*) Định hướng:

Viễn thông Hải Dương là nhà cung cấp dịch vụ viễn thông công nghệ thông tin có quy mô lớn trên địa bàn tỉnh Hải Dương, là đơn vị đã đạt được nhiều thành tích và có nhiều đóng góp cho sự phát triển kinh tế, có những đóng góp nhất định cho đất nước, địa phương và tỉnh Hải Dương. Nguồn lực góp phần tạo ra việc làm. Tuy nhiên, nguồn nhân lực của đơn vị cũng có những khiếm khuyết nhất định cần được nâng cao, nhận thức và chất lượng nguồn nhân lực còn hạn chế. Trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế và đa phương hóa, công tác nâng cao chất lượng nguồn nhân lực đứng trước những thách thức mới, đòi hỏi các đơn vị phải chủ động hơn nữa trong công tác nhân lực. Chất lượng nguồn nhân lực là yếu tố quan trọng để đạt được các mục tiêu đã đề ra. Trong giai đoạn tiếp theo, VTHD có những hướng đi sau:

- Không ngừng nâng cao chất lượng người lao động, đặc biệt chú trọng nâng cao chất lượng người lao động có trình độ chuyên môn trong ngành CNTT.
- Nâng cao nhận thức của người lao động về vai trò của con người trong sản xuất và tầm quan trọng của phát triển nguồn nhân lực, quan tâm đến yếu tố con người, tiếp tục đầu tư phát triển, quản lý và phát triển con người, phát triển và sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực.
- Theo quy định cụ thể của nhà nước như tiền lương, tiền thưởng, BHXH, BHYT, BHTN, BHTNLĐ, BNN ...
- Xây dựng cơ chế, chính sách phù hợp để thu hút, giữ chân nhân tài, phát huy tối đa khả năng của họ, khuyến khích cán bộ học tập nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ. Thêm vào đó là những ưu đãi hợp lý dành cho những lao động xuất sắc, chất lượng để tạo cơ hội phát triển nghề nghiệp.

\*) Mục tiêu đơn vị:

Trong chiến lược phát triển VTHD 2022-2025, đơn vị đã đặt ra mục tiêu nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, lấy nguồn nhân lực chất lượng cao làm cơ sở cho sự phát triển bền vững, nâng cao lợi thế cạnh tranh của đơn vị. Tỉnh Yang nói riêng, và nâng cao vị thế của tập đoàn VNPT nói chung. Hiện nay, lao động qua đào tạo VTHD đạt 100%. Mục tiêu là đến năm 2025, có 64% lao động có trình độ cao đẳng

và đại học, thay vì 48% vào năm 2021. Năm 2021, 29% lao động có trình độ cao đẳng, chứ không phải 24%.

### **3.2. Một số giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Viễn thông Hải Dương**

#### **3.2.1. Nhóm giải pháp về trí lực**

3.2.1.1. Giải pháp về tuyển dụng nhân lực có chất lượng, để góp phần vào sự thành công nâng cao chất lượng nguồn nhân lực

Nếu chất lượng tốt ngay từ đầu thì hiệu quả đào tạo của người mới vào nghề sẽ tốt hơn, vì người lao động đã có nền tảng kiến thức và kỹ năng cơ bản, nhưng cần được đào tạo chuyên sâu hơn. Điều này sẽ tiết kiệm rất nhiều chi phí đào tạo. Vì vậy, tác giả xin đưa ra một số giải pháp tuyển dụng nhân sự cho VTHD nhằm góp phần nâng cao chất lượng nguồn nhân lực:

***\* Dựa trên chiến lược phát triển kinh doanh của Viễn thông Hải Dương để đưa ra chính sách tuyển dụng khoa học, thu hút nguồn nhân lực thực sự chất lượng:***

Cần tiến hành rà soát chi tiết từng bưu cục, từng trung tâm, từng phòng ban, từng bộ phận của VTHD để xác định nhu cầu nhân lực. Tiến hành phân tích mô tả công việc, yêu cầu công việc để lựa chọn ứng viên phù hợp với chuyên môn công việc. Căn cứ vào tình hình thực tế của từng trung tâm huyện, số lượng và các vị trí cần tuyển dụng.

Sự phát triển lâu dài của VTHD đã chọn lọc những tài năng bên ngoài ngay từ đầu. Công tác tuyển dụng nên tập trung nhiều hơn vào cơ chế tự động để thu hút nhân tài giỏi. Để thể hiện rõ ràng văn hóa tôn trọng nhân tài, một tổ chức cởi mở có thể hứa hẹn những cơ hội phát triển cho nhân viên. Đồng thời, chúng ta phải tiếp tục mở rộng cửa tuyển dụng và hợp tác nhiều bên, thay vì chỉ tuyển dụng theo đợt cho một số ít chỉ tiêu.

Việc tuyển chọn nhân lực sẽ được thực hiện theo quy chế đã được xây dựng và ban hành, phù hợp với phương thức tổ chức thi tuyển. Do đặc thù của lĩnh vực viễn thông và CNTT, yêu cầu về chất xám tương đối cao, nên lựa chọn những sinh

viên tốt nghiệp loại giỏi, xuất sắc, năng nổ và nhiệt huyết trước. Để thu hút nhiều thí sinh, Viễn thông Hải Dương có thể hợp tác với các trường đại học trong tỉnh, các trường đại học ngoài tỉnh hoặc các trường nổi tiếng trên địa bàn Hà Nội, đồng thời đăng tải rộng rãi thông tin tuyển sinh trên các phương tiện thông tin đại chúng. Để đáp ứng được nguồn nhân lực thực sự chuyên sâu, người ta phải chủ động tìm kiếm và đón đầu những ứng viên tiềm năng.

Tuy nhiên, trong nhiều năm qua nhu cầu tuyển dụng chưa nhiều, còn những hạn chế, thiếu sót, để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, công tác thi tuyển cần thực hiện nghiêm túc các yêu cầu sau:

Tùy theo yêu cầu công việc, tuyển dụng nhân tài phù hợp với trình độ chuyên môn, bố trí công việc, vị trí phù hợp.

- Thực hiện đầy đủ nguyên tắc bình đẳng trong thi tuyển, xét tuyển, từ khâu quy hoạch đến tổ chức thi tuyển, đảm bảo công bằng, công khai.

- Mục tiêu của các kỳ thi tuyển sinh được quản lý đúng cách là chọn từ những ứng viên thành công và tiến hành theo thứ tự giảm dần cho đến khi hết chỗ. Vì vậy, số lượng người dự tuyển phải nhiều hơn số lượng người dự tuyển để đảm bảo nguyên tắc loại trừ.

Công khai nội dung xét tuyển, kiểm tra nghiệp vụ cần sát với trình độ chuyên môn của ứng viên.

***\* Luôn luôn cải thiện các nội dung kiểm tra, thi tuyển trong khâu tuyển dụng, cập nhật, thay đổi cho phù hợp với tình hình thực tế tại VTHD:***

Các môn thi và nội dung thi đóng vai trò rất quan trọng trong việc đánh giá thí sinh, vì vậy độ chính xác của việc đánh giá càng cao thì khả năng tuyển dụng được nguồn nhân lực phù hợp càng lớn. Chính vì vậy, bộ phận nhân sự tổng hợp của Viễn thông Hải Dương cần định kì kiểm tra lại nội dung và sửa đổi, bổ sung nội dung cho phù hợp.

***\* VTHD cần xác định các vấn đề còn tồn tại, thách thức trong quá trình tuyển dụng nhân lực:***

Nói đến tuyển dụng, không riêng gì Viễn thông Hải Dương mà tình trạng tuyển dụng chung của các tổ chức, doanh nghiệp hiện nay hầu hết đều dựa vào mối quan hệ, quen biết, cảm tính cá nhân. Có rất ít số liệu thống kê, nhưng đó là một câu hỏi tế nhị đối với nhiều tổ chức và doanh nghiệp. Hay thực ra trong khâu tuyển dụng, họ chủ yếu quan tâm đến trình độ đào tạo, địa điểm đào tạo, thời gian đào tạo, hình thức đào tạo mà ít quan tâm đến khả năng giải quyết công việc, kỹ năng và tiềm năng, khả năng của nguồn nhân lực. Điều này ảnh hưởng không nhỏ đến chất lượng tuyển dụng của đơn vị và chất lượng nguồn nhân lực. Để việc tuyển dụng thực sự có chất lượng, cần công khai các tiêu chuẩn cần có đối với công việc để ứng viên xem xét khả năng đáp ứng yêu cầu của công việc. Hãy bày tỏ ý kiến một cách rõ ràng và tránh những biểu hiện nể nang và cảm xúc cá nhân.

***\* Cần xác định rõ các tiêu chí cần thiết khi xây dựng hệ thống lương, thưởng để thu hút nhân lực cho Viễn thông Hải Dương:***

Thực tiễn cho thấy trong mỗi giai đoạn và thời kỳ phát triển của xã hội, con người có những thay đổi nhất định và những mong muốn khác nhau đối với hệ thống nhu cầu của mỗi cá nhân. Mỗi vùng dân cư, mỗi lứa tuổi, mỗi giới tính có nhận thức khác nhau về môi trường sống và chịu ảnh hưởng của các môi trường khác nhau. Vì vậy, lãnh đạo quản lý đơn vị cần nắm bắt xu thế đầy biến động này để có những phương pháp phát triển, duy trì và phát triển nguồn nhân lực phù hợp.

Có thể triển khai theo cách:

- Xây dựng hệ thống thang, bậc lương theo bộ chỉ tiêu vị trí công việc, không quá phụ thuộc tuổi tác, số năm công tác.
- Các yêu cầu về quyền lợi, trách nhiệm luôn phải gắn chặt với quyền lợi và trách nhiệm kinh tế.
- Theo các tiêu chuẩn công việc khác nhau, chia nhỏ nhu cầu của nguồn nhân lực làm cơ sở để thiết lập hệ thống đãi ngộ và khen thưởng nhân lực tương ứng.

3.2.1.2. Giải pháp về đào tạo, bồi dưỡng nâng cao trình độ cho nguồn nhân lực

Đào tạo ở bất kỳ đâu cũng đóng vai trò quan trọng, quyết định trong việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Trình độ học vấn của nguồn nhân lực phản ánh sự hiểu biết của nguồn nhân lực, trình độ văn hóa cao là tiền đề để nguồn nhân lực tiếp thu và vận dụng kiến thức mới tốt hơn, nhanh hơn vào công việc. Trình độ đào tạo càng cao càng có lợi cho phát triển giáo dục và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Vì vậy, đào tạo là yếu tố hàng đầu trong việc đào tạo nhân sự trong chiến lược phát triển dài hạn của Viễn thông Hải Dương.

Chất lượng đào tạo phụ thuộc vào nhiều yếu tố, tác giả đã tiến hành khảo sát và nghiên cứu một số biện pháp cụ thể của Viễn thông Hải Dương nhằm nâng cao chất lượng đào tạo nguồn nhân lực:

***\* Nâng cao trình độ cho đội ngũ cán bộ làm công tác đào tạo, phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao (giảng viên nội bộ) tại Viễn thông Hải Dương:***

Mỗi đơn vị trung ương cần có cán bộ chuyên trách làm công tác này, làm rõ trách nhiệm và quyền lợi của các chức danh này. Xây dựng các chính sách và hệ thống phù hợp để mở ra tiềm năng của những cán bộ có năng lực và trình độ tham gia vào các hoạt động đào tạo. Thu hút có hiệu quả, có đam mê cho các cán bộ, nhân viên tham gia vào giảng dạy, đào tạo, đặc biệt các hoạt động nghiên cứu, tư vấn. Việc để giảng viên, cán bộ đào tạo kiêm nhiệm là cần thiết với tình hình sản xuất kinh doanh hiện nay của Viễn thông Hải Dương, cán bộ nhân viên kiêm nhiệm giảng dạy, đào tạo cần được khuyến khích và có cơ chế phù hợp.

***\* Nâng cao kết quả, chất lượng các lớp đào tạo bằng cách phân loại rõ các lớp theo từng chức danh, vị trí công việc:***

Cần xây dựng chương trình cho các lớp đào tạo chuẩn theo từng lĩnh vực, vị trí chuyên môn kỹ thuật, mục đích là đào tạo phù hợp với đáp ứng của công việc.

Nội dung đào tạo cần đa dạng, cập nhật thường xuyên để đáp ứng nhu cầu học tập của người lao động và sát với công việc hàng ngày của cán bộ kỹ thuật. Nội dung đào tạo cần được phân loại cho từng đối tượng, nhân viên hoặc cấp quản lý, đào tạo lại hoặc đào tạo nhân viên mới. Mỗi cấp độ có những yêu cầu phát triển năng lực khác nhau. Một số người lớn tuổi cần được đào tạo kiến thức quản lý



chuyên sâu hơn. Vì vậy, cần xây dựng chương trình đào tạo với nội dung hợp lý, phù hợp với vị trí việc làm.

Giáo trình đào tạo cần phải được biên soạn đơn giản dễ hiểu nhất, phù hợp hơn với thực tế, đi sâu vào các tình huống cụ thể.

***\* VTHD nên tập trung đào tạo theo trọng điểm:***

Lập phương án định hướng đào tạo cụ thể ngoài nhân viên cần chú trọng đào tạo chuyên gia, cán bộ quản lý cao cấp và đội ngũ cán bộ giảng viên đào tạo.

***\* Đẩy mạnh hơn nữa công tác đào tạo và đào tạo nhân lực chất lượng cao tại VTHD:***

Xây dựng và hoàn thiện cơ chế, chính sách đào tạo, hỗ trợ người học nâng cao trình độ. Sau khi hoàn thành khóa học, có các chính sách về việc làm, đãi ngộ, bổ nhiệm cán bộ, viên chức, người lao động.

Cần tổ chức thường xuyên các chương trình đào tạo, bồi dưỡng chuyên sâu, phù hợp với nhiệm vụ của từng vị trí công tác.

Thực hiện các chương trình đào tạo, bồi dưỡng nâng cao chất lượng đội ngũ, cụ thể như sau:

Cán bộ lãnh đạo, quản lý: Tiếp tục đào tạo toàn diện về lý luận chính trị, chuyên môn nghiệp vụ, trình độ quản lý và các mặt khác theo quy cách chức danh nghề nghiệp. Cần nỗ lực trau dồi các kỹ năng mềm và kỹ năng quản lý của đội ngũ cán bộ quản lý cấp trung và cấp cao, tạo tiền đề cho việc thực hiện kế hoạch cải cách và chấp nhận sự thay đổi ở cấp độ triển khai và thực tiễn.

Đối với cán bộ chuyên môn kỹ thuật: tổ chức đào tạo, bồi dưỡng nâng cao trình độ chuyên môn kỹ thuật, đồng thời đào tạo nâng cao phẩm chất chính trị, trình độ ngoại ngữ, tin học và năng lực. Cũng cần chú trọng đào tạo kỹ năng mềm cho nhân viên vận hành để nâng cao hiệu quả công việc.

***\* Xây dựng các chương trình, các khóa đào tạo dựa trên hệ thống chức danh, vị trí công việc và đánh giá kết quả thực hiện công việc:***

Viễn thông Hải Dương xây dựng kế hoạch đào tạo chi tiết và đào tạo chuyên nghiệp hàng năm. Đối với nhân viên mới tuyển dụng cần đặc biệt chú trọng đào tạo, bố trí người kèm cặp hướng dẫn kỹ năng, nghiệp vụ, đánh giá, định vị sự phát triển nghề nghiệp của nhân viên hàng năm. Ngoài ra, các hướng dẫn phát triển nghề nghiệp cho nhân viên cần được xây dựng dựa trên năng lực và mục tiêu của cá nhân và tổ chức. Những hướng dẫn này sẽ giúp nguồn nhân lực chất lượng cao xác định được mục tiêu phát triển của họ, bổ sung kiến thức và kỹ năng còn thiếu, đồng thời phát huy thế mạnh và tiềm năng. Thường xuyên cập nhật cho các nhà lãnh đạo, quản lý những kiến thức và kỹ năng quản lý mới để giúp họ hoạch định chiến lược và giải quyết các vấn đề quản lý con người một cách hiệu quả trong tổ chức.

***\* Mở rộng các loại hình đào tạo nội bộ:***

Đào tạo tại nơi làm việc (đào tạo tại chỗ): Đây là phương pháp đào tạo tại chỗ đòi hỏi sự giám sát chặt chẽ của nhân viên được giao quản lý trực tiếp để giám sát việc tiếp thu kiến thức của nhân viên. Đây là phương pháp hữu hiệu nhất để nhân viên mới mang lại kiến thức và kỹ năng thực tế cho nhân viên. Các hình thức đơn giản, dễ thực hiện, rẻ tiền, kiểm tra ngay kết quả so với công việc họ làm. Điều này sẽ tạo cơ hội xây dựng mối quan hệ giữa nhân viên cấp trên và cấp dưới.

Đào tạo có hướng dẫn: Giúp học viên tự tìm hiểu thêm tài liệu thông qua sách hướng dẫn, sách hướng dẫn,... Với sự hiểu biết về công việc cụ thể, đội ngũ cán bộ sẽ từng bước, đúng quy trình, rút ngắn thời gian đào tạo mà vẫn đạt hiệu quả cao.

Một phương pháp phổ biến là đào tạo tập trung: Theo phương pháp này, đào tạo nhân viên sẽ củng cố một cách hệ thống kiến thức và kỹ năng của người đào tạo. Đây là phương pháp đào tạo tổng hợp tin học kết hợp giữa lý thuyết và thực hành, được thực hiện bởi các giảng viên thực hành tận tâm trong đơn vị.

***\* Hoàn thiện hình thức đào tạo “Online” trên hệ thống Elearning của VNPT:***

Hiện nay, Viễn thông Hải Dương cũng như Tập đoàn VNPT đã và đang sử dụng kết hợp nhiều phương pháp đào tạo và đang phát triển theo hướng công nghệ hóa bằng cách tăng số lượng các lớp học E-learning tại mỗi đơn vị. Điều này sẽ giúp Viễn thông Hải Dương tiết kiệm được chi phí và đào tạo được số lượng nhân viên nhiều hơn. Trong thời gian tới, Tập đoàn VNPT cũng đang nỗ lực hoàn thiện phương pháp đào tạo này, khắc phục những yếu điểm hiện tại để mang lại kết quả đào tạo cao hơn.

Để tận dụng tối đa hiệu quả của đào tạo online, Viễn thông Hải Dương có thể xây dựng các chương trình thi, kiểm tra định kỳ, đăng ký cho nhân viên các khóa học online được thiết kế sẵn thường xuyên cập nhật trên hệ thống E-learning.

Lịch thi, kiểm tra định kỳ sẽ được cài đặt hàng tháng, hàng quý hoặc khi có yêu cầu để đáp ứng tình hình thực tế cho công việc của nhân viên. Hình thức thi trắc nghiệm, đề thi được chọn ngẫu nhiên, kết quả sẽ có ngay sau khi nhân viên thi.

***\* Xây dựng nhiều tiêu chí đánh giá sau đào tạo:***

Các tiêu chí đánh giá được thiết kế để đánh giá chất lượng đào tạo nguồn nhân lực, những kiến thức và kỹ năng nào đã tích lũy được sau khi đào tạo và có nâng cao chất lượng và hiệu quả công việc hay không.

Sau mỗi khóa đào tạo, đơn vị cũng cần thu thập ý kiến, quan điểm của người lao động về nội dung, hình thức, phương pháp và quy trình đào tạo, đồng thời tìm hiểu nhu cầu và mong đợi của người lao động đối với chương trình đào tạo. phù hợp với chương trình đào tạo tiếp theo.

### ***3.2.2. Nhóm giải pháp về thể lực và tâm lực***

#### ***3.2.2.1. Giải pháp về chính sách đãi ngộ góp phần nâng cao thể lực và tâm lực***

Như chúng ta đã biết, sự bù đắp cho nguồn nhân lực không chỉ là tiền lương, tiền thưởng mà còn là những động lực vật chất và tinh thần khác đối với cán bộ công nhân viên. Tiền lương là một phần lợi ích vật chất của người lao động, ngoài ra, nguồn lực chất lượng cao thu được khi sử dụng trên cơ sở các thỏa thuận bình đẳng đòi hỏi người sử dụng lao động phải đánh giá cao, tôn trọng và có thái độ.

Phương thức trả lương của nguồn nhân lực cần dựa trên nguyên tắc giải quyết mối quan hệ giữa tiền lương do người lao động tạo ra và năng suất lao động. Thông thường, người sử dụng lao động có xu hướng đặt quyền sử dụng và quyền sử dụng lên trước trách nhiệm, nhưng trên thực tế, một khi quyền lợi được đảm bảo thì trách nhiệm (trách nhiệm ở mức độ tự nguyện) sẽ tăng lên. Và nhân viên cũng hiểu rằng họ càng có trách nhiệm với công việc và càng chăm chỉ thì họ càng có nhiều khả năng thu được lợi nhuận tốt.

Khi quyền lợi của người lao động được đáp ứng, họ thấy công sức, tài năng và giá trị lao động của họ được đánh giá đúng mức.

- Đánh giá đúng thực hiện công việc: Đánh giá đúng thực hiện công việc của Nhân sự là khâu quan trọng nhất luôn tồn tại trong mọi tổ chức, doanh nghiệp, là cơ sở để người lao động được trả lương và khen thưởng. Đồng thời, kết quả đánh giá có thể giúp ban lãnh đạo doanh nghiệp luân chuyển công việc, đào tạo và phát triển, rèn luyện kỹ luật ...

- Cơ chế cạnh tranh và khen thưởng đổi mới: Xây dựng cơ chế cạnh tranh, khen thưởng dựa trên năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc được giao trong toàn đơn vị VTHD để xây dựng và đánh giá mức độ hoàn thành nhiệm vụ, trên cơ sở đó đề xuất Cơ chế phân phối lương phù hợp nhằm khuyến khích người lao động để làm việc hiệu quả và chất lượng cao, đồng thời khen thưởng xứng đáng cho những nhân viên có năng lực. Bên cạnh đó, có cơ chế phạt tiền, thậm chí sa thải đối với những nhân viên không đáp ứng yêu cầu công việc, đạo đức sa sút, lối sống ảnh hưởng đến uy tín của ngành.

- Tạo môi trường tốt, điều kiện vật chất tốt nhất: để nguồn nhân lực chất lượng cao được phát huy tài năng, được hưởng quyền lợi tương xứng với giá trị lao động sáng tạo của họ. Mạnh dạn khai thác sự phân công chức trách, nhiệm vụ chủ yếu và điều kiện nguồn nhân lực chất lượng cao để có cơ hội thách thức trong môi trường đòi hỏi sự sáng tạo.

- Ghi nhận và ghi nhận những cống hiến của nhân viên có thành tích cao: nhiều hình thức động viên, khích lệ bằng các danh hiệu danh dự và phần thưởng cao cả.

Việc khen thưởng, động viên phải kịp thời, có sự công hiến phù hợp và phải được thực hiện một cách thường xuyên chứ không phải đợi đến cuối năm mới làm thường xuyên. Các danh hiệu cạnh tranh không nên được chính thức hóa vì điều đó tạo ra cảm giác rằng phần thưởng là không đáng kể.

- Rà soát và điều chỉnh đặc điểm hệ thống trợ cấp: Các khoản trợ cấp một phần, chẳng hạn như trợ cấp xăng xe, hỗ trợ kỹ thuật viên địa phương đi lại, trợ cấp hóa đơn điện thoại chuyên nghiệp cần tăng và tăng trong vài năm tới để hỗ trợ một phần chi phí hỗ trợ kế toán, kế toán Làm tốt công tác chăm sóc khách hàng để tạo đà phát triển.

Trong mỗi đơn vị cũng cần thành lập quỹ thưởng cho những trường hợp khẩn cấp và trao quyền cho những người phụ trách sử dụng quỹ đó để thưởng cho những sáng kiến, cải tiến công nghệ và những ý tưởng dẫn đến kết quả thực sự.

### 3.2.2.2. Giải pháp về bố trí và sử dụng nguồn nhân lực

- Bước đột phá thực sự về tư duy nhân sự, áp dụng phương pháp quản lý nhân sự theo tiêu chuẩn mới: dựa trên tiêu chuẩn hiệu quả và chất lượng, đánh giá công bằng sự đóng góp của người lao động, tạo cơ hội vật chất, minh bạch phát huy trình độ kỹ thuật chuyên môn cao của toàn thể người lao động, đóng góp vào hoạt động sản xuất kinh doanh có hiệu quả. Đồng thời, sa thải những nhân viên không đáp ứng yêu cầu công việc. Đặc biệt, VTHD cần nâng cao chất lượng theo các tiêu chí về kiến thức, kỹ năng, thái độ. Những năm gần đây, thị phần các dịch vụ di động và dịch vụ có dây (FiberVNN, MyTV...) có xu hướng sụt giảm. Để bứt phá hơn trên thị trường VT-CNTT, Lãnh đạo Tập đoàn VNPT nói chung và Lãnh đạo VTHD nói riêng cần thay đổi, quyết tâm đổi mới hơn về sự sắp xếp nguồn nhân lực chất lượng cao. Cần sử dụng người lao động không chỉ qua bằng cấp mà qua kết quả hoàn thành công việc, cũng như qua sự phát huy năng lực tốt nhất của người lao động khi được phân giao nhiệm vụ, có thể công việc đó không phải chuyên ngành được đào tạo theo bằng cấp. Ví dụ như VTHD có thể sử dụng nhân sự được đào tạo chuyên ngành kỹ thuật nhưng lại có năng lực về kinh doanh, có nhiều kinh nghiệm

trong hoạt động tiếp thị, bán hàng, phát triển dịch vụ để quản lý, hỗ trợ mảng kinh doanh dịch vụ.

- Sắp xếp, phân bổ nguồn nhân lực hợp lý theo khả năng và vị trí, xác lập chức danh nghề nghiệp: Sử dụng nhiều phương pháp khoa học để xây dựng định mức lao động, hệ thống mô tả công việc, bố trí công việc và đánh giá thành tích công việc của người lao động.

- Hoạch định lộ trình thăng tiến nghề nghiệp và tạo động lực làm việc cho nhân viên: Công bố quy trình bổ nhiệm và quy trình đánh giá, đưa vào kế hoạch lãnh đạo và công bố kế hoạch bố trí nhân sự, để nhân viên vận động, đôn đốc, giám sát của đơn vị. Cần có cơ chế cho phép người lao động của đơn vị được đề cử vào các chức danh lãnh đạo hoặc giới thiệu người vào các chức danh lãnh đạo chủ chốt.

- Đào tạo và thử thách nguồn nhân lực: bằng cách giao những công việc hơi vượt quá khả năng và trình độ của bản thân. Đây là một trong những cách tạo động lực và giúp nhân viên nỗ lực hết mình. Để một doanh nghiệp phát triển và tiến xa hơn, các nhà lãnh đạo doanh nghiệp luôn phải tính đến những thách thức mới mà doanh nghiệp phải đối mặt.

- Sử dụng nhân viên hợp lý và tối ưu: Mục tiêu luôn tập trung nguồn nhân lực tốt nhất vào hoạt động sản xuất và vận hành của VTHD. Xây dựng phương án xử lý lao động dư thừa, lao động không đạt yêu cầu và đào tạo lại người lao động những công việc, vị trí phù hợp hơn.

### 3.2.3. Một số giải pháp khác

\* Kiến nghị với Tập đoàn VNPT:

- Trong quá trình sản xuất kinh doanh thì Tập đoàn VNPT cũng luôn có những định hướng và chỉ đạo xuyên suốt về công tác cán bộ, tuyển dụng nguồn nhân lực sao cho phù hợp với tình hình thực tế của xã hội, cũng như hiện trạng đang có của VNPT. Tuy nhiên nhiều khi nếu quá phụ thuộc vào kế hoạch chung của Tập đoàn thì có thể dẫn đến việc không thật sự phù hợp, hợp lý ở tỉnh này nhưng lại không phù hợp ở tỉnh khác, do điều kiện kinh tế, hoàn cảnh xã hội, cơ cấu tổ chức ở mỗi địa phương là khác nhau. Vì thế tác giả cũng đề xuất giải pháp về việc tuyển dụng

nguồn nhân lực Tập đoàn nên để các đơn vị được chủ động hơn, trên tinh thần đáp ứng qui định của Tập đoàn, phù hợp với địa bàn trong giai đoạn mới.

- Ví dụ: trong những năm gần đây định hướng của Tập đoàn VNPT là chỉ cho phép tuyển dụng chính thức thêm các nhân sự trong lĩnh vực CNTT, vì thực tế ở một số tỉnh nhân sự mảng CNTT còn yếu kém và thiếu. Nhưng thực tế cho thấy ở Viễn thông Hải Dương trước đây giai đoạn 2015 đơn vị đã định hướng tuyển dụng nhân lực CNTT rồi. Bởi vậy trong giai đoạn này nhân lực CNTT lại không phải vấn đề bức thiết ở địa bàn Hải Dương, nếu theo qui định chỉ tuyển dụng thêm nhân lực CNTT sẽ dẫn đến việc mất cân bằng nhân sự trong các mảng công việc khác nhau. Giai đoạn gần đây một số trung tâm Viễn thông đơn vị trực thuộc VTHD thiếu nhân viên kỹ thuật viễn thông địa bàn do nhân viên kỹ thuật có độ tuổi về hưu nhiều, nhân sự mới thì chưa kịp bổ sung. Nhiều đơn vị một nhân viên kỹ thuật phải quản lý nhiều hơn số lượng thuê bao theo qui định, gây quá tải công việc, không thực sự đem lại hiệu quả công việc tối đa. Do đó việc được chủ động hơn trong tuyển dụng nhân sự ở các VNPT tỉnh thành được đánh giá là cần thiết, phù hợp, hiệu quả với tình hình thực tế tại mỗi đơn vị.

\* Tại đơn vị:

- Hình thành và nâng cao hiểu biết rõ ràng về phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao: Từ lãnh đạo, quản lý đến mọi nhân viên đều phải có ý thức về phát triển nguồn nhân lực. Nền tảng lâu dài đảm bảo sự phát triển bền vững của VTHD. Nguồn nhân lực chất lượng cao phải là lực lượng lao động gồm những người có thể chất, tinh thần, phẩm chất phát triển tích cực, năng động và có các kỹ năng cần thiết để thực sự làm việc.

Nguồn nhân lực chất lượng cao phải được công nhận trên thực tế, điều đó không đồng nghĩa với chất lượng cao. Nhân lực chất lượng cao là nhân tài có khả năng hoàn thành nhiệm vụ được giao một cách tốt nhất, có khả năng sáng tạo, đóng góp thực sự và có lợi cho sự phát triển của đơn vị.

Thực tiễn cho thấy, phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao phụ thuộc vào trình độ nhận thức, trình độ và quyết tâm chính trị của các cấp lãnh đạo, quản lý.

Khi các cấp lãnh đạo, tổ chức quản lý hiểu đúng về vai trò của nguồn nhân lực chất lượng cao sẽ đưa ra quyết định tốt nhất trong việc cử cán bộ, nhân viên đi học tập, đào tạo, thu hút và sử dụng nguồn nhân lực chất lượng cao cho đơn vị.

- Thực hiện phong trào thi đua liên tục: nêu lao động giỏi, lao động sáng tạo, hăng say lao động trong cán bộ công nhân viên, chủ trương thực hiện một số biện pháp trong tất cả các lĩnh vực hoạt động sản xuất, tăng cường thực hành bảo tồn, chống lãng phí, tốn kém.

- Xây dựng và áp dụng nhiều phương pháp quản lý nhân sự phù hợp với tiêu chuẩn quốc tế: đánh giá khách quan, công bằng sự đóng góp của người lao động đối với sự phát triển của đơn vị. Hệ thống bao gồm: tiêu chuẩn năng lực, tiêu chuẩn chức danh cụ thể, tiêu chuẩn thực hiện công việc, hệ thống đánh giá hiệu quả công việc và phân mềm quản lý nhân sự.

- Thiết lập và cải tiến hơn nữa hệ thống đánh giá hiệu quả công việc của nhân viên (KPI): có thể ghi nhận chính xác kết quả hoạt động mà nhân viên mang lại, từ đó đưa ra các chính sách đãi ngộ tương ứng.

Thực hiện thi tuyển các vị trí quan trọng, cấp cao: Trong những năm qua, VTHD đã bổ nhiệm liên tiếp một số cán bộ các cấp để đáp ứng nhu cầu quản lý điều hành sản xuất kinh doanh tại địa phương. Tuy nhiên, hầu hết các trường hợp bổ nhiệm đến từ nguồn quản lý nội bộ, không có nhiều trường hợp điều động từ các đơn vị bên ngoài. Thi tuyển là hình thức nhằm tìm ra hướng đi mới trong tuyển chọn, bổ nhiệm cán bộ, giúp khắc phục tình trạng chưa quan tâm đúng mức đến lý lịch, lý lịch, trình độ, học vấn và các vị trí việc làm, giới tính, giới tính của cán bộ. Với hiệu quả công việc thực tế và sự tin tưởng của nhân viên. Đó là quá trình tuyển chọn tạo cơ hội cạnh tranh lành mạnh giữa các nhân viên và thúc đẩy họ nâng cao ý thức tự học, tự hoàn thiện bản thân. Nói cách khác, tạo cơ hội cho mọi người cùng đóng góp và hưởng thụ thành quả của sự phát triển bền vững. Tuy nhiên, đây là một công việc phức tạp, nhạy cảm và khó, phá vỡ các quy định hiện hành và đòi hỏi năng lực, sự sáng tạo của người lãnh đạo.



**\* Kết luận chương:**

Chương 3 nghiên cứu và đề xuất một số giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Viễn thông Hải Dương trong tương lai trên cơ sở phân tích nhu cầu nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Viễn thông Hải Dương.

### III. KẾT LUẬN

Phát triển nguồn nhân lực là giải pháp quan trọng giúp VTHD đạt được mục tiêu phát triển và vượt qua thách thức hội nhập. Vì vậy, vấn đề cần giải quyết trước mắt của Viễn thông Hải Dương là làm sao để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của đơn vị.

Khi môi trường kinh doanh của ngành dịch vụ, đặc biệt là ngành dịch vụ viễn thông - CNTT biến động mạnh và cạnh tranh gay gắt, các doanh nghiệp phải thích ứng và đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của khách hàng, và người lao động trong nền kinh tế thị trường chịu áp lực lớn, đòi hỏi ban giám đốc của Viễn thông Hải Dương để có tầm nhìn mới, nắm vững phương pháp quản lý mới, thành thạo kỹ năng mới và hiểu biết mới về quản lý nhân sự.

Trước sự cần thiết về việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Viễn thông Hải Dương, tác giả đã nghiên cứu thực trạng, đề xuất một số giải pháp trong bài luận văn cụ thể như sau:

Thứ nhất, hệ thống hóa một số vấn đề lý luận chung về quản trị nhân lực, từ đó rút ra được những bài học cho việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Viễn thông Hải Dương.

Thứ hai, đi sâu phân tích thực trạng chất lượng nguồn nhân lực. Tác giả đã phân tích các dữ liệu thứ cấp và thực hiện khảo sát sâu nhằm tìm hiểu về chất lượng nguồn nhân lực từ đó trả lời các câu hỏi: Công tác tuyển dụng có chất lượng và hiệu quả không? Công tác đào tạo như thế nào? Chế độ phụ cấp có thực sự thúc đẩy người lao động tích cực làm việc hay không?... Từ những phân tích đó luận văn chỉ ra những kết quả đạt được cũng như hạn chế trong phát triển nguồn nhân lực tại Viễn thông Hải Dương và nguyên nhân của những hạn chế đó.

Thứ ba, thông qua lý luận, nhận rõ thực trạng, tác giả đề xuất một số giải pháp nhằm nâng cao hơn nữa chất lượng nguồn nhân lực của đơn vị góp phần xây dựng một đội ngũ nhân lực chất lượng cao đáp ứng các yêu cầu của thời kỳ mới.

Vì vậy, công tác nâng cao chất lượng nguồn nhân lực là một vấn đề lớn và phức tạp, do đó, việc xây dựng một hệ thống giải pháp với những luận cứ, luận giải

khoa học, hiện đại là vấn đề không đơn giản và cần được nghiên cứu chuyên sâu hơn nữa. Ngoài ra, thời gian xây dựng bài luận văn có hạn, khả năng của tác giả còn hạn chế, bài luận văn còn thiếu sót, cần phải có sự nghiên cứu, bổ sung và không ngừng hoàn thiện. Tác giả xin chân thành cảm ơn, mong nhận được sự hướng dẫn, góp ý thêm của các thầy cô giáo, các bạn đồng nghiệp để có thể tiếp tục nghiên cứu và phát triển đề tài này, có thêm những đóng góp thiết thực cho sự phát triển của Viễn thông Hải Dương.

#### IV. DANH MỤC CÁC TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Nguyễn Thị Minh An (2013), *Giáo trình Quản trị nguồn nhân lực*, Học viện công nghệ Bưu chính Viễn thông.
- [2] Trần Xuân Cầu, Mai Quốc Chánh (2008), *Giáo trình Kinh tế nguồn nhân lực*, NXB Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
- [3] Nguyễn Phan Thu Hằng (2017), “*Phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao tại Tập đoàn Dầu khí Việt Nam đến năm 2025*”, Luận án tiến sĩ, Trường Đại học Kinh tế - Luật, Đại học Quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh;
- [4] Phan Văn Kha (2007), *Đào tạo và sử dụng nhân lực trong nền kinh tế thị trường ở Việt Nam*, NXB Giáo dục, Hà Nội.
- [5] Nguyễn Bách Khoa (2003), *Marketing các nguồn nhân lực*, Nhà xuất bản Thống kê Hà Nội.
- [6] Bùi Văn Nhơn (2006), *Quản lý và phát triển nguồn nhân lực xã hội*, Nhà xuất bản Tư pháp, Hà Nội.
- [7] Vũ Thị Ngọc Phùng (2006), *Giáo trình Kinh tế phát triển*, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.
- [8] Nguyễn Ngọc Quân, Nguyễn Văn Điềm, (2012), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, Trường Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
- [9] Nguyễn Thúy Quỳnh (2021), *Chất lượng nguồn nhân lực của Việt Nam*, Viện Chiến lược và Chính sách tài chính, Bộ Tài chính, truy cập: [https://mof.gov.vn/webcenter/portal/vclvcstc/pages\\_r/l/chi-tiet-tin?dDocName=MOFUCM212408](https://mof.gov.vn/webcenter/portal/vclvcstc/pages_r/l/chi-tiet-tin?dDocName=MOFUCM212408)
- [10] Phạm Văn Sơn (2015), *7 giải pháp nâng cao chất lượng nhân lực Việt Nam*, Báo giáo dục thời đại.
- [11] Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam, *Quyết định số 1184/QĐ-VNPT-NL ngày 08/10/2018 về việc phê duyệt mô hình tổ chức, chức năng nhiệm vụ các đơn vị thuộc VNPT tỉnh, thành phố*.

- [12] Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam, *Tiêu chuẩn chức danh chuyên môn nghiệp vụ*.
- [13] Thủ tướng Chính phủ, *Quyết định số 32/2012/QĐ-TTg ngày 27/7/2012 về việc Phê duyệt quy hoạch phát triển Viễn thông Quốc gia đến năm 2020*.
- [14] UBND tỉnh Hải Dương, *KH phát triển kinh tế - xã hội 5 năm 2021-2025*.
- [15] Nguyễn Xuân Vinh (2004), *Chiến lược thành công trong thị trường Viễn thông cạnh tranh*, Nhà xuất bản Bưu điện, Hà Nội.
- [16] Viễn thông Hải Dương, *Báo cáo Tổng kết năm 2019, 2020, 2021*.
- [17] Viện nghiên cứu phát triển nguồn nhân lực, truy cập tại: <https://irdm.edu.vn/khai-niem-nguon-nhan-luc-la-gi/>

**PHỤ LỤC:****PHIẾU KHẢO SÁT**

Tôi là Đỗ Thị Hợp, hiện đang thực hiện đề tài luận văn thạc sỹ Quản trị kinh doanh tại Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông. Tôi rất mong các anh chị hỗ trợ và dành thời gian trả lời một số câu hỏi thu thập thông tin dưới đây. Việc lấy đáp án câu hỏi chỉ dành cho nghiên cứu làm luận văn thạc sỹ của tôi, không vì mục đích xấu ảnh hưởng tới người trả lời. Rất mong nhận được sự hợp tác từ Anh (Chị).

Anh (chị) hãy đánh dấu (x) vào câu trả lời đúng nhất với Anh (chị)?

**I. Thông tin cá nhân:**

1. Họ và tên :.....(có thể cung cấp hoặc không)

2. Vị trí công tác:

- ☐ Trưởng, phó bộ phận trở lên      ☐ Nhân viên khối trực tiếp sản xuất  
☐ Nhân viên khối văn phòng      ☐ Nhân viên khối phục vụ, hỗ trợ

**II. Nội dung:**

1. Xin Anh/ Chị cho biết ý kiến trả lời câu hỏi của mình của mình bằng cách lựa chọn ô thích hợp với mỗi câu đánh giá về **công tác tuyển dụng** hiện tại của Viễn thông Hải Dương (Chỉ chọn 1 phương án thích hợp theo các mức sau đây)

(1. Rất không đồng ý; 2. Không đồng ý; 3. Không có ý kiến; 4. Đồng ý; 5. Hoàn toàn đồng ý)

TT	Nội dung	Mức độ đánh giá				
		1	2	3	4	5
1.1	Công tác tuyển dụng được thực hiện theo đúng quy định, dân chủ và công khai minh bạch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.2	Tiêu chí tuyển dụng có phù hợp với yêu cầu công việc	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.3	Quy trình tuyển dụng nhanh chóng và có chất lượng, tuyển dụng được người có phẩm chất năng lực	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.4	Chất lượng kiểm tra, phỏng vấn tuyển dụng tốt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.5	Nhìn chung, anh/chị đánh giá công việc tuyển dụng tại VTHD có hiệu quả	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Xin Anh/ Chị cho biết quan điểm của mình bằng cách lựa chọn ô thích hợp với mỗi câu đánh giá về **công tác đào tạo** hiện tại của VTHD? (Chỉ chọn 1 phương án thích hợp theo các mức sau đây)

(1. Rất không đồng ý; 2. Không đồng ý; 3. Không có ý kiến; 4. Đồng ý;  
5. Hoàn toàn đồng ý)

TT	Nội dung	Mức độ đánh giá				
		1	2	3	4	5
2.1	Anh/chị tham gia đầy đủ các khoá tập huấn cần thiết	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2	Kiến thức, kỹ năng được đào tạo phù hợp với công việc hiện tại và tương lai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.3	Nội dung đào tạo phù hợp với kiến thức và kỹ năng mà Anh/chị mong muốn	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.4	Việc lựa chọn cơ sở và đội ngũ giảng viên phục vụ quá trình đào tạo là phù hợp	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.5	Công tác đào tạo mang lại hiệu quả hơn trong công việc	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.6	Phương pháp đào tạo phù hợp	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.7	Cơ sở vật chất, trang thiết bị phục vụ cho đào tạo là đầy đủ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.8	Nhìn chung, Anh/chị hài lòng với công tác đào tạo của VTHD	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Xin Anh/ Chị cho biết quan điểm của mình bằng cách lựa chọn ô thích hợp với mỗi câu về đánh giá **hoạt động bố trí và phân công công việc**? (Chỉ chọn 1 phương án thích hợp theo các mức sau đây)

(1. Rất không đồng ý; 2. Không đồng ý; 3. Không có ý kiến; 4. Đồng ý;  
5. Hoàn toàn đồng ý)

TT	Nội dung	Mức độ đánh giá				
		1	2	3	4	5
3.1	Công việc hiện tại cho phép Anh/chị sử dụng tốt các năng lực cá nhân	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2	Công việc hiện tại của Anh/chị phù hợp với khả năng cá nhân	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3	Công việc của Anh/chị rất thú vị và nhiều thử thách	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.4	Anh/chị hiểu rõ nhiệm vụ, yêu cầu công việc của mình	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.5	Anh/chị không cảm thấy áp lực về khối lượng công việc	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.6	Anh/chị có thể cân bằng giữa cuộc sống cá nhân và công việc	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.7	Anh/chị rất hài lòng với vị trí công việc hiện tại của mình	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Xin Anh/ Chị cho biết quan điểm của mình bằng cách lựa chọn ô thích hợp với mỗi câu đánh giá về ***công tác tiền lương*** hiện tại của Tổng công ty? (Chỉ chọn 1 phương án thích hợp theo các mức sau đây)

(1. Rất không đồng ý; 2. Không đồng ý; 3. Không có ý kiến; 4. Đồng ý;  
5. Hoàn toàn đồng ý)



TT	Nội dung	Mức độ đánh giá				
		1	2	3	4	5
4.1	Quy chế tiền lương của VTHD khoa học, hiệu quả	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.2	Tiền lương tương xứng với kết quả làm việc, được trả công bằng	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.3	Mức lương của Anh/chị nhận được là công bằng khi so với vị trí công việc tương tự ở các cơ quan khác cùng lĩnh vực	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.4	Tiền lương phân chia hợp lý giữa các chức danh	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.5	Anh/chị hài lòng với mức thu nhập hàng tháng của mình	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Xin Anh/ Chị cho biết quan điểm của mình bằng cách lựa chọn ô thích hợp với mỗi câu đánh giá về **chính sách đãi ngộ** tại VTHD? (Chỉ chọn 1 phương án thích hợp theo các mức sau đây)

(1. Rất không đồng ý; 2. Không đồng ý; 3. Không có ý kiến; 4. Đồng ý;  
5. Hoàn toàn đồng ý)

TT	Nội dung	Mức độ đánh giá				
		1	2	3	4	5
5.1	VTHD có các chế độ phụ cấp công việc phù hợp	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.2	Các loại phụ cấp được quy định rõ ràng	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.3	Anh/chị thỏa mãn với các mức phụ cấp nhận được	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.4	Các quy định về chế độ phúc lợi (ví dụ: hiếu hỉ, ốm đau, thai sản...) là rõ ràng	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.5	Chế độ đãi ngộ được thực hiện kịp thời và hợp lý	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Xin Anh/ Chị cho biết quan điểm của mình bằng cách lựa chọn ô thích hợp với mỗi câu đánh giá về các **hoạt động phong trào, tham quan, nghỉ mát** tại Tổng công ty? Chỉ chọn 1 phương án thích hợp theo các mức sau đây)

(1. Rất không đồng ý; 2. Không đồng ý; 3. Không có ý kiến; 4. Đồng ý;  
5. Hoàn toàn đồng ý)

TT	Nội dung	Mức độ đánh giá				
		1	2	3	4	5
6.1	VTHD thường xuyên tổ chức các hoạt động phong trào, tham quan, nghỉ mát định kỳ hàng năm	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.2	Anh/chị thường xuyên tham gia các hoạt động phong trào tham quan nghỉ mát của công ty	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.3	Nhìn chung, các hoạt động phong trào, tham quan, nghỉ mát tại VTHD là hiệu quả, có tính khuyến khích tinh thần lớn đối với người lao động	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Xin Anh/ Chị cho biết quan điểm của mình bằng cách lựa chọn ô thích hợp với mỗi câu đánh giá về **công tác chăm sóc sức khỏe** tại Tổng công ty? Chỉ chọn 1 phương án thích hợp theo các mức sau đây)

(1. Rất không đồng ý; 2. Không đồng ý; 3. Không có ý kiến; 4. Đồng ý;  
5. Hoàn toàn đồng ý)

TT	Nội dung	Mức độ đánh giá				
		1	2	3	4	5
7.1	Người lao động được khám sức khỏe định kỳ ít nhất 1 năm/lần	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.2	Nhân viên y tế của VTHD tư vấn cho Anh/chị sau khi có kết quả khám	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.3	Người lao động có sức khỏe yếu được bố trí công việc phù hợp để hưởng chế độ dưỡng sức, phục hồi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.4	Nhìn chung, công tác chăm sóc sức khỏe là hiệu quả, đem lại sự hài lòng cho người lao động	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>