

NÂNG CAO NĂNG LỰC ĐỘI NGŨ NHÂN VIÊN KỸ THUẬT TẠI VNPT BÀ RỊA - VŨNG TÀU

● VŨ VĂN ĐÔNG - TẠ QUANG HƯNG

TÓM TẮT:

Nghiên cứu đề xuất các giải pháp nâng cao năng lực đội ngũ nhân viên kỹ thuật tại VNPT Bà Rịa - Vũng Tàu. Tác giả đã sử dụng lý thuyết nguồn nhân lực, các lý thuyết của tổ chức lao động quốc tế (ILO), thuyết nhu cầu của Maslow và phương pháp nghiên cứu định tính và định lượng. Lấy mẫu trong nghiên cứu này là lấy mẫu thuận tiện, khảo sát chuyên gia dưới hình thức: In và phát bảng câu hỏi trực tiếp: số lượng bảng câu hỏi được phát ra là Cỡ mẫu 230, lưu dữ liệu thu thập được trong file excel và xử lý dữ liệu bằng phần mềm SPSS 22. Sau khi khảo sát, phân tích, kiểm định mô hình đã tìm được mô hình kết quả nghiên cứu: Năng lực đội ngũ kỹ thuật = $0,238 \times$ Môi trường làm việc + $0,458 \times$ Bố trí, sử dụng nhân sự + $0,394 \times$ Đào tạo + $0,153 \times$ Tuyển dụng + $0,222 \times$ Chính sách đãi ngộ. Mô hình này là cơ sở để đề xuất các nhóm giải pháp nâng cao năng lực đội ngũ nhân viên kỹ thuật tại VNPT Bà Rịa - Vũng Tàu.

Từ khóa: nguồn nhân lực, kỹ thuật, VNPT, Bà Rịa - Vũng Tàu, năng lực.

1. Đặt vấn đề

Cuộc Cách mạng công nghiệp lần thứ tư (Cách mạng công nghiệp 4.0) đang diễn ra rộng khắp trên toàn thế giới, nó tác động mạnh và tạo nên những thành tựu có tính chất đột phá trên các lĩnh vực khác nhau của đời sống kinh tế - xã hội. Những đột phá trên các lĩnh vực khác nhau của đời sống kinh tế - xã hội tác động lớn đến nền kinh tế thế giới với sự suy giảm quyền lực của các quốc gia dựa chủ yếu vào khai thác tài nguyên và sự gia tăng sức mạnh của các quốc gia dựa chủ yếu vào công nghệ và đổi mới sáng tạo. Nền kinh tế đang trong xu thế chuyển đổi mạnh mẽ từ mô hình dựa vào tài nguyên, lao động chi phí thấp sang kinh tế tri thức, trong đó nhân tố đóng vai trò quyết định sự biến đổi về chất dẫn tới sự ra đời của kinh tế tri thức, chính là nguồn

nhân lực chất lượng cao. Ngày nay, sự cạnh tranh giữa các quốc gia, các tổ chức, các doanh nghiệp, các công ty, các sản phẩm chủ yếu là cạnh tranh về tỷ lệ chất xám kết tinh trong từng sản phẩm và dịch vụ. Nhằm vượt qua những khó khăn, thách thức, để tồn tại và phát triển, các tổ chức, các doanh nghiệp cần có những nỗ lực, đột phá, sáng tạo trong sản xuất kinh doanh, phải tạo ra được những lợi thế cạnh tranh trên thị trường. Và việc xây dựng, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trở thành một vấn đề cấp bách, có tính chất sống còn trong điều kiện toàn cầu hóa nền kinh tế, với trình độ khoa học kỹ thuật công nghệ ngày càng cao và sự lan tỏa của kinh tế tri thức. Hiện nay, Viễn thông Bà Rịa - Vũng Tàu đang tiếp tục đẩy mạnh hiện đại hóa công nghệ và mở rộng, nâng cao chất lượng các loại hình dịch vụ.

Với phương châm “Tất cả vì khách hàng”, Viễn thông Bà Rịa - Vũng Tàu cam kết sẽ mang lại cho quý khách hàng những lợi ích và giá trị cao nhất; góp phần nâng cao chất lượng đời sống và phát triển kinh tế - xã hội. VNPT Bà Rịa - Vũng Tàu hiện đang chịu áp lực rất lớn về việc nâng cao năng suất lao động, yêu cầu bố trí nguồn lực phù hợp, đáp ứng theo xu hướng công nghệ thay đổi nhanh chóng. Đây là những yêu cầu quan trọng, cấp bách và là những yếu tố quyết định sự tồn, phát triển tại của đơn vị trong thời gian tới.

2. Cơ sở lý thuyết

2.1. Nguồn nhân lực

a. Khái niệm

Tổ chức Lao động quốc tế (ILO) định nghĩa: “*Nguồn nhân lực của một quốc gia là toàn bộ những người trong độ tuổi có khả năng tham gia lao động*”. Nguồn nhân lực được hiểu theo 2 nghĩa: Theo nghĩa rộng, nguồn nhân lực là nguồn cung cấp sức lao động cho sản xuất xã hội, cung cấp nguồn lực con người cho sự phát triển. Theo nghĩa hẹp, nguồn nhân lực là khả năng lao động của xã hội, là nguồn lực cho sự phát triển kinh tế - xã hội, bao gồm các nhóm dân cư trong độ tuổi lao động, có khả năng tham gia vào các quá trình lao động, sản xuất xã hội, tức là toàn bộ các cá nhân có thể tham gia quá trình lao động (dẫn theo Lê Văn Kỳ, 2018). Trần Xuân Cầu, Mai Quốc Chánh (2012) đưa ra định nghĩa: “*Nguồn nhân lực là nguồn lực con người, là một bộ phận quan trọng trong dân số, đóng vai trò tạo ra của cải vật chất và tinh thần cho xã hội*”. Theo khái niệm này, nguồn nhân lực được tiếp cận theo các cách sau: 1) Theo khả năng lao động của con người, nguồn nhân lực là khả năng lao động của xã hội, của toàn bộ những người có cơ thể phát triển bình thường, có khả năng lao động; 2) Theo trạng thái hoạt động kinh tế của con người, nguồn nhân lực gồm toàn bộ những người đang hoạt động trong các ngành kinh tế, văn hóa, xã hội,...; 3) Theo khả năng lao động của con người và giới hạn tuổi lao động, nguồn nhân lực gồm toàn bộ những người trong độ tuổi lao động, có khả năng lao động không kể đến trạng thái có việc làm hay không; 4) Theo độ tuổi lao động và trạng thái không hoạt

động kinh tế, đó là nguồn nhân lực dự trữ, gồm những người trong độ tuổi lao động nhưng chưa tham gia lao động. Mặc dù khái niệm được tiếp cận theo các cách khác nhau, nhưng nhìn chung, nguồn nhân lực cũng đều được xem xét và nghiên cứu cả về mặt số lượng và chất lượng.

b. Đặc điểm của nguồn nhân lực

Theo Viện Nghiên cứu Quản lý Kinh tế Trung ương (2007), nguồn nhân lực chỉ sức người, gồm cả khả năng và phẩm chất tham gia vào lao động sản xuất. Đó là những gì cấu thành khả năng, năng lực và sức mạnh sáng tạo của con người. Điều quan trọng nhất trong nguồn nhân lực không phải là số lượng, mà là chất lượng. Chất lượng nguồn nhân lực chính là hàm lượng trí tuệ trong đó, tức là “người lao động có trí tuệ cao, có tay nghề thành thạo, có phẩm chất tốt đẹp”. Trong nguồn nhân lực có sự kết hợp giữa thể lực, trí lực và nhân cách. Ngoài ra, cái làm nên nguồn nhân lực còn là kinh nghiệm sống, là nhu cầu và thói quen vận dụng tổng hợp tri thức và kinh nghiệm của mình, của cộng đồng vào các hoạt động vật chất, như các hoạt động chính trị - xã hội và hoạt động thực nghiệm của con người. Xét theo ý nghĩa đó, nguồn nhân lực bao gồm toàn bộ sự phong phú, sự sâu sắc của các năng lực trí tuệ, năng lực thực hành, tổ chức và quản lý, tính tháo vát và những phản ứng của con người trước mọi hoàn cảnh. Những năng lực đó chỉ xuất hiện trên cơ sở của trình độ học vấn, kinh nghiệm, sự mở rộng các quan hệ xã hội, sự tiếp thu tinh tế các ảnh hưởng văn hóa truyền thống từ gia đình tới xã hội, từ cộng đồng quốc gia tới khu vực và toàn cầu. Nguồn nhân lực được xem xét trên 2 phương diện cá nhân và xã hội. Vì vậy, khi xem xét cấu trúc nguồn nhân lực, trước hết phải tính đến phương diện cá thể của nó, gồm 3 yếu tố: thể lực, trí tuệ và đạo đức. Ba yếu tố này cấu thành chất lượng cá thể của nguồn nhân lực và ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng phát triển xã hội của nguồn nhân lực xét trên quy mô xã hội.

Nhân viên kỹ thuật là những người có kiến thức chuyên ngành về khoa học, xã hội, kinh tế, là những người tham gia trực tiếp vào quá trình thiết kế, xây dựng, vận hành, duy trì các cấu trúc máy móc, thiết bị, hệ thống chương trình hoạt động của

máy móc kỹ thuật trong tổ chức nhờ việc áp dụng một cách nhuần nhuyễn kiến thức chuyên ngành về khoa học, xã hội, kinh tế. Bên cạnh đó, nhân viên kỹ thuật còn bao gồm một loạt các lĩnh vực đặc thù, trong đó mỗi một lĩnh vực lại nhấn mạnh đến một lĩnh vực công nghệ khác nhau cùng những ứng dụng riêng. Một nhân viên kỹ thuật sẽ thực hiện rất nhiều nhiệm vụ khác nhau, tùy từng ngành nghề, vị trí cụ thể, các công việc này cũng vì thế mà linh hoạt, linh động. (Bảng 1)

thích cho việc này. Kỳ vọng là niềm tin rằng nỗ lực tăng lên sẽ dẫn đến tăng hiệu suất, tức là làm việc chăm chỉ hơn thì hiệu suất sẽ tốt hơn.

e. Lý thuyết môi trường

Theo Fisk (2000), lý thuyết này cho rằng các cá nhân thực sự có thể được thúc đẩy bởi môi trường làm việc của họ khi nó được phát triển đúng cách. Thay vì xem xét các yếu tố bên trong như thái độ, cảm giác, ấn tượng và hành vi nhận thức khác, nhà tuyển dụng nên tiếp tục thực hiện thay đổi tích cực

Bảng 1. Năng lực cần có để trở thành nhân viên kỹ thuật

Kiến thức	Kỹ năng	Thái độ làm việc
- Nắm rõ các kiến thức cơ bản về kỹ thuật; - Am hiểu nguyên lý hoạt động của máy móc và thiết bị.	- Có kỹ năng giao tiếp tốt, kỹ năng làm việc nhóm, đàm phán; - Kỹ năng lập kế hoạch và triển khai công việc tốt.	- Đảm bảo an toàn trong quá trình làm việc; - Có thái độ học hỏi và hoàn thành tốt những công việc được giao; - Linh hoạt, nhạy bén trong mọi cơ hội và hoàn cảnh.

c. Lý thuyết nhu cầu của Maslow

Theo Jones và George (2006), lý thuyết động lực dựa trên nhu cầu dựa vào việc hiểu rằng động cơ xuất phát từ mong muốn của 1 cá nhân để hoàn thành hoặc đạt được 1 nhu cầu. Người lao động nói riêng và con người nói chung được tạo động lực bởi nhu cầu chưa được thỏa mãn. Những tiền đề cơ bản của lý thuyết nhu cầu là người lao động có động lực đạt được hiệu quả trong công việc để đáp ứng nhu cầu của họ. Nó bổ sung cho lý thuyết kỳ vọng bằng cách khai thác theo chiều sâu mà ở đó kết quả động lực có thể đóng góp đầu vào giá trị cho công việc và thực hiện nó ở mức cao hơn.

d. Lý thuyết kỳ vọng

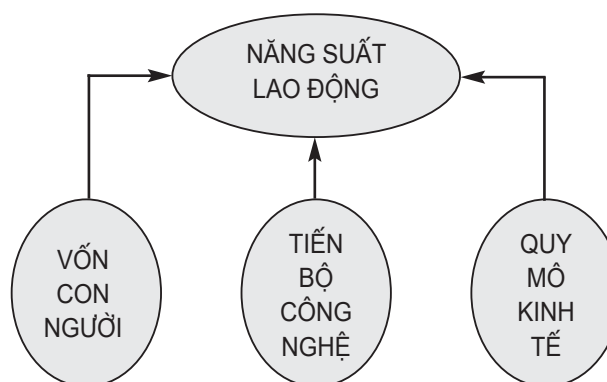
Trong khi Maslow xem xét mối quan hệ giữa nhu cầu nội bộ và nỗ lực đạt được để hoàn thành chúng, lý thuyết kỳ vọng của Vroom (1964) tách biệt nỗ lực (phát sinh từ động lực), thể hiện và kết quả. Lý thuyết kỳ vọng của Vroom giả định rằng hành vi là kết quả của sự lựa chọn có ý thức giữa các lựa chọn thay thế với mục đích tối đa hóa niềm vui và giảm thiểu nỗi đau. Ông cho rằng nỗ lực, hiệu suất và động lực được liên kết trong động lực của 1 người. Ông sử dụng các khái niệm Kỳ vọng, Công cụ và Sức hấp dẫn nội tại (Valence) để giải

môi trường bên ngoài của tổ chức. Nó nhấn mạnh tầm quan trọng của trải nghiệm thực tế của 1 người đối với phần thưởng và ý nghĩa của việc này đối với việc quản lý lương thưởng là hiệu suất nhân viên cao theo sau là phần thưởng bằng tiền sẽ giúp hiệu suất cao trong tương lai hơn.

2.2. Mô hình nghiên cứu về năng suất lao động (Xem Hình)

Theo Theo Greelaw và cộng sự (2018), năng suất lao động của người lao động bị ảnh hưởng bởi 3

Hình: Mô hình nghiên cứu về năng suất lao động



Nguồn: Tổng hợp từ Greelaw và cộng sự (2018)

nhóm yếu tố, gồm: (1) Vốn con người, (2) Tiến bộ công nghệ, (3) Quy mô kinh tế. Cụ thể:

(1) Vốn con người

Vốn con người chính là những kiến thức, kỹ năng và chuyên môn và trình độ giáo dục mà 1 người lao động trong nền kinh tế sở hữu và tích lũy được. Thông thường, trình độ giáo dục trung bình trong 1 nền kinh tế càng cao, thì vốn nhân lực tích lũy càng cao và năng suất lao động càng cao (Greelaw và cộng sự, 2018).

(2) Tiến bộ công nghệ

Yếu tố tiếp theo ảnh hưởng đến năng suất lao động chính là thay đổi, tiến bộ công nghệ. Tiến bộ công nghệ là sự kết hợp giữa những phát triển, cải tiến về kiến thức và sự đổi mới và đưa sự đổi mới đó vào trong việc sản xuất sản phẩm, dịch vụ mới (Greelaw và cộng sự, 2018).

(3) Quy mô kinh tế

Theo Greelaw và cộng sự (2018), yếu tố cuối cùng ảnh hưởng đến năng suất lao động chính là lợi thế nhờ quy mô. Hiệu quả kinh tế theo quy mô là lợi thế chi phí mà các ngành hoặc các doanh nghiệp có được nhờ quy mô.

2.3. Chất lượng nguồn nhân lực

Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực: Đối với cá nhân người lao động, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực là việc gia tăng giá trị con người, giá trị vật chất và tinh thần, trí tuệ lẫn tâm hồn cũng như kỹ năng nghề nghiệp, làm cho con người trở thành người lao động có những năng lực và phẩm chất mới cao hơn đáp ứng yêu cầu ngày càng tăng của sự phát triển kinh tế xã hội (PGS.TS Trần Kim Dung, 2018). Còn đối với tổ chức, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực là việc thực hiện một số hoạt động nào đó dẫn đến sự tăng thêm chất lượng nguồn nhân lực hiện có. Như vậy, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực là sự tăng cường sức mạnh, kỹ năng hoạt động sáng tạo của năng lực thể chất, năng lực tinh thần của lực lượng lao động lên trình độ nhất định, để lực lượng này có thể hoàn thành được nhiệm vụ đặt ra trong những giai đoạn phát triển của 1 quốc gia hay của 1 tổ chức. Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực là hoạt động cần thiết đối với mỗi tổ chức; có thể thực hiện thông qua: nâng cao trình độ học vấn, chuyên môn, tay nghề

qua đào tạo, bồi dưỡng, tự bồi dưỡng và đào tạo lại; nâng cao thể lực thông qua chăm sóc sức khỏe, an toàn vệ sinh lao động; nâng cao tinh thần, trách nhiệm trong công việc thông qua các kích thích vật chất và tinh thần, tạo điều kiện về môi trường làm việc để người lao động phát huy hết khả năng, đem hết sức mình nhằm hoàn thành chức trách, nhiệm vụ được giao (Trần Kim Dung, 2018). Như vậy, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong tổ chức là tiến hành nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ; kỹ năng và nhận thức của người lao động bằng việc thực hiện các biện pháp làm gia tăng mức độ đáp ứng về khả năng làm việc của nguồn nhân lực trên các phương diện: thể lực, trí lực, tâm lực so với yêu cầu công việc cụ thể, tạo ra tính hiệu quả của mỗi người trong công việc ở từng vị trí công tác nhằm đạt được mục tiêu chung của tổ chức.

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Phương pháp nghiên cứu định tính

Phương pháp nghiên cứu định tính được thực hiện thông qua phỏng vấn nhóm tập trung, gồm: Ban Giám đốc, Trưởng Phòng ban và một số nhân viên kỹ thuật tại VNPT Bà Rịa - Vũng Tàu (10 thành viên), nhằm xác định các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực của nhân viên kỹ thuật, đồng thời điều chỉnh thang đo cho phù hợp tình hình thực tế tại Công ty. Bên cạnh đó, đề tài còn sử dụng phương pháp tổng hợp thống kê mô tả các dữ liệu thứ cấp để phân tích thực trạng kết quả thực hiện công việc của nhân viên kỹ thuật tại VNPT Bà Rịa - Vũng Tàu.

3.2. Phương pháp nghiên cứu định lượng

Phương pháp nghiên cứu định lượng được sử dụng nhằm kiểm định độ tin cậy thang đo và giá trị trung bình thang đo từ các bảng khảo sát nhân viên kỹ thuật tại VNPT Bà Rịa - Vũng Tàu, đồng thời phân tích để xác định mức độ tác động của các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực thực hiện công việc của nhân viên VNPT Bà Rịa - Vũng Tàu làm cơ sở đề xuất giải pháp. Cỡ mẫu dự kiến: 230, lưu dữ liệu thu thập được trong file excel và xử lý dữ liệu bằng phần mềm SPSS 22.

4. Kết quả nghiên cứu

4.1. Đánh giá độ tin cậy của thang đo

Thang đo nâng cao năng lực đội ngũ nhân viên

kỹ thuật được đánh giá độ tin cậy thông qua hệ số Cronbach Alpha tính được từ việc phân tích nhân tố. Theo Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2008): “Nhiều nhà nghiên cứu đồng ý rằng khi Cronbach Alpha từ 0,8 trở lên đến gần 1 thì thang đo lường tốt, từ 0,7 đến gần 0,8 là sử dụng được. Cũng có nhà nghiên cứu đề nghị rằng Cronbach Alpha từ 0,6 trở lên là có thể sử dụng được” trong trường hợp khái niệm đang đo lường là mới hoặc mới đối với người trả lời trong bối cảnh nghiên cứu (Nunnally 1978; Peterson, 1994; Dlater, 1995)”. Các biến quan sát có hệ số tương quan biến tổng (Corrected item-total correlation) nhỏ hơn 0,3 sẽ bị loại và thang đo được chọn khi hệ số Cronbach Alpha 0,6 trở lên (Nunnally and Bernstein 1994, Slater 1995).

Bảng 2. Kết quả Cronbach Alpha của các thang đo

STT	Thang đo	Cronbach's Alpha
1.	Tuyển dụng	0,819
2.	Đào tạo	0,805
3.	Chính sách đãi ngộ	0,697
4.	Bố trí, sử dụng nhân sự	0,820
5.	Môi trường làm việc	0,884
6.	Năng lực đội ngũ kỹ thuật	0,797

Nguồn: Kết quả xử lý số liệu

Qua phân tích ta thấy hệ số Cronbach Alpha của các nhóm đều đạt từ 0,6 trở lên hệ số tương quan tổng từ 0,3 trở lên sau khi tác giả loại bỏ những biến quan sát nhỏ hơn 0,3, ta có thể tiếp tục phân tích nhân tố.

4.2. Phân tích nhân tố (EFA)

Phân tích nhân tố chỉ được sử dụng khi hệ số KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) có giá trị 0,5 trở lên (Othman and Owen, 2000). Trị số KMO lớn (giữa 0,5 và 1) là điều kiện đủ để phân tích nhân tố thích hợp, còn nếu như trị số này nhỏ hơn 0,5 thì phân tích nhân tố có khả năng không thích hợp với các dữ liệu (Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc, 2008). Kiểm định Bartlett (Bartlett's test of sphericity) có $Sig < 0,05$, chúng ta từ chối giả

thuyết Ho (ma trận tương quan là ma trận đơn vị) nghĩa là các biến có quan hệ với nhau (Nguyễn Đình Thọ, 2011). Hệ số nhân tố (Factor loading) phải $> 0,5$, nếu nhỏ hơn 0,5 sẽ bị loại (Nguyễn Đình Thọ, 2011). Tổng phương sai trích TVE (Total Variance Explained) phải đạt 50% trở lên và tiêu chí Eigenvalue tối thiểu phải bằng 1 thì mô hình mới phù hợp (Nguyễn Đình Thọ, 2011). Các biến có hệ số truyền tải nhỏ hơn 0,5 hoặc khác biệt giữa 2 nhân tố nhỏ hơn 0,3 sẽ bị loại. Điểm dừng Eigenvalue (đại diện cho phần biến thiên được giải thích bởi mỗi nhân tố) lớn hơn 1 và tổng phương sai trích (Cumulative % Extraction Sums of Squared Loadings) lớn hơn 50% (Gerbing and Anderson, 1988).

❖ Phân tích nhân tố đối với biến độc lập

Sau khi loại bỏ các biến quan sát ở giai đoạn đánh giá độ tin cậy của thang đo còn lại 20 biến quan sát của các thành phần độc lập. Kết quả có 5 nhân tố được rút trích. Tổng phương sai trích được 66,613%, điều này cho biết 5 nhân tố này giải thích được 66,613%, biến thiên của dữ liệu. Hệ số KMO = 0,751 ($> 0,5$), do đó đạt yêu cầu. Với phép quay Varimax cho thấy, tất cả biến quan sát đều có hệ số truyền tải lớn hơn 0,5. Mức ý nghĩa của kiểm định Bartlett có $Sig = 0,000$.

4.3. Phân tích hồi quy tuyến tính

Phân tích hồi qui với 5 biến độc lập gồm: Tuyển dụng, Đào tạo, Chính sách đãi ngộ, Bố trí, sử dụng nhân sự, Môi trường làm việc và một biến phụ thuộc năng lực đội ngũ kỹ thuật. Giá trị của mỗi nhân tố được dùng để chạy hồi qui là giá trị trung bình của biến quan sát thuộc các nhân tố đó. Phân tích hồi qui được thực hiện bằng phương pháp Enter các biến được đưa vào cùng một lúc để chọn lọc dựa trên tiêu chí các biến có mức ý nghĩa dưới 0,05 ($< 0,05$). Kết quả phân tích hồi qui như trình bày tại Bảng 3.

Với Bảng kết quả hồi qui trên, ta thấy được các biến độc lập đều có $Sig < 0,05$, nên các biến đều có độ tin cậy 95%, vì vậy các biến độc lập không ảnh hưởng đến biến phụ thuộc năng lực đội ngũ kỹ thuật (Y). Với các hệ số đều mang dấu dương nên các biến ảnh hưởng cùng chiều với năng lực đội ngũ kỹ thuật. Như vậy, ta thấy có 5 yếu tố ảnh hưởng đến

Bảng 3. Kết quả hồi quy sử dụng phương pháp Enter

Coefficients ^a								
Mô hình		Hệ số chưa chuẩn hoá		Hệ số chuẩn hoá	t	Sig.	Độ chấp nhận của biến	
		B	Độ lệch chuẩn	Hệ số beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	3,470	,026		131,896	,000		
	X1	,132	,026	,238	4,996	,000	1,000	1,000
	X2	,254	,026	,458	9,626	,000	1,000	1,000
	X3	,218	,026	,394	8,280	,000	1,000	1,000
	X4	,085	,026	,153	3,225	,001	1,000	1,000
	X5	,123	,026	,222	4,673	,000	1,000	1,000
a. Biến phụ thuộc: Y								

Nguồn: Kết quả xử lý số liệu

năng lực đội ngũ kỹ thuật tại VNPT Bà Rịa - Vũng Tàu, đó là: “Tuyển dụng”, “Đào tạo”, “Chính sách đãi ngộ”, “Bố trí, sử dụng nhân sự”, “Môi trường làm việc”. Trong đó, yếu tố có tầm quan trọng tác động lớn nhất của năng lực đội ngũ kỹ thuật là bố trí, sử dụng nhân sự, sau đó mới đến yếu tố đào tạo, môi trường làm việc, chính sách đãi ngộ và tuyển dụng.

Tầm quan trọng của các biến: “Tuyển dụng” X4, “Đào tạo” X3, “Chính sách đãi ngộ” X5, “Bố trí, sử dụng nhân sự” X2, “Môi trường làm việc” X1 được xác định vào hệ số Beta. Nếu trị tuyệt đối của hệ số Beta càng lớn thì càng ảnh hưởng quan trọng đến lòng trung thành. Nhìn vào Bảng 4 ta thấy, hệ số Beta của “Bố trí, sử dụng nhân sự” X2 (0,458) là cao nhất, nên tầm quan trọng ảnh hưởng lớn nhất, tiếp theo là yếu tố “Đào tạo” X3 (0,394), kế đến là yếu tố “Môi trường làm việc” X1 (0,238), kế tiếp là yếu tố “Chính sách đãi ngộ” X5 (0,222) và yếu tố cuối cùng là “Tuyển dụng” X4 (0,153).

4.4. Kiểm định mô hình

4.4.1. Hiện tượng đa cộng tuyến

Kết quả hồi quy mô hình hồi quy cho thấy giá trị phóng đại phương sai của các biến nhỏ hơn 10 nên mô hình không có hiện tượng đa cộng tuyến (khi VIF vượt quá 10 là có dấu hiệu của hiện tượng đa cộng tuyến (Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng

Ngọc, 2008)). Tức là mức độ giải thích của yếu tố gồm X1, X2, X3, X4, X5 lên biến phụ thuộc riêng lẻ và không có mối tương quan với nhau.

4.4.2. Kiểm định hiện tượng tự tương quan

Theo quy tắc kinh nghiệm của giá trị Durbin – Watson, nếu giá trị d thuộc khoảng (0,1) thì mô hình bị tự tương quan dương, d thuộc khoảng (1, 3) thì mô hình không bị tự tương quan, giá trị d thuộc khoảng (3, 4) thì mô hình bị tự tương quan âm, giá trị d của mô hình bằng 1,642 thuộc khoảng (1,3) nên mô hình không bị tự tương quan, tức là giữa các sai số không tương quan theo độ trễ với nhau. Vì vậy, mô hình thỏa mãn giả thiết của phương pháp ước lượng tham số là mô hình không bị xảy ra hiện tượng tự tương quan.

Bảng 4 cho thấy R hiệu chỉnh bằng 0,482 có nghĩa là 48,2% sự biến thiên của Y (ảnh hưởng đến năng lực đội ngũ kỹ thuật tại VNPT Bà Rịa - Vũng Tàu) được giải thích bởi sự biến thiên của 5 biến độc lập, bao gồm: “Môi trường làm việc” X1, “Bố trí, sử dụng nhân sự” X2, “Đào tạo” X3, “Tuyển dụng” X4, “Chính sách đãi ngộ” X5.

4.4.3. Kiểm định phương sai thay đổi

Để kiểm định hiện tượng phương sai sai số thay đổi, nghiên cứu sử dụng phương pháp kiểm định Spearmans rho. Ta thấy mối quan hệ giữa các biến độc lập và phần dư có giá trị sig lớn hơn 5%, Vì vậy, mô hình không bị phương sai thay đổi. (Bảng 5)

Bảng 4. Model Summary

Model Summary ^b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,703a	,494	,482	,39894	1,642
a, Predictors: (Constant), X5, X4, X3, X2, X1					
b, Dependent Variable: Y					

Nguồn: Kết quả xử lý số liệu

Bảng 5. Kiểm định Spearman's rho

Correlations								
			X1	X2	X3	X4	X5	Standardized Residual
Spearman's rho	X1	Correlation Coefficient	1,000	-,081	-,039	-,028	-,010	,017
		Sig, (2-tailed)	,	,223	,560	,676	,883	,797
		N	230	230	230	230	230	230
	X2	Correlation Coefficient	-,081	1,000	-,011	-,007	-,050	,006
		Sig, (2-tailed)	,223	,	,867	,916	,448	,928
		N	230	230	230	230	230	230
	X3	Correlation Coefficient	-,039	-,011	1,000	,012	,016	-,061
		Sig, (2-tailed)	,560	,867	,	,853	,813	,357
		N	230	230	230	230	230	230
	X4	Correlation Coefficient	-,028	-,007	,012	1,000	-,095	,025
		Sig, (2-tailed)	,676	,916	,853	,	,151	,711
		N	230	230	230	230	230	230
	X5	Correlation Coefficient	-,010	-,050	,016	-,095	1,000	,005
		Sig, (2-tailed)	,883	,448	,813	,151	,	,937
		N	230	230	230	230	230	230
	Standardized Residual	Correlation Coefficient	,017	,006	-,061	,025	,005	1,000
		Sig, (2-tailed)	,797	,928	,357	,711	,937	,
		N	230	230	230	230	230	230

Nguồn: Kết quả xử lý số liệu

4.4.4. Thảo luận kết quả hồi quy

Dựa vào kết quả hồi quy, phương trình hồi qui thể hiện mối quan hệ giữa năng lực đội ngũ kỹ thuật với các yếu tố: Tuyển dụng, Đào tạo, Chính sách đãi ngộ, Bố trí, sử dụng nhân sự, Môi trường làm việc được thể hiện qua phương trình sau:

Năng lực đội ngũ kỹ thuật = $0,238 * \text{Môi trường làm việc} + 0,458 * \text{Bố trí, sử dụng nhân sự} + 0,394 * \text{Đào tạo} + 0,153 * \text{Tuyển dụng} + 0,222 * \text{Chính sách đãi ngộ}$

Hay

$$Y = 0,238 * X_1 + 0,458 * X_2 + 0,394 * X_3 + 0,153 * X_4 + 0,222 * X_5$$

Ý nghĩa các hệ số hồi quy chuẩn hóa trong mô hình ước lượng:

Yếu tố “Môi trường làm việc” có hệ số hồi quy 0,238 và có quan hệ cùng chiều công tác quản trị nguồn nhân lực. Khi yếu tố này tăng 1 điểm thì năng lực của đội ngũ nhân viên kỹ thuật tăng 0,238 điểm (tương ứng hệ số hồi quy chưa chuẩn hóa trong mô hình) trong điều kiện các yếu tố còn lại không đổi.

Yếu tố “Bố trí, sử dụng nhân sự” có hệ số hồi quy 0,458 và có quan hệ cùng chiều công tác quản trị nguồn nhân lực. Khi yếu tố này tăng 1 điểm thì năng lực của đội ngũ nhân viên kỹ thuật tăng 0,458 điểm (tương ứng hệ số hồi quy chưa chuẩn hóa trong mô hình) trong điều kiện các yếu tố còn lại không đổi.

Yếu tố “Đào tạo” có hệ số hồi quy 0,394 và có quan hệ cùng chiều công tác quản trị nguồn nhân lực. Khi yếu tố này tăng 1 điểm thì năng lực của đội ngũ nhân viên kỹ thuật tăng 0,394 điểm (tương ứng hệ số hồi quy chưa chuẩn hóa trong mô hình) trong điều kiện các yếu tố còn lại không đổi.

Yếu tố “Tuyển dụng” có hệ số hồi quy 0,153 và có quan hệ cùng chiều công tác quản trị nguồn nhân lực. Khi yếu tố này tăng 1 điểm thì năng lực của đội ngũ nhân viên kỹ thuật tăng 0,153 điểm (tương ứng hệ số hồi quy chưa chuẩn hóa trong mô hình) trong điều kiện các yếu tố còn lại không đổi.

Yếu tố “Chính sách đãi ngộ” có hệ số hồi quy 0,222 và có quan hệ cùng chiều công tác quản trị nguồn nhân lực. Khi yếu tố này tăng 1 điểm thì năng lực của đội ngũ nhân viên kỹ thuật tăng 0,222

điểm (tương ứng hệ số hồi quy chưa chuẩn hóa trong mô hình) trong điều kiện các yếu tố còn lại không đổi.

5. Đề xuất các giải pháp nâng cao năng lực đội ngũ nhân viên kỹ thuật tại VNPT Bà Rịa - Vũng Tàu

5.1. Bố trí, sử dụng nhân sự

Để người lao động tại VNPT Bà Rịa - Vũng Tàu cảm thấy hứng khởi trong công việc của mình, kích thích sự say mê, sáng tạo của họ thì giải pháp quan trọng trước mắt là thực hiện phân tích công việc nhằm phối hợp đồng bộ giữa các bộ phận; xác định yêu cầu của công việc; hỗ trợ thông tin để cơ cấu lại tổ chức, tinh giảm biên chế và nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh. Bên cạnh đó, thực hiện xây dựng bảng mô tả công việc, bảng yêu cầu công việc và bảng tiêu chuẩn công việc để người lao động nhanh chóng nắm bắt được yêu cầu của công việc, tạo điều kiện cho họ phấn đấu vào chức danh họ mong muốn.

5.2. Đào tạo

Xác định nhu cầu đào tạo phải xuất phát từ công việc, chương trình đào tạo có thể xem xét ở những nội dung như:

Một là, đào tạo kiến thức, kỹ năng chuyên môn, nghiệp vụ lao động. Đối với cán bộ quản lý thì đào tạo nghệ thuật lãnh đạo, đánh giá thực hiện công việc, kỹ năng quản trị, ra quyết định; Đối với các bộ phận văn phòng thì đào tạo các kiến thức mới cho phù hợp với công việc như Luật, Thông tư, Nghị định,... thực hiện đào tạo chuyên sâu và nâng cao, đào tạo kiến thức chuyên môn như kế toán, chính sách thuế; Đối với bộ phận sản xuất trực tiếp như các công trình xây dựng, nhà máy sản xuất gạch, cần đào tạo nâng bậc cho công nhân, nâng cao trình độ tay nghề, công nghệ mới, đào tạo các kiến thức cơ bản để thực hiện công việc.

Hai là, thường xuyên tổ chức các lớp học tập theo chuyên đề để bồi dưỡng và nâng cao kiến thức cho người lao động. Xây dựng kế hoạch đào tạo cụ thể cho từng chức danh trong cảng, cho nhân viên mới tuyển đảm bảo sự công bằng trong chính sách đào tạo.

5.3. Môi trường làm việc

Môi trường làm việc ảnh hưởng rất lớn đến mức

độ thỏa mãn công việc của người lao động. Hầu hết người lao động muốn được làm việc trong một môi trường sạch sẽ, chuyên nghiệp và hiện đại. Để có thể thay đổi thực trạng về môi trường làm việc tại các công trường của Công ty hiện nay, sau khi nghiên cứu nguyên nhân, thực trạng, tác giả đề nghị giải pháp cụ thể sau: 1) Xây dựng hệ thống quản lý chất lượng ISO 9001 - 2015 để có cơ sở thực hiện, thường xuyên xem xét đánh giá để người lao động có ý thức tự giác giữ gìn vệ sinh chung, bảo vệ tài sản chung và thực hiện triệt để công tác an toàn lao động, vệ sinh môi trường và phòng chống cháy nổ tại một số công trình viễn thông; 2) Đầu tư trang thiết bị, sửa chữa bổ sung cơ sở vật chất, tăng cường vệ sinh an toàn lao động,... Đánh giá những nguy cơ, những rủi ro tiềm ẩn trong công việc và nơi làm việc; thường xuyên thực hiện huấn luyện về an toàn lao động, vệ sinh môi trường và phòng chống cháy nổ; Trang bị thiết bị làm việc an toàn và bảo hộ lao động đầy đủ; 3) Công nghệ trong viễn thông: Là những quy trình và kỹ thuật được sử dụng để tạo ra các công trình chất lượng với giá cả hợp lý.

5.4. Chính sách đãi ngộ

Xây dựng thang bảng lương 3P: Đây là hình thức trả lương mà hầu hết các doanh nghiệp Việt Nam đang áp dụng; Xây dựng thang bảng lương sao cho các cấu phần thu nhập cá nhân phản ánh được 3 yếu tố: (1) Position - Vị trí công việc, (2) Person - Năng lực cá nhân và (3) Performance - Kết quả công việc. Lợi ích của việc trả lương 3P là đảm bảo công bằng cho người lao động, làm cho người lao động quan tâm nhiều hơn đến kết quả công việc, tạo động lực thúc đẩy người lao động làm việc, phấn đấu nhiều hơn, đem lại hiệu quả cho chính bản thân họ và doanh nghiệp. Xây dựng quy định về thưởng: Tiền thưởng được trích một phần từ quỹ khen thưởng. Quỹ khen thưởng trong Công ty thực chất là quỹ vật chất nhằm phân phối lại cho người lao động theo số lượng và chất lượng lao động, mức độ đóng góp, cống hiến của họ đối với doanh nghiệp. Tác dụng của tiền thưởng là khuyến khích phát triển sản xuất, động viên khích lệ người lao động hăng hái thi đua thực hành tiết kiệm vật tư, nhằm hạ giá thành sản phẩm xây lắp, đưa năng suất lao động tăng lên và có hiệu quả cao, phát huy hết khả năng sẵn có

của người lao động. Quỹ khen thưởng của Công ty được hình thành từ lợi nhuận thực tế trích lại. Công ty được dùng một tỷ lệ lợi nhuận nhất định để hình thành quỹ khen thưởng.

5.5. Tuyển dụng

Trong thời buổi thị trường lao động đầy cạnh tranh như hiện nay, việc tìm kiếm những nhân viên chất lượng, đáp ứng được mong muốn là bài toán khó, hao tốn không ít thời gian, lẫn chi phí của doanh nghiệp. Tuy nhiên, có những cách thức giúp nhà tuyển dụng đạt được mục đích, lại vừa tiết kiệm chi phí và thời gian, để thực hiện công việc tuyển dụng hiệu quả, giúp cho nhà quản lý nhân sự có một cách nhìn bao quát hơn về phương pháp tuyển dụng khoa học và hợp lý.

5.5.1. Xây dựng quy trình tuyển dụng chi tiết

Quy trình tuyển dụng sẽ ảnh hưởng rất lớn đến hiệu quả nguồn nhân lực của doanh nghiệp, bởi đây chính là khâu quan trọng để tìm người tài, người phù hợp với vị trí công việc cho công ty. Việc xây dựng quy trình tuyển dụng cụ thể, chi tiết sẽ giúp bạn tránh những sai sót khi tuyển dụng nhân sự. Quy trình tuyển dụng của các công ty, doanh nghiệp có thể rất khác nhau, tùy vào cơ cấu, quy định của đơn vị tuyển dụng. Nhưng điều cốt lõi là nhà tuyển dụng luôn phải chuẩn bị kỹ lưỡng cho từng khâu trong quy trình tuyển dụng, thực hiện mục tiêu sàng lọc có hiệu quả để tìm thấy những ứng cử viên sáng giá.

5.5.2. Mô tả công việc rõ ràng, cụ thể

Bản mô tả công việc là một những những thành phần quan trọng nhất trong thông báo tuyển dụng. Một bản mô tả công việc (job description) rõ ràng cần phải ghi những nhiệm vụ đặt ra cho từng vị trí, kỹ năng chuyên môn mà ứng viên phải có, cá tính, phẩm chất quan trọng ứng viên cần có để hoàn thành nhiệm vụ, điều kiện làm việc,... Hậu quả của việc viết bản mô tả chung chung, không rõ ràng là ứng viên không nắm rõ được công việc cần tuyển dụng. Mô tả càng rõ ràng và chi tiết vị trí công việc thì cơ hội tuyển được nhân viên giỏi càng cao.

6. Kết luận

Nghiên cứu đề xuất các giải pháp nâng cao năng lực đội ngũ nhân viên kỹ thuật tại VNPT Bà Rịa -

Vũng Tàu đã tìm ra mô hình, xác định và đo lường mức độ ảnh hưởng đến năng lực của đội ngũ nhân viên kỹ thuật tại VNPT Bà Rịa - Vũng Tàu, bao gồm có 5 nhân tố: Bố trí, sử dụng nhân sự (X2); Đào tạo (X3); Môi trường làm việc (X1); Chính sách đãi ngộ (X5); Tuyển dụng (X4) với mức độ

giảm dần lần lượt là: 31,26%; 26,89%; 16,25%; 15,15%, 10,44%. Đây là cơ sở để hoạch định các cơ chế, chính sách đề xuất các giải pháp nâng cao năng lực đội ngũ nhân viên kỹ thuật tại VNPT Bà Rịa - Vũng Tàu phát triển lớn mạnh trong xu thế thời đại công nghệ số hiện nay ■

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

1. Nguyễn Văn Điềm và Nguyễn Ngọc Quân (2007). *Giáo trình quản trị nhân lực*. NXB Trường Đại học Kinh tế quốc dân.
2. Trần Xuân Cầu và Mai Quốc Chánh (2008). *Giáo trình Kinh tế nguồn nhân lực*. NXB Trường Đại học Kinh tế quốc dân.
3. Trần Kim Dung (2011). *Quản trị nguồn nhân lực*. NXB Tổng hợp thành phố Hồ Chí Minh.
4. Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2008). *Phân tích dữ liệu nghiên cứu với SPSS*. NXB Hồng Đức.
5. Đào Mạnh Ninh (2011). *Phát triển nguồn nhân lực ở Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam*. Luận văn Thạc sĩ Kinh tế chính trị. Trung tâm Đào tạo, Bồi dưỡng Giảng viên Lý luận Chính trị - Đại học Quốc gia Hà Nội.
6. Đoàn Anh Tuấn (2014). *Nâng cao chất lượng nhân lực của Tập đoàn Dầu khí Quốc gia Việt Nam*. Luận án Tiến sĩ Kinh tế, Học viện Chính trị Quốc gia Hồ Chí Minh.
7. Vũ Thị Ngọc Mai (2015). *Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công ty TNHH MTV khai thác công trình thủy lợi Nam Hà Nam*. Luận văn Thạc sĩ Quản trị nhân lực, Trường Đại học Lao động - Xã hội.
8. Nguyễn Thành Vũ (2015). *Nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực của các doanh nghiệp may tỉnh Tiền Giang*. Luận án Tiến sĩ kinh tế, Trường Đại học Kinh tế thành phố Hồ Chí Minh.
9. Nguyễn Thị Vân Hạnh (2019). *Nâng cao chất lượng đội ngũ công nhân kỹ thuật tại Công ty TNHH ITV thông tin M3*. Luận văn Thạc sĩ Quản trị nhân lực, Trường Đại học Lao động - Xã hội.
10. Trần Việt Hưng (2019). *Các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động tại VNPT Sóc Trăng*. Luận văn tốt nghiệp Thạc sĩ Quản trị kinh doanh, Trường Đại học FPT.
11. VNPT Bà Rịa - Vũng Tàu (2018 - 2020). *Văn bản, quy chế, công văn và một số tài liệu thực tế của VNPT Bà Rịa - Vũng Tàu*.
12. David Begg, Stanley Fischer và Rudiger Dornbusch (2005). *Economics, 8th Edition*. Mc Graw Hill (Tham khảo bản dịch của Trường Đại học Kinh tế quốc dân: David Begg, Stanley Fischer và Rudiger Dornbusch. Kinh tế học. NXB Thống kê, 2002).
13. Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge (2019). *Organizational Behaviour, Global Edition, 18th Edition*, Pearson. (Tham khảo bản dịch của Trường Đại học FPT: Stephen P. Robbin & Timothy A. Judge, Hành vi tổ chức. NXB Lao động Xã hội, 2012).
14. Joseph J. Martocchio. (2019). *Human Resource Management. Global Edition*, 15th Edition. UK: Pearson.
15. Herzberg, F., Mausner, B., and Snyderman, B.B. (1959). *The motivation to work*. New York: John Wiley & Sons.
16. Hair, J., Black, W., Babin, B., Anderson, R., and Tatham, R. (2006). *Multivariate Data Analysis (6th ed.)*. New Jersey: Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River.

Ngày nhận bài: 9/11/2021

Ngày phản biện đánh giá và sửa chữa: 9/12/2021

Ngày chấp nhận đăng bài: 19/12/2021

Thông tin tác giả:

1. TS. VŨ VĂN ĐÔNG

Phó Hiệu trưởng Trường Đại học Bà Rịa - Vũng Tàu

2. TẠ QUANG HÙNG

Phó phòng Kỹ thuật đầu tư VNPT Bà Rịa - Vũng Tàu

SOLUTIONS TO IMPROVE THE CAPACITY OF VNPT BA RIA - VUNG TAUS TECHNICAL STAFF

● Ph.D **VU VAN DONG**¹

TA QUANG HUNG²

¹Vice Rector, Ba Ria - Vung Tau University

²VNPT Ba Ria - Vung Tau

ABSTRACT:

This research proposes solutions to improve the capacity of VNPT Ba Ria - Vung Tau's technical staff. This research was done by using human resource theories, International Labor Organization (ILO)s theories, Maslow's hierarchy of needs, qualitative and quantitative research methods, and convenience sampling technique. The collected data was analyzed by SPSS Statistics 22. The research's results show that the capacity of VNPT Ba Ria - Vung Tau's technical team is measured by 0.238* Working environment +0.458* Arrangement and use of personnel + 0.394* Training + 0.153* Recruitment + 0.222* Remuneration policy. Based on this researchs model, some solutions are proposed to improve the capacity of VNPT Ba Ria - Vung Tau's technical staff.

Keywords: human resource, technology, VNPT, Ba Ria – Vung Tau, capacity.