

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO**  
**ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG**

**NGUYỄN TRƯỜNG BÍCH VÂN**

**THIẾT LẬP KHUNG CƠ CẤU NĂNG LỰC**  
**TẠI VIỆN THÔNG ĐÀ NẴNG**

**Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh**

**Mã số: 60.34.05**

**TÓM TẮT**  
**LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH**

**Đà Nẵng – Năm 2014**

Công trình được hoàn thành tại

**ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG**

Người hướng dẫn khoa học: **TS. NGUYỄN QUỐC TUẤN**

**Phản biện 1: PGS.TS. Nguyễn Văn Phát**

**Phản biện 2: TS. Phạm Thị Lan Hương**

Luận văn đã được bảo vệ trước Hội đồng chấm Luận văn tốt nghiệp thạc sĩ Quản trị kinh doanh họp tại Đại học Đà Nẵng vào ngày 04 tháng 10 năm 2014

Có thể tìm hiểu luận văn tại:

- Trung tâm thông tin học liệu, Đại học Đà Nẵng
- Thư viện trường Đại học kinh tế, Đại học Đà Nẵng

## MỞ ĐẦU

### 1. Tính cấp thiết của đề tài

Ngày nay vai trò của con người trong tổ chức đã được mọi người mọi doanh nghiệp thừa nhận. Thật vậy, tổ chức hình thành nên bởi con người, vận hành bởi con người, nguồn nhân lực quản lý mọi nguồn lực khác trong tổ chức, con người là yếu tố quyết định sự tồn tại và đi lên, sự thành bại của tổ chức.

Viễn thông Đà Nẵng (VNPT Đà Nẵng) có quy mô số lượng nhân viên đồ sộ và bộ máy công kênh khiến công tác quản trị nguồn nhân lực chưa thực sự hiệu quả đã nhận thức được tầm qua trọng của khung năng lực. Muốn bắt kịp xu hướng quản trị nguồn nhân lực theo năng lực nhưng Viễn thông Đà Nẵng vẫn chưa thiết lập được khung năng lực cụ thể. Vì vậy lên kế hoạch cụ thể và thực hiện công tác xây dựng cơ cấu khung năng lực tại Viễn thông Đà Nẵng là vấn đề cấp thiết. Xuất phát từ vấn đề trên, em chọn đề tài “***Thiết lập khung cơ cấu năng lực tại Viễn Thông Đà Nẵng***”.

### 2. Mục tiêu nghiên cứu

-Hệ thống những vấn đề lí luận cơ bản về năng lực và khung năng lực.

-Phân tích, đánh giá thực trạng sử dụng nguồn nhân lực ứng dụng năng lực tại Viễn Thông Đà Nẵng.

-Từ đó đưa ra những giải pháp nhằm thiết lập khung năng lực cho các chuyên viên và quản lý tại các phòng ban chức năng của Viễn Thông Đà Nẵng. Giúp ban lãnh đạo công ty hình thành công cụ quản trị nguồn nhân lực, góp phần quản trị nguồn nhân lực ngày càng hiệu quả hơn.

### 3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

-Đối tượng nghiên cứu: năng lực chuyên viên và quản lý tại Viễn Thông Đà Nẵng.

-Phạm vi nghiên cứu của luận văn: Nghiên cứu dữ liệu về nguồn nhân lực tại Viễn Thông Đà Nẵng trong khoảng thời gian 3 năm từ 2011-2013.

#### **4. Phương pháp nghiên cứu**

Để thực hiện được mục tiêu đề tài “*Thiết lập khung cơ cấu năng lực tại Viễn thông Đà Nẵng*” tôi sẽ sử dụng các phương pháp phân tích, phương pháp thống kê, phương pháp tổng hợp, phương pháp so sánh đối chiếu. Thu thập nguồn dữ liệu sơ cấp bằng cách sử dụng các phương pháp thu thập thông tin như phương pháp chuyên gia, quan sát, ghi chép. Đồng thời tôi cũng thu thập và sử dụng các văn bản tài liệu của công ty theo sự đồng ý của công ty và các sách tài liệu tham khảo chuyên ngành, nguồn thông tin internet, sách báo.

#### **5. Ý nghĩa khoa học và thực tiễn của đề tài**

VNPT Đà Nẵng đang đứng trước thực trạng quản lý khối lượng nhân viên đồ sộ, bộ máy tổ chức cồng kềnh và trình độ đội ngũ quản lý chưa được đánh giá 1 cách toàn diện, khách quan. Do đó không kích thích được nguồn nhân lực phát huy hết khả năng cống hiến cho tổ chức. Câu hỏi đặt ra là làm thế nào để xác định được một nhóm năng lực hiệu quả cho một vị trí cụ thể để áp dụng trong công tác tuyển dụng, đánh giá, đãi ngộ, quy hoạch nhân sự tại công ty. Bằng cách thu thập và kết hợp các thông tin về năng lực, công ty sẽ tạo ra được một phương pháp chuẩn để tiến hành và đánh giá công việc rõ ràng đối với tất cả mọi người trong công ty. Vì thế có thể nói khung năng lực là một công tác cần xây dựng sớm nhằm giúp VNPT nói riêng và các doanh nghiệp khác nói chung trong công tác quản trị nhân sự.

#### **6. Bố cục luận văn**

Chương 1: Tổng quan về năng lực và khung năng lực.

Chương 2: Thực trạng công tác quản trị nguồn nhân lực ứng dụng năng lực tại Viễn Thông Đà Nẵng.

Chương 3: Thiết lập khung năng lực và một số đề xuất áp dụng khung năng lực vào thực tiễn tại Viễn Thông Đà Nẵng.

#### **7. Tổng quan tài liệu**

Năng lực là khái niệm được đề cập phổ biến kể cả trong thực tiễn và lý luận, nhất là khi đề cập đến các công tác tuyển dụng nhân viên, đánh giá thành tích, thăng tiến nghề nghiệp. Gần đây, Tại Hội nghị triển

khai thí điểm mô hình đánh giá kết quả làm việc của công chức do Sở nội vụ TP Đà Nẵng tổ chức vào tháng 7 năm 2012, trong các mục tiêu của mô hình đánh giá công chức được nêu, có xác định đến 2 nội dung về năng lực đó là “đánh giá năng lực” và “phát triển năng lực công chức” [8].

Ngoài những tài liệu của các tác giả như chú thích nguồn bên trên, em còn tìm hiểu một số sách và nghiên cứu về khung năng lực bao gồm những tác giả trong và ngoài nước:

-TS.Nguyễn Quốc Tuấn với nhiều bài viết về quản trị nhân sự tiếp cận năng lực trên website: Tuannguhanhson.com.

-TS.Ngô Quý Nhâm cùng với giáo trình nghiên cứu về “Mô hình năng lực và đánh giá năng lực nhân sự” .

-Theo tài liệu nghiên cứu của Boyatzis và Whetten & Cameron (1995) tôi cũng rút ra được định nghĩa năng lực, các cách phân loại khung năng lực, và tham khảo các bước hình thành khung năng lực.[4]. Các năng lực được xem như là những phẩm chất tiềm tàng của một cá nhân và những đòi hỏi của công việc. Từ hiểu biết về năng lực như vậy, ta có thể thấy các nhà nghiên cứu trên thế giới đã sử dụng những mô hình năng lực khác nhau trong tiếp cận của mình (McLagan, 1989).[6]

Một trong những ví dụ tiêu biểu nhất và được xem là thành công nhất là mô hình của Hiệp hội những người làm công tác đào tạo và phát triển Mỹ (ASTD). Mô hình của McLagan về thực tiễn phát triển nguồn nhân lực đáp ứng một loạt các mục đích: (1) tóm tắt 11 vai trò của những nhà phát triển nguồn nhân lực chuyên nghiệp. (2) nhận dạng và xác định 35 năng lực chủ yếu của phát triển nguồn nhân lực. (3) nhận dạng những đòi hỏi chất lượng cho mỗi sản phẩm đầu ra của công việc phát triển nguồn nhân lực; (Lam, 1993). [2]. Trong mô hình này thì các vai trò và các năng lực được chú ý nhiều nhất.

Bên cạnh đó, tôi tham khảo các cách định nghĩa năng lực của “Bộ từ điển năng lực hành vi” của Đại học Harvard (Harvard University Competency Dictionary), “31 năng lực cốt lõi” do Tạp chí Workforce trên trang workforce.com, “Bộ từ điển năng lực” của trang Hrlink. [1]

## CHƯƠNG 1

### TỔNG QUAN VỀ KHUNG NĂNG LỰC

#### 1.1. MỘT SỐ VẤN ĐỀ CƠ BẢN VỀ KHUNG NĂNG LỰC

##### 1.1.1. Khái niệm năng lực

Có những phát biểu, định nghĩa khác nhau, nhưng về căn bản và phổ biến có thể định nghĩa năng lực như sau: "Năng lực là sự tổng hợp kiến thức, kỹ năng, thái độ/ tố chất con người đáp ứng những yêu cầu của hoạt động và đảm bảo cho hoạt động đạt được những kết quả cao". [5]

##### 1.1.2. Phân loại năng lực

-Năng lực chuyên môn xác định những hiểu biết, kiến thức kỹ năng cần thiết của mỗi cá nhân về một lĩnh vực chuyên môn cụ thể để hoàn thành một công việc.

-Năng lực hành vi xác định sự mong đợi mang tính cư xử, đề cập đến khả năng thể hiện các hành vi hiệu quả và ứng dụng trong đa dạng các tình huống. Ví dụ, các loại hành vi được yêu cầu để đạt được kết quả dưới những tiêu đề chẳng hạn như làm việc nhóm, sự giao tiếp, khả năng lãnh đạo và ra quyết định.

##### 1.1.3. Khái niệm khung năng lực

Khái niệm khung năng lực là bộ tiêu chuẩn năng lực phản ánh toàn bộ năng lực mà một cá nhân cần có để đảm nhiệm một vị trí làm việc hiệu quả. (*Pastor và Bresard, 2007*).

##### 1.1.4. Cấu trúc của khung năng lực

###### ***a. Khung năng lực cho toàn bộ tổ chức [11]***

Để thiết lập một nền tảng hiệu quả cho hoạt động quản lý nhân sự nói chung và nâng cao năng lực lãnh đạo quản lý nói riêng, mỗi vị trí quản lý hoặc lãnh đạo cũng như nhân viên trong tổ chức sẽ có một khung năng lực. Các năng lực này có thể chia làm hai nhóm:

Năng lực cốt lõi (core competencies) – gồm các năng lực cần thiết cho tất cả các vị trí như kỹ năng giao tiếp, năng lực ra quyết định và giải quyết vấn đề...

Năng lực theo vai trò (Role specific competencies)– là các

năng lực ứng dụng cho các vị trí cụ thể trong tổ chức như năng lực lãnh đạo, năng lực tư duy chiến lược. Năng lực theo vai trò chính là năng lực quản lý và lãnh đạo (chỉ dành cho quản lý và lãnh đạo).

***b. Khung năng lực hành vi cho nhóm/vị trí công việc***

Để tránh sự chồng chéo trong khung năng lực chung cho toàn bộ tổ chức, doanh nghiệp hướng đến việc cụ thể hóa khung năng lực cho từng khối (nhóm) hoặc vị trí công việc. Năng lực hành vi được nhận diện và diễn đạt theo một số cách – tập hợp nên khung năng lực theo tài liệu của M. Armstrong [9] cơ bản như sau:

*Cách 1: Định nghĩa năng lực và xác định nhóm danh mục hành vi hiệu quả tương ứng.*

*Cách 2: Định nghĩa năng lực và định nghĩa cho từng cấp độ của năng lực.*

Nhưng phương cách nền tảng nhất vẫn là cách 1: để thiết lập một nền tảng hiệu quả cho nâng cao năng lực cho mỗi nhân viên tại mỗi vị trí công việc nói riêng, các phòng ban chức năng nói chung sẽ có một khung năng lực cơ bản như sau:

***Bảng 1.1. Cấu trúc khung năng lực***

<b>Vị trí công việc (nhóm công việc)</b>		<b>Hành vi hiệu quả</b>
Tên năng lực 1	Định nghĩa	- Hành vi 1 - Hành vi n
Tên năng lực 2	Định nghĩa	- Hành vi 1 - Hành vi n
Tên năng lực n	Định nghĩa	- Hành vi 1 - Hành vi n

-Yếu tố thứ nhất: Tên năng lực

-Yếu tố thứ hai: Định nghĩa năng lực

-Yếu tố thứ ba: Mô tả năng lực bằng những hành vi hiệu quả.

**1.2. QUY TRÌNH THIẾT LẬP KHUNG NĂNG LỰC [9] [10] [11] [2] [1]**

**1.2.1. Xác định mục đích và phạm vi xây dựng khung năng lực**

Mục đích sử dụng khung năng lực khác nhau dẫn đến việc lựa chọn bộ khung chi tiết không hoàn toàn giống nhau, sẽ có các yếu tố phát sinh thêm trong bộ khung.

### **1.2.2. Phân tích công việc**

Phân tích công việc là bước quan trọng nhất trong chuỗi công việc thiết lập khung năng lực.

#### ***a. Xác định hệ thống chức danh công việc***

Quá trình xây dựng khung năng lực đòi hỏi tổ chức phải chuẩn hóa cơ cấu tổ chức, hệ thống chức danh và chức năng, nhiệm vụ của mỗi chức danh.

#### ***b. Phân tích công việc - mô hình ASK***

##### *Mô hình ASK*

ASK là mô hình được sử dụng rất phổ biến trong quản trị nhân sự nhằm đào tạo và phát triển năng lực cá nhân. Mô hình này đưa ra các tiêu chuẩn nghề nghiệp cho các chức danh công việc trong tổ chức dựa trên ba nhóm tiêu chuẩn chính: Phẩm chất hay thái độ (Attitude), Kỹ năng (Skills) và Kiến thức (Knowledges). Benjamin Bloom (1956) được coi là người đưa ra những phát triển bước đầu về ASK, với ba nhóm năng lực chính nêu trên.

#### ***c. Tổng hợp năng lực cần thiết phù hợp với mục tiêu công ty***

Thông qua bước phân tích công việc, ta xác định được tiêu chuẩn năng lực của từng vị trí công việc trong doanh nghiệp. Tập hợp các tiêu chuẩn năng lực gọi là Bộ tiêu chuẩn năng lực (gồm: kiến thức, kỹ năng, thái độ/tố chất cần thiết của người đảm nhận công việc). Từ đó suy ra những năng lực mà một nhân viên cần có để hoàn thành tốt công việc tại vị trí của mình. Kết quả là một danh sách những năng lực tương ứng với từng vị trí công việc.

### **1.2.3. Thu thập thông tin xây dựng định nghĩa cho từng năng lực**

#### ***a. Cách viết định nghĩa năng lực***

Thông thường khi viết định nghĩa cho một năng lực nào đó, các thành viên của dự án xây dựng năng lực sẽ làm như sau:

*Cách 1:* Việc xác định các năng lực không nhất thiết phải xây dựng mới từ đầu (vì sẽ mất rất nhiều thời gian) trong khi chúng ta có



thể tìm thấy rất nhiều từ điển năng lực khác nhau trên mạng Internet và hoàn toàn đảm bảo độ tin cậy. Một số bộ năng lực được phổ biến rộng rãi và có thể sử dụng rất tốt như “31 năng lực cốt lõi” do Tạp chí Workforce trên trang workforce.com, từ điển năng lực Đại học Harvard (Harvard University Competency Dictionary), bộ năng lực do Viện phát triển Nhân lực (CIPD) của Vương quốc Anh phát triển... Các bộ từ điển năng lực này đã nêu đầy đủ định nghĩa năng lực, mô tả các hành vi gắn với năng lực và các ví dụ. Việc cần làm là doanh nghiệp xác định năng lực nào có thể cần một cách hợp lý và khoa học.

*Cách 2:* Định nghĩa được thống kê thông qua ý kiến chủ quan của các nhà lãnh đạo, quản lý tại doanh nghiệp.

***b. Phương pháp thu thập thông tin cho cách tự định nghĩa năng lực cho doanh nghiệp***

-Quan sát

-Phòng vấn nhân viên

-Tạo một bản điều tra

-Phòng vấn chuyên gia là những nhà lãnh đạo, quản lý tại doanh nghiệp. Đây là cách hiệu quả và tiết kiệm thời gian nhất để hình thành định nghĩa năng lực phù hợp với giá trị văn hóa và mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp.

**1.2.4. Xác định hành vi hiệu quả cho từng năng lực (hay còn gọi là mô tả năng lực)**

Có thể có nhiều cách tiếp cận khác nhau nhưng cách làm đơn giản nhất là thực hiện khảo sát, thảo luận nội bộ hay tham khảo ý kiến chuyên gia về tần suất sử dụng và tầm quan trọng của từng mô tả năng lực đối với những công việc cụ thể. Kết thúc giai đoạn này, mỗi công việc trong doanh nghiệp đều gắn với một bộ năng lực nhất định và bộ chi tiết hành vi tương ứng với mỗi năng lực.

**1.2.5. Kiểm tra, xác minh tính chính xác của bản thảo khung năng lực và hoàn thiện khung năng lực**

Bước này nhằm mục đích hệ thống và chuẩn hóa lần nữa để khung năng lực phù hợp với doanh nghiệp.

### **1.3. ỨNG DỤNG KHUNG NĂNG LỰC TRONG HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ NHÂN SỰ**

Khung năng lực là một phương pháp quản lý nhân sự tổng hợp nhằm ứng dụng cho hầu hết các hoạt động quản lý nguồn nhân lực như tuyển dụng, đào tạo và phát triển, đánh giá thành tích, phát triển lộ trình công danh ...

#### **1.3.1. Ứng dụng trong hoạt động tuyển dụng**

Khung năng lực có thể sử dụng làm cơ sở để tuyển dụng đội ngũ quản lý và cán bộ có năng lực cũng như là cơ sở quan trọng cho hoạt động xây dựng chương trình quy hoạch cán bộ lãnh đạo - quản lý. Các năng lực trong khung năng lực có thể được sử dụng làm tiêu chuẩn đánh giá ứng viên. Khác với bộ tiêu chuẩn tuyển dụng thông thường, doanh nghiệp có thể ấn định một những năng lực cần thiết phải đánh giá khi tuyển dụng và cấp độ tối thiểu mà một ứng viên khi được tuyển chọn. Như vậy, người tuyển dụng sẽ có một bức tranh toàn diện về các yêu cầu của công việc. Nó giúp người tuyển dụng có thể phân biệt giữa các năng lực có thể đào tạo và những năng lực rất khó phát triển và phải đáp ứng ngay khi tuyển.

#### **1.3.2. Ứng dụng trong hoạt động đào tạo và phát triển**

Khung năng lực cũng là cơ sở quan trọng hoạt động đào tạo, cụ thể là xác định nhu cầu đào tạo, nội dung chương trình đào tạo phát triển đội ngũ quản lý và lãnh đạo. Khi xây dựng khung năng lực, doanh nghiệp sẽ phải xác định được yêu cầu về loại năng lực và hành vi biểu hiện (ở mức sâu hơn sẽ có cấp độ cho từng năng lực) của vị trí hiện tại hoặc vị trí cần phát triển lên đồng thời thực hiện đánh giá năng lực cho cán bộ quản lý và nhân viên. Khi có hai dữ liệu này, việc xác định ai cần phải đào tạo năng lực gì, đào tạo ở cấp độ nào trở nên vô cùng đơn giản khi so sánh mức độ đáp ứng và yêu cầu năng lực. Với việc ứng dụng khung năng lực, doanh nghiệp có thể tập trung vào những kỹ năng, kiến thức và các đặc điểm có ảnh hưởng đến hiệu quả và do đó khai thác hiệu quả thời gian và tiền bạc dành cho đào tạo và phát triển.

### **1.3.3. Ứng dụng trong hoạt động đánh giá thành tích**

Khung năng lực cũng thiết lập một nền tảng quan trọng cho việc xây dựng hệ thống quản lý thành tích và đãi ngộ dành cho đối tượng quản lý và lãnh đạo trong tổ chức. Đối với hoạt động quản lý thành tích, nhờ khung năng lực mà họ có cách hiểu chung về những gì sẽ được kiểm soát và đo lường. Nó giúp người quản lý xác định những gì cần tập trung và thúc đẩy trong thảo luận đánh giá thành tích. Đối với việc vận hành hệ thống lương, việc quyết định một người ở bậc lương nào trong một thang lương sẽ dễ dàng hơn và có cơ sở rõ ràng hơn vì doanh nghiệp chỉ cần so sánh mức độ đáp ứng và yêu cầu năng lực.

### **1.3.4. Ứng dụng trong quản lý chức nghiệp**

Đối với cá nhân người thực hiện công việc, đặc biệt là các nhà quản lý, khung năng lực rất hữu ích. Nhờ khung năng lực, có thể biết được những năng lực mà vị trí làm việc của mình đòi hỏi, năng lực cần có đối với các công việc và chức vụ khác, các vị trí quản lý mà họ mong muốn đề bạt, bổ nhiệm, đồng thời giúp họ hiểu rõ hành vi và kết quả mong đợi trong hiện tại và tương lai. Điều này giúp các cá nhân hòa nhập nhanh trong công việc, tạo thuận lợi cho quá trình phát triển liên tục của người lao động và cho quá trình thay đổi hành vi.

## **KẾT LUẬN CHƯƠNG 1**

Trong chương một, đề tài đã nghiên cứu một số vấn đề lý luận cơ bản về năng lực và khung năng lực, một công cụ hữu hiệu của quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp. Trong đó, theo Bold (1987) năng lực là tổng hòa kiến thức, kỹ năng, thái độ của một cá nhân, từ định nghĩa đó quan điểm tiếp cận năng lực nhân viên nhằm quản lý con người theo định hướng năng lực hình thành và thịnh hành trong các doanh nghiệp.

Bên cạnh đó, lý thuyết về cấu trúc khung năng lực chung của một tổ chức hay khung năng lực hành vi riêng của mỗi vị trí công việc là kim chỉ nam để đánh giá tiền đề cho việc xây dựng khung năng lực của các chuyên viên và quản lý tại VTĐN. Từ cấu trúc khung năng lực

chúng ta có thể sơ lược các bước hình thành và nhận diện mục tiêu chính trong quá trình tạo ra khung năng lực là bộ các hành vi hiệu quả của mỗi năng lực sau khi được định nghĩa. Mà những hành vi ấy là kết quả kết tinh từ 3 bước trong quy trình xây dựng khung năng lực. Đó là: phân tích công việc bằng mô hình ASK nhằm phát hiện những năng lực cần có của mỗi vị trí, sau đó dùng phương pháp quan sát, phỏng vấn từng nhân viên, tạo bản điều tra hay phỏng vấn chuyên gia để thu thập được những hành vi hiệu quả của bộ năng lực. Ta sẽ kết hợp quy trình này với cơ sở dữ liệu, căn cứ thực tế tại doanh nghiệp nhằm phục vụ công tác xây dựng bộ khung năng lực hoàn chỉnh cho VTĐN.

Ngoài ra, chương này giải đáp tầm quan trọng của khung năng lực hành vi liên quan đến tất cả các nội dung chính của quản trị nhân sự như thế nào? Những vấn đề trên cùng các phân tích thực trạng quản trị nguồn nhân lực và tiền đề để xây dựng khung năng lực chuyên viên tại VTĐN, ta có đủ cơ sở để tổng hợp khung năng lực hoàn chỉnh và đề ra một số giải pháp áp dụng khung năng lực vào thực tế nhằm tạo công cụ hữu ích cho công tác quản trị nhân sự thực sự phù hợp với mục tiêu định hướng năng lực tại VTĐN trong thời gian sắp tới.

## **CHƯƠNG 2**

### **THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC ỨNG DỤNG NĂNG LỰC TẠI VIỄN THÔNG ĐÀ NẴNG**

#### **2.1. GIỚI THIỆU SƠ LƯỢC VỀ VIỄN THÔNG ĐÀ NẴNG**

##### **2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển**

Viễn thông Đà Nẵng được thành lập theo quyết định số 613/QĐ-TCCB/HĐQT ngày 6/12/2007 của Hội đồng quản trị Tập đoàn Bưu chính Viễn Thông Việt Nam về việc thành lập Viễn Thông Đà Nẵng – đơn vị kinh tế trực thuộc Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam .

##### **2.1.2. Chức năng, nhiệm vụ**

##### **2.1.3. Cơ cấu tổ chức và các sản phẩm dịch vụ của VTĐN**

###### **a. Cơ cấu tổ chức**

**b. Chức năng nhiệm vụ của các phòng ban****c. Các sản phẩm dịch vụ**

Xem phụ lục số 1

**2.1.4. Kết quả hoạt động kinh doanh của VNPT Đà Nẵng a.****Doanh thu Viễn thông Đà Nẵng qua các năm****b. Số lượng sản phẩm và dịch vụ****c. Chi phí qua các năm****2.2. THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC ỨNG DỤNG NĂNG LỰC TẠI VIỄN THÔNG ĐÀ NẴNG****2.2.1. Quy mô và cơ cấu nguồn nhân lực tại VNPT Đà Nẵng****a. Quy mô nguồn nhân lực****b. Cơ cấu nguồn nhân lực theo trình độ chuyên môn****Bảng 2.5. Cơ cấu nguồn nhân lực theo trình độ chuyên môn**

Stt	Đơn vị	Trình độ chuyên môn					Tổng cộng
		Trên ĐH	ĐH	CĐ	TC	CN	
1	Khối văn phòng	7	46	1	4	8	66
2	Trung tâm ĐHVТ	9	36	1	1	3	50
3	Trung tâm KD	5	106	12	21	60	204
4	Trung tâm Tin học	6	54	3	4	7	74
5	Trung tâm VT 1	2	34	4	5	46	91
6	Trung tâm VT 2	3	23	1	3	28	58
7	Trung tâm VT 3	1	22	4	2	42	71
8	Trung tâm VT 4	2	22	0	1	32	57
9	Trung tâm VT 5	2	20	2	2	30	56
	TỔNG CỘNG	37	363	28	43	256	727

**2.2.2. Thực trạng công tác quản trị nguồn nhân lực ứng dụng năng lực tại Viễn Thông Đà Nẵng****a. Khảo sát phân tích công tác tuyển dụng tại Viễn Thông Đà Nẵng****a.1. Quy trình tuyển dụng****a.2. Đánh giá hoạt động tuyển dụng**

❖ Ưu điểm

Với tất cả các bước trong quy trình tuyển dụng, Hội đồng tuyển dụng đã có định hướng kiểm tra, đánh giá từ tổng quát đến chi tiết từng đặc điểm, khả năng cũng như chuyên môn của ứng viên để có thể đưa đến kết luận tuyển chọn ứng viên đem lại hiệu quả trong công việc.

❖ Những mặt hạn chế cần khắc phục

VTĐN chưa chú trọng nhiều đến nguồn tuyển dụng. Tập đoàn VNPT khi có quyết định bổ sung nguồn nhân lực cho VTĐN chủ yếu ưu tiên con em cán bộ trong ngành.

Khi có nhu cầu tuyển dụng, thông tin được đăng trên báo ngành, thông báo tuyển dụng nội bộ chưa có những chính sách nuôi dưỡng tài năng trẻ hay những thông tin tuyển dụng chưa được phổ biến rộng rãi trong các trường đại học và các trang mạng xã hội tìm kiếm việc làm đang rất hiệu quả hiện nay. Thiết nghĩ cần có chính sách cụ thể để nguồn tuyển dụng thêm phong phú và làm mới nguồn tri thức, mở rộng tuyển dụng để ngày càng tiếp cận được những ứng viên phù hợp xuất sắc.

Quá trình sà sàng hồ sơ, ra đề thi hay đánh giá năng lực ứng viên suốt thời gian thử việc, VTĐN tuy có định hướng đến năng lực nhân viên nhưng vẫn còn bám theo những yêu cầu trong bảng mô tả công việc. Việc đánh giá như vậy mới đáp ứng được một phần yêu cầu chung chung về kiến thức, chuyên môn, kỹ năng mà thực sự chưa có đánh giá sát sao về năng lực phẩm chất của ứng viên.

### ***b. Khảo sát phân tích công tác đào tạo phát triển nguồn nhân lực tại VTĐN***

#### ***b.1. Các hình thức đào tạo***

- ❖ Đào tạo tại chỗ
- ❖ Gửi đào tạo tại các trường lớp chuyên nghiệp
- ❖ Tự đào tạo

#### ***b.2. Tiến trình đào tạo***

- ❖ Xác định nhu cầu đào tạo
- ❖ Lập kế hoạch đào tạo

❖ Thực hiện việc đào tạo

Đối với mỗi khóa đào tạo, sau khi đã làm việc thống nhất với đơn vị đào tạo, với các đơn vị liên quan Phòng TC-CBLĐ VTĐN lập tờ trình đào tạo trình Giám đốc phê duyệt chương trình đào tạo.

❖ Đánh giá kết quả đào tạo

Hiện nay, tại VTĐN việc đánh giá hiệu quả của các chương trình đào tạo thông qua các chỉ tiêu như số lượng người được đào tạo, số lượng ngày, giờ đào tạo, số lượng chương trình đào tạo được thực hiện. Về thực chất, công tác theo dõi tiến trình học tập của học viên còn bị bỏ ngỏ, nhiều CBCNV không gửi các kết quả học tập về VTĐN song đơn vị vẫn không có các biện pháp tác động.

***b.3. Đánh giá công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại VTĐN***

❖ Ưu điểm

Người lao động ở VTĐN chủ yếu là lao động tri thức trẻ, nhiều hoài bão. Do đó, nhu cầu được đào tạo, phát triển bản thân, phát triển nghề nghiệp là rất cao. Có thể nói đây là một trong những yếu tố quan trọng nhằm phát triển và giữ chân người lao động. Nhất là trong tình hình hiện nay, khi cơ hội thăng tiến cho người lao động tại VTĐN khá khó khăn.

Nhận biết được tầm quan trọng của công tác đào tạo và phát triển đối với việc thỏa mãn nhu cầu của người lao động, ban lãnh đạo VTĐN đã có sự đầu tư và quan tâm sâu sắc. Mặc dù là doanh nghiệp Nhà nước, nhưng công tác đào tạo tại VTĐN rất được chú trọng cả về chất và lượng. Các bộ phận nắm bắt tình trạng kiến thức kỹ năng nào nhân viên cần được đào tạo mới, hay đào tạo nâng cao chuyên sâu qua đó tạo nên hiệu quả cho công tác đào tạo và sự hứng khởi nỗ lực làm việc của mọi người trong công việc.

❖ Những điểm tồn tại cần khắc phục

Về xác định nhu cầu đào tạo, VTĐN thường dựa vào nhu cầu đào tạo của các bộ phận, điều này thường mang tính chủ quan, xác định

nhu cầu đào tạo cần căn cứ vào định hướng, kế hoạch phát triển kinh doanh của năm, nhu cầu đào tạo và đào tạo lại của cá nhân, của các bộ phận theo định hướng năng lực.

Về các nội dung của công tác đào tạo nguồn nhân lực, giai đoạn đánh giá hiệu quả đào tạo có thể xem là khó khăn nhất và công tác này tại VTĐN vẫn chưa được chú trọng. VTĐN rất khó đánh giá chính xác được nhân viên sau đào tạo đem lại hiệu quả ở mức nào bằng những công cụ đã nêu trên. Bởi nếu chỉ căn cứ trên những năng lực chuyên môn trong bảng mô tả công việc thì chỉ phản ánh đúng một nửa yếu tố thành công của một khóa đào tạo, chỉ chăm vào năng lực chuyên môn, kiến thức mà bỏ quên những năng lực tố chất khác tạo nên thành công cho một cá nhân tại một vị trí công việc phù hợp.

### ***c. Khảo sát phân tích công tác duy trì nguồn nhân lực tại Viễn thông Đà Nẵng***

#### ***c.1. Chính sách phân phối thu nhập cho cá nhân người lao động***

***c.2. Chính sách lương khen thưởng và phúc lợi*** (Xem Phụ lục số 3)

#### ***c.3. Đánh giá công tác duy trì nguồn nhân lực tại VTĐN***

##### **❖ Ưu điểm**

VTĐN có chính sách phân phối thu nhập rõ ràng, hợp lý, phù hợp với quy định của nhà nước. Mỗi năng lực trình độ chuyên môn khác nhau, cấp bậc quản lý khác nhau đều được trả mức lương tương xứng hợp lý.

Chế độ đãi ngộ nhân viên được VTĐN hết sức quan tâm. VTĐN luôn kết hợp lợi ích cá nhân và lợi ích tập thể, có chính sách quan tâm dành riêng cho nhân viên, thúc đẩy quá trình làm việc và gắn bó với đơn vị. Thực hiện chính sách đối xử công bằng, thưởng phạt phân minh đối với những nhân viên hoàn thành tốt công việc (việc đánh giá khen thưởng dựa trên thành tích và hiệu suất công việc) và nhân viên mắc lỗi.

❖ Những điểm cần cải thiện về ứng dụng năng lực trong công tác duy trì nguồn nhân lực tại VTĐN



### ✚ Về công tác phân phối lương thưởng

VTĐN mới khắc phục được một phần sự bất hợp lý của việc trả lương theo thang bảng lương Nhà nước, bước đầu tiến tới xây dựng thang bảng lương định hướng theo hiệu quả kinh doanh nhằm khuyến khích và thu hút và duy trì nguồn nhân lực chất lượng cao.

Việc chỉ áp dụng chính sách lương thưởng rập khuôn theo thâm niên và và bình quân phân phối không tạo được tính khách quan, thiết nghĩ cần khắc phục để tạo động lực cho nhân viên trẻ có năng lực vượt trội. Đồng thời nếu chính sách lương được thay đổi dựa trên một khung năng lực với các tiêu chí, chỉ tiêu cho từng vị trí chức danh công việc rõ ràng sẽ khuyến khích không chỉ cho nhân viên có năng lực thực sự mà còn tác động tích cực tới tinh thần cầu tiến, học hỏi nâng cao năng lực của cấp quản lý lãnh đạo. Vì vậy khung năng lực sẽ là giải pháp thiết yếu nhất, là nền tảng giải quyết vấn đề trên một cách hợp lý và khoa học.

✚ Về cơ hội thăng tiến : do phong cách làm việc còn mang đặc thù của Nhà nước nên nhân viên chưa thực sự nỗ lực hết mình trong quá trình làm việc. Do vậy VTĐN nên phát triển bộ khung năng lực và áp dụng vào thực tế giúp nhân viên nhìn thấy được những năng lực nào còn thiếu sót và cần có để lập kế hoạch phát triển sự nghiệp, tiến trình công danh rõ ràng có mục tiêu để phấn đấu.

Chính sách tăng lương theo cấp bậc chức vụ dựa vào thâm niên sẽ không tạo động lực cho nhân viên trẻ hoặc nhân viên mới vào nghề phát triển. Định hướng đánh giá tăng lương theo năng lực kiến thức chuyên môn và kinh nghiệm nên kết hợp với những năng lực kỹ năng và phẩm chất sẽ giúp khuyến khích tạo động lực cho nhân viên làm việc dựa trên tiêu chí rõ ràng mà ai cũng có thể đối chiếu mục tiêu để hoàn thiện bản thân hơn nữa.

## KẾT LUẬN CHƯƠNG 2

Trong chương 2, đề tài đã khái quát về tình hình kinh doanh và công tác quản trị nguồn nhân lực ứng dụng năng lực tại VTĐN trong thời gian qua. Cùng với phân tích tình hình tuyển dụng, đào tạo và phát triển nhân lực, chính sách đãi ngộ giữ chân nhân viên, đề tài làm rõ thực trạng quản trị nguồn nhân sự có những điểm mạnh và hạn chế như thế nào để đưa ra những nhận xét, đánh giá cho thấy sự cần thiết của việc thiết lập khung năng lực cho các phòng ban của Viễn thông Đà Nẵng. Từ đó, đề tài đã chỉ ra những điểm tiếp cận con người theo định hướng năng lực thể hiện xuyên suốt quá trình quản trị nhân sự tại VTĐN, đồng thời xem xét những mặt cần bổ sung theo định hướng năng lực để thấy được vai trò thiết yếu của khung năng lực tại VTĐN. Kết quả của chương 2 kết hợp với mục tiêu phát triển nói chung và nguồn nhân lực nói riêng của VTĐN sẽ là cơ sở thực tiễn cho các bước thực hiện thiết lập khung năng lực và đề xuất ở chương 3.

### CHƯƠNG 3

## THIẾT LẬP KHUNG CƠ CẤU NĂNG LỰC TẠI VIỄN THÔNG ĐÀ NẴNG

### 3.1. TIỀN ĐỀ CHO VIỆC THIẾT LẬP KHUNG NĂNG LỰC TẠI VNPT ĐÀ NẴNG

#### 3.1.1. Định hướng phát triển của VNPT Việt Nam

##### *a. Sứ mệnh - Kết nối mọi người*

-Đảm bảo cơ sở hạ tầng VT-CNTT & TT vững chắc, hiện đại phục vụ cho sự nghiệp phát triển kinh tế, xã hội của đất nước.

-Thỏa mãn các nhu cầu sử dụng VT-CNTT & TT của khách hàng mọi lúc, mọi nơi.

-Tôn vinh và đánh giá giá trị đích thực của người lao động trong môi trường kinh doanh mới, hiện đại.

-Thực hiện tốt trách nhiệm với cộng đồng, chủ động tham gia các chương trình an sinh xã hội.

### ***b. Tầm nhìn - Số 1 Việt Nam - Ngang tầm Thế giới***

-VNPT giữ vai trò chủ đạo trên thị trường VT-CNTT & TT Việt Nam và nằm trong Top 10 nhà cung cấp dịch vụ VT-CNTT có uy tín trên thị trường khu vực và Châu Á.

-VNPT luôn là sự lựa chọn số 1 của khách hàng trong sử dụng dịch vụ VT-CNTT & TT.

### ***c. Triết lý kinh doanh***

Khách hàng là trung tâm: VNPT luôn xác định khách hàng là nguồn sống, là trung tâm trong chiến lược phát triển và mục tiêu kinh doanh của VNPT.

Chất lượng là linh hồn: VNPT luôn xác định đảm bảo về chất lượng dịch vụ là sự sống còn, là giá trị của VNPT trên thị trường.

Hiệu quả là thước đo: VNPT đặc biệt coi trọng hiệu quả hoạt động; đó là thước đo cho sự lớn mạnh của VNPT, là lợi thế cạnh tranh và trách nhiệm xã hội của VNPT.

### ***d. Định hướng phát triển của VNPT Việt Nam trong 10 năm tới***

Để đạt được những chiến lược phát triển sắp đến, tập đoàn VNPT lập kế hoạch cụ thể nhằm đạt được ba mục tiêu chiến lược: chuyên nghiệp, khác biệt và hiệu quả.

➤ Chuyên nghiệp: con người chuyên nghiệp và quy trình làm việc chuyên nghiệp

➤ Khác biệt: tạo sự khác biệt rõ nét với các đối thủ cạnh tranh về con người và khác biệt về dịch vụ.

➤ Hiệu quả: Đạt hiệu quả về chất lượng dịch vụ và hiệu quả trong chi phí tạo ra lợi nhuận.

Từ những định hướng chiến lược phát triển như trên, tập đoàn VNPT nhận thấy yếu tố quyết định đến thành bại của chiến lược lâu dài chính là sức mạnh nguồn nhân lực. Vì vậy, bên cạnh chiến lược phát triển cơ sở hạ tầng, kinh doanh và thị trường, VNPT tập trung đầu tư, bồi dưỡng công tác quản trị nguồn nhân lực bằng cách tìm tòi những công cụ quản lý mới, phương pháp hiện đại và ngày càng khoa học hiệu quả hơn.

### **3.1.2. Định hướng phát triển nguồn nhân lực của VTĐN Đà Nẵng**

VTĐN xác định ba nhân tố mục tiêu trong quản trị nguồn nhân lực theo định hướng chung của Tập đoàn một cách ngắn gọn súc tích đó là:

-Nguồn nhân lực chuyên nghiệp với chuyên môn phù hợp, kỹ năng phù hợp, thái độ hành vi phù hợp.

-Nguồn nhân lực khác biệt: đội ngũ nhân lực đoàn kết tạo nên văn hóa VNPT khác biệt, có khả năng thích ứng cao với những thay đổi về môi trường làm việc mới, công nghệ mới, thị trường mới.

-Nguồn nhân lực hiệu quả: sử dụng đúng người đúng việc vào đúng thời điểm

## **3.2. THIẾT LẬP KHUNG NĂNG LỰC TẠI VNPT ĐÀ NẴNG**

### **3.2.1. Xác định mục đích, phạm vi thiết lập khung năng lực**

❖ Mục đích: xây dựng khung năng lực làm nền tảng để ứng dụng cho hầu hết công tác tuyển dụng, đào tạo và phát triển nhân sự, công tác tiền lương và đãi ngộ nhân viên tại Viễn Thông Đà Nẵng.

❖ Phạm vi đối tượng là xây dựng khung năng lực cho cấp quản lý và các nhóm công việc tại Viễn thông Đà Nẵng bao gồm 5 nhóm công việc sau: Nhóm kinh doanh, nhóm kỹ thuật, nhóm tổ chức cán bộ lao động, nhóm tài chính kế toán, nhóm đầu tư xây dựng.

### **3.2.2. Phân tích công việc**

#### ***a. Xác định các nhóm công việc tại VTĐN***

Dựa trên cơ cấu tổ chức và hệ thống nhân sự do phòng TC-CBLĐ Viễn thông Đà Nẵng cung cấp, em xác định mục tiêu xây dựng khung năng lực cho và chuyên viên cho 5 nhóm công việc tại công ty.

#### ***b. Phân tích công việc theo mô hình ASK***

Dựa trên bảng mô tả công việc được xây dựng sẵn cho từng nhóm công việc (có phân chia theo vị trí chức danh công việc) tại VTĐN. Tôi thực hiện phân tích công việc theo mô hình ASK với nhiệm vụ như sau: phân tích các mô tả của từng vị trí công việc về kiến thức, kỹ năng, phẩm chất để trả lời cho câu hỏi “những yêu cầu đó đòi hỏi

nhân viên đó cần những năng lực gì để đáp ứng?”

Công cụ phân tích: bảng phân tích ASK

**Bảng 3.1. Bảng phân tích ASK**

Tên nhóm công việc		Năng lực cần thiết	
Chuyên viên	Kiến thức chuyên môn	-	- Năng lực 1
		-	- Năng lực n
	Kỹ năng	-	- Năng lực 1
		-	- Năng lực n
Quản lý	Phẩm chất	-	- Năng lực 1
		-	- Năng lực n
	Kiến thức chuyên môn	-	- Năng lực 1
		-	- Năng lực n
Chuyên viên	Kỹ năng	-	- Năng lực 1
		-	- Năng lực n
	Phẩm chất	-	- Năng lực 1
		-	- Năng lực n

**c. Tổng hợp các năng lực cần có cho từng nhóm công việc theo vị trí chức danh**

Sử dụng phương pháp tổng hợp thông tin và tham khảo ý kiến chuyên gia.

Kết quả của quá trình phân tích thông tin dùng để xác định các nhóm năng lực tương ứng với từng vị trí chức danh công việc và trình Trưởng phòng nhân sự tại VTĐN xem xét, giản lược những năng lực chưa thực sự cần thiết hoặc không phù hợp với mục tiêu của công ty.

Kết quả: bộ tên năng lực được xếp theo chức danh chuyên viên và quản lý trong từng nhóm công việc. Mỗi vị trí chức danh công việc thường có từ 5-7 năng lực.

### **3.2.3. Thu thập thông tin xây dựng định nghĩa năng lực**

Phương pháp thu thập thông tin: thảo luận, tham khảo ý kiến chuyên gia là những quản lý các công việc trong nhóm và trưởng phòng

nhân sự.

Cách thức thực hiện:

Liệt kê danh sách tên các năng lực hành vi của từng nhóm công việc theo bảng sau

**Bảng 3.2. Bảng danh sách năng lực hành vi cho từng nhóm công việc tại VTĐN**

Tên nhóm công việc		
Tên năng lực	Định nghĩa năng lực	Ghi chú
Tên năng lực 1	.....	
Tên năng lực n	.....	

Sau đó các trưởng phòng viết định nghĩa năng lực có trong danh sách công việc của mình, trên cơ sở phù hợp với mục tiêu và văn hóa chung của tổ chức. Tổng hợp các bảng biểu và xác định định nghĩa từng năng lực dưới sự giám sát, điều chỉnh và đồng ý của trưởng phòng nhân sự.

### 3.2.4. Xác định những hành vi mô tả năng lực chia theo cấp độ chuyên viên và quản lý trong từng nhóm.

Tham khảo bộ tài liệu từ điển năng lực của “31 năng lực cốt lõi” do Tạp chí Workforce trên trang workforce.com, từ điển năng lực Đại học Harvard (Harvard University Competency Dictionary) và từ điển năng lực của TS.Ngô Quý Nhâm. Tôi chọn lọc phân tách ra những hành vi biểu hiện của năng lực theo vị trí chức danh chuyên viên và quản lý trong mỗi nhóm phù hợp với bảng mô tả công việc, trách nhiệm của mỗi vị trí tại VTĐN.

**Bảng 3.3. Bản thảo tổng hợp năng lực hành vi tại VTĐN**

Stt	Tên nhóm công việc			
	Tên năng lực	Định nghĩa	Hành vi biểu hiện	
			Cấp chuyên viên	Cấp quản lý
I	Năng lực chuyên môn			
1	Năng lực 1	...	...	...
2.	Năng lực n	...	...	...
II	Năng lực hành vi			
1	Năng lực 1	...	...	...
2	Năng lực n	...	...	...

### 3.2.5. Kiểm tra, xác minh bản thảo khung năng lực và hoàn thiện khung năng lực

Sau khi có đầy đủ định nghĩa và mô tả năng lực, hoàn thành bản thảo và xin ý kiến chuyên gia (Trưởng phòng nhân sự) về khung năng lực đang thiết kế và chỉnh sửa.

### 3.2.6 Kết quả hoàn thiện khung năng lực (Xem phụ lục số 4)

## 3.3. MỘT SỐ ĐỀ XUẤT ÁP DỤNG KHUNG NĂNG LỰC TẠI VIỆN THÔNG ĐÀ NẴNG VÀO THỰC TẾ

*a. Đề xuất bảng đánh giá năng lực nhân viên theo vị trí công việc dựa trên khung năng lực sẵn có*

**Bảng 3.4. Bảng đánh giá năng lực nhân viên theo vị trí công việc**

Tiêu chuẩn năng lực	Mức độ quan trọng			Mức độ thành thạo tiêu chuẩn				Mức độ thành thạo thực tế				Điểm vị trí công việc của nhân viên	Điểm thực tế của nhân viên	
	(1)	(2)	(3)	1t	2t	3t	4t	1	2	3	4			
Năng lực 1														
Năng lực 2														
Năng lực 3														
Năng lực 4														
Điểm của nhân viên A và điểm của vị trí công việc A đảm nhiệm														
Tỷ lệ giữa năng lực cá nhân A so với vị trí công việc đảm nhiệm												...%		

#### Chú thích:

-Mức độ quan trọng: là điểm dành cho mức độ quan trọng của 1 năng lực tại vị trí công việc cụ thể. Bảng đánh giá trên phân chia theo 3 cấp độ quan trọng tương ứng với 1 điểm, 2 điểm và 3 điểm. Mức độ quan trọng do VTĐN tự phân chia tiêu chuẩn cho từng vị trí công việc.

-Mức độ thành thạo tiêu chuẩn: là việc phân chia các hành vi năng lực ở 4 mức độ khác. Mỗi mức độ tương ứng với mức thành thạo năng lực từ thấp đến cao: 1, 2, 3, 4 điểm. Điểm mức độ thành thạo tiêu chuẩn do VNPT tự chuẩn hóa hợp lý.



- Mức độ thành thạo thực tế: là điểm thành thạo của mỗi năng lực mà nhân viên sở hữu qua đánh giá thực tế.

- Điểm vị trí công việc của nhân viên = (điểm mức độ quan trọng) x (điểm mức độ thành thạo tiêu chuẩn)

- Điểm thực tế của nhân viên = (điểm mức độ quan trọng) x (điểm mức độ thành thạo thực tế)

- Tỷ lệ năng lực cá nhân so với năng lực tiêu chuẩn = (tổng điểm thực tế) / (tổng điểm tiêu chuẩn)

### ***b. Đề xuất áp dụng khung năng lực vào công tác quản trị nguồn nhân lực***

#### ***b.1. Đề xuất ứng dụng khung năng lực trong công tác tuyển dụng***

Dựa trên bộ khung năng lực theo nhóm công việc, VTĐN cần xây dựng bảng câu hỏi tình huống, hay bảng câu hỏi trắc nghiệm cho mỗi năng lực cụ thể. Bên cạnh đó, có thể áp dụng tỷ lệ năng lực để cho điểm ứng viên sau khi được phỏng vấn, ra chỉ tiêu đạt bao nhiêu phần trăm năng lực sẽ được tuyển dụng.

Tóm lại, khung năng lực là nền tảng để nhà tuyển dụng tại VTĐN phát triển cho mình các phương pháp phù hợp để khai thác và giúp đánh giá năng lực thiếu sót của ứng viên trong quá trình tuyển dụng. Từ đó, tuyển đúng người đúng việc đúng vị trí một cách chuẩn hóa, tiết kiệm thời gian, chi phí.

#### ***b.2. Đề xuất ứng dụng khung năng lực trong công tác đào tạo nhân viên***

Dựa trên khung năng lực đã xây dựng, VTĐN cần có bảng đánh giá năng lực cho mỗi nhân viên vào cuối mỗi kỳ, quý hay năm. Xác định cấp độ cụ thể cho mỗi năng lực. Mỗi cấp độ lại chia tương ứng với những hành vi biểu hiện. Thực hiện đánh giá dựa trên các điểm cấp độ, được định lượng thay vì định tính là bước quan trọng giúp nhà đào tạo phân tích nhu cầu đào tạo và phát triển nhân viên hiệu quả.

### ***b.3. Đề xuất ứng dụng khung năng lực trong công tác duy trì nguồn nhân lực***

Việc sử dụng bảng đánh giá năng lực nhân viên và đưa ra tiêu chuẩn tỷ lệ năng lực giúp nhà quản trị VTĐN:

- Năm được nhân viên nào có tỷ lệ năng lực đạt bao nhiêu phần trăm sẽ được tăng lương, đạt mức bao nhiêu phần trăm được khen thưởng.

- Bảng đánh giá qua từng thời điểm với mức độ tỷ lệ năng lực tăng giảm chỉ rõ nhân viên đó tiến bộ hay đang sa sút để có chính sách lương thưởng hợp lý hoặc khuyến khích nhân viên như thế nào.

Tóm lại đánh giá năng lực nhân viên dựa vào khung năng lực là công cụ hữu hiệu giúp nhà quản lý điều chỉnh các chế độ lương, thưởng và đãi ngộ phù hợp. Điều đó giúp nhân viên hăng say công tác, cống hiến hết mình cho mục tiêu chung của tổ chức.

## **KẾT LUẬN CHƯƠNG 3**

Trên cơ sở nghiên cứu lý luận và thực tiễn ở chương 1 và 2, trong chương 3, đề tài đã hoàn thiện khung năng lực cho các chức danh công việc quản lý và chuyên viên của năm nhóm công việc chính tại Viễn thông Đà Nẵng. Đồng thời, trong chương này, tôi đã đề xuất một số giải pháp về cách áp dụng khung năng lực vào thực tế công tác tuyển dụng, đào tạo và đãi ngộ tại công ty nhằm nâng cao chất lượng công tác quản trị nhân sự trong Viễn thông Đà Nẵng thời gian tới.

## KẾT LUẬN

Công tác quản trị nguồn nhân lực định hướng năng lực đã được áp dụng hiệu quả nhiều nơi trên thế giới nhưng vẫn chưa được hoàn thiện tại VTĐN. Trên cơ sở xác định rõ mục đích, đối tượng và phạm vi nghiên cứu của đề tài, luận văn “Thiết lập khung cơ cấu năng lực tại Viễn Thông Đà Nẵng” đã giải quyết được những nội dung cơ bản đặt ra và thu được những kết quả sau:

-Hệ thống hoá một số vấn đề cơ bản về năng lực và khung năng lực trong doanh nghiệp.

-Phân tích tình hình hoạt động kinh doanh và thực trạng quản trị nguồn nhân lực áp dụng năng lực tại Viễn thông Đà Nẵng trong thời gian qua. Từ đó, rút ra được những kết luận về ưu điểm, tồn tại trong công tác áp dụng năng lực vào tuyển dụng, đào tạo nhân viên và cơ chế lương thưởng tại VTĐN.

-Từ đó hoàn thiện khung năng lực cho chuyên viên và quản lý của các nhóm công việc kinh doanh, tổ chức cán bộ lao động, đầu tư, kỹ thuật và tài chính kế toán tại VTĐN. Đề xuất các giải pháp áp dụng khung năng lực nhằm nâng cao chất lượng sử dụng công cụ khung năng lực trong công tác quản trị nhân lực tại công ty trong thời gian tới.

Những kết quả thu được của luận văn có ý nghĩa cả về lý luận và thực tiễn trong công tác quản trị nguồn nhân lực định hướng năng lực thực sự đóng góp vào thành công chung của Viễn thông Đà Nẵng.