

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO      BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI**  
**TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG - XÃ HỘI**

**DƯƠNG THẮNG LONG**

**HOÀN THIỆN PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC  
CỦA ĐÀI TRUYỀN HÌNH KỸ THUẬT SỐ VTC**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC**

**HÀ NỘI - 2015**

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO      BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI

**TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG - XÃ HỘI**

**DƯƠNG THẮNG LONG**

**HOÀN THIỆN PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC CỦA ĐÀI  
TRUYỀN HÌNH KỸ THUẬT SỐ VTC**

Chuyên ngành: Quản trị nhân lực

Mã số : 60340404

**LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC**

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: PGS.TS. BÙI VĂN NHƠN

HÀ NỘI - 2015

## LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan Luận văn "*Hoàn thiện phát triển nguồn nhân lực của Đài truyền hình kỹ thuật số VTC*" là kết quả nghiên cứu khoa học của riêng tôi. Nội dung của luận văn được trình bày dựa trên cơ sở lý thuyết, tổng hợp phân tích thực tiễn, với sự hướng dẫn khoa học của GS.TS. Bùi Văn Nhơn và sự giúp đỡ của các cán bộ phòng, ban của Đài Truyền hình kỹ thuật số VTC nơi tôi đã thực tập. Các số liệu trích dẫn trong luận văn đảm bảo độ chính xác, tin cậy và trung thực. Luận văn chưa từng được công bố trong bất kỳ công trình nào khác.

**Tác giả**

**Dương Thăng Long**

## MỤC LỤC

<b>MỤC LỤC</b> .....	<b>II</b>
<b>DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT</b> .....	<b>IV</b>
<b>DANH MỤC SƠ ĐỒ, BẢNG BIỂU</b> .....	<b>V</b>
<b>DANH MỤC HÌNH VẼ</b> .....	<b>VI</b>
<b>MỞ ĐẦU</b> .....	<b>1</b>
<b>CHƯƠNG 1:</b> .....	<b>8</b>
<b>CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP</b> .....	<b>8</b>
<b>1.1. Các khái niệm</b> .....	<b>8</b>
1.1.1. Khái niệm nhân lực .....	8
1.1.2. Nguồn nhân lực .....	9
1.1.3. Phát triển nguồn nhân lực .....	11
<b>1.2. Ý nghĩa của phát triển nguồn nhân lực</b> .....	<b>14</b>
<b>1.3. Các nội dung phát triển Nguồn nhân lực</b> .....	<b>15</b>
1.3.1. Phát triển thể lực.....	15
1.3.2. Phát triển Trí lực.....	18
1.3.3. Phát triển Tâm lực.....	21
1.3.4. Sử dụng hợp lý và có hiệu quả Nguồn nhân lực.....	25
1.3.5. Đào tạo chuyên môn nghiệp vụ, kỹ năng mới để tương thích với sự biến động của Nguồn nhân lực.....	27
<b>1.4. Các nhân tố ảnh hưởng tới phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp</b> .....	<b>28</b>
1.4.1. Các nhân tố bên ngoài doanh nghiệp.....	28
1.4.2. Các nhân tố bên trong doanh nghiệp.....	31
<b>1.5. Kinh nghiệm của một số tổ chức trong và ngoài nước về phát triển nguồn nhân lực</b> .....	<b>33</b>
1.5.1. Kinh nghiệm phát triển nguồn nhân lực của doanh nghiệp một số nước trên thế giới.....	33
1.5.2. Bài học đối với Đài truyền hình kỹ thuật số VTC.....	37
<b>Tiểu kết Chương 1</b> .....	<b>39</b>
<b>CHƯƠNG 2:</b> .....	<b>40</b>
<b>THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC ĐÀI TRUYỀN HÌNH KỸ THUẬT SỐ VTC</b> .....	<b>40</b>
<b>2.1. Khái quát chung về Đài truyền hình kỹ thuật số VTC</b> .....	<b>40</b>
2.1.1. Quá trình ra đời Đài truyền hình kỹ thuật số VTC.....	40
2.1.2. Vị trí và chức năng Đài truyền hình kỹ thuật số VTC.....	43
2.1.3. Nhiệm vụ và quyền hạn Đài truyền hình kỹ thuật số VTC .....	43

2.1.4. Mô hình hoạt động Đài truyền hình kỹ thuật số VTC.....	46
<b>2.2. Thực trạng phát triển nguồn nhân lực Đài truyền hình kỹ thuật số VTC.....</b>	<b>50</b>
2.2.1. Thực trạng thể lực cán bộ nhân viên lao động Đài VTC.....	50
2.2.2. Thực trạng trí lực cán bộ nhân viên lao động Đài VTC.....	56
2.2.3. Thực trạng tâm lực cán bộ nhân viên lao động Đài VTC.....	59
2.2.4. Sử dụng hợp lý trình độ chuyên môn kỹ thuật, tay nghề người lao động vào bố trí công việc.....	65
2.2.5. Đào tạo chuyên môn nghiệp vụ, kỹ năng mới để tương thích với sự biến động của Nguồn nhân lực.....	68
<b>2.3. Một số nhận xét rút ra từ những phân tích trên.....</b>	<b>84</b>
<b>CHƯƠNG 3:.....</b>	<b>89</b>
<b>QUAN ĐIỂM, PHƯƠNG HƯỚNG, GIẢI PHÁP VÀ MỘT SỐ KHUYẾN NGHỊ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC ĐÀI TRUYỀN HÌNH KỸ THUẬT SỐ VTC.....</b>	<b>89</b>
<b>3.1. Quan điểm, phương hướng phát triển nguồn nhân lực Đài truyền hình kỹ thuật số VTC.....</b>	<b>89</b>
3.1.1. Quan điểm phát triển nguồn nhân lực tại Đài truyền hình kỹ thuật số VTC.....	89
3.1.2. Phương hướng phát triển nguồn nhân lực Đài truyền hình kỹ thuật số VTC.....	90
<b>3.2. Các giải pháp phát triển nguồn nhân lực của Đài truyền hình kỹ thuật số VTC .....</b>	<b>92</b>
3.2.1. Nhóm giải pháp nâng cao trí lực cho phát triển nguồn nhân lực Đài truyền hình kỹ thuật số VTC.....	92
3.2.2. Nhóm giải pháp nâng cao thể lực và tâm vóc phát triển nguồn nhân lực Đài truyền hình kỹ thuật số VTC .....	98
3.2.3. Nhóm giải pháp nâng cao tâm lực cho phát triển nguồn nhân lực Đài truyền hình kỹ thuật số VTC .....	100
3.2.4. Nhóm giải pháp đào tạo chuyên môn kỹ năng mới để tương thích với sự biến động của nguồn nhân lực.....	103
3.2.5. Nhóm giải pháp sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực .....	106
<b>3.3. Một số khuyến nghị phát triển nguồn nhân lực Đài truyền hình kỹ thuật số VTC .....</b>	<b>107</b>
<b>KẾT LUẬN.....</b>	<b>110</b>
<b>TÀI LIỆU THAM KHẢO.....</b>	<b>112</b>
<b>PHỤ LỤC.....</b>	<b>115</b>

## DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT

BTV	Biên tập viên
CBCNV	Cán bộ, công nhân viên
ĐH	Đại học
HDTV	High Definition TeleVision (Truyền hình độ nét cao)
HĐLĐ	Hợp đồng lao động
MC	Master of Ceremonies
PV	Phóng viên
TH	Truyền hình
THKTS VTC	Truyền hình kỹ thuật số VTC
TV	Television
DN	Doanh nghiệp
NNL	Nguồn nhân lực

## DANH MỤC SƠ ĐỒ, BẢNG BIỂU

<b>Bảng 1.1: Ngưỡng xác định người béo, gầy</b>	15
<b>Bảng 1.2: Phân loại sức khỏe theo thể lực</b>	16
<b>Sơ đồ 2.1: Sơ đồ bộ máy tổ chức của Đài THKTS VTC</b>	48
<b>Bảng 2.1: Thu nhập của cán bộ công nhân viên Đài VTC</b>	54
<b>Bảng 2.2: Trình độ chuyên môn nghiệp vụ CBNVLD đã qua đào tạo</b>	59
<b>Bảng 2.3: Tỷ lệ đánh giá về đạo đức, phẩm chất của CBCNV</b>	62
<b>Bảng 2.4: Số lượng lao động cộng tác viên năm 2014</b>	67
<b>Bảng 2.5: Tỷ lệ CBNVLD có nhu cầu đào tạo đối với một số khóa học tại Đài VTC</b>	69
<b>Bảng 2.6: Số lượng CBCNV tham gia đào tạo giai đoạn 2011 - 2013</b>	72
<b>Bảng 2.7: Các khóa học của Đài THKTS VTC và số lượng người tham gia các khóa học qua các năm</b>	76
<b>Bảng 2.8: Kết quả đào tạo nguồn nhân lực tại Đài THKTS VTC giai đoạn 2011 - 2013</b>	80
<b>Bảng 2.9: Chi phí đào tạo của Đài THKTS VTC qua các năm</b>	82
<b>Bảng 2.10: Số lượng giáo viên tham gia đào tạo cho CBCNV tại Đài THKTS VTC</b>	83
<b>Bảng 3.1: Trình tự xác định nhu cầu đào tạo</b>	103
<b>Bảng 3.2: Kế hoạch đào tạo nguồn nhân lực</b>	104

## DANH MỤC HÌNH VẼ

<b>Hình 2.1: Kết quả khám sức khỏe định kỳ trong 5 năm qua</b>	<b>50</b>
<b>Hình 2.2: Đánh giá mức độ béo, gầy giữa nam và nữ</b>	<b>52</b>
<b>Hình 2.3: Đánh giá về mức độ sức khỏe của CBCNV Đài VTC</b>	<b>53</b>
<b>Hình 2.4: Trình độ chuyên môn của cán bộ công nhân viên Đài VTC</b>	<b>57</b>
<b>Hình 2.5: Số liệu nhân sự (2008-2015)</b>	<b>66</b>
<b>Hình 2.6: Mức độ hài lòng về các khoá đào tạo</b>	<b>79</b>



## MỞ ĐẦU

### 1. Lý do chọn đề tài

Trong nền kinh tế tri thức, nguồn lực con người là nguồn lực quan trọng là yếu tố đầu vào có tính quyết định sự thành công hay thất bại của nhà quản lý. Chính vì vậy, sử dụng nguồn nhân lực một cách có hiệu quả là vấn đề luôn được các nhà quản lý quan tâm hàng đầu. Ở bất kỳ một cơ quan, tổ chức nào, nhà quản lý cũng phải xây dựng một đội ngũ nhân lực chuyên nghiệp, làm việc có hiệu quả nhằm đáp ứng yêu cầu công việc trong hiện tại và tương lai vì thông qua nó các nguồn lực khác mới được khởi động và phát huy tác dụng.

Đối với mọi doanh nghiệp, phát triển NNL là sự sống còn. Đài Truyền hình Kỹ thuật số VTC (Đài VTC) ngay từ ngày đầu non trẻ nhưng năng động, với những con người mới, cách làm mới, với tinh thần dám nghĩ, dám làm, cần một đội ngũ chuyên nghiệp, có trình độ và năng lực. Sau 10 năm hình thành và phát triển Tổng công ty VTC nói chung và Đài Truyền hình Kỹ thuật số VTC nói riêng đã khẳng định được vị thế của một Tổng công ty nhà nước, đi đầu trong việc khai thác, ứng dụng có hiệu quả tiềm năng và sức mạnh hội tụ của các ngành: Phát thanh - Truyền hình, Viễn thông và Công nghệ thông tin.

Tuy nhiên, những khó khăn dồn dập những năm gần đây, đã cho thấy Đài VTC phải nỗ lực nhiều hơn để có thể đáp ứng được những kỳ vọng đó, và để thích nghi với những đòi hỏi mới của xã hội. Do nhiều thế hệ đã ra đi, đã chuyển giao lại cơ hội này, thách thức này cho các thế hệ đương nhiệm, cần được đào tạo, nâng cao chất lượng đội ngũ nhân viên. Do thực hiện chiến lược tái cơ cấu các doanh nghiệp lớn, theo đó Đài truyền hình kỹ thuật số VTC tách khỏi Tổng Công ty về trực thuộc Bộ. Đến ngày 02/6/2015, Thủ tướng Chính phủ đã ký Quyết định số 752/QĐ-TTg về việc chuyển Đài VTC từ Bộ

Thông tin và Truyền thông về trực thuộc VOV quản lý. Theo đó, Bộ Thông tin và Truyền thông giao nguyên trạng bộ máy tổ chức, lao động, tài chính - tài sản (bao gồm cả mạng truyền dẫn phát sóng và các khoản nợ phải thu, phải trả từ việc đầu tư hình thành tài sản) của Đài VTC về VOV ngày 01/01/2014. VOV có trách nhiệm tiếp nhận, quản lý và bảo đảm hoạt động liên tục và hiệu quả Đài VTC.

Lúc này, vấn đề phát triển NNL trong hoạt động sản xuất kinh doanh được đặt ra rất cấp bách, có vị trí và vai trò hết sức quan trọng. Doanh nghiệp có thể đầu tư máy móc thiết bị hiện đại nhưng máy móc không thể thay thế được toàn bộ công việc trong doanh nghiệp, máy móc thiết bị chỉ là công cụ hoạt động dưới sự điều khiển và quản trị của con người tức NNL. Phát triển NNL để sử dụng, quản trị được máy móc, thiết bị tốt hơn và đặc biệt là quản trị được chính NNL tốt hơn. Do vậy, phát triển NNL là không thể thiếu, mang tính chất quyết định sự thành bại của Đài VTC.

Về tương lai lâu dài, đó chính là sự tăng trưởng và phát triển của VTC, là uy tín, thương hiệu của một ngành truyền hình tạo nên sức cạnh tranh quốc gia. Như vậy, vấn đề đặt ra cần có câu trả lời thoả đáng và rất cần thiết là **“Làm thế nào để phát triển nguồn nhân lực?”**. Đây là một câu hỏi rất cấp thiết không chỉ với Đài VTC, mà có thể với nhiều ngành khác. Xuất phát từ những yêu cầu lý luận và thực tiễn, tác giả đã chọn đề tài: **“Hoàn thiện phát triển nguồn nhân lực của Đài truyền hình kỹ thuật số VTC”** để nghiên cứu.

## **2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài**

Con người vừa là mục tiêu vừa là động lực của sự phát triển lịch sử, do đó vấn đề con người, đặc biệt là nhân tố con người luôn là đối tượng thu hút sự quan tâm của nhiều ngành khoa học. Thực tiễn đã chứng minh, sự phát triển bền vững của mỗi tổ chức phụ thuộc rất nhiều vào việc đầu tư khai thác, phát huy có hiệu quả nhân tố con người:

- TS. Nguyễn Bá Ngọc; KS. Trần Văn Hoan (chủ biên) “*Toàn cầu hóa: cơ hội và thách thức đối với lao động Việt Nam*” Nhà xuất bản (Nxb) Lao động - xã hội (2002): Các tác giả đã trình bày tổng quát tác động của toàn cầu hóa đến lao động và các vấn đề của xã hội Việt Nam, những xu hướng vận động của nguồn nhân lực, phân tích những cơ hội và thách thức đối với lao động Việt Nam trong bối cảnh toàn cầu hóa kinh tế, từ đó đề ra các giải pháp đối với lao động Việt Nam.

- TS. Nguyễn Thanh “*Phát triển nguồn nhân lực phục vụ CNH, HĐH đất nước*”, Nxb Chính trị Quốc gia (2005): Tác giả đã luận giải rõ phát triển nguồn nhân lực là yếu tố quyết định sự thành công của sự nghiệp CNH, HĐH, đồng thời nêu lên một số thực trạng về phát triển nguồn nhân lực có chất lượng, trên cơ sở đó đưa ra một số định hướng chủ yếu trong phát triển nguồn nhân lực cho CNH, HĐH ở nước ta hiện nay.

- TS. Đoàn Văn Khải “*Nguồn lực con người trong quá trình CNH, HĐH ở Việt Nam*” Nxb Lý luận Chính trị (2005): Tác giả cuốn sách đã trình bày một số vấn đề chung về CNH, HĐH, thực trạng nguồn lực con người ở Việt Nam và những vấn đề đặt ra trước yêu cầu CNH, HĐH; những giải pháp cơ bản nhằm khai thác và phát triển có hiệu quả nguồn lực con người đáp ứng yêu cầu CNH, HĐH ở Việt Nam hiện nay.

- PGS, TS. Nguyễn Văn Phúc - ThS. Mai Thu Hồng (2012), “*Khai thác và phát triển tài nguyên nhân lực Việt Nam*”, Nxb Chính trị quốc gia, Hà Nội. Cuốn sách đề cập đến quá trình hình thành và phát triển của nguồn nhân lực Việt Nam trong thời gian qua dưới sự tác động của các yếu tố văn hóa, lịch sử, kinh tế và chính trị cũng như quá trình hội nhập quốc tế trong xu thế toàn cầu hóa. Trên thực tế, tài nguyên nhân lực Việt Nam đã hình thành được những lợi thế nhất định, đã được khai thác và sử dụng và phát huy được vai trò tích cực của mình đối với sự nghiệp xây dựng và bảo vệ tổ quốc. Tuy

nhiên, tài nguyên nhân lực nói chung và lực lượng lao động Việt Nam nói riêng vẫn còn nhiều hạn chế và bất cập. Việc khai thác, sử dụng tài nguyên này vẫn có những yếu kém đòi hỏi cần có những nỗ lực to lớn để khắc phục.

- TS. Nguyễn Duy Hùng - PGS.TS. Vũ Văn Phúc (2012), “*Phát triển nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu công nghiệp hóa, hiện đại hóa và hội nhập quốc tế*”, Nxb Chính trị quốc gia. Các tác giả đã tập trung nghiên cứu kinh nghiệm về phát triển nguồn nhân lực của một số quốc gia phát triển như Mỹ, Nhật Bản và những quốc gia đã đạt được nhiều thành công nhanh chóng trong phát triển kinh tế những thập kỷ gần đây như Trung Quốc, Hàn Quốc, Singapo, Thái Lan,... Trên cơ sở nghiên cứu kinh nghiệm các nước, các bài viết cũng chỉ rõ những bài học kinh nghiệm trong phát triển nguồn nhân lực phục vụ công nghiệp hóa, hiện đại hóa và hội nhập quốc tế phù hợp với điều kiện thực tiễn ở Việt Nam hiện nay.

- Lê Thị Mỹ Linh (2009) “*Phát triển nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam trong quá trình hội nhập kinh tế*” Luận án tiến sĩ, chuyên ngành kinh tế lao động, Đại học kinh tế quốc dân. Tác giả luận án đã khái quát hóa và phát triển những vấn đề lý luận về phát triển nguồn nhân lực nói chung và phát triển NNL trong các doanh nghiệp (DN) nhỏ và vừa nói riêng. Vận dụng lý luận đó vào phân tích đánh giá thực tiễn để hiểu rõ những mặt được và chưa được về phát triển NNL trong các DN nhỏ và vừa ở Việt Nam. Mặt khác tác giả cũng đề xuất những quan điểm, giải pháp để hoàn thiện phát triển NNL trong các DN nhỏ và vừa. Đề xuất những kiến nghị đối với nhà nước, các tổ chức hỗ trợ DN nhỏ và vừa trong nước và quốc tế để có những hỗ trợ nhằm phát triển NNL cho các DN nhỏ và vừa.

Tuy nhiên, đa số công trình nghiên cứu có hướng đến vấn đề phát triển nguồn nhân lực tầm vĩ mô gắn liền với chiến lược phát triển kinh tế nhưng chưa có đề tài nào đi sâu nghiên cứu cụ thể về phát triển nguồn nhân lực cho

một đơn vị cụ thể, vì vậy đề tài: **“Hoàn thiện phát triển nguồn nhân lực của Đài truyền hình kỹ thuật số VTC”** là cách tiếp cận lĩnh vực chưa được đề cập tới trong các công trình nghiên cứu trên. Luận văn sẽ kế thừa kết quả và thành công của những công trình nghiên cứu đã công bố, tiếp tục phân tích, đánh giá và đề xuất những giải pháp để phát triển nguồn nhân lực của Đài truyền hình kỹ thuật số VTC trong thời gian tới.

### **3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu**

Nghiên cứu làm rõ cơ sở lý luận về phát triển NNL của doanh nghiệp góp phần hệ thống hóa và phát triển cơ sở khoa học về phát triển nguồn nhân lực của Đài; tập trung tìm hiểu phát triển nguồn nhân lực, xem xét đánh giá ở khía cạnh Thể lực, trí lực, tâm lực, hiệu quả sử dụng, đào tạo bồi dưỡng kỹ năng mới, đánh giá và phân tích thực trạng phát triển nguồn nhân lực Đài truyền hình kỹ thuật số VTC trong những năm qua (2010-2015) và đặt ra các vấn đề cần giải quyết cho Đài truyền hình kỹ thuật số VTC; Qua đó đề xuất những giải pháp chủ yếu nhằm phát triển NNL tại Đài truyền hình kỹ thuật số VTC.

### **4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu**

- **Đối tượng nghiên cứu:** hoạt động phát triển nguồn nhân lực tại Đài truyền hình kỹ thuật số VTC.

#### **- Phạm vi nghiên cứu:**

- + Về không gian: Đài truyền hình kỹ thuật số VTC tại Hà Nội.
- + Về thời gian: đề tài sử dụng các số liệu thống kê được cập nhật từ năm 2010 tới nay để tiến hành phân tích.

### **5. Phương pháp nghiên cứu**

- Luận văn dựa trên phương pháp luận duy vật biện chứng và duy vật lịch sử của chủ nghĩa Mác Lê Nin.

- Cơ sở lý luận là kinh tế chính trị Mác Lê Nin và quan điểm, đường lối chính sách của Đảng Cộng Sản Việt Nam, tư tưởng Hồ Chí Minh.

- Bên cạnh đó, luận văn còn sử dụng các phương pháp cụ thể như:

+ Phương pháp phân tích, tổng hợp, phương pháp nội suy: Các vấn đề lý luận, các kinh nghiệm thực tiễn được tổng hợp từ sách giáo trình, sách chuyên khảo, tạp chí chuyên ngành à các tư liệu chính thống khác. Các số liệu tổng hợp, số liệu thống kê do các cơ quan, tổ chức chính thống và các học giả có uy tín đã công bố và được thừa nhận rộng rãi.

+ Phương pháp phân tích hệ thống: phân tích các số liệu thống kê, báo cáo nguồn nhân lực tại Đài truyền hình kỹ thuật số VTC.

+ Phương pháp điều tra, khảo sát: 100 cán bộ nhân viên lao động làm việc Đài truyền hình kỹ thuật số VTC.

+ Phương pháp chuyên gia: lấy ý kiến thông qua phòng Nhân sự gồm cơ cấu nhân sự, tình hình tài chính, dữ liệu về tuyển dụng nhân lực, đánh giá kết quả thực hiện công việc, công tác đào tạo nguồn nhân lực, thông tin về lương, thưởng của cán bộ nhân viên.

## **6. Những đóng góp mới của luận văn**

Nghiên cứu về phát triển nguồn nhân lực tại Đài truyền hình kỹ thuật số VTC, đề ra phương hướng hoàn thiện phù hợp với điều kiện thực tế chỉ có tại Đài truyền hình kỹ thuật số VTC.

Về lý luận, luận văn đã nghiên cứu có hệ thống các vấn đề lý luận về phát triển nguồn nhân lực; Xây dựng tương đối hoàn chỉnh hệ thống phương hướng giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả phát triển nguồn nhân lực trong tổ chức được lựa chọn nghiên cứu.

Về thực tiễn, luận văn xem xét và đánh giá tổng thể hoạt động phát triển nguồn nhân lực đã và đang triển khai tại Đài truyền hình kỹ thuật số VTC, cũng như nguyên nhân, và những vấn đề đặt ra trước thực trạng đó; Kết

quả nghiên cứu của luận văn sẽ là tài liệu tham khảo hữu ích cho các nhà quản lý tại Đài truyền hình kỹ thuật số VTC trong hoạt động phát triển nguồn nhân lực cho tương lai.

### **7. Bố cục luận văn**

Luận văn cứu về phát triển nguồn nhân lực gồm 3 phần:

*Chương 1: Cơ sở lý luận về phát triển Nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.*

*Chương 2: Thực trạng phát triển Nguồn nhân lực Đài truyền hình kỹ thuật số VTC*

*Chương 3: Quan điểm, phương hướng, giải pháp và một số khuyến nghị phát triển Nguồn nhân lực Đài truyền hình kỹ thuật số VTC*

# **Chương 1:**

## **CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP**

### **1.1. Các khái niệm**

#### ***1.1.1. Khái niệm nhân lực***

Theo Đại từ điển kinh tế thị trường thì nhân lực: Nhìn từ góc độ kinh tế chính trị là chỉ lực lượng và năng lực những người lao động sản xuất (bao gồm cả lao động thể lực và lao động trí tuệ) cũng tức là sức lao động. Mác đã nói: sức lao động hay năng lực lao động tồn tại trong thân thể con người, tức là thân thể người sống. Mỗi khi con người sản xuất ra giá trị sử dụng nào đó thì phải vận dụng tổng hòa thể lực và trí lực. Sức lao động là tổng hòa toàn bộ thể lực và trí lực tồn tại trong cơ thể sống của con người, mà con người có thể vận dụng trong quá trình lao động sản xuất. Như vậy sức lao động là năng lực tồn tại trong cơ thể con người, do con người chi phối. Sức lao động mới chỉ là khả năng lao động, còn lao động là sự tiêu dùng sức lao động trong hiện thực.

PGS.TS. Nguyễn Đức Thành cho rằng “Nguồn lực được hiểu là nguồn lực của mỗi con người gồm thể lực và trí lực” thể hiện việc tận dụng sức lực và tri thức của con người trong lao động sản xuất.

Trong hoạt động sản xuất ra của cải vật chất, năng lực lao động của con người có tác dụng chi phối chủ yếu, là nhân tố có tính quyết định đối với sự phát triển của lực lượng sản xuất xã hội. Sự phân công lao động xã hội càng sâu sắc, xã hội hóa nền sản xuất càng cao thì tính chất xã hội của sức lao động của mỗi người càng nhiều. Trong quá trình xây dựng và phát triển kinh tế xã hội cần phát huy đầy đủ tài nguyên nhân lực, phát huy tính chủ động tích cực sáng tạo của người lao động.

Từ sự phân tích trên có thể thống nhất như sau:



Nhân lực là toàn bộ khả năng về thể lực và trí lực của con người được vận dụng trong quá trình lao động sản xuất. Nó cũng được xem là sức lao động của con người - một nguồn lực quý giá nhất trong các yếu tố sản xuất của các tổ chức và DN.

### ***1.1.2. Nguồn nhân lực***

Cho đến nay khái niệm nguồn nhân lực hầu như chưa thống nhất. Tùy theo mục đích cụ thể mà có những nhận thức khác nhau về nguồn nhân lực. Tác giả còn nêu lên một số khái niệm:

Theo giáo trình Nguồn nhân lực của trường Đại học Lao động - xã hội do PGS.TS Nguyễn Tiếp chủ biên, in năm 2005 thì:

“Nguồn nhân lực bao gồm toàn bộ cư dân có khả năng lao động” [14,tr.61]. Khái niệm này chỉ nguồn nhân lực với tư cách là nguồn cung cấp sức lao động cho toàn xã hội.

“Nguồn nhân lực được hiểu theo nghĩa hẹp hơn, bao gồm nhóm cư dân trong độ tuổi lao động có khả năng lao động” [14,tr.61]. Khái niệm này chỉ lực lượng đảm đương lao động chính của xã hội.

Theo giáo trình kinh tế nguồn nhân lực của trường Đại học Kinh tế quốc dân do PGS.TS. Trần Xuân Cầu, PGS.TS Mai Quốc Chánh chủ biên, in năm 2008 thì:

“Nguồn nhân lực, là nguồn lực của con người có khả năng sáng tạo ra của cải vật chất và tinh thần cho xã hội, được biểu hiện ra là số lượng và chất lượng tại một thời điểm nhất định” [1, tr.12]. “Nguồn nhân lực là một phạm trù dùng để chỉ sức mạnh tiềm ẩn của dân cư, khả năng huy động, tham gia vào quá trình tạo ra của cải vật chất và tinh thần cho xã hội trong hiện tại cũng như trong tương lai. Sức mạnh của khả năng đó thể hiện qua số lượng, chất lượng và cơ cấu dân số, nhất là số lượng và chất lượng con người có đủ điều kiện tham gia vào nền sản xuất xã hội” [1, tr.13].

Theo GS.TS Bùi Văn Nhơn trong cuốn sách “Phát triển nguồn nhân lực xã hội” xuất bản năm 2006 cho rằng:

“Nguồn nhân lực doanh nghiệp là lực lượng lao động của doanh nghiệp, là số người có trong danh sách của doanh nghiệp, do doanh nghiệp trả lương” [20,tr.72].

Theo GS Phạm Minh Hạc: NNL là tổng thể những tiềm năng của con người, trước hết là tiềm năng LĐ, bao gồm: thể lực, trí lực, phẩm chất và nhân cách của con người nhằm đáp ứng yêu cầu của một cơ cấu kinh tế - xã hội nhất định, có thể là một quốc gia, một vùng, một ngành hoặc một tổ chức nhất định trong hiện tại và tương lai.

Theo giáo trình quản trị nhân lực, đại học kinh tế quốc dân do Ths. Nguyễn Văn Điềm và PGS.TS Nguyễn Ngọc Quân chủ biên (2004) thì khái niệm NNL được hiểu như sau:

“Nguồn nhân lực của một tổ chức bao gồm tất cả những người lao động làm việc trong tổ chức đó, còn nhân lực được hiểu là nguồn lực của mỗi con người mà nguồn lực này gồm thể lực và trí lực” [11,tr.8].

Trong cuốn sách *Về phát triển toàn diện con người thời kỳ công nghiệp hóa, hiện đại hóa*, thì GS Phạm Minh Hạc cho rằng:

“NNL là tổng thể những tiềm năng của con người, trước hết là tiềm năng LĐ, bao gồm: thể lực, trí lực, phẩm chất và nhân cách của con người nhằm đáp ứng yêu cầu của một cơ cấu kinh tế - xã hội nhất định, có thể là một quốc gia, một vùng, một ngành hoặc một tổ chức nhất định trong hiện tại và tương lai” [12,tr.8].

Theo tác giả Trần Kim Dung, NNL là loại nguồn lực không giống các nguồn lực khác. Đây chính là nguồn lực mà trong đó con người liên kết được với nhau, thực hiện vai trò của con người trong việc thực hiện các mục đích của tổ chức. Còn bản thân các nguồn lực khác không tự kết nối, không tự hình

thành các mối liên kết được nếu không có con người. Vì vậy, vai trò của con người trong quá trình xây dựng và phát triển tổ chức là rất quan trọng.

Qua tham khảo các khái niệm về Nguồn nhân lực nêu trên, tác giả đưa ra khái niệm nguồn nhân lực của doanh nghiệp theo cách hiểu của mình như sau:

*Nguồn nhân lực của doanh nghiệp là nguồn lực của tất cả những người lao động làm việc trong doanh nghiệp đặt trong mối quan hệ phối kết hợp các nguồn lực riêng của mỗi người lao động, được tổ chức một cách khoa học, sắp xếp hợp lý, được huy động trong quá trình lao động nhằm đạt được những mục tiêu chung của doanh nghiệp cũng qua đó nhằm đạt những ý nguyện cho riêng cá nhân họ trong quá trình lao động - sản xuất - kinh doanh và nghiên cứu thực nghiệm khoa học.*

Nguồn nhân lực tốt là cơ sở tồn tại và phát triển của mỗi doanh nghiệp, vì vậy phải tiến hành quản trị nguồn nhân lực như một yếu tố đầu vào quan trọng bậc nhất của mỗi doanh nghiệp.

### ***1.1.3. Phát triển nguồn nhân lực***

Giáo trình Quản trị nhân lực của Đại học lao động - xã hội, do PGS.TS. Lê Thanh Hà chủ biên (2009) đưa ra khái niệm:

Phát triển là các hoạt động vươn ra khỏi phạm vi công việc trước mắt của người lao động, nhằm mở ra cho họ những công việc mới dựa trên cơ sở những định hướng tương lai của tổ chức. Phát triển bao gồm các hoạt động nhằm chuẩn bị cho nhân viên theo kịp với cơ cấu tổ chức khi tổ chức thay đổi và phát triển. Phát triển nguồn nhân lực theo nghĩa rộng là tổng thể các hoạt động có tổ chức được tiến hành trong những khoảng thời gian nhất định để tạo ra sự thay đổi hành vi nghề nghiệp của người lao động. Nội dung của phát triển nguồn nhân lực trong tổ chức gồm ba hoạt động cơ bản là: Giáo dục, đào tạo và phát triển [6,tr.182].

*Giáo dục* là hoạt động học tập để chuẩn bị cho con người bước vào một nghề nghiệp hoặc chuyển sang một nghề mới thích hợp hơn trong tương lai. Hoạt động giáo dục thường gắn liền với các hoạt động nâng cao kiến thức và hiểu biết cho con người [6,tr.182].

*Đào tạo* là hoạt động học tập nhằm giúp người lao động tiếp thu và rèn luyện các kỹ năng cần thiết để thực hiện có hiệu quả các chức năng, nhiệm vụ và quyền hạn của mình [6,tr.183].

*Phát triển* là hoạt động học tập nhưng mở ra cho người lao động những công việc mới dựa trên định hướng phát triển trong tương lai của tổ chức [6,tr.183].

Tuy được hiểu theo các nghĩa rộng hẹp khác nhau nhưng nội hàm của phát triển nguồn nhân lực bao gồm phát triển thể lực, trí lực, khả năng nhận thức và tiếp thu kiến thức, tay nghề, tính năng động xã hội và các kỹ năng mềm khác tạo nên phẩm chất này càng được nâng cao nhờ quá trình học suốt đời và tích lũy trong cuộc sống và lao động.

Theo GS.TS Bùi Văn Nhơn trong cuốn “Quản lý và phát triển NNL xã hội” xuất bản năm 2006:

“Phát triển NNL là tổng thể các hình thức, phương pháp, chính sách và biện pháp nhằm hoàn thiện và nâng cao chất lượng cho NNL (trí tuệ, thể chất và phẩm chất tâm lý xã hội) nhằm đáp ứng đòi hỏi về NNL cho sự phát triển kinh tế xã hội trong từng giai đoạn phát triển” [20,tr.98].

Trong khái niệm này chất lượng NNL được giải thích như sau:

“Thể lực của NNL: sức khỏe và sức khỏe tinh thần” [20,tr.99].

“Trí lực của NNL: trình độ văn hóa, chuyên môn kỹ thuật và kỹ năng lao động thực hành của người lao động” [20,tr.102].

“Phẩm chất tâm lý xã hội: kỷ luật, tự giác, có tinh thần hợp tác và tác phong công nghiệp, có tinh thần trách nhiệm cao...” [20,tr.106].

Theo giáo trình Kinh tế nguồn nhân lực, trường Đại học Kinh tế quốc dân, do PGS.TS Trần Xuân Cầu chủ biên năm 2008:

“Phát triển nguồn nhân lực là quá trình phát triển thể lực, trí lực, khả năng nhận thức và tiếp thu kiến thức tay nghề, tính năng động xã hội và sức sáng tạo của con người; nền văn hóa, truyền thống lịch sử... Với cách tiếp cận phát triển từ góc độ cá nhân, phát triển nguồn nhân lực là quá trình làm cho con người trưởng thành, có năng lực xã hội (thể lực, trí lực, nhân cách) và tính năng động xã hội cao” [1,tr.104].

Khái niệm này chỉ quá trình phát triển NNL để cung cấp NNL có chất lượng cho đất nước nói chung.

Phát triển nguồn nhân lực là quá trình tạo ra sự biến đổi về số lượng và chất lượng nguồn nhân lực với việc nâng cao hiệu quả sử dụng nhằm đáp ứng ngày càng tốt hơn nhu cầu phát triển kinh tế - xã hội của đất nước, của vùng, của ngành hay của một doanh nghiệp. Nói cách khác, phát triển NNL là tổng thể các hình thức, phương pháp, chính sách và biện pháp nhằm hoàn thiện và nâng cao sức lao động xã hội nhằm đáp ứng nguồn nhân lực cho sự phát triển kinh tế - xã hội cho từng giai đoạn phát triển. Phát triển NNL bao gồm 3 nội dung: Số lượng, chất lượng và hiệu quả sử dụng NNL.

Tác giả xin đưa ra quan điểm của mình Phát triển nguồn nhân lực như sau:

*Phát triển nguồn nhân lực là sự biến đổi về số lượng, chất lượng trên các mặt thể lực, trí lực, năng lực, phẩm chất, đạo đức và tinh thần cùng với quá trình tạo ra những biến đổi tiến bộ về mặt cơ cấu. Để từ đó con người được phát triển một cách toàn diện và có đủ khả năng để thích ứng với công việc mới khi có sự biến đổi ngành nghề trong hiện tại và tương lai.*

## **1.2. Ý nghĩa của phát triển nguồn nhân lực**

Phát triển nguồn nhân lực có ý nghĩa rất lớn đối với tổ chức, doanh nghiệp. Nó là động lực, là chìa khóa mang lại lợi ích cho tổ chức, doanh nghiệp và người lao động. Đây cũng là hoạt động cơ bản nhằm đáp ứng được các mục tiêu chiến lược của tổ chức.

- Đối với tổ chức, doanh nghiệp

+ Phát triển nguồn nhân lực hiệu quả sẽ nâng cao trình độ, tay nghề, kỹ năng chuyên môn, nghiệp vụ và hoạt động này còn cải thiện mối quan hệ giữa cấp trên và cấp dưới, xóa bỏ được sự thiếu hiểu biết, sự tranh chấp, ngăn chặn những bất đồng, mâu thuẫn, tạo bầu không khí đoàn kết, hợp tác, hỗ trợ nhau làm việc và cùng phấn đấu cho mục tiêu phát triển.

+ Trình độ của người lao động trong các bộ phận, tổ, đội, nhóm được cải thiện, nâng cao làm cơ sở tăng năng suất lao động, chất lượng công việc cho tổ chức.

+ Do trình độ lao động được nâng cao nên người lao động hiểu rõ hơn về công việc, nhiệm vụ của mình, tạo thành kỹ năng và giảm được việc kiểm tra, giám sát từ đó giúp tổ chức giảm chi phí.

+ Tạo điều kiện cho tổ chức áp dụng khoa học công nghệ tiên tiến, hiện đại nhằm tăng chất lượng sản phẩm và năng suất lao động, tăng khả năng cạnh tranh của tổ chức.

+ Tạo ra lực lượng lao động lành nghề, linh hoạt, có khả năng thích ứng nhanh với sự thay đổi của tổ chức.

- Đối với người lao động:

+ Phát triển nguồn nhân lực giúp người lao động có sức khỏe, có kiến thức và tay nghề, giúp họ tự tin tiếp cận với công nghệ mới, tiên tiến hiện đại và giúp họ thực hiện công việc hiệu quả hơn. Bên cạnh đó, người lao động phát huy được khả năng, khám phá được những năng lực của mình, được bố

trí thực hiện công việc phù hợp với khả năng và sở trường, phát huy được những điểm mạnh và từ đó gắn bó với công việc và tổ chức.

+ Đáp ứng nhu cầu và nguyện vọng của người lao động về phát triển nghề nghiệp và thăng tiến trong tương lai.

+ Tạo cho người lao động có cách nhìn, tư duy mới trong công việc.

+ Có thái độ tích cực trong lao động, có động lực làm việc và tinh thần làm việc hiệu quả.

### **1.3. Các nội dung phát triển Nguồn nhân lực**

#### ***1.3.1. Phát triển thể lực***

Thể lực là tình trạng sức khỏe, là sức bền cơ bắp và tình trạng tâm, sinh lý của người lao động. Thể lực chịu ảnh hưởng bởi các yếu tố: điều kiện tự nhiên, giống nòi, mức sống vật chất, thu nhập, chế độ ăn uống, môi trường và điều kiện làm việc, nghỉ ngơi, các dịch vụ chăm sóc sức khỏe cộng đồng (giáo dục, y tế, văn hóa, thể dục thể thao...), tuổi tác, thời gian công tác, giới tính, sự rèn luyện của từng cá nhân..., ngoài yếu tố giống nòi, thu nhập và các dịch vụ chăm sóc sức khỏe giữ vai trò đặc biệt quan trọng. Những yếu tố chỉ có thể được cải thiện trên cơ sở phát triển kinh tế xã hội.

Giáo trình Nguồn nhân lực - Nguyễn Tiệp (2005), Nhà xuất bản lao động - xã hội: “Sức khỏe là sự phát triển hài hòa của con người cả về thể chất và tinh thần. Sức khỏe cơ thể là sự cường tráng, năng lực lao động chân tay. Sức khỏe tinh thần là sự dẻo dai của hoạt động tinh thần, khả năng vận động của trí tuệ, biến tư duy thành hoạt động thực tiễn; khả năng thích ứng với các biến động của môi trường xã hội”

Theo định nghĩa về sức khỏe của Tổ chức Sức khỏe Thế giới - WHO: “Sức khỏe là tình trạng hoàn toàn thoải mái cả về thể chất, tâm thần và xã hội, chứ không phải là chỉ không có bệnh hay thương tật.”

Về nâng cao thể lực, tổ chức cần quan tâm đặc biệt đến sức khỏe người lao động bởi sức khỏe có tính quyết định người đó có khả năng thực hiện được công việc mà họ đảm nhận hay không. Nếu có trí tuệ, sáng tạo nhưng sức khỏe không đảm bảo thì người lao động khó có thể thực hiện được quá trình lao động sản xuất với hiệu quả cao. Bên cạnh đó, nếu sức khỏe được đảm bảo thì con người mới có nhu cầu làm việc, mới có điều kiện phát huy sáng tạo, thực hiện tốt chuyên môn nghiệp vụ và có cơ hội tiếp thu kiến thức mới. Vì vậy, quốc gia nói chung và tổ chức nói riêng cần làm tốt công tác dân số kế hoạch hóa gia đình, chăm sóc sức khỏe nhân thân, nâng cao thể lực, tăng tuổi thọ và phát triển giống nòi. Đây là biện pháp nâng cao chất lượng Nguồn nhân lực trước mắt và lâu dài cho sự phát triển của tổ chức và sự phát triển của quốc gia.

Để đánh giá tình trạng sức khỏe của Nguồn nhân lực, người ta thường căn cứ vào các chỉ tiêu sau:

*Thứ nhất*, chỉ tiêu phản ánh chiều cao, cân nặng trung bình của nguồn nhân lực. Hiện nay người ta thường dùng phổ biến chỉ số béo gầy BMI (Body Mass Index)

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

**Bảng 1.1. Ngưỡng xác định người béo, gầy**

Mức độ béo, gầy (i)	BMI của Nam	BMI của nữ
Quá gầy	≤16	≤16
Gầy	16,1 - 18	16,1 - 18
Hơi gầy	18,1 - 20	18,1 - 18,6
Bình thường	20,1 - 25	18,7 - 23,8
Béo	25,1 - 30	23,9 - 28,6
Quá béo	> 30	> 28,6

*Thứ hai*, chỉ tiêu phản ánh sức bền và sức mạnh của Nguồn nhân lực. Cụ thể là: Quãng đường trung bình (m) chạy 5 phút đạt được; lực bóp tay thuận trung bình (kg).



*Thứ ba, tuổi thọ trung bình*

Có nhiều chỉ tiêu biểu hiện tình trạng sức khỏe. Theo quy định của Bộ Y tế nước ta có 3 loại sức khỏe:

A: Sức khỏe tốt, không mắc bệnh tật, các chỉ tiêu về sức khỏe tốt.

B: Trung bình

C: Yếu, không có khả năng lao động.

Sức khỏe là chỉ tiêu rất quan trọng. Có sức khỏe mới làm việc bình thường, cống hiến và ham thích làm việc có ích. Phân loại sức khỏe NNL của Bộ Y tế quy định được xếp theo một số mức trên cơ sở đánh giá tuyệt đối để có nhận xét định tính cho từng loại.

Bảng dưới đây cho thấy Sức khỏe con người chịu ảnh hưởng của nhiều yếu tố tự nhiên, xã hội, kinh tế, điều kiện y tế và dinh dưỡng... và được phản ánh thông qua các chỉ tiêu có thể đo lường như: chiều cao, cân nặng, sức bền, độ dẻo dai, khả năng mang vác vật nặng, tình hình bệnh tật... Nhìn chung ở Việt Nam và khu vực Á Đông, lao động nam có sức khỏe tốt hơn nữ. Có bảng dưới đây:

**Bảng 1.2: Phân loại sức khỏe theo thể lực**

Loại sức khỏe	Nam		Nữ	
	Chiều cao (cm)	Cân nặng (kg)	Chiều cao (cm)	Cân nặng (kg)
1. Rất khỏe	$\geq 163$	$\geq 51$	$\geq 154$	$\geq 48$
2. Khỏe	160 – 161	47 – 50	152 - 153	47 - 48
3. Trung bình	157 - 159	43 – 46	150 - 151	42 - 43
4. Yếu	155 - 156	41 – 42	148 - 149	410 - 41
5. Rất yếu	153-154	40	147	38-39
6. Kém	$\leq 152$	$\leq 39$	$\leq 146$	$\leq 37$

*Nguồn: TT36/TTLT-BYT-BQP, ngày 17/10/2011 của BYT và BQP*

Sức khỏe còn là sự hoàn thiện về mặt thể chất và tinh thần. Nâng cao sức khỏe là nâng cao thể chất, tinh thần cho người lao động. Sức khỏe của người lao động phản ánh trình độ phát triển NNL, biểu hiện cơ thể cường

tráng, năng lực lao động chân tay, sự dẻo dai của hoạt động tinh thần, khả năng vận dụng trí tuệ, biến tư duy thành hoạt động thực tiễn.

\* Nâng cao sức khỏe bằng việc đảm bảo các dịch vụ y tế, chăm sóc và cải thiện đời sống vật chất của người lao động, cải thiện môi trường sống, phát triển thể lực, nâng cao mức độ tải trọng của cơ thể người lao động nhằm làm tăng chất lượng nguồn nhân lực.

\* Nâng cao khả năng chịu áp lực công việc cho người lao động.

Ngày nay các doanh nghiệp cạnh tranh khốc liệt, áp lực công việc thường xuyên xảy ra đối với người lao động trong doanh nghiệp. Vì vậy việc nâng cao khả năng chịu áp lực công việc là rất cần thiết, để người lao động thích ứng với những thay đổi về công nghệ và quản lý. Đối với lao động trong doanh nghiệp thuộc các khu công nghiệp chủ yếu được tuyển dụng từ thị trường tự do có nguồn gốc từ sản xuất nông nghiệp. Làm việc trong môi trường mới mang tính chuyên môn hóa cao, có sự liên hệ, phối hợp chặt chẽ giữa các tổ, bộ phận để tạo nên một dây chuyền nhịp nhàng, thông suốt. Những thói quen làm việc cũ, những tập quán canh tác tiểu nông và những áp lực thường xảy ra buộc người lao động phải đương đầu và giải quyết do vậy người lao động cần được học tập, bồi dưỡng, rèn luyện và nâng cao khả năng chịu đựng, vượt qua để phù hợp với môi trường hoạt động.

### ***1.3.2. Phát triển Trí lực***

Trí lực của nguồn nhân lực được hình thành và phát triển thông qua con đường tuyển dụng, giáo dục, đào tạo và thực tế lao động. Đối với tiêu chí này trí lực được hiểu là thông qua trình độ học vấn, kiến thức chuyên môn, kỹ năng làm việc và kinh nghiệm làm việc:

*Trình độ học vấn:* Là khả năng về tri thức và kỹ năng để có thể tiếp thu những kiến thức chuyên môn, kỹ thuật, các kiến thức về chính trị - xã hội v.v... Trình độ học vấn được cung cấp qua hệ thống giáo dục chính quy,

không chính quy, qua quá trình học tập suốt đời của mỗi cá nhân. Trình độ học vấn là tiêu chí quan trọng đánh giá chất lượng nguồn nhân lực, trình độ học vấn là nền tảng cho việc tiếp thu các kiến thức khoa học kỹ thuật, kỹ năng nghề nghiệp.

Chỉ tiêu đánh giá trình độ học vấn của nguồn nhân lực trong các cơ quan, đơn vị thông qua bằng cấp của người lao động đạt được ở các trường, qua các cấp như: tiểu học, trung học cơ sở, trung học phổ thông.

*Trình độ chuyên môn kỹ thuật:* Là tiêu chí quan trọng khi đánh giá chất lượng nguồn nhân lực. Đào tạo và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp không những có vai trò quyết định trong việc thực hiện thành công sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hóa, phát triển toàn diện kinh tế - xã hội, mà còn tạo điều kiện cho mỗi người có thể tìm được việc làm phù hợp, có thu nhập cao hơn, từ đó nâng cao chất lượng cuộc sống. Chất lượng đào tạo có ảnh hưởng trực tiếp đến kỹ năng, trình độ nghề nghiệp của người lao động.

Trình độ chuyên môn kỹ thuật phản ánh sự am hiểu, trình độ và khả năng thực hành của người lao động trong nhiều lĩnh vực, thể hiện ở trình độ đào tạo với các chương trình bồi dưỡng sơ cấp, công nhân kỹ thuật, trường trung học chuyên nghiệp, cao đẳng, đại học và sau đại học. Lao động chuyên môn kỹ thuật bao gồm những công nhân có trình độ tương ứng bậc 3 trở lên cho tới trình độ trên đại học. Họ được đào tạo qua các trường lớp khác nhau, có bằng hoặc không có bằng cấp nhưng do kinh nghiệm trong sản xuất họ cũng có trình độ tương đương bậc 3 trở lên.

*Kỹ năng nghề:* là khả năng NNL trong ứng xử và giải quyết công việc. Khả năng này được hiểu dưới hai khía cạnh và có thể khác nhau ở tùy từng đối tượng. Có thể các đối tượng này được đào tạo như nhau nhưng khả năng giải quyết công việc ưu việt hơn, vượt trội hơn đối tượng khác. Điều đó được coi là có kỹ năng giải quyết công việc tốt hơn, khía cạnh này người ta còn gọi

là năng khiếu của NNL. Những năng khiếu được bộc lộ thông qua sự hiểu biết, nhận thức và rèn luyện để có thể giải quyết các công việc, những nhiệm vụ đặt ra cho người lao động.

Kỹ năng nghề nghiệp như ngoại ngữ, tin học, kỹ năng làm việc nhóm ... là yêu cầu quan trọng với NNL của mỗi DN, tổ chức. Nó cũng là một trong những tiêu chí đánh giá chất lượng NNL, đảm bảo NNL có thể thành công với những đòi hỏi khắt khe của thị trường cũng như của từng DN trong điều kiện cạnh tranh ngày càng quyết liệt.

Kỹ năng nghề nghiệp là những kỹ năng giúp con người tự quản lý, lãnh đạo chính bản thân mình và tương tác với những người xung quanh để cuộc sống và công việc thật hiệu quả. Kỹ năng nghề nghiệp có kỹ năng mềm mang tính chuyên môn, không phải là kỹ năng mang cá tính đặc biệt, chúng quyết định khả năng bạn có thể trở thành nhà lãnh đạo, thính giả, nhà thương thuyết hay người hòa giải xung đột.

Vì thế, NNL có thể được đào tạo như nhau nhưng kỹ năng làm việc của họ chưa chắc hoàn toàn giống nhau. Đồng thời kỹ năng được nâng lên thông qua quá trình thực hiện thao tác trực tiếp trong công việc.

*Kinh nghiệm làm việc:* thể hiện sự trải nghiệm trong công việc. Qua thời gian làm việc, có thể gọi đó là thâm niên trong cuộc đời một người. Có những nhận định cho rằng kinh nghiệm làm việc của một người trong một ngành là thể hiện gắn bó lâu dài đối với doanh nghiệp hoặc với ngành. Người nhiều kinh nghiệm làm việc có thể giải quyết công việc thuần thục và nhanh hơn người ít kinh nghiệm.

Kinh nghiệm làm việc kết hợp với trình độ và kỹ năng xử lý trong công việc tạo thành mức độ lành nghề của người công nhân kỹ thuật. Khả năng sáng tạo là vô tận, năng lực của con người thể hiện tư duy trong việc đưa ra các sáng kiến, các ý tưởng và có các quyết định nhanh nhạy linh hoạt trong

giải quyết các vấn đề. Khả năng này không phụ thuộc vào độ tuổi hay giới tính. Do đó, một con người vừa có khả năng sáng tạo, vừa có kinh nghiệm trong công việc thì có thể có kỹ năng làm việc vượt trội hơn và là tài sản quý giá của tổ chức.

Kinh nghiệm mà người lao động tích lũy phụ thuộc và nhiều yếu tố, trong đó yếu tố quan trọng là thâm niên công tác, thời gian làm việc của người lao động nói chung và thời gian đảm nhiệm ở một vị trí công việc nói riêng. Tuy nhiên, giữa kinh nghiệm tích lũy với thâm niên công tác, thời gian làm việc không hoàn toàn có mối quan hệ thuận chiều. Thâm niên công tác, thời gian làm việc chỉ là điều kiện cần cho tích lũy kinh nghiệm của người lao động nhưng chưa phải là điều kiện đủ. Điều kiện đủ để hình thành kinh nghiệm của người lao động phụ thuộc vào khả năng, nhận thức, phân tích, tổng hợp của từng cá nhân và quan trọng hơn là khả năng vận dụng kinh nghiệm đó vào thực tiễn cụ thể mà người lao động đảm nhận ở hiện tại và những biến động ở tương lai.

Tất cả các yếu tố thuộc về trí lực này là tài sản vô giá của DN mà con người là đối tượng sở hữu. Khai thác trí lực của con người hoàn toàn phụ thuộc vào tổ chức mà trong đó các cấp quản trị là quan trọng nhất. Các yếu tố này không thể mang ra cân, đo, đếm 1 cách cụ thể

### ***1.3.3. Phát triển Tâm lực***

Tiêu chí đánh giá *tâm lực* bao gồm: *tu cách phẩm chất đạo đức, lối sống; thái độ làm việc, tâm lý làm việc; khả năng chịu áp lực công việc*, có thể phân tích cụ thể một số tiêu chí đo lường tâm lực như sau:

- *Phẩm chất, đạo đức, lối sống*

Phẩm chất đạo đức được hiểu là tập hợp các nguyên tắc, quy tắc, chuẩn mực xã hội để điều chỉnh, hướng dẫn hành vi của con người đối với công việc, bản thân và trong quan hệ với người khác, với xã hội. Phẩm chất đạo

đức với tư cách là một hình thái ý thức xã hội, có tính giai cấp, tính địa phương thay đổi theo những điều kiện lịch sử cụ thể.

Chức năng cơ bản của phẩm chất đạo đức là điều chỉnh hành vi của con người theo các chuẩn mực và quy tắc được xã hội, tổ chức thừa nhận bằng sức mạnh của giáo dục, lương tâm cá nhân, dư luận xã hội, tập quán truyền thống tốt đẹp của dân tộc.

Quá trình lao động đòi hỏi người lao động phải có những phẩm chất như: tính kỷ luật, tính tự giác, tinh thần hợp tác, tác phong lao động khẩn trương, tinh thần trách nhiệm... Những phẩm chất này liên quan tới tâm lý cá nhân và gắn liền với những giá trị văn hóa của con người. Người Việt Nam có truyền thống cần cù, chịu thương chịu khó nhưng về kỷ luật và tinh thần hợp tác còn nhiều nhược điểm, làm hạn chế đến tiến trình hội nhập của nước ta. Như vậy, phẩm chất đạo đức quy định thái độ, nghĩa vụ, trách nhiệm của mỗi người đối với bản thân cũng như đối với người khác trong xã hội. Vì thế, phẩm chất đạo đức là khuôn mẫu, là tiêu chuẩn để xây dựng phong cách làm việc, lối sống và lý tưởng của mỗi người.

Để tổ chức có lực lượng lao động giỏi về chuyên môn, tốt về phẩm chất, đạo đức, nền giáo dục đào tạo phải tiến hành trang bị đồng thời các nội dung về tri thức, kỹ năng và phẩm chất đạo đức. Trong đó, đặc biệt chú ý đến giáo dục đạo đức. Giáo dục đạo đức là trang bị cho con người nhân sinh quan cuộc sống, về cái chân - thiện - mỹ; về tinh hoa của nền văn hóa dân tộc và thế giới; về tình yêu quê hương, đất nước; về tinh thần trách nhiệm cá nhân với quá khứ, hiện tại và vị lai; về sự bảo vệ và phát huy truyền thống văn hóa dân tộc; về tinh thần hợp tác trong cộng đồng và trên thế giới. Nhiệm vụ của giáo dục đào tạo là rất khó khăn và lâu dài đòi hỏi nhà nước phải có quyết tâm cao, có chiến lược, chính sách và cơ chế thích hợp.

Nâng cao phẩm chất đạo đức, lối sống gồm: nâng cao phẩm chất đạo đức cá nhân và nâng cao phẩm chất đạo đức nghề nghiệp.

Những biểu hiện chính của việc nâng cao phẩm chất đạo đức cá nhân trong công việc là: Nâng cao ý thức hướng thiện, cần kiệm, trung thực, sống có nhân nghĩa, lành mạnh, văn minh; Có tinh thần lao động chăm chỉ, nhiệt tình, cần trọng; Nâng cao ý thức tập thể, đoàn kết, phấn đấu vì lợi ích chung; Nâng cao tinh thần trách nhiệm với bản thân, với công việc và doanh nghiệp;

Các chỉ tiêu đo lường việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực qua yếu tố phẩm chất đạo đức còn mang tính định tính, khó đánh giá được chính xác. Tuy nhiên, có thể sử dụng phương pháp thống kê, điều tra và xác định các chỉ tiêu định hướng, các biểu hiện, sự chuyên biến của người lao động, chẳng hạn như việc giảm các sai phạm, hạn chế khuyết điểm của người lao động về các mặt như: vắng mặt không lý do; đi muộn về sớm; tham ô; tiết lộ bí mật Công nghệ; uống bia rượu, hút thuốc lá trong giờ làm việc; cãi nhau, gây gổ với đồng nghiệp;...

*- Thái độ làm việc và tâm lý làm việc:*

Thái độ làm việc hoàn toàn phụ thuộc vào khí chất và tính cách mỗi người lao động. Khi đứng trong một tổ chức, người lao động buộc phải tuân thủ các quy tắc, nội quy làm việc nhất định. Tuy nhiên, không phải bất cứ người nào cũng có ý thức, trách nhiệm và sự tự giác tuân thủ các quy tắc và nội quy làm việc triệt để. Đặc biệt, khi văn hóa doanh nghiệp không được quan tâm, các cấp quản trị trong doanh nghiệp không thật sự chú ý kiểm soát các hoạt động lao động thì thái độ làm việc không tốt, tiêu cực có thể làm ảnh hưởng đến chất lượng công việc, chất lượng sản phẩm. Vì vậy, ngoài các nhóm tiêu chí về trí lực, thể lực thì thái độ làm việc là nhóm yếu tố ảnh hưởng trực tiếp đến NNL trong doanh nghiệp.

Tâm lý làm việc là vấn đề chủ quan của cá nhân mỗi người trong doanh nghiệp. Tâm lý làm việc có thể chịu sự ảnh hưởng của các yếu tố khách quan và chủ quan. Ảnh hưởng của yếu tố khách quan có thể là: chế độ thù lao của DN, đánh giá sự thực hiện công việc, bầu không khí làm việc tại nơi làm việc, thời gian làm việc, bản thân công việc, nguy cơ mắc bệnh nghề nghiệp... Các yếu tố chủ quan chủ yếu phụ thuộc vào khí chất, tính cách của mỗi người. Tuy nhiên những quy định của doanh nghiệp là hàng rào để họ thực hiện chức trách và nhiệm vụ theo lý trí và tư duy khoa học. Như vậy, thái độ làm việc là những hành vi biểu hiện bên ngoài, tâm lý làm việc là những cảm xúc bên trong con người. Khi cảm xúc thay đổi khiến tâm lý làm việc biến động theo và ảnh hưởng đến thái độ làm việc của người lao động, làm thay đổi hành vi trong LD của NNL. Khi người lao động kiểm soát được hành vi của bản thân, nghĩa là kiểm soát được cảm xúc, tâm trạng, biểu hiện bằng thái độ, bằng hành vi đúng đắn tích cực là thể hiện NNL có kiến thức, văn hóa, có sự hiểu biết và phân đó được coi là có chất lượng về mặt tâm lực.

*- Khả năng chịu áp lực công việc*

Đó là sự bền bỉ của con người trong công việc cả về trí lực và thể lực. Trí lực là cơ sở để NNL có khả năng chịu áp lực, nhưng thể lực là điều kiện cần thiết không thể thiếu để con người giải quyết công việc hàng ngày và kéo dài thời gian làm việc nếu có yêu cầu. Các yếu tố thuộc tâm lực có liên quan chặt chẽ đến văn hóa doanh nghiệp. Văn hóa truyền thống của dân cư trong một nước có ảnh hưởng rất lớn đến tư duy, suy nghĩ, lễ thói, cách sống... tạo nên văn hóa, đạo đức của con người, những hành vi và thái độ thể hiện tại nơi làm việc, một phần trong đó biểu hiện khía cạnh phẩm chất đạo đức. Tuy có ảnh hưởng của văn hóa toàn cầu, trình độ và sự nhận thức giúp con người có thể kiểm soát hành vi, nhưng không phải bất cứ tình huống nào, thời điểm nào con người cũng kiểm soát được. Do đó, nhóm tiêu chí thuộc về phẩm chất đạo



đức của NNL là khó đánh giá, khó đưa ra một công thức, một nhận định hay có thể lượng hóa được như đo lường thể lực hoặc trí lực. Trong mỗi thời điểm, mỗi hoàn cảnh lại có những biểu hiện không giống nhau. Vì vậy, việc xây dựng hệ thống các tiêu chí đánh giá phẩm chất đạo đức của con người và ứng dụng vào từng hoàn cảnh sẽ là rất cần thiết trong mọi tình huống.

#### ***1.3.4. Sử dụng hợp lý và có hiệu quả Nguồn nhân lực***

Theo GS.TS Bùi Văn Nhơn (2006), “Quản lý và phát triển nguồn nhân lực xã hội”, theo nghĩa rộng, “Sử dụng Nguồn nhân lực xã hội là quá trình thu hút và phát huy lực lượng lao động xã hội vào hoạt động lao động xã hội (hoạt động lao động trong khu vực sản xuất vật chất và khu vực phi sản xuất vật chất) nhằm tạo ra của cải vật chất và văn hóa đáp ứng nhu cầu của xã hội và mỗi thành viên trong xã hội”; theo nghĩa hẹp “Sử dụng nguồn nhân lực là quá trình kết hợp sức lao động với tư liệu lao động (máy móc, thiết bị, công cụ) và đối tượng lao động (nguyên, nhiên, vật liệu, đất đai) nhằm tạo ra sản phẩm, dịch vụ có ích đã được xác định”. Như vậy có thể hiểu, việc sử dụng nguồn nhân lực trong tổ chức được thể hiện thông qua một số nội dung chủ yếu: tình sử dụng thời gian lao động trong quá trình làm việc (như tỷ lệ số giờ, ngày lao động thực tế so với tổng số giờ, ngày lao động theo chế độ hoặc theo kế hoạch); sử dụng trình độ, tay nghề của người lao động, bố trí công việc cho người lao động; điều kiện làm việc và bảo đảm an toàn trong lao động; hoạt động đào tạo, bồi dưỡng người lao động; chế độ đãi ngộ cho người lao động nhằm tăng năng suất lao động cá nhân. Sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực, nhất là nguồn nhân lực có trình độ, là nội dung quan trọng của phát triển nguồn nhân lực trong tổ chức. Vấn đề này ảnh hưởng trực tiếp đến nâng cao năng suất lao động, giảm chi phí lao động trong một đơn vị sản phẩm và dịch vụ. Đặc biệt ngày nay nước ta đang chuyển dần từ công nghệ sử dụng nhiều lao động sang công nghệ sử dụng nhiều vốn (công nghệ hiện đại, công

nghệ cao đảm bảo tăng trưởng kinh tế cao), hệ số co giãn việc làm so với GDP có xu hướng giảm, điều này đòi hỏi tăng nhanh cầu sử dụng nguồn nhân trình độ cao trong tổ chức.

Sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực là một vấn đề hết sức quan trọng nhằm đảm bảo sử dụng đúng người, đúng việc, đúng nơi, đúng lúc không để lãng phí nguồn lực nguồn chất xám. Ngoài ra, phân công lao động dựa trên năng lực và phân tích công việc sẽ tạo động lực phấn đấu, cống hiến và vươn lên của người lao động trong quá trình làm việc. Khi cơ hội thăng tiến mở rộng, người lao động sẽ có động lực để sáng tạo, bứt phá nhằm khẳng định khả năng. Bất kỳ một tổ chức, một doanh nghiệp nào cũng nỗ lực sử dụng có hiệu quả các nguồn lực nói chung và đội ngũ nhân viên nói riêng, nhằm đáp ứng mọi yêu cầu của công việc hiện tại cũng như trong tương lai. Phát triển nguồn nhân lực trong tổ chức về số lượng và chất lượng chỉ đạt được kết quả tốt khi gắn chúng với hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực. Để sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực, tổ chức cũng không thể không chú ý đến các chế độ đãi ngộ cho người lao động, môi trường làm việc, bảo đảm an toàn trong lao động, kỷ luật lao động để từ đó tạo ra được các kích thích về vật chất và tinh thần giúp người lao động làm việc hiệu quả hơn.

Nói cách khác, hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực trong tổ chức vừa là yếu tố cấu thành vừa là tiêu chí đánh giá chất lượng sự phát triển nguồn nhân lực. Nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực, trước hết cần xây dựng và hoàn thiện cơ chế, chính sách, phương pháp, nghệ thuật dùng người, sao cho không chỉ đặt đúng người, đúng việc, đúng nơi, đúng lúc mà còn phải bồi dưỡng, tạo điều kiện môi trường làm việc tối đa để con người có thể phát huy được năng lực, sức sáng tạo trong công việc.

Để có phương án tối ưu sử dụng nguồn nhân lực trong tổ chức cần tiến hành một số công việc sau:

+ Rà soát, phân tích, đánh giá thường xuyên đội ngũ lao động, thông qua đó phân tích tình hình thực hiện công việc của người lao động;

+ Xây dựng và thực hiện tốt công tác quy hoạch phát triển tổ chức ngắn, trung, dài hạn;

+ Đặt ra những thách thức mới cho người lao động để khuyến khích họ nỗ lực vươn lên trong thực hiện nhiệm vụ và tự đào tạo nâng cao trình độ, năng lực. Có chính sách đãi ngộ thỏa đáng đối với những người hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ;

+ Có động viên về tinh thần áp dụng đa dạng, phong phú; xây dựng văn hóa tổ chức theo hướng dân chủ, cởi mở, hợp tác để phát huy tối đa tố chất sáng tạo của đội ngũ lao động.

Bất kỳ tổ chức nào muốn tồn tại, phát triển và phát triển bền vững cần làm tốt công tác quản lý, sử dụng hợp lý, có hiệu quả nguồn nhân lực, phải chú ý đến cân đối cung cầu lao động trong không gian và thời gian, cũng như sự biến động thường xuyên quan hệ này. Đặc biệt chú ý đến chính sách sử dụng nguồn nhân lực như: chế độ lương, thưởng, chế độ làm việc...

### ***1.3.5. Đào tạo chuyên môn nghiệp vụ, kỹ năng mới để tương thích với sự biến động của Nguồn nhân lực***

Nâng cao khả năng của người lao động trên nhiều khía cạnh để đáp ứng yêu cầu cao hơn trong hoạt động nghề nghiệp hiện tại hoặc để trang bị kỹ năng mới cho việc thay đổi công việc trong tương lai. Về đào tạo, cần kết hợp giữa đào tạo một chuyên môn sâu với trang bị kiến thức để người lao động hiểu biết, nhận thức rộng. Về chuyên môn, người lao động cần biết nhiều nghề, trong đó giỏi một nghề. Điều này làm thêm sự phong phú trong lao động, tránh nhàm chán và kết hợp các hoạt động đa dạng, tăng thêm hoạt động có ích của người lao động. Trong sự cạnh tranh của thị trường lao động ngày càng khốc liệt, đi ngược lại điều này, người lao động sẽ bị đào thải chính

mình. Muốn vậy, bản thân người lao động luôn luôn phải có khả năng tự thích ứng với những công việc mới thông qua sự tự rèn luyện, học tập, cập nhật kiến thức, nâng cao kỹ năng, thay đổi thái độ, hành vi của mình trong công việc để thích nghi với điều kiện mới.

Bối cảnh hội nhập quốc tế đặt ra những yêu cầu và đòi hỏi cao về nguồn nhân lực cần phải có kỹ năng làm việc. Bởi lẽ, kỹ năng làm việc là một trong những yếu tố quyết định đến sự thành công trong sự nghiệp của cá nhân người lao động và tác động trực tiếp đến kết quả sản xuất kinh doanh của tổ chức. Qua khảo sát năm 2010 của Tổng cục dạy nghề, kỹ năng làm việc của người lao động thực tế được các tổ chức đánh giá là quan trọng nhất, kết quả được hỏi gần 3000 doanh nghiệp thì người sử dụng lao động đều trả lời đối với yếu tố “kỹ năng làm việc” là quan trọng nhất (81%), tiếp đến là “phối hợp tốt trong nhóm” (55,6), “ý thức, kỷ luật tốt” (35,5%).

#### **1.4. Các nhân tố ảnh hưởng tới phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp**

##### ***1.4.1. Các nhân tố bên ngoài doanh nghiệp***

- Môi trường pháp lý đưa ra những quy định ràng buộc về quyền, lợi ích, trách nhiệm giữa nhà nước, người lao động và doanh nghiệp

Chiến lược phát triển nhân lực Việt Nam thời kỳ 2011-2020 đã được Chính phủ thông qua trong Quyết định số 579/QĐ-TTg ngày 19-4-2011. Đồng thời Quy hoạch phát triển nhân lực Việt Nam giai đoạn 2011-2020 cũng đã được Thủ tướng Chính phủ ký tại Quyết định 1216/QĐ-TTg ngày 22-7-2011. Đó là những văn bản pháp lý quan trọng có tính định hướng để phát triển nhân lực Việt Nam đến năm 2020. Theo Quyết định số 1216/QĐ-TTg ngày 22-7-2011 của Thủ tướng Chính phủ về việc phê duyệt quy hoạch phát triển nhân lực Việt Nam giai đoạn 2011-2020 thì trong 5 năm (2015-

2020) cần tăng nhanh tỷ lệ nhân lực qua đào tạo trong nền kinh tế với cơ cấu hợp lý.

- Môi trường kinh tế chính trị

Môi trường kinh tế bao gồm các yếu tố như tốc độ tăng trưởng và sự ổn định của nền kinh tế, sức mua, sự ổn định của giá cả, tiền tệ, lạm phát, tỷ giá hối đoái...tất cả các yếu tố này đều ảnh hưởng đến hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Những biến động của các yếu tố kinh tế có thể tạo ra cơ hội và cả những thách thức với doanh nghiệp. Diễn biến của nền kinh tế lên hay xuống thì cung cầu nhân lực trên thị trường lao động cũng có xu hướng biến động theo, từ đó sẽ tác động tới chất lượng nhân lực trong từng giai đoạn của nền kinh tế.

Môi trường chính trị bao gồm các yếu tố chính phủ, hệ thống pháp luật, xu hướng chính trị...các nhân tố này ngày càng ảnh hưởng lớn đến hoạt động của doanh nghiệp. Sự ổn định về chính trị, nhất quán về quan điểm, chính sách lớn luôn là sự hấp dẫn của các nhà đầu tư. Trong xu thế toàn cầu hiện nay, mối liên hệ giữa chính trị và kinh doanh không chỉ diễn ra trên bình diện quốc gia mà còn thể hiện trong các quan hệ quốc tế.

- Tiến bộ khoa học công nghệ

Một trong những yếu tố ảnh hưởng lớn đến quá trình sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp là việc áp dụng tiến bộ khoa học công nghệ; do vậy đào tạo nguồn nhân lực sao cho trình độ của họ bắt kịp được yêu cầu của sản xuất kinh doanh là một đòi hỏi cấp thiết. Các công ty hoạt động trong lĩnh vực công nghệ thông tin càng có thuận lợi khi tiếp cận nhanh chóng hơn so với các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực khác. Song cũng đặt ra bài toán việc ứng dụng bài toán Công nghệ thông tin vào quản lý nguồn nhân lực là không hề dễ dàng. Sự thay đổi này ảnh hưởng rất lớn đến nguồn nhân lực của doanh nghiệp.

Trong vài thập niên sắp tới, nhiệm vụ nhiều thách đố nhất đối với nhà quản trị là đào tạo huấn luyện nhân viên của mình theo kịp với đà phát triển quá nhanh của khoa học kỹ thuật hiện đại. Sự thay đổi khoa học kỹ thuật này đòi hỏi phải có thêm nhân viên mới có khả năng và việc tuyển mộ những người này không phải là chuyện dễ. Khi khoa học kỹ thuật thay đổi có một số công việc hoặc một số chức năng lao động không còn cần thiết nữa. Do đó, công ty cần phải đào tạo lại lực lượng lao động hiện tại của mình. Sự phát triển nhanh của khoa học kỹ thuật cũng đồng nghĩa với việc chi phí sản xuất sẽ giảm dần do chỉ cần ít người hơn mà vẫn sản xuất ra số lượng sản phẩm tương tự nhưng chất lượng hơn. Điều này có nghĩa là nhà quản trị phải tổ chức và sắp xếp lại cách thức sản xuất cho lực lượng lao động dư thừa.

- Thị trường của doanh nghiệp

Thị trường luôn biến động do tác động của nhiều nhân tố khác nhau. Trong quá trình kinh doanh, doanh nghiệp phải luôn nắm bắt kịp thời sự biến động của thị trường mà DN tham gia, trên cơ sở hiểu rõ các nhân tố ảnh hưởng và tác động đến thị trường, đánh giá mức độ tác động của các nhân tố này để điều chỉnh phương án sản xuất kinh doanh. Từ kế hoạch kinh doanh, các doanh nghiệp sẽ điều chỉnh về chính sách phát triển nguồn nhân lực sao cho phù hợp.

Các điều kiện bên ngoài đặc biệt là cơ chế, chính sách của nhà nước sẽ tác động, chi phối chiến lược phát triển sản xuất kinh doanh và các điều kiện bên trong doanh nghiệp: mô hình tổ chức bộ máy, quy mô, cơ cấu lao động, ngành nghề kinh doanh... Do đó, ngoài tác động trực tiếp về cơ chế chính sách phát triển nguồn nhân lực, điều kiện bên ngoài có ảnh hưởng nhiều chiều, gián tiếp đến phát triển nguồn nhân lực thông qua yếu tố bên trong: mục tiêu chiến lược, chính sách, quy mô, cơ cấu tổ chức, môi trường làm việc, tình hình sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp

### ***1.4.2. Các nhân tố bên trong doanh nghiệp***

- Mục tiêu, chiến lược, chính sách của doanh nghiệp

Mỗi công ty đều có sứ mạng và mục đích riêng của mình. Mỗi cấp quản trị phải hiểu rõ sứ mạng của công ty mình, hiểu nguyện vọng của các bộ phận chuyên môn như sản xuất, kinh doanh, marketing, tài chính và quản trị nguồn nhân lực. Mỗi bộ phận chuyên môn này phải dựa vào định hướng của công ty để đề ra mục tiêu, nhiệm vụ cụ thể những việc phải thực hiện của bộ phận mình.

Một doanh nghiệp bắt đầu hình thành vào một thời điểm nào đó với một số nguồn tài nguyên (nhân, vật lực) và mong muốn sử dụng những nguồn tài nguyên này, để đạt được mục tiêu của doanh nghiệp thường là dưới dạng mức lợi nhuận nào đó. Do vậy, mới nhận định: Lợi nhuận là tiêu chí đánh giá hiệu quả của việc sử dụng nguồn tài nguyên của doanh nghiệp. Và cách làm như thế nào để đạt được những mục tiêu này thì đó chính là chiến lược của công ty. Điều này có nghĩa là những mong muốn được đề cập như tăng thị phần, tạo một hình ảnh mới, đạt được x% tăng trưởng về doanh số .v.v. thực tế là những nhiệm vụ chiến lược công ty. Muốn tăng doanh số, thị phần... tổ chức phải nâng cao trình độ của người lao động, phải phát triển nguồn nhân lực.

Các chính sách của công ty là kim chỉ nam hướng dẫn, chứ không phải luật lệ cứng nhắc, do đó nó uyển chuyển, đòi hỏi phải giải thích và cân nhắc. Nó có ảnh hưởng quan trọng đến cách hành xử công việc của các cấp quản trị. Các nhà quản lý sử dụng chính sách như những khẩu hiệu hành động hằng ngày hướng vào gia tăng sản lượng, giảm chi phí và cuối cùng là tăng hiệu quả sản xuất.

- Quy mô, cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp

Quy mô, cơ cấu tổ chức quyết định cơ cấu nguồn nhân lực cần phù hợp

với chiến lược sản xuất kinh doanh; do vậy quy mô, cơ cấu tổ chức ảnh hưởng tới phát triển nguồn nhân lực thông qua phương hướng phát triển sản xuất theo lĩnh vực hoạt động trong từng thời kỳ. Doanh nghiệp nằm trong loại có quy mô lớn, trung bình và nhỏ thì mức độ và hình thức phát triển nhân lực sẽ khác nhau. Với doanh nghiệp có quy mô lớn thì số lượng lao động sẽ lớn, do vậy cần cân nhắc về phương hướng phát triển nguồn nhân lực sao cho phù hợp, đầu tư nhân lực không dàn trải, có trọng tâm, trọng điểm mà vẫn đảm bảo nhu cầu của tổ chức.

Nhu cầu Nguồn nhân lực trong doanh nghiệp là nhu cầu dẫn dắt, nhu cầu phát sinh, nhu cầu được lấy ra từ mức sản xuất mà doanh nghiệp dự định phải tiến hành. Mà mức sản xuất lại tùy thuộc và nhu cầu của xã hội về những hàng hóa và dịch vụ mà doanh nghiệp phải sản xuất và cung ứng trước vào Tổng cầu nói chung, cầu cá biệt của từng thị trường, từng ngành, từng doanh nghiệp. Khi cầu, loại hàng hóa, dịch vụ doanh nghiệp đang sản xuất tăng thì nhu cầu các nguồn lực sẽ tăng, sản xuất nhiều trong đó có nhu cầu về Nguồn nhân lực.

- Tình hình sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp

Báo cáo kết quả kinh doanh của doanh nghiệp là một trong những yếu tố tác động đến phát triển nguồn nhân lực của doanh nghiệp. Khi doanh nghiệp sản xuất kinh doanh thuận lợi, có xu hướng mở rộng, thì hoạt động, tuyển dụng, đào tạo và bồi dưỡng, đánh giá, kích thích nhân lực sẽ ở mức cao hơn, ngược lại khi doanh nghiệp kinh doanh không thuận lợi các hoạt động nhân lực cũng sẽ bị ảnh hưởng. Vì vậy, các nhà kinh tế gọi hoạt động quản trị nhân lực (trong đó có nội dung phát triển nguồn nhân lực) là những hoạt động được suy ra từ kỹ năng và những nỗ lực phát triển sản xuất kinh doanh. Nó không tự thân gắn liền với khối lượng hàng hóa dịch vụ mà doanh nghiệp dự định sản xuất.



- Môi trường làm việc

Môi trường làm việc là yếu tố quan trọng để doanh nghiệp có điều kiện thuận lợi hơn trong việc thu hút NNL cho mình, đặc biệt là NNL có chất lượng cao nhằm thúc đẩy sản xuất kinh doanh, tăng hiệu quả sử dụng các nguồn lực. Về công tác quản lý, điều hành, các nhà quản trị đều hiểu rằng phương thức dựa vào sự giám sát và chỉ huy nghiêm ngặt là không phù hợp. Nó dần bị thay thế bởi một phương thức quản lý chú trọng nhiều hơn đến tính nhân văn, một phương thức có khả năng kích thích tính tự chủ, sáng tạo.

### **1.5. Kinh nghiệm của một số tổ chức trong và ngoài nước về phát triển nguồn nhân lực**

#### ***1.5.1. Kinh nghiệm phát triển nguồn nhân lực của doanh nghiệp một số nước trên thế giới***

- Hàn Quốc

Hàn Quốc là một quốc gia rất nghèo về tài nguyên thiên nhiên nhưng vươn lên thành một trong 15 nước phát triển nhất trên thế giới. Có được thành tựu ngày nay chính là dựa vào NNL. Chính phủ Hàn Quốc khẳng định mục tiêu: bồi dưỡng tính sáng tạo, tinh thần kỷ luật tự giác, tính cạnh tranh, phát triển khả năng và nhân cách, bảo vệ, phát huy sức mạnh, ý chí dân tộc, năng lực, trí tuệ của người Hàn Quốc lên những trình độ cao nhất, đưa Hàn Quốc trở thành một quốc gia có vai trò chủ chốt trong các vấn đề của thế giới. Do đó, đào tạo để phát triển NNL là mối quan tâm không chỉ được Chính phủ mà các hãng kinh doanh, dân chúng đều tạo điều kiện tốt nhất cho đào tạo.

Tại Hàn Quốc, chính sách giáo dục được xây dựng phù hợp với đòi hỏi của nền kinh tế. Đây là nội dung quan trọng trong chiến lược phát triển nguồn nhân lực của quốc gia này. Năm 1950, Chính phủ Hàn Quốc chủ trương xóa mù chữ cho toàn dân. Những năm sau đó, hệ thống giáo dục dần được đẩy mạnh như: phát triển giáo dục hướng nghiệp trong các trường trung học (năm

1960); các trường dạy nghề kỹ thuật (năm 1970); đẩy mạnh hoạt động nghiên cứu và giáo dục trên lĩnh vực khoa học cơ bản và công nghệ, nâng cao chất lượng giáo dục và học suốt đời. Năm 1992, Hàn Quốc thực hiện cải cách giáo dục với mục tiêu tái cấu trúc hệ thống giáo dục hiện có thành một hệ thống giáo dục mới, bảo đảm cho người dân được học suốt đời. Tháng 12-2001, Chính phủ Hàn Quốc công bố Chiến lược quốc gia lần thứ nhất về phát triển nguồn nhân lực giai đoạn 2001-2005. Tiếp đó, Chiến lược quốc gia lần thứ hai về phát triển nguồn nhân lực thời kỳ 2006-2010 được xây dựng và thực hiện hiệu quả.

Nội dung chính của các chiến lược là đề cập sự tăng cường hợp tác giữa các doanh nghiệp, trường đại học và các cơ sở nghiên cứu; nâng cao trình độ sử dụng và quản lý nguồn nhân lực, nâng cao tính chuyên nghiệp của nguồn nhân lực trong khu vực công; xây dựng hệ thống đánh giá và quản lý kiến thức, kỹ năng và công việc; xây dựng kết cấu hạ tầng thông tin cho phát triển nguồn nhân lực; xây dựng và phát triển thị trường tri thức... có lẽ đây là bài học rất bổ ích với Việt Nam hiện nay.

#### - Nhật Bản

Nhật Bản là một trong những nước đi đầu trong phát triển nguồn nhân lực. Xuất phát từ việc xác định rằng, nước Nhật nghèo tài nguyên thiên nhiên, để phát triển, chỉ có thể trông chờ vào chính mỗi người dân Nhật Bản, Chính phủ nước này đã đặc biệt chú trọng tới giáo dục - đào tạo, thực sự coi đây là quốc sách hàng đầu. Theo đó, chương trình giáo dục đối với cấp tiểu học và trung học cơ sở là bắt buộc; tất cả học sinh trong độ tuổi từ 6 đến 15 tuổi được học miễn phí. Kết quả là, tỷ lệ học sinh thi đỗ vào các trường đại học, cao đẳng ở nước này ngày càng nhiều. Nhật Bản trở thành một trong những cường quốc giáo dục của thế giới.

Quản trị NNL trong DN vừa là một khoa học vừa là một nghệ thuật rất được chú trọng tại Nhật. Sự coi trọng từng cá nhân trong các công ty Nhật bản là căn cứ xác lập sự thành công trên toàn thế giới. Phương thức quản trị này chính là chìa khóa để chất lượng nguồn nhân lực tại các công ty Nhật bản được nâng cao và được thế giới công nhận. Ví dụ tại TOYOTA và ISUZU, hai thương hiệu nổi tiếng thế giới trong thị trường ô tô.

Quản trị NNL là một hoạt động quản trị chung không trực tiếp tạo ra hình thái vật chất của sản phẩm nhưng lại không thể thiếu và hỗ trợ cho các hoạt động chính tạo ra sản phẩm. Toyota và Isuzu cũng như các công ty Nhật Bản khác chịu ảnh hưởng văn hóa coi trọng con người, áp dụng chế độ “việc làm trọn đời” trong hầu hết các vị trí chủ chốt và tạo ra động lực cống hiến rất cao của NNL. Thêm vào đó, gia đình nhân viên cũng được quan tâm thỏa đáng, trong khi họ tận tâm với công ty, gia đình nhân viên sẽ được chăm sóc khi có biến cố không may. Văn hóa Nhật Bản luôn được gìn giữ, tuân thủ và trân trọng trong mọi tình huống và được áp dụng thành công vào nhiều loại doanh nghiệp. Bản thân NNL khi được đãi ngộ theo chế độ này, tỏ rõ rất trung thành, những nguồn lực không áp dụng chế độ “việc làm trọn đời” (khoảng 6%) là những người chưa thực sự gắn bó với một công việc dễ bị sa thải khi có biến động giảm sản xuất hay tiêu thụ trong công ty.

- Singapore

Trong khu vực Đông Nam Á, Singapore được coi là hình mẫu về phát triển nguồn nhân lực. Thực tế đã minh chứng, quốc gia nhỏ bé này đã rất thành công trong việc xây dựng một đất nước có trình độ dân trí cao và hệ thống giáo dục phát triển hàng đầu châu Á.

Hệ thống giáo dục của nước này rất linh hoạt và luôn hướng đến khả năng, sở thích cũng như năng khiếu của từng học sinh nhằm giúp các em phát huy cao nhất tiềm năng của mình. Bên cạnh việc ứng dụng các tiến bộ của

khoa học - công nghệ mới vào giảng dạy, chương trình đào tạo của Singapore luôn chú trọng vào giáo dục nhân cách, truyền thống văn hóa dân tộc.

Chủ trương thu hút sinh viên quốc tế đến học tập, Chính phủ Singapore miễn xét thị thực cho du học sinh quốc tế, không đòi hỏi phải chứng minh tài chính, chi phí học tập vừa phải, môi trường học tập hiện đại, các ngành nghề đào tạo đa dạng... Nhà nước Singapore chỉ đầu tư vào rất ít trường công lập để có chất lượng mẫu mực, có chính sách tín dụng thích hợp để thu hút đào tạo nhân tài. Đối với khối ngoài công lập, Chính phủ tạo điều kiện để phát triển, khuyến khích việc liên thông, liên kết với nước ngoài, mời gọi các đại học quốc tế đặt chi nhánh...

Singapore - một quốc gia có rất ít các trường công lập nhưng đều là các trường trọng điểm quốc gia. Chính sách đào tạo nhân tài và ứng dụng khoa học tiến bộ trong giảng dạy, tạo môi trường học tập hiện đại để khơi gợi và phát huy tiềm năng của người học. Để thu hút nhân tài và mở rộng quy mô đào tạo vươn lên tầm quốc tế, Singapore liên kết với nhiều trường Đại học trên thế giới. Các học sinh nước ngoài đến học tại Singapore không cần Visa, gia đình không cần chứng minh khả năng tài chính và chi phí học tập cũng không cao so với nhiều quốc gia khác. Đây là điểm khác biệt nhưng đang thể hiện sự hấp dẫn với rất nhiều người cần địa chỉ đào tạo của nhưng quốc gia Đông Nam Á và Thế giới.

- Trung Quốc

Trung Quốc - quốc gia có số dân chiếm 1/3 dân số thế giới, đào tạo và sử dụng có hiệu quả NNL là mục tiêu xây dựng xã hội toàn diện về mọi mặt trong chiến lược phát triển của Trung Quốc. Vốn đầu tư cho phát triển NNL chiếm 15% tổng sản phẩm quốc nội. Gửi người lao động đi học tập và nghiên cứu trên mọi lĩnh vực trong đời sống kinh tế xã hội ở nhiều nước trên thế giới để có cái nhìn tổng thể và toàn diện trong định hướng phát triển đất nước. Chú

trọng sử dụng nhân tài để xây dựng Trung Quốc cường thịnh; Xây dựng, đào tạo, bồi dưỡng và sử dụng đội ngũ trí thức, người tài và đề cao sáng tạo tri thức của người lao động một cách tôn trọng và khoa học.

Tại Trung Quốc, Chính phủ đang hết sức quan tâm đến việc đào tạo và sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực hiện có trong nước, nhằm nâng cao chất lượng nguồn lực này khi chuyển dần sang kinh tế tri thức.

Năm 2003, Trung Quốc đã đề ra Chiến lược tăng cường hơn nữa công tác bồi dưỡng, đào tạo nhân tài nhằm thực hiện mục tiêu xây dựng toàn diện xã hội khá giả được đề ra trong Đại hội XVI của Đảng Cộng sản Trung Quốc. Nội dung của chiến lược là: lấy nhân tài chân hưng đất nước, xây dựng đội ngũ đông đảo nhân tài có chất lượng cao; kiên quyết quán triệt phương châm tôn trọng lao động, trí thức, tôn trọng nhân tài và sự sáng tạo, lấy thúc đẩy phát triển làm xuất phát điểm cơ bản của công tác nhân tài, điều chỉnh nhân tài một cách hợp lý, lấy xây dựng năng lực làm điều cốt lõi, ra sức đẩy mạnh công tác bồi dưỡng nhân tài, kiên trì đổi mới sáng tạo, nỗ lực hình thành cơ chế đánh giá và sử dụng nhân tài một cách khoa học...

### ***1.5.2. Bài học đối với Đài truyền hình kỹ thuật số VTC***

Hội nhập quốc tế tạo cơ hội cho phát triển ngành thông qua chuyển giao vốn, công nghệ, kinh nghiệm quản lý và đặc biệt là đào tạo NNL.

Đào tạo để nâng cao chuyên môn, tay nghề cho NNL luôn được quan tâm và tạo điều kiện cho NNL học tập, phát triển kỹ năng nghề cũng như phát triển NNL cho Đài VTC.

Xây dựng và thực thi chính sách thu hút và trọng dụng NNL chất lượng cao, đặc biệt là nhân tài.

Học tập kinh nghiệm một số nước, Tổng công ty VTC là đơn vị tiên phong trong việc nghiên cứu và đưa công nghệ Truyền hình kỹ thuật số áp dụng thành công vào Việt Nam, là tiền đề quan trọng để Bộ TT&TT xây dựng

và trình Thủ tướng Chính phủ phê duyệt Đề án “Số hóa truyền dẫn, phát sóng truyền hình mặt đất đến năm 2020”, khởi đầu cho cuộc cách mạng về công nghệ của ngành Truyền hình Việt Nam theo hướng công nghệ kỹ thuật số tiên tiến.

Điểm khác biệt của định hướng đào tạo VTC là áp dụng và phát triển triệt để mô hình đào tạo kết hợp giữa nhà trường và doanh nghiệp. Sinh viên sẽ được tiếp xúc ngay với môi trường doanh nghiệp, với những công việc gắn liền với truyền thông đa phương tiện. Ra trường, sinh viên sẽ làm việc được ngay, không mất thời gian đào tạo lại. Mô hình đào tạo VTC có ưu điểm nổi trội là sát thực tế, theo tiêu chuẩn và xu hướng quốc tế, gắn với nhu cầu cụ thể về nhân lực của doanh nghiệp. Từ đó, VTC sẽ tạo ra nguồn nhân lực chất lượng cao vừa có nền tảng kiến thức bài bản vừa có kiến thức và kinh nghiệm thực tế. Mục tiêu đào tạo VTC là cung cấp cho xã hội các Công dân toàn cầu được trang bị đầy đủ kiến thức chuyên môn và trình độ ngoại ngữ có thể làm việc ở bất kỳ đâu trên thế giới.

## **Tiểu kết Chương 1**

Một quốc gia muốn phát triển thì cần phải có các nguồn lực của sự phát triển kinh tế như: tài nguyên thiên nhiên, vốn, khoa học - công nghệ, con người... Trong các nguồn lực đó thì nguồn lực con người là quan trọng nhất, có tính chất quyết định trong sự tăng trưởng và phát triển kinh tế của mọi quốc gia từ trước đến nay.

Trong chương 1 tác giả đã trình bày một số vấn đề mang tính lý luận cơ bản về nhân lực, nguồn nhân lực, phát triển nguồn nhân lực. Luận văn chỉ rõ các tiêu chí đánh giá phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp. NNL phải khỏe cả về thể chất và tinh thần. Không chỉ hoàn thiện về trình độ chuyên môn, đầy đủ kiến thức khoa học kỹ thuật công nghệ, tác phong chuyên nghiệp, NNL cần có ý thức tự lực, trách nhiệm cộng đồng, tôn trọng văn hóa truyền thống quốc gia. Sự hội nhập ngày càng sâu và rộng trên tất cả các mặt của cuộc sống, NNL phải thể hiện được trí tuệ của bản thân và sức mạnh dân tộc để tạo ra một cách nhìn nhận mới, một diện mạo mới cho người Việt Nam.

Tác giả cũng đưa ra các nhân tố tác động và một số kinh nghiệm phát triển NNL của một số nước trên thế giới đồng thời rút ra được những bài học kinh nghiệm đối với Đài truyền hình kỹ thuật số VTC.

## **Chương 2:**

# **THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC ĐÀI TRUYỀN HÌNH KỸ THUẬT SỐ VTC**

### **2.1. Khái quát chung về Đài truyền hình kỹ thuật số VTC**

#### **2.1.1. Quá trình ra đời Đài truyền hình kỹ thuật số VTC**

Đài THKTS VTC là một trong hai Đài truyền hình quốc gia phủ sóng toàn quốc, thực hiện những nhiệm vụ thông tin, tuyên truyền quốc gia, có nhiều đóng góp tích cực cho sự phát triển của ngành truyền hình của Việt Nam.

Tiền thân của Đài THKTS VTC là Ban Biên tập Truyền hình Kỹ thuật số, trực thuộc Công ty Đầu tư và Phát triển Công nghệ Truyền hình Việt Nam (nay là Tổng Công ty Truyền thông Đa phương tiện VTC) được thành lập theo Quyết định số 34/2004/QĐ-BBCVT ngày 19 tháng 8 năm 2004 của Bộ Bru chính viễn thông (nay là Bộ Thông tin và Truyền thông).

- Ngày 14 tháng 10 năm 2005, Công ty đầu tư và Phát triển công nghệ truyền hình Việt Nam (VTC) được Bộ Văn hóa - Thông tin cấp Giấy phép hoạt động truyền hình số mặt đất số 135/GP-BVHTT. Trong đó, quy định Ban Biên tập Truyền hình Kỹ thuật số sản xuất 05 kênh chương trình gồm: VTC1, VTC2, VTC3, VTC4 và VTC5.

- Ngày 21 tháng 7 năm 2006, Bộ Bru chính Viễn thông ban hành quyết định 675/QĐ-BBCVT về việc đổi tên và quy định chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn, cơ cấu tổ chức của Đài Truyền hình VTC thuộc Tổng Công ty VTC.

- Ngày 01 tháng 8 năm 2007, Bộ Văn hóa - Thông tin cấp Giấy phép hoạt động truyền hình kỹ thuật số mặt đất số 72/GP-BVHTT cho Đài Truyền hình VTC.



- Ngày 23 tháng 5 năm 2012, Bộ Thông tin và Truyền thông cấp lại Giấy phép hoạt động truyền hình số 873/GP-BTTTT cho Đài Truyền hình VTC.

- Nghị định 132/2013/NĐ-CP của Chính phủ ngày 16/10/2013 chuyển Đài THKTS VTC thành đơn vị sự nghiệp trực thuộc Bộ Thông tin và Truyền thông, theo đó ngày 24/12/2013 Bộ Thông tin và truyền thông đã ban hành quyết định 1819/QĐ-BTTTT quy định về chức năng nhiệm vụ, quyền hạn và cơ cấu tổ chức của Đài THKTS VTC.

Trong quá trình hình thành và phát triển, Đài THKTS VTC đã trải qua nhiều biến động, thăng trầm, từng bước khẳng định và ghi tên thương hiệu Truyền hình kỹ thuật số VTC trên bản đồ truyền hình quốc gia. Đài THKTS VTC đã góp phần đem đến cho khán giả cả nước những lựa chọn mới, tạo ra xung lực cạnh tranh lành mạnh giữa các đơn vị sản xuất truyền hình, từ đó chất lượng nội dung được nâng cao, mang lại đời sống tinh thần tươi mới cho cộng đồng và lợi ích cho xã hội.

Đài THKTS VTC là đài truyền hình quốc gia, là cơ quan thuộc Chính phủ, thực hiện chức năng thông tin, tuyên truyền đường lối, chính sách của Đảng, pháp luật của Nhà nước và cung ứng các dịch vụ công; góp phần giáo dục, nâng cao dân trí, phục vụ đời sống tinh thần của nhân dân bằng các chương trình truyền hình. Đài THKTS VTC chịu sự quản lý của Bộ Thông tin và Truyền thông về hoạt động báo chí và tần số phát sóng.

Sự ra đời và phát triển vượt bậc của Đài THKTS VTC trong những năm qua đã tạo ra bước phát triển mới cho ngành truyền hình Việt Nam và một số đài truyền hình địa phương trong cả nước. Nếu như trước đây khán giả chỉ có thể xem một số kênh truyền hình của Đài truyền hình Việt Nam và một số đài truyền hình địa phương thì giờ đây khán giả có thể thưởng thức nhiều kênh truyền hình có nội dung phong phú, đa dạng và đặc sắc. Có thể khẳng

định các kênh truyền hình của Đài THKTS VTC đã trở thành món ăn tinh thần không thể thiếu đối với khán giả trên mọi miền Tổ quốc và kiều bào ở nước ngoài. Sau 9 năm hoạt động, Đài Truyền hình VTC đã phát triển nhanh chóng về quy mô. Hiện nay, Đài đang sản xuất, phát sóng 15 Kênh chương trình SD và 5 Kênh chương trình HD, trong đó có 4 Kênh truyền hình thiết yếu quốc gia gồm Kênh VTC1 - Thời sự, chính trị, tổng hợp; VTC10 - Văn hóa Việt; VTC14 - Phòng chống thiên tai, phục vụ cộng đồng; VTC16 - Nông nghiệp, nông thôn, nông dân. Nội dung các chương trình của Đài ngày càng phong phú phục vụ nhiệm vụ thông tin, tuyên truyền, đưa chủ trương, định hướng của Đảng, công tác điều hành của Chính phủ và hoạt động của Quốc hội đến với nhân dân. Mỗi ngày trên kênh VTC1 sản xuất, phát sóng 5 chương trình thời sự và nhiều chuyên đề chính luận, đặc biệt là chương trình “Diễn đàn lập pháp”, chương trình “Vietnam online” đi sâu, phản ánh kịp thời, trung thực, đúng định hướng công tác điều hành của Chính phủ và hoạt động của Quốc hội. Kênh VTC10, VTC14, VTC16 sản xuất theo kế hoạch đặt hàng của Nhà nước, mỗi ngày phát mới 720 phút chương trình, đưa thông tin, tri thức, văn hóa đến với đồng bào xa tổ quốc, người dân ở vùng sâu, vùng xa, vùng nông thôn, miền núi, giúp bà con kinh nghiệm trong sản xuất, phòng chống thiên tai, giảm nhẹ thiệt hại. Các kênh truyền hình trả tiền hợp tác, liên kết với đối tác truyền thông để sản xuất chương trình, trong từng giai đoạn cụ thể có kênh gặp khó khăn do thiếu sự ổn định trong tổ chức và quản lý, đối tác không đáp ứng được yêu cầu về nội dung và tài chính buộc Đài phải ngừng hợp tác: Kênh VTC5, VTC8. Một số kênh phát triển tốt được công chúng đón nhận như: Kênh VTC3 là kênh chuyên về thể thao, kênh VTC4 là kênh chuyên về thời trang, VTC7 là kênh chuyên về phim truyện,... Ngoài ra, Đài VTC còn là cơ quan chủ quản của 2 cơ quan báo chí khác, là báo điện tử VTC News và báo giấy Thể thao 24h.

Đài THKTS VTC cũng là nơi để các nghiên cứu về công nghệ mới trong lĩnh vực phát thanh truyền hình được đưa vào ứng dụng nhằm thỏa mãn nhu cầu giải trí ngày càng cao của người dân. Năm 2009, Đài THKTS VTC là đơn vị đầu tiên cung cấp dịch vụ truyền hình HDTV tại Việt Nam. Công nghệ truyền hình 3D - là công nghệ truyền hình tiên tiến nhất hiện nay cũng đã được Đài nghiên cứu và phát sóng thử nghiệm thành công. Với ưu thế vượt trội về công nghệ, nội dung phong phú, đặc sắc, dịch vụ truyền hình của Đài THKTS VTC đã bước đầu khẳng định được sự thành công, chiếm thị phần lớn, đặc biệt là dịch vụ truyền hình qua vệ tinh (DTH), là nền tảng quan trọng để hướng tới có 1,8 triệu thuê bao vào năm 2020.

### ***2.1.2. Vị trí và chức năng Đài truyền hình kỹ thuật số VTC***

Đài Truyền hình Kỹ thuật số VTC là cơ quan báo chí trực thuộc Bộ Thông tin và Truyền thông; thực hiện chức năng thông tin, tuyên truyền đường lối, chủ trương, chính sách của Đảng, pháp luật của Nhà nước và cung ứng các dịch vụ sự nghiệp công; góp phần giáo dục, nâng cao dân trí, phục vụ đời sống văn hóa, tinh thần, giải trí lành mạnh của nhân dân.

Đài Truyền hình Kỹ thuật số VTC là đơn vị sự nghiệp có thu, có tư cách pháp nhân, có con dấu và tài khoản riêng theo quy định của pháp luật; có trụ sở chính đặt tại thành phố Hà Nội.

### ***2.1.3. Nhiệm vụ và quyền hạn Đài truyền hình kỹ thuật số VTC***

- Xây dựng chiến lược, kế hoạch phát triển của Đài trình Bộ Thông tin và Truyền thông phê duyệt và triển khai thực hiện các nhiệm vụ sau khi được phê duyệt.

- Xây dựng khung chương trình, thời lượng phát sóng các chương trình truyền hình phục vụ cho việc phát sóng trên các kênh truyền hình trên các hạ tầng truyền dẫn, trên mạng viễn thông và internet theo quy định của pháp luật.

- Quyết định và chịu trách nhiệm về nội dung, chương trình và thời lượng phát sóng hàng ngày của Đài Truyền hình Kỹ thuật số VTC; thực hiện việc chủ quản, chịu trách nhiệm quản lý toàn diện với các cơ quan báo chí trực thuộc theo quy định của pháp luật.

- Sản xuất và phát sóng các chương trình truyền hình, xuất bản, phát hành các tác phẩm báo chí, loại hình báo chí trên các lĩnh vực: thời sự chính trị, thông tin kinh tế, thể thao, giải trí, ca nhạc, phim, thời trang, trò chơi truyền hình, phổ biến kiến thức, khoa học công nghệ và các lĩnh vực thông tin khác theo quy định của pháp luật.

- Biên tập, biên dịch và phát lại các tác phẩm điện ảnh, chương trình truyền hình, kênh truyền hình trong và ngoài nước theo quy định của pháp luật.

- Thu thập, mua bán, trao đổi bản quyền chương trình truyền hình với các đối tác trong và ngoài nước theo quy định của pháp luật.

- Sản xuất các chương trình quảng cáo; cung cấp các dịch vụ về quảng cáo, quảng bá trên sóng phát thanh, truyền hình, trên mạng viễn thông, internet và trên các phương tiện thông tin đại chúng khác theo quy định của pháp luật về quảng cáo.

- Chủ động phát triển các hoạt động dịch vụ có liên quan đến chức năng, nhiệm vụ của Đài, nhằm tạo thêm các nguồn thu khác để mở rộng và phát triển sự nghiệp theo quy định của pháp luật.

- Thực hiện các hoạt động liên doanh, liên kết với các tổ chức, cá nhân trong và ngoài nước để tổ chức hoạt động dịch vụ nhằm tạo thêm nguồn thu phù hợp với chức năng, nhiệm vụ của Đài, quy định của pháp luật và theo phân cấp của Bộ trưởng Bộ Thông tin và Truyền thông.

- Thực hiện hợp tác quốc tế với các cơ quan thông tấn, báo chí, các đài phát thanh truyền hình khu vực và quốc tế theo quy định của pháp luật.

- Tổ chức các buổi hội thảo, tọa đàm quy mô trong nước và quốc tế trên lĩnh vực truyền thông, truyền hình theo quy định của pháp luật.
- Tổ chức, tham gia, phối hợp đào tạo, bồi dưỡng chuyên môn, nghiệp vụ chuyên ngành báo chí, truyền hình theo quy định của pháp luật.
- Thiết lập, quản lý, khai thác sử dụng tài sản, hệ thống kỹ thuật chuyên dùng của Đài theo quy định của pháp luật.
- Tổ chức nghiên cứu khoa học, ứng dụng tiến bộ khoa học kỹ thuật và công nghệ phát thanh, truyền hình.
- Chủ trì và phối hợp với các cơ quan thông tấn, báo chí, các đài phát thanh truyền hình trong hoạt động sản xuất chương trình truyền hình và hoạt động kinh tế truyền thông, kinh doanh dịch vụ khác theo quy định của pháp luật.
- Quản lý, triển khai thực hiện hoặc tham gia tư vấn, thẩm định các dự án đầu tư, các đề án, dự án quan trọng thuộc chuyên môn, nghiệp vụ của Đài do Bộ Thông tin và Truyền thông giao.
- Quản lý về tổ chức, cán bộ, công chức, viên chức; hồ sơ, tài liệu, tài sản của Đài theo phân cấp của Bộ trưởng Bộ Thông tin và Truyền thông và quy định của pháp luật.
- Giám đốc Đài được phép quyết định ký các hợp đồng lao động, hợp đồng làm việc theo quy định của pháp luật.
- Quyết định cử cán bộ, viên chức, nhân viên của đơn vị đi công tác, học tập, nghiên cứu, trao đổi kinh nghiệm, hợp tác ở nước ngoài phục vụ công tác chuyên môn của Đài theo phân cấp của Bộ trưởng Bộ Thông tin và Truyền thông và theo quy định của pháp luật.
- Thực hiện chế độ báo cáo định kỳ và đột xuất theo yêu cầu của Bộ Thông tin và Truyền thông và các cơ quan có thẩm quyền theo quy định của pháp luật.

- Thực hiện các nhiệm vụ khác do Bộ trưởng Bộ Thông tin và Truyền thông giao và theo quy định của pháp luật.

#### ***2.1.4. Mô hình hoạt động Đài truyền hình kỹ thuật số VTC***

Đài truyền hình Kỹ thuật số VTC được thành lập ngày 19/8/2004 tiền thân là Ban biên tập Truyền hình Kỹ thuật số VTC, trực thuộc Công ty Đầu tư và Phát triển công nghệ Truyền hình Việt Nam (nay là Tổng Công ty Truyền thông đa phương tiện VTC). Sau hơn 9 năm hình thành và phát triển, Đài đã trải qua nhiều biến động, thăng trầm, từng bước khẳng định và ghi tên thương hiệu Truyền hình kỹ thuật số VTC trên bản đồ truyền hình Quốc gia. Song hành với các hoạt động chung, công tác tổ chức cán bộ của Đài cũng là mảng công tác quan trọng, then chốt được Ban lãnh đạo quan tâm, chỉ đạo sát sao, thông qua đó nhằm đạt được các chiến lược, mục tiêu, kế hoạch và giữ ổn định cho sự phát triển bền vững của Đài.

Song song với sự phát triển về nội dung chương trình, hệ thống kênh sóng, đội ngũ CBNV của Đài cũng gia tăng theo các năm.

Từ ngày thành lập đến năm 2010, hoạt động của Đài phát triển theo mô hình kênh, về cơ bản cơ cấu tổ chức bộ máy tuân thủ các Văn bản, quyết định của cơ quan chủ quản báo chí là Bộ Bưu chính Viễn thông (nay là Bộ Thông tin và Truyền thông). Tuy nhiên, về tên gọi của các đơn vị do quy mô hoạt động chưa lớn, nên có một số thay đổi trong cách sử dụng từ ngữ. Nhưng sau đó, căn cứ tình hình hoạt động, do yêu cầu đòi hỏi của thực tiễn cần có sự thay đổi cho phù hợp, mô hình hoạt động, tổ chức bộ máy của Đài có những biến động cho phù hợp.

Mô hình hoạt động thời gian đầu của Đài theo bề rộng, bộ máy tổ chức của Đài công kênh, quản lý chòng chéo, phân cấp chưa sâu, chưa rõ ràng, chức năng nhiệm vụ ở các bộ phận trùng lặp.

Trên thực tế hoạt động, ngay từ những năm đầu thành lập, với mục tiêu tăng nhanh số lượng kênh sóng, dưới sự chỉ đạo trực tiếp của Tổng công ty VTC, Ban biên tập đã thực hiện sản xuất 5 kênh chương trình làm cơ sở đề nghị cơ quan quản lý cấp phép hoạt động báo chí. Mô hình hoạt động lấy kênh chương trình làm nhân tố trọng tâm trong hoạt động sản xuất của Đài phát triển ngay sau mô hình Ban biên tập. Ngày 01 tháng 8 năm 2007, Bộ Văn hóa - Thông tin cấp phép hoạt động báo chí số 72/GP-BVHTT chính thức xác lập vị trí pháp lý cho Đài truyền hình kỹ thuật số VTC, theo đó số lượng kênh chương trình chính thức nâng lên 13 kênh. Đài vẫn tiếp tục duy trì hoạt động trên mô hình kênh. Các kênh, ban đầu đều hoạt động độc lập về nhân sự và thiết bị kỹ thuật, sau này do khả năng đầu tư phát triển chương trình có hạn nên hiện tại mô hình hoạt động của Đài truyền hình VTC có một số kênh chỉ độc lập một nửa (chỉ độc lập về nhân sự), thiết bị sử dụng chung từ Trung tâm kỹ thuật.

Từ năm 2008, Tổng Công ty VTC bắt đầu triển khai hoạt động liên kết để phát triển chương trình. Trên thực tế đã liên kết 9 kênh chương trình từ kênh VTC4 đến kênh VTC12. Các kênh liên kết đều có bộ máy sản xuất chương trình tương tự nhau, song do đối tác chịu trách nhiệm sản xuất. Riêng chức danh Giám đốc và Phó Giám đốc kênh do đối tác đề xuất, Tổng Công ty bổ nhiệm, Đài chỉ tham gia với vai trò là cơ quan chủ quản báo chí, chịu trách nhiệm về nội dung, song không trực tiếp kiểm duyệt. Quá trình hoạt động, liên kết không phụ thuộc Đài nên việc quản lý nội dung bị buông lỏng. Trong các năm 2009, năm 2010 hoạt động liên kết liên tục có sai phạm bị các cơ quan quản lý nhắc nhở, xử phạt. Nhìn tổng thể, hoạt động của các kênh liên kết đã mạng lại cho Tổng Công ty và Đài nguồn lực kinh tế nhất định. Tất nhiên có một số kênh hoạt động không tốt, không trang trải được chi phí quản lý và truyền dẫn, gây ra những hậu quả xấu. Chính từ các bất cập này, trong

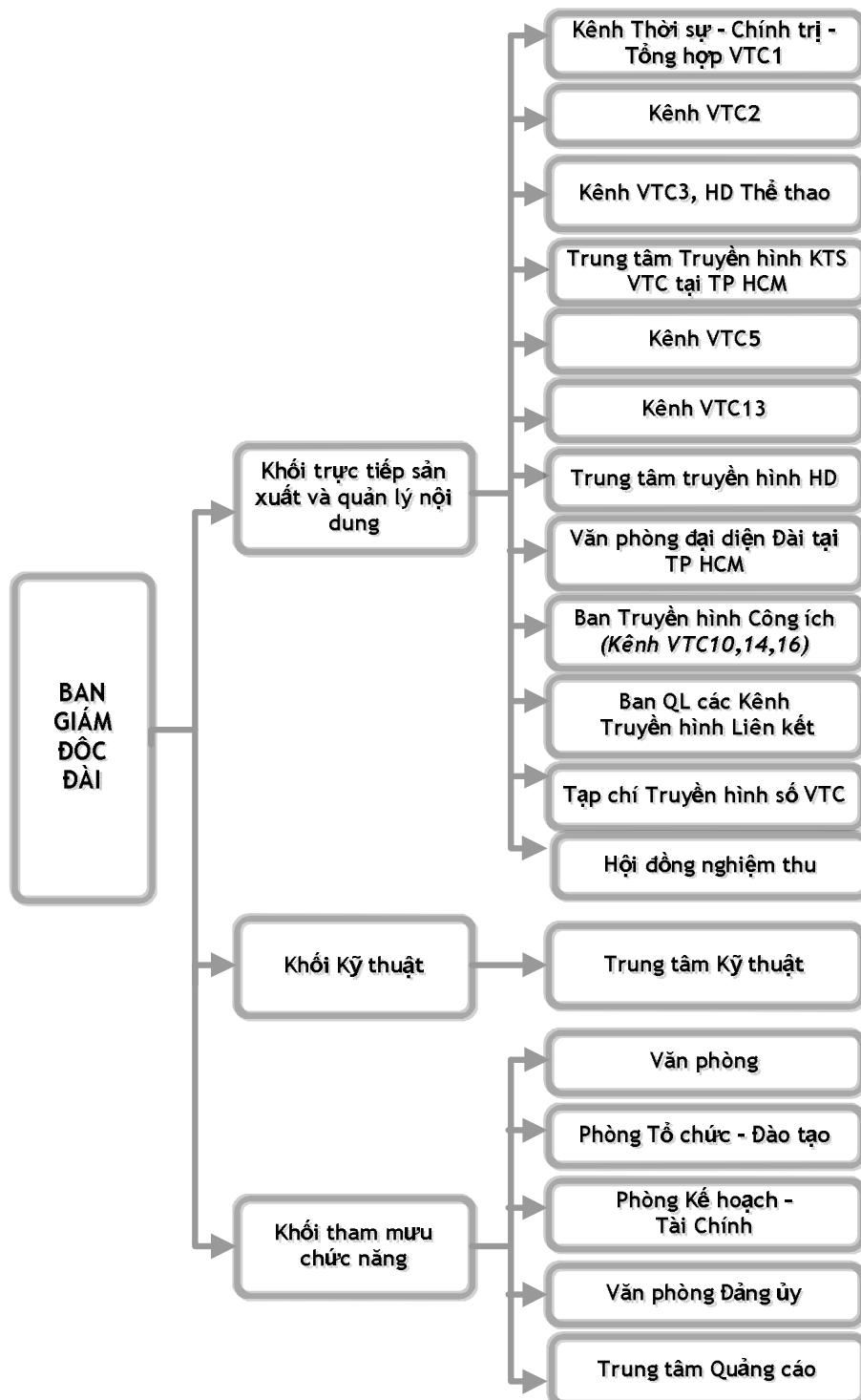
mô hình của Đài từ năm 2010 đã thành lập Ban quản lý các kênh truyền hình liên kết để khắc phục những sự cố trên.

Từ năm 2009, Đài đã khai thác thêm các kênh truyền hình công ích do Nhà nước đặt hàng: VTC10, VTC14, VTC16. Song việc quản lý các kênh này cũng có cơ chế đặc thù, cụ thể: một kênh liên kết với một đơn vị thành viên của Tổng Công ty là Công ty Cổ phần truyền thông (VTC10), một kênh do Đài sản xuất, quản lý toàn diện (VTC14), một kênh do Tổng Công ty quản lý, chỉ đạo trực tiếp (VTC16). Việc phân tán, cơ chế không đồng bộ, không thống nhất và độc lập từ mỗi kênh cũng nảy sinh nhiều bất cập, vì vậy đến giữa năm 2012 Tổng Công ty VTC đã bàn giao cho Đài quản lý trực tiếp Kênh VTC 16, bước đầu quy hoạch các đơn vị về một mối, kênh VTC10 vẫn hoạt động độc lập.

Ngoài ra, theo giấy phép, một số đơn vị có nội dung do Đài quản lý và chịu trách nhiệm về mặt báo chí nhưng lại trực thuộc trực tiếp Tổng Công ty hoặc các đơn vị thành viên của Tổng công ty độc lập quản lý tài chính, nhân sự như: Trung tâm Báo thể thao 24h, Tạp chí truyền hình số... Riêng 2 đơn vị là Trung tâm sản xuất Truyền hình tại Tp Hồ Chí Minh và Tạp chí Truyền hình số đến giữa năm 2012 đã được quy hoạch về trực thuộc Đài, Báo điện tử VTC News, Báo Thể thao 24h vẫn hoạt động độc lập cho đến nay.

Đầu năm 2011, sau gần 8 năm hình thành và phát triển, được phê duyệt của lãnh đạo Bộ Thông tin và Truyền thông và Lãnh đạo Tổng Công ty VTC, lần đầu tiên thực hiện việc tái cấu trúc bộ máy tổ chức của Đài. Việc tái cấu trúc bộ máy theo “Đề án nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất nội dung của Đài THKTS VTC” từng bước hiện thực hóa và đi vào hoạt động theo mô hình mới. Tính đến nay, Đài đã thực hiện tái cấu trúc đến 80% theo đề án, chủ yếu là khối sản xuất nội dung và kỹ thuật để hoạt động hiệu quả hơn.





Sơ đồ 2.1. Sơ đồ bộ máy tổ chức của Đài THKTS VTC

## **2.2. Thực trạng phát triển nguồn nhân lực Đài truyền hình kỹ thuật số VTC**

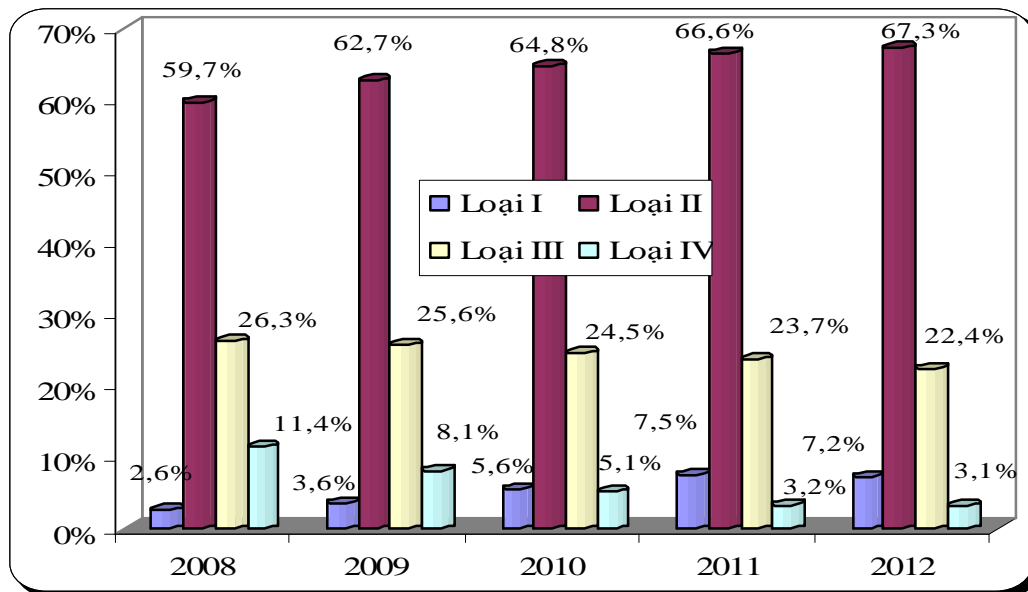
### **2.2.1. Thực trạng thể lực cán bộ nhân viên lao động Đài VTC**

#### **2.2.1.1. Sức khoẻ cán bộ nhân viên lao động Đài VTC**

Sức khoẻ là một trong những yếu tố tạo nên năng lực của người cán bộ. Vì năng lực là khả năng hoàn thành nhiệm vụ được giao. Sức khoẻ biểu thị khả năng về mặt thể chất ở mỗi người, bao gồm cơ thể khoẻ mạnh, khả năng chịu đựng áp lực khi bị ngoại cảnh tác động, đó là sự kiên nhẫn, sức bền, độ dẻo dai trong công việc, sức sáng tạo, yếu tố tâm lý trước khối lượng công việc cần xử lý. Sức khoẻ có tốt thì trí tuệ mới minh mẫn, mới có sức mạnh và bản lĩnh khôn khéo, bình tĩnh, để khi đối mặt với những tình huống khó khăn phức tạp không bị dao động. Nếu người có đủ đức tài nhưng sức khoẻ không đảm bảo thì cũng đành bó tay trước những sự kiện thực tế đang xảy ra, không thể làm việc chăm chỉ, chuyên cần, không đủ sức lực để tận tình, lăn lộn hết mình vì truyền hình. Đánh giá tiêu chí về sức khoẻ là xét xem người làm truyền hình đó có đảm bảo yêu cầu sức khoẻ để đảm đương công việc hay không, điều này căn cứ vào việc kiểm tra sức khoẻ định kỳ, số ngày nghỉ vì lý do sức khoẻ hàng năm của cán bộ công chức.

Phân loại sức khoẻ theo Quyết định số 1613/BYT-QĐ, ngày 15/8/1997 của Bộ Y tế về việc ban hành tiêu chuẩn phân loại sức khoẻ để khám tuyển, khám định kỳ cho người lao động.

Nội dung khám và xét nghiệm bao gồm: Đo các chỉ số thể lực, khám lâm sàng theo chuyên khoa (nội, ngoại, da liễu, mắt, răng hàm mặt, tai mũi họng, phụ khoa); xét nghiệm máu (xét nghiệm huyết học, đường máu, Cholesterol, Triglycerit, HDL, LDL, Men gan, axit uric, can xi); tổng phân tích nước tiểu; Chụp X quang phổi thẳng; siêu âm tổng quát ổ bụng; điện tim.



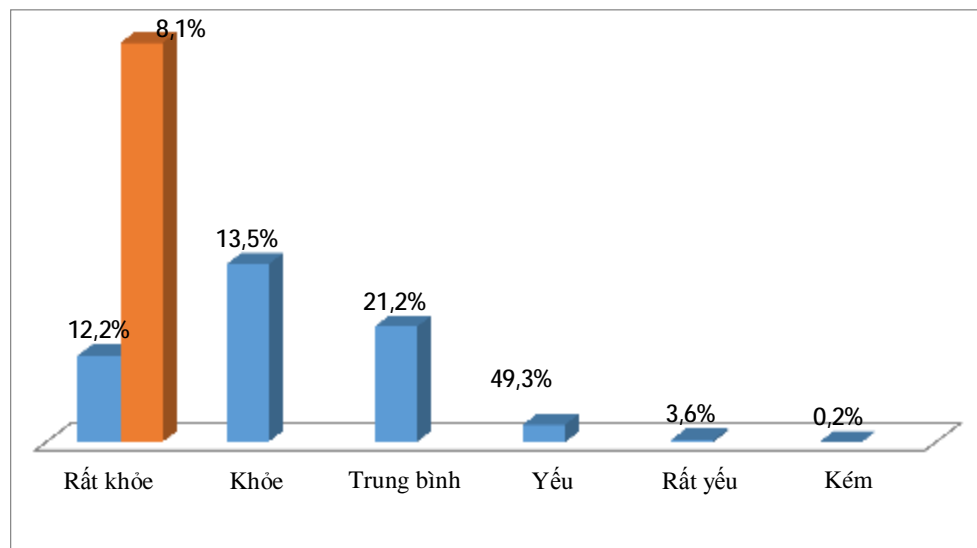
*Nguồn số liệu: y tế cơ quan VTC*

### **Hình 2.1: Kết quả khám sức khoẻ định kỳ trong 5 năm qua**

Qua kết quả khám sức khoẻ định kỳ cho cán bộ cơ quan VTC trong 5 năm cho thấy, thể lực cán bộ cơ quan có hướng tích cực hơn, năm 2008 sức khoẻ I chiếm 59,7%, sang năm 2009 tăng lên 62,7%, năm 2010 tăng 64,8% và đến năm 2012 tăng 67,3%; sức khoẻ loại III giảm theo các năm. Năm 2008 sức khoẻ loại III chiếm 26,3%, nhưng đến năm 2012 giảm còn 18,3%. Đặc biệt cán bộ sức khoẻ loại IV, năm 2008 còn 11,4% đến năm 2012 chỉ còn 3,1%. Một số cán bộ mắc một số bệnh như; 5 người biểu hiện thoái hoá cột sống, có 3 người viêm đại tràng, có 1 người vô hoá cột sống, 2 người bệnh tiểu đường, 20 người viêm đường tiết niệu, 2 đau khớp, 20 gan nhiễm mỡ. VTC đã hỗ trợ tài chính để các cán bộ này điều chỉnh khẩu phần ăn uống và chi phí khám chữa bệnh, nghỉ dưỡng sức, nghỉ theo chế độ.

Qua nghiên cứu cho thấy, tầm vóc thân thể của cán bộ VTC đạt yêu cầu tăng trưởng ổn định qua 5 năm, theo các tiêu chí: mà tập trung là chiều cao, cân nặng đối với nam: Năm 2010 chiều cao trung bình 167cm, năm 2011 chiều cao trung bình 168,5cm; đối với nữ: Năm 2010 chiều cao trung bình

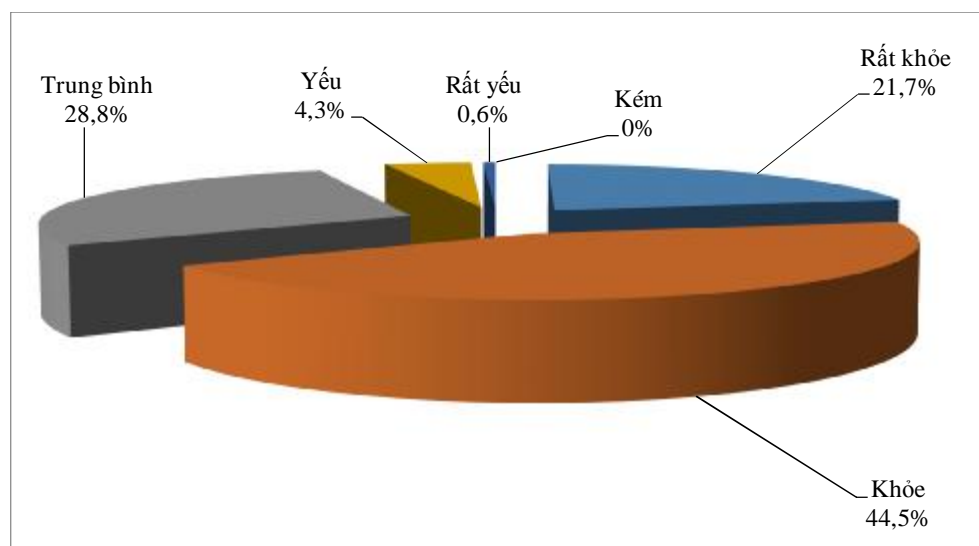
156cm, năm 2011 chiều cao trung bình 157,5cm. Ngoài ra, VTC thường xuyên tổ chức các giải thể dục, thể thao, văn hoá, văn nghệ nhằm mục đích cải thiện thể lực, đặc biệt là sức bền và sức mạnh của đa số thanh niên có bước phát triển rõ rệt, thu hẹp khoảng cách so với cả nước và khu vực; mở rộng các hoạt động ngoại khoá, giúp con người phát triển hài hòa về thể lực, trí lực, tâm lực; giảm thiểu các bệnh về tim mạch, bệnh béo phì, bệnh bất bình thường về chiều cao thân thể, góp phần nâng cao chất lượng cuộc sống.



*Nguồn: điều tra tác giả tháng 7/2015*

### **Hình 2.2: Đánh giá mức độ béo, gầy giữa nam và nữ**

Qua kết quả khảo sát về mức độ béo, gầy giữa nam và nữ cán bộ công nhân viên lao động Đài truyền hình kỹ thuật số VTC cho thấy: có 12,2% nam cho rằng mình quá gầy, còn nữ là 8,1%; tỷ lệ nam gầy và hơi gầy cao hơn nữ khoảng từ 1-2%; bình thường và béo thì nữ cao hơn nam (52,7%; 49,3%), đặc biệt béo thì nữ cao gấp hai lần nam (7,2%; 3,6%). Như vậy, mức độ quá gầy và gầy thì nam thấp hơn nữ, còn béo và quá béo thì nữ cao hơn nam, nên vấn đề sức khoẻ được sự quan tâm cho phù hợp theo giới tính.



*Nguồn: điều tra tác giả tháng 7/2015*

**Hình 2.3: Đánh giá về mức độ sức khỏe của cán bộ, công nhân viên  
Đài VTC**

Qua kết quả khảo sát cán bộ nhân viên lao động của Đài VTC về mức độ sức khỏe cho thấy: có 44,5% cán bộ nhân viên lao động Như vậy, sức khỏe con người chịu ảnh hưởng của nhiều yếu tố tự nhiên, xã hội, kinh tế, điều kiện y tế và dinh dưỡng... và được phản ánh thông qua các chỉ tiêu có thể đo lường như: chiều cao, cân nặng, sức bền, độ dẻo dai, khả năng mang vác vật nặng, tình hình bệnh tật...

Để nâng cao sức khỏe cho cán bộ VTC, công tác tiền lương được các cấp lãnh đạo Tổng công ty và Ban Giám đốc Đài quan tâm. Tiền lương và thu nhập của Cán bộ, nhân viên của Đài so với thị trường lao động nói chung luôn đạt ở mức ổn định và tương đối cao. Ngoài Tiền lương Tổng công ty và Đài cũng duy trì mức thưởng hàng năm (cả về tiền và hiện vật) và thưởng nhân dịp các ngày lễ lớn, các sự kiện có ý nghĩa đặc biệt quan trọng,... một cách đều đặn.

*2.2.1.2. Cải thiện tiền lương và phúc lợi nhằm chăm sóc sức khỏe cho cán bộ nhân viên lao động Đài VTC*

Từ ngày thành lập đến nay, công tác tiền lương được các cấp lãnh đạo Tổng công ty và Ban Giám đốc Đài quan tâm. Tiền lương và thu nhập của cán bộ, nhân viên của Đài so với thị trường lao động nói chung luôn đạt ở mức ổn định và tương đối cao, ngoài Tiền lương Tổng công ty và Đài cũng duy trì mức thưởng hàng năm (cả về tiền và hiện vật) và thưởng nhân dịp các ngày lễ lớn, các sự kiện có ý nghĩa đặc biệt quan trọng,... một cách đều đặn.

**Bảng 2.1: Thu nhập của cán bộ công nhân viên Đài VTC**

	<b>Cao nhất</b>	<b>Bình quân</b>	<b>Thấp nhất</b>
Ban Giám đốc	25.971.078	23.021.404	22.443.661
Cán bộ chủ chốt	13.041.624	12.981.980	11.238.208
Khối lương thời gian	7.191.701	6.203.773	5.930.432
Khối lương định mức	9.019.868	8.496.847	7.9972.657

*Nguồn: điều tra tác giả tháng 7/2015*

Qua kết quả khảo sát cho thấy thu nhập bình quân của Ban Giám đốc Đài VTC cao gấp 4-5 lần nhân viên làm theo thời gian, gấp 2 lần khối cán bộ chủ chốt. Đặc biệt, mức độ thu nhập chênh lệch giữa cao nhất và thấp nhất không nhiều.

Ngoài tiền lương, một số khoản thu nhập được Tổng công ty và Đài luôn quan tâm và duy trì tốt đó là thưởng hàng năm cho người lao động. So với mặt bằng chung của Tổng công ty và thị trường lao động thì mức thưởng hàng năm được áp dụng tại Đài cũng không nhỏ. Tuy nhiên, do ảnh hưởng bởi bối cảnh chung của nền kinh tế, việc kinh doanh của Tổng công ty gặp không ít khó khăn, việc đầu tư cho cơ sở hạ tầng, trang thiết bị... mấy năm gần đây rất lớn, vì vậy, mức thưởng hàng năm cho cán bộ nhân viên bị giảm sút.

Nhìn chung, tính đến năm tài chính 2013, tình hình tiền lương của Đài so với những năm trước về Tổng quỹ lương theo kế hoạch có tăng (do tăng bổ sung một số đơn vị thuộc Đài). Tính bình quân một tháng/năm 2013 Đài ước

tính chi trả khoảng trên 8 tỷ đồng tiền lương, bình quân thu nhập của người lao động xấp xỉ 11 triệu đồng/tháng

Với mục đích đảm bảo đời sống cho cán bộ, nhân viên, phát huy vai trò đòn bẩy kinh tế kích thích cá nhân, tập thể đóng góp vào thành quả lao động vì sự phát triển chung của Tổng Công ty VTC và Đài THKTS VTC. Do đó, trong nhiều năm qua, các bộ phận tham mưu chức năng của Đài đã nỗ lực nghiên cứu, xây dựng và áp dụng nhiều giải pháp tích cực cho công tác này. Trong những năm đầu mới thành lập, Đài duy trì cơ chế trả lương thời gian (có phân chia hệ số áp dụng cho các vị trí chức danh, công việc khác nhau). Tuy nhiên, việc áp dụng đại trà cơ chế tiền lương thời gian cho các đối tượng lao động toàn Đài chưa thực sự tạo được sự công bằng, là đòn bẩy kích thích năng suất lao động (đặc biệt đối với khối sản xuất). Do đó Tổng công ty đã giao trực tiếp cho Đài nghiên cứu, xây dựng quy chế trả lương mới cho phù hợp và thỏa đáng hơn.

\* Quy chế khoán định mức sản phẩm truyền hình (hiệu lực thi hành từ 01/02/2009)

Đối tượng áp dụng: là tất cả những người trực tiếp tham gia vào quá trình sản xuất tạo ra sản phẩm truyền hình của Đài THKTS VTC theo các chức danh và tính chất công việc được quy định trong quy chế

Quy chế đã từng bước khắc phục việc cào bằng thu nhập khối sản xuất, đánh giá tương đối chính xác năng lực, mức độ đóng góp của mỗi cá nhân đối với tập thể... Tuy nhiên, quy chế ra đời và áp dụng trong tình trạng vừa kiến thiết vừa cải tạo, vừa tìm hiểu, vừa tham khảo các đơn vị truyền hình có quy mô tương tự vì vậy không tránh khỏi những bất cập. Từ ngày ban hành quy chế tới nay, Đài có hai lần trình và được Lãnh đạo Tổng công ty phê duyệt việc điều chỉnh, bổ sung một số điều khoản trong quy chế cho phù hợp với tình hình thực tế, mặc dù còn không ít bất cập.

\* Quy chế trả lương theo thời gian (hiệu lực thi hành từ 01/02/2012)

Đối tượng áp dụng gồm hai khối:

- Khối gián tiếp: Ban Giám đốc, các đơn vị tham mưu, chức năng: Văn phòng, phòng Tổ chức - Đào tạo, phòng Kế hoạch - Tài vụ, Ban Quản lý các kênh Truyền hình liên kết, Ban Truyền hình Công ích, các phòng Tổng hợp thuộc Kênh, Ban, Trung tâm thuộc Đài...

- Khối trực tiếp (khối sản xuất); Trưởng, phó Kênh, Ban, Trung tâm thuộc Đài; Trung tâm Kỹ thuật, một số đơn vị thuộc các đơn vị của khối sản xuất do Trưởng các đơn vị đề nghị, Giám đốc Đài xem xét phê duyệt phù hợp theo tình hình thực tế (các đối tượng không liệt kê tại quy chế này sẽ điều chỉnh bởi quy chế, hình thức trả lương khác).

Với quy chế trả lương theo thời gian, Đài đã thực hiện trả lương cho người lao động theo kết quả sản xuất, hiệu quả công việc của đơn vị và hiệu quả công việc gắn với mức độ phức tạp, tính trách nhiệm và thâm niên công tác của mỗi cá nhân; đảm bảo công bằng trong nội bộ và cạnh tranh so với thị trường lao động nhằm thu hút, động viên và giữ chân những người lao động có năng lực thực sự gắn bó lâu dài với đơn vị. Đây là ưu điểm mà các cơ chế trả lương trước đây Đài chưa áp dụng

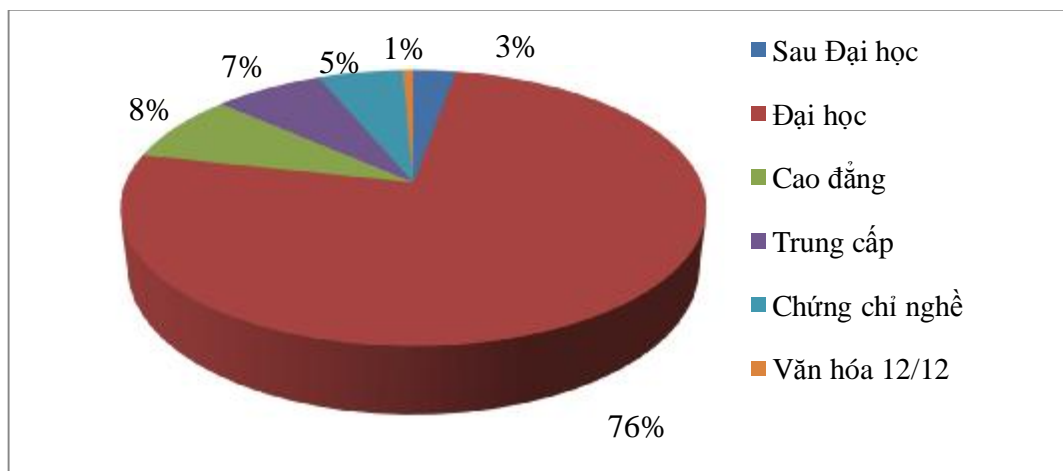
Căn cứ kế hoạch Quỹ tiền lương được giao hàng năm từ Tổng công ty, việc chi trả lương cho người lao động tại Đài được thực hiện đúng theo quy định về tiền lương nói chung và các quy chế nội bộ của Đài nói riêng.

### ***2.2.2. Thực trạng trí lực cán bộ nhân viên lao động Đài VTC***

Trí lực của con người chính là kiến thức của nhân loại được mỗi người tiếp thu, kế thừa và phát triển một cách sáng tạo, có chọn lọc. Đó chính là kỹ năng, kinh nghiệm nghề nghiệp được họ tích lũy qua thời gian lao động. Trí lực được biểu hiện cụ thể thông qua bằng cấp hoặc chứng chỉ của cơ quan có thẩm quyền cấp cho những người đã hoàn thành khóa đào tạo. Trí lực còn thể



hiện ở khả năng tư duy khác nhau của mỗi người trong việc vận dụng kiến thức đã học và kinh nghiệm nghề nghiệp vào thực tế làm việc.



*Nguồn: điều tra tác giả tháng 7/2015*

#### **Hình 2.4 Trình độ chuyên môn của cán bộ công nhân viên Đài VTC**

Theo kết quả khảo sát về trình độ chuyên môn cho thấy, có 76% cán bộ nhân viên lao động có trình độ đại học, 8% trình độ cao đẳng, 7% trung cấp, 5% chứng chỉ nghề, 1% văn hoá 12/12 và 3% có trình độ trên đại học. Với các ngành nghề chuyên môn kỹ thuật đòi hỏi có trình độ đại học, còn các công việc phục vụ thì trình độ chuyên môn thấp hơn.

Do đặc thù công việc, Đài THKTS VTC đòi hỏi những lao động có trình độ chuyên môn nhất định đã qua đào tạo để có thể hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao, cung cấp cho khán giả những dịch vụ truyền hình có chất lượng. Số ít lao động có chứng chỉ nghề và lao động có trình độ văn hóa 12/12 chủ yếu bao gồm các bảo vệ, lái xe, tạp vụ,... Có thể thấy lao động tại Đài VTC phần lớn là những người có trình độ chuyên môn cao. Tuy nhiên, một vấn đề không chỉ của riêng Đài VTC mà của hầu hết các Đài truyền hình trong cả nước hiện nay, đó là nhân lực ngành truyền hình mặc dù tốt nghiệp đại học những không đáp ứng được những yêu cầu cơ bản của công việc. Những năm qua, dư luận xã hội thể hiện sự quan tâm đặc biệt đến chất lượng

và hiệu quả đào tạo nhân lực ngành truyền hình trong các trường đại học ở Việt Nam. Trên các tờ báo trung ương và địa phương, đã có nhiều bài viết về vấn đề này. Hầu hết các bài báo đều tập trung phản ánh thực trạng thiếu hụt kỹ năng thực hành, tác nghiệp của sinh viên ngành truyền hình, thể hiện nguyện vọng, nhu cầu của cơ quan tuyển dụng *‘cần sinh viên học truyền hình ra sản xuất sản phẩm truyền hình chứ không cần cử nhân lý luận ngành truyền hình’* và thể hiện sự bức xúc của xã hội khi *‘chỉ có khoảng 20% sinh viên ra trường làm đúng ngành mình đã học’*. Số nhân lực còn lại không tự thu hẹp được khoảng cách giữa kiến thức lý thuyết nặng tính hàn lâm với môi trường làm công tác truyền hình đòi hỏi kỹ năng nghiệp vụ cao, nên phải chuyển làm các công việc khác. Đây cũng là một trong những bất cập của Đài VTC trong những năm gần đây. Một vấn đề khác đặt ra đối với Đài VTC đó là, với quy mô là một trong hai Đài truyền hình quốc gia của cả nước, hiện tại số CBCNV, PV, BTV,... của Đài VTC vẫn còn hạn chế. Sự thiếu hụt nhân lực dẫn đến tình trạng sử dụng chấp vá bao gồm cả những người không có năng lực tác nghiệp các chương trình truyền thông; vận động những người đã về hưu, đã quá nhiều tuổi đến ký hợp đồng, hay mời những cán bộ nhân viên đang làm việc ổn định ở các cơ quan truyền thông báo giấy, báo điện tử đến làm thêm từng việc trong chuỗi sản xuất các chương trình truyền hình. Không những thế, có những trường hợp các đơn vị truyền hình mới thành lập dùng tài chính lôi kéo nhiều nhân viên cốt cán của những cơ quan truyền thông nhà nước về làm việc hẳn cho mình. Mặt khác, tình trạng tranh chấp nhân sự một cách không bình thường giữa các đơn vị truyền thông khác nhau cũng diễn ra khá phổ biến. Điều đó đặt ra vấn đề phải nâng công tác xây dựng quy hoạch đào tạo nhân lực truyền hình lên một cấp độ chiến lược toàn diện và có hệ thống của Đài VTC.

**Bảng 2.2. Trình độ chuyên môn nghiệp vụ CBNVLD đã qua đào tạo**

Vị trí	Tỷ lệ%
Lãnh đạo, quản lý	85,6
MC	70,3
Biên tập viên	87,9
Nhân viên kỹ thuật	79,1
Đạo diễn, quay phim	88,4
Nhân viên bản quyền	80,2
Nhân viên tổ chức nhân sự	82,1
Nhân viên chiến lược	78,6
Một số vị trí khác (nhân viên kế toán, quản trị, tổng hợp,...)	85,5

*Nguồn: điều tra tác giả tháng 7/2015*

Qua bảng trên cho thấy tỷ lệ lao động đã qua đào tạo về chuyên môn nghiệp vụ tại Đài VTC khá cao như: tỷ lệ lãnh đạo, quản lý đã qua các khóa đào tạo về chuyên môn nghiệp vụ là 85,6%, tỷ lệ MC đã qua đào tạo là 70,3%, tỷ lệ biên tập viên đã qua đào tạo là 87,9%, tỷ lệ nhân viên kỹ thuật đã qua đào tạo là 79,1%, tỷ lệ đạo diễn, quay phim cao nhất toàn Đài là 88,4%. Nhưng số lượng nhân viên bản quyền lại khá khiêm tốn đã qua đào tạo về chuyên môn, nghiệp vụ là 80,2%. Nhìn chung, việc đào tạo nguồn nhân lực của Đài VTC đã được tiến hành đồng bộ và toàn diện ở hầu hết các phòng, ban, các chức danh. Có thể coi đây là một thành tựu to lớn mà Đài đã đạt được trong những năm qua và cần tiếp tục phát huy trong những năm tới.

### ***2.2.3. Thực trạng tâm lực cán bộ nhân viên lao động Đài VTC***

Mối quan hệ giữa năng lực và phẩm chất của cán bộ đã có nhiều khuyến dụ rất sâu sắc trong một con người: Khi nói về phẩm chất và năng lực; đạo đức và tài năng; “hồng” và “chuyên” là chúng ta đã bước vào địa hạt phương thức tiếp cận cấu trúc nhân cách của một cá nhân. Trong cấu trúc nhân cách cá nhân bao gồm hai bộ phận: bộ phận phẩm chất và bộ phận năng lực, bản thân “phẩm chất” và “năng lực” lại bao gồm một tiểu hệ thống các tiêu chuẩn, chuẩn mực cụ thể.

Trong mỗi con người, phẩm chất và năng lực có vai trò và vị trí xác định, tác động biện chứng, chi phối và hỗ trợ lẫn nhau. Trong công tác cán bộ Đảng ta khẳng định phẩm chất, đạo đức là gốc của người cán bộ, nghĩa là làm cán bộ nhất định phải có đạo đức, phẩm chất. Bác Hồ chỉ rõ: Sức có mạnh mới gánh được nặng và đi được xa, người cách mạng phải có đạo đức cách mạng làm nền tảng mới hoàn thành được nhiệm vụ cách mạng vẻ vang. “Cũng như sông có nguồn thì mới có nước, không có nguồn thì sông cạn. Cây phải có gốc, không có gốc thì cây héo. Người cách mạng phải có đạo đức, không có đạo đức thì tài giỏi mấy cũng không lãnh đạo được nhân dân. Thực tế cho thấy, nếu cán bộ không có phẩm chất đạo đức thì cán bộ chẳng những không thể thực hiện có kết quả đường lối của Đảng, chủ trương, chính sách, pháp luật của Nhà nước; không thể đạt được hiệu quả cao trong công tác mà có thể bị vấp ngã, thất bại, suy vong. Như vậy không xứng danh một cán bộ cách mạng theo đúng nghĩa là “công bộc” tận tâm, tận lực phục vụ nhân dân. Nhưng nếu trong công tác cán bộ chỉ tuyệt đối hóa mặt phẩm chất, đạo đức thì lại là sai lầm. Bởi trong đời sống hiện thực, tài - năng lực cá nhân cũng rất quan trọng, vì không có năng lực thì không thể hoàn thành nhiệm vụ được giao. Trong quan điểm phẩm chất đạo đức là gốc, tức là trong nội hàm đó đã gắn liền giữa phẩm chất, đạo đức với năng lực cán bộ, nên khi nói đến đạo đức cán bộ tức là đã chứa hàm cả năng lực và phẩm chất của cán bộ, hai mặt này đan vào nhau, cái này có trong cái kia và ngược lại: Trong phẩm chất có năng lực và trong năng lực cũng có phẩm chất. Tuy nhiên trong đời sống thực tế có người có phẩm chất đạo đức nhưng không có năng lực, những người như vậy không làm hại ai, nhưng không thể thực hiện tốt được nhiệm vụ giao. Ngược lại cũng có những người có năng lực nhưng không có phẩm chất đạo đức, những người như vậy dễ dẫn đến chết người, hại của, gây hậu quả xấu lâu dài. Vì vậy, trong công tác cán bộ phải gắn liền giữa phẩm chất, đạo đức

và năng lực với nhau. Tách riêng năng lực cán bộ ra thành một đối tượng độc lập trong nghiên cứu chỉ mang ý nghĩa tương đối; nhằm khám phá các mặt hợp thành của tiểu hệ thống trong cấu trúc hệ thống của nhân cách con người.

Khi bàn đến quan hệ giữa phẩm chất đạo đức và năng lực, Lênin cho rằng, người cán bộ là sự hội tụ của hai yếu tố phẩm chất - đạo đức và tri thức - năng lực. Hai yếu tố này đòi hỏi phải thống nhất, tập trung bất di bất dịch, không thay đổi, không thể thiếu đối với mỗi người cán bộ. Cán bộ phải có “phẩm chất cao quý”, hiểu theo nghĩa là cán bộ phải có lòng trung thành vô hạn đối với cách mạng, có tri thức lý luận rộng rãi, có năng lực hoạt động thực tiễn, trên cơ sở hiểu biết sâu sắc về con người, có mối quan hệ gắn bó chặt chẽ với quần chúng, có uy tín lớn và được quần chúng nhân dân quý mến. Tất cả những phẩm chất đó là điều kiện quan trọng đầu tiên, đối với mỗi người cán bộ. “Lòng trung thành được kết hợp với năng lực hiểu biết của con người, với năng lực giải quyết những vấn đề tổ chức, thì chỉ có lòng trung thành đó mới có thể rèn luyện ra những nhà tổ chức lớn”. Đối với cán bộ lòng trung thành và năng lực được thể hiện không chỉ bằng những lời tuyên bố, hứa hẹn, mà quan trọng hơn hết, là việc chấp hành nghiêm chỉnh đường lối, chỉ thị, Nghị quyết của Đảng và việc luôn phấn đấu thực hiện tốt nhiệm vụ được giao. Do vậy trong bất kỳ công việc gì muốn tổ chức thực hiện tốt công việc, nhất thiết phải có người cán bộ có tài, có đức; bởi đức và tài là hai phạm trù cơ bản hợp thành nhân cách của con người nói chung, người cán bộ nói riêng, không thể thiếu hoặc xem nhẹ một mặt nào. Nếu xem nhẹ bất cứ mặt nào thì đều dẫn đến không xứng danh người cán bộ theo đúng nghĩa là công bộc của dân.

Đức và tài của người cán bộ được thể hiện là người cán bộ phải có bản lĩnh chính trị, phẩm chất, đạo đức cách mạng trung thành và kiên định mục tiêu lý tưởng của giai cấp của dân tộc, có trình độ tổng kết thực tiễn, từ tổng

kết thực tiễn để khái quát nâng lên thành lý luận, có năng lực thực hiện tốt nhiệm vụ được giao. Nói về quan hệ giữa tài và đức Hồ Chí Minh nhấn mạnh: “Có tài mà không có đức thì vô dụng, có đức mà không có tài thì làm việc gì cũng khó”, nhưng tài năng của người cán bộ phải trải qua quá trình học tập rèn luyện mà tiến bộ khổ luyện thành tài, đồng thời tài phải luôn đi cùng với tu dưỡng đạo đức cách mạng, có tu thân tích đức mới trưởng thành. “Đạo đức cách mạng không phải trên trời sa xuống. Nó do đấu tranh, rèn luyện bền bỉ hàng ngày mà phát triển và củng cố. Cũng như ngọc càng mài càng sáng, vàng càng luyện càng trong”. Người cũng rất coi trọng tác phong làm việc gần gũi quần chúng nhân dân của cán bộ, trong một lần họp Chính phủ Người nói: “Tôi đề nghị các vị Bộ trưởng nên luyện cho mình có đôi chân hay đi, đôi mắt hay nhìn, cái óc hay nghĩ, không nên chỉ ngồi bàn giấy, theo kiểu “đạo nhân phòng thủ”; phải khắc phục tình trạng là hội mà không nghị, nghị mà không quyết, quyết rồi mà không làm. Chứ không chỉ nói suông, chỉ ngồi viết mệnh lệnh. Họ thật thà phải nhúng tay vào việc”.

Đạo đức là gốc rễ nhân cách con người. Nhân cách sống là yếu tố quan trọng quyết định chất lượng quan hệ giữa con người với con người trong lao động, trong đời sống thường ngày, đồng thời thể hiện trình độ văn hoá, nguyên tắc sống.

**Bảng 2.3: Tỷ lệ đánh giá về đạo đức, phẩm chất của CBCNV**

	Tỷ lệ
Lễ phép, kính trên nhường dưới	70,1%
Có hiếu với ông bà, cha mẹ	77,3%
Yêu thương, đùm bọc anh em	69,3%
Giúp đỡ người khác	69,7%

*Nguồn: điều tra tác giả tháng 7/2015*

Theo kết quả điều tra về đạo đức, phẩm chất của CBCNV cho thấy,

70,1% cho rằng cần lễ phép, kính trên nhường dưới, 77,3% có hiếu với ông bà, cha mẹ, 69,3% yêu thương, đùm bọc anh em và 69,9% giúp đỡ người khác. Như vậy, phẩm chất, đạo đức, nhân cách sống được định hình bởi hệ thống những phẩm giá thể hiện qua các mối quan hệ của con người xuất phát từ tâm lý, tình cảm, nhân sinh quan, nhận thức về bản thân và xã hội. Nhân cách là đặc trưng của từng cá nhân, là bản chất thực của con người. Phía trước mọi người, trong cuộc đời, luôn có nhiều đường đi. Người thiếu nhân cách sẽ mất phương hướng khi chọn con đường chính đáng cho mình.

Đối với cán bộ VTC cái tâm được coi là điều kiện cần, phẩm chất là điều kiện đủ để tạo nên uy tín của người cán bộ, là phép cộng tạo nên nhân cách con người cán bộ có uy tín. Từ năm 2009 đến nay, tuy có biến động về nhân sự song đều có nhận thức nhất quán là: Lãnh đạo đơn vị Báo chí phải coi trọng công tác tư tưởng bản lĩnh chính trị, trung thành với cương lĩnh đường lối, nghị quyết của Đảng, chính sách pháp luật của Nhà nước; Cụ thể hoá trong các hoạt động thực hiện nhiệm vụ chính trị đơn vị.

Quán triệt công tác tư tưởng chính trị, đạo đức, lối sống. Ban Thường vụ Đài VTC thường xuyên tổ chức triển khai nghiêm túc các đợt học tập, nghiên cứu, quán triệt và tuyên truyền các chỉ thị, Nghị quyết của Đảng, giải pháp của Chính phủ, pháp luật của Nhà nước... giáo dục nhận thức, thấy rõ vai trò trách nhiệm của cán bộ. Ban Thường vụ còn quan tâm tổ chức công tác đào tạo, đào tạo lại, bồi dưỡng nâng cao lý luận chính trị, đảng viên mới, quần chúng ưu tú về bồi dưỡng nhận thức Đảng. Tổ chức các buổi nói chuyện chuyên đề chính trị, kinh tế, xã hội, văn hoá doanh nghiệp cho cán bộ, đảng viên.

Bên cạnh đó, Ban Thường vụ VTC phát động các cuộc học tập như: “Học tập và làm theo tấm gương đạo đức Hồ Chí Minh”, “Tăng cường sự lãnh đạo của Đảng đối với công tác phòng chống tham nhũng, lãng phí”,

“Những điều đảng viên không được làm”. Ban Thường vụ đài đã chỉ đạo, xây dựng và ban hành các Quy chế quản lý điều hành, quy định, quy trình kiểm duyệt, sản xuất chương trình Truyền hình, công tác quản trị và hoạt động của Đài. Trong đó đề cao vai trò trách nhiệm của từng vị trí công tác, đặc biệt trách nhiệm của người đứng đầu tổ chức, đơn vị. Thông qua các cuộc hội họp, sinh hoạt và giám sát thực tế để kiểm điểm đánh giá kết quả thực hiện kịp thời, động viên, biểu dương các cá nhân, tập thể làm tốt. Đồng thời có biện pháp giáo dục, xử lý những cán bộ còn thiếu sót, vi phạm kỷ luật.

Lãnh đạo VTC luôn quan tâm xây dựng đội ngũ cán bộ, nhất là cán bộ lãnh đạo, quản lý được nâng cao tâm. Đây là yếu tố quyết định mọi thành công. Đó cũng là nguyên nhân của mọi nguyên nhân thành bại của một tổ chức. Do đó, lãnh đạo VTC thường xuyên chăm lo nguồn nhân lực từ khâu: rèn luyện, bồi dưỡng, đào tạo cán bộ đương chức. Có chủ trương phát hiện, tạo điều kiện, động viên, bồi dưỡng, đào tạo những nhân tố có tiềm năng để bổ sung nguồn cán bộ kế cận các vị trí lãnh đạo, quản lý.

Liên tục cử nhiều lượt cán bộ dự các khóa học tập, bồi dưỡng nghiệp vụ, quản lý và lý luận chính trị. Tạo điều kiện thời gian, kinh phí phương tiện cho cán bộ tham gia học tập, nghiên cứu tham quan, khảo sát thực tế cập nhật thông tin mới, kiến thức, công nghệ, khoa học, kinh nghiệm tiên tiến và hiện đại trong và ngoài nước. Chủ động mạnh dạn bố trí cán bộ có tâm để đề bạt, cất nhắc, bổ nhiệm và luân chuyển. Duy trì thực hiện quy định, quy trình, bố trí sử dụng, đề bạt, phân cấp quản lý cán bộ và tuyển dụng cán bộ.

Qua các đợt học tập, cán bộ VTC hiểu biết sâu sắc các quan điểm, đường lối, chính sách của Đảng, Nhà nước, của VTC nhận biết các nhu cầu, mâu thuẫn nảy sinh trong công việc, có khả năng đề xuất các phương án có ý nghĩa chính trị, xã hội, tiếp cận, thích ứng với công cuộc đổi mới và tình hình hiện tại; Kiên định với mục tiêu chính trị của Đảng đề ra, nắm vững đường lối



của Đảng trong quá trình vận dụng thực hiện các mục tiêu chính trị, kinh tế, xã hội của đất nước. Có tư duy chính trị nhạy cảm, năng động, sáng tạo, nhiệt thành ủng hộ và gương mẫu đi đầu trong sự nghiệp đổi mới toàn diện đất nước; Chấp hành nghiêm kỷ luật lao động, gương mẫu chấp hành pháp luật của Nhà nước, những quy định của Đài VTC. Không lợi dụng sơ hở của pháp luật, chế độ quản lý... để làm sai trái gây thiệt hại đến lợi ích của Nhà nước, của Đài VTC; Nhiệt tình, say mê, tâm huyết với truyền hình. Do đó năm 2014, đã có 11 đơn vị trực thuộc Đài VTC được Bộ Thông tin và Truyền thông Quyết định tặng thưởng danh hiệu Tập thể Lao động xuất sắc; có 135 cán bộ, việc chức và người lao động đạt danh hiệu “chiến sĩ thi đua cấp cơ sở” tăng 125% so với năm 2013.

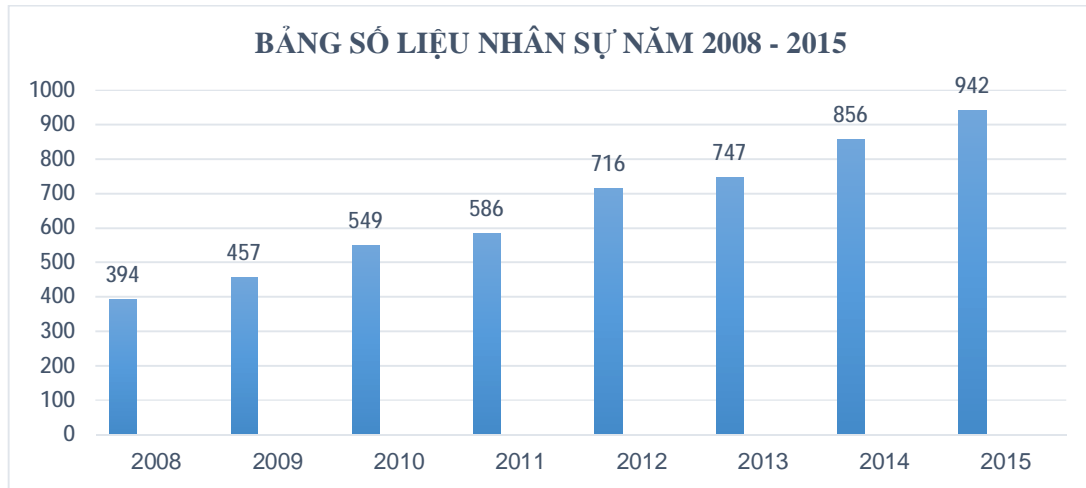
#### ***2.2.4. Sử dụng hợp lý trình độ chuyên môn kỹ thuật, tay nghề người lao động vào bố trí công việc***

Trên thực tế, xu hướng cạnh tranh và phát triển của thị trường truyền thông, đặc biệt giữa các đơn vị làm truyền hình đang diễn ra mạnh mẽ dẫn đến tình hình biến động nhân sự trong lĩnh vực này cũng trở nên sôi động. Đặc biệt trong vài năm trở lại đây, tình hình nhân sự tại Đài cũng không phải là ngoại lệ, người lao động vì nhiều lý do, nhiều sự chọn lựa khác nhau nên đã quyết định nghỉ việc, xin chuyển công tác, chuyển vị trí làm việc... tạo ra những biến động không nhỏ trong công tác quản lý nhân sự. Sau những biến động đó, Đài đã kịp thời củng cố, tuyển mới lao động bổ sung, điều tiết lại công việc, luân chuyển, điều động, thay thế các vị trí lao động bị khuyết, giữ ổn định công tác tổ chức cán bộ và mọi hoạt động của Đài.

Trên bình diện tổng thể, bộ máy hoạt động của Đài còn công kênh, nhiều đầu mối, chưa quy chuẩn theo tiêu chí xác định. Số lượng thành viên trong Ban giám đốc còn nhiều, đặc biệt là việc kiêm nhiệm chức danh giám đốc các kênh, ban, trung tâm dẫn đến tình trạng sa đà vào công việc chuyên

môn cụ thể, ít nghiên cứu, đề xuất những vấn đề định hướng, quy hoạch, chiến lược chung, khi bàn thảo, quyết định những vấn đề của Đài vẫn bị chi phối yếu tố cục bộ đơn vị mình phụ trách. Đây là vấn đề cần quan tâm khi tổ chức, sắp xếp hoạt động của Đài theo mô hình mới.

**- Sử dụng lao động hợp đồng chính thức:**



*Nguồn: Số liệu tổng hợp phòng Tổ chức - Đào tạo*

**Hình 2.5: Số liệu nhân sự (2008-2015)**

Qua bản số liệu trên ta thấy số lượng lao động của Đài tăng lên năm sau cao hơn năm trước.

Từ ngày thành lập, công tác tuyển dụng nhân sự được tiến hành thường xuyên, bình quân 02 kỳ tuyển dụng/năm và tuyển dụng 43 nhân sự/năm. Do chưa thực hiện công tác định biên nhân sự nên tuyển dụng vẫn thực hiện trên cơ sở cung - cầu do các đơn vị đề xuất, Đài trình theo các đợt xin ý kiến phê duyệt của Tổng Công ty VTC với quy trình, thủ tục chặt chẽ, đảm bảo tính khách quan, công khai minh bạch, có vai trò giám sát của Ban Tổ chức Tổng Công ty. Chất lượng tuyển dụng qua các kỳ đều đảm bảo theo đúng tiêu chuẩn, tiêu chí đề ra, hầu hết nhân sự thông qua tuyển dụng đều có trình độ từ Đại học trở lên. Tuy nhiên, từ năm 2010 đến nay việc tuyển dụng của Đài đã hạn chế rất nhiều, có nhu cầu cần thiết mới thực hiện việc tuyển dụng hoặc

tiếp nhận mới nhân sự thay thế hoặc bổ sung. Sau năm 2011 do có sự thay đổi về mô hình tổ chức của Đài, và để đáp ứng yêu cầu của nhiệm vụ mới Đài đã tiếp nhận, thay thế mạnh và tăng quy mô từ 586 lao động năm 2011 lên 942 lao động tính đến đầu năm 2015.

Với số lượng 942 lao động, hiện tại việc quản lý nhân sự vẫn thực hiện thủ công, chưa có phần mềm quản lý nên việc cập nhật, theo dõi, tổng hợp, phân tích số liệu... gặp nhiều khó khăn. Song, với sự nỗ lực của các bộ phận chuyên môn, công tác này vẫn được duy trì tốt, hiện trạng thông tin cơ bản về quản lý nhân sự toàn Đài được cập nhật đầy đủ.

**- Sử dụng lao động mùa vụ, hợp đồng cộng tác viên:**

Ngoài tuyển dụng lao động hợp đồng chính thức, việc tiếp nhận đội ngũ lao động mùa vụ, cộng tác viên cũng được rà soát, thực hiện nghiêm túc thông qua việc ký hợp đồng. Việc sử dụng thêm nguồn công tác viên có tác động giảm chi phí quản lý, nhân công trực tiếp mà vẫn bảo đảm duy trì sản xuất chương trình theo kế hoạch.

Tính đến tháng 12/2014, Đài sử dụng cộng tác viên với các chức danh sau:

**Bảng 2.4: Số lượng lao động cộng tác viên năm 2014**

STT	Chức danh cộng tác	Số lượng (lao động)	Tỷ lệ (%)
01	Hội đồng nghiệp thu	10	9,8
02	Biên tập viên/Biên dịch viên	43	43,9
03	Dẫn chương trình MC	4	3,9
04	Biên tập viên kiêm MC	14	13,7
05	Kỹ thuật viên	11	10,8
06	Quay phim	8	7,8
07	khác	12	11,8
	Tổng cộng	102	100

*Nguồn: Số liệu tổng hợp phòng Tổ chức - Đào tạo*

Như vậy, Đài VTC sử dụng đội ngũ cộng tác viên rất hiệu quả. Có 43,9% sử dụng cộng tác viên là biên tập viên/biên dịch viên cao nhất, sau đến

13,7% là Biên tập viên kiêm MC, tiếp đến 10,8% là kỹ thuật viên, thấp nhất là 3,9% Dẫn chương trình MC. Với nền tảng chất lượng nguồn nhân lực cộng tác viên, việc đề ra và vận dụng các chính sách thu hút cộng tác viên nhằm phát triển nguồn nhân lực tại VTC sẽ thuận lợi hơn và nhanh hơn.

#### ***2.2.5. Đào tạo chuyên môn nghiệp vụ, kỹ năng mới để tương thích với sự biến động của Nguồn nhân lực***

Trước năm 2012, Đài không được Tổng Công ty giao là đơn vị chủ động lập kế hoạch và triển khai đào tạo, đầu mối thực hiện công tác này cho Trường Truyền thông đa phương tiện VTC (đơn vị trực thuộc Tổng công ty). Hàng năm, Đài thực hiện khảo sát nhu cầu đào tạo, lập kế hoạch và gửi vào Trường Truyền thông VTC để đơn vị này tổng hợp lên kế hoạch tổng thể trình Tổng công ty phê duyệt. Sau khi có ý kiến phê duyệt của Tổng Công ty, Trường Truyền thông VTC sẽ thông báo cụ thể lịch giảng dạy, học tập... để các đơn vị (trong đó có đài) phối hợp thực hiện, cử học viên theo học.

Bắt đầu năm 2012, Đài đã được Tổng Công ty phê duyệt kinh phí đào tạo và chủ động thực hiện công tác này, bước đầu các hoạt động đào tạo cũng triển khai bài bản, đáp ứng nhu cầu thiết thực nhằm bồi dưỡng, nâng cao cho cán bộ, nhân viên của Đài.

#### ***- Xác định nhu cầu đào tạo:***

Việc xác định nhu cầu đào tạo là vô cùng cần thiết đối với mọi tổ chức, mọi doanh nghiệp. Tại Đài VTC, việc xác định nhu cầu đào tạo dựa trên tình hình thực tế cần phải đào tạo cán bộ, người lao động, PV, BTV, MC,... của Đài và nguyện vọng của người lao động muốn được đào tạo để nâng cao kiến thức, trình độ chuyên môn. Trong những năm qua, Đài VTC tiến hành xác định nhu cầu đào tạo thông qua phương pháp điều tra bằng bảng hỏi. Bên cạnh đó, các cán bộ quản lý của các phòng ban nhận thấy cần nâng cao trình độ cũng như kỹ năng làm việc của nhân viên trong phòng, ban sẽ tiến hành

đề xuất với cấp trên để cử người lao động đi đào tạo ngay cả khi bản thân người lao động không có nhu cầu được đào tạo. Theo thống kê của phòng Tổ chức - Đào tạo, hiện nay trong Đài VTC có khoảng hơn 200 người có nhu cầu qua “đào tạo tiền công vụ”. Đào tạo “tiền công vụ” bao gồm các nội dung về nghiệp vụ báo chí, truyền hình, văn hóa doanh nghiệp, cơ cấu tổ chức, cơ chế, chính sách của Đài VTC,... Bên cạnh nhiệm vụ “đào tạo tiền công vụ”, Đài cũng đã và đang tiếp tục nghiên cứu đề án “đào tạo chuyên gia” theo nguyện vọng của CBCNV và ban lãnh đạo Đài để tăng tiết kiệm tài chính lâu dài cho Đài VTC.

Theo kết quả khảo sát cho thấy, có 83,7% cán bộ nhân viên lao động được điều tra nhận thấy cần được đào tạo để nâng cao năng lực chuyên môn và kỹ năng nghề nghiệp. Kết quả khảo sát tại các phòng, ban biên tập cho thấy nhu cầu đào tạo đối với một số lĩnh vực truyền hình và mức độ “cần” đối với từng lĩnh vực thể hiện bằng tỷ lệ phần trăm trên tổng số 100 mẫu khảo sát của Đài VTC như sau:

**Bảng 2.5: Tỷ lệ CBNVLD có nhu cầu đào tạo đối với một số khóa học tại Đài VTC**

<b>Khóa học</b>	<b>Tỷ lệ (%)</b>
Tổ chức sản xuất chương trình theo chủ đề	14,6
Đạo diễn chương trình	28,8
Sản xuất tin, phóng sự	37,8
Sản xuất phim tài liệu, ký sự	26,8
Công nghệ truyền hình	46,0
Ngoại ngữ	15,2
Dựng hình	21,9
Đồ họa	14,8
Kỹ năng mềm	24,5
Nghiệp vụ báo chí	44,3
Quản lý	23,7
Truyền dẫn phát sóng	42,6

Dẫn chương trình	32,3
Công nghệ thông tin	52,3
Quay phim	21,8
Âm thanh	11,5
Ánh sáng	0,9
Thiết kế sân khấu	0,9

*Nguồn: điều tra tác giả tháng 7/2015*

Đài đã thực hiện việc xác định nhu cầu đào tạo theo đúng trình tự của quy trình đào tạo nguồn nhân lực. Việc xác định nhu cầu đào tạo nhân lực của Đài VTC không chỉ đáp ứng được nguyện vọng chính đáng được đào tạo nâng cao năng lực chuyên môn của người lao động mà còn thể hiện sự quan tâm của lãnh đạo các phòng, ban tới sự phát triển chung của Đài về lâu dài. Tuy nhiên, nội dung các câu hỏi trong bảng hỏi còn khá sơ sài, chưa thể hiện rõ được cụ thể lý do cần đào tạo và kết quả mà người lao động đạt được sau khóa đào tạo.

***- Mục tiêu khi đào tạo nguồn nhân lực tại Đài THKTS VTC***

Nguồn nhân lực là nhân tố quan trọng, có vai trò quyết định đến sự thành công của quá trình sản xuất các sản phẩm truyền hình. Quá trình sản xuất chỉ đạt hiệu quả cao khi đào tạo được lực lượng lao động có chất lượng. Vì vậy, cần đặt hoạt động đào tạo nguồn nhân lực tại Đài VTC là nhiệm vụ trọng tâm trong chiến lược phát triển Đài VTC. Nhiệm vụ này có mục tiêu trước mắt là nâng cao số lượng cũng như chất lượng CBCNV, PV, MC, BTV,... thỏa mãn nhu cầu phát triển của doanh nghiệp, kích thích học viên thực hiện công việc hiệu quả, làm ra những sản phẩm truyền hình có chất lượng, thu hút người xem, nâng cao kỹ năng, tay nghề, thay đổi tác phong làm việc theo hướng công nghiệp của người lao động tại Đài. Về lâu dài, mục tiêu của hoạt động đào tạo nhằm mở rộng quy mô của Đài VTC, cùng với Đài Truyền hình Việt Nam trở thành một trong hai Đài Truyền hình quốc gia của cả nước. Vì vậy, việc đào tạo nguồn nhân lực tại Đài VTC đặt ra những yêu

cầu của công tác đào tạo như sau:

*Thứ nhất*, đối với các lao động mới được tuyển dụng vào Đài VTC làm việc, yêu cầu người lao động nắm rõ quy trình công việc cần phải làm, nội quy và văn hóa ứng xử của Đài VTC để nâng cao tinh thần làm việc.

*Thứ hai*, đối với các lao động đang làm việc tại Đài VTC được tham gia các khóa đào tạo về chuyên môn nghiệp vụ, sau khóa đào tạo, người lao động sẽ nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ, tiếp thu những công nghệ mới, cải thiện tác phong làm việc và phối hợp làm việc theo ekip từ đạo diễn, quay phim đến BTV, MC, PV,... một cách hiệu quả.

*Thứ ba*, đối với lãnh đạo, quản lý, sau khóa đào tạo, các cán bộ quản lý sẽ nắm bắt được phương pháp quản lý mới, hoạch định chiến lược và hướng phát triển cho Đài VTC trong thời gian tới phù hợp với những thay đổi về quy trình công nghệ và môi trường làm việc tại Đài VTC.

#### ***- Đối tượng đào tạo***

Đối tượng đào tạo là cán bộ, công chức, người lao động đang công tác và làm việc tại Đài VTC bao gồm lãnh đạo, quản lý, BTV, PV, dẫn chương trình, nhân viên kỹ thuật, nhân viên bản quyền, chuyên viên tổ chức nhân sự,..... Nhằm đáp ứng đòi hỏi ngày càng cao về cung cấp kiến thức kỹ năng cho đội ngũ cán bộ viên chức khi tham gia các khóa đào tạo, việc tích lũy kinh nghiệm của bản thân người lao động trong môi trường Đài VTC là chưa đủ mà CBCNV, người lao động, PV, MC, BTV,... cần được đào tạo nâng cao hơn nữa cả về nghiệp vụ chuyên môn cũng như nghiệp vụ sư phạm tại các tổ chức đào tạo truyền hình nước ngoài. Đây cũng chính là những đối tượng chính của dự án đào tạo, bồi dưỡng chuyên gia mà Đài VTC đã và đang xây dựng.

**Bảng 2.6: Số lượng CBCNV tham gia đào tạo giai đoạn 2011 - 2013***Đơn vị: người*

	<b>Năm 2011</b>	<b>Năm 2012</b>	<b>Năm 2013</b>
Khối lãnh đạo	40	40	40
Khối kỹ thuật	135	153	159
Khối tham mưu chức năng và kinh doanh dịch vụ	20	32	40
Khối sản xuất và quản lý	144	153	163
<b>Tổng số</b>	<b>339</b>	<b>378</b>	<b>402</b>

*Nguồn: Số liệu tổng hợp phòng Tổ chức - Đào tạo*

Nhìn chung, số lượng cán bộ, công chức, người lao động được đào tạo có xu hướng tăng qua các năm. Năm 2011, tổng số người được đào tạo là 339 người. Năm 2012, con số này đã tăng lên thành 378 người (tăng 11,5% so với năm 2011) và đến năm 2013, số người được đào tạo lên đến 402 người (tăng 6,3% so với năm 2012). Mặt khác có thể thấy số lượng cán bộ, công chức, người lao động tham gia đào tạo không đồng đều giữa các đơn vị. Năm 2013 số lượng cán bộ, công chức, người lao động tham gia đào tạo của khối sản xuất và quản lý lớn nhất với 163 người, chiếm 40,5% tổng số lao động được đào tạo. Nguyên nhân do đây là khối tập trung các kênh truyền hình của Đài, kèm theo đó là ban quản lý các kênh truyền hình do đó cần một số lượng lớn nhân sự bao gồm các MC, biên tập viên, bình luận viên, quay phim, cộng tác viên,... Vì vậy số lượng lao động được đào tạo chiếm tỷ lệ lớn. Ban lãnh đạo của Đài THKTS VTC qua 3 năm không có sự biến động về số lượng người tham gia các khóa đào tạo. Số lao động thuộc khối tham mưu chức năng và kinh doanh dịch vụ (gồm văn phòng Đài, phòng Tổ chức - Đào tạo, phòng kế hoạch - tài chính và văn phòng đại diện ở một số tỉnh thành) chiếm tỷ lệ thấp nhất khoảng 10% tổng số lao động được đào tạo (tương ứng với 40 người). Nguyên nhân là do khối này ít có sự biến động về nhân sự đồng thời sự thay



đổi trong công việc và nghiệp vụ chuyên môn không nhiều.

***- Chương trình đào tạo và các phương pháp áp dụng đối với hoạt động đào tạo nguồn nhân lực tại Đài THKTS VTC***

Việc xây dựng chương trình đào tạo vào lựa chọn phương pháp đào tạo có ý nghĩa quan trọng trong việc đào tạo cho CBCNV, người lao động tại Đài THKTS VTC. Chương trình đào tạo do cán bộ chủ chốt của Đài VTC, phòng Tổ chức - Đào tạo và các giáo viên tham gia giảng dạy phối hợp với nhau cùng thực hiện. Các nội dung thực hiện bao gồm:

- Chuẩn bị cơ sở vật chất: Chuẩn bị lớp học, bàn ghế, dụng cụ và trang thiết bị cần thiết cho quá trình học tập như máy chiếu, tài liệu, thiết bị máy móc...

- Ấn định lịch học và thời gian đào tạo.

- Gửi thông báo nội dung khóa học, thời gian lớp học, địa chỉ tổ chức lớp học, giáo viên hướng dẫn, mục tiêu đào tạo, danh sách CBCNV, BTV, PV,... tham gia khóa học và các thông tin khác liên quan tới chương trình học đến từng học viên để họ thực hiện quyền và nghĩa vụ của mình.

- Tiến hành đào tạo: Chương trình đào tạo được chạy theo nội dung và phương pháp đào tạo đã lên theo kế hoạch như tổ chức lớp học, kiểm tra. Đối với một số khóa học dành cho quay phim, đạo diễn sẽ tiến hành thi và chấm thi, sau đó thông báo kết quả thi và cấp chứng chỉ cho các học viên đạt yêu cầu của khóa đào tạo.

Thực tế hiện nay cho thấy việc đào tạo nhân lực tại Đài VTC đang đặt ra nhiều vấn đề cần nghiên cứu, phân tích cho thấu đáo, trên cơ sở đó xác lập các chương trình đào tạo xứng tầm đòi hỏi của thực tiễn cũng như nhu cầu phát triển của các cơ quan báo chí, truyền hình, truyền thông. Đào tạo truyền hình tại Đài VTC hiện nay cho thấy việc đào tạo được định hướng theo tính chất truyền nghề, đáp ứng ngay yêu cầu công việc. Có thể thấy, phần lớn các

lớp học được tổ chức ngắn ngày, giáo viên truyền tải những kỹ năng cụ thể cho các học viên. Đây vừa là ưu điểm nhưng cũng đồng thời là nhược điểm trong hoạt động đào tạo nguồn nhân lực tại Đài VTC. Ưu điểm lớn nhất khi tiến hành đào tạo ngắn ngày đó là tiết kiệm thời gian và chi phí giảng dạy. Tuy nhiên, khi đào tạo trong một thời gian quá ngắn như vậy, các học viên sẽ khó có thể tiếp thu toàn bộ những kiến thức mà giáo viên truyền tải. Như vậy, việc đào tạo theo đó cũng không đạt được những hiệu quả như mong muốn của người lao động và lãnh đạo, quản lý.

Dựa trên thực tế đào tạo trong những năm qua tại Đài VTC và kết quả nghiên cứu, khảo sát tại các phòng, ban cùng những định hướng phát triển của Đài THKTS VTC, Đài đã xây dựng các mô hình đào tạo bao gồm:

- *Đào tạo chứng chỉ hành nghề*: Đây là hình thức đào tạo cho những PV, BTV, chuyên viên, kỹ sư, kỹ thuật viên, nhân viên khi mới gia nhập Đài VTC. Khóa học với thời gian 10 đến 15 ngày bao gồm các nội dung cơ bản như: chức năng, nhiệm vụ, cơ cấu tổ chức của Đài VTC, đường lối, chính sách, pháp luật của Đảng, Nhà nước về báo chí và truyền hình, quy trình công nghệ sản xuất chương trình truyền hình, các thể loại cơ bản trong truyền hình, trang thiết bị kỹ thuật sản xuất và truyền dẫn phát sóng truyền hình...

- *Đào tạo theo chức danh*: Tại Đài VTC, người lao động có hàng chục chức danh như đạo diễn, trợ lý đạo diễn, biên tập viên, phóng viên, quay phim, kỹ thuật viên đường hình, âm thanh, tổ chức sản xuất chương trình.... Hình thức đào tạo này giúp công tác đào tạo mang tính hệ thống, dễ dàng trong công tác quản lý và mang lại hiệu quả thiết thực cho các học viên. Tuy nhiên hình thức này phải áp dụng linh hoạt vì một người có thể làm nhiều chức danh và có sự luân chuyển nhân sự trong các phòng, ban của Đài. Đặc biệt những chức danh về quản lý chỉ bổ nhiệm khi đã được đào tạo về quản lý, về vị trí công tác.

-*Đào tạo chuyên gia.* Do nhu cầu phát triển của Đài VTC, Đài đã thực hiện đào tạo đội ngũ chuyên gia của từng lĩnh vực quản lý, chuyên môn, đồng thời với việc nâng cao trình độ tiếng Anh, Đài đã tiến hành đào tạo chuyên gia ở các cấp độ nâng chuyên sâu với sự giảng dạy của những chuyên gia hàng đầu Việt Nam và thế giới. Bằng sự lựa chọn khách quan và khoa học Đài VTC đã lựa chọn những người xuất sắc nhất được đào tạo trong nước để cử đi đào tạo ở nước ngoài. Mục đích của công tác liên kết đào tạo tại các Đài truyền hình nước ngoài, cụ thể là tại Mỹ và Hàn Quốc là nâng cao chất lượng cho các cán bộ chủ chốt, người lao động, tạo điều kiện để họ có cơ hội tiếp cận với trình độ cao và hiện đại của thế giới, bồi dưỡng đội ngũ những người làm truyền hình có ý thức toàn cầu với vốn kiến thức rộng, khả năng thích nghi cao, luôn có tinh thần đổi mới, sáng tạo nhằm thích ứng với nhu cầu phát triển trên nhiều phương diện của đất nước. Đây sẽ là những chuyên gia trực tiếp tham gia vào quá trình sản xuất, quản lý và kiêm nhiệm công tác giảng dạy cho các khóa đào tạo bồi dưỡng nghiệp vụ truyền hình. Trong thời đại toàn cầu hóa, Đài THKTS VTC rất cần đội ngũ người làm truyền hình đạt trình độ, đẳng cấp quốc tế. Đội ngũ những người làm báo này phải am hiểu và thành thạo ít nhất một ngoại ngữ trở lên, đặc biệt cần có độ nhạy cảm trong quá trình tác nghiệp và khả năng đưa tin cũng như nhận định tình hình một cách nhạy bén, từ đó họ có thể được làm báo trong các cơ quan báo chí hàng đầu thế giới hoặc tại cơ quan ngoại giao và các cơ quan báo chí truyền thông quốc tế...

Người làm truyền hình là những người có thể đảm đương rất nhiều vai trò trong giới truyền thông. Các vị trí này hầu hết đều rất quan trọng, cho thấy được sự năng động của họ. Chúng ta có thể biết đến họ với những vị trí như: Biên tập viên, phát thanh viên, phóng viên, nhà sản xuất chương trình,... Mục đích của đào tạo là dịch chuyển họ khỏi quy trình sản xuất truyền thống, trong

đó họ làm việc cùng ekip. Muốn vậy, hoạt động đào tạo không những phải trang bị kiến thức chuyên môn mà còn nâng cao nhận thức cho những người làm truyền hình về vai trò của họ trong quy trình sản xuất các sản phẩm truyền hình. Từ các mô hình đào tạo đã đề ra, Đài VTC đã triển khai các khóa đào tạo như sau:

**Bảng 2.7: Các khóa học của Đài THKTS VTC và số lượng người tham gia các khóa học qua các năm**

*Đơn vị: người*

Các khóa học	Năm 2011	Năm 2012	Năm 2013
Kỹ năng lãnh đạo	40	40	40
Bồi dưỡng nghiệp vụ truyền hình, kỹ năng báo chí, biên tập	65	68	73
Bản quyền	25	27	25
Đào tạo kỹ thuật	80	85	86
Kỹ năng dẫn chương trình	25	30	38
Đào tạo PV, BTV	20	27	32
Tập huấn nghiệp vụ đạo diễn, quay phim	30	38	40
Bồi dưỡng nghiệp vụ tổ chức nhân sự	7	8	9
Tập huấn nghiệp vụ tài chính	12	14	15
Bồi dưỡng nghiệp vụ hành chính, văn phòng	15	18	20
Đào tạo nghiệp vụ báo chí cho nhân sự mới	20	23	24
<b>Tổng số</b>	<b>339</b>	<b>378</b>	<b>402</b>

*Nguồn: Số liệu tổng hợp phòng Tổ chức - Đào tạo*

So với năm 2011, tỷ lệ số học viên được đào tạo năm 2013 bằng 118,58% số học viên được đào tạo năm 2011. Khóa đào tạo về kỹ thuật và khóa học bồi dưỡng nghiệp vụ truyền hình, kỹ năng báo chí, biên tập là các khóa có số lượng học viên lớn. Năm 2013, số lượng học viên tham gia hai khóa này lần lượt là 86 và 73 học viên. Số lượng học viên thấp nhất là lớp bồi dưỡng nghiệp vụ tổ chức nhân sự (dưới 10 học viên). Mỗi khóa học đều

hướng đến một hoặc một nhóm đối tượng nhất định. Cụ thể như sau:

+ Khóa học kỹ năng lãnh đạo dành cho các quản lý, lãnh đạo Đài bao gồm Giám đốc, Phó Giám đốc Đài, các kênh truyền hình, các Trưởng phòng, Phó phòng. Khóa học bao gồm các nội dung đào tạo về kỹ năng ra quyết định và xử lý công việc, tổ chức cuộc họp, thanh tra, kiểm tra, thay đổi tư duy lãnh đạo, có tầm nhìn chiến lược trong cách thức quản lý nguồn nhân lực và quản lý tài chính,... Đây là những kỹ năng cơ bản mà một người lãnh đạo tại Đài VTC cần phải có để điều hành và quản lý tốt nhân viên của mình cũng như hoạch định chiến lược phát triển Đài VTC trong những năm tiếp theo. Dưới sự giảng dạy của các chuyên gia đầu ngành từ các trường đại học danh tiếng trong lĩnh vực quản lý, khóa học đã mở ra cho các lãnh đạo Đài một cách nhìn mới, hướng tư duy mới trong cách thức quản lý và tổ chức Đài VTC. Theo đánh giá của các nhân viên tại Đài, các cuộc họp trong năm 2013 dưới sự chủ trì của các lãnh đạo Đài được diễn ra với không khí cởi mở, thân thiện. Việc ra quyết định đối với những đề xuất của nhân viên cũng được tiến hành một cách kịp thời, nhanh chóng, hạn chế tình trạng nhân viên phải chờ đợi, đề xuất nhiều lần mới được lãnh đạo ra quyết định. Điều đó cho thấy, kỹ năng lãnh đạo là một khóa học thành công, đảm bảo về chất lượng đào tạo.

+ Các khóa học về bồi dưỡng nghiệp vụ truyền hình, kỹ năng báo chí, biên tập, kỹ năng dẫn chương trình, đào tạo PV, BTV phân lớn dành cho đối tượng là các MC, PV, BTV. Tại khóa học này, các học viên được đào tạo những nghiệp vụ báo chí cơ bản nhất, về kỹ năng tổng hợp, phân tích và xác thực thông tin thu nhận được, kỹ năng dẫn chương trình, kỹ năng đọc, kỹ năng phỏng vấn, kiểm soát câu chuyện, biểu đạt ngôn ngữ cơ thể,... Theo kinh nghiệm của các chuyên gia, giảng viên, trong đào tạo cho các thành phần của Đài VTC, đào tạo cho phóng viên là công việc khó khăn nhất. Phóng viên truyền hình được biết đến là người chịu trách nhiệm thu thập, điều tra và

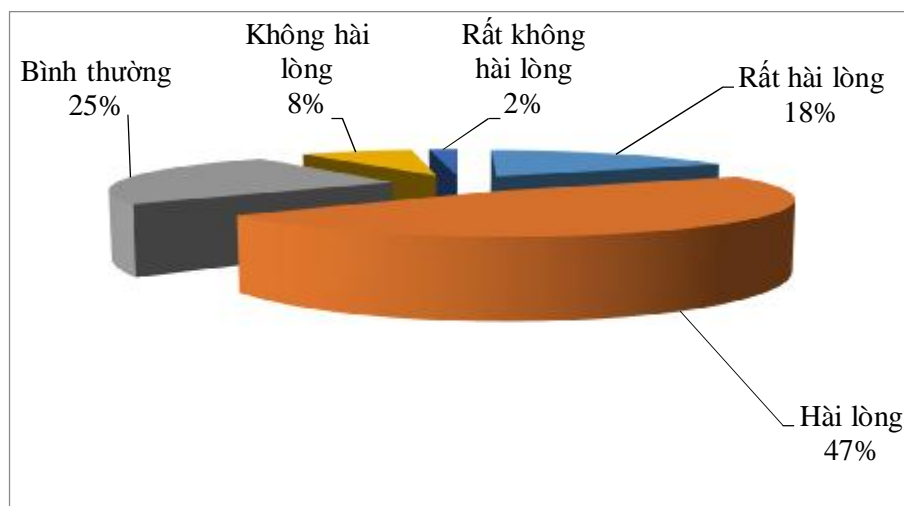
tường thuật lại các vấn đề và tin tức đang được quan tâm một cách nhanh chóng. Họ phải là người truyền tải thông tin một cách công bằng và thật chính xác thông qua các tư liệu, nguồn tin đáng tin cậy. Công việc của một phóng viên truyền hình được mô tả ngắn gọn là: “*xác minh, thu thập và phân tích các sự kiện có ảnh hưởng đến người dân*”. Họ cần có cái nhìn thực tế và có chiều sâu về thế giới xung quanh để khắc họa cho mọi người về các vấn đề một cách gần gũi và hiệu quả. Ưu điểm lớn nhất của khóa học là đảm bảo nội dung đào tạo đầy đủ, đội ngũ giảng viên chuyên nghiệp và giàu kinh nghiệm. Tuy nhiên, nhược điểm lớn nhất của khóa học đó là chưa có sự kết nối giữa các nhóm đối tượng học viên. Việc phân tách đối tượng học viên riêng rẽ làm mất đi sự gắn kết, phối hợp trong việc sản xuất các chương trình truyền hình.

+ Các khóa học về nghiệp vụ hành chính, văn phòng, nghiệp vụ tài chính, tổ chức nhân sự tập trung chủ yếu cho nhóm đối tượng là nhân viên văn thư, nhân viên hành chính, chuyên viên nhân sự, kế toán,... Tại khóa học này, các học viên được học cách xử lý công văn và lưu trữ hồ sơ, tổ chức hội nghị và tiếp khách, phân tích báo cáo tài chính, xây dựng hệ thống tiền lương, theo dõi kết quả lao động và đề bạt, khen thưởng, các điều luật mới trong doanh nghiệp, luật lao động,....

+ Các khóa học về nghiệp vụ quay phim, đạo diễn, đào tạo kỹ thuật theo đúng tên gọi dành cho các đối tượng bao gồm đạo diễn, quay phim và nhân viên kỹ thuật. Nội dung giảng dạy trong khóa học bao gồm: khai thác đề tài, lên format và sản xuất chương trình, kỹ thuật quay phim, hậu kỳ,..... Tại khóa học về kỹ thuật bố trí, lắp đặt các thiết bị ánh sáng được diễn ra tại trường quay, nhóm nghiên cứu phòng Tổ chức - Đào tạo đã tiến hành phỏng vấn sâu đối với giảng viên tham gia giảng dạy và nhận được những lời khuyên hữu ích. Ông John Clement Holosko, chuyên gia ánh sáng Canada nói: “Ánh sáng là tất cả, nó làm cho mọi thứ hiện lên trước máy quay. Điều

quan trọng khi làm việc với ánh sáng là bạn hãy nhìn vào cái bạn đang chiếu sáng: con người, địa điểm... Hãy sử dụng tất cả công cụ mà các bạn có để làm cho nó đẹp hơn và làm cho khán giả thấy những gì chúng ta muốn cho họ thấy”. Ông John cũng cho biết cụ thể với những đồ đạc và thiết bị có sẵn, ông John giúp các bạn học viên sử dụng hiệu quả hơn, cải thiện tốt hơn những gì đang có. Ông đánh giá những học viên ở VTC có niềm đam mê và yêu nghề, đó là điều không phải dạy mà có được. Không chỉ có những lớp học về kỹ thuật như âm thanh, ánh sáng mà những lớp học chuyên môn về khai thác đề tài, lên format hay sản xuất chương trình cũng được tổ chức khá đều đặn. Tương tự như vậy, không gian lớp học cũng được mở rộng.

Nhìn chung, các khóa đào tạo đã hướng đến hầu hết cán bộ, công chức, nhân viên toàn Đài, đảm bảo tất cả CBCNV, người lao động đều có cơ hội tham gia đào tạo. Các khóa đào tạo trên có thời gian từ một đến hai tuần với khoảng 15 - 20 học viên/1 khóa học. Trong đó một nửa thời gian dành cho thực hành với đầy đủ trang thiết bị sản xuất chương trình. Sau khi khóa đào tạo kết thúc, các học viên sẽ đánh giá về mức độ hài lòng đối với các khóa học mình được tham gia.



*Nguồn: điều tra tác giả tháng 7/2015*

**Hình 2.6 Mức độ hài lòng về các khoá đào tạo**

Qua kết quả khảo sát cho thấy, có 18% trả lời rất hài lòng về quá trình đào tạo, 47% trả lời hài lòng, 25% chọn mức độ của mình là hài lòng bình thường, chỉ có 2% là rất không hài lòng và còn lại là không hài lòng chiếm 8%. Như vậy chương trình đào tạo mặc dù đã được thực hiện một cách bài bản và khoa học nhưng cũng chỉ làm hài lòng CBCNV ở mức trung chứ chưa thực sự khiến họ cảm thấy thực sự hài lòng. Nếu người lao động cảm thấy thực sự thích thú với việc đào tạo thì việc đào tạo mới cho lại kết quả tốt được. Như vậy, cần phải thỏa mãn hơn nữa mức độ hài lòng của người lao động tham gia đào tạo tại Đài VTC đối với hoạt động đào tạo. Đây là một vấn đề quan trọng và cấp thiết đặt ra cho Đài VTC để đảm bảo và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Song song với việc các học viên đánh giá về mức độ hài lòng của khóa đào tạo, các lãnh đạo, quản lý của các phòng, ban cũng tiến hành đánh giá về thái độ, năng lực và hiệu quả công việc của những nhân viên tham gia đào tạo.

Dưới đây là kết quả đào tạo nguồn nhân lực của Đài VTC từ năm 2011 - 2013:

**Bảng 2.8: Kết quả đào tạo nguồn nhân lực tại Đài THKTS VTC giai đoạn 2011 - 2013**

Số lượng người được đào tạo			Tỷ lệ đạt tiêu chuẩn (%)		
Năm 2011	Năm 2012	Năm 2013	Năm 2011	Năm 2012	Năm 2013
339	378	402	90,3	92,9	95,5

*Nguồn: Báo cáo tổng hợp kết quả đào tạo của Đài THKTS VTC*

Kết quả đào tạo trong những năm gần đây cho thấy hầu hết số lao động tham gia đào tạo đều hoàn thành yêu cầu của khóa đào tạo. Tỷ lệ học viên đạt tiêu chuẩn năm 2013 là 95.5% trên tổng số 402 người tham gia đào tạo. Ngoài ra, các khóa học cũng nhận được những phản hồi tích cực từ phía các học viên. Kết quả đào tạo cùng với những đánh giá tích cực của người lao động tham gia các khóa đào tạo có thể coi là thành công của Đài trong hoạt động



đào tạo nguồn nhân lực.

**- Phương pháp đào tạo**

Phương pháp đào tạo được áp dụng tại Đài THKTS VTC là chỉ dẫn công việc và tổ chức các lớp học với sự trợ giúp của các chuyên gia trong và ngoài nước. Nội dung của các phương pháp như sau:

*Đào tạo theo kiểu chỉ dẫn công việc:* Được áp dụng cho các lao động mới được tuyển dụng vào Đài THKTS VTC để làm việc và các lao động được luân chuyển sang làm công việc mới. Các lao động này được các cán bộ chủ chốt và nhân viên lâu năm tại đơn vị mà lao động đó làm việc trực tiếp hướng dẫn, chỉ dạy,... để có thể thích ứng với môi trường làm việc và thực hiện công việc được giao một cách nhanh chóng. Phương pháp này tốn ít kinh phí, dễ học, dễ dạy song hạn chế là không chuẩn xác, người học dễ tiếp thu những thói quen làm việc không tốt của người hướng dẫn.

*Tổ chức các lớp học dưới sự giảng dạy và hướng dẫn của các cán bộ chủ chốt của Đài, các chuyên gia trong và ngoài nước.* Đây là phương pháp chủ yếu được áp dụng tại Đài THKTS VTC và được đại đa số CBCNV của Đài ủng hộ và nhiệt tình tham gia trong những năm gần đây. Nhìn chung việc đào tạo dưới sự hướng dẫn của các chuyên gia và cán bộ chủ chốt của Đài đã thỏa mãn được hầu hết nguyện vọng của người lao động. Tỷ lệ hài lòng và rất hài lòng chiếm phần lớn (70%). Tuy nhiên bên cạnh đó cũng có rất nhiều lao động không hài lòng với phương pháp này (10% không hài lòng) và cũng có những lao động có thái độ tiêu cực với cách đào tạo này của Đài THKTS VTC (tỷ lệ này là 5%). Nguyên nhân của sự không hài lòng này là do trang thiết bị phục vụ cho việc đào tạo chưa đầy đủ và đảm bảo tiêu chuẩn. Bên cạnh đó người truyền đạt không lôi cuốn, không gây hứng thú và hấp dẫn, một số khóa đào tạo chưa sát với thực tế công việc mà người học đang đảm nhận.

Song song với việc áp dụng hai phương pháp đào tạo trên, Đài VTC cũng thường xuyên tổ chức các buổi hội thảo, hội nghị, chuyên đề về công tác truyền hình, đạo đức nghề báo cho CBCNV, người lao động toàn Đài.

**- Chi phí đào tạo**

Chi phí đào tạo quyết định việc lựa chọn các phương án đào tạo. Chi phí đào tạo bao gồm: Chi cho giảng viên biên soạn giáo trình và giảng dạy, tài liệu cho học viên, tiền thuê địa điểm giảng dạy, tiền đi thực tế (đối với các khóa đào tạo ở diễn ra ở các khu nghỉ dưỡng, các tỉnh thành lân cận,...) và một số khoản chi khác. Theo chỉ đạo của lãnh đạo Đài VTC, hằng năm kinh phí đào tạo chiếm khoảng 3% tổng doanh thu của đài. Đây là một điều kiện thuận lợi đưa công tác đào tạo phát triển toàn diện và nâng cao tính chuyên nghiệp trong đào tạo nghiệp vụ truyền hình.

**Bảng 2.9: Chi phí đào tạo của Đài THKTS VTC qua các năm**

*Đơn vị: đồng*

<b>Năm</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Chi phí đào tạo	797.370	1.403.371	2.076.989

*Nguồn: Báo cáo tổng hợp về đào tạo của phòng Kế hoạch - Tài chính*

Có thể thấy nguồn kinh phí đầu tư cho đào tạo của năm sau đều cao hơn năm trước. Năm 2012, chi phí đào tạo cao gấp 1,76 lần năm 2011. Năm 2013, chi phí đào tạo cao gấp 2,62 lần năm 2011 và cao gấp 1,48 lần năm 2012. Tuy nhiên đây chỉ là một con số khá nhỏ so với việc đầu tư cho trang thiết bị của Đài. Đầu tư cho truyền hình chỉ có hiệu quả khi phải tiến hành đồng thời cả nâng cấp thiết bị lẫn con người. Chi phí đào tạo chính là khoản đầu tư cho con người, và đầu tư con người là nhiệm vụ cực kỳ quan trọng để bảo đảm cho sự thành công của sự chuyển đổi, bao gồm việc đào tạo sao cho con người tinh thông công việc, khuyến khích mọi sự thay đổi có lợi mà

người lao động nêu ra cũng như sắp xếp lại tổ chức sao cho phù hợp với dây chuyền công nghệ mới. Hiện tại, tỷ lệ đầu tư cho đào tạo của Đài VTC còn quá nhỏ bé so với đầu tư cho thiết bị. Và khi điều kiện tài chính eo hẹp thì phần dành cho đào tạo càng bị lép vế, vì Đài chỉ quan tâm mua được nhiều thiết bị cho có vẻ hoành tráng bề ngoài, còn thiết bị có phát huy được hiệu quả hay không chưa được Đài quan tâm đúng mức.

**- Giáo viên đào tạo**

Nguồn giáo viên của Đài THKTS VTC là những cán bộ viên chức có thâm niên công tác, giàu kinh nghiệm và có trình độ chuyên môn cao của Đài, các chuyên gia từ các trường đại học, học viện trong cả nước và các chuyên gia nước ngoài. Các giáo viên tham gia đào tạo là các chuyên gia hàng đầu trong lĩnh vực sản xuất các chương trình đến từ Đài truyền hình MBC của Hàn Quốc, chuyên gia từ Singapore, Mỹ,...các giáo sư, cố vấn của các trường: ĐH Kinh tế quốc dân (đào tạo lớp kỹ năng lãnh đạo), Học viện Báo chí và tuyên truyền, Đại học Luật,...ban cố vấn của Đài truyền hình Việt Nam và Đài THKTS VTC.

**Bảng 2.10: Số lượng giáo viên tham gia đào tạo cho CBCNV tại Đài THKTS VTC**

*Đơn vị: người*

STT	Giáo viên	Số lượng (người)		
		2011	2012	2013
1	Cán bộ chủ chốt của Đài THKTS VTC	3	5	8
2	Giảng viên các trường ĐH, HV	7	9	13
3	Chuyên gia nước ngoài	2	5	8
4	Tổng số	12	19	29

*Nguồn: Số liệu tổng hợp phòng Tổ chức - Đào tạo*

Theo đánh giá của những người tham gia đào tạo, nội dung bài giảng

của các giảng viên rất thiết thực, truyền đạt được những kiến thức cơ bản, những kinh nghiệm sát sườn kết hợp với nhiều ví dụ gần gũi, sát thực tế và có giải pháp xác đáng cho học viên, các vấn đề đặt ra để giảng giải đều sát với thực tế mà việc quản lý cũng như làm công tác truyền hình hiện nay đều đang gặp phải. Các giảng viên đều là những người tâm huyết, gần gũi, linh hoạt trong phương pháp giảng dạy, có khả năng lôi cuốn học viên. Tuy nhiên hạn chế trong việc lựa chọn giáo viên đào tạo đó là chi phí quá cao. Trong năm 2013, chi phí cho một giáo viên trong nước tham gia giảng dạy khoảng 10 triệu đồng/ người/ ngày và con số này đối với giảng viên nước ngoài là 14.000 USD/ ngày cho 1 ekip gồm 5 - 6 người (khoảng 300 triệu đồng). Như vậy, chỉ tính riêng chi phí cho giáo viên cũng đã chiếm một tỷ lệ khá lớn (khoảng 40%) trên tổng chi phí dành cho đào tạo. Trong khi nguồn kinh phí cho đào tạo còn hạn hẹp thì đây thực sự là một con số quá lớn. Điều này đặt ra thách thức cho Đài THKTS VTC trong việc cân đối tính hợp lý của các khoản chi. Để có thể hạn chế việc thuê ngoài các giáo viên, ban lãnh đạo Đài cần tăng cường chương trình đào tạo chuyên gia để tạo ra nguồn giáo viên trong nội bộ của Đài. Những người này sẽ trực tiếp tham gia giảng dạy cho CBCNV, người lao động của Đài trong một số khóa học.

### **2.3. Một số nhận xét rút ra từ những phân tích trên**

Những ưu điểm, nhược điểm và nguyên nhân phát triển nguồn nhân lực Đài truyền hình kỹ thuật số VTC

*Ưu điểm đạt được và nguyên nhân:*

Hoạt động phát triển nguồn nhân lực tại Tổng công ty Truyền thông đa phương tiện VTC là nền tảng quan trọng trong quá trình phát triển lớn mạnh của Tổng công ty. Hoạt động phát triển NNL đã được chiến lược hóa cùng với chiến lược quản lý nguồn nhân lực và chiến lược kinh doanh. Hoạt động này được coi như là một sự đầu tư vào tương lai của Tổng công ty. Có thể nói đây là

một tư duy mới của đội ngũ lãnh đạo Tổng công ty VTC nói chung và của Đài THKTS VTC nói riêng.

Các chính sách về thiết kế công việc, tuyển chọn nhân viên, đánh giá công việc, chính sách lương đã được thực hiện đồng bộ và hỗ trợ cho công tác đào tạo, do vậy hiệu quả đào tạo của Đài là khá cao.

Cách thức thực hiện công tác đào tạo đội ngũ cán bộ nhân viên là rất khoa học, bài bản. Quy trình từng bước đào tạo được cán bộ phụ trách đào tạo lên kế hoạch chi tiết và tỉ mỉ, phát triển dựa theo quy trình lý thuyết là: đánh giá nhu cầu đào tạo, thiết kế chương trình đào tạo, thực hiện chương trình đào tạo và đánh giá hiệu quả của công tác đào tạo.

Các khóa đào tạo được tổ chức định kỳ, chuyên nghiệp dưới sự giảng dạy của đội ngũ giảng viên giàu kinh nghiệm

Sau đào tạo, đa số đội ngũ cán bộ nhân viên được đào tạo đã có tinh thần làm việc, trách nhiệm hơn trong công việc, hoàn thành tốt nội dung ứng dụng sau khóa học.

Là một trong những doanh nghiệp đi đầu trong lĩnh vực công nghệ thông tin VTC đã có truyền thống tổ chức những khóa đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn, tổ chức hội thảo trao đổi kinh nghiệm hay thành lập diễn đàn, câu lạc bộ chuyên ngành... với mục đích bù đắp những lỗ hổng về kiến thức cho các lớp cán bộ nhân viên trẻ. Lãnh đạo VTC luôn tạo cho cán bộ nhân viên nhiều cơ hội cọ xát với những dự án lớn trong nước và quốc tế để học hỏi kinh nghiệm, tri thức mới. Tuy còn gặp phải một số khó khăn nhất định nhưng cơ bản có thể khẳng định nguồn lực hiện tại đã đáp ứng được nhu cầu và đòi hỏi của doanh nghiệp.

Việc tái cấu trúc Tổng Công ty VTC, đưa Đài THKTS VTC về Bộ không chỉ chủ trương của Bộ mà còn là chủ trương của Chính phủ. Đây là

quyết định vừa phù hợp với yêu cầu của thực tiễn vừa phù hợp với các quy định pháp lý.

Đài VTC là triển khai việc điều chuyển này một cách khẩn trương, tích cực, đúng tiến độ quy định trong Nghị định, bảo đảm sự chuyển giao thuận lợi, ổn định, giúp Đài VTC tiếp tục hoạt động bình thường và phát triển tốt hơn trong tương lai. Để thực hiện được điều đó, trước hết cần phát huy dân chủ, sáng tạo của các đơn vị tham gia tái cơ cấu, đặc biệt là bản thân cán bộ, phóng viên, biên tập viên và người lao động của Đài VTC.

*Một số nhược điểm và nguyên nhân:*

Công tác phát triển nguồn nhân lực đã đạt được nhiều kết quả tốt. Nhưng bên cạnh đó còn một số hạn chế mà Đài VTC cần phải khắc phục:

### **Về phía đài**

Việc xác định nhu cầu đào tạo của Đài mặc dù đã được xây dựng bằng các văn bản, nhưng phần lớn vẫn phụ thuộc vào cảm tính của cán bộ phụ trách đào tạo, chưa xuất phát từ phân tích công việc một cách đầy đủ và hệ thống.

Trong việc định hướng đào tạo: người học chỉ nhắm đến việc thu lượm được những kiến thức mới mà không có định hướng cụ thể, rõ ràng là sẽ phải áp dụng kiến thức đó vào giải quyết công việc và vấn đề nào đó của mình. Còn mục tiêu của Đài cũng chỉ dừng lại ở việc với những kiến thức thu lượm được, nhân viên của mình sẽ cải thiện được kết quả và hiệu quả công việc, mà không đặt ra được mục tiêu cụ thể sau khóa học, việc thực hiện công việc của nhân viên phải được thể hiện như thế nào. Mặt khác, do phân tích nhu cầu đào tạo không đầy đủ và hệ thống, người ta không thấy hết những nguyên nhân có liên quan đến vấn đề để giải quyết cho đồng bộ. Do vậy, kết quả đạt được từ đào tạo không những không phát huy được mà còn bị mai một.

Ở phương pháp đào tạo: cả học viên và giảng viên quá chú trọng kiến thức một cách đơn thuần, không quan tâm đúng mức đến việc áp dụng để có

kết quả thực tế. Nhiều học viên, nhà quản lý và giảng viên cũng mong muốn những kiến thức từ các lớp đào tạo sẽ đi được vào thực tiễn, nhưng kết quả phần nhiều là không như mong đợi. Nhiều lớp đào tạo vẫn là thuyết giảng, thầy giảng, trò nghe; một số trường hợp có đưa thêm vào việc thảo luận tình huống, làm bài tập, nhưng cũng chỉ nhằm làm cho giờ học đỡ căng thẳng, buồn chán. Mục đích chính vẫn là nhồi kiến thức chứ chưa mang lại kỹ năng, chưa kích hoạt cho hành động.

Về điều kiện tài chính, Đài chưa có mức hỗ trợ hoàn toàn cho cán bộ nhân viên đi học, học viên vẫn phải đóng học phí đào tạo, do vậy có ảnh hưởng đến tâm lý người đi học.

Công tác đánh giá nhân lực còn nhiều bất cập, phương pháp sử dụng để đánh giá còn phụ thuộc nhiều vào chủ quan, cảm tính do đó không đảm bảo được kết quả khách quan trong đánh giá dẫn đến tình trạng các chính sách nhân lực đưa ra sẽ thiếu tính khả thi hoặc sự bất mãn sinh ra bên phía người lao động.

#### **Về phía người lao động:**

Nhận thức của đội ngũ cán bộ nhân viên về công tác đào tạo còn hạn chế. Do một số nguyên nhân mà người lao động không muốn thay đổi tư duy, phong cách làm việc, hoặc đào tạo không giúp họ hoàn thành công việc tốt hơn. Điều này cho thấy công tác tuyên truyền nâng cao vai trò của đào tạo và bồi dưỡng còn yếu.

## **Kết luận chương 2**

Qua phân tích thực trạng phát triển nguồn nhân lực Đài VTC, rút ra kết luận: NNL thông qua trí lực và tâm lực chưa cao, NNL thông qua thể lực: tương đối cao.

Việc sử dụng đội ngũ lao động hiện nay của Đài cơ bản đã đáp ứng được yêu cầu phát triển trong thời gian tới.

Đài chưa có kế hoạch dài hạn trong công tác đào tạo nguồn nhân lực, chỉ dừng lại ở các lớp đào tạo ngắn hạn với chi phí đào tạo bồi dưỡng chỉ dừng khá hạn hẹp cho người đi học và giảng dạy.

Với NNL trong Đài VTC, có nhiều yếu tố ảnh hưởng tới phát triển NNL. Có những yếu tố động trực tiếp nhưng cũng có những yếu tố tác động gián tiếp đến NNL. Tuy nhiên, trong khuôn khổ còn nhiều hạn chế, tác giả đã phân tích được một số yếu tố nhất định tác động đến phát triển NNL trong Đài VTC. Đồng thời, tác giả phân tích thực trạng PTNNL thông qua một số tiêu chí nhất định. Các tiêu chí này tuy không thực sự lột tả được chi tiết toàn bộ NNL nhưng cũng phần nào nói lên được đúng thực trạng PTNNL trong Đài VTC hiện nay. Trong những năm qua, mặc dù phải đối diện với nhiều khó khăn, thách thức nhưng Đài VTC đã thực hiện được nhiều chính sách, giải pháp nhằm phát triển NNL về số lượng, chất lượng và đạt được nhiều thành tựu đáng khích lệ, đóng góp vào sự phát triển chung của nền kinh tế để nâng cao vị thế và vai trò của truyền hình quốc gia.



### **Chương 3:**

## **QUAN ĐIỂM, PHƯƠNG HƯỚNG, GIẢI PHÁP VÀ MỘT SỐ KHUYẾN NGHỊ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC ĐÀI TRUYỀN HÌNH KỸ THUẬT SỐ VTC**

**3.1. Quan điểm, phương hướng phát triển nguồn nhân lực Đài truyền hình kỹ thuật số VTC.**

***3.1.2. Quan điểm phát triển nguồn nhân lực tại Đài truyền hình kỹ thuật số VTC***

Phát triển nguồn nhân lực là vấn đề cốt lõi, nền tảng, quan trọng nhất, là điều kiện để có thể phát huy được nội lực và phát triển bền vững, coi chi phí phát triển nguồn nhân lực là khoản đầu tư cho hoạt động sản xuất kinh doanh, hoạt động tạo ra lợi ích kinh tế xã hội, tạo nên lợi thế cạnh tranh của Đài trong ngành truyền hình, từng bước tiếp cận với các nước trong khu vực và trên thế giới

Phát triển nguồn nhân lực để xây dựng đội ngũ cán bộ, nhân viên có khát vọng cống hiến và biết cống hiến, thành thạo về chuyên môn nghiệp vụ, có khả năng tổ chức, nghiên cứu, ứng dụng tiến bộ khoa học kỹ thuật và công nghệ phát thanh, truyền hình, có năng lực thích ứng và nhanh chóng tạo được sự chủ động trong môi trường sống, làm việc luôn thay đổi, đảm bảo nguồn nhân lực đủ về số lượng, hợp lý về cơ cấu, thực hiện thành công mục tiêu phát triển của Đài.

Phát triển nguồn nhân lực phải xuất phát từ nhu cầu, phù hợp với tình hình, đặc điểm, khả năng tài chính của Đài

Xây dựng đội ngũ cán bộ, nhân viên có chất lượng cao, đủ sức hoàn thành nhiệm vụ và có khả năng giải quyết các vấn đề then chốt đặt ra trong quá trình lãnh đạo, chỉ đạo, quản lý, điều hành, phát triển của Đài.

Tiến hành xây dựng, kiện toàn chức năng, nhiệm vụ, cơ cấu tổ chức các đơn vị thuộc đài, xây dựng các quy chế quản lý, coi đây là công cụ tăng cường năng lực của các bộ phận, năng lực cạnh tranh trong nội bộ Đài, cũng như các phương tiện truyền thông khác.

Có kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng nâng cao trình độ cho đội ngũ hiện tại với yêu cầu: có tính khả thi, đảm bảo chất lượng đào tạo, thu hút nguồn nhân lực chất lượng cao, đồng thời rà soát, tinh giản bộ máy ở những khâu, những đơn vị kém hiệu quả.

Mở thêm các khóa đào tạo về ngoại ngữ, kỹ năng mềm, sử dụng thiết bị, máy móc cho nhân viên toàn Đài. Đảm bảo sử dụng ngoại ngữ phục vụ cho nâng cao trình độ chuyên môn và phục vụ cho tổ chức, nghiên cứu, ứng dụng khoa học công nghệ.

Từng bước nâng cao trình độ của cán bộ quản lý, cán bộ lãnh đạo từ cấp phòng trở lên.

### ***3.1.2. Phương hướng phát triển nguồn nhân lực Đài truyền hình kỹ thuật số VTC***

Đài Truyền hình Kỹ thuật số VTC là cơ quan báo chí trực thuộc Bộ Thông tin và Truyền thông. Trong thời gian tới, Ban giám đốc Đài VTC có trách nhiệm xây dựng Đài THKTS VTC thành Đài quốc gia mạnh, có uy tín trong khu vực và quốc tế; Đài VTC phấn đấu đảm đương tốt sứ mạng làm tốt nhiệm vụ cung cấp thông tin, tuyên truyền chủ trương, đường lối của Đảng, chính sách, pháp luật của Nhà nước và cung ứng các dịch vụ sự nghiệp công, là diễn đàn của nhân dân, góp phần giáo dục, nâng cao dân trí, giải trí, phục vụ đời sống văn hóa, tinh thần của nhân dân; tăng cường thông tin đối ngoại, đảm bảo hội nhập thông tin trong khu vực và quốc tế, đồng thời đấu tranh có hiệu quả với các luận điệu phản động, gây chia rẽ đoàn kết dân tộc, chống chế độ của các thế lực thù địch, phục vụ đắc lực cho sự nghiệp đổi mới, công

nghiệp hoá, hiện đại hoá đất nước. Bên cạnh đó, Đài cũng tiến hành xây dựng và hoàn thiện các quy định về tiêu chuẩn, chất lượng ngành truyền hình, bảo đảm phù hợp với điều kiện của Việt Nam và tiêu chuẩn quốc tế để áp dụng thống nhất trong toàn quốc. Mặt khác, chăm lo xây dựng, đào tạo đội ngũ làm truyền hình có bản lĩnh chính trị vững vàng, phẩm chất đạo đức tốt và trình độ chuyên môn cao, phát huy hiệu quả cơ chế tự chủ tài chính để mở rộng, phát triển sự nghiệp truyền hình và không ngừng cải thiện đời sống của cán bộ, nhân viên Đài THKTS VTC. Tổ chức thực hiện nghiên cứu khoa học, ứng dụng tiến bộ khoa học kỹ thuật và công nghệ phát thanh, truyền hình nhằm nâng cao chất lượng sản xuất, phát sóng, biên tập các chương trình truyền hình.

Để phù hợp với xu thế phát triển mới của ngành truyền thông nói chung và lĩnh vực truyền hình nói riêng, Tổng Công ty VTC đã có chủ trương giao cho Đài quản lý báo Điện tử VTC News và báo Thể thao 24h. Đồng thời, Đài truyền hình kỹ thuật số VTC đang xây dựng và hoàn thiện Đề án chiến lược phát triển Đài đến năm 2020, dự kiến trình Bộ Thông tin và Truyền thông, Vào cuối tháng 11/2012, Đề án đặt ra mong muốn làm cho Đài VTC trở thành một tổ hợp truyền thông đa phương tiện hàng đầu Việt Nam, trong đó lấy nội dung làm nòng cốt, phục vụ tối đa nhu cầu thông tin, giải trí của nhân dân.

Để hướng tới thực hiện mong muốn này, Đài xây dựng kế hoạch và thực hiện lộ trình phát triển chiến lược về: kinh doanh, công nghệ, nội dung, phát triển con người và quy hoạch cơ cấu tổ chức bộ máy, tiến tới mục tiêu năm 2020, Đài có thể tự cân đối thu chi, hoạt động kinh doanh có lãi.

Trong đó, nội dung là tập trung đầu tư, phát triển các mảng truyền hình thiết yếu, truyền hình quảng bá và truyền hình trả tiền. Cụ thể: Thực hiện đầu tư xây dựng kênh truyền hình chủ lực; Giữ ổn định các kênh nhà nước đặt hàng; Không tăng thêm kênh sóng trong giai đoạn này để tập trung nâng cao

chất lượng nội dung các kênh chương trình được Bộ Thông tin và Truyền thông cấp phép.

Chiến lược về phát triển con người: Gắn kết con người thông qua công việc; Thực hiện đào tạo, bồi dưỡng nghiệp vụ và phẩm chất chính trị; Tinh giảm bộ máy theo nhu cầu và phù hợp với tình hình thực tế.

Chiến lược về công nghệ: Hướng tới sản xuất nội dung bằng HD hoặc SD 16:9; Đầu tư hệ thống Media Hub; Trong tương lai, hướng tới truyền hình Multiscreen. Đồng thời, hướng tới tiêu chuẩn hoá tất cả quy trình sản xuất chương trình truyền hình (về chuẩn nén lưu trữ, định dạng file, tiêu chuẩn hình ảnh, âm thanh, đồ hoạ chương trình truyền hình....).

### **3.2. Các giải pháp phát triển nguồn nhân lực của Đài truyền hình kỹ thuật số VTC**

#### ***3.2.1. Nhóm giải pháp nâng cao trí lực cho phát triển nguồn nhân lực Đài truyền hình kỹ thuật số VTC***

*a) Phát triển nguồn nhân lực và phân tích nhu cầu đào tạo của các đơn vị thuộc Đài truyền hình kỹ thuật số VTC*

Với hiện trạng nguồn nhân lực có số lượng lớn nhưng năng lực rất hạn chế, công tác hoạch định phát triển nguồn nhân lực ở các đơn vị thực chất gắn chặt với phân tích công việc để đưa ra được yêu cầu về năng lực theo vị trí công tác. Đây cũng chính là nội dung dự báo yêu cầu về chất lượng nguồn nhân lực ở các cấp, các khâu sản xuất kinh doanh. Dự báo năng lực yêu cầu cho các vị trí công tác trong thời kỳ hoạch định là đặc trưng quan trọng nhất, tạo ra sự khác biệt của hoạch định phát triển nguồn nhân lực so với hoạch định nguồn nhân lực thông thường. Ngoài ra, đánh giá nguồn nhân lực hiện có cũng là cơ sở quan trọng trong hoạch định phát triển nguồn nhân lực. Theo đó, ở các đơn vị cần phân tích thực trạng để từ đó đưa ra nhu cầu cần phát triển về năng lực cho các vị trí nhân lực. Việc đánh giá yêu cầu về năng lực

thực hiện của mỗi vị trí công tác của nguồn nhân lực hiện có để xây dựng quy hoạch và kế hoạch phát triển nguồn nhân lực ở tất cả các cấp, các đơn vị còn được gọi là phân tích nhu cầu đào tạo.

Như vậy, có thể thấy hoạch định phát triển nguồn nhân lực ở các đơn vị trực thuộc ĐÀI THKTS VTC luôn gắn liền với nội dung phân tích nhu cầu đào tạo. Đây lại là khâu yếu nhất và chưa được quan tâm thực hiện ở Đài THKTS VTC. Kết quả phân tích thực trạng công tác phát triển nguồn nhân lực ở Đài THKTS VTC thời gian qua cho thấy yêu cầu về năng lực thực hiện nhiệm vụ không được đề cập trong hoạch định phát triển nguồn nhân lực cũng như trong xây dựng quy hoạch, kế hoạch phát triển nguồn nhân lực hàng năm ở tất cả các đơn vị. Trong đó, phân tích công việc và thu thập thông tin để đánh giá mức năng lực cần phát triển cho từng vị trí (còn gọi là nhu cầu đào tạo cá nhân) chưa được quan tâm. Giải pháp này tập trung vào phân tích công việc để xác định danh mục năng lực và mức yêu cầu cho từng vị trí công tác, đồng thời thu thập thông tin để đánh giá mức đáp ứng của cá nhân theo danh mục năng lực. Các công việc này còn được gọi là “phân tích nhu cầu đào tạo”, một khâu trọng yếu trong phát triển nguồn nhân lực ở các đơn vị. Thực hiện tốt giải pháp này tại từng bộ phận sẽ xác định được nhu cầu cần bồi dưỡng nâng cao năng lực cho mỗi vị trí trong toàn đơn vị. Cuối cùng, tổng hợp kết quả đánh giá từ các bộ phận sẽ có nhu cầu phát triển nguồn nhân lực trong đơn vị theo tất cả các vị trí công tác.

Trong phân tích nhu cầu đào tạo và triển khai hoạch định kế hoạch phát triển nguồn nhân lực ở các đơn vị thì mức năng lực của từng cá nhân cần được đánh giá thông qua 3 nhóm tiêu chí cơ bản với các dữ liệu thu thập được từ cá nhân. Ba nhóm tiêu chí là:

i.)Hiểu biết và kiến thức về CMKT trong đó bao gồm cả những kiến thức về an toàn và môi trường;

ii.) Kỹ năng gồm kỹ năng cơ bản (kể cả sử dụng tiếng Anh, ứng dụng CNTT, các kỹ năng mềm) và kỹ năng chuyên sâu của từng vị trí công việc;

iii.) Phẩm chất cần thiết khác: ngoài các yêu cầu về sức khỏe hay yêu cầu riêng ở các vị trí đặc thù thì yêu cầu chung đối với tất cả các vị trí là tiêu chuẩn về thái độ và tác phong lao động.

Việc thu thập dữ liệu cá nhân và nhóm nhân lực để đánh giá nhu cầu đào tạo có nhiều phương pháp nhưng đối với ĐÀI THKTS VTC, các phương pháp cần áp dụng là thông qua bảng hỏi kết hợp với quan sát và chuyên gia. Đối với các đơn vị sản xuất kinh doanh, chương trình có mô hình tổ chức và quản lý ổn định nên áp dụng phương pháp phản hồi 360 độ nhằm kết hợp với đánh giá hiệu quả, thành tích cá nhân. Lúc này, nguyện vọng cá nhân và hồ sơ về bằng cấp đào tạo chỉ sử dụng để tham khảo mà không mang tính quyết định trong lập kế hoạch phát triển nguồn nhân lực ở mỗi đơn vị.

Thực hiện tốt hai giải pháp trọng tâm trên trong công tác hoạch định phát triển nguồn nhân lực sẽ đảm bảo để phát triển nguồn nhân lực ở ĐÀI THKTS VTC hướng tới quy mô và cơ cấu hợp lý, đồng thời tập trung vào nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Hơn thế nữa, các giải pháp này là điều kiện quan trọng để Đài và các đơn vị cấp 2 xây dựng và ban hành chiến lược, quy hoạch và các chính sách phát triển nguồn nhân lực tích hợp với chiến lược phát triển sản xuất kinh doanh. Đây là tiền đề thúc đẩy công tác phát triển nguồn nhân lực của Đài THKTS VTC trong thời gian tới. Triển khai quy trình và phương pháp hoạch định như Luận án nêu ra ở Đài THKTS VTC có thuận lợi là mô hình tổ chức và cơ cấu nhân lực khá chặt chẽ, các vị trí công tác trong sản xuất kinh doanh ổn định, không có thay đổi lớn. Tuy nhiên, để thực hiện thành công các giải pháp này, cần tổ chức tập huấn, phổ biến phương pháp và nội dung tiến hành đánh giá nhu cầu đào tạo và hoạch định phát triển nguồn nhân lực ở mỗi đơn vị. Cán bộ lãnh đạo và quản lý ở các cấp trong Đài

cần nhận thức đầy đủ, ý thức được việc cần tuân thủ và thực hiện các nội dung này một cách thường xuyên. Nâng cao nhận thức, do vậy không chỉ dừng ở việc làm cho đội ngũ lãnh đạo, quản lý thấy rõ vị trí và tầm quan trọng của về phát triển nguồn nhân lực mà còn là nâng cao hiểu biết về nội dung, phương pháp triển khai phát triển nguồn nhân lực cho CBNV quản lý các cấp.

Bên cạnh đó, để thực hiện tốt nhóm giải pháp về hoạch định nêu trên, ĐÀI THKTS VTC cũng cần quy định thống nhất về tiêu chuẩn năng lực cho các vị trí công tác trong Đài.

*b) Hoàn thiện công tác tuyển dụng nguồn nhân lực của Đài truyền hình kỹ thuật số VTC*

Với thực trạng quản lý nguồn nhân lực như hiện nay không tránh khỏi ảnh hưởng của yếu tố “khép kín” trong tuyển dụng và có sự ảnh hưởng của các quan hệ cá nhân, của yếu tố chủ quan trong thu hút, tuyển chọn và sử dụng nhân lực. Các chính sách thu hút và tuyển dụng chưa được công bố rõ ràng sẽ làm giảm hiệu quả của công tác này, kết quả là nguồn nhân lực biên chế không sát với mục tiêu kế hoạch, nhất là các yêu cầu về năng lực cho từng vị trí công tác. Vì thế, Đài THKTS VTC cần tập trung hoàn thiện và ban hành công khai các chính sách về thu hút và tuyển dụng theo hệ thống, nhất quán từ Đài tới các đơn vị. Các chính sách sau khi được xây dựng và hoàn thiện cần đáp ứng các yêu cầu sau: hướng tới mục tiêu đạt cơ cấu hợp lý về nguồn nhân lực đã xác định đến năm 2020, trong đó ưu tiên thu hút được lao động CMKT có trình độ cao và kỹ năng lao động tốt ở các lĩnh vực kỹ thuật then chốt; công khai các tiêu chí cụ thể về yêu cầu năng lực đối với từng vị trí tuyển dụng trong từng lĩnh vực hoạt động trên cơ sở tiêu chuẩn chức danh và cấp bậc về CNKT. Coi việc thoả mãn các tiêu chí về năng lực làm việc gồm: hiểu biết, kỹ năng và thái độ, tác phong là điều kiện bắt buộc khi tuyển nhân lực cho từng vị trí.

*c) Hoàn thiện quy hoạch nguồn nhân lực của Đài truyền hình kỹ thuật số VTC*

Cơ sở hoạch định phát triển nguồn nhân lực của Đài THKTS VTC giai đoạn 2015-2020:

Về thời gian, do hoạt động sản xuất kinh doanh có thị trường và nhu cầu khách hàng tương đối ổn định. Do vậy độ dài của quy hoạch phát triển nguồn nhân lực của Đài THKTS VTC nên là 5 năm và kế hoạch phát triển nguồn nhân lực cần được xây dựng hàng năm. Về cơ sở hoạch định, chiến lược và kế hoạch phát triển của Đài và từng đơn vị theo từng khâu kinh doanh được xác định, lộ trình phát triển thị trường và tái cấu trúc ngành đã cơ bản định hình. Đặc biệt, mô hình tổ chức và các vị trí công việc hiện nay khá ổn định tới năm 2020.

Như vậy, khi nghiên cứu cơ sở hoạch định phát triển nguồn nhân lực gồm mục tiêu, chiến lược và kế hoạch phát triển sản xuất kinh doanh, cơ cấu tổ chức cũng như các điều kiện khác thì vấn đề đặt ra là các thay đổi này cần được phản ánh trong định hướng và quy hoạch phát triển nguồn nhân lực. Điều này được thể hiện ở việc dự báo quy mô, cơ cấu và đặc biệt là yêu cầu về năng lực các vị trí công tác. Bên cạnh đó, căn cứ hoạch định còn là sự phân tích kết quả đánh giá nguồn nhân lực hiện có và tình hình tổ chức, quản lý phát triển nguồn nhân lực của Đài THKTS VTC và các đơn vị. Luận văn đề xuất tập trung thực hiện tốt công tác hoạch định phát triển nguồn nhân lực. Theo đó, hoạch định phát triển nguồn nhân lực cần được thực hiện mang tính hệ thống thông qua việc phân tích khoa học các căn cứ và dữ liệu gắn chặt với yêu cầu về năng lực thực hiện của nguồn nhân lực trong sản xuất kinh doanh ở thời kỳ hoạch định.

Quy trình và nội dung hoạch định phát triển nguồn nhân lực ở Đài THKTS VTC theo các bước được đề xuất như sau:



Bước 1: Đài phân tích chiến lược, kế hoạch sản xuất kinh doanh và chính sách phát triển chung; đánh giá tổng quan tình hình và thực trạng để định hướng mục tiêu chiến lược và quy hoạch tổng thể phát triển nguồn nhân lực; chỉ đạo, tổ chức hướng dẫn các đơn vị trong Đài thông qua các đơn vị cấp 2 tiến hành hoạch định phát triển nguồn nhân lực ở các cấp.

Bước 2: Thực hiện các nội dung cơ bản của hoạch định phát triển nguồn nhân lực tại các đơn vị gồm: i.) Căn cứ kế hoạch phát triển sản xuất kinh doanh, định hướng phát triển nguồn nhân lực, phân tích để xác định mục tiêu phát triển; ii.) Phân tích hiện trạng và các yếu tố ảnh hưởng đưa ra yêu cầu về nguồn nhân lực của đơn vị; iii.) Phân tích công việc để đưa ra yêu cầu về năng lực cho các vị trí công tác nhằm đáp ứng nhiệm vụ sản xuất kinh doanh; iv.) Tổng hợp nhu cầu phát triển nguồn nhân lực về số lượng, cơ cấu, đặc biệt là yêu cầu về năng lực cho các vị trí chủ yếu; v.) Xây dựng chiến lược, kế hoạch phát triển nguồn nhân lực, đưa ra các chính sách và các giải pháp triển khai ở đơn vị;

Bước 3: Đài tổng hợp, hoàn thiện chiến lược và quy hoạch phát triển nguồn nhân lực của Đài; phê duyệt hoặc thông qua chiến lược và quy hoạch phát triển nguồn nhân lực của các đơn vị; ban hành các chính sách về phát triển nguồn nhân lực trong Đài; phổ biến và hướng dẫn, kiểm tra đánh giá các đơn vị trong tổ chức thực hiện công tác hoạch định phát triển nguồn nhân lực.

Xác định mục tiêu phát triển nguồn nhân lực Chiến lược, quy hoạch, chính sách phát triển nguồn nhân lực; Tổng hợp, hoàn chỉnh chiến lược, quy hoạch, các chính sách và biện pháp thực hiện phát triển nguồn nhân lực Phân tích chiến lược, kế hoạch phát triển sản xuất kinh doanh và chính sách; đánh giá thực trạng; đề xuất giải pháp tổng hợp định hướng, chỉ đạo và hướng dẫn các đơn vị triển khai Phê duyệt chiến lược, chính sách; hướng dẫn, kiểm tra, tổng hợp Công tác quy hoạch phát triển nguồn nhân lực ở ĐÀI THKTS VTC

thời gian vừa qua chưa được thực hiện thường xuyên, liên tục và có hệ thống trong các cấp. Xây dựng kế hoạch phát triển nguồn nhân lực của Đài giai đoạn 2010-2015 là một ví dụ. Về cơ bản, đây là kết quả của hoạt động hoạch định phát triển nguồn nhân lực. Tuy nhiên, sau gần 3 năm thực hiện, các hoạt động phát triển nguồn nhân lực cho các đơn vị vẫn không được triển khai. Nguyên nhân là khi lập kế hoạch, Đài chưa triển khai bước tổng hợp kết quả đánh giá nguồn nhân lực hiện có để phân tích nhu cầu phát triển từ các đơn vị, chưa có sự tham gia và chủ động nghiên cứu đề xuất chiến lược, chính sách phát triển từ các đơn vị. Tổ chức hoạch định phát triển nguồn nhân lực theo trình tự nêu ở quy trình sẽ đảm bảo chiến lược và quy hoạch phát triển nguồn nhân lực tích hợp với chiến lược và kế hoạch sản xuất kinh doanh của Đài và các đơn vị. Nhờ đó, công tác phát triển nguồn nhân lực gắn chặt với yêu cầu về cơ cấu và năng lực của nguồn nhân lực. Đồng thời, đảm bảo đề xuất và xây dựng được chính sách thực hiện phát triển nguồn nhân lực đồng bộ và phù hợp với hoạt động sản xuất kinh doanh từ đơn vị tới Đài. Các chính sách được đề xuất từ các đơn vị là căn cứ quan trọng để xây dựng và hoàn thiện chiến lược và cơ chế, chính sách thực hiện phát triển nguồn nhân lực trong Đài. Đây là điều kiện quan trọng để hoàn thiện công tác phát triển nguồn nhân lực của Đài THKTS VTC.

### ***3.2.2. Nhóm giải pháp nâng cao thể lực và tầm vóc phát triển nguồn nhân lực Đài truyền hình kỹ thuật số VTC***

Từ nhiều thập kỷ trước, một số quốc gia Châu Á, đặc biệt Nhật Bản đã rất chú trọng phát triển thể lực, tầm vóc con người, thu hẹp khoảng cách phát triển Nguồn nhân lực (trí lực và thể lực) so với các quốc gia Châu Mỹ và Châu Âu.

Nhật Bản và một số quốc gia khác đã ứng dụng thành công các giải pháp đồng bộ về dinh dưỡng và TDTT để trực tiếp tác động đến hệ xương,

nâng cao tầm vóc thân thể, chức năng cơ thể đồng thời trực tiếp phát triển thể lực nhân dân. Từ năm 1950 - 1970 (tức là sớm hơn so với Việt Nam bây giờ là hơn 40 năm), Chính phủ Nhật Bản đã thực hiện chương trình tăng chiều cao cơ thể người Nhật bằng các giải pháp đồng bộ, trực tiếp là dinh dưỡng và TDDT hợp lý đối với con người từ bào thai tới 18 tuổi.

Họ coi dinh dưỡng và thể thao như hai bánh xe để nâng chiều cao thân thể người Nhật. Ngay từ những năm 50, Nhật Bản đã chú trọng chăm sóc dinh dưỡng cho các trẻ em từ bào thai đến 5 tuổi. Nhờ vậy những thanh niên độ tuổi trung bình 20 ở Nhật Bản những năm 1980 đã cao hơn so với các thanh niên không được thụ hưởng chương trình khoảng 10cm.

Hay như công trình nghiên cứu nổi tiếng mang tên Fels của Mỹ - theo dõi chiều cao của một cộng đồng ổn định tại bang Ohio cho thấy, ở nam giới chiều cao trung bình trong độ tuổi 20 vào năm 1886 - 1920 là 177 cm, đến năm 1921 - 1949 tăng lên 180,9 cm, và đến năm 1950 - 1968 thì đạt đỉnh cao là 181,8 cm. Nói cách khác, sau gần nửa thế kỉ chiều cao tăng 4,8 cm. Trong cùng thời gian này, chiều cao nữ giới phát triển khoảng 3,1 cm. Từ đó, Chính phủ Mỹ đưa ra những chương trình để không ngừng tăng chiều cao, chất lượng dân số như: Chương trình công dân khỏe mạnh từ năm 2000 - 2010 gồm 22 đề án, trong đó có đề án TDDT trường học. Chính phủ Mỹ đưa ra các tiêu chí giảm thiểu bệnh tim, mạch, bệnh béo phì trong thanh, thiếu niên nhi đồng...

Ở một số quốc gia Châu Á khác như: Trung Quốc, Thái Lan, Singapore cũng ý thức được tầm quan trọng của vấn đề này và đã triển khai các chương trình liên quan như: Kế hoạch quốc gia toàn dân rèn luyện sức khỏe, coi TDDT trường học là nền tảng, từ năm 1995, Quốc Vụ Viện Trung Quốc đã ban hành: “Điều lệ TDDT trường học”; hay kế hoạch quốc gia sinh mệnh và sự vận động, đặc biệt chú trọng trang bị cơ sở vật chất cho TDDT trường học.

Ở nước ta, cùng với việc thực hiện mục tiêu tăng trưởng kinh tế, đổi mới đất nước, đời sống nhân dân đã từng bước ổn định. Đảng và Nhà nước đã có nhiều giải pháp, chính sách quan trọng để nâng cao sức khỏe của nhân dân. Nhờ vậy, tầm vóc, thể lực của người Việt Nam cũng được cải thiện đáng kể. Tuy có chậm hơn so với các quốc gia khác, nhưng đó cũng là kết quả đáng ghi nhận của đất nước mới thoát khỏi cảnh nghèo.

Với chiều cao trung bình 163,7 (nam) và 153,0 (nữ), tầm vóc người Việt Nam còn thua kém rất nhiều so với một số quốc gia trong khu vực Châu Á và càng xa hơn so với các quốc gia Châu Âu. Ai cũng biết rằng chiều cao cơ thể của một dân tộc là hệ quả của sự tương tác của ba yếu tố: gien, dinh dưỡng, và hoạt động thể lực. Không thể kì vọng vào việc can thiệp bằng dinh dưỡng và TDDT mà không xem xét đến yếu tố di truyền. Chúng ta không thể phát triển chiều cao tương đương với người Âu Mỹ trong vòng 20 năm, bởi vì cấu trúc gien của chúng ta không tương đương với cấu trúc gien của người Âu Mỹ.

Song với điều kiện kinh tế của đất nước ta hiện nay, với mục tiêu đẩy mạnh công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước, bảo vệ an ninh, quốc phòng; cùng sự chung tay của nhiều bộ ngành, cơ quan chức năng: TDDT, Y tế, dinh dưỡng, tuyên truyền thì đây là giai đoạn thích hợp để nhân viên Đài THKTS VTC cải thiện được nhiều hay ít cũng sẽ đem lại kết quả nhất định cho tầm vóc, thể lực của người lao động.

### ***3.2.3. Nhóm giải pháp nâng cao tầm vóc cho phát triển nguồn nhân lực Đài truyền hình kỹ thuật số VTC***

Hiến pháp Việt Nam qua các thời kỳ và Luật Báo chí của nước ta đều có quy định quyền tự do ngôn luận trên nguyên lý nền tảng, đảm bảo giá trị phổ quát của quyền con người: “Công dân có quyền tự do ngôn luận, tự do báo chí, tiếp cận thông tin,...”; “Nhà nước tạo điều kiện thuận lợi để công dân

thực hiện quyền tự do báo chí, quyền tự do ngôn luận trên báo chí và để báo chí phát huy đúng vai trò của mình”; “Báo chí, nhà báo hoạt động trong khuôn khổ pháp luật và được Nhà nước bảo hộ; không một tổ chức, cá nhân nào được hạn chế, cản trở báo chí, nhà báo hoạt động”... “Báo chí không bị kiểm duyệt trước khi in, phát sóng”.

Báo chí và truyền thông Việt Nam là tự do nhưng báo chí và truyền thông phải có trách nhiệm góp phần ổn định chính trị-xã hội, bảo đảm quốc phòng, an ninh và trật tự an toàn của xã hội, bảo đảm thúc đẩy sự phát triển và trường tồn của đất nước, của dân tộc và do đó, báo chí phải có định hướng đúng đắn, góp phần thông tin, tuyên truyền đường lối, chủ trương của Đảng, chính sách, pháp luật của Nhà nước.

Để đề cao tâm người làm báo trong thời kỳ mới cần phải nâng cao vai trò công dân, đặt lợi ích quốc gia dân tộc lên hàng đầu. Nhà báo còn có trách nhiệm xã hội to lớn là góp phần định hướng dư luận, ngăn ngừa, lên án những thông tin xấu độc và duy trì, xây dựng đạo đức xã hội.

Phát triển tâm lực như: Kích hoạt các hệ giá trị truyền thống dân tộc trong học tập, sáng tạo văn hóa, lao động, sản xuất, nhất là sự trung thành, đức tính thật thà, ý thức làm việc. Nâng cao mức hưởng thụ văn hóa hiện đại và truyền thống cho nhân viên: xây dựng các đội văn nghệ các đơn vị thuộc Đài, các hình thức câu lạc bộ văn hóa, văn nghệ; tổ chức nhiều hoạt động văn hóa - văn nghệ, nội dung các hoạt động tập trung chuyên tải những thông tin mới về chủ trương, đường lối của Đảng, chính sách, pháp luật của Nhà nước; về giữ gìn vệ sinh môi trường, vệ sinh ăn ở, chăm sóc sức khỏe; kiến thức khoa học kỹ thuật, kinh nghiệm làm ăn; kinh nghiệm bảo vệ môi trường; biết và phòng tránh các tệ nạn xã hội, xây dựng gia đình, cơ quan văn hoá; giữ gìn và phát huy bản sắc dân tộc... Các hoạt động này đã tác động đáng kể đến việc hình thành và phát triển nhận thức, kiến thức xã hội, kỹ năng sống... cho

phát triển nguồn nhân lực Đài THKTS VTC. Khắc phục các tác động tiêu cực đến quá trình trưởng thành lành mạnh của nguồn nhân lực, nhất là tính ý lại, tư duy đơn hướng, hướng nội... Coi trọng hiện đại hóa tâm lý truyền thống văn hoá dân tộc. Phát triển tâm lực có mặt thông qua giáo dục, truyền thông, có mặt thông qua những cải biến kinh tế - xã hội hàng ngày mà lôi cuốn con người tham gia để thay đổi dần các thói quen không còn phù hợp.

Mỗi nhà báo khi hành nghề bao giờ cũng đặt lương tâm và trách nhiệm lên hàng đầu. Một bài viết có thể khiến sự việc tốt hơn lên, nhưng nếu không trung thực, bài viết cũng có thể làm sự việc xấu đi. Công cụ của nhà báo là cây bút. Cây bút khiến xã hội phải quan tâm, khiến cái tốt nảy nở, cái xấu bị thu hẹp lại. Nhưng quan trọng hơn là người cầm cây bút đó như thế nào?

Có tâm sáng sẽ được độc giả quý mến. Bởi họ thường tự nhủ: phải giữ vững phẩm chất để không bị những tác động xấu của xã hội, sự cám dỗ của đồng tiền, và thấy mình không phải hổ thẹn với lương tâm. Qua những tác phẩm báo chí, ghi nhận: nhà báo đã kêu gọi được sự hảo tâm của toàn xã hội đối với những người tàn tật, trẻ mồ côi, những nơi gặp thiên tai lũ lụt... Không ít các nhà báo đã lăn lộn ở những nơi khó khăn vất vả ấy để đưa tin, bài và hình ảnh kịp thời đến bạn đọc. Và những nơi đó đã được ủng hộ rất nhiều cả về tinh thần lẫn vật chất. Họ viết vì thấy cần phải viết, viết vì mọi người chứ không phải cho mình!

Cái tâm của người làm báo không chỉ ở lòng vị tha, ý thức trách nhiệm trước cộng đồng, xã hội, mà còn là lòng say mê, tâm huyết. Chỉ có tâm huyết mới trở thành động lực thúc đẩy họ dấn thân vào những nơi khó khăn vất vả, thậm chí là nguy hiểm. Nhưng những người làm báo đều tự rèn cho mình về tâm đức, gạt bỏ mọi mưu toan, cám dỗ, để tâm ngày càng trong sáng, xứng đáng với sự tin cậy của Đảng, của nhân dân. Với cái tâm của người làm báo: cảm giác mắc nợ, có lỗi vì chưa đáp ứng được sự tin yêu của bạn đọc vẫn cứ

âm i, thôi thúc những người làm báo tiếp tục cố gắng để không phụ lòng tin yêu của độc giả.

### 3.2.4. Nhóm giải pháp đào tạo chuyên môn kỹ năng mới để tương thích với sự biến động của nguồn nhân lực

**Thứ nhất**, việc xác định nhu cầu đào tạo phải được tiến hành một cách khách quan và khoa học. Trình tự xác định nhu cầu đào tạo như sau:

**Bảng 3.1: Trình tự xác định nhu cầu đào tạo**

<b>Lý do cần phải đào tạo:</b>	<b>Tiến hành phân tích</b>	<b>Kết quả</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Thiếu các kỹ năng cơ bản</li> <li>- Thay đổi công nghệ mới</li> <li>- Lao động chưa qua đào tạo về nghiệp vụ báo chí</li> <li>- Các chương trình đào tạo trước kém hiệu quả</li> <li>- Thiết kế lại công việc</li> <li>- Thay thế, sửa đổi, bổ sung luật</li> <li>- Các tiêu chuẩn khác</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Phân tích môi trường làm việc tại Đài</li> <li>- Phân tích tổ chức</li> <li>- Phân tích CBCNV, người lao động</li> <li>- Phân tích công việc</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ai sẽ được đào tạo? Lãnh đạo, PV, BTV, quay phim,...</li> <li>- Đào tạo cái gì?</li> <li>- Loại hình đào tạo</li> <li>- Mức độ thường xuyên đào tạo</li> </ul>

*Nguồn: điều tra tác giả tháng 7/2015*

Xác định đúng nhu cầu đào tạo sẽ là bước đệm quan trọng tạo điều kiện cho những người có khả năng thực hiện tốt công việc khẳng định mình. Nhờ đó có thể tạo động lực cho người lao động tại Đài sau khi đào tạo trở về có khả năng đóng góp nhiều hơn cho Đài.

**Thứ hai**, lên kế hoạch và xây dựng chương trình đào tạo hoàn chỉnh cho từng khóa đào tạo trong năm. Xác định số lượng người đi đào tạo của từng phòng, ban và phân loại các nhóm đối tượng đào tạo. Đề ra mục tiêu đào tạo của từng khóa học: sau khóa đào tạo người lao động đạt được những thành tựu gì? Họ có hoàn thành tốt và cải tiến được công việc hiện tại hay không? Cụ thể, kế hoạch đào tạo nguồn nhân lực của Đài THKTS VTC trong từng

năm như sau:

**Bảng 3.2: Kế hoạch đào tạo nguồn nhân lực**

<b>T T</b>	<b>Tên lớp</b>	<b>Nội dung chương trình</b>	<b>Giáo viên</b>	<b>Thời gian/ Địa điểm</b>	<b>Đối tượng học viên</b>
1	Kỹ năng lãnh đạo, quản lý	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kỹ năng lãnh đạo</li> <li>- Kỹ năng điều hành cuộc họp, hội thảo</li> <li>- Kỹ năng đàm phán</li> <li>- Kỹ năng tổ chức sự kiện hiệu quả</li> <li>- Kỹ năng thuyết trình</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Giảng viên ĐH Kinh tế quốc dân</li> <li>- Giảng viên học viện Tài chính</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dự kiến 10 ngày</li> <li>- Địa điểm tổ chức tại TP Vinh</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ban lãnh đạo Đài</li> <li>- Giám đốc, P.giám đốc các kênh</li> <li>- Trưởng phòng, phó phòng</li> </ul>
2	Kỹ năng sản xuất tin, phóng sự, các chương trình truyền hình	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ngôn ngữ truyền hình</li> <li>- Ngôn ngữ âm thanh</li> <li>- Ngôn ngữ hình ảnh</li> <li>- Ngôn ngữ dựng hình</li> <li>- Kỹ năng quản lý, thẩm định đề tài</li> <li>- kỹ năng làm việc nhóm</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nhà báo</li> <li>- BTV</li> <li>- Giảng viên Học viên Báo chí và tuyên truyền</li> <li>- Giảng viên nước ngoài</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dự kiến 10 ngày</li> <li>- Địa điểm tổ chức tại Đài</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Học cả ekip, mỗi đợt học gồm 5-6 ekip làm chương trình gồm BTV, PV, quay phim, dựng hình.</li> </ul>
3	Đạo diễn và sản xuất chương trình truyền hình	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Triển khai kịch bản</li> <li>- Làm việc với nhóm sản xuất sân khấu, ánh sáng</li> <li>- Làm việc với nhóm sản xuất chương trình, biên tập, kỹ thuật, quay phim trợ lý</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Đạo diễn có chuyên môn cao</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dự kiến 2 tuần</li> <li>- Địa điểm tổ chức tại Đài</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Đạo diễn</li> <li>- BTV</li> <li>- PV</li> </ul>
4	Kỹ năng, nghiệp vụ hành chính	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kỹ năng soạn thảo và thẩm tra văn bản hành chính</li> <li>- Kỹ năng giao tiếp và lễ tân hành chính</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Giảng viên tại học viện Hành chính quốc gia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dự kiến 05 ngày</li> <li>- Địa điểm tổ chức tại Đài</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cán bộ, nhân viên trực tiếp thực hiện công việc hành chính văn phòng.</li> </ul>



	văn phòng	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kỹ năng xây dựng hệ thống tài liệu, văn bản</li> <li>- Văn hoá công sở</li> <li>- Tổ chức hội họp và các sự kiện</li> <li>- Kỹ năng lập kế hoạch công việc</li> </ul>			
5	Quản lý nhân lực, lao động, tiền lương	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Xây dựng hệ thống lương, thang, bảng lương</li> <li>- Pháp luật về HĐLĐ</li> <li>- Nguyên tắc và quy định của BHXH, luật lao động</li> <li>- Quản lý lao động trong doanh nghiệp</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Giảng viên ĐH Kinh tế quốc dân</li> <li>- Giảng viên ĐH Luật Hà Nội</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dự kiến 10 ngày</li> <li>- Địa điểm tổ chức tại Đài VTC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Các chuyên viên lao động tiền lương, bảo hiểm, quản lý nhân sự, đào tạo, pháp chế</li> </ul>
6	Bồi dưỡng nghiệp vụ tài chính, kế toán.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Phân loại chi phí</li> <li>- Lập dự toán và phân tích biến động</li> <li>- Bút toán điều chỉnh</li> <li>- Phân tích báo cáo tài chính</li> <li>- Giao dịch trả ngay, trả chậm</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Giảng viên ĐH kinh tế quốc dân</li> <li>- Giảng viên học viện Tài chính</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dự kiến 1 tuần</li> <li>- Địa điểm tổ chức tại Đài VTC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kế toán tại các đơn vị, phòng, ban.</li> </ul>

*Nguồn: điều tra tác giả tháng 7/2015*

**Thứ ba,** nên có những buổi các học viên được trao đổi trực tiếp với lãnh đạo các đơn vị và tổ chức sản xuất để có được tiếng nói chung tạo ra sản phẩm hợp lý gửi đến khán giả.

**Thứ tư,** thành lập trung tâm đào tạo không chỉ đào tạo cho CBCNV, người lao động của nội bộ Đài mà mở rộng đào tạo cho cán bộ, công chức, người lao động của các Đài truyền hình địa phương, các cơ quan truyền hình, báo chí để tăng thu ngân sách cho Đài VTC. Theo đó, trung tâm sẽ đưa ra các gói đào tạo các cấp sản xuất theo quy trình sản xuất cho từng thể loại chương

trình cụ thể. Các gói đào tạo nêu rõ thời gian đào tạo, người đào tạo là ai, hình thức đào tạo như thế nào và tiên lượng kết quả đào tạo. Quan trọng nhất vẫn là đối tượng đào tạo nào sẽ làm thay đổi hoặc phục vụ sự thay đổi của cơ sở sản xuất. Cơ sở đào tạo cần nghiên cứu, học hỏi ở các đài truyền hình tiên tiến về cơ cấu các kíp làm chương trình và quy trình làm việc của mỗi thể loại để xây dựng gói đào tạo của mình. Ví dụ gói đào tạo cho một kíp làm Bản tin số gồm các thành phần: Giám đốc tin tức (trưởng bộ phận tin), phụ trách biên tập chung, trưởng biên tập tin trong nước (và các PV tin trong nước), trưởng biên tập tin quốc tế (và các BTV quốc tế), trưởng biên tập tin chính trị, trưởng biên tập tin kinh tế, trưởng biên tập tin thể thao, MC, quay phim, dựng phim, lưu trữ viên... (Các thể loại chương trình khác thì thành phần cũng khác). Mỗi thành viên trong chuỗi làm việc của Bản tin số phải rõ về vai trò của mình, từ đầu vào cho tới đầu ra. Họ cần phải thấy rõ công việc của họ ảnh hưởng như thế nào đến thành công và thất bại của một bản tin, và vị trí của một người ảnh hưởng đến mỗi người trong cả dòng công việc như thế nào. Tương tự cho các ekip của các chương trình khác.

### ***3.2.5. Nhóm giải pháp sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực***

Chính sách đãi ngộ nhân tài là yếu tố quan trọng để đảm bảo duy trì NNL chất lượng cao. Cần xây dựng chính sách đãi ngộ thỏa đáng như: lương, nhà ở, điều kiện làm việc, điều kiện y tế, bảo hiểm xã hội .... Để người lao động yên tâm làm việc, mang hết khả năng, trí tuệ cống hiến cho Đài.

Công tác đào tạo hiện nay được coi như một trong những nhiệm vụ chủ yếu của các doanh nghiệp. Công tác đào tạo, bồi dưỡng nâng cao tay nghề phải được các doanh nghiệp trong KCN thực hiện một cách khoa học và có hệ thống. Bên cạnh đó cần hoạch định những chính sách giáo dục và đào tạo cho từng giai đoạn phát triển, đồng thời tập trung mạnh và luôn tăng mức chi phí đầu tư cho công tác đào tạo, bồi dưỡng nâng cao trình độ chuyên môn.

Sử dụng NNL đúng đắn, hợp lý sẽ tạo ra động lực mạnh mẽ trong việc nâng cao chất lượng NNL. Các chính sách tạo động lực trong sử dụng NNL của mỗi doanh nghiệp có đặc điểm riêng. Tuy nhiên đều có một điểm chung là trả lương đúng với công sức đóng góp của NLĐ, phù hợp với từng vị trí công việc mà NLĐ đảm nhận nhằm cạnh tranh, kích thích sự sáng tạo, hăng say làm việc của mỗi cá nhân NLĐ, đảm bảo thu nhập cho người lao động. Thu nhập là động lực trực tiếp tác động đến năng suất và chất lượng công việc của người lao động. Tiền lương, tiền công lao động phải được trả theo đóng góp lao động thực tế, theo hiệu quả sản xuất kinh doanh, tạo ra sự công bằng và theo nguyên tắc chung của thị trường lao động. Tuy nhiên, các doanh nghiệp trong khu công nghiệp cần tạo ra một cơ chế phân phối thu nhập hợp lý nhằm khuyến khích người lao động làm việc ở những doanh nghiệp khác nhau, có tính đến yếu tố địa bàn ( nội, ngoại thành), yếu tố và điều kiện lao động của người lao động, nhằm nâng cao năng suất lao động chung.

Xây dựng tinh thần làm việc trong đó người lao động làm việc hợp tác, chia sẻ thông tin và kinh nghiệm, hỗ trợ lẫn nhau, phát huy tính năng động, sáng tạo của cá nhân và tập thể người lao động.

Đài VTC cần bố trí công việc phù hợp với khả năng, nguyện vọng của nhân viên, điều này giúp phát huy năng lực, sở trường và tăng sự hài lòng trong nghề nghiệp. Việc phân công rõ ràng nhiệm vụ và trách nhiệm của mọi người trong công việc sẽ giúp tăng cường sự hợp tác và tạo điều kiện thuận lợi cho quản lý.

### **3.3. Một số khuyến nghị phát triển nguồn nhân lực Đài truyền hình kỹ thuật số VTC**

- Chính phủ chỉ đạo Bộ Thông tin và Truyền thông có chiến lược, quy hoạch, kế hoạch phát triển dài hạn, năm năm, hàng năm về đào tạo, phát triển nguồn nhân lực thuộc các lĩnh vực quản lý của Bộ; thực hiện dự báo nhu cầu

và quy hoạch phát triển nhân lực công nghệ thông tin và truyền thông, báo chí, xuất bản; phối hợp với Bộ Giáo dục và Đào tạo quản lý các cơ sở đào tạo trực thuộc Bộ theo quy định của pháp luật.

- Chính phủ chỉ đạo Đài Tiếng nói Việt Nam thực hiện tốt chức năng thông tin, tuyên truyền đường lối, chính sách của Đảng và pháp luật của Nhà nước, góp phần nâng cao dân trí, phục vụ đời sống tinh thần của nhân dân và công chúng bằng các chương trình phát thanh, phát thanh trên Internet, báo hình và báo in.

- Đài Tiếng nói Việt Nam chỉ đạo Đài kỹ thuật số VTC xây dựng kế hoạch và tổ chức thực hiện đào tạo, bồi dưỡng kiến thức, kỹ năng, chuyên môn nghiệp vụ cho công chức, viên chức, người lao động; Phổ biến kiến thức cũng như tổ chức các dịch vụ tư vấn liên quan đến hoạt động phát triển nguồn nhân lực truyền thông; Xây dựng chương trình, biên soạn tài liệu và tổ chức các khóa bồi dưỡng ngắn hạn các kỹ năng: nghiệp vụ báo chí, kỹ thuật cho đội ngũ công chức, viên chức, người lao động; Tổ chức, phối hợp tổ chức các khóa bồi dưỡng kiến thức nghiệp vụ: về các chủ đề đặc biệt, chủ đề cấp thiết được xã hội quan tâm ở các thời điểm cụ thể, kỹ năng thông tin về chủ trương, đường lối chính sách của Đảng, Pháp luật của Nhà nước; Tổ chức, phối hợp tổ chức các chương trình liên kết, hợp tác đào tạo bồi dưỡng lý luận chính trị, kiến thức quản lý nhà nước, ngoại ngữ, tin học và lĩnh vực truyền thông với các cơ sở đào tạo, bồi dưỡng trong nước và nước ngoài theo quy định của pháp luật.

Đài kỹ thuật số VTC cần phải được cải tiến theo hướng thực tiễn nhằm tạo ra nguồn nhân lực chất lượng cao góp phần vào sự phát triển của ngành phát thanh truyền hình như; Tăng cường công tác tập huấn nghiệp vụ chuyên môn cho CBNVLD; Đầu tư trang thiết bị, nâng cấp cơ sở vật chất của Đài; tổ chức các khóa đào tạo phát thanh, tư vấn các giải pháp kỹ thuật cho các đài

phát thanh khác; Tham gia vào các chương trình đào tạo ngắn hạn về sự chuyển đổi công nghệ số trong ngành phát thanh truyền hình được tổ chức bởi ABU, AIBD, Deutsche Welle; Duy trì mối quan hệ với các tổ chức quốc tế, tiếp tục hỗ trợ cho các khóa đào tạo được tổ chức quốc tế.

## KẾT LUẬN

Nguồn nhân lực luôn có vai trò quan trọng trong tăng trưởng và phát triển kinh tế - xã hội nói chung và của mỗi tổ chức kinh tế nói riêng. Đối với Tập đoàn điện lực Việt Nam, với vị trí là động lực trong thời kỳ đẩy mạnh CNH, HĐH đất nước, nguồn nhân lực trở thành yếu tố quyết định đến chất lượng phát triển và năng lực hội nhập. Tuy nhiên, nguồn nhân lực ở ĐÀI THKTS VTC chưa đáp ứng được yêu cầu của một Đài truyền hình. Do vậy, yêu cầu phát triển nguồn nhân lực càng trở nên cấp bách. Luận đã tập trung nghiên cứu và giải quyết một số vấn đề cơ bản sau:

1. Phân tích và hệ thống hóa lý luận và thực tiễn về phát triển nguồn nhân lực, đưa ra các nội dung chủ yếu của phát triển nguồn nhân lực trong một tổ chức trong giai đoạn hiện nay.

2. Phân tích, đánh giá toàn diện về phát triển nguồn nhân lực và kết quả của công tác này ở Đài THKTS VTC.

3. Căn cứ quan điểm, phương hướng phát triển nguồn nhân lực trong giai đoạn CNH, HĐH đất nước và kết quả phân tích thực trạng phát triển nguồn nhân lực thời gian qua, Luận văn đã đề ra mục tiêu và phương hướng phát triển nguồn nhân lực của Đài THKTS VTC. Phương hướng chỉ rõ: phát triển nguồn nhân lực cần đạt cơ cấu hợp lý như đã xác định, trong đó ưu tiên tăng nhanh số lượng CNKT; hạn chế đào tạo mới về số lượng mà tập trung bồi dưỡng thường xuyên để nâng cao năng lực nguồn nhân lực hiện có. Luận án nhấn mạnh cần quan tâm nâng cao năng lực thực hiện có theo vị trí công tác, cải thiện kỹ năng (gồm cả kỹ năng mềm, sử dụng tiếng Anh, CNTT), thái độ và tác phong lao động, trong đó ưu tiên số nhân lực trực tiếp Sản xuất chương trình của Đài.

4. Từ kết quả nghiên cứu và phân tích nêu trên, Luận văn đề xuất các nhóm giải pháp phát triển nguồn nhân lực tới năm 2020 và hoàn thiện công tác này của ĐÀI THKTS VTC với các nội dung, điều kiện thực hiện cụ thể.

Dù đã có những đóng góp nhất định trong nghiên cứu lĩnh vực phát triển nguồn nhân lực nói chung và phát triển nguồn nhân lực của Đài truyền hình kỹ thuật số VTC, Luận văn còn những hạn chế nhất định do thời gian nghiên cứu có hạn.

Thứ nhất, khảo sát và nghiên cứu về phát triển nguồn nhân lực cho tất cả các đơn vị trong toàn công ty là chưa thể thực hiện được vì Luận văn mới chỉ giới hạn trong lĩnh vực quan trọng nhất được quan tâm là sản xuất kinh doanh và chương trình.

Thứ hai, việc nghiên cứu phát triển nguồn nhân lực trong một Đài truyền hình còn khá mới mẻ ở điều kiện Việt Nam, điều kiện thử nghiệm chưa có, do vậy vẫn cần những khảo nghiệm từ thực tiễn hoạt động để bổ sung, hoàn thiện mô hình phát triển nguồn nhân lực theo mô hình liên kết dọc và có quy mô lớn.

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. PGS.TS Trần Xuân Cầu, PGS.TS. Mai Quốc Chánh (2008), *Giáo trình kinh tế nguồn nhân lực*, Nxb Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
2. TS. Nguyễn Hữu Dũng (2003), *Sử dụng hiệu quả nguồn lực con người ở Việt Nam*, Nxb Lao động - xã hội, Hà Nội.
3. Trần Kim Dung (2011), *Quản trị nguồn nhân lực*, Nxb tổng hợp Thành phố Hồ Chí Minh.
4. Chris Dukes (2011), *Quản trị tự học -Làm sao tuyển dụng đúng người*, Nxb Trẻ, thành phố Hồ Chí Minh.
5. ThS. Nguyễn Văn Điềm và PGS. Nguyễn Ngọc Quân chủ biên (2007), *giáo trình quản trị nhân sự*, Nxb Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
6. PGS.TS. Lê Thanh Hà (2009), *Giáo trình quản trị nhân lực*, Tập I và Tập II, Nxb Lao động - xã hội, Hà Nội.
7. TS. Nguyễn Duy Hùng - PGS.TS. Vũ Văn Phúc (2012), *Phát triển nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu công nghiệp hóa, hiện đại hóa và hội nhập quốc tế*, Nxb Chính trị quốc gia.
8. Maritn Hilb (2003), *Quản trị nhân sự tổng thể*, nxb Thống kê, Hà Nội.
9. Phạm Vũ Luận (2004), *Quản trị doanh nghiệp thương mại*, nxb Thống kê, Hà Nội.
10. PGS. TS. Nguyễn Văn Phúc - ThS. Mai Thu Hồng (2012), *Khai thác và phát triển tài nguyên nhân lực Việt Nam*, Nxb Chính trị quốc gia Hà Nội.
11. Nguyễn Văn Điềm, Nguyễn Ngọc Quân (2010), *Giáo trình quản trị nhân lực*, Nxb Đại học kinh tế quốc dân, Hà Nội.



12. Phạm Minh Hạc (2011), *Về phát triển toàn diện con người thời kỳ công nghiệp hóa, hiện đại hóa*, Nxb Chính trị quốc gia, Hà nội.
13. PGS.TS. Nguyễn Ngọc Quân (2004), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, Nxb Lao động - Xã hội.
14. PGS.TS. Nguyễn Tiệp (2005), *Giáo trình nguồn nhân lực*, Nxb Lao động - xã hội, Hà Nội.
15. PGS.TS. Nguyễn Tiệp (2006), *Giáo trình kế hoạch nhân lực*, Nxb Lao động - xã hội, Hà Nội.
16. PGS.TS. Nguyễn Tiệp (2007), *Giáo trình Tiền lương - Tiền công*, Nxb Lao động - xã hội, Hà Nội.
17. Quốc hội nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam, *Bộ luật lao động 2012*.
18. Nghị định số 18/2010/NĐ-CP ngày 05/3/2010 của Chính phủ về đào tạo bồi dưỡng cán bộ công chức và thông tư số 03/2011/TT- BNV ngày 25/01/2011 của Bộ trưởng Bộ Nội vụ Hướng dẫn thực hiện một số điều của Nghị định số 18/2010/NĐ-CP ngày 05 tháng 3 năm 2010 của Chính phủ về đào tạo, bồi dưỡng công chức.
19. Quyết định số 735/QĐ-BTTTT ngày 03/6/2014 của Bộ Thông tin và Truyền thông quy định vị trí, chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn và cơ cấu tổ chức của Đài Truyền hình kỹ thuật số VTC
20. GS.TS. Bùi Văn Nhơn (2006), *Phát triển nguồn nhân lực xã hội*, Nxb Giáo dục, Hà Nội.
21. Lê Thị Mỹ Linh, (2009) “Phát triển nguồn nhân lực chất lượng trong doanh nghiệp vừa và nhỏ ở Việt Nam trong quá trình hội nhập kinh tế”
22. Nhận thức chung về nguồn nhân lực: <http://nhanlucquangnam.org.vn>
23. Giới thiệu về VTC: <http://vi.wikipedia.org/>

24. Cơ chế hoạt động của Đài VTC <http://m.ictnews.vn>
25. Tổng Giám đốc VTC trả lời trực tuyến những câu hỏi của người lao động VTC: <http://doanhnghieptrunguoc.vn>
26. Vai trò của Quản trị doanh nghiệp với tái cấu trúc doanh nghiệp  
<http://vcci.com.vn>
27. Viện nghiên cứu và phổ biến tri thức bách khoa (1998), *Đại từ điển kinh tế thị trường*, Hà Nội.
28. 31. Viện kinh tế thế giới (2003), *Phát triển nguồn nhân lực thông qua giáo dục và đào tạo, kinh nghiệm Đông Á*, Nxb khoa học xã hội.

## PHỤ LỤC

### PHIẾU HỎI Ý KIẾN

#### Cán bộ công nhân viên Đài truyền hình kỹ thuật số VTC

Nhằm mục đích tìm hiểu thực trạng phát triển nguồn nhân lực cũng như chính sách phát triển nguồn nhân lực của Đài truyền hình kỹ thuật số VTC, đồng thời đáp ứng nhu cầu thông tin để hoàn thành tốt luận văn tốt nghiệp với đề tài: “*Hoàn thiện phát triển nguồn nhân lực của Đài truyền hình kỹ thuật số VTC*” rất mong ông (bà) **đọc kỹ** và cho biết ý kiến của riêng mình bằng cách khoanh **tròn** vào chữ số bên phải các phương án trả lời, hoặc điền thông tin phù hợp vào chỗ trống (.....).

Tôi xin cam kết những thông tin ghi trên phiếu khảo sát sẽ được giữ **bí mật** và **chỉ được công bố một cách tổng hợp** để phục vụ duy nhất cho nghiên cứu này.

#### I. THÔNG TIN VỀ NGƯỜI TRẢ LỜI

1. Năm sinh: .....
2. Giới tính: .....
3. Trình độ học vấn: .....
4. Tình trạng hôn nhân: .....
5. Quê quán: .....
6. Địa chỉ thường trú: .....
7. Địa chỉ tạm trú: .....

#### II. NỘI DUNG TRẢ LỜI

##### Câu 1: Xin ông/bà cho biết, vị trí đang làm tại Đài VTC?

1. Lãnh đạo, quản lý
2. MC
3. Biên tập viên
4. Nhân viên kỹ thuật
5. Đạo diễn, quay phim
6. Nhân viên bản quyền
7. Nhân viên tổ chức nhân sự

8. Nhân viên chiến lược
9. Một số vị trí khác (nhân viên kế toán, quản trị, tổng hợp,...)

**Câu 2: Ông/bà là?**

1. Ban Giám đốc
2. Cán bộ chủ chốt
3. Khối lương thời gian
4. Khối lương định mức

**Câu 3: Thu nhập năm qua bình quân như thế nào?**

1. Cao nhất:.....
2. Bình quân: .....
3. Thấp nhất: .....

**Câu 4: Ông/bà vào làm việc tại Đài VTC thời gian bao lâu ?**

1. Dưới 5 năm
2. Từ 5 – 10 năm
3. Trên 10 năm

**Câu 5: Trước khi làm việc ở đây ông/bà đã từng làm việc ở nơi nào khác chưa ?**

1. Chưa bao giờ
2. Đã làm việc ở nơi khác

**Câu 6: Lý do ông/bà rời nơi cũ là gì ?**

1. Thu nhập ở nơi cũ quá thấp
2. Việc làm ở nơi cũ không phù hợp với trình độ chuyên môn
3. Nơi làm việc ở cũ áp lực
4. Lý do khác .....

**Câu 7: Trước khi làm việc ở Đài VTC ông/bà đã được đào tạo chuyên môn nào không?**

1. Biên tập viên
2. MC, Phát thanh viên
3. Quay phim
4. Dựng phim
5. Diễn viên
6. Kỹ năng mềm
7. Khác:.....

**Câu 8 : Ông/bà tốt nghiệp trình độ chuyên môn kỹ thuật nào không ?**

1. Có
2. Không

*Nếu ông/bà chọn đáp án “Có” xin hãy trả lời câu hỏi 9 dưới đây*

**Câu 9: Ông/bà đã tốt nghiệp trình độ chuyên môn kỹ thuật nào ?**

1. Chứng chỉ nghề
2. Trung cấp
3. Cao đẳng
4. Đại học
5. Trên Đại học

**Câu 10: Những kiến thức ông/bà đã học có được vận dụng vào công việc hiện nay không ?**

1. Vận dụng nhiều
2. Vận dụng ít
3. Không vận dụng

**Câu 11: Xin cho biết, tình trạng sức khỏe của ông/bà thế nào ?**

1. Rất khoẻ
2. Khỏe
3. Trung bình
4. Kém
5. Yếu
6. Rất yếu

**Câu 12: Chiều cao, cân nặng của ông/bà như thế nào ?**

1. Chiều cao: .....
2. Cân nặng: .....

**Câu 13: Xin ông/bà cho biết điều kiện làm việc tại Đài VTC như thế nào?**

1. Rất tốt
2. Tốt
3. Bình thường
4. Chưa tốt

**Câu 14: Thiết bị máy móc phục vụ cho công việc như thế nào ?**

1. Được trang bị hiện đại
2. Thiết bị đã sử dụng lâu nhưng vẫn vận hành tốt
3. Thiết bị đã cũ kỹ không sử dụng được nữa
4. Không có thiết bị máy móc

**Câu 15: Ông/bà làm việc bao nhiêu giờ mỗi ngày ?**

1. 4 giờ - 6 giờ
2. 6 giờ - 8 giờ
3. 8 giờ - 12 giờ
4. 12 giờ - 16 giờ

**Câu 16: Sau thời gian làm việc ông/bà thường có biểu hiện không tốt về sức khỏe hay không?**

1. Có
2. Không

*Nếu chọn đáp án “Có”, xin ông/bà trả lời câu hỏi 24 sau đây*

**Câu 17: Những biểu hiện không tốt về sức khỏe mà ông/bà thường gặp sau thời gian làm việc là gì ?**

1. Bị căng, mỏi cơ
2. Bị đau lưng
3. Bị đau cổ, đau vai
4. Viêm đường hô hấp
5. Bị đau đầu, ù tai
6. Suy giảm thị lực
7. Các bệnh ngoài da
8. Triệu chứng khác

**Câu 18: Ông/bà hoàn thành định mức công việc như thế nào ?**

1. Rất tốt
2. Tốt
3. Bình thường
4. Chưa tốt
5. Không hoàn thành

**Câu 19: Ông/bà hoàn thành công việc theo tiến độ thời gian như thế nào ?**

1. Rất tốt
2. Tốt
3. Bình thường
4. Chưa tốt
5. Không hoàn thành

**Câu 20: Xin ông/bà cho biết điều kiện sinh hoạt ăn, ở tại nơi ở thế nào ?**

1. Kém
2. Không tốt lắm

3. Bình thường
4. Tốt
5. Rất tốt

**Câu 21: Mức sống hiện tại của ông/bà ra sao ?**

1. Rất đầy đủ về mặt vật chất và tinh thần
2. Tạm ổn về mặt vật chất và tinh thần
3. Thiếu thốn

**Câu 22: Ông bà có nhu cầu đào tạo đối với một số khoá học nào?**

1. Tổ chức sản xuất chương trình theo chủ đề
2. Đạo diễn chương trình
3. Sản xuất tin, phóng sự
4. Sản xuất phim tài liệu, ký sự
5. Công nghệ truyền hình
6. Ngoại ngữ
7. Dựng hình
8. Đồ họa
9. Kỹ năng mềm
10. Nghiệp vụ báo chí
11. Quản lý
12. Truyền dẫn phát sóng
13. Dẫn chương trình
14. Công nghệ thông tin
15. Quay phim
16. Âm thanh
17. Ánh sáng
18. Thiết kế sân khấu

**Câu 23: Ông bà hài lòng về các khoá đào tạo như thế nào?**

1. Rất hài lòng
2. Hài lòng
3. Bình thường
4. Không hài lòng
5. Rất không hài lòng

**Câu 24: Ông bà đánh giá về phẩm chất, đạo đức của cán bộ Đài VTC như thế nào?**

1. Lễ phép, kính trên nhường dưới
2. Có hiếu với ông bà, cha mẹ

3. Yêu thương, đùm bọc anh em

4. Giúp đỡ người khác

**Câu 25: Ông/bà kiến nghị gì về phát triển nguồn nhân lực Đài VTC?**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

*Xin chân thành cảm ơn sự hợp tác của ông/bà!*