HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG

ĐẶNG THỊ DUYÊN HỒNG

NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI VNPT HÀ NỘI

ĐỀ ÁN TỐT NGHIỆP THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

(Theo định hướng ứng dụng)

HÀ NỘI – NĂM 2025

HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG

ĐẶNG THỊ DUYÊN HỒNG

NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI VNPT HÀ NỘI

Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh

Mã số: 8.34.01.01

ĐỀ ÁN TỐT NGHIỆP THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

(Theo định hướng ứng dụng)

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC : TS. TRẦN ĐÌNH NAM

HÀ NỘI – NĂM 2025

LỜI CAM ĐOAN

Tôi cam đoan đây là công trình nghiên cứu của riêng tôi.

Các số liệu, kết quả nêu trong đề án tốt nghiệp là trung thực và chưa từng được ai công bố trong bất kỳ công trình nào khác.

Tác giả



Đặng Thị Duyên Hồng

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN ..... **i**

MỤC LỤC ..... **i**

DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT ..... **iii**

DANH MỤC BẢNG BIỂU, SƠ ĐỒ, HÌNH VẼ ..... **iv**

MỞ ĐẦU **5**

CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP **12**

1.1. Tổng quan về nguồn nhân lực trong doanh nghiệp **12**

1.1.1. Quan niệm về nguồn nhân lực trong doanh nghiệp *12*

1.1.2. Đặc điểm nguồn nhân lực doanh nghiệp *13*

1.2. Chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp **15**

1.2.1. Quan niệm về chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp *15*

1.2.2. Các tiêu chí đánh giá chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp *17*

1.2.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp *22*

1.3. Kinh nghiệm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của một số doanh nghiệp trong nước và bài học rút ra cho VNPT Hà Nội **25**

1.3.1. Kinh nghiệm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của một số doanh nghiệp trong nước *25*

1.3.2. Bài học rút ra cho VNPT Hà Nội *29*

TIỂU KẾT CHƯƠNG 1 ..... **32**

CHƯƠNG 2. THỰC TRẠNG CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI VNPT HÀ NỘI **33**

2.1. Tổng quan về VNPT Hà Nội **33**

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của VNPT Hà Nội *33*

2.1.2. Cơ cấu bộ máy tổ chức của VNPT Hà Nội *34*

2.1.3. Các nguồn lực cơ bản của VNPT Hà Nội *35*

2.1.4. Khái quát kết quả hoạt động kinh doanh của VNPT Hà Nội trong giai đoạn 2022-2024 ..... *38*

2.2. Thực trạng chất lượng nguồn nhân lực của VNPT Hà Nội trong giai đoạn 2022-2024 ..... **39**
2.2.1. Chất lượng nguồn nhân lực thông qua Trí lực *39*
2.2.2. Chất lượng nguồn nhân lực thông qua Thể lực *48*
2.2.3. Chất lượng nguồn nhân lực thông qua Tâm lực *54*
2.3. Đánh giá chung về chất lượng nguồn nhân lực của VNPT Hà Nội **57**
2.3.1. Những kết quả đạt được *57*
2.3.2. Những hạn chế và nguyên nhân *59*
TIỂU KẾT CHƯƠNG 2 ..... **62**
CHƯƠNG 3. GIẢI PHÁP NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC CHO VNPT HÀ NỘI **63**
3.1. Quan điểm và định hướng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của VNPT Hà Nội đến năm 2030 ..... **63**
3.1.1. Quan điểm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực *63*
3.1.2. Định hướng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực *64*
3.2. Giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực cho VNPT Hà Nội đến năm 2030 ..... **65**
3.2.1. Nhóm giải pháp nâng cao Trí lực nguồn nhân lực *65*
3.2.2. Nhóm giải pháp nâng cao Thể lực nguồn nhân lực *70*
3.2.3. Nhóm giải pháp nâng cao Tâm lực nguồn nhân lực *702*
3.3. Kiến nghị nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực cho VNPT Hà Nội **74**
3.3.1. Kiến nghị với Nhà nước *74*
3.3.2. Kiến nghị với Bộ Khoa học và Công nghệ *75*
TIỂU KẾT CHƯƠNG 3 ..... **77**
KẾT LUẬN **78**
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO **79**

DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT

BGDĐT	Bộ Giáo dục và Đào tạo
BMI	Body Mass Index
BQP	Bộ Quốc phòng
BTTTT	Bộ thông tin và Truyền thông
BYT	Bộ Y tế
CBCVN	Cán bộ công nhân viên
CNTT	Công nghệ thông tin
DN	Doanh nghiệp
KPIs	Key Performance Index
MTV	Một thành viên
NNL	Nguồn nhân lực
NSNN	Ngân sách Nhà nước
PGS.TS	Phó giáo sư. Tiến sĩ
QĐ	Quyết định
SXKD	Sản xuất kinh doanh
TNHH	Trách nhiệm hữu hạn
TP	Thành phố
TTg	Thủ tướng Chính phủ
TTLT	Thông tư liên tịch
TW	Trung ương
VNPT	Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam

DANH MỤC BẢNG BIỂU, SƠ ĐỒ, HÌNH VẼ

Bảng 1.1. Phân loại sức khỏe theo thể lực 20
Bảng 2.1. Kết quả hoạt động kinh doanh của VNPT Hà Nội giai đoạn 2020-2024 .38
Bảng 2.2. Trình độ đào tạo của nguồn nhân lực 39
Bảng 2.3. Kỹ năng làm việc theo nhóm của nguồn nhân lực 40
Bảng 2.4. Kỹ năng tự giải quyết tình huống khi gặp khó khăn trong công việc của nguồn nhân lực trực tiếp.....41
Bảng 2.5. Sự am hiểu về kỹ năng mềm của nguồn nhân lực gián tiếp 42
Bảng 2.6. Các kỹ năng mềm nguồn nhân lực gián tiếp đã được đào tạo.....42
Bảng 2.7. Ngành nghề chuyên môn của nguồn nhân lực.....43
Bảng 2.8. Đào tạo chuyên môn của nguồn nhân lực.....45
Bảng 2.9. Đào tạo chuyên môn dài hạn của nguồn nhân lực 46
Bảng 2.10. Thâm niên làm việc của nguồn nhân lực 47
Bảng 2.11. Thể chất của nguồn nhân lực 48
Bảng 2.12. Sức khỏe của nguồn nhân lực 51
Bảng 2.13. Mức độ ốm đau, điều trị của nhân lực trực tiếp.....52
Bảng 2.14. Tình trạng sức khỏe của nguồn nhân lực.....53
Bảng 2.15. Thái độ tại nơi làm việc của nguồn nhân lực.....54
Bảng 2.16. Áp lực công việc đối với nhân lực trực tiếp 56
Bảng 2.17. Mức độ hài lòng của nguồn nhân lực về chế độ tại VNPT Hà Nội.....57
Sơ đồ 2.1. Mô hình tổ chức bộ máy của VNPT Hà Nội 35
Hình 2.1. Hình ảnh địa điểm của VNPT Hà Nội 34

MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Kinh tế học đã chỉ ra rằng mỗi tổ chức đều có ba yếu tố đầu vào cơ bản đó là vốn, lao động và tài nguyên; ba yếu tố này quyết định sống còn đến hoạt động của tổ chức. Trong đó, lao động hay là nguồn nhân lực là yếu tố quan trọng hàng đầu của sự phát triển, là tài sản vô giá của mọi quốc gia và của mọi tổ chức. Một tổ chức với nguồn nhân lực có chất lượng cao sẽ luôn đạt được hiệu quả trong hoạt động và đạt được các mục tiêu của tổ chức trong ngắn hạn cũng như trong dài hạn. Mặt khác, trong quá trình toàn cầu hóa hiện nay, để đáp ứng yêu cầu cạnh tranh ngày càng khốc liệt, không chỉ các doanh nghiệp trong nước và ngoài nước, mà cả các cơ quan hành chính nhà nước, các đơn vị sự nghiệp hay các doanh nghiệp, công ty cũng không ngừng nâng cao năng lực cạnh tranh của mình. Một trong những yếu tố cạnh tranh quan trọng đó chính là nguồn nhân lực. Đây là yếu tố then chốt quyết định đến sự tồn tại và phát triển cả bất kỳ tổ chức nào.

Trong các báo cáo chính thức, Việt Nam luôn khẳng định mình là một quốc gia có nguồn nhân lực dồi dào, có khả năng đáp ứng được yêu cầu phát triển kinh tế xã hội. Tuy nhiên, trên thực tế chất lượng nguồn nhân lực của Việt Nam còn thấp và thiếu rất nhiều lao động có trình độ cao, đặc biệt là lao động trực tiếp. Theo đánh giá của Ngân hàng Thế giới, Việt Nam đang rất thiếu lao động có trình độ tay nghề, công nhân kỹ thuật bậc cao. Chất lượng nguồn nhân lực Việt Nam thấp hơn so với các nước khác rất nhiều, nếu lấy thang điểm là 10 thì chất lượng nhân lực của Việt Nam chỉ đạt 3,6 điểm - xếp thứ 11/12 nước Châu Á tham gia xếp hạng của Ngân hàng Thế giới, trong khi đó Hàn Quốc là 6,8 điểm, Ấn Độ là 5,7 điểm, Malaysia là 5,5 điểm, Thái Lan là 4,9 điểm... Nguồn nhân lực nói chung và của VNPT nói riêng cũng không nằm ngoài thực trạng chung của đất nước.

Kể từ ngày 01/01/2008, VNPT Hà Nội chính thức thành lập và bắt đầu đi vào hoạt động độc lập và trở thành đơn vị thành viên của Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam (VNPT) - Tập đoàn kinh tế nhà nước hùng mạnh hàng đầu đất nước. Tiền thân của VNPT Hà Nội là Bưu điện thành phố Hà Nội với bề dày lịch sử truyền thống

gần 60 năm xây dựng và có nền móng từ hàng trăm năm trước. Trong những năm qua, VNPT Hà Nội đã nỗ lực vươn lên trở thành một đơn vị chủ lực của VNPT Việt Nam, với trình độ quản lý và công nghệ mang tầm quốc tế trong lĩnh vực bưu chính viễn thông. Đến nay, qua 17 năm hình thành và phát triển VNPT Hà Nội đã xây dựng được mạng lưới rộng khắp đáp ứng mọi nhu cầu của con người trong lĩnh vực Viễn thông và công nghệ thông tin. Trong những năm qua, mặc dù nguồn nhân lực của VNPT Hà Nội đã tăng cả về số lượng, chất lượng và sự thay đổi về cơ cấu… Tuy nhiên, với yêu cầu cao của phát triển kinh tế và quá trình hội nhập đang đặt ra thì nguồn nhân lực còn nhiều bất cập: chất lượng nguồn nhân lực còn chưa cao so với đòi hỏi của phát triển kinh tế – xã hội, cơ cấu nguồn nhân lực còn thiếu cân đối giữa các lĩnh vực, các bộ phận thuộc công ty; cơ chế, chính sách sử dụng, sắp xếp, bố trí nguồn nhân lực còn chưa phù hợp, chưa thoả đáng... Chất lượng nguồn nhân lực đang là thách thức lớn của VNPT Hà Nội. Để giải quyết những vấn đề tồn tại trên cũng như tìm ra phương hướng cho sự phát triển trước mắt và lâu dài, VNPT Hà Nội cần phải có những giải pháp cụ thể, những biện pháp thiết thực để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực nhằm tháo gỡ những khó khăn, nâng cao năng lực cạnh tranh và phát triển ổn định, bền vững trong giai đoạn hiện nay cũng như trong tương lai. Do vậy, việc tác giả lựa chọn đề tài ***"Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại VNPT Hà Nội"*** cho đề án thạc sĩ là rất cần thiết, có ý nghĩa cả về mặt lý luận và thực tiễn.

2. Tổng quan tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài

Vấn đề chất lượng nguồn nhân lực, nhiều tác giả trong và ngoài nước đã có sự quan tâm, nghiên cứu và nhận thấy: "trên thế giới có quốc gia thì dồi dào về số lượng, có quốc gia lại hạn chế về số lượng, nhưng nhìn chung đều khan hiếm về chất lượng, đặc biệt là nguồn nhân lực chất lượng cao". Do vậy, vấn đề chất lượng nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp, các ngành hay các lĩnh vực khác nhau của nền kinh tế xã hội đã được các tác giả rất quan tâm nghiên cứu. Chẳng hạn như:

Luận án tiến sĩ "*Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp công nghiệp chế biến gỗ Việt Nam*" của tác giả Nguyễn Thị Hồng Cẩm năm 2013 đã cho chúng ta bức tranh tổng thể về chất lượng nguồn nhân lực đối với ngành Chế biến

gỗ ở Việt Nam. Tác giả đã đề xuất hệ thống các tiêu chí đánh giá chất lượng nguồn nhân lực áp dụng cho ngành chế biến gỗ ở Việt Nam gồm: *Thứ nhất*, về Trí lực: kiến thức chuyên môn, trình độ học vấn, kỹ năng nghề, thâm niên làm việc; *Thứ hai*, về Thể lực: thể chất (độ tuổi, chiều cao, cân nặng) và sức khỏe (các bệnh thường gặp trong ngành, tình trạng ốm đau, tần suất khám bệnh, mức độ giảm cân, tần suất xảy ra tai nạn lao động); *Thứ ba*, về Tâm lực: thái độ làm việc (Tần suất nghỉ làm, xin phép khi nghỉ làm, đi làm muộn, bỏ nơi làm việc, tán gẫu trong giờ, tiếp khách trong giờ làm, tranh cãi tại nơi làm việc), tâm lý làm việc và khả năng chịu áp lực công việc (Mức độ sẵn sàng tăng ca, mức độ nhiệt tình thêm việc, mức độ tự chủ khi gặp khó khăn).

Đinh Văn Toàn (2013) với công trình "*Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Tập đoàn Điện lực Việt Nam đến năm 2015*", đã luận giải một số khái niệm sâu sắc về nguồn nhân lực nói chung, nguồn nhân lực ở Tập đoàn điện lực Vệt Nam nói riêng. Tác giả đã đi sâu phân tích mối quan hệ chặt chẽ giữa chất lượng nguồn nhân lực với sự phát triển trong sản xuất kinh doanh của Tập đoàn điện lực Việt Nam. Trên cơ sở nội dung lý thuyết cơ bản, tác giả đã đi sâu phân tích thực trạng và đề ra một số giải pháp cơ bản nhằm phát triển nguồn nhân lực tại Tập đoàn Điện lực Việt Nam giai đoạn hiện nay.

Luận án tiến sĩ *"Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp xây dựng thuộc Bộ Xây dựng"* của tác giả Phạm Văn Sơn năm 2018 đã hệ thống hóa các quan điểm về chất lượng nguồn nhân lực và hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực để làm rõ bản chất của chất lượng nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp nói chung, từ đó xây dựng khung lý thuyết để đánh giá được chất lượng nguồn nhân lực cho 10 doanh nghiệp xây dựng thuộc Bộ Xây dựng trong giai đoạn 2010-2016 thông qua bộ 3 tiêu chí: Trí lực, Thể lực và Tâm lực. Bằng việc sử dụng phương pháp thống kê mô tả thông qua phân tích giá trị trung bình MEAN và phân tích phương sai ANOVA, tác giả đã phân tích rõ được thực trạng chất lượng nguồn nhân lực và các hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực thông qua các thước đo về Trí lực, Thể lực và Tâm lực của nguồn nhân lực đang làm việc trong 10 doanh nghiệp xây dựng thuộc Bộ Xây dựng. Từ đó, đề xuất các giải pháp thiết thực, tối ưu nhằm nâng

cao hơn nữa chất lượng nguồn nhân lực cho các doanh nghiệp xây dựng thuộc Bộ Xây dựng nói riêng và ngành Xây dựng Việt Nam nói chung như: Xây dựng "Bản mô tả công việc" và "Bản tiêu chuẩn công việc"; Áp dụng hình thức đánh giá nguồn nhân lực thông qua chỉ số KPIs; Áp dụng phương pháp "Trả lương 3Ps" đối với nhân lực gián tiếp; xây dựng và ban hành bảng "Hệ số lương theo cấp bậc" tương ứng với các nhóm chức danh công việc đối với nhân lực trực tiếp của ngành Xây dựng.

Luận văn thạc sĩ *"Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Tổng công ty Viễn thông quân đội Viettel"* của tác giả Nguyễn Thị Đức Hạnh năm 2022 đã phân tích, đánh giá được thực trạng về chất lượng nguồn nhân lực tại Tổng công ty viễn thông quân đội Viettel trong giai đoạn 2018-2020 thông qua bộ 3 tiêu chí về Trí lực: trình độ học vấn, kỹ năng nghề nghiệp, trình độ tin học, trình độ ngoại ngữ, các kỹ năng khác, thâm niên làm việc; về Thể lực: độ tuổi, chiều cao, cân nặng, tình trạng ốm đau, bệnh tật của người lao động; về Tâm lực: thái độ làm việc, ứng xử trong công việc, áp lực công việc, tâm lý làm việc. Từ đó, luận văn đề xuất phương hướng và các giải pháp nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Tổng Công ty viễn thông quân đội Viettel đến năm 2025.

Luận văn thạc sĩ *"Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực công nghệ thông tin tại Tổng công ty hạ tầng mạng"* của tác giả Phạm Gia Lộc năm 2024 đã sử dụng phương pháp điều tra khảo sát 430 nhân lực của Tổng công ty hạ tầng mạng chia làm 2 đối tượng gồm 261 nhân lực công nghệ thông tin trực tiếp là những nhân lực trực tiếp tham gia sản xuất, triển khai sản phẩm, dịch vụ công nghệ thông tin; và 169 nhân lực công nghệ thông tin gián tiếp bao gồm lãnh đạo và những nhân lực tham gia hỗ trợ nhân lực công nghệ thông tin trong việc triển khai sản phẩm dịch vụ công nghệ thông tin như: pre-sale, hỗ trợ phần mềm tính cước,...Luận văn đã nghiên cứu thực trạng về chất lượng nguồn nhân lực công nghệ thông tin thông qua bộ ba tiêu chí về Trí lực – Thể lực – Tâm lực và hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực công nghệ thông tin tại Tổng công ty Hạ tầng mạng trong giai đoạn 2020-2022 gồm: các hoạt động nâng cao Trí lực, các hoạt động nâng cao Thể lực, các hoạt động nâng cao Tâm lực;

từ đó đề xuất phương hướng và các giải pháp nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực công nghệ thông tin cho Tổng công ty Hạ tầng mạng đến năm 2030.

Nhìn chung, qua nghiên cứu các công trình ở Việt Nam trong thời gian qua cho thấy đã có rất nhiều công trình nghiên cứu về chất lượng nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp và trong các ngành nghề, lĩnh vực khác nhau. Tất cả các công trình nêu trên đều làm rõ được tầm quan trọng và sự cần thiết của việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp của từng ngành và của từng lĩnh vực. Tuy vậy, các công trình nghiên cứu này chỉ áp dụng được cho các ngành và lĩnh vực rất cụ thể tại Việt Nam như: ngành điện lực, ngành xây dựng, ngành chế biến gỗ, ngành viễn thông…; đối với các công trình nghiên cứu nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của ngành bưu chính viễn thông mà cụ thể là VNPT Hà Nội thì ở Việt Nam rất ít nghiên cứu đề cập đến. Từ những kết quả nghiên cứu trên, kết hợp với thực trạng nguồn nhân lực tại VNPT Hà Nội, tác giả nhận thấy cần phải có một công trình nghiên cứu để đánh giá một cách khách quan, toàn diện về chất lượng nguồn nhân lực của VNPT Hà Nội. Do đó, tác giả hướng nghiên cứu của mình vào nghiên cứu vấn đề "Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại VNPT Hà Nội" nhằm nghiên cứu một phần khoảng trống trong các nghiên cứu trước đó.

3. Mục tiêu và nhiệm vụ nghiên cứu

3.1. Mục tiêu nghiên cứu

Trên cơ sở phân tích, đánh giá thực trạng về chất lượng nguồn nhân lực tại VNPT Hà Nội trong giai đoạn 2022-2024, đề án đề xuất các giải pháp nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực cho VNPT Hà Nội đến năm 2030.

3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu

Để thực hiện mục tiêu nghiên cứu, đề án tốt nghiệp giải quyết các nhiệm vụ:

- Hệ thống hóa cơ sở lý luận về chất lượng nguồn nhân lực tại doanh nghiệp.

- Nghiên cứu thực trạng về chất lượng nguồn nhân lực tại VNPT Hà Nội, từ đó rút ra được những thành công, hạn chế và nguyên nhân của các hạn chế.

- Đề xuất các giải pháp nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực cho VNPT Hà Nội đến năm 2030.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

4.1. Đối tượng nghiên cứu

Đề án tốt nghiệp nghiên cứu về chất lượng nguồn nhân lực tại VNPT Hà Nội.

4.2. Phạm vi nghiên cứu

- Phạm vi không gian: nghiên cứu tại Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam – chi nhánh Hà Nội (VNPT Hà Nội).

- Phạm vi thời gian: Nghiên cứu thực trạng chất lượng nguồn nhân lực tại VNPT Hà Nội trong giai đoạn 2022-2024 và đề xuất các giải pháp nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực cho VNPT Hà Nội đến năm 2030.

5. Phương pháp nghiên cứu

Phương pháp nghiên cứu của đề án tốt nghiệp bao gồm: Phương pháp thu thập dữ liệu, phương pháp xử lý số liệu, phương pháp phân tích số liệu.

5.1. Phương pháp thu thập số liệu

Trong đề án tốt nghiệp, các số liệu thứ cấp được thu thập từ năm 2022 -2024 để đánh giá về chất lượng nguồn nhân lực tại VNPT Hà Nội; các số liệu sơ cấp được điều tra trong tháng 08/2024 thông qua các bảng hỏi dành cho các đối tượng đang trực tiếp làm việc tại VNPT Hà Nội gồm nguồn nhân lực trực tiếp và nguồn nhân lực gián tiếp.

Về mẫu điều tra: quy mô mẫu điều tra được xác định theo phương pháp của Slovin (1984) theo công thức: $\mathbf{n = N/(1+N*e^2)}$ với N là tổng quy mô mẫu và e là sai số thường = 0,05. Công thức Slovin được sử dụng khi biết sẵn tổng thể mẫu và thường sử dụng trong thống kê mô tả. Theo đó với 2 nhóm đối tượng cần khảo sát thì quy mô mẫu như sau:

Bảng 1. Quy mô mẫu và kết quả khảo sát

Đối tượng cần khảo sát	**Tổng quy mô mẫu** *(người)*	**Số phiếu cần điều tra** *(phiếu)*	**Số phiếu phát ra** *(phiếu)*	**Số phiếu thu về** *(phiếu)*
1. Nhân lực trực tiếp	1.329	307	300	295
2. Nhân lực gián tiếp	801	267	260	254

Nguồn: Kết quả tính toán của tác giả

5.2. Phương pháp xử lý số liệu

Số liệu sau khi thu thập được nhập liệu và tính toán, xử lý thông qua phần mềm Excel.

5.3. Phương pháp phân tích số liệu

- Phương pháp thống kê tổng hợp: phương pháp này được sử dụng để hệ thống hóa số liệu về chất lượng nguồn nhân lực theo các tiêu chí phù hợp với mục tiêu nghiên cứu.

- Phương pháp thống kê mô tả: phương pháp này được sử dụng để mô tả đặc điểm số liệu về các chỉ số liên quan đến chất lượng nguồn nhân lực của VNPT Hà Nội trong thời gian nghiên cứu.

- Phương pháp so sánh, đối chiếu: so sánh, đối chiếu các chỉ tiêu của chất lượng nguồn nhân lực ngành bưu chính viên thông nói chung và chất lượng nguồn nhân lực của VNPT Hà Nội nói riêng trong thời gian nhiên cứu, nhằm xem xét chất lượng nguồn nhân lực qua các năm, từ đó có những đánh giá khách quan và chính xác về thực trạng chất lượng nguồn nhân lực trong thời gian nghiên cứu.

6. Cấu trúc của đề án tốt nghiệp

Ngoài phần mở đầu, kết luận, danh mục tài liệu tham khảo và phụ lục, nội dung đề án tốt nghiệp gồm 3 chương:

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

Chương 2: Thực trạng về chất lượng nguồn nhân lực tại VNPT Hà Nội.

Chương 3: Giải pháp nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực cho VNPT Hà Nội.

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

1.1. Tổng quan về nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

1.1.1. Quan niệm về nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

Thuật ngữ "Nguồn nhân lực" mới chỉ xuất hiện vào những năm 1980, trước đây người ta thường dùng thuật ngữ "nhân sự". Nguồn nhân lực hàm ý con người như là nguồn lực duy nhất có khả năng gia tăng về năng lực. Cho đến này, có nhiều quan niệm khác nhau về nguồn nhân lực như:

Theo Nguyễn Ngọc Quân (2013) thì "Nguồn nhân lực được hiểu là toàn bộ khả năng về thể lực và trí lực của con người được vận dụng trong quá trình lao động sản xuất. Nó cũng được xem là sức lao động của con người - một nguồn lực quý giá nhất trong các yếu tố sản xuất của các tổ chức". Theo Trần Xuân Cầu và Mai Quốc Chánh (2012) thì "Nguồn nhân lực là sức lực con người, nằm trong mỗi con người và làm cho con người hoạt động. Sức lực đó ngày càng phát triển cùng với sự phát triển của cơ thể con người và đến một mức độ nào đó, con người đủ điều kiện tham gia vào quá trình lao động – con người có sức lao động."

Theo Nguyễn Tấn Thịnh (2010) thì "Nguồn nhân lực là toàn bộ các khả năng về thể lực và trí lực của con người được vận dụng ra trong quá trình lao động sản xuất. Nó cũng được xem là sức lao động của con người - một nguồn lực quý giá nhất trong các yếu tố sản xuất của doanh nghiệp". Theo Bùi Anh Tuấn (2010) thì "Nguồn nhân lực bao gồm toàn thể những người lao động mà doanh nghiệp có thể huy động để thực hiện chức năng, nhiệm vụ của doanh nghiệp". Với quan điểm này nguồn nhân lực của một doanh nghiệp không chỉ bao gồm những lao động cơ hữu của doanh nghiệp mà còn bao gồm những người lao động ngoài doanh nghiệp mà doanh nghiệp đó có thể huy động để thực hiện chức năng, nhiệm vụ của doanh nghiệp đó.

Như vậy "Nguồn nhân lực của doanh nghiệp là toàn bộ những người lao động làm việc cho doanh nghiệp đó bằng trí lực, thể lực và tâm lực của mình nhằm thực hiện các mục tiêu, chức năng, nhiệm vụ của doanh nghiệp. Những người cùng làm

việc trong một doanh nghiệp là những người trong độ tuổi lao động theo quy định của pháp luật".

Với cách hiểu này có thể gọi đó là lực lượng lao động của doanh nghiệp; trong đó, trí lực và thể lực là khả năng tiềm ẩn trong mỗi con người. Một doanh nghiệp muốn hoạt động có hiệu quả thì cần phải biết khai thác, biết sử dụng và gìn giữ, biết phát triển các tiềm năng đó.

1.1.2. Đặc điểm nguồn nhân lực doanh nghiệp

Theo Đỗ Văn Phức (2012) thì "nguồn nhân lực của doanh nghiệp là đầu vào độc lập. Đầu vào quyết định chất lượng, chi phí, thời hạn của các đầu vào khác; quyết định chất lượng, chi phí, thời hạn của các sản phẩm trung gian, sản phẩm bộ phận và sản phẩm đầu ra của doanh nghiệp". Điều này hoàn toàn được khẳng định bởi vì tất cả các hoạt động của doanh nghiệp do con người thực hiện và quay lại phục vụ cho con người. Trong thời đại ngày nay, dù khoa học kỹ thuật tiến bộ nhanh chóng, các máy móc, thiết bị hiện đại ra đời nhưng vẫn cần đến con người điều khiển và vận hành, nếu không có yếu tố con người thì các yếu tố khác đều vô nghĩa.

Chính vì vậy, NNL trong doanh nghiệp có những đặc điểm cơ bản sau đây:

Một là, nguồn nhân lực trong doanh nghiệp là một bộ phận trong một tổng thể nguồn nhân lực của quốc gia, vùng lãnh thổ. Đó là khả năng lao động mà doanh nghiệp có thể huy động được từ nguồn nhân lực của quốc gia, vùng lãnh thổ.

Hai là, nguồn nhân lực của doanh nghiệp không phải chỉ là phép cộng đơn thuần khả năng lao động riêng lẻ của từng con người trong doanh nghiệp mà phải là sự "cộng hưởng" khả năng lao động của những con người đó, tức nó phụ thuộc vào khả năng làm việc theo nhóm của những con người trong tổ chức. Nghĩa là, nâng cao chất lượng NNL trong DN không chỉ nâng cao khả năng lao động của từng cá nhân, thể hiện ở chất lượng lao động, mà phải phát triển và hoàn thiện các yếu tố nâng cao khả năng làm việc theo nhóm giữa những con người đó như bố trí phù hợp công việc, sở trường, chế độ đãi ngộ phù hợp, môi trường làm việc luôn được cải thiện.

Ba là, nguồn nhân lực trong doanh nghiệp gắn liền với mục tiêu của doanh nghiệp và phải được hoạch định từ mục tiêu của doanh nghiệp. Vì vậy, nâng cao chất

lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp phải xuất phát từ mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp và hướng đến giải quyết mục tiêu đó.

Bốn là, nguồn nhân lực trong doanh nghiệp là một nguồn lực bên cạnh các nguồn lực khác là vốn, công nghệ,.. nhưng khác với các nguồn lực khác về tính chất và vai trò của nó đối với doanh nghiệp. Đó là nó mang bản chất con người nên chịu sự chi phối của các yếu tố tâm sinh lý, quá trình sử dụng nó sẽ tạo ra giá trị lớn hơn giá trị của bản thân nó; đồng thời, nó đóng vai trò quyết định trong việc sử dụng có hiệu quả các nguồn lực khác của doanh nghiệp.

1.1.3. Phân loại nguồn nhân lực

Cá nhân người lao động đều có thể lực, trí lực, tâm lực khác nhau đòi hỏi doanh nghiệp cần sắp xếp và sử dụng nhân lực hợp lý để có sự thống nhất trong hành động và hiệp tác. Vì thế việc phân loại nguồn nhân lực là cần thiết. Theo Nguyễn Nam Phương (2012) thì nguồn nhân lực có thể phân loại như sau:

- Theo dạng sản phẩm của lao động: Nguồn nhân lực sản xuất vật chất (sản phẩm dưới dạng giá trị vật chất) và nguồn nhân lực không sản xuất ra của cải vật chất (sản phẩm dưới giá trị tinh thần);

- Theo mức độ phức tạp của lao động: lao động phức tạp (lao động kỹ thuật, lao động qua đào tạo...), lao động giản đơn (lao động chưa qua đào tạo, lao động phổ thông...).

- Theo vị trí của nguồn nhân lực trong quá trình sản xuất gồm: nguồn nhân lực trực tiếp sản xuất và nguồn nhân lực gián tiếp sản xuất. Nguồn nhân lực trực tiếp sản xuất là nguồn nhân lực sử dụng công cụ lao động để tác động vào đối tượng lao động làm ra sản phẩm, bao gồm: nguồn nhân lực công nghệ, nguồn nhân lực phụ trợ và nguồn nhân lực phục vụ. Nguồn nhân lực gián tiếp là nguồn nhân lực làm công tác quản lý và nguồn nhân lực phục vụ quản lý để đảm bảo cho quá trình sản xuất kinh doanh hoạt động liên tục và hiệu quả;

- Theo tính chất sử dụng các chức năng lao động có nguồn nhân lực hoạt động lao động trí óc và lao động chân tay. Lao động trí óc là hoạt động thực hiện công việc chủ yếu bằng khả năng suy nghĩ, tính toán, sáng tạo. Lao động chân tay là hoạt động

thực hiện công việc chủ yếu bằng khả năng sinh công của cơ bắp và sự khéo léo, nhanh nhẹn của chân tay.

Trong phạm vi đề án thạc sĩ, tác giả sử dụng cách phân loại theo vị trí của lao động sản xuất để phân tích và đánh giá về lao động trực tiếp và lao động gián tiếp. Nguồn nhân lực trực tiếp thường được gọi là công nhân làm việc trực tiếp, là những người trực tiếp thực hiện các công việc sản xuất kinh doanh. NNL này đa số cần có trình độ kỹ thuật nhất định và chiếm số lượng lớn trong công ty. NNL trực tiếp sử dụng các kỹ năng kỹ thuật nhiều hơn kỹ năng tư duy trong quá trình thực hiện công việc. NNL gián tiếp là những người không trực tiếp thực hiện các công việc sản xuất kinh doanh. Họ gián tiếp tham gia vào quá trình sản xuất kinh doanh bằng việc thực hiện các công việc và các hoạt động quản trị chung của DN như tổ chức, lập kế hoạch, công tác hạch toán kế toán, điều hành các bộ phận, đánh giá thị trường... Nguồn nhân lực gián tiếp chủ yếu sử dụng kỹ năng tư duy, lao động bằng trí óc và hiệu quả lao động không hiện hình cụ thể, rõ nét như NNL trực tiếp.

1.2. Chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

1.2.1. Quan niệm về chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

Cùng với sự phát triển của nền sản xuất xã hội, tiến bộ của khoa học công nghệ, nên chất lượng NNL đã không ngừng được tăng lên. Sự tăng lên của chất lượng NNL cho phép nâng cao năng suất lao động, khối lượng sản phẩm sản xuất ra ngày càng nhiều, các hoạt động cung cấp dịch vụ ngày càng thuận lợi. Nguồn nhân lực dồi dào nhưng chất lượng thấp sẽ dẫn đến năng suất lao động thấp, do đó hạn chế khả năng đáp ứng nhu cầu vật chất và tinh thần của xã hội ngày càng cao.

Theo Nguyễn Tiệp (2014) thì "Chất lượng nguồn nhân lực là trạng thái nhất định của nguồn nhân lực, là tố chất, bản chất bên trong của nguồn nhân lực, nó luôn có sự vận động và phản ánh trình độ phát triển kinh tế - xã hội cũng như mức sống, dân trí của dân cư".

Theo Bùi Văn Nhơn (2012) giải thích thì "Chất lượng nguồn nhân lực bao gồm trí tuệ, thể chất và phẩm chất tâm lý xã hội, trong đó: Trí lực của nguồn nhân lực thể hiện ở trình độ văn hóa, chuyên môn kỹ thuật và kỹ năng lao động thực hành của

người lao động; Thể lực của nguồn nhân lực thể hiện ở sức khỏe cơ thể và sức khỏe tinh thần; Phẩm chất tâm lý xã hội thể hiện ở ý thức kỷ luật, tự giác, có tinh thần hợp tác và tác phong công nghiệp, có tinh thần trách nhiệm cao trong công việc". Đứng trên cách tiếp cận vĩ mô thì chất lượng NNL được đánh giá thông qua các tiêu thức: Sức khỏe (trí lực và thể lực); Trình độ học vấn, trình độ chuyên môn, trình độ tay nghề; Các năng lực, phẩm chất cá nhân (ý thức kỷ luật, tính hợp tác, ý thức trách nhiệm, sự chuyên tâm.

Theo PGS.TS Phùng Rân - Hiệu trưởng trường Cao đẳng Viễn Đông (TP. Hồ Chí Minh) thì "Chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp được đo bằng 2 tiêu chí: là năng lực hoạt động của nguồn nhân lực và phẩm chất đạo đức của nguồn nhân lực đó; trong đó năng lực hoạt động có được thông qua đào tạo, qua huấn luyện, qua thời gian làm việc, được đánh giá bằng học hàm, học vị, cấp bậc công việc và người thực hiện, kỹ năng giải quyết công việc" (Phùng Rân, 2008) .

Còn theo quan điểm Trần Xuân Cầu và Mai Quốc Chánh (2008) thì chất lượng nguồn nhân lực được hiểu như sau: "Chất lượng nguồn nhân lực là trạng thái nhất định của nguồn nhân lực thể hiện mối quan hệ giữa các yếu tố cấu thành bên trong của nguồn nhân lực". Theo Vũ Thị Ngọc Phùng (2013) cho rằng "Chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp được đánh giá qua trình độ học vấn, chuyên môn và kỹ năng của người lao động cũng như sức khỏe của họ".

Như vậy, có thể thấy các quan điểm được thể hiện trong các nghiên cứu của nhiều tác giả về chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp chưa có sự thống nhất. Các tiêu chí được sử dụng làm thước đo trong mỗi khái niệm được đưa ra khi là trừu tượng khó đánh giá, khi cụ thể có thể định lượng được và chủ yếu là trình độ học vấn, kiến thức chuyên môn, kỹ năng làm việc, phẩm chất,...Thông qua việc nghiên cứu các quan điểm của các nhà khoa học đi trước, tác giả mạnh dạn đưa ra quan điểm cá nhân như sau: "*Chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp được xem xét trên các mặt: Trí lực (trình độ văn hóa, trình độ chuyên môn, kỹ năng làm việc...); Thể lực (thể chất, sức khỏe...); Tâm lực (thái độ làm việc, tâm lý làm việc...) của nguồn nhân lực đang làm việc tại doanh nghiệp*".

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

Cho đến nay, có rất nhiều nghiên cứu liên quan đến chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp. Để đánh giá chất lượng nguồn nhân lực thì mỗi ngành nghề lĩnh vực kinh doanh khác nhau đều đưa ra những chỉ tiêu đánh giá mang tính đặc thù riêng của từng ngành đó. Tuy nhiên, hầu hết các nghiên cứu đều thống nhất sử dụng 3 nhóm tiêu chí lớn để đánh giá về chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp nói chung đó là Trí lực, Thể lực và Tâm lực.

1.2.2.1. Về Trí lực của nguồn nhân lực

Trí lực của nguồn nhân lực có thể bao gồm trình độ học vấn, trình độ chuyên môn, kỹ năng mềm, kinh nghiệm làm việc:

- Trình độ học vấn mà nguồn nhân lực có được chủ yếu thông qua đào tạo, có thể được đào tạo về ngành hoặc chuyên ngành đó trước khi đảm nhiệm công việc; Đó là các cấp bậc học trung cấp, cao đẳng, đại học và trên đại học. Các bậc học này chủ yếu được đào tạo ngoài công việc và đào tạo lại trong công việc họ đang thực hiện thông qua các lớp tập huấn hay bồi dưỡng ngắn hạn về nghiệp vụ,... Đó là sự trang bị về kiến thức chuyên môn cho nguồn nhân lực. Bất kỳ một vị trí nào trong doanh nghiệp đều có yêu cầu thực hiện công việc ứng với trình độ chuyên môn nhất định. Do đó, việc trang bị kiến thức chuyên môn là không thể thiếu cho dù nguồn nhân lực đó được đào tạo theo hình thức nào. Kiến thức nguồn nhân lực có được thông qua nhiều nguồn khác nhau như: đào tạo; qua sự nhận thức các vấn đề trong cuộc sống xã hội mà nguồn nhân lực tiếp thu được. Con người không chỉ sử dụng kiến thức chuyên môn vào trong quá trình làm việc mà còn cần dùng nhiều loại kiến thức khác nhau được tổng hợp, vận dụng vào công việc thành kiến thức của bản thân mình.

- Trình độ chuyên môn: thể hiện sự hiểu biết, khả năng thực hành về một chuyên môn, nghề nghiệp nào đó. Đó cũng là trình độ được đào tạo ở các trường chuyên nghiệp, chính quy. Các chỉ tiêu phản ánh trình độ chuyên môn như:

+ *Tỷ lệ lao động đã qua đào tạo*: là % số lao động đã qua đào tạo so với tổng số lao động của doanh nghiệp. Chỉ tiêu này đánh giá khái quát về trình độ chuyên môn của doanh nghiệp, được tính bằng công thức:

$$T_{ĐT} = \frac{\sum L_{ĐT}}{\sum L_{DN}} \times 100$$

Trong đó:

$T_{ĐT}$: là tỷ lệ lao động đã qua đào tạo so với tổng lao động của doanh nghiệp.

$L_{ĐT}$: là số lao động đã qua đào tạo.

L_{DN}: là số lao động của doanh nghiệp.

+ Tỷ lệ lao động theo cấp đào tạo: là % số lao động có trình độ chuyên môn kỹ thuật theo bậc đào tạo so với tổng số lao động của doanh nghiệp. Chỉ tiêu này được tính cho doanh nghiệp và ở các đơn vị trực thuộc, theo bậc đào tạo: sau đại học, đại học, cao đẳng, trung cấp chuyên nghiệp, sơ cấp của đội ngũ lao động, được tính bằng công thức:

$$T_{ĐTi} = \frac{\sum L_{ĐTi}}{\sum L_{DN}} \times 100$$

Trong đó:

$T_{ĐTi}$: là tỷ lệ lao động có trình độ chuyên môn theo bậc đào tạo so với tổng số lao động của doanh nghiệp.

$L_{ĐT}$: là số lao động đã qua đào tạo.

L_{DN}: là số lao động của doanh nghiệp.

i: chỉ số các cấp được đào tạo.

Trong đánh giá chất lượng NNL, trình độ chuyên môn là tiêu chí quan trọng. Trình độ chuyên môn dùng để đánh giá những kiến thức, kỹ năng chuyên môn cần thiết mà người lao động có được, làm cơ sở để doanh nghiệp bố trí, sắp xếp cho người lao động làm những công việc phù hợp, tạo ra hiệu quả cao nhất.

- Kỹ năng mềm: đây là thuật ngữ dùng để chỉ các kỹ năng quan trọng trong cuộc sống của con người như: kỹ năng quản lý, kỹ năng lãnh đạo; kỹ năng làm việc theo nhóm; kỹ năng quản lý thời gian, kỹ năng giao tiếp,... Kỹ năng mềm khác với kỹ năng cứng để chỉ trình độ chuyên môn, kiến thức chuyên môn hay bằng cấp và chứng chỉ chuyên môn. Tổng hợp các nghiên cứu của các nước và thực tế Việt Nam, 10 kỹ năng sau là căn bản và quan trọng hàng đầu cho người lao động trong thời đại ngày nay: (1) Kỹ năng về tin học và ngoại ngữ (2) Kỹ năng học và tự học, (3) Kỹ năng lãnh đạo bản thân và hình ảnh cá nhân, (4) Kỹ năng tư duy sáng tạo và mạo hiểm, (5) Kỹ năng lập kế hoạch và tổ chức công việc, (6) Kỹ năng thuyết trình, (7)

Kỹ năng giao tiếp và ứng xử, (8) Kỹ năng giải quyết vấn đề, (9) Kỹ năng làm việc theo nhóm, (10) Kỹ năng đàm phán.

- Kinh nghiệm làm việc thể hiện sự trải nghiệm trong công việc qua thời gian làm việc, có thể gọi đó là thâm niên một người có được. Có những nhận định cho rằng kinh nghiệm làm việc của một người trong một ngành là thể hiện lòng trung thành đối với doanh nghiệp hoặc với ngành. Người nhiều kinh nghiệm làm việc có thể giải quyết công việc thuần thục và nhanh hơn người ít kinh nghiệm. Kinh nghiệm làm việc kết hợp với trình độ và kỹ năng xử lý trong công việc tạo thành mức độ lành nghề của người công nhân kỹ thuật.

Như vậy, toàn bộ các yếu tố về Trí lực là tài sản vô giá và cực kỳ quan trọng của một doanh nghiệp mà con người là đối tượng sở hữu và quyết định. Các yếu tố này không thể mang ra cân, đong, đo, đếm bằng định lượng cụ thể.

1.2.2.2. Về Thể lực của nguồn nhân lực

Ngoài sự đánh giá thông qua trình độ hiểu biết, chất lượng nguồn nhân lực của con người còn được đánh giá cả về thể lực của bản thân người đó. Thể lực thể hiện sự dẻo dai của cơ thể trong quá trình vận động và làm việc. Thể lực hay sức khỏe là sự phát triển hài hòa của con người cả về thể chất và tinh thần. Theo đó:

- Sức khỏe thể chất: được thể hiện một cách tổng quát là sự sảng khoái và thoải mái về thể chất. Càng sảng khoái, thoải mái càng chứng tỏ bản thân là người khoẻ mạnh. Cơ sở của sự sảng khoái, thoải mái về thể chất là: sức lực, sự nhanh nhẹn, sự dẻo dai, khả năng chống được các yếu tố gây bệnh, khả năng chịu đựng các điều kiện khắc nghiệt của môi trường.

- Sức khỏe tinh thần: là hiện thân của sự thỏa mãn về mặt giao tiếp xã hội, tình cảm và tinh thần. Nó được thể hiện ở sự sảng khoái, ở cảm giác dễ chịu, cảm xúc vui tươi, thanh thản, ở những ý nghĩ lạc quan, yêu đời, ở những quan niệm sống tích cực, dũng cảm, chủ động; ở khả năng chống lại những quan niệm bi quan và lối sống không lành mạnh. Sức khoẻ tinh thần là sự biểu hiện của nếp sống lành mạnh, văn minh và có đạo đức. Cơ sở của sức mạnh tinh thần là sự thăng bằng và hài hoà trong hoạt động tinh thần giữa lý trí và tình cảm.

- Sức khoẻ xã hội: thể hiện ở sự thoải mái trong các mối quan hệ chằng chịt, phức tạp giữa các thành viên: gia đình, nhà trường, bạn bè, xóm làng, nơi công cộng, cơ quan,... Nó thể hiện ở sự được tán thành và chấp nhận của xã hội. Càng hoà nhập với mọi người, được mọi người đồng cảm, yêu mến càng có sức khỏe xã hội tốt và ngược lại. Cơ sở của sức khỏe xã hội là sự thăng bằng giữa hoạt động và quyền lợi cá nhân với hoạt động và quyền lợi của xã hội, của những người khác; là sự hoà nhập giữa cá nhân, gia đình và xã hội.

Tình trạng sức khỏe được phản ánh bằng một hệ thống chỉ tiêu sau: Chiều cao trung bình (m), cân nặng (kg), tỷ lệ mắc bệnh mãn tính, tỷ lệ mắc các bệnh nghề nghiệp,... Một con người khỏe mạnh là người không có bệnh tật về thể chất và tinh thần minh mẫn. Một tinh thần bệnh tật là tinh thần luôn có những suy nghĩ hằn học, tức giận, lo âu, buồn phiền, căng thẳng dồn nén,... khiến tư duy con người bị ảnh hưởng, có thể không kiểm soát được những hành vi của bản thân. Thể lực hay chính là thể chất NNL thể hiện vóc dáng về chiều cao, cân nặng và có thang đo nhất định. Thể chất nguồn nhân lực được biểu hiện qua quy mô và chất lượng thể chất. Quy mô thể hiện số lượng người được sử dụng, thời gian nguồn nhân lực làm việc tại doanh nghiệp. Chất lượng thể hiện thông qua độ tuổi và giới tính. Thể chất thể hiện tiềm năng sức khỏe của con người, thể hiện một phần mức độ năng động và khả năng giải quyết công việc, thể chất tốt làm giảm khả năng mắc bệnh nghề nghiệp, làm cho chất lượng nhân lực được đảm bảo hơn. Dựa theo Thông tư số 36/TTLT-BYT-BQP ngày 17/10/2011 của Bộ Y tế và Bộ Quốc phòng thì phân loại sức khỏe nguồn nhân lực trong doanh nghiệp như sau:

Bảng 1.1. Phân loại sức khỏe theo thể lực

Loại sức khỏe	Nam		Nữ	
	Chiều cao (cm)	Cân nặng (kg)	Chiều cao (cm)	Cân nặng (kg)
1. Rất khỏe	≥ 170	≥ 60	≥ 160	≥ 50
2. Khỏe	165 - 168	57 - 59	156 - 158	47 - 48
3. Trung bình	162 - 164	54 - 56	153 - 155	43 - 45
4. Yếu	158 - 160	50 - 52	150 - 151	41 - 42

Loại sức khỏe	Nam		Nữ	
	Chiều cao (cm)	Cân nặng (kg)	Chiều cao (cm)	Cân nặng (kg)
5. Rất yếu	155 - 157	48	148	39 - 40
6. Kém	≤ 154	≤ 45	≤ 146	≤ 38
Chỉ số BMI (*)	20 ≤ BMI ≤ 25		18 ≤ BMI ≤ 23	

Nguồn: Tác giả tổng hợp và đề xuất

(*) Mức độ cân đối của thể lực có thể sử dụng công thức tính BMI (Body Mass Index):

$$BMI = \frac{\text{Cân nặng}}{(\text{Chiều cao})^2}$$

1.2.2.3. Về Tâm lực của nguồn nhân lực

Tâm lực là những giá trị chuẩn mực đạo đức, phẩm chất cao đẹp về nhân cách con người, được thể hiện qua tác phong làm việc, tinh thần say mê công việc, ý thức của người lao động, năng động sáng tạo và ham học hỏi. Tâm lực của nguồn nhân lực bao gồm thái độ làm việc, tâm lý làm việc và khả năng chịu áp lực công việc hay còn gọi là năng lực ý chí của nguồn nhân lực.

Thái độ làm việc chính là ý thức của nguồn nhân lực trong quá trình làm việc. Điều này hoàn toàn phụ thuộc vào khí chất và tính cách mỗi cá nhân. Khi đứng trong một tổ chức, họ buộc phải tuân thủ các quy tắc, nội quy làm việc nhất định. Tuy nhiên, không phải bất cứ một người nào cũng đều có ý thức, trách nhiệm và sự tự giác tuân thủ các quy tắc và nội quy làm việc triệt để. Đặc biệt, khi văn hóa doanh nghiệp không được quan tâm, các cấp quản trị trong doanh nghiệp không thật sự chú ý kiểm soát các hoạt động thì thái độ làm việc của người lao động có thể bê trễ làm ảnh hưởng đến chất lượng công việc, chất lượng sản phẩm, dịch vụ.

Tâm lý làm việc là vấn đề nội tâm chủ quan của cá nhân mỗi người trong doanh nghiệp. Tâm lý làm việc có thể chịu sự ảnh hưởng của các yếu tố khách quan và chủ quan. Ảnh hưởng của yếu tố khách quan dẫn đến nội tâm chủ quan có thể là: chế độ thù lao của doanh nghiệp, đánh giá sự thực hiện công việc, bầu không khí làm việc tại nơi làm việc thời gian làm việc, bản thân công việc, khả năng mắc bệnh nghề

nghiệp... Các yếu tố chủ quan chủ yếu phụ thuộc vào khí chất, tính cách của mỗi người.

Khả năng chịu áp lực công việc là tiềm năng ẩn chứa trong mỗi cá nhân con người. Đó là sự bền bỉ của con người trong công việc cả về trí lực và thể lực. Trí lực là cơ sở để nguồn nhân lực có khả năng chịu áp lực, nhưng thể lực là điều kiện cần thiết không thể thiếu để con người giải quyết công việc hàng ngày và kéo dài thời gian làm việc nếu có yêu cầu.

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

1.2.3.1. Các nhân tố bên ngoài doanh nghiệp

Môi trường bên ngoài doanh nghiệp, tạo ra các cơ hội và nguy cơ đối với doanh nghiệp. Đối với nguồn nhân lực trong doanh nghiệp, các yếu tố bao gồm:

Một là, trình độ phát triển kinh tế - xã hội của một quốc gia có tác động trực tiếp đến chất lượng NNL về trình độ, sức khỏe và trình độ văn hóa, ứng xử trong quá trình hành nghề. Đối với những nước trình độ kinh tế xã hội phát triển cao thì phải có NNL có chất lượng cao và ngược lại. Khi kinh tế - xã hội phát triển cao sẽ tạo điều kiện để thỏa mãn mọi nhu cầu về vật chất và tinh thần cho con người. Theo đó, con người được ăn uống đầy đủ, có điều kiện học tập, được đào tạo, bồi dưỡng về kiến thức chuyên môn, nghiệp vụ, ngoại ngữ và được hưởng thụ văn hóa tinh thần, được chăm sóc sức khỏe và được tham gia thể dục thể thao nâng cao thể lực. Do đó, kinh tế - xã hội phát triển cao sẽ là yếu tố quyết định, tạo điều kiện cho chất lượng NNL cả nước nói chung và của mỗi ngành, DN nói riêng được nâng lên.

Hai là, sự phát triển của khoa học và công nghệ là yếu tố ảnh hưởng trực tiếp đến nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Khoa học công nghệ càng tiến bộ thì khoảng cách từ khoa học công nghệ đến sản xuất càng rút ngắn, sản xuất kinh doanh liên tục thay đổi, cơ cấu kinh tế của doanh nghiệp cũng thay đổi theo. Sự phát triển không ngừng và những tiến bộ khoa học kĩ thuật đã cho ra đời những công nghệ hiện đại mà nó đòi hỏi NNL có chất lượng cao mới đáp ứng được. Việc áp dụng công nghệ mới cho phép doanh nghiệp lựa chọn chính sách sử dụng nhiều hay ít lao động và đòi hỏi

những điều kiện nhất định về lao động. Điều này không chỉ ảnh hưởng đến quy mô mà còn ảnh hưởng đến chất lượng NNL trong doanh nghiệp.

Ba là, phát triển giáo dục đào tạo của Nhà nước và của từng ngành là nhân tố quyết định trong chiến lược nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Người lao động không thể có trình độ chuyên môn nghiệp vụ, trình độ quản lý, văn hóa xã hội khi không qua giáo dục và đào tạo. Chất lượng đào tạo quyết định chất lượng NNL. Để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, nghị quyết TW 8 khóa XI đã nêu rõ: Đổi mới căn bản, toàn diện để nâng cao chất lượng giáo dục đào tạo. Đây là chủ trương đúng, rất quan trọng làm cơ sở, nền tảng để nâng cao chất lượng NNL nước ta cho sự nghiệp phát triển kinh tế - xã hội theo hướng Công nghiệp hóa - Hiện đại hóa.

Bốn là, trình độ phát triển văn hóa, thể dục thể thao và chăm sóc sức khỏe: là yếu tố quan trọng để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực về thể lực. Các ngành thể dục thể thao, chăm sóc sức khỏe để phòng và chữa bệnh, nâng cao thể trạng, tạo sức dẻo dai, sức bền của người lao động. Vì vậy, khi kinh tế xã hội phát triển sẽ tạo điều kiện cho các ngành y tế, thể dục thể thao phát triển là yếu tố tạo điều kiện cho chất lượng nguồn nhân lực phát triển.

Năm là, cơ chế, chính sách tuyển dụng và sử dụng lao động của nhà nước có tác động trực tiếp đến chất lượng nguồn nhân lực. Trong cơ chế bao cấp, việc tuyển dụng vào cơ quan, doanh nghiệp được thực hiện theo biên chế suốt đời; nghĩa là, sau khi được tuyển vào làm việc, nếu không phạm pháp thì có thể yên tâm làm việc đến tuổi nghỉ hưu. Với cơ chế, chính sách này đã gây sức ỳ lớn cho nguồn nhân lực, họ không cần học tập để nâng cao trình độ, không cần làm việc hiệu quả cao. Điều này đã làm cho chất lượng nguồn nhân lực nước ta thấp. Ngược lại trong sự nghiệp đổi mới hiện nay, cơ chế chính sách tuyển dụng lao động được thực hiện theo hợp đồng. Theo quy định tại Bộ luật Lao động, nếu người lao động không hoàn thành nhiệm vụ theo hợp đồng, bị kỷ luật hoặc điều trị lâu ngày thì người sử dụng lao động có quyền chấm dứt hợp đồng. Quy định này trong Bộ luật Lao động đòi hỏi nguồn nhân lực phải luôn học tập, nâng cao trình độ để hoàn thành nhiệm vụ, phải chăm lo sức khỏe và có trách nhiệm với công việc và luôn trau dồi đạo đức, ý thức tổ chức kỷ luật. Vì

vậy, đây là yếu tố quan trọng để chất lượng nguồn nhân lực được nâng lên.

Sáu là, sự cạnh tranh thu hút nhân lực của các doanh nghiệp trong cùng ngành tác động mạnh đến số lượng và chất lượng nguồn nhân lực của mỗi doanh nghiệp. Nó tạo ra sự di chuyển nguồn nhân lực từ doanh nghiệp này đến doanh nghiệp khác, đặc biệt là nguồn nhân lực chất lượng cao.

1.2.3.2. Các nhân tố bên trong doanh nghiệp

Môi trường bên trong doanh nghiệp ảnh hưởng trực tiếp đến hoạt động nâng cao chất lượng NNL qua đó ảnh hưởng đến kết quả hoạt động của doanh nghiệp. Đối với nguồn nhân lực trong doanh nghiệp, các yếu tố này bao gồm:

Một là, chiến lược phát triển của doanh nghiệp: Chiến lược phát triển của doanh nghiệp là yếu tố quyết định đến chất lượng NNL. Trên cơ sở nhiệm vụ đề ra cho doanh nghiệp ở một giai đoạn đòi hỏi phải có cán bộ đủ số lượng và chất lượng để thực hiện mục tiêu đề ra. Trên cơ sở yêu cầu đó về chất lượng NNL, doanh nghiệp xây dựng kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng... theo nhiều hình thức khác nhau. Vì vậy, đây là một trong những yếu tố quan trọng để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.

Hai là, chủ trương của lãnh đạo doanh nghiệp: Tùy theo yêu cầu nhiệm vụ và nhận thức của lãnh đạo mà việc nâng cao chất lượng NNL sẽ được mỗi doanh nghiệp thực hiện khác nhau. Nếu yêu cầu nhiệm vụ đòi hỏi luôn phải đổi mới công nghệ, đổi mới tư duy và lãnh đạo có nhận thức đúng thì việc nâng cao chất lượng NNL được thực hiện tốt và ngược lại. Trong thực tế ở một số đông doanh nghiệp do được lãnh đạo quan tâm, thì công tác quy hoạch, đào tạo, bồi dưỡng NNL được thực hiện thường xuyên, đều đặn và có hiệu quả; công tác tuyển dụng được quản lý, thực hiện chặt chẽ; xây dựng quy chế để thu hút nhân tài, đãi ngộ cho lao động làm việc có năng suất, chất lượng và hiệu quả, nên đã tạo được động lực lớn cho người lao động học tập nâng cao trình độ. Vì vậy, quan điểm, chủ trương của lãnh đạo doanh nghiệp là yếu tố quyết định trong việc nâng cao trình độ, nâng cao chất lượng NNL.

Ba là, khả năng tài chính của doanh nghiệp: Công tác nâng cao chất lượng NNL của doanh nghiệp đòi hỏi phải có tài chính. Nếu doanh nghiệp cấp kinh phí cho các công tác này đáp ứng yêu cầu kế hoạch về đào tạo, cũng như thực hiện chế độ

tiền lương, phụ cấp và các quyền lợi khác đầy đủ và có hiệu quả, sẽ tác động tích cực đến nâng cao trình độ, chuyên môn, sức khỏe cho cán bộ. Vì vậy đây là yếu tố quyết định đến chất lượng NNL của doanh nghiệp.

Bốn là, công tác tổ chức cán bộ và thực hiện hoạt động đào tạo, bồi dưỡng: Ngoài vai trò, nhận thức của lãnh đạo, thì năng lực tổ chức, quản lý công tác đào tạo, bồi dưỡng và thực hiện các chế độ cho cán bộ nhân viên trong doanh nghiệp đều có vai trò rất quan trọng. Vì vậy các doanh nghiệp đều có phòng (ban) làm về công tác quản lý lao động. Nhiệm vụ phòng (ban) này là giúp lãnh đạo doanh nghiệp thực hiện công tác tổ chức bộ máy tuyển dụng, bố trí sắp xếp cán bộ, thực hiện chế độ tiền lương, phụ cấp và tổ chức thực hiện công tác đào tạo, đào tạo lại và bồi dưỡng cán bộ, nhân viên doanh nghiệp. Những cán bộ, nhân viên phòng (ban) này là những người trực tiếp thực hiện các nhiệm vụ theo chỉ đạo của lãnh đạo doanh nghiệp. Nếu họ thực hiện tốt, thì việc nâng cao chất lượng NNL cho doanh nghiệp có hiệu quả cao. Do đó, việc bố trí, sắp xếp cán bộ làm công tác tổ chức cán bộ và đào tạo là rất quan trọng.

Năm là, trình độ công nghệ hiện tại và trong tương lai của doanh nghiệp cũng là yếu tố ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp. Nó đặt ra những yêu cầu cần phải được đảm bảo về số lượng và chất lượng của nguồn nhân lực trong doanh nghiệp. Nghĩa là, công nghệ như thế nào thì người lao động phải có trình độ chuyên môn, kỹ năng và tác phong lao động tương ứng với nó. Như vậy, chất lượng NNL phải phù hợp với công nghệ sản xuất đang được áp dụng và những dự kiến thay đổi công nghệ trong tương lai của doanh nghiệp.

1.3. Kinh nghiệm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của một số doanh nghiệp trong nước và bài học rút ra cho VNPT Hà Nội

1.3.1. Kinh nghiệm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của một số doanh nghiệp trong nước

1.3.1.1. Kinh nghiệm của Công ty viễn thông Viettel

Công ty viễn thông Viettel là một đơn vị trực thuộc Tập đoàn viễn thông quân đội Viettel hoạt động trong lĩnh vực công nghệ thông tin và điện tử viễn thông. Trong

suốt 35 năm phát triển, Viettel đã phát triển mạnh mẽ và ngày càng khẳng định vị thế trên thị trường Việt Nam và quốc tế. Để có sự phát triển mạnh mẽ như vậy, Công ty viễn thông Viettel theo sự chỉ đạo của Tập đoàn viễn thông quân đội Viettel đã luôn quan tâm và thực hiện tốt các hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Trong đó, các hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực nổi bật của Viettel trong thời gian qua là:

Quy hoạch và sử dụng nhân lực: Công ty luôn có các chính sách tạo điều kiện về cơ hội, môi trường và chế độ cho các cán bộ nhân viên tiềm năng. Một loạt chính sách phục vụ cho việc thăng tiến của nhân viên tiềm năng được ban hành như: Chính sách quy hoạch cán bộ nguồn (cán bộ cốt cán), chính sách giảm, tiến tới bỏ hẳn sự kiêm nhiệm nhiều vị trí của cán bộ lãnh đạo, tạo cơ hội cho cán bộ cấp dưới, chính sách luân chuyển cán bộ lãnh đạo, chính sách bổ nhiệm, miễn nhiệm công bằng và minh bạch. Bên cạnh đó, Viettel luôn có chính sách để phát hiện, thu hút, bồi dưỡng, trọng dụng và đãi ngộ xứng đáng đối với người có tài.

Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực: Viettel khuyến khích và tạo điều kiện tốt nhất cho mọi cán bộ nhân viên phát triển toàn diện cả về năng lực chuyên môn và kỹ năng mềm không chỉ thông qua công việc mà còn qua đào tạo, tự đào tạo và trao đổi kiến thức; điều này thể hiện qua việc Viettel liên tục tổ chức các chương trình đào tạo thuê ngoài và tự đào tạo. Nhân viên mới được tham gia các khóa đào tạo tân binh, nhân viên cũ được tham gia các khóa đào tạo phù hợp. Năm 2024, Viettel đã đầu tư 34,8 tỷ đồng cho các hoạt động đào tạo và chương trình đào tạo nội bộ với 75.204 lượt người được đào tạo, bao gồm:

- Đào tạo tân binh: 100% nhân viên mới được tham gia khóa học đào tạo định hướng nhằm bước đầu làm quen với công việc và hiểu thêm về các giá trị cốt lõi của Viettel;

- Đào tạo cán bộ công nghệ: Thường xuyên tổ chức đào tạo cập nhật những xu hướng công nghệ mới, đào tạo thi chứng chỉ của những hãng công nghệ hàng đầu để đội ngũ công nghệ nâng cao trình độ và khả năng sáng tạo;

- Đào tạo, bồi dưỡng kỹ năng chuyên môn: Định kỳ hàng năm, CBCNV của

Công ty được đào tạo nâng cao về kiến thức chuyên môn, kỹ năng nghiệp vụ để đáp ứng nhu cầu công việc;

- Đào tạo lực lượng cán bộ kế cận: Ưu tiên nguồn lực để đào tạo cán bộ nòng cốt trở thành lực lượng quản lý, lãnh đạo kế cận, phục vụ nhu cầu phát triển dài hạn của công ty;

- Chương trình 72h trải nghiệm: Tạo môi trường giúp CBCVN thấu hiểu hơn về lịch sử hình thành, con người, những giá trị văn hóa, tinh thần Tôn đổi đồng - Chí gương sáng của Viettel;

- Chương trình đào tạo phát triển bản thân: mỗi CBCNV tự học tập trau dồi kiến thức, kỹ năng qua MOOCs;

- Đào tạo cán bộ cốt cán: Với mong muốn xây dựng đội ngũ cốt cán - lực lượng chủ đạo trong phát triển Viettel, đóng góp nhiều nhất cho các hoạt động SXKD, đáp ứng chiến lược chung của Công ty.

Chế độ, chính sách cho người lao động: Chính sách tiền lương của Công ty được xây dựng nhằm đảm bảo các tiêu chí: Tương xứng với kết quả công việc, cạnh tranh theo thị trường, khuyến khích tăng kết quả và chất lượng công việc, công bằng và minh bạch. Chế độ đãi ngộ của Công ty được xây dựng theo hình thức thu nhập trọn gói, gồm các nhóm sau: (i) Nhóm thưởng: Công ty xây dựng chính sách thưởng dựa trên kết quả đánh giá công việc của mỗi CBCNV và theo kết quả sản xuất kinh doanh của công ty.(ii) Nhóm phụ cấp: Công ty xây dựng nhiều loại và mức phụ cấp khác nhau cho các đối tượng và công việc đặc thù khác nhau. (iii) Nhóm phúc lợi: Như tiền nghỉ mát dành cho CBCNV, bảo hiểm sức khỏe cho CBCNV và người thân; ưu đãi về giá cho người trong Công ty khi sử dụng, mua các sản phẩm, dịch vụ của Viettel. Chính sách phúc lợi của Công ty đảm bảo và thể hiện sự khác biệt về chính sách đãi ngộ so với các công ty khác trên thị trường lao động Việt Nam.

1.3.1.2. Kinh nghiệm của Công ty cổ phần viễn thông FPT

Công ty cổ phần viễn thông FPT là một đơn vị trực thuộc Tập đoàn FPT là hoạt động trong lĩnh vực công nghệ thông tin và viễn thông. Trong gần 25 năm xây dựng và phát triển, Tập đoàn FPT không ngừng đẩy mạnh đầu tư, phát triển hạ tầng

cơ sở vật chất kỹ thuật và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực theo hướng "Quy mô, hiện đại, an toàn và thân thiện với môi trường". Đặc biệt, Công ty cổ phần viễn thông FPT theo sự chỉ đạo của Tập đoàn FPT đã thành công trong việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Cụ thể:

Về công tác đào tạo nguồn nhân lực: tại Công ty cổ phần viễn thông FPT, mọi nhân viên đều có cơ hội ngang nhau trên bước đường thăng tiến. Công ty cổ phần viễn thông FPT cam kết dành đủ nguồn lực cho chính sách đào tạo và phát triển nhân viên, lộ trình phát triển nghề nghiệp, phát triển đội ngũ kế thừa. Xây dựng hệ thống đánh giá công bằng, khách quan; chia sẻ kinh nghiệm; tạo điều kiện tối đa cho việc nâng cao hiệu quả công việc và phát triển cá nhân. Các chương trình đào tạo cơ bản gồm:

- Tự tổ chức đào tạo bồi dưỡng nâng bậc tay nghề cho Công nhân
- Liên kết đào tạo cấp chứng chỉ nghiệp vụ "cửa hàng trưởng";
- Cử cán bộ đi học cao cấp, cử nhân lý luận chính trị;
- Cử cán bộ công nhân viên tham quan học tập kinh nghiệm nước ngoài; cán bộ lãnh đạo, quản lý tham gia các chương trình đào tạo kỹ năng lãnh đạo quản lý; cán bộ công nhân viên tham gia các chương trình đào tạo, bồi dưỡng, tập huấn kỹ năng làm việc, kiến thức chuyên môn nghiệp vụ...

Công ty cổ phần viễn thông FPT là một trong những đơn vị trong Tập đoàn FPT luôn đi đầu về công tác đào tạo, Công ty luôn chủ động đầu tư hợp tác với những đơn vị đào tạo chuyên nghiệp như: Viện phát triển Kinh tế miền Đông, tổ chức chứng nhận chất lượng toàn cầu Bureau Veritas Certification, đại học Phòng cháy chữa cháy...

Ngoài ra, Công ty luôn cập nhật những kỹ năng, kiến thức mới để đào tạo cho nhân viên đảm bảo đáp ứng chuẩn kỹ năng, năng lực trong tình hình mới như: Khóa học "Đào tạo nhận thức và chuyển đổi áp dụng Tiêu chuẩn ISO 9001:2008 sang phiên bản mới 2015". Chương trình đào tạo gồm 02 nội dung: Kỹ năng giải quyết vấn đề và Kỹ năng làm việc nhóm. Với kỹ năng giải quyết vấn đề, các học viên được trang bị đầy đủ kiến thức cần thiết để giải quyết công việc một cách sáng tạo, hợp lý; nắm

được quy trình nhận diện, phân loại các sự cố phát sinh từ đó chọn lựa được quyết định tối ưu để khắc phục. Với kỹ năng làm việc nhóm, giúp tất cả các cá nhân đều tương tác để cùng phát huy điểm mạnh và hạn chế điểm yếu cho nhau, đồng thời nhận biết được những nguyên nhân gây ra khủng hoảng xung đột trong một nhóm và cách khắc phục. Sau khi được đào tạo 02 nội dung trên, các học viên có thể vận dụng trực tiếp nhằm thay đổi thói quen làm việc hằng ngày, góp phần tăng năng suất lao động, gia tăng sức phát triển của tổ chức.

Về xây dựng kế hoạch, quy hoạch phát triển NNL: Công ty đã ban hành văn bản quy định về việc xây dựng quy hoạch phát triển NNL ngắn hạn, trung hạn, dài hạn. Trách nhiệm xây dựng quy hoạch thuộc về phòng tổ chức hành chính phối hợp với các phòng chức năng, đơn vị. Công tác đánh giá, rà roát đội ngũ NNL từ đó sàng lọc, bố trí đúng người đúng việc và chủ động tuyển dụng, tinh giản nhân lực hợp lý.

1.3.2. Bài học rút ra cho VNPT Hà Nội

Xuất phát từ thực tế xã hội và kinh nghiệm của một số doanh nghiệp cùng lĩnh vực trong nước, có thể rút ra một số kinh nghiệm về nâng cao chất lượng nguồn nhân lực cho VNPT Hà Nội như sau:

Thứ nhất, cần thiết phải xây dựng một Bộ quy tắc chuẩn về chức danh các công việc trong Tập đoàn, tiêu chuẩn nghề nghiệp tương đương với tiêu chuẩn của các nước tiên tiến trong khu vực. Việc xây dựng các bộ tiêu chuẩn nghề nghiệp ứng với mỗi chức danh, vị trí công việc làm cơ sở hướng đến việc tiêu chuẩn hóa cán bộ theo các cấp độ đào tạo khác nhau. Đây là thông lệ phổ biến của các tổ chức trên thế giới, nhưng mới chỉ bắt đầu xuất hiện tại Việt Nam trong vài năm trở lại đây.

Thứ hai, cần phải chú trọng công tác đào tạo chất lượng nguồn nhân lực trong Tập đoàn. Công tác đào tạo luôn phải tồn tại như một phần hữu cơ của hệ thống giáo dục chung của toàn xã hội và luôn gắn liền với quá trình sản xuất kinh doanh của Tập đoàn. Công tác đào tạo trong Tập đoàn cần tập trung đào tạo về kỹ năng, kiến thức chuyên sâu nhằm thực thi nhiệm vụ một cách cụ thể mà quá trình sản xuất kinh doanh yêu cầu. Công tác đào tạo tại Tập đoàn cũng cần truyền tải, phổ biến những kiến thức, kinh nghiệm, các bí quyết công nghệ riêng biệt,... mà chính Tập đoàn tích luỹ được

trong cả một quá trình hình thành và phát triển của mình cho các thế hệ cán bộ kế tiếp. Đây là nội dung cơ bản của việc nâng cao trí lực trong doanh nghiệp. Trong tương lai xa hơn, việc đào tạo phải được thực hiện theo phương pháp "vết dầu loang" tức là đào tạo ra đội ngũ để đào tạo những người khác, gắn việc đào tạo lý thuyết với thực hành nghề nghiệp tại chỗ nhằm nâng cao hiệu quả của công tác đào tạo. Phải coi việc đào tạo và tự đào tạo cán bộ mới tuyển dụng là quy chế bắt buộc, là nội dung của văn hoá tổ chức. Bên cạnh đó, cần đa dạng hóa phương thức đào tạo, quan tâm thích đáng đến hình thức đào tạo trực tuyến, đào tạo từ xa nhằm đáp ứng nhu cầu đa dạng của người học về kiến thức, về không gian và thời gian.

Thứ ba, thực hiện tốt các hình thức đãi ngộ nhằm kích thích cán bộ, công nhân viên làm việc tích cực, hiệu quả và gắn bó với Tập đoàn. Cụ thể, xây dựng quy chế chi trả lương theo kết quả, hiệu quả công việc có tác dụng kích thích động viên người lao động thi đua hăng say làm việc tăng năng suất, chất lượng, hiệu quả. Có chính sách chi trả lương riêng cho những nhân viên giỏi, vị trí đặc biệt với mức đãi ngộ cao hơn nhân viên bình thường để khuyến khích tài năng, giữ chân nhân viên giỏi đồng thời thu hút nhân tài từ bên ngoài. Xây dựng quy định thưởng theo kết quả công việc tới từng người lao động nhằm kích thích, khuyến khích tinh thần thi đua làm việc vượt mức kế hoạch được giao.

Thứ tư, thực hiện tốt công tác thu hút, tuyển dụng và sử dụng NNL. Đây là nhiệm vụ hết sức quan trọng trong việc tuyển chọn, sàng lọc nguồn nhân lực chất lượng cho Tập đoàn. Để Tập đoàn có thể hoạt động có hiệu quả theo yêu cầu và nhiệm vụ mà Tập đoàn đã đề ra thì công tác tuyển chọn nhân sự, đặc biệt là khâu tuyển dụng phải đúng ngành nghề theo yêu cầu công việc.

Thứ năm, nâng cao ý thức trách nhiệm, đạo đức nghề nghiệp và văn hóa nghề cho lao động: Kinh nghiệm chỉ ra rằng: ngoài việc nâng cao chất lượng công tác đào tạo, nâng cao trình độ chuyên môn, tuyển dụng sử dụng cán bộ hợp lý, thì việc nâng cao ý thức trách nhiệm, đạo đức nghề nghiệp và trình độ giao tiếp, lối sống cũng là một nhiệm vụ quan trọng để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Phẩm chất đạo đức nghề nghiệp, văn hóa công sở được biểu hiện thông qua tình cảm, nhân cách, thái độ

và quan hệ giao tiếp của nguồn nhân lực. Cơ quan cần giáo dục nâng cao trình độ văn hóa nơi công sở, để họ coi trọng tính cộng đồng, lòng trung thành với lãnh đạo, với đồng nghiệp và có quan hệ giao tiếp lịch sự, đúng dắn phù hợp với thuần phong mỹ tục.

Thứ sáu, chú trọng các biện pháp cải thiện thể lực của nguồn nhân lực: Tình trạng sức khỏe của nguồn nhân lực, bao gồm các yếu tố cả về thể chất lẫn tinh thần quyết định đến độ bền bỉ, dẻo dai, tháo vát, nhanh nhẹn của nguồn nhân lực trong khi thực hiện nhiệm vụ. Thể lực là yếu tố quyết định để phát triển trí lực. Vì vậy, để có nguồn nhân lực chất lượng cao, thì về mặt thể lực cần được Nhà nước nói chung và Tập đoàn nói riêng quan tâm. Trong phạm vi VNPT Hà Nội thì cần quan tâm đến thể lực nguồn nhân lực, trước hết cần quan tâm đến chính sách đãi ngộ, cải thiện đời sống, phúc lợi và đẩy mạnh phong trào thể dục thể thao, rèn luyện cơ thể trong Công ty.

TIỂU KẾT CHƯƠNG 1

Chương 1 đã trình bày lần lượt các vấn đề lý luận về nguồn nhân lực, chất lượng nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp nói chung.

Trên cơ sở hệ thống hóa lý thuyết có liên quan đến nguồn nhân lực, tác giả tổng hợp và đã xây dựng hệ thống các tiêu chí làm thước đo đánh giá chất lượng nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp nói chung: Trí lực, Thể lực và Tâm lực; đồng thời, xây dựng hai nhóm nhân tố ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực đó là các nhân tố thuộc môi trường bên ngoài doanh nghiệp và các nhân tố thuộc môi trường bên trong doanh nghiệp. Bên cạnh đó, xuất phát từ thực tế xã hội và kinh nghiệm của một số công ty cùng lĩnh vực hoạt động ở trong nước (Công ty viễn thông Viettel và Công ty cổ phần viễn thông FPT), tác giả đã rút ra một số kinh nghiệm về nâng cao chất lượng nguồn nhân lực đối với VNPT Hà Nội.

Trong chương 2, tác giả sẽ tiến hành phân tích thực trạng về chất lượng nguồn nhân lực tại VNPT Hà Nội.

CHƯƠNG 2. THỰC TRẠNG CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI VNPT HÀ NỘI

2.1. Tổng quan về VNPT Hà Nội

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của VNPT Hà Nội

Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam (VNPT) được thành lập theo Quyết định số 06/2006/QĐ-TTg ngày 09/01/2006 của Thủ tướng Chính phủ về việc thành lập Công ty mẹ - Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam. Điều lệ Tổ chức và hoạt động của Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam được ban hành kèm theo Quyết định số 265/2006/QĐ-TTg ngày 17/11/2006 của Thủ tướng Chính phủ. Từ ngày 1 tháng 4 năm 1998 đến ngày 22 tháng 1 năm 2006, Thủ tướng Chính phủ có quyết định phê duyệt thực hiện cổ phần hóa tại 42 doanh nghiệp và bộ phận doanh nghiệp nhà nước thuộc Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam. Ngày 24/6/2010, Công ty mẹ - Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam chuyển đổi hoạt động sang mô hình Công ty TNHH MTV do Nhà nước làm chủ sở hữu theo quyết định số 955/QĐ-TTg của Thủ tướng Chính phủ.

Kể từ ngày 01/01/2008, VNPT Hà Nội chính thức thành lập và bắt đầu đi vào hoạt động độc lập, là đơn vị thành viên của Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam. Tuy nhiên. mạng lưới của VNPT Hà Nội qua quá trình phát triển đã là một mạng lưới rộng khắp, được khởi nguồn xây dựng từ rất lâu. Bởi lẽ, tiền thân của VNPT Hà Nội là Bưu điện thành phố Hà Nội với bề dày lịch sử truyền thống gần 60 năm xây dựng và có nền móng từ hàng trăm năm trước.

- Tên đăng ký hoạt động kinh doanh: VNPT Hà Nội – Chi nhánh Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam.
- Địa chỉ: Số 75 Đinh Tiên Hoàng, phường Tràng Tiền, Quận Hoàn Kiếm, Thành phố Hà Nội.
- Điện thoại: 024.36686868 – Fax: 024.36686888
- Website: http://hanoi.vnpt.vn

Ngành nghề kinh doanh:

- Tổ chức xây dựng, quản lý, vận hành, lắp đặt, khai thác, bảo dưỡng, sửa chữa mạng viễn thông trên địa bàn thành phố Hà Nội.
- Tổ chức, quản lý, kinh doanh và cung cấp các dịch vụ viễn thông, công nghệ thông tin trên địa bàn thành phố Hà Nội.
- Sản xuất kinh doanh, cung ứng, đại lý vật tư, thiết bị viễn thông, công nghệ thông tin theo yêu cầu sản xuất kinh doanh của đơn vị và nhu cầu của khách hàng.
- Khảo sát, tư vấn, thiết kế, lắp đặt, bảo dưỡng các công trình viễn thông, công nghệ thông tin.
- Kinh doanh dịch vụ quảng cáo, dịch vụ truyền thông.
- Kinh doanh bất động sản, cho thuê văn phòng.
- Tổ chức phục vụ thông tin đột xuất theo yêu cầu của cấp ủy Đảng, chính quyền địa phương và cấp trên.
- Kinh doanh các ngành nghề khác trong phạm vi được Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam cho phép và phù hợp với quy định của pháp luật.

Dưới đây là hình ảnh trụ sở của VNPT Hà Nội:



Hình 2.1. Hình ảnh địa điểm của VNPT Hà Nội

(Nguồn: https://www.hanoi.vnpt.vn)

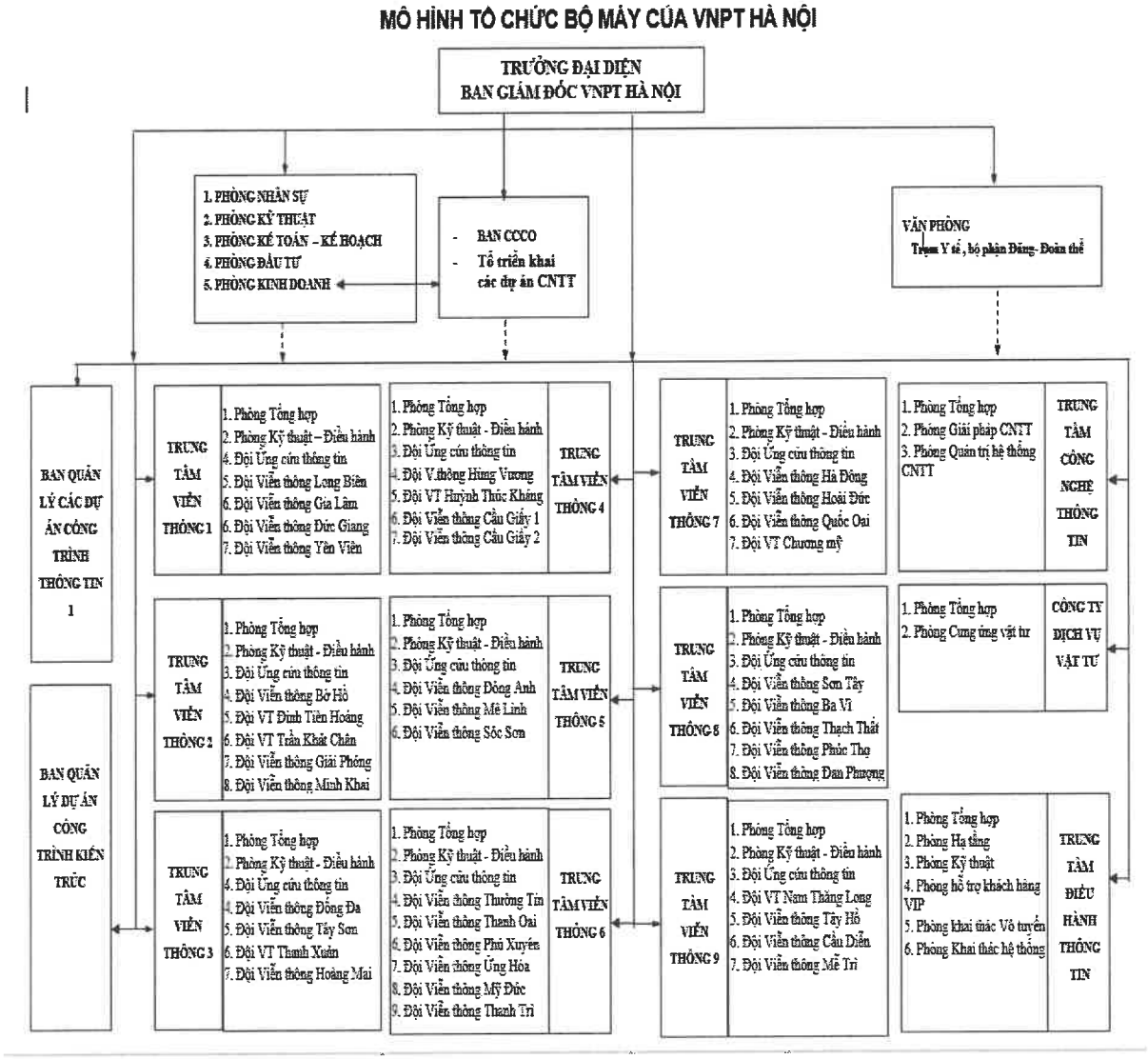
2.1.2. Cơ cấu bộ máy tổ chức của VNPT Hà Nội

VNPT Hà Nội có 22 đơn vị trực thuộc được chia làm 3 khối:

- Khối Phòng ban chức năng gồm 8 đơn vị: Phòng nhân sự, phòng Kỹ thuật, phòng Kế toán – Kế hoạch, phòng Đầu tư, phòng Kinh doanh, Văn phòng, Ban chung cư cao ốc, Tổ dự án triển khai các dự án công nghệ thông tin.

- Khối phụ trợ gồm 5 đơn vị: Ban Quản lý các dự án công trình thông tin 1, Ban quản lý dự án công trình kiến trúc, Trung tâm công nghệ thông tin, Trung tâm điều hành thông tin, Công ty dịch vụ vật tư.

- Các đơn vị sản xuất gồm 9 đơn vị: Trung tâm Viễn thông 1,2,3,4,5,6,7,8,9.



Sơ đồ 2.1. Mô hình tổ chức bộ máy của VNPT Hà Nội

(Nguồn: https://www.hanoi.vnpt.vn)

2.1.3. Các nguồn lực cơ bản của VNPT Hà Nội

Hạ tầng mạng lưới: VNPT Hà Nội sở hữu mạng lưới viễn thông rộng khắp, phủ sóng đến 100% các quận/huyện trên địa bàn thành phố Hà Nội, hạ tầng mạng lưới bao gồm cả mạng cáp quang, mạng di động 4G và 5G. Mạng lưới này cho phép VNPT Hà Nội cung cấp các dịch vụ viễn thông như internet, truyền hình cáp và di động cho khách hàng. Hệ thống cáp quang được đầu tư hiện đại, sử dụng công nghệ tiên tiến nhất hiện nay, đảm bảo truyền dẫn tín hiệu ổn định, tốc độ cao. VNPT Hà Nội có nhiều trung tâm dữ liệu hiện đại với dung lượng lưu trữ lớn. Các trung tâm dữ liệu này giúp VNPT lưu trữ dữ liệu cho khách hàng và cung cấp các dịch vụ điện toán đám mây. VNPT Hà Nội sở hữu hệ thống CNTT hiện đại, bao gồm các phần mềm và phần cứng tiên tiến. Hệ thống này giúp VNPT tự động hóa các quy trình kinh doanh và nâng cao hiệu quả hoạt động.

Nguồn nhân lực: VNPT Hà Nội sở hữu đội ngũ nhân lực hùng hậu với hơn 2.000 cán bộ công nhân viên, trong đó 70% có trình độ cao đẳng và đại học, 90% có kinh nghiệm làm việc trong lĩnh vực viễn thông từ 5 năm trở lên, có khoảng 10% là các chuyên gia hàng đầu trong lĩnh vực viễn thông, công nghệ thông tin. Với phương châm "Chuyên biệt, khác biệt, hiệu quả" đội ngũ nhân viên của VNPT Hà Nội được chia thành các nhóm chính: (1) Nhóm kỹ thuật chịu trách nhiệm thiết kế, xây dựng, vận hành và bảo trì hệ thống mạng lưới viễn thông, phát triển các dịch vụ viễn thông-công nghệ thông tin cho khách hàng; (2) Nhóm kinh doanh chịu trách nhiệm tiếp thị, bán hàng và chăm sóc khách hàng; (3) Nhóm quản lý, hỗ trợ chịu trách nhiệm điều hành hoạt động, hỗ trợ các bộ phận kỹ thuật, kinh doanh trong công tác phát triển dịch vụ. Đội ngũ nhân viên được đạo tạo đúng chuyên ngành, có khả năng sử dụng thành thạo các thiết bị, công nghệ viễn thông, năng động, sáng tạo, luôn nỗ lực mang đến cho khách hàng những sản phẩm, dịch vụ tốt nhất. VNPT Hà Nội luôn chú trọng công tác đào tạo, bồi dưỡng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Hàng năm, VNPT Hà Nội tổ chức nhiều khóa đào tạo, tập huấn chuyên môn cho cán bộ, nhân viên, nhằm cập nhật kiến thức mới, nâng cao kỹ năng nghiệp vụ và tay nghề. Với đội ngũ nhân lực chất lượng cao, VNPT Hà Nội luôn hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao, góp

phần vào sự phát triển kinh tế - xã hội của Thủ đô Hà Nội nói riêng và của đất nước nói chung.

Nguồn lực tài chính: Doanh thu hàng năm của VNPT Hà Nội khoảng hơn 4.000 tỷ đồng đến từ các dịch vụ viễn thông, công nghệ thông tin. Giá trị tài sản cố định đến hết 31/12/2023 khoảng 5.500 tỷ đồng, trong đó máy móc khoảng 900 tỷ đồng, thiết bị và phương tiện vận tải là 3.600 tỷ đồng, nhà cửa vật kiến trúc khoảng 1.000 tỷ đồng. Lợi nhuận hàng năm khoảng hơn 2.000 tỷ đồng, năm sau thường cao hơn năm trước giúp VNPT Hà Nội có nguồn lực để tái đầu tư và phát triển mạnh.

Dịch vụ: VNPT Hà Nội cung cấp các dịch vụ viễn thông, công nghệ thông tin gồm dịch vụ di động (mạng di động Vinaphone), dịch vụ Internet (FiberVNN, Metronet, MegaWan, truyền số liệu, Internet trực tiếp), dịch vụ truyền hình (MyTV), dịch vụ công nghệ thông tin (gồm nhóm dịch vụ hạ tầng số, chính quyền số, y tế số, giáo dục số, an toàn thông tin, du lịch, nông nghiệp…). Ngoài việc cung cấp dịch vụ viễn thông cho các doanh nghiệp, hộ gia đình, cá nhân… VNPT Hà Nội đã cung cấp rất nhiều các sản phẩm, dịch vụ cho các Sở, Ban ngành chính quyền địa bàn Hà Nội như: cổng thông tin điện tử của Thành phố Hà Nội, hệ thống quản lý văn bản điện tử của Sở Nội vụ Hà Nội, hệ thống thông tin quản lý bệnh viện của Sở Y tế Hà Nội, tham gia triển khai dự án công nghệ thông tin cơ sở dữ liệu dân cư quốc gia…

Thương hiệu: VNPT nói chung và VNPT Hà Nội nói riêng là một thương hiệu lâu đầu và uy tín tại Việt Nam cũng nhưng trên thị trường Hà Nội. VNPT được biết đến với vai trò là nhà cung cấp dịch vụ viễn thông, công nghệ thông tin hàng đầu. Theo Brand Finance, giá trị thương hiệu VNPT năm 2024 đạt 2.858 tỷ USD, đứng thứ 2 trong top 50 thương hiệu giá trị nhất Việt Nam. VNPT sở hữu lượng khách hàng lớn và trung thành. Điều này thể hiện qua sự hài lòng của khách hàng với các sản phẩm và dịch vụ của VNPT. VNPT là một thương hiệu mạnh với khả năng cạnh tranh cao. Doanh nghiệp có mạng lưới phân phối rộng khắp và đội ngũ nhân viên chuyên nghiệp, giàu kinh nghiệm. VNPT là một doanh nghiệp uy tín và có trách nhiệm xã hội. Doanh nghiệp luôn tham gia tích cực vào các hoạt động an sinh xã hội và bảo vệ môi trường.

2.1.4. Khái quát kết quả hoạt động kinh doanh của VNPT Hà Nội *trong giai đoạn 2022-2024*

Trong giai đoạn từ 2022-2024, VNPT Hà Nội đạt được những kết quả kinh doanh đáng ghi nhận, các kết quả đạt được về doanh thu, chi phí, lợi nhuận, số lượng thuê bao phát sinh cước của các dịch vụ viễn thông, công nghệ thông tin trên địa bàn thành phố Hà Nội được thể hiện qua bảng số liệu sau:

Bảng 2.1. Kết quả hoạt động kinh doanh của VNPT Hà Nội giai đoạn 2020-2024

TT	Chỉ tiêu	Đơn vị tính	Năm 2020	Năm 2021	Năm 2022	Năm 2023	Năm 2024
1	Doanh thu VT-CNTT	Triệu đồng	3.990.761	3.977.239	4.011.335	4.076.560	4.198.311
2	Chi phí	Triệu đồng	2.186.352	2.200.089	2.105.481	2.010.256	2.015.268
3	Lợi nhuận	Triệu đồng	1.804.409	1.777.150	1.905.854	2.066.304	2.183.043
4	Tổng số thuê bao phát sinh cước các dịch vụ VT-CNTT tính đến hết ngày 31/12 hàng năm	Thuê bao	3.752.283	3.739.568	3.771.627	3.832.954	4.465.137

Nguồn: Báo cáo nội bộ kết quả hoạt động kinh doanh hàng năm của VNPT Hà Nội

Doanh thu các dịch vụ VT-CNTT của VNPT Hà Nội hàng năm dao động khoảng 4.000 tỷ đồng, hàng năm tăng trưởng từ 1%-3%, doanh thu chủ yếu ở dịch vụ di động, dịch vụ Internet, dịch vụ truyền hình MyTV, các dịch vụ công nghệ thông tin. Năm 2021 do ảnh hưởng của dịch bệnh Covid19 nên đã làm doanh thu giảm do nhiều doanh nghiệp, hộ gia đình phải tạm dừng hoạt động, nhiều khách hàng không ở Hà Nội di chuyển về tỉnh khác nên doanh thu di động giảm.

Lợi nhuận trung bình hàng năm khoảng 2.000 tỷ đồng, tốc độ tăng trưởng hàng năm khoảng từ 6%-8%, điều này chứng tỏ hoạt động kinh doanh của VNPT Hà Nội rất hiệu quả. Bên cạnh các chỉ tiêu tăng trưởng doanh thu, lợi nhuận, số thuê bao phát sinh cước của các dịch vụ VT-CNTT của VNPT Hà Nội cũng tăng trưởng mạnh qua các năm đặc biệt là tăng trưởng mạnh trong năm 2024.

2.2. Thực trạng chất lượng nguồn nhân lực của VNPT Hà Nội trong giai đoạn 2022-2024

2.2.1. Chất lượng nguồn nhân lực thông qua Trí lực

2.2.1.1. Về trình độ đào tạo

Trình độ đào tạo là trình độ ở các cấp bậc khác nhau mà nhân lực đã qua đào tạo và được minh chứng bằng các văn bằng chứng chỉ. Những văn bằng chứng chỉ này ngoài để phân biệt các cấp bậc đào tạo, nó còn có ý nghĩa rất quan trọng trong việc tuyển dụng, bố trí công việc và trả lương cho người lao động. Trình độ được đào tạo của NNL tại VNPT Hà Nội được phân theo các nhóm: sau đại học, đại học, cao đẳng, trung cấp.

Bảng 2.2. Trình độ đào tạo của nguồn nhân lực

Đơn vị: Người

Năm	Trên đại học		Đại học		Cao đẳng	Trung cấp	Tổng
	Tiến sĩ	Thạc sĩ	Cử nhân	Kỹ sư			
2022	27	296	381	556	271	305	**1.836**
2023	31	316	395	609	298	276	**1.925**
2024	42	337	422	645	338	346	**2.130**

Nguồn: Báo cáo tổng hợp số liệu nguồn nhân lực VNPT Hà Nội 3 năm 2022-2024

Theo bảng 2.2 cho thấy: trong 3 năm 2022-2024 quy mô nguồn nhân lực của VNPT Hà Nội tăng nhưng không nhiều, năm 2022 tổng NNL toàn VNPT Hà Nội là 1.836 người, sang năm 2023 tăng lên 1.925 người tương ứng tăng 4,8%, năm 2024 tăng lên 2.130 người tăng 16% so với năm 2022. Chi tiết NNL theo trình độ đào tạo thì số lượng NNL có trình độ đại học và cao đẳng chiếm đại đa số, số lượng này chủ yếu tập trung ở các phòng/đội làm việc tại 09 trung tâm viễn thông của VNPT Hà

Nội. Tiếp theo là NNL có trình độ trên đại học mặc dù có tăng qua các năm nhưng số lượng không nhiều. Năm 2022, tỷ lệ nhân lực có trình độ trên đại học (thạc sĩ và tiến sĩ) chiếm 17,6% (323 người), trình độ đại học (cử nhân và kỹ sư) chiếm tỷ trọng 51,1% (937 người), trình độ cao đẳng chưa đến 15%, trình độ trung cấp chiếm tỷ trọng 16,7%. Đến năm 2024 số lượng NNL trình độ đại học và sau đại học tăng lên do VNPT Hà Nội đã hỗ trợ kinh phí cho cán bộ nhân viên đi học nâng cao trình độ, vì thế mà NNL có trình độ đại học và trên đại học đã tăng lên đáng kể. Như vậy, nếu sử dụng cơ cấu lao động theo trình độ đào tạo là một tiêu chí đo lường chất lượng Trí lực thì NNL của VNPT Hà Nội tính đến năm 2024 thì gần 70% đã qua đào tạo có trình độ cao đẳng, đại học và trên đại học. So với mặt bằng lao động chung của ngành bưu chính viễn thông và đối với các ngành khác ở Việt Nam và trong khu vực thì đây là con số khá cao. Điều đó chứng tỏ, VNPT Hà Nội rất chú trọng đến chính sách đào tạo và phát triển NNL để nâng cao chất lượng NNL.

2.2.1.2. Về kỹ năng nghề nghiệp

Kỹ năng nghề nghiệp có thể được coi là thành tố của chất lượng nguồn nhân lực, trong phạm vi đề án này tác giả sử dụng để phân tích và đánh giá về chất lượng nguồn nhân lực trực tiếp và gián tiếp tại VNPT Hà Nội.

Bảng 2.3. Kỹ năng làm việc theo nhóm của nguồn nhân lực

Mức độ phối hợp	Nguồn nhân lực trực tiếp		Nguồn nhân lực gián tiếp	
	Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)
Rất chặt chẽ	19	6,4	13	5,1
Chặt chẽ	108	36,6	97	38,2
Bình thường	161	54,6	133	52,4
Miễn cưỡng	7	2,4	11	4,3
Tổng cộng	**295**	**100**	**254**	**100**

Nguồn: Điều tra của tác giả

Với VNPT Hà Nội, việc tổ chức tập huấn chuyên môn nghề nghiệp hàng năm nhằm nâng cao kỹ năng nghề nghiệp cho cho cán bộ công nhân viên là việc làm

thường niên. Tuy nhiên, việc nâng cao kỹ năng đó không chỉ thể hiện hoàn toàn vào việc tập huấn nghề nghiệp. Việc cùng nhau làm việc nhịp nhàng của các cán bộ công nhân viên trong tổ, nhóm làm việc cũng thể hiện kỹ năng phối hợp công việc và đoàn kết trong một không gian chung, nơi làm việc chung. Qua khảo sát của tác giả đối với nguồn nhân lực trực tiếp, mức độ phối hợp chặt chẽ đạt tỷ lệ 36,6% theo đánh giá của bản thân chính những công nhân đang làm việc tại các đơn vị trực thuộc VNPT Hà Nội. Đối với nguồn nhân lực gián tiếp, mức độ phối hợp chặt chẽ đạt tỷ lệ 38,2%. Như vậy, có thể coi kỹ năng phối hợp của NNL trong VNPT Hà Nội với mức độ chặt chẽ chưa đạt mức trung bình, thậm chí chỉ dừng ở mức phối hợp bình thường (54,6% đối với nguồn nhân lực trực tiếp và 52,4 % đối với nguồn nhân lực gián tiếp). Điều này cho thấy sự lãng phí trong sử dụng NNL và hiệu quả sử dụng NNL tại VNPT Hà Nội là không cao.

Bảng 2.4. Kỹ năng tự giải quyết tình huống khi gặp khó khăn trong công việc của nguồn nhân lực trực tiếp

Mức độ giải quyết	**Số lượng** (Người)	**Tỷ lệ** (%)
Rất cố gắng	42	14,1
Cố gắng	68	23,1
Bình thường	176	59,7
Không cố gắng	9	3,1
Tổng cộng	**295**	**100**

Nguồn: Điều tra của tác giả

Thêm một tiêu chí để đánh giá về kỹ năng của NNL thông qua thái độ làm việc của NNL. Có thể sự nỗ lực và nhiệt tình rất cao nhưng khả năng tự giải quyết sự cố hoặc khó khăn lại có thể không cao do trình độ chuyên môn, tay nghề non kém nên kỹ năng xử lý tình huống khi gặp khó khăn cũng không thể cao. Qua khảo sát của tác giả đối với NNL trực tiếp, tỷ lệ rất cố gắng tự giải quyết tình huống khi gặp khó khăn trong công việc chỉ đạt 14,1%; mức độ cố gắng cũng chỉ đạt 23,1%. Như vậy, lòng nhiệt tình đối với công việc của NNL trực tiếp tại VNPT Hà Nội chưa đạt mức trung bình.

Bảng 2.5. Sự am hiểu về kỹ năng mềm của nguồn nhân lực gián tiếp

Tiêu chí	Rất am hiểu	Am hiểu	Có biết một chút	Không biết	Tổng
Số lượng (Người)	36	160	53	5	**254**
Tỷ lệ (%)	14,2	63	20,9	1,9	**100**

Nguồn: Điều tra của tác giả

Theo số liệu điều tra của tác giả ở bảng 2.5, hiện nay có 77,2% nguồn nhân lực gián tiếp trong VNPT Hà Nội là am hiểu thậm chí rất am hiểu về các kỹ năng mềm, chỉ có 20,9% là đã từng nghe nói hoặc biết đến về các kỹ năng mềm. Như vậy, nguồn nhân lực gián tiếp hiện nay tại VNPT Hà Nội đã nhận thức được phần nào tầm quan trọng của các kỹ năng khác ngoài năng lực chuyên môn. Điều này sẽ giúp họ thành công và nhanh chóng hội nhập được với nền kinh tế trong khu vực và thế giới.

Bảng 2.6. Các kỹ năng mềm nguồn nhân lực gián tiếp đã được đào tạo

Tiêu chí	Ngoại ngữ	Tin học	Làm việc nhóm	Quản lý thời gian	Lập kế hoạch	Thuyết trình	Khác
Số lượng (Người)	251	250	243	230	184	215	80
Tỷ lệ (%)	98,8	98,4	95,7	90,6	72,4	84,6	31,5

Nguồn: Tác giả tổng hợp

- ***Về trình độ tin học:*** kiến thức tin học là yếu tố quan trọng và hỗ trợ người lao động hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao. Trong bối cảnh hiện nay, việc ứng dụng công nghệ thông tin là ưu tiên chiến lược. Theo bảng tổng hợp 2.6, tính đến 31/12/2024 thì 100% nhân lực gián tiếp tại VNPT Hà Nội là có chứng chỉ tin học văn phòng trong đó có 98,4% là có chứng chỉ tin học ứng dụng cơ bản theo tiêu chuẩn khung Châu Âu được quy định tại Khoản 1 Điều 23 của Thông tư Liên tịch số 17/2016/TTLT-BGDĐT-BTTTT ngày 21/6/2016 của Bộ Giáo dục và Đào tạo và Bộ Thông tin và Truyền thông về việc quy đổi chứng chỉ tin học cho các cán bộ, công chức và viên chức.

- ***Về trình độ ngoại ngữ:*** theo bảng tổng hợp 2.6, tính đến 31/12/2024 khối lao động gián tiếp của VNPT Hà Nội có tới 98,8% là có ít nhất 1 chứng chỉ ngoại ngữ, trong đó tiếng Anh là ngoại ngữ bắt buộc, ngoài ra còn có tiếng Trung, tiếng Nhật hay tiếng Nga, tiếng Đức... Qua điều tra cho thấy, tất cả các chứng chỉ ngoại ngữ tiếng Anh đều đạt chuẩn theo khung Châu Âu gồm 6 bậc được quy định tại Thông tư số 01/2014/TT-BGDĐT ngày 24/01/2014 của Bộ trưởng Bộ Giáo dục và đào tạo dành cho các đối tượng là cán bộ, công chức và viên chức. Việc trình độ ngoại ngữ được nâng cao có thể giúp người lao động tự tin hơn trong việc giao tiếp, nhất là với các đối tác nước ngoài. Đây cũng là phương tiện giúp họ có thể chủ động tiếp thu các kiến thức chuyên môn từ rất nhiều nguồn tài liệu trên thế giới.

- ***Các kỹ năng khác***: ngoài 2 kỹ năng đã được đề cập ở trên, còn có các kỹ năng mềm khác như: kỹ năng thuyết trình, kỹ năng làm việc nhóm, làm việc độc lập, kỹ năng lãnh đạo, quản lý thời gian, kỹ năng lập kế hoạch,... Tác giả đã phát phiếu điều tra khảo sát cho 254 đối tượng nhân lực gián tiếp, tổng hợp và thu được kết quả như sau: hiện nay tại VNPT Hà Nội khối lao động gián tiếp đã được đào tạo về các kỹ năng mềm; trong đó có 3 kỹ năng có tỷ lệ cao nhất là: tin học (98,4%), ngoại ngữ (98,8%) và làm việc nhóm (95,7%); lần lượt sau đó là kỹ năng quản lý thời gian (90,6%), kỹ năng thuyết trình (84,6%); kỹ năng lập kế hoạch (72,4%) và các kỹ năng khác là 31,5%. Như vậy, có thể thấy, việc bổ trợ kiến thức và truyền thông đào tạo về các kỹ năng mềm của VNPT Hà Nội đã có kết quả. Tuy nhiên, ở khối lao động trực tiếp các kỹ năng mềm của người lao động vẫn còn yếu, còn rất nhiều công nhân chưa biết và chưa bao giờ nghe đến về các kỹ năng này.

2.2.1.3. Về trình độ chuyên môn

Bảng 2.7. Ngành nghề chuyên môn của nguồn nhân lực

Ngành nghề	Nhân lực trực tiếp		Nhân lực gián tiếp	
	Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)
1. Điện tử viễn thông	45	15,4	9	3,5
2. Công nghệ thông tin	31	10,5	16	6,3

Ngành nghề	Nhân lực trực tiếp		Nhân lực gián tiếp	
	Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)
3. Khoa học máy tính	27	9,1	13	5,1
4. Hệ thống thông tin	39	13,2	7	2,8
5. Điều khiển và tự động hóa	29	9,8	0	0
6. Cơ điện tử	13	4,4	0	0
7. Cơ khí động lực	14	4,7	0	0
8. Kỹ thuật phần mềm	27	9,1	0	0
9. Toán ứng dụng phân tích dữ liệu	7	2,4	0	0
10. Kỹ thuật điện	12	4,1	0	0
11. Truyền thông đa phương tiện	27	9,1	7	2,8
12. Kế toán	8	2,7	37	14,5
13. Quản trị kinh doanh	7	2,4	51	20,1
14. Tài chính Ngân hàng	0	0	23	9,1
15. Quản lý kinh tế	0	0	49	19,3
16. Các ngành nghề khác	9	3,1	42	16,5
Tổng cộng	**295**	**100**	**254**	**100**

Nguồn: Tác giả tổng hợp

Theo số liệu tổng hợp ở Bảng 2.7 cho thấy, đặc thù công việc của hai khối lao động trực tiếp và gián tiếp khác nhau do đó ngành nghề chuyên môn được đào tạo của nguồn nhân lực cũng khác nhau. Đối với nguồn nhân lực trực tiếp tác giả khảo sát ở đây chủ yếu là đội ngũ công nhân kỹ thuật, nhân viên vận chuyển do vậy chuyên môn đào tạo của khối lao động này chủ yếu tập trung vào các chuyên ngành về bưu chính viễn thông và công nghệ thông tin trong đó điện tử viễn thông chiếm tỷ lệ cao nhất (15,4%), tiếp đó là chuyên ngành hệ thống thông tin (13,2%) và các chuyên ngành viễn thông công nghệ khác, các ngành khối kinh tế hầu như rất ít thậm chí không có. Nhưng ngược lại, đối với nguồn nhân lực gián tiếp mà tác giả khảo sát ở đây chủ yếu là các cán bộ, nhân viên, chuyên viên làm việc tại các phòng ban của

VNPT Hà Nội và các đơn vị trực thuộc, do đó chuyên môn đào tạo của khối lao động này lại tập trung chủ yếu vào các chuyên ngành thuộc khối kinh tế.

Bảng 2.8. Đào tạo chuyên môn của nguồn nhân lực

Chỉ tiêu	CÓ		KHÔNG		Tổng (Người)
	Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)	
Đào tạo về chuyên ngành Bưu chính viễn thông và Công nghệ thông tin trước khi vào VNPT Hà Nội	***330***		***219***		***549***
- Nguồn nhân lực trực tiếp	295	100	0	0	295
- Nguồn nhân lực gián tiếp	35	13,8	219	86,2	254
Nhân lực trực tiếp được đào tạo lại về chuyên ngành Bưu chính viễn thông và Công nghệ thông tin sau khi vào VNPT Hà Nội	***103***	***34,9***	***192***	***65,1***	***295***
- Tự bỏ tiền	0	0			
- VNPT Hà Nội chi	103	100			
Được tập huấn ngắn hạn nâng cao trình độ chuyên môn hàng năm	***304***		***245***		***549***
- Nguồn nhân lực trực tiếp	233	79	62	21	295
- Nguồn nhân lực gián tiếp	71	27,9	183	72,1	254

Nguồn: Điều tra của tác giả

Theo số liệu điều tra của tác giả ở Bảng 2.8 cho thấy nguồn nhân lực trực tiếp của VNPT Hà Nội 100% đều đã qua đào tạo chuyên ngành Bưu chính viễn thông và Công nghệ thông tin trước khi được tuyển dụng vào VNPT Hà Nội, bao gồm các bậc đào tạo khác nhau (đại học, cao đẳng, trung cấp) và hệ đào tạo khác nhau (chính quy,

liên thông hay vừa làm vừa học). Tuy nhiên, tỷ lệ đào tạo lại chuyên ngành Bưu chính viễn thông và Công nghệ thông tin cho nguồn nhân lực trực tiếp sau khi vào VNPT Hà Nội ở mức thấp 34,9%. Theo quy định của Bộ Thông tin và Truyền thông, ngay sau khi tuyển dụng lao động trực tiếp vào VNPT Hà Nội thì tại VNPT Hà Nội sẽ tổ chức sát hạch chung để kiểm tra kiến thức chuyên môn của nguồn nhân lực này trước khi giao nhiệm vụ cụ thể. Với những đối tượng nào chỉ đạt ở mức điểm trung bình so với tiêu chuẩn của VNPT Hà Nội đưa ra thì sẽ được VNPT Hà Nội đào tạo lại với chi phí hoàn toàn do VNPT Hà Nội bỏ ra. Điều này càng chứng tỏ công tác tuyển dụng tại Tổng công ty là rất bài bản và nghiêm túc. Bên cạnh đó, hàng năm Tổng công ty lại tổ chức các lớp tập huấn ngắn hạn nhằm nâng cao trình độ chuyên môn cho nhân lực trong đó kinh phí tập huấn hàng năm do VNPT Hà Nội bỏ ra. Tuy nhiên, tập huấn ngắn hạn chỉ là một biện pháp mang tính hình thức, điều này không làm cho nguồn nhân lực tăng thêm kỹ năng nghề nghiệp.

Bảng 2.9. Đào tạo chuyên môn dài hạn của nguồn nhân lực

Tiêu chí	Nhân lực trực tiếp		Nhân lực gián tiếp		Tổng (Người)
	Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	
Cử đi đào tạo trên 1 năm; *Trong đó*:	150/295	50,8	100/254	39,4	250/549
- VNPT Hà Nội hỗ trợ thời gian	50	16,9	100	39,4	150
- VNPT Hà Nội hỗ trợ toàn bộ (thời gian và kinh phí)	100	33,9	0	0	100

Nguồn: Điều tra của tác giả

Với những người có sự cam kết gắn bó với VNPT Hà Nội thì VNPT Hà Nội tạo điều kiện học tập để nâng cao kiến thức chuyên môn, trình độ đào tạo. Tính đến thời điểm 31/12/2024, số người được gửi đi đào tạo dài hạn (trên 1 năm) không nhiều: nguồn nhân lực trực tiếp là 150 người so với tổng 295 người mà tác giả khảo sát, trong đó đa số là VNPT Hà Nội ưu tiên hỗ trợ cả thời gian và kinh phí nhưng những đối

tượng này phải có cam kết bắt buộc gắn bó và cống hiến cho VNPT Hà Nội tối thiểu từ 3 - 5 năm hoặc cho đến khi về hưu. Đối với nguồn nhân lực gián tiếp là 100 người so với tổng 254 người được điều tra nhưng tất cả VNPT Hà Nội chỉ hỗ trợ về mặt thời gian không hỗ trợ kinh phí. Đây là điểm khác biệt giữa hai đối tượng nhân lực trực tiếp và gián tiếp. Điều này cho thấy nhu cầu hiện nay tại VNPT Hà Nội về lao động trực tiếp vẫn luôn cần thiết, đây cũng là một thực tế hiện nay trong tất cả các ngành nghề là "Thừa thầy thiếu thợ". Những đối tượng được gửi đi học dài hạn chủ yếu là trưởng các bộ phận phòng ban và đơn vị trực thuộc VNPT Hà Nội. Tuy nhiên, con số này không hoàn toàn xác thực do có những người đi học dài hạn nhưng không thống kê được. Đó là những người tự đi học ngoài giờ hay tự bỏ kinh phí để học các ngành học khác nhau để ngoài việc nâng cao trình độ chuyên môn của bản thân, cũng có khi là để chờ một cơ hội việc làm khác tốt hơn là làm công nhân hay nhân viên trong các đơn vị trực thuộc của VNPT Hà Nội.

2.2.1.4. Về thâm niên làm việc

Một trong những tiêu chí đánh giá chất lượng nguồn nhân lực là kinh nghiệm làm việc hay còn gọi là thâm niên làm việc (thâm niên công tác), là thời gian nguồn nhân lực làm việc trong doanh nghiệp. Điều này còn thể hiện lòng trung thành của nguồn nhân lực đối với doanh nghiệp và đối với ngành.

Bảng 2.10. Thâm niên làm việc của nguồn nhân lực

Thâm niên làm việc	Nhân lực trực tiếp		Nhân lực gián tiếp	
	Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)
Trên 20 năm	7	2,4	31	12,2
Từ 15 năm đến dưới 20 năm	18	6,1	52	20,5
Từ 10 năm đến dưới 15 năm	42	14,2	110	43,3
Từ 5 năm đến dưới 10 năm	96	32,5	47	18,5
Dưới 5 năm	132	44,8	14	5,5
Tổng	**295**	**100**	**254**	**100**

Nguồn: Tổng hợp và điều tra của tác giả

Qua số liệu ở bảng 2.10 cho thấy đa phần nguồn nhân lực trực tiếp của VNPT Hà Nội có thâm niên làm việc dưới 10 năm chiếm 77,3%. Đây là nguồn nhân lực trẻ, chủ yếu nằm trong độ tuổi lao động từ 20 - 40 tuổi, những đối tượng này sau khi tốt nghiệp ra trường họ vào làm việc luôn tại VNPT Hà Nội cho đến nay. Điều đó chứng tỏ, VNPT Hà Nội đã có những chế độ đãi ngộ hợp lý nên đã thu hút được lực lượng lao động trẻ nhiều như vậy. Trong khi đó, đa số nguồn nhân lực gián tiếp lại có thâm niên làm việc từ 10 năm trở lên chiếm 76%. Theo điều tra, những đối tượng này đã có kinh nghiệm làm việc trong ngành Bưu chính viễn thông trung bình 5-10 năm, trước đó có thể họ đã làm việc cho các ngành khác và cũng đã đúc kết được nhiều vốn kinh nghiệm trong công việc. Thực tế này cho thấy VNPT Hà Nội đã có sức thu hút và lôi kéo được nguồn nhân lực có kinh nghiệm vào làm việc gắn bó trung thành với công ty mình.

2.2.2. Chất lượng nguồn nhân lực thông qua Thể lực

Thể lực là một yếu tố quan trọng để đánh giá chất lượng nguồn nhân lực. Nó là cơ sở, là nền tảng để phát triển trí tuệ của người lao động. Thể lực có thể được đánh giá thông qua một số yếu tố cơ bản đó là thể chất và tình trạng sức khỏe của người lao động.

2.2.2.1. Về thể chất của nguồn nhân lực

Thể chất là chỉ chất lượng con người, đó là những đặc trưng tương đối ổn định về hình thái, chức năng của cơ thể được hình thành và phát triển do bẩm sinh di truyền và điều kiện sống (bao gồm cả giáo dục và rèn luyện). Để đánh giá về thể chất của nguồn nhân lực, có thể sử dụng các chỉ số về độ tuổi, chiều cao và cân nặng của nguồn nhân lực:

Bảng 2.11. Thể chất của nguồn nhân lực

Tiêu chí	Nhân lực trực tiếp		Nhân lực gián tiếp	
	Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)
Độ tuổi	***295***	***100***	***254***	***100***
Dưới 30 tuổi	112	37,9	50	19,7

Tiêu chí	Nhân lực trực tiếp		Nhân lực gián tiếp	
	Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)
Từ 30 tuổi đến 40 tuổi	92	31,2	89	35,1
Từ 41 tuổi đến 50 tuổi	58	19,7	68	26,8
Từ 51 tuổi đến 60 tuổi	33	11,2	42	16,5
Trên 60 tuổi	0	0	5	1,9
Chiều cao	***295***	***100***	***254***	***100***
Dưới 1,50m	0	0	21	8,3
Từ 1,50m đến 1,59m	14	4,8	101	39,8
Từ 1,60m đến 1,69m	98	33,2	75	29,5
Trên 1,70m	183	62,0	57	22,4
Cân nặng	***295***	***100***	***254***	***100***
Dưới 50kg	0	0	21	8,3
Từ 50kg đến 59kg	78	26,4	96	37,8
Từ 60kg đến 69kg	202	68,5	123	48,4
Trên 70kg	15	5,1	14	5,5

Nguồn: Tổng hợp và điều tra của tác giả

Từ cơ cấu quy mô nhân lực theo thể chất, có thể nhận thấy một số kết luận liên quan đến NNL tại VNPT Hà Nội như sau:

Về độ tuổi lao động: nhìn chung, số nhân lực cả trực tiếp và gián tiếp chủ yếu ở độ tuổi dưới 40 chiếm tỷ trọng cao trung bình 60% (nhân lực trực tiếp là 69,1% và nhân lực gián tiếp là 54,8%), cho thấy lực lượng lao động trẻ với các đặc điểm nổi bật là sự nhiệt tình, năng động, ham học hỏi. Ở độ tuổi này, về tình trạng sức khỏe cơ bản người lao động đang ở trạng thái sức khỏe tốt, dồi dào nhất về sức lực và khả năng lĩnh hội, tiếp thu kiến thức mới. Trong đó, số lượng lao động trẻ dưới 30 tuổi chiếm 37,9% chủ yếu là công nhân kỹ thuật hay nhân viên chăm sóc khách hàng hay nhân viên vận chuyển, kinh nghiệm làm việc còn thiếu, kỹ năng nghề nghiệp và kiến thức chuyên môn còn thiếu kinh nghiệm. Đặc điểm của lao động ở độ tuổi này là nhu

cầu học tập rất lớn, rất tự tin và sẵn sàng tiếp nhận thử thách, kỹ năng nghề nghiệp và tác phong làm việc chưa ổn định, do đó họ rất dễ "nhảy việc" hoặc nghỉ việc do nhu cầu cá nhân như du học, tự kinh doanh,... Số lượng lao động có độ tuổi từ 30-40 tuổi chiếm trung bình 35% tổng số lao động chủ yếu là đội ngũ cán bộ, nhân viên làm việc tại các phòng ban. Lực lượng lao động này tương đối ổn định vì đã có kinh nghiệm làm việc, kỹ năng nghề nghiệp và kiến thức chuyên môn vững vàng do đã được tập huấn nâng cao chuyên môn nghiệp vụ nhiều lần hay được VNPT Hà Nội cử đi học nâng cao trình độ chuyên môn nên những đối tượng này hầu như không có ý định "nhảy việc" mà họ rất trung thành gắn bó với Tổng công ty. Ngoài ra, số lượng lao động ở độ tuổi 40-60 đối với nhân lực trực tiếp chiếm tỷ lệ 30,9% ít hơn nhân lực gián tiếp là 43,3%, phần lớn là đội ngũ cán bộ quản lý của VNPT Hà Nội. Đây là lực lượng lao động nòng cốt, có vai trò quan trọng đối với hoạt động của VNPT Hà Nội và là lực lượng lao động đang ở độ chín về nghề nghiệp, hội tụ đủ các yếu tố về trình độ, kỹ năng, tác phong làm việc và các yếu tố liên quan về gia đình đã có mức độ ổn định tương đối.

Về chiều cao: Chiều cao là một thông số cần thiết đo thể lực của nguồn nhân lực. Theo kết quả tổng hợp thể hiện trong bảng 2.11, chiếm tỷ lệ cao nhất là nhân lực có chiều cao trên 1,70m chủ yếu là lao động nam, mức chiều cao từ 1,50m đến 1,59m chủ yếu là lao động nữ. Mức chiều cao này so với chiều cao trung bình của nữ và nam trưởng thành được quy định tại Thông tư Liên tịch số 36/TTLT-BYT-BQP ngày 17/10/2011 cho thấy nguồn nhân lực tại VNPT Hà Nội đủ sức khỏe để làm việc. So sánh giữa chiều cao trung bình nguồn nhân lực của VNPT Hà Nội với chiều cao trung bình nguồn nhân lực các nước trên thế giới như Nhật Bản, Trung Quốc, Thái Lan cho thấy mức tương đương về chiều cao. Điều đó thể hiện một phần thể lực của người Việt Nam ngang bằng với thể lực nguồn nhân lực các nước đó.

Về cân nặng: Theo kết quả tổng hợp thể hiện trong Bảng 2.11, tỷ lệ nguồn nhân lực có cân nặng dưới 50kg, chiếm rất ít chỉ có 8,3% nhưng cá biệt tại VNPT Hà Nội vẫn có trường hợp người lao động chỉ nặng có 45kg. Chiếm tỷ lệ cao nhất là nguồn nhân lực có mức cân nặng từ 60kg đến 69kg rơi vào cả lao động nam và nữ,

trong đó lao động trực tiếp chiếm đại đa số 68,5% còn lao động gián tiếp chiếm 48,4%. Cân nặng từ 50kg đến 59kg chiếm 37,8% chủ yếu là lao động gián tiếp. Riêng tỷ lệ cân nặng trên 70kg tại VNPT Hà Nội rất ít chỉ có 5,5%, cá biệt có người lao động nặng gần 90kg rơi vào lao động nam làm việc tại các phòng ban của VNPT Hà Nội.

Chỉ số BMI (Body Mass Index) là chỉ số thể trạng thể lực người trưởng thành của tổ chức y tế thế giới (WHO) được xác định bằng cân nặng chia cho chiều cao bình phương. Theo quy định trong Thông tư Liên tịch số 36/TTLT-BYT-BQP ngày 17/10/2011 và đề xuất của tác giả trong Bảng 1.1 thì nam giới có BMI <19 và nữ giới có BMI <18: người dưới cân; nam giới có 20 ≤ BMI ≤ 25 và nữ có 18 ≤ BMI ≤ 23: người bình thường; nam giới có 25< BMI<30 và nữ giới có 23 < BMI < 30: người quá cân; BMI > 30: người béo phì cả nam giới và nữ giới. Với mức cân nặng và chiều cao hiện tại của nguồn nhân lực tại VNPT Hà Nội cho thấy đa số nguồn nhân lực đều có thể trạng ở mức trung bình.

2.2.2.2. Về sức khỏe của nguồn nhân lực

Khi nói về thể lực của nguồn nhân lực, mọi người chỉ quan tâm đến chiều cao và cân nặng của nhân lực. Trong khuôn khổ đề án, tác giả có đề cập đến sức khỏe của nguồn nhân lực tại VNPT Hà Nội thông qua tần xuất bị ốm, phải đi khám bệnh khi bị ốm, tình trạng giảm cân do ốm đau hoặc tai nạn trong quá trình lao động:

Bảng 2.12. Sức khỏe của nguồn nhân lực

Mức độ/ Tiêu chí		Bị ốm		Đi khám bệnh		Bị giảm cân		Tai nạn lao động	
		TT	GT	TT	GT	TT	GT	TT	GT
Thường xuyên	Số người	6	11	6	11	0	3	12	0
	Tỷ lệ (%)	2,1	4,4	2,1	4,3	0	1,2	4,1	0
Thỉnh thoảng	Số người	47	58	38	44	51	52	73	7
	Tỷ lệ (%)	15,9	22,8	12,9	17,3	17,3	20,5	24,7	2,8
Ít khi	Số người	92	72	106	84	150	142	170	38
	Tỷ lệ (%)	31,2	28,3	35,9	33,1	50,8	55,9	57,6	14,9
Không	Số người	150	113	145	115	94	57	40	209
	Tỷ lệ (%)	50,8	44,5	49,1	45,3	31,9	22,4	13,6	82,3

Mức độ/ Tiêu chí		Bị ốm		Đi khám bệnh		Bị giảm cân		Tai nạn lao động	
		TT	GT	TT	GT	TT	GT	TT	GT
Tổng số	Số người	295	254	295	254	295	254	295	254
	Tỷ lệ (%)	100	100	100	100	100	100	100	100

Nguồn: Tổng hợp và điều tra của tác giả

Kết quả tổng hợp và điều tra nhân lực trực tiếp và gián tiếp thể hiện ở Bảng 2.12 cho thấy, hiện trạng đau ốm thường xuyên không nhiều chỉ chiếm 2,1% đối với nhân lực trực tiếp và 4,4% đối với nhân lực gián tiếp, mức độ đi khám bệnh thường xuyên cũng chiếm tỷ lệ nhỏ tương tự như trên và thường là số mắc các loại bệnh mãn tính như viêm dạ dày, đau khớp xương. Còn lại số ít khi bị bệnh dưới mức trung bình (35,9% đối với nhân lực trực tiếp và 33,1% đối với nhân lực gián tiếp). Tần xuất thỉnh thoảng xảy ra tai nạn lao động chiếm khoảng 20% chủ yếu xảy ra đối với nhân lực trực tiếp và mức độ nặng của tai nạn xảy ra chiếm 4,1%. Tuy nhiên, mức độ đánh giá tai nạn lao động "*nặng*" nhưng chưa đến mức làm cho người lao động bị thương tật vĩnh viễn hoặc tàn phế do tai nạn trong quá trình lao động. Còn lại, số người cho rằng ít khi xảy ra tai nạn lao động vẫn chiếm hầu hết (57,6%) và mức độ của tai nạn lao động là nhẹ và bình thường, thậm chí đến 82,3% số người được hỏi cho rằng tai nạn đó không có gì đáng kể về mức độ nặng nhẹ, do sự không cẩn trọng của người lao động tạo nên những sơ xuất nhỏ trong quá trình làm việc.

Bảng 2.13. Mức độ ốm đau, điều trị của nhân lực trực tiếp

Các bệnh thường gặp			Các thuốc dùng khi ốm			Nguyên nhân giảm cân		
Loại bệnh	Số người	Tỷ lệ (%)	Loại thuốc	Số người	Tỷ lệ (%)	Nguyên nhân	Số người	Tỷ lệ (%)
Cảm cúm thông thường	212	71,9	Thuốc thông thường	202	68,5	Do ốm/bệnh	106	35,9
Bệnh mãn tính	6	2,0	Thuốc đặc trị	6	2,0	Do chế độ ăn không hợp lý	117	39,7
Bệnh nghề	53	17,9	Thuốc	87	29,5	Nguyên	72	24,4

Các bệnh thường gặp			Các thuốc dùng khi ốm			Nguyên nhân giảm cân		
Loại bệnh	**Số người**	**Tỷ lệ (%)**	**Loại thuốc**	**Số người**	**Tỷ lệ (%)**	**Nguyên nhân**	**Số người**	**Tỷ lệ (%)**
nghiệp			khác			nhân khác		
Bệnh khác	24	8,2	**Tổng**	**295**	**100**	**Tổng**	**295**	**100**
Tổng	**295**	**100**						

Nguồn: Tổng hợp và điều tra của tác giả

Kết quả tổng hợp và điều tra nhân lực trực tiếp thể hiện ở bảng 2.13 cho thấy, tỷ lệ đau ốm và phải nghỉ việc rất ít. Nếu có ốm đau chỉ là những bệnh cảm cúm thông thường (71,9%) và không đến mức phải nghỉ việc vì ốm. Tỷ lệ dùng các các loại thuốc thông thường khi đau ốm là 68,5%. Theo VNPT Hà Nội cho biết đôi khi người lao động ốm đau nhưng không đi khám và chữa bệnh, họ thường mách bảo nhau tự mua thuốc hoặc tham khảo ý kiến của các nhà thuốc trên địa bàn nên mới có chuyện dùng các loại thuốc đặc trị, đắt tiền hoặc các loại thực phẩm chức năng. Nếu bắt đầu có dấu hiệu sức khỏe không bình thường, họ nên đến các phòng khám của VNPT Hà Nội, các nơi khám bệnh tuyến cơ sở và sử dụng các loại thuốc bình thường, ít tiền là có thể trị được bệnh. Nguyên nhân của tình trạng bệnh tật cũng như hiện tượng giảm cân của người lao động trong VNPT Hà Nội chủ yếu do lối sinh hoạt không khoa học, thậm chí là tùy tiện trong cuộc sống.

Bảng 2.14. Tình trạng sức khỏe của nguồn nhân lực

Tự đánh giá sức khỏe hiện tại	**Nhân lực trực tiếp**		**Nhân lực gián tiếp**	
	Số lượng (Người)	**Tỷ lệ** (%)	**Số lượng** (Người)	**Tỷ lệ** (%)
Rất khỏe mạnh	69	23,4	51	20
Khỏe mạnh	209	70,8	133	52,4
Bình thường	17	5,8	70	27,6
Yếu	0	0	0	0
Tổng	**295**	**100**	**254**	**100**

Nguồn: Tổng hợp và điều tra của tác giả

Qua kết quả khảo sát ở trên kết hợp với kết quả nguồn nhân lực tự đánh giá thể hiện ở Bảng 2.14, so với các tiêu chuẩn về Thể lực mà tác giả đề xuất ở chương 1, có thể kết luận tình trạng sức khỏe nguồn nhân lực tại VNPT Hà Nội tương đối tốt, được đánh giá là "Khỏe mạnh", đủ tiêu chuẩn để làm việc.

2.2.3. Chất lượng nguồn nhân lực thông qua Tâm lực

2.2.3.1. Về thái độ làm việc của nguồn nhân lực

Bảng 2.15. Thái độ tại nơi làm việc của nguồn nhân lực

Mức độ/ Tiêu chí		Thường xuyên		Thỉnh thoảng		Ít khi		Không		Tổng
		Số người	Tỷ lệ (%)	Số người	Tỷ lệ (%)	Số người	Tỷ lệ (%)	Số người	Tỷ lệ (%)	
Mức độ nghỉ làm	Nhân lực trực tiếp	0	0	57	19,3	146	49,5	92	31,2	**295**
	Nhân lực gián tiếp	7	2,8	71	27,9	130	51,2	46	18,1	**254**
Xin phép khi nghỉ làm	Nhân lực trực tiếp	156	52,9	115	38,9	24	8,2	0	0	**295**
	Nhân lực gián tiếp	143	56,3	92	36,2	19	7,5	0	0	**254**
Đi muộn	Nhân lực trực tiếp	7	2,4	155	52,5	95	32,2	38	12,9	**295**
	Nhân lực gián tiếp	14	5,5	119	46,9	95	37,4	26	10,2	**254**
Bỏ nơi làm việc để làm việc khác	Nhân lực trực tiếp	0	0	164	55,6	47	15,9	84	28,5	**295**
	Nhân lực gián tiếp	8	3,2	142	55,9	63	24,8	41	16,1	**254**
Tiếp khách trong giờ làm	Nhân lực trực tiếp	0	0	32	10,8	141	47,8	122	41,4	**295**
	Nhân lực	11	4,3	45	17,7	100	39,4	98	38,6	**254**

Mức độ/ Tiêu chí		Thường xuyên		Thỉnh thoảng		Ít khi		Không		Tổng
		Số người	Tỷ lệ (%)	Số người	Tỷ lệ (%)	Số người	Tỷ lệ (%)	Số người	Tỷ lệ (%)	
	gián tiếp									
Tán gẫu trong giờ làm	Nhân lực trực tiếp	0	0	102	34,6	140	47,5	53	17,9	**295**
	Nhân lực gián tiếp	114	44,9	40	15,8	72	28,3	28	11	**254**
Tranh cãi với đồng nghiệp lúc làm việc	Nhân lực trực tiếp	2	0,6	86	29,2	141	47,8	66	22,4	**295**
	Nhân lực gián tiếp	103	40,6	16	6,3	93	36,6	42	16,5	**254**

Nguồn: Tổng hợp và điều tra của tác giả

Với các số liệu điều tra ở Bảng 2.15 cho thấy, tần suất nguồn nhân lực nghỉ làm do các lý do việc riêng của cá nhân là chủ yếu, số người nghỉ làm do ốm đau hay vấn đề sức khỏe không nhiều. Số ít khi nghỉ làm chiếm đại đa số (49,5% đối với nhân lực trực tiếp và 51,2% đối với nhân lực gián tiếp). Khi nghỉ làm, số lượng người thường xuyên xin phép khi nghỉ chiếm hơn 60%. Không có người nào khi nghỉ làm là không xin phép. Riêng vấn đề đi làm muộn diễn ra khá phổ biến, mặc dù tỷ lệ trả lời là thỉnh thoảng đi muộn (52,5% đối với nhân lực trực tiếp và 46,9% đối với nhân lực gián tiếp) với mức đi muộn từ 5 đến 10 phút, nhưng trên thực tế số những người đi muộn thường xuyên cao hơn, nhất là những người làm việc văn phòng theo giờ hành chính với lý do khách quan thường là tắc đường. Số nhân lực thỉnh thoảng bỏ công việc để làm công việc khác chiếm hơn 60% và tần suất ít khi bỏ nơi làm việc chiếm 40%. Một trong những nguyên nhân dừng việc dở dang đó là do sự điều phối của đội trưởng đội thi công hoặc trưởng các phòng ban, còn lại do tiếp khách trong giờ làm việc: tỷ lệ thỉnh thoảng tiếp khách chiếm không đáng kể, chủ yếu là số ít khi tiếp khách trung bình hơn 50%.

Ngoài ra, khi phân tích về thái độ của nguồn nhân lực trong công việc còn thể hiện thông qua hành vi của họ, việc thường xuyên hay thỉnh thoảng vừa làm vừa tán gẫu trong khi làm dường như không tránh khỏi. Theo số liệu điều tra, số người hay tán gẫu trong giờ làm việc chủ yếu rơi vào các nhân viên văn phòng vì công việc hành chính của họ đôi lúc cũng nhàn rỗi và công việc cũng không có gì nặng nhọc phải làm việc chân tay vất vả như công nhân kỹ thuật hay nhân viên vận chuyển, do đó tỷ lệ thỉnh thoảng tán gẫu đối với nguồn nhân lực này tận 44,9%. Do đó, kéo theo hệ lụy là tỷ lệ thường xuyên tranh cãi với đồng nghiệp lúc làm việc của nhân lực gián tiếp cũng tận 40,6%.

Từ các số liệu trên có thể nhận định sơ bộ: thái độ làm việc của nguồn nhân lực trực tiếp và gián tiếp tại VNPT Hà Nội chưa thực sự nghiêm túc và coi trọng công việc của của bản thân và VNPT Hà Nội.

2.2.3.2. Về tâm lý và khả năng chịu áp lực công việc của nguồn nhân lực

Tâm lý làm việc là một vấn đề nội tâm mang tính chủ quan cá nhân của con người trong một doanh nghiệp. Tâm lý làm việc có thể chịu sự tác động và ảnh hưởng của các yếu tố khách quan và chủ quan. Khả năng chịu áp lực trong công việc là tiềm năng ẩn chứa trong mỗi một cá nhân của con người.

Bảng 2.16. Áp lực công việc đối với nhân lực trực tiếp

Yêu cầu làm tăng ca			**Yêu cầu nhận thêm việc (Hợp chuyên môn)**			**Tự giải quyết khó khăn trong công việc**		
Mức độ	**Số người**	**Tỷ lệ (%)**	**Mức độ**	**Số người**	**Tỷ lệ (%)**	**Mức độ**	**Số người**	**Tỷ lệ (%)**
Rất sẵn sàng	26	8,8	Rất nhiệt tình	24	8,2	Rất cố gắng	39	13,2
Sẵn sàng	63	21,4	Nhiệt tình	67	22,7	Cố gắng	96	32,5
Bình thường	78	26,4	Bình thường	89	30,2	Bình thường	153	51,9
Không muốn	128	43,4	Không muốn	115	38,9	Không cố gắng	7	2,4
Tổng	**295**	**100**	**Tổng**	**295**	**100**	**Tổng**	**295**	**100**

Nguồn: Tổng hợp và điều tra của tác giả

Kết quả khảo sát ở Bảng 2.16 cho thấy, khi tiến độ đòi hỏi cần tăng ca hoặc

nhận thêm việc nhưng mức độ sẵn sàng chỉ đạt 21,4% và mức độ không muốn tăng ca lên đến 43,4%, mức độ không nhiệt tình khi nhận thêm công việc khác cũng trên 38,9%, mức độ rất sẵn sàng tăng ca hay rất nhiệt tình nhận thêm việc phù hợp chuyên môn chưa đến 10%. Nguyên nhân của sự thiếu sẵn sàng hay thiếu lòng nhiệt tình là một câu hỏi không chỉ của người nghiên cứu mà còn là của các nhà quản lý trong doanh nghiệp. Một phần của câu trả lời này là nguồn nhân lực thiếu động lực làm việc, đặc biệt là động lực về tài chính. Mức thù lao tài chính cho nhân lực trực tiếp tại VNPT Hà Nội cũng như rất nhiều doanh nghiệp khác luôn thấp hơn so với nhân lực gián tiếp trong khi đó nguồn nhân lực trực tiếp lại làm việc cực nhọc và luôn tiềm ẩn nhiều rủi ro hơn nhân lực gián tiếp.

Bảng 2.17. Mức độ hài lòng của nguồn nhân lực về chế độ tại VNPT Hà Nội

Mức độ	Nhân lực trực tiếp		Nhân lực gián tiếp	
	Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)
Rất hài lòng	0	0	25	9,8
Hài lòng	43	14,5	122	48
Ít hài lòng	184	62,4	71	27,9
Không hài lòng	68	23,1	36	14,3
Tổng	**295**	**100**	**254**	**100**

Nguồn: Điều tra của tác giả

Với các số liệu khảo sát ở Bảng 2.17 có thể thấy, rõ ràng 62,4% nhân lực trực tiếp là ít hài lòng về các chế độ của VNPT Hà Nội, trong khi đó 48% nhân lực gián tiếp lại hài lòng về các chế độ này. Hơn nữa điều kiện làm việc đối với nguồn nhân lực này lại khá phức tạp, người lao động phải thường xuyên làm việc trong môi trường có tiếng ồn, độ cao, thời tiết khắc nghiệt, nắng nóng mưa bão thất thường... do đó đã không lôi kéo được lòng nhiệt tình của người lao động. Đó là những nguyên nhân chính khiến cho sự thiếu nhiệt tình của nguồn nhân lực trực tiếp.

2.3. Đánh giá chung về chất lượng nguồn nhân lực của VNPT Hà Nội

2.3.1. Những kết quả đạt được

Thứ nhất, số lượng NNL qua đào tạo của VNPT Hà Nội tăng qua các năm.

Đến 31/12/2024, trong tổng nhân lực toàn VNPT Hà Nội là 2.130 người, thì có tới gần 70% đã qua đào tạo trình độ cao đẳng trở lên theo đúng chuyên môn nghiệp vụ phù hợp với lĩnh vực Bưu chính viễn thông. So với mặt bằng lao động chung của ngành viễn thông và đối với các ngành khác ở Việt Nam và trong khu vực thì đây là con số khá cao. Nhân lực qua đào tạo tăng dần qua các năm: nếu như năm 2020 toàn VNPT Hà Nội mới chỉ có 114 nhân lực qua đào tạo, thì sau 4 năm đến năm 2024 tăng lên 446 người, tăng 332 người so với năm 2020. Do số lượng qua đào tạo và trình độ chuyên môn về công nghệ thông tin của cán bộ công nhân viên của VNPT Hà Nội chiếm tỷ trọng lớn, nên chất lượng chung NNL của toàn VNPT Hà Nội đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ được giao.

Thứ hai, trình độ tin học, ngoại ngữ của nguồn nhân lực gián tiếp tại VNPT Hà Nội cũng tăng lên đáng kể.

Về trình độ tin học: để đáp ứng yêu cầu ứng dụng công nghệ thông tin có hiệu quả, thì việc đào tạo, bồi dưỡng nâng cao trình độ tin học được VNPT Hà Nội quan tâm. Tính đến 31/12/2024 thì 100% nhân lực gián tiếp của VNPT Hà Nội là có chứng chỉ tin học văn phòng trong đó có 98,4% là có chứng chỉ tin học ứng dụng cơ bản theo tiêu chuẩn khung Châu Âu được quy định tại Khoản 1 Điều 23 của Thông tư Liên tịch số 17/2016/TTLT-BGDĐT-BTTTT ngày 21/6/2016 của Bộ Giáo dục và Đào tạo và Bộ Thông tin và Truyền thông.

Về trình độ ngoại ngữ: trong bối cảnh hội nhập kinh tế xã hội ngày càng sâu rộng của nước ta hiện nay, thì việc nâng cao trình độ ngoại ngữ cho đội ngũ cán bộ công nhân viên là hết sức cần thiết. Nhận thức được yêu cầu đó, từ khi mới thành lập, VNPT Hà Nội đã quan tâm đến công tác đào tạo, bồi dưỡng về trình độ ngoại ngữ cho cán bộ công nhân viên nói chung. Đồng thời, đưa vào quy chế tuyển dụng yêu cầu về trình độ ngoại ngữ, xem đó như là một tiêu chuẩn để tuyển dụng vào làm việc trong Tổng công ty. Tính đến 31/12/2024 nhân lực gián tiếp của VNPT Hà Nội có tới 98,8% là có ít nhất 1 chứng chỉ ngoại ngữ, trong đó tiếng Anh là ngoại ngữ bắt buộc, ngoài ra còn có tiếng Trung, tiếng Nhật hay tiếng Nga... Qua điều tra cho thấy, tất cả các chứng chỉ ngoại ngữ tiếng Anh đều đạt chuẩn theo khung Châu Âu gồm 6 bậc

được quy định tại Thông tư số 01/2014/TT-BGDĐT ngày 24/01/2014 của Bộ trưởng Bộ Giáo dục và đào tạo..

Thứ ba, đa số cán bộ công nhân viên của VNPT Hà Nội đều được đào tạo chuyên môn về lĩnh vực Bưu chính viễn thông và Công nghệ thông tin. VNPT Hà Nội rất chú trọng đến chất lượng chuyên môn nghiệp vụ của NNL, do đó kể cả nhân lực đã qua đào tạo chuyên môn về Bưu chính viễn thông và Công nghệ thông tin ở bậc cao đẳng hay đại học thì khi tuyển dụng vào làm việc tại VNPT Hà Nội cũng đều được đào tạo lại theo chương trình đào tạo riêng của VNPT Hà Nội bởi các lớp ngắn hạn do chính VNPT Hà Nội tổ chức với 100% chi phí đào tạo là do VNPT Hà Nội bỏ ra. Đây là điểm rất khác biệt với các doanh nghiệp/công ty khác. Chính điều này càng khiến chất lượng NNL của VNPT Hà Nội ngày càng được nâng cao so với các doanh nghiệp khác trong cùng ngành.

Thứ tư, chất lượng NNL về Thể lực của VNPT Hà Nội được nâng lên. Về độ tuổi: VNPT Hà Nội có lực lượng lao động trực tiếp trẻ nhiệt tình, năng động, sức khỏe tốt, sức lực dồi dào và có lực lượng lao động gián tiếp dày kinh ngiệm trung thành với VNPT Hà Nội. Về chiều cao và cân nặng thì theo quy định trong Thông tư số 105/2023/TT-BQP ngày 06 tháng 12 năm 2023 của Bộ Quốc phòng đa số nguồn nhân lực của VNPT Hà Nội đều có thể trạng ở mức trung bình đảm bảo đủ tiêu chuẩn để làm việc.

Thứ năm, về Tâm lực: VNPT Hà Nội hiện có đội ngũ nhân lực có phẩm chất đạo đức, trách nhiệm đối với công việc được giao; ý thức chấp hành pháp luật Nhà nước, kỷ luật lao động, có tác phong công nghiệp: thể hiện ở ý thức chấp hành giờ giấc làm việc, quy trình giải quyết công việc thực hiện đúng quy định, nhanh gọn; quan hệ giao tiếp, ứng xử và phối hợp công tác giữa các đơn vị và giữa cán bộ, công nhân viên với nhau tốt; có tinh thần đoàn kết, chân thành, trung thực với lãnh đạo trong thực hiện nhiệm vụ.

2.3.2. Những hạn chế và nguyên nhân

Thứ nhất, VNPT Hà Nội vốn dĩ là doanh nghiệp nhà nước nên quan điểm tuyển dụng nhân lực vẫn theo lề thói cũ tức là tuyển dụng chủ yếu quan tâm đến trình độ

đào tạo, nơi đào tạo, thời gian đào tạo, hình thức đào tạo mà ít quan tâm đến khả năng giải quyết công việc, kỹ năng mềm và những tiềm năng còn ẩn chứa của nguồn nhân lực.

Thứ hai, chương trình đào tạo chuyên sâu đồng bộ về lĩnh vực bưu chính viễn thông công nghệ mới cho cán bộ công nhân kỹ thuật và cán bộ quản lý của VNPT Hà Nội chưa cập nhật những kiến thức mới và chưa thực sự phù hợp. Tính chuyên nghiệp, năng lực nghiên cứu khoa học công nghệ cũng như kỹ năng nghề nghiệp của cán bộ công nhân viên còn yếu nên chưa thể tự giải quyết các vấn đề thực tế phát sinh. Số cán bộ có thể sử dụng thành thạo ngoại ngữ trong quá trình làm việc, trao đổi với đối tác nước ngoài chưa nhiều. Có một số trường hợp, cán bộ được cử đi đào tạo nước ngoài nhưng trình độ ngoại ngữ chuyên sâu trong lĩnh vực bưu chính viễn thông công nghệ mới lại chưa cao. VNPT Hà Nội chưa có nhiều chế độ hỗ trợ chi phí cho người lao động học tập dài hạn để nâng cao trình độ chuyên môn, do đó nhiều lao động đã chủ động tự xin đi đào tạo sau đó xin chuyển công tác sang đơn vị khác có cơ hội thăng tiến cao hơn thay vì mong muốn nâng cao năng lực, đóng góp nhiều hơn cho công ty.

Thứ ba, vốn là doanh nghiệp nhà nước thuộc Bộ Thông tin và Truyền thông do đó các khóa đào tạo được tổ chức vẫn mang tính hình thức, khi kết thúc các khoá đào tạo hầu như những người tham gia đào tạo không có báo cáo kết quả và cũng không bị xử lý khi không đạt kết quả học tập theo yêu cầu; do đó chất lượng đào tạo không cao, nhân lực mặc dù có chứng chỉ nghề nhưng thực chất lại chưa thể vận dụng được vào công việc của mình nhiều. Nhân lực được đào tạo trong nước thì chất lượng chưa cao, phần nhiều nặng về lý thuyết, ít gắn liền với thực tế. Nhân lực được đào tạo ở nước ngoài về, từ nhiều quốc gia khác nhau, nội dung đào tạo và trình độ không tương đương, không yên tâm công tác và có xu hướng chuyển sang làm cho các doanh nghiệp nước ngoài.

Thứ tư, VNPT Hà Nội hiện vẫn đang sử dụng hệ thống lương cơ bản của nhà nước để làm cơ sở trả lương chức danh cho người lao động, trong hệ thống tiền lương vẫn còn sự hiện diện của sự bình quân trong phân phối với những nguyên tắc xơ cứng;

do đó, đa số nguồn nhân lực chưa thực sự hài lòng về cơ chế tiền lương. Công ty cũng chưa xây dựng được cơ chế đãi ngộ tương xứng với năng lực và hiệu quả công việc của nguồn nhân lực đặc biệt là với các chuyên gia, lao động kỹ thuật có trình độ cao. Cơ chế khen thưởng chưa hợp lý, số lượng nhân lực trực tiếp được khen thưởng còn ít, đa phần là khen thưởng cán bộ có chức vụ nên phần nào làm giảm ý nghĩa của việc khen thưởng, không tạo được sự khích lệ đối với người lao động.

Thứ năm, việc phân phối tiền lương và tiền thưởng như trên dẫn đến tình trạng vừa lãng phí tiền lương, không khuyến khích được các lao động có trình độ chuyên môn và kỹ thuật cao, làm giảm sức cạnh tranh của doanh nghiệp trên thị trường lao động. Tuy nhiên, trong bối cảnh hội nhập quốc tế hiện nay, mức độ cạnh tranh về nhân lực cao cấp ngày càng gay gắt, các chính sách đãi ngộ của các doanh nghiệp nói chung và doanh nghiệp ngành Bưu chính viễn thông nói riêng rất khác nhau và không cùng một mặt bằng. Mặt khác, có một thực trạng là nhân lực trẻ có trình độ, năng lực, được đào tạo bài bản sau một thời gian gắn bó với Công ty đã tìm cách chuyển sang làm việc cho các doanh nghiệp nước ngoài, doanh nghiệp liên doanh với nước ngoài hoặc các doanh nghiệp khác vì mức lương, các chế độ đãi ngộ, phúc lợi hấp dẫn và có một môi trường làm việc tốt, chuyên nghiệp hơn.

Thứ sáu, việc quản lý công tác khám sức khỏe cho công nhân viên còn gặp nhiều khó khăn do công nhân viên đến từ nhiều nơi không có các cơ sở y tế đã được chỉ định. Ngoài bệnh viện 108, người lao động còn đăng ký khám bệnh tại các bệnh viện cùng tuyến khác do đó công tác quản lý khám sức khỏe cũng gặp khó khăn. Tiêu chuẩn khám sức khỏe đối với chuyên gia nước ngoài, lao động trực tiếp và gián tiếp khác nhau do đó công tác quản lý khám sức khỏe cũng gặp khó khăn.

TIỂU KẾT CHƯƠNG 2

Trên cơ sở hệ thống lý thuyết về chất lượng nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp nói chung, trong Chương 2 đề án đã trình bày được những nôi dung:

Thứ nhất, đề án đã trình bày được khái quát về VNPT Hà Nội gồm: quá trình hình thành và phát triển của VNPT Hà Nội từ khi thành lập đến nay; cơ cấu bộ máy tổ chức của VNPT Hà Nội; kết quả hoạt động kinh doanh của VNPT Hà Nội trong giai đoạn 2022-2024; Các nguồn lực cơ bản của VNPT Hà Nội (mạng lưới hạ tầng, nguồn nhân lực, nguồn lực tài chính, các loại hình dịch vụ…).

Thứ hai, đề án đã đưa ra được bức tranh tổng thể về thực trạng chất lượng nguồn nhân lực tại VNPT Hà Nội thông qua các tiêu chí đánh giá về Trí lực (trình độ đào tạo, trình độ chuyên môn, kỹ năng nghề nghiệp, thâm niên làm việc của nguồn nhân lực); Thể lực (chiều cao, cân nặng, sức khỏe của nguồn nhân lực) và Tâm lực (thái độ và tâm lý làm việc, khả năng chịu áp lực công việc của nguồn nhân lực).

Thứ ba, từ thực trạng về chất lượng nguồn nhân lực tại VNPT Hà Nội, đề án đã đưa ra những đánh giá xác thực về chất lượng nguồn nhân lực tại VNPT Hà Nội trong thời gian qua làm cơ sở đề xuất các giải pháp được trình bày trong Chương 3 tiếp theo.

CHƯƠNG 3. GIẢI PHÁP NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC CHO VNPT HÀ NỘI

3.1. Quan điểm và định hướng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của VNPT Hà Nội đến năm 2030

3.1.1. Quan điểm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực

Căn cứ vào tình hình thực tế và yêu cầu của VNPT Hà Nội là đào tạo và xây dựng một đội ngũ cán bộ nhân viên có trình độ, kiến thức chuyên môn, nghiệp vụ cho VNPT Hà Nội, ngay từ quá trình tuyển dụng phải tuyển dụng những người có trình độ phù hợp, công tác đào tạo phải gắn với nhu cầu sử dụng, tránh đào tạo cán bộ không phù hợp với tình hình thực tế, thực hiện đào tạo thường xuyên và đào tạo nâng cao về trình độ kiến thức chuyên môn, nghiệp vụ. Việc nâng cao chất lượng nguồn nhân của VNPT Hà Nội phải đáp ứng với đòi hỏi của thời kỳ hội nhập, toàn cầu hoá và chủ yếu tập trung vào nâng cao trí lực cho nguồn nhân lực, bên cạnh đó là nâng cao kỹ năng, phẩm chất đạo đức, tinh thần trách nhiệm thái độ phục vụ của nhân viên. Nguồn nhân lực là tài sản của tổ chức, vì vậy, việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực cần được chú trọng và đặc biệt quan tâm. Để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực cho VNPT Hà Nội trong thời kỳ đổi mới đất nước và hội nhập kinh tế quốc tế thì cần quán triệt các quan điểm cơ bản sau đây:

Quan điểm 1: Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực phải xuất phát từ quan điểm, đường lối của Đảng Cộng sản Việt Nam về phát triển con người. Xây dựng đội ngũ nhân viên vững mạnh toàn diện, thực hiện thắng lợi đường lối, chính sách của Đảng. Căn cứ từ yêu cầu công việc để sắp đặt tổ chức, từ yêu cầu của tổ chức để chọn và sắp xếp con người. Do đó, công tác tổ chức cán bộ nói chung và việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực nói riêng phải xuất phát từ quan điểm và đường lối của Đảng về phát triển con người bao gồm đường lối chính trị, đường lối kinh tế trong thời kỳ đổi mới đất nước và hội nhập kinh tế quốc tế và quan điểm, nguyên tắc về công tác tổ chức,

Quan điểm 2: Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong VNPT Hà Nội theo hướng nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ, dựa trên cơ sở yêu cầu của công

việc. Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực phải được thực hiện theo hướng nhân lực có đủ kiến thức, kinh nghiệm, kỹ năng để thực thi công việc. Cũng giống như các ngành nghề khác, ngành bưu chính viễn thông trước hết đòi hỏi người thực hiện nó phải có được những hiểu biết, kỹ năng và năng lực nhất định. Đó là những tiêu chuẩn cần thiết phải có để có thể thực hiện thành công công việc, nói cách khác là nhân viên phải đạt được chất lượng tương xứng để làm việc. Vì vậy, muốn nâng cao chất lượng nguồn nhân lực thì VNPT Hà Nội phải căn cứ vào những yêu cầu của công việc để tuyển dụng, đào tạo và bồi dưỡng nhân lực; không phải vì những con người cụ thể mà bố trí sử dụng vào công việc mà phải xuất phát từ yêu cầu, từ đòi hỏi của công việc để tuyển chọn, sắp xếp con người đủ các điều kiện thực thi nhiệm vụ đó. Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực phải được thực hiện trên cơ sở của phân tích công việc, lấy mục tiêu đủ thể lực, trí lực và tâm lực để hoàn thành công việc làmmục tiêu nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.

3.1.2. Định hướng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực

Trên cơ sở định hướng phát triển, thực tiễn về nhân lực của VNPT Hà Nội, nhằm đáp ứng nhu cầu đổi mới, xây dựng và phát triển hội nhập quốc tế trong những năm tới cần xác định định hướng quản trị và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực như sau:

Thứ nhất, ban lãnh đạo VNPT Hà Nội cần có nhận thức sâu sắc về vai trò của nguồn nhân lực trong phát triển kinh tế. Từ đó có các chính sách, biện pháp cụ thể với từng thời kỳ để duy trì và khai thác tối đa tiềm năng sáng tạo của nguồn nhân lực đáp ứng nhu cầu của VNPT Hà Nội.

Thứ hai, coi việc xây dựng chiến lược nguồn nhân lực cần được thực hiện song song và hỗ trợ chiến lược kinh doanh, gắn chiến lược phát triển nguồn nhân lực với phương hướng phát triển của VNPT Hà Nội trong những thời gian ngắn hạn, trung hạn, dài hạn.

Thứ ba, hoàn thiện chính sách chủ đạo về nâng cao chất lượng nguồn nhân lực như: tuyển dụng, đào tạo phát triển, tạo động lực làm việc. Tổ chức sắp xếp lại lao động gắn với việc xây dựng chính sách hợp lý để kiện toàn bộ máy tổ chức, nâng cao

chất lượng kiểm tra, đánh giá kịp thời thay thế những cán bộ công nhân viên yếu kém, tạo môi trường làm việc phát huy sức sáng tạo, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.

Thứ tư, có những cơ chế, chính sách ưu đãi phù hợp tạo động lực khuyến khích người lao động học tập nâng cao năng lực. Làm tốt công tác chăm lo đời sống cho người lao động đảm bảo quyền lợi theo quy định của pháp luật: bảo hiểm, bảo hộ lao động, tiền lương…

Thứ năm, phát huy thế mạnh văn hóa doanh nghiệp có tính kế thừa gắn bó giữa các thế hệ để tạo giá trị chung về niềm tin, sự tự hào cho người lao động về thương hiệu VNPT.

3.2. Giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực cho VNPT Hà Nội đến năm 2030

3.2.1. Nhóm giải pháp nâng cao Trí lực nguồn nhân lực

Thứ nhất, trong năm 2026 VNPT Hà Nội phải xây dựng riêng cho công ty mình một kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng nguồn nhân lực hàng năm bài bản, khoa học dựa theo định hướng phát triển nguồn nhân lực của ngành Bưu chính viễn thông; trong đó cần chú ý vào các công việc:

(i) Nguồn nhân lực của VNPT Hà Nội phải được đào tạo lại chuyên môn sâu về ngành bưu chính viễn thông. Những kiến thức chuyên sâu đó phải luôn cập nhật với yêu cầu ngày càng cao của sự thay đổi khoa học công nghệ trong lĩnh vực bưu chính viễn thông và phải đảm bảo đáp ứng được nhu cầu thực tế của Việt Nam và thế giới.

(ii) Đa dạng hóa hình thức đào tạo phù hợp với điều kiện của VNPT Hà Nội như: Đào tạo cá nhân tại chỗ thông qua hình thức cán bộ cấp trên trực tiếp đào tạo cho cán bộ cấp dưới hay cán bộ có chuyên môn tốt đào tạo cán bộ còn hạn chế về chuyên môn. Nếu số lượng nhân lực nhiều ngành chuyên môn khác nhau thì có thể phân nhóm theo từng chuyên môn sâu rồi thuê chuyên gia về giảng dạy hoặc cử cán bộ chuyên môn tốt đào tạo. Cử nhân lực tham gia các khóa đào tạo ngắn hạn do Bộ Thông tin và Truyền thông tổ chức. Đào tạo thông qua việc tổ chức các cuộc "thi nghiệp vụ", thông qua các buổi hội thảo, buổi dã ngoại với các trò chơi khuyến khích tinh thần làm việc nhóm,...

(iii) Đối với nhân lực mới tuyển dụng ngoài đào tạo lại cũng cần phải đào tạo bài bản về quy định, quy trình công việc, tác phong làm việc, đạo đức nghề nghiệp...; trong đó, việc đào tạo cần chú trọng thực hiện theo phương pháp "vết dầu loang" - đào tạo ra đội ngũ để đào tạo những người khác, gắn việc đào tạo lý thuyết với thực hành nghề nghiệp tại chỗ nhằm nâng cao hiệu quả của công tác đào tạo. Phải coi việc đào tạo và tự đào tạo nhân lực mới tuyển dụng là quy chế bắt buộc, là nội dung của văn hoá tổ chức.

Thứ hai, việc đào tạo nguồn nhân lực tại VNPT Hà Nội phải phù hợp với từng đối tượng nguồn nhân lực (nhân lực trực tiếp, nhân lực gián tiếp) và từng vị trí công việc. Muốn vậy, trong năm 2026 VNPT Hà Nội cần phải thực hiện một số công việc sau:

(i) Xây dựng hệ thống tiêu chuẩn chức danh cán bộ phù hợp với từng vị trí công tác tại VNPT Hà Nội. Tiêu chuẩn chức danh cán bộ là cơ sở để đánh giá cán bộ có phù hợp với yêu cầu công tác của vị trí công việc tương ứng với từng công việc tại Tổng công ty hay không. Thông qua việc đánh giá chất lượng nhân lực theo tiêu chuẩn chức danh sẽ có thể xác định được nhu cầu cần đào tạo, bồi dưỡng đối với nguồn nhân lực tại VNPT Hà Nội. Để xây dựng được hệ thống tiêu chuẩn chức danh cán bộ, cần phải xác định rõ được các nội dung công việc của từng vị trí chức danh. Tùy theo tính chất, mức độ phức tạp và yêu cầu của từng công việc, cần có sự phân biệt rõ rệt về trình độ đào tạo, kiến thức chuyên môn và năng lực nghề nghiệp của từng vị trí chức danh.

(ii) Xây dựng và ban hành "Bản mô tả công việc" và "Bản tiêu chuẩn công việc" cho từng vị trí chức danh phù hợp với đặc điểm và điều kiện của doanh nghiệp mình nhưng phải theo quy định của Bộ Quốc phòng và của Nhà nước:

"Bản mô tả công việc là một tài liệu cung cấp thông tin liên quan đến công việc của từng vị trí chức danh nhằm giải thích và mô tả: Tính chất công việc; những trách nhiệm chính của người đảm nhận công việc; phương pháp và tiêu chuẩn để đánh giá kết quả đạt được; những năng lực và tính cách cần có để đảm nhận công việc; phạm vi trách nhiệm và quyền hạn trong công việc" **(Mẫu Bản mô tả công việc tại**

Phụ lục 03)

"Bản tiêu chuẩn công việc là văn bản liệt kê tất cả các yêu cầu chủ yếu đối với người thực hiện công việc. Hay nói khác đi là bản trình bày các điều kiện tiêu chuẩn tối thiểu có thể chấp nhận được mà một người cần phải có để hoàn thành một công việc riêng biệt nào đó". **(Mẫu Bản tiêu chuẩn công việc tại Phụ lục 04)**

Thứ ba, ngay tại thời điểm quý 1/2026 VNPT Hà Nội phải xây dựng được các kênh tuyển dụng nguồn nhân lực riêng: hiện nay tại VNPT Hà Nội đã ban hành quy trình tuyển dụng nhân lực công khai trên Webside của VNPT Hà Nội, tuy nhiên trên thực tế việc áp dụng quy trình này còn mang tính cứng nhắc và không mang lại một phong cách mới và có thể sẽ bỏ qua cơ hội để tuyển được những ứng viên tài năng. Như vậy, để có thể thu hút được nhiều ứng viên tiềm năng tạo cơ hội thuận lợi cho việc tuyển dụng được những ứng viên giàu tiềm năng nhất, phù hợp với yêu cầu công việc, VNPT Hà Nội cần phải đa dạng hoá nguồn tuyển chọn từ nguồn nhân lực bên trong VNPT Hà Nội và từ thị trường lao động bên ngoài. Nguồn nhân lực từ bên trong VNPT Hà Nội bao gồm các cán bộ công nhân viên đang làm việc tại các đơn vị trực thuộc của VNPT Hà Nội. Đây là nguồn nhân lực có năng lực, có kinh nghiệm thực tế. Để tuyển chọn được nguồn lao động này, VNPT Hà Nội xem xét điều chuyển một số nhân lực có năng lực và chuyên môn về bưu chính viễn thông và công nghệ thông tin phù hợp. VNPT Hà Nội cần ưu tiên tuyển dụng nguồn nhân lực bên trong VNPT Hà Nội trước. Điều này khiến cho số lượng nhân lực có thể không tăng nhưng giảm được các chi phí liên quan đến tuyển dụng, hợp đồng... đồng thời nguồn nhân lực bên trong VNPT Hà Nội có cơ hội thay đổi vị trí và công việc nhưng không xa với chuyên môn đã được đào tạo để tránh nhàm chán. Trường hợp nguồn nhân lực bên trong VNPT Hà Nội không đủ hoặc không phù hợp với chuyên môn và yêu cầu công việc, VNPT Hà Nội có thể tiến hành tuyển dụng từ nguồn bên ngoài. Đối với nguồn tuyển dụng từ bên ngoài, VNPT Hà Nội có thể tiến hành tổ chức thi tuyển theo các quy định đã xây dựng và ban hành, không tuyển lao động phổ thông mà phải ít nhất có trình độ từ trung cấp trở lên. Để thu hút các ứng viên này, ngoài việc đăng tải thông tin tuyển dụng rộng rãi trên các phương tiện thông tin đại chúng, Tổng công ty cũng cần

chủ động liên hệ với các Trường Đại học, cao đẳng và trung cấp để được giới thiệu các sinh viên khá, giỏi có năng lực và trực tiếp gặp gỡ và trao học bổng cho các sinh viên có thành tích học tập xuất sắc.

Thứ tư, công tác tuyển dụng NNL tại VNPT Hà Nội cần tuân thủ chặt chẽ các yêu cầu sau:

Tuyển dụng đúng người có trình độ chuyên môn cần tuyển trên cơ sở nhu cầu công việc, bố trí đúng việc, đúng vị trí còn thiếu; Không hạn chế nguồn tuyển dụng, bao gồm cả lao động trong nước, Việt kiều và người nước ngoài.

Công khai hóa quá trình tuyển dụng gồm: tiêu chuẩn chức danh, yêu cầu trình độ cụ thể; thời điểm nộp hồ sơ, sơ tuyển, thi tuyển, phỏng vấn; Tiêu chí xét duyệt, mức lương, các chế độ liên quan và điều kiện làm việc bằng việc thông báo trên trang Web của VNPT Hà Nội và thông báo đến các các phương tiện thông tin đại chúng.

Quy chế tuyển dụng nhân lực tại VNPT Hà Nội phải được công khai minh bạch để làm cơ sở kiểm tra, giám sát quá trình thực hiện.

Tất cả lao động được tuyển dụng vào làm việc tại VNPT Hà Nội phải thông qua thi tuyển, sát hạch. Triệt để xóa bỏ và chấm dứt việc tuyển dụng lao động không qua thi tuyển, tuyển dụng lao động theo các mối quan hệ, không đáp ứng được yêu cầu của chức danh cần tuyển.

Thực hiện đầy đủ nguyên tắc bình đẳng trong thi tuyển, xét tuyển, đảm bảo công bằng, dân chủ, công khai từ khâu lập kế hoạch cũng như tổ chức thực hiện thi tuyển.

Thực hiện đúng mục tiêu của thi tuyển là lựa chọn trong số những người dự thi đạt kết quả và lấy người có tổng số điểm từ cao đến thấp cho đến hết chỉ tiêu cần tuyển. Muốn vậy, số người đưa đi dự thi phải nhiều hơn số lượng cần tuyển để đảm bảo nguyên tắc đấu loại.

Đổi mới nội dung thi tuyển, phần thi nghiệp vụ phải đảm bảo sát với trình độ chuyên môn nghiệp vụ cần tuyển.

Thứ năm, trong năm 2026 VNPT Hà Nội phải xây dựng được cơ chế đặc thù thu hút nguồn nhân lực giỏi bằng cách:

Nghiên cứu, xây dựng, ban hành cơ chế ưu đãi, chế độ đặc thù nhằm thu hút các chuyên gia công nghệ giỏi; nghiên cứu, đề xuất việc áp dụng mức lương, phụ cấp hợp lý đối với đội ngũ chuyên trách công nghệ thông tin nhằm tạo động lực cho nhân lực chất lượng cao yên tâm và nỗ lực cống hiến.

Thu hút nhân lực trình độ cao từ nước ngoài thông qua việc nhanh chóng xây dựng cơ chế, chính sách hỗ trợ kinh phí và tạo thuận lợi về thủ tục xuất/nhập cảnh, visa, giấy phép lao động; Phát triển các mạng lưới kết nối nhân tài, thu hút sự tham gia đóng góp của cộng đồng các nhà khoa học người Việt Nam ở nước ngoài.

Đẩy mạnh công tác tạo động lực thông qua cơ hội thăng tiến trong công việc. Mạnh dạn sử dụng, giao trọng trách, nhiệm vụ lớn và tạo điều kiện để nhân lực thử thách trong môi trường sáng tạo và đem sức lực, trí tuệ cống hiến cao nhất, tốt nhất, tương xứng với tài năng của mình. Các nhà khoa học hàng đầu nếu được bổ nhiệm các chức vụ quản lý đơn vị chuyên môn sẽ phát huy được tài năng tốt nhất. Những nhà khoa học có năng lực nổi bật về lãnh đạo nếu được bổ nhiệm giữ các chức vụ lãnh đạo chủ chốt ở các cơ quan, tổ chức sẽ không chỉ phát triển đơn vị và còn giúp công ty phát triển lớn mạnh.

Thứ sáu, ngay từ tháng 01/2026 VNPT Hà Nội nên áp dụng hình thức đánh giá nguồn nhân lực theo các chỉ tiêu định lượng mà thế giới đã áp dụng thông qua chỉ số KPIs (Key Performance Index). Chỉ số này được xây dựng để đo lường hiệu suất công việc của nguồn nhân lực dựa trên sự kết hợp của mức độ hoàn thành công việc và thái độ làm việc của nhân lực. Cách thức đánh giá như sau: Cuối mỗi quý, trên cơ sở bảng tiêu chuẩn đánh giá mà mỗi cá nhân người lao động tự chấm điểm, người quản lý trực tiếp sẽ tiến hành đánh giá thành tích tất cả những cán bộ, công nhân, nhân viên trong đội hay trong phòng của mình phụ trách. Đối với cấp trưởng đơn vị, lãnh đạo đơn vị tự chấm điểm mức độ hoàn thành công việc trong tháng và gửi tới lãnh đạo VNPT Hà Nội. Lãnh đạo VNPT Hà Nội đánh giá, từ đó xác định mức lương của trưởng đơn vị

KPIs của một người = KPIs cá nhân (60%) + KPIs người quản lý trực tiếp (40%)

(Mẫu bảng tiêu chuẩn đánh giá nguồn nhân lực hàng quý tại Phụ lục 05)

Kết quả xếp loại này sẽ là căn cứ để ghi nhận thành tích của nguồn nhân lực, dựa vào đó VNPT Hà Nội sẽ tuyên dương khen thưởng vào buổi lễ tổng kết cuối năm hoặc cuối quý. Xếp loại:

+ Loại A: Đạt điểm từ 86 - 100 điểm

+ Loại B: Đạt điểm từ 71 - 85 điểm

+ Loại C: Đạt điểm từ 50 - 70 điểm

+ Không xếp loại: Dưới 50 điểm

3.2.2. Nhóm giải pháp nâng cao Thể lực nguồn nhân lực

Một con người thân thể có khỏe mạnh mới chứa đựng tâm hồn trong sáng và tinh thần sảng khoái, từ đó mới tiếp thu được kiến thức văn hóa; chuyên môn, nghiệp vụ tốt và làm việc mới có hiệu quả cao. Vì vậy, ngoài việc nâng cao Trí lực và Tâm lực cho người lao động thì cũng phải nâng cao Thể lực cho nguồn nhân lực. Công tác sức khỏe - môi trường lao động - bệnh nghề nghiệp và tai nạn lao động luôn là các vấn đề có liên quan chặt chẽ, có quan hệ tương hỗ và đòi hỏi các giải pháp đồng bộ để giải quyết cũng có nghĩa là nâng cao Thể lực cho người lao động.

Để công tác chỉ đạo, quản lý và giám sát đảm bảo sức khỏe cho nguồn nhân lực của VNPT Hà Nội một cách hiệu quả và thống nhất, trên cơ sở các kinh nghiệm của nhiều doanh nghiệp hay ngành nghề khác, tác giả đề nghị thực hiện một số giải pháp phải được thực hiện trong 02 năm 2026-2027 như sau:

Thứ nhất, tăng cường thực hiện việc giám sát môi trường lao động và bệnh nghề nghiệp của nguồn nhân lực: việc giám sát môi trường lao động, theo dõi bệnh nghề nghiệp cần được thực hiện đồng bộ và thường xuyên. Mặc dù ngành Bưu chính viễn thông lao động không vất vả nặng nhọc và độc hại như các ngành xây dựng, dầu khí nhưng môi trường làm việc cũng không kém phần phức tạp và nguy hiểm. Điều đó đã tác động đến sức khỏe của người lao động, thậm chí còn gây bệnh nghề nghiệp cho người lao động. Việc thực hiện tốt công tác giám sát môi trường lao động, tìm ra những yếu tố có hại đến sức khỏe người lao động để từ đó kiến nghị các biện pháp cải thiện điều kiện lao động và trang thiết bị phương tiện bảo hộ cá nhân là biện pháp thiết thực nhằm nâng cao thể lực cho nguồn nhân lực. Công việc giám sát có thể giao

cho một bộ phận chuyên trách phối hợp với bộ phận y tế của VNPT Hà Nội và tăng cường tần suất giám sát lên hai lần một năm thậm chí cứ một quý một lần thay vì có chế giám sát định kỳ cuối năm mà VNPT Hà Nội đã và đang thực hiện.

Thứ hai, tăng cường hơn nữa công tác thông tin và tuyên truyền giáo dục về bảo hộ lao động, sức khỏe, môi trường và bệnh nghề nghiệp. Cần quán triệt rằng An toàn - Vệ sinh lao động phải được chú trọng và tập trung vào các giải pháp chủ động, đó là: quản lý, công nghệ, tổ chức sản xuất, giáo dục, tuyên truyền; các phương tiện bảo vệ cá nhân, bảo hộ lao động chỉ là biện pháp khắc phục, là giải pháp sau cùng.

Thứ ba, tăng cường hơn nữa công tác giám sát, kiểm tra an toàn sức khỏe môi trường với các nhiệm vụ chính sau:

Xây dựng văn hóa an toàn sức khỏe môi trường trong toàn thể cán bộ công nhân viên của VNPT Hà Nội; Tổ chức các loại hình đào tạo thích hợp với từng loại đối tượng, quan tâm đặc biệt đến các cán bộ quản lý, cán bộ chuyên trách.

Đôn đốc và hỗ trợ để mọi cán bộ công nhân viên trong VNPT Hà Nội xây dựng hệ thống quản lý an toàn sức khỏe môi trường theo tiêu chuẩn quốc tế.

Tổ chức các nghiên cứu triển khai, nghiên cứu ứng dụng đối với các giải pháp công nghệ có tính an toàn tự thân, thân thiện với môi trường.

Nâng cao nhận thức về an toàn sức khỏe môi trường cho tất cả cán bộ công nhân viên của cả VNPT Hà Nội và các đối tác, đây không chỉ là trách nhiệm của lãnh đạo các cấp mà trở thành nghĩa vụ, ý thức tự giác của mọi người.

3.2.3. Nhóm giải pháp nâng cao Tâm lực của nguồn nhân lực

Thứ nhất, ngay từ tháng 01/2026 VNPT Hà Nội cần trang bị đầy đủ các phương tiện bảo hộ lao động hiện đại nhất, tối ưu nhất mà bảo đảm được an toàn vệ sinh lao động cho người lao động theo từng vị trí công việc yêu cầu như quần áo bảo hộ lao động, găng tay, khẩu trang, mũ bảo hiểm, mặt nạ, dây an toàn... đáp ứng được nhu cầu của công việc. Bên cạnh đó, VNPT Hà Nội cũng cần phải trang bị đầy đủ và hiện đại hóa hệ thống các máy móc thiết bị làm giảm thiểu sức lao động, đồng thời tăng cường tập huấn cho công nhân sử dụng thành thạo hệ thống máy móc thiết bị hiện đại tránh lãnh phí chi phí đầu tư và thời gian vận hành sử dụng.

Thứ hai, định kỳ cứ đến tháng 12 hàng năm VNPT Hà Nội phải thực hiện kiểm tra các trang thiết bị chống độc hại và đảm bảo an toàn lao động, đảm bảo đạt tiêu chuẩn theo quy định về nhiệt độ, tiếng ồn, độ cao... hạn chế và tránh được tai nạn lao động và bệnh nghề nghiệp. Bố trí thời gian làm việc hợp lý hơn đối với lao động trực tiếp. Hạn chế tăng ca, kíp và làm thêm giờ vào ngày nghỉ hay ban đêm gây áp lực căng thẳng cho người lao động mà làm ảnh hưởng đến sức của người lao động và làm giảm hiệu quả công việc.

Thứ ba, ngay tại thời điểm quý 1/2026 VNPT Hà Nội phải xây dựng cho mình một chế độ đãi ngộ hợp lý để tạo động lực làm việc, thu hút và lưu giữ nguồn nhân lực có chất lượng đến làm việc và gắn bó với VNPT Hà Nội. Chế độ đãi ngộ thể hiện ở chính sách tiền lương, tiền thưởng, phúc lợi xã hội:

(i) Về chính sách tiền lương: Hiện nay VNPT Hà Nội đang áp dụng chế độ tiền lương cơ bản theo quy định Nhà nước, chế độ tiền lương này chưa thể hiện được giá trị sức lao động, khả năng và hiệu quả làm việc thực tế của cán bộ công nhân viên; tiền lương vẫn mang tính chất "Cào bằng" chỉ phù hợp với lao động gián tiếp, không khuyến khích người lao động làm việc chất lượng, hiệu quả đặc biệt là đối với lao động trực tiếp. Theo khảo sát về sự hài lòng của người lao động về chế độ tiền lương như đã trình bày ở chương thực trạng cho thấy hầu hết lao động trực tiếp chưa hài lòng về chế độ tiền lương hiện giờ của VNPT Hà Nội. Mặc dù so với các ngành thương mại dịch vụ khác mức lương trung bình của ngành Bưu chính viễn thông là cao hơn nhưng so với các ngành công nghiệp khác thì lại thấp hơn. Vì vậy, mức tiền lương hiện nay chưa thực sự tương xứng với hiệu quả công việc, đồng thời cũng chưa thu hút và giữ chân được nguồn nhân lực công nghệ thông tin có chất lượng cao cho VNPT Hà Nội. Nhằm khắc phục những hạn chế của chế độ tiền lương hiện tại thì VNPT Hà Nội trong năm 2026 cần xây dựng lại cơ chế tiền lương riêng cho đối tượng nhân lực trực tiếp và gián tiếp. Tuy nhiên, trong thời gian tới VNPT Hà Nội có thể áp dụng phương pháp "**Trả lương 3Ps**" để khắc phục được các nhược điểm của phương pháp trả lương truyền thống mà VNPT Hà Nội đã và đang thực hiện. Hệ thống lương 3Ps được xây dựng đảm bảo các cấu phần thu nhập cá nhân phản ánh được cả ba yếu tố

(1) Position - Vị trí công việc, (2) Person - Năng lực cá nhân và (3) Performance - Kết quả công việc. Phương pháp này đã được rất nhiều doanh nghiệp trên thế giới áp dụng bởi vì việc trả lương phù hợp với tầm ảnh hưởng của vị trí đối với doanh nghiệp, tạo tính cạnh tranh so với thị trường của cùng một tập hợp các chức năng. Còn đối với nhân lực trực tiếp, để khuyến khích nguồn nhân lực lao động tích cực và hiệu quả hơn, trong thời gian tới VNPT Hà Nội có thể nghiên cứu đề nghị VNPT và các cơ quan quản lý nhà nước cho làm thí điểm chế độ tiền lương cho công nhân theo hướng khoán quỹ lương theo dự án. Quỹ lương này không lấy từ NSNN mà sẽ được tính trên doanh thu của dự án mang lại.

(ii) Về chính sách khen thưởng: với đặc thù của ngành Bưu chính viễn thông, VNPT Hà Nội có thể xây dựng lại cơ chế khen thưởng riêng cho công ty mình vừa đảm bảo sự công bằng vừa khuyến khích cán bộ công nhân viên làm việc có hiệu quả hơn. Theo đó, các hình thức khen thưởng bao gồm:

Thưởng định kỳ: VNPT Hà Nội thực hiện đánh giá kết quả thực hiện công việc hàng quý thông qua chỉ số KPIs (Key Performance Index). Căn cứ vào kết quả đánh giá từ các bộ phận, phòng ban trình lên, Hội đồng tiền lương và thi đua khen thưởng đề xuất mức thưởng cho cá nhân hay tập thể tùy theo từng danh hiệu.

Thưởng bất thường: Đối tượng: cá nhân hoặc tập thể có sáng kiến, có thành tích vượt trội trong quá trình làm việc tạo nên giá trị gia tăng cho VNPT Hà Nội. Sau khi kết thúc một chương trình/ chiến dịch hành động, phụ trách các bộ phận báo cáo tổng kết và kiến nghị đối tượng được khen thưởng lên Hội đồng thi đua khen thưởng. Mức thưởng do Tổng giám đốc quyết định từ nguồn giá trị lợi nhuận gia tăng.

Thưởng khác: Song song với hình thức khen thưởng bằng vật chất, VNPT Hà Nội cũng cần phải tăng cường hình thức phi vật chất như cấp giấy khen, giấy tuyên dương trước toàn VNPT Hà Nội vào các dịp tổng kết thi đua, lập bảng thành tích niêm yết ở bảng tin của VNPT Hà Nội.

(iii) Về chính sách phúc lợi và chế độ đãi ngộ khác: chính sách phúc lợi cũng là một phần không thể thiếu đối với bất cứ người lao động nào. Các chế độ phúc lợi, đãi ngộ như hỗ trợ ăn trưa, ăn ca; hỗ trợ nhà ở; gửi trẻ; chi thăm hỏi ốm đau, ma chay

hiếu hỷ; chi khám chữa bệnh định kỳ; tham quan du lịch; tham gia các phong trào, hoạt động thể thao.... được người lao động rất quan tâm, nó góp phần tích cực cải thiện đời sống của người lao động, thể hiện sự quan tâm của các doanh nghiệp. Mặc dù mức hỗ trợ này chiếm tỷ trọng không nhiều trên thu nhập nhưng nó có tác dụng rất lớn về mặt tinh thần, giúp cho người lao động bớt đi những lo lắng trong cuộc sống mà yên tâm hơn trong công việc, tập trung làm việc hiệu quả cao hơn. Để hoàn thiện chính sách phúc lợi và chế độ đãi ngộ, từ năm 2026 trở đi VNPT Hà Nội cần thực hiện một số nội dung sau:

Lãnh đạo VNPT Hà Nội phối hợp với tổ chức công đoàn xây dựng các chính sách, chế độ phúc lợi, đãi ngộ riêng đảm bảo phù hợp với các quy định hiện hành của Nhà nước nhưng phải gắn liền với điều kiện thực tiễn của VNPT Hà Nội. Chính sách phúc lợi được xây dựng cần dựa trên một số chỉ tiêu là: Hỗ trợ ăn trưa, hỗ trợ gửi trẻ, hỗ trợ tham quan, nghỉ mát, hỗ trợ tiền tàu xe cho công nhân ở xa (nếu có), hỗ trợ tiền quà tết; hỗ trợ tiền đi thăm hỏi, ốm đau, bệnh tật.

Lãnh đạo và công đoàn VNPT Hà Nội phải luôn đồng hành cùng cán bộ công nhân viên trong mọi hoạt động, sẵn sàng tiếp thu ý kiến của người lao động, đáp ứng những nguyện vọng chính đáng của họ, tạo mọi điều kiện để họ phát huy hết năng lực sẵn có.

3.3. Kiến nghị nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực cho VNPT Hà Nội

Để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực cho mVNPT Hà Nội, ngoài những giải pháp trình bày ở trên, tác giả xin đề xuất một số kiến nghị đối với Nhà nước và Bộ Khoa học và Công nghệ như sau:

3.3.1. Kiến nghị với Nhà nước

Một là, Nhà nước cần ban hành quy định hệ thống chức danh cũng như bổ sung các chức danh nhằm phân loại, khuyến khích đào tạo cán bộ quản lý, công nhân giỏi ngành bưu chính viễn thông như: Tổng giám đốc, Giám đốc, Chỉ huy trưởng dự án đặc biệt, nhóm A-B-C, kỹ sư trưởng, kỹ sư chính, công nhân….

Hai là, Nhà nước cần quyết liệt thực hiện việc cổ phần hóa và bán hết vốn nhà

nước tại các doanh nghiệp nhà nước đã cổ phần hóa, đặc biệt là các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực bưu chính viễn thông, để cổ đông lựa chọn các nhà quản lý giỏi phù hợp. Quyết định chế độ đãi ngộ theo hiệu quả công việc từ đó nâng cao chất lượng nguồn nhân lực phù hợp với chiến lược phát triển doanh nghiệp tránh tình trạng "Bao cấp" trong bổ nhiệm cán bộ quản lý cũng như chế độ đãi ngộ thiếu công bằng, công khai, minh bạch.

Ba là, trước xu thế bùng nổ của cuộc cách mạng công nghệ 4.0 hiện nay, Nhà nước cần dành kinh phí cho việc áp dụng khoa học công nghệ tiên tiến hiện đại vào các doanh nghiệp trong ngành bưu chính viễn thông nhằm nâng cao năng suất lao động, tăng năng lực cạnh tranh của ngành bưu chính viễn thông so với khu vực và thế giới.

Bốn là, Nhà nước cần hình thành trung tâm đánh giá quốc gia về kỹ năng nghề của ngành bưu chính viễn thông. Xây dựng hệ thống tiêu chuẩn kỹ năng nghề cấp quốc gia để các cơ sở đào tạo phải nghiêm chỉnh thực hiện theo hệ thống tiêu chuẩn đó. Đồng thời, các cơ sở đào tạo phải trang bị các phương tiện giảng dạy và học tập tiếp cận được với trình độ khoa học, kỹ thuật công nghệ tại các doanh nghiệp.

3.3.2. Kiến nghị với Bộ Khoa học và Công nghệ

Một là, quy hoạch và sắp xếp lại hệ thống mạng lưới cơ sở đào tạo bao gồm các cơ sở thuộc Bộ Khoa học và Công nghệ, thuộc các doanh nghiệp nhà nước, thuộc các địa phương, bao phủ các vùng miền trên phạm vi cả nước, đầy đủ các ngành nghề thuộc các lĩnh vực quản lý của Bộ Khoa học và Công nghệ theo hướng "mở rộng quy mô hợp lý kết hợp đầu tư theo chiều sâu, đa dạng ngành nghề, cấp độ và loại hình đào tạo, trang thiết bị hiện đại, tiếp cận với tiến bộ của khoa học công nghệ". Đồng thời, mở thêm các trường cao đẳng, trung cấp chuyên nghiệp tại các địa phương, nâng cấp các trường cao đẳng thành các trường đại học khu vực. Phát triển Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông trở thành các trung tâm đào tạo bậc đại học và sau đại học hàng đầu Việt Nam, ngang tầm khu vực và quốc tế.

Hai là, phát triển hệ thống đào tạo, bồi dưỡng cán bộ quản lý bưu chính viễn thông. Tập trung tổ chức xây dựng Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông thành

trung tâm đào tạo bồi dưỡng cán bộ chuyên sâu của ngành Bưu chính Viễn thông ngang tầm các nước trong khu vực và quốc tế, đặc biệt là nội dung đề án đào tạo bồi dưỡng nâng cao năng lực quản lý đối với công chức lãnh đạo, chuyên môn Bưu chính Viễn thông các cấp đã được Thủ tướng Chính phủ phê duyệt.

Ba là, nâng cao toàn diện về chất lượng đội ngũ giảng viên, giáo viên. Rà soát, điều chỉnh và bổ sung các cơ chế, chính sách có liên quan đến các cơ chế thu hút tuyển dụng đội ngũ giảng viên, chuyên gia có trình độ chuyên môn giỏi. Thường xuyên và mở rộng bồi dưỡng việc nâng cao trình độ chuyên môn cho giảng viên đạt chuẩn và trên chuẩn năm 2030. Đổi mới và đồng bộ các nội dung chương trình và phương pháp đào tạo gắn với chuẩn đầu ra của mỗi chương trình. Coi trọng các kỹ năng thực hành, bám sát nhu cầu của thị trường lao động, gắn đào tạo với giải quyết việc làm, tận dụng năng lực của các doanh nghiệp trong công tác đào tạo.

Bốn là, giao cho Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông là đầu mối thường xuyên tổ chức tọa đàm với các doanh nghiệp thuộc Bộ Khoa học và Công nghệ, cũng như những nghiên cứu cần thiết nhằm hiểu rõ những vướng mắc của các doanh nghiệp về cơ chế chính sách và có cải tiến phù hợp, đồng bộ tạo ra môi trường kinh doanh bình đẳng giữa các doanh nghiệp của Ngành và các doanh nghiệp thuộc Bộ Khoa học và Công nghệ, tạo thuận lợi cho các doanh nghiệp phát triển để phù hợp với sự thay đổi của môi trường kinh tế, xã hội và yêu cầu của doamh nghiệp.

Năm là, phải đổi mới cơ chế tuyển dụng; sử dụng và đãi ngộ người lao động ngành Bưu chính Viễn thông, luôn tạo động lực để thu hút người lao động nói chung và các chuyên gia giỏi, có trình độ cao nói riêng để gắn bó với các ngành nghề.

Sáu là, tăng cường công tác chăm sóc và bảo vệ sức khỏe, nâng cao thể lực cho toàn dân. Tích cực thực hiện có hiệu quả các chương trình mục tiêu Quốc gia về y tế, đẩy lùi các bệnh truyền nhiễm hạn chế bệnh nghề nghiệp. Đổi mới và thực hiện thống nhất các giải pháp về an toàn lao động, bảo hiểm xã hội và chăm sóc sức khỏe cho người lao động trong ngành Bưu chính Viễn thông. Tăng cường chế độ ăn uống giữa ca cho người lao động nhằm đảm bảo đủ chất dinh dưỡng, đảm bảo vệ sinh an toàn thực phẩm, cải thiện điều kiện làm việc cho người lao động…

TIỂU KẾT CHƯƠNG 3

Trên cơ sở những lý luận chung về chất lượng nguồn nhân lực tại các doanh nghiệp nói chung ở Chương 1, kết hợp với quá trình tìm hiểu thực tế tại VNPT Hà Nội trong thời gian qua, đề án đã làm rõ thực trạng chất lượng nguồn nhân tại VNPT Hà Nội thông qua bộ 3 tiêu chí được xây dựng làm thước đo về chất lượng nguồn nhân lực: Trí lực, Thể lực và Tâm lực để tìm ra những điểm mạnh và điểm yếu của nguồn nhân lực tại VNPT Hà Nội ở Chương 2. Chương 3 này đã đưa ra các nhóm giải pháp nhằm nâng cao hơn nữa chất lượng nguồn nhân lực cho VNPT Hà Nội trong đó tập trung vào 3 hoạt động chính đó là: nâng cao Trí lực, nâng cao Thể lực và nâng cao Tâm lực cho nguồn nhân lực:

Nhóm giải pháp nâng cao Trí lực đặt trọng tâm vào công tác đào tạo nguồn nhân lực, đây là giải pháp quan trọng hàng đầu cho việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực cho VNPT Hà Nội cả trước mắt và lâu dài.

Nhóm giải pháp nâng cao Thể lực tập trung vào thực hiện công việc giám sát kiểm tra an toàn sức khỏe môi trường lao động và bệnh nghề nghiệp của nguồn nhân lực; vào công tác thông tin và tuyên truyền giáo dục về bảo hộ lao động, sức khỏe, môi trường làm việc.

Nhóm giải pháp nâng cao Tâm lực chú trọng chế độ đãi ngộ và cơ chế tiền lương đối với nguồn nhân lực theo hệ số chức danh công việc.

Kết hợp với các giải pháp trên, tác giả đề xuất một số kiến nghị với Nhà nước và Bộ Khoa học và Công nghệ với mong muốn chất lượng nguồn nhân lực tại VNPT Hà Nội được nâng lên, khả năng cạnh tranh của ngành Bưu chính Viễn thông Việt Nam ngày được nâng lên hơn nữa trên thị trường quốc tế.

KẾT LUẬN

Sự phát triển của khoa học kỹ thuật và công nghệ càng góp phần thúc đẩy kinh tế toàn cầu không ngừng biến động. Trong guồng quay không ngừng nghỉ đó, sự thịnh vượng và uy lực của mỗi quốc gia phụ thuộc vào nguồn nhân lực là chủ yếu. Chất lượng nguồn nhân lực cao là lợi thế cạnh tranh tuyệt đối cao nhất so với các nguồn lực khác, vì nguồn nhân lực đóng vai trò quyết định và chi phối mọi nguồn lực khác. Do đó, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực là yêu cầu bức thiết và rất quan trọng đối với mỗi doanh nghiệp, mỗi ngành và mỗi quốc gia.

Nhận thức được vấn đề này, tác giả đã nỗ lực nghiên cứu và đặt ra mục đích nghiên cứu cho đề án. Xuất phát từ mục đích nghiên cứu, đề án đã đạt được những kết quả nghiên cứu sau:

Thứ nhất, hệ thống được các khái niệm về nguồn nhân lực, chất lượng nguồn nhân lực từ đó đưa ra nhận định riêng của tác giả. Hệ thống hóa các chỉ tiêu đánh giá chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp nói chung. Đồng thời, dựa trên các kinh nghiệm thực tế về hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của các doanh nghiệp trong nước, đề án đã rút ra được một số bài học kinh nghiệm quý giá cho VNPT Hà Nội.

Thứ hai, trên cơ sở những lý luận chung về chất lượng NNL tại các doanh nghiệp nói chung, kết hợp với quá trình tìm hiểu thực tế tại VNPT Hà Nội; tác giả đã có cơ hội tiếp xúc với hoạt động quản trị nhân lực, tìm hiểu về chất lượng nguồn nhân lực, từ đó làm rõ thực trạng chất lượng nguồn nhân lực tại VNPT Hà Nội thông qua bộ 3 tiêu chí: Trí lực, Thể lực và Tâm lực để tìm ra những điểm mạnh và điểm yếu của nguồn nhân lực tại VNPT Hà Nội.

Thứ ba, với kết quả nghiên cứu như trên, Đề án đã đạt được mục tiêu nghiên cứu là đã nêu được một số nét cơ bản về thực trạng chất lượng nguồn nhân lực tại VNPT Hà Nội để từ đó đưa ra một số giải pháp để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực cho VNPT Hà Nội trong thời gian tới phù hợp với định hướng phát triển của Tập đoàn VNPT nói chung.

Tác giả đã cố gắng giải quyết và hy vọng có thể giải quyết được trọn vẹn, tuy nhiên không thể tránh khỏi khiếm khuyết. Do vậy, tác giả rất mong nhận được sự đóng góp chân thành để Đề án được hoàn thiện hơn.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. ADB (2001), *Human Capital of the Poor in Vietnam*, Manila Philipines.
2. Agbodjah Lily Sena (2008), *A Human resource management policy development (HRMPD) framework for Large construction companies operating in Ghana*, PhD Thesis, University of Architecture and Planning, Ghana.
3. Bộ y tế và Bộ Quốc phòng (2011), *Thông tư liên tịch số 36/TTLT-BYT-BQP ngày 17/10/2011 của Bộ Y tế và Bộ Quốc phòng về hướng dẫn việc khám sức khỏe.*
4. Bùi Văn Nhơn (2012), *Quản lý và phát triển nguồn nhân lực,* xuất bản lần thứ 4, Nxb Tư pháp, Hà Nội.
5. David Begg, Stanley Fischer, Rudiger Dornbush (2014), *Ecconomics,* 5th edition, Mc Graw - Hill Higher Education.
6. Đinh Văn Toàn (2013), *Phát triển nguồn nhân lực của Tập đoàn điện lực Việt Nam đến năm 2015,* Luận án tiến sĩ kinh tế, Trường Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
7. Đoàn Anh Tuấn (2013), *Nâng cao chất lượng nhân lực của Tập đoàn Dầu khí quốc gia Việt Nam,* Luận án tiến sĩ kinh tế, Học viện chính trị quốc gia Hồ Chí Minh.
8. Đỗ Minh Cương và Mạc Văn Tiến (2004), *Phát triển lao động kỹ thuật ở Việt Nam - Lý luận và thực tiễn*, Nxb Lao động Xã hội, Hà Nội, tr.12-13.
9. Đỗ Văn Phức (2012), *Quản lý nhân lực của doanh nghiệp,* Nxb Khoa học và kỹ thuật, Hà Nội.
10. Mai Quốc Chánh và Trần Xuân Cầu (2008), *Giáo trình Kinh tế nguồn nhân lực,* Nxb Trường Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
11. Lê Thị Mỹ Linh (2009), *Phát triển nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam trong quá trình hội nhập kinh tế quốc tế*, Luận án Tiến sĩ kinh tế, Trường Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
12. Nguyễn Bắc Son (2005), *Nâng cao chất lượng đội ngũ công chức quản lý Nhà nước đáp ứng yêu cầu công nghiệp hóa - hiện đại hóa,* Luận án tiến sĩ kinh tế, Trường Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.

13. Nguyễn Thị Hồng Cẩm (2013), *Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp chế biến gỗ Việt Nam*, Luận án tiến sĩ kinh tế, Trường Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
14. Nguyễn Thị Lê Trâm (2016), "Đào tạo nhân lực doanh nghiệp ngành Dầu khí Việt Nam trong bối cảnh hội nhập quốc tế", *Tạp chí Tài chính*, kỳ 2 (2).
15. Nguyễn Kim Diện (2008), *Nâng cao chất lượng đội ngũ công chức hành chính nhà nước tỉnh Hải Dương,* Luận án tiến sĩ kinh tế, Trường Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
16. Nguyễn Nam Phương (2012), *Bài giảng Quản lý nguồn nhân lực trong môi trường toàn cầu hóa*, Trường Đại học Công đoàn, Hà Nội.
17. Nguyễn Ngọc Quân (2014), *Giáo trình Quản trị nhân lực,* xuất bản lần thứ 3, Nxb Lao động Xã hội, Hà Nội.
18. Nguyễn Quốc Việt và Nguyễn Minh Thảo (2012), "Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực thông qua phát triển kỹ năng lao động và vai trò của giáo dục phổ thông", *Tạp chí Khoa học của Đại học Quốc gia Hà Nội,* Số 28(3).
19. Nguyễn Tiệp (2014), "Một số giải pháp phát triển nguồn nhân lực Việt Nam trong quá trình hội nhập WTO", *Tạp chí Kinh tế và Phát triển,* số 117 (3).
20. Phùng Rân (2008), *Chất lượng nguồn nhân lực bài toán cần có lời giải đồng bộ,* Luận văn thạc sĩ kinh tế, Trường Cao đẳng Viễn Đông, TP Hồ Chí Minh.
21. Slovin (1984), dẫn theo ConsueloG.S., JesusA.O., Twila G.P., Bella, P.R., and G.U.Gabriel. (2007), *Research Methods*, Rex Printing Company, Inc.
22. Tập đoàn FPT, *Chính sách cho người lao động,* truy cập ngày 13/11/2020, từ https://fpt.com.vn/vi/co-hoi-nghe-nghiep/chinh-sach-cho-nguoi-lao-dong
23. Tập đoàn FPT, *Nhân sự tập đoàn FPT*, truy cập ngày 13/11/2020, từ http:// www.fptinternet.org/nhan-su-tap-doan-fpt/
24. Tập đoàn Dầu khí quốc gia Việt Nam, *Đào tạo và phát triển nhân lực,* truy cậpngày13/11/2020,từhttp://www.pvn.vn/Pages/Daotao-phattriennhanluc.aspx?NewsID=23e5ba88-594d-4a6e-9e6d-8c82c08676d9

25. Tổng công ty viễn thông quân đội Viettel (2017, 2018, 2019), *Báo cáo tài chính hợp nhất của Tổng công ty trong 3 năm 2017-2019.*
26. Tổng công ty viễn thông quân đội Viettel (2018, 2019, 2020), *Báo cáo tổng hợp số liệu nguồn nhân lực Tổng công ty 3 năm 2018-2020.*
27. Varun.V; LinuT. Kuriakose (2016), Factors and Methods for Performance Evaluation of Human Resource in Construction Industry, *International Journal of Scientific Engineering and Research (IJSER),* Vol. 4, No.3, pp.59-62.
28. Vũ Thị Ngọc Phùng (2013), *Giáo trình Kinh tế phát triển,* xuất bản lần thứ 3, Nxb Lao động Xã hội, Hà Nội.

PHỤ LỤC 1

PHIẾU KHẢO SÁT

(Dành cho nguồn nhân lực trực tiếp)

Kính thưa Anh (Chị)!

Để tìm hiểu về chất lượng nguồn nhân lực của Tổng công ty viễn thông quân đội Viettel. Rất mong Anh (Chị) giúp đỡ bằng cách trả lời một số câu hỏi đã được chuẩn bị dưới đây. Những thông tin mà Anh (Chị) cung cấp sẽ được khái quát theo nguyên tắc khuyết danh. Anh/Chị không cần ghi tên vào phiếu này.

Anh/Chị đánh dấu X vào những ô vuông bên cạnh những phương án phù hợp với ý kiến của mình hoặc viết thêm vào những dòng để trống bên dưới câu hỏi.

1. Anh (Chị) có được đào tạo về chuyên ngành Bưu chính viễn thông trước khi vào làm việc tại Tổng công ty viễn thông quân đội Viettel không?

Có □1 Không □2

2. Ngành nghề chuyên môn Anh (Chị) được đào tạo trước khi vào làm việc tại Tổng công ty viễn thông quân đội Viettel là gì?

3. Công việc hiện tại của Anh (Chị) có phù hợp với ngành nghề chuyên môn đã được đào tạo không?

Rất phù hợp □1 Phù hợp □2 Tương đối phù hợp □3 Không phù hợp □4

4. Khi vào làm việc tại Tổng công ty viễn thông quân đội Viettel Anh (Chị) có được đào tạo lại không?

Có □1 Không □2

Nếu trả lời "có", tiếp tục đến câu 5; Nếu trả lời "không" xin chuyển sang câu 6

5. Nếu được đào tạo lại, xin Anh (Chị) cho biết kinh phí cho đào tạo lấy từ đâu?

Tự bỏ tiền □1 Tổng công ty Viettel chi □2

6. Hàng năm Tổng công ty viễn thông quân đội Viettel có tổ chức bồi dưỡng (ngắn

hạn) để nâng cao trình độ chuyên môn không?

Có □1 Không □2

7. Tổng công ty có cử Anh (Chị) đi học dài hạn (trên 1 năm) về chuyên ngành Bưu chính viễn thông không?

Có □1 Không □2

Nếu có: Khuyến khích tự đi học □1

Tổng công ty hỗ trợ thời gian □2

Tổng công ty hỗ trợ toàn bộ □3

8 . Anh (Chị) đã được đào tạo chuyên môn nào khác chuyên ngành Bưu chính viễn thông?

9. Anh (Chị) có thâm niên bao nhiêu năm công tác?

Dưới 5 năm □1 Từ 5 đến 10 năm □2 Từ 10 đến 15 năm □3

Từ 15 đến 20 năm □4 Trên 20 năm □5

10. Anh (Chị) làm việc trong ngành Bưu chính viễn thông được bao nhiêu năm?

11. Anh (Chị) có được giao làm việc theo nhóm (đội) không?

Có □1 Không □2

Nếu trả lời "có" xin trả lời câu 15, nếu trả lời "không" xin tiếp tục câu 16

12. Sự phối hợp các thành viên trong nhóm (đội) có chặt chẽ không?

Rất chặt chẽ □1 Chặt chẽ □2 Bình thường □3 Miễn cưỡng □4

13. Anh (Chị) thích làm việc độc lập hay làm việc theo nhóm (đội) ?

Độc lập □1 Làm theo nhóm □2

Nếu trả lời "độc lập" xin trả lời câu 17; Nếu trả lời Làm theo nhóm xin tiếp tục câu 18

14. Vì sao Anh (Chị) thích làm việc độc lập?

- Không thích phối hợp với người khác và phải dựa vào ý kiến người khác □1
- Được chủ động hoàn toàn trong công việc □2
- Mức độ chăm chỉ khác nhau nên không thích làm với nhóm □3
- Ý kiến khác.....

15. Vì sao Anh (Chị) thích làm việc theo nhóm (đội) ?

- Kết hợp ý tưởng của nhiều người và chia sẻ kinh nghiệm □1
- Bắt chước cách thực hiện mà không cần suy nghĩ □2
- Không phải chịu trách nhiệm riêng □3

Ý kiến khác.....

16. Khi Tổng công ty yêu cầu làm tăng ca, Anh (Chị) có sẵn sàng không?

Rất sẵn sàng □1 Sẵn sàng □3 Bình thường □2 Không muốn □4

17. Khi Tổng công ty yêu cầu đảm nhận thêm việc (chuyên môn) Anh (Chị) sẽ?

Rất nhiệt tình □1 Nhiệt tình □2 Bình thường □3 Không muốn □4

18. Anh (Chị) cho biết mức độ xảy ra tai nạn trong lúc làm việc ?

Thường xuyên □1 Thỉnh thoảng □2 Ít khi □3 Không có □4

19. Nếu có tai nạn xảy ra lúc làm việc thường:

Rất nặng □1 Nặng □2 Bình thường □3 Không có gì ghê gớm □4

20. Trong khoảng 6 tháng trở lại đây, Anh (Chị) có bị ốm/bệnh không?

Thường xuyên □1 Thỉnh thoảng □2 Ít khi □3 Không □4

21. Anh (Chị) thường bị bệnh gì?

Cảm cúm thông thường □1 Bệnh mãn tính □2 Bệnh nghề nghiệp □3

Bệnh khác.....

22. Khi bị bệnh, Anh (Chị) có phải dùng đến thuốc không?

Thuốc thông thường □1 Thuốc đặc trị □2 Thuốc khác □3

23. Trong thời gian qua Anh (Chị) có đi khám sức khỏe tại cơ sở y tế không?

Thường xuyên □1 Thỉnh thoảng □2 Ít khi □3 Không□4

Khám tại: Tuyến cấp cơ sở □1 Tuyến cấp Tỉnh □2 Tuyến cấp TW □3

24. Anh (Chị) có tham gia khám sức khỏe định kỳ do Tổng công ty tổ chức không?

Tham gia đầy đủ □1 Không tham gia □2

25. Anh (Chị) có thường bị giảm cân không?

Thường xuyên □1 Thỉnh thoảng □2 Ít khi □3 Không bao giờ □4

26. Anh (Chị) bị giảm cân trong trường hợp nào?

Bị ốm/bệnh □1 Do chế độ ăn không hợp lý □2 Các nguyên nhân khác □3

Nguyên nhân khác là:.....

27. Anh (Chị) đánh giá sức khỏa hiện nay của bản thân mình thế nào?

Rất khỏe □1 Khỏe mạnh □2 Bình thường □3 Yếu □4

28. Anh (Chị) có thường xuyên nghỉ làm không?

Thường xuyên □1 Thỉnh thoảng □2 Ít khi □3 Không bao giờ□4

29. Khi nghỉ làm, Anh (Chị) có báo cáo (xin phép) người quản lý không?

Thường xuyên □1 Thỉnh thoảng □2 Ít khi □3 Không bao giờ□4

30. Vì sao Anh (Chị) phải nghỉ làm?

Việc gia đình (hiếu, hỉ, ốm đau...) □1 Bản thân ốm □2 Lý do khác □3

Lý do khác là:.....

31. Anh (Chị) được hưởng chế độ phụ cấp ốm đau như thế nào?

Theo quy định Nhà nước □1 Theo quy định nội bộ □2 Không có gì □3

32. Anh (Chị) hài lòng với các chế độ và hỗ trợ của Tổng công ty như thế nào?

Rất hài lòng □1 Hài lòng □2 Ít hài lòng □3 Không hài lòng □4

33. Nếu có xung đột (lợi ích/quyền) của công nhân viên, được giải quyết thế nào?

Rất nhanh □1 Nhanh □2 Bình thường □3 Không giải quyết □4

34. Khi gặp khó khăn trong công việc, Anh(Chị) có cố gắng tự giải quyết không?

Rất cố gắng □1 Cố gắng □2 Bình thường □3 Không cố gắng □4

35. Anh (Chị) có hay tranh cãi với bạn bè/đồng nghiệp trong lúc làm việc không?

Thường xuyên □1 Thỉnh thoảng □2 Ít khi □3 Không bao giờ□4

36. Anh (Chị) có đi làm muộn không?

Thường xuyên □1 Thỉnh thoảng □2 Ít khi □3 Không bao giờ□4

37. Khi đang làm việc, Anh (Chị) có bỏ nơi làm việc để làm việc khác không?

Thường xuyên □1 Thỉnh thoảng □2 Ít khi □3 Không bao giờ□4

38. Anh (Chị) có tiếp khách trong giờ làm việc không?

Thường xuyên □1 Thỉnh thoảng □2 Ít khi □3 Không bao giờ□4

39. Trong khi làm việc Anh (Chị) có chuyện gẫu (phiếm) với đồng nghiệp không?

Thường xuyên □1 Thỉnh thoảng □2 Ít khi □3 Không bao giờ □4

40. Khi tán gẫu, ngừng các công việc đang làm để tán gẫu hay vừa làm vừa tán gẫu?

Ngừng hẳn công việc □1 Vừa làm vừa tán gẫu □2

41. Anh (Chị) có hài lòng với công việc hiện nay không?

Rất hài lòng □1 Hài lòng □2 Ít hài lòng □3 Không hài lòng □4

Xin chân thành cảm ơn sự tham gia giúp đỡ của Anh (Chị) !

PHỤ LỤC 02
PHIẾU KHẢO SÁT
(Dành cho nguồn nhân lực gián tiếp)

Kính thưa Anh (Chị)!

Để tìm hiểu về chất lượng nguồn nhân lực của Tổng công ty viễn thông quân đội Viettel. Rất mong Anh (Chị) giúp đỡ bằng cách trả lời một số câu hỏi đã được chuẩn bị dưới đây. Những thông tin mà Anh (Chị) cung cấp sẽ được khái quát theo nguyên tắc khuyết danh. Anh/Chị không cần ghi tên vào phiếu này.

Anh/Chị đánh dấu X vào những ô vuông bên cạnh những phương án phù hợp với ý kiến của mình hoặc viết thêm vào những dòng để trống bên dưới câu hỏi.

1. Chức vụ và công việc hiện nay của Anh (Chị) đang đảm nhiệm?

2. Anh (Chị) có được đào tạo về chuyên ngành Bưu chính viễn thông trước khi vào làm việc tại Tổng công ty viễn thông quân đội Viettel không?

Có □1 Không□2

3. Ngành nghề chuyên môn Anh (Chị) được đào tạo trước khi vào làm tại Tổng công ty viễn thông quân đội Viettel là gì?

4. Công việc hiện tại của Anh (Chị) có phù hợp với ngành nghề chuyên môn đã được đào tạo không?

Rất phù hợp □1 Phù hợp □2 Tương đối phù hợp □3 Không phù hợp □4

5. Anh (Chị) được đào tạo chuyên ngành Bưu chính viễn thông theo hình thức nào?

Đào tạo tại trường □1

Chỉ qua các lớp huấn luyện tại Tổng công ty □2

Các lớp học nghề sơ cấp và tại Tổng công ty □3

6. Anh (Chị) tốt nghiệp chuyên ngành gì khác?

7. Bậc học cao nhất của Anh (Chị)?

Trên đại học □1 Đại học □2 Cao đẳng □3 Trung cấp □4

8. Anh (Chị) có dự định học thêm (dài hạn) để nâng cao kiến thức, trình độ?

Có□1 Không □2

9. Anh (Chị) có thâm niên bao nhiêu năm công tác?

Dưới 5 năm □1 Từ 5 đến 10 năm □2 Từ 10 đến 15 năm □3

Từ 15 đến 20 năm □4 Trên 20 năm □5

10. Anh (Chị) làm việc trong ngành Bưu chính viễn thông được bao nhiêu năm?

11. Anh/Chị có được giao làm việc theo nhóm (đội) không?

Có □1 Không □2

Nếu trả lời "Có" xin trả lời câu 12, nếu trả lời "Không" xin tiếp tục câu 13

12 . Sự phối hợp các thành viên trong nhóm (đội) có chặt chẽ không?

Rất chặt chẽ □1 Chặt chẽ □2 Bình thường □3 Miễn cưỡng □4

13. Anh/Chị có hiểu thế nào là các kỹ năng mềm không?

Rất am hiểu □1 Am hiểu □2 Có biết một chút □3 Không biết □4

14. Theo Anh/Chị kỹ năng mềm có cần thiết trong công việc không?

Rất cần thiết □1 Cần thiết □2 Bình thường □3 Không cần thiết □4

15. Anh /chị đã được đào tạo những kỹ năng mềm nào sau đây?

Ngoại ngữ □1 Tin học □2 Làm việc nhóm □3 Lập kế hoạch □4

Quản lý thời gian □5 Thuyết trình □6 Khác □7

16. Anh (Chị) cho biết mức độ xảy ra tai nạn trong lúc làm việc ?

Thường xuyên □1 Thỉnh thoảng □2 Ít khi □3 Không có □4

17. Nếu có tai nạn xảy ra lúc làm việc thường:

Rất nặng □1 Nặng □2 Bình thường □3 Không có gì ghê gớm □4

18. Trong khoảng 6 tháng trở lại đây, Anh (Chị) có bị ốm/bệnh không?

Thường xuyên □1 Thỉnh thoảng □2 Ít khi □3 Không □4

19. Trong thời gian qua Anh (Chị) có đi khám sức khỏe tại cơ sở y tế không?

Thường xuyên □1 Thỉnh thoảng □2 Ít khi □3 Không □4

Khám tại: Tuyến cấp cơ sở □1 Tuyến cấp Tỉnh □2 Tuyến cấp TW □3

20. Anh (Chị có tham gia khám sức khỏe định kỳ do Tổng công ty tổ chức không?

Tham gia đầy đủ □1 Không tham gia □2

21. Anh (Chị) có thường bị giảm cân không?

Thường xuyên □1 Thỉnh thoảng □2 Ít khi □3 Không bao giờ □4

22. Anh (Chị) đánh giá sức khỏe hiện nay của bản thân mình thế nào?

Rất khỏe □1 Khỏe mạnh □2 Bình thường □3 Yếu □4

23. Anh (Chị) có thường xuyên nghỉ làm không?

Thường xuyên □1 Thỉnh thoảng □2 Ít khi □3 Không bao giờ□4

24. Khi nghỉ làm, Anh (Chị) có báo cáo (xin phép) người quản lý không?

Thường xuyên □1 Thỉnh thoảng □2 Ít khi □3 Không bao giờ□4

25. Vì sao Anh (Chị) phải nghỉ làm?

Việc gia đình (hiếu, hỉ, ốm đau...) □1 Bản thân ốm □2 Lý do khác □3

Lý do khác là:.....

26. Anh (Chị) có hay tranh cãi với bạn bè/đồng nghiệp trong lúc làm việc không?

Thường xuyên □1 Thỉnh thoảng □2 Ít khi □3 Không bao giờ□4

27. Anh (Chị) có đi làm muộn không?

Thường xuyên □1 Thỉnh thoảng □2 Ít khi □3 Không bao giờ□4

28. Khi đang làm việc, anh (Chị) có bỏ nơi làm việc để làm việc khác không?

Thường xuyên □1 Thỉnh thoảng □2 Ít khi □3 Không bao giờ□4

29. Anh (Chị) có tiếp khách trong giờ làm việc không?

Thường xuyên □1 Thỉnh thoảng □2 Ít khi □3 Không bao giờ□4

30. Trong khi làm việc Anh (Chị) có chuyện gẫu (phiếm) với đồng nghiệp không?

Thường xuyên □1 Thỉnh thoảng □2 Ít khi □3 Không bao giờ □4

31. Khi tán gẫu, ngừng các công việc đang làm để tán gẫu hay vừa làm vừa tán gẫu?

Ngừng hẳn công việc □1 Vừa làm vừa tán gẫu □2

32. Nếu có xung đột (về lợi ích/quyền) của công nhân viên với lãnh đạo có được giải

quyết không?

Có □1 Không□2

33. Tổng công ty có tổ chức Công đoàn không?

Có □1 Không□2

34. Khi gặp khó khăn trong công việc, Anh/Chị có cố gắng tự giải quyết không?

Có vì đó là nhiệm vụ của mình □1

Tham vấn chuyên gia □2

Hội ý các cấp lãnh đạo ngay □3

35. Nếu là người quản lý, Anh (Chị) có cho người lao động tới các DN khác học hỏi kinh nghiệm và kỹ năng làm việc?

Thường xuyên □1 Thỉnh thoảng □2 Hiếm khi □3 Không bao giờ □4

41. Đánh giá của Anh (Chị) về thái độ làm việc của nguồn nhân lực trong Tổng công ty?

Rất tích cực, chủ động và tự giác làm tốt nhiệm vụ □1

Làm tốt nhiệm vụ được phân công □2

Phải có giám sát mới làm việc □3

42. Anh (Chị) hài lòng với các chế độ và hỗ trợ của Tổng công ty như thế nào?

Rất hài lòng □1 Hài lòng □2 Ít hài lòng □3 Không hài lòng □4

43. Anh (Chị) có hài lòng với công việc hiện nay không?

Rất hài lòng □1 Hài lòng □2 Bình thường □3 Không hài lòng □4

Xin chân thành cảm ơn sự tham gia giúp đỡ của Anh (Chị)!

PHỤ LỤC 03

MẪU BẢN MÔ TẢ CÔNG VIỆC

Chức danh công việc:		Mã số công việc:
Khối:	Phòng:	Bộ phận:
Địa điểm làm việc:		
Chức danh cấp trên trực tiếp quản lý:		

I. MỤC ĐÍCH CÔNG VIỆC

.....

.....

.....

II. VỊ TRÍ TRONG TỔNG CÔNG TY

.....

.....

.....

...

III. CÁC ĐỐI TƯỢNG CHÍNH CÓ QUAN HỆ LÀM VIỆC

Bên trong	Bên ngoài

IV. NHIỆM VỤ CHÍNH

STT	Nội dung công việc
1	
2	
3	
4	
5	
6	

V. QUYỀN HẠN

.....

.....

VI. ĐIỀU KIỆN LÀM VIỆC

- Số ngày làm việc trong tuần: 06 ngày, từ thứ 2 đến thứ 7 hàng tuần.
- Thời gian làm việc trong ngày như sau:

+ Sáng từ 08 giờ đến 11 giờ 30.

+ Chiều từ 13 giờ đến 17 giờ 30.

- Tổng công ty trang bị các phương tiện làm việc chính: Điện thoại, máy vi tính, văn phòng phẩm....
- Các chế độ hỗ trợ khác theo chính sách Tổng công ty.

VII. CÁC YÊU CẦU CẦN CÓ CHO VỊ TRÍ NÀY

1	Giới tính / Độ tuổi / Ngoại hình / Sức khỏe	
2	Trình độ học vấn / chuyên môn	
3	Trình độ ngoại ngữ / tin học	
4	Năng lực / kỹ năng nghề nghiệp	
5	Số năm kinh nghiệm làm việc	
6	Số năm kinh nghiệm yêu cầu trong công viêc	
7	Các yêu cầu khác (nếu có)	
8	Ưu tiên	

NGƯỜI NHẬN VIỆC | **NGƯỜI GIAO VIỆC**

(Ký tên & ghi rõ họ tên) | *(Ký tên & ghi rõ họ tên*

(Tôi đã hiểu và đồng ý các công việc được giao)

(Nguồn: Đề xuất của tác giả)

PHỤ LỤC 04

MẪU BẢN TIÊU CHUẨN CÔNG VIỆC

STT	DANH MỤC NHÓM CHỨC DANH CÔNG VIỆC	Yêu cầu về độ tuổi	Yêu cầu về giới tính	Yêu cầu về kinh nghiệm làm việc	YÊU CẦU TRÌNH ĐỘ				Yêu cầu về kỹ năng nghề nghiệp	Yêu cầu khác
					Văn hóa	Chuyên môn	Ngoại ngữ	Tin học		
I	BỘ PHẬN QUẢN LÝ									
1	Tổng giám đốc									
2	Phó Tổng giám đốc									
3	Giám đốc									
4	Phó giám đốc									
5	Trưởng ban kiểm soát									
6	Kế toán trưởng									
	....									
II	BỘ PHẬN GIÁN TIẾP									
1	Trưởng phòng									
2	Phó phòng									
3	Thư ký									
4	Kế toán									
5	Nhân viên văn phòng									
6	Nhân viên kỹ thuật									

STT	DANH MỤC NHÓM CHỨC DANH CÔNG VIỆC	Yêu cầu về độ tuổi	Yêu cầu về giới tính	Yêu cầu về kinh nghiệm làm việc	YÊU CẦU TRÌNH ĐỘ				Yêu cầu về kỹ năng nghề nghiệp	Yêu cầu khác
					Văn hóa	Chuyên môn	Ngoại ngữ	Tin học		
	....									
III	BỘ PHẬN TRỰC TIẾP									
1	Trưởng đội									
2	Công nhân kỹ thuật									
3	Nhân viên vận chuyển									
4	Nhân viên chăm sóc khách hàng									
	....									

(Nguồn: Đề xuất của tác giả)

PHỤ LỤC 05

MẪU BẢNG TIÊU CHUẨN ĐÁNH GIÁ NGUỒN NHÂN LỰC HÀNG QUÝ

TT	Nội dung tiêu chuẩn đánh giá	Thang điểm	Nhân lực tự đánh giá	Người quản lý trực tiếp đánh giá	Hội đồng thi đua TCTđánh giá
I	**MỨC ĐỘ HOÀN THÀNH NHIỆM VỤ**	**55**			
1	Hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao, đảm bảo chất lượng tốt, đúng tiến độ: Tối đa 55 điểm				
2	Hoàn thành nhiệm vụ được giao, đúng tiến độ, đảm bảo chất lượng ở mức độ khá: Tối đa 50 điểm				
3	Hoàn thành nhiệm vụ nhưng không đúng tiến độ: Tối đa 40 điểm				
4	Nhiệm vụ hoàn thành có sai sót nhưng khắc phục tốt: Tối đa 30 điểm				
II	**Ý THỨC TỔ CHỨC KỶ LUẬT**	**20**			
1	Chấp hành tốt sự phân công của lãnh đạo; Thực hiện nghiêm túc nội quy, quy định; Đảm bảo ngày giờ công; Sử dụng hiệu quả thời gian lao động: Tối đa 20 điểm.				
2	Chấp hành tốt sự phân công của lãnh đạo; Thực hiện đầy đủ nội quy, quy định của Tổng công ty; Ngày giờ công chưa đảm bảo (đi trễ, về sớm 3 lần/quý); Nghỉ việc riêng từ trên 5 ngày/quý (5 ngày làm việc thực tế); Nghỉ ốm từ trên 5 ngày/quý:Tối đa 15 điểm.				
3	Chấp hành sự phân công của lãnh đạo; Thực hiện đầy đủ nội quy, quy định của				

TT	Nội dung tiêu chuẩn đánh giá	Thang điểm	Nhân lực tự đánh giá	Người quản lý trực tiếp đánh giá	Hội đồng thi đua TCTđánh giá
	Tổng công ty; Ngày giờ công chưa đảm bảo (đi trễ, về sớm 5 lần/quý); Nghỉ việc riêng từ trên 10 ngày/quý; Nghỉ ốm từ trên 10 ngày/quý: Tối đa 10 điểm.				
III	**THỰC HIỆN TIẾT KIỆM CHỐNG LÃNG PHÍ**	**10**			
1	Thực hiện xuất sắc, mang lại hiệu quả cao cho Tổng công ty: Tối đa 10 điểm.				
2	Thực hiện tốt, đem lại lợi ích cho Tổng công ty: Tối đa 7 điểm.				
3	Có thực hiện nhưng chưa triệt để: Tối đa 5 điểm				
IV	**SÁNG KIẾN CẢI TIẾN KỸ THUẬT**	**5**			
1	Có sáng kiến đem lại hiệu quả cao cho Tổng công ty: Tối đa 5 điểm.				
2	Có sắp xếp, cải tiến hợp lý hóa công việc tốt hơn: Tối đa 4 điểm.				
3	Có sắp xếp, cải tiến công việc nhưng chưa hiệu quả: Tối đa 3 điểm.				
V	**HỘI HỌP**	**5**			
1	Tham gia đầy đủ các buổi hội họp, đi đúng giờ, trật tự, nghiêm túc: Tối đa 5 điểm				
2	Tham gia đầy đủ các buổi hội họp nhưng chưa thực sự nghiêm túc: Tối đa 4 điểm				
VI	**ĐOÀN KẾT, HỖ TRỢ NHAU CÙNG HOÀN THÀNH NHIỆM VỤ**	**5**			
1	Hỗ trợ rất tốt: Tối đa 5 điểm.				

TT	Nội dung tiêu chuẩn đánh giá	Thang điểm	Nhân lực tự đánh giá	Người quản lý trực tiếp đánh giá	Hội đồng thi đua TCTđánh giá
2	Hỗ trợ tốt: Tối đa 4 điểm.				
3	Hỗ trợ mức khá: Tối đa 3 điểm.				
	TỔNG	**100**			

(Nguồn: Đề xuất của tác giả)

19% Tính tương đồng nói chung

Tổng cộng của tất cả các kết quả trùng khớp, bao gồm cả các nguồn trùng lặp, cho mỗi c...

Nguồn hàng đầu

10% Nguồn Internet
9% Ấn bản
15% Bài tập được nộp (bài của học sinh)

Cờ chỉ báo về tính toàn vẹn

1 cờ chỉ báo về tính toàn vẹn để đánh giá

Văn bản bị ẩn
27028 ký tự khả nghi trên 72 trang
Văn bản bị thay đổi để trộn lẫn vào nền trắng của tài liệu.

Các thuật toán trong hệ thống của chúng tôi xem xét kỹ lưỡng một tài liệu để phát hiện sự không nhất quán khiến cho tài liệu đó khác với một bài nộp bình thường. Nếu nhận thấy điều gì lạ, chúng tôi sẽ gắn cờ để bạn xem xét.

Cờ không nhất thiết là dấu hiệu chỉ báo có vấn đề. Tuy nhiên, bạn nên chú ý vào phần đó để xem xét thêm.

Người hướng dẫn khoa học

Trần Đình Nam

Học viên

Đặng Thị Dịu Hằng

BỘ KHOA HỌC VÀ CÔNG NGHỆ
HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ
BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG

CỘNG HOÀ XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM
Độc lập - Tự do - Hạnh phúc

BÁO CÁO GIẢI TRÌNH
SỬA CHỮA, HOÀN THIỆN ĐỀ ÁN TỐT NGHIỆP

Họ và tên học viên: **Đặng Thị Duyên Hồng**
Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh
Khóa: 2023 Đợt 2
Tên đề tài: Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại VNPT Hà Nội
Người hướng dẫn khoa học: TS. Trần Đình Nam
Ngày bảo vệ: 12/3/2026

Các nội dung học viên đã sửa chữa, bổ sung trong đề án tốt nghiệp theo ý kiến đóng góp của Hội đồng chấm đề án tốt nghiệp:

TT	Ý kiến của Hội đồng	Sửa chữa của học viên
1	Trong phần phạm vi về thời gian: đề án phân tích thực trang trong giai đoạn 2022-2024 nhưng khảo sát lại thực hiện vào thời điểm tháng 8/2025, như vậy là chưa logic hợp lý về thời gian	Tiếp thu góp ý của Hội đồng, học viên đã sửa lại thời gian thực hiện khảo sát vào thời điểm tháng 08/2024 theo đúng thực tế mà học viên đã thực hiện.
2	Phần phương pháp nghiên cứu: đề án đề cập đến sử dụng phần mềm SPSS26.0 là chưa đúng vì đề án không có chạy mô hình phân tích nhân tố ảnh hưởng mà chỉ dừng lại ở thống kê mô tả. Do đó, phải xem xét lại phương pháp nghiên cứu này.	Tiếp thu góp ý của Hội đồng, học viên đã lược bỏ nội dung sử dụng phần mềm SPSS 26.0 trong phần phương pháp nghiên cứu đi.
3	Bài học kinh nghiệm đến từ 2 tập đoàn để rút ra bài học cho 1 đơn vị trực thuộc như VNPT Hà Nội là chưa phù hợp	Tiếp thu góp ý của Hội đồng, học viên đã thay thế bài học kinh nghiệm của 2 đơn vị khác tương đồng với VNPT Hà Nội là: - Công ty viễn thông Viettel - Công ty cổ phần viễn thông FPT
4	Chương 2 diễn giải số liệu chưa thống nhất: Bảng 2.2 cho thấy năm 2024 VNPT Hà Nội có 2.130 lao động trong đó nhóm gồm trình độ tiến sĩ, thạc sĩ, cử nhân, kỹ sư, cao đẳng, trung cấp đã bao phủ toàn bộ lực lượng lao động. Tuy nhiên, phần đánh giá lại cho rằng 446 người (20,9%) có trình độ cao đẳng trở lên là có đúng chuyên môn	Tiếp thu góp ý của Hội đồng, học viên đã chỉnh sửa phần nhận xét đánh giá tại mục 2.3.1 đảm bảo logic và khớp với số liệu tại Bảng 2.2

	Bưu chính viễn thông, trong khi trước đó đề án cũng đã nêu gần 70% lao động có trình độ cao đẳng, đại học và trên đại học. Vì vậy, các con số này chưa thống nhất cần phải xem xét lại.	
5	Cần xem xét lại những nhận định khá mạnh về nguyên nhân như: tuyển dụng chịu ảnh hưởng bởi quan hệ cá nhân, cơ chế cử tuyển, chảy máu chất xám.	Tiếp thu góp ý của Hội đồng, học viên đã rà soát lại nội dung mục 2.3.2 tránh những nhận định đưa ra tế nhị về nguyên nhân của hạn chế.
6	Chương 3: một số giải pháp ở chương 3 chưa thực sự gắn kết với các nội dung nêu ra tại mục 2.3.2	Tiếp thu góp ý của Hội đồng, học viên đã rà soát lại nội dung của các giải pháp ở Chương 3 đảm bảo gắn kết và logic với những nhận xét tại mục 2.3.2 ở Chương 2.
7	Danh mục từ viết tắc và danh mục tài liệu tham khảo phải sắp xếp theo thứ tự ABC	Tác giả xin chân thành cảm ơn sự góp ý của Phản biện 1, danh mục từ viết tắt và danh mục tài liệu tham khảo là đã được sắp xếp đúng thứ tự ABC theo đúng quy định của Học viện rồi.
8	Việc đặt "Bảng 1. Quy mô mẫu và kết quả khảo sát" ngay tại phần mở đầu là chưa hợp lý, phải chuyển xuống mục Phương pháp nghiên cứu trong Chương 2	Tác giả xin chân thành cảm ơn sự góp ý của Phản biện 1, theo quy định về hình thức trình bày và kết cấu của đề án mà Học viện Công nghệ BCVT đề ra thì Chương 2 không có xây dựng riêng mục Phương pháp nghiên cứu, do đó học viên mới đặt "Bảng 1. Quy mô mẫu và kết quả khảo sát" ngay tại phần mở đầu.
9	Đề xuất công thức KPI của một người = KPI cá nhân (40%) + KPI người quản lý trực tiếp (60%) là chưa hợp lý, cần phải xem xét lại.	Tiếp thu góp ý của Hội đồng, học viên đã nghiên cứu chỉnh sửa lại công thức KPI phù hợp với thực trạng tại VNPT Hà Nội là một đơn vị Nhà nước như sau: KPI của một người = KPI cá nhân (60%) + KPI người quản lý trực tiếp (40%)
10	Không nên lạm dụng cách trình bày gạch đầu dòng. Hiệu chỉnh trình bày bảng biểu, format trình bày đề án tốt nghiệp.	Tiếp thu góp ý của Hội đồng, học viên đã rà soát lại toàn bộ đề án bỏ hết gạch đầu dòng đi. Đồng thời rà

		soát lại hình thức trình bày các bảng biểu, sơ đồ theo đúng quy định của Học viện.
11	Chương 3: Bổ sung thêm lộ trình và điều kiện thực hiện giải pháp.	Tiếp thu góp ý của Hội đồng, học viên đã bổ sung thêm lộ trình và điều kiện thực hiện các giải pháp xen kẽ vào từng nội dung của các giải pháp.

Hà Nội, ngày 16 tháng 03 năm 2026

Ký xác nhận của

CHỦ TỊCH HỘI ĐỒNG CHẤM ĐỀ ÁN	THƯ KÝ HỘI ĐỒNG	NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC	HỌC VIÊN
TS. Vũ Trọng Phong	**TS. Phạm Vũ Hà Thanh**	**TS. Trần Đình Nam**	**Đặng Thị Duyên Hồng**

BỘ KHOA HỌC VÀ CÔNG NGHỆ
HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG

CỘNG HOÀ XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM
Độc lập - Tự do - Hạnh phúc

BIÊN BẢN
HỌP HỘI ĐỒNG CHẤM ĐỀ ÁN TỐT NGHIỆP THẠC SĨ

Căn cứ quyết định số Quyết định số 402/QĐ-HV ngày 02 tháng 03 năm 2026 của Giám đốc Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông về việc thành lập Hội đồng chấm đề án tốt nghiệp thạc sĩ. Hội đồng đã họp vào hồi..9....giờ..00..phút, ngày 12 tháng 03 năm 2026 tại Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông để chấm đề án tốt nghiệp thạc sĩ cho:

Học viên: **Đặng Thị Duyên Hồng**

Tên đề án tốt nghiệp: **Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại VNPT Hà Nội**

Chuyên ngành: **Quản trị kinh doanh** Mã số: **8.34.01.01**

Các thành viên của Hội đồng chấm đề án tốt nghiệp có mặt: ..05../ 05

TT	HỌ VÀ TÊN	TRÁCH NHIỆM TRONG HĐ	GHI CHÚ
1	**TS. Vũ Trọng Phong**	Chủ tịch	
2	**TS. Phạm Vũ Hà Thanh**	Thư ký	
3	**TS. Diêm Thị Thanh Hải**	Phản biện 1	
4	**PGS.TS. Đỗ Hoài Linh**	Phản biện 2	
5	**TS. Trần Thị Hòa**	Uỷ viên	

Các nội dung thực hiện:

7. Chủ tịch Hội đồng điều khiển buổi họp. Công bố quyết định của Giám đốc Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông về việc thành lập Hội đồng chấm đề án tốt nghiệp thạc sĩ.
8. Người hướng dẫn khoa học hoặc thư ký đọc lý lịch khoa học và các điều kiện bảo vệ đề án tốt nghiệp của học viên. (có bản lý lịch khoa học và kết quả các môn học cao học của học viên kèm theo).
9. Học viên trình bày tóm tắt đề án tốt nghiệp.
10. Phản biện 1 đọc nhận xét (có văn bản kèm theo)
11. Phản biện 2 đọc nhận xét (có văn bản kèm theo)
12. Các câu hỏi của thành viên Hội đồng:

bản chất của KPI theo lý thuyết kỳ vọng có thể tạo ra các Rủi Ro gì trong đánh giá hiệu quả hoạt động/công việc của nhân sự nếu áp dụng mức tỷ lệ 60% - 40% giữa ý kiến của Quản lý và cá nhân người tạo động?

7. Trả lời của học viên:

Theo lý thuyết kỳ vọng, bản chất của KPI là đưa ra cách đánh giá hiệu quả phù hợp với bản chất công việc, từ đó làm giảm thiểu Rủi ro về tính chủ quan, công bằng trong đánh giá chất lượng công việc, từ đó giảm phụ thuộc vào đánh giá của cấp quản lý đối với nhân sự của đơn vị. Kết quả tăng kỳ vọng trong đánh giá công việc và các chính sách đối với nhân sự liên quan.

8. Thư ký đọc nhận xét về quá trình thực hiện đề án tốt nghiệp của học viên *(có văn bản kèm theo).*

9. Hội đồng họp riêng:

- Bầu Ban kiểm phiếu:
  1. Trưởng Ban kiểm phiếu: TS. Trần Thị Hoà
  2. Uỷ viên Ban kiểm phiếu: TS. Điền Thị Thanh Hải
  3. Uỷ viên Ban kiểm phiếu: PGS. TS. Đỗ Hoài Linh
- Hội đồng chấm đề án tốt nghiệp bằng bỏ phiếu kín.
- Ban kiểm phiếu làm việc:
- Trưởng Ban kiểm phiếu báo cáo kết quả kiểm phiếu *(có Biên bản họp Ban kiểm phiếu kèm theo)*
- **Điểm trung bình của đề án tốt nghiệp:** 8,5

Kết luận:

2. Các nội dung cần chỉnh sửa, hoàn thiện sau bảo vệ đề án tốt nghiệp:

Rà soát về thời gian nghiên cứu; thống nhất số liệu sử dụng để phân tích.
Rà soát, phương pháp, công cụ nghiên cứu.
Điều chỉnh nội dung về kinh nghiệm các đơn vị khác tại chương 1
Cập nhật tài liệu tham khảo.
Chương 3: bổ sung thêm lộ trình / điều kiện thực hiện giải pháp.
Hiệu chỉnh trình bày bảng biểu, format trình bày luận văn.

2. Đề nghị Học viện công nhận (hoặc không) và cấp bằng (hoặc không) thạc sĩ cho học viên: Đề nghị Học viện công nhận và cấp bằng thạc sĩ cho học viên Đặng Thị Duyên Hồng.

3. Đề án tốt nghiệp có thể phát triển thành đề tài nghiên cứu cho NCS.....

Buổi làm việc kết thúc vào... 10h10... cùng ngày.

Chủ tịch	Thư ký
TS. Vũ Trọng Phong	TS. Phạm Vũ Hà Thanh

BỘ KHOA HỌC VÀ CÔNG NGHỆ
HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG

CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM
Độc lập – Tự do – Hạnh phúc

Hà Nội, ngày 12 tháng 3 năm 2026

BẢN NHẬN XÉT KẾT QUẢ ĐỀ ÁN TỐT NGHIỆP THẠC SĨ

Tên đề tài: Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại VNPT Hà Nội

Tên học viên: Đặng Thị Duyên Hồng

Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh

Người nhận xét: PGS.TS Đỗ Hoài Linh – ĐH Kinh tế Quốc dân

Sau khi đọc đề án tốt nghiệp thạc sĩ của học viên Đặng Thị Duyên Hồng với đề tài **Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại VNPT Hà Nội** tôi có một số nhận xét sau đây:

1. Tính cấp thiết ý nghĩa khoa học và thực tiễn của của đề tài

trong bối cảnh ngành viễn thông và công nghệ thông tin tại Việt Nam đang chuyển dịch mạnh theo hướng số hóa và cạnh tranh ngày càng gay gắt. Nguồn nhân lực được xem là yếu tố then chốt quyết định năng lực đổi mới, khả năng thích ứng với công nghệ mới và hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp, đặc biệt đối với các doanh nghiệp viễn thông – công nghệ có quy mô lớn và hoạt động trong môi trường cạnh tranh cao. Từ đó, yêu cầu về chất lượng nguồn nhân lực không chỉ dừng ở trình độ chuyên môn mà còn liên quan đến khả năng thích ứng với công nghệ mới, năng lực đổi mới sáng tạo, kỹ năng quản trị và khả năng làm việc trong môi trường cạnh tranh cao. VNPT Hà Nội là một trong những đơn vị thành viên quan trọng của Tập đoàn VNPT, có quy mô nhân lực tương đối lớn, với hơn 2.000 cán bộ, người lao động, trong đó cơ cấu lao động có trình độ chuyên môn cao chiếm tỷ trọng đáng kể. Tuy nhiên, qua phân tích thực trạng trong đề án, có thể thấy chất lượng nguồn nhân lực của VNPT Hà Nội tuy đã có những cải thiện nhất định nhưng vẫn tồn tại một số hạn chế đáng chú ý. Trước hết, cơ cấu trình độ và kỹ năng của nguồn nhân lực chưa thực sự tối ưu, mặc dù tỷ lệ lao động có trình độ đại học và sau đại học khá cao nhưng sự phân bổ chuyên môn và năng lực công nghệ mới chưa hoàn toàn đáp ứng yêu cầu phát triển của doanh nghiệp trong bối cảnh chuyển đổi số. Bên cạnh đó, năng lực chuyên môn, khả năng cập nhật công nghệ mới và kỹ năng ngoại ngữ chuyên ngành của một bộ phận người lao động còn hạn chế, ảnh hưởng đến khả năng thích ứng với môi trường cạnh tranh ngày càng cao trong lĩnh vực viễn thông. Công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tuy đã được quan tâm nhưng vẫn mang tính ngắn hạn, chưa xây dựng được hệ thống phát triển năng lực bài bản và dài hạn cho đội ngũ lao động. Ngoài ra, cơ chế tuyển dụng, sử dụng và đãi ngộ nhân lực vẫn còn một số hạn chế do chịu ảnh hưởng của cơ chế quản lý trong doanh nghiệp nhà nước, khiến khả năng thu hút và giữ chân lao động chất lượng cao chưa thật sự cạnh tranh so với khu vực doanh

nghiệp tư nhân và các doanh nghiệp công nghệ. Những hạn chế này đặt ra yêu cầu tiếp tục hoàn thiện chính sách phát triển nguồn nhân lực tại VNPT Hà Nội trong thời gian tới.

Do đó, mặc dù có nhiều công trình về chủ đề này, học viên Đặng Thị Duyên Hồnglựa chọn đề tài "Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại VNPT Hà Nội" là sự lựa chọn nghiên cứu có ý nghĩa cả về lý luận và thực tiễn.

2. Sự phù hợp của tên đề tài với chuyên ngành đào tạo, nội dung đề án với tên đề tài; sự trùng lặp với các công trình, đề án… đã công bố

Tên đề tài "Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại VNPT Hà Nội" nhìn chung phù hợp với chuyên ngành đào tạo của học viên trong lĩnh vực quản trị kinh doanh và quản trị nguồn nhân lực. Nội dụng đề án tập trung nghiên cứu các vấn đề liên quan đến chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp, bao gồm các khía cạnh như cơ cấu trình độ lao động, năng lực chuyên môn, công tác tuyển dụng, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, cũng như các chính sách sử dụng và đãi ngộ lao động. Những nội dung này phù hợp với phạm vi nghiên cứu của chuyên ngành và gắn trực tiếp với các vấn đề quản trị nhân lực trong doanh nghiệp. Xét về sự phù hợp giữa tên đề tài và nội dung nghiên cứu, các chương của đề án được triển khai theo hướng phân tích cơ sở lý luận về chất lượng nguồn nhân lực, đánh giá thực trạng tại VNPT Hà Nội và đề xuất các giải pháp nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại đơn vị, do đó cơ bản bám sát nội dung mà tên đề tài đặt ra..

3. Nội dung và các kết quả nghiên cứu đã đạt được, những đóng góp mới của đề án

Đề án được triển khai theo bố cục gồm ba chương tương đối rõ ràng.

Chương 1: Tổng hợp các lý thuyết liên quan đến nguồn nhân lực và chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp, tác giả đã xây dựng khung lý luận làm nền tảng cho việc phân tích thực trạng tại VNPT Hà Nội.

Chương 2: Đề án đã sử dụng cả số liệu thứ cấp và số liệu khảo sát để đánh giá chất lượng nguồn nhân lực của đơn vị trên các phương diện như trình độ chuyên môn, cơ cấu lao động, năng lực làm việc, công tác tuyển dụng, đào tạo và phát triển nhân lực. Kết quả phân tích cho thấy VNPT Hà Nội có quy mô nhân lực tương đối lớn với hơn 2.000 lao động, trong đó tỷ lệ lao động có trình độ đại học và sau đại học chiếm tỷ trọng đáng kể; tuy nhiên vẫn tồn tại một số hạn chế liên quan đến cơ cấu trình độ, năng lực chuyên môn, hiệu quả đào tạo và chính sách sử dụng lao động.

Chương 3: Trên cơ sở phân tích trong chương 2, đề án đã đề xuất một số giải pháp nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại VNPT Hà Nội, tập trung vào các nội dung như hoàn thiện công tác tuyển dụng, tăng cường đào tạo và phát triển nhân lực, cải thiện cơ chế đãi ngộ và nâng cao hiệu quả quản lý nhân sự.

Nhìn chung, đóng góp của đề án chủ yếu mang tính tổng hợp và hệ thống hóa thực trạng nguồn nhân lực tại đơn vị, đồng thời đưa ra các đề xuất nhằm cải thiện công tác quản trị nguồn nhân lực trong thời gian tới.

4. Tính hợp lý trong kết cấu đề án

Nội dung chính của đề án tốt nghiệp được trình bày theo 03 phần, 18 bảng, 1 hình, 1 sơ đồ trong khuôn khổ 74 trang. Đề án được kết cấu theo 3 phần tương đối hợp lý với định hướng ứng dụng, phương pháp trình bày logic, cách đặt vấn đề và giải quyết vấn đề đạt được mục tiêu nghiên cứu của đề tài. Bản tóm tắt đề án gồm 24 trang phản ánh trung thành bản chính của đề án.

5. Những hạn chế, cần bổ sung, sửa chữa

+ Phần tổng quan nghiên cứu: Học viên kết luận "chưa thấy có nghiên cứu đề cập đến" VNPT Hà Nội và từ đó xác lập khoảng trống nghiên cứu. Tuy nhiên, lập luận này mới dừng ở mức khẳng định, chưa có rà soát tài liệu đủ sâu để chứng minh

+ Phần Phạm vi thời gian (trang 6): Đề án phân tích thực trạng trong giai đoạn 2022–2024, trong khi khảo sát người lao động được thực hiện vào 8/2025. Điều này làm nảy sinh một điểm chưa chặt chẽ:

- ✓ Nếu đánh giá giai đoạn 2022–2024 thì cần làm rõ câu hỏi khảo sát đang phản ánh thực trạng tại thời điểm 2025 hay phản ánh bình quân/truy hồi cho giai đoạn 2022–2024;
- ✓ Đề án chưa giải thích rõ cách kết nối giữa dữ liệu quá khứ và điều tra tại một thời điểm sau đó.

Vì vậy, ranh giới thời gian nghiên cứu và thời điểm đo lường chưa được xử lý thật chặt.

+ Phần Phương pháp nghiên cứu: học viên nêu phương pháp chủ yếu là thu thập số liệu, thống kê mô tả, so sánh, đối chiếu; mẫu điều tra xác định theo công thức Slovin, xử lý bằng Excel và SPSS 26.0, nhưng phần phân tích thực tế lại gần như dừng ở mức thống kê mô tả đơn giản, chưa khai thác SPSS theo hướng kiểm định, phân tích nhân tố hay lượng hóa mức độ ảnh hưởng của các biến đến chất lượng nguồn nhân lực. Nói cách khác, đề án có khảo sát nhưng chưa biến dữ liệu khảo sát thành bằng chứng phân tích sâu. Vì vậy, nhiều nhận định và giải pháp còn thiên về mô tả hơn là chứng minh khoa học

+ Chương 1:

- ✓ Các tiêu chí đánh giá trong mục 1.2.2 còn mang tính khái quát và chưa được cụ thể hóa thành các chỉ số đo lường định lượng rõ ràng. Đề án sử dụng khung đánh giá theo ba nhóm Trí lực – Thể lực – Tâm lực, đây là cách tiếp cận quen thuộc trong nghiên cứu về nguồn nhân lực. Tuy nhiên, khi triển khai vào thực tiễn, một số chỉ tiêu còn mang tính cơ học và chưa thật sự phù hợp với đặc thù của doanh nghiệp viễn thông. Việc sử dụng các chỉ số như chiều cao, cân nặng, BMI và đối

chiếu tiêu chuẩn sức khỏe theo quy định quân y để đánh giá chất lượng nguồn nhân lực chưa phản ánh đầy đủ năng lực lao động trong môi trường doanh nghiệp hiện đại, nơi mà năng lực chuyên môn, kỹ năng nghề nghiệp và hiệu quả công việc mới là yếu tố quyết định. Bên cạnh đó, các tiêu chí đánh giá chưa gắn với các hệ thống quản trị hiệu suất như KPI hoặc OKR, vốn đang được nhiều doanh nghiệp áp dụng. Việc bổ sung các chỉ số định lượng này sẽ giúp khung đánh giá rõ ràng và có tính ứng dụng cao hơn

- ✓ Bài học kinh nghiệm đến từ 2 tập đoàn, cho một đơn vị trực thuộc là VNPT Hà Nội là chưa phù hợp.

+ Chương 2:

- ✓ Diễn giải số liệu chưa thống nhất: Bảng 2.2 cho thấy năm 2024 VNPT Hà Nội có 2.130 lao động, trong đó các nhóm trình độ (tiến sĩ, thạc sĩ, cử nhân, kỹ sư, cao đẳng, trung cấp) đã bao phủ toàn bộ lực lượng lao động. Tuy nhiên, phần đánh giá lại cho rằng chỉ có 446 người (20,9%) có trình độ cao đẳng trở lên đúng chuyên môn bưu chính viễn thông, trong khi trước đó đề án cũng nêu gần 70% lao động có trình độ cao đẳng, đại học và trên đại học. Các con số này chưa thực sự thống nhất và cần được giải thích rõ.
- ✓ Kết luận có phần vượt quá dữ liệu phân tích: Từ kết quả khảo sát về mức độ phối hợp công việc, tác giả kết luận rằng hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực của VNPT Hà Nội chưa cao. Tuy nhiên, việc suy rộng từ một chỉ báo về phối hợp công việc sang đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực là chưa thật sự thuyết phục nếu thiếu thêm các biến đo lường và phân tích hỗ trợ.
- ✓ Độ tin cậy của dữ liệu khảo sát chưa được thảo luận đầy đủ: Nhiều kết quả dựa trên tự đánh giá của người lao động (về sức khỏe, mức độ phối hợp, thái độ làm việc, áp lực, sự hài lòng…). Tuy nhiên, đề án chưa phân tích rõ khả năng sai lệch của dữ liệu tự báo cáo hoặc độ tin cậy của thang đo.
- ✓ Việc suy diễn nguyên nhân còn thiên về nhận định định tính: Đề án nêu một số nguyên nhân như tuyển dụng chịu ảnh hưởng quan hệ cá nhân, cơ chế cử tuyển, đào tạo phụ thuộc nước ngoài hoặc hiện tượng chảy máu chất xám. Đây là những nhận định khá mạnh nhưng bằng chứng và dữ liệu minh chứng trong đề án còn hạn chế.
- ✓ Phần thực trạng còn thiên về mô tả: Chương 2 dành nhiều dung lượng cho giới thiệu doanh nghiệp, cơ cấu tổ chức, mạng lưới và các thông tin nền, trong khi phân tích mối liên hệ giữa chất lượng nguồn nhân lực và hiệu quả hoạt động của VNPT Hà Nội (năng suất, hiệu quả kinh doanh, chất lượng dịch vụ…) chưa thật sự rõ nét.

+ Chương 3:

- ✓ Các giải pháp của chương 3 phải gắn với các nội dung trong mục 2.3.2. Hiện tại chưa có sự gắn kết với 2 phần nội dung này.
- ✓ Đồng thời, một số giải pháp liên quan đến cơ chế tiền lương, tuyển dụng và chính sách nhân sự có thể vượt quá thẩm quyền của VNPT Hà Nội và thuộc cấp Tập đoàn VNPT, nhưng đề án chưa phân định rõ

6. Kết luận:

Đây là một đề tài không mới, song, học viên đã giải quyết được cơ bản mục tiêu nghiên cứu đặt ra. Kính đề nghị Hội đồng công nhận kết quả nghiên cứu và kính đề nghị Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn Thông cấp bằng thạc sĩ cho học viên Đặng Thị Duyên Hồng.

Phản biện



PGS.TS. Đỗ Hoài Linh

CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM

Độc lập – Tự do – Hạnh phúc

BẢN NHẬN XÉT LUẬN VĂN TỐT NGHIỆP THẠC SĨ

(*Dùng cho người phản biện*)

Tên đề tài luận văn: "Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại VNPT Hà Nội"

Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh

Mã chuyên ngành: 8.34.01.01

Họ và tên học viên: Đặng Thị Duyên Hồng

Họ và tên người nhận xét : TS. Diêm Thị Thanh Hải

Học hàm, học vị: Tiến sĩ

Chuyên ngành: Kinh tế - Quản trị

Cơ quan công tác: Trường Đại học FPT – Viện đào tạo đại học quốc tế

Số điện thoại:0966141469 E-mail: diemthanhhai@gmail.com

NỘI DUNG NHẬN XÉT

I/ Cơ sở khoa học và thực tiễn, tính cấp thiết của đề tài:

Tính cấp thiết của đề tài Đề tài "Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại VNPT Hà Nội" mang tính cấp thiết rất cao xuất phát từ bối cảnh vĩ mô và vi mô:

- Bối cảnh toàn cầu hóa: Nguồn nhân lực là yếu tố đầu vào quan trọng hàng đầu, là tài sản vô giá và là yếu tố then chốt quyết định năng lực cạnh tranh, sự tồn tại và phát triển của mọi tổ chức, doanh nghiệp.
- Thực trạng tại Việt Nam: Dù có nguồn lao động dồi dào, nhưng chất lượng nguồn nhân lực Việt Nam còn thấp, đặc biệt thiếu hụt trầm trọng lao động có trình độ tay nghề kỹ thuật cao. Theo đánh giá của Ngân hàng Thế giới, chất lượng nhân lực Việt Nam chỉ đạt 3,6/10 điểm, xếp thứ 11/12 nước Châu Á.
- Nhu cầu sống còn của VNPT Hà Nội: Trong những năm qua, VNPT Hà Nội đã phát triển mạnh mẽ và trở thành đơn vị chủ lực. Tuy nhiên, trước yêu cầu khắt khe của hội nhập và kinh tế, chất lượng nguồn nhân lực tại đây vẫn còn nhiều bất cập: chưa đáp ứng đủ đòi hỏi phát triển, cơ cấu thiếu cân đối giữa các bộ phận, cơ chế sử dụng và bố trí nhân lực chưa thực sự thỏa đáng.

Để tháo gỡ khó khăn, nâng cao năng lực cạnh tranh và phát triển bền vững trong hiện tại và tương lai, VNPT Hà Nội buộc phải có những giải pháp thiết thực để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.

Cơ sở khoa học của đề tài: Đề tài được xây dựng trên nền tảng lý luận vững chắc và giải quyết được "khoảng trống nghiên cứu" trong khoa học quản trị:

- Nền tảng lý thuyết: Đề tài sử dụng khung lý thuyết đánh giá chất lượng nguồn nhân lực toàn diện thông qua bộ 3 tiêu chí cốt lõi: Trí lực (trình độ chuyên môn, kỹ năng, thâm niên), Thể lực (thể chất, sức khỏe) và Tâm lực (thái độ làm việc, tâm lý, khả năng chịu áp lực).

- Khoảng trống nghiên cứu (Research gap): Trước đây đã có rất nhiều công trình nghiên cứu về việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Việt Nam, nhưng các công trình này chỉ tập trung vào các ngành đặc thù khác như: chế biến gỗ, điện lực, xây dựng, hoặc tại các tập đoàn viễn thông khác (như Viettel, Tổng công ty hạ tầng mạng). Công trình nghiên cứu về vấn đề chất lượng nguồn nhân lực tại VNPT Hà Nội chưa có nội dung bị trùng lặp.

Do đó, đề tài này có thể đóng góp trực tiếp vào việc lấp một phần khoảng trống nghiên cứu khoa học đó.

Cơ sở thực tiễn: Cơ sở thực tiễn của đề tài bắt nguồn từ chính những "điểm nghẽn" đang diễn ra trong công tác nhân sự tại VNPT Hà Nội:

- VNPT Hà Nội là một doanh nghiệp lớn hoạt động trong lĩnh vực viễn thông và công nghệ thông tin với gần 2.000 cán bộ công nhân viên. Dù quy mô nhân lực tăng và có sự cải thiện về chất lượng, nhưng vẫn tồn tại những rào cản làm giảm hiệu suất chung.

- Thực tiễn đòi hỏi doanh nghiệp phải có một bức tranh đánh giá khách quan, toàn diện về tình trạng nhân lực hiện tại của mình (bao gồm cả nhân lực trực tiếp và gián tiếp) để từ đó tái cấu trúc, sắp xếp lại lao động và xây dựng các chính sách đào tạo, đãi ngộ phù hợp.

II/ Nội dung của luận văn, các kết quả đã đạt được và các điểm cần xem xét:

Trình bày đầy đủ các mục theo tiêu chuẩn của một luận văn thạc sĩ. Dữ liệu cũng đã cập nhật, có sử dụng các nguồn dữ liệu khác nhau.

Tuy nhiên chú ý:

- Bảng từ viết tắt cần được sắp xếp theo thứ tự ABC.

- Danh mục tài liệu tham khảo sắp xếp theo đúng quy định, sắp xếp theo thứ tự ABC của họ tên tác giả.

- Mặc dù tác giả đã tham khảo sách giáo trình, sách tham khảo tuy nhiên lại thiếu các công trình luận văn, nghiên cứu, các công bố trên các tạp chí chuyên ngành trong và ngoài nước, ….

PHẦN MỞ ĐẦU

1. Về Nội dung:

- Điểm đạt được: Tác giả đã dẫn dắt vấn đề khá logic, đi từ bức tranh nhân lực vĩ mô của Việt Nam đến thực trạng vi mô tại VNPT Hà Nội để khẳng định tính cấp thiết. Đã xác định rõ phương pháp chọn mẫu theo công thức Slovin với cỡ mẫu cụ thể là 295 nhân lực trực tiếp và 254 nhân lực gián tiếp.
- Hạn chế: Khoảng trống nghiên cứu (Research gap) được biện luận rất yếu. Tác giả chỉ liệt kê các nghiên cứu ở ngành nghề khác (điện lực, xây dựng, chế biến gỗ) và kết luận rằng "chưa thấy có nghiên cứu đề cập đến VNPT Hà Nội". Đây là sự thiếu hụt về mặt không gian áp dụng chứ chưa cho thấy sự đóng góp mới mẻ về mặt lý luận hay phương pháp nghiên cứu.

2. Về Hình thức:

- Điểm đạt được: Cấu trúc chuẩn mực theo form mở đầu của một đề án thạc sĩ (Lý do, Tổng quan, Mục tiêu, Đối tượng, Phương pháp).
- Hạn chế: Việc đặt "Bảng 1. Quy mô mẫu và kết quả khảo sát" ngay tại phần Mở đầu (Trang 10) là một lỗi bố cục cơ bản. Thông thường, phần diễn giải chi tiết về mẫu khảo sát và kết quả phát/thu phiếu phải nằm ở phần Phương pháp nghiên cứu trong Chương 2.

Nội dung:

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN

1. Nội dung

Điểm đạt được: Xây dựng được khung lý thuyết rõ ràng với bộ 3 tiêu chí cốt lõi: Trí lực, Thể lực và Tâm lực (Trang 16-17). Tác giả đã có sự tham khảo bài học từ các doanh nghiệp cùng ngành (Viettel, FPT) để rút ra kinh nghiệm (Trang 25-29).

Điểm chưa đạt được:

Tính cập nhật của tài liệu tham khảo cực kỳ kém: Đề án thực hiện năm 2025 (Trang Bìa), nhưng các khái niệm nền tảng lại trích dẫn từ các nguồn quá cũ (Nguyễn Tấn Thịnh 2010, Bùi Anh Tuấn 2010, Trần Xuân Cầu 2012, Bùi Văn Nhơn 2012...) (Trang 12, 15). Điều này làm giảm hẳn giá trị khoa học của luận văn thạc sĩ.

Khung đánh giá lỗi thời: Đối với một tập đoàn Viễn thông - CNTT trong năm 2025, việc chỉ đo lường "Trí lực" bằng Bằng cấp, Ngoại ngữ, Tin học (Trang 17-18) là quá lạc hậu. Thiếu vắng hoàn toàn các tiêu chí đánh giá nhân lực kỷ nguyên số như: Khả năng thích ứng số (Digital dexterity), tư duy thiết kế, năng lực ứng dụng AI.

Sự võ đoán trong thang đo: Bảng 1.1 phân loại sức khỏe do "Tác giả tổng hợp và đề xuất" dựa trên chỉ số BMI và chiều cao/cân nặng (Trang 20-21) mang tính chủ quan cao, chưa có cơ sở thực sự thuyết phục để áp dụng làm chuẩn cho nhân viên khối văn phòng và kỹ thuật.

2. Hình thức trình bày

Điểm đạt được: Chia tiểu mục logic, dễ theo dõi.

Điểm chưa đạt được: Các công thức toán học bị lỗi định dạng, trình bày rất cẩu thả. Ví dụ: Công thức tính tỷ lệ lao động qua đào tạo viết dạng $∑ LĐT$ TĐT ≠ x 100 $∑ LDN$ thay vì định dạng phân số chuyên nghiệp (Trang 17-18).

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC

1. Nội dung

Điểm đạt được: Tác giả đã phác họa được bức tranh chi tiết về NNL tại VNPT Hà Nội giai đoạn 2022-2024 thông qua số liệu thứ cấp và sơ cấp (khảo sát 549 người) (Trang 39-40). Chỉ ra được những điểm nghẽn rất thực tế của doanh nghiệp Nhà nước như: tuyển dụng còn yếu tố "con ông cháu cha", cơ chế lương "cào bằng", đào tạo mang tính hình thức (Trang 59-61).

Điểm chưa đạt được:

Nghịch lý phương pháp nghiên cứu: Ở trang 11 tác giả khẳng định có sử dụng "phần mềm hỗ trợ SPSS 26.0". Tuy nhiên, toàn bộ chương 2 chỉ sử dụng thống kê mô tả cơ bản (tần số, tỷ lệ phần trăm) (Trang 39-57). Hoàn toàn KHÔNG CÓ bất kỳ một kiểm định suy diễn nào (như Anova, T-test, Regression) để chứng minh mối liên hệ. (Ví dụ: Thâm niên công tác có thực sự ảnh hưởng đến mức độ hài lòng không?). Việc nhắc đến SPSS là một sự "trang trí" khiên cưỡng.

Kết quả mang tính chủ quan/thiên kiến cao: Việc đánh giá sức khỏe, kỹ năng giải quyết vấn đề dựa hoàn toàn vào bảng hỏi tự đánh giá (self-reported) của nhân viên (Trang 41, 53). Một người tự nhận mình "Khỏe mạnh" hay "Cố gắng" không có giá trị đại diện cho chất lượng thực tế nếu không đối chiếu với dữ liệu KPI thực tế hay hồ sơ y tế từ công ty.

Mất kết nối với hiệu quả kinh doanh: Tác giả có đưa Bảng 2.1 về doanh thu/lợi nhuận (Trang 38), nhưng lại chưa chứng minh chất lượng NNL hiện tại đã tác động trực tiếp như thế nào đến các con số tài chính này.

2. Hình thức trình bày

Điểm đạt được: Sử dụng nhiều bảng biểu (từ Bảng 2.1 đến 2.17) để minh họa số liệu trực quan.

Điểm chưa đạt được:

Nhiều bảng biểu lạm dụng việc trình bày số liệu tuyệt đối và phần trăm xen kẽ khiến bảng bị rối mắt (Trang 48-49).

Không có một biểu đồ nào trong toàn bộ phần phân tích khảo sát để làm nổi bật sự so sánh giữa nhân lực trực tiếp và gián tiếp. Toàn bộ đều là bảng chữ.

CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP VÀ KIẾN NGHỊ

1. Nội dung

Điểm đạt được: Đã bám sát vào 3 tiêu chí từ chương 2 để đề xuất 3 nhóm giải pháp tương ứng (Trí lực, Thể lực, Tâm lực) (Trang 65-74). Có đề cập đến các công cụ quản trị nhân sự hiện đại phù hợp để giải quyết yếu kém hiện tại như áp dụng KPI và trả lương 3PS (Trang 69, 72).

Điểm chưa đạt được:

- Hầu hết các giải pháp mang tính hô hào khẩu hiệu, áp dụng cho doanh nghiệp nào cũng được (ví dụ: "Đa dạng hóa hình thức đào tạo", "trang bị đầy đủ phương tiện bảo hộ") (Trang 65, 71) mà thiếu đi chiều sâu kỹ thuật dành riêng cho đặc thù ngành Viễn thông tại Hà Nội.

- Đề xuất công thức "KPIs của một người = KPIs cá nhân (40%) + KPIs người quản lý trực tiếp (60%)" (Trang 69). Tác giả áp đặt tỷ trọng 40-60 mà không hề có lời giải thích hay căn cứ khoa học nào lý giải tại sao quản lý lại chiếm đến 60% trọng số, điều này có thể tiếp tục gây ra bất mãn về sự thiếu công bằng.

Kiến nghị xa rời thực tế luận văn: Các kiến nghị đối với Nhà nước và Bộ KH&CN (Trang 74-76) quá vĩ mô, vượt ra khỏi tầm kiểm soát của đối tượng nghiên cứu (VNPT Hà Nội), làm loãng tính ứng dụng của đề án.

2. Hình thức trình bày

Điểm đạt được: Luận điểm chia tách rõ ràng từ quan điểm, định hướng đến nhóm giải pháp. Các phụ lục đính kèm (Bản mô tả công việc, Bảng tiêu chuẩn chức danh) minh họa tốt cho giải pháp đề xuất (Trang 91-97).

Điểm chưa đạt được:

Lạm dụng gạch đầu dòng và đoạn văn dài, thiếu các mô hình hóa để biểu diễn quy trình tuyển dụng mới hay hệ thống lương 3PS mới. Việc chỉ dùng văn bản làm cho các giải pháp trở nên rất khô khan.

III/ Những vấn đề cần giải thích thêm:

Câu hỏi 1:

Ở trang 69, anh/chị đề xuất công thức tính KPI cá nhân, trong đó thành tích của chính người lao động chỉ chiếm 40%, còn lại 60% phụ thuộc vào kết quả của người quản lý trực tiếp. Đứng từ góc độ khoa học Quản trị nhân sự (cụ thể là Thuyết Kỳ vọng - Expectancy Theory của Vroom, 1964), bản chất của KPI là đo lường năng lực và nỗ lực cá nhân để tạo động lực. Việc để thành tích của sếp 'định đoạt' quá nửa (60%) thành tích của nhân viên sẽ tạo ra rủi ro gì về mặt tâm lý và động lực làm việc? Liệu điều này có triệt tiêu sự nỗ lực của những cá nhân xuất sắc khi họ bị kéo lùi bởi một người quản lý yếu kém không?

Câu hỏi 2: Trong Chương 2 (trang 59-61), anh/chị đã dũng cảm chỉ ra thực trạng hạn chế tại VNPT Hà Nội là tư duy tuyển dụng và đánh giá vẫn còn nặng yếu tố "con ông

cháu cha", cơ chế tiền lương mang tính 'cào bằng', chưa tạo được khích lệ. Vậy việc áp dụng công thức KPI cộng gộp (60% của sếp + 40% của nhân viên) ở trang 69 có thực sự giải quyết được triệt để căn bệnh "cào bằng" này không? Hay vô hình trung, nó lại sinh ra một biến thể "cào bằng" mới: sếp dở thì cả phòng chịu phạt, sếp giỏi thì nhân viên lười biếng vẫn được hưởng lợi? Anh/chị hãy giải thích tính khả thi của công thức này trong môi trường doanh nghiệp Nhà nước.

Câu hỏi 3: Trong toàn bộ luận văn, tôi không thấy anh/chị trích dẫn bất kỳ cơ sở khoa học, bài báo quốc tế hay mô hình của doanh nghiệp viễn thông nào (như Viettel, FPT mà anh/chị đã phân tích) áp dụng tỷ lệ trọng số sếp/nhân viên là 60/40. Sự phân bổ này dường như hoàn toàn mang tính võ đoán (chủ quan). Nếu được yêu cầu thiết kế lại bộ khung trọng số KPI để vừa đảm bảo được mục tiêu chung của tổ chức vừa tôn trọng tối đa hiệu suất cá nhân, anh/chị sẽ điều chỉnh công thức này như thế nào? Hãy đưa ra một tỷ lệ mới và bảo vệ quan điểm của mình bằng các nguyên tắc thiết kế KPI chuẩn quốc tế.

IV/ Kết luận:

Về cơ bản luận văn của Học viên đã đáp ứng các điều kiện của luận văn tốt nghiệp cao học theo quy định.

Học viên sẽ đạt được mức đánh giá tốt hơn nếu trả lời tốt các câu hỏi của Hội đồng Khoa học.

Ngày 12 tháng 03 năm 2026

NGƯỜI NHẬN XÉT

TS. Diêm Thị Thanh Hải