

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ TP.HCM**

PHẠM THỊ THÚY MAI

**ĐỀ TÀI: MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC
QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY VIỄN THÔNG
LIÊN TỈNH ĐẾN NĂM 2015**

LUẬN VĂN THẠC SĨ KINH TẾ

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS.NGUYỄN ĐÌNH LUÂN

LỜI MỞ ĐẦU

Xác định vấn đề nghiên cứu

Mục tiêu của đề tài

Phạm vi, đối tượng nghiên cứu

Phương pháp nghiên cứu

CHƯƠNG I: TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC

1.1. KHÁI NIỆM, VAI TRÒ, Ý NGHĨA THỰC TIỄN CỦA QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC	1
1.1.1. Khái niệm:	1
1.1.2. Vai trò:	2
1.1.3. Ý nghĩa thực tiễn:	2
1.2. CÁC CHỨC NĂNG CƠ BẢN CỦA QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC	3
1.2.1. Nhóm chức năng thu hút nguồn nhân lực:	3
1.2.2. Nhóm chức năng đào tạo và phát triển nguồn nhân lực:	4
1.2.3. Nhóm chức năng duy trì nguồn nhân lực:	5
1.3. NHỮNG NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC	6
1.4. TÌNH HÌNH QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC Ở CÁC CÔNG TY VIỆT NAM	9
1.5. MỘT SỐ KINH NGHIỆM QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC VÀ BÀI HỌC KINH NGHIỆM	11
1.5.1. So sánh đặc điểm của quản trị nguồn nhân lực giữa Nhật và Mỹ:	11
1.5.2. So sánh mô hình quản trị “Kaizen” và “Đổi mới phương Tây”:	11
1.5.3. Mô hình quản lý kiểu Bắc Âu:	12
1.5.4. Kinh nghiệm của Singapore:	12

TÓM LƯỢC CHƯƠNG I

CHƯƠNG II: THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY VIỄN THÔNG LIÊN TỈNH

2.1. QUÁ TRÌNH HÌNH THÀNH VÀ PHÁT TRIỂN CÔNG TY VIỄN THÔNG LIÊN TỈNH:	14
2.1.1. Quá trình hình thành:	14
2.1.2. Chức năng, nhiệm vụ của Công ty VTN:	15
2.1.3. Cơ cấu tổ chức của Công ty VTN:	16
2.1.4. Tình hình hoạt động SXKD của Công ty VTN trong những năm qua:	18
2.1.4.1. Đặc điểm về phạm vi hoạt động của Công ty:	18
2.1.4.2. Đặc điểm về sản phẩm và dịch vụ của Công ty:	18
2.1.4.3. Kết quả hoạt động SXKD của VTN trong thời gian qua:	19
2.2. THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY VIỄN THÔNG LIÊN TỈNH:	20
2.2.1. Các yếu tố ảnh hưởng đến quản trị nguồn nhân lực tại Công ty:	20
2.2.1.1. Ảnh hưởng của môi trường vĩ mô:	20
2.2.1.2. Ảnh hưởng của môi trường vi mô:	23
2.2.2. Thực trạng công tác quản trị nguồn nhân lực tại Công ty VTN	25
2.2.2.1. Đặc điểm, cơ cấu nguồn nhân lực:	25
2.2.2.2. Công tác phân tích công việc:	28
2.2.2.3. Công tác hoạch định nguồn nhân lực:	28
2.2.2.4. Công tác tuyển dụng nhân sự:	29
2.2.2.5. Công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực:	31
2.2.2.6. Chính sách phân phối quỹ lương, quỹ khen thưởng:	35

2.2.2.7. Công tác đánh giá thành tích của tập thể và cá nhân:	39
2.2.2.8. Môi trường và điều kiện làm việc:	39

TÓM LƯỢC CHƯƠNG II

CHƯƠNG III: MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY VIỄN THÔNG LIÊN TỈNH ĐẾN NĂM 2015..... 42

3.1. QUAN ĐIỂM VÀ MỤC TIÊU CHUNG CỦA CÔNG TY VIỄN THÔNG LIÊN TỈNH ĐẾN NĂM 2015:.....	42
3.1.1. Quan điểm của Công ty VTN từ nay đến năm 2015:.....	42
3.1.2. Mục tiêu của Công ty VTN từ nay đến năm 2015:.....	42
3.2. MỤC TIÊU ĐỐI VỚI CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY VIỄN THÔNG LIÊN TỈNH ĐẾN NĂM 2015.....	42
3.3. MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY VIỄN THÔNG LIÊN TỈNH ĐẾN NĂM 2015.....	43
3.3.1. Nhóm giải pháp thu hút nguồn nhân lực:.....	43
3.3.1.1. Tổ chức phân tích công việc:	43
3.3.1.2. Hoạch định nguồn nhân lực:	46
3.3.1.3. Công tác tuyển dụng nhân viên:.....	48
3.3.2. Nhóm giải pháp đào tạo và phát triển nguồn nhân lực:	51
3.3.2.1. Công tác đào tạo nguồn nhân lực:.....	51
3.3.2.2. Công tác định hướng và phát triển nghề nghiệp:	54
3.3.3. Nhóm giải pháp tạo động lực và duy trì nguồn nhân lực:.....	55
3.3.3.1. Chính sách tiền lương, tiền thưởng:.....	55
3.3.3.2. Công tác đánh giá nhân viên:.....	57
3.3.3.3. Môi quan hệ lao động:	60
3.4. MỘT SỐ KIẾN NGHỊ.....	61
3.4.1. Đối với Nhà nước:.....	61
3.4.2. Đối với Bộ Bưu chính viễn thông:.....	61
3.4.3. Đối với Tập đoàn Bưu chính viễn thông Việt Nam:.....	62

TÓM LƯỢC CHƯƠNG III

KẾT LUẬN

PHỤ LỤC

TÀI LIỆU THAM KHẢO

DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT:

BCVT	Bưu chính viễn thông
BCVTVN	Bưu chính viễn thông Việt Nam
CBCNV	Cán bộ công nhân viên
CNTT	Công nghệ thông tin
CNVC	Công nhân viên chức
ĐT-XDCB	Đầu tư-xây dựng cơ bản
HCQT	Hành chính quản trị
KH-KD	Kế hoạch-kinh doanh
KTNV-ĐH	Kỹ thuật nghiệp-điều hành
KTTK-TC	Kế toán thống kê-tài chính
KTNB	Kiểm toán nội bộ
NV	Nhân viên
PCCC	Phòng cháy chữa cháy
PCCN	Phòng chống cháy nổ
SX	Sản xuất
SXKD	Sản xuất kinh doanh
TCCB-LĐ	Tổ chức cán bộ-lao động
THTĐ	Tổng hợp thi đua
TP.HCM	Thành phố Hồ Chí Minh
XDCB	Xây dựng cơ bản
VTN	Công ty Viễn thông liên tỉnh
VNPT	Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam
WTO	Tổ chức thương mại thế giới

LỜI MỞ ĐẦU

TẦM QUAN TRỌNG CỦA NỘI DUNG NGHIÊN CỨU

Làm thế nào để quản trị nguồn nhân lực có hiệu quả là vấn đề khó khăn và thử thách lớn nhất đối với các doanh nghiệp trong nền kinh tế chuyển đổi. Sự biến động mạnh mẽ của môi trường kinh doanh, tính chất khốc liệt của cạnh tranh và yêu cầu phải đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của nhân viên trong nền kinh tế thị trường đã và đang tạo ra sức ép lớn, đòi hỏi các quản trị gia Việt Nam phải có các quan điểm mới, lĩnh hội được những phương pháp mới và nắm vững được những kỹ năng mới về quản trị con người.

Ngày nay, các công ty thành đạt và nổi tiếng luôn xem nhân lực là một tài sản quý báu, là một sản phẩm giá trị nhất của Công ty. Và các nhà lãnh đạo công ty hàng đầu thế giới đều hiểu rằng các công ty hơn thua nhau ở chỗ họ có được một lực lượng nhân sự như thế nào.

Trong bối cảnh hội nhập kinh tế thế giới, Việt Nam gia nhập WTO, hầu hết các doanh nghiệp Việt Nam không đủ mạnh về tài chính và công nghệ để cạnh tranh với các công ty khổng lồ trên thế giới. Cái mà các doanh nghiệp Việt Nam nên trông cậy vào chính là nguồn nhân lực của mình. Tuy nhiên, một thực tế là khoa học và nghệ thuật quản trị nguồn nhân lực chưa được ứng dụng hiệu quả tại các doanh nghiệp Việt Nam.

Công ty Viễn thông liên tỉnh là một doanh nghiệp nhà nước được chính thức thành lập ngày 31/3/1990. Chắc chắn rằng, có sự đóng góp nhất định của công tác quản trị nguồn nhân lực vào sự thành đạt của công ty. Tuy nhiên, với hơn 10 năm công tác trong lĩnh vực nhân sự tại Công ty; tôi nhận thấy rằng, công tác quản trị nguồn nhân lực của công ty vẫn còn nhiều bất cập so với sự thay đổi nhanh chóng của xã hội và công ty chưa có sự đầu tư thỏa đáng cho nguồn nhân lực.

Với những kiến thức được trang bị trong quá trình học tập tại trường Đại học Kinh tế TP.HCM và với mong muốn đóng góp ít sức lực vào sự phát triển của Công ty, tôi mạnh dạn chọn đề tài “Một số giải pháp nâng cao hiệu quả quản trị

nguồn nhân lực tại Công ty Viễn thông liên tỉnh đến năm 2015” để làm luận văn tốt nghiệp cho mình.

NỘI DUNG - MỤC TIÊU NGHIÊN CỨU

Đề tài đúc kết lý luận kinh nghiệm trong lĩnh vực quản trị nguồn nhân lực và nghiên cứu thực trạng quản trị nguồn nhân lực tại Công ty Viễn thông liên tỉnh thông qua việc phân tích tình hình áp dụng các chính sách về quản trị nguồn nhân lực, tình hình triển khai thực hiện các chức năng của quản trị nguồn nhân lực và các kết quả thu được thể hiện qua các số liệu báo cáo... Từ thực trạng này sẽ cho chúng ta những đánh giá tổng quan và khá chính xác về các mặt đã đạt được và những mặt còn yếu kém trong chính sách sử dụng nguồn nhân lực của Công ty. Trên cơ sở đó, kết hợp vận dụng lý luận về quản trị nguồn nhân lực nhằm tìm ra một số giải pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực của Công ty một cách hữu hiệu và cụ thể nhất.

Luận văn này nhằm giúp Công ty Viễn thông liên tỉnh có một cái nhìn tổng thể về quản trị nguồn nhân lực; đồng thời nó có tác dụng như là một bản nghiên cứu tiên khả thi hỗ trợ và giúp công ty sử dụng tốt hơn nguồn nhân lực của mình, góp phần định hình chiến lược phát triển nguồn nhân lực và giúp công ty có thể cạnh tranh tốt hơn trong bối cảnh hội nhập kinh tế toàn cầu.

PHƯƠNG PHÁP VÀ NỘI DUNG NGHIÊN CỨU

Phương pháp nghiên cứu chủ yếu sử dụng trong luận văn này là phương pháp thống kê phân tích với cách tiếp cận hệ thống bằng số liệu thông tin thực tế thu thập tại Công ty Viễn thông liên tỉnh. Luận văn này sẽ khái quát và mô tả công tác quản trị nguồn nhân lực tại Công ty Viễn thông liên tỉnh và có các cơ sở để so sánh. Để từ đó có các giải pháp được đưa ra nhằm giúp công ty có hướng đi tích cực và tốt hơn trong công tác quản trị nguồn nhân lực của mình.

GIỚI HẠN ĐỀ TÀI NGHIÊN CỨU

Quản trị nguồn nhân lực là một đề tài vô cùng rộng lớn và phức tạp do nó có liên quan đến con người trong nhiều lĩnh vực khác nhau. Các giải pháp đưa ra chỉ đúng trong hoàn cảnh và môi trường cụ thể, trong một khoảng thời gian nhất định nào đó. Do vậy, quan điểm và giải pháp mà tôi đưa ra là gói gọn trong khung cảnh

của Công ty Viễn thông liên tỉnh nhằm giúp công ty có một cái nhìn tổng quan hiện tại để từ đó có thể phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Viễn thông liên tỉnh một cách tốt hơn trong giai đoạn hiện nay đến năm 2015. Luận văn này sẽ giới hạn ở các vấn đề mang tính chất lý luận và một vài giải pháp có thể ứng dụng cụ thể tại Công ty Viễn thông liên tỉnh

BỐ CỤC LUẬN VĂN

Ngoài phần mở đầu và kết luận, luận văn gồm 3 chương:

CHƯƠNG I : Tổng quan về quản trị nguồn nhân lực

CHƯƠNG II : Thực trạng công tác quản trị nguồn nhân lực tại Công ty viễn thông liên tỉnh

CHƯƠNG III: Một số giải pháp hoàn thiện công tác quản trị nguồn nhân lực tại Công ty viễn thông liên tỉnh đến năm 2015.

NHỮNG ĐIỂM MỚI CỦA LUẬN VĂN:

Từ những tổng quan lý thuyết về quản trị nguồn nhân lực, tác giả đã tiến hành phân tích làm rõ từng chức năng căn bản trong công tác quản trị nguồn nhân lực để vận dụng vào tình hình thực tế tại Công ty Viễn thông liên tỉnh.

Với những chức năng chính như: chức năng thu hút nguồn nhân lực, chức năng đào tạo phát triển nguồn nhân lực, chức năng duy trì nguồn nhân lực, tác giả đã tìm ra những phương hướng cụ thể nhằm hoàn thiện những mặt còn yếu kém trong công tác quản trị nguồn nhân lực tại Công ty viễn thông liên tỉnh.

Không những nghiên cứu tài liệu, giáo trình trong nước; tác giả còn tham khảo giáo trình của nước ngoài về quản trị nguồn nhân lực, rút ra bài học kinh nghiệm để giới thiệu những phương pháp mới trong công tác quản trị nguồn nhân lực mà các công ty lớn hiện nay đang áp dụng

CHƯƠNG I: TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC

1.1. KHÁI NIỆM, VAI TRÒ, Ý NGHĨA THỰC TIỄN CỦA QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC

1.1.1. Khái niệm:

Nguồn nhân lực của một tổ chức được hình thành trên cơ sở của các cá nhân có vai trò khác nhau và được liên kết với nhau theo những mục tiêu nhất định. Nguồn nhân lực của doanh nghiệp do chính bản chất của con người. Nhân viên có năng lực, đặc điểm cá nhân khác nhau, có tiềm năng phát triển, có khả năng hình thành nhóm, tổ chức công đoàn để bảo vệ quyền lợi của họ, có thể đặt câu hỏi với quản trị gia, hành vi của họ có thể thay đổi phụ thuộc vào chính bản thân họ hoặc do sự tác động của môi trường xung quanh. Do đó, quản trị nguồn nhân lực khó khăn và phức tạp hơn nhiều so với quản trị các yếu tố khác của quá trình SXKD.

Ngày nay, vấn đề quản trị con người trong doanh nghiệp không đơn thuần là quản trị hành chính nhân viên. Tầm quan trọng của việc phối hợp các chính sách và thực tiễn quản trị nhân sự được nhấn mạnh. Nhiệm vụ quản trị con người là của tất cả các quản trị gia. Việc đặt đúng người đúng việc là phương tiện quan trọng nhằm phối hợp thực tiễn quản trị con người với mục tiêu phát triển của doanh nghiệp.

Quan điểm chủ đạo của quản trị nguồn nhân lực là: Con người là một nguồn tài sản quý báu của doanh nghiệp, các doanh nghiệp chuyển từ tình trạng “tiết kiệm chi phí lao động để giảm giá thành” sang “đầu tư vào nguồn nhân lực để có lợi thế cạnh tranh cao hơn, có lợi nhuận cao hơn”. Từ quan điểm này, quản trị nguồn nhân lực được phát triển trên cơ sở của các nguyên tắc chủ yếu sau:

- Nhân viên cần được đầu tư thỏa đáng để phát triển các năng lực riêng nhằm thỏa mãn các nhu cầu cá nhân, đồng thời tạo ra hiệu quả làm việc cao.
- Các chính sách, chương trình và thực tiễn quản trị cần được thiết lập và thực hiện sao cho có thể thỏa mãn cả nhu cầu vật chất lẫn tinh thần của nhân viên.
- Môi trường làm việc cần được thiết lập sao cho có thể kích thích nhân viên phát triển và sử dụng tối đa các kỹ năng của mình.
- Các chức năng nhân sự cần được thực hiện phối hợp và là một bộ phận quan trọng trong chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp.

Ở đây, khi dùng khái niệm quản trị nguồn nhân lực là muốn nhấn mạnh đến khía cạnh xem nhân lực như là nguồn vốn quý báu của doanh nghiệp. Có thể khái

niệm quản trị nguồn nhân lực: *“quản trị nguồn nhân lực chính là khoa học đồng thời là nghệ thuật trong việc tuyển dụng, đào tạo, sử dụng, phát triển và duy trì con người trong tổ chức có hiệu quả nhất nhằm đạt tới kết quả tối ưu cho cả tổ chức lẫn nhân viên”*.

Vì vậy, quản trị nguồn nhân lực hiện nay tại các Công ty Việt Nam là một vấn đề quan trọng và thiết thực. Nó đòi hỏi các nhà quản trị phải có cách tiếp cận mới về quản trị con người trong Công ty, đó là những hoạt động về thu hút, tuyển dụng, đào tạo phát triển và duy trì nguồn nhân lực.

1.1.2. Vai trò của quản trị nguồn nhân lực:

Quản trị nguồn nhân lực nghiên cứu các vấn đề về quản trị con người trong các tổ chức ở tầm vi mô. Với việc coi nguồn nhân lực là một tài sản quý báu của doanh nghiệp thì quản trị nguồn nhân lực có vai trò là:

- Sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực trong doanh nghiệp để nâng cao năng suất lao động và nâng cao hiệu quả hoạt động của tổ chức.
- Đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của nhân viên, tạo điều kiện cho nhân viên được phát huy tối đa các năng lực cá nhân, được kích thích, động viên nhiều nhất tại nơi làm việc và trung thành, tận tâm với doanh nghiệp.

1.1.3. Ý nghĩa thực tiễn của quản trị nguồn nhân lực:

“Trong tất cả các nhiệm vụ của quản trị, quản trị con người là nhiệm vụ trung tâm và quan trọng nhất vì tất cả các vấn đề khác đều phụ thuộc vào mức độ thành công của quản trị con người” – Likert – 1967. *“Các công ty ngày nay hơn nhau hay không chính là do phẩm chất, trình độ và sự gắn bó của nhân viên đối với công ty – nghĩa là các nhà quản trị phải nhận thức và đề ra chiến lược quản trị nguồn tài nguyên nhân sự của mình một cách có hiệu quả”* – Jim Keyser – 1987.

Chúng ta có thể thấy rằng vấn đề mấu chốt và quan trọng hiện nay đó là nguồn nhân lực. Khác với trước kia, sức mạnh của nguồn nhân lực không chỉ dừng lại ở sức khỏe, cơ bắp của nhân viên mà cái chính yếu bây giờ là tri thức, nguồn sáng tạo có giá trị của họ.

Những nghiên cứu khác nhau cho thấy đa số các doanh nghiệp thành công ngoài việc dựa vào kinh nghiệm trên thương trường, phần lớn là dựa vào khả năng biết phát huy vai trò quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp của mình.

Tầm quan trọng của quản trị nguồn nhân lực tăng mạnh trên toàn thế giới trong mấy thập kỷ qua khi cả trình độ năng lực của nhân viên lẫn trang thiết bị ngày

càng nâng cao, công việc ngày càng phức tạp, đa dạng, hầu hết các doanh nghiệp phải đối đầu với sự cạnh tranh gay gắt trên thị trường, phải vật lộn với các cuộc suy thoái kinh tế và đáp ứng nhu cầu ngày càng tăng của nhân viên.

1.2. CÁC CHỨC NĂNG CƠ BẢN CỦA QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC

Hoạt động quản trị nguồn nhân lực liên quan đến tất cả các vấn đề về quyền lợi, nghĩa vụ và trách nhiệm của nhân viên nhằm đạt hiệu quả cao cho cả tổ chức lẫn nhân viên. Các hoạt động liên quan đến quản trị nguồn nhân lực rất đa dạng, phong phú, khác biệt. Tuy nhiên, có thể phân chia các hoạt động chủ yếu của quản trị nguồn nhân lực theo 3 nhóm chức năng chủ yếu sau đây:

1.2.1. Nhóm chức năng thu hút nguồn nhân lực:

Nhóm chức năng này chú trọng vấn đề bảo đảm có đủ số lượng nhân viên với các phẩm chất, trình độ và năng lực phù hợp cho công việc của doanh nghiệp.

- **Hoạch định nguồn nhân lực:** công tác này giúp cho doanh nghiệp thấy rõ phương hướng, cách thức quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp của mình đảm bảo cho doanh nghiệp tuyển được đúng người đúng việc vào đúng thời điểm cần thiết và linh hoạt đối phó với những thay đổi trên thị trường. Quá trình hoạch định nguồn nhân lực cơ bản như sau:

Kế hoạch kinh doanh của doanh nghiệp là cơ sở cho việc hoạch định nguồn nhân lực. Ở góc độ quản trị nguồn nhân lực, các kế hoạch, chiến lược kinh doanh sẽ được chuyển đổi thành các kế hoạch, chiến lược về nhân sự.

Phân tích, đánh giá nguồn nhân lực hiện có từ đó dự báo nhu cầu nguồn nhân lực, các phương pháp thường được áp dụng là phân tích xu hướng, phân tích tương quan, đánh giá theo các chuyên gia.

Phân tích tác động của môi trường bên ngoài và môi trường bên trong đến cung cầu lao động của doanh nghiệp để doanh nghiệp có thể thích ứng với nhu cầu mới và nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực.

- **Phân tích công việc, thiết lập bản mô tả công việc và tiêu chuẩn công việc:**

Thực hiện phân tích công việc sẽ biết được doanh nghiệp cần tuyển thêm bao nhiêu nhân viên và các yêu cầu, tiêu chuẩn đặt ra đối với các ứng viên là gì. Từ phân tích công việc, tiến hành xây dựng bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc. Bản mô tả công việc là tài liệu cung cấp thông tin liên quan đến công tác cụ thể, các nhiệm vụ, quyền hạn, các mối quan hệ công việc, các điều kiện làm việc. Bản tiêu chuẩn công việc là tài liệu liệt kê các điều kiện, tiêu chuẩn để xác

định sự hoàn thành của công việc và các điều kiện, tiêu chuẩn tối thiểu về trình độ học vấn, kỹ năng chuyên môn, kinh nghiệm công tác, tuổi đời, thể lực, đặc điểm cá nhân,... mà công việc đòi hỏi ở người đảm nhận. Đây là các thông tin quan trọng và là bằng chứng, cơ sở để tiến hành các hoạt động nhân sự. Để quá trình phân tích công việc được chuẩn xác, ngoài khả năng của chuyên viên phân tích đòi hỏi phải có sự phối hợp nhuần nhuyễn giữa chuyên viên phân tích công việc, nhà quản lý trực tiếp và bản thân nhân viên làm công việc đó.

- **Tuyển dụng nguồn nhân lực:** Đây là quá trình xác định nhu cầu - quảng cáo tuyển dụng - tuyển chọn nhân sự - sắp xếp nhân sự - hội nhập môi trường làm việc – đánh giá kết quả. Mục tiêu chính là tuyển được nhân viên có trình độ học vấn, khả năng phù hợp với yêu cầu công việc.

Việc tuyển dụng nhân viên có thể từ hai nguồn: từ nội bộ doanh nghiệp và từ bên ngoài doanh nghiệp.

Việc áp dụng các kỹ năng tuyển dụng như trắc nghiệm và phỏng vấn sẽ giúp doanh nghiệp chọn được các ứng viên tốt nhất cho công việc. Mỗi một doanh nghiệp đều có một quy chế, phương thức tuyển dụng nhân viên riêng cho mình. Tuy nhiên tất cả đều nhằm mục đích lựa chọn được ứng viên có đủ năng lực theo yêu cầu của công việc cần bố trí.

- **Chương trình hội nhập với môi trường làm việc:** Đây là việc cung cấp các kiến thức chung về doanh nghiệp, các thủ tục, nội quy, thể lệ, sơ lược văn hóa, giới thiệu đồng nghiệp, hướng dẫn an toàn lao động... cho một nhân viên mới làm việc. Nó giúp cho nhân viên dễ dàng thích ứng với môi trường làm việc mới, giúp họ giảm bớt sai sót và tiết kiệm thời gian đồng thời tạo ra được ấn tượng tốt góp phần giảm bớt áp lực tâm lý.

1.2.2. Nhóm chức năng đào tạo và phát triển nguồn nhân lực:

Nhóm chức năng này chú trọng việc nâng cao năng lực của nhân viên, đảm bảo cho nhân viên trong doanh nghiệp có các kỹ năng, trình độ lành nghề cần thiết để hoàn thành tốt các công việc được giao và tạo điều kiện cho nhân viên được phát triển tối đa các năng lực cá nhân.

- **Đào tạo nguồn nhân lực:** Nhóm chức năng đào tạo, phát triển thường thực hiện các hoạt động như: hướng nghiệp, huấn luyện, đào tạo kỹ năng thực hành cho công nhân; bồi dưỡng nâng cao trình độ lành nghề và cập nhật kiến thức quản lý, kỹ thuật công nghệ cho cán bộ quản lý và cán bộ chuyên môn nghiệp vụ.

Các doanh nghiệp áp dụng chương trình hướng nghiệp và đào tạo cho nhân viên mới nhằm xác định năng lực thực tế của nhân viên và giúp nhân viên làm quen với công việc của doanh nghiệp. Đồng thời các doanh nghiệp cũng thường lập các kế hoạch huấn luyện và đào tạo lại nhân viên mỗi khi có sự thay đổi về nhu cầu sản xuất kinh doanh hoặc quy trình công nghệ, kỹ thuật.

Việc xác định nhu cầu và mục tiêu đào tạo thường phải dựa vào mục tiêu, chính sách, kế hoạch kinh doanh của doanh nghiệp, chương trình đánh giá thành tích công tác, nghiên cứu và đánh giá năng lực nhân viên. Từ đó xác định các mục tiêu cụ thể và lựa chọn các hình thức, phương cách đào tạo hợp lý. Mỗi quan tâm hàng đầu của nhà quản trị đối với công tác đào tạo là đánh giá hiệu quả, xem chương trình đào tạo có thực sự nâng cao hiệu quả công việc trong doanh nghiệp không? Doanh nghiệp có hoạt động hiệu quả hơn, sản lượng cao hơn, thu lợi nhiều lợi nhuận hơn do kết quả của chương trình đào tạo hay không?

- **Kế hoạch nguồn nhân lực kế thừa:** Vấn đề này liên quan đến việc hàng năm các trưởng bộ phận phải đánh giá kết quả công tác, tiềm năng và khả năng kế thừa của tất cả nhân viên của mình. Việc này được đưa ra bàn bạc với lãnh đạo cấp trên và cấp trên lại tiếp tục đánh giá các trưởng bộ phận của mình. Mục tiêu là xác định hướng phát triển của từng nhân viên sau đó là hoạch định và thực hiện những biện pháp khai thác và khích lệ.

1.2.3. Nhóm chức năng duy trì nguồn nhân lực:

Nhóm chức năng này chú trọng đến việc duy trì và sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực trong doanh nghiệp. Nhóm chức năng này gồm hai chức năng là kích thích, động viên và duy trì, phát triển các mối quan hệ tốt đẹp trong doanh nghiệp.

Chức năng kích thích, động viên liên quan đến các chính sách và các hoạt động nhằm khuyến khích, động viên nhân viên trong doanh nghiệp làm việc hăng say, tận tình, có ý thức trách nhiệm và hoàn thành công việc với chất lượng cao. Giao cho nhân viên những công việc mang tính thách thức cao, cho nhân viên biết sự đánh giá của cán bộ lãnh đạo về mức độ hoàn thành và ý nghĩa việc hoàn thành công việc của cá nhân đối với hoạt động của công ty, trả lương cao và công bằng, kịp thời khen thưởng các cá nhân có sáng kiến cải tiến kỹ thuật, có đóng góp làm tăng hiệu quả sản xuất kinh doanh và uy tín của doanh nghiệp, ...

- **Đánh giá thành tích công tác:** Đánh giá thành tích công tác nhân viên sẽ tác động lên cả tổ chức và cá nhân. Những người có thành tích không cao hoặc không tin vào đánh giá công bằng, hợp lý sẽ thấy lo lắng khi làm việc trong doanh nghiệp. Ngược lại những nhân viên thực hiện tốt công việc, cầu tiến sẽ coi việc đánh giá thành tích công tác là cơ hội giúp họ khẳng định được vị trí của mình trong doanh nghiệp và có cơ hội thăng tiến.

Các thông tin đánh giá thành tích công tác sẽ giúp kiểm tra chất lượng của các hoạt động quản trị nguồn nhân lực khác như: tuyển chọn, đào tạo, trả lương, quan hệ lao động...

- **Trả lương:** Trả lương lao động là một trong những vấn đề thách thức nhất cho các nhà quản trị. Vì mục tiêu quan trọng nhất của chính sách lương thưởng là đảm bảo tính công bằng. Do đó, xây dựng và quản lý hệ thống thang bảng lương, thiết lập và áp dụng các chính sách lương thưởng, phúc lợi... là một trong những hoạt động quan trọng nhất của chức năng kích thích, động viên.

Chức năng quan hệ lao động liên quan đến các hoạt động nhằm hoàn thiện môi trường làm việc và các mối quan hệ trong công việc như: ký kết hợp đồng lao động, giải quyết khiếu tố, tranh chấp lao động, giao tế nhân viên, cải thiện môi trường làm việc, y tế, bảo hiểm và an toàn lao động. Giải quyết tốt chức năng quan hệ lao động sẽ vừa giúp công ty có bầu không khí tập thể và các giá trị truyền thống tốt đẹp, vừa giúp cho nhân viên được thỏa mãn với công việc của doanh nghiệp.

1.3. NHỮNG NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC

Có nhiều nhân tố ảnh hưởng đến quản trị nguồn nhân lực và hiện nay các nhân tố này đều có tốc độ thay đổi nhanh chóng. Cơ bản có thể chia ra hai nhóm nhân tố có thể ảnh hưởng là: Nhóm nhân tố thuộc môi trường bên ngoài như kinh tế, dân số, pháp luật, văn hóa, đối thủ cạnh tranh, khoa học kỹ thuật... Nhóm yếu tố thuộc môi trường bên trong như mục tiêu, chiến lược công ty, văn hóa doanh nghiệp, phong cách của lãnh đạo doanh nghiệp...

▪ ẢNH HƯỞNG TỪ NHỮNG NHÂN TỐ BÊN NGOÀI:

- **Văn hóa-xã hội:** Mỗi quốc gia trên thế giới đều có một nền văn hóa riêng biệt và đặc trưng văn hóa của mỗi nước có ảnh hưởng đến tư duy và hành động của con người trong đời sống kinh tế xã hội của nước đó. Do vậy, các vấn đề thuộc về văn hóa-xã hội như: lối sống, nhân quyền, dân tộc, khuynh hướng tiết kiệm và tiêu

dùng của các tầng lớp dân cư, thái độ đối với chất lượng cuộc sống, vai trò của phụ nữ trong xã hội,... có ảnh hưởng nhất định đến hoạt động SXKD của doanh nghiệp nói chung và hoạt động quản trị nguồn nhân lực nói riêng.

Nghiên cứu, cập nhật thường xuyên tình hình thị trường lao động phải là mối quan tâm hàng đầu của các nhà quản trị nguồn nhân lực, tình hình thị trường lao động có ảnh hưởng rất lớn đến các chính sách nguồn nhân lực, đặc biệt là chính sách tiền lương và đào tạo. Có nghiên cứu thị trường lao động thì chính sách quản trị nguồn nhân lực mới đạt được hiệu quả cao.

- **Kinh tế**: mức tăng trưởng, lạm phát... luôn ảnh hưởng đến hoạt động của đơn vị và đương nhiên ảnh hưởng đến công tác quản trị nguồn nhân lực tại doanh nghiệp đó. Tình hình kinh tế đất nước thay đổi, yêu cầu các doanh nghiệp phải có những sự điều chỉnh về kế hoạch, chiến lược kinh doanh của mình dẫn đến sự thay đổi trong các chiến lược và chính sách quản trị nguồn nhân lực của doanh nghiệp.

Xu hướng toàn cầu hóa kinh tế trên thế giới đã tạo ra nhiều cơ hội tiếp cận công nghệ tiên tiến và mở ra một thị trường rộng lớn, nhưng cũng tạo ra các thách thức lớn, áp lực cạnh tranh nặng nề từ nước ngoài mà các doanh nghiệp sẽ khó vượt qua nếu không có sự chuẩn bị trước. Văn hóa toàn cầu bắt đầu tác động đến văn hóa tổ chức trong doanh nghiệp... Tất cả đều gây sức ép buộc doanh nghiệp phải áp dụng các phương thức quản lý hiện đại, chuyên nghiệp.

- **Kỹ thuật công nghệ**: Sự tiến bộ của khoa học kỹ thuật công nghệ làm cho các doanh nghiệp phải đầu tư vốn cao và tốn kém chi phí đào tạo nhân lực, đồng thời các doanh nghiệp có thể phải đối diện với việc giải quyết lao động dư thừa.

- **Môi trường**: Sự thay đổi nhanh chóng và ở phạm vi rộng lớn của môi trường kinh doanh tạo ra áp lực tâm lý cho cả doanh nghiệp lẫn nhân viên phải linh hoạt thích ứng, thay đổi phương thức hoạt động, phương thức quản lý cho phù hợp với môi trường mới.

- **Luật pháp-chính trị**: Hoạt động sản xuất kinh doanh cũng như công tác quản trị nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp chịu trách nhiệm trực tiếp bởi yếu tố luật pháp, chính trị. Hệ thống luật pháp buộc các doanh nghiệp ngày càng phải quan tâm đến quyền lợi của nhân viên và môi trường sinh thái.

▪ **ẢNH HƯỞNG TỪ NHỮNG NHÂN TỐ BÊN TRONG:**

- **Đội ngũ lãnh đạo**: Đội ngũ lãnh đạo ảnh hưởng rất nhiều đến công tác quản trị nguồn nhân lực trong một doanh nghiệp thể hiện qua phong cách giao tiếp, qua

việc áp dụng các công cụ kích lệ để tạo ảnh hưởng lên hành vi ứng xử của nhân viên.

Ban lãnh đạo của một doanh nghiệp phải có đủ năng lực và những phẩm chất cần thiết của nhà lãnh đạo, đồng thời phải biết lựa chọn những cách thức quản lý phù hợp, khuyến khích thích hợp để tạo động lực làm việc, nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh. Và họ cần sử dụng linh hoạt các phương pháp cùng nghệ thuật lãnh đạo để sử dụng nhân viên hợp lý với những điều kiện của công việc cũng như việc bố trí cho phù hợp với chức năng, năng lực và trình độ của họ. Trên cơ sở đó họ sẽ đạt được những thành công trong công tác quản trị nhân sự tại doanh nghiệp.

- **Mục tiêu và chiến lược của doanh nghiệp:** Toàn bộ mục tiêu và chiến lược của doanh nghiệp phải theo đà phát triển của xã hội. Vì vậy, cần phải đầu tư nâng cao trình độ công nghệ, hiện đại hóa thiết bị sản xuất, đổi mới cải thiện công tác quản lý, đẩy mạnh công tác nghiên cứu và tiếp thị, tăng cường công tác đào tạo, phát triển nguồn nhân lực nhằm nâng cao sức cạnh tranh, tạo đà giữ vững và phát triển thị phần trong nước, đồng thời xâm nhập thị trường nước ngoài.

- **Cơ cấu tổ chức:** Cơ cấu tổ chức là cách sắp xếp bộ máy phòng ban, các mối quan hệ, các luồng thông tin giữa các công việc, các cấp. Nó xác định các chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn giữa những con người đảm nhận các công việc. Nó là yếu tố quan trọng quyết định đến kết quả kinh doanh của một công ty.

Cơ cấu tổ chức của một doanh nghiệp quy định cách thức quản trị nguồn nhân lực tại doanh nghiệp đó. Tuy nhiên dù cho thiết kế được một cơ cấu tổ chức tối ưu mà không biết cách tuyển chọn những con người phù hợp, trao nhiệm vụ và quyền hạn cho họ để thực hiện công việc hoặc là không kích thích, động viên họ làm việc thì cũng không đạt được các mục tiêu. Khi một cơ cấu tổ chức thay đổi, tăng hoặc giảm cấp bậc, mở rộng hoặc thu hẹp các chức năng, gia tăng quyền hạn hay thu bớt quyền hạn, ... thì công tác quản trị nguồn nhân lực cũng phải thay đổi.

- **Chính sách và quy định của doanh nghiệp:** Mọi chính sách, quy định trong doanh nghiệp đều ảnh hưởng không nhỏ đến hoạt động SXKD nói chung và hoạt động quản trị nguồn nhân lực nói riêng. Nó quy định về cách bố trí, sắp xếp, cách tuyển dụng, đào tạo nhân sự, chế độ lương thưởng, nội quy lao động... Khi chính sách của doanh nghiệp thay đổi thì ít nhiều cũng ảnh hưởng đến các vấn đề trên.

- **Văn hóa doanh nghiệp**: là hệ thống các chuẩn mực về tinh thần và vật chất quy định mối quan hệ, thái độ và hành vi ứng xử của tất cả các thành viên trong tổ chức. Nó phản ánh các giá trị được công nhận và niềm tin của những thành viên trong tổ chức, phản ánh quá khứ và định hình tương lai cho tổ chức. Văn hóa Công ty chịu ảnh hưởng của nhiều yếu tố như văn hóa xã hội, chiến lược và chính sách Công ty, phong cách của lãnh đạo, ... Đặc biệt, hoạt động quản trị nguồn nhân lực trong Công ty là yếu tố quan trọng quy định và phát triển văn hóa tổ chức, đồng thời văn hóa tổ chức cũng ảnh hưởng đến công tác quản trị của doanh nghiệp đó.

1.4. TÌNH HÌNH QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC Ở CÁC CÔNG TY VIỆT NAM

Trong quá trình đổi mới kinh tế, các yếu tố mới của nền kinh tế thị trường dần dần thay thế cho các nguyên tắc, thủ tục quản lý cũ. Sự can thiệp của Nhà nước vào các hoạt động của doanh nghiệp giảm dần, một phương thức quản lý mới và một môi trường mới cho quản trị con người trong các doanh nghiệp được hình thành.

Sự chuyển đổi rõ nét trong thực tiễn quản trị nhân lực ở Việt Nam là quá trình chuyển từ chế độ tuyển dụng lao động suốt đời sang chế độ hợp đồng, từ hình thức đào tạo và phát triển như một quyền lợi đương nhiên của người lao động sang hướng đầu tư cá nhân; từ hệ thống lương bình quân và theo thâm niên do Nhà nước chi trả sang hệ thống trả lương do doanh nghiệp chịu trách nhiệm; nâng cao quyền hạn trách nhiệm của giám đốc và quyền tự chủ của doanh nghiệp. Sự khác biệt về thực tiễn quản trị nguồn nhân lực của các doanh nghiệp Nhà nước và các doanh nghiệp thuộc các thành phần kinh tế khác giảm dần. Các doanh nghiệp Nhà nước và CBCNV Nhà nước đã chuyển dần từ trạng thái thụ động, dựa dẫm vào Nhà nước sang trạng thái năng động, tích cực, dựa vào nỗ lực của chính mình.

Tuy nhiên, những thách thức đối với quản trị nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp Việt Nam còn rất lớn. Để quản trị nguồn nhân lực có hiệu quả, các doanh nghiệp Việt Nam cần khắc phục những khó khăn, nhược điểm chủ yếu sau:

- Nhiều cán bộ lãnh đạo, nhân viên còn nhận thức chưa đúng về vai trò then chốt của nguồn nhân lực và quản trị nguồn nhân lực.
- Trình độ chuyên môn kỹ thuật của người lao động rất thấp. Đặc biệt, thiếu các cán bộ quản lý giỏi và chuyên gia về quản trị nguồn nhân lực.
- Thừa lao động không đáp ứng được công việc nhưng lại thiếu những lao

động có trình độ lành nghề cao.

- Đời sống kinh tế khó khăn, thu nhập thấp ảnh hưởng đến hiệu quả làm việc của người lao động.

- Ý thức tôn trọng luật pháp chưa cao và luật pháp chưa được thực hiện nghiêm minh. Tác phong và kỷ luật công nghiệp chưa phù hợp.

- Chưa xác lập được quan hệ bình đẳng, hợp tác giữa người lao động và chủ doanh nghiệp.

- Một số quy chế về đánh giá, bổ nhiệm, khen thưởng, kỷ luật... chậm cải tiến, không thích hợp với điều kiện kinh doanh mới của doanh nghiệp.

Để khắc phục những nhược điểm trên, chúng ta cần có chính sách quản trị nguồn nhân lực phù hợp với tình hình thực tế hiện nay:

- Doanh nghiệp phải được tự chủ hoàn toàn trong mọi hoạt động theo đúng pháp luật và tự chịu trách nhiệm về hiệu quả kinh tế của mình trên cơ sở những quy định về cơ chế hoạt động của Nhà nước, có sự phối hợp nhịp nhàng giữa Chính phủ và doanh nghiệp.

- Doanh nghiệp phải chú trọng đến phát triển nguồn nhân lực và phải toàn quyền quyết định các vấn đề liên quan đến nguồn nhân lực. Chính sách quản trị nguồn nhân lực phải được thiết lập riêng cho từng doanh nghiệp và đi đôi phục vụ cho chính sách hoạt động kinh doanh của từng doanh nghiệp đó.

- Phải thiết kế nội dung mô tả công việc và tiêu chuẩn thực hiện công việc cụ thể ở từng vị trí, quyền lợi và trách nhiệm rõ ràng cho từng người thực hiện.

- Phải lấy yếu tố con người là hàng đầu, chú trọng đầu tư và phát triển cho nhân viên trong doanh nghiệp.

- Xây dựng lợi ích của doanh nghiệp gắn liền với lợi ích của người lao động.

- Lương, thưởng và đãi ngộ mang tính công bằng và kích thích tinh thần làm việc của nhân viên. Đặc biệt là phải tương xứng với công sức, trình độ chuyên môn và hiệu quả kinh tế của công việc hoàn thành mang lại.

- Đánh giá nhân viên công bằng dựa trên năng lực hoàn thành công việc là chính. Lấy năng lực, trình độ chuyên môn, tinh thần, khả năng hoàn thành công việc và thâm niên công tác làm cơ sở để bạt, thăng tiến.

- Tạo môi trường để nhân viên làm việc thoải mái và yên tâm công tác, quan

hệ lao động hợp tác, bình đẳng giữa các nhân viên, giữa nhân viên với các nhà quản trị trong doanh nghiệp.

- Các cấp quản trị phải có đủ trình độ về khoa học quản trị nguồn nhân lực và thực hiện tốt các chức năng quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.
- Xây dựng và phát triển văn hóa tổ chức tốt để tác động tích cực đối với quá trình quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp như gắn bó nhân viên với nhau cũng như nhân viên với công ty.
- Cơ chế kinh doanh giữ vai trò đặc biệt quan trọng đối với hoạt động quản trị nguồn nhân lực.

1.5. MỘT SỐ KINH NGHIỆM QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC VÀ BÀI HỌC KINH NGHIỆM

1.5.1. So sánh đặc điểm của quản trị nguồn nhân lực giữa Nhật và Mỹ:

Đặc điểm	Nhật	Mỹ
- Tuyển dụng	Suốt đời	Ngắn hạn
- Đào tạo	Đa kỹ năng	Chuyên môn hóa hẹp
- Lương, thưởng	Bình quân, theo thâm niên	Kết quả thực hiện công việc
- Ra quyết định	Tập thể	Cá nhân
- Công đoàn	Công đoàn xí nghiệp	Nhiều tổ chức công đoàn

1.5.2. So sánh mô hình quản trị “Kaizen” và “Đổi mới phương Tây”:

Kaizen	Đổi mới phương Tây
- Khả năng thích nghi	- Sáng tạo
- Hướng về cái chung	- Hướng về chuyên môn
- Chú trọng chi tiết	- Chú trọng những nhảy vọt
- Hướng về con người	- Hướng về công nghệ
- Thông tin công khai và chia sẻ	- Thông tin khép kín và độc quyền
- Hướng về chức năng chéo	- Hướng về chức năng chuyên môn
- Xây dựng, cải tiến công nghệ hiện hữu	- Tìm kiếm công nghệ mới
- Phản hồi toàn diện	- Phản hồi hạn chế

1.5.3. Mô hình quản lý kiểu Bắc Âu:

- Kinh tế là trung tâm
- Tập trung chăm lo con người.
- Triệt để ủy quyền
- Đảm bảo tính chính xác
- Nhận và xử lý thông tin

1.5.4. Kinh nghiệm của Singapore:

- Khi thành lập doanh nghiệp, chú trọng hàng đầu là lợi ích xã hội.
- Nhà nước cấp vốn và kiểm soát doanh nghiệp
- Doanh nghiệp tự do tuyển nhân viên, nhân viên tự do chọn doanh nghiệp
- Doanh nghiệp tự hạch toán chi phí
- Tất cả doanh nghiệp đều được khuyến khích phát triển

❖ **NHỮNG BÀI HỌC KINH NGHIỆM:**

- Doanh nghiệp chú trọng đến mục tiêu, chiến lược và chú trọng đến lợi ích của các nhóm: chủ sở hữu, nhân viên, khách hàng, xã hội.
- Cơ chế kinh doanh giữ vai trò quan trọng đối với hoạt động quản trị NNL.
- Trong các doanh nghiệp Nhật, Mỹ, Singapore, quyền quản lý con người thuộc về doanh nghiệp.
- Các doanh nghiệp đều chú trọng đến công tác đào tạo, phát triển NNL và có sự phối hợp nhịp nhàng giữa chính phủ và doanh nghiệp.
- Các doanh nghiệp có xu hướng giảm bớt nhân viên chính thức, chú trọng chuyên môn và tiềm năng phát triển.
- Doanh nghiệp đều áp dụng biện pháp nâng cao quyền tự chủ cho nhân viên.

TÓM LƯỢC CHƯƠNG I

Chương I đã hệ thống lại các vấn đề lý luận cơ bản về quản trị nguồn nhân lực trên cơ sở khoa học và khẳng định vai trò của quản trị nguồn nhân lực đối với sự phát triển kinh tế - xã hội và đối với các doanh nghiệp.

Công tác quản trị nguồn nhân lực ngày càng khẳng định rõ vai trò quan trọng nhằm kết hợp hài hòa giữa lợi ích của doanh nghiệp với từng cá nhân, cố gắng thỏa mãn nhu cầu ngày càng cao của nhân viên đồng thời tạo ra môi trường hoạt động năng động hơn và các yêu cầu cao hơn về nguồn nhân lực.

Trong xu hướng chung của môi trường kinh tế cạnh tranh quyết liệt, nguồn nhân lực giữ vai trò quyết định đến chất lượng phục vụ và sự thành công của doanh nghiệp. Do đó quản trị nguồn nhân lực sẽ gặp nhiều thách thức và đòi hỏi phải linh hoạt, nhạy bén. Cũng chính vì vậy việc phân tích và vận dụng đúng các cơ sở lý thuyết của quản trị nguồn nhân lực vào trong môi trường ngành viễn thông nói chung cũng như Công ty Viễn thông liên tỉnh nói riêng sẽ có ý nghĩa thiết thực và mang lại hiệu quả như mong đợi.

CHƯƠNG II: THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY VIỄN THÔNG LIÊN TỈNH

2.1. QUÁ TRÌNH HÌNH THÀNH VÀ PHÁT TRIỂN CÔNG TY VIỄN THÔNG LIÊN TỈNH

2.1.1. Quá trình hình thành:

Công ty Viễn thông liên tỉnh là một tổ chức kinh tế, đơn vị thành viên hạch toán phụ thuộc Tập đoàn Đoàn Bru chính Viễn thông Việt Nam (trước đây là Tổng công ty Bru chính Viễn thông Việt Nam), là một doanh nghiệp thuộc kết cấu hạ tầng, hoạt động kinh doanh và hoạt động công ích trong lĩnh vực viễn thông, cùng với các đơn vị thành viên khác trong dây chuyên công nghệ Bru chính Viễn thông liên hoàn thống nhất trong cả nước và có mối liên hệ mật thiết với nhau.

Công ty có tên giao dịch quốc tế là Vietnam telecom national, viết tắt là VTN và được thành lập ngày 31/3/1990 theo quyết định số 340/TCCB- LĐ của Tổng Cục trưởng Tổng cục Bru điện trên cơ sở sáp nhập các Trung tâm viễn thông khu vực. Công ty VTN được Tập đoàn BCVT Việt Nam giao quyền quản lý vốn và tài sản tương ứng với nhiệm vụ kinh doanh và phục vụ của đơn vị.

Từ năm 1989 trở về trước, mạng lưới viễn thông liên tỉnh chủ yếu là đường dây đồng trần, thiết bị truyền dẫn là những máy tải viba cao nhất là 12 đường, hệ thống viba RVG và DM 400 của Đức thuộc thế hệ cũ Analog. Năm 1991 với phương châm đi thẳng vào công nghệ hiện đại là số hóa mạng viễn thông liên tỉnh, tuyến viba số băng hẹp AWA Hà Nội - Lạng Sơn và tuyến thông tin trực Bắc Nam, Hà Nội - Thành phố Hồ Chí Minh đưa vào sử dụng. Tiếp đó, ngày 16/8/1993 tuyến cáp quang 34 Mb/s trực Bắc - Nam từ Hà Nội đến thành phố Hồ Chí Minh đã được đưa vào sử dụng. Tháng 10/1993 hệ thống viba băng rộng 140 Mb/s từ Hà Nội đến thành phố Hồ Chí Minh đã đưa vào khai thác, đánh dấu một bước ngoặt chuyển hóa năng lực phục vụ thông tin đường dài đối với các Bru điện tỉnh thành.

Ngày 20/12/1993 mạng viễn thông liên tỉnh đã được số hóa tất cả các tỉnh thành và được nâng cấp và mở rộng dung lượng bằng hai phương thức song song cáp quang và viba: như tuyến Hà Nội-Quảng Ninh, Thành phố Hồ Chí Minh-Vũng Tàu, trên tuyến trực Bắc-Nam còn có tuyến cáp quang trên tuyến đường dây điện lực 500KV tạo thành mạch ring khép kín luôn đảm bảo độ thông liên lạc là 100%.

Đặc biệt năm 1996 thực hiện Nghị quyết Đại hội VIII của Đảng về công nghiệp hóa, hiện đại hóa, được sự chỉ đạo của Lãnh đạo Ngành, Công ty Viễn thông liên tỉnh đã cùng các chuyên gia nước ngoài lắp đặt xong thiết bị 2,5 Gb/s trên tuyến trục Bắc-Nam và trên tuyến cáp quang điện lực 500 KV đưa dung lượng lên gần 20.000 kênh thoại phát triển các dịch vụ viễn thông rất nhanh và mạnh.

Trong những năm gần đây, cùng với đầu tư xây dựng công trình như tuyến cáp quang đường Hồ Chí Minh, tuyến cáp quang biển trục Bắc-Nam, Công ty luôn cập nhật các công nghệ viễn thông tiên tiến của thế giới, gần đây nhất là mạng viễn thông thế hệ mới NGN đã được khai thác tháng 11/2004. Mạng thế hệ mới NGN ứng dụng công nghệ IP cung cấp nhiều dịch vụ viễn thông đa dạng, nâng cao hiệu suất sử dụng truyền dẫn, góp phần hoàn thiện cơ sở hạ tầng viễn thông Việt Nam.

Hơn mười lăm năm qua, Công ty luôn giữ vai trò là trục xương sống của mạng viễn thông quốc gia, với 4 nút chuyên mạch liên tỉnh đặt tại Hà Nội, Đà Nẵng, thành phố Hồ Chí Minh, Cần Thơ; sử dụng công nghệ hiện đại như mạng viễn thông thế hệ mới NGN, hệ thống truyền dẫn hiện đại công nghệ SDH (viba, cáp quang), DWDM với dung lượng tuyến trục lên đến 20 Gb/s, đóng góp một phần không nhỏ vào sự nghiệp phát triển của ngành Bưu điện và của đất nước. Mạng viễn thông liên tỉnh cơ bản đã đáp ứng được nhu cầu phục vụ sự chỉ đạo của Đảng, Nhà nước, nhu cầu phát triển của nền kinh tế quốc dân và nhu cầu thông tin nói chung cho xã hội, tuy nhiên mạng lưới viễn thông còn phải tiếp tục hiện đại hóa, tương xứng với các nước trong khu vực Đông Nam á và thế giới.

2.1.2. Chức năng, nhiệm vụ của Công ty VTN:

Chức năng:

- Tổ chức, xây dựng lắp đặt, quản lý, vận hành khai thác mạng lưới, dịch vụ viễn thông đường dài và cho thuê kênh viễn thông liên tỉnh, kết nối giữa mạng viễn thông các tỉnh trong cả nước với nhau và với quốc tế để kinh doanh và phục vụ theo kế hoạch do Tập đoàn BCVT trực tiếp giao.
- Đảm bảo thông tin viễn thông liên tỉnh, phục vụ sự chỉ đạo của Đảng và Nhà nước, các yêu cầu trong đời sống kinh tế-xã hội và sản xuất kinh doanh theo quy định của Tập đoàn nhằm hoàn thành kế hoạch được giao.
- Tư vấn, khảo sát, thiết kế dự toán, xây lắp mạng thông tin liên lạc.
- Xuất khẩu, nhập khẩu, kinh doanh vật tư thiết bị chuyên ngành viễn thông.
- Bảo trì bảo dưỡng thiết bị chuyên ngành viễn thông và tuyến cáp quốc gia.

- Thiết lập cầu truyền hình phục vụ Hội nghị truyền hình trong nước.
- Cung cấp các dịch vụ viễn thông, cài đặt các phần mềm giao tiếp với tổng đài điện tử, thống kê lưu lượng, sản lượng, tính cước.

Nhiệm vụ:

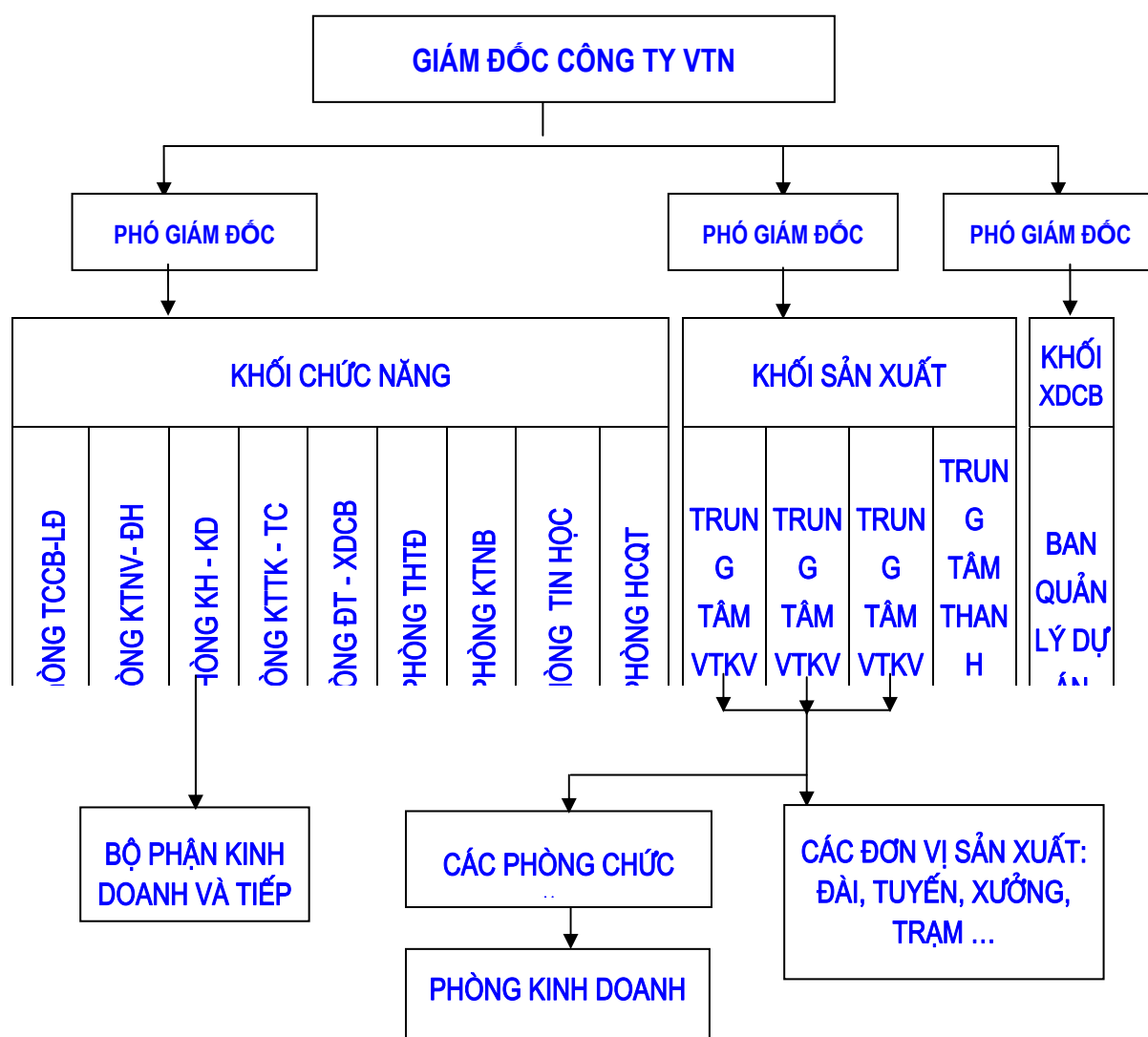
- Chấp hành các quy định của Nhà nước và Tập đoàn BCVT về điều lệ, thể lệ thủ tục nghiệp vụ, quy trình, quy phạm, tiêu chuẩn kỹ thuật, giá, cước.
- Đảm bảo thông tin liên lạc phục vụ sự chỉ đạo của các cơ quan Đảng, Nhà nước, phục vụ quốc phòng, an ninh, ngoại giao, các yêu cầu thông tin liên lạc khẩn cấp, đảm bảo các dịch vụ viễn thông cơ bản trên mạng liên tỉnh.
- Phối hợp, tạo điều kiện thuận lợi về mọi mặt cho các đơn vị khác trong Tập đoàn BCVT để đạt được các mục tiêu kế hoạch chung về kinh doanh, phục vụ của Tập đoàn.
- Hoàn thành các chỉ tiêu do Tập đoàn BCVT giao hàng năm, kinh doanh hiệu quả. Thực hiện đầy đủ nghĩa vụ, quyền lợi đối với người lao động theo quy định của Bộ lao động, đảm bảo thu nhập ổn định cho CBCNV.
- Xây dựng, phát triển đơn vị trên cơ sở chiến lược của Tập đoàn BCVT và phạm vi chức năng, nhiệm vụ của đơn vị trong lĩnh vực viễn thông.
- Đổi mới, hiện đại hóa thiết bị mạng lưới, công nghệ và phương thức quản lý trong quá trình xây dựng và phát triển đơn vị trên cơ sở phương án đã được Tập đoàn BCVT phê duyệt.

2.1.3. Cơ cấu tổ chức của Công ty VTN:

Công ty có 6 đơn vị trực thuộc:

- Văn phòng Công ty: là bộ phận đầu não điều hành mọi hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty (khối chức năng)
- Trung tâm Viễn thông khu vực I: Quản lý và khai thác mạng lưới viễn thông khu vực phía Bắc và Bắc trung bộ.
- Trung tâm Viễn thông khu vực II: Quản lý và khai thác mạng lưới viễn thông khu vực phía Nam, Nam Trung bộ và Lâm đồng.
- Trung tâm Viễn thông khu vực III: Quản lý và khai thác mạng lưới viễn thông khu vực miền Trung và Tây nguyên.
- Trung tâm Thanh khoản: Thu thập, xử lý số liệu, tính cước kết nối, đối soát số liệu và thanh toán với các đơn vị trong và ngoài Ngành.
- Ban Quản lý dự án: Phụ trách xây dựng các công trình thông tin.

SƠ ĐỒ TỔ CHỨC BỘ MÁY CÔNG TY VIỄN THÔNG LIÊN TỈNH



- ❖ Cơ cấu lãnh đạo công ty VTN gồm có 1 giám đốc công ty phụ trách chung và 3 phó giám đốc công ty phụ trách 3 mảng nghiệp vụ khác nhau.
 - 1 phó giám đốc (điều hành) phụ trách khối chức năng.
 - 1 phó giám đốc phụ trách khối sản xuất.
 - 1 phó giám đốc phụ trách khối xây dựng cơ bản.

2.1.4. Tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty VTN trong những năm qua:

2.1.4.1. Đặc điểm về phạm vi hoạt động của Công ty.

Công ty VTN là công ty dẫn đầu trong ngành viễn thông liên tỉnh ở Việt Nam, là đơn vị chủ lực góp phần thực hiện và hoàn thành tốt các mục tiêu, kế hoạch ngắn hạn cũng như dài hạn của Tập đoàn BCVT Việt Nam. Với phương châm hoạt động:

“Nhanh chóng - Chính xác - An toàn - Tiên lợi - Văn Minh”

Mạng viễn thông liên tỉnh của Công ty VTN đi vào quy mô những nước có trên ba triệu thuê bao nằm trong số 30 nước có số máy điện thoại nhiều nhất thế giới.

Công ty VTN có ba Trung tâm Viễn thông trực thuộc nằm ở ba miền Bắc-Trung-Nam với tổng số khoảng 300 trạm viễn thông nằm rải rác dọc theo chiều dài của đất nước Việt Nam.

Phạm vi hoạt động của Công ty phân bố ở cả 64 tỉnh - thành phố trong cả nước; là đơn vị quản lý, khai thác, vận hành các thiết bị, mạng thông tin viễn thông liên tỉnh kết nối giữa các Bưu điện tỉnh và nối cửa ngõ thông tin quốc tế với gần 300 trạm viễn thông, trong đó gần 70% số trạm là trên các vùng núi cao, các vùng xa xôi hẻo lánh. Hệ thống cáp quang do Công ty quản lý hơn 6.000 km xuyên suốt từ Bắc đến Nam được chôn ngầm dưới lòng đất, trải khắp đất nước.

2.1.4.2. Đặc điểm về sản phẩm và dịch vụ của Công ty

- **CÁC SẢN PHẨM TỪ MẠNG VIỄN THÔNG LIÊN TỈNH TRUYỀN THÔNG:**
 - Điện thoại liên tỉnh
 - Telex liên tỉnh
 - Dịch vụ truyền dẫn tín hiệu truyền hình
 - Điện báo liên tỉnh
 - Dịch vụ kênh thuê riêng
 - Dịch vụ truyền hình hội nghị
- **CÁC SẢN PHẨM DỊCH VỤ MỚI TỪ MẠNG THẾ HỆ NGN:**
 - Điện thoại VoIP 171
 - Dịch vụ điện thoại thẻ trả trước 1719
- **CÁC SẢN PHẨM DỊCH VỤ MỚI TỪ MẠNG THẾ HỆ SAU NGN** dành cho doanh nghiệp được đưa vào khai thác từ tháng 10/2004 (*công nghệ chuyển mạch gói*):
 - Dịch vụ miễn cước ở người gọi 1800
 - Dịch vụ thông tin, giải trí, thương mại 1900
 - Dịch vụ mạng riêng ảo VPN, dịch vụ MegaWan

- Các dịch vụ sẽ được khai thác và đưa vào sử dụng trong thời gian tới: Dịch vụ báo cuộc gọi từ Internet, dịch vụ thoại qua trang Web.

Sản lượng của Công ty được tính theo (các loại dịch vụ chính):

- Phút đàm thoại liên tỉnh.
- Số kênh cho thuê.
- Thời gian truyền hình phục vụ hội nghị.
- Số lượng điện thoại thẻ 1719 được bán ra.

2.1.4.3. Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty VTN trong thời gian qua

Nắm vững và vận dụng sáng tạo đường lối đổi mới của Đảng vào công cuộc phát triển doanh nghiệp; trong thời gian qua, Công ty VTN cùng với ngành BCVT đã tập trung thực hiện một số chính sách và giải pháp cụ thể như sau:

- Phát huy nội lực, đổi mới cơ cấu đầu tư, đổi mới doanh nghiệp, tăng sức cạnh tranh của doanh nghiệp.
- Mở rộng hợp tác quốc tế bằng những giải pháp mềm dẻo, khôn khéo và sáng tạo để tranh thủ tối đa nguồn vốn, kinh nghiệm quản lý, công nghệ của các nước phát triển để hiện đại hóa, tăng tốc phát triển.
- Bám sát vào sự phát triển của công nghệ BCVT và CNTT để tận dụng cơ hội đi tắt đón đầu, từng bước nâng cao năng lực tự chủ, khả năng làm chủ công nghệ, đáp ứng kịp thời nhu cầu phát triển sản xuất kinh doanh.
- Phát huy truyền thống của ngành BCVT, coi trọng nhân tố con người, tăng cường bồi dưỡng cán bộ chuyên gia, chú trọng chính sách xã hội, công tác đền ơn đáp nghĩa và giữ gìn, phát huy uy tín của doanh nghiệp.

Sau hơn 15 năm xây dựng và phấn đấu trưởng thành, công ty VTN đã đạt được một số kết quả khả quan: sản lượng dịch vụ điện thoại liên tỉnh tăng đều và ổn định, hoạt động truyền dẫn tín hiệu hình đạt 567 giờ/năm, kênh cho thuê đạt 63.000 kênh/tháng. Trong năm 2006, thuê kênh riêng đạt 109.000 kênh, truyền dẫn tín hiệu truyền hình đạt 985 giờ...

Việc triển khai mạng thế hệ mới NGN với công nghệ IP hiện đại, Công ty VTN mong muốn thực sự là một xa lộ thông tin cung cấp nhiều dịch vụ mới. Công ty VTN đang tích cực để sớm triển khai thêm những dịch vụ như thông tin giải trí 1900, dịch vụ mạng riêng ảo VPN, dịch vụ qua trang Wep,...

Sản lượng và doanh thu của Công ty VTN tăng liên tục trong những năm qua, những năm gần đây đều vượt mức kế hoạch từ 1 -> 9%. Cụ thể dưới bảng sau:

BẢNG SỐ 01: KẾT QUẢ SẢN XUẤT KINH DOANH CỦA CÔNG TY VTN (2000-2006)

Chỉ tiêu/năm	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Sản lượng (đvt:triệu phút)	1.542	1.749	2.215	2.760	3.860	4.353	4.812
% tăng trưởng		13,42%	26,64%	24,60%	39,86%	12,77%	10,55%
Doanh thu (triệu đồng)	152.842	161.694	170.495	178.646	191.353	187.646	192.985
% tăng trưởng		5,79%	5,44%	4,78%	7,11%	-1,93%	2,82%
Lợi nhuận (triệu đồng)	97.384	92.781	97.617	101.864	102.958	126.185	161.325
% tăng trưởng		-4,73%	5,21%	4,35%	1,07%	22,56%	27,84%

(Nguồn: Báo cáo tổng kết của Công ty VTN năm 2006)

Đặc biệt trong khoảng 10 năm gần đây, Công ty VTN đã lắp đặt thành công và đưa vào khai thác tuyến cáp quang Bắc - Nam dài 6.000km chạy suốt chiều dài đất nước. Chính tuyến cáp này đã giúp công ty VTN phát huy tốt nhất “năng lực lõi của mình” và nhờ đó VTN có ưu thế vượt trội hơn so với các đối thủ cạnh tranh khác. Rất nhiều đối thủ cạnh tranh phải thuê cơ sở hạ tầng, tuyến cáp có sẵn của VTN để hoạt động kinh doanh.

Với những thành tựu đáng kể đạt được sau 15 năm xây dựng và phấn đấu trưởng thành; ngày 31/8/2004, Công ty VTN được tuyên dương là đơn vị xuất sắc của ngành BCVT và vinh dự đón nhận Huân chương Độc lập hạng ba và Huân chương chiến công hạng ba do Chủ tịch nước Cộng hòa Xã hội Chủ nghĩa Việt nam trao tặng về những thành tích xuất sắc trong việc quản lý, khai thác phục vụ mạng lưới viễn thông, bảo vệ an ninh thông tin và đảm bảo an toàn mạng lưới thông tin.

2.2. THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY VIỄN THÔNG LIÊN TỈNH

2.2.1. Các yếu tố ảnh hưởng đến quản trị nguồn nhân lực tại Công ty:

2.2.1.1. Ảnh hưởng của môi trường vĩ mô

➤ **Các yếu tố về kinh tế:** Quá trình đổi mới kinh tế ở nước ta đã đạt được những kết quả khả quan. Từ năm 1991 đến nay, tốc độ tăng trưởng GDP của Việt Nam khá cao. Giai đoạn 1991-2000 đã đạt xấp xỉ 7,6%/năm. Năm 2001, GDP đã tăng 6,7%/năm; năm 2002 là 7,1%, năm 2003 là 7,5%, năm 2004 là 6,4%, năm 2005 là 6,5%, năm 2006 là 8.17% (Nguồn: Tổng cục Thống kê). Dự báo những năm tiếp theo, GDP tăng từ 8-11%.

Xu hướng toàn cầu hóa kinh tế thế giới đã tạo ra nhiều cơ hội tiếp cận công nghệ tiên tiến và mở ra một thị trường rộng lớn nhưng cũng tạo ra nhiều thách thức. Hiện nay, việc cạnh tranh trong lĩnh vực viễn thông liên tỉnh tại Việt Nam chưa có do các doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ viễn thông hầu hết do Nhà nước nắm cổ phần. Theo đánh giá của ngân hàng thế giới (số liệu đến tháng 8/2005) thì VNPT chiếm đến 94% thị phần ở lĩnh vực viễn thông trong nước, trong khi 5-6 công ty còn lại chỉ chiếm khoảng hơn 5%. Tuy nhiên, việc Việt Nam gia nhập WTO thì áp lực cạnh tranh từ các tập đoàn viễn thông nước ngoài sẽ diễn ra vô cùng gay gắt.

Tình hình kinh tế đất nước thay đổi, yêu cầu Công ty phải có những sự điều chỉnh về kế hoạch, chiến lược kinh doanh của mình dẫn đến sự thay đổi trong các chiến lược và chính sách quản trị nguồn nhân lực của Công ty.

➤ **Các yếu tố luật pháp-chính trị:** Đảng và Nhà nước vẫn luôn khẳng định thành phần kinh tế Nhà nước (trong đó có doanh nghiệp Nhà nước) sẽ giữ vai trò chủ đạo trong nền kinh tế quốc dân. Công tác quản trị nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp Nhà nước chịu trách nhiệm trực tiếp bởi yếu tố luật pháp, thể chế chính trị được cụ thể hóa bởi các Nghị định, Thông tư, các quyết định. Cụ thể:

Một là: Chính sách đổi mới và phát triển doanh nghiệp Nhà nước

Ngày 15/8/2002, VNPT đã chính thức thực hiện việc bóc tách dịch vụ bưu chính ra khỏi dịch vụ viễn thông và 2 ngành bưu chính, viễn thông phải tiến hành hạch toán kinh tế riêng (kể từ năm 2006) theo chỉ đạo của Thủ tướng Chính phủ.

Ngày 23/3/2005, Thủ tướng Chính phủ đã phê duyệt đề án thí điểm hình thành lập Tập đoàn BCVT Việt Nam hoạt động đa ngành (với nhiều thành phần kinh tế tham gia) sẽ đi vào hoạt động từ năm 2006.

Hai là: xây dựng và hoàn thiện thể chế pháp luật kinh tế.

Pháp lệnh BCVT có quy định: “Phát huy nội lực, nâng cao năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp trong nước, chủ động hội nhập kinh tế quốc tế”. Do vậy, trong thời gian tới Công ty VTN sẽ phải cạnh tranh với những doanh nghiệp trong nước và ngoài nước tham gia thị trường viễn thông Việt Nam.

Ba là: Chính phủ thúc đẩy doanh nghiệp viễn thông điều chỉnh mức giá cước ngang bằng hoặc thấp hơn với các nước trong khu vực. Việc giảm giá cước xét trên góc độ người tiêu dùng và xã hội là có lợi nhưng cũng ảnh hưởng đến doanh thu và lợi nhuận của Công ty VTN.

➤ **Các yếu tố văn hóa-xã hội:** Một tổ chức dù lớn hay nhỏ, hoạt động vì lợi nhuận hay vì mục tiêu công ích đều chịu tác động của yếu tố văn hóa xã hội. Nền văn hóa của mỗi nước có ảnh hưởng nhất định đến tâm tư nguyện vọng và hành động của con người trong đời sống kinh tế xã hội. Do vậy, muốn kinh doanh có hiệu quả, Công ty VTN cần phải đi sâu nghiên cứu các vấn đề như: lối sống, khuynh hướng tiêu dùng và tiết kiệm, hành vi tiêu dùng, xu hướng thời trang,...

Do khoa học kỹ thuật ngày càng phát triển, người dân Việt Nam có xu hướng thích sử dụng các dịch vụ viễn thông hiện đại như: Internet, điện thoại di động có nhiều chức năng, các phương tiện truyền thông đời mới. Thanh niên Việt Nam thích sử dụng các sản phẩm/dịch vụ mới và hiện đại (số đông thanh niên, họ xem đó là biểu tượng của người có thu nhập cao và thành đạt trong xã hội).

➤ **Dân số và thị trường lao động:** Dân số Việt Nam hiện nay khoảng 83,2 triệu người, với tốc độ tăng dân số năm 2005 là 1.45%/năm. Hàng năm, số người bước vào tuổi lao động luôn cao hơn số người ra khỏi tuổi lao động. Trung bình, mỗi năm nguồn lao động tăng thêm hơn một triệu người trong khi số việc làm mới chưa đến 800 ngàn chỗ điều này cho thấy mức thất nghiệp hiện tại rất cao. Chúng ta có một lực lượng lao động trẻ và dồi dào song tỷ lệ lao động đã qua đào tạo còn thấp. Do đó vấn đề tuyển dụng công nhân kỹ thuật hay đổi mới sản xuất kinh doanh, tiếp thu công nghệ mới còn nhiều khó khăn.

Các nhà quản trị phải nghiên cứu, cập nhật thường xuyên tình hình thị trường lao động. Vì tình hình thị trường lao động ảnh hưởng rất lớn đến các chính sách nhân sự, đặc biệt là chính sách tiền lương và đào tạo. Có nghiên cứu thị trường lao động thì chính sách quản trị nguồn nhân lực mới đạt được hiệu quả cao.

➤ **Các yếu tố về kỹ thuật công nghệ:** Các thiết bị viễn thông hiện nay của Công ty VTN đều thuộc loại tiên tiến hiện đại của các hãng lớn trên thế giới như: Siemens (Đức), Nec (Nhật), Alcatel (Pháp),... Các thiết bị chuyển mạch đã được số hóa 100%. Mạng truyền dẫn cũng đã được số hóa, đã và đang thực hiện chiến lược cáp quang hóa. Công ty VTN đã và đang tiếp cận những công nghệ hiện đại nhất của thế giới về viễn thông để nâng cao chất lượng dịch vụ. Sự phát triển công nghệ viễn thông ngày càng nhanh làm Công ty VTN phải đầu tư vốn cao và tốn kém chi phí đào tạo nhân lực, đồng thời các doanh nghiệp có thể phải đối diện với việc giải quyết lao động dư thừa.

2.2.1.2. Ảnh hưởng của môi trường vi mô

➤ **Đội ngũ lãnh đạo:** Đội ngũ lãnh đạo ảnh hưởng rất nhiều đến công tác quản trị nguồn nhân lực trong một doanh nghiệp thể hiện qua trình độ chuyên môn nghiệp vụ, nghệ thuật lãnh đạo (giao tiếp, ứng xử, xử lý tình huống...), và việc khích lệ để tạo ảnh hưởng lên hành vi ứng xử của nhân viên.

Ban lãnh đạo của Công ty VTN cần có đủ năng lực và những phẩm chất cần thiết của nhà lãnh đạo, để khuyến khích nhân viên phấn khởi, nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh. Và họ cần cần sử dụng linh hoạt các phương pháp cùng nghệ thuật lãnh đạo để sử dụng nhân viên một cách hợp lý với những điều kiện của công việc cũng như việc bố trí cho phù hợp với năng lực và trình độ của họ. Trên cơ sở đó sẽ đạt được những thành công trong công tác quản trị nhân sự tại Công ty.

Hiện nay, Ban giám đốc Công ty có 4 người với trình độ từ đại học trở lên và hơn 20 năm công tác trong ngành viễn thông. Trưởng các phòng ban cũng như Giám đốc các Trung tâm đều có trình độ từ đại học trở lên và ít nhất 15 năm công tác trong ngành.

➤ **Đối thủ cạnh tranh lao động:** Trong nền kinh tế thị trường, nguồn nhân lực cũng là yếu tố cạnh tranh gay gắt. Các doanh nghiệp muốn đạt được những mục tiêu quản trị nguồn nhân lực của mình cần có những chiến lược và chính sách nhân sự phù hợp để tạo ra lợi thế cạnh tranh. Các doanh nghiệp luôn tìm cách thu hút nguồn nhân lực từ các doanh nghiệp khác trong cùng một lĩnh vực ngành nghề nhằm có được những kinh nghiệm từ các đơn vị khác, giảm chi phí đào tạo... Cạnh tranh trên thị trường sức lao động là một lĩnh vực phức tạp vì mỗi người đều có khả năng khác nhau, quan điểm công việc và cuộc sống khác nhau.

Các doanh nghiệp Việt Nam, nhất là các doanh nghiệp Nhà nước cần phải lưu ý đến hiện tượng “chảy máu chất xám”. Một khi đã xảy ra hiện tượng mất mát lao động chuyên môn kỹ thuật cao thường là kèm theo những mất mát về việc tiết lộ bí mật công nghệ, bí mật kinh doanh-vấn đề mà hiện nay luật pháp Việt Nam chưa kiểm soát được. Một số đối thủ cạnh tranh của Công ty VTN:

- Tổng công ty Viễn thông quân đội (Viettel)
- Công ty Cổ phần Dịch vụ Bưu chính Viễn thông Sài Gòn (SPT)
- Công ty Thông tin Viễn thông Điện lực (EVN Telecom)
- Công ty Cổ phần Viễn thông Hà Nội (Hanoi Telecom)

➤ **Cơ cấu tổ chức Công ty:** Cơ cấu tổ chức là cách tổ chức công việc, các mối quan hệ, các luồng thông tin giữa các công việc, các cấp. Nó xác định các chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn giữa những con người đảm nhận các công việc. Nó là yếu tố quan trọng quyết định đến kết quả kinh doanh của một công ty.

Cơ cấu tổ chức công ty quy định cách thức quản trị nguồn nhân lực tại công ty đó. Tuy nhiên dù cho thiết kế được một cơ cấu tổ chức tối ưu mà không biết cách tuyển chọn những con người phù hợp, trao nhiệm vụ và quyền hạn cho họ để thực hiện công việc hoặc là không biết cách để kích thích, động viên họ làm việc thì cũng không đạt được các mục tiêu. Khi một cơ cấu tổ chức thay đổi, tăng hoặc giảm cấp bậc, mở rộng hoặc thu hẹp các chức năng, gia tăng quyền hạn hay thu bớt quyền hạn, ... thì công tác quản trị nguồn nhân lực cũng phải thay đổi.

➤ **Văn hóa Công ty:** Văn hóa tổ chức là hệ thống các chuẩn mực về tinh thần và vật chất quy định mối quan hệ, thái độ và hành vi ứng xử, niềm tin của tất cả các thành viên trong tổ chức. Hoạt động quản trị nguồn nhân lực là yếu tố quan trọng quy định và phát triển văn hóa tổ chức.

Hơn 15 năm hoạt động, Công ty đã có được những nét văn hóa đặc trưng rất riêng của mình ngay từ những ngày mới thành lập, đó là:

- **Tuân thủ pháp luật:** Công ty luôn tuân thủ nghiêm ngặt mọi quy định của pháp luật có liên quan, hoàn thành nghĩa vụ thuế với Nhà nước, trích nộp bảo hiểm xã hội đầy đủ, kịp thời và chăm lo đầy đủ các chế độ chính sách khác cho người lao động.

- **Tôn trọng con người, đối xử bình đẳng:** là một doanh nghiệp Nhà nước lâu

năm, với sự lãnh đạo của Đảng bộ Công ty và hoạt động mạnh mẽ của Công đoàn đã tạo nên phong cách quản lý “tôn trọng lẫn nhau”, mọi người trong Công ty được phản ánh ý kiến của mình thông qua Công đoàn. Việc này tạo nên bầu không khí làm việc thân thiện, thoải mái nhưng nội quy kỷ luật của Công ty cũng khá chặt chẽ nên CBCNV đều có tính kỷ luật cao.

- ***Quan tâm, chăm sóc người lao động:*** Mọi người luôn quan tâm đến nhau, tổ chức các buổi mừng sinh nhật, chung vui khi có đám cưới, chia buồn khi có đám tang... Ngoài giờ làm việc, hầu hết các nhân viên đều tham gia những môn thể thao tập thể như: bóng đá, tennis, cầu lông, bóng bàn... Ngoài ra, Công đoàn còn chăm sóc con em của CBCNV, như tặng quà và tổ chức vui chơi nhân ngày 1/6, khen thưởng con em học giỏi... và khi có người gặp rủi ro, đau ốm mọi người đều cùng nhau giúp đỡ cả về vật chất lẫn tinh thần, thường xuyên thăm hỏi và tặng quà cho cán bộ hưu trí. Đây là nguồn động viên rất lớn đối với toàn thể NV của Công ty.

- ***Nhân viên gắn bó, trung thành với Công ty:*** nhân viên trong Công ty luôn xác định sự gắn bó lâu dài với Công ty. Từ năm 2000 đến nay, chỉ ghi nhận được 6 trường hợp chuyên đi Công ty khác trong số 26 trường hợp thôi việc trước tuổi hưu. Mặt khác, chính sách tuyển dụng của Công ty là chính sách tuyển dụng lâu dài nên tạo điều kiện phát triển đặc điểm văn hóa này.

2.2.2. Thực trạng công tác quản trị nguồn nhân lực tại Công ty VTN:

2.2.2.1. Đặc điểm, cơ cấu nguồn nhân lực

▪ CƠ CẤU NGUỒN NHÂN LỰC CỦA CÔNG TY VTN

Bộ máy tổ chức của Công ty VTN bao gồm: - 1 Giám đốc, - 3 Phó giám đốc, - 1 Kế toán trưởng, - 9 Phòng ban, - 3 Trung tâm viễn thông, - 1 Trung tâm thanh khoản, - 1 Ban quản lý dự án.

Tính đến ngày 31/12/2006, Công ty VTN có 2.500 CBCNV được thể hiện ở bảng số 02:

BẢNG SỐ 02: CƠ CẤU LAO ĐỘNG CỦA CÔNG TY VTN*(Đvt: người)*

TT	Nội dung	Tổng số lao động					
		Trên H	ĐH & CĐ	Trung cấp	Công nhân	Chưa qua đào tạo	Tổng
1	Phân tích kết cấu lao động						
	- Tổng số lao động gián tiếp SX	23	289	49	21	5	387
	- Tổng số lao động trực tiếp SX	27	927	753	406	0	2.113
	Cộng:	50	1.216	802	427	5	2.500
	Tỷ lệ (%):	2.00	48.64	32.08	17.08	0.20	100
2	Phân tích theo giới tính.						
	- Tổng số lao động Nam	43	985	579	349	0	1.956
	- Tổng số lao động Nữ		31	23	8		44
	Cộng:	50	1.216	802	427	5	2.500
	Tỷ lệ %(nữ/tổng)	14.00	19.00	27.80	18.27	100.00	
3	Phân tích theo độ tuổi.						
	- 18-30 tuổi (30.36%)	10	514	139	96	0	759
	- 31-45 tuổi (48.56%)	31	613	451	115	4	1.214
	- 45-60 tuổi (21.08%)		9	12	16		27
	Cộng:	50	1.216	802	427	5	2.500

(Nguồn: Báo cáo thống kê lao động của Công ty VTN năm 2006)

Lao động của Công ty VTN được phân chia thành 2 khối: lao động trực tiếp và lao động gián tiếp. Lao động trực tiếp sản xuất là các nhân viên trực tiếp làm việc tại các đài, trạm viễn thông có nhiệm vụ giám sát các tổng đài và các nhân viên tuần tra cáp quang, bảo vệ an toàn mạng lưới còn lại là lao động gián tiếp.

Với tổng số lao động của Công ty hiện nay là 2.500 người, trong đó:

- Tổng số lao động gián tiếp là 387 người chiếm 15.48 %. Trên 80% số này có trình độ tiến sỹ, thạc sỹ, đại học, cao đẳng.

- Lao động sản xuất trực tiếp tại các đơn vị là 2.113 lao động chiếm 84.52%. Hầu hết trong số này là những cán bộ kỹ thuật chuyên ngành viễn thông và công nhân lành nghề có kinh nghiệm.

- Nguồn nhân lực của Công ty VTN có tuổi đời trung bình khá cao, với độ tuổi bình quân là 36 tuổi. Điều này thể hiện tính lâu năm và chính sách tuyển dụng lâu dài của Công ty. Số lao động trẻ từ 18 -> 30 tuổi của Công ty chiếm tỷ lệ tương đối thấp 30.36%; đa số lao động của Công ty nằm ở độ tuổi từ 31 đến 45, chiếm tỷ lệ 48.56%. Hiện nay, đặc điểm lao động theo độ tuổi của Công ty có biểu hiện tốt vì phần lớn lao động nằm ở độ tuổi sung sức, năng động sáng tạo. Tuy nhiên, với

độ tuổi bình quân khá cao thì khả năng tiếp cận công nghệ mới, khả năng thay đổi để phù hợp với sự thay đổi của môi trường là thấp.

- Trình độ học vấn của nhân viên Công ty ở mức khá cao. Số lượng nhân viên có trình độ học vấn từ lớp 9/12 trở xuống rất ít chỉ tập trung ở bộ phận phục vụ hay lao động phổ thông; lực lượng lao động có trình độ kỹ thuật trung cấp cũng chiếm không nhiều chủ yếu là công nhân trực tiếp sản xuất.

- Công ty có một đội ngũ cán bộ quản lý và kỹ thuật đạt trình độ chuyên môn, nghiệp vụ cao. Trong số 915 người với trình độ đại học và trên đại học, có 651 kỹ sư viễn thông (trong đó có 213 người trên 20 năm kinh nghiệm về lĩnh vực viễn thông), ...có 07 tiến sỹ và 29 thạc sỹ về lĩnh vực viễn thông; 01 tiến sỹ và 09 thạc sỹ kinh tế. Ngoài ra Công ty còn có một đội ngũ công nhân lành nghề, số công nhân bậc 4 trở lên là 301 người, chiếm 70% trong tổng số công nhân trực tiếp sản xuất (trong đó bậc 6, 7 là 97 người).

Công ty VTN đã và đang xây dựng một đội ngũ lao động có trình độ chuyên môn nghiệp vụ cao, nhiều lứa tuổi, tỷ lệ lao động nam chiếm chủ yếu (hơn $\frac{3}{4}$) do đặc thù của ngành kỹ thuật, hoạt động phân bố cả nước qua nhiều địa hình phức tạp như núi cao, vùng sâu, vùng xa, tuần tra trên tuyến...

▪ **BẢNG SỐ 03: DIỄN BIẾN NGUỒN NHÂN LỰC TỪ NĂM 2000 -> 2006**
(ĐVT: người)

Năm	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Tổng số	1.874	1.957	2.077	2.156	2.300	2.405	2.500

(Nguồn: Báo cáo thống kê lao động của Công ty VTN năm 2006)

Ta thấy số lượng nhân viên của Công ty tăng nhanh, trong vòng 6 năm số nhân viên tăng 626 người, tăng bình quân gần 6%/năm cho thấy hoạt động SXKD của Công ty VTN phát triển, đáp ứng nhu cầu ngày càng có nhiều người sử dụng dịch vụ viễn thông.

▪ **CƠ CẤU NHÂN LỰC THEO THÂM NIÊN CÔNG TÁC**

Công ty VTN thực hiện chính sách tuyển dụng lâu dài và được đánh giá là một công ty tốt do có các điều kiện làm việc hợp lý, có mức lương bình quân cao, chăm lo đời sống cho nhân viên và tôn trọng nhân viên. Vì lẽ đó, nhân viên ngày càng gắn bó với Công ty. Điều này được thể hiện ở bảng số 04:

BẢNG SỐ 04: CƠ CẤU NHÂN LỰC THEO THÂM NIÊN CÔNG TÁC
(ĐVT: người)

Năm kinh nghiệm	Số người	Tỷ lệ
> 10 năm	529	21.16%
> 20 năm	824	32.96%
> 30 năm	306	12.24%

(Nguồn: Báo cáo thống kê lao động của Công ty VTN năm 2006)

Số nhân viên có thời gian làm việc trên 10 năm chiếm 66.36%, tỷ lệ bỏ việc rất thấp. Đội ngũ quản lý và kỹ thuật có nhiều kinh nghiệm trong lĩnh vực viễn thông. Nhân viên trực tiếp sản xuất của Công ty có trình độ chuyên môn cao, năng suất và chất lượng được ổn định, dễ kiểm soát. Đây cũng là nguồn động viên của Công ty nói chung và công tác quản lý nguồn nhân lực của Công ty nói riêng.

* **Nhân xét:** Cơ cấu tổ chức và phân bổ lao động hiện nay tại Công ty khá hợp lý: 1 giám đốc quản lý chung, 3 phó giám đốc được phân chia điều hành 3 mảng hoạt động cụ thể là: khối chức năng, khối sản xuất và khối XD/CB. Bộ máy quản lý các phòng ban và đơn vị đều gọn nhẹ: mỗi phòng ban chỉ có 1 trưởng phòng và 1 phó phòng. Tại các đơn vị trực thuộc đều có Giám đốc phụ trách.

Do đặc thù riêng của Ngành viễn thông mang tính chất kỹ thuật cao nên tỷ lệ nhân viên nữ ít hơn nhân viên nam và chủ yếu tập trung ở các văn phòng, khâu kinh doanh và tỷ lệ lãnh đạo nữ cũng chiếm tỷ lệ thấp so với nam giới. Nhân viên có độ tuổi trung bình khá cao và làm việc lâu dài với Công ty. Nhìn chung, nhân viên có trình độ học vấn cao và kinh nghiệm nhiều năm trong lĩnh vực viễn thông.

2.2.2.2. Công tác phân tích công việc

Hiện tại, chỉ mới có công việc sản xuất trực tiếp là được Công ty VTN phân tích cụ thể và có bài bản. Với phương pháp phân tích là “quan sát tại nơi làm việc” đã hình thành các bản mô tả công việc cụ thể và bản tiêu chuẩn công việc cho từng vị trí công việc hay nhóm công việc thuộc khối này. Từ đó, Công ty VTN đã thực hiện tốt các công việc như: xác định được lao động định biên, phân phối thu nhập, năng suất lao động của từng loại sản phẩm dịch vụ và các vấn đề đào tạo, trả lương.

Tuy nhiên với công việc thuộc khối lao động gián tiếp thì chỉ tiến hành liệt kê nội dung công việc thực hiện một cách sơ sài. Bằng cách là mỗi người tự liệt kê ra các công việc của mình, theo mẫu in sẵn (gồm: họ tên, chức danh, bộ phận công tác, nội dung công việc thực hiện hàng ngày). Cho nên, các bản mô tả này còn

mang tính chung chung, tiêu chuẩn đo lường kết quả còn nặng tính hình thức, cũng như không có các tiêu chuẩn dành cho người đảm nhận công việc.

Công ty VTN không hình thành tiêu chuẩn công việc cụ thể của từng vị trí mà gộp chung các công việc lại thành một chức danh chung “chuyên viên”, “cán sự”. Chẳng hạn như chuyên viên phụ trách đào tạo, tiêu chuẩn giống như chuyên viên kế toán, cùng một chức danh công việc là chuyên viên.

* **Nhận xét:** Công tác phân tích công việc được xem là hoạt động cơ bản nhất và là cơ sở để tiến hành các hoạt động quản trị nguồn nhân lực khác. Tuy nhiên Công ty VTN chưa có một hệ thống phân tích công việc bài bản và đồng bộ, còn hơn 50% số lượng công việc chưa được phân tích cụ thể (chủ yếu là hoạt động sản xuất gián tiếp).

2.2.2.3. Công tác hoạch định nguồn nhân lực

Công tác hoạch định nguồn nhân lực đóng vai trò quan trọng, nó giúp Công ty thấy rõ được phương hướng, cách thức quản trị nguồn nhân lực của mình, bảo đảm có được đúng người cho đúng việc, vào đúng thời điểm cần thiết và linh hoạt đối phó với những thay đổi trên thị trường.

Hiện tại công tác hoạch định nguồn nhân lực được giao cho bộ phận kế hoạch thuộc phòng KH-KD thực hiện, chủ yếu là để báo cáo với cơ quan chủ quản và mới chỉ dừng lại về mặt số lượng. Mặt khác, sự phối hợp giữa bộ phận nhân sự và các khâu khác trong công ty như kinh doanh, sản xuất và đầu tư chưa được tốt cho nên khi phát sinh nhu cầu nhân sự thì phòng TCCB-LĐ hoàn toàn bị động.

Công tác hoạch định nguồn nhân lực trong Công ty VTN cần phải được thực hiện bài bản và chi tiết hơn để Công ty có được một chiến lược nhân sự rõ ràng để có thể ứng phó với những thay đổi trong tương lai.

* **Nhận xét:** Công tác hoạch định nguồn nhân lực của Công ty còn yếu kém, chưa có các chiến lược, dự báo lâu dài cho nguồn nhân lực của Công ty. Công ty VTN cần phải đầu tư nhiều trong công tác hoạch định nguồn nhân lực để xây dựng chiến lược nhân sự thật bài bản và cụ thể cho kế hoạch lâu dài.

2.2.2.4. Công tác tuyển dụng nhân sự

▪ NGUYÊN TẮC VÀ QUY TRÌNH TUYỂN DỤNG:

Chính sách tuyển dụng, thu hút nhân lực tại Công ty VTN được thực hiện dựa trên cơ sở kế hoạch bổ sung chỉ tiêu lao động hàng năm do Tập đoàn

BCVTVN phân bổ cho Công ty VTN. Các chức danh cần tuyển dụng cụ thể sẽ căn cứ vào nhu cầu thực tế. Việc tuyển dụng lao động được thực hiện theo quy định của Bộ luật lao động, Luật doanh nghiệp Nhà nước và quy chế tuyển dụng lao động của Tập đoàn BCVTVN. Quy trình tuyển dụng cụ thể như sau:

Lập và trình kế hoạch tuyển dụng:

- Căn cứ nhiệm vụ được giao, các đơn vị trực tiếp sử dụng lao động cân đối lại lực lượng lao động, nêu yêu cầu số lượng, chuyên ngành cần tuyển dụng, trong đó có diễn giải về khối lượng công việc hiện có và khối lượng công việc phát sinh thêm trong năm kế hoạch.

- Phòng TCCB-LĐ có nhiệm vụ tập hợp nhu cầu của các đơn vị, căn cứ nhu cầu công tác, phân tích nhu cầu và trình Hội đồng tuyển dụng Công ty về số lượng, các chức danh cần tuyển dụng.

Thông báo tuyển dụng, tiếp nhận, sơ tuyển hồ sơ đăng ký dự tuyển:

- Sau khi đã có kế hoạch tuyển dụng, Công ty hoặc các đơn vị trực thuộc được ủy quyền) thông báo số lượng, chức danh lao động cần tuyển dụng, tiêu chuẩn, yêu cầu đối với lao động.

- Tiếp nhận hồ sơ.
- Sơ tuyển hồ sơ dự tuyển (những hồ sơ không đáp ứng tiêu chuẩn sẽ bị loại).
- Tổ chức thi tuyển, gồm 2 vòng thi, nếu đạt vòng 1 sẽ tiếp tục thi vòng 2.

Nội dung thi vòng 1: phỏng vấn sơ bộ về những nội dung sau: chuyên môn nghiệp vụ, ngoại ngữ, tin học, hoàn cảnh gia đình, nguyện vọng bản thân, công việc hiện tại (nếu có), các khả năng khác như giao tiếp, sức khỏe, ngoại hình.

Nội dung thi vòng 2: bao gồm 2 phần thi viết và thi vấn đáp. Thi viết: theo từng chuyên môn cần tuyển, ngoại ngữ, thực hành vi tính. Thi vấn đáp: chuyên môn, ngoại ngữ, ứng xử, hiểu biết xã hội, các câu hỏi tình huống.

▪ **TIÊU CHUẨN TUYỂN DỤNG:**

Tiêu chuẩn về trình độ chuyên môn được đánh giá cao nhất, kế tiếp là ngoại ngữ, tin học, sức khỏe, đạo đức, ngoại hình, hoạt động văn thể mỹ... Tuy nhiên các tiêu chuẩn tuyển dụng phần lớn chỉ được xây dựng theo đối tượng (như kỹ sư, công nhân...) mà rất ít được xây dựng theo công việc, chức danh cụ thể.

Đối tượng tuyển dụng là tất cả những người có trình độ chuyên môn, nghề nghiệp phù hợp với yêu cầu công việc cần tuyển của Công ty. Nhưng thực tế cho

thấy phần lớn lao động được tuyển dụng là con em CBCNV trong Ngành hoặc trong Công ty (quy chế về tuyển dụng có đề cập đến chế độ ưu tiên dành cho con em của CBCNV trong Ngành BCVT). Tuyển dụng từ các ứng viên tự đến xin việc rất ít (khoảng 5%), tuyển dụng thông qua việc đăng quảng cáo thì rất hiếm còn thông qua cơ quan môi giới việc làm là không có.

Công ty tuyển dụng lao động từ hai nguồn: nội bộ Công ty và bên ngoài Công ty. Nguồn từ nội bộ Công ty chủ yếu nhằm bổ sung đội ngũ quản trị gia các cấp. Nguồn nội bộ Công ty thường là người thân của NV trong Công ty. Trong đó, nguồn lao động tuyển dụng thông qua người thân của NV trong Công ty hay của cơ quan quản lý cấp trên chiếm đại đa số. Quy chế tuyển dụng của Công ty quy định rõ “ưu tiên tuyển dụng con em của CBCNV”. Thực tế không phải là “ưu tiên” mà gần như trở thành “điều kiện tiên quyết” để tuyển chọn nên việc tuyển chọn được những người có đầy đủ năng lực cho nhu cầu công việc còn rất hạn chế.

Việc tuyển chọn vị trí lãnh đạo, Công ty đã xây dựng quy chế dựa theo Quy chế cán bộ của Tập đoàn BCVT VN. Trong đó quy định rõ các tiêu chuẩn cho các vị trí lãnh đạo không chỉ đòi hỏi trình độ tối thiểu là Đại học mà còn phải có trình độ về chính trị, ngoại ngữ... đặc biệt phải có thâm niên trong Ngành. Điều này đồng nghĩa với việc Công ty không có chính sách tuyển dụng lãnh đạo từ nguồn lao động cao cấp trên thị trường lao động. Việc này cũng có ưu điểm là: tạo cơ hội thăng tiến cho nhân viên cống hiến lâu năm, hiểu biết tường tận về công việc, nhân viên, hoàn cảnh môi trường... sẽ thuận lợi trong việc quản lý; tuy nhiên cũng có khuyết điểm là không thu hút được nhân tài từ bên ngoài.

* **Nhận xét:** Công ty đã xây dựng các quy định rõ ràng và chi tiết về công tác tuyển dụng lao động như: tiêu chuẩn tuyển chọn cho từng loại đối tượng, mẫu hồ sơ tuyển dụng lao động, phân công trách nhiệm và quyền hạn tuyển lao động. Những quy định này giúp cho công tác tuyển dụng lao động của Công ty thực hiện trên cơ sở chuẩn mực thống nhất, quản lý được đối tượng tuyển dụng theo từng loại cụ thể.

Công ty đã thực hiện chế độ thi tuyển và xét chọn, các chế độ ưu tiên xét tuyển. Tuy nhiên việc xây dựng tiêu chuẩn thực hiện công việc cụ thể cho từng vị trí chỉ mang tính tự phát, không đồng bộ. Vì vậy:

- Việc xác định số lượng nhân viên cần thiết tại từng phòng ban không chính

xác và không mang tính khoa học. Đồng thời, nhu cầu nhân sự phát sinh cũng chưa đảm bảo đó là nhu cầu thật sự cần thiết.

- Chưa tuyển được người có đủ phẩm chất, trình độ và năng lực phù hợp cho từng công việc cụ thể. Đồng thời tiêu chuẩn chọn con em trong ngành đã làm hạn chế nhiều đến việc tuyển được nhân lực giỏi thậm chí đang gây nên tình trạng thừa người không có đủ trình độ và năng lực cần thiết.

Công ty thường bị động và không xây dựng được kế hoạch cụ thể về nhu cầu cần tuyển dụng, hầu hết các đơn vị chỉ dự báo được nhu cầu ngắn hạn.

Việc chỉ đề bạt, bổ nhiệm cán bộ trong nội bộ Công ty có nhược điểm là không thu hút được nhân tài, những quản trị gia cao cấp từ bên ngoài.

2.2.2.5. Công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

▪ CƠ CHẾ QUẢN LÝ VÀ HÌNH THỨC ĐÀO TẠO:

Hàng năm, căn cứ vào nhiệm vụ và nhu cầu phát triển SXKD, Công ty VTN lập kế hoạch đào tạo nhân sự cho năm sau, bao gồm: kế hoạch bồi dưỡng đào tạo lại, đào tạo ngắn hạn, dài hạn, bồi dưỡng nâng bậc... nhằm bổ sung kiến thức ngành nghề, cập nhật kiến thức mới, nâng cao trình độ theo yêu cầu công tác cho CBCNV, tạo ra đội ngũ năng động để bắt kịp tiến bộ khoa học kỹ thuật hiện đại.

Công ty VTN tổ chức các khóa đào tạo bằng kinh phí đào tạo của Công ty phù hợp với kế hoạch đào tạo hàng năm đã được phê duyệt. Các khóa đào tạo dài hạn ngoài kế hoạch, đào tạo nước ngoài phải được Tập đoàn BCVT phê duyệt trước khi thực hiện. Đối với hình thức đào tạo tại chỗ, trưởng các đơn vị trực thuộc Công ty tự tổ chức thực hiện nhằm đáp ứng yêu cầu của đơn vị. Có 02 hình thức đào tạo:

- **Trong nước**: đào tạo bậc sau đại học, đại học, dạy nghề, các trung tâm đào tạo của Ngành, hệ thống đào tạo từ xa của học viện, cầu truyền hình của Công ty và các hình thức đào tạo bồi dưỡng ngắn hạn khác.

- **Ngoài nước**: đào tạo bậc sau đại học, đại học và các hình thức tham quan học tập khác.

▪ TỔ CHỨC TUYỂN CHỌN CÁN BỘ ĐI ĐÀO TẠO:

Căn cứ vào nhu cầu, chương trình và kế hoạch đào tạo, kinh phí đào tạo, Giám đốc Công ty VTN chỉ đạo, cân đối, lập kế hoạch tuyển sinh, triển khai chương trình đào tạo hàng năm. Tuy nhiên, kết quả cho thấy chưa đến 50% các đơn

vị lập và thực hiện theo kế hoạch đào tạo do đơn vị xây dựng hàng năm; các đơn vị tham gia các lớp đào tạo theo thông báo, chỉ đạo của Công ty là chính.

Đối tượng được cử đi đào tạo là CBCNV thuộc một trong các diện dưới đây:

- Nằm trong quy hoạch sử dụng lao động của đơn vị (những người thuộc diện sắp xếp, bố trí theo kế hoạch dài hạn về phát triển nhân lực của đơn vị).
- Theo yêu cầu của các chức danh lao động (bổ sung kiến thức cho những người còn thiếu so với tiêu chuẩn).
- Theo yêu cầu chuyển đổi chức danh của đơn vị (chuyển nghề cho những người phù hợp với yêu cầu sử dụng lao động của đơn vị).
- Tuyển chọn luân phiên để tránh thiếu công bằng và có người đi học nhiều lần không đảm bảo thời gian công tác.

Các tiêu chuẩn chính xét chọn đào tạo là: CBCNV có trình độ học vấn, chuyên môn nghiệp vụ phù hợp với nội dung và nhu cầu đào tạo, có trình độ ngoại ngữ cần thiết (nếu đào tạo ngoài nước). Đặc biệt, một số sinh viên xuất sắc nếu có cam kết sau khi tốt nghiệp phục vụ lâu dài cho Công ty sẽ được Công ty tuyển chọn và hỗ trợ kinh phí trong quá trình học tập thuộc các chuyên ngành cần thiết cho các lĩnh vực hoạt động của Công ty. Trong đó, ưu tiên con em CBCNV trong Ngành.

BẢNG SỐ 05: NHÂN VIÊN ĐƯỢC CỬ ĐI ĐÀO TẠO NĂM (2001-2006)

(đvt: người)

Hình thức đào tạo	2001	2002	2003	2004	2005	2006
<i>Trong nước</i>						
- Nghiên cứu sinh		1		1	1	
- Cao học	1	2		2	2	1
- Đại học	3		1	1		2
- NV trực tiếp	11	9	8	22	16	7
- Bồi dưỡng, tập huấn	66	97	102	219	186	171
<i>Ngoài nước</i>						
- Cao học		1		1		
- Tập huấn	39	47	40	68	75	61

(Nguồn: Báo cáo thống kê công tác đào tạo của Công ty VTN)

▪ **KINH PHÍ ĐÀO TẠO:**

Kinh phí đào tạo được trích từ các nguồn sau: kinh phí đào tạo của Công ty; của Tập đoàn BCVT; ngân sách Nhà nước cấp cho công tác đào tạo; kinh phí của

các dự án hợp tác; kinh phí tham quan, đào tạo theo các hợp đồng mua sắm thiết bị; các học bổng và đãi thọ của các tổ chức, Công ty, Chính phủ trong và ngoài nước...

Số liệu dưới đây cho thấy phần nào về mức độ đầu tư trong công tác đào tạo phát triển nguồn nhân lực của Công ty VTN

BẢNG SỐ 06: CHI PHÍ ĐÀO TẠO CỦA CÔNG TY VTN (2001-2006)

(đvt: triệu đồng)

Hình thức đào tạo	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Trong nước	128	184	201	284	215	237
Ngoài nước	112	168	132	194	115	201

(Nguồn: Báo cáo thống kê công tác đào tạo của Công ty VTN)

Qua bảng trên ta thấy chi phí đào tạo nguồn nhân lực tăng qua hàng năm từ năm 2001-2006; bình quân chi phí đào tạo là 361,8 triệu/năm. Với mức chi phí hàng năm như trên thì kinh phí đào tạo hiện nay là tương đối hợp lý.

▪ **QUYỀN LỢI VÀ TRÁCH NHIỆM CỦA CBCNV ĐƯỢC CỬ ĐI ĐÀO TẠO:**

Đối với các trường hợp đào tạo dài hạn, CBCNV vẫn được hưởng mọi chế độ về lương, thưởng, phụ cấp như thời gian công tác. Được thanh toán công tác phí, tiền thuê chỗ ở theo quy định hiện hành của Công ty và Nhà nước.

Cụ thể như sau: được hưởng 100% lương cơ bản và các phụ cấp khác; riêng phần lương khoán được hưởng xét theo kết quả học tập (nếu đạt từ loại giỏi trở lên: hưởng 70% hệ số mức độ phức tạp công việc của chức danh đang giữ, loại khá: 60%, trung bình: 50%, phải thi lại: 30%, trường hợp kỳ tập trung không có kiểm tra thì đơn vị xem xét và quyết định chất lượng theo xác nhận của nhà trường).

Tuy nhiên, người được cử đi đào tạo phải có trách nhiệm hoàn thành tốt nhiệm vụ học tập và phải đảm bảo việc sử dụng chuyên môn nghiệp vụ đó để phục vụ lâu dài tại Công ty theo cam kết nếu không phải đền bù toàn bộ chi phí đào tạo.

BẢNG SỐ 07: TRÁCH NHIỆM CÔNG TÁC CỦA CBCNV SAU KHI ĐÀO TẠO

Thời hạn đào tạo	Thời gian phải làm cho Công ty sau đào tạo
từ 6 tháng-> 1 năm	ít nhất là 5 năm
Dài hạn trên 1 năm	ít nhất là 10 năm
Đại học chính quy, cao học	ít nhất là 10 năm

(Nguồn: Quy chế đào tạo của Công ty VTN)

* **Nhận xét:** Công ty VTN đã đề ra mục tiêu và kế hoạch đào tạo đúng đắn và phù hợp, trên cơ sở đó xây dựng quy chế về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực cụ thể bao gồm: nội dung và hình thức đào tạo, cơ chế quản lý, đối tượng đào tạo, quy trình tuyển chọn và thủ tục cử cán bộ đi đào tạo, quyền lợi và trách nhiệm của người được đào tạo... nhằm đảm bảo công tác này triển khai đạt hiệu quả cao.

Trong thời gian qua, Công ty đã tổ chức liên tục và đa dạng các khóa đào tạo bồi dưỡng nâng cao trình độ quản lý, nghiệp vụ, tin học, ngoại ngữ cho CBCNV. CBCNV sau một thời gian được đào tạo đã đảm nhận được công việc phức tạp và trưởng thành hơn trong công tác.

Đối với khóa đào tạo dài hạn, Công ty VTN đã đảm bảo cho CBCNV mọi khoản lương, thưởng, phụ cấp..., không giảm nhiều về thu nhập, tạo điều kiện cho CBCNV yên tâm học tập và đạt kết quả tốt. Đối với những CBCNV đi du học nước ngoài tự túc để nâng cao trình độ, Công ty chấp nhận chế độ nghỉ không hưởng lương và sẵn sàng tiếp nhận khi họ tốt nghiệp trở về.

Tuy nhiên việc không xây dựng các bản mô tả, phân tích công việc và bảng tiêu chuẩn thực hiện từng công việc cụ thể ở từng vị trí trong bộ máy nhân sự đã không tạo ra cơ sở đánh giá khả năng thực hiện công tác chuyên môn của từng CBCNV. Không xác định được chính xác những nghiệp vụ chuyên môn nào còn yếu kém, cần tổ chức những khóa đào tạo ngắn hạn hay dài hạn? đối tượng đào tạo là ai? Dẫn đến khóa đào tạo chưa sát với nhu cầu thực tế của Công ty.

Hiệu quả đào tạo là quan trọng nhưng không được Công ty quan tâm với mục đích trả lương khoán cho người lao động. Cụ thể là chưa xác định được các khóa đào tạo như vậy có phù hợp với công việc thực tế của nhân viên hay không, những gì nhân viên học được có ứng dụng vào công việc thực tiễn hay không... Đối với những chương trình đào tạo ngắn hạn thì việc đánh giá kết quả hầu như không có.

Có một số chương trình đào tạo có kinh phí quá lớn so với kết quả thu được. Nhiều nội dung đào tạo nghiêng về nghiệp vụ chuyên môn nhiều hơn là nâng cao trình độ quản lý, trong khi hầu như các lãnh đạo Công ty VTN đều được đào tạo từ môi trường kỹ thuật ra nên kỹ năng quản lý, kiến thức về quản trị nguồn nhân lực còn hạn chế.

Chưa có kế hoạch đào tạo phát triển nguồn nhân lực dài hạn, mới chỉ thực hiện theo kế hoạch ngắn hạn và còn mang tính tự phát, bị động. Mà nguyên nhân chính là do việc không xây dựng các bản mô tả, phân tích công việc và bảng tiêu chuẩn thực hiện công việc cụ thể từng vị trí trong bộ máy nhân sự.

Công ty không có sự hỗ trợ về thời gian, kinh phí ... cho CBCNV tự túc học để nâng cao trình độ, kể cả không có chế độ khen thưởng khi họ đạt được thành tích cao trong học tập. Điều này không khuyến khích được nhân viên trong việc tự học để nâng cao trình độ nghiệp vụ.

2.2.2.6. Chính sách phân phối quỹ lương, quỹ khen thưởng

➤ Chính sách phân phối quỹ lương:

▪ NHỮNG NGUYÊN TẮC CƠ BẢN TRẢ LƯƠNG TRONG CÔNG TY:

Cơ sở xây dựng chính sách về phân phối tiền lương dựa trên quy định Nhà nước, Bộ lao động thương binh xã hội về quản lý và phân phối tiền lương trong doanh nghiệp Nhà nước; Quy định của Tập đoàn BCVTVN; đồng thời thông qua Đại hội CNVC của Công ty.

Tập đoàn BCVTVN quyết định quỹ lương của Công ty dựa trên nguyên tắc phân phối theo lao động, căn cứ vào năng suất chất lượng, hiệu quả của công việc và kết quả sản xuất kinh doanh của Công ty. Những người thực hiện công việc đòi hỏi trình độ chuyên môn cao, tay nghề giỏi, đóng góp nhiều vào kết quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp thì được trả lương cao.

Công ty áp dụng hai hình thức trả lương cho người lao động:

- Đối với lao động hợp đồng theo thời vụ, theo công việc, mức tiền lương trả cho người lao động không dưới mức lương tối thiểu do Nhà nước quy định.
- Đối với lao động hợp đồng không xác định thời hạn và hợp đồng có thời hạn xác định, mức tiền lương trả cho người lao động (theo cấp bậc) không thấp hơn mức lương bình quân cấp bậc theo năng suất, chất lượng công việc của người lao động và hiệu quả sản xuất kinh doanh của đơn vị.

Cách tính phân phối cụ thể quỹ lương được trình bày ở ***(Phụ lục 1 đính kèm)***

Số liệu ở bảng số 8 cho thấy mức thu nhập của CBCNV qua các năm tăng đều và tương đối ổn định phù hợp với nhu cầu đời sống ngày càng tăng.

BẢNG SỐ 08: THU NHẬP BÌNH QUÂN CỦA CBCNV CÔNG TY VTN*Đvt: đồng/tháng*

Năm	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Thu nhập	4.962.809	4.983.263	5.125.603	5.412.562	5.698.211	5.974.853

(Nguồn: Báo cáo thống kê thu nhập bình quân CBCNV Công ty VTN)

- **PHƯƠNG THỨC PHÂN PHỐI QUỸ LƯƠNG KẾ HOẠCH:**

Quỹ lương hàng năm của Công ty được phân phối như sau:

- Trích 5% để lập quỹ lương dự phòng, nhằm dự phòng cho việc biến động trong quá trình sản xuất kinh doanh.
- Trích 3% để lập quỹ khen thưởng, hàng quý thưởng cho các tập thể có năng xuất chất lượng và hiệu quả sản xuất kinh doanh.
- Trích 2% để lập quỹ khuyến khích, thu hút lao động có trình độ chuyên môn cao, tay nghề giỏi. Khuyến khích lao động có sáng kiến đóng góp vào kết quả SXKD của Công ty.
- Quỹ lương còn lại sẽ được phân phối cho tập thể và cá nhân.

Sau khi được Tập đoàn BCVTVN giao kế hoạch SXKD và giao quỹ tiền lương kế hoạch theo đơn giá sản phẩm. Trên cơ sở đó Công ty sẽ giao kế hoạch SXKD và quỹ tiền lương kế hoạch cho các đơn vị theo chỉ tiêu:

- Doanh thu
- Sản lượng sản phẩm
- Lao động định biên
- Hệ số mức độ phức tạp công việc bình quân
- Khối lượng, nhiệm vụ công việc quản lý được giao
- Tiền lương

Căn cứ vào quỹ tiền lương được giao, bộ phận phân phối quỹ lương tiến hành phân phối tiền lương cho CBCNV.

- **PHÂN PHỐI LƯƠNG KHOẢN DỰA TRÊN MỨC ĐỘ PHỨC TẠP CÔNG VIỆC :**

Được sự chỉ đạo của Ban giám đốc, Phòng TCCB-LĐ phối hợp cùng với trưởng đơn vị đánh giá, chấm điểm về mức độ phức tạp của công việc, khả năng hoàn thành công việc của từng nhân viên và xếp nhân viên theo từng nhóm tương ứng với hệ số mức độ phức tạp công việc như bảng 09 để từ đó tính lương khoán.

BẢNG SỐ 09: HỆ SỐ MỨC ĐỘ PHỨC TẠP CÔNG VIỆC CỦA TỪNG NHÓM

TT	Nhóm công việc	Tổng điểm 5 nhóm yếu tố	Hệ số mức độ phức tạp công việc
1	Chuyên gia cao cấp	70-100	7,0-10,0
2	Chuyên gia chính	45-75	4,5-7,5
3	Chuyên gia	35-50	3,5-5,0
4	Kỹ thuật viên	25-40	2,5-4,0
5	Công nhân trực tiếp SX	20-35	2,0-3,5
6	Công nhân, nhân viên	10-30	1,0-3,0

(Nguồn: Quy chế phân phối quỹ lương của Công ty VTN)

Đơn giá tiền lương khoán kế hoạch tính theo doanh thu thuần dịch vụ viễn bình quân 130 đồng tiền lương/1.000đồng doanh thu.

➤ **Chính sách phân phối quỹ khen thưởng:**

Việc khen thưởng được thực hiện theo quy chế thưởng của Công ty và hướng dẫn của Tập đoàn BCVTVN. Tiêu chuẩn xét thưởng cứ 6 tháng 1 lần được xem xét bổ sung cho phù hợp với tình hình sản xuất kinh doanh của Công ty (Do Hội đồng thi đua Công ty xét).

Ngoài việc khen thưởng thường xuyên theo quy định, Giám đốc có thể thưởng đột xuất cho các trường hợp sau:

- Hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ.
- Đề ra các biện pháp tổ chức quản lý mạng lưới mang lại hiệu quả cao.
- Phát hiện các vụ ăn cắp, lãng phí, làm lộ bí mật gây thất thoát cho Công ty.

Hình thức và mức độ khen thưởng thực hiện theo quy định của Nhà nước, của Ngành và quy chế khen thưởng của Tập đoàn. Các khoản thưởng của Công ty phần lớn đều dựa vào hệ số mức độ phức tạp công việc. Ngoài ra, Công ty VTN trích 2% quỹ tiền lương để khuyến khích, thu hút lao động có kỹ thuật cao, làm việc hiệu quả. Khuyến khích người lao động phát huy hết năng lực của mình, thường xuyên có sáng kiến, cải tiến trong các lĩnh vực kỹ thuật, quản lý.

Các trường hợp vi phạm kỷ luật lao động đều có hình thức xử lý tương ứng theo luật và nội quy lao động của Công ty.

Sáu tháng đầu năm và cuối năm, Công ty còn có những khoản “thưởng thi đua” qua việc đánh giá thành tích nhân viên bằng cách “bình bầu” và phân loại A-B-C, tuy nhiên mức thưởng này thấp.

* **Nhận xét:** Nhìn chung Công ty VTN đã xây dựng quy chế về phân chia quỹ lương, thưởng khá chi tiết và chặt chẽ cho từng loại đối tượng, cho từng loại đơn vị đảm bảo tính công bằng, công khai, tránh tình trạng bình quân. Những người giỏi, cống hiến nhiều sẽ có hệ số mức độ phức tạp công việc cao và mức lương cao hơn so với những người lao động bình thường. Với một hệ thống lương thưởng như vậy sẽ khuyến khích người lao động phấn đấu hoàn thành công việc. Và là một trong những yếu tố tạo động lực làm việc và giữ chân những nhân viên giỏi.

Trong những kỳ lên lương đều xem xét, đánh giá những cá nhân có thành tích thật xuất sắc trong công tác chuyên môn để có thể xét tuyển lên lương trước thời hạn theo quy định của Nhà nước điều này là nguồn động viên rất lớn cho CBCNV hoàn thành công việc được giao.

Sử dụng quỹ phúc lợi đúng mục đích đã đề ra. Đây là nguồn động viên tinh thần làm việc đối với CBCNV của Công ty.

Tuy nhiên, là doanh nghiệp Nhà nước nên Công ty VTN cũng không tránh khỏi việc các mức lương được xây dựng cứng nhắc theo quy định của Nhà nước và của Tập đoàn BCVTVN; chưa xây dựng được chế độ lương thưởng đặc biệt cho một số chức danh, chẳng hạn: chuyên viên cao cấp về kỹ thuật để khuyến khích họ công tác lâu năm.

Ngoài các khoản thu nhập từ lương, CBCNV trong Công ty VTN còn có các khoản thưởng vào các dịp lễ trong năm, thưởng hoàn thành kế hoạch, thưởng sáng kiến và thưởng tổng kết năm trả vào dịp trước tết. Các khoản thưởng hoàn thành kế hoạch và thưởng trong dịp lễ được trả dựa trên hệ số phức tạp công việc.

Việc xếp lại hệ số mức độ phức tạp công việc kể từ năm 2002 là một bước tiến bộ trong việc phân bổ thu nhập, tránh tình trạng bình quân tạo an tâm công tác cho CBCNV, tuy nhiên cũng có những trường hợp dựa vào cảm tính hoặc lệ thuộc vào thâm niên. Và hệ số này thường cố định trong thời gian dài, chỉ thay đổi trong những trường hợp đặc biệt như: chuyển chức danh, có thành tích đặc biệt hay bị vi phạm kỷ luật.

2.2.2.7. Công tác đánh giá thành tích của tập thể và cá nhân

Việc đánh giá thành tích các đơn vị trong Công ty được thực hiện thông qua hình thức “chấm điểm thi đua” cho từng nhiệm vụ chính mà các đơn vị được giao. Việc chấm điểm thi đua được thực hiện định kỳ theo quý, 6 tháng và năm.

Các đơn vị cấp trên chấm điểm các đơn vị cấp dưới qua nhận xét về các mặt hoạt động, tiến độ và kết quả thực hiện công việc... Các đơn vị ngang cấp có ý kiến đánh giá lẫn nhau. Các điểm số và ý kiến đóng góp sẽ được tập hợp về phòng Tổng hợp–thi đua của Công ty để xem xét lại mức độ hợp lý, chính xác trước khi báo cáo Ban giám đốc. Các đơn vị có thành tích cao sẽ được biểu dương khen thưởng theo quy định của Công ty, còn các đơn vị bị đánh giá yếu kém phải giải trình về những mặt không hoàn thành nhiệm vụ đồng thời nêu phương hướng giải quyết.

Đối với công tác đánh giá từng nhân viên thì Công ty chỉ tiến hành việc đánh giá vào 6 tháng đầu năm và cuối năm qua hình thức bình bầu. Việc xét phân loại này còn mang tính hình thức, bình quân. Còn tại từng đơn vị, chỉ tiến hành đánh giá nhân viên một cách chung chung thông qua khối lượng thực hiện công việc.

Việc đánh giá thành tích của nhân viên để xét lại “hệ số mức độ phức tạp công việc” gần như rất hiếm, chỉ những trường hợp đặc biệt như được đề bạt, chuyển công tác hay bị kỷ luật... mới được áp dụng.

Ngoài ra hàng năm, Công ty VTN đều tổ chức lấy ý kiến đánh giá (hình thức bỏ phiếu kín) của CBCNV đối với các cấp lãnh đạo và Đảng viên trước khi tiến hành Đại hội CNVC. Đây là cơ sở để Công ty đánh giá lại cán bộ quản lý và hoạch định đề bạt cán bộ cũng như xem xét lại tư cách từng Đảng viên trong Chi bộ.

* ***Nhận xét:*** Ta thấy, công tác đánh giá thành tích tập thể tương đối bài bản tuy nhiên việc đánh giá thành tích cá nhân không được Công ty quan tâm nhiều, chỉ mang tính hình thức. Do đó, không những không khuyến khích nhân viên làm việc tốt hơn mà còn là một sự không công bằng trong Công ty.

Do vậy, Công ty VTN nên xây dựng cách đánh giá thành tích công tác nhằm hoàn thiện công tác quản trị nguồn nhân lực tại Công ty.

2.2.2.8. Môi trường và điều kiện làm việc

Là một doanh nghiệp Nhà nước hoạt động lâu năm, với sự lãnh đạo của Đảng bộ Công ty và hoạt động mạnh mẽ của các tổ chức Công đoàn, đoàn thanh niên đã tạo nên phong cách quản lý “tôn trọng lẫn nhau”, bầu không khí làm việc thân thiện, thoải mái, ý thức tổ chức kỷ luật cao, CBCNV nể trọng lãnh đạo. Nhân viên hòa đồng, sẵn sàng giúp đỡ và hỗ trợ nhau trong công việc.

Với số lượng CBCNV là 2.500 người, trong đó hơn 80% công nhân trực tiếp sản xuất thường xuyên làm việc trong điều kiện khó khăn như leo cột cao, tuần tra

cấp quang, bảo vệ an toàn mạng lưới trong điều kiện núi cao, vùng sâu vùng xa nên công tác đảm bảo an toàn trong thi công là một trong những mục tiêu không thể thiếu trong nhiệm vụ của Công ty VTN.

Cùng với việc áp dụng các công nghệ mới vào sản xuất kinh doanh Công ty VTN đã triển khai một số biện pháp nhằm hạn chế tai nạn lao động, nâng cao trình độ hiểu biết về kỹ thuật an toàn lao động, kỹ thuật phòng chống cháy nổ. Cứ 6 tháng một lần, Công ty đều tổ chức tập huấn về an toàn lao động, phòng chống cháy nổ cho CBCNV. Công ty còn có một đoàn kiểm tra văn minh thường xuyên tổ chức các đợt kiểm tra tại từng đơn vị để kiểm tra điều kiện an toàn, môi trường làm việc. Ngoài ra Công ty còn tổ chức các cuộc thi “hái hoa dân chủ” để động viên CBCNV tham gia tìm hiểu về an toàn lao động với chuyên ngành đặc thù. Công ty thường xuyên tổ chức các cuộc thi, các buổi diễn tập PCCC tại đơn vị và tham gia những cuộc vận động do Thành phố tổ chức...

Ngoài ra, Công ty VTN còn đầu tư một số lượng lớn các trang thiết bị bảo hộ lao động, dụng cụ đồ nghề có chất lượng cao nhằm cải thiện điều kiện làm việc tạo cho công nhân việc làm nhẹ nhàng hơn, an toàn hơn, giảm nguy cơ xảy ra tai nạn lao động, bệnh nghề nghiệp (chẳng hạn như dây đai an toàn đàn hồi khi leo trụ). Đặc biệt, Công ty VTN luôn chú trọng công tác đầu tư xây dựng cơ sở hạ tầng, chỉnh trang nhà cửa, phòng làm việc, thiết bị PCCC, văn phòng phẩm... để đảm bảo yêu cầu công tác.

Công ty luôn quan tâm đến tình hình sức khỏe của CBCNV, tổ chức khám sức khỏe định kỳ cho nhân viên 2 lần/năm, riêng chị em phụ nữ thường được mời những đoàn y tế khám sức khỏe thêm vào những ngày 8/3 hay 20/10 và công nhân làm việc ở độ cao (leo trụ anten) thì được kiểm tra sức khỏe hàng tháng.

Song song là hoạt động của các tổ chức đoàn thể, như Công đoàn, Tổ nữ công, Đoàn thanh niên... đã góp phần phát huy vai trò của mình trong việc tạo bầu không khí sinh hoạt đoàn thể như các buổi hội nghị CBCNV, giao lưu, thi đấu thể thao, văn nghệ... nhằm bảo đảm sức khỏe cho CBCNV và tạo bầu không khí thoải mái sau một ngày làm việc. Bên cạnh đó, tổ chức Công đoàn còn quan tâm đến cuộc sống riêng của CBCNV, tạo điều kiện cho họ hoàn thành trách nhiệm với gia đình và động viên thăm hỏi khi họ gặp khó khăn.

* **Nhận xét:** Nói chung, môi trường và điều kiện làm việc của Công ty khá tốt. CBCNV được trang bị đầy đủ cũng như hướng dẫn về an toàn lao động và PCCN. CBCNV được tổ chức khám sức khỏe thường xuyên và định kỳ.

Bên cạnh đó, hoạt động văn thể mỹ là một trong những điểm mạnh của Công ty VTN. Không những tổ chức những giải đấu thể thao và những cuộc thi văn nghệ vào những dịp lễ tết mà hoạt động thể thao được tổ chức thường xuyên vào mỗi buổi chiều sau giờ làm việc nhằm nâng cao sức khỏe cho nhân viên và tạo bầu không khí thoải mái sau một ngày làm việc.

TÓM LƯỢC CHƯƠNG II

Chương thứ II đã giới thiệu về quá trình hình thành Công ty Viễn thông liên tỉnh, chức năng nhiệm vụ, bộ máy tổ chức, kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh trong những năm gần đây.

Sau đó, phân tích đánh giá tình hình thực hiện các chức năng về quản trị nguồn nhân lực tại Công ty

Để xác định thực trạng nguồn nhân lực hiện nay Công ty VTN cần tìm ra những mặt mạnh để phát huy cũng như những mặt yếu để hạn chế làm cơ sở định hướng quản trị nguồn nhân lực tại Công ty mình.

CHƯƠNG III: MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC
QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY
VIỄN THÔNG LIÊN TỈNH ĐẾN NĂM 2015

3.1. QUAN ĐIỂM VÀ MỤC TIÊU CHUNG CỦA CÔNG TY VTN ĐẾN NĂM 2015

3.1.1. Quan điểm của Công ty VTN từ nay đến năm 2015

- Phát triển Công ty VTN thành một công ty lớn mạnh hàng đầu trong lĩnh vực viễn thông liên tỉnh tại Việt Nam.
- Phát huy mọi nguồn lực hiện có của Công ty, tạo điều kiện cho tất cả các bộ phận, phòng ban và cá nhân của Công ty VTN tham gia phát triển doanh nghiệp trong môi trường cạnh tranh lành mạnh, công bằng do ban giám đốc Công ty VTN điều hành với những cơ chế phù hợp nhất trong tình hình mới.
- Tận dụng mọi cơ hội từ bên ngoài, phát huy có hiệu quả các điểm mạnh để phát triển nhanh và ổn định, chiếm lĩnh và giữ vững thị trường trong nước trước khi các tập đoàn viễn thông của nước ngoài “đổ bộ” vào thị trường Việt Nam sau khi Hiệp định Thương mại Việt Mỹ có hiệu lực.

3.1.2. Mục tiêu của Công ty VTN từ nay đến năm 2015

- Chiến lược thâm nhập thị trường: đẩy mạnh tiêu thụ sản phẩm,.... nhằm gia tăng thị phần trong nước và đẩy mạnh xâm nhập thị trường quốc tế.
- Chiến lược đa dạng hóa sản phẩm dịch vụ hàng ngang: cung cấp các dịch vụ kỹ thuật cao, đáp ứng nhu cầu dịch vụ chất lượng cao.
- Chiến lược đầu tư hướng về thị trường: đầu tư cho nghiên cứu và phát triển, đầu tư cho CNTT, đầu tư cho đào tạo và khuyến khích lao động sáng tạo.
- Chiến lược khác biệt hóa sản phẩm: về dịch vụ cung ứng và hậu mãi, cải tiến sản phẩm, hạ giá thành, ,... để tìm kiếm sự trung thành của khách hàng.
- Chiến lược tái cơ cấu tổ chức để đối phó có hiệu quả với đối thủ cạnh tranh

3.2. MỤC TIÊU ĐỐI VỚI CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY VTN ĐẾN NĂM 2015

- Bộ máy quản trị nhân sự gọn nhẹ, hợp lý, hiệu quả, xóa bỏ quan liêu, cửa quyền. Xây dựng 1 đội ngũ lãnh đạo giỏi, công nhân có tay nghề cao, chuyên viên có trình độ ngang bằng với các nước trong khu vực.
- Thu hút và tuyển chọn lực lượng lao động đảm bảo về số lượng, chất lượng, có năng lực, trình độ chuyên môn để hoàn thành tốt công việc được giao.
- Sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực nhằm tăng năng suất lao động và nâng

cao tính hiệu quả của Công ty. Người lao động được động viên khuyến khích tại nơi làm việc để yên tâm, trung thành và tâm huyết với Công ty.

- Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực có trình độ kỹ thuật chuyên môn hóa ngày càng cao, đáp ứng kịp thời với tiến trình công nghiệp hóa, hiện đại hóa cơ sở hạ tầng theo chủ trương của Đảng và Nhà nước.

- Tạo điều kiện và môi trường thuận lợi để người lao động được phát huy và phát triển tối đa các năng lực cá nhân của họ.

- Đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của người lao động và gắn quyền lợi của người lao động với hiệu quả kinh doanh và quyền lợi của Công ty.

- Cải tiến hệ thống lương thưởng theo hướng tăng thu nhập cho lao động chất xám, tăng cường thưởng sáng kiến nhằm khuyến khích lao động sáng tạo.

3.3. MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY VTN ĐẾN NĂM 2015

3.3.1. Nhóm giải pháp thu hút nguồn nhân lực:

Có nhiều giải pháp để hoàn thiện công tác quản trị nguồn nhân lực cho Công ty VTN từ nay đến năm 2015, tôi xin đề xuất một số nhóm giải pháp sau:

3.3.1.1. Tổ chức phân tích công việc

Trong thời gian qua Công ty VTN chỉ mới phân tích công việc của nhân viên trực tiếp sản xuất mà chưa phân tích các công việc còn lại. Do vậy, chúng tôi đề nghị Công ty VTN phải có một hệ thống phân tích và xây dựng bản mô tả công việc cho tất cả các vị trí chuyên viên, nhân viên văn phòng... Để tiến hành phân tích công việc một cách hiệu quả thì nên có phương pháp và các công cụ sau đây:

- ***Phương pháp phân tích công việc:*** Với các công việc trực tiếp sản xuất, Công ty VTN cần duy trì phương pháp phân tích trực quan tại nơi làm việc đồng thời sử dụng thêm phương pháp phỏng vấn và bản câu hỏi cho một số công việc để phân tích chính xác hơn. (***Phụ lục 2 đính kèm: Bảng câu hỏi để mô tả công việc***)

Với các công việc còn lại phải tiến hành phân tích chi tiết. Để tiến hành phân tích công việc được tốt thì cần phải có sự phối hợp trưởng bộ phận và cả chính nhân viên đang đảm nhiệm vị trí đó. Trước hết, các nhân viên phòng nhân sự sẽ lấy thông tin về các vị trí chức danh bằng phương pháp phỏng vấn và điền vào bảng câu hỏi, bảng phân tích công việc. Các thông tin cần thu thập đó là kiến thức đối với công việc, trách nhiệm thực hiện và phát triển các chương trình dự án, khả năng giám sát, trách nhiệm trong công việc, việc thực thi và phát triển các chính sách của

Công ty. Sau đó tiến hành phỏng vấn và quan sát nhân viên đang đảm nhận chức vụ đó để lấy thêm thông tin thực tế mà các giám đốc, trưởng bộ phận chưa cung cấp. Yêu cầu đặt ra trong quá trình này là sự hợp tác chặt chẽ, thẳng thắn, trung thực, trên sự hiểu biết và tin cậy lẫn nhau.

- ***Hoàn thiện bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc:*** Do các bản mô tả công việc còn sơ sài và không có bản tiêu chuẩn công việc nên Công ty VTN phải điều chỉnh, thiết lập các bản mô tả công việc và xây dựng bản tiêu chuẩn công việc cho tất cả vị trí chức danh trong Công ty.

- **Bản mô tả công việc:** Tất cả bản mô tả công việc ở Công ty VTN hiện tại chỉ dừng lại ở việc liệt kê các nhiệm vụ chủ yếu và các chức năng, trách nhiệm của các vị trí chưa được cập nhật thông tin một cách kịp thời. Do vậy, Công ty VTN phải xây dựng lại các bản mô tả công việc cho các vị trí và phải thường xuyên cập nhật kịp thời thông tin cho các bản mô tả công việc này. Việc cập nhật thông tin cho phép biết được sự thay đổi nhiệm vụ chức năng của công việc.

Những thông tin cần thu nhập như: thông tin về các yếu tố của điều kiện làm việc, thông tin về hoạt động thực tế của nhân viên, thông tin về phẩm chất mà nhân viên thực hiện cần có, thông tin về máy móc thiết bị kỹ thuật, thông tin về các tiêu chuẩn trong thực hiện công việc.

Để có các bản mô tả công việc thể hiện đầy đủ các yếu tố trên thì phân tích công việc phải chính xác và được thực hiện một cách thường xuyên. Trình tự thực hiện phân tích công việc như sau:

Bước 1: Xác định mục đích phân tích công việc.

Bước 2: Thu thập các thông tin cơ bản.

Bước 3: Chọn các công việc đặc trưng.

Bước 4: Thu thập thông tin

Bước 5: Kiểm tra tính chính xác của thông tin

Bước 6: Xây dựng bảng mô tả công việc và bảng tiêu chuẩn công việc

- **Bảng tiêu chuẩn công việc:** Công ty VTN phải tiến hành xây dựng các bản tiêu chuẩn công việc đi kèm với từng bản mô tả công việc. Trong bản tiêu chuẩn công việc phải nêu lên được các yếu tố: bản chất của công việc, điều khoản đào tạo huấn luyện, các cơ hội thăng thưởng và các tiêu chuẩn của nhân viên như trình độ văn hóa, kỹ năng chuyên môn, kinh nghiệm, tuổi tác, thể lực, đặc điểm

cá nhân. Yêu cầu quan trọng trong việc xây dựng bản tiêu chuẩn công việc là phải tách rời công việc ra khỏi cá nhân người đang làm công việc đó.

Các tiêu chuẩn chức danh từ nhà quản trị cấp cao đến các cán bộ quản trị cấp cơ sở cho đến từng cán bộ, nhân viên phải rõ ràng, cụ thể và chính xác

Dưới đây là mẫu Bảng mô tả công việc và Bảng tiêu chuẩn công việc cho chức danh trưởng phòng TCCB-LĐ được đề nghị:

BẢNG SỐ 10: MẪU BẢNG MÔ TẢ CÔNG VIỆC VÀ TIÊU CHUẨN CÔNG VIỆC

BẢNG MÔ TẢ CÔNG VIỆC - CÔNG TY VTN	
1. <u>Chức danh</u> : Trưởng P.TCCB-LĐ	4. <u>Báo cáo cho</u> : Phó Giám đốc
2. <u>Mã số công việc</u> :	
3. <u>Người thực hiện</u> :	
5. <u>Xác định công việc</u> : Tham mưu cho Ban giám đốc và chịu trách nhiệm về toàn bộ các vấn đề thuộc lĩnh vực nhân sự nhằm phát triển và sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực.	
6. <u>Quyền hạn của công việc</u> : <ul style="list-style-type: none"> - Tham gia vào quá trình quyết định và điều phối nhân sự thực hiện các hoạt động kinh doanh chung của Công ty. - Giữ vai trò chủ chốt trong tuyển dụng, đào tạo, khen thưởng, kỷ luật, bố trí công việc, giải quyết chế độ chính sách cho nhân viên. 	
7. <u>Chức năng, nhiệm vụ cụ thể</u> : <ul style="list-style-type: none"> - Tham mưu cho Giám đốc về đường lối phát triển và quản lý nhân sự / <i>đúng chính sách</i> - Cố vấn, hỗ trợ, cung cấp thông tin cho lãnh đạo và nhân viên về vấn đề nhân sự / <i>chính xác, nhiệt tình</i> - Nghiên cứu, đề xuất và tham gia cùng với lãnh đạo Công ty hoàn thiện hệ thống quản trị nhân sự / <i>có giải trình, đạt kết quả tốt</i> - Phối hợp, điều hành các hoạt động chương trình nhân sự / <i>nhANH chóng, đạt kết quả tốt</i> - Kiến nghị điều chỉnh cơ cấu nhân sự / <i>có giải trình, khoa học, hợp lý</i> - Tham gia các vụ án kinh tế / <i>đúng luật, đạt kết quả tốt</i> - Hướng dẫn và giải quyết các tranh chấp lao động / <i>chính xác, nhanh chóng, thỏa đáng.</i> - Chỉ đạo công tác lưu trữ hồ sơ nhân viên / <i>khoa học, gọn gàng.</i> - Kiểm tra, đánh giá nhân viên / <i>chính xác, không thiên vị, không bình quân</i> - Trực tiếp quản lý, giao việc cho nhân viên thuộc cấp / <i>hợp lý, thường xuyên, có kiểm tra</i> 	
8. <u>Các mối quan hệ</u> : Báo cáo cho: Phó giám đốc Giám sát những người sau đây: nhân viên của phòng Quan hệ với: các bộ phận trong Công ty, các công ty khác, viên chức chính quyền, sở lao động, công đoàn, nhà cung ứng lao động	
BẢNG TIÊU CHUẨN CÔNG VIỆC – CÔNG TY VTN	
1. <u>Chức danh</u> : Trưởng P.TCCB-LĐ	4. <u>Báo cáo cho</u> : Phó Giám đốc
2. <u>Mã số công việc</u> :	

3. <u>Người thực hiện:</u>			
5. <u>Trình độ học vấn:</u>	- Các bằng tốt nghiệp trên đại học:	- Các bằng tốt nghiệp đại học: Cử nhân kinh tế, cử nhân luật.	- Tốt nghiệp phổ thông:
6. <u>Ngành học:</u> Quản trị kinh doanh, luật kinh tế			
7. <u>Các khóa đào tạo:</u> quản lý nhân sự.			
9. <u>Yêu cầu về kinh nghiệm làm việc:</u>			
- Có kinh nghiệm công tác và đạt thành tích tốt trong lĩnh vực này ít nhất 3 năm.			
- Nắm vững và có kinh nghiệm thực hiện các kỹ năng thực hành quản trị nguồn nhân lực			
10. <u>Yêu cầu về kiến thức và kỹ năng:</u>			
- Tốt nghiệp từ đại học trở lên thuộc chuyên ngành Quản trị kinh doanh, Kinh tế lao động, hoặc Luật kinh tế.			
- Đã qua lớp bồi dưỡng về nghiệp vụ quản trị nguồn nhân lực.			
- Nắm vững luật lao động và các quy định của Nhà nước liên quan đến quyền lợi và nghĩa vụ của nhân viên.			
- Am hiểu đường lối, chiến lược kinh doanh của Công ty.			
- Thông thạo tiếng Anh,vi tính văn phòng			
11. <u>Yêu cầu về tố chất, điều kiện làm việc:</u>			
- Điềm tĩnh, chín chắn trong giải quyết công việc			
- Có khả năng làm việc độc lập cao.			
- Có khả năng giao tiếp tốt và biết thu hút, tập hợp nhân viên.			
- Làm việc khoa học, có tổ chức, có tinh thần trách nhiệm cao.			
- Phòng làm việc: tốt, mát lạnh, ánh sáng tốt, không bụi, không ồn ào.			

Để bảng mô tả công việc và bảng tiêu chuẩn công việc trên phát huy hiệu quả thì ngoài việc phân tích chính xác, độ tin cậy cao cần nêu rõ các công việc hay yêu cầu cần thực hiện trong tương lai; đồng thời phải sử dụng nó để làm các công cụ đánh giá thành tích, tuyển dụng, đào tạo, thuyên chuyển hay đề bạt,...

3.3.1.2. Hoạch định nguồn nhân lực

Sau khi phân tích môi trường, xác định mục tiêu và chiến lược, phân tích hiện trạng quản trị nguồn nhân lực của Công ty mình, phòng TCCB-LĐ Công ty VTN cần phải tiến hành nghiên cứu, phân tích nguồn nhân lực hiện tại một cách có hệ thống và căn cứ vào chiến lược, kế hoạch kinh doanh để dự báo nhu cầu nguồn nhân lực cho Công ty trong tương lai cả về số lượng và chất lượng.

▪ ***Thường xuyên bổ sung các thông tin về nhân viên để xác định nguồn nhân lực thực tế trong từng thời kỳ:*** Để tiến hành dự báo nguồn nhân lực đúng và có hiệu quả thì phải có số liệu về tình hình sử dụng nguồn nhân lực hiện tại về mặt

số lượng và chất lượng từ đó có một cái nhìn hệ thống, đồng thời xác định được điểm mạnh, điểm yếu, khó khăn và thuận lợi của nguồn nhân lực tại Công ty. Sau thời gian tuyển dụng, kiến thức, kỹ năng chuyên môn và khả năng của nhân viên đều có sự thay đổi. Do vậy, phòng TCCB-LĐ Công ty VTN phải cập nhật toàn bộ thông tin của cá nhân về kinh nghiệm làm việc, kỹ năng chuyên môn, trình độ học vấn... của nhân viên nhằm làm cơ sở cho công tác đào tạo, thăng chức, chuyển chuyên nhân viên sau này.

▪ **Xác định nhu cầu nguồn nhân lực trong tương lai bằng một số chỉ tiêu định lượng:** Công ty VTN phải tiến hành dự báo nhu cầu nguồn nhân lực trong tương lai để áp dụng cho các mục tiêu, kế hoạch dài hạn. Nhu cầu tương lai được xác định theo chỉ tiêu: số lượng và chất lượng

- **Chỉ tiêu về mặt số lượng:**

Nhu cầu nguồn nhân lực trong tương lai được xác định theo các công thức:

- ❖ Tổng số NV cần có trong tương lai = Tổng số NV hiện tại – (Tổng số NV nghỉ việc + Tổng số NV thay thế) + (Tổng số NV hiện tại * tỷ lệ % điều chỉnh lao động nhằm đáp ứng yêu cầu kế hoạch SXKD) ⁽¹⁾
- ❖ Tổng số NV cần được tuyển dụng trong tương lai = Tổng số NV nghỉ việc + Tổng số NV cần được thay thế + (Tổng số NV hiện tại * tỷ lệ % điều chỉnh lao động nhằm đáp ứng yêu cầu kế hoạch SXKD)

BẢNG 11: DỰ BÁO NHU CẦU NGUỒN NHÂN LỰC CÔNG TY VTN (2007-2015)

Dvt: người

CHỈ TIÊU	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Hưu trí, nghỉ việc...	21	19	18	17	18	15	16	15	14
NV thay thế	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Tỷ lệ % tăng doanh thu	4,5%	3,8%	7,2%	6,1%	3,9%	5,2%	6,5%	5,4%	5,5%
Tỷ lệ % điều chỉnh lao động	2,5%	2%	4%	3,5%	2%	3%	3,5%	3%	3%
Dự báo số lượng lao động	2.537	2.564	2.644	2.715	2.746	2.808	2.885	2.952	3.021

Năm 2008 và năm 2011: đã có chỉ thị giảm cước viễn thông của lãnh đạo Ngành.

Kế hoạch thực hiện một số công trình lớn từ năm 2007-2015:

- Năm 2008: Đầu tư công trình: NGN pha 4, năm 2009 đưa vào khai thác.
- Năm 2009: Đầu tư công trình: Nortel 40Gb/s, năm 2010 đưa vào khai thác.
- Năm 2012: Đầu tư công trình: Tổng đài AXE 100.000 trung kế, năm 2013 đưa vào khai thác

- **Chỉ tiêu về mặt chất lượng:** Song song với việc dự báo nguồn nhân lực về mặt số lượng, chúng ta cần phải dự báo về mặt chất lượng. Để dự báo về mặt chất lượng, phòng TCCB-LĐ của Công ty VTN cần phải hệ thống hóa các kỹ năng, trình độ, kinh nghiệm đòi hỏi cho từng công việc; phối hợp với các giám đốc, trưởng các phòng ban nhằm xác định yêu cầu về chất lượng nhân sự trên cơ sở của các tiêu chuẩn đó. Đồng thời phải dự báo sơ bộ một số tiêu chuẩn công việc trong tương lai trên cơ sở các kế hoạch kinh doanh và các tiêu chuẩn trong hiện tại.

3.3.1.3. Công tác tuyển dụng nhân viên

Để hoàn thành tốt công tác tuyển dụng, Công ty VTN cần phải xác định lại một số mặt trong công tác này như sau:

- **Xác định nguồn tuyển dụng nhân viên:** Từ trước đến nay, Công ty VTN luôn tuyển dụng quản trị viên từ nội bộ và tuyển dụng nhân viên mới từ bên ngoài. Công ty nên xem xét lại nguồn tuyển dụng một cách linh hoạt hơn, không nên cứng nhắc, vấn đề là chọn đúng người có năng lực phù hợp với công việc.

Tuyển dụng nhân viên từ trong nội bộ của mình cũng có một số ích lợi sau:

- Thứ nhất, đây là cơ hội cho nhân viên thăng tiến, thay đổi công việc, học hỏi thêm công việc, có cơ hội lựa chọn công việc đúng với khả năng, sở trường.
- Thứ hai, họ thích nghi nhanh chóng với công việc hơn nhân viên mới.
- Thứ ba, là nguồn động viên khuyến khích nhân viên làm việc năng động, sáng tạo và có hiệu quả hơn.
- Cuối cùng là tiết kiệm được chi phí và thời gian.

Tuy nhiên hình thức tuyển từ nội bộ cần lưu ý các điểm sau:

- Cần xác định rõ với nhân viên là Công ty luôn ưu tiên xem xét tuyển nhân viên từ nội bộ, tạo điều kiện và cơ hội cho họ được đề bạt, chuyển công tác phù hợp nhưng nếu ứng viên nào có khả năng vượt trội hơn thì sẽ được tuyển dụng. Điều này nhằm tạo sự công bằng đồng thời cũng làm giảm bớt tính ì, thiếu sáng tạo, hạn chế bớt tâm lý thỏa mãn trong công việc.

- Sự đề bạt, chuyển công tác từ trong nội bộ có thể khuyến khích, động viên nhân viên làm việc một cách tốt hơn nhưng mặt khác có thể gây ra các tác động tiêu cực ảnh hưởng đến toàn Công ty như tâm lý bất mãn, không phục tùng, rập khuôn thiếu sáng tạo.

Bên cạnh với nguồn tuyển dụng từ trong nội bộ, Công ty VTN phải xem xét lại nguồn tuyển dụng từ bên ngoài Công ty. Hình thức tuyển dụng qua người thân đã đem lại kết quả tiêu cực trong công tác quản lý tại Công ty VTN, cho nên phải hạn chế mức tối đa nguồn lao động này.

Công ty VTN có thể áp dụng một hoặc một số hình thức thu hút ứng viên từ bên ngoài như: thông qua quảng cáo, thông qua văn phòng dịch vụ lao động, tuyển sinh viên tốt nghiệp từ các trường đại học, qua internet... để quảng bá về sự hấp dẫn của công việc cũng như doanh nghiệp, chính sách cán bộ, khả năng tài chính nhằm mục đích tuyển được những nhân viên có trình độ, kiến thức cao từ đó rút ngắn được thời gian đào tạo và nâng cao chất lượng nhân sự tại Công ty.

▪ **Phương pháp tuyển chọn nhân viên cần áp dụng tại Công ty VTN** phải theo quy trình sau:

- 1- Chuẩn bị tuyển dụng.
- 2- Thông báo tuyển dụng.
- 3- Thu nhận, nghiên cứu hồ sơ.
- 4- Phỏng vấn sơ bộ.
- 5- Kiểm tra, trắc nghiệm.
- 6- Phỏng vấn lần hai.
- 7- Xác minh, điều tra.
- 8- Khám sức khỏe.
- 9- Ra quyết định tuyển dụng.
- 10- Bố trí công việc.

Để tuyển chọn nhân viên thực sự có năng lực, kiến thức, chuyên môn phù hợp với công việc yêu cầu, Công ty VTN cần phải:

- **Thực hiện phương pháp trắc nghiệm khi tuyển chọn:** Trắc nghiệm được thực hiện để kiểm tra kiến thức, kỹ năng chuyên môn và năng lực thật sự của các ứng viên tham gia tuyển dụng. Với công tác phỏng vấn sơ bộ và phỏng vấn lần 2 thì chưa thể hiện khả năng thực sự của các ứng viên, đôi khi không đáp ứng yêu cầu công việc. Với phương pháp trắc nghiệm sẽ giúp cho công ty sàng lọc khá kỹ những ứng viên không đạt yêu cầu do công ty đề ra. Các phương pháp đề nghị Công ty áp dụng là:

• **Trắc nghiệm về kiến thức tổng quát:** phương pháp này cho biết trình độ của ứng viên tới đâu, có thể đảm nhận được vị trí nào trong tương lai.

- *Trắc nghiệm kiến thức chuyên môn*: nhằm kiểm tra kiến thức chuyên môn thật sự mà ứng viên có được thông qua học tập, đào tạo và kinh nghiệm thực tế từ đó xác định được ứng viên có đủ kiến thức chuyên môn để thực hiện các công việc được mô tả trong bản mô tả công việc không.

- *Trắc nghiệm mẫu công việc*: ở đây mẫu công việc cụ thể được đưa gần sát với thực tế của Công ty và yêu cầu ứng viên thực hiện. Trắc nghiệm này cho biết được mức độ thành công trong công việc của các ứng viên.

Khi tiến hành trắc nghiệm thì yêu cầu đặt ra là các bài trắc nghiệm phải sát thực tế công ty, có độ tin cậy cao và có thể ứng dụng rộng rãi trong toàn Công ty. Do đó, Công ty VTN cần xây dựng cho mỗi loại công việc một bài trắc nghiệm riêng và thường xuyên kiểm tra tính hữu dụng của nó khi sử dụng. Ở đây, tôi xin giới thiệu mẫu trắc nghiệm kỹ năng công việc cho nhân viên văn phòng qua bản:

BẢNG SỐ 11: MẪU TRẮC NGHIỆM KỸ NĂNG CÔNG VIỆC CHO NHÂN VIÊN VĂN PHÒNG CÔNG TY VTN

Trắc nghiệm mong muốn thông tin phản hồi về thành tích công tác <i>Hướng dẫn: khoanh tròn một số mà bạn đồng ý nhất cho từng câu</i>		
1.	Khi nghĩ rằng tôi hoàn thành tốt công việc nào đó, tôi không quan tâm đến việc người khác nghĩ đến sự hoàn thành của tôi	5-4-3-2-1
2.	Người khác nghĩ về công việc của tôi như thế nào thì không quan trọng bằng theo chính cách suy nghĩ của tôi	5-4-3-2-1
3.	Tốt hơn là không xem trọng những gì người khác nói về công việc của bạn, hãy bỏ qua những lời khen chê	5-4-3-2-1
4.	Khi tôi thực hiện tốt một công việc, chỉ có một mình tôi biết mà những người khác thì không đề cập tới	5-4-3-2-1
5.	Tôi thường có ý kiến rõ ràng về những gì tôi đang cố thực hiện và tôi đang tiến đến mục đích của tôi như thế nào	5-4-3-2-1
6.	Tôi thấy rằng tôi thường hay phán đoán tốt trong công việc	5-4-3-2-1
7.	Đối với tôi, việc người khác nghĩ về công việc của mình là rất quan trọng	5-4-3-2-1
8.	Để người khác kiểm tra công việc của bạn trước khi quá trễ cần để thay đổi là một ý kiến tốt	5-4-3-2-1
9.	Mặc dù nghĩ rằng tôi đã thực hiện tốt công việc nhưng cảm thấy tự tin hơn nếu ai đó nói với tôi như thế	5-4-3-2-1
10.	Bởi vì mỗi người không thể khách quan trong quá trình làm việc cho nên cách tốt nhất là lắng nghe ý kiến của người khác	5-4-3-2-1

Bên cạnh đó Công ty VTN phải tìm hiểu, nghiên cứu phương pháp tuyển chọn trực tuyến. Hiện nay, khoảng 90% công ty Mỹ sử dụng phương pháp này vì nó vô cùng thuận tiện và nhanh chóng. Tuyển dụng trực tuyến giúp công ty nhắm đến nhiều ứng viên đủ khả năng cho công việc, sàng lọc họ chỉ trong vài giây và

liên hệ với nhiều người tiềm năng nhất ngay lập tức. Phương pháp này trở nên rất thịnh hành ở nhiều nước trên thế giới, không riêng gì ở Mỹ.

- **Hội nhập và bố trí hợp lý công việc cho nhân viên:** Sau khi các ứng viên được tuyển chọn vào Công ty thì khâu kế tiếp mà chúng tôi đề nghị là Công ty VTN phải tiến hành việc hội nhập và bố trí hợp lý công việc cho nhân viên.

Là một nhân viên mới gia nhập công ty sẽ gặp không ít khó khăn trở ngại ban đầu. Do vậy, Công ty VTN phải thực hiện công tác hội nhập vào môi trường làm việc mới cho nhân viên giúp nhân viên vượt qua những khó khăn, dỡ bỏ đối với công việc trong giai đoạn đầu đồng thời tiến hành bố trí hợp lý công việc để họ có thể tiếp cận được công việc một cách nhanh chóng.

▪ **Tuyển chọn các vị trí lãnh đạo quan trọng:** Để việc tuyển chọn, đề bạt cán bộ phù hợp với xu thế hiện nay, đó là xu thế của sự cạnh tranh công bằng về tài năng và trí tuệ thật có của mỗi người. Công ty VTN phải làm sao cho mỗi cá nhân đều có được cơ hội dành được những vị trí xứng đáng với khả năng và công sức đã bỏ ra và với vị trí dành được họ có đủ quyền hạn để phát huy năng lực thực hiện tốt công việc của mình.

Công ty VTN không nên chỉ tuyển chọn các vị trí lãnh đạo từ trong nội bộ mà phải xem xét, tuyển chọn từ cả nguồn ở bên ngoài. Và nên tổ chức thi tuyển cho các vị trí lãnh đạo quan trọng. Nội dung kiểm tra bao gồm: trình độ chuyên môn, quản lý, kiến thức pháp luật, kỹ năng ứng xử tình huống, hiểu biết về tình hình, hoàn cảnh môi trường đang ứng tuyển, kế hoạch sẽ thực hiện nếu được bổ nhiệm...

3.3.2. Nhóm giải pháp đào tạo và phát triển nguồn nhân lực:

Nguồn nhân lực có thể gia tăng giá trị lên rất nhiều nếu có chính sách sử dụng đúng đắn. Các biện pháp nhằm sử dụng và phát triển nguồn nhân lực tại Công ty VTN bao gồm những giải pháp sau đây:

3.3.2.1. Công tác đào tạo nguồn nhân lực

Mặc dù Công ty VTN có đội ngũ cán bộ kỹ thuật khá hùng hậu nhưng với đặc thù ngành viễn thông là lĩnh vực thay đổi nhanh chóng nên lực lượng CBCNV của Công ty VTN vẫn phải được đào tạo và bồi dưỡng thường xuyên để đáp ứng được sự biến động của thị trường đặc biệt là khi Việt Nam gia nhập WTO.

Lãnh đạo Công ty VTN cần lưu ý 03 vấn đề ưu tiên trong công tác đào tạo là: nâng cao chất lượng, đổi mới công nghệ và phục vụ khách hàng.

- ***Đẩy mạnh công tác đào tạo và đào tạo lại:***

- Đối với ngành viễn thông thì việc đào tạo và đào tạo lại nguồn nhân lực ngày trở nên cần thiết hơn trong giai đoạn hội nhập để giúp CBCNV thích ứng với công nghệ hiện đại, cập nhật và vận dụng sáng tạo kiến thức mới về khoa học công nghệ và quản lý kinh tế trong quá trình điều hành SXKD.

- Đối với cán bộ quản lý: cần tập trung vào các nội dung chính như tâm lý lãnh đạo, nghệ thuật lãnh đạo, vai trò lãnh đạo và chức năng quản lý theo quan điểm lý thuyết hệ thống, kỹ năng xử lý tình huống,...

- Đối với cán bộ kỹ thuật: cần tập trung vào các nội dung chính như chương trình quản lý mạng, quản lý nghiệp vụ kỹ thuật viễn thông (tổng đài, nguồn, truyền dẫn, mạng viễn thông,...)

- Đối với cán bộ kế toán-tài chính: cần tập trung vào các nội dung như: phân tích quản trị tài chính, quản lý nhân sự nâng cao, kế toán quản trị, ...

- Đối với những dự án đầu tư mới, chỉ tiêu đào tạo chuyên viên kỹ thuật và huấn luyện tay nghề cho công nhân là một chỉ tiêu bắt buộc...

Tăng cường công tác nghiên cứu khoa học và cải tiến kỹ thuật trong toàn thể cán bộ công nhân viên trong công ty VTN. Tổ chức các khóa bồi dưỡng nâng cao theo định kỳ và các lớp huấn luyện nghiệp vụ, các kỳ thi chuyên môn, thi thợ giỏi.

Công tác đào tạo phải xác định rõ mục tiêu cụ thể như: bồi dưỡng và huấn luyện đội ngũ CBCNV hay phát triển nghiệp vụ, khoa học, kỹ năng quản lý giỏi, có trình độ lý luận, chuyên môn đáp ứng được yêu cầu phát triển của Công ty VTN, tâm huyết với Công ty VTN, có đủ năng lực và phẩm chất đáp ứng được yêu cầu chức danh công việc.

Với ngân sách đào tạo hàng năm được gia tăng, chứng tỏ Công ty VTN đã quan tâm đến công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực. Tuy nhiên, công tác đào tạo tại Công ty VTN còn chưa hợp lý. Để đạt hiệu quả cao, Công ty VTN cần phải phân tích nhu cầu đào tạo, phân tích doanh nghiệp, phân tích nhân viên và có kế hoạch đào tạo cụ thể về: loại hình đào tạo, đối tượng được đào tạo, mục tiêu của khóa đào tạo. Chương trình đào tạo của Công ty VTN phải:

- Căn cứ mục tiêu chiến lược của Công ty VTN trong từng giai đoạn để xác định các yêu cầu đặt ra cho công tác đào tạo và huấn luyện CBCNV.

- Trên cơ sở chức danh công việc và bảng đánh giá hoàn thành công việc của

từng CBCNV hàng năm và 6 tháng để có yêu cầu đào tạo cho mỗi CBCNV, cũng như tổng hợp thành kế hoạch chương trình đào tạo của Công ty VTN. Chương trình đào tạo phải sát với yêu cầu công việc của mỗi CBCNV.

- Chương trình đào tạo phải cung cấp kiến thức và kỹ năng xử lý công việc phù hợp với khả năng tiếp thu và trí tuệ của CBCNV.
- Đào tạo phải chọn đúng người, đúng mục đích, đúng yêu cầu với hiệu quả cao và kịp thời. Dựa trên bản đánh giá hoàn thành công việc của từng CBCNV để chọn người đào tạo.

Bên cạnh đó, Công ty VTN cần phải tiến hành xây dựng hệ thống đào tạo tại chỗ cho toàn thể nhân viên chứ không chỉ dừng lại ở một số công việc của nhân viên trực tiếp sản xuất như hiện nay. Đây là hình thức đào tạo ít tốn kém nhưng hiệu quả cao nếu được thực hiện tốt. Hệ thống đào tạo tại chỗ này phải được tiến hành từ khâu phân tích hoạt động của công ty đến khâu phân tích công việc để từ đó có kế hoạch thực hiện và đánh giá chương trình đào tạo tại chỗ cho nhân viên. Đối với phương pháp đào tạo tại chỗ, Công ty VTN cần phải cung cấp thông tin phản hồi để giúp học viên nâng cao kết quả đào tạo.

Mặt khác, Công ty VTN phải có hệ thống đánh giá quá trình đào tạo nhằm xem xét, đánh giá nhân viên đã tiếp thu được gì từ chương trình đào tạo để vận dụng kiến thức đã học vào công việc, quan sát hành vi ứng xử của nhân viên và sau cùng là đánh giá hiệu quả công việc mang lại cho công ty mình từ việc đào tạo. Việc đánh giá kết quả đào tạo sẽ khiến người được cử đi đào tạo có ý thức và chuyên cần hơn trong học tập. Không nên chỉ dừng lại ở chỗ những chứng chỉ, bằng cấp mà nhân viên đạt được. Phương pháp thực hiện bao gồm:

- Trắc nghiệm: yêu cầu học viên điền vào bảng câu hỏi có liên quan đến kiến thức được đào tạo, phản ứng của học viên sau đào tạo.
- Phỏng vấn: nhằm xác định kết quả đạt được quá trình học tập của học viên.
- Xem xét, đánh giá hiệu quả công việc mang lại cho Công ty thông qua các công việc được hoàn thành cả về số lượng và chất lượng.
- Tạo điều kiện để người được đào tạo tham gia các cuộc thi do bên ngoài tổ chức như ngoại ngữ, tin học...thì sẽ phản ánh kết quả của người được đào tạo một cách khả quan hơn.

3.3.2.2. Công tác định hướng và phát triển nghề nghiệp

Công ty VTN cần đẩy mạnh công tác định hướng và phát triển nghề nghiệp để phát hiện ra khả năng nghề nghiệp của mỗi CBCNV từ đó đưa ra quyết định sắp xếp công việc đúng đắn, đào tạo chính xác và tiết kiệm.

Trước tiên, Công ty VTN cần thể hiện rõ sự bình đẳng trong thăng tiến nghề nghiệp của mọi nhân viên bằng cách có quy chế đề bạt cán bộ. Những người có thành tích vượt trội, có khả năng quản lý, có năng lực phù hợp với nhu cầu sẽ được xem xét đề bạt, có xét đến trình độ lý luận chính trị để có được người cán bộ vừa hồng vừa chuyên

Ngoài ra Công ty VTN cần phải xây dựng chương trình định hướng, phát triển nhân sự một cách có hệ thống hơn, hỗ trợ công tác đào tạo, bố trí nhân viên ngày càng phù hợp với trình độ chuyên môn và khả năng. Căn cứ bản tiêu chuẩn công việc, bộ phận nhân sự cần xúc tiến việc lập “biểu đồ thăng tiến nhân viên” hay “biểu đồ dự trữ nhân sự”,... Phòng TCCB-LĐ sẽ tư vấn cho các quản trị viên lập biểu đồ thay thế cho tất cả các vị trí, đặt ra các thứ tự ưu tiên cho từng cá nhân (nên ghi rõ nhiệm vụ trong bản mô tả công việc của các quản trị viên

Công tác định hướng cán bộ cần phải chính xác ngay từ khâu đánh giá, phát hiện cán bộ. Với quy trình thực hiện được đề nghị theo 5 bước sau:

Bước 1: Căn cứ vào bảng đánh giá chấm điểm hoàn thành nhiệm vụ theo tiêu chuẩn chức danh công việc hàng năm cùng với cách đánh giá tư cách lối sống của các cấp quản trị và đồng nghiệp cùng phòng

Bước 2: Công bố những tiêu chuẩn các chức danh cán bộ cần quy hoạch cho CBCNV để mọi người nghiên cứu trước từ 7-12 ngày.

Bước 3: Công bố những nhân viên đạt tiêu chuẩn và tiến hành bỏ phiếu giới thiệu ứng viên định hướng vào chức danh này trong phòng ban của đơn vị.

Bước 4: Phòng TCCB-LĐ căn cứ vào các bước trên, kết hợp với quá trình theo dõi để phân tích, đánh giá và xây dựng các phương án quy hoạch theo thứ tự xếp loại. Sau đó thông báo cho các ứng viên này biết và yêu cầu mỗi người chuẩn bị những đề xuất nếu được bổ nhiệm chức danh này.

Bước 5: Ban giám đốc, trưởng phó đơn vị nghe các ứng viên thuyết trình về các dự định, đồng thời trao đổi, phỏng vấn, chất vấn các ứng cử viên. Tiến hành đánh giá các ứng viên bằng cách cho điểm theo phiếu kín

Đối với CBCNV, Công ty VTN phải giúp cho nhân viên của mình phát triển nghề nghiệp của mình thông qua các chương trình hoạt động về nghề nghiệp như:

- Thực hiện các cuộc hội thảo hoặc cố vấn về nghề nghiệp.
- Thiết lập các mục tiêu nghề nghiệp của Công ty, cung cấp thông tin về cơ hội nghề nghiệp
- Cung cấp các thông tin phản hồi cho nhân viên biết về năng lực thực hiện công việc và các khả năng phát triển nghề nghiệp.
- Đặt ra các yêu cầu, tiêu chuẩn cao, tạo cho nhân viên làm việc độc lập, sáng tạo đồng thời quan tâm, ủng hộ nhân viên trong công việc.
- Có thể định kỳ thực hiện luân phiên thay đổi công việc, mở rộng phạm vi thực hiện công việc, biết nhiều kỹ năng thực hiện công việc khác nhau.

3.3.3. Nhóm giải pháp tạo động lực và duy trì nguồn nhân lực:

3.3.3.1. Chính sách tiền lương, tiền thưởng

▪ ***Công ty VTN phải xác định cụ thể mục tiêu tiền lương của mình là:***

- Tuân thủ pháp luật
- Thu hút và giữ chân nhân viên giỏi
- Nâng cao năng suất
- Đối xử công bằng
- Kiểm soát chi phí

Chế độ phân phối tiền lương hiện nay là chế độ phân phối tiền lương của Nhà nước quy định chung cho các đơn vị hành chính sự nghiệp và các Công ty thuộc sở hữu Nhà nước không kể đến tính đặc thù của từng công ty riêng biệt. Công ty VTN cần thiết lập chế độ phân phối tiền lương riêng đặc thù của Ngành viễn thông với quan điểm phân phối tiền lương theo cấp bậc công việc, với các nội dung sau:

- Hệ số mức độ phức tạp công việc đã được Công ty VTN áp dụng từ năm 2002 (dựa vào trình độ chuyên môn nghiệp vụ và mức độ phức tạp công việc). Tuy nhiên, hệ số này không nên được cố định mà có thể thay đổi linh hoạt tùy thuộc vào yêu cầu công việc.
- Giao cho trưởng các đơn vị đánh giá mức độ hoàn thành nhiệm vụ của nhân viên dưới quyền và được sự xem xét đánh giá của trưởng phòng TCCB-LĐ và Ban giám đốc để tránh tình trạng bất công, thiên vị.
- Thời hạn xét điều chỉnh hệ số mức độ phức tạp công việc theo 6 tháng một

lần không như trước đây không có thời hạn mà chỉ xét những trường hợp đặc biệt như thuyên chuyển công tác, kỷ luật, hay có thành tích đặc biệt.

- Song song với việc cải tiến hệ thống tiền lương, Công ty VTN xây dựng lại chính sách tiền thưởng để kích thích động viên người lao động làm việc. Công ty VTN nên cải thiện chính sách tiền thưởng như sau:

- Tăng mức thưởng sáng kiến (từ 2% lên 3%) để khuyến khích người tài giỏi.
- Điều chỉnh đơn giá tiền lương khoán khi doanh thu vượt mức kế hoạch:

Nếu doanh thu vượt mức kế hoạch từ 5 - 10%, thì phần vượt đơn giá tiền lương tính bằng 130% đơn giá.

Nếu doanh thu vượt mức kế hoạch từ 10 - 15%, thì phần vượt đơn giá tiền lương tính bằng 140% đơn giá

Nếu doanh thu vượt mức kế hoạch trên 15%, thì phần vượt đơn giá tiền lương tính bằng 150% đơn giá.

- Các khoản thưởng “đánh giá thi đua” qua hình thức bình bầu còn mang tính chất bình quân cần phải có sự phân biệt rõ ràng, có công thì thưởng có tội thì phạt. Những người không đạt yêu cầu thì không được thưởng. Và việc đánh giá này phải là một trong những tiêu thức để điều chỉnh hệ số mức độ phức tạp công việc.

- Đối với một số chức danh công việc đặc biệt, hay chuẩn bị nhân lực cho các dự án quan trọng, mục tiêu đòi hỏi cao; Công ty VTN phải xây dựng chế độ thu nhập riêng biệt mới thu hút được nhân lực, khuyến khích và động viên nhân viên tâm huyết thực hiện trọng trách của mình.

- Trong chính sách đào tạo, Công ty VTN nên có những mức thưởng hay hỗ trợ cho những CBCNV tự học hoặc học ngoài giờ, học ngày chủ nhật để nâng cao trình độ nghiệp vụ.

- Ngoài ra, Công ty VTN cần tìm hiểu những mức lương trong cùng lĩnh vực với Công ty mình, có thể thuê một hãng tư vấn về lương thưởng hoặc theo dõi trên Internet; tham khảo ý kiến tổ chức nguồn nhân lực, các tổ chức thương mại... để có thể điều chỉnh mức lương của CBCNV cho phù hợp với tình hình thực tế.

- **Chính sách đãi ngộ nhân tài:** Công ty VTN cần phải chú trọng đến việc xây dựng chế độ đãi ngộ nhân tài với chính sách khen thưởng cụ thể, nâng cao thu nhập, đề bạt thỏa đáng cho đội ngũ kỹ sư, chuyên viên trình độ cao (đặc biệt là những cán bộ trẻ và những chuyên gia đầu ngành) có đóng góp đáng kể vào việc

phát triển doanh nghiệp, tránh hiện tượng chảy máu chất xám. Xây dựng quỹ phát triển tài năng trẻ, mạnh dạn cử cán bộ trẻ đi học nâng cao chuyên môn hoặc đào tạo các khóa kỹ thuật chuyên sâu tại các quốc gia có ngành viễn thông phát triển.

3.3.3.2. Công tác đánh giá nhân viên

Với phong cách quản lý hiện nay của các Công ty đặc biệt các Công ty Nhà nước thì việc đánh giá CBCNV là vấn đề khó khăn và nhạy cảm nhưng lại rất cảm tính và chung chung, gây nên hiệu quả sử dụng lao động thấp, công việc trì trệ, lãng phí thời gian lao động thậm chí lãng phí cả trí tuệ.

Vì vậy Công ty VTN phải xác định rõ tiêu chuẩn và bản mô tả công việc cho từng chức danh cụ thể cần kết hợp cùng với sự phân định rõ vai trò của từng cấp quản trị thì kết quả và hiệu quả công việc của mỗi người, mỗi bộ phận và từng cấp mới rõ ràng và cụ thể.

Kết quả làm việc của mỗi nhân viên phải được lưu và tổng hợp trong hồ sơ cá nhân làm cơ sở thì việc đánh giá mới khách quan, chuẩn xác để phát hiện về khả năng phát triển của mỗi người. Từ đó công tác quy hoạch đề bạt cán bộ và bồi dưỡng đào tạo nhân viên mới đúng người, đúng đối tượng và kịp thời.

Công tác và chương trình đánh giá năng lực nhân viên của Công ty VTN cần phải theo hướng sau đây:

- Trước tiên, Công ty VTN cần xác định cho đúng mục tiêu đánh giá thành tích nhân viên là cung cấp thông tin phản hồi cho nhân viên biết mức độ hoàn thành công tác của họ, giúp nhân viên sửa chữa những sai lầm trong năm qua, cung cấp các thông tin làm cơ sở cho công tác đào tạo cho năm sau, thêm vào các yêu cầu mà bản mô tả công việc không thể hiện rõ, trả lương hợp lý hơn và thưởng cho nhân viên có thành tích nổi bật. Bên cạnh đó còn phải xem xét đến ảnh hưởng đối với công việc khác và dự đoán khả năng thực hiện công việc trong tương lai.

- Để công tác đánh giá thành tích có hiệu quả, chính xác thì yêu cầu phải xác định được các tiêu chuẩn đánh giá công việc, thể hiện trong quá trình phân tích công việc và được nêu trong bản mô tả công việc. Thứ hai là phải xác định mức chuẩn đánh giá đó là mức độ hoàn thành công tác theo quy định chuẩn của Công ty. Mức chuẩn đánh giá sẽ được so sánh với mức độ hoàn thành công tác thực tế của nhân viên tới đâu. Mức chuẩn đánh giá cần phải điều chỉnh, sửa đổi để phù hợp với từng hoàn cảnh và môi trường cụ thể.

Tất nhiên, trong quá trình đánh giá thành tích công tác chắc chắn sẽ gặp nhiều khó khăn trở ngại, đặc biệt là mối quan hệ giữa người đánh giá và người được đánh giá. Ở đây, Công ty VTN phải đào tạo kiến thức về công tác này cho người đánh giá để tránh sai lầm. Còn về phía người được đánh giá thường bị áp lực về tâm lý để có thái độ tiêu cực đối với chương trình đánh giá thành tích công tác, Công ty VTN cần phải tuyên truyền về công tác đánh giá thành tích thì mới giảm được khó khăn, trở ngại và sự chống đối trong quá trình đánh giá.

Sai lầm mà người đánh giá thường mắc phải đó là hiệu ứng hào quang, trong đó người đánh giá chỉ dựa trên một loại ưu điểm hay khuyết điểm nào đó rồi phóng đại lên toàn bộ các yếu tố khác. Thứ hai, xu hướng đánh giá quá chung chung để mọi người đều đạt được mức trung bình ngang nhau. Thứ ba, đánh giá quá khoan dung hay quá khắt khe. Cuối cùng là có định kiến thiên lệch về người được đánh giá. Để giảm thiểu những sai lầm này thì khi tiến hành đánh giá phải:

- Đánh giá toàn bộ quá trình công tác của nhân viên (điểm mạnh, điểm yếu, khó khăn và thuận lợi trong công việc của người được đánh giá).
- Đào tạo phương pháp, mục đích cho người đánh giá.
- Thường xuyên tiếp xúc, trao đổi giữa người đánh giá và người được đánh giá để có sự hiểu biết sâu sắc hơn, không nên dựa vào các biến cố sự kiện riêng lẻ xảy ra cách đây từ 6 -> 9 tháng.
- Khuyến khích, động viên người được đánh giá tham gia vào chương trình đánh giá thành tích nhằm tránh thái độ thiếu hợp tác từ người được đánh giá.

Để xây dựng được một hệ thống đánh giá thành tích công tác thực sự có hiệu quả thì hệ thống đó phải hội đủ các yêu cầu sau:

- Phù hợp: hệ thống đánh giá phải có sự liên kết chặt chẽ, rõ ràng giữa tiêu chuẩn đánh giá với công việc cụ thể và mục tiêu của Công ty với những thành phần chủ yếu trong công việc được nêu trong bản đánh giá.
- Phân biệt rõ ràng: hệ thống đánh giá có thể giúp Công ty phân biệt rõ ràng giữa nhân viên làm việc tốt với nhân viên làm việc kém.
- Độ tin cậy: yêu cầu hệ thống đánh giá phải thể hiện được độ tin cậy của công tác, chương trình đánh giá thành tích công tác.
- Khả năng chấp nhận: hệ thống đánh giá này phải có được khả năng chấp nhận từ người sử dụng nó.

- *Thực tế*: các công cụ đánh giá phải mang tính thực tế, dễ hiểu, dễ sử dụng.

Từ việc đánh giá thành tích nhân viên qua mỗi kỳ, có thể lấy đó làm cơ sở thay đổi hệ số phức tạp công việc của nhân viên.

Mẫu đánh giá thành tích công việc cho nhân viên được đề nghị như sau:

BẢNG SỐ 12: BẢNG ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH DÀNH CHO CBCNV CÔNG TY VTN

Thời gian đánh giá từ: Đến:

Họ tên: Vị trí:

.....

Bộ phận: Tên giám sát viên:

Mô tả thành tích thực tế: so sánh kết quả, thành tích đạt được với từng tiêu chuẩn đánh giá từ đó quyết định theo thang điểm sau: không thỏa mãn yêu cầu đề ra = 0, thỏa mãn yêu cầu = 1, vượt yêu cầu = 2. Tổng số điểm dựa vào bảng tính toán kèm theo.					
	Tiêu chuẩn đánh giá	% (1)	Thành tích thực tế	Điểm (2)	Kết quả (3)
1	Hiệu quả công việc				
2	Thái độ làm việc và độ tin cậy trong công việc				
3	Tinh thần làm việc và thái độ hợp tác				
4	Khả năng giám sát (nếu có)				
5	Trao đổi thông tin				
6	Khả năng nhận định và giải quyết vấn đề				
7	Tính chủ động trong công việc				
8	Mức độ hiểu biết công việc				
9	Kỷ luật và an toàn lao động				
10	Mức độ phấn đấu trong công việc và trong học tập, trao đổi kỹ năng mới				
Tổng số điểm (4):					
(1) = Tỷ lệ % trên tổng thể các tiêu chuẩn đánh giá			Tổng số điểm = đánh giá tổng thể 0 – 0.74 : không đạt yêu cầu 0.75 – 1.50 : đạt yêu cầu 1.51 – 1.80 : khá 1.81 – 2.00 : xuất sắc		
(2) = Điểm đánh giá thành tích so với tiêu chuẩn đánh giá					
(3) = (1)*(2): ra kết quả đánh giá					
(4) = Tổng số cột (3): ra kết quả đánh giá tổng thể như sau:					

3.3.3.3. Mối quan hệ lao động

Trước tiên, Công ty VTN cần xem xét lại chính sách tuyển dụng lâu dài của mình. Để có một nguồn nhân lực có chất lượng cao thì việc sàng lọc nhân sự là rất cần thiết. Chính sách tuyển dụng trọn đời, trước đây người Nhật thường áp dụng

nhưng nay họ cũng phải điều chỉnh. Chính sách tuyển dụng lâu dài là tốt vì nó tạo cho người lao động yên tâm công tác tuy nhiên cũng gây tính ì cho nhân viên. Những nhân sự kém chất lượng, đã qua nhiều lần đào tạo giáo dục mà vẫn không có kết quả gì thì phải bị đào thải.

Hình thức xử lý kỷ luật bằng cách cho “ngồi chơi xơi nước” là có hại; nó tạo nên sự bất công trong Công ty, làm giảm sút kỷ luật lao động và ảnh hưởng đến toàn bộ hoạt động khác của công tác quản trị nguồn nhân lực trong Công ty.

Đại hội CNVC tổ chức hàng năm có quyền quyết định các vấn đề sau:

- Phương hướng phát triển, kế hoạch và biện pháp nâng cao năng lực SXKD của Công ty.
- Nội quy của xí nghiệp.
- Nguyên tắc phân phối thu nhập của tập thể lao động theo chính sách của Nhà nước và biện pháp chăm lo đời sống và phúc lợi của nhân viên.
- Bỏ phiếu tín nhiệm Giám đốc, trưởng, phó đơn vị.
- Các vấn đề thuộc quyền làm chủ tập thể của người lao động tại Công ty.

Mặt khác, Công ty VTN cần phân biệt rõ ràng về vai trò và mục tiêu của hoạt động công đoàn với vai trò và mục tiêu của hoạt động quản trị nguồn nhân lực. Hoạt động quản trị nguồn nhân lực và hoạt động công đoàn nên phối hợp với nhau nhưng không nên gộp hai hoạt động này làm một vì hai hoạt động này khác nhau. Một người lãnh đạo hoạt động công đoàn thì không nên đồng thời cũng là người lãnh đạo hoạt động quản trị nguồn nhân lực. Vì như thế sẽ dẫn đến sự nhầm lẫn các mục tiêu với nhau trong vấn đề xử lý các mối quan hệ nhân sự phát sinh.

Ngoài ra để hoàn thiện các mối quan hệ lao động trong doanh nghiệp, Công ty VTN nên tìm hiểu quan điểm nhân viên thông qua việc định kỳ thực hiện các cuộc điều tra trong nhân viên của Công ty. Kết quả điều tra giúp cho lãnh đạo Công ty biết được nhận định của nhân viên về các vấn đề: Sự hấp dẫn, khó khăn của công việc đang thực hiện; Hình ảnh, uy tín của Công ty; Môi trường làm việc, tác phong lãnh đạo, quan hệ giữa nhân viên; Cơ hội đào tạo, thăng tiến; Phân phối thu nhập...

3.4. MỘT SỐ KIẾN NGHỊ

3.4.1. Đối với Nhà nước:

Trong những năm qua, Đảng và Nhà nước đã có nhiều văn bản định hướng chỉ đạo và tập trung nguồn lực cho phát triển công nghệ thông tin. Tuy nhiên, đến

nay các văn bản pháp luật điều chỉnh hoạt động công nghệ thông tin và truyền thông còn tản mạn, thiếu đồng bộ, hiệu quả và hiệu lực thấp. Do vậy, cần phải nhanh chóng xây dựng và ban hành Luật công nghệ thông tin và truyền thông để tạo hành lang pháp lý hoàn chỉnh, tạo điều kiện cho công nghệ thông tin phát triển, phục vụ tốt hơn sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước đồng thời nâng cao năng lực quản lý của Nhà nước trong lĩnh vực này.

Đảm bảo sự ổn định chính trị, kinh tế-xã hội của đất nước, từng bước xây dựng nhà nước pháp quyền và thực hiện công việc quản lý sản xuất kinh doanh bằng công cụ luật pháp là chủ yếu, tạo ra sân chơi bình đẳng cho mọi thành phần kinh tế trong và ngoài nước. Thiết lập các tiền đề cần thiết cho ngành viễn thông Việt Nam từng bước hội nhập thành công (xây dựng chính sách về thương quyền, thành lập cơ quan phán xử về cạnh tranh giữa các doanh nghiệp, cơ quan quản lý về kết nối mạng viễn thông,...)

Khẩn trương trình Quốc hội thông qua Luật BCVT (được nâng cấp từ Pháp lệnh BCVT năm 2002) để phát triển nhanh và hiện đại hóa BCVT, tăng cường hiệu lực quản lý Nhà nước, bảo vệ quyền và lợi ích hợp pháp của tổ chức, cá nhân tham gia hoạt động viễn thông.

3.4.2. Đối với Bộ BCVT:

Rà soát lại cơ chế, chính sách hiện hành liên quan đến bộ máy tổ chức quản lý, bổ sung những quy định bất hợp lý, thiếu khả thi theo thẩm quyền hoặc kiến nghị cấp có thẩm quyền xem xét, quyết định.

Củng cố và tăng cường hệ thống quản lý nhà nước về BCVT ngang tầm với yêu cầu phát triển, trước mắt là phối hợp với ủy ban nhân dân các tỉnh, thành để thành lập các Sở BCVT tại 64 tỉnh, thành trong cả nước theo Nghị định 101/2004 của chính phủ về việc thành lập các Sở BCVT tại các tỉnh, thành phố trực thuộc trung ương với chức năng quản lý Nhà nước chuyên ngành về viễn thông tại địa phương nhằm đẩy mạnh ứng dụng và phát triển viễn thông trong tình hình mới.

Xúc tiến việc thành lập 03 trường đại học BCVT và Công nghệ thông tin tại Hà Nội, Đà Nẵng và TP.HCM.

3.4.3. Đối với Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam:

Để hoạt động kinh doanh nói chung và công tác quản trị nguồn nhân lực nói riêng đạt được những kết quả tốt hơn. Chúng tôi nghĩ rằng, Tập đoàn Bưu chính

Viễn thông Việt Nam nên tăng phân quyền, phân cấp trong quản lý và điều hành hoạt động của Công ty VTN, thay đổi về chính sách bổ nhiệm cán bộ hay phân bổ quyền hạn của các nhà lãnh đạo Công ty VTN. Dù cho Giám đốc Công ty có quyền đề nghị bổ nhiệm và bãi nhiệm các Giám đốc, Phó giám đốc các đơn vị thì cũng phải được sự đồng ý của Tập thì mới có hiệu lực pháp lý, điều này dẫn đến tình trạng “trên bảo dưới không nghe”. Vì vậy chúng tôi kiến nghị Tập đoàn BCVT chỉ bổ nhiệm chức năng Giám đốc Công, Kế toán trưởng, Bí thư Đảng ủy cho Công ty VTN còn các chức danh khác trong Công ty sẽ do Giám đốc Công ty lựa chọn, bổ nhiệm, miễn nhiệm và chịu trách nhiệm với quyết định của mình.

Tập đoàn Bưu chính viễn thông Việt Nam nên có chủ trương và kế hoạch cụ thể về việc tiến hành áp dụng tiêu chuẩn ISO 9001:2000 cho hệ thống quản lý chất lượng đối với các đơn vị thành viên.

TÓM LƯỢC CHƯƠNG III

Chương thứ III đã sơ lược các mục tiêu chiến lược phát triển kinh doanh của Công ty viễn thông liên tỉnh từ nay đến năm 2015

Căn cứ vào các mục tiêu chiến lược phát triển kinh doanh đề ra các mục tiêu chiến lược phát triển nguồn nhân lực của Công ty Viễn thông liên tỉnh.

Và từ đó căn cứ vào thực trạng quản trị nguồn nhân lực trong các năm qua nhằm tìm ra các nhóm giải pháp trong việc quản lý nguồn nhân lực tại Công ty Viễn thông liên tỉnh. Các nhóm giải pháp gồm:

- Nhóm giải pháp thu hút nguồn nhân lực
- Nhóm giải pháp đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.
- Nhóm giải pháp tạo động lực và duy trì nguồn nhân lực

Từ đó có một số kiến nghị đối với Nhà nước, Bộ BCVT và Tập đoàn BCVT.

KẾT LUẬN

Trong các nguồn lực của một doanh nghiệp thì nguồn nhân lực có điểm đặc biệt là nó hiện diện ở tất cả các khâu trong quá trình hoạt động của doanh nghiệp và nó quyết định đến hiệu quả mang lại của các nguồn lực khác.

Trong quá trình hình thành và phát triển, công ty VTN đã đạt được những thành tích đáng kể về phát triển sản lượng điện thoại và doanh thu, nộp Ngân sách Nhà nước, phục vụ ngày càng tốt hơn nhu cầu của nhân dân và là công cụ đắc lực phục vụ cho Đảng và Nhà nước. Tuy vậy, Công ty VTN vẫn còn một số tồn tại về công tác quản trị nguồn nhân lực...

Sau khi phân tích kỹ lưỡng thực trạng quản trị nguồn nhân lực tại Công ty VTN, bản luận văn đưa ra một số giải pháp, kiến nghị nhằm hoàn thiện công tác quản trị nguồn nhân lực tại Công ty. Trong đó lưu ý các giải pháp sau:

- Phân tích công việc một cách cụ thể, xây dựng các bản mô tả công việc và tiêu chuẩn công việc, làm cơ sở cho các hoạt động quản trị nguồn nhân lực.
- Thường xuyên hoạch định nguồn nhân lực nhằm đánh giá đúng tình hình hiện tại, dự báo cho tương lai để hỗ trợ cho các giải pháp quản trị nguồn nhân lực đi đúng hướng.
- Đánh giá nhân viên một cách bài bản nhằm khuyến khích nhân viên và làm cơ sở để phát triển nhân viên theo đúng hướng mục tiêu, chiến lược của Công ty.
- Cải tiến chế độ đãi ngộ để nó trở thành một công cụ mạnh mẽ kích thích động viên nhân viên làm việc và giữ chân được những nhân viên giỏi, khuyến khích được lao động sáng tạo.

Luận văn thạc sỹ khoa học kinh tế này được thực hiện với sự nỗ lực cố gắng nhằm đạt kết quả tốt tuy nhiên cũng không tránh khỏi một số hạn chế nhất định. Vì vậy, rất mong nhận được nhiều ý kiến đóng góp bổ sung của Quý Thầy, Cô, Lãnh đạo đơn vị và đồng nghiệp, bạn bè gần xa để bản luận văn hoàn chỉnh hơn và khả thi hơn trong thực tế.

PHỤ LỤC 1: CÁCH TÍNH PHÂN PHỐI QUỸ LƯƠNG CỦA CÔNG TY VTN**A. PHÂN PHỐI TIỀN LƯƠNG KẾ HOẠCH CHO TẬP THỂ****a. Phân phối quỹ tiền lương kế hoạch cho tập thể (Vkh):**

$$V_{kh} = V_{cskh} + V_{kkh}$$

Trong đó: V_{kh} : quỹ tiền lương kế hoạch phân phối cho tập thể
 V_{cskh} : quỹ tiền lương chính sách kế hoạch của tập thể
 V_{kkh} : quỹ tiền lương khoán kế hoạch.

1- Xác định quỹ tiền lương chính sách kế hoạch của tập thể:

$$V_{cskh} = V_{kn} + V_{tv} + [L\grave{D}bq * (H_{cb} + H_{pc}) * TL_{min}] * 12 \text{ tháng}$$

Trong đó: $L\grave{D}bq$: lao động có mặt bình quân theo kế hoạch năm của tập thể
 TL_{min} : tiền lương tối thiểu do Nhà nước công bố tại thời điểm tính.
 H_{cb} : hệ số lương cấp bậc bình quân của tập thể.
 H_{pc} : hệ số phụ cấp bình quân của tập thể.
 V_{kn} : quỹ tiền lương kiêm nhiệm chức vụ
 V_{tv} : quỹ tiền lương trả lao động hợp đồng mang tính chất thời vụ

2- Xác định quỹ tiền lương khoán kế hoạch của tập thể

➤ Đối với các tập thể lương khoán được giao theo đơn giá tiền lương trên sản phẩm $V_{kkh} = V_{đg} * C_{kh}$

Trong đó: $V_{đg}$: đơn giá tiền lương khoán của tập thể.
 C_{kh} : Chỉ tiêu sản xuất kinh doanh của tập thể.

b. Phân phối quỹ tiền lương vượt khoán; tiền lương bổ sung và tiền lương dự phòng (của Công ty); tiền lương bổ sung của Tập đoàn; tiền thưởng lợi nhuận cho tập thể: $L_{ktti} = V_{kct} / \sum (H_{Phq} * L\grave{D}tti)_i * (H_{Phqi} * L\grave{D}tti)$

Trong đó: L_{ktti} : tiền lương vượt khoán, dự phòng, bổ sung của tập thể i
 V_{kct} : quỹ tiền lương vượt khoán, bổ sung, dự phòng (của Công ty); tiền lương bổ sung của Tập đoàn.
 H_{pbqi} : hệ số mức độ phức tạp công việc bình quân của tập thể i .
 $L\grave{D}tti$: lao động thực tế bình quân của tập thể i .

B. XÁC ĐỊNH QUỸ TIỀN LƯƠNG THỰC HIỆN**I. Quỹ tiền lương chính sách thực hiện của tập thể (Vcsth):**

$$V_{csth} = V_{knth} + V_{tvth} + [L\grave{D}bqth * (H_{cb} + H_{pc}) * TL_{min}] * 12 \text{ tháng}$$

Trong đó: V_{csth} : quỹ tiền lương chính sách thực hiện của tập thể
 V_{knth} : quỹ tiền lương kiêm nhiệm thực tế trong năm
 V_{tvth} : quỹ tiền lương trả cho lao động hợp đồng mang tính chất thời vụ thực tế trong năm.

$L\grave{D}bqth$: lao động thực tế bình quân

TL_{min} : tiền lương tối thiểu do Nhà nước công bố tại thời điểm tính.

H_{cb} : hệ số lương cấp bậc bình quân của tập thể.

H_{pc} : hệ số phụ cấp bình quân của tập thể.

II. Quỹ tiền lương khoán thực hiện của tập thể (Vkth): $V_{kth} = \sum (V_{đgi} * C_{thi})$

Trong đó: V_{kth} : quỹ tiền lương khoán thực hiện của tập thể
 V_{dgi} : đơn giá tiền lương sản phẩm thứ i của tập thể.
 C_{thi} : khối lượng sản phẩm thực hiện thứ I của tập thể trong năm.

III. *Xác định quỹ tiền lương thực hiện của tập thể (V_{kth}):*

$$V_{th} = V_{csth} + V_{kkh} + V_{bs} + V_{kktt} + V_{kkcn} + V_{tg}$$

Trong đó: V_{th} : quỹ tiền lương thực hiện của tập thể
 V_{csth} : quỹ tiền lương chính sách thực hiện của tập thể
 V_{kkh} : quỹ tiền lương khoán thực hiện của tập thể
 V_{bs} : quỹ lương được Công ty bổ sung (nếu có)
 V_{kktt} : quỹ lương khuyến khích cho tập thể (nếu có)
 V_{kkcn} : quỹ lương khuyến khích cho cá nhân (nếu có)
 V_{tg} : quỹ lương làm thêm giờ (nếu có)

C. PHÂN PHỐI TIỀN LƯƠNG CHO CÁ NHÂN

$$L_{tl} = V_{cs} + V_k + V_{bs} + V_{kkcn} + V_{tg}$$

Trong đó: L_{tl} : tiền lương cá nhân hàng tháng
 V_{cs} : tiền lương chính sách cá nhân
 V_k : tiền lương khoán theo mức độ phức tạp công việc
 V_{bs} : tiền lương bổ sung (nếu có)
 V_{kkcn} : tiền lương khuyến khích cá nhân (nếu có)
 V_{tg} : tiền lương làm thêm giờ (nếu có)

I. *Xác định tiền lương chính sách cá nhân:*

Phân phối cho cá nhân theo lương cấp bậc, các khoản phụ cấp theo quy định chung của Nhà nước.

Tiền lương ngày làm việc được tính theo công thức: $L_{nc} = L_{ngày} * N_{tt}$

Trong đó: L_{nc} : tiền lương theo ngày công Làm việc thực tế
 N_{tt} : số ngày công được trả lương trong tháng
 L_{ngày}: tiền lương ngày.

Trong đó: $L_{ngày} = TL_{min} * (H_{cb} + H_{pc}) / \text{ngày công chế độ trong tháng}$

Trong đó:

TL_{min}: tiền lương tối thiểu chung do Nhà nước công bố
 H_{cb} : hệ số lương cấp bậc theo NĐ 26/CP.
 H_{pc} : hệ số phụ cấp theo NĐ 26/CP

II. *Xác định tiền lương khoán cá nhân:*

$$L_{ki} = V_{kth} * (H_{Phqi} * N_{tti}) / \Sigma(H_{Phqi} * N_{tti})$$

Trong đó: L_{ki} : tiền lương khoán của cá nhân i
 V_{kth} : quỹ tiền lương khoán thực hiện của tập thể
 H_{Phqi} : hệ số mức độ phức tạp công việc của cá nhân i
 N_{tti} : ngày công thực tế của cá nhân I trong tháng

III. *Người lao động được hưởng mức lương khởi điểm (mức 85% của bậc I*

PHU LUC 2: BẢNG CÂU HỎI ĐỂ MÔ TẢ CÔNG VIỆC

Ngày Tháng năm

- Công ty:..... - Bộ phận:.....

- Chức danh và cấp bậc công việc hiện tại:

- Hãy mô tả nhiệm vụ trong công việc của anh (chị)
- Những bổn phận khác ít quan trọng hơn trong công việc của anh (chị)
- Hãy liệt kê máy móc thiết bị anh (chị) đang sử dụng
- Những trình độ học vấn cần có để đảm nhận công việc này

<input type="checkbox"/> Trung học	<input type="checkbox"/> Đại học
<input type="checkbox"/> Cao đẳng	<input type="checkbox"/> Trên đại học

Hãy liệt kê các khóa học đặc biệt, những môn học hay lớp đào tạo cần thiết chưa được học

- Những kinh nghiệm trước đây trong công việc tương tự cần có và kinh nghiệm cần tích lũy trong thời gian bao lâu?

<input type="checkbox"/> Không cần kinh nghiệm trong công việc trước đây
<input type="checkbox"/> Cần có kinh nghiệm tích lũy dưới 3 tháng
<input type="checkbox"/> Cần có kinh nghiệm tích lũy 3 tháng – 1 năm
<input type="checkbox"/> Cần có kinh nghiệm tích lũy 1 năm – 3 năm
<input type="checkbox"/> Cần có kinh nghiệm tích lũy 3 năm – 5 năm
<input type="checkbox"/> Cần có kinh nghiệm tích lũy trên 5 năm
- Thời gian cần thiết để làm quen với công việc

<input type="checkbox"/> 2 tuần lễ	<input type="checkbox"/> 6 tháng
<input type="checkbox"/> 1 tháng	<input type="checkbox"/> 1 năm
<input type="checkbox"/> 3 tháng	<input type="checkbox"/> Trên 1 năm
- Công việc này cần giám sát ở mức độ nào?

<input type="checkbox"/> Thường xuyên
<input type="checkbox"/> Vài lần trong ngày để báo cáo
<input type="checkbox"/> thỉnh thoảng
<input type="checkbox"/> Kiểm tra có hạn chế
<input type="checkbox"/> Ít hoặc không cần có sự giám sát
- Mục tiêu cần đạt được của công việc.
 - Lỗi đó được kiểm tra hoặc phát hiện như thế nào?
 - Ảnh hưởng của lỗi đó nếu không phát hiện ra?
- Thần kinh, thị giác có yêu cầu cao hơn mức bình thường không?

<input type="checkbox"/> Rất cao	<input type="checkbox"/> Thỉnh thoảng yêu cầu
<input type="checkbox"/> Cần tập trung cao	<input type="checkbox"/> Bình thường
- Sự hoạt động của cơ bắp, vận động toàn thân, tư thế làm việc: ngồi, đứng, khom lưng, đi lại liên tục và khả năng gây mệt mỏi. (Đánh giá % thời gian của mỗi loại).
- Hãy nêu những điều kiện làm việc có ảnh hưởng đến năng suất và chất lượng công việc (tiếng ồn, rung, ẩm ướt, nóng, ngoài trời, trên cao, may rủi, nguy hiểm):
 - Số lần làm việc đêm trong tháng
 - Số km phải đi trong tháng để thực hiện công việc
- Đánh dấu những trách nhiệm nào mà anh (chị) phải đảm trách?

<input type="checkbox"/> Chỉ dẫn	<input type="checkbox"/> Xếp đặt vị trí công việc cho nhân viên
<input type="checkbox"/> Giao nhiệm vụ	<input type="checkbox"/> Hoạt động về vấn đề nhân sự
<input type="checkbox"/> Kiểm tra	<input type="checkbox"/> Chọn lựa nhân viên
<input type="checkbox"/> Thuyết trình, đề nghị phê chuẩn	<input type="checkbox"/> Kỷ luật, đề nghị phê chuẩn
<input type="checkbox"/> Phối hợp các hoạt động	<input type="checkbox"/> Cho nghỉ việc - đề nghị phê chuẩn
<input type="checkbox"/> Quản lý lương bổng	
- Hãy liệt kê những công việc dưới sự kiểm tra, giám sát của anh (chị)?

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. *Quản trị nguồn nhân lực*, TS. Trần Kim Dung, NXB Thống kê, năm 2005.
2. *Quản trị nhân sự*, TS. Nguyễn Thanh Hội, NXB Thống kê, năm 2002
3. *Giáo trình Tâm lý và nghệ thuật lãnh đạo*, PGS.TS. Lê Thanh Hà, chương trình đào tạo và bồi dưỡng 1000 giám đốc, năm 2003.
4. *Quản trị nguồn nhân lực*, TS. Nguyễn Thanh Hội, Viện quản trị doanh nghiệp.
5. *Quản trị học*, TS. Nguyễn Thanh Hội, NXB Thống kê.
6. *Quản trị học*, TS. Lê Thanh Hà (chủ biên), PGS.TS. Nguyễn Thị Liên Diệp, TS. Phan Thị Minh Châu, NXB Trẻ, năm 1996.
7. *Phát triển nguồn nhân lực, kinh nghiệm thế giới và thực tiễn nước ta*, PTS. Trần Văn Tùng, Lê Ái Lâm, NXB Chính trị quốc gia, 1996.
8. *Nghệ thuật lãnh đạo*, MBA Nguyễn Hữu Lam, NXB Giáo dục, 1996.
9. *Quản trị nguồn nhân lực*, George T.Milkovich – John W.Boudreau, NXB Thống kê, năm 2002.
10. *Tuyển dụng và đãi ngộ người tài (Cẩm nang kinh doanh-HARVARD)*, Biên dịch: Trần Thị Bích Nga, Phạm Ngọc Sáu, NXB Tổng hợp TP.HCM, năm 2006
11. *Phương pháp và kỹ năng quản lý nhân sự*, Viện nghiên cứu và đào tạo về quản lý, Lê Anh Cường, NXB Lao động xã hội