

**HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG**



**NGUYỄN THỊ HÀ**

**CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI TỔNG  
CÔNG TY CỔ PHẦN BƯU CHÍNH VIETTEL -  
VIETTEL POST**

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

*(Theo định hướng ứng dụng)*

**HÀ NỘI – 2022**

**HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG**



**NGUYỄN THỊ HÀ**

**CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI TỔNG  
CÔNG TY CỔ PHẦN BƯU CHÍNH VIETTEL -  
VIETTEL POST**

CHUYÊN NGÀNH : QUẢN TRỊ KINH DOANH

MÃ SỐ: 8.34.01.01

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

*(Theo định hướng ứng dụng)*

**NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. NGUYỄN THỊ VIỆT LÊ**

**TS. NGUYỄN VĂN PHƯỚC**

**HÀ NỘI – 2022**

## **LỜI CAM ĐOAN**

Tôi cam đoan đây là công trình nghiên cứu của riêng tôi.

Các số liệu, kết quả nêu trong luận văn là trung thực và chưa từng được ai công bố trong bất kỳ công trình nào khác.

Tác giả luận văn ký và ghi rõ họ tên

## LỜI CẢM ƠN

Để hoàn thành luận văn này trước hết em xin gửi lời cảm ơn chân thành nhất đến các thầy, cô giáo Học Viện Công nghệ Bưu Chính Viễn Thông nói chung và đặc biệt là thầy, cô giáo khoa Quản trị Kinh doanh nói riêng đã bổ sung và trang bị cho em nhiều kiến thức bổ ích trong suốt quá trình học tập tại học viện.

Đặc biệt em xin gửi lời cảm ơn trân trọng nhất tới **Ts. Nguyễn Văn Phước và Ts. Nguyễn Thị Việt Lê** hai người đã tận tình hướng dẫn em trong suốt quá trình thực hiện luận văn tốt nghiệp này.

Bên cạnh đó em cũng xin được gửi lời cảm ơn chân thành tới Tổng Công ty cổ phần bưu chính Viettel - Viettel Post, tập thể cán bộ nhân viên Phòng quản lý nhân sự, Phòng tổ chức – hành chính và Phòng kế toán đã tận tình giúp đỡ trong công tác thu thập tài liệu, thông tin phục vụ cho việc nghiên cứu.

Trong quá trình thực hiện luận văn tốt nghiệp, mặc dù đã cố gắng hoàn thiện nhất có thể nhưng không thể tránh khỏi những thiếu sót, kính mong nhận được sự đóng góp ý kiến của quý thầy, cô.

*Em xin chân thành cảm ơn!*

*Hà Nội, ngày....tháng ....năm 2022*

Tác giả luận văn

**Nguyễn Thị Hà**

## MỤC LỤC

<b>LỜI CAM ĐOAN .....</b>	<b>i</b>
<b>LỜI CẢM ƠN .....</b>	<b>ii</b>
<b>MỤC LỤC .....</b>	<b>iii</b>
<b>DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT.....</b>	<b>iv</b>
<b>DANH MỤC CÁC BẢNG .....</b>	<b>v</b>
<b>DANH MỤC CÁC HÌNH .....</b>	<b>vi</b>
<b>LỜI MỞ ĐẦU .....</b>	<b>1</b>
<b>CHƯƠNG 1 - CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC ...</b>	<b>6</b>
<b>1.1. Nguồn nhân lực .....</b>	<b>6</b>
<i>1.1.1. Khái niệm nguồn nhân lực .....</i>	<i>6</i>
<i>1.1.2. Vai trò của nguồn nhân lực .....</i>	<i>7</i>
<b>1.2. Chất lượng nguồn nhân lực .....</b>	<b>8</b>
<i>1.2.1. Khái niệm chất lượng nguồn nhân lực .....</i>	<i>8</i>
<i>1.2.2. Tiêu chí chất lượng nguồn nhân lực .....</i>	<i>11</i>
<b>1.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực .....</b>	<b>17</b>
<i>1.3.1. Các nhân tố bên ngoài doanh nghiệp.....</i>	<i>17</i>
<i>1.3.2. Các nhân tố bên trong doanh nghiệp .....</i>	<i>20</i>
<b>CHƯƠNG 2 - THỰC TRẠNG CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI TỔNG CÔNG TY CỔ PHẦN BƯU CHÍNH VIETTEL - VIETTEL POST ...</b>	<b>29</b>
<b>2.1 Giới thiệu khái quát về Tổng Công ty cổ phần bưu chính Viettel - Viettel Post .....</b>	<b>29</b>
<i>2.1.1 Giới thiệu khái quát về Tổng Công ty cổ phần bưu chính Viettel .....</i>	<i>29</i>
<i>2.1.2 Đặc điểm về cơ cấu bộ máy tổ chức.....</i>	<i>31</i>
<i>2.1.3 Tình hình kinh doanh của Tổng Công ty giai đoạn 2019 đến 2021 .....</i>	<i>33</i>
<b>2.2 Thực trạng chất lượng nguồn nhân lực tại Tổng Công ty cổ phần bưu chính Viettel - Viettel Post .....</b>	<b>36</b>
<i>2.2.1 Thực trạng cơ cấu nguồn nhân lực.....</i>	<i>36</i>

2.2.2 Thực trạng chất lượng nguồn nhân lực về trí lực .....	39
2.2.3 Thực trạng chất lượng nguồn nhân lực về thể lực.....	43
2.2.4 Thực trạng chất lượng nguồn nhân lực về tâm lực .....	45
2.3 Thực trạng các nhân tố ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực tại Tổng Công ty cổ phần bưu chính Viettel - Viettel Post.....	52
2.3.1 Các nhân tố bên trong .....	52
2.3.2 Các nhân tố bên ngoài .....	63
2.4 Đánh giá thực trạng chất lượng nguồn nhân lực tại Tổng Công ty cổ phần bưu chính Viettel - Viettel Post.....	67
2.4.1. Kết quả đạt được .....	67
2.4.2. Hạn chế và nguyên nhân .....	69
<b>CHƯƠNG 3 - GIẢI PHÁP NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI TỔNG CÔNG TY CỔ PHẦN BƯU CHÍNH VIETTEL – VIETTEL POST .....</b>	<b>73</b>
3.1 Định hướng và mục tiêu phát triển của Tổng Công ty cổ phần bưu chính Viettel -Viettel Post .....	73
3.2 Một số giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Viettel Post ...	75
3.2.5 Một số giải pháp khác .....	83
3.3 Một số kiến nghị.....	84
<b>KẾT LUẬN .....</b>	<b>87</b>
<b>DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO .....</b>	<b>88</b>
<b>PHỤ LỤC.....</b>	<b>90</b>

## DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT

BHXH	Bảo hiểm xã hội
BHYT	Bảo hiểm y tế

CBCNV	Cán bộ công nhân viên
CMNV	Chuyên môn nghiệp vụ
ĐH	Đại học
DN	Doanh nghiệp
KHCN	Khoa học công nghệ
LĐPT	Lao động phổ thông
NL	Nguồn lực
NLĐ	Người lao động
NNL	Nguồn nhân lực
PTNNL	Phát triển nguồn nhân lực
QTKD	Quản trị kinh doanh
SXKD	Sản xuất kinh doanh
TGD	Tổng giám đốc

## DANH MỤC CÁC BẢNG

Bảng 1. 1: Tiêu chuẩn phân loại sức khỏe theo thể lực của nguồn lao động.....	13
-------------------------------------------------------------------------------	----

Bảng 2. 1: Kết quả hoạt động kinh doanh của Tổng công ty cổ phần Bưu chính Viettel giai đoạn 2019 đến 2021 .....	34
Bảng 2. 2: Thực trạng cơ cấu nguồn nhân lực theo giới tính.....	36
Bảng 2. 3: Thực trạng cơ cấu nguồn nhân lực theo chức năng.....	37
Bảng 2. 4: Thực trạng cơ cấu nguồn nhân lực theo trình độ tuổi .....	38
Bảng 2. 5: Tổng hợp chất lượng lao động của Viettel Post giai đoạn 2019- 2021 ...	39
Bảng 2. 6: Cơ cấu nhân lực chia theo trình độ chuyên môn, kỹ thuật .....	40
Bảng 2. 7: Cơ cấu nhân lực theo trình độ ngoại ngữ, tin học .....	42
Bảng 2. 8: Thống kê tình hình sức khỏe của người lao động tại Viettel Post.....	44
Bảng 2. 9: Bảng số liệu về ý thức lao động của lao động của Viettel Post.....	46
 Bảng 3. 1: Bảng minh họa định mức lao động cụ thể .....	 82

## **DANH MỤC CÁC HÌNH**

Hình 2. 1: Sơ đồ mô hình tổ chức Tổng công ty cổ phần Bưu chính Viettel .....	32
-------------------------------------------------------------------------------	----



Hình 2. 2: Biểu đồ phân chia mẫu theo giới tính .....	49
Hình 2. 3: Biểu đồ mức độ phù hợp của công việc hiện tại với chuyên ngành được đào tạo .....	50
Hình 2. 4: Biểu đồ đánh giá của nhân viên về điều kiện làm việc, chế độ đãi ngộ ..	50
Hình 2. 5: Biểu đồ đánh giá cơ hội phát triển, thăng tiến của nhân viên.....	51
Hình 2. 6: Biểu đồ mức độ nguyện vọng gắn bó lâu dài của cán bộ, công nhân viên .....	52
Hình 2. 7: Biểu đồ công tác đánh giá đánh giá cán bộ, công nhân viên.....	62
Hình 2. 8: Top 5 Công ty uy tín ngành Logistics năm 2021 - nhóm ngành Chuyển phát nhanh, giao hàng chặng cuối .....	65
Hình 2. 9: Biểu đồ thị phần thị trường giao nhận hàng hóa Hà Nội và Hồ Chí Minh .....	65

## **LỜI MỞ ĐẦU**

### **1. Lý do chọn đề tài**

Trong điều kiện xã hội đang phát triển sang nền kinh tế tri thức, nhân tố con người ngày càng chiếm vị trí quan trọng. Bởi vậy việc phát triển con người, phát triển nguồn nhân lực trở thành vấn đề chiếm vị trí trung tâm trong hệ thống phát triển các nguồn lực. Chăm lo đầy đủ đến con người là yếu tố bảo đảm chắc chắn nhất cho sự phồn vinh, thịnh vượng của mọi quốc gia. Phát triển nguồn nhân lực là phát triển cả về mặt thể chất, trình độ chuyên môn, kỹ thuật và đạo đức, lối sống.

Nguồn nhân lực là lực lượng nòng cốt của doanh nghiệp. Việc thực hiện phát triển lực lượng lao động chất lượng cao hiện nay là vấn đề sống còn của doanh nghiệp bởi vì đây là yếu tố quyết định đến năng suất, chất lượng sản phẩm và giá thành sản phẩm. Số và chất lượng nguồn nhân lực chất lượng cao ở đây là nói đến việc đào tạo kiến thức quản lý, trình độ kỹ năng tay nghề trong công việc của lao động. Chất lượng tăng, giá thành hạ sẽ tạo ra sức mạnh vững chắc để các doanh nghiệp cạnh tranh lành mạnh trên thị trường trong và ngoài nước. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực là điều kiện quyết định để các doanh nghiệp có thể tồn tại và phát triển trong nền kinh tế thị trường như hiện nay.

Hiện nay Viettel Post là doanh nghiệp chuyển phát có thị phần lớn thứ 2 tại Việt Nam và có tốc độ tăng trưởng cao nhất ngành. Xét về thị phần ngành bưu chính Việt Nam, nếu như năm 2010, Viettel Post chỉ chiếm 8% thị trường, thì đến nay con số này đã tăng lên 21%. Viettel Post có mạng lưới phủ kín 63 tỉnh thành trên cả nước, từ thành thị cho tới vùng nông thôn, hải đảo với 2.200 bưu cục, 6.000 điểm giao dịch, 22.000 cán bộ nhân viên, đảm bảo hàng hóa có thể được vận chuyển thông suốt đến mọi miền cả nước. Viettel Post cũng là đơn vị tiên phong phát triển dịch vụ bưu chính, chuyển phát ra nước ngoài, cụ thể là tại Campuchia và Myanmar. Chính vì vậy chất lượng nguồn nhân lực luôn là một vấn đề đặc biệt quan trọng đối với công ty. Viettel Post luôn coi nguồn nhân lực là yếu tố cốt lõi và là tài sản quý giá. Với khẩu hiệu: “Viettel Post - Đi sâu đi xa để gần con người hơn”, Tổng Công ty đã xây dựng một đội ngũ nhân sự tinh gọn, có đức tính trung thực, chăm chỉ. Tổng Công ty luôn cố gắng

tôi đa tạo một môi trường làm việc chuyên nghiệp, hiện đại, phát huy tối đa quyền được làm việc, cống hiến, phát triển, tôn vinh của người lao động và sự kết hợp hài hoà giữa lợi ích của doanh nghiệp với lợi ích của cán bộ, người lao động. Thông qua linh vật chú Thỏ mỗi cán bộ nhân viên là đại sứ của Viettel Post trong bất cứ hoàn cảnh nào để đi sâu đi xa để gần con người hơn.

Do tính chất quan trọng của việc đánh giá chất lượng nguồn nhân lực đối trong doanh nghiệp ,với vai trò là nhân viên đang công tác tại Tổng Công ty cổ phần bưu chính Viettel - Viettel Post tôi lựa chọn đề tài: “ ***Chất lượng nguồn nhân lực tại Tổng Công ty cổ phần bưu chính Viettel - Viettel Post*** ” làm luận văn tốt nghiệp thạc sỹ của mình. Tôi mong muốn đóng góp thiết thực cho công việc hiện nay cũng như nhằm hoàn thiện, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Tổng Công ty cổ phần bưu chính Viettel -Viettel Post.

## **2. Tổng quan vấn đề nghiên cứu**

Trong quá trình nghiên cứu, tìm hiểu tài liệu thực tiễn có liên quan đến đề tài chất lượng nguồn nhân lực, đã có nhiều công trình nghiên cứu khoa học, đề tài đề cập lĩnh vực này. Một số công trình nghiên cứu liên quan lĩnh vực nguồn nhân lực nói chung:

Đã đó có rất nhiều các giáo trình về chất lượng nguồn nhân lực như : Bùi Xuân Phong, Vũ Trọng Phong, Hà Văn Hội (2012), *Quản trị nguồn nhân sự trong doanh nghiệp bưu chính viễn thông*, Nhà xuất bản Bưu điện, Hà Nội; Nguyễn Thị Minh An (2013), *Bài giảng Quản trị nguồn nhân lực*, Học viện công nghệ bưu chính viễn thông, Hà Nội ; Trần Kim Dung (2015), *Quản trị nguồn nhân lực*, tái bản lần thứ 10, Nhà xuất bản Tổng hợp TP Hồ Chí Minh; Nguyễn Tiệp (2011), *Giáo trình nguồn nhân lực*, Nhà xuất bản Lao động - Xã hội, Hà Nội.....Đây là nguồn tư liệu giúp tác giả có những cơ sở lý luận cho đề tài nghiên cứu của mình.

Tác giả Bùi Thị Quyên (2018), *Giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực bưu chính việt nam thời kỳ hội nhập*, Báo điện tử Economics-Society. Tác giả đã đã tập trung phân tích những nội dung mới và đề xuất giải pháp nhằm phát triển nguồn

nhân lực chất lượng cao của ngành bưu chính để có thể đáp ứng kịp thời yêu cầu tiếp tục công cuộc đổi mới, xây dựng và phát triển đất nước.

Trong bài phân tích của tác giả Trịnh Hoàng Lâm (2021), *Một số giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực Việt Nam trong bối cảnh hội nhập*, Tạp chí Lao động & xã hội online đã nêu lên những hạn chế và nguyên nhân của những hạn chế, cũng như yêu cầu đối với nguồn nhân lực Việt Nam trong bối cảnh hội nhập hiện nay. Tác giả đã đưa ra một số giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực Việt Nam trong thời gian tới.

Luận văn thạc sĩ của Vũ Hồng Trang (2020) nghiên cứu: “*Giải pháp phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao cho doanh nghiệp Việt Nam trong thời kỳ hội nhập quốc tế và cuộc cách mạng công nghiệp 4.0*”. Luận văn đã tổng kết được những nội dung, lý luận về nguồn nhân lực chất lượng cao và phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao cho doanh nghiệp Việt Nam và khái quát được những nội dung cơ bản về tác động của hội nhập quốc tế và cách mạng công nghiệp 4.0 đến phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao cho doanh nghiệp Việt Nam. Tác giả đã đưa ra một số giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực Việt Nam trong thời gian tới. Bên cạnh đó tác giả cũng khẳng định để khai thác nguồn nhân lực của doanh nghiệp một cách hiệu quả các doanh nghiệp phải đào tạo nguồn nhân lực của mình phù hợp với tình hình, định hướng của doanh nghiệp.

Những luận văn và tài liệu trên nghiên cứu về chất lượng nguồn nhân lực tại các doanh nghiệp đã phân tích thực trạng nguồn nhân lực tại đơn vị, từ đó đề ra phương hướng, giải pháp phát triển nhằm xây dựng một đội ngũ nhân lực cao đáp ứng yêu cầu sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hóa và hội nhập quốc tế. Tác giả đã nghiên cứu tìm hiểu các đề tài nghiên cứu cùng lĩnh vực để thấy được việc nâng cao chất lượng của nguồn nhân lực từ đó đánh giá thực trạng tại Chất lượng nguồn nhân lực tại Tổng Công ty cổ phần bưu chính Viettel một cách xác thực nhất. Từ đó, đúc rút những kinh nghiệm cho việc đề xuất những giải pháp cho việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại đơn vị. Qua quá trình nghiên cứu, tìm hiểu đề tài tại Tổng Công

ty cổ phần bưu chính Viettel, tác giả chưa thấy luận văn nào tại đơn vị mình công tác về chất lượng nguồn nhân lực.

Trên cơ sở nghiên cứu các đề tài về chất lượng nguồn nhân lực đã góp phần giúp tác giả kế thừa và bổ sung những vấn đề trong đề tài nghiên cứu của mình. Đây là nguồn tư liệu quý giá về cơ sở lý luận, về kiến thức, về kinh nghiệm để đánh giá về chất lượng nguồn nhân lực nói chung và tại Tổng Công ty cổ phần bưu chính Viettel - Viettel Post nói riêng. Từ đó đưa ra các giải pháp phát triển nguồn nhân lực trong ngành tại đơn vị với tình hình phát triển kinh tế ngày càng nhiều thay đổi.

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

**3.1. Mục đích nghiên cứu:** Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Tổng Công ty cổ phần bưu chính Viettel - Viettel Post

#### **3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu:**

- Hệ thống hóa lý luận cơ bản về nguồn nhân lực và chất lượng nguồn nhân lực trong cơ quan, doanh nghiệp.
- Phân tích, đánh giá thực trạng nguồn nhân lực tại Tổng Công ty cổ phần bưu chính Viettel - Viettel Post giai đoạn 2019-2021.
- Nghiên cứu, đề xuất các giải pháp nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Tổng Công ty cổ phần bưu chính Viettel - Viettel Post.

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

- Đối tượng nghiên cứu: Chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.
- Phạm vi nghiên cứu: tại Tổng Công ty cổ phần bưu chính Viettel - Viettel Post
- Phạm vi về thời gian: Nghiên cứu từ năm 2019-2021.

### **5. Phương pháp nghiên cứu**

Luận văn sử dụng các phương pháp khác nhau mang tính chất truyền thống trong nghiên cứu kinh tế làm cơ sở cho việc nghiên cứu.

- Phương pháp thu thập số liệu thứ cấp: Số liệu thứ cấp được thu thập từ Phòng Nhân sự Tổng Công ty cổ phần bưu chính Viettel - Viettel Post: số liệu về số lượng đội ngũ nhân viên Quản lý tại các Phòng, về trình độ chuyên môn, tin học, ngoại ngữ,

số năm làm việc, vị trí công tác, yêu cầu công việc, thành tích đóng góp, khen thưởng, báo cáo tổng kết của các năm. Các số liệu sử dụng trong luận văn được thu thập trong giai đoạn 2019 – 2021.

- Phương pháp thu thập số liệu sơ cấp: Tổng hợp kết quả thu được từ các phiếu điều tra để hình thành nguồn số liệu:

+ Phương pháp điều tra bảng hỏi: Thu thập số liệu và các thông tin liên quan đến thực trạng trong quá trình nghiên cứu. Để có những đánh giá khách quan về hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Viettel Post, học viên xây dựng phiếu điều tra và phát cho cán bộ, công nhân viên để thu thập thông tin, ý kiến đánh giá về hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực mà công ty đã thực hiện.

- Phương pháp thống kê, phân tích: Số liệu thu thập được từ điều tra được xử lý sơ bộ, sau đó được thống kê thành các bảng số liệu phục vụ cho việc phân tích

- Phương pháp xử lý thông tin, số liệu: Phương pháp phân tích, so sánh, tổng hợp, sử dụng đồ thị,... Tác giả so sánh các chỉ số liên quan qua các năm để thấy rõ sự thay đổi, tính hiệu quả của các hoạt động, chính sách của công ty trong việc đánh giá và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.

## **6. Kết cấu luận văn**

Ngoài phần mở đầu và kết luận, danh mục tài liệu tham khảo, luận văn được kết cấu thành 3 chương:

Chương 1: Cơ sở lý luận về chất lượng nguồn nhân lực.

Chương 2: Thực trạng chất lượng nguồn nhân lực tại Tổng Công ty cổ phần bưu chính Viettel - Viettel Post.

Chương 3: Giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Tổng Công ty cổ phần bưu chính Viettel - Viettel Post.

# CHƯƠNG 1 - CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC

## 1.1. Nguồn nhân lực

### 1.1.1. Khái niệm nguồn nhân lực

Thuật ngữ “Nguồn nhân lực” đã xuất hiện từ thập niên 80 của thế kỷ XX khi có sự thay đổi căn bản về phương thức quản lý, sử dụng con người trong kinh tế lao động. Nếu như trước đó nhân viên được coi là lực lượng thừa hành, phụ thuộc, cần khai thác tối đa sức lao động của họ với chi phí tối thiểu thì từ những năm 80 đến nay quản lý NNL với phương thức mới mang tính mềm dẻo, linh hoạt hơn, tạo điều kiện tốt hơn để người lao động có thể phát huy ở mức cao nhất các khả năng tiềm tàng vốn có của họ thông qua tích lũy tự nhiên trong quá trình lao động phát triển. Đã có nhiều khái niệm khác nhau về NNL như:

Theo Liên Hợp Quốc (2000): “Nguồn nhân lực là trình độ lành nghề, là kiến thức và năng lực của toàn bộ cuộc sống con người hiện có thực tế hoặc tiềm năng để phát triển kinh tế - xã hội trong một cộng đồng” [15, tr.31].

Theo tạp chí kinh tế chính trị: Theo nghĩa rộng, nguồn nhân lực là nguồn cung cấp sức lao động cho sản xuất xã hội, cung cấp nguồn lực con người cho sự phát triển. Do đó, nguồn nhân lực bao gồm toàn bộ dân cư có thể phát triển bình thường. Theo nghĩa hẹp, “nguồn nhân lực là khả năng lao động của xã hội, là nguồn lực cho sự phát triển kinh tế - xã hội, bao gồm các nhóm dân cư trong độ tuổi lao động, có khả năng tham gia vào lao động, sản xuất xã hội, tức là toàn bộ các cá nhân cụ thể tham gia vào quá trình lao động, là tổng thể các yếu tố về thể lực, trí lực của họ được huy động vào quá trình lao động” [10, tr.11].

Ở Việt Nam, khái niệm nguồn nhân lực được sử dụng rộng rãi từ khi bắt đầu công cuộc đổi mới. Một số nhà khoa học tham gia chương trình khoa học - công nghệ cấp nhà nước mang mã số KX - 07 do GS.TSKH Phạm Minh Hạc làm chủ nhiệm, cho rằng “nguồn nhân lực được hiểu là số dân và chất lượng con người, bao gồm cả thể chất và tinh thần, sức khỏe và trí tuệ, năng lực và phẩm chất” [7, tr.67]. Với cách

tiếp cận này, nguồn nhân lực được hiểu là sự tổng hòa số lượng và chất lượng nguồn nhân lực. Như vậy có thể thấy, tùy theo góc độ tiếp cận nghiên cứu mà các tác giả có định nghĩa về nguồn nhân lực khác nhau. Tuy nhiên, điểm chung của các định nghĩa về nguồn nhân lực đều nói về số lượng và chất lượng nguồn nhân lực. Có thể hiểu, nguồn nhân lực được xem là tổng hòa của sức lực, trí lực và tâm lực.

Như vậy, xem xét dưới các góc độ khác nhau có thể có nhiều khái niệm khác nhau về NNL, những khái niệm trên đều thống nhất nội dung cơ bản: NNL là nguồn cung cấp sức lao động cho xã hội. “Con người với tư cách là yếu tố cấu thành lực lượng sản xuất giữ vị trí hàng đầu, là nguồn lực cơ bản và nguồn lực vô tận của sự phát triển không thể chỉ được xem xét đơn thuần ở góc độ số lượng hay chất lượng mà là sự tổng hợp của cả số lượng và chất lượng; không chỉ là bộ phận dân số trong độ tuổi lao động mà là các thể hệ con người với những tiềm năng, sức mạnh trong cải tạo tự nhiên, cải tạo xã hội” [8, tr.55]. Trong mỗi doanh nghiệp, NNL là nguồn lực quan trọng, không thể thiếu quyết định đến sự thành bại của doanh nghiệp. Do đó, nhà quản lý cần phải quan tâm, bồi dưỡng NNL của mình để đảm bảo NNL đủ mạnh cả về chất và lượng, đảm bảo cho sự phát triển của doanh nghiệp không chỉ ở hiện tại mà trong cả tương lai.

### ***1.1.2. Vai trò của nguồn nhân lực***

Nhân lực là một thành phần không thể thiếu trong bất cứ một đơn vị doanh nghiệp nào. Không một đơn vị nào có thể tồn tại nếu không có nguồn nhân lực đáp ứng được sự hoạt động và vận hành của bộ máy công ty. Chính vì thế, mỗi đơn vị doanh nghiệp cần có những giải pháp tốt nhất trong việc quản trị nhân lực.

Nguồn nhân lực bao gồm tất cả những người đã và đang làm việc tại công ty ở tất cả các vị trí khác nhau. Có thể nói, đây là nguồn chính quyết định đến lợi nhuận và sự phát triển của công ty. Con người dù ở mọi vị trí, mọi đơn vị khác nhau đều là những chủ thể quan trọng trong việc sáng tạo và phát huy những lợi thế của đơn vị. Trang thiết bị vật chất và nguồn nhân lực là hai yếu tố vô cùng quan trọng. Trong đó nhân lực đóng vai trò then chốt trong mọi hoạt động. Chính vì vậy mà đây luôn là yếu tố được các doanh nghiệp chú trọng quan tâm đầu tư cả về chất và về lượng.



Với sự năng động và sáng tạo, đặc biệt là thế hệ trẻ sẽ giúp cho công ty rất nhiều trong việc tiếp thu những cái mới, nhạy bén trong việc học hỏi và nâng cao tri thức. Nếu người lãnh đạo biết khai thác những điểm mạnh này thì sẽ góp phần đưa doanh nghiệp phát triển lên một tầm cao mới.

Nguồn nhân lực giữ vai trò vô cùng quan trọng trong các hoạt động của công ty. Việc tuyển chọn, sắp xếp, đào tạo nhân viên phải dựa vào các tiêu chuẩn nhất định nhằm đạt được mục tiêu mà công ty đề ra. Xác định rõ vai trò của từng cá nhân, từng thành viên trong tổ chức, lên kế hoạch phát triển nguồn nhân lực cho phù hợp với quy mô của tổ chức. “Nguồn nhân lực là nguồn tài sản – tài sản nhân lực; do vậy, phát triển nguồn nhân lực sẽ không được coi là toàn diện nếu không quan tâm đến vai trò của nguồn tài sản này” [4, tr.12].

## **1.2. Chất lượng nguồn nhân lực**

### ***1.2.1. Khái niệm chất lượng nguồn nhân lực***

Nghiên cứu về chất lượng nguồn nhân lực có rất nhiều, nhưng chưa có được quan điểm thống nhất chỉ ra rằng việc đánh giá chất lượng nguồn nhân lực cần những tiêu chí nào, để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực cần có những điều kiện gì. Trong thực tế thuật ngữ chất lượng nguồn nhân lực thường hay bị nhầm lẫn với thuật ngữ: trình độ văn hóa, trình độ chuyên môn của nguồn nhân lực.

Chất lượng nguồn nhân lực là trạng thái nhất định của nguồn nhân lực, tố chất, bản chất bên trong của nguồn nhân lực, nó luôn có sự vận động và phản ánh trình độ phát triển kinh tế - xã hội cũng như mức sống của dân cư [5, tr.40].

Theo GS.TS Phùng Rân, chất lượng nguồn nhân lực được đánh giá qua hai tiêu chí: năng lực hoạt động của nguồn nhân lực và phẩm chất đạo đức của nguồn nhân lực đó. Năng lực hoạt động có được thông qua đào tạo, qua huấn luyện, qua thời gian làm việc được đánh giá bằng học hàm, học vị, cấp bậc công việc và kỹ năng giải quyết công việc. Năng lực này là kết quả giáo dục đào tạo của cả cộng đồng chứ không riêng một tổ chức nào. [20,Tr2].

Theo quan điểm này, năng lực của nguồn nhân lực thuộc về chuyên môn của nguồn nhân lực. Việc xây dựng các tiêu chí đánh giá năng lực nguồn nhân lực dễ dàng hơn phẩm chất nguồn nhân lực.

Phẩm chất đạo đức nguồn nhân lực được biểu hiện qua thái độ, ý thức, phong cách làm việc, quan hệ lao động, văn hóa doanh nghiệp... và được hiểu là tâm lực lao động. Tiêu chí này mang tính "nhạy cảm", khó đo lường bởi chịu chi phối bởi tâm lý bên trong. Thực tế chưa có con số thống kê chính thống về chất lượng nguồn nhân lực khía cạnh phẩm chất đạo đức nguồn nhân lực [13, tr.111].

PGS.TS Mai Quốc Chánh "chất lượng nguồn nhân lực được xem xét trên các mặt: trình độ sức khỏe, trình độ văn hóa, trình độ chuyên môn, năng lực phẩm chất" [2; Tr36]. Tác giả sử dụng "xem xét trên các mặt" chứ không coi đó là các tiêu chí bắt buộc. Bên cạnh đó còn nhiều mặt chưa được hoặc không được xét đến. Như vậy có thể nhận thấy các hướng nghiên cứu về chất lượng nguồn nhân lực còn chưa được thống nhất. Các tiêu chí đưa ra chủ yếu là một số tiêu chí định lượng như: trình độ, sức khỏe, năng lực... Thông qua các quan điểm trên, tác giả nhận định:

Chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp là một trạng thái của nguồn nhân lực trong doanh nghiệp, biểu hiện qua mối liên hệ giữa các yếu tố cấu thành đó là:

- Trí lực: là năng lực của trí tuệ, quyết định phần lớn khả năng lao động sáng tạo của con người. Trí tuệ được xem là yếu tố quan trọng hàng đầu của nguồn lực con người bởi tất cả những gì thúc đẩy con người hành động tất nhiên phải thông qua đầu óc của họ. Khai thác và phát huy tiềm năng trí tuệ trở thành yêu cầu quan trọng nhất của việc phát huy nguồn lực con người [17, tr.89]. Gồm trình độ tổng hợp từ văn hoá, chuyên môn, kỹ thuật, kỹ năng lao động. Trình độ văn hoá, với một nền tảng học vấn nhất định là cơ sở cho phát triển trình độ chuyên môn kỹ thuật. Trình độ chuyên môn kỹ thuật là điều kiện đảm bảo cho NNL hoạt động mang tính chuyên môn hoá và chuyên nghiệp hoá. Kỹ năng lao động theo từng ngành nghề, lĩnh vực là một yêu cầu đặc biệt quan trọng trong phát triển NNL ở xã hội công nghiệp.

- Thể lực: là trạng thái sức khỏe của con người, là điều kiện đảm bảo cho con người phát triển, trưởng thành một cách bình thường, hoặc có thể đáp ứng được những đòi hỏi về sự hao phí sức lực, thần kinh, cơ bắp trong lao động. Trí lực ngày càng đóng vai trò quyết định trong sự phát triển NNL, song, sức mạnh trí tuệ của con người chỉ có thể phát huy được lợi thế trên nền thể lực khỏe mạnh. Chăm sóc sức khỏe là một nhiệm vụ rất cơ bản để nâng cao chất lượng NNL, tạo tiền đề phát huy có hiệu quả tiềm năng con người.

- Phẩm chất đạo đức là những đặc điểm quan trọng trong yếu tố xã hội của nguồn nhân lực bao gồm toàn bộ những tình cảm, tập quán phong cách, thói quen, quan niệm, truyền thống, các hình thái tư tưởng, đạo đức và nghệ thuật..., gắn liền với truyền thống văn hóa.

- Cơ cấu nguồn nhân lực là yếu tố không thể thiếu khi xem xét đánh giá chất lượng nguồn nhân lực. Cơ cấu nhân lực là yếu tố không thể thiếu khi xem xét đến chất lượng NNL, cơ cấu nhân lực thể hiện trên các phương diện khác nhau và phải đảm bảo tính hợp lý thông qua: số lượng, trình độ đào tạo, giới tính, độ tuổi, theo lĩnh vực công tác... Quy mô về mặt số lượng lao động không quyết định sự phát triển và hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp nhưng việc tăng trưởng lao động ngoài việc đáp ứng nhu cầu hoạt động sản xuất phải được tính toán, cân nhắc và định hướng vào chất lượng của sự tăng trưởng lao động, gắn với khả năng giải quyết và xử lý các công việc có yêu cầu cao về quản lý và kỹ thuật.

Trong phạm vi nghiên cứu của đề tài, chất lượng nguồn nhân lực được hiểu là thuật ngữ thể hiện một tập hợp các đánh giá về thể lực, trí lực, phẩm chất đạo đức của người lao động. Bên cạnh đó, cơ cấu nguồn nhân lực cũng được xem xét như là một yếu tố để đánh giá chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp. Cụ thể, các tiêu chí thể hiện năng lực làm việc, kỹ năng thực hiện công việc phải có trình độ học vấn, kiến thức chuyên môn, kỹ năng được trau dồi, đào tạo. Đó chính là trí lực của nguồn nhân lực. Nhưng nếu có trí lực mà nguồn nhân lực không đủ sức khỏe, thể chất yếu thì tác động tiêu cực đến trí lực. Thái độ trong công việc chính là phẩm chất đạo đức của nguồn nhân lực. Đó là tinh thần làm việc, khả năng chịu áp lực công việc, trạng

thái cảm xúc của người lao động được biểu hiện thông qua hành vi. Thái độ trong công việc cũng là thể hiện tình trạng sức khỏe của nguồn nhân lực.

### ***1.2.2. Tiêu chí chất lượng nguồn nhân lực***

#### **1.2.2.1. Cơ cấu nguồn nhân lực**

Cơ cấu nguồn nhân lực của một doanh nghiệp là đề cập đến thành phần, tỷ trọng các thành phần và vai trò của các bộ phận nguồn nhân lực trong doanh nghiệp đó.

Xác định cơ cấu nguồn nhân lực của một doanh nghiệp xuất phát từ mục tiêu, nhiệm vụ của doanh nghiệp đó để xác định tỷ trọng các thành phần và vai trò của các bộ phận nguồn nhân lực cho tương xứng với mục tiêu, nhiệm vụ đặt ra. Cơ cấu nguồn nhân lực trong doanh nghiệp được thể hiện thông qua các tiêu chí phân loại sau:

- Cơ cấu nguồn nhân lực theo chức năng: bao gồm số lượng nhân lực được phân chia theo chức năng trong tổ chức. Cơ cấu này phản ánh cách sắp xếp, bố trí và hoạt động tuyển dụng có khoa học và hợp lý trong tổ chức sao cho phù hợp với định hướng phát triển của doanh nghiệp.
- Cơ cấu nguồn nhân lực theo độ tuổi: Cơ cấu tuổi của nguồn nhân lực: Được hiểu là số lượng lao động ở các độ tuổi khác nhau. Cơ cấu tuổi của nguồn nhân lực có ảnh hưởng đến hiệu quả, kết quả công việc của tổ chức và nó đồng nghĩa với sự ảnh hưởng đến mục tiêu cuối cùng của tổ chức. Do vậy tùy từng công việc cụ thể trong tổ chức, cũng như mục tiêu của cả tổ chức mà có sự tuyển chọn và sắp xếp nhân lực có độ tuổi phù hợp để có thể đáp ứng đòi hỏi của công việc. Cơ cấu NNL theo độ tuổi sẽ có tác động đến tính ổn định của số lượng và chất lượng của NNL trong một đơn vị. Cơ cấu tuổi là chỉ tiêu không thể thiếu được để thiết kế các chương trình đào tạo và chăm sóc sức khỏe cho NLĐ. Cơ cấu tuổi của NNL theo hướng trẻ hóa sẽ dẫn đến áp lực về nhu cầu lập gia đình, sinh đẻ... Ngoài ra khi cơ cấu NNL theo độ tuổi thấp phản ánh lao động chưa có nhiều kinh nghiệm, trình độ đào tạo thấp dẫn tới chất lượng lao động không cao.

- Cơ cấu giới tính là sự phân chia NNL thành hai bộ phận nam và nữ. Cơ cấu giới tính trước hết cho phép xác định tỷ lệ nam và nữ bằng cách so sánh số nam hoặc nữ với tổng NNL. Giới tính cũng có vai trò quyết định để cân bằng sinh thái của cộng đồng nói chung và của một đơn vị, tổ chức nói riêng trong những mối liên hệ xã hội và kinh tế mật thiết.
- Cơ cấu NNL theo trình độ tay nghề là tỷ lệ lao động đã qua đào tạo trên tổng NNL Tỷ lệ lao động đã qua đào tạo trình độ cao cho thấy sự ổn định, bền vững và là lợi thế cạnh tranh với một doanh nghiệp trong nền kinh tế thị trường.

#### 1.2.2.2. Thể lực nguồn nhân lực

Thể lực là trạng thái sức khỏe của con người, là điều kiện đảm bảo cho con người phát triển, trưởng thành một cách bình thường, hoặc có thể đáp ứng được những đòi hỏi về sự hao phí sức lực, thần kinh, cơ bắp trong lao động. Trí lực ngày càng đóng vai trò quyết định trong sự phát triển nguồn nhân lực, song, sức mạnh trí tuệ của con người chỉ có thể phát huy được lợi thế trên nền thể lực khỏe mạnh. Chăm sóc sức khỏe là một nhiệm vụ rất cơ bản để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, tạo tiền đề phát huy có hiệu quả tiềm năng con người. (Viện nghiên cứu quản lý kinh tế trung ương).

Các tiêu chí cụ thể của thể lực là: có sức chịu đựng dẻo dai, đáp ứng quá trình sản xuất liên tục, kéo dài; có các thông số nhân chủng học đáp ứng được các hệ thống thiết bị công nghệ được sản xuất phổ biến và trao đổi trên thị trường khu vực và thế giới; luôn tỉnh táo và sáng khoái tinh thần.

Thể lực của con người chịu ảnh hưởng của mức sống vật chất, sự chăm sóc sức khỏe và rèn luyện của từng cá nhân cụ thể. Một cơ thể khỏe mạnh, thích nghi với môi trường sống thì năng lượng nó sinh ra sẽ đáp ứng yêu cầu của một hoạt động cụ thể nào đó. Thể lực có ý nghĩa quyết định năng lực hoạt động của con người. Phải có thể lực con người mới có thể phát triển trí tuệ và quan hệ của mình trong xã hội

Đối với chỉ tiêu sức khỏe, thường phải thực hiện các kiểm tra về sức khỏe, cân, đo... từ đó đánh giá dựa trên những tiêu chuẩn nhất định. Thông tư 13/2007/TT-BYT, Bộ Y Tế hướng dẫn khám sức khỏe khi làm hồ sơ dự tuyển, khám sức khỏe khi

tuyển dụng, khám sức khỏe định kỳ và khám sức khỏe theo yêu cầu đối với các đối tượng là cơ sở sử dụng người lao động, cơ sở đào tạo, dạy nghề,... với nội dung khám được qui định như sau:

- Khám thể lực (chiều cao, cân nặng, chỉ số BMI, mạch, huyết áp);
- Khám lâm sàng (nội khoa, ngoại khoa, sản phụ khoa, mắt, tai - mũi - họng, răng - hàm - mặt, da liễu);
- Khám cận lâm sàng (xét nghiệm máu, xét nghiệm nước tiểu, chuẩn đoán hình ảnh).

**Bảng 1. 1: Tiêu chuẩn phân loại sức khỏe theo thể lực của nguồn lao động**

Loại sức khỏe	NAM			NỮ		
	CHIỀU CAO (cm)	CÂN NẶNG (kg)	VÒNG NGỰC TB (cm)	CHIỀU CAO (cm)	CÂN NẶNG (kg)	VÒNG NGỰC TB (cm)
1	163 trở lên	50 trở lên	82 trở lên	155 trở lên	45 trở lên	76 trở lên
2	158 - 162	47 - 49	79 - 81	151 - 154	43 - 44	74 - 75
3	154 - 157	45 - 46	76 - 78	147 - 150	40 - 42	72 - 73
4	150 - 153	41 - 44	74 - 75	143 - 146	38 - 39	70 - 71
5	dưới 150	Dưới 40	Dưới 74	dưới 143	Dưới 38	Dưới 70

(Nguồn: Quyết định số 1613/BYT-QĐ của Bộ Y tế)

Theo đó, căn cứ vào các chỉ tiêu trên để phân loại sức khỏe thành 5 loại theo Quyết định số 1613/ QĐ-BYT ban hành ngày 15/8/1997 của Bộ Y tế về tiêu chuẩn sức khỏe - phân loại để khám tuyển, khám định kỳ:

- Loại I: Rất khỏe.
- Loại II: Khỏe.
- Loại III: Trung bình.
- Loại IV: Yếu.
- Loại V: Rất yếu.

Có thể nói sức khỏe là yếu tố quan trọng không thể thiếu khi đánh giá chất lượng NNL bởi không có sức khỏe con người sẽ không thể lao động, tạo ra của cải vật chất cho xã hội. Sức khỏe NNL có tác động rất lớn đến năng suất lao động của cá nhân người lao động khi họ tham gia hoạt động kinh tế cũng như khi chưa tham gia hoạt động kinh tế, trong học tập cũng như trong các công việc nội trợ của bộ phận không tham gia hoạt động kinh tế, sức khỏe cũng ảnh hưởng trực tiếp đến khả năng tiếp thu, khả năng sáng tạo trong công việc và học tập.

### 1.2.2.3. Trí lực nguồn nhân lực

Theo viện nghiên cứu quản lý kinh tế trung ương: Trí lực là năng lực của trí tuệ, quyết định phần lớn khả năng lao động sáng tạo của con người. Trí tuệ được xem là yếu tố quan trọng hàng đầu của nguồn lực con người bởi tất cả những gì thúc đẩy con người hành động tất nhiên phải thông qua đầu óc của họ. Khai thác và phát huy tiềm năng trí tuệ trở thành yêu cầu quan trọng nhất của việc phát huy nguồn lực con người. Gồm trình độ tổng hợp từ văn hoá, chuyên môn, kỹ thuật, kỹ năng lao động. Trình độ văn hoá, với một nền tảng học vấn nhất định là cơ sở cho phát triển trình độ chuyên môn kỹ thuật. Trình độ chuyên môn kỹ thuật là điều kiện đảm bảo cho nguồn nhân lực hoạt động mang tính chuyên môn hoá và chuyên nghiệp hoá. Kỹ năng lao động theo từng ngành nghề, lĩnh vực là một yêu cầu đặc biệt quan trọng trong phát triển nguồn nhân lực ở xã hội công nghiệp [6, tr.103].

Trí lực của nguồn nhân lực có thể bao gồm: trình độ học vấn, trình độ chuyên môn, kỹ năng nghề, kinh nghiệm làm việc được thể hiện qua quy mô và cơ cấu nguồn nhân lực. Cụ thể: Trình độ văn hóa, học vấn các loại, trình độ chuyên môn: tỷ lệ lao động đã qua đào tạo, chưa qua đào tạo, tỷ lệ đào tạo nghề trước và sau khi vào doanh nghiệp, trình độ ngoại ngữ, trình độ tin học...

+ Trình độ văn hóa là sự hiểu biết của một người đối với kiến thức phổ thông. Đây là một chỉ tiêu vô cùng quan trọng, phản ánh chất lượng nguồn lao động cũng như trình độ phát triển kinh tế - xã hội. Trình độ văn hóa của nguồn lao động được thể hiện qua các quan hệ tỷ lệ như: Số lượng và tỷ lệ người lao động biết chữ và chưa biết chữ; Số lượng và tỷ lệ người lao động học qua các bậc học: tiểu học, trung học

cơ sở, trung học phổ thông, trung cấp chuyên nghiệp, cao đẳng, đại học, trên đại học; Số năm đi học trung bình của nguồn lao động tính từ 25 tuổi trở lên.

Như vậy, trình độ văn hóa của người lao động là một trong những chỉ tiêu quan trọng đánh giá trí lực người lao động, là một trong những cơ sở để đánh giá chất lượng NNL nói chung. Nó là nền tảng kiến thức đầu tiên để người lao động có thể nắm bắt được những kiến thức chuyên môn kỹ thuật phục vụ trong quá trình lao động sau này. Nó cũng là cơ sở để doanh nghiệp thực hiện đào tạo, tái đào tạo phục vụ cho hoạt động nâng cao chất lượng NNL của mình.

+ Trình độ chuyên môn kỹ thuật: Trình độ chuyên môn là những kiến thức, kỹ năng thực hành cần thiết để thực hiện những yêu cầu của vị trí công việc đang đảm nhận trong quản lý, kinh doanh và các hoạt động nghề nghiệp của nguồn lao động. Đây cũng là trình độ được đào tạo ở các trường chuyên nghiệp, chính quy. Trình độ chuyên môn nghiệp vụ thể hiện qua các chỉ tiêu như: Số lượng và tỷ lệ lao động được đào tạo và chưa qua đào tạo Số lượng và tỷ lệ lao động bậc Trung học chuyên nghiệp, Cao đẳng, Đại học Số lượng và tỷ lệ lao động trên Đại học

Trong đánh giá chất lượng NNL, trình độ chuyên môn kỹ thuật là tiêu chí quan trọng để đánh giá những kiến thức, kỹ năng chuyên môn cần thiết mà người lao động có được, làm cơ sở để doanh nghiệp bố trí, sắp xếp cho người lao động làm những công việc phù hợp, tạo ra hiệu quả cao nhất. Bên cạnh đó, căn cứ vào trình độ chuyên môn kỹ thuật mà doanh nghiệp có những định hướng trong phát triển NNL, đưa ra những giải pháp phù hợp để nâng cao chất lượng NNL [9, tr.66].

+ Năng lực ngoại ngữ, tin học: Thông thạo ngoại ngữ đang dần trở thành một kỹ năng không thể thiếu, là tiêu chuẩn hàng đầu để các công ty lớn tuyển nhân viên cũng như cất nhắc vào những vị trí quản lý. Việc biết ngoại ngữ không những là yêu cầu tất yếu của lao động có kỹ thuật cao nhằm đáp ứng các quy trình công nghệ thường xuyên được đổi mới mà còn là một năng lực cần thiết trong quá trình hội nhập kinh tế quốc tế. Cũng như ngoại ngữ, các nhà tuyển dụng luôn yêu cầu các ứng viên phải có kiến thức về tin học để sử dụng máy tính, các phần mềm văn phòng, sử dụng internet thành thạo. Người lao động ngày càng ý thức được rằng việc sử dụng máy



tính và internet thành thạo sẽ là một công cụ hữu hiệu phục vụ không chỉ cho công việc mà cho cả cuộc sống hàng ngày, là chìa khóa mở ra nhiều cơ hội trong thời đại hiện nay.

Như vậy, việc thông thạo ngoại ngữ, tin học giúp người lao động tiếp cận với nền tri thức tiên tiến, hỗ trợ đắc lực cho công việc. Một khi đã nắm vững ngoại ngữ, tin học cộng với năng lực chuyên môn tốt người lao động có thể hội nhập một cách dễ dàng vào thị trường lao động hơn.

Kỹ năng mềm là thuật ngữ dùng để chỉ các kỹ năng quan trọng trong cuộc sống con người như: kỹ năng sống, giao tiếp, lãnh đạo, làm việc theo nhóm, kỹ năng quản lý thời gian, thư giãn, vượt qua khủng hoảng, sáng tạo và đổi mới... Kỹ năng mềm khác với kỹ năng cứng để chỉ trình độ chuyên môn, kiến thức chuyên môn hay bằng cấp và chứng chỉ chuyên môn.

Một số kỹ năng mềm là căn bản và quan trọng hàng đầu cho người lao động trong thời đại ngày nay gồm: Kỹ năng giải quyết vấn đề; Kỹ năng giao tiếp; Kỹ năng làm việc nhóm; Kỹ năng quản lý và phát triển bản thân;...

Như vậy ngoài những kiến thức chuyên môn, người lao động cần phải được trang bị thêm các kỹ năng hành nghề - kỹ năng mềm để đảm bảo có được việc làm mà còn để tiến bộ trong tổ chức, doanh nghiệp thông qua việc phát huy tiềm năng cá nhân, nâng cao năng suất, hiệu quả công việc và đóng góp vào định hướng chiến lược của tổ chức, doanh nghiệp.

#### 1.2.2.4. Phẩm chất đạo đức nguồn nhân lực

Đạo đức, phẩm chất là những đặc điểm quan trọng trong yếu tố xã hội của nguồn nhân lực bao gồm toàn bộ những tình cảm, tập quan phong cách, thói quen, quan niệm, truyền thống, các hình thái tư tưởng, đạo đức và nghệ thuật... gắn liền với truyền thống văn hóa.

Ngày nay, cái đem lại lợi thế cho nguồn nhân lực ngoài trí lực và thể lực, còn phải tính đến phẩm chất đạo đức, nhân cách con người. Phát triển nhân cách, đạo đức đem lại cho con người khả năng thực hiện tốt các chức năng xã hội, nâng cao năng lực sáng tạo của họ trong hoạt động thực tiễn xã hội. Do vậy, phát triển nguồn nhân

lực, ngoài việc quan tâm nâng cao mặt bằng và dân trí, nâng cao sức khoẻ cho mỗi con người, cho cộng đồng xã hội, thì cần coi trọng xây dựng đạo đức, nhân cách, lý tưởng cho con người. Chất lượng NNL còn được thể hiện qua các yếu tố cụ thể như: thái độ làm việc, đạo đức nghề nghiệp và khả năng chịu áp lực trong công việc.

Một người lao động dù có chuyên môn, kinh nghiệm tốt đến đâu nhưng hành vi xử sự kém, không có thái độ làm việc tích cực, thiếu trách nhiệm thì lao động đó không thể được đánh giá cao. Tùy vào từng điều kiện cụ thể mà mỗi tổ chức, doanh nghiệp xây dựng cho mình hệ thống các tiêu chí đánh giá về phẩm chất đạo đức của người lao động. Các tiêu chí thường được sử dụng như [16, tr.49]:

- Tiêu chí đánh giá về ý thức, thái độ nghề nghiệp
- Tiêu chí đánh giá về tác phong lao động
- Tiêu chí đánh giá về tính chuyên nghiệp (thời gian, thâm niên công tác, trình độ, năng lực chuyên môn, kỹ năng nghiệp vụ).

Tùy vào từng điều kiện cụ thể mà mỗi tổ chức, DN xây dựng cho mình hệ thống các tiêu chí đánh giá phẩm chất đạo đức NNL: về thái độ, hành vi, trách nhiệm của NLĐ.

Mức độ của ý thức, trách nhiệm của một người quyết định mức độ thái độ của người đó khi làm việc, chi phối hành vi và quyết định thành tích công việc của người đó. Do đó, tiêu chí đánh giá về thái độ, hành vi, trách nhiệm của NLĐ là tiêu chí không thể không nhắc đến khi đánh giá CLNNL.

Tiêu chí đánh giá CLNNL về phẩm chất đạo đức được người viết giới hạn trong phạm vi bài viết áp dụng với DN người viết trực tiếp công tác được thể hiện thông qua: Thái độ làm việc (tần suất: nghỉ làm có phép hoặc không phép, đi muộn, bỏ nơi làm việc để làm việc riêng); tâm lý làm việc và khả năng chịu đựng áp lực (sẵn sàng tăng ca, nhiệt tình trong công việc) [18, tr.85].

### **1.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực**

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

##### **1.3.1.1. Thị trường lao động**

Thị trường LĐ được cấu thành từ ba yếu tố chính: cung - cầu, hệ thống thông tin. Với bối cảnh hội nhập kinh tế, thị trường LĐ mở rộng, gia tăng nhu cầu việc làm tác động sâu sắc đến nâng cao CLNNL trong các DN. Xu thế hội nhập và ứng dụng khoa học kỹ thuật ngày càng mạnh mẽ sẽ tác động làm biến đổi thị trường lao động, cụ thể sẽ có nhiều ngành nghề, công việc truyền thống/thủ công sẽ mất đi đồng nghĩa với việc người lao động ở các quốc gia sẽ mất đi nhiều việc làm, cơ hội việc làm nhưng nó cũng mở ra cơ hội xuất hiện nhiều ngành nghề, công việc mới đòi hỏi ít nhân công và chất lượng lao động ở trình độ ngày càng cao hơn.

Từ chỗ cầu LĐ cho nền kinh tế chỉ yêu cầu chủ yếu là LĐ thủ công, ít kỹ năng, trình độ đơn giản đã ngày càng nâng cao hơn với những loại kỹ năng đặc biệt, trình độ chuyên môn cao để đáp ứng các vị trí việc làm mới, phức tạp mang tính tri thức. Điều đó cũng có nghĩa là tăng cầu LĐ kỹ năng trên thị trường LĐ. Đối mặt với những thay đổi của cầu thị trường LĐ với cơ hội mang lại nhiều việc làm, di chuyển LĐ thì các DN trong công tác quy hoạch nhân lực cần dự báo tăng LĐ có kỹ năng, ưu tiên trong tuyển và sử dụng nhân lực. Các DN cũng cần chủ động xây dựng chiến lược NNL hợp lý để đáp ứng lượng cầu kỹ năng tăng trên thị trường [9, tr.81].

Mở cửa kinh tế, toàn cầu hóa và hội nhập đã thúc đẩy tăng trưởng kinh tế, tạo thêm nhiều việc làm, cơ cấu việc làm cũng thay đổi từ lĩnh vực nông nghiệp sang công nghiệp và dịch vụ. Trong bối cảnh đó, sự phát triển của thị trường lao động như một yếu tố khách quan tác động đến việc nâng cao chất lượng NNL trong doanh nghiệp bởi thông tin lao động việc làm là toàn diện, sự cạnh tranh việc làm trở nên gay gắt nhằm thu hút lao động có chất lượng và số lượng phù hợp với yêu cầu của sản xuất của DN trong từng giai đoạn.

#### 1.3.1.2. Các đối thủ cạnh tranh

Toàn cầu hóa và hội nhập đang là xu hướng phát triển trong các quan hệ quốc tế trên tất cả các phương diện, đặc biệt là lĩnh vực kinh tế. Việt Nam đã trở thành các thành viên của Cộng đồng Kinh tế ASEAN (AEC), Hiệp định thương mại tự do (FTA),... Các thỏa thuận công nhận lẫn nhau (MRAs) giữa các nước ASEAN về tiêu

chuẩn, trình độ, kỹ năng nghề nghiệp...là những công cụ quan trọng cho việc tự do di chuyển lao động có chất lượng, có kỹ năng.

Ngày nay các công ty không chỉ cạnh tranh nhau về hàng hóa và dịch vụ mà còn cạnh tranh thu hút người tài. Các công ty phải lo giữ, duy trì, phát triển tài nguyên nhân lực. Các công ty phải có chính sách nhân sự hợp lý, phải động viên nhân viên hợp lý, phải có chính sách lương thưởng tốt, phải tạo ra bầu văn hóa gắn bó, cải thiện môi trường làm việc, ...

Cuộc cách mạng công nghiệp 4.0 đang diễn ra một cách mạnh mẽ, mang đến sự tiến bộ nhanh chóng của khoa học kỹ thuật, công nghệ làm tăng áp lực cạnh tranh giữa các doanh nghiệp. Điều này mang đến yêu cầu các doanh nghiệp phải có đầu tư phù hợp cho việc cải tiến và đổi mới kỹ thuật, công nghệ để tăng chất lượng và hạ giá thành sản phẩm cùng với đó là nguồn nhân lực và lao động có trình độ mới có thể đảm bảo khả năng vận hành hệ thống công nghệ kỹ thuật một cách tối ưu, tận dụng hết công suất của máy móc phục vụ sản xuất, đảm bảo hoạt động của doanh nghiệp [1, tr.19].

Để thực hiện được điều này các DN phải có chính sách nhân sự hợp lý, phải biết lãnh đạo, động viên, khen thưởng kịp thời. Ngoài ra, DN phải có chế độ tiền lương đủ giữ nhân viên làm việc với mình, cải thiện môi trường làm việc, cải thiện phúc lợi. Nếu DN không thực hiện tốt chính sách nhân sự thì đối thủ cạnh tranh sẽ lợi dụng, lôi kéo những người có trình độ và như vậy DN sẽ mất nhân tài.

### 1.3.1.3. Các nhân tố về phát triển khoa học, công nghệ

Khoa học công nghệ tiến bộ làm xuất hiện những ngành nghề mới đòi hỏi NLĐ phải trang bị được những kỹ năng và kiến thức mới. Việc áp dụng công nghệ mới cho phép doanh nghiệp lựa chọn sử dụng nhiều hay ít lao động và đòi hỏi những điều kiện nhất định về lao động. Điều này không chỉ ảnh hưởng đến quy mô mà còn ảnh hưởng đến chất lượng NNL trong doanh nghiệp. Do đó trong doanh nghiệp NNL chất lượng cao càng trở nên cần thiết hơn.

Cạnh tranh về kỹ thuật, công nghệ là một trong những vấn đề sống còn của doanh nghiệp trước các đối thủ trong cùng một môi trường cạnh tranh bởi nó liên

quan trực tiếp đến năng suất lao động, chất lượng sản phẩm, giá thành giá cả sản phẩm [19, tr.15].

Cuộc cách mạng khoa học công nghệ hiện nay đặt ra những yêu cầu rất cao về trí tuệ của nguồn nhân lực. Khoảng cách từ khoa học đến công nghệ và sản xuất ngày càng rút ngắn. Điều này làm cho sản xuất kinh doanh luôn thay đổi, nhiều ngành nghề mới ra đời, làm chuyển dịch cơ cấu kinh tế của doanh nghiệp thu hút thêm nhiều lao động, đòi hỏi người lao động phải được giáo dục đào tạo, phải có trình độ chuyên môn kỹ thuật cao, sức khỏe và nhân lực, phẩm chất đạo đức tốt [11, tr.109].

Đồng thời cuộc cách mạng khoa học công nghệ cũng thúc đẩy nhanh quá trình toàn cầu hóa, thương mại quốc tế. Điều này đưa đến sự cạnh tranh về hàng hóa, dịch vụ của doanh nghiệp ngày càng gay gắt, xác định khả năng cạnh tranh chủ yếu bởi chất lượng nguồn nhân lực.

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

#### ***1.3.2.1. Tuyển dụng, đào tạo và sử dụng nhân lực***

Tuyển dụng là quá trình tìm kiếm và lựa chọn nguồn nhân lực có chất lượng, phù hợp với nhu cầu sử dụng của doanh nghiệp. Tuyển dụng gồm 2 khâu tuyển mộ và tuyển chọn. Tuyển mộ giúp thu hút và tìm kiếm các ứng viên tốt, có năng lực, trình độ chuyên môn, phẩm chất đạo đức tốt. Tuyển chọn là quá trình sàng lọc tìm kiếm người thực sự phù hợp với doanh nghiệp. Hai khâu này có mối quan hệ chặt chẽ với nhau để hướng đến mục tiêu chung lựa chọn được ứng viên có chất lượng. Tuyển dụng nguồn nội bộ hay bên ngoài tùy theo chiến lược của doanh nghiệp và vị trí tuyển dụng.

Công tác tuyển dụng có ảnh hưởng lớn đến chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp. Công tác tuyển dụng cung cấp đầu vào nhân lực cho doanh nghiệp, ảnh hưởng đến sử dụng nhân lực. Nếu công tác tuyển dụng được thực hiện tốt thì sẽ lựa chọn được người thực sự có năng lực, giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong tổ chức [3, tr.41]. Ngược lại, nếu công tác tuyển dụng còn nhiều hạn chế thì sẽ ảnh hưởng tiêu cực đến kết quả thực hiện công việc và giảm sút chất lượng NNL.

Nhân lực trong doanh nghiệp không phải là nguồn lực đóng mà chúng ta hoàn toàn có thể thu hút các nguồn nhân lực từ bên ngoài để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp thông qua tuyển dụng. Công tác tuyển dụng có ảnh hưởng lớn đến chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp. Công tác tuyển dụng cung cấp đầu vào nhân lực cho doanh nghiệp, ảnh hưởng đến sử dụng nhân lực. Nếu công tác tuyển dụng được thực hiện tốt thì sẽ lựa chọn được người thực sự có năng lực nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong tổ chức.

Ngược lại, nếu công tác tuyển dụng còn nhiều hạn chế thì sẽ ảnh hưởng tiêu cực đến kết quả thực hiện công việc và giảm sút chất lượng lao động. Trong thời kỳ hội nhập, DN sẽ đặt ra các yêu cầu cao hơn đối với NNL với tiêu chí tuyển dụng cao hơn, quy trình khắt khe hơn đòi hỏi NNL phải có nhiều kỹ năng khác ngoài kiến thức chuyên môn như: kỹ năng giao tiếp, kỹ năng làm việc nhóm, kỹ năng tư duy sáng tạo, kỹ năng báo cáo hay trình độ tin học.

Chính sách đào tạo: 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, quyền hạn của mình. Đây là biện pháp không thể thiếu nhằm nâng cao chất lượng NNL. Mục tiêu của đào tạo là nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ và thái độ lao động của mọi người, qua đó giúp tổ chức sử dụng có hiệu quả tối đa NNL hiện có nhằm thực hiện tốt các mục tiêu được đặt ra trong hiện tại cũng như trong tương lai của doanh nghiệp.

Nâng cao chất lượng NNL để tạo ra một NNL làm việc hiệu quả hơn, chất lượng công việc được nâng cao. Muốn vậy, NNL đó phải am hiểu công việc; nắm vững những kiến thức, kỹ năng chuyên môn; có kinh nghiệm, tay nghề nhất định; có khả năng xử lý, giải quyết vấn đề phát sinh; có thái độ, tác phong làm việc phù hợp,... Do đó, đào tạo là biện pháp thích hợp và đem lại hiệu quả cao giúp người lao động hoàn thiện bản thân để đáp ứng các yêu cầu trên. Đa phần các doanh nghiệp lựa chọn biện pháp đào tạo để nâng cao chất lượng NNL. Thông qua đào tạo, người lao động sẽ được bổ sung những kiến thức chuyên môn, kỹ năng còn thiếu để thực hiện tốt hơn công việc được giao.

Đào tạo cũng giúp người lao động hiểu rõ hơn về công việc, nắm vững hơn về các nghiệp vụ của mình, xử lý tốt các tình huống phát sinh trong công việc, làm việc tự giác hơn, có thái độ lao động tốt hơn, nâng cao khả năng thích ứng của họ trong tương lai. Từ đó, chất lượng công việc, hiệu quả làm việc được nâng cao, điều này cũng chứng tỏ chất lượng NNL được nâng cao.

Doanh nghiệp thực hiện đào tạo phải hướng vào thực hiện các mục tiêu của doanh nghiệp, phải xuất phát từ nhu cầu đào tạo, đào tạo phải gắn với sử dụng nhân lực sau đào tạo, việc tổ chức quá trình đào tạo phải đảm bảo không gây ảnh hưởng xấu đến hoạt động sản xuất – kinh doanh và các hoạt động khác của doanh nghiệp, kế hoạch đào tạo phải mang tính khả thi, đảm bảo chất lượng và hiệu quả đào tạo.

Doanh nghiệp có thể lựa chọn các hình thức đào tạo như:

- *Đào tạo khi mới bắt đầu nhận việc:* Khi mới bắt đầu nhận việc, phần lớn người lao động chưa quen với công việc, vì vậy, việc đào tạo này sẽ giúp họ làm quen với công việc; nắm vững cơ cấu tổ chức, chức năng nhiệm vụ, đặc điểm hoạt động sản xuất – kinh doanh và công tác, các mối quan hệ của tổ chức, doanh nghiệp; giúp người lao động trang bị thêm những kiến thức, kỹ năng cần thiết để hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao.

- *Đào tạo trong khi làm việc:* Hình thức đào tạo này giúp người lao động khắc phục các thiếu sót về kiến thức và kỹ năng để hoàn thành tốt hơn chức trách, nhiệm vụ được giao ứng với chức danh công việc đảm nhận. Cùng với đó, người lao động cũng lĩnh hội được các kiến thức và kỹ năng mới đặt ra do sự thay đổi của kỹ thuật, công nghệ và yêu cầu mới của doanh nghiệp.

Các cách thức đào tạo thường áp dụng trong trường hợp này gồm:

- + Chỉ dẫn, kèm cặp tại chỗ trong công việc.
- + Tổ chức các lớp đào tạo cho người lao động.
- + Gửi người lao động đi học tập ở các lớp chuyên sâu phục vụ cho công việc.

- *Đào tạo cho công việc tương lai:* việc đào tạo này phục vụ cho các mục tiêu phát triển trong tương lai của doanh nghiệp hoặc của người lao động. Hình thức đào tạo này thường có 2 dạng chính:

+ Đào tạo phục vụ cho mục tiêu và định hướng phát triển của doanh nghiệp: người lao động sẽ được cung cấp những kiến thức kỹ năng mà trong tương lai họ cần phải có hoặc hiện tại họ cần phải có thì doanh nghiệp mới thực hiện được mục tiêu đặt ra cho tương lai.

+ Đào tạo phục vụ cho mục tiêu phát triển trong tương lai của người lao động: doanh nghiệp sẽ đào tạo cho người lao động những kiến thức và kỹ năng cần thiết để người lao động trong tương lai có thể giữ vị trí quan trọng hơn, phù hợp với nguyện vọng của họ.

Sử dụng NNL tức là quá trình tạo điều kiện cho con người tham gia vào hoạt động sản xuất để tạo ra của cải vật chất, tinh thần phục vụ các nhu cầu sản xuất và nhu cầu tiêu dùng trong xã hội. Quá trình lao động sản xuất đó là quá trình kết hợp sức lao động với các yếu tố khác của lực lượng sản xuất nên việc khai thác và phát huy NNL không thể tách rời việc tổ chức nền sản xuất cùng những cách thức của sự phát triển KT-XH. Bởi vậy, sử dụng NNL được hiểu: là việc khơi dậy và phát huy tất cả các khả năng của con người thành hiện thực, biến sức lao động thành lao động trong quá trình phát triển kinh tế xã hội. Phân bổ hiệu quả sẽ giúp cho doanh nghiệp sử dụng người lao động đúng người – đúng vị trí, từ đó họ có thể tập trung phát triển thể mạnh của bản thân và nâng cao chất lượng, hiệu suất của mình trong công việc [12, tr.95].

Chính sách sử dụng NNL nhấn mạnh đến khía cạnh dùng đúng người, đúng việc, đánh giá đúng năng lực và cống hiến của mỗi người lao động một cách công bằng, công khai, kịp thời. Chính sách sử dụng hợp lý sẽ tạo ra sự khích lệ đối với người lao động, từ đó sẽ mang lại mức sinh lợi cao cho hoạt động phát triển NNL nói chung.

Để có thể bố trí, phân công hợp lý NNL phải dựa trên cơ sở năng lực và phân tích công việc, xây dựng định mức các chức danh. Sử dụng các phương pháp khoa học để xây dựng hệ thống định mức lao động, các tài liệu mô tả công việc để xây dựng từng chức danh một cách chính xác, kịp thời, khách quan làm căn cứ cho việc bố trí công việc và đánh giá kết quả làm việc của người lao động. Tổ chức xây dựng,



hoàn chỉnh và trình duyệt hệ thống tiêu chuẩn chuyên môn nghiệp vụ để làm cơ sở xác định nhu cầu sử dụng lao động.

Bố trí nhân lực vào các vị trí, chức danh công tác phù hợp với trình độ chuyên môn, khả năng của từng người để phát huy sở trường, năng lực, nâng cao khả năng sáng tạo. Từ đó mới tạo ra hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực, đây là mặt phản ánh chất lượng nguồn nhân lực.

Trong công tác cán bộ, quy hoạch các vị trí lãnh đạo, quản lý, các doanh nghiệp thường sử dụng nhân lực bố trí sắp xếp chuyên môn, luân chuyển để đào tạo đa kỹ năng, kiến thức chuyên môn tạo môi trường đào tạo phát triển nguồn nhân lực trình độ cao. Vấn đề sắp xếp, bố trí có vai trò quyết định đến chất lượng của lao động thể hiện ở kết quả công việc, đó là chất lượng hoạt động, là sự phù hợp giữa các thuộc tính có tính cá nhân kể cả tri thức và phẩm chất với yêu cầu công việc [14, tr.54].

Mục đích của việc sắp xếp, bố trí lao động: Đảm bảo sự phù hợp cao nhất giữa công việc và năng lực của người lao động. Đảm bảo sự tương xứng giữa công việc và người thực hiện công việc, đảm bảo cho mọi công việc được thực hiện tốt.

#### 1.3.2.2. Chế độ đãi ngộ cho người lao động

Chính sách đãi ngộ LĐ là quá trình chăm lo đời sống vật chất và tinh thần của NLĐ để họ có thể hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao nói riêng và mục tiêu của DN nói chung.

Ở DN có hai hình thức: chính sách đãi ngộ tài chính (tiền lương, tiền thưởng, phụ cấp, trợ cấp....) và phi tài chính (công việc, thăng tiến, môi trường làm việc...). Một DN có chế độ đãi ngộ tốt sẽ tạo động lực kích thích nâng cao CLNNL cả về thể lực (tái sản xuất sức LĐ), trí lực (tạo động lực hoàn thiện bản thân), tâm lực (nâng cao trách nhiệm, thái độ LĐ) và ngược lại.

Bối cảnh các DN Việt Nam chủ yếu là DN vừa và nhỏ, trong cuộc chiến cạnh tranh về nhân sự, đặc biệt là tuyển dụng với các DN có vốn đầu tư nước ngoài, rất khó có lợi thế về tài chính trong đãi ngộ mức tiền lương, thu nhập cao. Các DN cần

có chiến lược kết hợp hài hòa cả chính sách đãi ngộ tài chính và phi tài chính theo thể mạnh của mình.

Các chính sách về đãi ngộ đặc biệt là đãi ngộ phi tài chính (văn hóa, môi trường làm việc, v.v...) có thể thu hút và giữ chân nhân tài bởi tiền lương, thu nhập không phải là tất cả. DN cần hệ thống các chính sách đãi ngộ tạo tâm lý an toàn gắn bó, xây dựng thái độ tốt trong công việc, phát huy lòng trung thành và kích thích NLĐ tự hoàn thiện năng lực bản thân.

Chính sách đãi ngộ nhân sự được thực hiện qua hai hình thức cơ bản là đãi ngộ tài chính và đãi ngộ phi tài chính:

- Đãi ngộ tài chính trong DN là hình thức đãi ngộ thực hiện bằng các công cụ tài chính, bao gồm nhiều loại khác nhau: tiền lương, tiền thưởng, phụ cấp, phúc lợi, trợ cấp,...

- + Tiền lương: đóng vai trò quan trọng đối với cuộc sống của người lao động, giúp người lao động thỏa mãn những nhu cầu cơ bản trong cuộc sống, là công cụ đãi ngộ hữu hiệu nhất. Mức tiền công trả cho người lao động phải dựa trên kết quả lao động cuối cùng của họ. Kết quả thực hiện công việc càng cao thì mức thù lao được hưởng cũng phải cao, xứng đáng với những gì mà người lao động bỏ ra.

- + Tiền thưởng: Đây là những khoản tiền mà DN trả cho NLĐ do họ có những thành tích và đóng góp vượt trên mức DN quy định. Tiền lương và tiền thưởng tạo nên khoản thu nhập bằng tiền chủ yếu của NLĐ do đó cần có chính sách tiền thưởng hợp lý để NLĐ có thể thỏa mãn các nhu cầu vật chất và tinh thần. Các hình thức thưởng gồm: thưởng năng suất chất lượng tốt, thưởng do tiết kiệm vật tư nguyên liệu, thưởng do sáng kiến cải tiến kỹ thuật, thưởng theo kết quả hoạt động kinh doanh,...

- + Phụ cấp: khoản được trả thêm cho NLĐ do họ đảm nhận thêm trách nhiệm hoặc làm việc trong điều kiện không bình thường. Phụ cấp tạo ra sự công bằng về đãi ngộ thực tế thông qua các hình thức: phụ cấp trách nhiệm công việc, phụ cấp độc hại nguy hiểm, phụ cấp khu vực...

- + Trợ cấp được thực hiện nhằm giúp nhân sự khắc phục được các khó khăn phát sinh do hoàn cảnh cụ thể. Vì vậy, nếu có nhu cầu trợ cấp thì doanh nghiệp mới

chi trả. Trợ cấp có nhiều loại khác nhau như: bảo hiểm, trợ cấp y tế, trợ cấp giáo dục, trợ cấp đi lại, trợ cấp nhà ở, trợ cấp xa nhà...

+ Phúc lợi: được cung cấp cho người lao động để họ có thêm điều kiện nâng cao chất lượng cuộc sống và sinh hoạt gia đình. Phúc lợi có hai phần chính: phúc lợi theo quy định của nhà nước và phúc lợi theo quy định của doanh nghiệp tự nguyện áp dụng.

- Đãi ngộ phi tài chính thực chất là chăm lo đời sống tinh thần của người lao động thông qua các công cụ không phải là tiền bạc. Những nhu cầu đời sống tinh thần của người lao động rất đa dạng và ngày càng đòi hỏi được nâng cao như: niềm vui trong công việc, sự hứng thú say mê làm việc, được đối xử công bằng, được kính trọng, được giao tiếp với mọi người, với đồng nghiệp. Đãi ngộ phi tài chính bao gồm:

+ Đãi ngộ thông qua công việc: Nếu NLD được phân công thực hiện một công việc quan trọng phù hợp với trình độ chuyên môn, phẩm chất các nhân và sở thích của họ sẽ làm cho họ có hứng thú, trách nhiệm với kết quả công việc. Mặt khác, nếu họ được giao cho những công việc quan trọng hơn đòi hỏi trình độ chuyên môn, kinh nghiệm cao hơn hay một công việc mà hàm chứa nhiều cơ hội thăng tiến sẽ làm cho NLD cảm thấy gắn bó và có trách nhiệm hơn trong công việc. Khi đó họ sẽ làm việc tự nguyện, nhiệt tình mang lại năng suất, hiệu quả, chất lượng công việc cao hơn

+ Đãi ngộ thông qua môi trường làm việc: được thực hiện dưới các hình thức như: Tạo dựng không khí làm việc; Quy định và tạo dựng các mối quan hệ ứng xử giữa các thành viên trong nhóm làm việc; Đảm bảo điều kiện vệ sinh an toàn lao động; Tổ chức các phong trào văn hóa, văn nghệ, thể dục thể thao...; Hỗ trợ các hoạt động đoàn thể; Quy định thời gian và giờ giấc làm việc linh hoạt;...

Bằng cách áp dụng các hình thức đãi ngộ nói trên DN có thể làm cho các thành viên trong DN thông cảm, đoàn kết, thương yêu, giúp đỡ và chấp nhận lẫn nhau. Điều này góp phần quan trọng trong việc tạo ra tinh thần làm việc tự giác, thoải mái cho NLD giúp họ sẵn sàng mang hết khả năng và công sức của họ ra để cống hiến.

#### 1.3.2.3. Công tác kiểm tra, giám sát

Giám sát là hoạt động của người cấp trên để bảo đảm nhân viên cấp dưới của mình làm đúng mục tiêu, quy trình, chương trình mình đặt ra đó là giám sát, những công cụ gồm chỉ tiêu, giám sát quá trình làm việc của họ xem họ có làm đúng với chỉ tiêu đặt ra không.

Tiêu chí xây dựng những tiêu chí của cuộc bán hàng, tiêu chí về giao tiếp, tiêu chí về chăm sóc khách hàng, có tiêu chí đó mình mới dựa vào họ làm đúng hay không đúng mình mới đo được, mình giám sát. Vì giám sát là đảm bảo hoạt động họ làm đúng một trong những tiêu chí đó.

Bất kì một doanh nghiệp, tổ chức hay cửa hàng nhỏ lẻ nào cũng cần có sự giám sát nhân viên. Bởi con người ta không phải ai cũng có tinh thần tự giác, làm hết sức mình nên cần có sự giám sát nhân viên của mình hay nói cách khác là sự giám sát để có được năng suất lao động cao nhất. Ví dụ: Nhân viên bán hàng là người sẽ trực tiếp tiếp xúc với khách hàng và thực hiện các hoạt động mua bán tại cửa hàng. Là người sẽ chịu trách nhiệm trong việc thu chi và quản lý dòng vận động của hàng hóa trong cửa hàng. Có rất nhiều trường hợp bị thất thoát hàng hóa hoặc thiếu hụt thu chi hằng ngày. Nhưng vì không có căn cứ chúng ta không thể giải quyết được. Ngoài ra, thái độ phục vụ, kỹ năng làm việc của nhân viên sẽ là yếu tố quan trọng quyết định đến việc có bán được hàng hay không, ảnh hưởng trực tiếp đến doanh thu, uy tín của cửa hàng. Nên việc quản lý và giám sát nhân viên bán hàng là cần thiết và quan trọng.

Người quản lý phân công nhiệm vụ chính là đã giao trách nhiệm, ủy quyền cho từng bộ phận hoặc cá nhân chịu trách nhiệm các công việc được giao. Tuy nhiên thủ trưởng cần điều hành giám sát công việc một cách định kỳ hoặc đột xuất để đảm bảo là công việc được thực hiện theo đúng kế hoạch, đạt tiến độ và các tiêu chuẩn chuyên môn.

Giám sát là các hoạt động theo dõi và giúp đỡ cấp dưới hoàn thành tốt các nhiệm vụ. Nó không phải là hình thức kiểm tra hay đánh giá cán bộ mà là quá trình đào tạo liên tục tại chỗ, giúp cán bộ nâng cao trình độ kỹ năng thực hiện nhiệm vụ.

Thường có hai loại giám sát: giám sát trực tiếp và giám sát gián tiếp.

Giám sát trực tiếp là giao việc, quan sát quá trình thực hiện việc đó, thảo luận các vấn đề vướng mắc trong thực hiện công việc, uốn nắn bổ sung các sai sót.

Giám sát gián tiếp là thông qua việc nghiên cứu, phân tích các báo cáo, ý kiến nhận xét về kết quả công việc, từ đó góp ý kiến đóng góp hoặc tổ chức đào tạo huấn luyện lại cho cán bộ.

Công tác kiểm tra, giám sát là một hình thức quản lý có hiệu quả nguồn nhân lực và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Qua hoạt động này giúp phát triển tốt mối quan hệ giữa cấp trên và cấp dưới, giữa người lãnh đạo và nhân viên. Yêu cầu là người thực hiện công tác kiểm tra, giám sát phải có khả năng chuyên môn để uốn nắn giúp đỡ cán bộ khi giám sát và có đủ kiến thức, kỹ năng thực hiện giám sát.

Để quản lý sử dụng tốt nguồn nhân lực các nhà quản lý có thể phối hợp sử dụng các phương pháp kiểm tra, giám sát quản lý nhân lực với nhau, vừa để người quản lý nắm chắc thời gian, công việc của cán bộ, vừa tạo điều kiện phát huy tính chủ động sắp xếp thời gian thực hiện nhiệm vụ cho cán bộ.

Bên cạnh bộ phận kiểm tra, giám sát chuyên trách, trong mỗi bộ phận, quy trình nghiệp vụ, việc thiết kế các chốt chặn kiểm soát, các bước kiểm soát chéo sẽ hỗ trợ đắc lực cho hoạt động giám sát kiểm soát. Đi đôi với công tác giám sát, việc ban hành hệ thống quy định nội bộ về các biện pháp và chế tài xử lý sai phạm là yêu cầu cơ bản để công tác giám sát có hiệu lực. Các mức độ xử lý tương ứng với mức độ sai phạm cũng cần được quy định rõ ràng, cụ thể để làm cơ sở cho việc thực hiện. Việc thực hiện các quy định này cần phải nghiêm minh, công bằng nhưng cũng cần hợp tình, hợp lý.

Các nhà quản lý cần sử dụng công tác kiểm tra, giám sát như một công cụ để giúp doanh nghiệp phát triển vì lợi ích chung chứ không phải là công cụ để bắt lỗi và xử phạt hay công cụ phục vụ mục đích lợi ích nhóm. Kết quả công tác kiểm tra, giám sát cần được công bố công khai trong từng bộ phận/phòng ban/đơn vị hoặc trong toàn doanh nghiệp để mọi người cùng tham gia đánh giá và có giải pháp điều chỉnh cũng như để các phòng ban/bộ phận/đơn vị khác rút kinh nghiệm, tự điều chỉnh.

## **CHƯƠNG 2 - THỰC TRẠNG CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI TỔNG CÔNG TY CỔ PHẦN BƯU CHÍNH VIETTEL - VIETTEL POST**

### **2.1 Giới thiệu khái quát về Tổng Công ty cổ phần bưu chính Viettel - Viettel Post**

#### ***2.1.1 Giới thiệu khái quát về Tổng Công ty cổ phần bưu chính Viettel***

- Tên giao dịch: TỔNG CÔNG TY CỔ PHẦN BƯU CHÍNH VIETTEL
- Tên quốc tế: VIETTEL POST JOINT STOCK CORPORATION (viết tắt là Viettel Post)
- Địa chỉ: Số 1, phố Giang Văn Minh, phường Kim Mã, quận Ba Đình, T.P Hà Nội
- Nhóm ngành: Bưu chính - chuyển phát nhanh. Là đơn vị thành viên của tập đoàn Viễn Thông Quân Đội Viettel
- Giấy chứng nhận đăng ký doanh nghiệp số: 0104093672
- Địa chỉ: Số 1 Giang Văn Minh, P.Kim Mã, Q.Ba Đình, TP Hà Nội
- Số điện thoại: 04.62660306
- Số fax: 04.62873800
- Website: [www.viettelpost.com.vn](http://www.viettelpost.com.vn)
- Email: [admin@viettelpost.com.vn](mailto:admin@viettelpost.com.vn)

#### **Ngành nghề kinh doanh:**

- + Giao nhận, vận chuyển hàng hóa TMĐT
- + Đại lý thu gom
- + Dịch vụ phát trả hộ chiếu tại địa chỉ
- + Quảng cáo trên phong bì chuyển phát
- + Dịch vụ chuyên tuyến quốc tế
- + Dịch vụ chuyên tuyến quốc tế
- + Cho thuê kho bãi, giao nhận, vận chuyển hàng hóa, khai thuê hải quan (logistics)

- + Dịch vụ chuyển phát nhanh
- + Dịch vụ vé máy bay
- + Dịch vụ vận tải hành khách
- + Dịch vụ bán vé máy bay Vietnam Airlines
- + Dịch vụ bán vé máy bay Air Mekong
- + Dịch vụ chuyển phát Bưu kiện
- + Dịch vụ Phát tận tay
- + .....

### **Lịch sử hình thành và phát triển:**

Tổng Công ty cổ phần Bưu chính Viettel (viết tắt là Viettel Post), tiền thân từ Trung tâm phát hành báo chí được thành lập 01/07/1997 với nhiệm vụ ban đầu là phục vụ các cơ quan Quân đội trong Bộ Quốc phòng.

- 1998-1999: Phát triển kinh doanh dịch vụ PHBC tại HN và HCM. Và được Tổng cục Bưu điện cấp phép kinh doanh dịch vụ Bưu chính trên phạm vi toàn quốc.
- 1999-2000: Thử nghiệm và chính thức cung cấp dịch vụ CPN tuyến HN-HCM. Trung tâm phát hành báo chí đổi tên thành Trung tâm Bưu chính Quân đội và được Tổng cục Bưu điện cấp phép mở rộng mạng lưới ra Quốc tế.
- 2001-2005: Tập trung phát triển dịch vụ chuyển phát, mở rộng mạng lưới ra 64 tỉnh thành phố trong cả nước.
- 12/10/2006: Công ty TNHH nhà nước MTV Bưu chính Viettel được thành lập thay thế cho Trung tâm Bưu chính Quân đội.
- 27/03/2009: Bưu chính Viettel chính thức bán cổ phiếu ra công chúng với số lượng 1.526.600 cổ phần với giá bình quân 10.171đồng/ cổ phần.
- 01/07/2009: Công ty cổ phần Bưu chính Viettel được thay thế cho Công ty TNHH nhà nước 1 thành viên Bưu chính Viettel.
- 03/2011: Thành lập Công ty TNHH MTV Bưu chính Viettel Thành phố Hồ Chí Minh
- 05/2011: Thành lập Công ty TNHH MTV Bưu chính Viettel Hà Nội

- 13/4/2012: Sở Kế hoạch và Đầu tư Thành phố Hà Nội cấp phép thành lập Tổng công ty CP Bưu chính Viettel
- 22/05/2015: Tổng Công ty cổ phần Bưu chính Viettel đã được Trung tâm Lưu ký Chứng khoán Việt Nam (VSD) cấp Giấy Chứng nhận Đăng ký Chứng khoán số 30/2015/GCNCP-VSD với số lượng cổ phiếu đăng ký là 6.899.541 cổ phiếu.
- 07/2018: Tổ chức tiếp nhận các dịch vụ từ Tổng công ty Viễn thông Viettel (Viettel Telecom) sang Viettel Post 19/07/2018, Tổng công ty được Trung tâm Lưu ký Chứng khoán Việt Nam (VSD) cấp Giấy Chứng nhận Đăng ký Chứng khoán số 30/2015/GCNCP-VSD-4, VỚI tổng số lượng cổ phiếu đăng ký là 41.376.649 cổ phiếu.

### **Chiến lược con người**

Tổng Công ty cổ phần bưu chính Viettel - Viettel Post luôn coi nguồn nhân lực là yếu tố cốt lõi và là tài sản quý giá. Với khẩu hiệu: “Viettel Post -Đi sâu đi xa để gần con người hơn”, Tổng Công ty đã xây dựng một đội ngũ nhân sự tinh gọn, có đức tính trung thực, chăm chỉ. Để đáp ứng mong muốn của khách hàng khi sử dụng dịch vụ.

Tổng Công ty luôn tạo một môi trường làm việc chuyên nghiệp, hiện đại, phát huy tối đa quyền được làm việc, cống hiến, phát triển, tôn vinh của người lao động và sự kết hợp hài hoà giữa lợi ích của doanh nghiệp với lợi ích của cán bộ, người lao động.

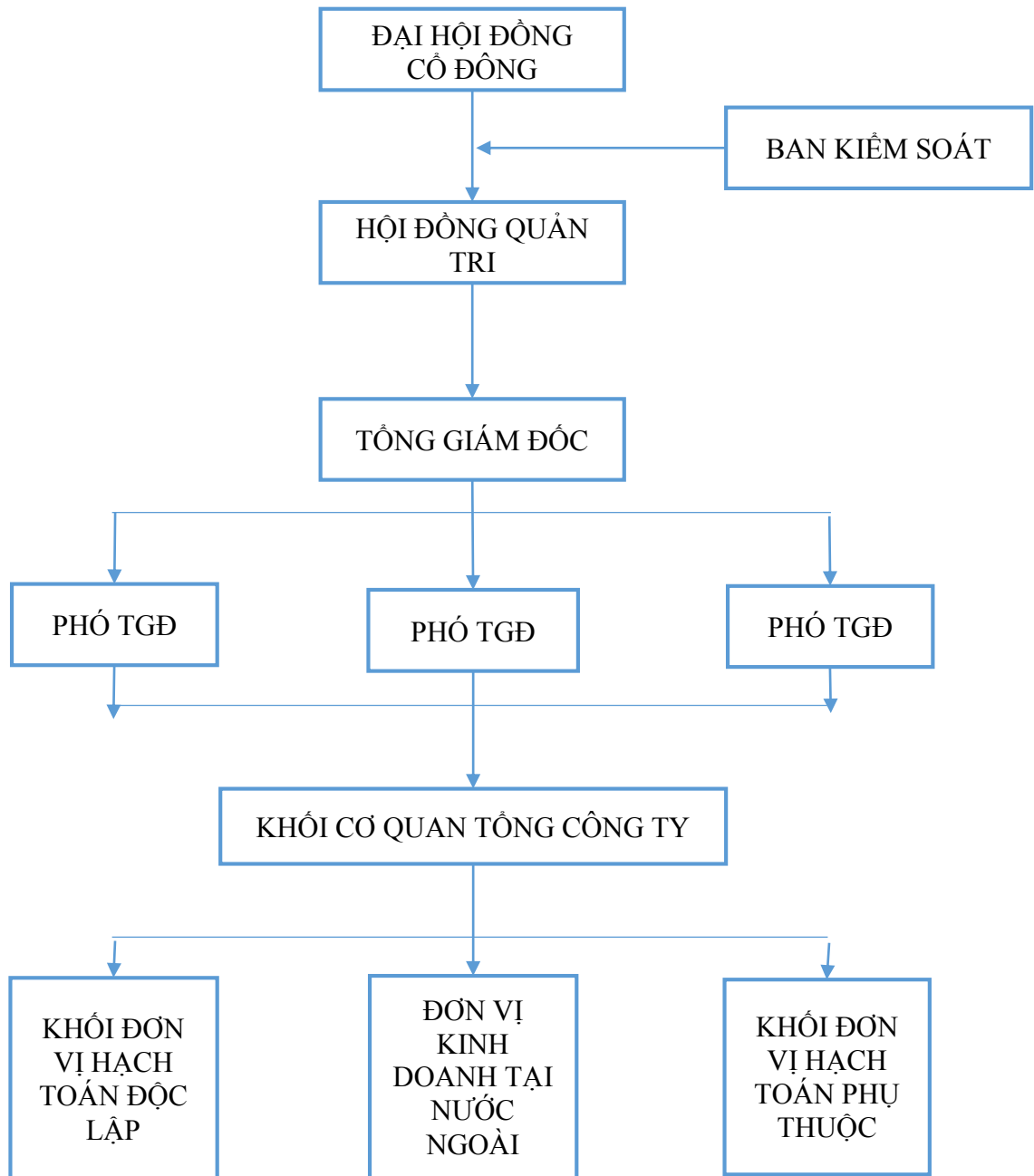
Thông qua linh vật chú Thỏ mỗi cán bộ nhân viên là đại sứ của Viettel Post trong bất cứ hoàn cảnh nào để đi sâu đi xa để gần con người hơn.

### **2.1.2 Đặc điểm về cơ cấu bộ máy tổ chức**

Tổng Công ty cổ phần bưu chính Viettel -Viettel Post hiện có hơn 20 000 cán bộ công nhân viên ( tính đến tháng 12 năm 2021) , trong đó có: 01 Tổng Giám đốc, 04 Phó Tổng Giám đốc và 07 Phòng/Ban trực thuộc Tổng công ty, 85 chi nhánh trên toàn quốc. Ngoài ra Tổng công ty còn có 05 công ty con trong đó có 03 công ty hoạt động tại Việt Nam và 02 công ty hoạt động tại nước ngoài.



Mô hình tổ chức của Tổng công ty Cổ phần Bưu chính Viettel được mô tả theo sơ đồ dưới đây:



**Hình 2. 1: Sơ đồ mô hình tổ chức Tổng công ty cổ phần Bưu chính Viettel**

(Nguồn: Phòng quản lý nhân sự – Tổng công ty CP Bưu chính Viettel, 2021)

Khối cơ quan Tổng công ty bao gồm 07 Phòng/Ban chức năng:

- Phòng quản lý nhân sự
- Phòng Tài chính

- Phòng Kế Hoạch Kinh doanh
- Phòng Kế hoạch Đầu tư
- Phòng Đào tạo truyền thông
- Phòng Kiểm soát tuân thủ
- Phòng Chăm sóc khách hàng

Khối đơn vị hạch toán độc lập:

- Công ty TNHH MTV Thương mại Dịch vụ Bưu chính Viettel
- Công ty TNHH MTV Logistics Viettel
- Công ty TNHH MTV công nghệ bưu chính viettel

Đơn vị kinh doanh tại nước ngoài:

- Công ty TNHH MTV Bưu chính Viettel Cambodia
- Công ty TNHH MTV Mygo Myanmar

Khối các đơn vị hạch toán phụ thuộc: Các chi nhánh trên toàn quốc trừ hai thành phố Hà Nội và Hồ Chí Minh.

### ***2.1.3 Tình hình kinh doanh của Tổng Công ty giai đoạn 2019 đến 2021***

Trên cơ sở khảo sát, đánh giá các tiêu chí tài chính cũng như tính hiệu quả trong hoạt động sản xuất kinh doanh trong thời gian qua, Tổng công ty Cổ phần Bưu chính Viettel (Viettel Post) đã được xếp hạng trong TOP 10 Doanh nghiệp Niêm yết có Năng lực Quản trị tốt nhất năm 2021 và TOP 10 Doanh nghiệp Niêm yết có Năng lực Cạnh tranh tốt nhất năm 2021. Trong danh sách này, Viettel Post được vinh danh cùng một số các doanh nghiệp lớn của Việt Nam như VinGroup, FPT Group, Petrolimex, v...v...

**Bảng 2. 1: Kết quả hoạt động kinh doanh của Tổng công ty cổ phần Bưu chính Viettel giai đoạn 2019 đến 2021**

Đơn vị: tỷ đồng

Kết quả kinh doanh - Viettel Post	2019	2020	2021	2020/2019		2021/2020	
Giai đoạn	01/01- 31/12	01/01- 31/12	01/01- 31/12	(+/-)	(%)	(+/-)	(%)
Doanh thu thuần về bán hàng và cung cấp dịch vụ	7,812	17,234	21,452	9,422	120.61%	4,218	24.47%
Giá vốn hàng bán	7,036	16,536	20,852	9,500	135.02%	4,316	26.10%
Lợi nhuận gộp về bán hàng và cung cấp dịch vụ	775	699	600	-76	-9.81%	-99	-14.16%
Doanh thu hoạt động tài chính	94	99	94	5	5.32%	-5	-5.05%
Chi phí tài chính	49	54	48	5	10.20%	-6	-11.11%
Chi phí bán hàng	49	22	39	-27	-55.10%	17	77.27%
Chi phí quản lý doanh nghiệp	285	248	242	-37	-12.98%	-6	-2.42%
Lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh	487	474	365	-13	-2.67%	-109	-23.00%
Lợi nhuận khác	-9	6	6	15	166.67%	0	0%
Phần lợi nhuận/lỗ từ công ty liên kết liên doanh							
Tổng lợi nhuận kế toán trước thuế	477	480	371	3	0.63%	-109	-22.71%
Lợi nhuận sau thuế thu nhập doanh nghiệp	380	383	296	3	0.79%	-87	-22.72%
Lợi nhuận sau thuế của cổ đông Công ty mẹ	380	383	296	3	0.79%	-87	-22.72%

(Nguồn: Phòng kế toán – Tổng công ty CP Bưu chính Viettel, 2021)

Doanh thu thuần về bán hàng và cung cấp dịch vụ của công ty tăng khá nhanh và mạnh trong 3 năm 2019-2021. Tăng mạnh nhất là năm 2020 tăng 120.61% so với năm 2019 tương ứng với mức tăng 9 422 tỷ đồng. Năm 2021 tăng 120.61% so với năm 2019 tương ứng với mức tăng 9 422 tỷ đồng. Giá vốn hàng bán và các loại chi phí cũng thay đổi theo từng năm, giá vốn tăng mạnh nhất vào năm 2020 tăng 135.02 % so với năm 2017 tương ứng với mức tăng 9 500 tỷ đồng. Năm 2020, doanh thu của Viettel Post có bước tăng đột biến so với năm 2019 đạt 17,234 tỷ đồng, tuy nhiên, lợi nhuận sau thuế chỉ nhỉnh hơn trước đó 0.63% đạt 383 tỷ đồng do chi phí giá vốn hàng bán tăng nhanh hơn tốc độ tăng doanh thu.

Lợi nhuận sau thuế thu nhập doanh nghiệp của công ty cũng thay đổi theo từng năm, năm 2020 công ty đã có những bước tăng trưởng, tạo ra mức lợi nhuận là 383 tỷ đồng, so với năm 2019 tăng 0.79 % tương đương với mức tăng 3 tỷ đồng. Năm 2021 lợi nhuận sau thuế thu nhập doanh nghiệp của công ty giảm 22.72% so với năm 2020 do tác động của dịch Covid -19 và tình hình suy thoái kinh tế chung. Để có thể mang lại những thành tích về doanh thu và lợi nhuận của doanh nghiệp, có thể do công ty đã thành công trong chiến lược mở rộng mạng lưới về địa bàn huyện xã tại các thị trường trong nước và ký kết, đầu tư quốc tế, cải thiện chất lượng dịch vụ để có thể đưa khách hàng gần tới doanh nghiệp hơn.

Từ những phân tích ở trên cho thấy tất cả các chỉ tiêu tương đối tốt đặc biệt năm 2019, 2020. Sau dịch Covid công ty đã dần dần đi vào ổn định tổ chức hoạt động, tăng quy mô về lao động cũng như tăng quy mô về sản xuất sản phẩm. Bên cạnh đó phải kể đến sự đầu tư về máy móc, trang thiết bị sản xuất với công nghệ hiện đại và ứng dụng khoa học, kỹ thuật vào sản xuất sản phẩm đồng thời công ty đã có những chính sách đối với người lao động trong công ty nhất là chính sách ưu đãi đối với đội ngũ tri thức, người lao động có trình độ tay nghề cao đã góp phần nâng cao năng chất lượng sản phẩm, đó là những điều kiện tiên quyết giúp công ty vượt qua thời kỳ kinh tế suy thoái và lạm phát.

## 2.2 Thực trạng chất lượng nguồn nhân lực tại Tổng Công ty cổ phần bưu chính Viettel - Viettel Post

### 2.2.1 Thực trạng cơ cấu nguồn nhân lực

Trong bất kỳ một doanh nghiệp hay một tổ chức nào thì con người cũng luôn là nhân tố quyết định. Nhận thức được tầm quan trọng của nguồn nhân lực, Tổng Công ty cổ phần bưu chính Viettel đã có những thay đổi trong cơ cấu tổ chức cũng như nâng cao chất lượng nguồn lao động trong Tổng công ty góp phần đảm bảo thực hiện tốt các nhiệm vụ mà lãnh đạo đề ra trong mỗi giai đoạn. Tính đến cuối năm 2021, tổng số lao động của Tổng công ty là 20265 người, tình hình nhân sự của Tổng công ty được thể hiện cụ thể như sau:

- Cơ cấu lao động theo giới tính

**Bảng 2. 2: Thực trạng cơ cấu nguồn nhân lực theo giới tính**

DVT: Người

	Giới tính	2019		2020		2021	
		Số người	Tỷ lệ %	Số người	Tỷ lệ %	Số người	Tỷ lệ %
Tổng số lao động	Nam	4892	56.62%	10883	65.10%	13837	68.28%
	Nữ	3748	43.38%	5835	34.90%	6428	31.72%
1. Khối quản lý	Nam	5184	60.00%	9994	59.78%	14106	69.61%
	Nữ	3456	40.00%	6724	40.22%	6159	30.39%
2. Khối kỹ thuật	Nam	4339	50.22%	11664	69.77%	14072	69.44%
	Nữ	4301	49.78%	5054	30.23%	6193	30.56%
3. Khối kinh doanh, dịch vụ	Nam	5172	59.86%	10853	64.92%	13531	66.77%
	Nữ	3468	40.14%	5865	35.08%	6734	33.23%
Tổng		8640	100%	16718	100%	20265	100%

(Nguồn: Phòng quản lý nhân sự – Viettel Post )

Nhìn vào bảng 2.2 ta thấy, lao động nam có số lượng đông hơn lao động nữ, tỷ lệ lao động nữ giảm dần qua các năm, chiếm khoảng 1/3 trong tổng số lao động của Công ty . Điều này cũng do một phần đặc thù của công ty là về kỹ thuật, công

nghệ và công việc vận chuyển, điều phối phù hợp với sức khỏe và thể lực của nam giới hơn. Bên cạnh đó Tổng công ty cũng mở rộng dịch vụ chuyển phát nên số lượng bưu tá và vận chuyển đa số là nam giới nên tỷ lệ nam giới gia tăng hơn trong những năm gần đây.

- Cơ cấu nguồn nhân lực theo chức năng

**Bảng 2. 3: Thực trạng cơ cấu nguồn nhân lực theo chức năng**

ĐVT: Người

Tổng số lao động	2019		2020		2021	
	Số người	Tỷ lệ %	Số người	Tỷ lệ %	Số người	Tỷ lệ %
1. Khối quản lý	2160	25%	4180	25%	5066	25%
2. Khối kỹ thuật	2938	34%	5015	30%	6080	30%
3. Khối kinh doanh, dịch vụ	3542	41%	7523	45%	9119	45%
Tổng	8640	100%	16718	100%	20265	100%

(Nguồn: Phòng quản lý nhân sự – Viettel Post )

Qua bảng 2.3 cho thấy, cơ cấu lao động khối sản xuất năm 2019 có tỷ lệ 34%, năm 2020 là 30% và năm 2021 là 30%; khối kinh doanh năm 2019 có tỷ lệ 41%, năm 2020 và 2021 là 45%; khối quản lý đều có tỷ lệ 25% qua các năm. Như vậy, cơ cấu nguồn nhân lực theo khối quản lý có xu hướng ổn định, khối kỹ thuật có xu hướng giảm, khối kinh doanh có xu hướng tăng. Sở dĩ như vậy là vì mảng kỹ thuật tương đối ổn định nhưng để mở rộng thị trường, Tổng công ty đã tăng cường nhân viên ở các chi nhánh.

- Cơ cấu nguồn nhân lực theo độ tuổi

**Bảng 2. 4: Thực trạng cơ cấu nguồn nhân lực theo trình độ tuổi**

DVT: Người

	Độ tuổi	2019		2020		2021	
		Số người	Tỷ lệ %	Số người	Tỷ lệ %	Số người	Tỷ lệ %
Tổng số lao động	Dưới 30	3786	43.82%	8347	49.93%	10554	52.08%
	30-45	3443	39.850%	5719	34.21%	6511	32.13%
	46-65	1411	16.33%	2651	15.86%	3200	15.79%
1. Khối quản lý	Dưới 30	2592	30.00%	8312	49.72%	10076	49.72%
	30-45	4320	50.00%	4950	29.61%	6045	29.83%
	46-65	1728	20.00%	3456	20.67%	4144	20.45%
2. Khối kỹ thuật	Dưới 30	2992	34.63%	5831	34.88%	7036	34.72%
	30-45	3853	44.59%	7465	44.65%	9101	44.91%
	46-65	1795	20.78%	3422	20.47%	4128	20.37%
3. Khối kinh doanh, dịch vụ	Dưới 30	5172	59.86%	10031	60.00%	13156	64.92%
	30-45	2570	29.75%	4990	29.85%	5052	24.93%
	46-65	898	10.39%	1697	10.15%	2057	10.15%
Tổng		8640	100%	16718	100%	20265	100%

(Nguồn: Phòng quản lý nhân sự –Viettel Post )

Xem bảng 2.4 cho ta thấy, tỷ lệ lao động dưới 30 tuổi tăng dần qua các năm và chiếm tỷ lệ khá cao, Tổng công ty có thể tiếp tục đào tạo nguồn lao động có trình độ học vấn cao, năng động, sáng tạo trong lao động. Số lao động 30 - 45 tuổi, độ tuổi thể hiện sự nhiệt tình, yêu nghề, có kỹ năng, kinh nghiệm trong lao động nhưng lại có xu hướng giảm dần. Số lượng lao động 46 - 60 tuổi tương đối ổn định (chiếm khoảng 15%), tỷ lệ này tương đối hợp lý.

### 2.2.2 Thực trạng chất lượng nguồn nhân lực về trí lực

**Bảng 2. 5: Tổng hợp chất lượng lao động của Viettel Post giai đoạn 2019- 2021**

(Đơn vị tính: người)

Trình độ	2019		2020		2021	
	Số người	Tỷ lệ %	Số người	Tỷ lệ %	Số người	Tỷ lệ %
Đại học và trên đại học	2815	32.58%	5963	35.67%	8805	43.45%
Trung cấp, Cao đẳng	4105	47.51%	8305	49.68%	9335	46.06%
Lao động phổ thông	1720	19.91%	2450	14.65%	2125	10.49%
Tổng	8640	100%	16718	100%	20265	100%

(Nguồn: Phòng quản lý nhân sự – Tổng công ty CP Bưu chính Viettel- Viettel Post )

Số liệu bảng 2.5 cho thấy, trình độ chuyên môn nguồn nhân lực của Viettel Post là khá cao. Cụ thể xét theo trình độ văn hóa:

Đại bộ phận người lao động làm việc tại văn phòng tổng công ty và các công ty thành viên của Tổng công ty đã qua đào tạo trình độ đại học và trên đại học, số lượng khá lớn lao động phổ thông làm nhân viên chuyển phát, nhân viên đóng gói, phục vụ,... tại các chi nhánh, bưu cục và các công ty con thành viên.

Công ty ngày càng ưu tiên tuyển chọn thêm những người lao động có bằng cấp cao, có thể thấy trong giai đoạn 2019-2021 số nhân lực có trình độ đại học và trên đại học tăng trưởng mạnh mẽ. Cụ thể từ năm 2019 đến năm 2020 tăng 3148 người có trình độ đại học và trên đại học (111.83%), nhưng năm 2020 đến 2021 tăng 2842 người (47.66 %). Lao động trình độ trung cấp và cao đẳng tăng những năm gần đây trong khi lao động phổ thông ngày càng có tỷ trọng giảm dần. Cụ thể từ năm 2019 đến năm 2020 tăng 4200 lao động trình độ trung cấp và cao đẳng (102.31%) và tăng 1030 lao động (12.4%) từ năm 2020 đến năm 2021. Nguyên nhân của việc này là do Tổng công ty mở rộng kinh doanh, gia tăng thêm các bưu cục và nhiều chi nhánh nên số lượng nhân viên tăng cao.



**Bảng 2. 6: Cơ cấu nhân lực chia theo trình độ chuyên môn, kỹ thuật**

Nhóm chuyên ngành	2019		2020		2021		2020/2019		2021/2020	
	Số người	Tỷ lệ %	Số người	Tỷ lệ %	Số người	Tỷ lệ %	+ / -	%	+ / -	%
Logistics	1650	19.10	3695	22.10	4653	22.96	2044	123.89	958	25.93
Công nghệ thông tin, điện tử	2220	25.70	5300	31.70	7072	34.90	3079	138.67	1773	33.45
Kinh tế, quản trị kinh doanh	1809	20.94	3878	23.20	4155	20.50	2068	114.31	277	7.15
Kỹ thuật điện, viễn thông	1240	14.35	1396	8.35	2260	11.15	156	12.59	864	61.86
Khác	1720	19.91	2450	14.65	2125	10.49	730	42.44	-325	-13.27
Tổng	8640	100	16718	100	20265	100	8078	93.50	3547	21.22

(Nguồn: Phòng quản lý nhân sự – Tổng công ty CP Bưu chính Viettel, 2021)

Với lĩnh vực hoạt động về các dịch vụ bưu chính, chuyển phát; chuyển phát nhanh bưu phẩm, bưu kiện, hàng hóa trong nước và quốc tế ,... nên cơ cấu lao động của Tổng công ty tập trung chủ yếu ở các ngành Logistics. Năm 2019 nhân lực Logistics chiếm 19.10% và Công nghệ thông tin, điện tử chiếm 25.70% làm việc trực tiếp tại các công ty thành viên (chiếm tới 44,8%), khối ngành Tài chính, Kinh tế, Quản trị kinh doanh chiếm 20,94% làm việc chủ yếu ở văn phòng tổng công ty và văn phòng điều hành các công ty thành viên. Tiếp theo là các khối ngành về Kỹ thuật điện, viễn thông chiếm 14.35% và một số các ngành khác như luật, chuyên ngành xuất nhập khẩu,...

Qua bảng số liệu trên có thể thấy trình độ chuyên môn, kỹ thuật của lao động tại Viettel Post đang có sự biến động từng năm cụ thể để phù hợp với quy mô và định hướng phát triển của Tổng công ty:

Số lượng lao động có trình độ chuyên môn về Công nghệ thông tin, điện tử năm 2019 là 2220 người, chiếm tỷ lệ 25.70%. Năm 2020 số lượng lao động này là 5300 người, chiếm tỷ lệ 31.7 % và năm 2021 số lượng lao động này là 7072 người chiếm tỷ lệ 34.9%. Có thể thấy sự tăng trưởng được duy trì với nhóm trình độ chuyên môn cao trong giai đoạn từ năm 2019-2021, đặc biệt trong năm 2021 do công ty ngày càng áp dụng nhiều công nghệ tiên tiến, hiện đại trong quản lý và cung cấp dịch vụ .

Số lượng lao động có trình độ chuyên môn về Kinh tế, quản trị kinh doanh có giảm vào năm 2021 từ tỷ trọng chiếm 29.90% ( năm 2019) xuống 20.50% do chiến lược tinh giảm cán bộ công nhân viên và chuyển đổi hình thức kinh doanh sang số hóa thay vì truyền thống. Số lượng cán bộ nhân viên chuyên ngành Logistics của Công ty cũng tăng trưởng qua các năm cho thấy công ty luôn chú trọng và phát triển các lĩnh vực Logistics trong giai đoạn từ 2019 đến 2021.

Có thể thấy với trình độ chuyên môn qua các năm như trên là dấu hiệu tốt góp phần không nhỏ vào việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Viettel Post.

Ngoại ngữ là phương tiện giúp con người tiếp nhận và giao lưu thông tin với các quốc gia khác trên thế giới. Trình độ ngoại ngữ càng cao thì phạm vi tiếp cận thông tin của con người càng lớn. Trong bối cảnh Việt Nam đang thực thi chính sách mở cửa và hội nhập quốc tế như hiện nay thì ngoại ngữ lại càng trở nên quan trọng hơn bao giờ hết. Tại Tổng công ty hiện nay, yêu cầu về năng lực ngoại ngữ cho các nhân viên là rất cần thiết. Dưới đây là bảng cơ cấu nhân lực theo trình độ ngoại ngữ, tin học giai đoạn 2019- 2021:

**Bảng 2. 7: Cơ cấu nhân lực theo trình độ ngoại ngữ, tin học***(Đơn vị tính: người)*

Trình độ	2019		2020		2021		2020/2019		2021/2020	
	Số người	Tỷ lệ %	Số người	Tỷ lệ %	Số người	Tỷ lệ %	+ / -	%	+ / -	%
Trình độ tin học										
Trình độ đại học	2815	32.58	5963	35.67	8805	43.45	3148	111.83	2842	47.66
Chứng chỉ	4600	53.24	8407	50.29	9436	46.56	3807	82.76	1029	12.24
Không chứng chỉ	1225	14.18	2348	14.04	2024	9.99	1123	91.67	-324	-13.80
Tổng	8640	100	16718	100	20265	100	8078	93.50	3547	21.22
Trình độ ngoại ngữ										
Trung cấp trở lên	3990	46.18	5155	30.84	14334	70.73	1165	29.20	9179	178.06
Chứng chỉ	3025	35.01	5962	35.66	4106	20.26	2937	97.09	-1856	-31.13
Không chứng chỉ	1625	18.81	5601	33.50	1825	9.01	3976	244.68	-3776	-67.42
Tổng	8640	100	16718	100%	20265	100	8078	93.50	3547	21.22

*(Nguồn: Phòng quản lý nhân sự – Tổng công ty CP Bưu chính Viettel- Viettel Post )*

Năm 2019, số nhân viên của Tổng công ty có trình độ ngoại ngữ Trung cấp trở lên và chứng chỉ chiếm trên 81.19 % tổng số nhân lực của Tổng công ty. Số lượng nhân sự có trình độ ngoại ngữ tăng nhanh rõ rệt trong giai đoạn 2019-2021, tuy có giảm vào năm 2020 nhưng sau đó lại tăng mạnh trở lại và đến năm 2021 chỉ có 9.01% cán bộ công nhân viên của Tổng công ty không có chứng chỉ về ngoại ngữ. Đây là một số lượng tăng đáng kể phản ánh trình độ đội ngũ nhân lực về ngoại ngữ của Công ty đã được nâng lên. Sở dĩ có sự đột biến này là do công ty đã chú trọng vào đào tạo và yêu cầu trình độ ngoại ngữ ngay từ khâu tuyển dụng.

Năm 2019, trong tổng số nhân lực thì số lao động chưa được đào tạo về tin học chỉ chiếm 14.18 % và số nhân viên đã được đào tạo về tin học chiếm 85.82%. Với số lượng lao động Trung cấp, Cao đẳng và đại học tăng mạnh vào các năm 2020

và đặc biệt năm 2021 nên số lượng nhân viên có trình độ tin học luôn xấp xỉ trên 80 % thì đây là một tỷ lệ tương đối cao đối với một doanh nghiệp thuộc ngành kinh tế.

Vẫn còn tồn tại những nhân viên chưa có trình độ về ngoại ngữ và tin học, nguyên nhân là nhiều bộ phận lao động như nhân viên chuyển phát, nhân viên đóng gói, giao nhận hàng, bốc dỡ...nhiều lao động phổ thông này không dùng hoặc không có cơ hội sử dụng máy tính và ngoại ngữ, còn lại lao động quản lý và nhân viên văn phòng tổng công ty thì kỹ năng sử dụng máy tính và ngoại ngữ cũng đạt loại trung bình và khá là phổ biến.

### ***2.2.3 Thực trạng chất lượng nguồn nhân lực về thể lực***

Tổng công ty luôn duy trì và thực hiện những biện pháp nhằm quan tâm, chăm sóc tới sức khỏe của toàn thể công nhân viên trong công ty như:

- Tổ chức khám sức khỏe cho người lao động trước khi bố trí làm việc và trước khi chuyển sang làm công việc nặng nhọc, độc hại, nguy hiểm hơn hoặc sau khi bị tai nạn lao động, bệnh nghề nghiệp đã phục hồi sức khỏe, tiếp tục trở lại làm việc, trừ trường hợp đã được Hội đồng y khoa khám giám định mức suy giảm khả năng lao động.
- Tổ chức khám sức khỏe định kỳ hàng năm đối với 100% công nhân viên trong công ty
- Áp dụng các chính sách hỗ trợ đối với lao động có hoàn cảnh khó khăn
- Đảm bảo các biện pháp khử độc, khử trùng tại nơi làm việc có nguy cơ gây nhiễm độc, nhiễm trùng
- Chăm sóc sức khỏe tinh thần cho công nhân viên bằng cách tổ chức đi nghỉ mát, đi du lịch.

Như vậy, người lao động sẽ được chăm sóc rất cẩn thận và kỹ lưỡng về sức khỏe. Họ được đảm bảo về công việc và môi trường phù hợp với sức khỏe. Được hưởng các chế độ đãi ngộ về sức khỏe khi suy giảm sức khỏe, khả năng lao động.... Việc đảm bảo sức khỏe của người lao động cũng chính là nghĩa vụ của công ty.

**Bảng 2. 8: Thống kê tình hình sức khỏe của người lao động tại Viettel Post**

Loại sức khỏe	2019		2020		2021		2020/2019		2021/2020	
	Số người	Tỷ lệ %	Số người	Tỷ lệ %	Số người	Tỷ lệ %	+ / -	%	+ / -	%
Loại I: Rất khỏe.	4198	48.59	8399	50.24	9308	45.93	4201	100.07	909	10.82
Loại II: Khỏe.	2847	32.95	5287	31.62	9942	49.06	2440	85.70	4655	88.05
Loại III: Trung bình.	1513	17.51	2976	17.80	879	4.34	1463	96.70	-2097	-70.46
Loại IV: Yếu.	82	0.95	56	0.33	136	0.67	-26	-31.71	80	142.86
Loại V: Rất yếu.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Tổng	8640	100	16718	100	20265	100	8078	93.50	3547	21.22

(Nguồn: Phòng quản lý nhân sự – Tổng công ty CP Bưu chính Viettel- Viettel Post )

Nhìn vào bảng thống kê trên ta có thể dễ dàng nhận thấy: Số lao động có xếp loại sức khỏe “rất khỏe” và “khỏe” chiếm phần lớn trong công ty và tăng dần qua các năm. Cụ thể, năm 2019 số lao động xếp loại sức khỏe ‘Rất khỏe’ chiếm tỷ trọng cao nhất là 48.95 %; năm 2020 là 50.24% và tới năm 2021 có giảm nhẹ do chịu tác động của một phần dịch bệnh Covid-19 giảm xuống còn 45.93%.

Trong đó lao động xếp loại sức khỏe ở mức “yếu” chiếm tỷ trọng thấp nhất và giảm dần qua các năm 2019-2020. Cụ thể: năm 2019 là 0.95 %; năm 2020 là 0.33%, tới năm 2021 tăng lên còn 0.67% do tình trạng chung là bị nhiễm covid và còn chịu tác động hậu covid. Vẫn còn tình trạng lao động có sức khỏe được xếp loại “trung bình”, tuy nhiên, số lượng và tỷ lệ của loại này đang có xu hướng giảm dần.

Không có lao động có sức khỏe được xếp loại “rất yếu”. Điều này cho thấy mặt bằng chung sức khỏe lao động trong Công ty khá tốt nhưng và đang có chiều

hướng thay đổi tích cực. Chúng tôi Tổng công ty đã và đang có sự quan tâm nhất định đến thể lực người lao động, đưa ra các biện pháp tích cực nhằm nâng cao thể lực của NLĐ, làm giảm tỷ lệ lao động có sức khỏe “trung bình” và “yếu”.

Khối lao động trực tiếp bốc dỡ, vận chuyển hàng hóa, chuyển phát bưu kiện do tính chất công việc liên tục phải tham gia giao thông, đưa hàng đi liên tỉnh... có độ độc hại nhất định nên công ty rất chú trọng các khâu Bảo hộ lao động và an toàn nơi làm việc. Tuy nhiên, số lượng người hoàn toàn khỏe mạnh luôn xấp xỉ 80%-90% và vẫn có 42% mắc các bệnh liên quan đến công việc như: ô nhiễm tiếng ồn, có vấn đề về đường hô hấp...

Khối lao động văn phòng: Địa điểm gần trung tâm thành phố hơn, điều kiện vật chất, phòng ốc, không gian cũng rộng rãi và tiện nghi hơn, góp phần cải thiện điều kiện làm việc cho nhân viên. Tuy nhiên, vẫn có 39% lao động bị bệnh văn phòng như: các bệnh về mắt, khớp, tĩnh mạch, béo phì, cột sống,...Nguyên nhân chính gây ra các bệnh này đó là người lao động vẫn chưa có ý thức về việc tự chăm lo và đảm bảo sức khỏe cá nhân của mình, lười vận động, tập thể dục thể thao; đặc biệt đối với khối lao động thì ý thức về an toàn lao động vẫn còn rất thấp.

Về chiều cao, cân nặng thì chiều cao và cân nặng bình quân của cả nam và nữ tại Tổng công ty Viettel Post đều cao hơn so với tiêu chuẩn. Cụ thể, chiều cao bình quân của nam nhân viên Tổng công ty là 1m65, trong khi tiêu chuẩn chỉ là 1m54- trên 1m603, chiều cao bình quân của nữ là 1m 56, trong khi tiêu chuẩn là 1m47- trên 1m55. Về cân nặng, cân nặng bình quân của nam nhân viên Viettel Post là 62,7kg (tiêu chuẩn 45kg – trên 50kg), cân nặng bình quân của nữ là 46,5kg (tiêu chuẩn 40kg- trên 45kg). Chiều cao, cân nặng đều vượt so với tiêu chuẩn là do công ty đã có tiêu chuẩn tuyển dụng, nam và nữ phải đảm bảo chiều cao, cân nặng đảm bảo mới qua vòng sơ tuyển.

#### ***2.2.4 Thực trạng chất lượng nguồn nhân lực về tâm lực***

Xét về thái độ và tinh thần làm việc, Nhìn chung CBCNV Tổng công ty là những người có phẩm chất đạo đức tốt, tin tưởng và trung thành với chủ trương đường lối đổi mới của Đảng, có tinh thần yêu nước; tuân thủ chính sách, pháp luật của Nhà

nước. Trong nền kinh tế thị trường và hội nhập quốc tế, xã hội khá phức tạp, song nhìn chung đại đa số cán bộ công nhân viên của Tổng công ty luôn vượt lên trên những cám dỗ, đấu tranh chống quan liêu, tham nhũng, ngăn chặn tiêu cực ở cơ quan và ngoài xã hội, có lập trường sống tích cực, tham gia các hoạt động sáng tạo, đóng góp nhiều cho sự phát triển của đơn vị. Tuy nhiên, vẫn còn một bộ phận cán bộ công nhân viên, việc chấp hành tổ chức, kỷ luật lao động vẫn còn hạn chế, cụ thể:

- Tình trạng đi muộn và về sớm vẫn còn xảy ra tại Tổng công ty, vẫn còn tình trạng làm việc riêng trong giờ (đọc báo, vào mạng internet, chơi game..).
- Vẫn còn tồn tại tâm lý làm việc mong muốn hết giờ khiến cho chất lượng công việc không được đảm bảo, công việc vào cuối giờ phải giải quyết thường để tồn đến hôm sau.
- Bên cạnh đó, ý thức chấp hành các nguyên tắc an toàn vệ sinh lao động vẫn còn chưa tốt, dẫn đến các vụ tai nạn lao động tại các bưu cục. Nguyên nhân của các vụ tai nạn lao động xảy ra do không thực hiện đúng quy trình, quy phạm, tiêu chuẩn, quy chuẩn kỹ thuật an toàn vệ sinh lao động, sự chủ quan, lơ là của cả người lao động và người sử dụng lao động.

Tuy nhiên, trong thời gian gần đây, theo báo cáo của Ban tổ chức nhân sự thì tình hình đã có dấu hiệu tốt dần khi năm 2019 tỉ lệ đi muộn về sớm đã giảm hẳn và số vụ tai nạn lao động cũng giảm tới mức thấp nhất.

**Bảng 2. 9: Bảng số liệu về ý thức lao động của lao động của Viettel Post**

Đơn vị: Số vụ

ST T	Nội dung	Năm 2019	Năm 2020	Năm 2021
1	Vắng mặt không lý do	416	799	347
2	Đi muộn, về sớm	1160	1520	1009
3	Làm việc riêng trong giờ	712	820	661
4	Rời bỏ vị trí làm việc	120	340	265
5	Tham ô, móc ngoặc với người ngoài ăn trộm tài sản công ty	30	48	20

6	Sử dụng máy móc, thiết bị của Công ty vì mục đích cá nhân	119	65	44
7	Sử dụng lãng phí nguyên nhiên vật liệu, gây hỏng hóc tài sản	94	64	52
8	Uống bia rượu, hút thuốc lá khi đang trong giờ làm việc	67	65	46
9	Đánh bạc, tổ chức đánh bạc trong giờ làm việc	5	30	12
10	Gây gổ, đánh nhau với đồng nghiệp	7	5	5

(Nguồn: Phòng quản lý nhân sự – Viettel Post )

Qua bảng số liệu thống kê trên ta thấy số trường hợp vi phạm nội quy, kỷ luật, vi phạm phẩm chất đạo đức làm việc tăng lên trong năm 2020 và từ năm 2021 có xu hướng giảm xuống . Có sự thay đổi tích cực trong năm 2021 là bởi công ty đã kịp thời thắt chặt quản lý, giám sát kiểm tra CBCNV trong việc thực hiện nội quy, quy chế làm việc. Tuy vậy, Công ty vẫn cần phải nâng cao ý thức người lao động cũng như tăng thêm các chế tài xử lý đối với các trường hợp vi phạm, đặc biệt là đối với các trường hợp làm tổn hại đến uy tín và hình ảnh của Tổng công ty, các trường hợp không tuân thủ nguyên tắc, tiêu chuẩn an toàn vệ sinh lao động gây tai nạn nghiêm trọng.

Với Viettel Post, cùng với việc quản lý chặt chẽ nhân sự, danh sách khách hàng, từ khoảng năm 2009, Tổng công ty đã ban hành quy định về 10 điều cấm vi phạm đạo đức nghề nghiệp, bao gồm: tự ý rút lõi (đánh cắp, làm sai, hỏng...) nội dung hàng gửi của khách; tráo đổi nội dung hàng gửi của khách; tiết lộ thông tin của hàng gửi; mở bưu phẩm bưu kiện khi chưa có sự đồng ý của khách hàng... Theo quy định của Viettel Post, nếu vi phạm 1 trong 10 điều cấm, nhân viên sẽ phải chấm dứt hợp đồng lao động.

Bảng nội quy kỷ luật lao động được treo ở vị trí dễ quan sát tại nơi làm việc để mọi người tiện theo dõi và thực hiện theo. Những lao động mới vào công ty làm việc việc đầu tiên luôn là được hướng dẫn, phổ biến về bảng nội quy. Ngoài ra, Ban Giám đốc, lãnh đạo quản lý các phòng ban và các tổ trưởng luôn đôn đốc, nhắc



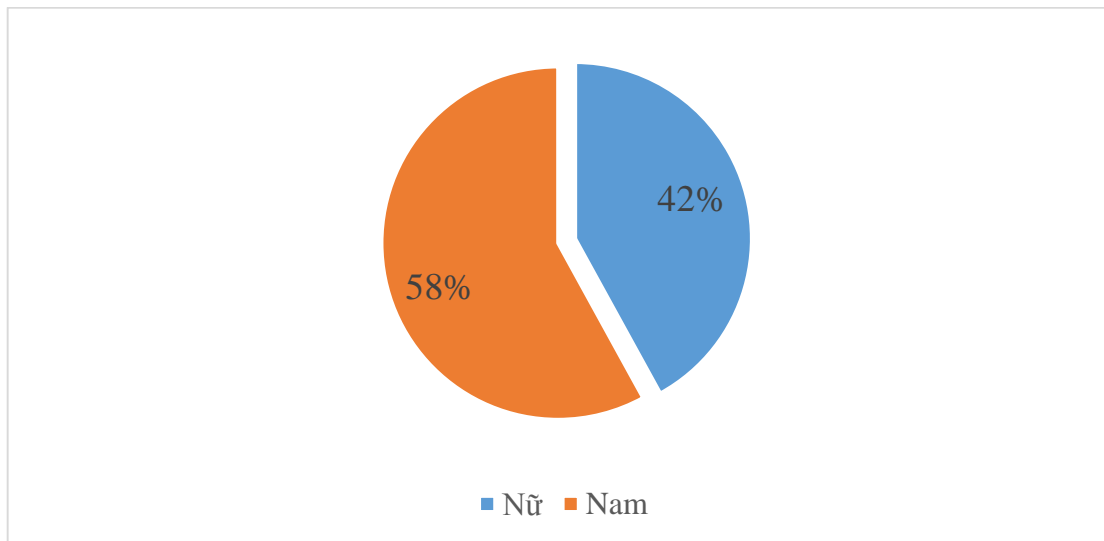
nhờ người lao động thực hiện tốt Nội quy kỷ luật lao động, kịp thời tháo gỡ và giải quyết ngay khi có vấn đề phát sinh.

Những năm qua, các DN bưu chính còn phải đối mặt với tình trạng nhân viên, đặc biệt là đội ngũ nhân viên kinh doanh, bưu tá “nhảy việc”, chuyển sang công ty mới đã tìm cách lôi kéo, mang theo cả “tập” khách hàng được giao chăm sóc, quản lý về công ty đối thủ. Để ngăn ngừa tình trạng nhân viên chuyển công tác, nghỉ việc sẽ “kéo” theo các khách hàng của mình, Viettel Post đã thực hiện chính sách luân chuyển cán bộ, nhân viên giữa các bưu cục, chi nhánh và giữa các vùng, miền. Đồng thời, Viettel Post quản lý, cập nhật thường xuyên thông tin về từng nhân viên, từng khách hàng trên hệ thống phần mềm. Ví dụ, khi một khách hàng ngừng dùng dịch vụ; hay khi nhân viên nhận thư, hàng, bưu phẩm, bưu kiện của khách thì các thông tin đều được cập nhật vào hệ thống.

Cách quản lý trên không những giúp nâng chất lượng dịch vụ, phục vụ của đơn vị mà còn góp phần hạn chế tình trạng nhân viên nghỉ việc “lôi kéo” theo khách hàng họ phụ trách về tay DN đối thủ. Đặc biệt, việc từng bước nâng cao uy tín, thương hiệu của ViettelPost cũng là biện pháp hữu hiệu để DN “giữ chân” khách hàng.

Để đánh giá chính xác thực trạng nguồn nhân lực về mặt tâm lực của Tổng công ty tác giả đã thực hiện tiến hành khảo sát lấy ý kiến cán bộ công nhân viên để làm rõ hơn mức độ muôn gắn bó và cống hiến của họ đối với Tổng công ty. Nghiên cứu được khảo sát với tổng số phiếu phát ra là 100 phiếu với các cán bộ nhân viên tại các phòng ban kế toán, nhân sự, phòng logistic, phòng kinh doanh, phòng kỹ thuật tại Tổng công ty trụ tại Hà Nội. Số phiếu thu về là 97 phiếu, số phiếu không hợp lệ là 3 phiếu, số phiếu hợp lệ này được đưa vào xử lý phân tích. Các thông tin cá nhân về mẫu nghiên cứu như sau:

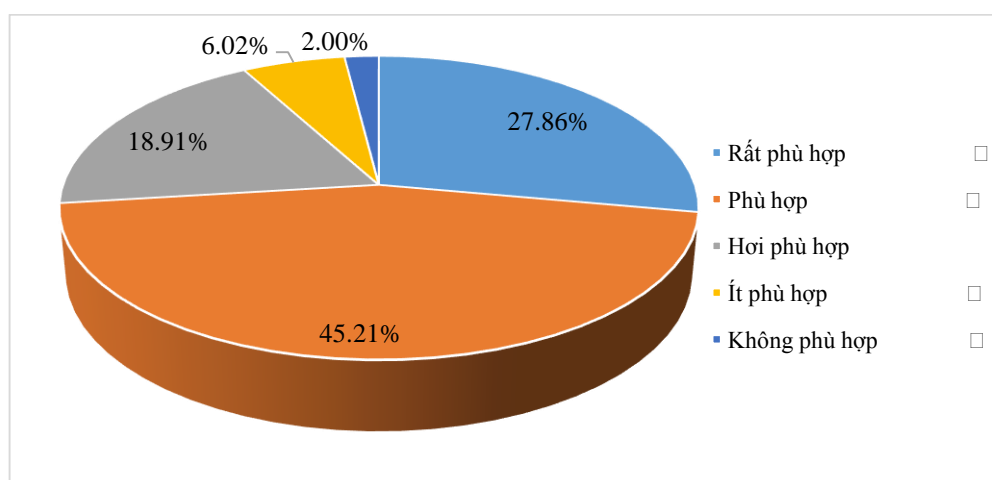
- Về giới tính: trong tổng số 97 trả lời bảng khảo sát có 41 nữ chiếm 42%, trong khi đó có 56 nam trả lời bảng khảo sát, chiếm 58%.



**Hình 2. 2: Biểu đồ phân chia mẫu theo giới tính**

*(Nguồn: Tổng hợp từ kết quả khảo sát của tác giả)*

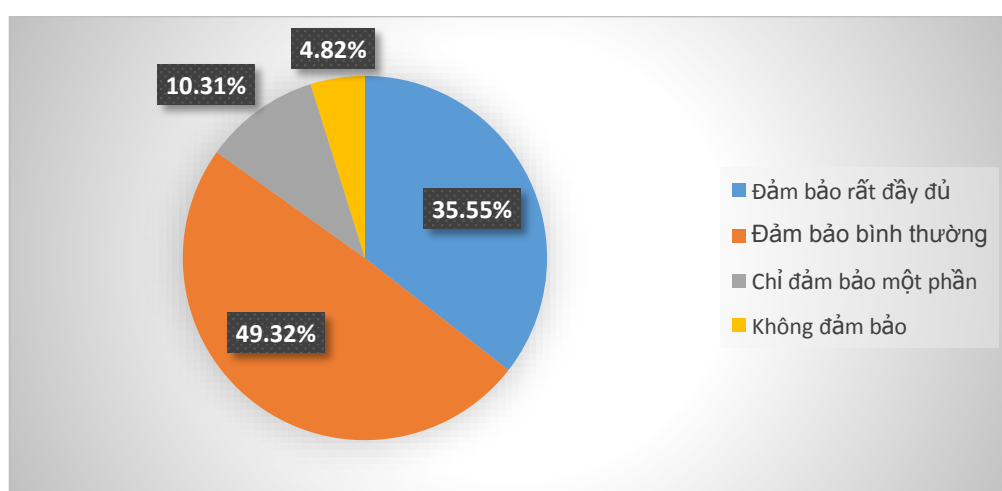
- Về độ tuổi: kết quả thống kê về độ tuổi trong khảo sát, trong đó nhóm độ tuổi dưới 25 tuổi có 16 người chiếm 6%, nhóm đối tượng từ 25 – 34 tuổi chiếm 38%, tiếp theo là độ tuổi từ 35 – 44 tuổi chiếm 35 %, cuối cùng là nhóm có độ tuổi trên 45 tương ứng với 21%. Như vậy đa số đối tượng được khảo sát nằm trong độ tuổi trẻ.
- Về vị trí công tác: có 54 người chiếm 56%, nhóm logistic và kỹ thuật, có 38 người chiếm 25% thuộc phòng ban nhân sự và kinh doanh, còn lại là đối tượng trưởng/phó phòng 5 người tương ứng với 5%.
- Về thâm niên công tác: có 40 người có thâm niên dưới 5 năm tham gia khảo sát chiếm 42%, từ 5 đến 10 năm có 16 người chiếm 17%, nhóm có thâm niên công tác từ 10 – 20 năm, có 31 người chiếm 32%, còn lại là nhóm thâm niên công tác >20 năm có 10 người tương ứng 9%.



**Hình 2. 3: Biểu đồ mức độ phù hợp của công việc hiện tại với chuyên ngành được đào tạo**

(Nguồn: Tổng hợp từ kết quả khảo sát của tác giả)

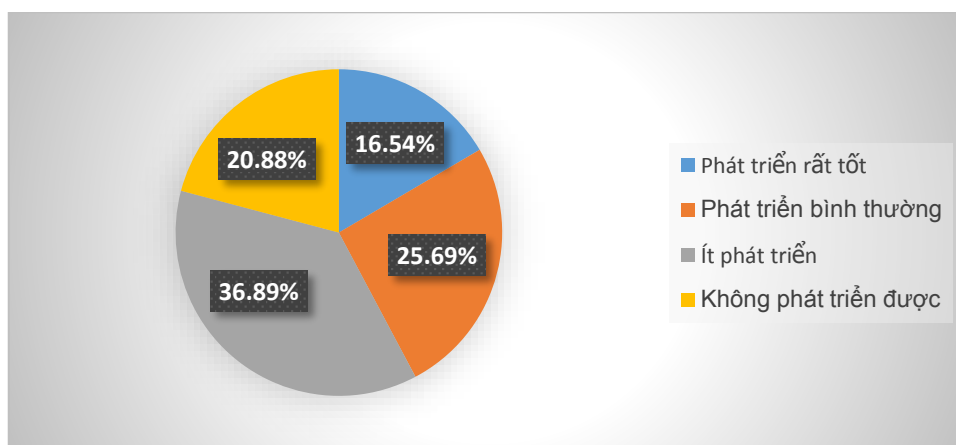
Theo kết quả khảo sát thu được về sự phù hợp của công việc hiện tại với chuyên ngành được đào tạo của cán bộ, công nhân viên trong Tổng công ty 27 người cho rằng Rất phù hợp chiếm 27.86%; 44 người cho rằng Phù hợp chiếm 45.21%; Hơi phù hợp 18.91% (18 người); Ít phù hợp là 6% (6 người) còn lại Không phù hợp chiếm 2%. Điều này cho thấy về cơ bản, cán bộ, công nhân viên trong Tổng công ty hài lòng với sự bố trí, sắp xếp làm những công việc tương đối phù hợp với những gì được đào tạo trong nhà trường.



**Hình 2. 4: Biểu đồ đánh giá của nhân viên về điều kiện làm việc, chế độ đãi ngộ**

(Nguồn: Tổng hợp từ kết quả khảo sát của tác giả)

Qua kết quả khảo sát có thể thấy, điều kiện làm việc, chế độ đãi ngộ tại Công ty được nhân viên đánh giá cao. Tất cả các nội dung khảo sát số người cho rằng điều kiện làm việc đảm bảo rất đầy đủ (35.55%) và đảm bảo bình thường (49.32%) chiếm tỷ lệ cao hơn 80%, chỉ có một số ít là cảm thấy chỉ đảm bảo một phần và không đảm bảo. Điều này là kết quả của việc thay đổi điều kiện làm việc, chế độ đãi ngộ của Tổng công ty trong những năm gần đây. Các phòng, ban hành chính đều được trang bị đầy đủ máy móc, thiết bị phục vụ cho công việc như: máy tính, điện thoại, máy in, fax. Tất cả máy tính tại các phòng này đều nối mạng Lan đảm bảo thông tin liên lạc được thông suốt. Ngoài ra, công ty cũng rất quan tâm đến bố trí nơi nghỉ ngơi, tái tạo sức lao động cho người lao động. Công ty đầu tư phòng nghỉ trưa rộng rãi, có trang bị điều hòa. Đây là một nỗ lực rất lớn của Tổng công ty so với các công ty bưu chính khác cùng quy mô. Chế độ đãi ngộ của Tổng công ty được xem là khá cao trong mặt bằng chung các công ty cùng ngành.

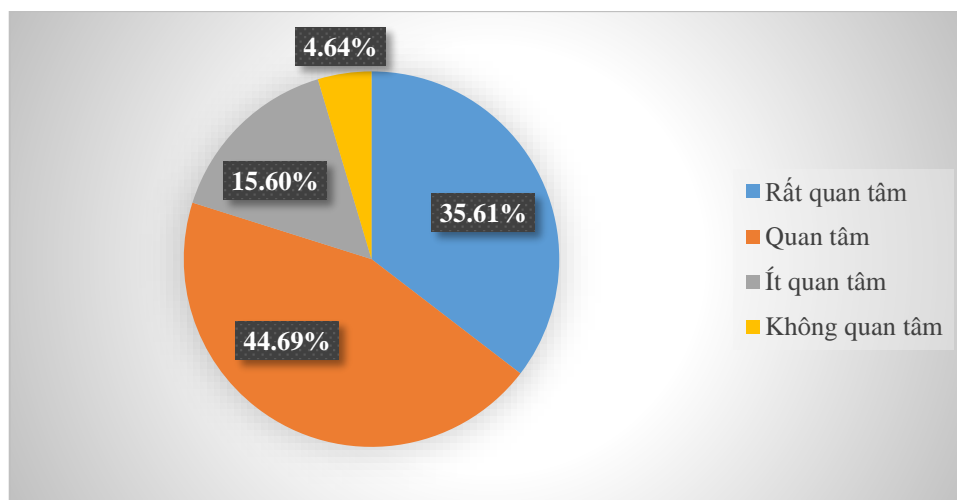


**Hình 2. 5: Biểu đồ đánh giá cơ hội phát triển, thăng tiến của nhân viên**

(Nguồn: Tổng hợp từ kết quả khảo sát của tác giả)

Trong số 97 phiếu thu được, có 16 người cho rằng cơ hội phát triển là rất tốt chiếm 16.54%; Phát triển bình thường 25.69% của 25 người; Ít phát triển 36.89% của 36 người; Không phát triển được chiếm 20.88% của 20 người; không có ai từ chối trả lời. Từ kết quả trên cho thấy chỉ có 42.23% cho rằng có thể phát triển (chưa đến 50%). Lý do Tổng công ty vẫn chưa có quy chế, quy trình thăng tiến, việc bổ nhiệm đề bạt và thăng tiến phụ thuộc nhiều vào sự cất nhắc và đánh giá của Ban giám đốc. Điều

này cho thấy, công tác đề bạt, bổ nhiệm thăng tiến trong công việc tại Công ty chưa được quan tâm đúng mức. Kết quả khảo sát cho thấy đa số người lao động chưa hài lòng về công tác đề bạt bổ nhiệm hiện nay, Tổng công ty cần nghiên cứu và cải thiện công tác phát triển, bổ nhiệm thăng tiến của cán bộ công nhân viên trong dài hạn.



**Hình 2. 6: Biểu đồ mức độ nguyện vọng gắn bó lâu dài của cán bộ, công nhân viên**

(Nguồn: Tổng hợp từ kết quả khảo sát của tác giả)

Kết quả khảo sát thu được cho thấy có 35 người Rất quan tâm và có nguyện vọng gắn bó lâu dài với Tổng công ty chiếm 35.61%; 43 người chọn Quan tâm, chiếm 44.69%; số người Ít quan tâm và Không quan tâm chiếm hơn 20%. Qua đây ta có thể thấy rằng đa số người lao động đều mong muốn được gắn bó lâu dài với Tổng công ty. Thực tế qua nhiều năm cho thấy đội ngũ cán bộ công, nhân viên tại Tổng công ty đều làm việc rất nghiêm túc và có tinh thần cầu thị, điều này được thể hiện qua kết quả kinh doanh những năm gần đây ngày một tốt hơn và Tổng công ty hiện đang triển khai mở rộng kinh doanh tại nhiều tỉnh thành hơn nữa.

## **2.3 Thực trạng các nhân tố ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực tại Tổng Công ty cổ phần bưu chính Viettel - Viettel Post**

### **2.3.1 Các nhân tố bên trong**

#### **2.3.1.1 Tuyển dụng, đào tạo và sử dụng nhân lực**

Chính sách tuyển dụng của Tổng công ty không phân biệt giới tính và địa vị, phù hợp với các quy định của Nhà nước. Tổng công ty đặc biệt chú trọng tới việc đào

tạo nguồn nhân lực nhằm tạo điều kiện cho họ có thể nắm giữ những trọng trách trong tương lai. Hàng năm, Tổng công ty luôn có kế hoạch tuyển dụng nhân sự bổ sung do nguồn nhân viên kinh doanh của Tổng công ty có số lượng lớn, trẻ và năng động; nên thường xuyên có sự biến động

Viettel Post thường tuyển nhân viên thông qua web của mình là hoặc các trang web tuyển dụng như là indeed, timviecnhanh, mywork ... Viettel Post hợp tác với nhiều trang tuyển dụng liên quan, có thể thấy được đối với nguồn lực con người, công ty có khá nhiều nguồn cung, không bị giới hạn hoặc phụ thuộc vào bất kỳ một đơn vị nào. Việc tạo sự đa dạng trong hình thức tuyển dụng và việc lựa chọn khá kỹ lưỡng đối với các đơn vị hỗ trợ tuyển dụng (hầu hết các website mà Viettel Post sử dụng đều là các trang web uy tín và được tin dùng) cho thấy sự chú trọng nhân tố con người và sự chuẩn bị cẩn thận về nguồn lực của công ty.

Ngoài ra một nguồn cung quan trọng đối với Viettel Post chính là Học Viện Viettel, một đơn vị cùng trực thuộc Tập đoàn Công Nghiệp – Viễn Thông Quân Đội Viettel. Đối với vị trí nhân viên bảo vệ, Viettel Post có đối tác là các công ty đào tạo vệ sỹ - bảo vệ chuyên nghiệp, tuy nhiên tùy theo vị trí của bưu cục mà sẽ lựa chọn đối tác, chứ không cố định nhà cung cấp. Một số có thể kể đến là: Công ty bảo vệ Thăng Long (Hồ Chí Minh, Hà Nội), Công ty bảo vệ Phú Hưng (Đồng Tháp).

Phương thức tuyển dụng đúng người có trình độ chuyên môn phù hợp với yêu cầu công việc, bố trí đúng việc, đúng vị trí. Thực hiện đầy đủ nguyên tắc xét tuyển đảm bảo công bằng, dân chủ, công khai trong suốt quá trình tổ chức tuyển dụng. Tạo điều kiện cho ứng viên từ khâu nộp hồ sơ đến khâu tham gia các vòng thi xét tuyển đã tạo tâm lý thoải mái cho ứng viên khi tham gia xét tuyển tại Tổng công ty.

#### *Công tác đào tạo và phát triển nhân lực*

Đào tạo và phát triển nhân lực là một trong những hoạt động luôn được ban lãnh đạo của Viettel Post quan tâm và có một kế hoạch dài hạn, trong đó xác định cách thức nguồn nhân lực được khai thác thông qua việc sử dụng hệ thống tích hợp các nỗ lực của đào tạo và phát triển nghề nghiệp nhằm thực hiện mục tiêu cá nhân và của Tổng công ty.

Về kế hoạch đào tạo và phát triển nhân lực của Tổng công ty: Kế hoạch đào tạo năm 2021 của Viettel Post được chấp thuận tại công văn số 762/DKVN-ĐTNL ngày 21/4/2020.

#### *Kết quả thực hiện*

Tính đến 31/12/2021, toàn Tổng công ty đã thực hiện 45 khoá đào tạo, cụ thể:

- Kinh phí thực hiện: 2.650 triệu đồng (đạt 22% kế hoạch 6 tháng đầu năm).
- Lướt người đào tạo: 2.859 lướt người (đạt 167% kế hoạch 6 tháng đầu năm), trong đó có 27 lướt người được cử tham gia các khóa đào tạo do Viettel Post tổ chức.

#### *Công ty mẹ*

- Kinh phí: 445,175 triệu đồng (trong đó có 250 triệu là kinh phí Viettel Post hỗ trợ);

- Lướt người đào tạo: 141 học viên (đạt 32,2 % kế hoạch 6 tháng đầu năm).

#### *Công ty con (5 đơn vị).*

- Kinh phí thực hiện: 2.204,8 triệu đồng.
- Lướt người tham gia đào tạo: 2.718 học viên.

Như vậy, Tổng công ty đã rất quan tâm đến các hoạt động đào tạo, qua đó nâng cao chất lượng nguồn nhân lực bằng việc đầu tư nhiều kinh phí, tổ chức nhiều khóa đào tạo và thu hút nhiều lao động trong Tổng công ty tham gia. Đây là những ưu điểm trong công tác đào tạo và phát triển nhân lực của Tổng Công ty.

#### *Sử dụng nguồn nhân lực*

Nhìn vào thực tiễn chất lượng, hiệu quả công việc ở Viettel Post là cách để thấy rõ vai trò của đội ngũ cán bộ cũng như cách bố trí, sử dụng nguồn nhân lực chất lượng cao của tập đoàn. Viettel Post thực hiện xây dựng và quản lý công tác quy hoạch cán bộ theo phương châm “động” và “mở”, quy hoạch theo “tập” chức danh. Một cán bộ có thể được quy hoạch vào nhiều chức danh quản lý.

Một chức danh có thể quy hoạch nhiều cán bộ. Viettel Post thực hiện quy hoạch nguồn cán bộ kế cận, kế tiếp các cấp đủ về số lượng và hàng năm thực hiện rà soát, điều hành kế hoạch quy hoạch nhằm xây dựng đội ngũ cán bộ đáp ứng yêu cầu

nhệm vụ phát triển của tập đoàn. Riêng năm 2019, Viettel Post đã cử 3 đồng chí được quy hoạch cấp Ban tổng giám đốc tập đoàn đi chủ trì các công ty ở thị trường nước ngoài. Viettel Post cũng chủ động làm tốt công tác đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ cán bộ quản lý đáp ứng các yêu cầu tiêu chuẩn, thường xuyên tổ chức đào tạo, tập huấn nội bộ; mời các chuyên gia giỏi, đầu ngành trong nước và thế giới về nói chuyện, chia sẻ kiến thức, kinh nghiệm trong các lĩnh vực.

Trong nhiệm kỳ đã tổ chức 32 lớp đào tạo cán bộ với 1.068 lượt người; đào tạo cao cấp lý luận chính trị cho 6 đồng chí lãnh đạo cấp cao; bồi dưỡng lý luận chính trị và chính trị Đảng, cho 102 cán bộ cấp trung của tập đoàn. Mạnh dạn giao quyền cho cán bộ trẻ, bổ nhiệm họ vào các chức danh quản lý cao hơn. Giao việc khó là phương pháp để phát hiện những cán bộ có tố chất, phẩm chất, năng lực công tác để tiếp tục đào tạo, bồi dưỡng, thử thách qua thực tế. Bám sát vào quy hoạch, Viettel Post triển khai thường xuyên luân chuyển cán bộ, coi đây là yêu cầu bắt buộc của tất cả cơ quan, đơn vị, bảo đảm sự công bằng, công khai, khách quan, minh bạch, không cảm tính trong luân chuyển cán bộ. Thực hiện chế độ luân chuyển để tạo nguồn cán bộ có kinh nghiệm thực tiễn tại các đơn vị, tạo động lực, thách thức mới cho cán bộ để không ngừng hoàn thiện, phát huy tối đa các tố chất, năng lực bản thân.

Tổng công ty thường xuyên thực hiện luân chuyển cán bộ giữa công ty mẹ và các công ty con nhằm nâng cao năng lực quản lý và kinh nghiệm cho cán bộ, nhân viên. Cụ thể, trong 06 tháng đầu năm 2019, Tổng công ty đã thực hiện luân chuyển 4 cán bộ (01 tại Thái Bình 2; 03 tại Hồ Chí Minh) về làm việc tại Hà Nội. Những cán bộ này ngày càng khẳng định được năng lực, đáp ứng tốt yêu cầu công việc và luôn thể hiện tốt được phẩm chất đạo đức, tinh thần, thái độ làm việc tốt. Ngoài ra, Tổng công ty cũng thường xuyên cử đội ngũ cán bộ làm công tác đào tạo và giảng viên đào tạo nội bộ đến các đơn vị thành viên để đào tạo, nâng cao trình độ cho cán bộ, công nhân viên ở các đơn vị thành viên. Cụ thể, trong 6 tháng đầu năm 2021, Tổng công ty đã cử 24 cán bộ làm công tác đào tạo từ Công ty mẹ đến các Đơn vị thành viên và 07 cán bộ tham gia đào tạo, giảng dạy nội bộ.



Việc luân chuyển cán bộ giữa Tổng công ty và các đơn vị thành viên đã góp phần điều hòa lực lượng lao động trong công ty, đồng thời đây cũng là biện pháp để Tổng công ty thực hiện đào tạo cán bộ nhằm tăng tính thực tiễn của cán bộ trong quản lý và chuyên môn.

#### 2.3.1.2 Chế độ đãi ngộ cho người lao động

Tại thời điểm năm 2021, lương nhân viên tại Viettel Post hiện nay phổ biến từ 7 – 15 triệu đồng/tháng tùy từng vị trí làm việc. Đối với các vị trí nhân viên, chuyên viên văn phòng, Viettel Post thuê với mức lương trung bình 10-15 triệu / tháng (có kinh nghiệm) và 6 hoặc 8 triệu / tháng đối với tuyển mới. Trong khi đó, với những công việc bình thường như giao thông viên, tổng thu nhập hàng tháng phụ thuộc khá lớn vào số lượng đơn hàng giao, những người làm việc toàn thời gian, có tâm cũng có thể lên tới 12-20 triệu mỗi tháng.

Mức lương của các vị trí kỹ thuật như lập trình viên sẽ cao hơn, có thể là 15 - 25 triệu / tháng. Kinh doanh dịch vụ chuyển phát nhanh sẽ bao gồm mức lương ổn định và hoa hồng khá cao. Lương của nhân viên Viettel Post ở mức vô cùng lý tưởng bởi các đơn vị của tập đoàn Viettel hầu như đều hoạt động rất hiệu quả, kết quả kinh doanh cao, mỗi năm đều báo lãi chứ chưa thấy lỗ như nhiều tập đoàn khác.

Thu nhập của nhân viên Viettel Post không chỉ dừng lại ở mức lương cơ bản mà còn rất nhiều khoản phụ cấp, thưởng doanh số, thưởng nóng theo dự án hay thưởng cuối năm. Mức thưởng nóng ở Viettel Post sau mỗi dự án cũng lên đến hàng chục triệu/người và thưởng cuối năm bằng 6 tháng lương cơ bản.

Một yếu tố cũng ảnh hưởng rất lớn đến mức lương của nhân viên Viettel Post hiện nay đó chính là khu vực làm việc. Không thể phủ nhận được rằng những khu vực trung tâm lớn, hoạt động kinh tế diễn ra mạnh mẽ, người dân đông đúc sẽ có nhu cầu về viễn thông, hoạt động chuyển phát, giao hàng, vận chuyển,... nhiều hơn các khu vực vùng núi hay nông thôn.

Thường sự chênh lệch mức lương nhân viên Viettel Post theo khu vực làm việc này cũng khá lớn. Ví dụ ở các thành phố như Hà Nội, TPHCM thì lương nhân viên Viettel sẽ rất cao, còn các vùng núi như là Đắk Lắk, Đắk Nông,... thì mức lương

sẽ không thể cao bằng khu vực thành phố. Mức chênh lệch theo tiêu chí này dao động từ 5 – 15 triệu đồng/tháng.

Thù lao cơ bản: (tiền lương và tiền công): Ở Viettel Post thì việc tính lương như sau:

- Tính lương cứng dựa trên cơ sở thâm niên công tác và hệ số chức danh hiện đang hưởng

- Tính lương chức danh: phần lương này trả cho lao động căn cứ theo chức danh công việc họ đảm nhận, mức độ hoàn thành công việc và năng suất làm việc, qui mô thị trường hoạt động để xác định được lương Viettel Post căn cứ vào KI đây là chỉ số đánh giá mức độ hoàn thành công việc cả về số lượng và chất lượng. Tùy theo từng công ty thành viên hoạt động ở lĩnh vực nào sẽ có cách tính KI khác nhau

Ngoài ra có: Tiền lương làm đêm: CBCNV làm đêm (từ 22 giờ hôm trước đến 6 giờ sáng hôm sau) thì được trả thêm bằng 30% tiền lương chức danh (TCDI) của công việc đang đảm nhận vào ban ngày; Nhân viên phát hành báo chí tại các Bureau có thời gian làm việc từ 3 giờ sáng được hưởng phụ cấp 150.000 đ/người/tháng; Nhân viên phát hành báo chí tại các Bureau có thời gian làm việc từ 6 giờ sáng được hưởng phụ cấp 50.000 đ/người/tháng.

Tiền lương làm thêm giờ: Tiền lương làm thêm giờ được tính theo tiền lương chức danh (TCDI) của công việc đang đảm nhận. Làm thêm vào ngày thường sẽ được hưởng phụ cấp bằng 150% tiền lương chức danh; Làm thêm vào ngày nghỉ hàng tuần sẽ được hưởng phụ cấp bằng 200% tiền lương chức danh; Làm thêm vào ngày lễ, tết, ngày nghỉ có hưởng lương sẽ được hưởng phụ cấp bằng 300% tiền lương chức danh. Việc làm thêm giờ phải được đăng ký và có lệnh của cấp chỉ huy có thẩm quyền.

Tiền điện thoại di động. Đối tượng áp dụng là: Trưởng, phó Phòng, Ban đơn vị; Nhân viên kinh doanh, nhân viên bán hàng, nhân viên kế toán; Nhân viên lái xe, nhân viên giao nhận, nhân viên phát hành báo.

*Các khuyến khích tài chính:* bao gồm các loại tiền thưởng, phân chia năng suất, phân chia lợi nhuận. Ngày nay diễn biến thị trường cạnh tranh gay gắt thì các

khuyến khích tài chính lại càng trở nên quan trọng hơn. Ở Viettel Post vấn đề này cũng cũng ko là ngoại lệ :

Thưởng cá nhân : rất đều đặn theo tháng, quý và năm: căn cứ vào kết quả đánh giá, xếp loại hàng tháng xuất sắc, tốt và khá thì sẽ có mức tiền thưởng tương đương , thưởng theo quý dựa trên kết quả tháng và tăng dần.

Thưởng cho tập thể: dựa trên kết quả xếp loại của các thành viên trong tập thể. Ngoài việc thưởng trực tiếp bằng tiền mặt thì còn có các hình thức khác như 1 chuyến du lịch 2-3 ngày cho tập thể theo đánh giá quý, cá nhân có thể nhận được xe máy theo đánh giá năm ....

#### *Phúc lợi:*

Công ty thực hiện thưởng phạt rất rõ ràng nhằm khuyến khích CBCNV. Thực hiện tốt việc trích nộp các khoản liên quan đến người lao động như BHYT, BHXH, KPCĐ. Mua bảo hiểm tai nạn cho những CBCNV thường xuyên đi trên đường với mức 200.000Đ người / 560 người. Các ngày lễ tết luôn có chế độ tiền thưởng phù hợp, có trả thêm tháng lương thứ 13, Viettel Post cũng thường tổ chức các chương trình giải trí liên hoan văn nghệ giữa các tập thể, tham quan nghỉ mát, đặc biệt có câu lạc bộ bóng đá là sân chơi bổ ích cho toàn cán bộ công nhân viên của họ. Không chỉ với nhân viên của mình mà Viettel Post còn quan tâm đến cả người thân của họ: hàng năm luôn gửi thư chúc tết, quà và cả tiền tới gia đình của cán bộ, nhân viên của mình. Đây là một việc làm rất ý nghĩa thể hiện sự tri ân và tạo động lực cho nhân viên của mình.

*Các yếu tố phi tài chính* : yếu tố thuộc bản thân công việc và môi trường làm việc. Môi trường làm việc : làm việc với tác phong của người lính có kỉ luật, đoàn kết gắn bó giúp đỡ lẫn nhau, năng động. Viettel Post luôn có những qui định, chế tài xử phạt rõ ràng nghiêm minh, ở viettel thì tất cả các nhân viên đều phải có sự thống nhất chung và nó đã trở thành một nét riêng có của người Viettel Post về thời gian làm việc: “đến chỗ làm trước 5 phút mới là đi làm đúng giờ”. Tại Tổng Công ty Cổ phần Bưu chính Viettel, cán bộ công nhân viên làm việc trong môi trường năng động, trẻ trung và chuyên nghiệp.

### 2.3.1.3. Hoạt động chăm sóc và bảo vệ sức khỏe người lao động

Đối với mỗi người, sức khỏe là điều vô cùng quan trọng, quý giá, không có sức khỏe sẽ không thể lao động, làm việc, tạo ra của cải vật chất cho xã hội. Vì thế, hoạt động chăm sóc và bảo vệ sức khỏe cho người lao động có vai trò quan trọng trong việc nâng cao thể lực cho người lao động, góp phần nâng cao chất lượng NNL tại Công ty.

Tổ chức khám sức khỏe: Định kì hàng năm Công ty tổ chức khám sức khỏe tổng thể cho toàn thể CBCNV Công ty tại Bệnh viện ....., nhằm đánh giá mức độ phù hợp của sức khỏe người lao động với công việc đang làm, phát hiện sớm các vấn đề sức khỏe, các bệnh phát sinh liên quan đến yếu tố tiếp xúc nghề nghiệp, luôn đảm bảo người lao động có sức khỏe tốt để làm việc.

Người lao động sẽ được khám sức khỏe tổng thể, phân loại, đánh giá tình trạng sức khỏe theo Quyết định số 1613/ QĐ-BYT ban hành ngày 15/8/1997 của Bộ Y Tế về tiêu chuẩn sức khỏe - phân loại để khám tuyển, khám định kỳ. Kết quả khám sức khỏe sẽ được phòng Tổ chức - Hành chính tổng hợp, lưu trữ và thông báo cho người lao động được biết. Đối với những lao động có sức khỏe không tốt, mắc bệnh thì sẽ được điều trị, cấp phát thuốc theo quy định của Bảo hiểm y tế và quy định của Công ty.

Tổ chức các hoạt động thể dục thể thao: Các hoạt động thể dục thể thao, nâng cao thể lực luôn nhận được sự hưởng ứng tích cực từ phía người lao động. Định kì hàng năm, Công ty thành lập các tổ, đội, nhóm tham gia các phong trào thi đua thể dục thể thao như: hội thao chào mừng ngày thành lập Đoàn Thanh niên Cộng sản Hồ Chí Minh (ngày 26/3), ngày truyền thống Ngành ....., ngày thành lập Công ty (ngày ....)... Đây là cơ hội để CBCNV Công ty rèn luyện và nâng cao thể lực, tạo sự đoàn kết, gắn bó, nâng cao tinh thần đồng đội, hợp tác, tương trợ.

Tổ chức du lịch, nghỉ dưỡng hàng năm: Hàng năm, tùy thuộc vào tình hình hoạt động kinh doanh, Công ty trích một phần kinh phí để tổ chức cho CBCNV đi du lịch, nghỉ dưỡng. Đây là khoảng thời gian người lao động được nghỉ ngơi, xả stress sau một năm làm việc căng thẳng, mệt mỏi. Hoạt động này nhằm kích lệ tinh thần

người lao động, thể hiện sự quan tâm của Công ty tới đời sống của CBCNV Công ty, tạo động lực làm việc. Trong thời gian du lịch, nghỉ dưỡng, cán bộ và nhân viên Công ty có cơ hội tiếp xúc với nhau nhiều hơn trong những sinh hoạt hàng ngày, không có áp lực, căng thẳng, từ đó, tạo sự gần gũi, dễ dàng nắm bắt được những thói quen, tâm tư, tình cảm, nguyện vọng của người lao động để có những biện pháp phù hợp khi thực hiện nâng cao chất lượng NNL.

An toàn, bảo hộ lao động:

Đơn vị cũng trang bị đầy đủ thiết bị, dụng cụ phục vụ cho công tác phòng cháy chữa cháy tại văn phòng công ty.

Đặc biệt, hưởng ứng Tuần lễ Quốc gia về An toàn Vệ sinh lao động và Phòng chống cháy nổ, Công ty đã phát động trong toàn đơn vị phong trào thi đua đảm bảo sản xuất an toàn, đồng thời lập đoàn kiểm tra đánh giá kết quả thực hiện từ cơ sở, biểu dương thành tích của những đơn vị làm tốt, rút kinh nghiệm những bộ phận làm chưa tốt và đưa ra hướng khắc phục.

#### 2.3.1.4. Công tác kiểm tra, giám sát

Là doanh nghiệp lớn với hơn bộ máy hơn 20 000 cán bộ nhân viên, công tác quản trị là một thử thách không nhỏ, đòi hỏi đội ngũ quản lý cần sát sao từ khâu dịch vụ khách hàng, kinh doanh thương mại cho đến tài chính kế toán. Viettel Post đã ứng dụng chuyển đổi số vào vận hành để giải quyết bài toán quản trị quy mô lớn, giúp doanh nghiệp tăng trưởng ngay cả giữa giai đoạn dịch bệnh căng thẳng. Thành viên tập đoàn Viettel đã số hóa khâu vận hành lên nền tảng app/web giúp công tác quản trị trở nên dễ dàng hơn, giảm 21% thời gian xử lý công việc. Công cụ cảnh báo tự động cũng được tận dụng để giúp nhân sự cấp quản lý ra quyết định một cách nhanh chóng và chính xác, góp phần nâng cao chất lượng dịch vụ, tối ưu trải nghiệm khách hàng.

Ngoài ra, Viettel Post còn ứng dụng nhiều công nghệ hiện đại như: tích hợp AI, hệ thống Control Tower, hệ thống SAP... vào quy trình quản trị vận hành và vào công tác kiểm tra, giám sát.

Viettel Post đã áp dụng phần mềm thông tin nhân sự, được tích hợp rất nhiều tiện ích để hỗ trợ cán bộ, công nhân viên như: Đăng ký mã số thuế, quyết toán thuế, theo dõi chấm công lao động, chi trả lương, thưởng... Giúp người lao động tiết kiệm đáng kể thời gian đi lại, tập trung thời gian cho công việc mà vẫn hoàn thiện được thủ tục cần thiết. Các bộ phận chức năng cũng nhờ đó nắm được quân số làm việc, quân số bảo đảm; chi trả lương thưởng; hỗ trợ giải quyết chế độ, chính sách cho người lao động kịp thời, chính xác.

Đối với khối hành chính, văn thư: Hiện nay, Viettel Post đang sử dụng hệ thống Voffice quản lý, có sử dụng chữ ký số để quản lý văn bản đi, văn bản đến; đặt lịch họp, hội nghị trực tuyến... So với thời điểm trước khi áp dụng phần mềm (năm 2012), toàn Tập đoàn đã giảm 90% chi phí mua giấy tờ, mực in, đồng thời tiết kiệm thời gian, bảo đảm tính kịp thời, an toàn thông tin và rất tiện lợi cho người sử dụng.

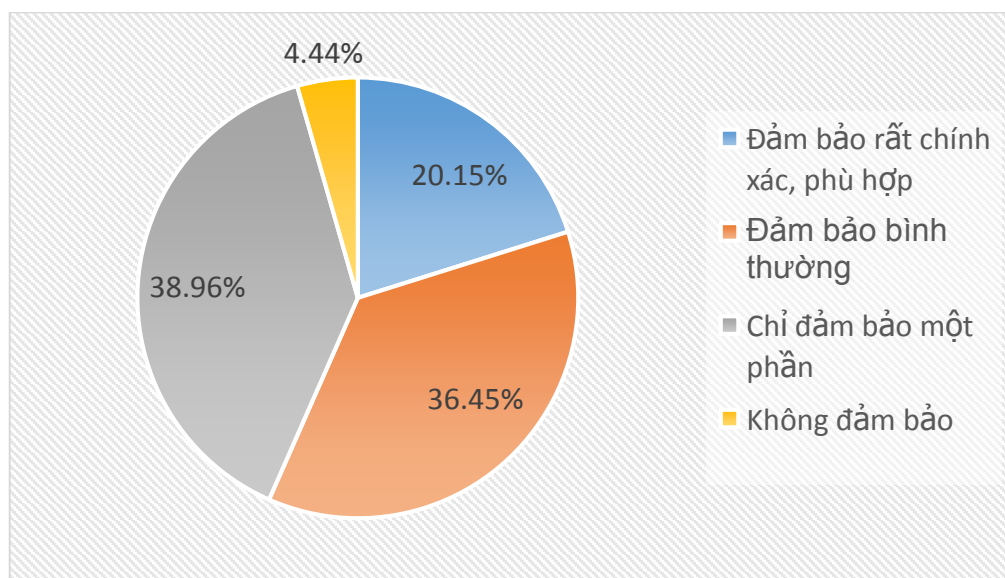
Hiện nay Viettel Post thực hiện giao công việc cho cán bộ quản lý theo tháng và tiến hành đánh giá kết quả từng tháng. Từng quản lý các cấp thường sẽ không quản lý số lượng trên 20 người cấp dưới. Việc giao việc cũng như đánh giá trong số lượng 20 sẽ giúp công tác giám sát trở nên sát sao hơn.

Bên cạnh việc tuyên truyền giáo dục ý thức người lao động, Tổng công ty đã thường xuyên thực hiện việc kiểm tra giám sát việc tuân thủ nội quy, kỷ luật người lao động, kiểm tra giám sát việc tuân thủ quy tắc nơi làm việc. Cụ thể:

Tổng công ty đã thực hiện kiểm tra giám sát việc tuân thủ nội quy kỷ luật của người lao động, có chế tài xử phạt nặng đối với các hành vi tái phạm và đặc biệt Tổng công ty đã thành lập đoàn kiểm tra, giám sát việc thực hiện công tác an toàn vệ sinh lao động - Phòng chống cháy nổ (ATVSLĐ, PCCN) tại Tổng công ty; ban hành nội quy, quy định về ATVSLĐ, PCCN trong nhà xưởng, xây dựng đầy đủ các quy trình vận hành, làm việc an toàn và được áp dụng riêng đối với mỗi khu vực làm việc. Bên cạnh đó, Ban lãnh đạo Tổng công ty đã chỉ việc treo biển báo nguy hiểm, bảng nội quy, hướng dẫn ATVSLĐ, PCCN, trang bị, cấp phát phương tiện bảo hộ lao động phù hợp với công việc.

Tiến hành đo kiểm môi trường làm việc định kỳ để có phương án giải quyết kịp thời khi môi trường làm việc không đảm bảo. Việc kiểm định máy móc, thiết bị có yêu cầu nghiêm ngặt về ATVSLĐ được theo dõi, thực hiện nghiêm túc, đầy đủ. Cùng với đó là công tác kiểm tra chặt chẽ việc tuân thủ các nguyên tắc và các tiêu chuẩn an toàn vệ sinh lao động, việc sử dụng các phương tiện bảo hộ lao động tại các bộ phận, các đơn vị nhằm hạn chế những nguy cơ tai nạn lao động. Với việc đẩy mạnh các hoạt động tuyên truyền, giáo dục ý thức kết hợp với việc kiểm tra giám sát ý thức chấp hành nội quy, kỷ luật lao động và tuân thủ các quy tắc làm việc tại Tổng công ty và các đơn vị thành viên, các vụ vi phạm nội quy kỷ luật và số các vụ tan nạn lao động do không thực hiện đúng quy tắc đã giảm đáng kể trong những năm gần đây. Đây là tín hiệu đáng mừng, cần được Tổng công ty tiếp tục duy trì, phát huy hơn nữa trong những năm tới.

#### *Quy trình đánh giá*



**Hình 2. 7: Biểu đồ công tác đánh giá đánh giá cán bộ, công nhân viên**

*(Nguồn: Tổng hợp từ kết quả khảo sát của tác giả)*

Kết quả khảo sát cho thấy số người cho rằng công tác đánh giá đánh giá cán bộ, công nhân viên Đảm bảo rất chính xác, phù hợp: 20.15%; Đảm bảo bình thường 36.45%; Chỉ đảm bảo một phần 38.96%; Không đảm bảo 4.44%. Có hơn 40% người cho rằng công tác đánh giá kiểm tra chất lượng làm việc chưa tốt. Điều này cho thấy

Tổng công ty cần xem xét lại công tác kiểm tra, đánh giá làm việc, sự đánh giá chưa thật sự khách quan nên chưa thúc đẩy được tinh thần làm việc tự giác và trách nhiệm của người lao động. Nguyên nhân có lẽ là do không có một mức chuẩn để đánh giá chính xác mà đơn thuần nó phụ thuộc nhiều và sự đánh giá chủ quan của ban lãnh đạo và bản thân người lao động.

### **2.3.2 Các nhân tố bên ngoài**

#### **2.3.2.1 Thị trường lao động**

Việt Nam đã mở cửa hoàn toàn đối với lĩnh vực bưu chính, xu thế hội nhập và ứng dụng khoa học kỹ thuật sẽ tác động đến thị trường lao động. Bưu chính cũng là thị trường luôn được xem là có khả năng mang lại lợi nhuận cao, sẽ tiếp tục phát triển theo hướng các nhà đầu tư nước ngoài đẩy mạnh hơn đầu tư vào lĩnh vực dịch vụ này. Điều này đồng nghĩa với việc người lao động có trình độ thấp, chỉ quen với công việc truyền thống/thủ công sẽ không còn phù hợp, thay vào đó là những lao động có khả năng sử dụng khoa học công nghệ, trang thiết bị thông minh. Vì vậy, chất lượng nguồn nhân lực bưu chính cũng cần phải cải thiện để thích ứng với bối cảnh hội nhập quốc tế.

Thị trường đang mở ra nhiều cơ hội kinh doanh mới, các dịch vụ bưu chính đã áp dụng công nghệ mới, dần chuyển sang những dịch vụ giá trị gia tăng, ví dụ: dịch vụ thư trực tiếp (Direct mail), DataPost, các dịch vụ tài chính bưu chính, thương mại điện tử hay hàng loạt các dịch vụ công của Chính phủ cũng được bưu chính tiếp cận và tổ chức thực hiện như: chi trả bảo hiểm xã hội; Chuyển phát hộ chiếu, chứng minh nhân dân... Ngoài ra, tại các bưu cục còn triển khai dịch vụ thanh toán các loại hóa đơn điện thoại, điện lực, Internet hay thanh toán phí bảo hiểm, ngân hàng... Nhưng thực tế lại cho thấy lực lượng lao động trong lĩnh vực bưu chính của các doanh nghiệp chưa đủ chất lượng, lao động sơ cấp và công nhân vẫn chiếm một tỷ lệ cao (84%) và vẫn sử dụng lao động phổ thông đặc biệt nhân lực cấp cao còn rất thiếu,... do đó gặp một số khó khăn trong việc nắm bắt, áp dụng các công nghệ tiên tiến. Hiện nay thị trường lao động trong nước đang rơi vào tình trạng thiếu cân bằng giữa cung và cầu về lao động, chất lượng lao động cũng như năng suất lao động còn thấp (2/3 trong số



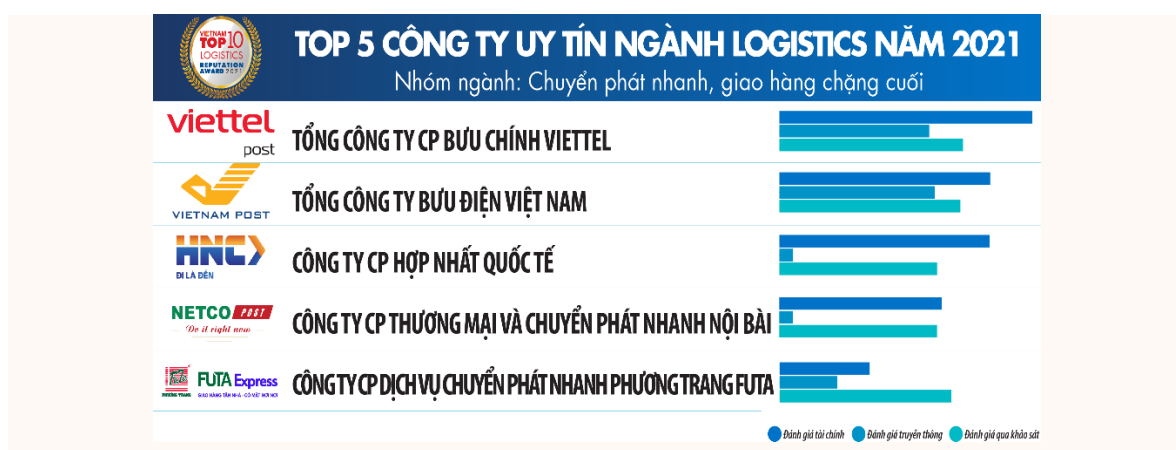
việc làm là không bền vững), chênh lệch tiền lương có xu hướng tăng dần, mặc dù đang từng bước cải thiện nhưng tình trạng thừa lao động chân tay thiếu lao động lành nghề vẫn còn tồn tại. Chất lượng lao động hay vấn đề thừa, thiếu lao động là những vấn đề đáng quan tâm nó quyết định phần nào đến thù lao của người lao động.

Kinh doanh trong lĩnh vực bưu chính viễn thông ,công nghệ thông tin mang lại những khó khăn trong việc thu hút lực lượng lao động. Đây là ngành có nhu cầu nhân lực cao nhất trong nền kinh tế với mức lương bình quân cao; tiềm năng dồi dào về lực lượng lao động trẻ được đào tạo bài bản , tuy nguồn lao động phục vụ ngành không thiếu nhưng người làm được thì lại không nhiều. Thêm vào đó các đối thủ cạnh tranh trong lĩnh vực này như: vinaphone, fpt.... cần nguồn lực lao động lớn , họ đã có những biện pháp thu hút lao động về phía doanh nghiệp mình đặc biệt nhờ chế độ thù lao lao động. Tất cả những yếu tố trên quyết định đến việc hình thành chính sách chế độ thù lao phù hợp .

#### 2.3.2.2 Các đối thủ cạnh tranh

Theo Hiệp hội thương mại điện tử Việt Nam (VECOM), thương mại điện tử Việt Nam hiện đang trong giai đoạn phát triển nhanh, ổn định, kéo dài từ năm 2016 tới năm 2025. Hiệp hội Thương mại điện tử Việt Nam (VECOM) cũng công bố báo cáo Chỉ số TMĐT Việt Nam 2020 với mức tăng trưởng khoảng 15%, đạt quy mô khoảng 13.2 tỷ USD. Trong khi đó, sản lượng bưu phẩm gửi qua dịch vụ chuyển phát đã tăng 47% trong năm 2020 với mức tăng trưởng bưu phẩm của các doanh nghiệp chuyển phát hàng đầu là từ 30 – 60%.

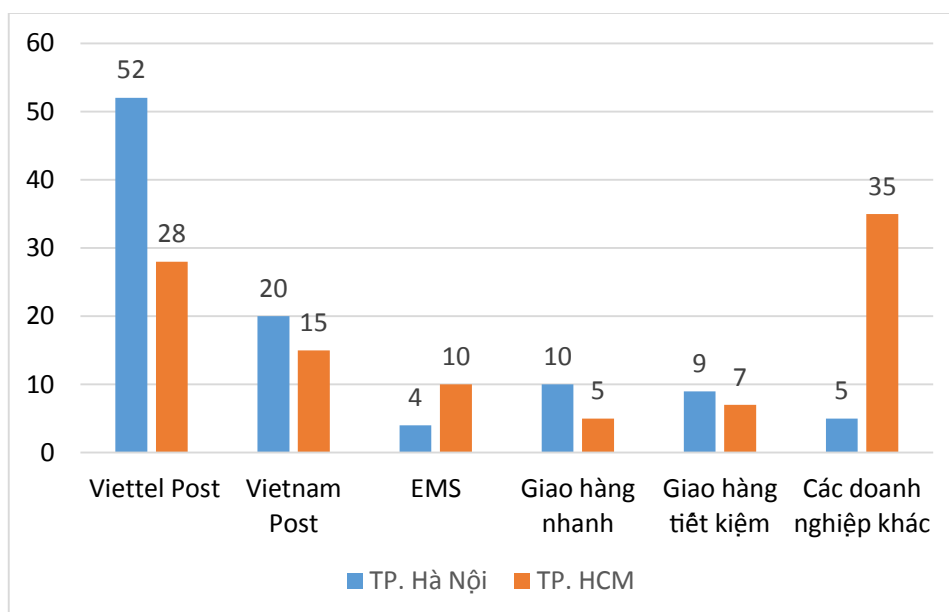
Năm 2020, thị trường hiện có hơn 400 doanh nghiệp bưu chính đang hoạt động, nhưng trên 95% doanh nghiệp có quy mô nhỏ và siêu nhỏ với khả năng cạnh tranh thấp. Các doanh nghiệp lớn phải kể đến chính là Viettel Post sau đó là các đối thủ như Vietnam Post, Giao Hàng Nhanh và Giao Hàng Tiết Kiệm chiếm hơn 65% thị phần. Nguyên nhân khiến 4 doanh nghiệp này chiếm được lượng lớn người dùng, thứ nhất là do đây là những người tiên phong trong thị trường chuyển phát nhanh và thứ hai là tất cả đều mạnh về công nghệ.



**Hình 2. 8: Top 5 Công ty uy tín ngành Logistics năm 2021 - nhóm ngành Chuyển phát nhanh, giao hàng chặng cuối**

(Nguồn: Vietnam Report, Top 10 Công ty uy tín ngành Logistics năm 2021, tháng 12/2021)

Với tốc độ phát triển ngành thương mại điện tử như hiện nay, thị trường bưu chính đang tiếp tục được mở rộng với sự tham gia của nhiều doanh nghiệp. Với tốc độ tăng trưởng 35 - 40%/năm, thì đây là thị trường có tính cạnh tranh khốc liệt trong giai đoạn hiện tại và những năm tới. Để có lợi thế về cạnh tranh đòi hỏi Viettel Post luôn nỗ lực cải tiến, phát triển và nâng cao chất lượng các dịch vụ của mình để có được sự tin tưởng từ khách hàng và từ đối tác.



**Hình 2. 9: Biểu đồ thị phần thị trường giao nhận hàng hóa Hà Nội và Hồ Chí Minh năm 2020**

(Nguồn: Theo Hiệp hội thương mại điện tử Việt Nam (VECOM))

Một trong những đơn vị theo sau Vietnam Post và Viettel Post là Giao hàng tiết kiệm, doanh nghiệp này gia nhập thị trường khoảng từ 6-7 năm, phủ sóng 63 tỉnh thành, 11,000 huyện, xã với 8.000 tài xế thực hiện 100 triệu đơn hàng/năm. Doanh thu năm 2020 của Giao hàng tiết kiệm đạt 7,204 tỷ đồng, tăng 56% so với năm 2019. Bên cạnh đó, từ năm 2019, lợi nhuận của Giao hàng tiết kiệm đã đạt cao hơn cả Vietnam Post và Viettel Post. Lợi nhuận sau thuế năm 2020 đạt 520 tỷ đồng, tăng nhẹ 2.49% so với năm 2019. Mặc dù có mức doanh thu chưa cao nhưng lợi nhuận của Giao hàng tiết kiệm lại đạt mức ấn tượng. Nguyên nhân là do tỷ suất lợi nhuận gộp của doanh nghiệp này đạt mức cao. Cụ thể, năm 2020 tỷ suất lợi nhuận gộp của Giao hàng tiết kiệm là 17%, trong khi Vietnam Post chỉ là 7.6% và Viettel Post là 9.7%.

Những năm gần đây, lĩnh vực thương mại điện tử của Việt Nam tăng trưởng mạnh, dẫn tới nhu cầu chuyển phát nhanh ngày một lớn. Tuy nhiên, thị trường lại có rất nhiều doanh nghiệp cung cấp dịch vụ này. Do đó khách hàng sẽ có rất nhiều sự lựa chọn. Vì vậy, để có thể cạnh tranh được với các đối thủ của mình, Tổng công ty cần phải có những chính sách chăm sóc khách hàng tốt để giữ chân được những khách hàng trung thành, lâu năm. Để làm được điều này Tổng công ty cần phải có một đội ngũ nhân viên thạo chuyên môn nghiệp vụ, hiểu tâm lý và thị hiếu khách hàng để có thể chăm sóc khách hàng một cách tốt nhất, chuyên nghiệp nhất, đáp ứng được nhu cầu ngày càng cao của khách hàng, hơn cả sự mong đợi của họ.

### 2.3.2.3 Các nhân tố về phát triển khoa học, công nghệ

Khoa học công nghệ tiên bộ làm xuất hiện những ngành nghề mới đòi hỏi NLĐ phải trang bị được những kỹ năng và kiến thức mới. Việc áp dụng công nghệ mới cho phép doanh nghiệp lựa chọn sử dụng nhiều hay ít lao động và đòi hỏi những điều kiện nhất định về lao động. Điều này không chỉ ảnh hưởng đến quy mô mà còn ảnh hưởng đến chất lượng NNL trong doanh nghiệp. Do đó trong doanh nghiệp NNL chất lượng cao càng trở nên cần thiết hơn.

Hạ tầng giao nhận hàng hóa ở Việt Nam mới ở thời kỳ đầu với đa phần các giai đoạn được xử lý thủ công. Vì vậy các doanh nghiệp vận tải đều sẽ phải đầu tư mạnh mẽ vào các hạ tầng tự động hóa, các hạ tầng nhà kho chuyên nghiệp, hạ tầng

vận tải lớn bao gồm cả hàng không để sẵn sàng tăng tốc. Với sự phát triển của công nghệ, thị trường giao nhận, đặc biệt ở phân khúc giao nhận hàng hóa, thức ăn hiện không còn là độc tôn của VNPost, Viettel Post, Kerry, Giao hàng nhanh, Giao hàng tiết kiệm... mà có sự tham gia của các công ty công nghệ, doanh nghiệp khởi nghiệp, quỹ đầu tư. Công nghệ thay đổi càng nhanh thì việc đào tạo nguồn nhân lực lại càng cần thiết, muốn đi nhanh, muốn là doanh nghiệp dẫn đầu, chắc chắn các lãnh đạo của Tổng CTCP Bưu chính Viettel phải chú trọng đến việc này

Hiện tại Viettel Post đã xây dựng nhiều phương án kinh doanh đảm bảo công suất tối đa cho các sản phẩm công nghệ đã được đầu tư như: trung tâm chia chọn ở các khu vực; hệ thống kho fulfillment trên các tỉnh thành; sàn vận chuyển đa phương thức Mygo... với chi phí khai thác các đơn hàng sẽ là thấp nhất, mang lại sự tiện lợi và giá trị kinh tế cho khách hàng. Ngoài ra Viettel Post sẽ thực hiện cung cấp 2 dịch vụ: dịch vụ fulfillment (dịch vụ hoàn tất đơn hàng, bao gồm các nghiệp vụ từ lúc hàng hóa nhập kho đến khi khách hàng nhận được hàng) và dịch vụ phân phối với mục tiêu cung cấp 2 dịch vụ này cho nhiều khách hàng hơn, nhằm tạo ra nhiều công ăn việc làm, tăng năng suất lao động dựa trên các sản phẩm công nghệ..

## **2.4 Đánh giá thực trạng chất lượng nguồn nhân lực tại Tổng Công ty cổ phần bưu chính Viettel - Viettel Post**

### **2.4.1. Kết quả đạt được**

Về cơ cấu nguồn nhân lực, cơ cấu nguồn nhân lực theo chức năng tương đối ổn định. Cơ cấu lao động theo giới tính nam có số lượng đông hơn lao động nữ do đặc thù ngành nghề của Tổng công ty và một phần do định hướng kinh doanh mở rộng mảng chuyển phát và vận chuyển nên thường sẽ phù hợp với nam giới hơn. Về cơ cấu lao động theo độ tuổi của Tổng công ty tương đối hợp lý, Tổng công ty có thể tiếp tục đào tạo nguồn lao động có trình độ học vấn cao, năng động, sáng tạo trong lao động.

Về trí lực, NNL có trình độ chiếm tỷ trọng khá cao. Hiện trạng nguồn nhân lực với trình độ, năng lực, kỹ năng, kinh nghiệm cơ bản đáp ứng thực hiện yêu cầu của công việc hiện nay. Năng lực, trình độ của người lao động ngày càng có xu hướng

gia tăng. Bộ máy quản lý lãnh đạo đang từng bước được chấn chỉnh, kiện toàn đảm bảo nguồn nhân lực kế cận sẵn sàng thực hiện theo kế hoạch công tác quy hoạch nhân lực.

Bên cạnh đó, tinh thần mong muốn phát triển, tự học của nhân viên trong công ty cũng đang dần trở thành phong trào lan khắp công ty thông qua việc chủ động đề xuất các buổi đào tạo, chia sẻ từ phía ban lãnh đạo tại công ty và tích cực tham gia các khóa học bên ngoài khác.

Các hoạt động nâng cao CLNNL về mặt trí lực của Viettel Post được lên kế hoạch tương đối đầy đủ, bám sát kế hoạch của công ty. Công tác tuyển dụng đáp ứng được về mặt số lượng NNL do công ty đã kết hợp nhiều kênh tuyển dụng chủ yếu là qua trung tâm giới thiệu việc làm, truyền thông trên các trang mạng xã hội. NNL sau khi được tuyển dụng dù có hay chưa có kinh nghiệm cũng đều buộc phải tham gia vào các chương trình đào tạo của công ty để nâng cao khả năng làm việc và tăng sự ứng với môi trường, nhiệt huyết hơn trong công việc nhờ các nội dung đào tạo sát với thực tế. Công tác đào tạo như vậy đã phần nào đáp ứng được nhu cầu CLNNL cho hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty trong giai đoạn vừa qua. Quy hoạch và bố trí NNL dựa trên nguyên tắc “đúng người, đúng việc” giúp công tác phân bổ và sử dụng nhân lực tương đối phát huy được hiệu quả.

Về thể lực, gần 90% nhân lực của Viettel Post đều có kết quả thể lực đạt loại khỏe trở lên, đảm bảo sức khỏe để tham gia vào hoạt động sản xuất kinh doanh của Tổng công ty. Phần lớn người lao động có thể lực tốt, tỷ lệ mắc bệnh nghề nghiệp, suy giảm sức khỏe có xu hướng giảm dần qua các năm, không có sự gia tăng đột biến về tai nạn lao động, bệnh nghề nghiệp. Người lao động tại Công ty có đủ sức khỏe và cơ cấu giới tính hợp lý để thực hiện công việc hiệu quả. Các phong trào thể dục, thể thao diễn ra xuyên suốt trong năm, được NNL quan tâm, hưởng ứng. Phần lớn số nhân viên ở trong độ tuổi 18 – 35 là đội ngũ nhân lực trẻ năng động, ham học hỏi và có tinh thần cầu tiến, cùng với thể lực tốt. Đây là nền tảng để công ty tiếp tục xây dựng và thực hiện chiến lược phát triển bền vững thông qua nâng cao hơn nữa CLNNL trong tương lai.

*Về mặt tâm lực*, mặc dù trong môi trường kinh doanh linh hoạt, thoải mái nhưng phần lớn nhân viên trong công ty có thái độ làm việc khá tích cực, chịu được áp lực, có tinh thần đoàn kết trong công việc và ít khi xảy ra tranh chấp, xung đột trong các mối quan hệ ở công ty. Công ty đã hội tụ được nhiều người lao động có tâm huyết, gắn bó với Công ty, có thái độ làm việc tốt đặc biệt là đội ngũ lao động trực tiếp mặc dù môi trường làm việc vất vả nhưng vẫn nhiệt tình trong công việc.

Viettel Post cũng đảm bảo được mức thu nhập đáp ứng được đời sống cho NLĐ; chế độ đãi ngộ, khuyến khích về vật chất và tinh thần có tác dụng động viên tinh thần làm việc của nhân viên; chú trọng vào công tác tuyên truyền và giáo dục ý thức làm việc cho cán bộ công nhân viên; sử dụng các phương pháp kiểm tra, giám sát khá chặt chẽ góp phần làm tăng ý thức trách nhiệm của NLĐ; xây dựng văn hóa công ty lành mạnh và tạo môi trường làm việc năng động cho NNL phát huy tốt nhất năng lực của bản thân.

#### **2.4.2. Hạn chế và nguyên nhân**

Bên cạnh những kết quả đạt được trong thi chất lượng NNL Viettel Post còn tồn tại một vài hạn chế sau:

*Về mặt thể lực*: Năng suất lao động vẫn chưa cao, các hoạt động nâng cao thể lực cho người lao động vẫn chưa đem lại hiệu quả. Đối với một số người, đặc biệt là dân văn phòng thường rơi vào mệt mỏi và uể oải.

*Về mặt trí lực*:

- Vẫn còn tình trạng người lao động tại Tổng công ty không được đào tạo bài bản về chuyên môn. Khả năng về ngoại ngữ, tin học, khả năng thích ứng với môi trường làm việc, kỹ năng mềm (thương thuyết, xây dựng niềm tin, xây dựng quan hệ phối hợp,...) còn hạn chế.
- Một số cán bộ, chuyên viên năng lực còn hạn chế, kinh nghiệm chuyên môn, nghiệp vụ chưa đủ đáp ứng yêu cầu của công việc. Việc tăng cường nhân lực để thay thế lớp cán bộ nghỉ chế độ còn chưa chủ động và gây nên tình trạng khủng hoảng thế hệ. Đó đang là một vấn đề khó khăn trong giai đoạn này của Công ty khi một số lớn CBCNV nghỉ chế độ hưu trí.

*Về mặt đạo đức và phẩm chất:*

- Thái độ của nhân viên tệ: Thương hiệu của Viettel post gần đây bị ảnh hưởng khá lớn vì một vài cá nhân nhân viên thực hiện công việc của mình không có kỷ luật và không tôn trọng hàng hóa của khách hàng cũng như là các khách hàng. Điển hình như việc xảy ra ở Nam Định, với tốc độ của mạng xã hội Việt Nam truyền đoạn video một nhân viên Viettel post chi nhánh Nam Định ném bưu phẩm của khách hàng lên xe được phát tán một cách nhanh chóng một lỗi nhỏ từ một cá nhân cũng có thể ảnh hưởng tới cả một tập thể chầm vù việc đã rõ ràng phải không chỉ Nam Định mà ở cả nước đã thấy rõ. Để khách hàng phải chờ đợi thủ tục khiếu nại động một số trường hợp khi khách hàng không có chứng minh thư mặt có bị mất thì không cho phép dùng hộ chiếu một tờ giấy tờ tương đương làm khách hàng để khách hàng sẽ chờ đợi thủ tục rườm rà chậm trễ.

*Nguyên nhân*

*Thứ nhất, về công tác đào tạo và nâng cao tay nghề, trình độ chuyên môn*

- Đào tạo và phát triển nhân lực hàng năm của Tổng công ty chủ yếu tập trung thực hiện các chương trình đào tạo ngắn hạn, bồi dưỡng thường xuyên về chuyên môn, nghiệp vụ, kỹ năng. Đào tạo chuyên sâu định hướng chuyên gia mới được thực hiện một số khóa và mới chỉ dừng ở giai đoạn đầu.

- Kinh phí đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của các Chi nhánh còn hạn chế, chưa có điều kiện để bố trí cán bộ đi nghiên cứu, học tập ở nước ngoài, nơi có môi trường học tập và làm việc năng động, phát triển.

*Thứ hai, về công tác tuyển dụng nhân lực*

việc tuyển chọn vẫn còn những hạn chế, nhiều trường hợp chưa thực sự tuyển được đúng người phù hợp với yêu cầu công việc và yêu cầu của tổ chức. Nguyên nhân dẫn đến hạn chế này là do công tác tuyển dụng chủ yếu dựa vào các thông tin đầu vào của cá nhân người lao động, chưa đưa ra tiêu chuẩn tuyển dụng rõ ràng cho từng vị trí và thực hiện tuyển nhiều người thân quen của cán bộ, công nhân viên, dẫn đến chất lượng tuyển dụng không đảm bảo yêu cầu của vị trí công việc.

- Công tác tuyển dụng vẫn phụ thuộc nhiều vào Hội sở chính, ảnh hưởng đến hiệu quả công việc, chiến lược kinh doanh.
- Việc đánh giá nhân viên sau thời gian thử việc cũng chưa được thực hiện một cách nghiêm túc và chính xác điều này làm ảnh hưởng lớn tới chất lượng của nguồn nhân lực được tuyển dụng vào.

*Thứ ba, Về công tác quy hoạch và sử dụng nhân lực*

Công tác quy hoạch và sử dụng nhân lực về cơ bản là tốt, đáp ứng yêu cầu tuy nhiên chưa xây dựng được chiến lược dài hạn, chủ yếu giải quyết các vấn đề trước mắt, trong ngắn hạn. Nguyên nhân của hạn chế trong công tác quy hoạch và sử dụng cán bộ là do Tổng công ty còn thiếu các giải pháp tổng thể, đồng bộ về chiến lược phát triển nguồn nhân lực của tổng công ty, dẫn đến việc quy hoạch cán bộ chủ yếu mang tính giải quyết tình huống trước mắt, ngắn hạn. Bên cạnh đó, việc sử dụng cán bộ như đề bạt, bổ nhiệm còn thiếu những tiêu chuẩn rõ ràng, dẫn đến việc quy hoạch, đề bạt bổ nhiệm còn dựa trên quan hệ thân quen,...

- Công tác nâng cao thể lực cho người lao động vẫn chưa thực sự tốt, chưa có sự tham gia của hầu hết 100% người lao động trong Tổng công ty. Các biện pháp nâng cao thể lực cho người lao động vẫn chưa có sự thay đổi trong những năm tới khi yêu cầu, áp lực chỉ tiêu kinh doanh ngày càng cao.

- Công tác khám sức khỏe còn bị giới hạn bởi nguồn kinh phí chưa cho phép vì vậy vẫn chưa thể khám tổng quát hơn cho cán bộ CNV. Các hoạt động du lịch, nghỉ dưỡng cũng bị giới hạn kinh phí.

*Thứ tư, Công tác tuyên truyền, giáo dục ý thức* Công tác tuyên truyền, giáo dục ý thức người lao động chủ yếu mới tập trung nhiều vào ý thức về phòng chống cháy nổ, an toàn vệ sinh lao động còn các hoạt động lao động khác, ý thức chấp hành nội quy lao động, giờ giấc làm việc và ứng xử với đồng nghiệp chưa được chú ý nhiều nên vẫn còn tình trạng tự ý nghỉ việc, đi muộn về sớm, đánh nhau,... Nguyên nhân của hạn chế này là do Tổng công ty có 5 đơn vị thành viên và các chi nhánh trên khắp mọi miền tổ quốc nên việc tuyên truyền và kiểm tra giám sát việc tuân thủ nội quy, kỷ luật còn gặp nhiều khó khăn.



- Các hoạt động nhằm nâng cao đạo đức và phẩm chất cho người lao động vẫn chưa thực sự đi vào chiều sâu, vẫn dừng lại ở việc giao tiếp, trang đồng phục, ý thức kỷ luật. Thời gian tới các chi nhánh cần có biện pháp để đánh giá chính xác hiệu quả của hoạt động này.

- Bản thân nhiều lao động chưa thực sự ý thức được vấn đề nâng cao chất lượng NNL, nhiều khi họ học tập, đi đào tạo nâng cao không phải để nâng cao hiệu quả công việc mà chỉ để có được những cơ hội thăng tiến.

- Công tác xây dựng văn hóa doanh nghiệp vẫn chưa đi vào bài bản.

- Công tác đánh giá kiểm tra chất lượng làm việc chưa tốt, sự đánh giá chưa thật sự khách quan nên chưa thúc đẩy được tinh thần làm việc tự giác và trách nhiệm của người lao động, sở dĩ là do không có một mức chuẩn để đánh giá chính xác mà đơn thuần nó phụ thuộc nhiều và sự đánh giá chủ quan của ban lãnh đạo và bản thân người lao động;

## **CHƯƠNG 3 - GIẢI PHÁP NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI TỔNG CÔNG TY CỔ PHẦN BƯU CHÍNH VIETTEL – VIETTEL POST**

### **3.1 Định hướng và mục tiêu phát triển của Tổng Công ty cổ phần bưu chính Viettel -Viettel Post**

Tầm nhìn của Tổng Công ty cổ phần bưu chính Viettel -Viettel Post:

Trở thành Công ty Logistics công nghệ cao, nằm trong nhóm 5 doanh nghiệp hàng đầu tại Việt Nam vào năm 2025.

Chiến lược của Viettel Post vẫn là phát triển kinh doanh đa dịch vụ, đưa dịch vụ đến gần khách hàng đối với cả thị trường trong nước và quốc tế, đồng thời luôn khẳng định là một doanh nghiệp hoàn thành tốt nghĩa vụ đối với cộng đồng, có trách nhiệm với xã hội. Với Viettel Post đó là phát triển bền vững. Viettel Post là doanh nghiệp có tốc độ tăng trưởng cao nhất ngành bưu chính, luôn tiên phong trong ứng dụng công nghệ tiên tiến, hiện đại trong kỷ nguyên công nghệ số 4.0. Với tầm nhìn dài hạn và quan điểm phát triển bền vững, Viettel Post luôn tập trung đầu tư công nghệ vào lĩnh vực chuyển phát. Ngoài ra, Viettel Post luôn tạo một môi trường làm việc chuyên nghiệp, hiện đại, phát huy tối đa quyền được làm việc, cống hiến, phát triển, tôn vinh của người lao động và sự kết hợp hài hoà giữa lợi ích của doanh nghiệp với lợi ích của cán bộ, nhân viên.

Phát triển nguồn nhân lực cũng là một tiêu chí được doanh nghiệp chú trọng. Hiện tại, Viettel Post đang tích cực phối hợp với Hiệp hội Logistics, các trường đại học để bồi dưỡng cũng như tạo điều kiện cho các bạn sinh viên có môi trường cọ xát ngay từ khi còn ngồi trên ghế nhà trường nâng cao chất lượng, ươm mầm tài năng logistics quốc gia.

Viettel Post luôn coi nguồn nhân lực là yếu tố cốt lõi và là tài sản quý giá. Với khẩu hiệu: “Viettel Post - Đi sâu đi xa để gần con người hơn”, Tổng Công ty đã xây dựng một đội ngũ nhân sự tinh gọn, có đức tính trung thực, chăm chỉ. Để đáp ứng mong muốn của khách hàng khi sử dụng dịch vụ.

Tổng Công ty luôn tạo một môi trường làm việc chuyên nghiệp, hiện đại, phát huy tối đa quyền được làm việc, cống hiến, phát triển, tôn vinh của người lao động và sự kết hợp hài hoà giữa lợi ích của doanh nghiệp với lợi ích của cán bộ, người lao động. Thông qua linh vật chú Thỏ mỗi cán bộ nhân viên là đại sứ của Viettel Post trong bất cứ hoàn cảnh nào để đi sâu đi xa để gần con người hơn.

Những năm tới, chiến lược của ViettelPost vẫn là phát triển kinh doanh đa dịch vụ, đưa dịch vụ đến gần khách hàng hơn cả thị trường trong nước và quốc tế đồng thời luôn khẳng định là một doanh nghiệp hoàn thành tốt nghĩa vụ đối với cộng đồng, có trách nhiệm với xã hội. Với ViettelPost đó là phát triển bền vững. Tin rằng, với uy tín về thương hiệu và chất lượng dịch vụ, với tâm huyết và trí tuệ của tập thể cán bộ nhân viên, ViettelPost sẽ ngày càng vững vàng hơn trên con đường phát triển kinh doanh và chinh phục khách hàng.

Theo chiến lược, Viettel Post sẽ trở thành công ty logistics số 1 Việt Nam dựa trên nền tảng công nghệ cao vào năm 2025. Cụ thể, đến năm 2023, Viettel Post sẽ đẩy mạnh chuyển đổi số lên toàn bộ hệ thống và sẽ hoàn thành mục tiêu của mình vào năm 2025. Hiểu rõ quy mô rộng lớn của ngành logistics, Viettel Post không tiêu tốn nhiều nguồn lực để trở thành số 1 mà chỉ tập trung vào logistics cho ngành tiêu dùng. Đến nay, nhờ những công nghệ do người Viettel Post sáng tạo ra và làm chủ, Tổng công ty CP Bưu chính Viettel được đánh giá là doanh nghiệp tiên phong chuyển đổi số trong ngành logistics Việt Nam và được kỳ vọng là cánh chim đầu đàn giúp thay đổi diện mạo ngành Bưu chính chuyển phát số tại Việt Nam trong tương lai không xa. Mục tiêu chính:

- Doanh thu: Doanh thu bán hàng đến năm 2024 tăng trưởng trung bình 31,5%/năm và cao gấp 5,2 lần so với năm 2018.
- Lợi nhuận: Lợi nhuận trước thuế đến năm 2024 tăng trưởng trung bình 25,9%/năm và cao gấp 4 lần so với năm 2018.
- Thị phần: mục tiêu đến năm 2024, Tổng công ty sẽ chiếm khoảng 30-35% thị phần doanh thu chuyển phát trong nước.

Quan điểm về đào tạo và phương hướng hoàn thiện đào tạo nguồn nhân lực:

Trong suốt quá trình phát triển của Tập đoàn Viettel nói chung và Tổng Công ty cổ phần bưu chính Viettel nói riêng, mọi thành công có được là do yếu tố con người. Bên cạnh các đồng chí lãnh đạo Tập đoàn và Tổng công ty có tầm nhìn chiến lược, đúng đắn và những biện pháp quản lý sâu sát, điều hành quyết liệt, thì đội ngũ cán bộ công nhân viên có vai trò quan trọng, đôi khi là quyết định, đến những thành công đã đạt được, đặc biệt là giúp Viettel làm chủ được nhiều công nghệ hiện đại do chính người Viettel nghiên cứu và phát triển thành công. Quan điểm của Ban lãnh đạo Tổng Công ty cổ phần bưu chính Viettel về đào tạo vẫn nhất quán coi đào tạo và phát triển là một mặt công tác quan trọng cần được quan tâm và liên tục đổi mới để đáp ứng nhu cầu nâng cao trình độ, hiệu quả làm việc của người lao động của Tổng Công ty, không chỉ trong hiện tại mà đồng thời chuẩn bị tiền đề cho sự phát triển của Tổng Công ty trong tương lai.

Về phương hướng, Tổng Công ty sẽ tập trung hơn nữa vào việc nâng cao năng lực cho bộ máy đào tạo của công ty, nâng cao trình độ cho đội ngũ nhân sự làm công tác đào tạo để thông qua đó giúp hoạt động đào tạo đạt kết quả cao hơn.

### **3.2 Một số giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Viettel Post**

#### **3.2.1 *Nâng cao tác phong ý thức và thái độ làm việc***

##### **Mục tiêu của giải pháp**

Truyền bá rộng rãi tác phong, ý thức, thái độ làm việc đúng đắn, góp phần nâng cao CLNNL của công ty, từ đó tạo nền tảng duy trì và phát triển văn hóa DN và nâng cao năng suất, tạo động lực trong LĐ.

##### **Nội dung của giải pháp**

Để có được NNL chất lượng cao, Viettel Post cần quan tâm đến công tác giáo dục nâng cao ý thức trách nhiệm trong thực hiện nhiệm vụ, công vụ; nâng cao ý thức tự tu dưỡng, rèn luyện của cá nhân NLD.

Trong chương trình đào tạo, bồi dưỡng NNL thời gian tới, DN cần quan tâm đào tạo, bồi dưỡng chuyên môn nghiệp vụ, giáo dục về chính trị tư tưởng, phẩm chất đạo đức, ý thức trách nhiệm trước nhiệm vụ được giao. Những yêu cầu cần đạt được trong công tác này thời gian tới như sau:

- Trong chương trình đào tạo, bồi dưỡng NNL, nội dung giáo dục về phẩm chất đạo đức, ý thức trách nhiệm trước nhiệm vụ, công việc được giao phải trở thành một khóa học chính thức.

- Đối với NNL mới tuyển dụng, ngoài việc đào tạo, bồi dưỡng trang bị kiến thức cơ bản về Viettel Post, về nghiệp vụ chuyên môn, nhất thiết phải được bồi dưỡng trang bị kiến thức về truyền thống của Viettel Post, những yêu cầu về phẩm chất đạo đức và ý thức trách nhiệm, phong cách phục vụ.

- Viettel Post cần tuyển dụng mới một cán bộ chuyên trách xây dựng văn hóa DN chính thức.

- Tổ chức thêm nhiều cuộc gặp gỡ, trao đổi, giao lưu văn hóa văn nghệ, hoạt động thể thao, để qua đó tạo môi trường giúp mọi người xích lại gần nhau hơn. Khi có cơ hội tiếp xúc với nhau nhiều lần, mối quan hệ giữa những NLD với nhau càng thêm gần, thân thiết. Đây là tiền đề rất quan trọng để thúc đẩy NLD làm việc hăng hái hơn, nâng cao được chất lượng làm việc cho nhân viên.

Ngoài ra để nâng cao tác phong ý thức của nhân viên ta có thể áp dụng các tiêu chí đánh giá về con người để giúp cán bộ, công nhân viên nâng cao thái độ, tác phong làm việc như:

*Đánh giá tác phong:* Trang phục gọn gàng, sạch sẽ, đúng quy định; Ý thức giữ gìn vệ sinh chung và vệ sinh nơi làm việc; Phong thái linh hoạt, nhanh nhẹn

*Đánh giá thái độ làm việc:* Tính chủ động, nhiệt tình trong công việc; Tính cẩn thận, chu toàn trong công việc; Tính kỷ luật trong công việc

*Đánh giá tính trung thực:* Mức độ đáng tin cậy trong công việc; Mức độ tín nhiệm đối với đồng nghiệp

*Đánh giá sự cầu tiến trong công việc:* Mục tiêu phát triển trong ngắn hạn/dài hạn; Thái độ, hành động hướng tới mục tiêu. Khả năng chủ động học hỏi; Mức độ cập nhật kiến thức mới trong lĩnh vực; Tinh thần tham gia các khóa đào tạo của công ty.

### ***3.2.2 Nâng cao chất lượng hoạt động đào tạo, nâng cao tay nghề, trình độ chuyên môn***

#### **Mục tiêu của giải pháp**

Công tác đào tạo có vai trò vô cùng quan trọng, việc nâng cao chất lượng đào tạo luôn là một nhu cầu thiết yếu cho mọi DN. Tuy nhiên, dưới những thách thức trong nâng cao CLNNL hiện nay (về chi phí, thời gian, hoạch định triển khai chính sách), công tác đào tạo cần phải đổi mới để đạt được mục tiêu đào tạo đã đặt ra, có được>NNL chất lượng tốt về thể lực, trí lực, tâm lực. Sự phát triển của>NNL mang tính bền vững và đáp ứng nhu cầu hội nhập kinh tế quốc tế nói chung, chiến lược phát triển của DN nói riêng.

#### **Nội dung của giải pháp**

*Xây dựng quy chế, quy trình đào tạo để hoạch định, tổ chức, đánh giá chính sách, kế hoạch đào tạo*

Ban lãnh đạo Viettel Post phải có sự thuyết phục, định hướng để các nhu cầu đào tạo của nhân viên hướng nhiều tới việc phục vụ công việc hơn là đáp ứng những mong muốn cá nhân họ. Việc tìm hiểu và định hướng những nhu cầu đó sẽ là một bước nền quan trọng cho công tác đào tạo và phát triển>NNL nói riêng và quản lý>NNL nói chung. Trong những khoảng thời gian định kỳ ban lãnh đạo DN nên có những tìm hiểu, đánh giá về nhu cầu đào tạo của nhân viên. Có thể thông qua những phương thức đơn giản như: trả lời bảng hỏi, trò chuyện trực tiếp... Đối với Viettel Post, công việc này có thể tiến hành khá đơn giản và không mất quá nhiều thời gian. Đây cũng là một biện pháp để nhân viên thấy được sự quan tâm của và có động cơ, thái độ tích cực hơn khi tham gia quá trình đào tạo.

+ Nội dung đào tạo: đào tạo lý thuyết phải song song với thực hành và tình hình thực tế tại DN. Nội dung kiến thức đào tạo phải phù hợp với nhu cầu và mục đích, liên tục được cập nhật, đổi mới, bắt kịp xu thế chung. Bên cạnh việc đào tạo chuyên môn nghiệp vụ cũng cần chú ý đến đào tạo cho>NNL các kỹ năng cần thiết trong công việc như: kỹ năng lập kế hoạch và tổ chức công việc, kỹ năng giải quyết vấn đề, kỹ năng làm việc nhóm, kỹ năng lãnh đạo, quản lý, tiếng Anh, tin học văn

phòng,... Quan trọng nhất là nâng cao kỹ năng tin học, ngoại ngữ đáp ứng nhu cầu của sự thay đổi về cách thức quản lý tin học hóa của Viettel Post.

Ví dụ đội ngũ kho vận hàng hóa ở các chi nhánh tỉnh miền núi chủ yếu là nhân viên lao động và trình độ thấp cần phải tập trung bồi dưỡng đào tạo về tin học văn phòng và cách vận hành các phần mềm quản lý như:

+ Ngoài việc phổ cập tin học cơ bản đến toàn thể cán bộ nhân viên, chi nhánh cần có kế hoạch bồi dưỡng kiến thức mới về công nghệ, về phần mềm ứng dụng tin học, ... Đặc biệt, việc biết sử dụng, nắm vững các thiết bị ngoại vi, thiết bị phụ trợ như máy in, máy Scane, máy Fax, máy chiếu, máy quản lý thẻ từ, hệ thống mạng, hệ thống bảng điện tử... sẽ giúp cho công việc được tiến hành thông suốt, nhanh chóng, tránh bị gián đoạn.

+ Nhất thiết phải bồi dưỡng, tập huấn kỹ cho đội ngũ cán bộ nhân viên các thao tác, sử dụng, những điều cần chú ý khi trang bị thêm phương tiện, thiết bị mới cho đơn vị. Những việc này nếu chỉ trông chờ, ỷ lại vào kỹ thuật viên tin học thì công việc dễ bị gián đoạn do số lượng đội ngũ này có hạn, công việc nhiều. Mọi người nắm được kỹ thuật, tính năng, tác dụng, các thao tác sử dụng, những hư hỏng thường gặp, cách khắc phục... làm chủ được máy móc, thiết bị sẽ chủ động được công việc, giúp cho việc hoàn thành, hoàn thành tốt nhiệm vụ. Tổng công ty có thể đưa những nhân viên, cán bộ này đi tập huấn hoặc cử những nhân viên đã có kinh nghiệm, chuyên môn giỏi về đây chia sẻ kinh nghiệm và hướng dẫn cho những cán bộ, nhân viên mới.

+ Hình thức đào tạo có thể áp dụng: Bên cạnh những hình thức đào tạo tập trung, đào tạo chính quy, đào tạo tại chức thì trong bối cảnh hiện nay Viettel Post nên áp dụng hình thức đào tạo chỉ việc, kèm cặp hướng dẫn phân chia đào tạo nâng cao năng lực, kỹ năng thành những nhóm nhỏ tại chính đơn vị công tác.

Cách làm này vừa tiết kiệm thời gian lại có hiệu quả cao, sát thực tế nhưng bên cạnh đó người học cần có chọn lọc tránh học cả những điểm tiêu cực của người chỉ dạy. Trong công tác tin học hóa bán hàng, các nhân viên kinh doanh có thể tranh thủ học hỏi trong những lúc rảnh rỗi để nâng cao kỹ năng tin học không nên ỷ lại vào trưởng nhóm, trưởng bộ phận.

### ***3.2.3 Chú trọng thực hiện đánh giá chất lượng nguồn nhân lực***

Để phát triển nguồn nhân lực của Viettel Post cần thực hiện nhiều biện pháp khác nhau trong đó có việc nghiên cứu đánh giá nguồn nhân lực với các nội dung như thể lực, trí lực, phẩm chất đạo đức v.v. tùy theo mục đích, yêu cầu mà việc đánh giá phải đáp ứng được mục tiêu, chiến lược của Viettel Post. Đặc biệt Viettel Post cần có những tiêu chí xác định nguồn nhân lực chất lượng cao. Cụ thể

Tiêu chí xác định nguồn nhân lực chất lượng cao bao gồm:

- Là những người có trình độ học vấn từ đại học, hoặc người lao động lành nghề có trình độ từ trung học trở lên. Đây là tiêu chí cứng thể hiện bản chất cơ bản của nguồn nhân lực chất lượng cao. Trình độ học vấn được xác định bởi mặt bằng chung của khu vực và thế giới; được đánh giá theo lứa tuổi hoặc ngành nghề, thậm chí theo cấp học.
- Là người có trình độ nghiệp vụ chuyên môn kỹ thuật chuyên ngành cao hơn mức trung bình nguồn nhân lực của một quốc gia, vùng, lãnh thổ. Đây là tiêu chí quyết định chất lượng nguồn lực, nó được thể hiện được sự gắn kết giữa trình độ và kỹ năng của chất lượng nguồn nhân lực.
- Là người có phẩm chất năng lực thực tế, có tính sáng tạo, giải quyết mọi vấn đề nhanh chóng và có hiệu quả; là lực lượng nòng cốt có khả năng tổ chức trong hoạt động tập thể nhằm tạo ra nhiều sản phẩm có ích cho xã hội. Đây là tiêu chí quan trọng được thể hiện dưới dạng sở thích cá nhân, tập quán, phong cách, đạo đức, truyền thống văn hóa... Trước diễn biến, biến động của các tình huống trong tất cả các lĩnh vực hoạt động, tiêu chí này nói lên vai trò người cầm đầu thể hiện bản chất cao của nguồn nhân lực.
- Là người có yếu tố sức khỏe để đáp ứng các hoạt động trong lĩnh vực kinh tế xã hội. Đây là chỉ số phát triển của con người để đánh giá nguồn nhân lực chất lượng cao; tiêu chí này bao gồm các trạng thái tinh thần và thể chất xã hội; ngoài ra các tiêu chí cơ bản phản ánh bản chất bên ngoài của con người như chiều cao, cân nặng, bệnh tật, tuổi thọ... Tiêu chí sức khỏe còn thể hiện sự dẻo dai, sức chịu đựng, sự tập trung trí tuệ để mang lại lợi ích kinh tế – xã hội.



Tiêu chí định lượng bao gồm: Nguồn chất lượng cao được xác định bởi số lượng con người nhất định trong từng giai đoạn phát triển hoặc trong các ngành nghề của một quốc gia, vùng lãnh thổ.

### ***3.2.4 Nâng cao chất lượng tuyển dụng lao động***

#### *Mục tiêu của giải pháp*

Nâng cao chất lượng của hoạt động tuyển dụng NNL, tiết kiệm chi phí đào tạo lại, tuyển chọn được những LĐ trình độ cao tạo nguồn bổ sung nâng cao CLNNL bền vững, đáp ứng nhu cầu hiện tại và tương lai của DN.

#### *Nội dung của giải pháp*

(i) *Khai thác tối đa các nguồn tuyển và xây dựng những kênh thu hút NNL riêng:*

Viettel Post cần chủ động đầu tư để tạo nguồn tuyển dụng cho DN, nâng cao CLNNL ngay từ khâu tuyển dụng. Trên thực tế, việc tiếp nhận sinh viên thực tập tại DN là không nhiều, nếu DN có kế hoạch tiếp nhận sinh viên thực tập thì có thể đầu tư cho nguồn đối tượng này. Thế mạnh về sự năng động, sức trẻ, nhiệt huyết, lòng yêu nghề, tinh thần học hỏi, không ngại khó khăn v.v... có tác dụng rất đáng kể đối với chất lượng LĐ. Sử dụng được nguồn tuyển này sẽ đem lại hiệu quả không nhỏ trong công việc, đặc biệt trong tuyển dụng, nó sẽ là nguồn tuyển chất lượng và cũng rất dồi dào. Ví dụ như có thể ưu tiên cấp học bổng, tuyển thẳng thực tập sinh nếu có GPA từ 3.2, IELTS trên 6.5,.....

Những sinh viên khi đến Viettel Post thực tập sẽ được giao việc cụ thể và đánh giá kết quả được giao, từ đó, Viettel Post sẽ chọn ra được những sinh viên giỏi, có năng lực, có tiềm năng. Sau khi kết thúc chương trình thực tập sinh, Viettel Post có thể “chiêu mộ” những sinh viên đó về làm cho mình. Do đã thực tập tại Viettel Post nên những sinh viên này đã có những hiểu biết nhất định về DN, công việc, tương đối biết việc, quen việc nên sẽ dễ dàng khi bắt đầu làm việc chính thức và điều này cũng giúp nhân lực mới đỡ mất thời gian hòa nhập, DN tiết kiệm được kinh phí cho việc đào tạo.

(ii) Hoàn thiện các tiêu chí đánh giá ứng viên và tiêu chí đánh giá công tác tuyển dụng nhân lực

- Cụ thể hóa các tiêu chí xác định năng lực ứng viên, ví dụ:

*Đối với vị trí nhân viên giao nhận hàng:*

Đối với công việc vận chuyển hàng hóa, điều kiện tuyển dụng sẽ không quá khắt khe nhưng ứng viên vẫn phải đáp ứng các tiêu chuẩn như sau:

- Trình độ chuyên môn: Người vận chuyển hàng hóa phải có bằng tốt nghiệp trung học, tức trình độ văn hóa đạt 12/12.
- Kỹ năng: Kỹ năng giao tiếp tốt luôn là lợi thế cho bất kỳ công việc nào. Tính chất công việc thường xuyên phải kiểm tra, ghi nhận hàng hóa nên ứng viên cần có chữ viết sạch, đẹp và rõ ràng. Ngoài ra cũng cần có bằng lái xe máy (ở một số vị trí lái xe sẽ yêu cầu nhân viên có thêm bằng lái xe tải, xe phân khối lớn,...).
- Kinh nghiệm: Ít nhất một năm làm nhân viên vận chuyển hàng hóa
- Phẩm chất: Nhanh nhẹn, cẩn thận, trung thực, nghiêm túc trong công việc, có sức khỏe

*Đối với vị trí nhân viên chăm sóc khách hàng:*

Nhân viên chăm sóc khách hàng cần phải đáp ứng các kỹ năng sau:

- Kỹ năng giao tiếp để giao tiếp hiệu quả với khách hàng
- Kỹ năng xử lý vấn đề để giải quyết thỏa đáng những khiếu nại, vấn đề khách gặp phải
- Kỹ năng làm việc dưới áp lực: Nhân viên chăm sóc khách hàng phải chịu áp lực từ cấp trên, từ KPI và lớn nhất là từ phía khách hàng. Có những vị khách khó tính và việc chăm sóc họ không bao giờ là công việc dễ dàng
- Kỹ năng làm việc nhóm để phối hợp với các bộ phận khác giải quyết vấn đề cho khách và cải thiện chất lượng dịch vụ

Các điều kiện về tác phong, tính cách: Nhân viên chăm sóc khách hàng là bộ mặt của công ty nên họ luôn cần ăn mặc gọn gàng, lịch sự, lời nói nhẹ nhàng, hòa nhã, cần tạo được thiện cảm đối người tiếp xúc thông qua từng cử chỉ, hành động.

Người làm chăm sóc khách hàng cũng cần có tính nhẫn nại và linh hoạt khi tiếp xúc với khách hàng.

*Đối với bộ phận logistics*

Với từng vị trí công việc trong ngành logistics sẽ có những yêu cầu khác nhau về nghiệp vụ, kỹ năng. Ví dụ như khi tuyển dụng các vị trí như:

1. Nhân viên Xuất Nhập Khẩu (Import/Export Executive):

Ứng viên phải đáp ứng các tiêu chuẩn hiểu biết về Chính sách với các mặt hàng xuất nhập khẩu: xem loại hàng có được phép xuất-nhập? hay xuất nhập khẩu có điều kiện? (hạn ngạch quota hoặc giấy phép, chuyên ngành) hay cấm xuất-nhập khẩu? Các Bộ nào quản lý nhóm ngành hàng nào? Quy trình xuất khẩu –nhập khẩu hàng hóa, dịch vụ ra sao: các bước quy chuẩn để xuất khẩu hoặc nhập khẩu một lô hàng tại cửa khẩu, ngoài cửa khẩu hoặc tại chỗ.

2. Nhân viên Phòng Thanh toán Quốc tế tại Ngân hàng

Những nhân viên này phải có kiến thức chủ yếu trong mảng Thanh toán quốc tế, hiểu các quy định, các chuẩn mực trong Thanh toán quốc tế giữa các ngân hàng, giữa ngân hàng và khách hàng. Nắm vững về một số phương thức thanh toán quốc tế chính nhất: L/C: Letter of Credit; T/T: Telegraphic transfer; Collection (D/P, D/A) hay CAD... Trong từng phương thức, cần nắm rõ các phân loại, nội dung, cách vận hành, chi phí, quy trình mở-nhận-thanh toán, cách check nội dung Và một điều không kém phần quan trọng đây là kỹ năng giao tiếp tiếng anh phải tốt .

Bên cạnh đó cũng đưa ra những nguyên tắc định mức lao động cụ thể như:

**Bảng 3. 1: Bảng minh họa định mức lao động cụ thể**

Nguyên tắc	Cụ thể
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Theo khối lượng</li> <li>- Áp dụng cho sản xuất hoặc dịch vụ, tăng theo mức độ thành thạo của nhân viên</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 40 sản phẩm/ca/ người</li> <li>- 140 sản phẩm/ca/ dây chuyền</li> <li>- 20 khách hàng phục vụ/ ngày</li> </ul>

- Theo hệ chỉ tiêu hệ suất	Tập hợp các chỉ tiêu kinh doanh và số lượng khách hàng
- Áp dụng cho khối kinh doanh	
- Theo đối tượng phục vụ	5 nhân viên nhân sự phục vụ 70 nhân sự trong công ty
- Áp dụng cho khối gián tiếp	

### 3.2.5 Một số giải pháp khác

#### *Về chăm sóc sức khỏe cho người lao động*

Tăng cường vai trò các tổ chức đoàn thể trong DN trong các hoạt động truyền thông, giáo dục thực hiện nội dung về an toàn LĐ, sức khỏe LĐ cho toàn bộ DN. Thực hiện các biện pháp tuyên truyền, nâng cao nhận thức của NLĐ trong việc tự bảo vệ sức khỏe cho bản thân; động viên, khuyến khích NLĐ chủ động tham gia đầy đủ, định kỳ các buổi khám sức khỏe do DN hay địa phương tổ chức, hoặc theo nhu cầu cá nhân NLĐ.

- Xây dựng bếp ăn tập thể thay vì trả trợ cấp ăn trưa.
- Khảo sát và lên thực đơn thay đổi thường xuyên, vừa đảm bảo cung cấp đủ dinh dưỡng cho NLĐ, vừa tăng tính đa dạng, hấp dẫn với mọi người trong công ty.
- Tích cực tổ chức các hoạt động thể dục thể thao, nâng cao sức khỏe. Phát động phong trào thể dục thể thao trên diện rộng bằng cách hỗ trợ kinh phí hoạt động cho các câu lạc bộ thể thao trong DN.
- Bên cạnh đó, công ty cần thường xuyên tổ chức giao lưu bóng đá, bóng bàn, cầu lông với các DN bạn, nhưng có cơ cấu giải thưởng để tăng tính cạnh tranh và nâng cao tinh thần đoàn kết.

#### *Xây dựng Văn hóa doanh nghiệp*

- Công ty có thể tự xây dựng hoặc thuê chuyên gia xây dựng một chương trình cụ thể về văn hóa doanh nghiệp. Tạo ra cơ chế nội bộ bảo vệ những người dám nói, dám đấu tranh phê bình thẳng thắn, tích cực tự phê bình và phê bình những hành động có tác động tiêu cực đến văn hóa doanh nghiệp.

- Xây dựng các tiêu chí cụ thể đánh giá việc thực hiện văn hóa doanh nghiệp để đem lại hiệu quả cao hơn. Có các cơ chế cụ thể về khen thưởng, kỉ luật đối với các cá nhân và đơn vị trong tổ chức trong quá trình thực hiện văn hóa doanh nghiệp.
- Xây dựng được các tấm gương tiêu biểu để mỗi thành viên học tập, phấn đấu, noi theo. Các tấm gương nên là những lãnh đạo Công ty thành đạt có thể trước đây hoặc hiện tại đang làm việc tại Công ty.
- Nên xây dựng thành một cuốn sổ tay văn hóa doanh nghiệp nhỏ gọn để người lao động có thể mang theo bên mình. Trong quá trình thực hiện văn hóa doanh nghiệp phải luôn duy trì, bổ sung và phát triển những cái tích cực, đánh giá, nhìn nhận, đề xuất và thay đổi những hạn chế, những cái lỗi thời, lạc hậu để bắt kịp với xu thế chung của xã hội.

### 3.3 Một số kiến nghị

Theo báo cáo từ Vụ Bưu chính, tính đến ngày 30-9-2021, số lượng doanh nghiệp bưu chính lũy kế đã cán mốc 650 doanh nghiệp, tăng 67 doanh nghiệp so với cuối năm 2020. Sức ép cạnh tranh lớn đòi hỏi mỗi doanh nghiệp trong ngành phải liên tục đầu tư, ứng dụng công nghệ mới nhất cũng như đưa ra các giải pháp sáng tạo. Sự tham gia của đông đảo các doanh nghiệp khiến cho bức tranh thị trường bưu chính ngày một sôi động, nhưng kèm theo đó là sự cạnh tranh ngày càng gay gắt, đòi hỏi từng doanh nghiệp phải nỗ lực để tồn tại và phát triển. Thế nhưng trên thị trường cũng có cả những doanh nghiệp tham gia cung ứng dịch vụ bưu chính khi chưa có giấy phép khiến cho hoạt động bưu chính trở nên khó kiểm soát hơn.... Như vậy, ngày càng có nhiều đối thủ cạnh tranh xuất hiện trên thị trường nên công ty phải nhạy bén với thời cuộc để có thể nắm bắt được cơ hội đến với mình.

Trước hết, Tổng công ty cần hoàn thiện các chính sách đãi ngộ, chính sách lương, thưởng, bảo hiểm... để thu hút được lao động có trình độ và tay nghề cao. Hoàn thiện chính sách này cũng góp phần hoàn thiện công tác tuyển dụng nguồn nhân lực của Công ty. Không ngừng trang bị và nâng cao kiến thức chuyên môn cho đội ngũ cán bộ làm công tác tuyển dụng. Công ty cần dành thời gian ưu tiên hơn nữa cho công

tác tuyển dụng nhất là việc chuẩn bị địa điểm thi tuyển. Hiện tại, công ty vẫn chưa có một địa điểm cố định cho công tác tuyển dụng nên chất lượng tuyển dụng bị ảnh hưởng. Trong quá trình phỏng vấn tuyển dụng, nên để ứng viên thể hiện hết năng lực bản thân mình, ban tuyển dụng không nói quá nhiều, dành thời gian khai thác thông tin, năng lực của ứng viên.

Giáo dục ở Việt Nam còn rất nhiều bất cập, học vẫn chưa đi đôi với hành, còn quá nặng về lý thuyết nên sau quá trình học tập trong nhà trường học sinh, sinh viên ra trường vẫn không đáp ứng đủ các yêu cầu của công việc, nghề nghiệp từ đó ảnh hưởng rất lớn tới chất lượng và hiệu quả của quá trình tuyển dụng. Nhà nước cần quan tâm hơn nữa đến hệ thống giáo dục và đào tạo để nâng cao dân trí, nâng cao ý thức xã hội, đồng thời cung cấp cho xã hội đặc biệt là doanh nghiệp những lao động có năng lực thực sự. Để đảm bảo được điều này thì phải nâng cao hệ thống giáo dục cả về cơ sở vật chất và đội ngũ giáo viên nhằm đào tạo con người cả về chất lượng và kiến thức chuyên môn. Nhà nước cần có chính sách hỗ trợ sinh viên tiếp xúc với thực tế tại các Công ty ngay từ năm thứ 2, thứ 3 để sớm làm quen với công việc thực tế, để sau khi tốt nghiệp ra trường họ không lúng túng và có thể dễ dàng tiếp thu công việc.

Đặc biệt, Nhà nước cũng nên quản lý chặt chẽ hơn các trung tâm giới thiệu việc làm, để các trung tâm này thực sự là cầu nối hiệu quả giữa người lao động và các doanh nghiệp để khi 2 bên cần, không phải lo lắng về hiện tượng những trung tâm lừa đảo kiếm tiền, chuộc lợi... Có rất nhiều những trung tâm cung cấp nhân lực làm ăn chân chính, bên cạnh đó cũng không ít những trung tâm lừa đảo. Vì vậy, các cơ quan Nhà nước cần tìm hiểu và kiểm soát các trung tâm này trong quá trình cấp phép và hoạt động.

Ngoài những rủi ro về mặt pháp lý do các văn bản quy phạm pháp luật còn “kẽ hở”, hoặc có sự chồng chéo dẫn đến cách hiểu và áp dụng không thống nhất, thực tế còn cho thấy, hàng lậu, hàng cấm có thể lọt vào quy trình giao nhận, chuyển phát của các doanh nghiệp bưu chính - đây là rủi ro thường trực khiến nhiều doanh nghiệp bưu chính lớn cũng phải dè chừng. Để giảm thiểu rủi ro, các doanh nghiệp bưu chính lớn

như Viettel Post cần chủ động phòng ngừa, ngăn chặn các rủi ro theo 3 nguyên tắc: từ chối chấp nhận vận chuyển đối với những mặt hàng cấm gửi theo quy định của pháp luật; đối với những mặt hàng không có giấy tờ hoặc có nghi ngờ về tính hợp pháp của chứng từ hóa đơn, hoặc có nghi ngờ là hàng cấm gửi..., Viettel Post cần phối hợp với các cơ quan chức năng thực hiện kiểm tra trước khi chấp nhận vận chuyển; khi người gửi cung cấp đầy đủ giấy tờ nhưng nếu doanh nghiệp phát hiện giấy tờ không đúng với thực tế hàng hóa thì cũng từ chối vận chuyển.

Những nguyên tắc đề ra để phòng ngừa rủi ro rất quan trọng và cần thiết, tuy nhiên, thực tế cho thấy, rất khó để doanh nghiệp bưu chính xác định được nguồn gốc hàng hóa, giấy tờ chứng minh cho hàng hóa, nguồn gốc hàng hóa là thật. Rủi ro là vẫn có hàng lậu, hàng cấm lọt được lên xe chuyển phát. Liên tiếp trong thời gian qua, nhiều vụ việc vi phạm đã bị lực lượng chức năng phát hiện và xử lý. Hoạt động trong lĩnh vực dịch vụ, Viettel Post luôn mong muốn có sự vào cuộc mạnh mẽ của lực lượng chức năng với hành lang pháp lý đầy đủ để làm rõ sai phạm và xử lý thật nghiêm.

## KẾT LUẬN

Mặc dù ý thức được tầm quan trọng của đội ngũ nhân lực bưu chính - chìa khóa để hội nhập thành công nhưng không phải lúc nào nguồn lực này cũng được quan tâm và đầu tư thích đáng. Sự hạn chế về chất lượng nguồn nhân lực cũng như thiếu các cơ sở đào tạo chuyên ngành bưu chính là bài toán khó mà các doanh nghiệp bưu chính đã phải đối mặt nhiều năm qua. Thị trường đang mở ra nhiều cơ hội kinh doanh mới, các dịch vụ bưu chính đã áp dụng công nghệ mới, dần chuyển sang những dịch vụ giá trị gia tăng, ví dụ: dịch vụ thư trực tiếp (Direct mail), DataPost, thương mại điện tử,... Các giải pháp về đổi mới chính sách phát triển nguồn nhân lực, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực cần được thực hiện một cách thường xuyên, linh hoạt và phối hợp cùng với nhau để đạt được hiệu quả cao nhất.

Trong khuôn khổ luận văn tác giả đưa ra cái nhìn chung bao quát về chất lượng nguồn nhân lực của Tổng Công ty cổ phần bưu chính Viettel - Viettel Post. Trên cơ sở đánh giá những tồn tại hạn chế và phân tích những nguyên nhân cùng với mục tiêu nâng cao chất lượng nhân lực tại Viettel Post trong giai đoạn tới tác giả xin đưa ra một số giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực để ngày một phù hợp với tình hình phát triển hiện nay.

Mặc dù tác giả đã rất cố gắng nhưng do thời gian nghiên cứu có hạn kiến thức và kinh nghiệm còn nhiều hạn chế nên luận văn khó tránh khỏi các thiếu sót. Kính mong nhận được sự đóng góp của quý thầy, cô giáo để đề tài được hoàn thiện hơn. Xin chân thành cảm ơn.



## DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1]. Nguyễn Thị Minh An (2013), *Bài giảng Quản trị nguồn nhân lực*, Học viện công nghệ bưu chính viễn thông, Hà Nội.
- [2]. Trần Xuân Cầu, Mai Quốc Chánh (2008), *Giáo trình Kinh tế nguồn nhân lực*, Nxb Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
- [3]. Trần Kim Dung (2018), *Quản trị nguồn nhân lực*, NXB Tổng hợp TP HCM.
- [4]. Nguyễn Văn Điềm, Nguyễn Ngọc Quân (2012), *Giáo trình quản trị nhân lực*, Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
- [5]. Lê Thị Hồng Điệp (2005), *Phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao để hình thành nền kinh tế tri thức ở Việt Nam*, Luận án tiến sĩ kinh tế chính trị, Trung tâm đào tạo bồi dưỡng giảng viên lý luận chính trị, Đại học Quốc gia, Hà Nội.
- [6]. Hà Văn Hội (2006), *Quản trị nguồn nhân lực*, Học viện công nghệ Bưu chính Viễn thông, Hà Nội.
- [7]. Nguyễn Khắc Hoàn (2010), “ *Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên. Nghiên cứu trường hợp tại ngân hàng thương mại cổ phần Á Châu, Thừa Thiên Huế* ”, Tạp chí khoa học Đại học Huế, số 60, trang 24-26.
- [8]. Nguyễn Thu Hiền (2016), Luận văn thạc sĩ “ *Đào tạo nguồn nhân lực tại Tổng Công ty cổ phần bưu chính Viettel* ”, Trường Đại học Kinh tế – Đại học quốc gia Hà Nội, Hà Nội.
- [9]. Trịnh Hoàng Lâm (2021), *Một số giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực Việt Nam trong bối cảnh hội nhập*, Tạp chí Lao động & xã hội online.
- [10]. Ngọc Linh (2021), *Viettel Post quan tâm đời sống người lao động trong đại dịch Covid-19*, Báo điện tử Quân Khu Hai.
- [11]. Lê Thị Mỹ Linh (2009), *Phát triển nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam trong quá trình hội nhập kinh tế*, Luận án Tiến sĩ Kinh tế lao động, Đại học Kinh tế Quốc dân.
- [12]. Bùi Xuân Phong, Vũ Trọng Phong, Hà Văn Hội (2012), *Quản trị nguồn nhân sự trong doanh nghiệp bưu chính viễn thông*, Nhà xuất bản Bưu điện, Hà Nội.

- [13]. Bùi Xuân Phong (2010), *Quản trị kinh doanh bưu chính viễn thông*, Nhà xuất bản Bưu điện, Hà Nội.
- [14]. Bùi Thị Quyên (2018), *Giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực bưu chính việt nam thời kỳ hội nhập*, Báo điện tử Economics-Society.
- [15]. Nguyễn Tiệp (2011), *Giáo trình nguồn nhân lực*, Nhà xuất bản Lao động - Xã hội, Hà Nội.
- [16]. Duy Thành (2021), *Viettel chỉ có thể xuất sắc nếu có những người xuất sắc*, Báo điện tử Quân đội Nhân Dân.
- [17]. Nguyễn Minh Thu (2020), Luận văn thạc sĩ “*Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại tổng công ty cổ phần Bia – Rượu – Nước giải khát Hà Nội*”, Trường Đại học Ngoại Thương, Hà Nội.
- [18]. Đinh Văn Toàn (2010), *Phát triển nguồn nhân lực tại tập đoàn điện lực Việt Nam*, Luận án Tiến sỹ, Đại học Kinh tế Quốc dân.
- [19]. Vũ Hồng Trang (2020), Luận văn thạc sĩ “*Giải pháp phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao cho doanh nghiệp Việt Nam trong thời kỳ hội nhập quốc tế và cuộc cách mạng công nghiệp 4.0*”, Trường đại học Ngoại Thương, Hà Nội.

## PHỤ LỤC

### PHIẾU KHẢO SÁT Ý KIẾN CÁN BỘ CÔNG NHÂN VIÊN

Kính chào Anh/chị. *“Trước tiên xin gửi lời cảm ơn chân thành đến quý Anh/chị vì đã nhận lời giúp đỡ hoàn thành chương trình khảo sát này, sự giúp đỡ của Anh/chị có giá trị vô cùng lớn đối với tác giả trong thời điểm này. Một lần nữa xin tỏ lòng biết ơn đối với quý Anh/chị”*. Tôi hiện đang làm đề tài luận văn *“Chất lượng nguồn nhân lực tại Tổng Công ty cổ phần bưu chính Viettel - Viettel Post”* thông tin mà Anh/chị cung cấp sẽ là nguồn tài liệu quý để tôi hoàn thiện được luận văn của mình. Mọi thông tin Anh/chị cung cấp sẽ được giữ bí mật.

Giới tính: Nam ☐ Nữ ☐

Tuổi: .....

Đơn vị công tác: .....

Thời gian làm việc: .....

1. Anh/chị thấy công việc hiện tại có phù hợp với chuyên ngành được đào tạo không?

Rất phù hợp	<input type="checkbox"/>	Phù hợp	<input type="checkbox"/>
Hơi phù hợp	<input type="checkbox"/>	Ít phù hợp	<input type="checkbox"/>
Không phù hợp	<input type="checkbox"/>	Ý kiến khác	<input type="checkbox"/>

2. Anh/chị thấy các điều kiện làm việc, chế độ đãi ngộ đối với người được công ty đảm bảo như thế nào?

1	Đảm bảo rất đầy đủ	<input type="checkbox"/>
2	Đảm bảo bình thường	<input type="checkbox"/>
3	Chỉ đảm bảo một phần	<input type="checkbox"/>
4	Không đảm bảo	<input type="checkbox"/>

3. Làm việc ở công ty, anh/chị thấy cơ hội phát triển của mình như thế nào?

1	Phát triển rất tốt	<input type="checkbox"/>
2	Phát triển bình thường	<input type="checkbox"/>
3	Ít phát triển	<input type="checkbox"/>
4	Không phát triển được	<input type="checkbox"/>
5	Không trả lời	<input type="checkbox"/>

4	Đánh giá về công tác đánh giá đánh giá cán bộ, công nhân viên	Kết quả trả lời			
	Xin vui lòng cho biết ý kiến về việc đánh giá cán bộ, công nhân viên tại công ty đã đảm bảo được thực hiện công bằng, chính xác và phù hợp, tạo động lực cho nhân viên phấn đấu bằng cách đánh dấu vào các số <b>Đảm bảo rất chính xác, phù hợp: 1</b> <b>Đảm bảo bình thường: 2</b> <b>Chỉ đảm bảo một phần: 3</b> <b>Không đảm bảo: 4</b>	<b>Đảm bảo rất chính xác, phù hợp</b>	<b>Đảm bảo bình thường</b>	<b>Chỉ đảm bảo một phần</b>	<b>Không đảm bảo</b>
	Mức độ đảm bảo công tác đánh giá nhân lực tại công ty đã đảm bảo được thực hiện công bằng, chính xác và phù hợp, tạo động lực cho nhân viên phấn đấu	1	2	3	4

5. Anh/chị có quan tâm đến nguyện vọng gắn bó lâu dài trong công ty?

1	Rất quan tâm	<input type="checkbox"/>
2	Quan tâm	<input type="checkbox"/>
3	Ít quan tâm	<input type="checkbox"/>
4	Không quan tâm	<input type="checkbox"/>

6. Kiến nghị của anh/chị với công ty:

.....

.....

.....

.....

.....

*Cảm ơn Anh/chị đã tham gia trả lời khảo sát!*