

# ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ HOÀN THÀNH CÔNG VIỆC THEO KPI CỦA NHÂN VIÊN TẠI VIỄN THÔNG ĐỒNG THÁP

## Evaluation of Employee Job Performance Results Based on KPI at Dong Thap Telecommunications

Lê Hữu Thái<sup>1</sup> và Võ Đăng Khoa<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Học viên cao học Trường Đại học Kinh tế Công nghiệp Long An, Tây Ninh, Việt Nam

<sup>2</sup>Trường Đại học Kinh tế Công nghiệp Long An, Tây Ninh, Việt Nam  
lehuuthaitg@gmail.com

**Tóm tắt** — Nghiên cứu tập trung nghiên cứu và đánh giá thực trạng hệ thống đánh giá kết quả hoàn thành công việc tại Viễn thông Đồng Tháp trong giai đoạn chuyển mình từ doanh nghiệp viễn thông truyền thống sang doanh nghiệp công nghệ số. Dựa trên việc phân tích dữ liệu thứ cấp giai đoạn 2023–2025 và khảo sát thực tế 100 nhân viên, nghiên cứu chỉ ra rằng mặc dù đơn vị đã triển khai Thẻ điểm cân bằng (BSC) và Chỉ số hiệu suất cốt yếu (KPI), nhưng hệ thống này vẫn bộc lộ tính hình thức, chưa phân rã triệt để mục tiêu đến từng cá nhân và thiếu sự gắn kết với cơ chế đãi ngộ 3P. Đặc biệt, vấn đề già hóa nhân sự đang tạo ra áp lực lớn trong việc thích ứng với các công nghệ mới như 5G, Cloud và AI. Nghiên cứu đề xuất bộ giải pháp toàn diện bao gồm: số hóa quy trình đánh giá thông qua Dashboard theo thời gian thực, thiết lập lại bộ chỉ số KPI đa chiều cho từng khối chức năng, áp dụng cơ chế trả lương 3P để xóa bỏ tư duy bình quân và triển khai mô hình "kèm cặp ngược" nhằm giải quyết bài toán năng lực số cho đội ngũ lao động lâu năm. Kết quả nghiên cứu góp phần xây dựng hệ thống quản trị hiệu suất bền vững, hỗ trợ mục tiêu chiến lược giai đoạn 2026–2030 của Tập đoàn VNPT.

**Từ khóa** — Đánh giá kết quả công việc, viễn thông Đồng Tháp, chuyển đổi số, đãi ngộ tài chính.

**Abstract** — This research focuses on examining and evaluating the current state of the performance evaluation system at Dong Thap Telecommunications during its transition from a traditional telecom enterprise to a digital technology enterprise. Based on secondary data analysis from the 2023–2025 period and a survey of 100 employees, the study shows that although the unit has implemented the Balanced Scorecard (BSC) and Key Performance Indicators (KPIs), the system remains largely formalistic, fails to cascade objectives down to individual levels thoroughly, and lacks alignment with the 3P compensation mechanism. Notably, an aging workforce presents significant pressure in adapting to new technologies such as 5G, Cloud, and AI. The study proposes a comprehensive set of solutions, including: digitizing the evaluation process through real-time Dashboards, re-establishing a multi-dimensional KPI framework for each functional department, applying 3P remuneration to eliminate an egalitarian mindset, and implementing a "reverse mentoring" model to address digital competency gaps among senior personnel. The findings contribute to building a sustainable performance management system, supporting VNPT Group's strategic goals for the 2026–2030 period.

**Từ khóa** — Performance appraisal, Dong Thap telecommunications, digital transformation, financial rewards.

### 1. Giới thiệu

Trong dòng chảy của cuộc Cách mạng công nghiệp 4.0, ngành viễn thông toàn cầu đang đứng trước ngưỡng cửa của những thay đổi mang tính bước ngoặt. Giá trị thị trường viễn thông được dự báo sẽ vượt mốc 1,7 nghìn tỷ USD vào năm 2025, được thúc đẩy bởi sự bùng nổ của mạng 5G, điện toán đám mây và trí tuệ nhân tạo (AI). Đối với các doanh nghiệp viễn thông Việt Nam, việc chuyển dịch từ mô hình nhà cung cấp dịch vụ hạ tầng (Telco) sang doanh nghiệp công nghệ số (Digital Tech) không còn là một lựa chọn mà là yêu cầu

sống còn để duy trì lợi thế cạnh tranh. Trong bối cảnh đó, quản trị nguồn nhân lực đặc biệt là công tác đánh giá kết quả hoàn thành công việc trở thành trục xoay trung tâm để tối ưu hóa năng lực triển khai chiến lược.

Viễn thông Đồng Tháp (VNPT Đồng Tháp), một đơn vị thành viên của Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam, đang gánh vác trọng trách triển khai hạ tầng dữ liệu và chính quyền số cho tỉnh nhà theo thỏa thuận hợp tác chiến lược giai đoạn 2026–2030. Với các dự án trọng điểm như hạ tầng dữ liệu đất đai (VNPT ILIS), y tế số và giáo

<https://doi.org/10.63783/dla.2026.038>

Ngày nộp bài: 25/5/2026; Ngày nhận bản chỉnh sửa: 23/9/2026; Ngày duyệt đăng: 25/9/2026

dục số, áp lực về năng lực thực thi đối với đội ngũ nhân sự là cực lớn. Tuy nhiên, thực trạng tại đơn vị cho thấy hệ thống quản trị hiệu suất hiện hành đang bộc lộ những điểm nghẽn nghiêm trọng. Đội ngũ nhân lực kỹ thuật đang già hóa nhanh chóng với khoảng 47% lao động nằm trong độ tuổi từ 40 đến 50, tạo ra rào cản lớn trong việc tiếp cận các công nghệ mới như 5G hay ảo hóa mạng lưới (SDN/NFV). Hệ thống đánh giá kết quả công việc theo KPI dù đã được triển khai nhưng vẫn mang tính hình thức, chưa sử dụng kết quả đánh giá để khen thưởng hoặc điều chuyển nhân sự một cách quyết liệt, dẫn đến tình trạng xói mòn niềm tin và tinh thần cống hiến của những nhân viên trẻ có năng lực.

Tính cấp thiết của nghiên cứu này nằm ở việc xây dựng một hệ thống đánh giá công việc minh bạch, định lượng và công bằng. Một hệ thống đánh giá khoa học sẽ giúp nhân viên nhận thức đúng khả năng của mình, tạo động lực để họ phát huy tiềm năng và gắn bó lâu dài với tổ chức. Ngược lại, nếu công tác đánh giá thiếu chính xác, nó sẽ dẫn đến mâu thuẫn nội bộ, gây tâm lý chán nản và kết thúc bằng việc các nhân sự giỏi ra đi. Bài báo này tập trung phân tích thực trạng đánh giá tại VNPT Đồng Tháp giai đoạn 2023–2025 và đề xuất các giải pháp hoàn thiện cho giai đoạn 2026–2030, hướng tới mục tiêu xây dựng một đội ngũ nhân sự số mạnh mẽ, đáp ứng yêu cầu phát triển bền vững của doanh nghiệp.

## **2. Cơ sở lý thuyết về đánh giá kết quả công việc và các mô hình quản trị hiệu suất**

### **2.1. Khái niệm đánh giá kết quả hoàn thành công việc của nhân viên**

Theo Phạm Thúy Hương [1], đánh giá kết quả làm việc là tiến trình đánh giá những đóng góp của nhân viên cho tổ chức trong một giai đoạn. Thông tin phản hồi từ đánh giá kết quả làm việc sẽ giúp nhân viên biết được mức độ hoàn thành công việc của họ so với tiêu chuẩn mà tổ chức đã đề ra. Đánh giá kết quả làm việc là quá trình có thể bị chi phối nhiều bởi tình cảm, ảnh hưởng trực tiếp đến thái độ của nhân viên và chính bản thân họ. Nếu sử dụng không đúng cách, tiến trình đánh giá có thể gây ra những tác động không mong muốn.

Việc đánh giá kết quả làm việc nhằm trả lời các câu hỏi: đánh giá cái gì, đánh giá như thế nào, ai đánh giá, khi nào, mức độ thường xuyên cần đánh giá, và mục tiêu nào mà thông tin đánh giá kết quả làm việc được sử dụng.

Quản trị thành tích công việc là một biện pháp nhằm đạt được kết quả tốt hơn trong hoạt động sản xuất kinh doanh của Doanh nghiệp thông qua việc

tìm hiểu và quản lý thành tích công việc của mỗi cá nhân trong doanh nghiệp với những mục tiêu, những tiêu chuẩn và những yêu cầu về kỹ năng đã được thống nhất xây dựng trước bằng cách đánh giá và cải thiện thành tích công việc [2].

Mục đích chung của việc đánh giá kết quả hoàn thành công việc của nhân viên là nâng cao hiệu quả làm việc của nhân viên, qua đó nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh của công ty. Đánh giá hiệu quả làm việc là một công cụ được sử dụng để nâng cao hiệu quả hoạt động của một doanh nghiệp bằng cách tăng hiệu quả làm việc của từng cá nhân trong doanh nghiệp đó.

- Làm cơ sở để xác định lương thưởng: thông qua kết quả đánh giá, những nhân viên đạt kết quả tốt sẽ được tăng lương, khen thưởng, đề bạt lên những vị trí cao hơn; còn những nhân viên không đạt sẽ nhận các hình thức xử lý như hạ lương, nhắc nhở, hoặc thuyên chuyển.

- Nhằm tạo tính chủ động cho nhân viên: Việc đánh giá kết quả làm việc công tác của nhân viên có vai trò rất quan trọng trong việc làm của cán bộ công nhân viên, nhằm nâng cao khả năng và phát huy tính chủ động sáng tạo của các cấp quản trị nên nhân viên làm việc với tinh thần cao, có thể tự kiểm tra giám sát công việc của mình và đồng thời tự điều chỉnh kịp thời để đảm bảo công việc hoàn thành đúng tiến độ mà cấp trên đã đề ra.

- Nhằm nâng cao hiệu quả công việc: Đánh giá kết quả làm việc công tác của nhân viên làm cho nhân viên hiểu và cần cố gắng nhiều hơn và tạo được tính chủ động trong công việc, nâng cao hiệu suất làm việc, từ đó sẽ tạo ra được nhiều sản phẩm, hàng hoá, rút ngắn được thời gian, tăng doanh thu, tăng lợi nhuận dẫn đến mức thu nhập của cán bộ công nhân viên tăng lên.

- Tạo sự công bằng trong đơn vị: Tất cả cán bộ, công nhân viên trong đơn vị đều có quyền bình đẳng như nhau; ai nấy làm việc, mọi người đều chịu sự kiểm tra, giám sát của cấp trên và đều có quyền kiểm tra, đánh giá người khác. Nếu phát hiện cá nhân hay tổ chức nào đó có thành tích tốt thì đề nghị với hội đồng đánh giá, khen thưởng đúng mức. Nếu phát hiện đối tượng làm việc tồi thì có quyền phê bình, khiển trách và đề nghị các cấp quản trị hoặc hội đồng đánh giá có biện pháp nhắc nhở, tìm biện pháp khắc phục. Với một hệ thống đánh giá được xây dựng một cách chính xác, nhân viên sẽ nhận thấy được những đóng góp của họ và được tổ chức đánh giá một cách công bằng, từ đó thúc đẩy họ làm việc nhiều hơn.

- Xác định nhu cầu đào tạo và phát triển của nhân viên: Sau đánh giá, công ty sẽ biết nhân viên

còn thiếu những kỹ năng nào và đào tạo nhân viên để đáp ứng cho nhu cầu của công việc, hoặc nếu nhân viên có những khả năng vượt lên trên yêu cầu công việc thì có thể đề xuất những lớp đào tạo nâng cao để đề bạt và bổ nhiệm cho những vị trí cao hơn [3].

### **2.2. Thẻ điểm cân bằng (BSC) và chỉ số đo lường hiệu suất cốt yếu (KPI)**

Thẻ điểm cân bằng (BSC), được Kaplan và Norton [4] khởi xướng từ đầu thập niên 1990, là một hệ thống quản lý chiến lược giúp chuyển đổi tầm nhìn của tổ chức thành các chỉ tiêu đo lường cụ thể. BSC đánh giá hiệu quả hoạt động thông qua bốn viễn cảnh: tài chính, khách hàng, quy trình nội bộ, và đào tạo và phát triển. Trong đó, viễn cảnh đào tạo và phát triển đóng vai trò nền tảng, tạo cơ sở hạ tầng cho tăng trưởng dài hạn thông qua việc đầu tư vào nguồn nhân lực và hệ thống công nghệ.

KPI (Key Performance Indicators) là tập hợp các chỉ số đo lường định lượng nhằm phản ánh hiệu quả hoạt động của cá nhân hoặc bộ phận chức năng. Khi áp dụng KPI để đánh giá nhân viên, các chỉ số này phải được phân rõ từ mục tiêu chiến lược của công ty xuống từng phòng ban và từng cá nhân, đảm bảo mọi nỗ lực đều đi đúng hướng. Một hệ thống KPI thành công cần tuân thủ các đặc điểm như: phi tài chính, đánh giá thường xuyên, gắn trách nhiệm cá nhân và có tác động tích cực đến các chỉ số hiệu suất khác [4-5].

### **2.3. Mô hình đãi ngộ 3P trong quản trị nhân sự viễn thông**

Để hệ thống đánh giá kết quả công việc thực sự tạo ra động lực, kết quả đánh giá phải được kết nối trực tiếp với hệ thống lương thưởng. Mô hình lương 3P là phương pháp trả lương hiện đại dựa trên ba yếu tố: Vị trí công việc (Position), Năng lực cá nhân (Person) và Kết quả công việc (Performance).

- P1 – Position (Vị trí công việc): Trả lương dựa trên giá trị và trách nhiệm của vị trí đó trong tổ chức, đảm bảo tính công bằng nội bộ.
- P2 – Person (Năng lực cá nhân): Trả lương dựa trên trình độ, kỹ năng và kinh nghiệm thực tế của người đảm nhận vị trí, đồng thời khuyến khích nhân viên không ngừng học tập.
- P3 – Performance (Kết quả công việc): Trả lương dựa trên hiệu suất thực tế được đo lường qua điểm số KPI, tạo động lực đột phá cho những cá nhân xuất sắc.

## **3. Phương pháp nghiên cứu**

Để thực hiện đánh giá thực trạng và đề xuất giải pháp cho VNPT Đồng Tháp, nghiên cứu sử dụng kết hợp các phương pháp định tính và thống kê mô tả.

### **3.1. Thu thập dữ liệu thứ cấp**

Nghiên cứu thu thập dữ liệu thống kê và báo cáo tổng kết hàng năm của VNPT Đồng Tháp trong giai đoạn 2023–2025. Các tài liệu này bao gồm báo cáo kết quả sản xuất kinh doanh, cơ cấu tổ chức, các quy chế đánh giá, xếp loại nhân viên và danh mục chỉ tiêu thi đua khen thưởng hiện hành.

### **3.2. Thu thập dữ liệu sơ cấp qua khảo sát**

Tác giả đã tiến hành khảo sát 100 nhân viên tại đơn vị thông qua bảng câu hỏi trực tuyến. Nội dung khảo sát tập trung vào 20 tiêu chí liên quan đến sự rõ ràng của bản mô tả công việc, mục tiêu công việc, sự hỗ trợ của quản lý và tính công bằng trong đánh giá. Thang đo Likert 5 mức độ (từ 1 – Rất thấp đến 5 – Rất cao) được sử dụng để định lượng hóa các ý kiến chủ quan của nhân viên.

### **3.3. Xử lý và phân tích dữ liệu**

Dữ liệu thu thập được xử lý thô để đảm bảo tính hợp lý trước khi đưa vào phân tích. Phương pháp thống kê mô tả tính giá trị trung bình được sử dụng để nhận diện các xu hướng và những điểm chưa tương thích giữa hệ thống quản trị hiện tại và mong đợi của người lao động.

## **4. Thực trạng đánh giá kết quả hoàn thành công việc tại Viễn thông Đồng Tháp**

### **4.1. Khái quát chung**

Viễn thông Đồng Tháp là đơn vị thành viên hạch toán phụ thuộc của Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam (VNPT). Quá trình hình thành và phát triển của đơn vị gắn liền với lịch sử vẻ vang của ngành Bưu điện Việt Nam và trải qua các giai đoạn chuyển mình sâu sắc.

- Giai đoạn tiền thân và thống nhất (1945 - 2005): Kế thừa truyền thống từ "Ban Giao thông chuyên môn" (1945), đơn vị đã cùng ngành bưu điện đi qua các cuộc kháng chiến và thực hiện việc thống nhất mạng lưới viễn thông trên cả nước sau năm 1975. Tại Đồng Tháp, hệ thống mạng lưới bưu điện được xây dựng rộng khắp để phục vụ công tác chỉ đạo, điều hành của chính quyền và đáp ứng nhu cầu thông tin của nhân dân.

- Giai đoạn tách Bưu chính và Viễn thông (2005 - 2015): Thực hiện chủ trương của Chính phủ và Tập đoàn, từ ngày 01/01/2005, VNPT bắt đầu tiến trình tách riêng hai khối dịch vụ. Đến tháng 3/2006, VNPT chính thức chuyển đổi sang mô hình Tập đoàn. Cột mốc quan trọng nhất của đơn vị là ngày 01/01/2008, khi Tổng Công ty Bưu chính Việt Nam (VNPost) đi vào hoạt động độc lập, khối Viễn thông các tỉnh được tách ra thành các Viễn thông tỉnh, thành phố trực thuộc Tập đoàn VNPT. Tại thời điểm này, Viễn thông Đồng Tháp chính thức vận hành chuyên biệt trong lĩnh vực viễn thông và công nghệ thông tin.
- Giai đoạn tái cấu trúc theo mô hình chuyên môn hóa (2015 - 2024): Thực hiện Đề án tái cơ cấu của Thủ tướng Chính phủ (Quyết định 888/QĐ-TTg), từ năm 2015, VNPT Đồng Tháp chuyển đổi sang mô hình tách biệt giữa Khối Kinh doanh (Trung tâm Kinh doanh VNPT-Vinaphone) và Khối Kỹ thuật (VNPT Đồng Tháp) để tăng sức cạnh tranh trên thị trường. Trong giai đoạn 2023-2025, đơn vị đã bút phá mạnh mẽ trong việc triển

khai hạ tầng 4G/5G và trở thành đối tác chiến lược trong chuyển đổi số của tỉnh.

- Giai đoạn chuyển đổi thành nhà cung cấp dịch vụ số (2025 đến nay): Hiện nay, VNPT Đồng Tháp đang thực thi mô hình quản trị "Lõi hợp nhất", tập trung quyền lực điều hành vào một điểm và điều hành hoàn toàn dựa trên dữ liệu thực tế. Tháng 9/2025, ghi nhận những thành tích xuất sắc trong hành trình 10 năm xây dựng và phát triển đóng góp cho kinh tế địa phương, VNPT Đồng Tháp đã vinh dự được Đảng và Nhà nước trao tặng Huân chương Lao động hạng Nhì.

#### 4.2. Cơ cấu nguồn nhân lực

Đơn vị vận hành theo mô hình ba khối chuyên sâu, mỗi khối đối mặt với những thách thức đánh giá riêng biệt trong bối cảnh chuyển đổi số. Vấn đề già hóa nhân sự kỹ thuật là một điểm yếu chí mạng khi đơn vị bước vào giai đoạn triển khai 5G và SDN/NFV. Nhóm nhân sự này dù giàu kinh nghiệm địa bàn nhưng lại gặp khó khăn trong việc tiếp nhận các phần mềm quản trị hiện đại và công nghệ ảo hóa mạng lưới.

*Bảng 1. Thách thức đánh giá theo khối chức năng tại VNPT Đồng Tháp*

| Khối chức năng | Đối tượng trọng tâm                       | Thách thức trong đánh giá                                                               |
|----------------|-------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| Kinh doanh     | Nhân viên địa bàn, giao dịch viên, AM     | Chuyển dịch từ bán SIM/Thẻ sang bán Giải pháp số (ICT); Quản trị trải nghiệm khách hàng |
| Kỹ thuật       | Nhân viên lắp đặt, ứng cứu, vận hành mạng | Già hóa nhân sự (47% ở tuổi 40–50); Yêu cầu làm chủ 5G, hạ tầng Cloud                   |
| Hỗ trợ         | Nhân sự, Kế toán, Tài chính, Văn phòng    | Định lượng hóa công việc hành chính; đo lường chất lượng phục vụ nội bộ (SLA)           |

(Nguồn: VNPT Đồng Tháp)

#### 4.3. Thực trạng ứng dụng BSC và KPI hiện nay

Viễn thông Đồng Tháp bắt đầu áp dụng BSC từ năm 2025, dựa trên 4 viễn cảnh chiến lược. Tuy nhiên, việc triển khai mới chỉ dừng lại ở cấp đơn vị Phòng bán hàng, Trung tâm viễn thông, chưa được phân rã triệt để đến từng cá nhân người lao động. Các bộ chỉ số KPI hiện tại vẫn tập trung nặng vào viễn cảnh tài chính (doanh thu) và nhẹ về phần quy trình nội bộ, đào tạo.

Viễn Thông Đồng Tháp chưa xây dựng tiêu chí đánh giá cụ thể, không có biểu mẫu đánh giá thống nhất trong toàn Viễn Thông Đồng Tháp, dẫn đến việc khi đánh giá, người đánh giá dựa trên kết quả thực hiện công việc hằng ngày (công việc mang tính sự vụ) và ý chí chủ quan để quyết định xếp loại. Thực tế, nhiệm vụ quan sát nhân viên thực hiện công việc hàng ngày của cấp quản lý trực tiếp không được ghi chép cụ thể. Do đó, khi xếp loại, người quản lý chỉ nhận xét và so sánh mang tính áng chừng, chủ quan.

*Bảng 2. Bảng tiêu chí đánh giá kết quả hoàn thành công việc của nhân viên cuối năm 2025*

| STT | Đối tượng                                                                                         | Tỷ trọng (%) |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| 1   | Khối quản trị                                                                                     | 100          |
| 1.1 | Mức độ, quy mô hoàn thành các chỉ tiêu kế hoạch BSC (thành tích) của tập thể do cá nhân phụ trách | 50           |

|          |                                                                                               |     |
|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 1.2      | Bình quân chất lượng công tác tháng của cá nhân (BSC)                                         | 40  |
| 1.3      | Mức độ chấp hành, tuân thủ quy trình, quy định của nhân viên trực thuộc                       | 10  |
| <b>2</b> | <b>Nhân viên kinh doanh trả sau</b>                                                           | 100 |
| 2.1      | Quy mô tăng trưởng (tuyệt đối) DTTS theo địa bàn được giao                                    | 20  |
| 2.2      | Tỷ lệ tăng trưởng (tương đối) DTTS theo địa bàn được giao                                     | 20  |
| 2.3      | Quy mô tăng trưởng (tuyệt đối) thuê bao thực tăng theo địa bàn được giao                      | 15  |
| 2.4      | Tỷ lệ tăng trưởng (tương đối) thuê bao thực tăng theo địa bàn được giao                       | 15  |
| 2.5      | Tổng điểm sản phẩm phát triển mới của cá nhân (TB có PSC)                                     | 30  |
| <b>3</b> | <b>Nhân viên kinh doanh trả trước</b>                                                         | 100 |
| 3.1      | Quy mô tăng trưởng (tuyệt đối) doanh thu nạp thẻ theo địa bàn được giao                       | 25  |
| 3.2      | Tỷ lệ tăng trưởng (tương đối) doanh thu trả sau theo địa bàn được giao                        | 20  |
| 3.3      | Quy mô tăng trưởng (tuyệt đối) thuê bao PSC>5000 theo địa bàn được giao                       | 20  |
| 3.4      | Tỷ lệ tăng trưởng (tương đối) thuê bao PSC>5000 theo địa bàn được giao                        | 20  |
| 3.5      | Số lượng thuê bao trả trước bán ra trên địa bàn Viễn thông Đồng Tháp                          | 15  |
| <b>4</b> | <b>Kế toán viên</b>                                                                           | 100 |
| 4.1      | Tỷ lệ thu PS bình quân năm                                                                    | 30  |
| 4.2      | Tỷ lệ hoàn thành kế hoạch năm về thu nợ cũ, xử lý nợ                                          | 10  |
| 4.3      | Hệ số nợ                                                                                      | 10  |
| 4.4      | Công tác kế toán: chứng từ đầy đủ, hợp lệ, hạch toán đúng, kịp thời.                          | 20  |
| 4.5      | Công tác quản trị thuê bao chuyển đổi đồng sang quang                                         | 10  |
| <b>5</b> | <b>Nhân viên khối văn phòng, Đài Hỗ trợ khách hàng, Phòng Khách hàng tổ chức doanh nghiệp</b> | 100 |
| 5.1      | Hệ số bình quân chất lượng công tác tháng                                                     | 60  |
| 5.2      | Trưởng phòng/đơn vị đánh giá theo khối lượng công việc giao                                   | 40  |
| <b>6</b> | <b>Điểm cộng/trừ khuyến khích</b>                                                             |     |
| 6.1      | Cá nhân có giải pháp, sáng kiến được công nhận                                                |     |
| 6.2      | Cá nhân đạt giải trong các phong trào thi đua (Do trưởng phòng/đơn vị quyết định)             |     |

(Nguồn: Phòng Tổng hợp Nhân sự)

## 5. Một số giải pháp

### 5.1. Xây dựng mục tiêu và quy trình ứng dụng KPI 8 bước

Để xóa bỏ tính hình thức, VNPT Đồng Tháp cần chuẩn hóa quy trình đánh giá kết quả công việc theo tám bước khoa học:

- Bước 1: Xác định sứ mệnh và mục tiêu chiến lược. Ban lãnh đạo cần công bố rõ ràng định hướng phát triển của Viễn thông Đồng Tháp trong việc dẫn dắt chuyển đổi số tại địa phương.
- Bước 2: Xây dựng mục tiêu BSC cấp đơn vị. Phân rã mục tiêu của công ty cho các phòng bán hàng và trung tâm kỹ thuật trên 4 viễn cảnh: tài chính, khách hàng, quy trình, và đào tạo.
- Bước 3: Thiết lập KPI cá nhân và Mô tả công việc. Gắn các chỉ số đo lường trực tiếp vào bản MTCV của từng nhân viên.
- Bước 4: Thiết lập trọng số và thang điểm.

Xác định mức độ quan trọng của từng chỉ tiêu. Ví dụ: đối với nhân viên kinh doanh, doanh thu dịch vụ số (ICT) phải có trọng số hơn so với doanh thu bán SIM thẻ truyền thống.

- Bước 5: Giao kế hoạch và hướng dẫn triển khai. Quản lý trực tiếp thống nhất chỉ tiêu tháng với nhân viên trước ngày 25 của tháng trước.
- Bước 6: Theo dõi và thu thập dữ liệu. Sử dụng hệ thống Dashboards để nhân viên tự theo dõi tiến độ thực hiện công việc hàng ngày.
- Bước 7: Đánh giá và Phản hồi (Check-in). Thay các buổi họp bình bầu bằng các cuộc đối thoại 1-1 để giải quyết khó khăn cho nhân viên.
- Bước 8: Phê duyệt kết quả và Liên kết đãi ngộ. Chốt kết quả xếp loại và chuyển sang hệ thống tính lương 3P.

### 5.2. Giải pháp về quy trình và hạ tầng số (digital framework)

- Để xóa bỏ tính hình thức, VNPT Đồng Tháp cần áp dụng quy trình đánh giá 8 bước dựa trên dữ liệu thực tế.
- Giao chỉ tiêu số hóa thay vì giao chỉ tiêu bằng văn bản giấy; 100% KPO/KPI phải được đẩy lên hệ thống VNPT HRM trước ngày 25 của tháng trước. Nhân viên thực hiện xác nhận chỉ tiêu ngay trên App VNPT Employee để đảm bảo tính cam kết.
- Thiết lập Dashboard theo dõi Real-time, xây dựng hệ thống Dashboard hiển thị kết quả kinh doanh và các chỉ số kỹ thuật theo thời gian thực. Nhân viên có thể tự soi chiếu kết quả của mình hàng ngày để điều chỉnh hành vi làm việc, không đợi đến cuối tháng mới biết kết quả.
- Tự động hóa việc lấy dữ liệu kết nối hệ thống đánh giá với CRM (khối kinh doanh) và hệ thống vận hành mạng (khối kỹ thuật) để tự động tính toán các chỉ số định lượng như doanh thu PSC, thời gian xử lý sự cố (AHT). Điều này giúp loại bỏ sự can thiệp chủ quan của người quản lý.
- Phòng vấn đánh giá định kỳ (Check-in) thay thế các buổi họp bình bầu căng thẳng bằng các cuộc đối thoại 1-1 hàng tháng. Quản lý sử dụng phương pháp "Giải quyết vấn đề" (Problem-solving) để tìm hiểu tại sao nhân viên chưa đạt KPI và đưa ra các cam kết hỗ trợ thay vì chỉ trích.

### 5.3. Giải pháp cơ chế tài chính gắn kết thù lao (Mô hình 3Ps)

Hệ thống đánh giá sẽ trở thành "vô hình" nếu không gắn với "túi tiền" của nhân viên. VNPT Đồng Tháp cần áp dụng triệt để mô hình 3Ps với độ giãn cách thù lao đủ lớn để tạo động lực.

Công thức lương hiệu suất:

Tăng độ giãn cách hệ số: Đề xuất điều chỉnh hệ số để thưởng xứng đáng cho người xuất sắc.

- Loại A+ (Xuất sắc) (thưởng thêm 25% lương hiệu suất).
- Loại A (Tốt).
- Loại B (Hoàn thành)
- Loại C (Cần cải thiện).
- Loại D (Yếu).

Liên kết thăng tiến dựa trên kết quả KPI là điều kiện cần để tham gia kỳ thi nâng bậc lương

chức danh định kỳ vào tháng 9 hàng năm. Chỉ những nhân sự có KPI trung bình 12 tháng từ mức A trở lên mới được xem xét thăng tiến hoặc quy hoạch nguồn cán bộ.

### 5.4. Giải pháp đào tạo và giải quyết bài toán già hóa

Với 47% lao động kỹ thuật lớn tuổi, VNPT Đồng Tháp cần một số giải pháp vừa nhân văn vừa quyết liệt để thúc đẩy chuyển đổi số cho lực lượng này.

Mô hình kèm cặp ngược thiết kế KPI cho các nhân viên trẻ có năng lực công nghệ cao, yêu cầu hỗ trợ và đào tạo ít nhất 2 nhân viên lớn tuổi sử dụng thành thạo các ứng dụng quản lý số và các công nghệ mạng mới. Điểm KPI của nhân viên trẻ sẽ tỷ lệ thuận với sự tiến bộ của người được kèm cặp.

Chương trình đào tạo 10:20:70:

- 10% học lý thuyết: Qua các khóa E-learning ngắn hạn (micro-learning) về 5G, Cloud, kỹ năng CSKH số.
- 20% học từ đồng nghiệp: Các buổi hội thảo "Ngày hội sáng kiến" chia sẻ cách xử lý các ca lỗi kỹ thuật phức tạp.
- 70% học từ thực tế: Giao các dự án thí điểm nhỏ tại địa bàn (như chuyển đổi đồng sang quang tại các huyện) cho các nhóm hỗn hợp già - trẻ để tối ưu hóa kinh nghiệm địa bàn và sức trẻ công nghệ.

Bổ trí lại vị trí công việc đối với những lao động lớn tuổi không còn đủ sức khỏe để thực hiện ứng cứu hiện trường, kết quả KPI (nếu thấp kéo dài) sẽ là căn cứ để điều chuyển họ sang khối quản lý nhà trạm, bảo vệ tài sản hoặc hỗ trợ bán hàng tại điểm giao dịch.

## 6. Kết luận

Hệ thống đánh giá kết quả hoàn thành công việc theo KPI không đơn thuần là một công cụ đo lường, mà còn là đòn bẩy chiến lược giúp Viễn thông Đồng Tháp bứt phá trong kỷ nguyên số. Qua nghiên cứu thực trạng giai đoạn 2023–2025, có thể thấy rõ những rào cản từ hệ thống quản trị mang tính bình quân và sự già hóa của nhân sự. Việc triển khai quy trình đánh giá 8 bước, thiết lập lại bộ chỉ số KPI định lượng và gắn chặt với cơ chế lương 3P là con đường duy nhất để tối ưu hóa nguồn lực con người.

Trong giai đoạn 2026–2030, khi mạng 5G và các dịch vụ số trở thành nguồn thu chủ lực, VNPT Đồng Tháp cần một đội ngũ nhân sự không chỉ giỏi chuyên môn mà còn có "tư duy số". Hệ thống đánh

giá hoàn thiện sẽ giúp nhận diện đúng nhân tài, đào tạo kịp thời những nhân sự yếu kém và quan trọng nhất là tạo ra một môi trường làm việc công bằng, nơi mọi nỗ lực đều được định giá xứng đáng. Sự cam kết của Ban lãnh đạo cùng việc ứng dụng mạnh mẽ công nghệ vào quản trị nhân sự sẽ là chìa khóa để Viễn thông Đồng Tháp hoàn thành sứ mệnh dẫn dắt chuyển đổi số tại địa phương, góp phần đưa thương hiệu VNPT vươn tầm khu vực và quốc tế.

### TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] P. T. Hương, *Quản trị nhân lực hiện đại: Tiếp cận theo năng lực và hiệu quả công việc*. Hà Nội, Việt Nam: NXB Thống kê, 2023.
- [2] N. V. Điềm và N. N. Quân, *Giáo trình Quản trị nhân lực, tái bản*. Hà Nội, Việt Nam: Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân, 2022.
- [3] T. X. Cầu và M. Q. Chánh, *Giáo trình Kinh tế nguồn nhân lực*. Hà Nội, Việt Nam: NXB Đại học Kinh tế Quốc dân, 2023.
- [4] R. S. Kaplan and D. P. Norton, “The balanced scorecard—measures that drive performance,” *Harvard Business Review*, vol. 70, no. 1, pp. 71–79, 1992.
- [5] R. S. Kaplan and D. P. Norton, “Using the balanced scorecard as a strategic management system,” *Harvard Business Review*, vol. 74, no. 1, pp. 75–85, 1996.
- [6] Bộ Nội vụ, *Thông tư số 01/2023/TT-BNV hướng dẫn một số nội dung về lưu trữ tài liệu đánh giá cán bộ, công chức, viên chức*, 2023.
- [7] Chính phủ, *Nghị định số 90/2020/NĐ-CP ngày 13 tháng 8 năm 2020 về đánh giá, xếp loại chất lượng cán bộ, công chức, viên chức*, 2020.
- [8] Viễn Thông Đồng Tháp, *Quy chế làm việc, Kết quả bình xét thi đua và Báo cáo tổng kết năm 2023, 2024*, 2025.