

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

**PHẠM YẾN CHI**

**NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC  
TẠI CÔNG TY TNHH NHÀ NƯỚC MỘT THÀNH  
VIÊN THƯƠNG MẠI VÀ XUẤT NHẬP KHẨU  
VIETTEL**

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

**HÀ NỘI - 2023**

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

**PHẠM YẾN CHI**

**NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC  
TẠI CÔNG TY TNHH NHÀ NƯỚC MỘT THÀNH  
VIÊN THƯƠNG MẠI VÀ XUẤT NHẬP KHẨU  
VIETTEL**

**Chuyên ngành                    : Quản trị nhân lực**  
**Mã số                                : 8340404**

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

**NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: PGS.TS. HOÀNG THANH TÙNG**

**HÀ NỘI - 2023**

## **LỜI CAM ĐOAN**

Học viên xin cam đoan Luận văn này là công trình nghiên cứu thực sự của cá nhân tôi, chưa được công bố trong bất cứ một công trình nghiên cứu nào. Các số liệu, nội dung được trình bày trong luận văn này là hoàn toàn hợp lệ và đảm bảo tuân thủ các quy định về bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ.

Học viên xin chịu trách nhiệm về đề tài nghiên cứu của mình.

**Tác giả**

**Phạm Yên Chi**

## MỤC LỤC

|  |     |
|--|-----|
| LỜI CAM ĐOAN .....   | i   |
| MỤC LỤC.....   | ii  |
| DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT .....  | vi  |
| DANH MỤC BẢNG, BIỂU ĐỒ.....  | vii |
| LỜI MỞ ĐẦU .....   | 1   |
| CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC CỦA DOANH NGHIỆP ..... | 8   |
| 1.1. Một số khái niệm cơ bản .....   | 8   |
| 1.1.1. Nhân lực và nguồn nhân lực .....  | 8   |
| 1.1.2. Chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.....                             | 10  |
| 1.1.3. Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực .....                                      | 13  |
| 1.2. Tiêu chí đánh giá chất lượng nguồn nhân lực.....                                | 14  |
| 1.2.1. Thể lực.....  | 14  |
| 1.2.2. Trí lực.....  | 15  |
| 1.2.3 Tâm lực. ....  | 17  |
| 1.2.4. Cơ cấu nguồn nhân lực.....  | 18  |
| 1.3. Các hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.....        | 19  |
| 1.3.1. Tuyển dụng nhân lực đảm bảo chất lượng.....                                   | 19  |
| 1.3.2. Phân công bố trí sử dụng lao động.....  | 20  |
| 1.3.3. Đào tạo và phát triển nhân lực .....  | 21  |
| 1.3.4. Chính sách đãi ngộ nhân lực .....   | 23  |
| 1.3.5.Chính sách chăm sóc sức khỏe thể chất.....                                     | 23  |
| 1.3.6. Hoạt động xây dựng văn hóa lành mạnh trong doanh nghiệp .....                 | 26  |

|   |           |
|---|-----------|
| 1.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của doanh nghiệp .....  | 28        |
| 1.4.1. Các nhân tố bên ngoài doanh nghiệp .....   | 28        |
| 1.4.2. Các nhân tố bên trong doanh nghiệp.....  | 29        |
| 1.5. Kinh nghiệm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của một số doanh nghiệp và bài học rút ra cho ngành .....   | 31        |
| 1.5.1. Kinh nghiệm nâng cao chất lượng NNL tại một số doanh nghiệp .....  | 31        |
| 1.5.2. Bài học kinh nghiệm rút ra cho tại Công Ty TNHH Nhà Nước MTV & XNK Viettel .....   | 33        |
| <b>CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC VÀ HOẠT ĐỘNG NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH NHÀ NƯỚC MTV &amp; XNK VIETTEL .....</b> | <b>36</b> |
| 2.1. Giới thiệu tổng quan về Công Ty TNHH Nhà Nước MTV & XNK Viettel.....   | 36        |
| 2.1.1. Quá trình phát triển và quy mô hoạt động công ty .....   | 36        |
| 2.1.2. Đặc điểm và năng lực của Công ty.....  | 37        |
| 2.1.3. Chức năng của từng bộ phận.....  | 38        |
| 2.1.4. Kết quả hoạt động và định hướng phát triển.....  | 47        |
| 2.2. Thực trạng chất lượng NNL tại Công Ty TNHH Nhà Nước MTV & XNK Viettel. ....  | 50        |
| 2.2.1. Thực trạng về thể lực của người lao động .....   | 50        |
| 2.2.2. Thực trạng về trí lực của người lao động.....  | 51        |
| 2.2.3. Thực trạng về tâm lực .....  | 55        |
| 2.2.4. Thực trạng về cơ cấu nguồn nhân lực tại đơn vị.....  | 58        |
| 2.3. Các hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công Ty TNHH Nhà Nước MTV & XNK Viettel.....  | 60        |
| 2.3.1. Tuyển dụng nhân lực đảm bảo chất lượng.....  | 60        |

|  |           |
|--|-----------|
| 2.3.2 Thực trạng về bố trí sử dụng nhân lực .....  | 70        |
| 2.3.3. Đào tạo và phát triển nhân lực .....  | 71        |
| 2.3.4. Chính sách đãi ngộ nhân lực .....   | 81        |
| 2.3.5. Chính sách chăm sóc sức khỏe thể chất.....  | 84        |
| 2.3.6. Hoạt động xây dựng văn hóa lành mạnh trong doanh nghiệp .....   | 87        |
| 2.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp .....                         | 91        |
| 2.4.1. Các nhân tố bên ngoài doanh nghiệp .....  | 91        |
| 2.4.2. Các nhân tố bên trong doanh nghiệp.....   | 92        |
| 2.5. Đánh giá chung .....  | 93        |
| 2.5.1. Ưu điểm.....  | 93        |
| 2.5.2. Một số hạn chế còn tồn tại .....  | 95        |
| 2.5.3. Nguyên nhân gây ra hạn chế.....   | 97        |
| <b>CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC CỦA CÔNG TY TNHH NHÀ NƯỚC MTV &amp; XNK VIETTEL.....</b> | <b>98</b> |
| 3.1. Mục tiêu phát triển và phương hướng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực đến năm 2025 .....                     | 98        |
| 3.1.1. Mục tiêu phát triển .....   | 98        |
| 3.1.2. Phương hướng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực đến năm 2025..  | 100       |
| 3.2. Giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại CÔNG TY TNHH NHÀ NƯỚC MTV & XNK VIETTEL .....                | 101       |
| 3.2.1. Nâng cao chất lượng tuyển dụng nhân lực.....  | 101       |
| 3.2.2. Nâng cao bố trí sử dụng NLĐ.....  | 103       |
| 3.2.3. Nâng cao chất lượng đào tạo và phát triển nhân lực.....   | 104       |
| 3.2.4. Nâng cao chất lượng sức khỏe thể chất .....   | 106       |
| 3.2.5. Nâng cao chất lượng văn hóa doanh nghiệp tại Công ty .....  | 108       |
| 3.2.6. Nâng cao chất lượng chính sách lương, thưởng, phúc lợi,.. .....   | 109       |

|                                   |     |
|-----------------------------------|-----|
| KẾT LUẬN .....                    | 111 |
| DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO ..... | 112 |
| PHỤ LỤC .....                     |     |

**DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT**

| <b>TỪ VIẾT TẮT</b>  | <b>NỘI DUNG ĐẦY ĐỦ</b>       |
|---|------------------------------|
| CBCNV   | Cán bộ công nhân viên        |
| NNL   | Nguồn nhân lực               |
| NN  | Nhà nước                     |
| MTV   | Một thành viên               |
| TM & XNK  | Thương mại và Xuất nhập khẩu |
| TNHH  | Trách nhiệm hữu hạn          |
| Công ty TNHH Nhà nước Một thành viên Thương Mại và Xuất nhập khẩu Viettel | Viettel Commerce             |
| Viettel Commerce  | Tên công ty                  |
| CNTT  | Công nghệ thông tin          |
| SL  | Số lượng                     |



## **DANH MỤC BẢNG, BIỂU ĐỒ**

|   |    |
|---|----|
| Bảng 1.1. Phân loại sức khỏe cho người lao động.....  | 24 |
| Bảng 2.1. Kết quả hoạt động của công ty từ năm 2020-2022.....   | 47 |
| Bảng 2.2. Tình hình sức khỏe của người lao động tại công ty trong gian đoạn năm 2020-2022.....          | 50 |
| Bảng 2.3. Cơ cấu nhân lực theo trình độ học vấn.....  | 51 |
| Bảng 2.4. Cơ cấu nhân lực theo trình độ chuyên môn tại Công ty giai đoạn 2020-2022.....                 | 53 |
| Bảng 2.5. Cơ cấu nguồn nhân lực theo thâm niên làm việc tại ViettelCommerce giai đoạn 2020 – 2022 ..... | 54 |
| Bảng 2.6. Thái độ tại nơi làm việc của người lao động .....   | 56 |
| Bảng 2.7. Cơ cấu độ lao động của công ty .....  | 58 |
| Bảng 2.8. Quy trình tuyển dụng và phân cấp trách nhiệm cụ thể.....                                      | 63 |
| Bảng 2.9. Tình hình công tác tuyển dụng nhân sự của công ty năm 2022 ....                               | 69 |
| Bảng 2.10. Khảo sát ý kiến về quá trình tuyển dụng của Công ty.....                                     | 70 |
| Bảng 2.11. Kết quả khảo sát nội dung của các chương trình đào tạo chuyên môn, nghiệp vụ.....            | 81 |
| Bảng 2.12. Tính hữu ích của chương trình đào tạo này.....   | 81 |
| Bảng 2.13. Khảo sát về mức thu nhập của người lao động .....  | 84 |
| Bảng 2.14. Đánh giá của nhân viên về mức lương chi trả.....   | 84 |
| Bảng 2.15. Kết quả sử dụng chương trình Bảo hiểm sức khỏe .....   | 86 |
| Bảng 2.16. Khảo sát về việc sử dụng các trang bị an toàn lao động được Công ty cấp phát .....           | 89 |
| Biểu đồ 2.1. Hiệu quả của các nguồn tuyển dụng.....   | 65 |
| Biểu đồ 2.2. Tỷ lệ mức độ hài lòng của nhân viên .....  | 90 |
| Sơ đồ 2.1. Sơ đồ cơ cấu bộ máy tổ chức tại công ty.....   | 38 |

## LỜI MỞ ĐẦU

### 1. Lý do chọn đề tài

Nguồn nhân lực là tài sản quý báu, quan trọng nhất trong quá trình phát triển của doanh nghiệp, nó góp phần tạo nên văn hóa của tổ chức. Tuy nhiên nền kinh tế ngày càng phát triển và thế giới đang dần hội nhập chuyển đổi số đòi hỏi đội ngũ lao động phải không ngừng nâng cao chất lượng về tâm lực, trí lực và cả thể lực thì mới có thể đáp ứng được những yêu cầu ngày càng cao của doanh nghiệp. Nhận thức được vấn đề đó, việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại mỗi doanh nghiệp luôn được đề cao và đặt lên hàng đầu bởi vì đây cũng là một trong những yếu tố quyết định đến doanh thu, vị thế của doanh nghiệp trên thị trường lao động.

Là một công ty trực thuộc tập đoàn hàng đầu về công nghệ Viettel, do tập đoàn sở hữu 100% vốn điều lệ Công ty TNHH NN MTV Thương mại & Xuất nhập khẩu Viettel luôn không ngừng đổi mới, cập nhật xu thế thị trường nhằm khẳng định uy tín ở Việt Nam về chất lượng sản phẩm mang đến với khách hàng, luôn mở rộng phạm vi kết nối mang sản phẩm sánh vai với các nước cường quốc năm châu.

Trong thời gian gần đây, việc cạnh tranh trên thị trường công nghệ đặc biệt là ngành CNTT đang diễn ra vô cùng gay gắt. Mặt khác nhà nước đang đẩy mạnh chuyển đổi số điều này đòi hỏi người lao động sẽ phải có những kỹ năng và trình độ chuyên môn cao thì mới có thể thích nghi được với xu thế trên thế giới. Vì vậy việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực là vấn đề rất cần thiết được các nhà lãnh đạo trong công ty quan tâm hàng đầu

Qua quá trình học tập tại Trường Đại học Lao động Xã hội, tiếp thu được nhiều kiến thức, kinh nghiệm quý từ các Thầy Cô, nhận thức được tầm quan trọng của việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công Ty TNHH

Nhà Nước MTV & XNK Viettel, tác giả chọn đề tài nghiên cứu : “Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công Ty TNHH Nhà Nước MTV & XNK Viettel” làm đề tài luận văn thạc sỹ. Qua nghiên cứu, tác giả mong muốn có thể đề xuất các giải pháp thiết thực nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Công Ty TNHH Nhà Nước MTV & XNK Viettel, đáp ứng được yêu cầu đổi mới và phát triển của Doanh nghiệp

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

Trong những năm qua, đã có rất nhiều công trình nghiên cứu về nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong tổ chức điều này chứng tỏ nguồn nhân lực là nguồn lực quan trọng nhất của một quốc gia, đặc biệt là trong một tổ chức. Bên cạnh đó Chất lượng nguồn nhân lực cũng có vai trò đặc biệt quan trọng đối với bất kỳ cơ quan, đơn vị, tổ chức nào. Việc nghiên cứu và vận dụng lý thuyết nâng cao chất lượng nguồn nhân lực vào thực tiễn được nhiều tác giả quan tâm.

“Quản trị nhân sự tại Công ty Cổ phần Kinh doanh khí hóa lỏng miền Bắc”, Cao Tuấn Anh, Luận văn thạc sĩ Đại học Quốc Gia Hà Nội, Trường đại học Kinh tế, 2015. Tác giả đã nghiên cứu và phân tích thực trạng công tác quản trị nguồn nhân lực, làm rõ ưu nhược điểm và nguyên nhân, những bài học kinh nghiệm rút ra từ thực trạng quản trị nhân lực “ [1]

Tác giả Phạm Văn Sơn (2015) với bài “7 giải pháp nâng cao chất lượng nhân lực Việt Nam”, trên Báo Giáo dục thời đại. Tác giả đã đưa ra các nhóm giải pháp để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực gồm: “Nâng cao trình độ học học vấn và kỹ năng lao động, khuyến khích lao động tự học, gắn chiến lược phát triển nhân lực với chiến lược phát triển kinh tế – xã hội, trọng nhân tài và xây dựng xã hội học tập, cải thiện thông tin về thị trường lao động, mở rộng hợp tác quốc tế”. [18]

Tác giả Phạm Minh Hoàng nhận thức được tầm quan trọng của công

tác nâng cao chất lượng đội ngũ nhân lực với sự tồn tại, phát triển và thành công của doanh nghiệp. Kết hợp với tình hình thực tế của công ty cổ phần chứng khoán MBS, tác giả đã lựa chọn đề tài: “Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực công ty cổ phần chứng khoán MBS” (2019 ) làm luận văn thạc sỹ [17]

“Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại trường cao đẳng nghề công nghiệp In” (2015), Trần Thị Thùy Linh. Luận văn đã hệ thống hóa và phát triển những vấn đề lý luận về chất lượng nguồn nhân lực nói chung và chất lượng nguồn nhân lực trong một đơn vị sự nghiệp nói riêng. Luận văn đã đi sâu vào phân tích, đánh giá thực trạng nguồn nhân lực, chất lượng nguồn nhân lực và công tác nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Trường Cao đẳng Nghề Công nghiệp In. Thông qua luận văn đề xuất những giải pháp cơ bản nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại trường Cao đẳng Nghề Công nghiệp In trong giai đoạn phát triển sắp tới.[22]

Tác giả Trần Thị Kiều Nga (2019) với đề tài: “Phát triển nguồn nhân lực khoa học ở học viện chính trị quốc gia Hồ Chí Minh”, luận án tiến sĩ, tác giả đã luận giải làm rõ cơ sở lý luận, kinh nghiệm thực tiễn về phát triển 4 nguồn nhân lực khoa học trường đào tạo, bồi dưỡng cán bộ lãnh đạo, từ đó rút ra những kinh nghiệm tham chiếu. [21]

Trong quyển luận văn “ Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại công ty Cổ phần Hai Bốn Bảy” của tác giả Nguyễn Thị Thanh Tâm (2019) đã tiến hành thu thập thông tin, tìm hiểu và phân tích thực trạng chất lượng nguồn nhân lực của Công ty Cổ phần Hai bốn bảy.Trên cơ sở phân tích, đánh giá, chỉ ra những thành công đạt được, những hạn chế và tìm ra những nguyên nhân của các hạn chế trong hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Công ty Cổ phần Hai bốn bảy. Luận văn đã đề xuất một số giải pháp nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực nhằm đảm bảo mục tiêu, chiến

lược phát triển của công ty trong hiện tại cũng như trong tương lai. [13]

Trần Hoàng Việt Vân đã đề cập đến chính sách và giải pháp thu hút, duy trì, đào tạo nguồn nhân lực nhằm hoàn thiện nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trên cả ba phương diện thể lực, trí lực và tâm lực; điều chỉnh hợp lý quy mô, cơ cấu nguồn nhân lực một cách bền vững và hiệu quả với đề tài nghiên cứu “ Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại trường Đại học Kỹ thuật Công nghiệp Thái Nguyên” (2014).[20]

Qua các công trình nghiên cứu trên có thể thấy các tác giả đã tổng quan cho người đọc những kiến thức lý luận cơ bản về nguồn nhân lực; Các vấn đề về nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại các doanh nghiệp. Tuy nhiên, các nghiên cứu mới chỉ ra các tiêu chí chung của chất lượng nguồn nhân lực. Trong khi đối với mỗi đơn vị, mỗi tổ chức cần phải xây dựng các tiêu chí riêng căn cứ vào đặc điểm tình hình và điều kiện của riêng đơn vị, tổ chức mình. Do vậy, tôi đã chọn đề tài “Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công Ty TNHH Nhà Nước MTV & XNK Viettel” có ý nghĩa thiết thực cả về khoa học và thực tiễn để góp phần giải quyết một số bất cập về nâng cao chất lượng NNL còn tồn tại trong Công ty

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

#### ***3.1. Mục đích nghiên cứu***

- Đề xuất các giải pháp nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công Ty TNHH Nhà Nước MTV & XNK Viettel

#### ***3.2 Nhiệm vụ nghiên cứu***

- Hệ thống hóa cơ sở lý luận về nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong tổ chức,

- Nghiên cứu thực trạng chất lượng nguồn nhân lực và các hoạt động nâng cao chất lượng tại Công Ty TNHH Nhà Nước MTV & XNK Viettel. Chỉ ra những ưu điểm hạn chế và nguyên nhân của những hạn chế đó.

- Đề xuất các giải pháp nhằm nâng cao chất lượng của người lao động

tại Công Ty TNHH Nhà Nước MTV & XNK Viettel.

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

##### **4.1 Đối tượng nghiên cứu**

Chất lượng nguồn nhân lực và hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại doanh nghiệp.

##### **4.2 Phạm vi nghiên cứu**

- Phạm vi không gian: Nghiên cứu được thực hiện tại Công Ty TNHH Nhà Nước MTV & XNK Viettel

- Phạm vi thời gian: Luận văn sử dụng số liệu thứ cấp trong khoảng thời gian từ 2021-2023; số liệu sơ cấp thu thập trong 6 tháng đầu năm 2023; các giải pháp đề xuất với khoảng thời gian đến năm 2025.

#### **5. Phương pháp nghiên cứu**

\* Phương pháp thu thập thông tin, các số liệu thống kê trong Công ty:

Tác giả tiến hành thu thập số liệu có liên quan đến chất lượng nguồn nhân lực và các hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Công ty qua các năm.

\* Phương pháp thống kê, phân tích:

+ Nguồn số liệu thứ cấp: Được thu thập từ các sách, báo, tạp chí, công trình nghiên cứu có liên quan đến chất lượng nguồn nhân lực và các hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực; các báo cáo tổng kết và các báo cáo định kỳ từ các đơn vị trong phạm vi nghiên cứu.

+ Nguồn số liệu sơ cấp: Được thu thập thông qua phương pháp khảo sát và điều tra xã hội học, tổng số phiếu 200 phiếu, đối tượng được khảo sát là các viên chức, người lao động đang làm việc tại Công ty. ( 30 phiếu cho cán bộ quản lý các cấp, 170 phiếu cho người lao động)

Luận văn dùng phương pháp thống kê bằng phần mềm Excel để tính toán tần xuất các biến trên cơ sở dữ liệu sơ cấp và thứ cấp thu thập được, từ

đó phân tích thực trạng chất lượng nhân lực, các nhân tố ảnh hưởng đến chất lượng nhân lực của công ty qua đó thấy được những mặt đạt được, hạn chế trong việc nâng cao chất lượng trong Công Ty TNHH Nhà Nước MTV & XNK Viettel.

Phương pháp, tổng hợp, so sánh đánh giá: 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 phúc lợi trong việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.

## **6. Điểm mới của luận văn**

- Giá trị lý luận: Hệ thống hoá một số vấn đề lý luận cơ bản về công tác nâng cao chất lượng người lao động tại doanh nghiệp. Hệ thống các vấn đề lý luận về nâng cao chất lượng NNL, làm rõ thêm về nội dung nâng cao chất lượng NNL trong doanh nghiệp. Đề tài góp phần làm phong phú thêm nguồn lý luận và thực tiễn cho các nghiên cứu khoa học khác về vấn đề nâng cao chất lượng NNL trong tương lai.

- Giá trị thực tiễn: Phân tích, đánh giá thực trạng nâng cao chất lượng NNL, làm rõ những ưu điểm, hạn chế, tìm ra nguyên nhân của những hạn chế, kết quả nghiên cứu của luận văn là căn cứ đưa ra các giải pháp về công tác nâng cao chất lượng NNL tại công ty .

## **7. Bố cục của luận văn**

Ngoài phần Mở đầu và Kết luận, danh mục, danh mục tài liệu tham khảo, các phụ lục đính kèm Luận văn được trình bày trong 3 chương:

Chương 1: Cơ sở lý luận về nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của doanh nghiệp.

Chương 2: Thực trạng chất lượng nguồn nhân lực và hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công Ty TNHH Nhà Nước MTV & XNK Viettel.

Chương 3: Các giải pháp nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực

của Công Ty TNHH Nhà Nước MTV & XNK Viettel



# CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC CỦA DOANH NGHIỆP

## 1.1. Một số khái niệm cơ bản

### 1.1.1. Nhân lực và nguồn nhân lực

Nhân lực là tất cả các tiềm năng của con người trong một tổ chức trong đó bao gồm trí lực và tâm lực, tức là tất cả các thành viên trong doanh nghiệp sử dụng kiến thức, khả năng làm việc, sức khỏe, hành vi ứng xử và giá trị đạo đức để thành lập, duy trì và cùng nhau phát triển doanh nghiệp.

Nguồn lực này ngày càng phát triển cùng với sự phát triển của con người, thực tế cho thấy nhân lực đóng vai trò vô cùng quan trọng vì nó góp phần tạo nên sự hưng thịnh của một tổ chức hay doanh nghiệp, trong sản xuất nhân lực đóng vai trò là trung tâm của mọi yếu tố. Khi không có nhân lực, mọi yếu tố khác sẽ không được vận hành, sử dụng vào sản xuất.

Thuật ngữ “ nguồn nhân lực “ đã xuất hiện từ rất lâu. 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 việc quản lý NNL với nhiều phương thức mới mang tính mềm dẻo, linh hoạt cùng với sự giúp đỡ của công nghệ 4.0 đã 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.

Nguồn nhân lực còn có thể hiểu là nguồn lực của con người, và nó được xem xét ở nhiều khía cạnh. Thứ nhất đó là nguồn nhân lực nằm trong bản thân mỗi người, thứ hai hiểu là tổng thể nguồn lực của cá nhân có khả năng tạo ra của cải vật chất, tinh thần cho xã hội.

Một số định nghĩa về nguồn nhân lực như sau :

Dương Thị Vân (2011), đã nói trong “ Phương pháp luận phát triển nguồn nhân lực”: “Nguồn nhân lực là tất cả những kiến thức, kỹ năng, kinh

nghiệm, năng lực và tính sáng tạo của con người có quan hệ tới sự phát triển của mỗi cá nhân và của đất nước”. Như vậy, ở đây nguồn lực con người được coi như một nguồn vốn bên cạnh các loại vốn vật chất khác: vốn tiền tệ, công nghệ, tài nguyên thiên nhiên.[7]

Theo quan điểm của GS.TS. Lê Hữu Tăng trong chương trình Khoa học Công nghệ cấp Nhà nước KX – 07 thì “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 phẩm chất, thái độ, phong cách làm việc” [11]

Theo GS.TS.Phạm Minh Hạc: “NNL là tổng thể các tiềm năng lao động của một nước hoặc một địa phương, tức nguồn lao động được chuẩn bị (ở các mức độ khác nhau) sẵn sàng tham gia một công việc lao động nào đó, tức là những người lao động có kỹ năng (hay khả năng nói chung), bằng con đường đáp ứng được yêu cầu của cơ chế chuyển đổi cơ cấu lao động, cơ cấu kinh tế theo hướng CNH, HĐH” [16].

Tuy có nhiều khai niệm khác nhau được nghiên cứu dưới các góc độ, các cách tiếp cận khác nhau nhưng các khái niệm trên đều thống nhất nội dung cơ bản:

Theo nghĩa rộng đó nguồn cung cấp sức lao động cho sản xuất xã hội, cung cấp nguồn lực con người cho sự phát triển, còn theo nghĩa hẹp là 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.

Trong doanh nghiệp, nguồn nhân lực là tất cả người lao động tham gia trực tiếp vào quá trình sản xuất cũng như điều hành, quản lý tại doanh nghiệp có mối quan hệ lao động với chủ doanh nghiệp. Nguồn nhân lực trong doanh nghiệp là yếu tố cấu thành, quyết định sự tồn tại và phát triển của doanh

nghiệp.

Nguồn nhân lực được biểu hiện trên hai mặt:

**Về số lượng** được tính bằng tổng số người trong độ tuổi lao động đang làm việc tại doanh nghiệp và số người bên ngoài tham gia vào các hoạt động của doanh nghiệp theo quy định của nhà nước. Có thể hiểu số lượng nguồn nhân lực là tất cả mọi cá nhân tham gia vào hoạt động của doanh nghiệp, ở bất cứ vị trí nào (cả trong và ngoài doanh nghiệp) mang tính ổn định đều được xem là nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.

**Về chất lượng**, đó là sức khỏe và trình độ chuyên môn, kiến thức và trình độ lành nghề của người lao động. Nguồn lao động là tổng số những người trong độ tuổi lao động quy định đang tham gia lao động hoặc đang tích cực tìm kiếm việc làm.

Vai trò của nhân lực trong sản xuất là vô cùng quan trọng, nhân lực là yếu tố trung tâm trong mọi yếu tố khác của sản xuất. Khi không có nhân lực, mọi yếu tố khác sẽ không được vận hành, sử dụng vào sản xuất. Chính vì vậy nhân lực luôn là yếu tố được các doanh nghiệp chú trọng quan tâm đầu tư đào tạo, nâng cao cả về chất và về lượng.

### ***1.1.2. Chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.***

Hiện nay có rất nhiều tài liệu định nghĩa về chất lượng nguồn nhân lực đồng nghĩa với việc chúng ta có thể tiếp cận chúng ở nhiều khía cạnh khác nhau.

Theo Đỗ An Khánh Ly chất lượng nguồn nhân lực có thể được hiểu là: “trạng thái nhất định của nguồn nhân lực thể hiện mối quan hệ giữa các yếu tố cấu thành bên trong của nguồn nhân lực”. Có thể thấy “chất lượng nguồn nhân lực” là một khái niệm có nội hàm rất rộng, là một trong những yếu tố để đánh giá nguồn nhân lực. [8]

Theo giáo trình Nguồn nhân lực, Đại học Lao động Xã hội (2011) thì: “Chất lượng NNL là khái niệm tổng hợp về những người thuộc NNL được thể

hiện ở các mặt sau đây: sức khỏe của người lao động, trình độ văn hóa, trình độ chuyên môn kỹ thuật, năng lực thực tế về tri thức, kỹ năng nghề nghiệp, tính năng động xã hội (gồm khả năng sáng tạo, sự linh hoạt, nhanh nhẹn trong 11 công việc,...), phẩm chất đạo đức, tác phong, thái độ đối với công việc, môi trường làm việc, hiệu quả hoạt động lao động của NNL và thu nhập mức sống và mức độ thỏa mãn nhu cầu cá nhân (gồm nhu cầu vật chất và nhu cầu tinh thần của người lao động” [9]

Theo Vũ Thị Ngọc Phùng thì: “Chất lượng nguồn nhân lực được đánh giá qua trình độ học vấn, chuyên môn và kỹ thuật của người lao động cũng như sức khỏe của họ”. Theo quan điểm này thì chất lượng nguồn nhân lực được đánh giá thông qua các tiêu chí: trình độ học vấn, chuyên môn và kỹ năng (thuộc trí lực) và sức khỏe (thuộc thể lực).[24]

Chất lượng nguồn nhân lực thể hiện ở khả năng làm việc, sự phối hợp của các khả năng lao động. Để đánh giá được chất lượng đó, chủ doanh nghiệp phải xem xét cả một quá trình làm việc của người lao động sau đó đưa ra những ưu nhược điểm và từ đó sẽ tìm những cách để phát triển những lợi thế của người lao động, khắc phục những điểm yếu. Chất lượng của đội ngũ lao động trong doanh nghiệp cao hay thấp chủ yếu phụ thuộc vào trình độ quản lý nguồn nhân lực trong doanh nghiệp đó

Có thể thấy “chất lượng nguồn nhân lực” là một khái niệm có nội hàm rất rộng, đây là một trong những yếu tố để đánh giá nguồn nhân lực. Vì vậy theo cách tiếp cận của luận văn, có thể nói tóm gọn *chất lượng nguồn nhân lực là mức độ đáp ứng về khả năng làm việc của người lao động trên các phương diện : thể lực, trí lực, tâm lực so với yêu cầu công việc cụ thể nhằm đạt được mục tiêu chung của doanh nghiệp là càng ngày càng phát triển.* Chất lượng NNL thể hiện mối quan hệ giữa các yếu tố cấu thành nên bản chất bên trong của NNL, bao gồm:

*Thể lực* : Thể lực được xem là thước đo chuẩn cho chất lượng nguồn nhân lực. Người lao động cần đảm bảo được sức khỏe về mặt thể chất, tinh thần và xã hội, sự dẻo dai, linh hoạt khả năng vận động của trí tuệ, biên tư duy thành hành động thực tiễn. Thể lực là điều kiện đảm bảo cho người lao động có thể đáp ứng được những sự khắc nghiệt của môi trường lao động. Thể lực còn là điều kiện quan trọng để phát triển trí lực bởi sức mạnh trí tuệ của con người chỉ có thể phát huy được lợi thế trên nên thể lực khỏe mạnh. Tuy nhiên, một thực tế hiện nay là thể lực của người lao động Việt Nam tuy có tăng so với trước nhưng vẫn còn khá thấp so với các nước trong khu vực và thế giới. Người lao động Việt Nam từ thời cha ông ta có tầm vóc nhỏ bé, sức khỏe yếu hơn so với các nước khác trong khu vực vì thế gây ảnh hưởng không nhỏ đến quá trình lao động đặc biệt là khi xuất khẩu lao động. Vì vậy nâng cao thể lực nguồn nhân lực là một nhiệm vụ rất quan trọng để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, tạo tiền đề phát huy có hiệu quả tiềm năng của nhân lực.

*Trí lực* : là năng lực của trí tuệ, quyết định phần lớn khả năng lao động sáng tạo của con người, được coi là yếu tố quan trọng hàng đầu của nguồn nhân lực bởi mọi hoạt động của con người đều phải thông qua bộ não xử lý . Thực tế cho thấy những người có chuyên môn cao sẽ dễ tìm việc hơn các cá nhân không lành nghề. Thêm vào đó, mức thu nhập của người mạnh về trí lực cũng cao hơn. Chính vì vậy, Giáo dục được xem là căn cứ cốt lõi trong quá trình tìm kiếm người lao động và luôn được nhà nước đầu tư mạnh. Đây chính là nhân tố đặc lực trong việc phát triển nền kinh tế - xã hội.

*Tâm lực* : Tâm lực được hình thành và biểu hiện từ bên trong mỗi con người, là những giá trị chuẩn mực đạo đức, phẩm chất tốt đẹp và sự hoàn thiện nhân cách của con người. Những giá trị đó gắn liền với năng lực tư duy và hành động cụ thể của con người, tạo nên chất lượng của nguồn nhân lực. Cũng có thể hiểu đơn giản, tâm lực chính là tinh thần, thái độ của người lao

động đối với công việc, người lao động nếu có ý thức công việc đặt hết tâm huyết vào công việc thì kết quả sẽ tốt hơn rất nhiều so với những người có thái độ hời hợt, không nghiêm túc. Tâm lực là những yếu tố vô hình không thể định lượng được bằng những con số cụ thể như: Phẩm chất đạo đức, văn hóa, ý thức tổ chức kỷ luật, tự giác trong lao động, biết tiết kiệm, có tinh thần trách nhiệm trong công việc, có tinh thần hợp tác, tác phong làm việc khẩn trương, chính xác, có lương tâm nghề nghiệp.... là yếu tố rất quan trọng quy định bản tính của nguồn nhân lực và đóng vai trò quyết định sự phát triển bền vững của doanh nghiệp. Một tồn tại lâu nay của lao động Việt Nam là ý thức, tác phong làm việc chưa cao, còn tình trạng nhiều lao động chưa có tác phong công nghiệp, giờ “cao su”, vi phạm kỉ luật lao động, không có ý thức bảo vệ tài sản chung, tham ô, tham nhũng, trốn việc, làm việc riêng trong thời gian lao động,... Điều này gây thiệt hại không nhỏ cho các doanh nghiệp, khiến các doanh nghiệp nước ngoài e ngại khi có ý định đầu tư vào Việt Nam. Do vậy, cần nâng cao chất lượng NNL để NNL Việt Nam không chỉ mạnh về trí lực, thể lực mà còn đảm bảo tâm lực.

### ***1.1.3. Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực***

Nâng cao chất lượng NNL là một hoạt động cần thiết đối với mỗi tổ chức, doanh nghiệp. Đó là quá trình lên kế hoạch, xây dựng và thực hiện các hoạt động nhằm nâng cao mức độ đáp ứng về khả năng làm việc của nhân. Việc nâng cao chất lượng NNL được thực hiện thông qua đào tạo, bồi dưỡng, chăm sóc sức khỏe về thể lực và tinh thần, tạo điều kiện thuận lợi về môi trường làm việc (cung cấp phương tiện lao động, có chế độ chính sách hợp lý,..). Hằng năm sẽ có những hoạt động teambuilding nhằm gắn kết đội ngũ nhân viên, có các chương trình bảo vệ sức khỏe bản thân và người thân nhằm kích thích động cơ, thái độ làm việc của NLD, để NLD phát huy hết khả năng, đem hết sức mình nhằm hoàn thành chức năng, nhiệm vụ được giao.

Từ những luận điểm trên, có thể hiểu rằng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp thực chất là làm thay đổi về chất lượng nguồn nhân lực theo hướng tiến bộ để đáp ứng mục tiêu phát triển của doanh nghiệp và cá nhân người lao động

## **1.2. Tiêu chí đánh giá chất lượng nguồn nhân lực**

### **1.2.1. Thể lực**

Thể lực là nói đến sức khỏe của người lao động bao gồm 2 yếu tố vật chất lẫn tinh thần và phải đảm bảo được sự cân bằng, hài hòa giữa hai yếu tố. Để Nâng cao sức khỏe chúng ta cần nâng cao sự phát triển hài hòa của con người cả về sức khỏe thể chất, sức khỏe tinh thần và sức khỏe xã hội.

- Sức khỏe thể chất là trạng thái hoạt động thoải mái một cách toàn diện về thể chất, tinh thần và xã hội. Sức khỏe thể chất được thể hiện một cách tổng quát đây là sự sáng khoái và thoải mái về thể chất, thoải mái và sáng khoái càng dễ khiến bạn khỏe mạnh. Sự thoải mái về thể chất là sức lực của cơ thể, sự nhanh nhẹn, dẻo dai, khả năng có thể chống lại các yếu tố gây bệnh, kèm theo đó là khả năng chịu đựng được các yếu tố, điều kiện khắc nghiệt của môi trường đem lại ảnh hưởng đến sức khỏe con người. những yếu tố quyết định đến sức khỏe thể chất gồm: môi trường kinh tế - xã hội, môi trường vật lý và đặc điểm, ứng xử của mỗi cá nhân đối với cuộc sống của bản thân. Cụ thể về những yếu tố quyết định đến sức khỏe thể chất như sau: Giáo dục, tình trạng việc làm, thu nhập, địa vị, mạng lưới xã hội, môi trường vật lý, môi trường xã hội, chăm sóc sức khỏe, dịch vụ chăm sóc sức khỏe, kỹ năng ứng phó, giới tính, văn hóa,...

- Sức khỏe tinh thần : Ngoài sức khỏe thể chất thì còn sức khỏe tinh thần, đây là khái niệm ám chỉ tình trạng tâm thần và cảm xúc tốt nhất của mỗi cá nhân. Sức khỏe tinh thần là sự biểu hiện của nếp sống lành mạnh, văn minh và có đạo đức. Cơ sở của sức mạnh tinh thần là sự thăng bằng và hài hoà

trong hoạt động tinh thần giữa lý trí và tình cảm.

- Sức khỏe xã hội biểu hiện qua sự cân bằng giữa cá nhân và cộng đồng. Người lao động phải hòa nhập với những người xung quanh như bạn bè, đồng nghiệp, ông, bà, cha hoặc mẹ. Càng hòa nhập với mọi người và nhận được sự yêu mến từ những người xung quanh sẽ chứng minh người lao động có sức khỏe xã hội tốt.

Có thể nói sức khỏe là yếu tố quan trọng không thể thiếu khi đánh giá chất lượng nguồn nhân lực bởi không có sức khỏe con người sẽ không thể lao động, tạo ra của cải vật chất cho xã hội. Các tổ chức doanh nghiệp cần chú trọng có những chính sách tốt để đảm bảo được sức khỏe tốt cho người lao động.

### **1.2.2. Trí lực**

Như đã nói trí lực được xem là một trong những nhóm *tiêu chí đánh giá chất lượng nguồn nhân lực* hàng đầu. Cụ thể, tại nhóm tiêu chí này sẽ phải xem xét các nhân tố về trình độ học vấn, chuyên môn và kỹ năng mềm. Trí lực được hình thành và phát triển thông qua con đường giáo dục, đào tạo và thực tế lao động. Trí lực của con người chính là kiến thức của nhân loại được mỗi người tiếp thu, kế thừa và phát triển một cách sáng tạo, có chọn lọc. Đánh giá trình độ của người lao động cần phải xét trên 03 yếu tố, cụ thể như sau:

*Trình độ học vấn*: là khả năng về tri thức và kỹ năng để có thể tiếp thu những kiến thức cơ bản về chuyên môn kỹ thuật, nghiệp vụ. Trình độ học vấn là tiêu chí quan trọng đánh giá chất lượng nguồn nhân lực. Năng lực trí tuệ của con người hiện nay biểu hiện ở khả năng sáng tạo.

Ngày nay, khi trình độ học vấn của người lao động ngày càng được nâng cao thì các doanh nghiệp khi tuyển dụng đều chú trọng đến những ứng viên có thêm kỹ năng phụ trợ, đây là thước đo hiệu quả cao trong đánh giá trí



lực người lao động.

“Trí tuệ là sản phẩm sáng tạo về tinh thần của con người, thể hiện qua việc huy động có hiệu quả lượng tri thức tích lũy vào quá trình sáng tạo cái mới, nhằm cải biến tự nhiên, xã hội và bản thân con người trong sự phát triển ngày càng tiến bộ, văn minh” theo định nghĩa của TS Bùi Ngọc Lan [4].

- *Trình độ chuyên môn kỹ thuật* là tiêu chí quan trọng nhất khi đánh giá trí lực của người lao động. Đó là những kiến thức, kỹ năng và kỹ xảo cần thiết để đảm đương các chức vụ quản lý, kinh doanh và hoạt động nghề nghiệp, đánh giá trình độ chuyên môn cũng thông qua bằng cấp chuyên môn của người lao động, đã được đào tạo và thể hiện thông qua bằng cấp, chứng chỉ,... Trình độ chuyên môn chính là khả năng ứng dụng giữa lý thuyết với thực hành để tạo ra sản phẩm, dịch vụ cho doanh nghiệp; ngoài ra, còn thể hiện ở trình độ tay nghề của người lao động. Trình độ chuyên môn kỹ thuật là điều kiện đảm bảo cho nguồn nhân lực hoạt động mang tính chuyên môn hóa và chuyên nghiệp hóa.

Ngày nay, dựa vào trình độ chuyên môn kỹ thuật mà tổ chức, doanh nghiệp có những định hướng trong phát triển NNL của mình, đưa ra những giải pháp phù hợp để nâng cao chất lượng NNL. Ở phần lớn các doanh nghiệp nguồn nhân lực có trình độ chuyên môn cao thì doanh nghiệp đó phát triển nhanh.

- *Kỹ năng mềm* : Ngày nay khi tiến hành tuyển dụng nhân sự ngoài trình độ học vấn, kinh nghiệm làm việc thì doanh nghiệp còn rất chú trọng đến kỹ năng mềm của người lao động vì đó là một trong những công cụ để hỗ trợ con người làm việc. Kỹ năng mềm là thuật ngữ dùng để chỉ các kỹ năng như: kỹ năng sống, giao tiếp, lãnh đạo, làm việc theo nhóm, kỹ năng quản lý thời gian, tin học, ngoại ngữ ... là những kỹ năng thường không phải lúc nào cũng được học trong nhà trường, không liên quan đến kiến thức chuyên môn.

Nó hỗ trợ và làm hoàn thiện hơn năng lực làm việc của người lao động giúp người lao động dễ dàng tiến bộ, thăng tiến thông qua việc phát huy tiềm năng, nâng cao năng suất và hiệu quả công việc.

### **1.2.3 Tâm lực.**

Tâm lực là tinh thần trách nhiệm, tâm huyết của con người dành cho công việc mà họ được phân công. Tùy vào điều kiện mỗi tổ chức, doanh nghiệp xây dựng cho mình hệ thống các tiêu chí đánh giá tâm lực NNL: về thái độ, hành vi, trách nhiệm của người lao động.

Các tiêu chí đánh giá tâm lực gồm có:

- Đạo đức là hệ thống các quy tắc, chuẩn mực xã hội mà nhờ đó con người tự giác điều chỉnh hành vi của mình cho phù hợp với lợi ích của cộng đồng, của xã hội. Những biểu hiện chính của phẩm chất đạo đức trong công việc là: Tôn trọng pháp luật, nội quy lao động, quy chế hoạt động của tổ chức, lương thiện, cần kiệm, trung thực, có lối sống lành mạnh; lao động chăm chỉ, nhiệt tình, cẩn trọng; Có ý thức tập thể, đoàn kết, phấn đấu vì lợi ích chung; Có trách nhiệm với bản thân, với công việc và doanh nghiệp; Có tinh thần học hỏi, cầu tiến...

- Thái độ làm việc: Là nhận thức và ý thức của người lao động trong quá trình làm việc, phụ thuộc vào khí chất và tính cách mỗi cá nhân. Thể hiện qua trách nhiệm đối với công việc, sự sẵn sàng phối hợp, hợp tác, giúp đỡ đồng nghiệp, sự tự giác, nỗ lực cố gắng hoàn thành công việc được giao. Thái độ của người lao động thường thể hiện qua các khía cạnh sau:

+ Chủ động trong công việc: Có thể hiểu đơn giản đó là mức độ làm chủ công việc của người lao động, thể hiện ở việc người lao động tiếp cận công việc một cách chủ động, kiên trì trong việc khắc phục khó khăn phát sinh trong việc theo đuổi mục tiêu; chủ động tìm hiểu, giải quyết các vấn đề nảy sinh trong khi làm việc, chủ động đề xuất với cấp trên các phương án

nhằm cải thiện chất lượng, hiệu suất công việc của cá nhân và tập thể...

+ Thái độ với cấp trên: Tôn trọng, lịch sự, nghiêm túc, tiếp thu ý kiến, có trách nhiệm với nhiệm vụ được giao...

+ Thái độ với công việc: Thân ái, đoàn kết, sẵn sàng tương trợ, giúp đỡ lẫn nhau...

+ Thái độ với khách hàng: Tôn trọng, lịch sự, nhiệt tình, tận tâm phục vụ

Ngoài ra Dưới đây là tiêu chí cụ thể đánh giá về tâm lực:

Tỷ lệ lao động vi phạm nội quy, kỷ luật

$$= \frac{\text{Số lượng lao động vi phạm nội quy kỷ luật}}{\text{Tổng số lao động trong công ty}} \times 100$$

Tỉ lệ lao động vi phạm nội quy, quy luật càng cao thì chứng tỏ doanh nghiệp chưa làm tốt công tác quản lý nhân viên cần phải có những biện pháp phù hợp để nâng cao tâm lực. Để nâng cao tâm lực các doanh nghiệp thường thực hiện các biện pháp như:

+ Khuyến khích, khen thưởng đối với những tập thể, cá nhân tiêu biểu, gương mẫu trong chấp hành kỷ luật lao động.

+ Xử lý vật chất là biện pháp người sử dụng lao động áp dụng các hình thức của trách nhiệm kỷ luật đối với những người vi phạm kỷ luật lao động.

- Xây dựng văn hóa doanh nghiệp: Văn hóa doanh nghiệp hình thành và phát triển song song với quá trình phát triển của doanh nghiệp, là những giá trị cốt lõi, các quy tắc, phong cách quản lý, phương thức kinh doanh và hành vi, thái độ của mọi thành viên thuộc doanh nghiệp

- Ban hành quy định, quy chế chung, tổ chức các buổi trò chuyện giữa lãnh đạo và tập thể nhân viên để cùng nhau giải đáp những khúc mắc, cùng nhau xây dựng một doanh nghiệp phát triển lớn mạnh.

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

Cơ cấu nguồn nhân lực phải phù hợp với nhiệm vụ, mục tiêu của doanh nghiệp tức là thành phần, tỷ trọng, vai trò của các bộ phận nguồn nhân lực phải xuất phát từ nhiệm vụ, mục tiêu của doanh nghiệp. Bên cạnh đó, thông qua cơ cấu độ tuổi nhân lực, ta có thể đánh giá được chất lượng của nguồn lao động. Chẳng hạn, cơ cấu nhân lực ở độ tuổi thấp sẽ phản ánh sự thiếu kinh nghiệm chuyên môn, trình độ đào tạo thấp của người lao động.

Cơ cấu nguồn nhân lực được xác định theo nhiều tiêu chí khác nhau, có thể kể đến như theo độ tuổi, giới tính, trình độ văn hóa.

### **1.3. Các hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp**

#### ***1.3.1. Tuyển dụng nhân lực đảm bảo chất lượng***

Tuyển dụng nhân lực là quá trình tìm kiếm, thu hút, lựa chọn và đánh giá các ứng viên theo nhiều khía cạnh khác nhau dựa vào các yêu cầu của công việc, để tìm được những người phù hợp bổ sung lực lượng lao động cần thiết nhằm đáp ứng được yêu cầu sử dụng lao động của tổ chức. Quá trình tuyển dụng được coi là hoàn tất khi bao gồm cả hoạt động định hướng nhân viên, hướng dẫn nhân viên mới hòa nhập trong môi trường của tổ chức.

Đây cũng là một trong những hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, nhờ tuyển dụng mà Công ty có thể tuyển chọn được những nhân sự có trình độ, kỹ năng làm việc tốt. 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. 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. Có

rất nhiều phương pháp có thể thu hút nguồn nhân lực từ bên ngoài như đến các trường đại học, cao đẳng,.. tổ chức các buổi hội chợ việc làm, đăng thông tin tuyển dụng trên các phương tiện thông tin đại chúng,..

### ***1.3.2. Phân công bố trí sử dụng lao động***

Sau khi được tuyển dụng vào làm việc, người lao động sẽ được phân công công việc phù hợp với chuyên môn của mình. Sắp xếp, bố trí lao động hợp lý là biện pháp quan trọng để nâng cao chất lượng NNL. Người lao động được bố trí đúng người, đúng việc thì năng suất và hiệu quả lao động sẽ cao. Bên cạnh đó, các cơ hội thăng tiến trong công việc sẽ tạo được động lực phấn đấu cho người lao động.

Khi sắp xếp, bố trí lao động, Công ty luôn chú trọng ba vấn đề: “Thứ nhất, bố trí đúng người, đúng việc để người lao động vận dụng tốt kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm của mình trong công việc, phát huy được năng lực, sở trường của bản thân. Thứ hai, tạo ra môi trường làm việc tốt nhất để mọi người lao động cảm thấy thoải mái, an toàn từ đó phát huy tối đa năng lực của mình. Thứ ba, luôn đem đến những cơ hội thăng tiến trong tương lai để thu hút và giữ chân những lao động giỏi, bất kể ai có năng lực, làm việc tốt, có thái độ tốt trong công việc đều có cơ hội được thăng tiến ”. Quan điểm trên thể hiện sự quan tâm, tạo điều kiện của Công ty đối với việc nâng cao chất lượng NNL, tạo động lực làm việc và thể hiện sự đãi ngộ đối với những lao động giỏi, chất lượng.

Công ty chỉ tuyển dụng khi có nhu cầu, luôn tuyển đúng người đúng việc, tuyển dụng – đề bạt thăng tiến dựa vào năng lực chứ không dựa vào quan hệ. Công ty xây dựng cho mình bộ hồ sơ năng lực nhân viên tương đối hoàn chỉnh, đây là cơ sở để thực hiện các chính sách nhân sự trong Công ty. Do đó, việc bố trí, sử dụng lao động luôn được thực hiện công khai, minh bạch, dễ dàng nhận được sự đồng thuận của toàn thể CBCNV.

### ***1.3.3. Đào tạo và phát triển nhân lực***

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. Khi doanh nghiệp thực hiện “đào tạo” cần chú ý: 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

#### **1.3.4. Chính sách đãi ngộ nhân lực**

Chính sách đãi ngộ Đãi ngộ nhân sự là quá trình chăm lo đời sống vật chất và tinh thần của người lao động để người lao động có thể hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao và qua đó góp phần hoàn thành mục tiêu của doanh nghiệp. Chính sách đãi ngộ nhân lực giúp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực bởi vì

- Giúp tái tạo sức lao động: Trong quá trình làm việc, người lao động sẽ tiêu hao năng lượng, một chế độ đãi ngộ sẽ tạo điều kiện cho người lao động phục hồi sức lao động cả về tâm lực và trí lực.

- Giữ gìn và thu hút nhân lực cho doanh nghiệp. Trong bất kì công ty nào cũng sẽ có một số lượng thành phần người lao động có trình độ chuyên môn, tay nghề cao, họ được đánh giá là nhân sự Key và có vai trò rất quan trọng.

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 doanh nghiệp là hình thức đãi ngộ thực hiện bằng các công cụ tài chính, bao gồm nhiều loại khác nhau như tiền lương, tiền thưởng, phụ cấp, trợ cấp, cổ phần... Đãi ngộ phi tài chính được thực hiện thông qua hai hình thức là đãi ngộ qua công việc và qua môi trường làm việc nhằm đáp ứng những nhu cầu đời sống tinh thần của người lao động ngày càng cao và đa dạng như niềm vui trong cuộc sống, sự hứng thú, say mê làm việc, được đối xử công bằng, được kính trọng, được giao tiếp với mọi người... Đãi ngộ chăm sóc và bảo vệ sức khỏe cho người lao động

#### **1.3.5. Chính sách chăm sóc sức khỏe thể chất**

Thể lực là nói đến tình trạng sức khỏe của nguồn nhân lực, bao gồm nhiều yếu tố cả về thể chất lẫn tinh thần và phải đảm bảo được sự hài hòa giữa



bên trong và bên ngoài. Nâng cao sức khỏe là nâng cao sự phát triển hài hòa của con người cả về vật chất và tinh thần, đó là sức khỏe thể chất, sức khỏe tinh thần và sức khỏe xã hội.

Khi nói đến sức khỏe của nguồn nhân lực trong doanh nghiệp, hiện nay chủ yếu tiếp cận dưới góc độ sức khỏe thể chất. Để đánh giá tình trạng sức khỏe, trong y tế, người ta thường phân ra 4 nhóm sức khỏe sau đây:

- Sức khỏe tốt: Là những người đảm bảo các chỉ tiêu về chiều cao, cân nặng và các chỉ tiêu nhân trắc học khác, đồng thời không mắc các bệnh mãn tính và bệnh nghề nghiệp hoặc có mắc một số bệnh thông thường nhưng không ảnh hưởng đến lao động.

- Sức khỏe khá: Là những người đảm bảo các chỉ tiêu về nhân trắc học ở mức thấp hơn so với loại có sức khỏe tốt, đồng thời không mắc các bệnh mãn tính và bệnh nghề nghiệp.

- Sức khỏe trung bình: Là những người có đủ sức khỏe, khả năng làm được những công việc nhất định và có hạn chế nhất định về nhân trắc học và có thể mắc một hoặc một số bệnh tật.

- Sức khỏe kém: Là những người gặp nhiều khó khăn về thể lực, tinh thần khi phải đảm nhận thực hiện một công việc, các thông số về nhân trắc học hạn chế và mắc một số bệnh tật.

Theo hướng dẫn của Bộ Y tế tại Quyết định số 1613/BYT-QĐ ngày 15 tháng 8 năm 1997 về việc ban hành tiêu chuẩn phân loại sức khỏe để khám tuyển, khám định kỳ cho người lao động, đối với thể lực của người lao động ở các nghề, công việc được phân thành 5 loại:

**Bảng 1.1. Phân loại sức khỏe cho người lao động**

| Loại Sức khỏe | Nam | Nữ |
|---------------|-----|----|
|---------------|-----|----|

|   |            | Chiều cao ( cm) | Cân nặng ( kg) | Vòng ngực (cm) | Chiều cao ( cm) | Cân nặng ( kg) | Vòng ngực (cm) |
|---|------------|-----------------|----------------|----------------|-----------------|----------------|----------------|
| 1 | Rất khỏe   | ≥ 163           | ≥ 51           | ≥ 82           | ≥ 155           | ≥ 45           | ≥ 76           |
| 2 | Khỏe       | 158-162         | 47-49          | 79-81          | 151-154         | 43-44          | 74-75          |
| 3 | Trung Bình | 154-157         | 45-46          | 76-78          | 147-150         | 40-42          | 72-73          |
| 4 | Yếu        | 150-153         | 41-44          | 74-75          | 143-146         | 38-39          | 70-71          |
| 5 | Rất yếu    | Dưới 150        | Dưới 40        | Dưới 74        | Dưới 143        | Dưới 38        | Dưới 70        |

( Nguồn : Quyết định số 1613/BYT-QĐ)

Thực tế các doanh nghiệp thường tập trung vào các hoạt động chủ yếu sau để nâng cao thể lực NLD:

- Tổ chức khám sức khỏe định kỳ : Người lao động được lựa chọn cơ sở khám có cơ sở vật chất tốt (Tại Hà Nội và Hồ Chí Minh cơ sở khám chất lượng tương đương với đơn vị hiện tại là BV Đại học Y và Bệnh viện 175 trở lên, tại Tỉnh cơ sở khám tương đương bệnh viện đa khoa Tỉnh/TP).

- Mua gói bảo hiểm sức khỏe cho cán bộ nhân viên và người thân của họ để người lao động an tâm khi làm việc khi biết rằng sức khỏe của họ luôn được đảm bảo

- Tổ chức các hoạt động văn hóa, thể thao, vui chơi giải trí: Doanh nghiệp cần tổ chức công tác thể dục thể thao khuyến khích, khuyến khích, tạo điều kiện để người lao động giữ gìn sức khỏe, tham gia các hoạt động thể thao nâng cao sức khỏe.

- Khám sức khỏe định kỳ: Các doanh nghiệp có nghĩa vụ tổ chức khám sức khỏe định kỳ để theo dõi thông tin về thể lực người lao động. Hoạt động khám sức khỏe được tổ chức dưới dạng liên kết hợp tác với đơn vị y tế. Đây là việc làm rất cần thiết nhất là với những doanh nghiệp mà người lao động

làm việc trong môi trường nhiều yếu tố độc hại, nguy hiểm như xăng dầu, khai thác than,... Khám sức khỏe không chỉ nhằm khám, sàng lọc định kỳ các bệnh lý thường gặp theo từng độ tuổi, giới tính,... mà còn biết được tình trạng của cơ thể, dự báo các yếu tố nguy cơ bệnh lý có thể mắc phải. Vì vậy, việc kiểm tra, chăm sóc sức khỏe định kỳ cho người lao động đóng vai trò rất quan trọng đảm bảo nhân viên của các doanh nghiệp được theo dõi sức khỏe liên tục và toàn diện.

Thực hiện các chương trình về thể dục thể thao : Các doanh nghiệp lớn đã đầu tư xây dựng các khu vui chơi giải trí trong khuôn viên công ty như: sân bóng đá, bóng chuyền, sân bóng rổ, bóng bàn, khu nhà ăn, căng tin, phòng giáo dục đào tạo, trạm y tế,... Phổ biến nhất ở các doanh nghiệp là tổ chức thường kỳ các phong trào hoạt động vui chơi giải trí cho người lao động nhằm rèn luyện sức khỏe cũng như mang lại tinh thần sảng khoái sau một ngày làm việc.

### ***1.3.6. Hoạt động xây dựng văn hóa lành mạnh trong doanh nghiệp***

Trên thực tế, văn hóa doanh nghiệp đóng một vai trò không hề nhỏ trong việc phát triển đời sống của nhân viên một cách toàn diện. Chính vì vậy, những hành động hỗ trợ từ phía công ty, như giờ làm việc linh hoạt, hay một môi trường làm việc cởi mở cho phép nhân viên có tiếng nói, là vô cùng quan trọng. Đối với mỗi doanh nghiệp khác nhau, văn hóa doanh nghiệp cũng khác nhau, tuy nhiên trong số hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, vấn đề tạo môi trường làm việc thuận lợi cho người lao động đóng vai trò quan trọng vì khi được làm việc trong một môi trường lành mạnh, thoải mái, người lao động sẽ thấy phấn chấn, không bị stress, phục hồi khả năng làm việc tốt hơn qua đó hiệu quả công việc sẽ cao hơn. Một số các hoạt động tạo môi trường thuận lợi cho người lao động trong các doanh nghiệp :

- Tạo môi trường làm việc an toàn, lành mạnh: Đặt cây xanh ở một số

vị trí trong văn phòng làm việc sẽ giúp người lao động cảm thấy dễ chịu hơn khi gặp stress, trang bị đầy đủ các thiết bị làm việc như máy tính, máy in, điện thoại,..

- Đảm bảo các điều kiện cần thiết về y tế: Việc đảm bảo các điều kiện cần thiết về y tế sẽ giúp thỏa mãn nhu cầu an toàn về sức khỏe của người lao động. Giúp người lao động cảm thấy an toàn hơn trước những đe dọa về sức khỏe, những tai nạn lao động có thể xảy ra trong quá trình làm việc. Qua đó sẽ giúp nâng cao được chất lượng nguồn nhân lực.

- Đảm bảo chế độ làm việc - nghỉ ngơi hợp lý : Tuân thủ quy định về số giờ làm việc trong một tuần theo quy định của Luật Lao động. Xây dựng được chế độ làm việc, nghỉ ngơi hợp lý phù hợp với nhu cầu cơ bản của người lao động, tổ chức sẽ tối đa hóa được năng lực làm việc của người lao động, một chế độ nghỉ ngơi hợp lý sẽ giúp người lao động hồi phục sức lao động quá trình làm việc tốt hơn. Người lao động sẽ không cảm thấy mệt mỏi và quá sức với khối lượng công việc.

Nếu như làm tốt được việc xây dựng văn hóa lành mạnh trong doanh nghiệp sẽ giúp doanh nghiệp đó tạo được sự ổn định, giảm xung đột, giảm được xu thế người lao động rời bỏ doanh nghiệp. Văn hoá doanh nghiệp gắn kết các thành viên, giúp họ thống nhất về cách hiểu vấn đề, đánh giá, lựa chọn và định hướng hành động. Khi doanh nghiệp phải đối mặt với xu hướng xung đột lẫn nhau thì văn hoá chính là yếu tố giúp mọi người hoà nhập và thống nhất lại với nhau. Tạo được lợi thế cạnh tranh, nâng cao hình ảnh, thương hiệu của doanh nghiệp, tăng hiệu quả hoạt động, tạo sự khác biệt trên thị trường,... Hiệu quả và sự khác biệt sẽ giúp doanh nghiệp cạnh tranh tốt trên thị trường.

#### **1.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của doanh nghiệp**

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

###### *1.4.1.1 Các đối thủ cạnh tranh trong thị trường lao động*

Một doanh nghiệp có số lượng lao động lớn, và chất lượng lao động cao, sẽ có được một lợi thế cạnh tranh cực mạnh đối với các doanh nghiệp đối thủ trong ngành cũng như trên thị trường. Các doanh nghiệp hiện nay càng tập trung vào việc làm thế nào để phát triển cho tổ chức mình một đội ngũ nguồn nhân lực có khả năng hơn so với các doanh nghiệp đối thủ khác, đây là vấn đề sống còn trong kinh doanh bởi các cá nhân có năng lực giải quyết và nắm bắt tình huống nhanh hơn, đưa ra các phương pháp hiệu quả cho từng trường hợp kinh doanh

###### *1.4.1.2. Sự phát triển của khoa học công nghệ*

Với sự phát triển của công nghệ 4.0 con đường từ khoa học công nghệ đến sản xuất càng rút ngắn, năng suất lao động ngày càng cao đáp ứng được cung cầu của thị trường trên các lĩnh vực. Sự phát triển không ngừng và những tiến bộ khoa học kỹ thuật đã cho ra đời những công nghệ hiện đại mà

nó đòi hỏi NNL có chất lượng cao mới đáp ứng được. Việc áp dụng công nghệ mới cho phép doanh nghiệp lựa chọn chính sách 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.

#### *1.4.1.3. Các yếu tố kinh tế:*

Bao gồm sự tăng trưởng kinh tế nói chung và của mỗi địa phương nói riêng, thu nhập của các tầng lớp dân cư, giá cả, lạm phát, sức mua của đồng tiền, quan hệ cung cầu về sản phẩm hàng hóa, dịch vụ tiêu dùng cá nhân, mức sống và tích lũy của các tầng lớp dân cư,... các yếu tố này tác động trực tiếp hoặc gián tiếp đến chất lượng NNL trong doanh nghiệp

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

##### *1.4.2.1 Môi trường làm việc*

Hiện nay người lao động ngoài chọn cho mình một công ty phù hợp với khả năng còn lựa chọn một môi trường làm việc tốt. Môi trường làm việc là các điều kiện hữu hình và vô hình xung quanh các hoạt động, vận hành công việc của một doanh nghiệp. Một môi trường làm việc tốt đó là

- Về trang thiết bị vật chất luôn được trang bị đầy đủ từ máy tính, máy in, máy scan, điều hòa, bàn ghế, các dụng cụ văn phòng phẩm ( bút, thước, kẹp giấy, ghim cài,..), người lao động sẽ luôn cảm thấy được trang bị đầy đủ từ đó dẫn đến tâm lý yên tâm làm việc và cống hiến hết mình cho doanh nghiệp.

- Về đồng nghiệp : Luôn sẵn sàng, hỗ trợ giúp đỡ lẫn nhau khi gặp khó khăn, hòa đồng, thân thiện không kết bè kéo phái.

- Về lãnh đạo : Tạo điều kiện cho người lao động phát huy hết khả năng làm việc của mình, gợi mở những ý kiến sáng tạo cho nhân viên để giúp nhân viên luôn cảm thấy mình được học hỏi mở mang trí thức. Ghi nhận những

đóng góp, cố gắng của cá nhân.

Nếu một doanh nghiệp xây dựng được môi trường tốt sẽ là một điều kiện thuận lợi thúc đẩy năng suất làm việc của cá nhân, tạo nên một doanh nghiệp có văn hóa nội bộ tốt, từ đó thu hút được nhiều nhân sự key, ứng viên sáng giá không chỉ vì thu nhập, chế độ phúc lợi tốt mà chính môi trường làm việc tốt. Và đây cũng là một yếu tố giúp bạn giảm đi được chi phí tuyển dụng tạo được nguồn nhân lực ổn định vì môi trường tốt sẽ giúp giữ chân được nhân viên, gắn bó lâu dài với doanh nghiệp.

#### *1.4.2.2. Nhận thức của người lao động về nâng cao chất lượng nguồn nhân lực*

Trước tiên, để nâng cao chất lượng lao động thì 1 trong những yếu tố rất quan trọng là nhận thức của người lao động. Bởi nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp không chỉ từ một phía doanh nghiệp mà bản thân người lao động cũng phải mong muốn và có thái độ hợp tác thì mới dễ dàng thực hiện và hiệu quả đạt được sẽ cao nhất. Người lao động phải nhận thức được vị trí của mình ở đâu trong doanh nghiệp, bản thân đã có những ưu nhược điểm gì để phát huy và khắc phục, mình đã có và cần những kiến thức, kỹ năng, phẩm chất gì, từ đó ý thức, tự giác học hỏi, nâng cao kiến thức, nghiệp vụ chuyên môn, tay nghề, tích lũy kiến thức, kinh nghiệm cho bản thân.

#### *1.4.2.3. Quan điểm của lãnh đạo*

Là người đứng đầu của công ty, chịu trách nhiệm chính cho những chính sách chiến lược phát triển, có tác động mạnh mẽ lên nguồn nhân lực. Nếu lãnh đạo doanh nghiệp có nhận thức đúng đắn vai trò của nguồn nhân lực, cũng như đầu tư cho việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực nhờ vậy việc chất lượng nguồn nhân lực trong tổ chức sẽ đạt hiệu quả cao hơn, còn ngược lại nếu lãnh đạo doanh nghiệp không nhận ra được tầm quan trọng của

nguồn nhân lực trong doanh nghiệp, không tạo ra cơ hội cho nguồn nhân lực phát triển, không tạo ra những lợi ích để thu hút, giữ chân nhân tài thì doanh nghiệp đó không thể phát triển bền vững và ổn định.

Bên cạnh đó, các chính sách quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp có tác động trực tiếp đến hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Thực hiện tốt các chính sách này sẽ giúp doanh nghiệp có nguồn nhân lực đủ mạnh về chất và lượng phục vụ mục tiêu, chiến lược của mình.

## **1.5. Kinh nghiệm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của một số doanh nghiệp và bài học rút ra cho ngành**

### ***1.5.1. Kinh nghiệm nâng cao chất lượng NNL tại một số doanh nghiệp***

#### ***1.5.1.1. Kinh nghiệm của Công ty Cổ phần Tân Phong***

– Đăng ký kinh doanh ngày 04 tháng 05 năm 2010. Công ty có nhiều năm kinh nghiệm trong lĩnh vực hoạt động xây lắp các công trình đường dây và trạm biến áp từ 30 0.4KV đến 35KV, xây dựng các công trình dân dụng, xây dựng các công trình thủy lợi, giao thông, các công trình viễn thông, công trình kỹ thuật dân dụng; Sản xuất và kinh doanh vật liệu xây dựng; Kinh doanh vận tải hàng hoá, sản xuất kinh doanh đồ gỗ, chế biến và mua bán hàng nông, lâm thủy sản, thăm dò, khai thác mua bán quặng kim loại. Công ty Tân Phong có đội ngũ lao động có trình độ cao, kỹ thuật lành nghề đáp ứng sự phát triển và nhu cầu mở rộng sản xuất. Để có nguồn nhân lực chất lượng, công ty luôn quan tâm đến nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, các hoạt động công ty đã thực hiện như:

- Công tác nâng cao chất lượng nguồn nhân lực được lãnh đạo công ty quan tâm và có bộ phận chuyên môn tư vấn cho hoạt động này.

- Công ty thường xuyên đánh giá, phân tích nhu cầu về nguồn cung lao động nhằm đề xuất các giải pháp thu hút, sử dụng và khai thác tiềm năng của người lao động.



- Hàng năm công ty xây dựng kế hoạch nâng cao chất lượng đội ngũ lao động, tuyển mới các lao động trình độ đại học. Công ty đã xây dựng những quy định rõ ràng và chi tiết về công tác tuyển dụng lao động như: Tiêu chuẩn tuyển chọn cho từng đối tượng, mẫu hồ sơ tuyển dụng lao động, phân công trách nhiệm và quyền hạn đối với hội đồng tuyển dụng lao động. Những quy định này giúp cho công tác tuyển dụng lao động của Công ty thực hiện trên cơ sở chuẩn mực thống nhất, quản lý được đối tượng tuyển dụng theo từng loại cụ thể.

- Việc xây dựng bảng mô tả công việc theo từng chức danh công việc cụ thể được quan tâm, thực hiện có hiệu quả.

- Công ty đã xây dựng chế độ thu hút lao động có trình độ cao như về thu nhập, chế độ đãi ngộ, điều kiện lao động...

- Thực hiện tốt công tác sắp xếp, bố trí nguồn nhân lực vào từng vị trí, bảo đảm bố trí đúng người, đúng việc để người lao động vận dụng tốt kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm của mình trong công việc, phát huy được năng lực, sở trường của bản thân; tạo ra môi trường làm việc tốt nhất để mọi người lao động phát huy tối đa năng lực của mình.

- Thực hiện có hiệu quả chính sách đào tạo, đảm bảo chủ động, đa dạng nhiều hình thức đào tạo phù hợp đặc thù công việc, quy chế phát triển NNL. Áp dụng hình thức đào tạo tại chỗ cho nhân viên mới, bổ sung thêm các kỹ năng mới cho những nhân viên được điều động sang một bộ phận khác, làm công việc khác trong nội bộ Công ty hay được bổ nhiệm vào một vị trí quản lý cao hơn.

#### *1.5.1.2. Nâng cao chất lượng nhân lực tại Công ty TNHH MTV Quản lý và Phát triển Nhà Hà Nội*

- Thực hiện tốt các hình thức đãi ngộ nhằm kích cán bộ, công nhân viên làm việc tích cực, hiệu quả và có tinh thần gắn bó lâu dài với công ty. Cụ thể

xây dựng quy chế chi trả lương theo kết quả, hiệu quả công việc, có tác dụng kích thích, động viên người lao động làm việc tăng năng suất, chất lượng, hiệu quả. Có chính sách chi trả lương riêng cho những nhân viên giỏi, vị trí đặc biệt với mức đãi ngộ cao hơn nhân viên bình thường để khuyến khích tài năng, giữ chân nhân viên giỏi đồng thời thu hút nhân tài từ bên ngoài.

- Trong công tác tuyển dụng cần mở rộng các kênh tuyển mộ, chú ý đến việc hợp tác với các tổ chức đào tạo, tổ chức cung ứng nhân lực. Chú trọng đến hoạt động tài trợ học bổng, xây dựng các chương trình thực tập sinh, kết hợp vừa học vừa làm thực nghiệm tại công ty để tạo cơ hội giao lưu trực tiếp để tìm được những ứng viên phù hợp.

- Đa dạng hoá các loại hình đào tạo và khuyến khích tinh thần tự học để tạo cơ hội tối đa bổ sung cập nhật kiến thức cho người lao động nâng cao trình độ, kỹ năng nghề nghiệp. Từ đó tăng năng suất, chất lượng, hiệu quả làm việc, cử những nhân viên xuất sắc đi đào tạo tại các cơ sở đào tạo bên ngoài để kích thích nhân viên hăng say học tập, làm việc đồng thời tạo nguồn nhân lực chất lượng cao. Xây dựng chiến lược đào tạo, phát triển phù hợp với từng đối tượng. Công tác đào tạo trong doanh nghiệp tập trung về đào tạo kỹ năng, kiến thức chuyên sâu đáp ứng tiêu chuẩn mới trong hội nhập: ISO 5S, SA14000

### ***1.5.2. Bài học kinh nghiệm rút ra cho tại Công Ty TNHH Nhà Nước MTV & XNK Viettel***

Qua những nghiên cứu về kinh nghiệm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại hai doanh nghiệp trên, có thể rút ra cho Công Ty TNHH Nhà Nước MTV & XNK Viettel một số bài học như sau :

- Công ty tiếp tục quan tâm, đẩy mạnh công tác nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, tập trung nguồn lực, đầu tư cho các hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Triển khai đồng bộ, hiệu quả các hoạt động nâng cao

chất lượng nguồn nhân lực trên tất cả các khía cạnh: Thể lực, trí lực, tâm lực.

- Xây dựng chế độ lương, thưởng dựa trên năng lực của từng Cán bộ công nhân viên đa dạng hóa các hình thức khen thưởng, phát động các phong trào thi đua đột xuất và thường xuyên nhằm động viên, khen thưởng kịp thời cho các cá nhân đạt thành tích tốt trong phong trào thi đua, nhằm kích thích cán bộ, công nhân viên làm việc tích cực, hiệu quả và gắn bó với công ty. Công tác trả lương cần thực hiện đầy đủ, kịp thời làm thỏa mãn phần nào cuộc sống của người lao động từ đó tăng năng suất lao động, góp phần thành tốt nhiệm vụ sản xuất kinh doanh chung của toàn Công ty

- Có chính sách thu hút nhân tài thông qua các chế độ đãi ngộ xứng đáng, sẵn sàng trả lương cao cho những lao động mới tuyển dụng có kinh nghiệm và trình độ tốt, ký ngay Hợp đồng lao động không qua thử việc để giữ chân nhân tài, để người lao động yên tâm, phấn đấu công tác.

- Phải đề cao sự công bằng trong đánh giá và thực hiện công việc; trả lương dựa trên năng lực nhân viên, khối lượng công việc, chất lượng công việc. Xây dựng chế độ lương, thưởng dựa trên năng lực của từng Cán bộ công nhân viên.

- Xây dựng Văn hóa doanh nghiệp, tạo lập mối quan hệ lao động thân thiện và cởi mở, tạo tâm lý thoải mái trong quá trình làm việc, phối hợp với nhau hoàn thành công việc được nhip nhàng. Tạo môi trường làm việc cạnh tranh bình đẳng giữa những người lao động, mang tính văn hóa cao, lâu dài và thường xuyên của những người lãnh đạo

- Nâng cao nhận thức của cán bộ lãnh đạo về nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, coi nâng cao chất lượng nguồn nhân lực là yếu tố quyết định đến sự thành công của công ty.

- Trong công tác tuyển dụng cần mở rộng các kênh tuyển mộ, chú ý đến việc hợp tác với các tổ chức đào tạo, tổ chức cung ứng nhân lực. Chú trọng

đến hoạt động tài trợ học bổng, xây dựng các chương trình thực tập sinh, kết hợp vừa học vừa làm thực nghiệm tại công ty để tạo cơ hội giao lưu trực tiếp để tìm được những ứng viên phù hợp. Tổ chức các chương trình nhằm quảng bá hình ảnh của công ty đến thị trường lao động.

## **CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC VÀ HOẠT ĐỘNG NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH NHÀ NƯỚC MTV & XNK VIETTEL**

### **2.1. Giới thiệu tổng quan về Công Ty TNHH Nhà Nước MTV & XNK Viettel**

#### **2.1.1. Quá trình phát triển và quy mô hoạt động công ty**

- **Đầu năm 1997**, trước những đòi hỏi về yêu cầu nhiệm vụ công tác nhập khẩu Thiết bị, Ban Giám đốc Công ty Điện tử Viễn thông Quân đội đã báo cáo đề nghị Binh chủng Thông tin Liên lạc đề án điều chỉnh cơ cấu tổ chức, thành lập Phòng Xuất nhập khẩu.

**Ngày 10 tháng 4 năm 1997**, Tư lệnh Binh chủng Thông tin Liên lạc đã phê duyệt kế hoạch tổ chức lực lượng năm 1997 của Công ty Điện tử Viễn thông Quân đội và ra Quyết định số 101g3/QĐ thành lập Phòng Xuất nhập khẩu (tiên thân của Công ty Thương mại và Xuất nhập khẩu Viettel).

- **Năm 1999**, thực hiện chủ trương phát triển hạ tầng mạng lưới, tiến tới kinh doanh các dịch vụ trên thị trường viễn thông trong nước, để đáp ứng yêu cầu nhập khẩu cung cấp thiết bị, Ban Giám đốc Công ty Điện tử Viễn thông Quân đội đã xây dựng kế hoạch tổ chức lực lượng và đề nghị Bộ tư lệnh Thông tin Liên lạc thành lập Trung tâm Xuất nhập khẩu.

- **Ngày 30/06/1999**, Tư lệnh Binh chủng Thông tin Liên lạc ra Quyết định số 232/QĐ-TLTT phê duyệt quyết định thành lập Trung tâm Xuất nhập khẩu

- **Ngày 06/04/2005**, Tổng Công ty Viễn thông Quân đội trực thuộc Bộ Quốc phòng được thành lập. Thực hiện chủ trương củng cố, cải tổ mô hình tổ

chức, đáp ứng yêu cầu kinh doanh dịch vụ viễn thông, Tổng Công ty Viễn thông Quân đội đã xây dựng đề án thành lập các công ty thành viên và trình Bộ Quốc phòng phê duyệt.

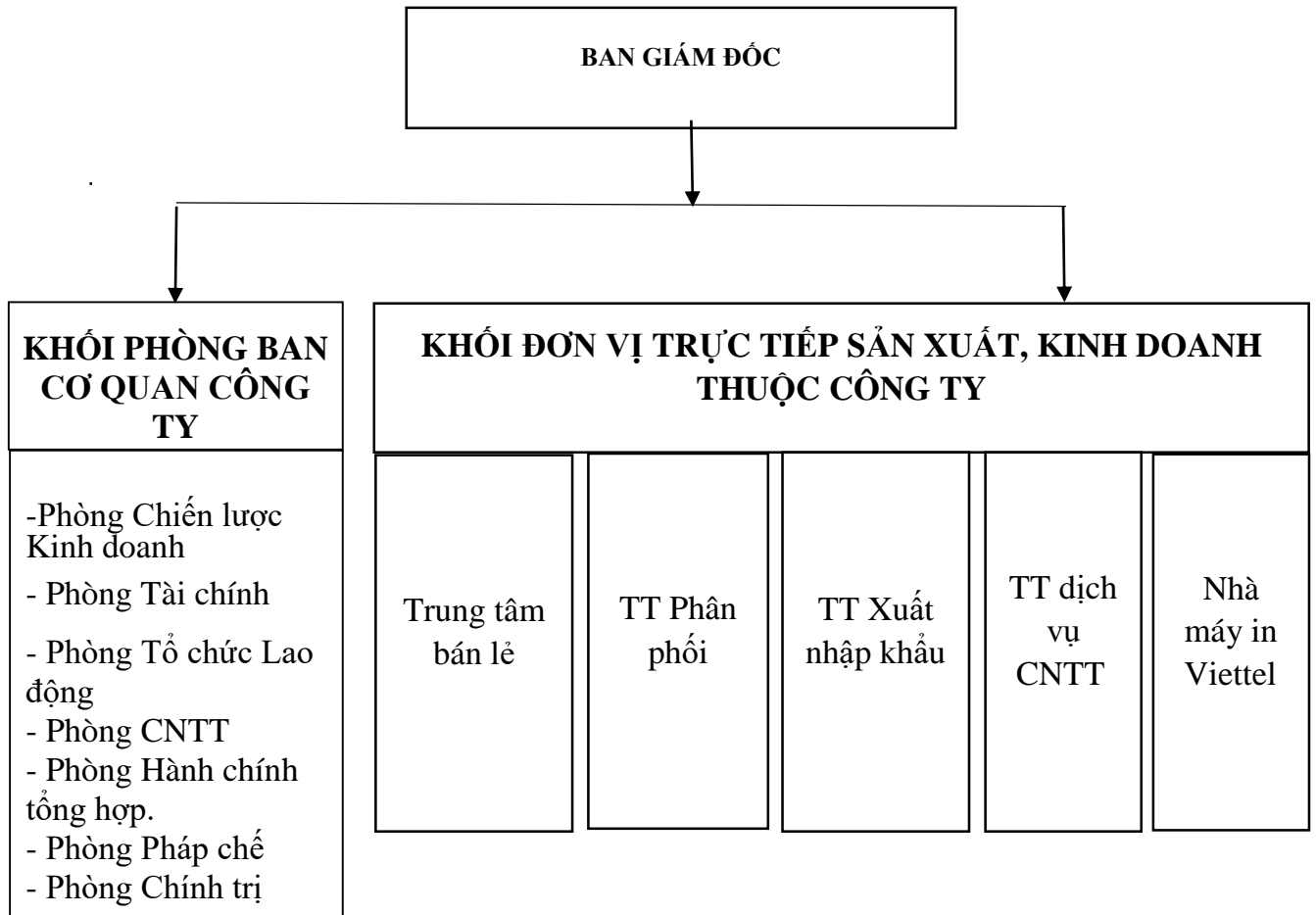
- Ngày 12 tháng 1 năm 2006, Bộ trưởng Bộ Quốc phòng ra Quyết định thành lập Công ty Trách nhiệm hữu hạn Nhà nước một thành viên Thương mại và Xuất nhập khẩu Viettel (viết tắt là Viettelimex) thuộc Tổng Công ty Viễn thông Quân đội. Từ đây, Công ty chính thức thực hiện chế độ hạch toán độc lập trong cơ chế thị trường với số vốn điều lệ ban đầu là 35 tỷ đồng.

Về quy mô hoạt động công ty với gần 400 siêu thị Viettel Store hoạt động khắp 63 tỉnh thành, quân số hơn 300 người. Với sự cố gắng của toàn bộ nhân viên doanh thu hàng năm đạt 5000 tỷ/năm và lợi nhuận thu về gần 100 tỉ/năm. Để đạt được điều đó trung tâm đã phải xây dựng kế hoạch kinh doanh, giao và đánh giá chỉ tiêu kinh doanh cho các Siêu thị hàng tháng/quý/năm đảm bảo chỉ tiêu được Công ty giao. Xây dựng các quy trình, hướng dẫn hoạt động sản xuất kinh doanh trong lĩnh vực bán lẻ áp dụng tại Công ty. Tổ chức đào tạo, hướng dẫn, kiểm tra đánh giá việc thực hiện tại các Phòng ban Trung tâm và các Siêu thị trên toàn quốc.

### **2.1.2. Đặc điểm và năng lực của Công ty**

Công ty bao gồm có ban Giám đốc, 7 khối phòng ban cơ quan công ty và 5 đơn trực tiếp sản xuất, kinh doanh.

Sơ đồ 2.1. Sơ đồ cơ cấu bộ máy tổ chức tại công ty



( Nguồn : phòng Hành chính )

### 2.1.3. Chức năng của từng bộ phận

#### 2.1.2.1. Phòng Chiến lược Kinh doanh

- Tham mưu cho Đảng ủy, Ban Giám đốc Công ty trong việc xây dựng chiến lược kinh doanh trong toàn Công ty trong dài hạn, trung hạn và ngắn hạn.
- Tham mưu cho Đảng ủy, Ban Giám đốc Công ty trong việc: Xây dựng định hướng, kế hoạch SXKD của toàn Công ty, giao chỉ tiêu kế hoạch cho các Trung tâm trực thuộc Công ty.
- Tổng hợp, báo cáo định kỳ/đợt xuất về tình hình hoạt động SXKD của toàn Công ty với Ban Giám đốc Công ty, Tập đoàn và các cơ quan ngành

đọc cấp trên, đảm bảo kịp thời, chính xác.

- Điều hành, đơn đốc, kiểm tra, giám sát các đơn vị trong việc thực hiện các chỉ tiêu, mục tiêu, tiến độ công việc được Giám đốc giao.

- Thực hiện phân tích, đánh giá kết quả hoạt động SXKD của các đơn vị và Công ty, tham mưu cho Ban Giám đốc Công ty trong công tác điều hành, định hướng, kiểm soát hoạt động SXKD của các Trung tâm, đảm bảo hiệu quả kinh doanh.

- Chủ trì đề xuất, theo dõi, chấm điểm thi đua khen thưởng trong lĩnh vực SXKD của toàn Cty. Là cơ quan thường trực các đợt phát động thi đua của Tập đoàn và Công ty.

- Các nhiệm vụ đột xuất do Ban Giám đốc Công ty giao.

#### 2.1.2.2. Phòng Hành chính :

*Nhiệm vụ Hành chính văn phòng:*

- Bảo đảm cơ sở vật chất – Lễ Tân – Sử dụng hệ thống CTH hội nghị, bảo dưỡng hệ thống máy tính văn phòng - Duy trì trật tự nội vụ, PCCN, HLQS:

- Bảo đảm cơ sở vật chất ban đầu theo phân cấp và duy trì cho Văn phòng hoạt động: Nhà cửa, công cụ, dụng cụ văn phòng, điện, nước, thông tin...

- Lập lịch công tác tuần của Công ty và giúp việc cho BGD duy trì lịch họp theo Kế hoạch.

- Quản lý khai thác hệ thống cầu TH hội nghị cho các cuộc họp của Công ty.

- Công tác lễ tân, hậu cần: Phục vụ BGD và các hội nghị, tiếp khách của Công ty. Tổ chức quản lý lực lượng bảo vệ khối văn phòng Công ty.

- Quản lý bếp ăn, quân y của Khối văn phòng Công ty.

- Xây dựng Kế hoạch PCCN, huấn luyện quân sự hàng năm và tổ chức



huấn luyện cho khối cơ quan công ty.

- Hướng dẫn các Chi nhánh đảm bảo cơ sở vật chất Văn phòng và Công cụ dụng cụ văn phòng. Kiểm tra công tác PCCN và HLQS của các Trung tâm, Chi nhánh.

- *Nhiệm vụ Văn thư lưu trữ:*

- Tổ chức công tác văn thư của Công ty thực hiện đúng quy định.
- Rà soát văn bản của các đơn vị chuyển đến trước khi trình BGĐ ký.
- Quản lý và sử dụng con dấu, đóng dấu đúng quy định của Pháp luật.
- Nhận, sao lưu, post lên mạng nội bộ, lưu chuyển, quản lý văn bản.
- Quản lý hộ chiếu của toàn Công ty và các Chi nhánh.

### 2.1.2.3. Phòng Tài chính

- Tham mưu, đề xuất lên Đảng ủy, Ban Giám đốc các biện pháp huy động và sử dụng vốn, đảm bảo nguyên tắc sử dụng vốn hiệu quả, đúng mục đích, đúng quy định của Nhà nước, Tập đoàn;

- Tham mưu, đề xuất lên Đảng ủy, Ban Giám đốc công tác hạch toán kế toán toàn công ty theo đúng chuẩn mực kế toán, quy định của Tập đoàn;

- Tham mưu, đề xuất xây dựng quy chế tài chính, cơ chế khoán và quy định công tác hạch toán các đơn vị thuộc công ty phù hợp với hoạt động của Công ty;

- Hướng dẫn công tác hạch toán kế toán, nghiệp vụ kinh tế tài phòng Tài chính công ty và các đơn vị thuộc công ty, đảm bảo đúng chuẩn mực kế toán và quy định của Tập đoàn;

- Định kỳ thực hiện công tác sử dụng vốn, tài sản, hàng hóa, chi phí và công tác hạch toán kế toán tại các đơn vị thuộc công ty từ đó đề xuất các biện pháp xử lý;

- Lập Báo cáo tài chính và tổ chức công tác lưu trữ theo quy định.

#### 2.1.2.4. Phòng Tổ chức lao động

##### - *Nhiệm vụ Tổ chức biên chế:*

- Tham mưu, giúp Đảng ủy Ban Giám đốc xây dựng chiến lược con người; mô hình tổ chức, định biên và tiêu chuẩn nhân sự của Công ty và các đơn vị trực thuộc cho phù hợp với từng giai đoạn phát triển.

- Tham mưu giúp Đảng ủy Ban Giám đốc tổ chức sắp xếp, giao nhiệm vụ theo mô hình đã được phê duyệt. Thực hiện tuyển dụng, bổ sung nhân sự đáp ứng yêu cầu sản xuất kinh doanh của Công ty và các cơ quan đơn vị.

- Xây dựng Mô tả công việc, quy định hướng dẫn đánh giá kết quả hoàn thành nhiệm vụ của CBCNV toàn Công ty.

- Xây dựng các nội quy lao động, quy định quản lý lao động cho phù hợp với Pháp luật Nhà nước, nội quy của Tập đoàn và Công ty.

##### - *Nhiệm vụ Quản lý quân số lao động:*

- Quản lý quân số tăng/giảm và báo cáo cơ cấu lao động.

- Theo dõi chấm công người lao động.

- Quản lý và ký kết, lưu trữ hợp đồng lao động với CBCNV, Hợp đồng dịch vụ của người lao động toàn Công ty.

##### - *Nhiệm vụ Tiền lương - Chính sách:*

- Tham mưu giúp Đảng ủy Ban Giám đốc xây dựng quy chế tiền lương của Công ty và các đơn vị trực thuộc Công ty. Tổ chức hướng dẫn các đơn vị xây dựng phương án trả lương cho phù hợp với hoạt động thực tế. Tổ chức theo dõi thực hiện, đánh giá việc thực hiện quy chế tiền lương của các đơn vị để điều chỉnh cho phù hợp với thực tế.

- Thực hiện, quản lý và theo dõi các chế độ chính sách cho người lao động theo quy định của Pháp luật và hướng dẫn của Tập đoàn. Quản lý sổ BHXH, thẻ BHYT; Trích nộp BHXH, BHYT, BHTN. Giải quyết các chế độ BHXH; quản lý, theo dõi thực hiện các chính sách bảo hộ lao động; đồng

phục CBCNV; Xây dựng và thực hiện chính sách đối với các đối tượng ngoài biên chế.

#### 2.1.2.5. Phòng Công nghệ thông tin

- Tham mưu, xây dựng định hướng phát triển CNTT trong toàn Công ty.
- Nghiên cứu các giải pháp mới, mô hình ứng dụng CNTT mới để áp dụng phù hợp vào trong Công ty.
- Xây dựng chính sách cơ chế vận hành, quy chế, quy định, quy trình, hướng dẫn liên quan đến hoạt động CNTT trong Công ty.
- Quy hoạch, triển khai các phần mềm phục vụ hoạt động điều hành sản xuất kinh doanh xuyên suốt trong Công ty.
- Nghiên cứu, thẩm định, giám sát, đánh giá các dự án ứng dụng CNTT trong Công ty.
- Làm chủ các công nghệ phần mềm đang triển khai trong Công ty, nâng cấp phát triển các ứng dụng phần mềm đáp ứng yêu cầu SXKD.

#### 2.1.2.6 Phòng Chính trị

- *Công tác Tổ chức Đảng:*
  - Tham mưu giúp Đảng ủy Ban Giám đốc xây dựng các quy định, hoạt động của Đảng bộ, các chi bộ theo đúng quy định của Tập đoàn.
  - Tham mưu, chỉ đạo xây dựng các Đảng bộ, chi bộ trong toàn Công ty TSVM, chấp hành nghiêm nguyên tắc TTDC; Xây dựng, hướng dẫn các Chi bộ quy chế lãnh đạo, quy chế làm việc của Đảng ủy, UBKT, PCT; Giữ vững đoàn kết trong đảng bộ, thực hiện công tác kiểm tra Đảng, thực hiện quản lý Đảng viên và phát triển Đảng viên mới.
- *Công tác Bảo vệ an ninh*
  - Tham mưu cho BGD và tổ chức triển khai, kiểm tra hướng dẫn việc thực hiện các công tác: bảo vệ chính trị nội bộ, đối ngoại quân sự; Bảo vệ bí

mật và xây dựng đơn vị an toàn, địa bàn an toàn; Giáo dục cảnh giác, phòng ngừa vi phạm pháp luật, kỷ luật.

- Tham mưu cho Đảng ủy, Ban Giám đốc Công ty lãnh đạo, chỉ đạo định hướng công tác xử lý và giải quyết các vụ việc xảy ra trong Công ty.

- Phục vụ công tác điều tra xác minh đối với các vụ án liên quan đến Công ty theo quy định của pháp luật.

- *Công tác Thi đua Khen thưởng:*

Tổ chức phong trào Thi đua quyết thắng (tổ chức phát động và đăng ký thi đua, thi đua đột kích,...), Công tác khen thưởng (Khen thưởng thường xuyên, khuyến thưởng đột xuất, khen thưởng niên hạn, khen thưởng cấp cao), Chuẩn bị nội dung báo cáo sơ kết và nội dung phát động thi đua; tổ chức Hội nghị Thi đua và Tôn vinh điển hình tiên tiến hàng năm,...

#### 2.1.2.7. Phòng Pháp chế:

- *Công tác thẩm định pháp lý:*

- Thẩm định về mặt pháp lý tất cả các quy định, quy trình, quy chế, hướng dẫn, guideline của Công ty và các đơn vị thành viên.

- Rà soát, kiểm tra, phát hiện, cảnh báo các cơ quan, đơn vị về việc soạn thảo, trình phê duyệt văn bản. Phát hiện sự chồng chéo, mâu thuẫn về nội dung của các văn bản, đề xuất và tổ chức khắc phục.

- Thẩm định về mặt pháp lý các Hợp đồng, các dự án đầu tư của Công ty; Tham gia vào quá trình đàm phán, ký kết Hợp đồng, đấu thầu, thẩm định thủ tục, cơ sở ký kết hợp đồng.

- Kiểm tra, Phát hiện kịp thời những bất hợp lý, bất hợp pháp trong các chứng từ hóa đơn, đưa ra biện pháp thích hợp để hợp lý hóa, hợp pháp hóa tránh nguy cơ dẫn đến rủi ro tài chính cho Công ty.

- Thẩm định về trình tự, thủ tục pháp lý và xử lý các vấn đề liên quan khi thành lập, chuyển đổi, giải thể các đơn vị thành viên thuộc Công ty.

Để đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ nhập khẩu thiết bị và kinh doanh, Công ty thành lập 5 trung tâm:

*Trung tâm Bán lẻ:*

- Đảm bảo cung cấp hàng hóa bán lẻ tại các Siêu thị bán lẻ của Công ty trên phạm vi toàn quốc.

- Nhiệm vụ xây dựng, tổ chức triển khai chính sách kinh doanh, giá bán, chương trình khuyến mại áp dụng trong toàn hệ thống Siêu thị bán lẻ của Công ty.

- Nhiệm vụ xây dựng đề xuất, tổ chức thực hiện, đánh giá hiệu quả các cơ chế chính sách quản lý, tiền lương, tài chính, tồn kho...áp dụng tại Trung tâm bán lẻ và các Siêu thị tỉnh.

- Nhiệm vụ nghiên cứu, đánh giá thị trường, xây dựng dự án, đề xuất đầu tư mới các Siêu thị bán lẻ và thực hiện triển khai theo phân cấp;

- Nhiệm vụ quản lý, cải tạo và chuẩn hóa hình ảnh của Tập đoàn, Công ty tại hệ thống các Siêu thị trên toàn quốc.

- Xây dựng, đề xuất mô hình tổ chức, sắp xếp điều động nhân sự theo phân cấp tại các Siêu thị của Công ty đảm bảo hiệu quả tối ưu nguồn nhân lực.

- Tổ chức lực lượng quản lý đảm bảo an toàn tuyệt đối về người, trang thiết bị, hàng hóa tại Trung tâm và các Siêu thị.

- Thực hiện công tác quản lý lao động, tiền, hàng hóa, vật tư và tài sản tại Siêu thị đảm bảo an toàn, hiệu quả và đúng quy định của Công ty và Trung tâm Bán lẻ.

- Tổ chức kinh doanh bán lẻ hàng hóa tại Siêu thị theo sự chỉ đạo của Công ty và Trung tâm Bán lẻ.

- Tổ chức kinh doanh các Dịch vụ viễn thông của Viettel.

- Triển khai các chương trình Marketing trên địa bàn theo phân cấp.

- Đánh giá thị trường và báo cáo thông tin của đối thủ cạnh tranh trên địa bàn đơn vị đang hoạt động.
- Tiếp nhận bảo hành, đổi trả hàng hóa kinh doanh tại Siêu thị.
- Chăm sóc khách hàng sau bán hàng, tiếp nhận và giải quyết khiếu nại của khách hàng.
- Thực hiện các công việc khác theo yêu cầu của Ban giám đốc và các phòng/ban chuyên môn.

*Trung tâm Xuất nhập khẩu*

- Thực hiện các nghiệp vụ XNK, ủy thác XNK đối với các vật tư, hàng hóa phục vụ cho SXKD của Công ty, Tập đoàn và cho các khách hàng.
- Tối ưu hoá nghiệp vụ XNK, đảm bảo XNK thiết bị hàng hoá nhanh, an toàn, đồng bộ, đúng tiến độ, đáp ứng được yêu cầu triển khai lắp đặt của Tập đoàn và kinh doanh của Công ty.
- Xây dựng quy trình, quy chế, hướng dẫn, kiểm tra nghiệp vụ thực hiện trong hoạt động Xuất nhập khẩu toàn Công ty.
- Quản lý công tác XNK của Công ty về tính pháp lý của hồ sơ, kiểm tra, hướng dẫn các đơn vị trong Công ty về các quy định, chính sách trong nghiệp vụ XNK, thuế XNK.
- Xuất khẩu hàng hóa ra nước ngoài và nhập khẩu hàng hóa phân phối
- Đầu tư và tổ chức kinh doanh bán lẻ tại nước ngoài
- Phát triển ngành nghề Kinh doanh Logistics và ngành nghề liên quan đến lĩnh vực XNK.
- Tư vấn, lựa chọn sản phẩm cho các thị trường của Tập đoàn đầu tư và các thị trường khác ngoài Tập đoàn.
- Chủ trì ký kết và thực hiện hợp đồng với đối tác sản xuất đầu vào OEM và đối tác đầu ra (VTT, VTG, TTBL Viettel và TTPP Viettelimex..).
- Nghiên cứu Phát triển sản phẩm dịch vụ mới thuộc ngành điện tử

viễn thông.

*Trung tâm Phân phối*

- Xây dựng Kế hoạch, định hướng SXKD, xây dựng hệ thống, mô hình tổ chức trung tâm để hoạt động SXKD đạt hiệu quả cao nhất trên các lĩnh vực:

- Phân phối các sản phẩm công nghệ thông tin (phần cứng và phần mềm) và các thiết bị đầu cuối.

- Cung cấp các dịch vụ bảo hành, bảo trì các sản phẩm kinh doanh

- Tư vấn các giải pháp ứng dụng công nghệ thông tin.

- Xây dựng các kế hoạch triển khai công việc, kế hoạch đầu tư trang thiết bị, kế hoạch mua sắm vật tư, hàng hóa đầu vào đảm bảo tốt cho hoạt động kinh doanh của Trung tâm.

- Đưa vào và khai thác hiệu quả các phần mềm, quy trình công việc, kiểm tra đánh giá nhân viên, sử dụng tốt nguồn nhân lực.

- Xây dựng các chỉ số giám sát khối lượng, chất lượng bảo hành và báo cáo đánh giá kết quả định kỳ.

- Tổ chức, phân công, đôn đốc và điều hành hoạt động kinh doanh phân phối các sản phẩm phần cứng, phần mềm trên toàn quốc và ra thị trường nước ngoài theo các mục tiêu đã đề ra.

*Trung tâm Dịch vụ CNTT*

- Xây dựng Kế hoạch, định hướng SXKD, xây dựng mô hình tổ chức trung tâm để hoạt động SXKD đạt hiệu quả cao nhất trên các lĩnh vực:

+ Cung cấp dịch vụ CNTT và gia công phần mềm cho các đơn vị trong và ngoài Tập đoàn.

+ Cung cấp dịch vụ nhân sự CNTT cho các đơn vị trong nội bộ Tập đoàn.

+ Tư vấn các giải pháp ứng dụng công nghệ thông tin.

- Xây dựng các kế hoạch triển khai công việc, kế hoạch đầu tư trang thiết bị... đảm bảo tốt cho hoạt động kinh doanh của Trung tâm.
- Đưa vào và khai thác hiệu quả các phần mềm, quy trình công việc, kiểm tra đánh giá nhân viên, sử dụng tốt nguồn nhân lực.
- Xây dựng các chỉ số giám sát khối lượng, chất lượng dịch vụ và báo cáo đánh giá kết quả định kỳ.
- Tổ chức, phân công, đôn đốc và điều hành hoạt động kinh doanh dịch vụ CNTT trên toàn quốc và ra thị trường nước ngoài theo các mục tiêu đã đề ra.

*Nhà máy In Viettel:*

- Thực hiện tìm kiếm nguyên vật liệu đầu vào phục vụ cho kế hoạch SXKD đảm bảo khối lượng, chất lượng theo yêu cầu của Công ty.
- Tổ chức triển khai hoạt động sản xuất tại Nhà máy theo kế hoạch SXKD từng kỳ của Công ty;
- Tổ chức triển khai kinh doanh bán hàng nội địa các sản phẩm và phụ phẩm theo phân cấp.
- Thực hiện các nhiệm vụ khác được Đảng ủy Ban Giám đốc Công ty giao

#### **2.1.4. Kết quả hoạt động và định hướng phát triển**

##### **2.1.4.1. Kết quả hoạt động**

**Bảng 2.1 Kết quả hoạt động của công ty từ năm 2020-2022**

|                                       | <b>2020</b>       | <b>2021</b>       | <b>2022</b>       |
|---------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Doanh thu ( đồng )                    | 1,118,973,710,632 | 1,909,210,995,566 | 2,145,770,850,811 |
| Chi phí ( đồng)                       | 1,103,620,412,176 | 1,886,083,363,185 | 2,119,744,655,788 |
| LNTT ( đồng )                         | 15,353,298,456    | 23,127,632,381    | 26,026,195,023    |
| Tỷ suất lợi nhuận trên doanh thu ( %) | 1.372             | 1.211             | 1.213             |

( Nguồn : Phòng Tài chính)



Trong ba năm trở lại đây, Công ty luôn tập trung đẩy mạnh doanh số trên các lĩnh vực đang kinh doanh, phát triển các thế mạnh. Mặc dù trải qua đại dịch Covid nhưng với sự định hướng đúng đắn của bộ máy lãnh đạo cùng với sự quyết tâm, cố gắng không ngừng nghỉ của toàn thể CBCNV công ty, kết quả kinh doanh của công ty không những không giảm mà ngược lại doanh thu năm 2022 đạt 2,145,770,850,811 đồng tăng trưởng nhiều so với những năm về trước. Cũng nhờ tình hình sản xuất kinh doanh tốt mà Người lao động được thưởng lương sản xuất kinh doanh theo quý.

*- Công ty đã hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ nhập khẩu thiết bị với khối lượng lớn, đáp ứng xây dựng hạ tầng mạng lưới Viettel nhanh, rộng khắp, phục vụ SXKD và nhiệm vụ Quốc phòng An ninh.*

Thực hiện hàng ngàn hợp đồng Xuất nhập khẩu, với tổng giá trị nhập khẩu hàng tỷ USD. Khai báo và thông quan cho gần 5.000 tờ khai, gồm 30.000 trạm BTS, hơn 100.000 km cáp quang, 20.000 thiết bị truyền dẫn quang, hơn 5 triệu handset, 200 triệu sim card, 5.000 triệu thẻ cào. Tổ chức vận chuyển, bàn giao hàng hóa thiết bị về kho an toàn trên 100 nghìn tấn hàng (khoảng 1,5 triệu kiện hàng các loại),... và một số lượng lớn các thiết bị truyền dẫn, ắc quy, SDH, Viba, phụ kiện,... phục vụ hoạt động xây lắp mạng lưới, sản xuất kinh doanh và các thiết bị thông tin quân sự phục vụ an ninh quốc phòng.

*- Trong môi trường cạnh tranh quyết liệt, Công ty đã đứng vững trên thị trường, Doanh thu và lợi nhuận tăng trưởng tốt, nguồn vốn Nhà nước được bảo toàn và phát triển, Công ty trở thành đơn vị đứng đầu trong hoạt động SXKD của Khối các đơn vị Truyền thống của Tập đoàn*

Tốc độ tăng trưởng doanh thu và lợi nhuận cao (giai đoạn 2010-2015 doanh thu tăng trưởng trung bình/năm đạt 20-25%, Lợi nhuận Trước thuế tăng trưởng trung bình 15-20%) và luôn hoàn thành vượt mức kế hoạch đề ra.

- Từ năm 2015 tính đến nay : Doanh thu trung bình hàng năm hơn 10.000 tỷ đồng, Lợi nhuận Trung bình hàng năm 200 tỷ đồng

*Giải thưởng*

- Cúp vàng “Sản phẩm & Dịch vụ xuất sắc” (năm 2008) do Hiệp hội Doanh nghiệp vừa và nhỏ Việt Nam trao tặng. Giải thưởng toàn quốc “Nhân ái Việt Nam” năm 2009. Cúp vàng “Doanh nghiệp hội nhập và phát triển” (năm 2009); Cúp vàng ”Vì sự phát triển văn hóa cộng đồng” (năm 2011) do Hội nghiên cứu khoa học Đông Nam Á Việt Nam, phối hợp với Tổng Liên đoàn Lao động Việt Nam, Hiệp hội doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam trao tặng.

*2.1.4.2. Định hướng phát triển*

Phương hướng :

Duy trì tốc độ tăng trưởng doanh thu 9%, tốc độ tăng trưởng lợi nhuận 20%/năm. Lãnh đạo hoàn thành nhiệm vụ chuyển đổi số, xây Công ty thành đơn vị có nền tảng công nghệ đáp ứng tốt yêu cầu, nhiệm vụ.

Tập trung nâng cao hiệu quả kinh doanh bán lẻ, chuyển dịch online, giữ thị phần (top 3 thị trường).

Phát triển Trung tâm Phân phối thành Công ty phân phối số 1 Việt Nam về Điện thoại, CNTT và Thiết bị số. Xác định mục tiêu cải thiện tỷ suất lợi nhuận là quan trọng nhất.

Hoạt động Xuất nhập khẩu xác định là nhiệm vụ chính trị phục vụ nhu cầu của Tập đoàn, không mở rộng sang xuất khẩu các mặt hàng mà Tập đoàn không có nhu cầu.

Đối với Nhà máy In: Tập trung duy trì nâng cao hiệu quả kinh doanh, sẵn sàng thực hiện các nội dung theo quyết định của Tập đoàn.

Phát triển ngành nghề mới cung cấp nhân sự OS chất lượng cao, trước mắt là nhân sự CNTT để triển khai các dự án CNTT của Tập đoàn (gia công phần mềm).

## 2.2. Thực trạng chất lượng NNL tại Công Ty TNHH Nhà Nước MTV & XNK Viettel.

### 2.2.1. Thực trạng về thể lực của người lao động

Công ty đã quan tâm chăm sóc đến sức khỏe người lao động để từ đó nâng cao năng suất lao động của công nhân viên, công ty có nhiều hình thức để nâng cao thể lực cho người lao động trong công ty cụ thể là:

- Chăm sóc sức khỏe định kỳ cho người lao động: Hàng năm, theo định kỳ công ty tiến hành kiểm tra định kỳ đối với sức khỏe người lao động, nhờ vậy đã góp phần nâng cao thể chất, sức khỏe cho người lao động, đẩy lùi bệnh tật, tạo điều kiện cho người lao động yên tâm công tác, gắn bó và cống hiến cho công ty. Người lao động được tuyển dụng vào làm việc tại Công ty đều phải trải qua kỳ khám sức khỏe tổng thể do Công ty tổ chức. Kết quả khám sức khỏe, được phân loại làm ba mức (A, B và C), trong đó A là sức khỏe tốt, B là sức khỏe loại khá, C là sức khỏe trung bình.

**Bảng 2.2. Tình hình sức khỏe của người lao động tại công ty trong gian đoạn năm 2020-2022**

| Chất lượng sức khỏe | Năm 2020         |            | Năm 2021         |            | Năm 2022         |            |
|---------------------|------------------|------------|------------------|------------|------------------|------------|
|                     | Số lượng (người) | Tỉ lệ (%)  | Số lượng (người) | Tỉ lệ (%)  | Số lượng (người) | Tỉ lệ (%)  |
| Sức khỏe loại A     | 835              | 47.42      | 1251             | 53.51      | 1504             | 58.11      |
| Sức khỏe loại B     | 675              | 38.33      | 950              | 40.63      | 1000             | 38.64      |
| Sức khỏe loại C     | 251              | 14.25      | 137              | 5.86       | 84               | 3.25       |
| <b>Tổng</b>         | <b>1761</b>      | <b>100</b> | <b>2338</b>      | <b>100</b> | <b>2588</b>      | <b>100</b> |

(Nguồn : Phòng Hành chính)

Qua số liệu tại bảng 2.2 trên ta có thể thấy công ty đã chú trọng vào việc nâng cao sức khỏe người lao động. Lao động sức khỏe loại A tăng lên và sức khỏe C có xu hướng giảm rõ rệt qua các năm. Nhìn chung, sức khỏe của người lao động trong Công ty bảo đảm, đáp ứng yêu cầu công việc, Công ty đã quan tâm đến tình hình sức khỏe của NLĐ và đó cũng là một trong những lý do khiến tai nạn lao động trong những năm qua của công ty giảm một cách đáng kể, từ năm 2020-2022 không có trường hợp tai nạn lao động xảy ra.

Ngoài ra, Công ty cũng Tổ chức du lịch, nghỉ dưỡng hàng năm, tùy thuộc vào tình hình hoạt động kinh doanh, Công ty trích một phần kinh phí để tổ chức cho cán bộ nhân viên đi du lịch, nghỉ dưỡng.

### **2.2.2. Thực trạng về trí lực của người lao động**

Để đánh giá sự phát triển của bất kỳ doanh nghiệp nào, yếu tố trí lực đóng một phần vai trò rất quan trọng vì nó đánh giá căn cứ vào trình độ văn hóa, chuyên môn, kỹ năng mềm của người lao động trong doanh nghiệp đó. Trình độ văn hóa, học vấn của CBNV công ty Viettel Commerce được thể hiện như sau:

#### **2.2.2.1. Trình độ văn hóa**

**Bảng 2.3. Cơ cấu nhân lực theo trình độ học vấn**

| Chỉ tiêu    | Năm 2020          |              | Năm 2021          |              | Năm 2022          |              |
|-------------|-------------------|--------------|-------------------|--------------|-------------------|--------------|
|             | Số LĐ<br>( người) | Tỉ lệ<br>(%) | Số LĐ<br>( người) | Tỉ lệ<br>(%) | Số LĐ<br>( người) | Tỉ lệ<br>(%) |
| Sau đại học | 82                | 4.7          | 89                | 3.81         | 73                | 2.82         |
| Đại học     | 1162              | 66           | 1668              | 71.34        | 1887              | 72.91        |
| Cao đẳng    | 308               | 17.5         | 338               | 14.46        | 386               | 14.91        |

| Chỉ tiêu                | Năm 2020    |            | Năm 2021    |            | Năm 2022    |            |
|-------------------------|-------------|------------|-------------|------------|-------------|------------|
|                         |             |            |             |            |             |            |
| Trung cấp               | 118         | 6.7        | 98          | 4.19       | 94          | 3.63       |
| Sơ cấp và đào tạo nghề  | 145         | 6.2        | 136         | 5.27       | 91          | 5.2        |
| <b>Tổng số lao động</b> | <b>1761</b> | <b>100</b> | <b>2338</b> | <b>100</b> | <b>2588</b> | <b>100</b> |

( Nguồn: Phòng Tổ chức Lao động )

Bảng số liệu trên cho thấy: Trong công ty nguồn lực có trình độ Đại học, cao đẳng, sơ cấp và đào tạo nghề chiếm tỷ trọng cao. Tỷ lệ nguồn nhân lực có trình độ đại học có xu hướng tăng cao qua các năm từ 66% trong năm 2020, 71.34% năm 2021 và đến năm 2022 đạt 72.91%. Bên cạnh đó, qua bảng số liệu cho thấy tại công ty lao động có trình độ cao đẳng trở xuống còn chiếm tỷ trọng lớn (14.91% trình độ cao đẳng, 3.63% trình độ trung cấp, 5,2% trình độ sơ cấp và đào tạo nghề năm 2022, tỷ trọng có giảm so với năm 2020 và 2021). Số lượng trung cấp, sơ cấp và đào tạo nghề giảm do công ty càng ngày càng chú trọng về trình độ đào tạo hơn nhằm đảm bảo được chất lượng công việc. Các lao động này chủ yếu ở các bộ phận ở một số bộ phận nhân viên bán hàng tại các siêu thị, nhân viên cấp dưỡng và lái xe của công ty.

## 2.2.2.2. Trình độ chuyên môn nghiệp vụ

**Bảng 2.4. Cơ cấu nhân lực theo trình độ chuyên môn tại Công ty giai đoạn 2020-2022**

| Trình độ chuyên môn     | Năm 2020          |              | Năm 2021          |              | Năm 2022          |              |
|-------------------------|-------------------|--------------|-------------------|--------------|-------------------|--------------|
|                         | Số LĐ<br>( người) | Tỉ lệ<br>(%) | Số LĐ<br>( người) | Tỉ lệ<br>(%) | Số LĐ<br>( người) | Tỉ lệ<br>(%) |
| Công nghệ thông tin     | 436               | 24.76        | 663               | 28.36        | 631               | 24.38        |
| In ấn                   | 61                | 3.46         | 227               | 9.71         | 400               | 15.46        |
| Quản trị kinh doanh     | 1162              | 66           | 1350              | 57.74        | 1450              | 56.03        |
| Tài chính – kế toán     | 75                | 4.26         | 72                | 3.08         | 80                | 3.09         |
| Hành chính -Nhân sự     | 27                | 1.53         | 26                | 1.11         | 27                | 1.04         |
| <b>Tổng số lao động</b> | <b>1761</b>       | <b>100</b>   | <b>2338</b>       | <b>100</b>   | <b>2588</b>       | <b>100</b>   |

( Nguồn: Phòng Tổ chức – Lao động )

Nhìn vào bảng số liệu trên có thể thấy số lượng người có trình độ chuyên môn quản trị kinh doanh và Công nghệ thông tin đang chiếm tỉ trọng lớn. Năm 2020, Quản trị kinh doanh có 1162 người chiếm 66% đến năm 2022 đạt 1450 người chiếm 56.03%. Đây là hai lực lượng NLD đóng vai trò chủ yếu và quan trọng trong việc phát triển của Công ty. Đó là những nhân viên siêu thị làm việc tại các cửa hàng trên toàn quốc đã đưa Viettel Commerce trở thành thương hiệu bán lẻ chạy nhất trên thị trường hiện nay, đó là những kỹ sư phần mềm, chuyên viên kiểm thử,.. đóng góp vào những bước tiến vượt bậc trong lĩnh vực công nghệ 4.0

Trong 3 năm qua, số lượng người lĩnh vực in ấn, tài chính kế toán, hành chính không có sự biến động nhiều.

2.2.2.3. *Trình độ kỹ năng, kinh nghiệm (khung năng lực của cán bộ nhân viên, kinh nghiệm làm việc)*

Hầu hết CBNV đều là những người có kinh nghiệm khi ứng tuyển vào công ty. Họ làm việc, học hỏi và cống hiến hết mình cho công việc, cho sự phát triển của công ty. Để thấy rõ hơn về kinh nghiệm công tác của đội ngũ cán bộ, viên chức, người lao động, tác giả đã sử dụng bảng thống kê về cơ cấu nguồn nhân lực theo kinh nghiệm số năm làm việc qua các năm từ 2020-2022 như sau.

**Bảng 2.5. Cơ cấu nguồn nhân lực theo thâm niên làm việc tại ViettelCommerce giai đoạn 2020 – 2022**

| TT | Chỉ tiêu        | Năm 2020    |            | Năm 2021    |            | Năm 2022    |            |
|----|-----------------|-------------|------------|-------------|------------|-------------|------------|
|    |                 | Số người    | Tỷ lệ (%)  | Số người    | Tỷ lệ (%)  | Số người    | Tỷ lệ (%)  |
| 1  | Dưới 5 năm      | 1025        | 58.21      | 1502        | 64.24      | 1117        | 43.16      |
| 2  | Từ 5 đến 10 năm | 536         | 30.44      | 652         | 27.89      | 964         | 37.25      |
| 3  | Trên 10 năm     | 200         | 11.36      | 384         | 16.42      | 507         | 19.59      |
|    | <b>Tổng</b>     | <b>1761</b> | <b>100</b> | <b>2338</b> | <b>100</b> | <b>2588</b> | <b>100</b> |

( Nguồn: Phòng Tổ chức Lao động)

Qua bảng số liệu 2.11, ta thấy số lượng NLD có thâm niên công tác trên 10 năm tăng lên qua các năm, cụ thể năm 2020 là 200 người chiếm 11.36%, năm 2022 là 50 người chiếm 19.59%. Tổng số lao động có thâm niên trên 3 năm là đội ngũ nhân viên bán hàng tại các siêu thị. Với tính chất công việc đội ngũ này có vai trò rất quan trọng trong việc tạo nên doanh thu cho công ty. Tuy nhiên, đây cũng là đội ngũ cán bộ có nhiều năm làm việc và cũng gần đến độ tuổi nghỉ hưu, vì vậy đặt ra yêu cầu cho Công ty phải tiến hành xây dựng đội.

ngũ kế cận để không gặp phải tình trạng khủng hoảng nguồn nhân lực có thâm niên cao.

### **2.2.3. Thực trạng về tâm lực**

Để hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao, người lao động không chỉ cần có trình độ chuyên môn, kinh nghiệm mà còn cần có ý thức, trách nhiệm với công việc, nhiệm vụ được giao; thái độ ứng xử với cấp trên, đồng nghiệp và đối tác, khách hàng; việc thực hiện nội quy, kỉ luật lao động;...

Công ty đã xây dựng bản Nội quy kỷ luật lao động, đây là cơ sở quan trọng để Công ty quản lý lao động, điều hành hoạt động sản xuất kinh doanh. Bên cạnh đó, Nội quy kỷ luật lao động cũng là cơ sở để Công ty xây dựng nên các tiêu chuẩn về thái độ, hành vi, trách nhiệm của người lao động, cũng như các tiêu chí đánh giá, bình xét thi đua cá nhân và tập thể hàng tháng.

Định kì hàng tháng, các phòng ban, đơn vị trong Công ty thực hiện bình xét thi đua cá nhân và tập thể. Trong đó, thái độ, hành vi, trách nhiệm của người lao động là yếu tố không thể thiếu khi đánh giá. Yếu tố này thường được Công ty đánh giá qua các tiêu chí như: việc thực hiện Nội quy kỉ luật lao động; tình trạng lãng phí giờ công (đi muộn, về sớm, trốn việc, làm việc riêng trong giờ làm việc,...); mức độ hoàn thành công việc được giao; chất lượng công việc; tính tự giác; sự sáng tạo, linh hoạt trong công việc; tinh thần hợp tác, giúp đỡ đồng nghiệp;...

Theo thông tin được phòng Tổ chức lao động Công ty cung cấp thì từ năm 2020 đến nay, Nội quy kỷ luật lao động luôn được đảm bảo thực hiện tốt, không để xảy ra vi phạm nghiêm trọng. Bảng Nội quy kỷ luật lao động được treo ở vị trí dễ quan sát tại nơi làm việc để mọi người dễ theo dõi, nhắc nhở người lao động chấp hành tốt. Những lao động mới được tuyển dụng cũng được hướng dẫn, phổ biến cụ thể để thực hiện. Ngoài ra, Ban Giám đốc, lãnh đạo quản lý các phòng ban và các tổ trưởng luôn đôn đốc, nhắc nhở 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.

Tình trạng lãng phí giờ công do đi muộn, về sớm, trốn việc, tự ý nghỉ việc không lí do, làm việc riêng trong giờ làm,... là tình trạng phổ biến ở nhiều cơ quan, đơn vị. Bên cạnh những mặt tích cực, vẫn còn một bộ phận lao động không tuân thủ ý thức kỷ luật, tác phong không chuẩn mực, học viên đã tiến hành phỏng vấn, xin ý kiến của 200 người lao động.

**Bảng 2.6. Thái độ tại nơi làm việc của người lao động**

| Tiêu chí                 | Thường xuyên  |              | Thỉnh thoảng  |              | Ít khi        |              | Không bao giờ |              | Tổng |
|--------------------------|---------------|--------------|---------------|--------------|---------------|--------------|---------------|--------------|------|
|                          | SL<br>(người) | Tỉ lệ<br>(%) | SL<br>(người) | Tỉ lệ<br>(%) | SL<br>(người) | Tỉ lệ<br>(%) | SL<br>(người) | Tỉ lệ<br>(%) |      |
| Đi muộn                  | 15            | 7.5          | 10            | 5            | 13            | 6.5          | 162           | 81           | 200  |
| Thái độ ứng xử không tốt | 7             | 3.5          | 94            | 47           | 13            | 6.5          | 86            | 43           | 200  |
| Bỏ làm giữa giờ          | 5             | 2.5          | 10            | 5            | 35            | 17.5         | 150           | 75           | 200  |
| Làm việc riêng trong giờ | 50            | 25           | 78            | 39           | 21            | 10.5         | 51            | 25.5         | 200  |

( Nguồn : Kết quả sử dụng số liệu của học viên )

Tình trạng lãng phí giờ công do đi muộn, về sớm, trốn việc, tự ý nghỉ việc không lí do, làm việc riêng trong giờ làm vẫn còn khá phổ biến phần nào chứng tỏ thái độ làm việc của người lao động tại công ty chưa thực sự nghiêm

túc. Tuy nhiên theo bộ phận Hành chính – Tổng hợp trong năm 2022 tình trạng này đã giảm đáng kể tại Công ty do tiêu chí này đã được dùng trong đánh giá thi đua hàng tháng của người lao động, do đó, chính bản thân người lao động cũng tự ý thức hơn về tác phong đúng giờ.

Mức độ hoàn thành công việc và chất lượng công việc cũng phản ánh phần nào thái độ, ý thức, trách nhiệm của người lao động khi làm việc. Hai tiêu chí này được thể hiện rõ trong kết quả đánh giá thực hiện công việc của người lao động. Người lao động phải có ý thức, trách nhiệm với công việc thì mới hoàn thành tốt công việc được giao. Tuy nhiên, quá trình làm việc của ngành khá đặc thù, chịu nhiều tác động của yếu tố bên ngoài nên kết quả thực hiện công việc nhiều khi bị chi phối, ảnh hưởng. Vì thế, để đánh giá chính xác thái độ, ý thức, trách nhiệm của người lao động khi làm việc thì cần kết hợp với các yếu tố khác.

Tính tự giác, sự sáng tạo, linh hoạt trong công việc, tinh thần hợp tác, giúp đỡ đồng nghiệp là những yêu cầu cần có đối với người lao động. Người lao động không tự giác, hời hợt khi làm việc thì chất lượng, hiệu quả công việc không cao kéo theo đó là sự lãng phí về thời gian lao động, nguyên vật liệu,... Với đặc thù của ngành, nếu người lao động không nhanh nhạy, linh hoạt, thiếu sáng tạo trong công việc thì không thể hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao. Bên cạnh đó, thời gian làm việc nhóm chiếm tỷ trọng lớn khi làm việc nên đòi hỏi người lao động phải có tinh thần đồng đội, sự hợp tác, tương trợ đồng nghiệp. Vì thế, các tiêu chí này cũng không thể bỏ qua khi đánh giá. Đối với các chương trình đưa ra sáng kiến ý tưởng, CBCNV tham gia rất tích cực với mong muốn có những sự đổi mới trong công việc.

Tùy thuộc vào mức độ quan trọng trong đánh giá mà các tiêu chí trên được cho điểm và phân bổ tỷ trọng điểm trong đánh giá cho phù hợp. Việc đánh thái độ, hành vi, trách nhiệm của người lao động trong đánh giá chất



| Chỉ tiêu                |                        | Năm               |              | Năm 2020          |              | Năm 2021          |              | Năm 2022 |  |
|-------------------------|------------------------|-------------------|--------------|-------------------|--------------|-------------------|--------------|----------|--|
|                         |                        | Số LĐ<br>( người) | Tỉ lệ<br>(%) | Số LĐ<br>( người) | Tỉ lệ<br>(%) | Số LĐ<br>( người) | Tỉ lệ<br>(%) |          |  |
| Cơ cấu theo trình độ    | Sau đại học            | 82                | 4.7          | 89                | 3.81         | 73                | 2.82         |          |  |
|                         | Đại học                | 1162              | 66           | 1677              | 71.72        | 1887              | 72.91        |          |  |
|                         | Cao đẳng               | 308               | 17.5         | 338               | 14.46        | 386               | 14.91        |          |  |
|                         | Trung cấp              | 118               | 6.7          | 98                | 4.19         | 94                | 3.63         |          |  |
|                         | Sơ cấp và đào tạo nghề | 145               | 6.2          | 136               | 5.27         | 91                | 5.2          |          |  |
| <b>Tổng số lao động</b> |                        | <b>1761</b>       | <b>100</b>   | <b>2338</b>       | <b>100</b>   | <b>2588</b>       | <b>100</b>   |          |  |

( Nguồn : phòng Tổ chức – Lao động )

*Cơ cấu theo trình độ:* Theo bảng tỉ lệ CBCNV đạt trình độ đại học tương đối cao tăng theo từng năm, tuy nhiên tỷ lệ lao động có trình độ chuyên môn cao (đại học và sau đại học) còn thấp, do đó, công ty cần quan tâm đầu tư hơn nữa đến công tác đào tạo, nâng cao trình độ chuyên môn cho người lao động. Tỉ lệ người lao động trình độ sơ cấp và sau đào tạo nghề có xu hướng giảm : năm 2021 là 6.2% đến năm 2023 giảm chỉ còn 5.2% chứng tỏ công ty đã chú trọng hơn trong khâu tuyển chọn đầu vào.

\* *Cơ cấu lao động theo giới tính:* Cơ cấu lao động nếu xét theo giới tính rõ ràng có một sự chênh lệch lớn giữa lao động nam và lao động nữ, do ngành nghề kinh doanh của công ty là công nghệ thông tin và gia công nhà máy in . Tuy nhiên từ năm 2022 trở lại đây, số lao động nữ đã tăng đáng kể (năm 2023 tăng 90 người so với năm 2022) và có xu hướng tăng thêm trong

thời gian tới do ngành công nghệ thông tin hiện nay số lao động nữ đang theo đuổi khá lớn.

*Cơ cấu theo độ tuổi lao động* : Qua bảng trên cho thấy đội ngũ làm việc tại công ty đang được trẻ hóa dần, độ tuổi 20 đến dưới 30 tuổi có xu hướng tăng, năm 2021 là 39.24% nhưng đến năm 2023 tăng 47.68%. Đây là độ tuổi trẻ, có sức khỏe làm việc, nhiệt huyết, nhưng lại thích sự thay đổi, thách thức nhưng khi có cơ hội mới họ dễ dàng rời bỏ công ty, nhóm lao động này cũng chưa có nhiều kiến thức và kinh nghiệm trong công việc nên cần sự đầu tư nhiều hơn của công ty. Độ tuổi 30 đến dưới 50 tuổi cũng có xu hướng tăng, đây là độ tuổi đã có kinh nghiệm dày dặn cả về kiến thức chuyên môn lẫn kinh nghiệm nên hiệu quả và chất lượng công việc họ mang lại cao hơn hai nhóm tuổi còn lại, hơn nữa họ thích sự ổn định, gắn bó lâu dài trong công việc, nên cần chú trọng đến độ tuổi này hơn. Độ tuổi trên 50 có tăng nhưng ít, năm 2021 là 16 người, tăng 12 người vào năm 2023, họ là những người có tuổi, chuẩn bị về hưu nên chất lượng thực hiện công việc có phần nào giảm sút. Và cần chuẩn bị lực lượng lao động mới kế cận để chuẩn bị sẵn khi những người này về hưu vẫn có người thực hiện công việc đó, ổn định dây chuyền sản xuất.

### **2.3. Các hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công Ty TNHH Nhà Nước MTV & XNK Viettel**

#### ***2.3.1. Tuyển dụng nhân lực đảm bảo chất lượng***

##### ***2.3.1.1 Thực hiện công tác tuyển dụng đảm bảo nguồn nhân lực cho công ty***

Hiện tại, công tác tuyển dụng nhân lực của công ty được phòng Tổ chức lao động đảm nhiệm. Công tác tuyển dụng là một trong những nhiệm vụ quan trọng cần thực hiện của phòng, phòng có một bộ phận được phân công chuyên trách về tuyển dụng. Khi có các đợt tuyển dụng thì trong phòng triển khai thực hiện tuyển dụng kịp thời với các công việc về nghiệp vụ chuyên

môn khác để chất lượng công tác tuyển dụng thực sự đạt được hiệu quả tối đa.

Tuyển dụng nhân lực là quá trình tìm kiếm, thu hút, lựa chọn và đánh giá các ứng viên theo nhiều khía cạnh khác nhau dựa vào các yêu cầu của công việc, để tìm được những người phù hợp bổ sung lực lượng lao động cần thiết nhằm đáp ứng được yêu cầu sử dụng lao động của tổ chức. Quá trình tuyển dụng được coi là hoàn tất khi bao gồm cả hoạt động định hướng nhân viên, hướng dẫn nhân viên mới hòa nhập trong môi trường của tổ chức. Làm tốt công tác tuyển dụng sẽ giúp Công ty có được NNL đảm bảo cả về số lượng, chất lượng đáp ứng yêu cầu đặt ra, phục vụ kế hoạch hoạt động ở hiện tại và tương lai. Có được NNL chất lượng sẽ hạn chế được những rủi ro, làm tăng hiệu quả hoạt động, tăng khả năng cạnh tranh, giúp Công ty ngày càng phát triển. Hơn thế nữa, Khi làm tốt công tác tuyển dụng sẽ giúp cho người lao động tìm được việc làm phù hợp với năng lực, nguyện vọng của bản thân, tạo cho họ sự hứng thú khi làm việc, sự yêu nghề, khơi dậy tính sáng tạo, nhiệt huyết làm việc từ đó đạt hiệu quả cao trong công việc và gắn bó lâu dài với Công ty.

Về quy trình tổng quát, các bước tiến hành tuyển dụng:

+ Lập và trình kế hoạch tuyển dụng: Căn cứ vào kế hoạch sản xuất kinh doanh, các đơn vị trực tiếp sử dụng lao động cân đối lại lực lượng lao động, nêu yêu cầu số lượng, chuyên ngành cần tuyển dụng, Phòng Tổ chức Hành chính cân đối lao động và lập kế hoạch tuyển dụng trình lãnh đạo phê duyệt.

+ Thông báo tuyển dụng, tiếp nhận, sơ tuyển hồ sơ đăng ký dự tuyển: Sau khi đã có kế hoạch tuyển dụng, Công ty thực hiện thông báo tuyển dụng bằng cách niêm yết công khai tại Công ty và trên các phương tiện thông tin đại chúng, gồm các nội dung: Ngành nghề tuyển dụng; Trình độ chuyên môn; Số lượng cần tuyển; Nội dung, địa điểm, thời gian nộp hồ sơ dự tuyển; Tiêu chuẩn sức khỏe, giới tính. Sau khi tổ chức tiếp nhận hồ sơ xin việc của

các ứng viên. Công ty loại hồ sơ bằng cách kiểm tra các hồ sơ có đáp ứng đủ các yêu cầu hay không, nếu không đạt yêu cầu thì sẽ bị loại.

+ Tổ chức kiểm tra, thi tuyển: Công ty áp dụng phương pháp tổ chức thi bao gồm bài thi vấn đáp và bài viết. Căn cứ vào số lượng lao động cần tuyển, Hội đồng thi và tuyển chọn lao động chọn người trúng tuyển: Đối với thi phỏng vấn: Người trúng tuyển là người được trên 70% thành viên Hội đồng chấm “Đạt”. Số người cần tuyển là số người có phiếu “Đạt” từ cao đến hết chỉ tiêu trên. Đối với thi viết: Hội đồng thi và tuyển dụng lao động xét công nhận kết quả trúng tuyển theo nguyên tắc: điểm trúng tuyển được lấy từ điểm cao trở xuống (nhưng tối thiểu phải đạt điểm chuẩn) cho đến hết chỉ tiêu tuyển dụng. Thông báo kết quả cho người trúng tuyển bằng văn bản theo địa chỉ đăng ký trong hồ sơ.

+ Thử việc và đánh giá Sau khi ứng viên trúng tuyển sẽ được vào công ty tham quan, thử việc và chịu sự giám sát của người lãnh đạo trực tiếp, tùy vào vị trí công việc thời gian thử việc có thể kéo dài từ 01 đến 06 tháng. Thời gian này giúp người lao động biết được chi tiết công việc, mức độ phức tạp của công việc, tình hình thu nhập, sự thỏa mãn với công việc, đồng thời giúp công ty nắm bắt thêm khả năng, năng lực thực tế của ứng viên. Kết thúc hợp đồng thử việc Giám đốc hoặc người được ủy quyền ra quyết định tuyển dụng với ứng viên hợp đồng lao động có thời hạn từ 01 đến 03 năm.

**Bảng 2.8. Quy trình tuyển dụng và phân cấp trách nhiệm cụ thể**

| <b>STT</b> | <b>QUY TRÌNH TUYỂN DỤNG</b>                                    | <b>PHÂN CẤP TRÁCH NHIỆM TRONG QUY TRÌNH TUYỂN DỤNG</b> |
|------------|--|--|
| <b>1</b>   | Xác định nhu cầu tuyển dụng                                    | Các đơn vị   |
| <b>2</b>   | Lập kế hoạch tuyển dụng  | Các đơn vị, phòng Tổ chức Lao động                     |
| <b>3</b>   | Phê duyệt kế hoạch tuyển dụng                                  | Giám đốc   |
| <b>4</b>   | Kiểm duyệt tin đăng tuyển và thông báo tuyển dụng              | Các đơn vị, phòng Tổ chức Lao động                     |
| <b>5</b>   | Tiếp nhận và sơ tuyển Hồ sơ                                    | Các đơn vị   |
| <b>6</b>   | Phỏng vấn hội đồng   | Đơn vị các Phòng/Ban chuyên môn                        |
| <b>7</b>   | Tổng hợp kết quả phỏng vấn                                     | Các đơn vị   |
| <b>8</b>   | Thi tuyển  | Đơn vị các Phòng/Ban chuyên môn                        |
| <b>9</b>   | Lựa chọn và thỏa thuận với ứng viên                            | Các đơn vị, phòng Tổ chức Lao động                     |
| <b>10</b>  | Phê duyệt kết quả tuyển dụng                                   | Giám đốc   |
| <b>11</b>  | Thông báo kết quả tuyển dụng và ký HĐTV/HĐLĐ/thủ tục tiếp nhận | Đơn vị, Phòng TCLĐ, Giám đốc, Nhân viên TV             |

( Nguồn : Phòng Tổ chức – Lao động )

Trong những năm gần đây, Công ty đã có những cải tiến tích cực hơn trong việc tuyển dụng nhân sự; công ty có ban hành quy trình tuyển dụng, quy định giới thiệu ứng viên, đưa ra những giải thưởng đối với việc giới thiệu ứng



viên thành công...

Cụ thể các bước tiến hành tuyển dụng trong công ty như sau :

*Tạo đề xuất tuyển dụng* : Căn cứ vào biên chế, kế hoạch sử dụng lao động hàng năm đã được Công ty phê duyệt và nhu cầu nhân sự thực tế, đơn vị tiến hành xác định vị trí khuyết cần bổ sung gửi yêu cầu về phòng TCLĐ.

*Lập kế hoạch tuyển dụng* : Lập kế hoạch trình ký cấp có thẩm quyền theo 02 trường hợp:

- *Lập kế hoạch hàng tháng*: Phòng Tổ chức lao động sẽ tổng hợp lại nhu cầu tuyển dụng của các phòng ban, phân xưởng và soạn thảo trình lên Giám đốc để xin ý kiến chỉ đạo, phê duyệt. Sau khi xác định chính xác nhu cầu tuyển dụng trong năm, phòng Tổ chức lao động sẽ xây dựng kế hoạch tuyển dụng bao gồm: nguồn tuyển dụng, phương pháp tuyển dụng và thời gian tuyển dụng. Thực hiện theo đúng quy trình tuyển dụng của công ty.

- Nếu tuyển dụng không nằm trong kế hoạch năm/tháng đã được cấp có thẩm quyền phê duyệt, đơn vị tiến hành lập kế hoạch tuyển dụng bổ sung trình Giám đốc Công ty phê duyệt.

Công tác tạo nguồn nhân sự: Công tác tạo nguồn nhân sự được công ty thực hiện qua 2 hình thức:

- *Bên trong doanh nghiệp*:

Tuyển dụng nội bộ là hình thức tuyển dụng những nhân viên đã ký hợp đồng với công ty, đã nghỉ việc muốn quay lại làm việc tại doanh nghiệp hoặc đang làm trong doanh nghiệp mà muốn thử sức tại một vị trí mới. Hình thức tuyển dụng này giúp công ty tiết kiệm được chi phí tuyển dụng, thời gian và tạo điều kiện cho nhân viên mở rộng công việc, thử sức ở những vị trí mới, nâng tầm phát triển nghề nghiệp tại công ty.

- *Bên ngoài doanh nghiệp*

Tuyển dụng bên ngoài là hình thức thông dụng hiện nay, phần lớn các

doanh nghiệp đều áp dụng phương pháp này khi có nhu cầu tuyển dụng nhân sự.

- Công ty thực hiện đăng tuyển trên các kênh tuyển dụng của Công ty như Fanpage tuyển dụng, Website tuyển dụng, các kênh tuyển dụng của đối tác như Top CV, Vietnam word,... Ngoài ra, đối với vị trí lao động phổ thông, công ty thực hiện tiếp nhận hồ sơ trực tiếp của ứng viên.

- Nguồn sinh viên từ các trường đại học, cao đẳng, dạy nghề,..

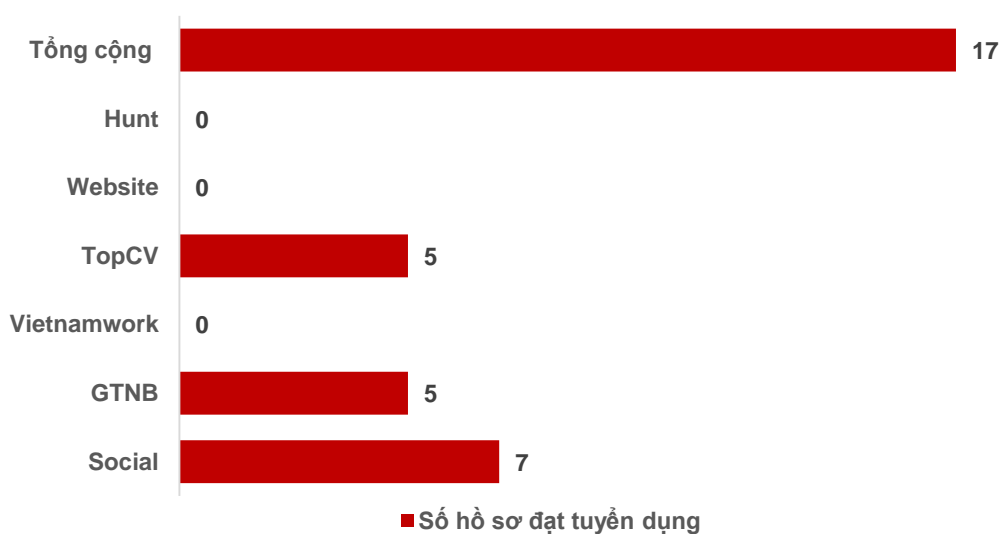
- Thực hiện tuyển dụng tại kênh trường học thông qua hội chợ việc làm, jobfair, hội thảo tại trường đại học.

- Mời sinh viên tham quan không gian làm việc tại Công ty nhằm thu hút nguồn nhân sự trẻ;

- Tổ chức chia sẻ chuyên môn, hướng dẫn, tổ chức các chương trình chia sẻ kiến thức chuyên môn với ứng viên tiềm năng

- Thực hiện headhunt ứng viên thông qua việc tìm kiếm ứng viên phù hợp trên các trang mạng xã hội.

**Biểu đồ 2.1. Hiệu quả của các nguồn tuyển dụng**



( Nguồn : Phòng Tổ chức – Lao động )

Dựa vào biểu đồ, có thể thấy, kênh social (Facebook, zalo, linkedin,...); kênh Giới thiệu ứng viên nội bộ, kênh TopCV là một trong ba kênh tuyển dụng hiệu quả nhất tại Công ty.

Hiện nay, Công ty có quy định về việc giới thiệu ứng viên với mục đích tri ân CBNV giới thiệu ứng viên vào làm việc, điều này có nghĩa là khi CBNV giới thiệu thành công một ứng viên đến làm việc tại Công ty thì sẽ được nhận phần thưởng tiền mặt hoặc voucher mua sắm,.. quy định này giúp cho việc tạo nguồn cho các vị trí khó tuyển dụng trên thị trường một cách dễ dàng hơn. Về điều kiện nhận thưởng đối với CBNV giới thiệu thành công một ứng viên như sau

- Đối với trường hợp cùng 01 ứng viên có nhiều CBNV cùng giới thiệu, sẽ chỉ ghi nhận CBNV giới thiệu đầu tiên.

- Đối với ứng viên đạt tuyển dụng, CBNV giới thiệu ứng viên được nhận thưởng khi ứng viên có thời gian làm việc ít nhất 30 ngày kể từ ngày đi làm.

- Đối với ứng viên được đánh giá ký HDLĐ sau thời gian thử việc, CBNV giới thiệu ứng viên được nhận thưởng khi ứng viên còn đang làm việc tại thời điểm nghiệm thu.

Phòng Tổ chức Lao động có trách nhiệm ban hành văn bản hướng dẫn, giám sát, tổ chức kiểm tra, đánh giá việc tuân thủ Quy định này tại các đơn vị. Trường hợp phát hiện ra vi phạm, Phòng Tổ chức Lao động báo cáo Giám đốc Công ty và đề xuất hình thức xử lý, kỷ luật tương ứng theo quy định của Nội quy lao động của Công ty đối với các cá nhân, đơn vị có hành vi vi phạm. Trong quá trình tổ chức thực hiện, nếu có vướng mắc, các cơ quan đơn vị phản ánh bằng văn bản báo cáo Giám đốc Công ty thông qua Phòng Tổ chức Lao động để sửa đổi, bổ sung cho phù hợp.a

*Thông báo tuyển dụng, tiếp nhận hồ sơ* : Phòng TCLĐ tiếp nhận toàn bộ hồ sơ từ các nguồn do đơn vị đăng tuyển hoặc nguồn giới thiệu,... Sau khi tổ chức tiếp nhận hồ sơ xin việc của các ứng viên. Công ty loại hồ sơ bằng cách kiểm tra các hồ sơ có đáp ứng đủ các yêu cầu hay không, nếu không đạt yêu cầu thì sẽ bị loại.

Đối với hồ sơ đơn vị tiếp nhận nhưng chưa có vị trí phù hợp tại đơn vị. Đơn vị cập nhật gửi Phòng TCLĐ lưu trữ và quản trị.

*Đánh giá ứng viên*: Đây là bước quan trọng để đảm bảo lựa chọn ứng viên chất lượng. Để đảm bảo chất lượng nhân sự, đáp ứng các tiêu chuẩn về chuyên môn, công ty sẽ có các vòng đánh giá như sau:

- Phỏng vấn chuyên môn

+ Đơn vị liên hệ ứng viên đủ tiêu chuẩn phỏng vấn trong vòng 07 ngày kể từ ngày ứng tuyển. Trước khi phỏng vấn, đơn vị mời ứng viên tham gia phỏng vấn và tiến hành kiểm tra Trắc nghiệm tính cách (MBTI) nhằm phân loại tính cách và chỉ ra mức độ phù hợp với vị trí tuyển dụng. Kết quả được dùng để làm cơ sở tham khảo cho Hội đồng phỏng vấn xem xét mức độ phù hợp với vị trí cần tuyển dụng.

Trường hợp tuyển dụng cho khối hỗ trợ: Chiến lược kinh doanh, Đầu tư tài chính, Pháp chế, Tổ chức lao động, Chính trị, Đầu tư – Xây dựng, Tài chính Kế toán, Hành chính, CNTT phải có đại diện của Phòng/Ban ngành dọc chuyên môn.

Đối với các trường hợp tuyển dụng nhân sự cấp cao như vị trí trưởng phòng, phó giám đốc,.. Công ty thành lập hội đồng phỏng vấn cấp Công ty (Đơn vị có thể kết hợp hội đồng phỏng vấn cấp đơn vị và cấp Công ty cùng ngày). Hội đồng phỏng vấn cấp Công ty gồm: Ban Giám đốc Công ty (Chủ tịch Hội đồng), Trưởng/Phó phòng ngành dọc Công ty, đại diện Tổ chức lao động Công ty và nhân sự có chuyên môn cao liên quan đến vị trí tuyển dụng.

Sau khi phỏng vấn Hội đồng đánh giá ứng viên theo các tiêu chí đã đặt ra.

- Tổ chức kiểm tra, thi tuyển :

Công ty tổ chức thi tuyển chuyên môn và ngoại ngữ song song cùng ngày phỏng vấn. Trong trường hợp số lượng ứng viên đạt phỏng vấn quá ít, đơn vị mời ứng viên tham gia thi tuyển không quá 5 ngày kể từ ngày phỏng vấn.

Trường hợp tuyển dụng cho khối hỗ trợ: Chiến lược kinh doanh, Đầu tư tài chính, Pháp chế, Tổ chức lao động, Chính trị, Đầu tư – Xây dựng, Tài chính Kế toán, Hành chính, CNTT, ngành dọc Công ty đề xuất về cách thức thi tuyển chuyên môn.

- Đánh giá Trình độ ngoại ngữ

Kiểm tra bắt buộc trên hệ thống Elearning đối với các chức danh yêu cầu ngoại ngữ Trong trường hợp ứng viên trúng tuyển và đã có chứng chỉ Tiếng Anh đạt yêu cầu, trước khi hết hạn thử việc, ứng viên nộp lại bản sao chứng thực chứng chỉ theo đúng yêu cầu ngoại ngữ của chức danh (chứng chỉ ngoại ngữ là điều kiện bắt buộc để xét ký HĐLĐ).

*Tuyển dụng, thử việc và đánh giá* : Hội đồng thi và tuyển dụng lao động xét công nhận kết quả trúng tuyển theo nguyên tắc: điểm trúng tuyển được lấy từ điểm cao trở xuống (nhưng tối thiểu phải đạt điểm chuẩn) cho đến hết chỉ tiêu tuyển dụng. Thông báo kết quả cho người trúng tuyển bằng văn bản theo địa chỉ đăng ký trong hồ sơ.

**Bảng 2.9. Tình hình công tác tuyển dụng nhân sự của công ty năm 2022**

| TT | Chức danh                                | Đơn vị tính | Định biên | Hiện có | Cần bổ sung | Kênh tuyển dụng                                  |
|----|--|-------------|-----------|---------|-------------|--|
| 1  | Chuyên viên/Nhân viên quản lý chất lượng | Người       | 10        | 7       | 3           | Website tuyển dụng, Social                       |
| 2  | Kỹ sư giải pháp nghiệp vụ                | Người       | 45        | 41      | 04          | Giới thiệu nội bộ (không áp dụng quy chế)        |
| 3  | Kỹ sư phát triển phần mềm                | Người       | 190       | 167     | 23          | Website tuyển dụng, Social                       |
| 4  | Kỹ sư kiểm thử phần mềm                  | Người       | 72        | 64      | 08          | Website tuyển dụng, Social                       |
| 5  | Nhân viên Marketing                      | Người       | 25        | 24      | 1           | TopCV, Timviecnhanh, Facebook, Linkendin, Nội bộ |
| 6  | Nhân viên Tài chính                      | Người       | 4         | 3       | 1           | Website tuyển dụng                               |
| 7  | Nhân viên kế hoạch                       | Người       | 1         | 0       | 1           | Website tuyển dụng                               |
| 8  | Nhân viên kỹ thuật phát triển dự án      | Người       | 5         | 0       | 2           | Giới thiệu nội bộ                                |
| 9  | Nhân viên Kinh doanh                     | Người       | 39        | 22      | 17          | Website tuyển dụng, TopCV, Ybox, Facebook        |
|    | <b>Tổng</b>                              |             |           |         | <b>62</b>   |  |

( Nguồn : phòng Tổ chức – Lao động )

Qua số liệu tại bảng trên có thể thấy được công tác tuyển dụng của Công ty đã đáp ứng theo yêu cầu của công việc cần tuyển; về cơ bản tiêu chuẩn tuyển dụng được cụ thể hóa.

**Bảng 2.10. Khảo sát ý kiến về quá trình tuyển dụng của Công ty**

| <i>Tiêu chí</i>                              | <i>Số người trả lời</i> | <i>Tỷ lệ (%)</i>  |
|--|-------------------------|-------------------|
| Đúng quy trình tuyển dụng của Công ty        | 174                     | 96.67             |
| Chưa đúng quy trình, chỉ mang tính hình thức | 26                      | 3.3               |
| <b><i>Tổng</i></b>                           | <b><i>200</i></b>       | <b><i>100</i></b> |

(Nguồn : Kết quả khảo sát của học viên)

*Quy trình tuyển dụng:* Được Công ty xây dựng khá chi tiết, cụ thể từng bước, phân cấp trách rõ ràng, thống nhất thực hiện, nhờ vậy, chất lượng NNL đầu vào được nâng cao do đã trải qua quá trình tuyển chọn kỹ lưỡng, đảm bảo những yêu cầu nhất định. Đồng thời cũng làm giảm những chi phí phát sinh sau này dành cho đào tạo,.96.67% người tham gia khảo sát nhận thấy rằng quá trình tuyển dụng của Công ty minh bạch, rõ ràng và không có sự thiên vị giữa các vị trí ứng tuyển.

### **2.3.2 Thực trạng về bố trí sử dụng nhân lực.**

Việc bố trí, sử dụng lao động luôn được thực hiện công khai, minh bạch, dễ dàng nhận được sự đồng thuận của toàn thể cán bộ công nhân viên. Việc sắp xếp, bố trí lao động trong Công ty là tương đối hợp lý, đúng người đúng việc, các bộ phận phòng ban, tổ thi công đã phối hợp để thực hiện mục tiêu chung..

Ở tại mỗi cửa hàng Viettel Store, mỗi nhân viên siêu thị ngoài công việc bán hàng, giới thiệu các sản phẩm đến khách hàng cũng sẽ được phân công một công việc cụ thể tùy theo khả năng và kinh nghiệm của mình. Người có nghiệp vụ tốt nhất có khả năng kiểm soát công việc sẽ được sắp xếp làm Giám đốc siêu thị có nhiệm vụ phụ trách kiểm soát hàng hóa, các thiết bị

công nghệ tại cửa hàng mỗi khi nhận hàng mới, kiểm kê tài sản, chịu trách nhiệm về doanh số và hỗ trợ, giúp đỡ những người còn lại các công việc liên quan đến nghiệp vụ. Người có sức khỏe tốt nhất sẽ được giao nhiệm vụ vận chuyển hàng hóa vào trong kho và đóng hàng gửi đi các khách hàng ở xa. Nếu cửa hàng nào đó tạm thời chưa có trưởng ca sẽ đề xuất cho một nhân viên trong bưu cục có khả năng quản lý, đàm phán làm việc với khách hàng tốt nhất để tạm thời quán xuyến công việc tại cửa hàng và cuối ngày báo cáo công việc tới giám đốc siêu thị. Ở mỗi vị trí đảm nhiệm công ty đều có trợ cấp để họ động lực thực hiện tốt công việc đảm nhiệm

### **2.3.3. Đào tạo và phát triển nhân lực**

Để không ngừng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực hiện có tại công ty, công ty đã chú trọng quan tâm tới nhiều hoạt động đào tạo về kỹ năng giúp phát triển toàn diện cho CBNV như các khóa đào tạo về kỹ năng, tiếng anh, cụ thể:

- Tại Trung tâm Dịch vụ Công nghệ thông tin đã tổ chức khóa tiếng Anh nền tảng nhằm xây dựng năng lực Tiếng Anh căn bản cho CBNV từ đó có một nền tảng vững vàng để phát triển các kỹ năng về sau phục vụ mục đích công việc (thi chứng chỉ Tiếng Anh, giao tiếp, ...).

- Tại Trung tâm Xuất nhập khẩu đã xây dựng kế hoạch tổ chức 02 lớp TOEIC tiếng anh nhằm mục đích nâng cao trình độ tiếng Anh cho CBNV và thi chứng chỉ TOEIC, góp phần phục vụ cho công việc một cách hiệu quả.

- Chương trình đào tạo kỹ năng học tập góp phần nâng cao kỹ năng học tập, chia sẻ học hỏi tri thức cho CBNV, đồng thời chương trình xây dựng các hoạt động teambuilding với mục tiêu tạo cơ hội để CBNV tương tác giao lưu, thấu hiểu được các đồng nghiệp, từ đó, khơi dậy tinh thần đoàn kết, phối hợp trong công việc về sau.



- Khóa học thực hành trí tuệ cảm xúc được tổ chức tại VSS nhằm giúp cán bộ nhân viên nâng cao sự vững vàng nội tại để dễ dàng giải quyết mọi vấn đề trong công việc và cuộc sống. Từ đó, các CBNV có thể xây dựng môi trường, văn hoá làm việc gắn kết, thấu hiểu từ đó nâng cao hiệu quả làm việc cho CBNV.

Bên cạnh đó, còn có các khóa học nâng cao kỹ năng cho đội ngũ giảng viên, số hóa với các khóa đào tạo Train The Trainer nâng cao kỹ năng giảng dạy; Kỹ năng Cố vấn & Hướng dẫn chuyên nghiệp; Chia sẻ kiến thức, trực tiếp tham gia giờ giảng để trực tiếp hỗ trợ về kỹ năng đào tạo cho các giảng viên; Tham gia các khóa học nâng cao nghiệp vụ thiết kế ấn phẩm; Tự học nâng cao kỹ năng xây dựng bài giảng trực tuyến; Tham gia lớp đào tạo hướng dẫn số hóa bài giảng của học viện Viettel tổ chức

Năm 2022 vừa qua, tình hình dịch bệnh Covid-19 đã cơ bản ổn định, công tác đào tạo của công ty cũng đạt được một số thành tựu, có tác động lớn tới hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty.

### *2.3.3.1 Tổ chức bộ máy đào tạo*

Trước tháng 7/2022 tại Công ty chưa có nhân sự chuyên trách về công tác đào tạo mà chủ yếu là do nhân sự phòng Tổ chức Lao động Công kiêm nhiệm. Đến tháng 8/2022 phòng Tổ chức Lao động Công ty đã bổ sung nhân sự chuyên trách về công tác đào tạo.

Tại các đơn vị, do đặc thù các đơn vị trong toàn công ty khác nhau nên tổ chức bộ máy đào tạo trong toàn công ty cũng có những đặc điểm khác nhau. Hiện nay, có 2 đơn vị là Trung tâm Dịch vụ Công nghệ thông tin và Trung tâm bán lẻ có bộ phận đào tạo riêng, còn lại các đơn vị khác chủ yếu là nhân sự kiêm nhiệm, cụ thể:

+ Tại Trung tâm Dịch vụ Công nghệ thông tin, nhân sự thực hiện công tác đào tạo nằm trong phòng Đào tạo và phát triển nhân lực, thuộc khối Đảm

bảo của Trung tâm. Hiện nay, phòng có 9 nhân sự được chia thành 3 nhóm: giảng viên nội bộ (GVNB), số hóa và điều phối đào tạo. Trong đó, đội ngũ GVNB gồm 2 giảng viên chuyên trách & 20 GV kiêm nhiệm.

+ Tại Trung tâm bán lẻ, nhân sự thực hiện công tác đào tạo thuộc bộ phận đào tạo, phòng chất lượng dịch vụ. Hiện nay, bộ phận đào tạo của Trung tâm bán lẻ gồm 8 nhân sự, trong đó có 1 trưởng phòng chất lượng dịch vụ quản lý, điều hành chung, 1 chuyên viên đào tạo và 6 nhân viên đào tạo. Đội ngũ giảng viên nội bộ của Trung tâm bán lẻ đang duy trì 18 giảng viên nội bộ thường xuyên tham gia giảng dạy định kỳ. Trong đó có 3 giảng viên chuyên trách; 15 Giảng viên kiêm nhiệm.

+ Tại Trung tâm phân phối, Trung tâm Xuất nhập khẩu và Nhà máy In hiện nay chưa có nhân sự chuyên trách thực hiện công tác đào tạo, chủ yếu do nhân sự tại đơn vị kiêm nhiệm.

Nhìn chung đội ngũ làm công tác đào tạo tại cơ quan, đơn vị trong toàn công ty là người có trình độ, năng lực, chuyên môn cao, khả năng truyền đạt, giảng dạy, lan tỏa tri thức tốt, đáp ứng tốt các yêu cầu của công việc. Đội ngũ mentor đã ghi nhận 30 CBNV đã có đóng góp cho sự phát triển của hoạt động đào tạo cho trung tâm

- Chương trình đào tạo nhân viên mới tổ chức buổi đào tạo hội nhập dành cho nhân viên ký HĐLĐ với công ty.
- Chương trình đào tạo CBQL & nhân sự key Công ty: Kinh phí đào tạo do Công ty hỗ trợ; tiền lương của cá nhân trong những ngày đi đào tạo được Công ty hỗ trợ => Sau chương trình học thì CBNV có cam kết làm việc 3 – 5 năm cho Công ty.
- Các chương trình đào tạo tại chỗ cho toàn thể CBNV: được tổ chức thường xuyên (các buổi huấn luyện chuyên môn, nghiệp vụ do ngành dọc tổ chức, huấn luyện quân sự, huấn luyện phòng cháy chữa cháy,...)

Khích lệ sáng tạo: CBNV Viettel nếu có ý tưởng được công nhận được thưởng ngay 500.000 đồng/ý tưởng; nếu có sáng kiến được công nhận tùy theo giá trị làm lợi đem lại cho Tập đoàn có thể được thưởng 5 – 610 triệu đồng/sáng kiến.

### *2.3.3.2. Những kết quả đạt được trong công tác đào tạo năm 2022 của công ty*

Trong năm 2022 vừa qua, hoạt động đào tạo của công ty đã đạt được nhiều thành tựu quan trọng, tạo sự chuyển biến mạnh mẽ trong hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty.

Hoạt động đào tạo trong toàn Công ty phát triển tương đối đa dạng với nhiều nội dung như training, coaching, mentoring, tổ chức CLB chuyên môn, CLB đọc sách, cử CBNV tham gia các khóa đào tạo trên học viện & các đơn vị bên ngoài.

Tính đến hết tháng 3/2023, tại Trung tâm Dịch vụ CNTT đã thực hiện gần 1000 giờ đào tạo với 146 chương trình đào tạo. Hơn 40 nội dung đào tạo được số hóa trên hệ thống E-learning với hình thức triển khai đa dạng: video, animation, gamification

Tại trung tâm bán lẻ, sau 2 năm tập trung số hóa bài giảng chuyên môn nghiệp vụ cho nhân sự khối siêu thị. Toàn bộ tài liệu nhằm phát triển khung năng lực cho nhân sự tư vấn bán hàng và giám đốc siêu thị được số hóa cơ bản đạt yêu cầu, cập nhật đầy đủ trên Elearning. Với hệ thống tài liệu được số hóa làm tiền đề cho 2022 bùng nổ về số lượng các lớp đào tạo cho các chức danh: Nguồn GDST, NVM, KTH... Với trung bình 15-20 lớp đào tạo được tổ chức/ tháng.

Từ đầu năm 2022 đến nay, tổng số giờ giảng dạy của Trung tâm bán lẻ đạt gần 700 giờ dạy chuyên môn nghiệp vụ từ các giảng viên nội bộ văn phòng trung tâm qua Zoom và 220 giờ đào tạo hội nhập cho nhân viên mới và 110 nghìn lượt học và thi trên nền tảng trực tuyến Elearning. Trung bình mỗi

học viên tham gia ít nhất 60 bài học/lớp học (40 bài thi trên Elearning + 10 bài học trên hệ thống đối tác + 10 nội dung đào tạo qua Zoom theo chức danh) tăng 150% so với 2021.

### 2.3.3.3 Kết quả cụ thể

#### **- Đào tạo hội nhập**

Năm 2022, tại Công ty đã tổ chức các khóa đào tạo hội nhập tại công ty và tại các đơn vị với nhiều hình thức mới góp phần giúp cán bộ, nhân viên mới nhanh chóng hội nhập với môi trường làm việc, văn hóa của công ty. Từ đầu năm 2022 đến tháng 7/2022, khóa đào tạo hội nhập được tổ chức tại các đơn vị nhưng đến tháng 8/2022 công ty đã tổ chức đào tạo hội nhập hình thức tập trung tại công ty 1 tháng/1 lần. Thông qua chương trình đào tạo hội nhập đã truyền tải các nội dung về lịch sử, truyền thống, văn hóa của Tập đoàn, công ty, các nội dung về mô hình tổ chức, nội quy lao động, chế độ chính sách với người lao động. Đặc biệt, thông qua chương trình công ty tổ chức đã trao đổi, giải đáp các thắc mắc cho cán bộ, nhân viên mới từ đó giúp cán bộ, nhân viên mới an tâm tư tưởng công tác, cụ thể:

Tại trung tâm Dịch vụ Công nghệ thông tin, tính đến hết tháng 10/2022, VSS đón 283 nhân viên mới, có độ tuổi từ 23-30 tuổi. Tại Trung tâm Dịch vụ Công nghệ thông tin có các chuỗi các hoạt động chào đón tại VSS dựa trên trải nghiệm nhân viên như sổ tay NVM và nhóm hỗ trợ được gửi cho NVM trước khi nhận việc giúp NVM dễ dàng hội nhập trong ngày đầu, chương trình chào mừng nhân viên mới (giúp NVM cảm thấy được chào đón, làm quen với BGD, QLTT và đồng nghiệp mới, lắng nghe giới thiệu về VSS và thông tin giúp NVM dễ dàng hội nhập), tham quan văn phòng làm việc. Mỗi đối tượng CBNV mới được thiết kế chương trình hội nhập riêng cho phù hợp. VSS đã tổ chức 19 lớp đào tạo hội nhập.

Tại Trung tâm bán lẻ, hoạt động đào tạo hội nhập đã được tổ chức cho 1093 nhân viên mới, tăng 175% so với 2021. Điểm mới trong chương trình đào tạo NVM 2022: Thiết kế thêm nội dung mới vào chương trình đào tạo : giai đoạn 2 (60 ngày) với mục tiêu hướng NVM đạt level 1 theo khung năng lực với các môn học ứng dụng mới: Kỹ năng bán hàng, Kiến thức sản phẩm trọng tâm, Hướng dẫn tư vấn bán gói và sim số đẹp, thực hành 6 bước bán hàng...Các nội dung được giảng dạy bởi đội ngũ GVNB VPTT, giảng viên các Hãng và BP Đào tạo trực tiếp hỗ trợ kiến thức cho 600 lượt nhân sự mới (Tbình 2 lớp / tháng)→ nhân viên sẵn sàng tham gia bán hàng và giảm tỷ lệ nhân sự nghỉ việc trong giai đoạn thử việc.

Số lượng nhân sự mới tăng đến tháng 10/2022 tại Trung tâm Xuất nhập khẩu là 23 người; Trung tâm phân phối là 33 người; Nhà máy in là 11 người đều được tham gia các khóa đào tạo hội nhập của công ty tổ chức. Bên cạnh đó, các trung tâm cũng tổ chức các chương trình giới thiệu về đơn vị mình nhằm giúp CBNV mới nhanh chóng thích nghi với môi trường làm việc.

#### **- Đào tạo lãnh đạo, quản lý**

Trong năm 2022 vừa qua công ty đã tổ chức khóa “*mini MBA - Tinh hoa quản trị thực hành*” tại Trường Quản trị và Kinh doanh - Đại học Quốc Gia Hà Nội. Quân số tham gia khóa học là 44 đồng chí, đây là những nhân sự key của công ty. Nhìn chung các đồng chí đều tham gia tích cực, học tập nghiêm túc.

Bên cạnh đó, các nội dung đào tạo lãnh đạo quản lý trong công ty cũng được các đơn vị tổ chức thực hiện như các chương trình tại Trung tâm Dịch vụ Công nghệ thông tin:

+ Chương trình đào tạo Kỹ sư Phần mềm Software Architecture (SA): Chương trình chuyên môn dành cho các nhân sự key là các Dev. Nội dung của chương trình đào tạo kết hợp mentoring 1-1 nhằm phát triển kỹ năng

chuyên môn (hard skills) & kỹ năng mềm (soft skills) theo lộ trình trở thành 1 SA chuyên nghiệp. Trong chương trình kết hợp làm dự án thực tế: CBNV sẽ được thử sức với vai trò Techlead & SA, tham vấn cho BGD

+ Chương trình phát triển năng lực lãnh đạo Trung tâm Dịch vụ Công nghệ thông tin Leadership Development. Đây là chương trình đào tạo trọng điểm trong định hướng chiến lược về việc đầu tư phát triển nguồn lực tinh nhuệ, gắn kết với những giá trị cốt lõi của VSS. Chương trình này đã mang đến góc nhìn độc lập, cùng phương pháp huấn luyện tiên bộ, hiện đại, giúp các nhân sự key nhìn nhận vấn đề rõ ràng, đa chiều hơn. Từ đó, sẽ khám phá ra quy trình giải quyết các khó khăn và tìm ra các giải pháp tối ưu, phù hợp nhất cho VSS. Chương trình gồm 2 sprint. Sprint đầu tiên tập trung vào việc nâng cao hiệu quả cá nhân của nhà quản lý từ kỹ năng giao tiếp, kỹ năng ra quyết định, giải quyết vấn đề đến phát triển trí tuệ cảm xúc. Sprint 2 sẽ hướng tới phát triển kỹ năng phát triển đội nhóm: quản trị theo mục tiêu, quản trị dự án linh hoạt, huấn luyện & phát triển con người.

Bên cạnh đó, tại Trung tâm bán lẻ cũng tổ chức lớp đào tạo nguồn giám đốc siêu thị, cụ thể: Tổ chức đào tạo 19 lớp cho 662 nhân sự Nguồn GDST tạo dựng đội ngũ nguồn sẵn sàng nhận nhiệm vụ trong giai đoạn bùng nổ kênh bán hàng của VST. Tăng 150 % số lớp nguồn so với 2021 (12 lớp) và số lượng nhân sự được tham gia đào tạo nguồn tăng 200% so với 2021 (327 nhân sự)

#### **- Đào tạo chuyên môn - nghiệp vụ**

Từ đầu năm 2022 đến nay, công ty đã tổ chức nhiều khóa đào tạo nhằm nâng cao chuyên môn- nghiệp vụ cho cán bộ, nhân viên trong công ty, cụ thể như khóa đào tạo về nghiệp vụ văn thư, thông qua đó giúp cán bộ, nhân viên nắm chắc các quy tắc trong công tác văn thư tại đơn vị, vận dụng vào trong quá trình làm việc một cách hiệu quả.

Công ty đã tổ chức chương trình Hội thảo “*Xu hướng quản trị nhân sự 4.0 và hành động của người làm nhân sự tại Viettel Commerce*” thông qua đó, giúp bồi dưỡng kiến thức, nâng cao nhận thức về chuyên môn nghiệp vụ của những người làm nhân sự, vận dụng trực tiếp tại Công ty.

Bên cạnh đó, công ty cũng đã tổ chức khóa đào tạo Excel Dashboard cho CBNV tại Công ty thông qua đó giúp CBNV có thể vận dụng vào việc làm báo cáo vào trong công việc một cách hiệu quả.

Tại Trung tâm Dịch vụ Công nghệ thông tin đã tổ chức 18 chương trình đào tạo chuyên môn nghiệp vụ. Đa số tập trung vào chuyên môn nghiệp vụ cho đội ngũ sản xuất công nghệ thông tin: phát triển năng lực DEV, BA, Tester và PM. Trung tâm Dịch vụ Công nghệ thông tin cũng đã thành lập 05 Câu lạc bộ chuyên môn: CLB PM, CLB BA, CLB Dev, CLB Tester và CLB sách. CLB Chuyên môn hàng tháng tổ chức 1-2 buổi chia sẻ về kỹ năng chuyên môn, kỹ năng mềm phục vụ công việc hoặc về chính các khó khăn, vướng mắc trong công việc từ đó đưa ra phương pháp giải quyết.

Đào tạo nghiệp vụ kỹ thuật (đào tạo nghề): Với mục tiêu thúc đẩy việc chăm sóc khách hàng trong bán và sau bán hàng, mà trực tiếp là đội ngũ KTH. Trong 2022 VSS tổ chức đào tạo 21 lớp nghiệp vụ KTH cơ bản (Level 1) cho 506 nhân sự làm kỹ thuật toàn quốc.

Trong 2022, Trung tâm bán lẻ đã hoàn thiện bộ tài liệu đào tạo chuẩn theo khung nghiệp vụ KTH level 3 và tiến hành đào tạo cho 100% nhân sự KTH cứng toàn quốc (350 nhân sự với 10 lớp học tập trung tại HVT) nhằm gia tăng trải nghiệm khách hàng đặc biệt đối với nghiệp vụ đổi trả sản phẩm sau bán.

Hoạt động đào tạo hỗ trợ bán hàng “*dịch vụ khách hàng chuyên nghiệp*”: thay vì đào tạo trên diện rộng cho TVBH tại các vùng như các năm trước chuyển sang đào tạo cho 100% nhân sự vi phạm lỗi dịch vụ khách hàng

phát sinh trong tháng. Từ đó giúp học viên nhận thức lại bộ tiêu chuẩn đúng trong phục vụ khách hàng, và gia tăng nhận thức hướng tới chuẩn hóa lại đội ngũ này. Sau khi đào tạo 399 nhân sự sau đào tạo không có tái vi phạm lỗi trong các tháng sau đào tạo

Tại Trung tâm Bán lẻ, việc tạo thói quen học tập cho CBNV, học KTSP và hoàn thành bài thi hàng tuần, trung bình mỗi tháng 05 bài thi toàn hệ thống trên nền tảng Elearning, tỷ lệ Đạt trung bình >92%. Xây dựng ứng dụng học tập trên Mobile (MVS 2.0), giúp cải tiến và tự chủ trong hoạt động học thi, hỗ trợ học viên tra cứu tài liệu và học tập một cách linh hoạt. Ngoài ra, còn đa dạng các kênh học tập cho học viên, phối hợp các hãng xây dựng các Chương trình vừa học – vừa rinh quà vô cùng hấp dẫn cho toàn hệ thống: Samsung (Samsung Plus, S+ Reward), Apple (Seed), các chương trình với Xiaomi, Oppo, Nokia, ...

Trung tâm Xuất nhập khẩu đã tổ chức khóa đào tạo nội bộ về Incomterm mới; các điều khoản mới trong hợp đồng mẫu; về nghiệp vụ xuất nhập khẩu, hải quan; quy trình, nghiệp vụ tài chính, kế toán cho CBNV thông qua hình thức trực tiếp trong công việc và liên tục trong quá trình làm việc.

Ngoài ra, bên cạnh các hoạt động đào tạo về chuyên môn nghiệp vụ tại công ty tổ chức, CBNV trong công ty cũng tham gia các khóa đào tạo do Tập đoàn và học viện Viettel tổ chức.

#### **- Đào tạo cốt lõi tuân thủ**

Các hoạt động đào tạo về cốt lõi tuân thủ cũng được công ty tổ chức. Trong năm 2022, công ty tiến hành tổ chức đào tạo nội dung về nội quy lao động khi làm việc tại Công ty nhằm giúp cho cán bộ nhân viên chấp hành nghiêm các quy định khi làm việc tại công ty.



Nội dung đào tạo về an toàn lao động, vệ sinh lao động cũng được công ty triển khai tại nhà máy in. Cán bộ, nhân viên được tham gia đào tạo được thực hành trực tiếp các nội dung về an toàn lao động, vệ sinh lao động, góp phần bảo đảm an toàn trong quá trình làm việc tại nhà máy.

Bên cạnh đó, việc đào tạo các nội dung về phòng cháy, chữa cháy tại nơi làm việc cũng được công ty triển khai tổ chức, các hoạt động này góp phần nâng cao nhận thức, ý thức chấp hành các quy định về phòng, chống cháy nổ nơi làm việc, đồng thời có kỹ năng khi có tình huống cháy, nổ xảy ra.

Ngoài ra, còn có các nội dung phổ biến các văn bản, quy định của tập đoàn, công ty tới CBNV trong công ty.

#### **- Đào tạo chuyển dịch chiến lược**

Trong bối cảnh thị trường có nhiều biến động như hiện nay, công ty xác định nội dung đào tạo chuyển dịch chiến lược là một trong những nội dung có ý nghĩa hết sức quan trọng cần chú trọng. Các nội dung đào tạo chuyển dịch chiến lược tại Công ty trong năm qua cũng đã được tổ chức đào tạo như các kiến thức về các sản phẩm mới, các ngành kinh doanh mới như gia dụng, nhà thuốc, ...

Ngoài ra, còn có các hoạt động khác để xây dựng môi trường học tập như hình thành tủ sách tại các đơn vị và được trang bị đa dạng các loại sách về chuyên môn, kỹ thuật phục vụ cho công việc, sách về văn hóa của đơn vị, sách về kỹ năng sống, ...

Sau mỗi buổi đào tạo, Công ty sẽ có những cuộc khảo sát ý kiến của CNBV về buổi đào tạo, qua đó Công ty sẽ nắm được nhận thức của người lao động sau mỗi buổi đào tạo.

Công ty đã tiến hành khảo sát với 200 phiếu phát ra, kết quả thu về 200 phiếu.

**Bảng 2.11. Kết quả khảo sát nội dung của các chương trình đào tạo chuyên môn, nghiệp vụ**

| <i>Tiêu chí</i>  | <i>Số người trả lời</i> | <i>Tỷ lệ (%)</i>  |
|--|-------------------------|-------------------|
| Chủ yếu là lí thuyết                                       | 16                      | 8.9               |
| Chủ yếu dựa trên điều kiện thực tiễn tại Công ty           | 54                      | 18.9              |
| Vừa lí thuyết vừa dựa trên điều kiện thực tiễn tại Công ty | 130                     | 72.2              |
| <b><i>Tổng</i></b>   | <b><i>200</i></b>       | <b><i>100</i></b> |

(Nguồn : Kết quả khảo sát của học viên)

Từ kết quả khảo sát có thể thấy đa phần người lao động đều cho kết quả tích cực về các buổi đào tạo, người lao động cho rằng lý thuyết được học trong các buổi đào tạo đều được ứng dụng thực tế trong quá trình làm việc, tuy nhiên vẫn có 54 người cho rằng chủ yếu dựa trên điều kiện thực tiễn tại Công ty (chiếm 18.9%) chưa có nhiều sự cập nhật mới về lý thuyết. Nhìn chung, công ty đã quan tâm và triển khai tốt hoạt động đào tạo.

**Bảng 2.12. Tính hữu ích của chương trình đào tạo này**

| <i>Tiêu chí</i>                        | <i>Số người trả lời</i> | <i>Tỷ lệ (%)</i>  |
|--|-------------------------|-------------------|
| Thiết thực, hữu ích cho công việc      | 200                     | 100               |
| Chỉ mang tính hình thức, không hữu ích | 0                       | 0                 |
| <b><i>Tổng</i></b>                     | <b><i>200</i></b>       | <b><i>100</i></b> |

(Nguồn : Kết quả khảo sát của học viên)

Qua bảng kết quả khảo sát trên, 100% người tham gia khảo sát đều thấy các chương trình đào tạo của công ty đều thiết thực và hữu ích cho Công ty.

#### **2.3.4. Chính sách đãi ngộ nhân lực**

##### *Chế độ đãi ngộ*

Đãi ngộ nhân sự là quá trình chăm lo đời sống vật chất và tinh thần của người lao động để người lao động có thể hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao

và qua đó góp phần hoàn thành mục tiêu của doanh nghiệp. Thông thường trong doanh nghiệp sẽ có hai hình thức đãi ngộ người lao động là

Hiện nay về chế độ đãi ngộ, Viettel Commerce đang có những khoản sau :

**Lương:** Là khoản tiền mà cá nhân được trả để thực hiện công việc.

Hàng tháng, hội đồng tiền lương tổ chức họp để xét nâng lương, tăng cấp bậc cho những trường hợp có đủ điều kiện theo quy chế hiện hành. Công tác này giúp người lao động có nhiều động lực để làm việc, nâng cao hiệu quả sản xuất góp phần nâng cao chất lượng nguồn nhân lực Công ty.

Công ty đã ban hành quy chế trả lương, thưởng công khai đảm bảo tính minh bạch trong trả lương, thưởng. Tiền lương được phân chia thành tiền lương thời gian đối với CBNV làm các chức danh công việc thuộc nhóm hỗ trợ và tiền lương sản phẩm đối với nhóm trực tiếp sản xuất. Công ty trả lương theo bậc và hệ số tùy thuộc vào vị trí công việc, chức vụ, thâm niên công tác mà người lao động có hệ số lương và phụ cấp khác nhau, do đó mức lương là khác nhau. Việc chi trả lương này tuân theo đúng hệ thống thang bảng lương mà Nhà nước quy định, đã có sự chênh lệch về lương giữa các vị trí công việc có mức độ phức tạp khác nhau, chức vụ, thâm niên công tác nên tạo ra sự công bằng trong trả lương giữa các vị trí công việc trong Công ty.

So với thị trường lao động, Viettel Commerce định vị trả lương cao so với mặt bằng chung, trả lương theo giá trị công việc và thành tích thực tế; Thành tích quan trọng hơn thâm niên; chú trọng vấn đề công bằng nội bộ; cân bằng giữa việc phát triển nhân tài nội tại và thu hút nhân tài từ bên ngoài

**Phụ cấp & Hỗ trợ:** Là khoản tiền ngoài lương mà cá nhân được trả thêm để bù đắp các yếu tố về điều kiện lao động, tính chất phức tạp công việc, điều kiện sinh hoạt, mức độ thu hút lao động của công việc (mà chưa được tính đến hoặc tính chưa đầy đủ trong lương); hoặc hỗ trợ một số chi phí (ăn

ca, điện thoại, xăng xe,...) trong quá trình thực hiện công việc.

**Thưởng:** Là sự ghi nhận, biểu dương, tôn vinh công trạng và khuyến khích bằng vật chất mà cá nhân được hưởng khi đạt được các thành tích cao, đóng góp vào hiệu quả SXKD của Công ty và đơn vị. Căn cứ vào tình hình sản xuất kinh doanh, công ty có thưởng quý cho CBCNV nhằm khích lệ tinh thần làm việc. Mục đích của việc khen thưởng là biểu dương kịp thời những tập thể, cá nhân có thành tích xuất sắc trong năm, tạo khí thế thi đua sôi nổi, khích lệ, động viên CBCNV khắc phục mọi khó khăn để hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao

**Phúc lợi:** Quỹ phúc lợi của Công ty được trích một phần từ nguồn kinh phí hoạt động nhằm chăm lo đời sống vật chất, tinh thần cho CBCNV trong Công ty và thực hiện trách nhiệm xã hội của Công ty, Viettel còn đưa ra đa dạng các chương trình phúc lợi khác bằng vật chất hoặc tinh thần như thưởng các ngày lễ 30/4, 1/5, ngày giỗ Tổ, Tết nguyên đán, Quà Tết âm lịch gia đình 2 bên nội, ngoại của CBCNV Viettel được tri ân 1 món quà, ấn phẩm Tết và Tiền mừng tuổi nhân dịp Tết âm lịch hàng năm,...Ngoài ra còn có các ưu đãi bằng tiền mà cá nhân được hưởng theo các chương trình, chính sách phúc lợi của Tập đoàn, Công ty, đơn vị đối với CBCNV. Bên cạnh đó, hàng năm Công ty đều tổ chức cho tập thể lao động đi du lịch, tham quan trong nước. Các tổ chức đoàn thể, ban lãnh đạo công ty đều quan tâm thăm hỏi từng nhân viên khi có ốm đau, hiếu hỉ.

**Bảng 2.13. Khảo sát về mức thu nhập của người lao động**

| <i>Tiêu chí</i>              | <i>Số người trả lời</i> | <i>Tỷ lệ (%)</i>  |
|------------------------------|-------------------------|-------------------|
| Dưới 5 triệu đồng            | 18                      | 9                 |
| Từ 5 đến dưới 10 triệu đồng  | 35                      | 17.5              |
| Từ 10 đến dưới 15 triệu đồng | 124                     | 62                |
| Trên 15 triệu đồng           | 23                      | 11.5              |
| <b><i>Tổng</i></b>           | <b><i>200</i></b>       | <b><i>100</i></b> |

(Nguồn : Kết quả khảo sát của học viên)

Quan bảng trên có thể thấy mức thu nhập của người lao động tại Viettel Commerce trung bình từ 10 đến 15 triệu đồng (63.33% ), đây là mức thu nhập hợp lý so với một nhân viên văn phòng

**Bảng 2.14. Đánh giá của nhân viên về mức lương chi trả**

| <i>Tiêu chí</i>    | <i>Số người trả lời</i> | <i>Tỷ lệ (%)</i>  |
|--------------------|-------------------------|-------------------|
| Phù hợp            | 180                     | 90                |
| Bình thường        | 17                      | 8.5               |
| Chưa phù hợp       | 3                       | 1.5               |
| <b><i>Tổng</i></b> | <b><i>200</i></b>       | <b><i>100</i></b> |

(Nguồn : Kết quả khảo sát của học viên)

Từ kết quả khảo sát có thể thấy, đa phần người lao động đều cho rằng mức lương cơ bản của Công ty hiện tại là tương đối tốt ở mức 90%, nguyên nhân đến từ việc Viettel Commerce là một trong những đơn vị ngành xuất nhập khẩu, đây trở thành cơ sở khiến công ty là đơn vị có mức lương hấp dẫn nhất toàn ngành.

### **2.3.5. Chính sách chăm sóc sức khỏe thể chất**

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.

*Khám sức khỏe tổng quát định kỳ:* CBNV Viettel được khám sức khỏe tổng quát 1 năm/lần tại các bệnh viện, cơ sở y tế uy tín, chất lượng trên toàn quốc nhằm đánh giá, theo dõi tình hình sức khỏe cá nhân, phát hiện các trường hợp mắc bệnh hiểm nghèo, bệnh cần điều trị dài ngày.

*Chăm sóc sức khỏe:* Công ty mua Bảo hiểm chăm sóc sức khỏe (Pjico) cho từng CBNV thuộc Mức chi trả tối đa 300 triệu/năm đối với nhân viên; tối đa 600 triệu/năm đối với Cán bộ và áp dụng cho các cơ sở khám chữa bệnh hợp pháp trên toàn quốc. Chi trả 100% theo thực tế phát sinh chi phí thuộc phạm vi bảo hiểm, không vượt quá hạn mức bảo hiểm. Khi tham gia chương trình này người lao động sẽ được rất nhiều lợi ích

- + Được chi trả một phần kinh phí khi không may mắc bệnh. Thực tế số tiền mà bảo hiểm chi trả cho người lao động trong năm đạt tỷ lệ bồi thường cao. CBNV được lựa chọn phòng khám, bệnh viện một cách tự do (nằm trong danh sách bệnh viện, phòng khám trong hợp đồng), lựa chọn nơi tin tưởng và không cần đứng tuyến. Điều này giúp cho CBNV tự do và linh hoạt khi khám chữa bệnh.

- + Thủ tục thanh toán nhanh gọn thuận lợi cho CBNV.

- + Giá trị tinh thần BHSK mang lại vô cùng lớn giúp CBNV yên tâm hơn khi công tác khi họ được bảo vệ nếu phát sinh bệnh tật.

- + Quyền lợi bảo hiểm đa dạng, phù hợp: điều trị nội trú, ngoại trú do ốm bệnh/ tai nạn/ biến chứng thai sản, quyền lợi bảo hiểm tai nạn cá nhân, bảo hiểm sinh mạng, quyền lợi bảo hiểm nha khoa, bảo hiểm thai sản.

Tới nay Số người đã và đang được bảo hiểm là 4,754 người (đầu đơn và tăng trong kỳ), trong đó số người đã sử dụng dịch vụ và được chi trả là 687 người, chiếm khoảng 14.45% tổng số người được bảo hiểm, trung bình mỗi người đã sử dụng dịch vụ có 2 hồ sơ yêu cầu chi trả.

**Bảng 2.15. Kết quả sử dụng chương trình Bảo hiểm sức khỏe**

| <b>Đối tượng</b>                     | <b>Số HSBT<br/>( đồng )</b> | <b>Tổng STBT</b>     | <b>Phí bảo hiểm<br/>từng nhóm</b> | <b>Tỷ lệ BT<br/>(%)</b> |
|--------------------------------------|-----------------------------|----------------------|-----------------------------------|-------------------------|
| Nhóm 1 ( Chủ tịch +<br>BGĐ công ty)  | 25                          | 51,080,660           | 50,711,110                        | 100.73%                 |
| Nhóm 2 ( trưởng<br>phòng các đơn vị) | 13                          | 27,719,015           | 71,331,480                        | 38.86%                  |
| Nhóm 3 ( CBCNV<br>còn lại )          | 1136                        | 3,388,201,164        | 12,178,899,824                    | 27.82%                  |
| <b>Tổng cộng</b>                     | <b>1174</b>                 | <b>3,467,000,839</b> | <b>12,300,942,414</b>             | <b>28.18%</b>           |

( Nguồn : phòng Tổ chức – Lao động )

Tổng số hồ sơ bồi thường PJICO đã giải quyết (tính đến 30/5/2023) là 1173 hồ sơ với tổng số tiền đã chi trả là **3,467,000,839** đồng, tương đương với tỷ lệ bồi thường là 28.18%

*Bảo hiểm nhân thọ:* Để thu hút, gìn giữ & phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao. Công ty mua BHTN cho đối tượng là CBQL & nhân sự key, với mục tiêu bảo vệ sinh mạng & lá chắn tài chính vững chắc. CBNV vừa được tích lũy & vừa được bảo vệ mức tối đa 200 triệu/năm.

Hơn thế nữa, người lao động được cảm thấy hỗ trợ bởi người sử dụng lao động,

An tâm khi làm việc khi biết rằng họ và gia đình sẽ được bảo vệ khi có rủi ro xảy ra và gia tăng an ninh tài chính cho bản thân và gia đình

Công ty trích một phần kinh phí để tổ chức cho CBCNV đi du lịch, nghỉ dưỡng và dành 3 ngày làm việc hàng năm để CBCNV đi du lịch, nghỉ mát, tái tạo sức lao động.. 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 khích 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

Hỗ trợ CBCNV hiểm muộn, vô sinh: CBCNV hiểm muộn, vô sinh được hỗ trợ kinh phí điều trị theo các đợt có văn bản của Tập đoàn.

Ngoài ra bên cạnh đó, Công ty có đóng Bảo hiểm Xã hội cho CBCNV theo quy định của nhà nước, đảm bảo 100% Người lao động được hưởng quyền lợi, chính sách an sinh xã hội.

### ***2.3.6 Hoạt động xây dựng văn hóa lành mạnh trong doanh nghiệp***

Xác định rõ ràng giá trị cốt lõi đưa tới thành công có thể khẳng định rằng đây chính là bước cơ bản nhất trong quá trình xây dựng văn hóa doanh nghiệp. Mỗi doanh nghiệp cần phải tạo lập được một hệ thống những tiêu chuẩn, giá trị cốt lõi để đó chính là thước đo cho những hành vi, quá trình định hướng phát triển cho doanh nghiệp. Nhân thức được điều đó tại Viettel Commerce đã xây dựng được 8 Giá trị cốt lõi được biết đến ngắn gọn như sau: *Thực tiễn – Thách thức – Thích ứng – Sáng tạo – Hệ thống – Đông tây – Người lính – Ngôi nhà chung Viettel*. Đây chính là nền móng cho sự phát triển



trong văn hóa Viettel, giúp hình thành được một bộ khung vững chắc để thành công như ngày nay. Chính điều này đã tạo nên sự khác biệt giữa Viettel Commerce và phần còn lại của ngành viễn thông. Mỗi khi nhắc đến thương hiệu Viettel, câu phương châm của Viettel “Hãy nói theo cách của bạn” đã in sâu vào lòng khách hàng.

Khi cấu thành nên văn hoá doanh nghiệp yếu tố tầm nhìn được đưa lên hàng đầu. Bởi vì văn hoá doanh nghiệp xứng tầm và phát triển bền vững thì cần có những mục tiêu rõ ràng với một tầm nhìn mang tính chiến lược. Những mục tiêu xác định rõ ràng, rành mạch có thể định hướng được mọi quyết định trong nội bộ doanh nghiệp. Với tầm nhìn sáng suốt trở thành doanh nghiệp hàng đầu về cung cấp các sản phẩm, dịch vụ công nghệ tại Việt Nam, mang đến những sản phẩm chất lượng, tin cậy nhất cho khách hàng và mục tiêu đưa văn hoá doanh nghiệp Công ty ngày càng phát triển hơn nữa. Viettel Commerce đang thực hiện các hoạt động nhằm xây dựng văn hóa công ty, sau đây là một số hoạt động:

Gắn kết văn hóa, xây dựng môi trường làm việc: CBNV Viettel được tham gia các chuỗi sự kiện Happy Event hàng quý, Gala cuối năm và các chương trình kỷ niệm Ngày thành lập Tập đoàn 1/6 (Ngày sáng tạo Viettel), Ngày Phụ nữ Việt Nam 20/10, được thể hiện tài năng qua các hội thi quy mô toàn cầu như giải bóng đá Viettel World Cup; hội thi tài năng Viettel toàn cầu Viettel Performing Talent;

Đề cao yếu tố con người Con người được đánh giá là một trong những yếu tố cốt cán, nền tảng để xây dựng nên văn hóa doanh nghiệp. Nhờ có con người, những mục tiêu, tầm nhìn và đặc biệt là giá trị cốt lõi của doanh nghiệp sẽ được xây dựng và phát huy. Chính vì điều này, Công ty luôn có những bằng công nhận và chính sách khen thưởng đối với các cá nhân hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ và có thành tích xuất sắc. Luôn chú trọng đào tạo để người

lao động có thể nâng cao được trình độ tay nghề. Có các chính sách đãi ngộ tốt để thúc đẩy tinh thần làm việc của người lao động hơn, giúp cho họ cảm thấy yên tâm khi làm việc tại công ty.

Cải thiện môi trường làm việc về điều kiện làm việc, luôn đảm bảo cho người lao động có đầy đủ các trang thiết bị cần thiết cho công việc. Luôn sẵn sàng các điều kiện cần thiết về y tế.

**Bảng 2.16. Khảo sát về việc sử dụng các trang bị an toàn lao động được Công ty cấp phát**

| <i>Tiêu chí</i>                     | <i>Số người trả lời</i> | <i>Tỷ lệ (%)</i>  |
|-------------------------------------|-------------------------|-------------------|
| Thường xuyên sử dụng                | 176                     | 88                |
| Có sử dụng nhưng không thường xuyên | 10                      | 5                 |
| Rất ít khi                          | 14                      | 7                 |
| Không sử dụng bao giờ               | 0                       | 0                 |
| <b><i>Tổng</i></b>                  | <b><i>200</i></b>       | <b><i>100</i></b> |

(Nguồn : Kết quả khảo sát của học viên)

Công ty luôn trang bị đầy đủ các trang thiết bị làm việc cho nhân viên,  
Qua

kết quả khảo sát hầu như người lao động tại các phân xưởng nhà máy in đều tuân thủ quy định an toàn lao động với số người 166/180 thường xuyên sử dụng các trang thiết bị bảo hộ.

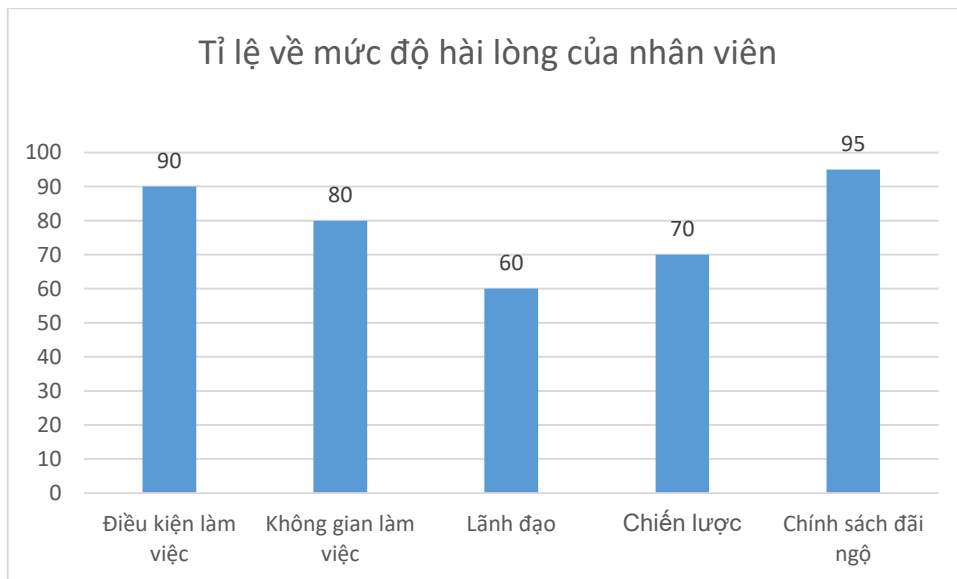
Về không gian, thực hiện quy tắc 5s tại công ty : “Sàng lọc – sắp xếp – Sạch sẽ - Săn sóc- Sẵn sàng” giúp cho nơi làm việc luôn được sạch sẽ, nơi làm việc trở nên sạch sẽ và ngăn nắp, tối ưu năng suất công việc, trực quan hóa, tăng khả năng phát hiện cơ hội cải tiến, cán bộ công nhân viên tự hào về nơi làm việc sạch sẽ và ngăn nắp của mình, nâng cao ý thức của nhân viên, xây dựng hình ảnh, văn hóa Công Ty.

Đối với các trung tâm có cường độ làm việc cao, có xây dựng các khu

có không gian vui chơi để người lao động giải tỏa được stress. Giữa giờ làm việc công ty dành 15 phút cho chương trình Happy Time để đọc các bản tin trong ngày và phát nhạc.

Đánh giá và đo lường trải nghiệm của nhân viên Công ty tổ chức Hội nghị người lao động định kỳ vào tháng 6 hằng năm nhằm giải đáp những thắc mắc của CBCNV về những chính sách của công ty, tổ chức các buổi đối thoại giữa Ban giám đốc, các cấp quản lý với người lao động nhằm hiểu rõ hơn về mong muốn, tâm tư của người lao động từ đó đưa ra những giải pháp phù hợp cho từng cán bộ nhân viên. Bên cạnh đó, thực hiện một khảo sát đối với toàn bộ người lao động trong công ty để xem xét được mức độ hài lòng của nhân viên về văn hóa doanh nghiệp tại Viettel Commerce.

**Biểu đồ 2.2. Tỷ lệ mức độ hài lòng của nhân viên**



( Nguồn : phòng Tổ chức – Lao động )

Từ biểu đồ trên cho thấy mức độ hài lòng của nhân viên khá cao >50%. Cho thấy công ty đang làm tốt công tác liên quan đến về văn hóa doanh nghiệp. Mức độ hài lòng về chính sách đãi ngộ hơn 90% do công ty luôn có những chính sách động viên người lao động làm việc tốt hơn, tăng năng suất sản xuất.

## **2.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp**

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

#### *2.4.1.1 Đối thủ cạnh tranh của công ty.*

Ngoài việc cạnh tranh về sản phẩm bán ra và doanh thu đạt được, Công ty còn phải cạnh tranh về nhân sự. Trên thị trường lao động hiện nay có rất nhiều công ty họ tập trung đầu tư vào con người, có những chính sách đãi ngộ tốt để giữ chân nhân tài, đưa ra mức lương cạnh tranh để thu hút người lao động. Thực tế hiện nay cho thấy các đối thủ cạnh tranh như Vinaphone, CMC, FPT,.. là những thương hiệu lớn trong lĩnh vực công nghệ, họ có những chính sách đãi ngộ tốt hơn công ty, nên có nhiều trường hợp người lao động chuyển công tác sang các đơn vị cùng lĩnh vực hoạt động và chủ yếu là những nhân sự KEY. Vì vậy bài toán đặt ra hiện tại và trong tương lai là làm sao Công ty có thể giữ chân và thu hút người lao động có trình độ, kỹ năng làm việc tốt.

#### *2.4.1.2. Sự phát triển của khoa học công nghệ*

Khoa học công nghệ càng tiến bộ thì khoảng cách từ khoa học công nghệ đến sản xuất càng rút ngắn, sản xuất kinh doanh liên tục thay đổi, cơ cấu kinh tế của doanh nghiệp cũng thay đổi theo. Sự phát triển không ngừng và những tiến bộ khoa học kỹ thuật đã cho ra đời những công nghệ hiện đại mà nó đòi hỏi NNL có chất lượng cao mới đáp ứng được. Việc áp dụng công nghệ mới cho phép doanh nghiệp lựa chọn chính sách sử dụng nhiều hay ít lao động và đòi hỏi những điều kiện nhất định về lao động, do đó việc đầu tư cho người lao động được đào tạo về trình độ kỹ năng để thích ứng với sự tiến bộ khoa học kỹ thuật là điều tất yếu. Điều này không chỉ ảnh hưởng đến quy mô mà còn ảnh hưởng đến chất lượng NNL trong doanh nghiệp.

#### *2.4.1.3. Thị trường lao động công nghệ thông tin*

Về cơ bản lao động mà Công ty đang sử dụng chủ yếu là nhân sự về

công nghệ thông tin và lao động ngành nghề khác. Hiện nay trên thị trường lao động, ngành công nghệ thông tin đang là một ngành nghề hot, chính vì vậy nguồn lao động trên thị trường khá lớn, tạo thuận lợi cho công tác tuyển dụng nguồn nhân lực của công ty đối với nhân viên khối công nghệ thông tin.

Bên cạnh đó, đối với nguồn nhân lực chất lượng cao công ty cũng gặp một số khó khăn nhất định trong công tác tuyển dụng và thu hút nhân tài. Đa số ứng viên là những người trẻ mới ra trường, họ chưa có được những nhìn nhận, định hướng lâu dài trong tương lai vì thế số lượng người ký HĐLĐ được 1-2 tháng rồi nghỉ việc là khá nhiều, có những thời điểm công ty tuyển dụng trong một thời gian dài mà không tìm được người phù hợp và đảm bảo gắn bó lâu dài với công ty.

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

##### *2.4.2.1. Chiến lược, mục tiêu của Công ty*

Với tầm nhìn chiến lược trở thành doanh nghiệp hàng đầu cung cấp các sản phẩm, dịch vụ công nghệ tại Việt Nam. Đi đôi với việc mở rộng phát triển quy mô kinh doanh trên khắp cả nước là việc đảm bảo đời sống, tinh thần làm việc của người lao động, xây dựng môi trường làm việc lý tưởng, thoải mái để kích thích nhân viên phát huy tối đa năng lực của mình. Căn cứ vào chiến lược phát triển, kế hoạch sản xuất kinh doanh mà Viettel Commerce lên kế hoạch về chất lượng NNL: bao gồm các kiến thức, kỹ năng cần thiết, đánh giá chất lượng NNL hiện tại, so sánh và đưa ra số lao động cần thiết theo trình độ lành nghề, kỹ năng đã đạt yêu cầu của công việc đặt ra để từ đó có kế hoạch đào tạo nâng cao nhằm cải thiện chất lượng NNL đáp ứng nhu cầu sản xuất kinh doanh.

##### *2.4.2.2. Môi trường làm việc*

Môi trường làm việc không chỉ bao gồm cơ sở vật chất kỹ thuật, hạ tầng trang thiết bị phục vụ cho công việc mà còn bao gồm những mối quan hệ giữa

đồng nghiệp, cấp trên – cấp dưới, không khí làm việc, phong cách, cách thức làm việc của doanh nghiệp. Một môi trường làm việc tốt sẽ tạo điều kiện, cơ hội để người lao động thể hiện năng lực, phát triển bản thân, cống hiến hết mình, gắn bó lâu dài với doanh nghiệp. Bên cạnh đó, sự cạnh tranh đảm bảo được tính công bằng, cạnh tranh lành mạnh sẽ là nhân tố kích thích người lao động phát triển.. Với quan điểm :” Khiến cho nhân viên cảm giác công ty là ngôi nhà thứ hai của mình” Viettel Commerce luôn tạo điều kiện cho người lao động thỏa sức sáng tạo, khuyến khích có những sáng kiến ý tưởng mới trong công việc, không khí làm việc sôi nổi và có sự gắn kết giữa các phòng ban, bên cạnh đó ban lãnh đạo luôn quan tâm đến tâm tư của người lao động, và luôn có những chính sách khuyến khích người lao động phát huy hết khả năng lao động của mình.

#### *2.4.2.3. Nhận thức của người lao động về nâng cao chất lượng NNL*

Muốn nâng cao chất lượng, trước tiên, chính bản thân người lao động phải nhận thức được sự phù hợp của bản thân đối với công việc, mình đã có và còn cần những kiến thức, kỹ năng, phẩm chất gì, từ đó ý thức, tự giác học hỏi nâng cao kiến thức, nghiệp vụ chuyên môn, tay nghề, tích lũy kiến thức, kinh nghiệm cho bản thân. Bởi nâng cao chất lượng NNL trong Công ty TNHH NN MTV Thương mại và Xuất nhập khẩu Viettel không chỉ từ một phía doanh nghiệp mà bản thân người lao động cũng phải mong muốn và có thái độ hợp tác thì mới dễ dàng thực hiện và hiệu quả đạt được sẽ cao nhất.

## **2.5. Đánh giá chung**

### *2.5.1. Ưu điểm*

Qua phân tích về những hoạt động nâng cao chất lượng tại Viettel Commerce nói trên, công ty đã đạt được những kết quả sau

- Về công tác tuyển dụng : Công ty đã ban hành quy chế tuyển dụng

một cách rõ ràng chi tiết phù hợp với bám sát kế hoạch hoạt động của Công ty, các bước trong tuyển dụng được phân định rõ ràng, quy định rõ trách nhiệm, nhiệm vụ của từng phòng ban, cá nhân nên không gây nên sự chông chéo, quy trình được thực hiện một cách thống nhất. Quá trình tuyển dụng minh bạch, công khai, chuyên nghiệp, tuyển dụng dựa trên năng lực và kinh nghiệm chứ không phải vì các mối quan hệ nên điều này làm gia tăng sự cạnh tranh hơn giữa các nhân viên, khiến cho mọi người có thể phát huy được hết tiềm năng của mình.

Công việc tuyển dụng luôn được đưa ra kịp thời tránh sự thiếu hụt nhân lực ở các phòng ban điều mà gây ảnh hưởng đến hiệu quả công việc. Việc tuyển dụng phù hợp với nhu cầu thực tiễn, đáp ứng yêu cầu công việc do đó vừa không gây lãng phí khi tổ chức tuyển dụng, vừa đem lại hiệu quả công việc cao do tuyển đúng người, đúng việc.

Nguồn tuyển dụng linh hoạt được tận dụng cả ngoài và trong công ty. Công ty đã ban hành hướng dẫn và đưa ra phần thưởng cho nhân viên nếu tìm được ứng viên phù hợp.

- *Về công tác đào tạo, bồi dưỡng nguồn nhân lực*: Các hình thức đào tạo cũng có nhiều đổi mới, sáng tạo. Bên cạnh các lớp học truyền thống (offline training) còn kết hợp thêm nhiều hình thức đào tạo khác như đào tạo online (virtual training), học trên e-learning và kết hợp học offline và tự học trên e-learning (blended learning). Bên cạnh đó, còn có hình thức đào tạo trên các kênh đào tạo trên hệ thống của đối tác SamSung (Samplus) Apple (SEED) hỗ trợ định kỳ hàng tháng, hàng quý cho 100% nhân sự hệ thống Siêu thị.

Các khóa đào tạo lãnh đạo quản lý cũng được Công ty chú trọng đầu tư, quan tâm và tổ chức nhằm nâng cao năng lực cho đội ngũ cán bộ, quản lý đang làm việc tại công ty, các trung tâm.

Việc đào tạo đội ngũ nhân sự Key đã được quan tâm. Đội ngũ này sẽ là

lực lượng nòng cốt cho sự phát triển của Công ty trong tương lai, đảm bảo cho sự thành công của những kế hoạch, chiến lược phát triển trong thời gian dài

- *Công tác đãi ngộ nhân lực*: Xác định được đây là một trong những yếu tố nhằm thu hút nhân viên và giữ chân nhân tài nên Công ty luôn thực hiện đầy đủ các chi trả tiền lương đúng ngày để người lao động đảm bảo được cuộc sống, các chế độ tiền thưởng vào các dịp lễ tết, 30/4, thành lập công ty,.. và các khoản phụ cấp, phúc lợi khác.

Giá trị phúc lợi vật chất mà người lao động nhận được tuy có thể không cao hơn so với những công ty cùng lĩnh vực hoạt động nhưng đó thể hiện sự quan tâm của Công ty đối với người lao động, khiến họ cảm thấy mình được quan tâm, mình cũng là một phần quan trọng của Công ty, do đó, họ sẽ muốn cống hiến nhiều hơn để đáp lại sự quan tâm đó.

Thời gian qua, quan hệ lao động tại Công ty luôn hài hòa, lành mạnh, không xảy ra tình trạng tranh chấp lao động hay đình công, đây là điều đáng khích lệ. Cán bộ lãnh đạo, quản lý gần gũi, tìm hiểu, lắng nghe tâm tư, nguyện vọng của nhân viên, kịp thời phát hiện và ngăn chặn những hành vi tiêu cực làm ảnh hưởng đến quan hệ lao động trong Công ty, khích lệ, động viên tinh thần làm việc của người lao động

### **2.5.2. Một số hạn chế còn tồn tại**

- *Về công tác tuyển dụng*: Yêu cầu về trình độ chuyên môn của ứng viên còn thấp. Trong Bảng kê chi tiết nhân sự cần tuyển, cho thấy chủ yếu mới chỉ yêu cầu trình độ từ trung cấp trở lên. Điều này chứng tỏ chất lượng NNL đầu vào chưa thực sự tốt, do đó, sẽ làm ảnh hưởng đến mặt bằng chung về chất lượng NNL của Công ty. Công ty chưa có yêu cầu gắt gao về bằng Tiếng Anh khi tuyển dụng dẫn đến số lượng người biết Tiếng Anh còn hạn chế.



Hình thức tuyển dụng chưa linh hoạt, Công ty chưa đẩy mạnh hình thức phỏng vấn online dẫn đến chưa tiết kiệm được thời gian cho cả hai bên. Hơn nữa Công ty chưa thực sự khai thác hết các nguồn tuyển, các hội chợ việc làm, các trường đại học, cao đẳng, trung cấp chuyên nghiệp... là nơi cung cấp nguồn tuyển khá dồi dào và chất lượng, tuy nhiên Công ty lại chưa quan tâm đến nguồn tuyển này.

- *Về công tác đào tạo*: Công tác đào tạo trong năm 2022 và nửa năm 2023 của Công ty đã đạt được rất nhiều kết quả đáng khích lệ, tuy nhiên bên cạnh đó vẫn còn một số hạn chế cụ thể như sau:

Hiện nay công ty chưa xây dựng được khung năng lực, tháp đào tạo đối với từng vị trí chức danh trong Công ty. Chính vì thế mà việc tổ chức đào tạo đáp ứng yêu cầu của vị trí công việc còn chưa được đầy đủ, thống nhất.

Đội ngũ GVNB của Công ty số lượng còn hạn chế, một số GVNB chuyên môn tốt nhưng kỹ năng truyền đạt, giảng dạy còn chưa cao, chưa có sức hút đối với học viên tham gia học tập.

Công cụ đánh giá KPI đào tạo còn chưa cụ thể, chưa thống nhất, chưa có đầy đủ các công cụ để đánh giá hiệu quả đào tạo một cách chính xác.

Ở một số đơn vị, chưa có nhiều các hoạt động đào tạo tập trung, đào tạo gắn kết. Còn chưa xây dựng và triển khai các kế hoạch đào tạo riêng theo đặc thù cho đơn vị, chưa triển khai được nhiều lớp đào tạo với tần suất thường xuyên.

Vẫn còn một bộ phận CBNV tham gia các hoạt động học tập còn chưa tích cực, chưa hiệu quả, điều đó ảnh hưởng đến chất lượng công tác đào tạo tại công ty. Việc lan tỏa tri thức còn chưa được phổ biến nhiều, chưa áp dụng được việc lan tỏa tri thức tại công ty một cách rộng rãi.

- Hoạt động đãi ngộ chưa thực sự hấp dẫn, tiền lương trả cho người lao động chưa thật sự hấp dẫn, nổi trội hơn so với các doanh nghiệp khác trong

cùng lĩnh vực nên tiền lương chưa thực sự trở thành động lực thúc đẩy người lao động làm việc, chưa trở thành nhân tố góp phần nâng cao chất lượng NNL trong công ty

- Hoạt động xây dựng thương hiệu chưa thực sự được đẩy mạnh, Công ty cần chú trọng đến việc xây dựng hình ảnh thương hiệu trong mắt người lao động để khiến người lao động cảm thấy tự hào, vinh dự vì mình là người của Công ty, tạo nên những thói quen, tâm lí muốn gắn bó lâu dài, tạo ra nhiệt huyết khiến người lao động muốn cống hiến hết mình vì Công ty.

### **2.5.3. Nguyên nhân gây ra hạn chế**

Nguyên nhân dẫn đến những tồn tại trên có thể do yếu tố khách quan hoặc do chính yếu tố chủ quan là bản thân người lao động, xuất phát từ một số lý do chính sau:

- Công ty chưa chủ động trong việc tiếp cận thị trường lao động, còn khá nhiều nguồn tuyển chất lượng chưa được quan tâm đến như: các hội chợ việc làm, hội chợ thương mại, các trường đại học, cao đẳng, trung cấp chuyên nghiệp... đây là nơi cung cấp nguồn tuyển khá dồi dào và chất lượng.

- 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 lao động mà chỉ để có được những cơ hội thăng tiến.

- Công ty đang trong giai đoạn mở rộng sản xuất, nguồn lực đầu tư được tập trung vào các lĩnh vực mới, thiếu nguồn lực đầu tư vào các hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Cùng với đó là sự dàn trải về các biện pháp, chủ yếu tập trung giải quyết vấn đề trước mắt, chưa thực sự mang tính chiến lược lâu dài.

## **CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC CỦA CÔNG TY TNHH NHÀ NƯỚC MTV & XNK VIETTEL**

### **3.1. Mục tiêu phát triển và phương hướng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực đến năm 2025**

#### **3.1.1. Mục tiêu phát triển**

Với phương châm hoạt động trong giai đoạn 2020 đến 2025 là “ Khác biệt để phát triển”, Công ty đang phát triển bền vững với các lĩnh vực kinh doanh chính: bán lẻ thiết bị đầu cuối, phân phối thiết bị công nghệ thông tin, điện thoại di động mang thương hiệu Viettel (OEM), thương mại, xuất nhập khẩu ủy thác, dịch vụ In ấn, trong đó lấy kinh doanh bán lẻ và phân phối làm chủ đạo. Mục tiêu phát triển của các trung tâm như sau:

**Trung tâm bán lẻ:** Giữ vững thị phần Top 3 thị trường về bán lẻ thiết bị đầu cuối, rút ngắn khoảng cách với đối thủ. Chuyển dịch bán hàng online với mục tiêu đến năm 2025 doanh thu bán hàng qua kênh online chiếm tỷ trọng 30% tổng doanh thu kênh Siêu thị.

Mở rộng quy mô kênh, mục tiêu đến năm 2025 có 400 Siêu thị, 50 Cửa hàng. Nghiên cứu mở rộng hệ thống bán lẻ ở những ngành hàng mới có tiềm năng (VD: dược phẩm, thời trang, vàng...), xây dựng phương án kinh doanh cụ thể báo cáo Tập đoàn.

Doanh thu: đạt 9.600 tỷ đồng vào năm 2025, chiếm tỷ trọng 34,7%, tốc độ tăng trưởng hàng năm kép (CAGR) giai đoạn 2021-2025 đạt 8,6%. Tỷ suất lợi nhuận trước thuế/ doanh thu đạt 2,24% vào năm 2025.

- **Trung tâm phân phối:** Trở thành nhà phân phối điện thoại số 1 tại

Việt Nam về doanh thu. Nghiên cứu mở rộng thêm ngành hàng phân phối mới ngoài ngành hàng truyền thống là điện thoại, thiết bị CNTT. Cải thiện tỷ suất lợi nhuận Xây dựng công cụ ứng dụng CNTT phục vụ quản trị điều hành trong lĩnh vực phân phối, đứng số 1 Việt Nam về quản trị điều hành.

Doanh thu: đạt 14.000 tỷ đồng vào năm 2025, chiếm tỷ trọng 50,6%, tốc độ tăng trưởng hàng năm kép (CAGR) giai đoạn 2021-2025 đạt 15,5%. LNTT: đạt 254 tỷ đồng vào năm 2025, tốc độ tăng trưởng hàng năm kép (CAGR) giai đoạn 2021-2025 đạt 20,6%. Tỷ suất lợi nhuận trước thuế/ doanh thu đạt 1,8% vào năm 2025.

- **Trung tâm dịch vụ CNTT:** Gia công phần mềm là lĩnh vực kinh doanh có mối quan hệ gắn bó chặt chẽ với hệ sinh thái dịch vụ của Viettel, là bước khởi đầu để tạo sự thay đổi về chất cho VCM trong tương lai. Đứng trong Top 10 Công ty gia công phần mềm tại Việt Nam về doanh thu. Tăng tỷ trọng doanh thu từ các khách hàng bên ngoài Viettel tại thị trường Việt Nam và quốc tế: Năm 2023 bắt đầu có doanh thu từ khách hàng ngoài Viettel tại thị trường Việt Nam và 1 thị trường quốc tế.

Năm 2025 tham gia 4 thị trường quốc tế và doanh thu từ khách hàng ngoài Viettel chiếm 45% doanh thu sản xuất. Doanh thu: đạt 1.500 tỷ đồng vào năm 2025, chiếm tỷ trọng 5,4%, tốc độ tăng trưởng hàng năm kép (CAGR) giai đoạn 2021-2025 đạt 89%. LNTT: đạt 100 tỷ đồng vào năm 2025. Tỷ suất lợi nhuận trước thuế/ doanh thu đạt 7% vào năm 2025.

- **Dịch vụ xuất nhập khẩu:** Thực hiện nhiệm vụ chính trị phục vụ nhu cầu của Tập đoàn. Đồng thời triển khai mở ngành hàng mới gia dụng đảm bảo hiệu quả. Doanh thu: đạt 14.000 tỷ đồng vào năm 2025, LNTT: đạt 254 tỷ đồng vào năm 2025.

- **Nhà máy in:** Chuyển dịch kinh doanh sản phẩm sang bao bì vỏ hộp với hàm lượng công nghệ theo xu thế mới. Xác định tầm nhìn dài hạn, đầu tư

máy móc công nghệ theo hướng hiện đại.

- Đứng trong Top 03 Công ty in bao bì giấy lớn nhất Việt Nam về doanh thu. Đứng số 1 về sản xuất thẻ cào bảo mật tại Việt Nam về doanh thu. Doanh thu: đạt 826 tỷ đồng vào năm 2025, chiếm tỷ trọng 3%, tốc độ tăng trưởng hàng năm kép (CAGR) giai đoạn 2021-2025 đạt 13,1%.

- LNTT: đạt 68 tỷ đồng vào năm 2025, Tỷ suất lợi nhuận trước thuế/doanh thu đạt 8,3% vào năm 2025

### ***3.1.2. Phương hướng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực đến năm 2025.***

Để có thể đạt được những mục tiêu đề ra, ngay từ ban đầu Ban giám đốc Công ty đã xác định rõ nguồn nhân lực là yếu tố quyết định sự thành công của một doanh nghiệp. Bên cạnh những thành tựu và hoạt động đã làm được, phương hướng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực đến năm 2025 như sau:

- Thực hiện chiến lược phát triển nguồn nhân lực đi đôi với kiện toàn cơ cấu tổ chức bộ máy. Tổ chức sắp xếp, bố trí lại nguồn nhân lực, sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực, thường xuyên đào tạo nâng cao tay nghề và kiểm tra trình độ nhân viên siêu thị, nhà máy, sa thải những nhân viên yếu kém về năng lực, phẩm chất nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, từ đó tăng hiệu quả kinh doanh và phù hợp với quy mô hoạt động của công ty.

- Tăng cường đầu tư máy móc, thiết bị phục vụ công việc chuyên môn. Đồng thời khuyến khích CBCNV áp dụng những tiến bộ khoa học vào sản xuất. Từng bước hiện đại khâu quản lý và điều hành đến khâu sản xuất nhằm giảm dần lao động thủ công những khâu có độc hại nhiều.

- Thực hiện tốt các chính sách tuyển chọn, coi trọng công tác đãi ngộ để thu hút và gìn giữ nhân tài.

- Có nhiều chính sách đãi ngộ tốt, lương cạnh tranh để trở thành nơi làm việc tốt nhất trong ngành Xuất nhập khẩu nói riêng và trên thị trường lao động nói chung. Cùng với đó, có những đãi ngộ hợp lý đối với những lao

động giới, lao động chất lượng, tạo cơ hội thăng tiến trong nghề nghiệp, hình thành sự gắn bó mật thiết giữa họ với Công ty.

- Có những cơ chế, chính sách ưu đãi phù hợp tạo động lực khuyến khích người lao động học tập nâng cao năng lực. Làm tốt công tác chăm lo đời sống cho người lao động đảm bảo quyền lợi theo quy định của pháp luật: bảo hiểm, bảo hộ lao động, tiền lương...

- Phát huy thế mạnh văn hóa doanh nghiệp có tính kế thừa gắn bó giữa các thế hệ để tạo giá trị chung về niềm tin, sự tự hào cho người lao động.

### **3.2. Giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại CÔNG TY TNHH NHÀ NƯỚC MTV & XNK VIETTEL**

Trong quá trình tìm hiểu thực tế, phân tích thực trạng các hoạt động nâng cao chất lượng NNL tại Công ty TNHH NN MTV Viettel, em nhận thấy hoạt động nâng cao chất lượng NNL tại Công ty đã có sự đầu tư và quan tâm nhất định, hoạt động này cũng đã phát huy được những tác động tích cực đáng khích lệ. Tuy nhiên, bên cạnh đó vẫn còn tồn tại một số hạn chế khiến cho hiệu quả chưa cao. Vì thế, em xin đưa ra một số giải pháp nhằm khắc phục những hạn chế còn tồn tại để hoạt động nâng cao chất lượng NNL tại Công ty đạt được hiệu quả cao hơn

#### **3.2.1. Nâng cao chất lượng tuyển dụng nhân lực**

Công tác tuyển dụng của Viettel Commerce cần thực hiện đầy đủ nguyên tắc bình đẳng trong thi tuyển, xét tuyển, đảm bảo công bằng, dân chủ, công khai từ khâu lập kế hoạch đến tổ chức áp dụng tiêu chuẩn nghề vào thực hiện thi tuyển.

Các giải pháp để nâng cao hoạt động tuyển dụng nguồn nhân lực được đưa ra nhằm tiết kiệm chi phí đào tạo lại, thời gian giúp tuyển chọn được những lao động trình độ cao tạo nguồn bổ sung nâng cao chất lượng NNL bền

vững, đáp ứng nhu cầu hiện tại và tương lai của Công ty. Cùng với đó là thực hiện các biện pháp sau:

- *Đầu tư để tạo nguồn tuyển dụng, nâng cao chất lượng NNL ngay từ khâu tuyển dụng*: Sinh viên, đặc biệt là sinh viên mới ra trường thường rất thích thú, nhiệt tình khi được làm việc, được thể hiện bản thân trong công việc. Bên cạnh đó là sự năng động, sức trẻ, nhiệt huyết, lòng yêu nghề, tinh thần học hỏi, không ngại khó khăn,... Những yếu tố đó có tác dụng rất đáng kể đối với chất lượng lao động. 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 mà rất dồi dào.

- *Xây dựng kế hoạch phỏng vấn chặt chẽ hơn* : Bộ phận tuyển dụng phải lập kế hoạch phỏng vấn với thời gian chi tiết cụ thể để dễ dàng tuyển dụng ứng viên, tránh gây mất thời gian tuyển dụng. Trong quá trình phỏng vấn, nên kết hợp với các bài trắc nghiệm và xử lý tình huống nhằm đánh giá chọn lọc ứng viên có trình độ chuyên môn và kỹ năng cao, đó sẽ là nguồn nhân lực tài giỏi tiềm năng cho công ty.

- *Đa dạng nguồn tuyển dụng và phương pháp tuyển dụng* :

Đối với nguồn tuyển chọn từ bên ngoài, Công ty tiến hành tổ chức sàng lọc theo các quy định đã xây dựng và ban hành. Để thu hút các ứng viên này, ngoài việc đăng tải thông tin tuyển dụng rộng rãi trên các phương tiện thông tin đại chúng, các hội chợ việc làm, hội chợ thương mại, các trung tâm môi giới việc làm, kênh tuyển dụng trên mạng internet, thông qua mối quan hệ với các trường đại học, cao đẳng, trung cấp chuyên nghiệp, đào tạo nghề,... để tìm kiếm những sinh viên khá – giỏi., cử người tham dự các hội chợ việc làm, liên kết với một số trung tâm môi giới việc làm uy tín để tuyển được những lao động như mong muốn.

Bên cạnh đó vẫn duy trì tuyển dụng từ nguồn nội bộ với những chức

đánh thích hợp để tiết kiệm chi phí đào tạo, làm quen, định hướng nhân viên.

### **3.2.2. Nâng cao bố trí sử dụng NLD**

- Xác định rõ từng vị trí việc làm, từng công việc cụ thể, phân biệt việc này với việc khác, giúp mỗi người nhân viên đều hiểu được chức trách, nhiệm vụ phải làm, làm như thế nào được coi là hoàn thành.

- Nắm vững khả năng, năng lực, sở trường, sở đoản cũng như điều kiện hoàn cảnh của từng nhân viên và đảm bảo bố trí đúng người, đúng việc.

- Việc luân chuyển cán bộ phải có kế hoạch cụ thể và có lộ trình từng bước thực hiện; có cơ chế, chính sách đồng bộ, thống nhất để tạo môi trường, điều kiện cho cán bộ luân chuyển phát huy năng lực, sở trường, chuyên môn, rèn luyện, tích lũy kinh nghiệm thực tiễn.

- Với đội ngũ cán bộ đã có, sử dụng hiệu quả đội ngũ này là yếu tố thành công lớn của Công ty. Phân công và sử dụng hợp lý đội ngũ cán bộ nhằm phát huy tối đa sức mạnh nội lực, năng lực, sở trường và điểm mạnh của từng người; duy trì và giữ vững sự đoàn kết, nhất trí của tập thể cán bộ viên chức, người lao động bệnh viện; đảm bảo tính công bằng, dân chủ, khách quan và công khai.

- Lãnh đạo Công ty cần làm tốt công tác phân loại và đánh giá cán bộ, nắm được năng lực sở trường của từng cán bộ. Từ đó, có sự phân công, bố trí đúng người, đúng việc, đúng chuyên môn và sở trường. Việc phân công bố trí phải đảm bảo tính kế thừa, kết hợp hài hòa giữa cán bộ lâu năm nhiều kinh nghiệm và cán bộ trẻ chưa có kinh nghiệm.

- Việc phân công bố trí cán bộ phải đảm bảo tính công bằng, khách quan, dân chủ, tránh áp đặt. Bên cạnh đó, lãnh đạo Công ty cần lưu ý tới tâm tư, nguyện vọng của mỗi nhân viên để giải quyết, để động viên khuyến khích tích cực phấn đấu, hoàn thành nhiệm vụ được giao. Việc phân công, bố trí công việc cho người lao động phải phát huy tối đa năng lực, sở trường, trình độ



chuyên môn, tay nghề của người lao động, để đạt được mục tiêu tăng doanh thu cho công ty và trở thành nơi làm việc lý tưởng cho nhân viên.

### ***3.2.3. Nâng cao chất lượng đào tạo và phát triển nhân lực***

Nâng cao chất lượng nguồn lực thực hiện công tác đào tạo là nhiệm vụ trọng tâm. Phát huy vai trò của cán bộ quản lý, đồng thời phát huy mọi nguồn lực trong tổ chức. Xây dựng công cụ đánh giá hiệu quả đào tạo, KPI đào tạo một cách bài bản, thống nhất trong toàn công ty, đẩy mạnh công tác truyền thông nhằm nâng cao nhận thức của đội ngũ nhân sự về vị trí, vai trò của việc học tập, từ đó thúc đẩy tinh thần tự học, tự rèn luyện nâng cao năng lực, chuyên môn nghiệp vụ công tác.

Xây dựng, bổ sung và hoàn thiện các quy chế, quy định, quy trình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Công ty. Các nội dung này sẽ là căn cứ để tổ chức, triển khai thực hiện các hoạt động đào tạo trong thời gian tới.

Tiếp tục duy trì và phát triển các chương trình đào tạo theo khung năng lực, đào tạo kỹ năng mềm bên cạnh hội nhập, chuyên môn, thi chứng chỉ để nâng cao năng lực nguồn nhân lực. rà soát lại các nội dung đào tạo đã triển khai, điều chỉnh cho phù hợp với từng thời điểm nhằm cập nhật kiến thức, đáp ứng các yêu cầu của công việc.

Bên cạnh đó, công ty cần tiếp tục xây dựng, bổ sung và hoàn thiện các cơ chế, chính sách của công tác đào tạo, đặc biệt có các chính sách hỗ trợ việc học tập đối với CBNV trong công ty, khuyến khích thu hút, phát triển giảng viên nội bộ để nâng cao chất lượng giảng viên.

Kế hoạch đào tạo phải được xây dựng rõ ràng, cụ thể, việc thực hiện không làm ảnh hưởng đến hoạt động hiện tại và kế hoạch hoạt động trong tương lai của tổ chức. Chi phí đào tạo phải được tính toán cụ thể, hạn chế tối đa phát sinh khi thực hiện.

Nội dung đào tạo không ngừng nâng cao chất lượng đào tạo thông qua việc kiểm tra, đánh giá sau đào tạo và kết quả thực hiện hoạt động sản xuất kinh doanh. Số lượng bài giảng cần không ngừng phát triển, nội dung giảng dạy cần đa dạng, phù hợp với từng đối tượng. Hình thức giảng dạy cần phải thay đổi không ngừng như từ trực tuyến sang trực tiếp hoặc ngược lại. Có thể kết hợp cả hình thức trực tiếp và trực tuyến, đồng thời đa dạng hơn các hình thức đào tạo như qua hình thức tham quan, trải nghiệm, hội thảo, talkshow, phản biện, ... Đối với bộ phận nhân sự làm việc tại các siêu thị, phải duy trì các khóa đào tạo online đảm bảo toàn bộ hệ thống được tham gia ít nhất 1 khóa học online tương tác/ tháng. Nâng cao chất lượng chương trình đào tạo đội ngũ Nguồn GDST gia tăng giao lưu giữa các học viên thông qua chương trình đào tạo gắn kết vào chương trình nguồn.

Xây dựng chương trình đánh giá sau đào tạo: Sau mỗi khóa đào tạo, Công ty cũng cần lấy ý kiến đánh giá, đóng góp của người lao động về nội dung, hình thức, cách thức, quy trình đào tạo để hiểu được người lao động cần gì và mong muốn gì về một chương trình đào tạo, làm cơ sở để chỉnh sửa, bổ sung cho phù hợp các chương trình đào tạo lần sau.

Công ty có thể thuê chuyên gia xây dựng các bài kiểm tra đánh giá để đánh giá chất lượng nhân sau đào tạo ngay sau khi kết thúc một khóa đào tạo. Bên cạnh đó, có thể so sánh kết quả kiểm tra năng lực cũng như chất lượng công việc của người lao động trước và sau khi đào tạo để đánh giá hiệu quả đào tạo (có thể lấy đánh giá thực hiện công việc của người lao động từ 1 đến 3 tháng trước và sau đào tạo để làm căn cứ đánh giá).

*Đối với đội ngũ nhân sự làm công tác đào tạo, cần phải nâng cao hơn nữa năng lực về chuyên môn, nghiệp vụ để đáp ứng yêu cầu của công việc, cụ thể:*

- Đối với đội ngũ giảng viên cần phải nâng cao hơn nữa các kiến thức, cập nhật kiến thức mới, phù hợp với từng đối tượng, từng thời điểm. Đổi mới các hình thức giảng dạy, truyền đạt, chia sẻ kiến thức, nâng cao các kỹ năng giảng dạy, tương tác, trao đổi với học viên.

- Đối với đội ngũ mentor cần phải nắm chắc về chuyên môn, học tập bổ trợ các kỹ năng chia sẻ, lan tỏa tri thức, hướng dẫn học viên hiệu quả. Không ngừng học tập, bổ sung kiến thức.

- Đối với đội ngũ số hóa cần không ngừng học tập, áp dụng các công nghệ mới, vận dụng linh hoạt trong công việc.

Đối với nhân viên, Một trong những yếu tố làm giảm hiệu quả quá trình đào tạo nguồn nhân lực tại công ty là do không tích hợp được nhu cầu đào tạo giữa nhân viên và công ty. Nhu cầu đào tạo của các nhân viên có thể rất đa dạng nhưng không phù hợp với chiến lược phát triển công ty. Chính vì vậy, đòi hỏi ban lãnh đạo công ty 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 nguồn nhân lực nói riêng và quản lý nguồn nhân lực nói chung. Đây cũng là một biện pháp để nhân viên thấy được sự quan tâm của công ty và có động cơ, thái độ tích cực hơn khi tham gia quá trình đào tạo, nhân viên tham gia đào tạo không chỉ vì công ty yêu cầu, do phục vụ yêu cầu của công việc mà còn vì chính bản thân họ, vì những lợi ích thực sự mà đào tạo mang lại cho họ. Nói cách khác, giải pháp này làm tăng tỷ lệ tự nguyện của nhân viên tham gia quá trình đào tạo. Sự tích hợp nhu cầu này sẽ nâng cao đáng kể hiệu quả quá trình đào tạo nguồn nhân lực cho công ty.

#### ***3.2.4. Nâng cao chất lượng sức khỏe thể chất***

Khi có sức khỏe tốt giúp cho con người sáng khoái, hưng phấn sáng tạo

trong công việc, chịu đựng được những áp lực, đủ sức khỏe để hoàn thành được các công việc chân tay hay trí óc. Sức khỏe tốt sẽ giúp con người làm việc bền bỉ, dẻo dai, ít mệt mỏi và do đó năng suất và hiệu quả công việc cao và ngược lại. Sức khỏe lao động là một tiền đề quan trọng để người lao động có thể làm việc một cách hiệu quả nhất, đồng thời có tác động trực tiếp tới hoạt động và hiệu quả của doanh nghiệp nên việc chăm sóc và đảm bảo sức khỏe cho người lao động. Nhận thức được tầm quan trọng, công ty đã có những giải pháp sau:

- Công ty tiếp tục duy trì gói bảo hiểm sức khỏe cho người lao động và người thân, tuy nhiên để đảm bảo quyền lợi tối ưu về sức khỏe cho người lao động, công ty nâng hạn mức tiền khám từng danh mục nhằm giúp người lao động được chi trả một phần kinh phí khi không may mắc bệnh. Thực tế số tiền mà bảo hiểm chi trả cho người lao động trong năm đạt tỷ lệ bồi thường cao.

- Tổ chức kiểm tra sức khỏe định kỳ hằng năm, thực hiện các biện pháp tuyên truyền về kiến thức dinh dưỡng, các chế độ ăn uống phù hợp, cách phòng tránh bệnh tật nhằm nâng cao nhận thức tự bảo vệ sức khỏe của người lao động.

- Cải thiện bữa ăn cho người lao động, cung cấp đầy đủ các nhóm chất dinh dưỡng trong một bữa ăn để người lao động có sức khỏe tốt làm việc. Dinh dưỡng cho người lao động không chỉ để duy trì sức khỏe mà còn là yếu tố gia tăng năng suất lao động và giảm thiểu nguy cơ mắc các bệnh tật liên quan đến tiêu hóa vì vậy tùy theo loại hình lao động khác nhau mà có chế độ dinh dưỡng hợp lý, đầy đủ để cơ thể mau hồi phục. Dinh dưỡng hợp lý, đầy đủ là chế độ dinh dưỡng đáp ứng được những thiếu hụt, tiêu hao năng lượng và các chất của cơ thể do lao động.

- Thành lập đoàn kiểm tra vệ sinh an toàn lao động 2 tháng/lần tại các

trung tâm, nhà máy bảo đảm quyền của người lao động được làm việc trong điều kiện an toàn, vệ sinh lao động. Bố trí đội ngũ thực hiện nhiệm vụ giám sát an toàn vệ sinh lao động tại nơi làm việc, nơi sản xuất.

- Xây dựng và ban hành thỏa ước lao động theo nghị định 41/CP : quy định cụ thể về thời gian làm việc tối thiểu và tối đa trong một tuần, thời gian làm việc theo ca, nghỉ ngơi giữa ca, số giờ làm thêm.. để đảm bảo người lao động không bị quá sức khi làm việc.

- Chăm lo đời sống tinh thần của người lao động, định kỳ tổ chức cho người lao động đi nghỉ mát mỗi năm một lần để người lao động có thêm khoảng thời gian nghỉ ngơi và thay đổi không khí, từ đó tạo thêm hứng thú với công việc.

### ***3.2.5. Nâng cao chất lượng văn hóa doanh nghiệp tại Công ty***

Môi trường làm việc là một trong những yếu tố quan trọng ảnh hưởng rất lớn đến việc xây dựng và phát triển văn hóa doanh nghiệp. Văn hoá doanh nghiệp là toàn bộ các giá trị văn hoá được gây dựng nên trong suốt quá trình tồn tại và phát triển của một doanh nghiệp, trở thành các giá trị, các quan niệm và truyền thống ăn sâu vào hoạt động của doanh nghiệp ấy và chi phối tình cảm, nếp suy nghĩ và hành vi của mọi thành viên trong doanh nghiệp để theo đuổi và thực hiện các mục đích của doanh nghiệp. Văn hoá doanh nghiệp còn góp phần tạo nên sự khác biệt giữa các doanh nghiệp và được coi là truyền thống của riêng mỗi doanh nghiệp. Để có thể xây dựng được văn hoá doanh nghiệp, tạo nên được nét văn hoá đặc trưng, truyền thống, cần phải nỗ lực thực hiện trong toàn hệ thống và trải qua một khoảng thời gian dài, vì vậy công ty cần phải có mục tiêu, kế hoạch hành động cụ thể. Văn hoá doanh nghiệp chỉ được hình thành khi mọi chuẩn mực, quy tắc, giá trị đó trở thành ý thức, thái độ, thói quen của mọi người và được thể hiện bằng các hành động cụ thể.

Người lãnh đạo luôn phải là tấm gương để nhân viên noi theo từ tác phong làm việc, chuẩn mực đạo đức, ăn nói có sức thuyết phục, có chữ tín. Phải có sự nhiệt tình, là người khơi gợi sự sáng tạo và hứng thú cho cấp dưới, nhìn nhận được ưu điểm và nhược điểm của từng nhân viên để có thể phân công công việc một cách hợp lý giúp cho nhân viên phát triển được thế mạnh của mình và khắc phục những gì còn thiếu sót. Đề cao tính công bằng trong việc đánh giá nhân viên tránh tình trạng người lao động bất mãn với những đóng góp mà mình đã làm.

Giữa nhân viên với nhau cần có sự tương trợ, hợp tác, giúp đỡ nhau trong công việc, nghiêm chỉnh chấp hành nội quy, quy định chung để những nội quy, quy định đó đi vào nề nếp, trở thành một nét đẹp trong văn hóa Công ty.

### ***3.2.6. Nâng cao chất lượng chính sách lương, thưởng, phúc lợi,..***

Thực tế hiện nay, đời sống ngày càng được nâng cao, tiền lương là một trong những yếu tố tác động mạnh đến người lao động, ảnh hưởng đến việc ở lại hay ra đi của người lao động rất lớn, để giữ chân và thu hút người lao động có trình độ, lao động trẻ thì nhà máy cần xây dựng chính sách tiền lương, thưởng và phúc lợi thỏa đáng, phù hợp với cuộc sống hiện tại. Và hoàn thiện các chính sách tiền lương, thưởng và phúc lợi để trở thành một trong những yếu tố nâng cao chất lượng NNL. Dưới đây là một số biện pháp để nâng cao hiệu quả của các chính sách lương, thưởng và phúc lợi trong công tác nâng cao chất lượng NNL:

Đầu tiên, tiền lương, thưởng là một trong những công cụ thu hút và kích thích người lao động tham gia làm việc tích cực, hăng say. Khi xây dựng bảng lương thì cần có sự so sánh kỹ lưỡng với các công ty trong vùng, với thị trường hiện tại để đảm bảo tính cạnh tranh, khi đó mới có thể thu hút được nguồn lao động giỏi và giữ chân những người lao động lâu năm, giàu kinh

nghiệm. Bên cạnh đó phải dựa trên tình hình tài chính của nhà máy: Tổng quỹ lương và phúc lợi phải đảm bảo phù hợp, cân đối với tình hình tài chính và tổng chi phí của nhà máy.

Thứ hai, nâng cao quỹ lương, thưởng của nhà máy lên và nâng cao mức tăng lương hàng năm lên dựa vào tình hình thị trường cũng như của nhà máy để giữ chân, thu hút đội ngũ lao động giỏi.

Thứ ba, trong công tác khen thưởng cần công khai, minh bạch, người nhận thưởng phải hiểu tại sao họ được nhận, người lao động khác không có thắc mắc tại sao người kia được nhận còn mình thì không. Tiền thưởng phải liên quan đến kết quả thực hiện công việc của nhân viên. Làm cho người lao động hiểu rõ quan hệ giữa kết quả thực hiện công việc với phần thưởng nhận được. Như thưởng do có sáng kiến mang lại hiệu quả cao, thiết thực; thưởng do hoàn thành vượt mức số lượng và chất lượng công việc được giao; thưởng do chấp hành tốt kỷ luật và đảm bảo ngày công, giờ công đi làm; thưởng do bán được nhiều sản phẩm trong tháng;...

Thứ tư, tổ chức thêm nhiều các phong trào thi đua trong Công ty: Mỗi phong trào thi đua cần xác định rõ chủ đề, nội dung, hình thức và tiêu chí thi đua. Tăng cường công tác kiểm tra, tổng kết, đánh giá đúng những kết quả đạt được, chỉ ra những mặt còn hạn chế. Qua đó rút ra cách làm hay, kinh nghiệm tốt để nhận rộng; kịp thời nêu gương người tốt, việc tốt, các điển hình tiên tiến nhằm tạo sức lan tỏa và động lực mới để thực hiện thắng lợi các mục tiêu, nhiệm vụ chính trị của Công ty.

## KẾT LUẬN

Chất lượng NNL có vai trò rất lớn đến sự phát triển kinh tế. Các mô hình phát triển kinh tế đều khẳng định điều này khi cho rằng sự phát triển bền vững đòi hỏi phải tích lũy vốn, phát triển kỹ thuật và công nghệ. Đây là những nhân tố gắn liền và phụ thuộc vào chất lượng NNL, khi chất lượng lao động thấp hay vốn nhân lực ít thì việc tạo ra và thực hiện tích lũy vốn và phát triển kỹ thuật công nghệ khó mà thực hiện được. Các bằng chứng cả vi mô và vĩ mô đều cho thấy tầm quan trọng của chất lượng của nhân tố này với sự phát triển kinh tế. Nâng cao chất lượng NNL rõ ràng rất cần thiết. Muốn nâng cao chất lượng nhân tố này không những phải tập trung nâng cao trình độ học vấn và chuyên môn cho người lao động mà còn phải nâng cao trình độ thể chất thông qua nâng cao sức khỏe và cải thiện điều kiện sống của dân chúng. Tuy nhiên làm gì để nâng cao học vấn, chuyên môn và thể chất của nhân lực; câu trả lời trong nhiều nghiên cứu cho rằng phát triển hệ thống y tế, giáo dục có vai trò quan trọng, nhưng cũng cần phải có chính sách sử dụng và đãi ngộ lao động phù hợp. Ngoài ra hoàn thiện hệ thống an sinh xã hội cũng có ý nghĩa lớn trong việc nâng cao chất lượng NNL. Qua quá trình tìm hiểu thực tế tại Công ty TNHH NN MTV Thương mại và Xuất nhập khẩu Viettel, học viên đã có cơ hội tiếp xúc với hoạt động Quản trị nhân lực, tìm hiểu về hoạt động nâng cao chất lượng NNL tại Công ty, từ đó phân tích thực trạng hoạt động nâng cao chất lượng NNL tại Công ty và học viên xin đưa ra một số giải pháp, khuyến nghị mà bản thân thấy cần thiết để hoạt động nâng cao chất lượng NNL tại Công ty đạt hiệu quả hơn. công tác nâng cao chất lượng NNL là nội dung rộng lớn, khó khăn và phức tạp, nên những nội dung và đề xuất mà tác giả nêu trong luận văn chưa thể bao quát hết tất cả những vấn đề thuộc lĩnh vực này của công ty. Vì vậy, tác giả rất mong nhận được ý kiến tham gia, góp ý của thầy, cô giáo và đồng nghiệp để luận văn được hoàn thiện hơn và mang tính ứng dụng cao hơn.



## DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1]. Cao Tuấn Anh (2015), “*Quản trị nhân sự tại Công ty Cổ phần Kinh doanh khí hóa lỏng miền Bắc*”.
- [2] Bộ Y tế (2013), Thông tư số 14/2013/TT-BYT ngày 06/5/2013 Hướng dẫn khám sức khỏe khi tuyển dụng, khám sức khỏe định kỳ và khám sức khỏe theo yêu cầu
- [3] Bộ Y tế (2015), Quyết định số 2992/QĐ-BYT ngày 17/7/2015, quyết định phê duyệt Kế hoạch phát triển nhân lực trong hệ thống khám bệnh, chữa bệnh giai đoạn 2015 – 2020.
- [4] Bùi Ngọc Lan (2002), “*Nguồn trí tuệ trong sự nghiệp đổi mới ở Việt Nam*”, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
- [5]. Công Ty TNHH Nhà Nước MTV & XNK Viettel , Quy chế khen thưởng, 2020 ( *Nguồn: Tổ chức lao động*).
- [6]. Công Ty TNHH Nhà Nước MTV & XNK Viettel, Quy chế lương 2021 ( *Nguồn: Tổ chức Lao động* ).
- [7] Dương Thị Vân (2011), “ *Phương pháp luận phát triển nguồn nhân lực*”, *Tạp chí thư viện Việt Nam*.
- [8] Đỗ Anh Khánh Ly (2021), Luận văn “*Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên Hoàng Nhâm*”
- [9] Giáo trình Nguồn nhân lực, Đại học Lao động Xã hội (2011).
- [10] Hoàng Xuân Hiệp (2013), Luận án tiến sĩ “*Nâng cao chất lượng vốn nhân lực của các doanh nghiệp dệt may Việt Nam*”, Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
- [11] Lê Hữu Tăng ( 2022), “ *Con người Việt Nam – mục tiêu và động lực của sự phát triển kinh tế - xã hội* ” Chương trình khoa học công nghệ cấp Nhà nước KX – 07.

[12] Lê Văn Kỳ (2018), Luận án tiến sĩ "*Phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao ngành công nghiệp của tỉnh Thanh Hóa*", Học viện Chính trị quốc gia Hồ Chí Minh, Hà Nội.

[13] *Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại công ty Cổ phần Hai Bốn Bảy*" Nguyễn Thị Thanh Tâm (2019).

[14] Nguyễn Lương Trào (2008), "*Nâng cao chất lượng lao động Việt Nam đáp ứng yêu cầu thị trường lao động quốc tế*", Hiệp hội XKLD Việt Nam, Hà Nội

[15] Nguyễn Phan Thu Hằng (2017), Luận án "*Phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao tại Tập đoàn dầu khí Việt Nam đến năm 2025*".

[16] Phạm Minh Hạc "*Nghiên cứu con người và nguồn nhân lực đi vào Công nghiệp hoá, hiện đại hoá*" - Hành Chính trị Quốc gia, 2001. - Tr. 268-271.

[17] Phạm Minh Hoàng (2019), "*Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực công ty cổ phần chứng khoán MBS*"

[18] Phạm Văn Sơn (2015), "*7 giải pháp nâng cao chất lượng nhân lực Việt Nam*", Báo Giáo dục thời đại

[19] Tạ Ngọc Hải (2013), "*Một số nội dung về nguồn nhân lực và phương pháp đánh giá nguồn nhân lực*", Tạp chí Tổ chức nhà nước

[20] Trần Hoàng Việt Vân (2014), "*Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại trường Đại học Kỹ thuật Công nghiệp Thái Nguyên*."

[21] Tác giả Trần Thị Kiều Nga (2019) với đề tài: "*Phát triển nguồn nhân lực khoa học ở học viện chính trị quốc gia Hồ Chí Minh*"

[22] "*Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại trường cao đẳng nghề công nghiệp In*", tác giả Trần Thị Thùy Linh, Tạp chí Cộng sản số 786, tháng 4/2008.

[23] Vũ Đình Dũng (2019), “*Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực cán bộ, công chức trong các cơ quan hành chính cấp tỉnh tại Bắc Kạn*”, Luận án tiến sĩ Học viện Khoa học xã hội, Hà Nội.

[24] Vũ Thị Ngọc Phùng (2017), *Giáo trình Kinh tế phát triển*, NXB Lao động–Xã hội, Hà Nội.

### **Tài liệu mạng**

1. Khái niệm tuyển dụng là gì? Địa chỉ: <https://tuyendung.topcv.vn/bai-viet/tuyen-dung-la-gi/>, Truy cập ngày 30/5/2023

2. Trần Hằng: “Tiêu chí đánh giá chất lượng nguồn nhân lực”, địa chỉ: <http://kinhte.saodo.edu.vn/hoat-dong-dao-tao/tieu-chi-danh-gia-chat-luong-nguonnhan-luc-496.html> , Truy cập ngày 15/5/2023.

3. Linh Nguyễn, Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, Nguồn : [www.nhandan.com.vn/tpHCM/thong-tin-kinh-te/item/36916802-nang-cao-chat-luongnguồn-nhan-luc.html](http://www.nhandan.com.vn/tpHCM/thong-tin-kinh-te/item/36916802-nang-cao-chat-luongnguồn-nhan-luc.html), Truy cập ngày 30/5/2023

4. Các giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp. Nguồn: <https://giaiphaptinhhoa.com/cac-giai-phap-nang-cao-chat-luong-nguon-nhan-luc-trong-doanh-nghiep/>, Truy cập ngày 16/5/2023

# PHỤ LỤC

## PHỤ LỤC 1 : PHIẾU ĐIỀU TRA

Chào Anh/Chị. Em là .....hiện đang nghiên cứu đề tài luận văn: “Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại Công Ty TNHH Nhà Nước MTV & XNK Viettel”. Em rất mong nhận được sự hỗ trợ của các Anh/Chị bằng việc điền vào phiếu câu hỏi này. Sẽ không có câu trả lời nào là đúng hay sai, những câu trả lời của các Anh/Chị sẽ chỉ được sử dụng cho công tác nghiên cứu đề tài Các Anh/Chị hãy thể hiện quan điểm của mình bằng cách đánh dấu (X) vào ô thích hợp . Xin trân trọng cảm ơn sự hỗ trợ của các Anh/Chị

### **I. Thông tin cá nhân.**

#### **1. Chức vụ công tác:**

- Trưởng phòng, phó phòng.
- Nhân viên văn phòng, cán bộ kỹ thuật, công nhân vận hành, công nhân xưởng in
- Lái xe, bảo vệ, tạp vụ.

#### **2. Độ tuổi:**

- Dưới 30 tuổi.
- Từ 30 tuổi - dưới 40 tuổi.
- Từ 40 tuổi - dưới 50 tuổi.
- Trên 50 tuổi.

#### **3. Trình độ:**

- Đại học
- Sau đại học.
- Cao đẳng.
- Trung cấp và sơ cấp

**4. *Thâm niên công tác:***

- Dưới 6 tháng.
- Từ 6 - 12 tháng.
- Từ 1 - 3 năm.
- Trên 3 năm.

**II. *Nội dung***

***1. Anh (chị) thấy công tác tuyển dụng của Công ty được thực hiện như thế nào?***

- Đúng quy trình tuyển dụng của Công ty.
- Chưa đúng quy trình, chỉ mang tính hình thức.

***2. Anh (chị) thấy Công ty thường sử dụng kết quả đánh giá thực hiện công việc vào mục đích gì?***

- Làm cơ sở để chi trả lương.
- Làm cơ sở để chi trả các khoản phụ cấp, phúc lợi.
- Xếp loại thi đua, khen thưởng.
- Làm cơ sở để thực hiện các chính sách nhân sự.
- Khác.

***3. Mức lương hàng tháng anh (chị) nhận được là bao nhiêu?***

- Dưới 5 triệu đồng.
- Từ 5 đến dưới 10 triệu đồng.
- Từ 10 đến dưới 20 triệu đồng.
- Trên 20 triệu đồng.

***4. Anh (chị) thấy mức lương mà mình nhận được đã tương xứng và phù hợp với công việc của mình chưa?***

- Rất phù hợp.
- Bình thường, chưa phù hợp lắm.
- Chưa phù hợp.

**5. Anh (chị) thấy công việc hiện tại đã phù hợp với năng lực của mình chưa? Có cần thay đổi không?**

- Phù hợp, không cần thay đổi.
- Chưa phù hợp nhưng không cần thiết thay đổi.
- Chưa phù hợp, cần phải thay đổi.

**6. Anh(chị) có giao tiếp ngoại ngữ được không?**

- Thành thạo giao tiếp hơn 1 ngoại ngữ
- Giao tiếp cơ bản 1 ngoại ngữ trở lên
- Giao tiếp sơ sài
- Không giao tiếp được bằng ngoại ngữ

**7. Anh (chị) thấy mức lương mà mình nhận được đã tương xứng và phù hợp với công việc của mình chưa?**

- Rất phù hợp.
- Bình thường,
- Chưa phù hợp.

**8. Mức độ anh (chị) tham gia các hoạt động tập thể ở Công ty (các hội thi, hội thao, các phong trào thi đua,...)?**

- Tham gia đầy đủ.
- Thỉnh thoảng tham gia.
- Không bao giờ tham gia.

**9. Mức độ anh (chị) tham gia các đợt khám sức khỏe do Công ty tổ chức?**

- Tham gia đầy đủ.
- Tham gia nhưng không thường xuyên.
- Không bao giờ tham gia.

**10. Anh (chị) có sử dụng các trang bị an toàn lao động được Công ty cấp phát hay không? (câu hỏi này chỉ áp dụng với cán bộ xây dựng, công nhân kỹ thuật của Công ty).**

- Thường xuyên sử dụng.
- Có sử dụng nhưng không thường xuyên.
- Rất ít khi.
- Không sử dụng bao giờ.

**Nếu “không chọn” đáp án “thường xuyên sử dụng” thì lý do anh (chị) thường xuyên không sử dụng là gì?**

- Trang bị cũ, không còn tác dụng bảo hộ lao động.
- Không cảm thấy thoải mái khi sử dụng.
- Khi làm việc không cần thiết sử dụng.
- Khác.

**11. Tần suất mở các lớp đào tạo chuyên môn, nghiệp vụ cho nhân viên Công ty là bao lâu?**

- Hàng tuần
- 3 tháng/lần.
- Không cố định, tùy tình hình và điều kiện thực tế.
- Không biết.

**12. Anh (chị) thấy các chương trình đào tạo này thường xuất phát từ đâu?**

- Nhu cầu công việc.
- Nhu cầu cá nhân.
- Nhu cầu công việc và nhu cầu cá nhân.
- Khác.

**13. Anh (chị) thấy mình cần được đào tạo, bổ sung thêm về nhóm kiến thức nào?**

- Nhóm kiến thức về chuyên môn.
- Nhóm kiến thức về kỹ năng quản lý.
- Nhóm kiến thức về kỹ năng giao tiếp.
- Nhóm kiến thức về quy định và chính sách pháp luật.

**14. Anh (chị) thấy tiền lương, thu nhập của Công ty hiện tại như thế nào ?**

- Trả lương theo năng lực
- Lương bổng hàng năm.
- Sống đủ dựa vào thu nhập ở Công ty.
- Tiền lương xứng đáng với công việc thực hiện.
- Hài lòng về chế độ tiền lương, thưởng, phụ cấp tại Công ty.

**15. Thực đơn của bếp ăn được thay đổi linh hoạt, không gây sự nhàm chán cho người dùng bữa.**

- Rất không hài lòng
- Không hài lòng
- Trung lập
- Hài lòng
- Rất hài lòng

**16. Bạn có hài lòng về mức tiền bạn chi trả cho bữa ăn không?**

- Rất không hài lòng
- Không hài lòng.
- Trung lập.
- Hài lòng.
- Rất hài lòng.



## PHỤ LỤC 2 : TỔNG HỢP KẾT QUẢ ĐIỀU TRA

### Câu 1 : Chức vụ công tác

| <b>Nội dung lựa chọn</b>   | <b>Tổng số</b> |
|--|----------------|
| Trưởng phòng, phó phòng  | 7              |
| Nhân viên văn phòng, cán bộ kỹ thuật, công nhân vận hành, công nhân xưởng in | 178            |
| Lái xe, bảo vệ, tạp vụ.  | 15             |
| <b>Tổng</b>  | <b>200</b>     |

### Câu 2 : Độ tuổi

| <b>Nội dung lựa chọn</b>  | <b>Tổng số</b> |
|---------------------------|----------------|
| Dưới 30                   | 166            |
| Từ 30 tuổi – dưới 40 tuổi | 31             |
| Trên 50 tuổi              | 3              |
| <b>Tổng</b>               | <b>200</b>     |

### Câu 3 : Trình độ

| <b>Nội dung lựa chọn</b> | <b>Tổng số</b> |
|--------------------------|----------------|
| Đại học                  | 76             |
| Sau đại học              | 5              |
| Cao đẳng                 | 90             |
| Trung cấp và sơ cấp      | 11             |
| <b>Tổng</b>              | <b>200</b>     |

### Câu 4 : Thâm niên công tác

| <b>Nội dung lựa chọn</b> | <b>Tổng số</b> |
|--------------------------|----------------|
| Dưới 6 tháng             | 20             |
| Từ 6-12 tháng            | 26             |
| Trên 3 năm               | 154            |
| <b>Tổng</b>              | <b>200</b>     |

## II. Nội Dung

Câu 1 : *Anh (chị) thấy công tác tuyển dụng của Công ty được thực hiện như thế nào?*

| Tiêu chí                                     | Số người trả lời | Tỷ lệ (%)  |
|--|------------------|------------|
| Đúng quy trình tuyển dụng của Công ty.       | 185              | 92.5       |
| Chưa đúng quy trình, chỉ mang tính hình thức | 15               | 7.5        |
| <b>Tổng</b>                                  | <b>200</b>       | <b>100</b> |

Câu 2 : *Anh (chị) thấy Công ty thường sử dụng kết quả đánh giá thực hiện công việc vào mục đích gì?*

| Tiêu chí   | Số người trả lời | Tỷ lệ (%)  |
|--|------------------|------------|
| Làm cơ sở để chi trả lương                       | 120              | 60         |
| Làm cơ sở để chi trả các khoản phụ cấp, phúc lợi | 15               | 7.5        |
| Xếp loại thi đua, khen thưởng.                   | 35               | 17.5       |
| Làm cơ sở để thực hiện các chính sách nhân sự.   | 30               | 15         |
| <b>Tổng</b>                                      | <b>200</b>       | <b>100</b> |

Câu 3: *Mức lương hàng tháng anh (chị) nhận được là bao nhiêu ( trong bài )*

| Tiêu chí                      | Số người trả lời | Tỷ lệ (%)  |
|-------------------------------|------------------|------------|
| Dưới 5 triệu đồng             | 18               | 9          |
| Từ 5 đến dưới 10 triệu đồng   | 35               | 17.5       |
| Từ 10 đến dưới 20 triệu đồng. | 124              | 62         |
| Trên 20 triệu đồng            | 23               | 11.5       |
| <b>Tổng</b>                   | <b>200</b>       | <b>100</b> |

**Câu 4 : Anh (chị) thấy mức lương mà mình nhận được đã tương xứng và phù hợp với công việc của mình chưa?**

| Tiêu chí                      | Số người trả lời | Tỷ lệ (%)  |
|-------------------------------|------------------|------------|
| Phù hợp                       | 180              | 90         |
| Bình thường, chưa phù hợp lắm | 17               | 8.5        |
| Chưa phù hợp                  | 3                | 1.5        |
| <b>Tổng</b>                   | <b>200</b>       | <b>100</b> |

**Câu 5 : Anh (chị) thấy công việc hiện tại đã phù hợp với năng lực của mình chưa? Có cần thay đổi không?**

| Tiêu chí                                    | Số người trả lời | Tỷ lệ (%)  |
|---|------------------|------------|
| Phù hợp, không cần thay đổi                 | 200              | 0          |
| Chưa phù hợp nhưng không cần thiết thay đổi | 0                | 0          |
| Chưa phù hợp, cần phải thay đổi.            | 0                | 0          |
| <b>Tổng</b>                                 | <b>200</b>       | <b>100</b> |

**Câu 6: Anh(chị) có giao tiếp ngoại ngữ được không**

| Tiêu chí                             | Số người trả lời | Tỷ lệ (%)  |
|--------------------------------------|------------------|------------|
| Thành thạo giao tiếp hơn 1 ngoại ngữ | 14               | 7          |
| Giao tiếp cơ bản 1 ngoại ngữ trở lên | 24               | 12         |
| Giao tiếp sơ sài                     | 50               | 25         |
| Không giao tiếp được bằng ngoại ngữ  | 112              | 56         |
| <b>Tổng</b>                          | <b>200</b>       | <b>100</b> |

**Câu 7 : Anh (chị) thấy mức lương mà mình nhận được đã tương xứng và phù hợp với công việc của mình chưa?**

| Tiêu chí     | Số người trả lời | Tỷ lệ (%)  |
|--------------|------------------|------------|
| Rất phù hợp  | 176              | 88         |
| Bình thường  | 24               | 12         |
| Chưa phù hợp | 0                | 0          |
| <b>Tổng</b>  | <b>200</b>       | <b>100</b> |

**Câu 8: Mức độ anh (chị) tham gia các hoạt động tập thể ở Công ty (các hội thi, hội thao, các phong trào thi đua,...)?**

| Tiêu chí                | Số người trả lời | Tỷ lệ (%)  |
|-------------------------|------------------|------------|
| Tham gia đầy đủ.        | 45               | 22.5       |
| Thỉnh thoảng tham gia.  | 145              | 72.5       |
| Không bao giờ tham gia. | 10               | 5          |
| <b>Tổng</b>             | <b>200</b>       | <b>100</b> |

**Câu 9: Mức độ anh (chị) tham gia các đợt khám sức khỏe do Công ty tổ chức?**

| Tiêu chí                          | Số người trả lời | Tỷ lệ (%)  |
|-----------------------------------|------------------|------------|
| Tham gia đầy đủ.                  | 200              | 0          |
| Tham gia nhưng không thường xuyên | 0                | 0          |
| Không bao giờ tham gia.           | 0                | 0          |
| <b>Tổng</b>                       | <b>200</b>       | <b>100</b> |

**Câu 10: Anh (chị) có sử dụng các trang bị an toàn lao động được Công ty cấp phát hay không? (câu hỏi này chỉ áp dụng với cán bộ xây dựng, công nhân kỹ thuật của Công ty).**

| Tiêu chí                             | Số người trả lời | Tỷ lệ (%)  |
|--------------------------------------|------------------|------------|
| Thường xuyên sử dụng.                | 176              | 88         |
| Có sử dụng nhưng không thường xuyên. | 10               | 5          |
| Rất ít khi.                          | 14               | 7          |
| Không bao giờ tham gia               | 0                | 0          |
| <b>Tổng</b>                          | <b>200</b>       | <b>100</b> |

**Nếu “không chọn” đáp án “thường xuyên sử dụng” thì lý do anh (chị) thường xuyên không sử dụng là gì?**

| Tiêu chí   | Số người trả lời | Tỷ lệ (%)  |
|--|------------------|------------|
| Trang bị cũ, không còn tác dụng bảo hộ lao động. | 0                | 0          |
| Không cảm thấy thoải mái khi sử dụng.            | 0                | 0          |
| Khi làm việc không cần thiết sử dụng.            | 200              | 0          |
| Khác   | 0                | 0          |
| <b>Tổng</b>                                      | <b>200</b>       | <b>100</b> |

**Câu 11. Tần suất mở các lớp đào tạo chuyên môn, nghiệp vụ cho nhân viên Công ty là bao lâu?**

| Tiêu chí   | Số người trả lời | Tỷ lệ (%)  |
|--|------------------|------------|
| Hàng tuần  | 0                | 0          |
| 1 tháng/lần.                                       | 185              | 92.5       |
| Không cố định, tùy tình hình và điều kiện thực tế. | 15               | 7.5        |
| Không biết.  | 0                | 0          |
| <b>Tổng</b>  | <b>200</b>       | <b>100</b> |

**Câu 12: Anh (chị) thấy các nội dung đào tạo như thế nào**

| <b>Tiêu chí</b>  | <b>Số người trả lời</b> | <b>Tỷ lệ (%)</b> |
|--|-------------------------|------------------|
| Chủ yếu là lý thuyết                                       | 16                      | 8.9              |
| Chủ yếu dựa trên điều kiện thực tiễn tại Công ty.          | 54                      | 18.9             |
| Vừa lí thuyết vừa dựa trên điều kiện thực tiễn tại Công ty | 130                     | 72.2             |
| Khác.  |                         |                  |
| <b>Tổng</b>  | <b>200</b>              | <b>100</b>       |

**Câu 13: Anh (chị) thấy mình cần được đào tạo, bổ sung thêm về nhóm kiến thức nào?**

| <b>Tiêu chí</b>                                     | <b>Số người trả lời</b> | <b>Tỷ lệ (%)</b> |
|---|-------------------------|------------------|
| Nhóm kiến thức về chuyên môn công việc.             | 115                     | 57.5             |
| Nhóm kiến thức về kỹ năng quản lý.                  | 6                       | 3                |
| Nhóm kiến thức về kỹ năng giao tiếp.                | 69                      | 34.5             |
| Nhóm kiến thức về quy định và chính sách pháp luật. | 10                      | 5                |
| <b>Tổng</b>   | <b>200</b>              | <b>100</b>       |

**Câu 14: Anh (chị) thấy tiền lương, thu nhập của Công ty hiện tại như thế nào?**

| <b>Tiêu chí</b>   | <b>Số người trả lời</b> | <b>Tỷ lệ (%)</b> |
|---|-------------------------|------------------|
| Trả lương theo năng lực.                                    |                         |                  |
| Tiền lương xứng đáng với công việc thực hiện.               |                         |                  |
| Hài lòng về chế độ tiền lương, thưởng, phụ cấp tại Công ty. |                         |                  |
| <b>Tổng</b>   | <b>200</b>              | <b>100</b>       |

**Câu 15: Thực đơn của bếp ăn được thay đổi linh hoạt, không gây sự nhàm chán cho người dùng bữa.**

| <b>Tiêu chí</b>     | <b>Số người trả lời</b> | <b>Tỷ lệ (%)</b> |
|---------------------|-------------------------|------------------|
| Rất không hài lòng. | 0                       | 0                |
| Trung lập.          | 16                      | 8                |
| Hài lòng.           | 20                      | 10               |
| Rất hài lòng.       | 164                     | 82               |
| <b>Tổng</b>         | <b>200</b>              | <b>100</b>       |

**Câu 16: Bạn có hài lòng về mức tiền bạn chi trả cho bữa ăn không?**

| <b>Tiêu chí</b>     | <b>Số người trả lời</b> | <b>Tỷ lệ (%)</b> |
|---------------------|-------------------------|------------------|
| Rất không hài lòng. | 0                       | 0                |
| Trung lập.          | 0                       | 0                |
| Hài lòng.           | 0                       | 0                |
| Rất hài lòng.       | 200                     | 100              |
| <b>Tổng</b>         | <b>200</b>              | <b>100</b>       |