

MỘT SỐ GIẢI PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI VNPT PHÚ YÊN

Bùi Thanh Toàn*

Tóm tắt

Xác định quản trị nguồn nhân lực là một yếu tố rất quan trọng, đóng góp vào việc nâng cao sức mạnh cạnh tranh, tăng trưởng bền vững của mỗi doanh nghiệp. Hiện nay, trên thị trường viễn thông công nghệ thông tin đang diễn ra sự cạnh tranh rất gay gắt của nhiều doanh nghiệp lớn, nhất là Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam (VNPT) và Tập đoàn Viễn thông Quân đội (Viettel). Bài viết này đề xuất các giải pháp nâng cao hiệu quả công tác quản trị nguồn nhân lực tại VNPT Phú Yên.

Từ khóa: Công tác quản trị nguồn nhân lực, Giải pháp, VNPT Phú Yên.

Được thành lập từ đầu năm 2008, trên cơ sở chia tách từ Bưu điện tỉnh Phú Yên (cũ), trong những năm qua, Viễn thông Phú Yên (tên giao dịch là VNPT Phú Yên) đã từng bước khẳng định được uy tín, thương hiệu và giữ vững vai trò doanh nghiệp lớn trong cung cấp các dịch vụ viễn thông – công nghệ thông tin trên địa bàn tỉnh. Tuy nhiên, dưới sức ép khó khăn về kinh tế và sự cạnh tranh gay gắt của Tập đoàn Viễn thông Quân đội (Viettel) trong thời gian qua, VNPT Phú Yên đã và đang phải đương đầu với nhiều thử thách cam go: thị phần giảm sút, doanh thu tăng trưởng không ổn định, lợi nhuận chưa cao, tình hình sản xuất kinh doanh ngày càng khó khăn, tình trạng chảy máu chất xám...Tuy trong nhiều năm qua doanh thu có tăng trưởng, nhưng đơn vị vẫn chưa thực hiện được cân bằng thu chi. Đặc biệt sau khi chia tách, VNPT Phú Yên có số lượng nhân lực rất lớn (khoảng gần 400 người) nhưng cơ cấu không phù hợp, trình độ, kỹ năng chưa tốt, chất lượng không đảm bảo, chưa đáp ứng tốt được nhu cầu sản xuất kinh doanh của đơn vị.

Trong khi đó, dù quản trị nguồn nhân lực (QTNNL) đóng vai trò cực kỳ quan trọng, có ý nghĩa với sự tồn tại và phát triển của đơn vị nhưng công tác quản trị nguồn nhân lực của VNPT Phú Yên chưa được quan tâm đúng mức. VNPT Phú Yên chưa xây dựng được một cách bài bản hệ thống quản trị nguồn nhân lực cho riêng đơn vị, chưa có những chiến lược dài hạn về công tác quản trị nguồn nhân lực mà chỉ mới thực hiện theo hướng khắc phục khó khăn của từng năm. Nhiều hạn chế và bất cập trong công tác quản trị nguồn nhân lực của VNPT Phú Yên cần phải được giải quyết kịp thời để đảm bảo sức cạnh tranh của đơn vị. Đây là một yêu cầu cấp thiết, có ý nghĩa thực tiễn đối với tình hình phát triển hiện nay của VNPT Phú Yên.

1. Vài nét về nguồn nhân lực của ngành viễn thông và công tác QTNNL

1.1. Các đặc điểm cơ bản của nguồn nhân lực ngành viễn thông

Đặc điểm nguồn nhân lực của VNPT xuất phát từ đặc điểm kinh tế của ngành, hệ thống hoạt động của VNPT được trải rộng khắp trong phạm vi cả nước tổ chức thành các VNPT tỉnh, thành và các công ty доч, công ty con của VNPT. Các VNPT tỉnh

* ThS, Tỉnh đoàn Phú Yên

thành có nhiệm vụ phục vụ các nhu cầu về viễn thông trên địa bàn tỉnh, thành phố và tham gia vào quá trình truyền đưa tin tức trên phạm vi liên tỉnh và quốc tế để tạo ra một sản phẩm dịch vụ hoàn chỉnh. Do đặc thù về tổ chức sản xuất kinh doanh và đặc thù về sản phẩm dịch vụ nên nguồn nhân lực của VNPT có một số đặc điểm riêng:

- VNPT thu hút một lực lượng lao động khá lớn do mạng lưới sản xuất kinh doanh, phục vụ rộng khắp tại các công ty con và các VNPT tỉnh thành trong cả nước; hoạt động trong nhiều lĩnh vực: dịch vụ, thương mại, sản xuất công nghiệp viễn thông...

- Trình độ lực lượng lao động của VNPT phân bố không đồng đều giữa các đơn vị, giữa các vùng miền, lĩnh vực công việc.

- Lao động được đào tạo chuyên môn về kỹ thuật chiếm tỷ lệ đa số và một phần trong số họ đang từng bước được đào tạo, huấn luyện bổ sung để chuyển sang làm công tác kinh doanh.

- Lao động trực tiếp trong một số dịch vụ của các đơn vị phải làm việc liên tục 24/24 giờ của tất cả các ngày trong năm để đảm bảo thông tin thông suốt phục vụ khách hàng và bảo đảm yêu cầu thông tin cho các cơ quan Đảng, Nhà nước, bảo đảm trật tự an toàn xã hội và an ninh quốc phòng.

- Việc đào tạo lại cho đội ngũ lao động là một yêu cầu cấp bách, nhưng trên thực tế lại rất khó thực hiện do số lượng hiện nay là quá đông.

- Lao động của VNPT vừa thực hiện nhiệm vụ sản xuất kinh doanh, vừa thực hiện nhiệm vụ công ích nên ý thức được nhiệm vụ kinh doanh của doanh nghiệp và nhiệm vụ chính trị của Đảng và Nhà nước là sự kết hợp hài hoà giữa các lợi ích.

1.2. Các chức năng của QTNNL

Quản trị nguồn nhân lực có ba nhóm chức năng chủ yếu:

1.2.1. Nhóm chức năng thu hút nguồn nhân lực

Nhóm chức năng này có các hoạt động như: hoạch định nguồn nhân lực (dự báo và lên kế hoạch tuyển dụng); phân tích công việc; tuyển dụng nhân lực (phỏng vấn, trắc nghiệm, thu thập, lưu giữ và xử lý các thông tin về nguồn nhân lực); phân công và bố trí công việc.

1.2.2. Nhóm chức năng đào tạo và phát triển

Nhóm này chú trọng việc nâng cao năng lực của nhân viên, đảm bảo nhân viên có kỹ năng làm việc tốt. Các doanh nghiệp thường có những chương trình hướng nghiệp và bồi dưỡng nghiệp vụ cho nhân viên mới hoặc đào tạo lại nhân viên khi có chuyển đổi về công việc. Nhóm này thường có những hoạt động như sau: hướng nghiệp, huấn luyện, đào tạo kỹ năng thực hành cho nhân viên; bồi dưỡng, nâng cao trình độ và cập nhật thông tin, kỹ thuật, công nghệ cho cán bộ quản lý và cán bộ chuyên môn nghiệp vụ.

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 bao gồm ba hoạt động: đánh giá thực hiện công việc; thù lao lao động cho nhân viên (lương, thưởng và các khoản phúc lợi); duy trì và phát triển các mối quan hệ lao động tốt đẹp trong doanh nghiệp.

1.3. Nội dung công tác QTNNL trong doanh nghiệp

Bao gồm các nội dung: Hoạch định nguồn nhân lực; Phân tích và thiết kế công việc; Tuyển dụng nhân lực; Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực; Đánh giá kết quả thực hiện công việc; Lương thưởng và các chính sách đãi ngộ; Quan hệ lao động và Môi trường lao động.

2. Thực trạng công tác quản trị nguồn nhân lực của VNPT Phú Yên:

Qua kết quả phân tích dữ liệu thu thập được, đồng thời trên cơ sở phân tích định tính, tham khảo ý kiến của các chuyên gia, các nhà quản lý, tác giả nhận thấy công tác quản trị nguồn nhân lực của VNPT Phú Yên có những ưu điểm, hạn chế chủ yếu sau đây:

2.1. Ưu điểm

Về cơ cấu tổ chức và nguồn nhân lực của đơn vị

Cơ cấu lao động theo giới tính hiện nay của VNPT Phú Yên là khá hợp lý, phù hợp với yêu cầu sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp (tỷ lệ 1 nữ : 3 nam).

VNPT Phú Yên có số lượng lao động trình độ sau đại học, đại học và cao đẳng chiếm tỷ trọng cao với 59,3% tổng số lao động. Phần lớn nhân viên phụ trách theo địa bàn nên có mối quan hệ lâu dài, thân thiết với khách hàng, giúp công tác chăm sóc, giữ và phát triển khách hàng bền vững.

Về nhóm chức năng thu hút nguồn nhân lực

Công tác tuyển dụng được thực hiện công khai, nghiêm túc. Ứng viên được dự tuyển phải trải qua các phần thi kiến thức, kỹ năng dưới hình thức viết và phỏng vấn trực tiếp bởi Hội đồng tuyển dụng. Chủ trương đào tạo, chuyển đổi lao động có trình độ chuyên môn về kỹ thuật bổ sung sang làm công tác kinh doanh là một chủ trương đúng, phù hợp với đặc thù và tình hình tài chính của đơn vị.

Về nhóm chức năng đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Thực hiện đào tạo theo nhiều hình thức, bao gồm cả đào tạo mới và đào tạo lại; đào tạo chuyển đổi từ kỹ thuật sang kinh doanh. Trang thiết bị phục vụ cho đào tạo, phòng máy được đầu tư hiện đại, bài bản.

Nhân viên mới được đơn vị cung cấp các kiến thức về đặc thù nghề nghiệp, được giáo dục về truyền thống của ngành, văn hoá doanh nghiệp. Thường xuyên tổ chức các khóa bồi dưỡng nghiệp vụ, kỹ năng ngắn hạn để nâng cao chuyên môn, kỹ năng, đặc biệt trong lĩnh vực kinh doanh, tiếp thị, bán hàng, giúp người lao động nắm bắt kịp thời các dịch vụ, kỹ thuật mới, từng bước trang bị kỹ năng cần thiết cho công việc.

Những năm gần đây, đơn vị chú trọng tổ chức đào tạo, bồi dưỡng tại chỗ, mời các chuyên gia về huấn luyện trực tiếp cho người lao động ngay tại đơn vị. Đây là một giải pháp hợp lý của đơn vị, vừa đảm bảo tiết kiệm kinh phí đào tạo, vừa đảm bảo thu hút được nhiều lượt học viên tham gia.

Về nhóm chức năng duy trì nguồn nhân lực

Điều kiện an toàn vệ sinh lao động, cơ sở vật chất làm việc tại VNPT Phú Yên khá tốt. Hầu hết các trụ sở làm việc của VNPT Phú Yên đều nằm ở các khu vực trung tâm, được đầu tư khang trang, hiện đại. Trang thiết bị, công cụ, dụng cụ phục vụ công tác của người lao động được đảm bảo.

Lãnh đạo đơn vị gần gũi, thân thiện với nhân viên; quan tâm đến đời sống vật chất, tinh thần của nhân viên. Người lao động được phát huy quyền làm chủ, được tạo điều kiện và cơ hội để phát biểu chính kiến của mình, đóng góp ý kiến xây dựng cho đơn vị.

Tiếp tục kế thừa và phát huy truyền thống của ngành Bưu điện qua hơn 70 năm qua, văn hoá doanh nghiệp được VNPT Phú Yên thực hiện tốt. Các tổ chức Đảng, Công đoàn, Đoàn thanh niên, Hội Cựu chiến binh, Nữ công của VNPT Phú Yên đều đạt vững mạnh, xuất sắc. Đây cũng là một trong những điểm mạnh, điểm khác biệt của VNPT Phú Yên so với những

doanh nghiệp khác trên địa bàn tỉnh, đơn vị cần tiếp tục phát huy để đẩy mạnh thực hiện Văn hoá doanh nghiệp, làm cho uy tín, thương hiệu doanh nghiệp ngày càng tăng, người lao động cảm thấy tự hào và gắn bó với đơn vị.

2.2. Hạn chế

Về cơ cấu tổ chức và chất lượng nguồn nhân lực

Số lượng lao động đông nhưng rất khó sắp xếp, bố trí cho phù hợp do phần lớn có trình độ chuyên môn về kỹ thuật; số lao động làm công tác quản lý, văn phòng quá lớn (gần 25%). Bên cạnh đó, đội ngũ lãnh đạo các cấp đa phần đều trưởng thành từ cán bộ kỹ thuật, thiếu kiến thức về kinh doanh, quản lý nhân sự, kinh tế, tài chính.

Về nhóm chức năng thu hút nguồn nhân lực

Đơn vị chưa xây dựng được chiến lược nguồn nhân lực, dự báo nhu cầu nguồn nhân lực dài hạn, lâu dài mà chỉ mới thực hiện theo định kỳ hàng năm. Hơn nữa, đơn vị chưa có một chiến lược, kế hoạch tuyển dụng dài hạn, chỉ tuyển dụng nhân sự khi phát sinh nhu cầu thiếu lao động.

Đơn vị chưa có những chính sách đủ hấp dẫn để thu hút nhân tài, chưa thu hút được những người có năng lực giỏi để phục vụ cho đơn vị.

Việc đánh giá kết quả công tác tuyển dụng, chất lượng lao động sau tuyển dụng chưa được quan tâm triển khai thực hiện có hiệu quả.

Việc phân công và bố trí công việc chưa phù hợp với nhiều lao động; chưa mạnh dạn trong việc bố trí cán bộ trẻ làm công tác quản lý và giữ một số chức danh chủ chốt.

Đặc biệt, đơn vị chưa xây dựng được bảng mô tả công việc và bảng tiêu chuẩn công việc. Đây là một trong những hạn chế lớn nhất của công tác quản trị nguồn nhân lực tại VNPT Phú Yên.

Về nhóm chức năng đào tạo và phát triển nhân lực

Chưa có kế hoạch đào tạo dài hạn theo giai đoạn mà chủ yếu được thực hiện dựa trên những nhu cầu đề xuất giải quyết hàng năm từ các phòng, đơn vị trực thuộc. Công tác đánh giá hiệu quả sau đào tạo chưa được thực hiện có hiệu quả, mặc dù sau các lớp đào tạo đều có lấy phiếu điều tra về đánh giá của học viên, tuy nhiên số liệu này sau đó không được xử lý.

Công tác đào tạo, phát triển nhân viên, chuẩn bị cho đội ngũ lãnh đạo kế cận trong tương lai của đơn vị còn yếu. Qua khảo sát, hầu hết người lao động cho rằng ở VNPT Phú Yên hiện nay, cơ hội thăng tiến và phát triển trong nghề nghiệp là rất thấp.

Về nhóm chức năng duy trì nguồn nhân lực

VNPT Phú Yên đánh giá kết quả thực hiện công việc chưa chính xác và công bằng. Việc đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên thông qua điểm NSCL còn mang nặng tính chủ quan, cá nhân, cục bộ của người lãnh đạo; vẫn còn xảy ra tình trạng “cào bằng thành tích”.

Chưa có cơ chế lương linh hoạt để giữ chân lực lượng lao động trình độ cao. Trong những năm qua, có một số lao động có trình độ, năng lực cao đã chuyển khỏi VNPT Phú Yên để làm việc cho các cơ quan, doanh nghiệp khác.

Việc phân phối tiền lương còn nhiều bất cập, khối quản lý có mức lương khá cao so với lao động trực tiếp sản xuất kinh doanh. Cơ chế phân phối tiền lương chưa gắn liền trách nhiệm của người lao động đối với khách hàng, chưa kích thích được lao động làm công tác quản lý, công tác văn phòng tham gia trực tiếp vào các chỉ tiêu sản xuất kinh doanh được giao.

Do áp lực phải đạt kế hoạch Tập đoàn VNPT giao, các chỉ tiêu chính (phát triển thuê bao, bán thẻ viễn thông) VNPT Phú

Yên giao cho nhân viên quá cao, rất khó đạt được. Điều này tạo áp lực công việc cao, làm nhân viên căng thẳng về mặt tinh thần.

Mức lương, thưởng hiện nay của VNPT Phú Yên chưa cao so với mặt bằng chung nhiều doanh nghiệp khác, dẫn đến tiềm ẩn nguy cơ nghỉ việc. Tỷ trọng tiền thưởng trong thu nhập của người lao động quá thấp (khoảng 10%), chưa kích thích, động viên được người lao động.

3. Một số giải pháp nâng cao hiệu quả công tác QTNNL tại VNPT Phú Yên

Để VNPT Phú Yên có được một đội ngũ lao động chất lượng, có tâm huyết, kiến thức, kỹ năng và đủ điều kiện phục vụ tốt, gắn bó với đơn vị; dựa trên chiến lược kinh doanh, sứ mệnh, mục tiêu, cơ cấu tổ chức, văn hoá doanh nghiệp, những điều kiện đặc thù của VNPT Phú Yên, tác giả đề xuất các giải pháp hoàn thiện công tác QTNNL tại VNPT Phú Yên, cụ thể như sau:

3.1. Hoàn thiện chức năng thu hút nguồn nhân lực

VNPT Phú Yên cần tập trung xây dựng ngay bảng mô tả công việc một cách cụ thể rõ ràng cho từng công việc chuyên môn, cũng như bảng tiêu chuẩn công việc cho từng vị trí cụ thể. Tập trung chuẩn hoá tiêu chuẩn chức danh cho các vị trí chủ chốt: Ban Giám đốc, Trưởng, phó các Phòng, đơn vị, lãnh đạo các Tổ, Đài, Đội sản xuất; các chức danh về kỹ thuật, tài chính...

VNPT Phú Yên cần tiến hành rà soát, đánh giá hiện trạng, hiệu quả của công tác QTNNL, từ đó xác định rõ những ưu điểm, hạn chế để có hướng khắc phục kịp thời, đáp ứng yêu cầu sản xuất kinh doanh của đơn vị.

Đối với công tác tuyển dụng lao động, đơn vị cần ưu tiên đánh giá, sắp xếp, bố trí lại đội ngũ lao động cho phù hợp với trình độ chuyên môn và điều kiện công tác. Xây dựng chiến lược, kế hoạch tuyển dụng dài

hạn (ít nhất trong 05 năm) để chủ động trong công tác tuyển dụng. Đơn vị cần ứng dụng hiệu quả các trang mạng xã hội (như facebook) để đăng tải các thông báo tuyển dụng nhân sự.

Sớm nghiên cứu ban hành chính sách thu hút nhân lực chất lượng cao, nhất là nhân lực có trình độ cao về lĩnh vực kinh doanh. Có chính sách ưu tiên tuyển dụng đối với nhân sự đã từng theo học các trường đại học lớn, danh tiếng. Để có sự chủ động trong việc thu hút nhân tài, đơn vị cũng cần phối hợp với ngành giáo dục, tổ chức Đoàn, Hội Sinh viên trong việc nắm bắt các sinh viên Phú Yên đang theo học các trường đại học lớn, có kết quả học tập cao và có nguyện vọng về công tác tại Phú Yên.

Đơn vị cần quan tâm triển khai việc đánh giá kết quả công tác tuyển dụng, đánh giá chất lượng, hiệu quả công việc của các lao động mới được tuyển dụng trong năm, từ đó rút ra kinh nghiệm, các hạn chế trong công tác tuyển dụng để khắc phục kịp thời trong những năm tiếp theo.

Hoàn thiện việc bố trí, phân công nhiệm vụ nhân viên

Định kỳ hàng năm, đơn vị tiến hành rà soát, đánh giá và cơ cấu lại lao động trong toàn đơn vị. Tiến hành điều động, luân chuyển người lao động cho phù hợp với điều kiện thực tế, đảm bảo tiết kiệm chi phí và tiết kiệm lao động theo hướng tăng tỷ lệ lao động trực tiếp, giảm bớt tỷ lệ lao động làm công tác quản lý và lao động phụ trợ. Tiếp tục đẩy mạnh thực hiện chủ trương chuyển đổi lao động kỹ thuật sang làm công tác kinh doanh, theo phương châm “ưu tiên sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực hiện có, hơn là tuyển dụng lao động mới”.

Đối với nhân viên mới tuyển dụng, đơn vị phải sử dụng hiệu quả thời gian thử việc, theo dõi, đánh giá kỹ năng lực, phẩm chất

của nhân viên mới, để từ đó phân công, bố trí công việc phù hợp ngay từ giai đoạn đầu, đảm bảo cho nhân viên mới phát huy tốt trình độ chuyên môn, phẩm chất của mình, phục vụ và cống hiến tốt nhất cho đơn vị.

3.2. Hoàn thiện chức năng đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Xác định rõ nhu cầu đào tạo và hình thức đào tạo

VNPT Phú Yên phải làm tốt việc phân tích nhu cầu đào tạo, xây dựng được kế hoạch đào tạo dài hạn (ít nhất 05 năm) của đơn vị.

Thực hiện có hiệu quả việc nhân viên cũ hướng dẫn, đào tạo, truyền đạt kinh nghiệm cho nhân viên mới, thông qua việc phân công, bố trí công tác tại các bộ phận đảm bảo tỉ lệ giữa nhân viên cũ và nhân viên mới. Đây là một giải pháp trọng tâm và phù hợp với tình hình lao động thực tế tại đơn vị.

Để thực hiện tốt công tác đào tạo, đơn vị cần mở rộng mối quan hệ với các trường, học viện, cơ sở đào tạo uy tín trong và ngoài nước, nhất là các cơ sở đào tạo chuyên ngành (Học viện Bưu chính Viễn thông, Đại học Bách khoa Tp.Hồ Chí Minh...), từ đó chủ động tìm kiếm nguồn nhân lực chất lượng cao cho đơn vị ngay khi các em còn là sinh viên.

Thực hiện đánh giá hiệu quả công tác đào tạo hàng năm

Định kỳ hàng năm, đơn vị phải tiến hành đánh giá hiệu quả đào tạo, rà soát, so sánh, đánh giá chất lượng, hiệu quả công việc của các nhân viên trước và sau khi được đào tạo trong năm, từ đó có cơ sở điều chỉnh kịp thời kế hoạch đào tạo cho năm sau.

Mở rộng và áp dụng hiệu quả các hình thức đào tạo khác nhau

VNPT Phú Yên cần tăng cường mở các

lớp đào tạo ngắn hạn, đào tạo theo chuyên đề sâu về kỹ thuật hoặc kinh doanh. Trong giai đoạn hiện nay, cần chú trọng hình thức đào tạo trực tuyến, thông qua các website elearning hoặc hệ thống hội nghị truyền hình. Có thể kết hợp đào tạo trực tuyến và kiểm tra trực tiếp. Người học tự tham khảo tài liệu và học trực tuyến, nhưng việc kiểm tra, đánh giá, thi hết môn được thực hiện trực tiếp, có sự giám sát chặt chẽ của các phòng, ban chức năng. Bên cạnh đó, đơn vị cần có chính sách khuyến khích và hỗ trợ cán bộ công nhân viên tự học tập nâng cao trình độ.

Xây dựng chính sách thăng tiến công bằng, mạnh dạn sử dụng và bố trí đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý trẻ, tạo bước đột phát trong công tác nhân sự của đơn vị

Lãnh đạo đơn vị cần phải quyết liệt hơn trong công tác cán bộ, khắc phục tình trạng một số người cho rằng “đã giữ vị trí cao, thì nếu có điều động, luân chuyển cũng sẽ được giao cho một vị trí từ mức độ đó trở lên”. Chính sách thăng tiến phải thật sự mạnh mẽ, công tâm, chọn người có năng lực, trình độ, tâm huyết, đạo đức; mạnh dạn chuyển công tác xuống những vị trí thấp hơn đối với những cán bộ lãnh đạo, quản lý không hoàn thành nhiệm vụ.

Để nâng cao hiệu quả công tác quy hoạch cán bộ, tác giả đề xuất đơn vị nên tiến hành rà soát, bổ sung quy hoạch cán bộ theo định kỳ hàng năm. Công tác quy hoạch phải đi đôi với việc tạo điều kiện đào tạo, bồi dưỡng, nâng cao trình độ về mọi mặt cho cán bộ được quy hoạch.

Do đa phần các cán bộ lãnh đạo, quản lý các cấp của đơn vị trưởng thành qua kinh nghiệm thực tiễn, chưa được đào tạo nhiều về kiến thức, kỹ năng lãnh đạo, quản lý. Để khắc phục tình trạng này, đơn vị cần tổ chức các lớp đào tạo về kiến thức quản trị

nguồn nhân lực, kỹ năng quản lý cho đội ngũ cán bộ lãnh đạo quản lý các cấp.

Mạnh dạn sử dụng, bố trí cán bộ trẻ, có năng lực vào vị trí lãnh đạo, quản lý các cấp. Đơn vị cần mạnh dạn điều động luân chuyển, bổ nhiệm các cán bộ trẻ, trình độ cao về làm công tác quản lý (cấp phó) tại các đơn vị cơ sở, tạo phong cách mới, sáng tạo trong hoạt động của các đơn vị cơ sở, đồng thời tạo môi trường thực tiễn để đào tạo, rèn luyện, bồi dưỡng cán bộ, tạo nguồn cho các chức danh lãnh đạo chủ chốt của VNPT Phú Yên trong tương lai. Đây vừa là giải pháp đột phá, vừa mang tính lâu dài cho sự phát triển của đơn vị.

3.3. Hoàn thiện chức năng duy trì nguồn nhân lực

Đánh giá kết quả thực hiện công việc

Để việc đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên được khách quan, công bằng, VNPT Phú Yên cần tập trung triển khai hiệu quả việc đăng ký công việc hàng tháng. Bảng đăng ký công việc phải có chỉ tiêu, số liệu, thời hạn cụ thể cho việc hoàn thành công việc. Bên cạnh đó, việc qui định cộng, trừ điểm NSCL cho nhân viên phải được quan tâm và thực hiện công bằng.

Nhóm giải pháp tiền lương và chế độ đãi ngộ

Để đảm bảo công bằng và kích thích sự nỗ lực của nhân viên, phải đảm bảo nguyên tắc **“trong cùng vị trí công tác, người có năng suất lao động cao hơn phải có thu nhập cao hơn”**. Thay vì áp dụng hệ số lương khoán chức danh “cứng” cho từng người trong một bộ phận, hàng tháng, dựa trên kết quả thực hiện công việc, tập thể phòng, tổ, đội sẽ tiến hành bình chọn và xếp thứ tự kết quả hoàn thành công việc, gán hệ số lương khoán chức danh từ cao xuống thấp theo thứ tự kết quả đã phân loại. Như vậy, sẽ áp dụng hệ số lương khoán chức danh “mềm” cho từng cá nhân,

và hệ số này thay đổi theo từng tháng. Chú trọng **điều chỉnh hệ số lương khoán chức danh theo hướng giảm bớt sự chênh lệch giữa khối văn phòng, quản lý với các đơn vị trực tiếp sản xuất kinh doanh**.

VNPT Phú Yên nên mạnh dạn áp dụng hệ số lương vượt trội cho lao động có trình độ cao. Nếu sinh viên tốt nghiệp đại học chính quy hoặc cao học, loại giỏi, xuất sắc, thì sau khi tuyển dụng vào đơn vị và chứng tỏ được năng lực sẽ được xếp mức lương khoán chức danh tương đương với Tổ trưởng, Đội trưởng.

Nhóm giải pháp thi đua, khen thưởng, kỷ luật

Tăng cường phát động các đợt thi đua theo chuyên đề, theo tháng, quý. VNPT Phú Yên cần có định hướng dài hạn trong việc phát động các phong trào thi đua, chứ không phải chỉ phát động đợt thi đua nước rút vào cuối năm khi nhận thấy khó có thể hoàn thành một số chỉ tiêu sản xuất kinh doanh mà Tập đoàn VNPT giao. Đây là giải pháp mang tính thường xuyên, có tác dụng đốc thúc, cổ vũ, động viên người lao động hăng hái thi đua sản xuất.

VNPT Phú Yên cần phát động phong trào sáng kiến trong toàn đơn vị, xét sáng kiến theo định kỳ hàng quý để có những giải pháp hiệu quả để phát huy tính năng động, sáng tạo của đội ngũ lao động, nhất là đối với các lao động trẻ, trình độ cao. Bên cạnh đó, cần tạo điều kiện thuận lợi để những sáng kiến được áp dụng hiệu quả vào thực tiễn công việc.

Đối với những trường hợp vi phạm kỷ luật đã có kết quả xác minh làm rõ, đơn vị phải tiến hành kỷ luật nghiêm minh, kịp thời, tạo sự răn đe và kỷ cương trong đơn vị.

Nhóm giải pháp nâng cao chất lượng môi trường làm việc, giảm áp lực công việc

Trong công tác phát triển thuê bao và chăm sóc khách hàng, đơn vị cần phải

đặt chất lượng lên trên số lượng; không áp đặt chỉ tiêu quá cao so với nhu cầu thị trường, dễ gây áp lực trong công việc đối với nhân viên. Ngoài ra, cần tăng cường ứng dụng công nghệ thông tin trong công tác quản lý nhân sự, triển khai phần mềm quản lý nhân viên đến tất cả các đơn vị trực thuộc cấp huyện.

4. Kết luận

Trong giai đoạn cạnh tranh gay gắt trên thị trường viễn thông – công nghệ thông tin ở nước ta hiện nay, khi mà Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam (VNPT) đã bị Tập đoàn Viễn thông Quân đội Viettel chiếm mất vị trí dẫn đầu trên thị trường viễn thông – công nghệ thông tin, công tác quản trị nguồn nhân lực có ý nghĩa sống còn đối với VNPT Phú Yên nói riêng và Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam (VNPT) nói chung.

VNPT Phú Yên là một đơn vị nằm trong nhóm yếu của Tập đoàn VNPT. Từ khi được thành lập (năm 2008) cho đến nay, chưa có năm nào đơn vị thực hiện được cân bằng thu chi. Do những điều kiện khó khăn về tình hình kinh tế - xã hội của địa phương Phú Yên, VNPT Phú Yên hiện đang gặp rất nhiều khó khăn trong công tác sản xuất

kinh doanh, giữ vững thị phần và nâng cao sức cạnh tranh với các doanh nghiệp khác.

Công tác quản trị nguồn nhân lực tại VNPT Phú Yên trong thời gian qua đã góp phần cùng đơn vị hoàn thành các chỉ tiêu, kế hoạch sản xuất kinh doanh được Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam VNPT giao. Tuy nhiên, công tác quản trị nguồn nhân lực tại VNPT Phú Yên vẫn còn rất nhiều hạn chế, thiếu sót cần phải được khắc phục trong thời gian tới để đảm bảo chất lượng nguồn nhân lực, phục vụ cho sự phát triển của đơn vị trong tương lai. Việc hoàn thiện, nâng cao chất lượng, hiệu quả công tác quản trị nguồn nhân lực tại VNPT Phú Yên là một đòi hỏi, yêu cầu tất yếu cho sự phát triển của đơn vị.

Tác giả hi vọng một số giải pháp này sẽ giúp cho VNPT Phú Yên nâng cao chất lượng, hiệu quả công tác quản trị nguồn nhân lực, nâng cao năng lực cạnh tranh của đơn vị, thực hiện thắng lợi các chỉ tiêu kế hoạch sản xuất kinh doanh, góp phần vào sự phát triển chung của Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam (VNPT), đóng góp vào việc nâng cao trình độ dân trí, phát triển kinh tế - xã hội của địa phương Phú Yên□

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] John M.Ivancevich, 2010.Quản trị nguồn nhân lực. Dịch từ tiếng Anh. Người dịch: Võ Thị Phương Oanh. Hồ Chí Minh: Nhà xuất bản Tổng hợp Thành phố Hồ Chí Minh.
- [2] Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam, 2007. Các văn bản liên quan đến tổ chức và hoạt động của Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam. Hà Nội: Nhà xuất bản Bưu điện.
- [3] Trần Kim Dung, 2011.Quản trị nguồn nhân lực. Hồ Chí Minh: Nhà xuất bản Tổng hợp Thành phố Hồ Chí Minh.
- [4] VNPT Phú Yên, 2010.Định hướng phát triển giai đoạn 2010 – 2015 và tầm nhìn 2015 – 2020.
- [5] VNPT Phú Yên, 2013-2015. Báo cáo tổng kết các năm 2013-2014-2015.
- [6] VNPT Phú Yên, 2013-2015.Quy chế phân phối tiền lương, Thỏa ước lao động tập thể, Nội quy lao động, Quy chế bổ nhiệm cán bộ.

Abstract**Some solutions for improving the effectiveness
of human resource management in Phu Yen VNPT**

Identifying human resource management is a very important factor, contributing to the improvement of the competitive strengths, and sustaining the growth of every business. At present, in the market of information technology telecommunication, there has been a tough competition of many large enterprises, especially the Vietnam Posts and Telecommunications Group (VNPT) and Viettel Mobile Group (Viettel). This article proposes solutions to improve the effectiveness of human resource management in Phu Yen VNPT.

Keywords: *human resource management, solution, Phu Yen VNPT*