

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC DÂN LẬP HẢI PHÒNG



ISO 9001: 2015

KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP

NGÀNH: QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP

Sinh viên : Vũ Thành Long

Giảng viên hướng dẫn : ThS. Lã Thị Thanh Thủy

HẢI PHÒNG 2020

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC DÂN LẬP HẢI PHÒNG**

**NÂNG CAO HIỆU QUẢ QUẢN LÝ VÀ SỬ DỤNG
NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CHI NHÁNH
BƯU CHÍNH VIETTEL HẢI PHÒNG – TỔNG CÔNG TY CP
BƯU CHÍNH VIETTEL**

**KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP ĐẠI HỌC HỆ CHÍNH QUY
NGÀNH : QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP**

Sinh viên : Vũ Thành Long

Giảng viên hướng dẫn : ThS. Lã Thị Thanh Thủy

HẢI PHÒNG – 2020

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC DÂN LẬP HẢI PHÒNG

NHIỆM VỤ ĐỀ TÀI TỐT NGHIỆP

Sinh viên: Vũ Thành Long

Mã SV: 1512402025

Lớp: QT1901N

Ngành: Quản trị doanh nghiệp

Tên đề tài: Nâng cao hiệu quả quản lý và sử dụng nguồn nhân lực tại
Công ty chi nhánh Bưu chính Viettel Hải Phòng – Tổng công ty CP
Bưu chính Viettel

NHIỆM VỤ ĐỀ TÀI

1. Nội dung và các yêu cầu cần giải quyết trong nhiệm vụ đề tài tốt nghiệp.

Nghiên cứu, tìm hiểu các vấn đề lý luận về nguồn nhân lực và nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực của doanh nghiệp.

Tìm hiểu về các điều kiện, khả năng có thể nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực của chi nhánh Bưu chính Viettel Hải Phòng – Tổng công ty CP Bưu chính Viettel

2. Các số liệu cần thiết để thiết kế, tính toán.

Kết quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp qua các năm.

Sơ đồ cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp.

Đặc điểm lao động, biến động nhân lực, hiệu quả quản lý và sử dụng nhân lực của doanh nghiệp.

Phương pháp tính lương, thưởng trong Công ty.

3. Địa điểm thực tập tốt nghiệp.

Chi nhánh Bưu chính Viettel Hải Phòng – Tổng công ty CP Bưu chính Viettel

MỤC LỤC

LỜI MỞ ĐẦU	1
CHƯƠNG 1. MỘT SỐ VẤN ĐỀ LÝ LUẬN VÀ THỰC TIỄN VỀ QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP	3
1.1 Những vấn đề chung về nguồn nhân lực	3
1.1.1 Khái niệm về nguồn nhân lực và quản trị nguồn nhân lực.....	3
1.1.2 Vai trò của Nguồn nhân lực và Quản trị nguồn nhân lực.....	4
1.1.2.1 Vai trò của Nguồn nhân lực.....	4
1.1.2.2 Vai trò của Quản trị nguồn nhân lực	5
1.1.3 Các yếu tố ảnh hưởng đến nguồn nhân lực của doanh nghiệp.....	6
1.1.4 Phát triển nguồn nhân lực.....	9
1.2 Nội dung, chức năng của quản trị nguồn nhân lực	10
1.2.1 Nội dung của quản trị nguồn nhân lực	10
1.2.2 Chức năng của quản trị nguồn nhân lực	20
1.3 Bài học kinh nghiệm quản trị nguồn nhân lực ở một số doanh nghiệp trong và ngoài nước.....	22
1.3.2 Kinh nghiệm quản trị nguồn nhân lực của doanh nghiệp ngoài nước	23
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CHI NHÁNH BƯU CHÍNH VIETTEL HẢI PHÒNG-TỔNG CÔNG TY CP BƯU CHÍNH VIETTEL	25
2.1 Giới thiệu khái quát về Tổng công ty CP Bưu chính Viettel.....	25
2.1.1 Quá trình hình thành và phát triển của Tổng công ty cổ phần Bưu chính Viettel	25
2.1.2. Chức năng nhiệm vụ của CTCP Bưu chính Viettel.....	26
2.1.2.1. Lĩnh vực kinh doanh của công ty.....	26
2.1.2.2. Nhiệm vụ của công ty	27
2.1.3. Cơ cấu tổ chức của CTCP Bưu chính Viettel	28
2.1.4 Những thuận lợi và khó khăn chi nhánh Bưu chính Hải Phòng	30
2.1.4.1. Thuận lợi	30
2.1.4.2. Khó khăn:	31
2.1.4.3. Cơ Hội	31
2.1.4.4:Các thách thức:.....	31

2.1.5	Khái quát về hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty.....	32
2.1.5.1.	Sản phẩm của doanh nghiệp.....	32
2.1.5.2.	Công nghệ sản xuất	32
2.1.5.3.	Tình hình tiêu thụ sản phẩm.....	33
2.2.	Thực trạng tình hình nguồn nhân lực tại chi nhánh Bưu chính Viettel Hải Phòng-Tổng công ty CP Bưu chính Viettel	39
2.2.1.	Đặc điểm nhân sự.....	39
2.2.2.	Tuyển dụng lao động.....	41
2.2.2.1.	Nguồn tuyển dụng lao động	42
2.2.2.2.	Tiêu chí tuyển dụng.....	44
2.2.3.	Các chính sách liên quan đến người lao động.....	48
2.2.3.1.	Hình thức trả lương	48
2.2.3.2.	Cách xác định tiền lương cho người lao động	49
2.2.4	Tạo động lực làm việc	50
2.2.4.1	Tạo động lực làm việc thông qua giá trị vật chất.....	51
2.2.4.2	Tạo động lực làm việc thông qua giá trị tinh thần.....	51
2.3	Đánh giá hiệu quả sử dụng lao động	52
2.4	Nhận xét chung chương 2	53
	CHƯƠNG 3 GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN, NÂNG CAO HIỆU QUẢ VÀ CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CHI NHÁNH BƯU CHÍNH VIETTEL HẢI PHÒNG-TỔNG CÔNG TY CP BƯU CHÍNH VIETTEL	54
3.1.	Định hướng hoạt động của công ty trong thời gian tới.....	54
3.2.	Một số biện pháp cơ bản nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại chi nhánh Bưu chính Viettel Hải Phòng-Tổng công ty CP Bưu chính Viettel.....	54
3.2.1	Thực hiện chính sách đào tạo và đãi ngộ tốt hơn với người lao động	55
3.2.2	Đổi mới quy trình tuyển dụng	57
3.2.3	Một số biện pháp khác.....	65
	KẾT LUẬN	66
	TÀI LIỆU THAM KHẢO	67

LỜI CẢM ƠN

Để hoàn thành tốt kế hoạch báo cáo thực tập vừa qua cũng như khóa luận tốt nghiệp này, em đã nhận được sự hướng dẫn, giúp đỡ và góp ý nhiệt tình của quý thầy cô trường Đại học Dân lập Hải Phòng cũng như ban lãnh đạo Chi nhánh Bưu chính Viettel Hải Phòng – Tổng công ty CP Bưu chính Viettel

Với việc được thực tập thực tế thời gian vừa qua tại chi nhánh Bưu chính Viettel Hải phòng đã mang lại cho em rất nhiều kiến thức bổ ích, những hiểu biết về các quy trình nghiệp vụ tại các phòng ban của công ty. Đây cũng là mục tiêu đào tạo của trường nhằm gắn lý thuyết với thực tế. Sự gắn kết giữa nhà trường và công ty đã mang lại cho chúng em những kiến thức thực tế rất cần thiết cho chuyên ngành học và cho công việc sau này của em.

Sau một thời gian thực tập tại chi nhánh Bưu chính Viettel Hải Phòng, em đã tìm hiểu và học hỏi thêm cách thức tổ chức hoạt động các phòng ban, các quy trình nghiệp vụ từng phòng ban của chi nhánh Bưu chính Viettel Hải Phòng.

Em xin chân thành cảm ơn các thầy cô khoa quản trị kinh doanh trường Đại học Dân Lập Hải Phòng cùng toàn thể các cô, chú, anh, chị trong chi nhánh bưu chính viettel đã tạo điều kiện và giúp đỡ em hoàn thành tốt khóa thực tập.

Cảm ơn chị Ngọc trưởng phòng nhân sự và ban giám đốc là những người đã tạo điều kiện cho em có cơ hội làm nhân viên của chi nhánh Bưu Chính Viettel Hải Phòng

Đặc biệt em xin chân thành cảm ơn cô Lã Thị Thanh Thủy, người đã tận tình giúp đỡ, chỉ bảo em để hoàn thành bài luận án vừa qua về chi nhánh Bưu chính Hải Phòng

Với điều kiện thời gian cũng như kinh nghiệm còn hạn chế của một sinh viên, mặc dù em đã rất cố gắng, tuy nhiên bài luận của em không thể tránh khỏi những thiếu sót. Em rất mong nhận được sự chỉ bảo, đóng góp ý kiến của các thầy cô để có điều kiện bổ sung, hoàn thiện luận văn đồng thời nâng cao ý thức của mình, phục vụ tốt hơn cho công tác thực tế sau này.

Em xin chân thành cảm ơn!

LỜI CAM ĐOAN

Em xin cam đoan bài luận văn tốt nghiệp với đề tài: ***“Nâng cao hiệu quả quản lý và sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty chi nhánh Bưu chính Viettel Hải Phòng – Tổng công ty CP Bưu chính Viettel”*** là do em thực hiện dưới sự hướng dẫn của ThS. Lã Thị Thanh Thủy. Mọi thông tin, số liệu, bảng biểu và kết quả nghiên cứu trong luận văn do em trực tiếp thu thập dưới được sự đồng ý của Ban Giám đốc Công ty chi nhánh Bưu chính Viettel Hải Phòng.

Để hoàn thành bài luận văn này, những nguồn tài liệu tham khảo được em trích dẫn đầy đủ, ngoài ra em không sử dụng bất cứ tài liệu nào khác. Nếu có sai sót, em xin hoàn toàn chịu trách nhiệm.

Sinh viên

Vũ Thành Long

LỜI MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Như chúng ta đã biết, nguồn nhân lực có vai trò rất lớn trong việc thành bại của tổ chức. Để có một nguồn nhân lực đó thì không các nào khác là tiến hành tuyển dụng lao động và quản lý sử dụng nguồn nhân lực đó. Nếu công tác này được làm tốt thì tổ chức sẽ có cơ cấu tổ chức hợp lý, tồn tại và phát triển. Nhưng nếu tuyển dụng bừa bãi, không theo quy trình hay không có sự chọn lọc thì sự ăn khớp, liên kết giữa người và việc là rất khó, gây ảnh hưởng đến kết quả công việc cũng như cho doanh nghiệp.

Nền kinh tế thị trường đầy biến động, cạnh tranh ngày càng gay gắt khốc liệt nếu không biết làm mới mình thì không thể tồn tại. Để có thể đứng vững và phát triển trong hoàn cảnh đó, các doanh nghiệp cần phải biết phát huy mọi nguồn lực của mình. Cùng với vốn, cơ sở vật chất, khoa học kỹ thuật... thì nguồn nhân lực là quan trọng nhất, quý giá nhất của mọi doanh nghiệp bởi vì con người làm chủ vốn vật chất và tài chính.

Quản trị nhân sự gắn liền với mọi tổ chức, bất kỳ một cơ quan tổ chức nào cũng cần phải có bộ phận nhân sự. Quản trị nhân sự là một thành tố quan trọng của chức năng quản trị, nó có gốc rễ và các nhánh trải rộng khắp nơi trong mọi tổ chức. Quản trị nhân sự hiện diện ở khắp các phòng ban, bất cứ cấp quản trị nào cũng có nhân viên dưới quyền vì thế đều phải có quản trị nhân sự. Cung cách quản trị nhân sự tạo ra bầu không khí văn hóa cho một doanh nghiệp. Đây cũng là một trong những yếu tố quyết định đến sự thành bại của doanh nghiệp.

Nhận thức của bản thân về công tác tuyển dụng nhân sự và tầm quan trọng của nó. Vì vậy, em chọn đề tài ***“Nâng cao hiệu quả quản lý và sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty chi nhánh Bưu chính Viettel Hải Phòng – Tổng công ty CP Bưu chính Viettel”***

2. Mục tiêu nghiên cứu

Thứ nhất, làm rõ cơ sở lý luận và thực tiễn vấn đề quản lý và sử dụng nguồn nhân lực.

Thứ hai, nêu rõ thực trạng sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty chi nhánh Bưu chính Viettel Hải Phòng.

Thứ ba, đề xuất các giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty chi nhánh Bưu chính Viettel.

3. Phạm vi nghiên cứu của đề tài

Đối tượng nghiên cứu là nghiên cứu những vấn đề liên quan đến công tác quản lý nhân sự, kế hoạch sử dụng nguồn nhân lực và hiệu quả của công tác này tại Công ty chi nhánh Bưu chính Viettel Hải Phòng.

Phạm vi không gian : Đề tài nghiên cứu, phân tích và đánh giá hiệu quả sử dụng nhân lực tại Công ty chi nhánh Bưu chính Viettel Hải Phòng.

Phạm vi thời gian : Các số liệu được lấy đề nghiên cứu khóa luận thu thập trong 2 năm 2017, 2018 của Công ty chi nhánh Bưu chính Viettel Hải Phòng.

4. Kết cấu của đề tài khóa luận

Đề tài khóa luận kết cấu gồm 3 chương:

Chương 1 Một số vấn đề lý luận và thực tiễn về quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

Chương 2: Thực trạng công tác quản trị nguồn nhân lực tại chi nhánh bưu chính Viettel Hải Phòng-Tổng công ty CP Bưu chính Viettel

Chương 3: Giải pháp hoàn thiện, nâng cao hiệu quả và công tác quản trị nguồn nhân lực tại chi nhánh Bưu chính Viettel Hải Phòng-Tổng công ty CP Bưu chính Viettel

CHƯƠNG 1. MỘT SỐ VẤN ĐỀ LÝ LUẬN VÀ THỰC TIỄN VỀ QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP

1.1 Những vấn đề chung về nguồn nhân lực

1.1.1 Khái niệm về nguồn nhân lực và quản trị nguồn nhân lực

Với thời đại đang có xu hướng phát triển hiện nay thì vai trò của nguồn nhân lực ngày càng được thừa nhận. Bên cạnh đó, ngoài yếu tố nguồn vốn và khoa học công nghệ hiện đại cho sự tăng trưởng thì phải có nguồn nhân lực có đủ sức đáp ứng được những yêu cầu phát triển của khu vực, của thế giới.

Hiện nay, có rất nhiều cách định nghĩa khác nhau về khái niệm nguồn nhân lực:

– Theo Liên Hợp quốc: 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.

– Ngân hàng thế giới cho rằng: Nguồn nhân lực là toàn bộ vốn con người bao gồm thể lực, trí lực, kỹ năng nghề nghiệp, ... của mỗi cá nhân.

– Theo David Begg: Nguồn nhân lực là toàn bộ quá trình chuyên môn mà con người tích lũy được, nó được đánh giá cao vì tiềm năng đem lại thu nhập trong tương lai. Cũng giống như nguồn lực vật chất, nguồn nhân lực là kết quả đầu tư trong quá khứ với mục đích đem lại thu nhập trong tương lai.

– Theo GS.TS Phạm Minh Hạc: Nguồn nhân lực là tổng thể các tiềm năng lao động của một nước hoặc một địa phương, tức nguồn lao động được chuẩn bị sẵn sàng tham gia một công việc lao động nào đó.

– Xét về nghĩa hẹp theo Bộ Luật Lao động, thì khái niệm nguồn nhân lực đồng nghĩa với nguồn lao động: Nguồn lao động bao gồm toàn bộ dân số trong độ tuổi lao động có khả năng lao động và những người ngoài độ tuổi lao động đang làm việc trong các ngành kinh tế quốc dân.

Như vậy, tổng hợp từ những quan niệm trên thì nguồn nhân lực được hiểu là: là tổng thể số lượng và chất lượng con người với tổng hòa các tiêu chí về trí lực, thể lực và những phẩm chất đạo đức – tinh thần tạo nên năng lực mà bản thân con người và xã hội đã, đang và sẽ huy động vào quá trình lao động sáng tạo vì sự phát triển xã hội và tiến bộ xã hội.

Nguồn nhân lực không chỉ đơn thuần là lực lượng lao động đã có và sẽ có mà còn bao gồm sức mạnh của thể chất, trí tuệ, tinh thần của các cá nhân trong

một cộng đồng, một quốc gia được đem ra hoặc có khả năng đem ra sử dụng vào quá trình phát triển xã hội.

Khi đề cập đến Quản trị nguồn nhân lực, khái niệm và thực tiễn áp dụng quản trị nguồn nhân lực không giống nhau ở các quốc gia giống nhau. Trong một nền kinh tế chuyển đổi như Việt Nam, nơi trình độ công nghệ, kỹ thuật còn ở mức độ thấp, kinh tế chưa ổn định thì “Quản trị nguồn nhân lực là hệ thống triết lý, chính sách và hoạt động chức năng về thu hút, đào tạo - phát triển và duy trì con người của một tổ chức nhằm đạt được kết quả tối ưu cho cả tổ chức lẫn nhân viên” (theo PGS.TS Trần Kim Dung, Quản trị Nguồn nhân lực, 2011).

Quản trị nguồn nhân lực nghiên cứu các vấn đề về quản trị con người trong các tổ chức ở tầm vi mô và có 2 mục tiêu cơ bản:

- Một là, sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực nhằm tăng năng suất lao động và nâng cao tính hiệu quả của tổ chức.
- Hai là, đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của nhân viên, tạo điều kiện cho nhân viên được phát huy tối đa các năng lực cá nhân, được kích thích, động viên nhiều nhất tại nơi làm việc và trung thành, tận tâm với doanh nghiệp.

Tóm lại, Quản trị nguồn nhân lực là hệ thống các triết lý, chính sách và hoạt động chức năng về thu hút, đào tạo, phát triển và duy trì con người của một tổ chức nhằm đạt được kết quả tối ưu cho tổ chức lẫn nhân viên. Quản trị nguồn nhân lực đòi hỏi phải có tầm nhìn chiến lược và gắn chiến lược với hoạt động của công ty.

Quản trị nguồn nhân lực bao gồm các hoạt động được thiết kế để cung cấp và điều phối các nguồn lực con người của một tổ chức. Quản trị nhân sự chính là việc thực hiện chức năng tổ chức của quản trị căn bản như phân tích công việc; tuyển dụng nhân viên; đào tạo và nâng cao năng lực chuyên môn cho nhân viên, nâng cao hiệu quả sử dụng lao động thông qua việc sử dụng hệ thống kích thích vật chất và tinh thần đối với nhân viên. Như vậy, quản trị nhân sự gắn liền với việc tổ chức, bất kỳ doanh nghiệp nào hình thành và hoạt động thì đều phải có bộ phận tổ chức.

1.1.2 Vai trò của Nguồn nhân lực và Quản trị nguồn nhân lực

1.1.2.1 Vai trò của Nguồn nhân lực

Nguồn nhân lực là nhân tố chủ yếu tạo lợi nhuận cho doanh nghiệp: Nguồn nhân lực đảm bảo mọi nguồn sáng tạo trong tổ chức. Chỉ có con người mới sáng tạo ra các hàng hóa, dịch vụ và kiểm tra được quá trình sản xuất kinh

doanh đó. Mặc dù trang thiết bị, tài sản, nguồn tài chính là những nguồn tài nguyên mà các tổ chức đều cần phải có, nhưng trong đó tài nguyên nhân văn - con người lại là đặc biệt quan trọng. Không có những con người làm việc hiệu quả thì tổ chức đó không thể nào đạt tới mục tiêu

Nguồn nhân lực là nguồn lực mang tính chiến lược: Trong điều kiện xã hội đang chuyển sang nền kinh tế tri thức thì các nhân tố công nghệ, vốn, nguyên vật liệu đang giảm dần vai trò của nó. Bên cạnh đó, nhân tố tri thức của con người ngày càng chiếm vị trí quan trọng: Nguồn nhân lực có tính năng động, sáng tạo và hoạt động trí óc của con người ngày càng trở nên quan trọng.

Nguồn nhân lực là nguồn vô tận: Xã hội không ngừng tiến lên, doanh nghiệp ngày càng phát triển và nguồn lực con người là vô tận. Nếu biết khai thác nguồn lực này đúng cách sẽ tạo ra nhiều của cải vật chất cho xã hội, thỏa mãn nhu cầu ngày càng cao của con người.

1.1.2.2 Vai trò của Quản trị nguồn nhân lực

Một quốc gia muốn phát triển thì cần phải có các nguồn lực để phát triển kinh tế như: tài nguyên thiên nhiên, vốn, khoa học - công nghệ, con người ... Trong các nguồn lực đó thì nguồn lực con người là quan trọng nhất, có tính chất quyết định trong sự tăng trưởng và phát triển kinh tế của mọi quốc gia từ trước đến nay. Một nước cho dù có tài nguyên thiên nhiên phong phú, máy móc kỹ thuật hiện đại nhưng không có những con người có trình độ, có đủ khả năng khai thác các nguồn lực đó thì khó có khả năng có thể đạt được sự phát triển như mong muốn. Xã hội càng phức tạp, đa dạng và đông đảo bao nhiêu thì vai trò của nhà quản trị càng quan trọng bấy nhiêu. Mấu chốt của quản trị là quản trị nguồn nhân lực.

Bất kỳ một doanh nghiệp nào khi tiến hành các hoạt động sản xuất kinh doanh cũng đều phải hội tụ đủ hai yếu tố là nhân lực và vật lực. Trong đó, nhân lực đóng vai trò cực kỳ quan trọng, có tính quyết định tới sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp.

Do sự cạnh tranh ngày càng gay gắt trên thị trường nên các doanh nghiệp muốn tồn tại và phát triển buộc phải cải tiến tổ chức của mình theo hướng tinh giảm gọn nhẹ, năng động, trong đó yếu tố con người mang tính quyết định.

Con người với kỹ năng, trình độ của mình, sử dụng công cụ lao động tác động vào đối tượng lao động để tạo ra sản phẩm hàng hóa cho xã hội. Quá trình này cũng được tổ chức và điều khiển bởi con người. Con người thiết kế và sản xuất ra hàng hóa và dịch vụ, kiểm tra chất lượng, đưa sản phẩm ra bán trên thị

trường, phân bổ nguồn tài chính, xác định các chiến lược chung và các mục tiêu cho tổ chức. Không có những con người làm việc có hiệu quả thì mọi tổ chức không thể nào đạt đến các mục tiêu của mình.

Sự tiến bộ của khoa học kỹ thuật cùng với sự phát triển kinh tế buộc các nhà quản trị phải biết làm cho tổ chức của mình thích ứng. Do đó, việc thực hiện các nội dung hoạch định, tuyển dụng, duy trì, phát triển, đào tạo, động viên và tạo mọi điều kiện thuận lợi cho con người thông qua tổ chức, nhằm đạt được mục tiêu đã định trước là vấn đề quan tâm hàng đầu.

Nghiên cứu quản trị nguồn nhân lực giúp cho nhà quản trị đạt được mục đích, kết quả thông qua người khác. Một quản trị gia có thể lập kế hoạch hoàn chỉnh, xây dựng sơ đồ tổ chức rõ ràng, có hệ thống kiểm tra hiện đại chính xác, v.v...nhưng nhà quản trị đó vẫn có thể thất bại nếu không biết tuyển đúng người cho đúng việc hoặc không biết cách khuyến khích nhân viên làm việc. Để quản trị có hiệu quả, nhà quản trị cần biết cách làm đúng việc và hòa hợp với người khác, biết cách lôi kéo người khác làm cho mình.

Ngày nay, vai trò của công tác quản lý nhân lực ngày càng quan trọng bởi sự cạnh tranh diễn ra ngày càng gay gắt và nguồn nhân lực là yếu tố chiến lược tạo lên lợi thế cạnh tranh cho các doanh nghiệp. Hơn nữa, với sự phát triển của khoa học kỹ thuật đã tạo ra những nhân sự có trình độ chuyên môn và tay nghề cao. Chất xám, tri thức, kinh nghiệm của đội ngũ này là yếu tố quyết định cho sự cạnh tranh của doanh nghiệp. Tuy nhiên, đó cũng là 1 thách thức với doanh nghiệp khi doanh nghiệp cần có đủ khả năng quản lý, tạo môi trường cho đội ngũ này phát triển để họ cống hiến cho doanh nghiệp một cách lâu dài nhất.

1.1.3 Các yếu tố ảnh hưởng đến nguồn nhân lực của doanh nghiệp

Không có sự thành công nào mà không có mặt của con người. Con người vừa là chủ thể, là máu chót, là điểm khởi đầu cũng như là cái đích của mọi quá trình. Vì vậy, việc lấy con người làm vốn tức là lấy con người làm yếu tố giàu tính năng động và sáng tạo nhất trong tổ chức. Con người, với khả năng sáng tạo, lao động cần cù siêng năng của mình, đã phát minh ra những dụng cụ từ ban đầu là thô sơ cho đến phát triển công nghệ cao, khoa học kỹ thuật cao như ngày nay đã phục vụ được nhu cầu bản thân và phát triển xã hội.

Nguồn nhân lực là một trong những yếu tố quan trọng quyết định sự thành công hay thất bại của một doanh nghiệp. Các yếu tố của nguồn nhân lực gồm:

- Số lượng nhân lực: là tổng số người mà tổ chức thuê mướn, trả công và được lưu vào danh sách nhân sự của tổ chức đó.

- Chất lượng nhân lực: Chất lượng nhân lực là tổng hợp của nhiều yếu tố bộ phận như trí tuệ, trình độ, sự hiểu biết, đạo đức, kỹ năng, sức khỏe, thẩm mỹ... của người lao động. Trong các yếu tố trên thì trí lực và thể lực là hai yếu tố quan trọng trong việc xem xét đánh giá nguồn nhân lực.
- Cơ cấu nhân lực: Cơ cấu nhân lực là yếu tố không thể thiếu khi xem xét đánh giá về nguồn nhân lực. Cơ cấu nhân lực thể hiện trên các phương diện khác nhau như: cơ cấu trình độ đào tạo, giới tính, độ tuổi... Cơ cấu nguồn nhân lực của một quốc gia nói chung được quyết định bởi cơ cấu đào tạo và cơ cấu kinh tế theo đó sẽ có một tỉ lệ nhất định nhân lực.

Quản trị nhân sự góp phần vào việc giải quyết các mặt kinh tế xã hội của vấn đề lao động. Đó là một vấn đề chung của xã hội, mọi hoạt động kinh tế nói chung đều đi đến một mục đích sớm hay muộn là làm sao cho người lao động hưởng thành quả do họ làm ra. Quản trị nhân sự là một thành tố quan trọng của chức năng quản trị, nó có gốc rễ và các nhánh trải rộng khắp nơi trong mọi tổ chức. Quản trị nhân sự hiện diện ở khắp các phòng ban, bất cứ cấp quản trị nào cũng có nhân viên dưới quyền vì thế đều phải có quản trị nhân sự. Cung cách quản trị nhân sự tạo ra bầu không khí văn hoá cho một doanh nghiệp. Quản trị nhân sự góp phần vào giải quyết các mặt kinh tế xã hội của vấn đề lao động và là vấn đề then chốt để tạo nên thành công của một doanh nghiệp. Những nhân tố ảnh hưởng đến nguồn nhân lực có thể kể đến đó là:

- Môi trường bên ngoài

Tình hình kinh tế và thời cơ kinh doanh có ảnh hưởng ít nhiều đến quản lý nhân sự. Khi có biến động về kinh tế thì doanh nghiệp phải biết tự điều chỉnh các hoạt động để thích nghi và phát triển tốt. cần duy trì được lực lượng lao động có kỹ năng cao để khi cơ hội mới sẽ sẵn sàng tiếp tục mở rộng kinh doanh. Doanh nghiệp một mặt phải duy trì được những lao động có tay nghề, mặt khác phải làm giảm chi phí lao động thì doanh nghiệp cần phải cân nhắc việc giảm giờ làm, cho nhân viên tạm nghỉ hoặc giảm phúc lợi.

Khoa học kỹ thuật công nghệ phát triển cũng đặt ra nhiều thách thức với vấn đề quản lý nhân sự, đòi hỏi sự tăng cường việc đào tạo, đào tạo lại nghề nghiệp, sắp xếp lại lực lượng lao động và thu hút được nguồn nhân lực mới có kỹ năng cao

- Môi trường bên trong

Mục tiêu của doanh nghiệp ảnh hưởng đến các hoạt động quản lý nhân sự. Đây là yếu tố thuộc môi trường bên trong của doanh nghiệp, ảnh hưởng đến các bộ phận chuyên môn khác nhau và cụ thể là bộ phận quản trị nhân sự

Bầu không khí, văn hóa của doanh nghiệp: là hệ thống các giá trị, niềm tin, các chuẩn mực được chia sẻ, nó thống nhất các thành viên trong tổ chức. các tổ chức thành công là các tổ chức nuôi dưỡng, khuyến khích được sự thích ứng năng động và sáng tạo

– Nhân tố con người

Nhân tố con người ở đây chính là nhân viên làm việc trong doanh nghiệp. Trong doanh nghiệp mỗi lao động là một thế giới riêng biệt, họ khác nhau về năng lực quản trị, về nguyện vọng và sở thích... vì vậy họ có những nhu cầu ham muốn khác nhau. Quản trị nhân sự phải nghiên cứu kỹ các vấn đề này để đề ra các biện pháp quản trị phù hợp nhất.

– Nhân tố nhà quản trị

Nhà quản trị có nhiệm vụ đề ra các chính sách đường lối, phương hướng cho sự phát triển của doanh nghiệp. điều này đòi hỏi các nhà quản trị ngoài trình độ chuyên môn phải có tầm nhìn xa, trông rộng để có thể đưa ra các định hướng phù hợp cho doanh nghiệp. Thực tiễn trong cuộc sống luôn thay đổi, nhà quản trị phải thường xuyên quan tâm đến việc tạo bầu không khí thân mật, cởi mở trong doanh nghiệp, phải làm cho nhân viên tự hào về doanh nghiệp, có tinh thần trách nhiệm với công việc của mình. Ngoài ra nhà quản trị phải biết khéo léo kết hợp hai mặt của doanh nghiệp, một mặt nó là một tổ chức tạo ra lợi nhuận mặt khác nó là một cộng đồng đảm bảo đời sống cho các cán bộ công nhân viên trong doanh nghiệp, tạo ra các cơ hội cần thiết để mỗi người nếu tích cực làm việc thì đều có cơ hội tiến thân và thành công.

Nhà quản trị phải thu thập xử lý thông tin một cách khách quan tránh tình trạng bất công vô lý gây nên sự hoang mang và thù ghét trong nội bộ doanh nghiệp. Nhà quản trị đóng vai trò là phương tiện thoả mãn nhu cầu và mong muốn của nhân viên. Để làm được điều này phải nghiên cứu nắm vững quản trị nhân sự vì quản trị nhân sự giúp nhà quản trị học được cách tiếp cận nhân viên, biết lắng nghe ý kiến của họ, tìm ra được tiếng nói chung với họ.

Quản trị nhân sự trong doanh nghiệp có đem lại kết quả như mong muốn hay không phụ thuộc rất nhiều vào thái độ của nhà quản trị với lợi ích chính đáng của người lao động.

Bên cạnh đó, các thể chế, chính sách, pháp luật, văn hóa của từng quốc gia, của từng doanh nghiệp cũng ảnh hưởng rất lớn đến nguồn nhân lực của doanh nghiệp. Đó là môi trường giúp lực lượng lao động có thể phát huy được tối đa tài năng và sự sáng tạo của mình trong công việc.

Ngoài ra, các nhân tố về tổ chức, lãnh đạo trong doanh nghiệp cũng quyết định đến lòng trung thành của nhân viên, việc đi hay ở lại trong chính doanh nghiệp đó.

Lấy nhân lực làm vốn, đó là cách nhìn tích cực, năng động. Đầu tư vào con người không chỉ là phương tiện để đạt thu nhập mà còn là mục tiêu phát triển xã hội toàn diện về mọi mặt, hướng đến một xã hội phát triển trong tương lai.

1.1.4 Phát triển nguồn nhân lực

Phát triển nguồn nhân lực của một quốc gia: là sự biến đổi về số lượng và chất lượng nguồn nhân lực trên các mặt thể lực, trí lực, kỹ năng, kiến thức và tinh thần cùng với quá trình tạo ra những biến đổi tiên bộ về cơ cấu nguồn nhân lực .

Với tình hình hiện nay, Việt Nam phải đối mặt với tình trạng thiếu hụt nguồn nhân lực có trình độ rất nghiêm trọng, hầu hết các ngành kinh tế đều ở trong tình trạng khan hiếm nhân lực, đặc biệt là nhân lực có tay nghề. Nếu chúng ta không nâng cao được chất lượng nguồn nhân lực thì sẽ gặp phải những vấn đề lớn sau đây:

Một là: Sự giảm sức cạnh tranh của nền kinh tế. Lợi thế cạnh tranh của một quốc gia được cấu thành từ nhiều yếu tố như: hạ tầng, môi trường pháp lý, nhân lực... trong đó nhân lực được coi là yếu tố cạnh tranh mang bản sắc quốc gia trong quá trình toàn cầu hoá. Vì những giá trị thuộc về nguồn nhân lực là bền vững và không thể sao chép. Việt Nam hiện đang cạnh tranh với thế giới bằng lao động dồi dào, giá cả rẻ. Trên thực tế, lợi thế cạnh tranh này bị mất dần đi mà minh chứng cụ thể nhất là chúng ta liên tục tụt hạng trong bản xếp hạng chỉ số cạnh tranh toàn cầu, mà một trong những nguyên nhân căn bản là chất lượng lao động qua đào tạo.

Hai là: Khó thoát khỏi bẫy thu nhập trung bình của các quốc gia ASEAN. (Bẫy thu nhập trung bình là bẫy xảy ra khi một nước bị mắc kẹt tại mức thu nhập đạt được nhờ có nguồn tài nguyên và những lợi thế ban đầu nhất định, mà không vượt qua được ngưỡng đó). Đây là “cạm bẫy” mà rất nhiều nước ASEAN như Thái Lan, Malaysia, Indonesia... và nước Mỹ Latin vấp phải do không có nguồn nhân lực đủ trình độ sáng tạo và làm chủ về công nghệ và quản lý. Đối với Việt

Nam, nếu không có nguồn nhân lực đủ chất lượng để bước lên những bậc thang cao hơn, chúng ta sẽ mãi dậm chân ở mắt xích cuối cùng của chuỗi cung ứng toàn cầu.

Ba là: Đánh mất cơ hội tham gia thị trường lao động quốc tế. Sau khi gia nhập WTO, thị trường lao động ngoài nước cũng được mở rộng, lao động Việt Nam có cơ hội tham gia tích cực vào quá trình phân công lao động quốc tế. Tuy nhiên với trình độ lao động Việt Nam như hiện nay, chúng ta chỉ dừng lại việc ở đi làm thuê với giá rẻ mạt .

Hạn chế lớn nhất trong việc phát triển nguồn nhân lực nước ta là: các chiến lược phát triển kinh tế và chiến lược phát triển nhân lực không đi kèm với nhau.

Sự kết hợp chặt chẽ giữa chiến lược phát triển kinh tế và chiến lược phát triển nhân lực, đó là nền tảng cho sự tăng trưởng về mọi mặt của các quốc gia. Chỉ có như vậy mới giải quyết tận gốc tình trạng thiếu hụt nhân lực, đồng thời biến gánh nặng dân số nước ta hiện nay thành lợi thế cạnh tranh toàn cầu.

1.2 Nội dung, chức năng của quản trị nguồn nhân lực

1.2.1 Nội dung của quản trị nguồn nhân lực

Quản trị nhân sự là đảm bảo có đúng người với kỹ năng và trình độ phù hợp, vào đúng công việc và vào đúng thời điểm thích hợp để thực hiện mục tiêu của công ty. Nhưng dù ở bất cứ xã hội nào vấn đề mấu chốt của quản trị vẫn là quản trị nhân sự. Một doanh nghiệp dù có nguồn tài chính dồi dào, nguồn tài nguyên vật tư phong phú, hệ thống máy móc thiết bị hiện đại đi chăng nữa cũng sẽ trở nên vô ích, nếu không biết hoặc quản trị kém nguồn tài nguyên nhân sự. Chính cung cách quản trị tài nguyên nhân sự này tạo ra bộ mặt văn hoá của tổ chức, tạo ra bầu không khí có sự đoàn kết giúp đỡ lẫn nhau hay lúc nào cũng căng thẳng bất ổn định.

Nghiên cứu môn quản trị căn bản cho chúng ta nắm được các chức năng cơ bản của quản trị bao gồm, chức năng hoạch định, chức năng tổ chức chức năng lãnh đạo, chức năng kiểm tra. Có nhiều quan điểm khác nhau coi các chức năng quản trị về hoạch định, tổ chức lãnh đạo và kiểm tra là trung tâm về các cuộc bàn luận về quản trị. Những chức năng hợp thành quá trình quản trị này, quá trình được hợp thành một cách từ từ để một việc nào đó đều liên quan đến quản trị bất kể theo kiểu tổ chức hay ở cấp quản trị nào. Khi luận giải về vấn đề này các nhà quản trị Harold, Koontz và Cyril nói: “Khi hành động theo khả năng quản trị của mình, các chủ tịch, trưởng phòng, đốc công, giám thị, trưởng khoa,

giám mục và những người đứng đầu các cơ quan của chính phủ đều làm cùng một việc. Với tư cách nhà quản trị tất cả những người này phần nào đều tiến hành theo công việc được hoàn thành cùng với con người và thông qua con người. Với tư cách nhà quản trị, mỗi người trong số họ lúc này hay lúc khác đều phải được thực hiện những nhiệm vụ đặc trưng của những nhà quản trị”. Thậm chí một quản trị gia được việc cũng sử dụng các chức năng quản trị này, mặc dù trong nhiều trường hợp các chức năng này cũng được sử dụng theo trực giác. Hoạch định bao hàm một việc thiết lập các mục tiêu và đối tượng đối với tổ chức và phát triển các biểu đồ công việc cho thấy những mục tiêu và đối tượng đó được hoàn thành như thế nào. Khi kế hoạch đã được hình thành thì việc tổ chức trở nên quan trọng. Chức năng này bao hàm việc kết hợp các nguồn lực với nhau là con người, vốn và thiết bị một cách hiệu quả nhất để hoàn thành mục tiêu. Do vậy tổ chức bao hàm nhiều việc kết hợp các nguồn lực.

Vì vậy, quản trị nhân sự chính là việc thực hiện chức năng tổ chức của quản trị căn bản, bao gồm các nội dung cơ bản sau đây:

* ***Hoạch định nguồn nhân lực***

Hoạch định nguồn nhân lực là quá trình hoạch định nhằm đáp ứng nhu cầu nguồn nhân lực cho tổ chức, trong bối cảnh tác động của các yếu tố môi trường kinh doanh. Quá trình hoạch định sẽ khác nhau với mỗi tổ chức khác nhau. Quá trình hoạch định bao gồm việc dự báo nhu cầu nguồn nhân lực và phát triển các chương trình nhằm đảm bảo sự sẵn sàng về số lượng và chất lượng.

Thông thường quá trình hoạch định NNL được thực hiện theo các bước sau:

- Phân tích môi trường, xác định mục tiêu và chiến lược cho doanh nghiệp
- Phân tích hiện trạng quản trị NNL trong doanh nghiệp
- Dự báo khối lượng công việc
- Dự báo nhu cầu nguồn nhân lực
- Phân tích quan hệ cung cầu nguồn nhân lực
- Thực hiện các chính sách, kế hoạch chương trình quản trị NNL
- Kiểm tra, đánh giá tình hình thực hiện

* ***Phân tích công việc***

Thiết kế công việc là quá trình quyết định những nhiệm vụ cần phải được thực hiện bởi các cá nhân, nhóm; việc thiết lập các luật lệ, lịch trình công việc và

các điều kiện làm việc cho mỗi nhiệm vụ khác nhau mà mỗi người phải thực hiện.

Phân tích công việc là một bước của thiết kế công việc, nó được xem là một quy trình nghiên cứu các nhiệm vụ và các công việc cụ thể.

Trong quá trình thực hiện phân tích công việc cần xây dựng hai tài liệu cơ bản là bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc. Bản mô tả công việc là văn bản liệt kê các chức năng, nhiệm vụ, các mối quan hệ trong công việc, các điều kiện làm việc, yêu cầu kiểm tra, giám sát và các tiêu chuẩn cần đạt được khi thực hiện công việc. Bản mô tả công việc giúp cho chúng ta hiểu được nội dung, yêu cầu của công việc và hiểu được quyền hạn, trách nhiệm khi thực hiện công việc. Bản tiêu chuẩn công việc là văn bản liệt kê những yêu cầu về năng lực cá nhân như trình độ học vấn, kinh nghiệm công tác, khả năng giải quyết vấn đề, các kỹ năng khác và các đặc điểm cá nhân thích hợp nhất cho công việc. Bản tiêu chuẩn công việc giúp chúng ta hiểu được doanh nghiệp cần loại nhân viên như thế nào để thực hiện công việc tốt nhất.

Quá trình thực hiện phân tích công việc gồm các bước sau:

Bước 1: Xác định mục tiêu của phân tích công việc, từ đó xác định các hình thức thu thập thông tin phân tích công việc một cách hợp lý.

Bước 2: Thu thập các thông tin cơ bản có sẵn trên cơ sở của các sơ đồ tổ chức, các văn bản về mục đích, yêu cầu, chức năng quyền hạn của doanh nghiệp.

Bước 3: Chọn lựa các phần việc đặc trưng, các điểm then chốt để thực hiện phân tích công việc nhằm làm giảm bớt thời gian và tiết kiệm hơn trong thực hiện phân tích các công việc như nhau.

Bước 4: Áp dụng các phương pháp khác nhau để thu thập thông tin phân tích công việc. Tùy theo từng yêu cầu về mức độ chính xác và chi tiết của thông tin cần thu thập, tùy theo loại hình công việc và khả năng về tài chính của doanh nghiệp có thể sử dụng một hoặc kết hợp các phương pháp thu thập thông tin phân tích công việc sau đây: phỏng vấn, bảng câu hỏi và quan sát.

Bước 5: Kiểm tra, xác minh tính chính xác của thông tin qua các nhân viên thực hiện công việc hoặc lãnh đạo có trách nhiệm giám sát thực hiện công việc đó

Bước 6: Xây dựng bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc

* *Tuyển dụng nguồn nhân lực*

Tuyển dụng là quy trình mà kết quả của nó là việc lấp đầy các vị trí trống trong tổ chức. Quy trình này bao gồm những hoạt động có mối liên hệ chặt chẽ với nhau như thu hút ứng viên, lựa chọn trong số các đơn xin việc gửi về cho tổ chức, phỏng vấn, định hướng vào công việc, giao việc cho nhân viên thông qua việc luân chuyển, thăng tiến hay gián chức và quản trị số nhân viên thông qua việc xin từ chức, sa thải hay về hưu.

- *Nguồn tuyển dụng*

Nguồn tuyển dụng từ nội bộ doanh nghiệp: Nguồn tuyển dụng từ nội bộ có tác dụng khuyến khích nhân viên tự bồi dưỡng; có đội ngũ nhân viên có kiến thức về doanh nghiệp, có lòng trung thành với doanh nghiệp; có đầy đủ thông tin về nhân viên và tiết kiệm chi phí tuyển chọn. Tuy nhiên, có những hạn chế như không thu hút được những người có trình độ cao từ ngoài doanh nghiệp, có thể gây ra hiện tượng rập khuôn làm theo cách cũ, thiếu sáng tạo.

Nguồn tuyển dụng bên ngoài doanh nghiệp: Nguồn tuyển dụng bên ngoài gồm những người tự đến doanh nghiệp xin việc, những người do các trung tâm đào tạo như các trường dạy nghề, Cao đẳng, Đại học giới thiệu; những người là bạn bè của nhân viên, nhân viên của các doanh nghiệp khác...

- *Phương pháp tuyển dụng*

Một số phương pháp tuyển dụng chủ yếu sau: Quảng cáo trên các phương tiện thông tin đại chúng; cử chuyên viên phụ trách công tác nhân sự đến các trung tâm, trường đào tạo tuyển chọn nhân viên phù hợp; thông qua các cơ quan tuyển dụng lao động; sinh viên thực tập tại doanh nghiệp hoặc nhân viên trong doanh nghiệp giới thiệu...

- *Quy trình tuyển dụng*

Quy trình tuyển dụng của các doanh nghiệp được thực hiện qua các bước sau:

Bước 1: Chuẩn bị tuyển dụng gồm các công việc:

- Thành lập hội đồng tuyển dụng, quy định rõ về số lượng, thành phần và quyền hạn của hội đồng tuyển dụng.
- Nghiên cứu kỹ các văn bản, quy định của nhà nước và của tổ chức, doanh nghiệp liên quan đến công tác tuyển dụng.
- Xác định tiêu chuẩn tuyển chọn như: tiêu chuẩn chung đối với doanh nghiệp; tiêu chuẩn chung của phòng, ban, bộ phận cơ sở; tiêu chuẩn đối với các cá nhân thực hiện công việc.

Bước 2: Thông báo tuyển dụng

Thông báo tuyển dụng nên ngắn gọn, chi tiết và đầy đủ các thông tin về yêu cầu trình độ, kiến thức, kỹ năng, phẩm chất, đặc điểm cá nhân, các chức năng trách nhiệm, nhiệm vụ chính trong công việc; quyền lợi của các ứng viên nếu trúng tuyển như lương bổng, đãi ngộ, cơ hội được đào tạo thăng tiến; các hướng dẫn về thủ tục, hồ sơ và cách thức liên hệ.

Các doanh nghiệp có thể kết hợp các hình thức tuyển dụng sau: Quảng cáo trên các phương tiện thông tin đại chúng, các trung tâm giới thiệu việc làm, niêm yết bảng tại cơ quan, thông qua các trường, các trung tâm đào tạo...

Bước 3: Thu thập, nghiên cứu hồ sơ

Cần phải ghi sổ, lưu lại tất cả các bộ hồ sơ và phân loại chi tiết để sử dụng sau này. Doanh nghiệp nên có bộ hồ sơ mẫu riêng cho từng ứng viên vào các chức vụ khác nhau như công nhân trực tiếp sản xuất, nhân viên hành chính, cán bộ chuyên môn, quản lý để thể hiện tính chuyên nghiệp trong hoạt động tuyển dụng của doanh nghiệp.

Nghiên cứu hồ sơ nhằm nắm bắt những thông tin chủ yếu về ứng viên như học vấn, kinh nghiệm, sức khỏe, mức độ lành nghề,...Đồng thời cũng loại bỏ bớt những hồ sơ không đáp ứng được yêu cầu công việc, giảm công sức và chi phí tuyển dụng cho doanh nghiệp.

Bước 4: Phỏng vấn sơ bộ

Phỏng vấn sơ bộ thường kéo dài khoảng 5 đến 10 phút, nhằm loại bỏ ngay những ứng viên không đủ tiêu chuẩn hoặc yếu kém mà nghiên cứu hồ sơ không nhận ra.

Bước 5: Kiểm tra, trắc nghiệm

Áp dụng hình thức kiểm tra, trắc nghiệm và phỏng vấn ứng viên nhằm chọn được ứng viên xuất sắc nhất. Các bài kiểm tra thường được sử dụng để đánh giá ứng viên về các kiến thức cơ bản, khả năng thực hành.

Bước 6: Phỏng vấn lần hai

Phỏng vấn được sử dụng để tìm hiểu, đánh giá ứng viên về mọi phương diện như kinh nghiệm, trình độ, các đặc điểm cá nhân thích hợp cho tổ chức, doanh nghiệp...

Bước 7: Xác minh, điều tra

Xác minh, điều tra là quá trình làm sáng tỏ thêm những điều chưa rõ đối với ứng viên có triển vọng tốt, thông qua tiếp xúc với đồng nghiệp, bạn bè, thầy cô hoặc với lãnh đạo cũ của ứng viên. Công tác xác minh, điều tra sẽ cho biết thêm về trình độ, kinh nghiệm, tính cách của ứng viên. Đối với một số việc đòi hỏi

tính chất an ninh cao, có thể xác minh thêm về nguồn gốc, lý lịch gia đình của ứng viên.

Bước 8: Khám sức khỏe

Dù có đáp ứng các yếu tố về trình độ, học vấn, hiểu biết, kỹ năng, tư cách...nhưng nếu sức khỏe không đảm bảo thì không thể tuyển dụng.

Bước 9: Ra quyết định tuyển dụng

Cần phải xem xét một cách hệ thống các thông tin ứng viên để việc ra quyết định được chính xác. Cách thức ra quyết định tuyển dụng cũng ảnh hưởng tới mức độ chính xác của tuyển dụng, do đó hội đồng tuyển dụng cần thống nhất trước cách thức ra quyết định tuyển dụng.

Đây là bước quan trọng nhất

Bước 10: Ký hợp đồng lao động

Sau khi doanh nghiệp và các ứng viên được tuyển dụng thống nhất các điều kiện cụ thể về công việc, yêu cầu, thời gian làm việc, lương bổng...sẽ đi đến bước tiếp theo là ký hợp đồng lao động. Doanh nghiệp cần có biện pháp để người lao động mới mau chóng hòa nhập môi trường làm việc.

Trên thực tế, các bước và nội dung có thể thay đổi linh hoạt, thậm chí có thể thêm hoặc bớt một vài bước, điều này phụ thuộc vào yêu cầu, đặc điểm hoạt động của doanh nghiệp.

*** Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực**

Đào tạo là một quá trình lý luận và kinh nghiệm để tìm kiếm một sự biến đổi về chất tương đối lâu dài của một cá nhân, giúp cho cá nhân có thêm năng lực thực hiện công việc. Nhờ có đào tạo, người lao động tăng thêm hiểu biết, đổi mới phương pháp, cách thức, kỹ năng và thái độ làm việc.

Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực đóng vai trò sống còn trong việc thực hiện kế hoạch, chiến lược của doanh nghiệp, sử dụng tối đa nguồn lực và nhằm phục vụ khách hàng. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực nhằm trang bị và bổ sung cho đội ngũ lao động của doanh nghiệp những kiến thức và kỹ năng để hoàn thành tốt công việc được giao, đồng thời tạo ra cơ hội phát triển cho doanh nghiệp và cho bản thân người lao động.

□ Mục đích của đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

- + Giúp cho người lao động thực hiện công việc tốt hơn, đặc biệt với những người lao động mới được tuyển dụng.

- + Cập nhật kỹ năng, kiến thức mới cho người lao động, giúp họ tiếp cận nhanh với những thay đổi trong công nghệ, kỹ thuật mới; tránh tình trạng trì trệ, lỗi thời.
- + Giải quyết các vấn đề về tổ chức, chuyên môn công tác.
- + Chuẩn bị đội ngũ kế cận cho các cấp quản trị.
- + Hướng dẫn công việc cho người lao động mới.

□ **Những nội dung chủ yếu của đào tạo và phát triển nguồn nhân lực**

- *Phân tích nhu cầu đào tạo :*

Khi nào nhân viên không có đủ các kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc thì lúc đó xuất hiện nhu cầu đào tạo. Để xác định được nhu cầu đào tạo cần thực hiện những công việc sau:

- + **Phân tích doanh nghiệp:** Phân tích doanh nghiệp bao gồm việc phân tích các tiêu thức như năng suất, chi phí lao động, tỷ lệ vắng mặt, chuyên môn, kỹ luật lao động... sẽ giúp cho nhà quản trị xác định những vấn đề cơ bản của doanh nghiệp và sự cần thiết phải đào tạo. Cần xác định chức vụ sẽ trông và cách thức chuẩn các ứng viên trong kế hoạch chuẩn bị đội ngũ kế cận. Nếu áp dụng tuyển dụng trong nội bộ, cần có dự kiến chương trình đào tạo. Nếu áp dụng tuyển dụng bên ngoài, cần nghiên cứu kỹ thị trường lao động và các biện pháp để có thể tuyển dụng được lao động như mong muốn.
- + **Phân tích tác nghiệp:** Phân tích tác nghiệp xác định loại kỹ năng và các hành vi cần thiết cho nhân viên thực hiện công việc. Tức là, nhân viên cần có những kỹ năng gì để thực hiện tốt công việc.
- + **Phân tích nhân viên:** Xác định điểm mạnh, điểm yếu của nhân viên. Loại phân tích này chú trọng đến năng lực và các đặc tính cá nhân của nhân viên để xác định xem ai là người được đào tạo và những kỹ năng, kiến thức nào cần được lĩnh hội trong quá trình đào tạo.

✓ *Lựa chọn hình thức đào tạo*

- + **Đào tạo ngoài công việc:** Là hình thức đào tạo trong đó người học được tách khỏi sự thực hiện các công việc thực tế. Đào tạo ngoài công việc bao gồm các phương pháp: Tổ chức các lớp tại doanh nghiệp, cử đi học tại các trường, các hội nghị hoặc các thảo luận, đào tạo theo kiểu chương trình hóa với sự trợ giúp của phương tiện nghe nhìn, đào tạo kỹ năng xử lý công văn, giấy tờ...

- + Đào tạo trong công việc: Là hình thức đào tạo trực tiếp tại nơi làm việc, trong đó người học sẽ được học các kiến thức, kỹ năng cần thiết cho công việc thông qua thực tế thực hiện công việc dưới sự giám sát của người lao động lành nghề hơn. Gồm các phương pháp: Đào tạo theo kiểu chỉ dẫn công việc, đào tạo theo kiểu học nghề, kèm cặp và chỉ bảo, luân chuyển và thuyên chuyển công việc.

✓ *Lập kế hoạch đào tạo*

Lập kế hoạch đào tạo là công việc cần được chú trọng, phải xác định được đối tượng đào tạo, kinh phí đào tạo và thời điểm đào tạo.

Hệ thống được sử dụng thường xuyên trong quá trình này bao gồm các chương trình phát triển kỹ năng, sự huấn luyện bởi các chuyên gia, các khóa học về quản trị tổng quát và các hội thảo huấn luyện.

- Đánh giá kết quả thực hiện công việc

Đánh giá kết quả thực hiện công việc là một hoạt động quan trọng trong Quản trị nguồn nhân lực, giúp cho doanh nghiệp có cơ sở để hoạch định, tuyển chọn, sử dụng, đào tạo và phát triển nhân sự. Đánh giá đúng năng lực của cán bộ công nhân viên quyết định một phần không nhỏ đến sự thành công của doanh nghiệp. Đó là sự đánh giá có hệ thống tình hình thực hiện công việc của người lao động trong quan hệ so sánh với các tiêu chuẩn đã được xây dựng trước đó.

➤ *Vai trò của việc đánh giá kết quả thực hiện công việc*

- Đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên cung cấp các thông tin cơ bản để đưa ra các quyết định về vấn đề tiền lương của người lao động.

- Giúp cho nhà quản trị và nhân viên có cơ hội để xem xét lại các phẩm chất liên quan đến công việc cần thiết phải có của một nhân viên.

- Giúp cho nhà quản trị và nhân viên xây dựng kế hoạch điều chỉnh lại những sai sót trong việc thực hiện công việc của mình.

➤ *Trình tự đánh giá kết quả thực hiện công việc*

- Xác định các yêu cầu cơ bản cần đánh giá: Cần xác định được lĩnh vực, kỹ năng, kết quả cần đánh giá và những yếu tố này liên hệ đến việc thực hiện các mục tiêu của doanh nghiệp như thế nào.

- Lựa chọn phương án đánh giá: Có nhiều phương án đánh giá khác nhau, nhưng tùy theo hoạt động của từng doanh nghiệp mà lựa chọn phương án đánh giá cho phù hợp.

- Huấn luyện những người làm công tác đánh giá về kỹ năng đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên.
 - Thảo luận với nhân viên về nội dung và phạm vi đánh giá.
 - Thực hiện đánh giá theo tiêu chuẩn thực hiện công việc.
 - Thảo luận với nhân viên về kết quả đánh giá: Thường thảo luận về những điều nhất trí và chưa nhất trí trong cách đánh giá, chỉ ra những điểm tốt, những điểm cần khắc phục trong thực hiện công việc của nhân viên.
 - Xác định mục tiêu và kết quả mới cho nhân viên: Điều quan trọng trong năng lực thực hiện công việc của nhân viên là cần vạch ra các phương hướng, cách thức cải tiến thực hiện công việc, đề ra các chỉ tiêu mới cho nhân viên.
- *Các phương pháp đánh giá kết quả thực hiện công việc*
- Phương pháp mức thang điểm: Hay phương pháp mức thang điểm vẽ đồ thị, việc đánh giá được ghi lại trên một bảng thang điểm. Thang điểm này được chia thành nhiều khung, được xác định bằng cách phân loại như: xuất sắc, giỏi, khá...
 - Phương pháp xếp hạng: Người được đánh giá được xếp hạng theo thứ tự mỗi đặc tính hay yếu tố. Người ta chia phương pháp này thành hai phương pháp: phương pháp xếp hạng luân phiên và phương pháp so sánh cặp.
 - Phương pháp ghi chép, lưu trữ: Người lãnh đạo ghi lại những vụ việc quan trọng, những vụ việc tích cực và tiêu cực trong quá trình thực hiện công việc của nhân viên. Đối với những vụ việc có sai sót thì cần lưu lại để giúp họ sửa chữa và khắc phục.
- *Xây dựng và thực hiện chương trình đánh giá*
- Lựa chọn và thiết kế phương pháp đánh giá: Tùy thuộc vào mục đích đánh giá và mục tiêu của công tác quản lý của từng doanh nghiệp mà lựa chọn và thiết kế phương pháp đánh giá cho phù hợp.
 - Lựa chọn người đánh giá: Thông thường người lãnh đạo là người đánh giá. Tuy nhiên, một số cá nhân cũng được lựa chọn để đánh giá, nhưng ý kiến của người lãnh đạo trực tiếp thường chủ đạo và có tính quyết định, còn các ý kiến khác là tham khảo.
 - Xác định chu kỳ đánh giá: Thường được quy định sáu tháng một lần hoặc một năm một lần hoặc tùy thuộc vào từng đợt hoàn thành công việc.

- Phòng vấn đánh giá: Là cuộc nói chuyện trực tiếp của lãnh đạo và nhân viên, nhằm xem xét lại tình hình thực hiện công việc, các tiềm năng trong tương lai và các biện pháp để hoàn thiện công việc của nhân viên.

* **Tiền lương**

Tiền lương là giá cả sức lao động được hình thành qua sự thỏa thuận giữa người lao động và người sử dụng lao động phù hợp với quan hệ cung cầu trên thị trường sức lao động trong nền kinh tế thị trường. Các doanh nghiệp luôn có những mục tiêu, quan điểm khác nhau khi đưa ra hệ thống trả công nhưng nhìn chung các doanh nghiệp đều hướng tới các mục tiêu cơ bản sau: Thu hút lao động, kích thích động viên, duy trì nhân viên và đáp ứng yêu cầu của luật pháp.

Các yếu tố ảnh hưởng đến tiền lương

- Môi trường bên ngoài doanh nghiệp: Các yếu tố như xã hội, luật pháp, thị trường lao động, khí hậu...
- Môi trường bên trong doanh nghiệp: như chính sách của doanh nghiệp, văn hóa của doanh nghiệp, cơ cấu tổ chức và khả năng tài chính của doanh nghiệp.

Một số hình thức trả lương:

- *Trả lương theo thời gian:* Là hình thức doanh nghiệp căn cứ vào thời gian làm việc của người lao động để trả lương. Do hình thức trả lương thời gian không tính đến chất lượng làm việc và kết quả của người lao động tại nơi làm việc, nên trong hình thức trả lương này tồn tại hai loại chi phí: chi phí kinh doanh trả lương trên một đơn vị thời gian là không đổi, còn chi phí kinh doanh trên một đơn vị sản phẩm lại thay đổi tùy thuộc vào năng suất của người lao động. Vì vậy, chỉ nên áp dụng hình thức trả lương này ở những nơi có trình độ tự động hóa cao, những công việc không thể áp dụng được định mức.

Trong thực tế có thể trả lương theo tháng, tuần, ngày, giờ. Để nâng cao hiệu quả trả lương theo thời gian thì phải bố trí đúng người đúng việc, tổ chức hệ thống theo dõi, kiểm tra chấp hành thời gian làm việc, kết hợp sử dụng biện pháp giáo dục, thuyết phục....

- *Trả lương sản phẩm:* Là hình thức căn cứ kết quả lao động mà người lao động đã hoàn thành. Với hình thức trả lương này tồn tại hai loại chi phí

cơ bản là chi phí kinh doanh trả lương trên một sản phẩm là không đổi, và chi phí kinh doanh trả lương trên một đơn vị thời gian lại thay đổi.

Mặt khác, khi trả lương sản phẩm thì doanh nghiệp không thể trả lương cho người lao động thấp hơn mức lương thời gian của họ nên rủi ro năng suất lao động thấp hơn định mức doanh nghiệp sẽ phải gánh chịu. Ngoài ra, để làm lương sản phẩm, doanh nghiệp thường quy định hệ số khuyến khích trả lương sản phẩm.

1.2.2 Chức năng của quản trị nguồn nhân lực

Đối với Việt Nam, là một nước có nền kinh tế đang chuyển đổi có trình độ công nghệ, kỹ thuật còn ở mức thấp, kinh tế chưa ổn định và Nhà nước chủ trương “ quá trình phát triển phải thực hiện bằng con người và vì con người ”, thì quản trị nguồn nhân lực là hệ thống các triết lý, chính sách và hoạt động chức năng về thu hút, đào tạo – phát triển và duy trì con người của một tổ chức nhằm đạt được kết quả tối ưu cho cả tổ chức lẫn nhân viên.

Hoạt động sản xuất kinh doanh ngày nay đặt ra cho nhà quản trị nhân lực rất nhiều vấn đề cần giải quyết bao gồm từ việc đối phó với những thay đổi của môi trường kinh doanh, những biến động không ngừng của thị trường lao động...tùy theo các đặc điểm về cơ cấu tổ chức, tài chính, trình độ phát triển ở các tổ chức.

Hầu như tất cả các tổ chức đều phải thực hiện các hoạt động cơ bản như sau: xác định nhu cầu nhân viên, lập kế hoạch tuyển dụng, bố trí nhân viên, đào tạo, trả công...Các chức năng của quản trị nguồn nhân lực được chia làm 3 nhóm:

– Nhóm chức năng thu hút nguồn nhân lực

Nhóm này chú trọng vấn đề đảm bảo có đủ số lượng nhân viên với các phẩm chất phù hợp cho công việc của doanh nghiệp và gồm các hoạt động như: Hoạch định nhu cầu nhân viên, Phân tích công việc, tuyển dụng nhân viên. Để có thể tuyển được đúng người cho đúng việc trước hết doanh nghiệp phải căn cứ vào kế hoạch sản xuất, kinh doanh và thực trạng sử dụng nhân viên trong doanh nghiệp nhằm xác định được những công việc, vị trí nào cần tuyển thêm người.

Thực hiện phân tích công việc sẽ cho biết doanh nghiệp cần tuyển thêm bao nhiêu nhân viên và yêu cầu tiêu chuẩn đặt đối với các ứng viên là như thế nào? Việc áp dụng những kỹ năng tuyển dụng như trắc nghiệm và phỏng vấn sẽ giúp doanh nghiệp chọn được ứng cử viên tốt nhất cho công việc.

Do đó, nhóm chức năng tuyển dụng thường có các hoạt động: dự báo và hoạch định nguồn nhân lực, phân tích công việc, phỏng vấn, trắc nghiệm, thu thập, lưu giữ và xử lý các thông tin về nguồn nhân lực của doanh nghiệp.

– Nhóm chức năng đào tạo – phát triển

Nhóm này chú trọng việc nâng cao năng lực của nhân viên, đảm bảo cho nhân viên trong doanh nghiệp có các kỹ năng, trình độ lành nghề cần thiết để hoàn thành tốt công việc được giao và tạo điều kiện cho nhân viên được phát triển tối đa các năng lực cá nhân.

Nhóm này thường thực hiện các hoạt động như: hướng nghiệp, huấn luyện, đào tạo kỹ năng thực hành cho công nhân; bồi dưỡng nâng cao trình độ lành nghề và cập nhật kiến thức-phương pháp quản lý mới, kỹ thuật công nghệ mới cho cán bộ quản lý và cán bộ chuyên môn nghiệp vụ.

– Nhóm chức năng duy trì nguồn lực

Nhóm này chú trọng đến việc duy trì và sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực trong doanh nghiệp. Nhóm này gồm hai chức năng nhỏ hơn là kích thích, động viên nhân viên và duy trì, phát triển các mối quan hệ lao động tốt đẹp trong doanh nghiệp.

Chức năng kích thích, động viên liên quan đến các chính sách và các hoạt động nhằm khuyến khích, động viên nhân viên trong các doanh nghiệp làm việc hăng say, tận tình, có ý thức trách nhiệm và hoàn thành công việc với chất lượng cao.

Do đó, xây dựng và quản lý hệ thống thang bảng lương, thiết lập và áp dụng các chính sách lương bổng, thăng tiến, kỷ luật, tiền thưởng, phúc lợi, phụ cấp, đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên là những hoạt động quan trọng nhất của chức năng kích thích, động viên.

Chức năng quan hệ lao động liên quan đến các hoạt động nhằm hoàn thiện môi trường làm việc và các mối quan hệ trong công việc như: ký kết hợp đồng lao động, giải quyết khiếu tố, tranh chấp lao động, giao tế nhân viên, cải thiện môi trường làm việc, y tế, bảo hiểm và an toàn lao động.

Giải quyết tốt chức năng quan hệ lao động sẽ vừa giúp các doanh nghiệp tạo ra bầu không khí tập thể và các giá trị truyền thống tốt đẹp, vừa làm cho nhân viên được thỏa mãn với công việc và doanh nghiệp. (Nguồn : Trần Kim Dung (2005), Quản trị nguồn nhân lực, Nxb Thống kê, Tp.HCM).

1.3 Bài học kinh nghiệm quản trị nguồn nhân lực ở một số doanh nghiệp trong và ngoài nước

1.3.1 Kinh nghiệm quản trị nguồn nhân lực của doanh nghiệp trong nước

❖ Công ty Pepsico Việt Nam:

Để sử dụng và phát triển nguồn nhân lực một cách căn cơ, có chiến lược, doanh nghiệp phải có tầm nhìn và sự đầu tư đúng mức. Ông Lâm Văn Hải, Phó Tổng giám đốc phụ trách kinh doanh Công ty Pepsico Việt Nam chia sẻ với Doanh Nhân kinh nghiệm quản lý nhân sự như sau: “Chúng tôi từng khảo sát suy nghĩ nhân viên và được biết có 80% nghĩ việc do môi trường chứ không phải lương thấp”

- *Thứ nhất: Tạo cơ hội hoàn thiện.*

Tổ chức sales của Pepsico được quản lý trên cơ sở vùng miền phù hợp với chiến lược phát triển của hệ thống phân phối. Ngoài ra, Pepsico có những công cụ để giúp từng nhân viên thiết lập mục tiêu kinh doanh, hiểu được công việc của họ từng ngày, từng tuần, từng tháng và đánh giá công việc rất rõ ràng.

Tuy nhiên, làm gì để tổ chức hoạt động hiệu quả thì đây là một nghệ thuật. Luôn luôn phải tạo ra sự say mê, nhiệt tình cho nhân viên. Đây là yếu tố quan trọng nhất. Thứ hai là trình độ của người quản lý (manager). Nếu người quản lý không huấn luyện được nhân viên thì nhân viên làm việc không định hướng, không hiệu quả. Người quản lý không thiết lập được những mục tiêu cho từng thành viên trong nhóm thì không đánh giá được ai làm tốt, ai chưa tốt để động viên, khen thưởng, nhắc nhở.

- *Thứ hai: Mất nhân sự là bình thường!*

Tỉ lệ nhân viên nghỉ việc ở Pepsico rất thấp. Bản thân nhân viên thấy được đáp ứng nhu cầu nên họ kỳ vọng và phấn đấu. Mức độ đào thải thấp do được bố trí công việc phù hợp nhất. Hàng năm chúng tôi thực hiện hoán chuyển vị trí nhân sự, hoán chuyển cả địa bàn và công việc, để mỗi người đều có cơ hội phát huy tối đa năng lực. Ở Pepsico có những nhân sự cấp cao làm việc đã 15 năm. Trong 100 quản lý bán hàng, đa số có thời gian làm việc ở Pepsico là hơn 7 năm.

Chúng tôi từng khảo sát suy nghĩ nhân viên và được biết có 80% nghĩ việc do môi trường chứ không phải lương thấp. Chính môi trường tạo cho nhân viên tinh thần làm việc để họ tự tin, sáng tạo, tâm huyết và tạo ra niềm đam mê. Công ty tạo mọi điều kiện để cho từng cá nhân tự nâng cấp trình độ. Tiền lương và thưởng là động lực thúc đẩy mọi người hoàn thành kế hoạch kinh doanh của

mình. Ở Pepsico chế độ tiền thưởng dành cho người ra thị trường nhiều hơn, chứ không phải là các nhà quản lý. Chúng tôi quan tâm đúng mức tới công sức từng người, năng suất của đội ngũ nhân viên của mình.

- *Thứ ba: Người nào chỗ nấy.*

Thực tế cho thấy nhiều ông chủ đã trở lại làm CEO. Nếu ai đó có suy nghĩ áp dụng “global lên local” là sai lầm. Mỗi cái hũ đều có cái nắp riêng, không thể đem nắp hũ lớn để đậy cái hũ nhỏ được. Cho nên, trong chính sách nhân sự, quan trọng nhất là sử dụng đúng người đúng việc.

Mặt khác, mỗi manager trong một công ty đa quốc gia được huấn luyện một cách có hệ thống, quản lý hệ thống. Khi họ chuyển qua môi trường khác (phần lớn công ty trong nước là công ty mang tính chất gia đình), ít nhiều việc quản lý sẽ không phát huy tác dụng. Mặc dù có thể nhận được hậu thuẫn rất lớn từ Chủ tịch HĐQT, nhưng chỉ cần Giám đốc tài chính mà thực tế là vợ của ông chủ không ủng hộ chẳng hạn, thì cũng khó thực hiện được kế hoạch hành động như lúc làm ở công ty đa quốc gia. Thực ra, những người này có tâm huyết, muốn góp phần để cho các doanh nghiệp trong nước tiếp cận kỹ năng quản trị hiện đại, nhưng mọi thứ đều phải có lộ trình, nóng vội đều có thể thất bại. Cho nên, đừng vội vàng xây dựng mới toàn bộ, không nên thay đổi quá lớn, mà trước mắt cần phải kêu gọi sự ủng hộ của đa số.

1.3.2 Kinh nghiệm quản trị nguồn nhân lực của doanh nghiệp ngoài nước

❖ Quản lý nguồn nhân lực theo Trung Quốc

Các doanh nghiệp vừa và nhỏ, đặc biệt là các doanh nghiệp vừa của người Trung Quốc có xu hướng đổi mới lại quản lý nguồn nhân lực với các đặc trưng sau đây:

Việc tuyển dụng và thuê lao động dựa trên sự cần thiết phải đáp ứng các sự thiếu hụt về lao động. Các công ty thường xuyên quảng cáo trên báo cho tất cả các vị trí lao động mà họ cần.

- Chính sách tuyển dụng lao động hoàn toàn dựa vào kỹ năng và khả năng thực sự của những người xin việc chứ không dựa vào các mối quan hệ quen biết hay người bảo trợ; việc tuyển dụng sẽ ưu tiên cho những người có kinh nghiệm hay có các kỹ năng được học trong hệ thống đào tạo chính qui.
- Tuy nhiên xu hướng cá nhân hoá trong tuyển dụng vẫn được duy trì. Các cuộc kiểm tra vẫn được tiến hành nhưng kết quả của nó chỉ thường được

sử dụng như một tài liệu tham khảo thêm; Việc phỏng vấn sẽ quyết định các cá nhân có được tuyển vào công ty hay không.

- Mặc dù một số cán bộ quản lý được phát triển từ nội bộ công ty thông qua quá trình đề bạt từ cơ sở, song rất nhiều nhân viên được thuê cho các vị trí quản lý thông qua các hình thức “săn nhân viên” hoặc qua các công ty tuyển dụng. Song tiêu chuẩn quan trọng nhất là những người xin việc phải phù hợp với các giá trị và cách tiếp cận của chủ công ty.
- Mức lương trả cho các nhân viên mới tuyển dụng dựa vào kinh nghiệm làm việc và mức lương trước đó mà các công ty khác trả cho họ. Tuy nhiên, trong một số trường hợp khẩn cấp, các vị trí mới sẽ được trả một mức lương hậu hĩnh để thu hút số đông các ứng cử viên.
- Các công ty thường hứa hẹn những khoá đào tạo trong nội bộ công ty một cách rộng rãi. Đôi khi một số công nhân viên sẽ được gửi ra nước ngoài để đào tạo một số kỹ năng đặc biệt.
- Các công việc được thiết kế phù hợp với từng cá nhân. Trong phân xưởng nhiều công việc có thể được luân chuyển cho nhau.

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CHI NHÁNH BƯU CHÍNH VIETTEL HẢI PHÒNG-TỔNG CÔNG TY CP BƯU CHÍNH VIETTEL

2.1 Giới thiệu khái quát về Tổng công ty CP Bưu chính Viettel

2.1.1 Quá trình hình thành và phát triển của Tổng công ty cổ phần Bưu chính Viettel

Tên công ty viết bằng tiếng Việt : TỔNG CÔNG TY CỔ PHẦN BƯU CHÍNH VIETTEL

Tên công ty viết bằng tiếng nước ngoài : VIETTEL POST JOINT STOCK CORPORATION

Mã số thuế : 0104093672

Tên giao dịch : VTP

Năm thành lập : 01/07/1997

Giấy phép kinh doanh : 10/08/2009

Ngày hoạt động : 15/08/2009

Điện thoại : 62660306

Fax : 069522490

Website : www.viettelpost.com.vn

Email : info@vtp.vn

Tổng giám đốc : TRẦN TRUNG HÙNG

Địa chỉ : Số 1, phố Giang Văn Minh, Phường Kim Mã, Quận Ba Đình, Hà Nội.

Tổng công ty CP bưu chính viettel (gọi tắt là: Viettel post), tiền thân từ Trung tâm phát hành báo chí được thành lập ngày 01/07/1997 với nhiệm vụ ban đầu là phục vụ các cơ quan Quân đội trong Bộ Quốc phòng. Năm 2006, Bưu chính viettel chuyển đổi từ mô hình hạch toán phụ thuộc sang hạch toán độc lập thành lập công ty TNHH nhà nước một thành viên Bưu chính viettel. Năm 2009, Bưu chính viettel chính thức hoạt động với tư cách công ty cổ phần sau khi thực hiện thành công kế hoạch cổ phần hóa. Viettel post là công ty cổ phần hàng đầu Việt Nam cung cấp về dịch vụ chuyển phát. Viettel post đã khẳng định được vị thế, uy tín cũng như kiên định đi theo chiến lược phát triển riêng của mình. Trong những năm qua, Viettel post luôn tập trung vào phát triển các dịch vụ lấy chuyển phát làm cốt lõi. Công ty phục vụ từ cá nhân đến doanh nghiệp, từ nông thôn đến thành thị, vùng sâu vùng xa và các huyện đảo. Công ty luôn mong muốn đem đến cho khách hàng sự yên tâm và những trải nghiệm tuyệt vời nhất

khi sử dụng dịch vụ. Viettel post không những thay đổi để ngày càng đáp ứng sự mong đợi của khách hàng. Với những thành tựu đã đạt được, Viettel post đang được đánh giá là doanh nghiệp phát triển bền vững, và là doanh nghiệp duy nhất tại Việt Nam trong lĩnh vực chuyên phát đầu tư ra thị trường nước ngoài hội nhập thế giới. Sau hơn 21 năm xây dựng và phát triển Viettel Post vinh dự là doanh nghiệp có tốc độ tăng trưởng cao nhất ngành bưu chính luôn coi khách hàng là tài sản quý giá nhất.

2.1.2. Chức năng nhiệm vụ của CTCP Bưu chính Viettel

2.1.2.1. Lĩnh vực kinh doanh của công ty

Công ty kinh doanh rất nhiều lĩnh vực bao gồm:

- ✓ Kinh doanh dịch vụ chuyên phát nhanh bưu phẩm, bưu kiện hàng hóa.
- ✓ Kinh doanh thương mại trên mạng bưu chính, thương mại điện tử.
- ✓ Kinh doanh dịch vụ viễn thông: bán các thiết bị viễn thông đầu cuối; các loại thẻ viễn thông, điện thoại, internet card.
- ✓ Cho thuê văn phòng.
- ✓ Cung cấp dịch vụ quảng cáo trên bao bì chuyên phát nhanh của Công ty.
- ✓ Bảo dưỡng, sửa chữa xe ô tô và xe có động cơ khác.
- ✓ Đại lý bảo hiểm.
- ✓ Dịch vụ vận tải liên vận quốc tế bằng đường bộ, đường thủy.
- ✓ Đại lý kinh doanh các loại thẻ.
- ✓ Xuất nhập khẩu các mặt hàng Công ty kinh doanh.
- ✓ Sản xuất các sản phẩm từ giấy và bì.
- ✓ In ấn, các dịch vụ liên quan đến in.
- ✓ Dịch vụ logistic: dịch vụ bốc xếp hàng hóa, dịch vụ kho bãi và lưu giữ hàng hóa, dịch vụ đại lý hải quan, lập kế hoạch bốc dỡ hàng hóa, tiếp nhận, lưu kho và quản lý thông tin liên quan đến vận chuyển và lưu kho hàng hóa trong suốt cả chuỗi logistic; hoạt động xử lý hàng hóa khi bị trả lại, hàng tồn kho, hàng hóa quá hạn, lỗi một và tái phân phối hàng hóa đó; hoạt động cho thuê và cho thuê container và các dịch vụ khác liên quan đến vận tải (thực hiện theo pháp luật chuyên ngành về logistic).
- ✓ Dịch vụ ủy thác xuất nhập khẩu hàng hóa (thực hiện theo pháp luật chuyên ngành về thương mại xuất nhập khẩu).
- ✓ Vận tải hàng hóa bằng ô tô chuyên dùng và không chuyên dùng theo hợp đồng.
- ✓ Vận tải hành khách bằng taxi, bằng xe khách nội tỉnh, liên tỉnh.

- ✓ Dịch vụ hỗ trợ cho vận tải đườn bộ, đường thủy nội địa; ve biển và viễn dương.
- ✓ Tổ chức giới thiệu và xúc tiến thương mại.
- ✓ Đại lý mua, đại lý bán, kí gửi thương mại.
- ✓ Bán lẻ máy tính, thiết bị ngoại vi, phần mềm trong các cửa hàng chuyên doanh.
- ✓ Bán lẻ thiết bị viễn thông trong các cửa hàng chuyên doanh.
- ✓ Bán buôn, bán lẻ sách báo tạp chí, văn phòng phẩm trong các cửa hàng chuyên doanh.
- ✓ Bán lẻ băng đĩa âm thanh, hình ảnh (kể cả băng, đĩa trắng) trong các cửa hàng chuyên doanh.
- ✓ Bán lẻ theo yêu cầu đặt hàng qua bưu điện hoặc qua internet.
- ✓ Dịch vụ bưu chính.
- ✓ Dịch vụ chuyên phát
- ✓ Quảng cáo.
- ✓ Nghiên cứu thị trường và thăn dò dư luận (không bao gồm dịch vụ điều tra và thông tin nhà nước cấm).
- ✓ Sửa chữa máy vi tính và thiết bị ngoại vi.
- ✓ Sửa chữa máy móc thiết bị (bao gồm các mặt hàng công ty kinh doanh).
- ✓ Sửa chữa các thiết bị liên lạc.
- ✓ Bốc xếp hàng hóa.
- ✓ Vận tải hành khách đường bộ khác.
- ✓ Cho thuê xe có động cơ.
- ✓ Bán lẻ khác trong các cửa hàng kinh doanh tổng hợp.
- ✓ Bán buôn máy móc, thiết bị và phụ tùng máy khác.
- ✓ Sản xuất đồ uống không cồn, nước khoáng.
- ✓ Bán buôn đồ uống.
- ✓ Đại lý gtri trả ngoại tệ: Đối với các ngành kinh doanh có điều kiện, doanh nghiệp chỉ kinh doanh khi có đủ điều kiện theo quy định của pháp luật.

Địa bàn kinh doanh chủ yếu là thị trường trong nước và một số nước do tập đoàn Viễn Thông Quân đội đã và đang xúc tiến đầu tư.

2.1.2.2. Nhiệm vụ của công ty

Viettel Post đi theo hướng phát triển kinh doanh đa dịch vụ, đưa dịch vụ đến gần với khách hàng hơn. Công ty phục vụ từ cá nhân đến doanh nghiệp, từ

nông thôn đến thành thị, vùng sâu vùng xa và các huyện đảo. Công ty luôn mong muốn đem đến cho khách hàng sự yên tâm và những trải nghiệm tuyệt vời nhất khi sử dụng dịch vụ. Công ty luôn khẳng định là một doanh nghiệp hoàn thành tốt nghĩa vụ đối với cộng đồng, có trách nhiệm với xã hội,

Viettel Post luôn tin rằng, với uy tín về thương hiệu và chất lượng dịch vụ, với tâm huyết và trí tuệ của tập thể cán bộ nhân viên, công ty sẽ ngày càng vững vàng hơn trên con đường phát triển kinh doanh và chinh phục khách hàng.

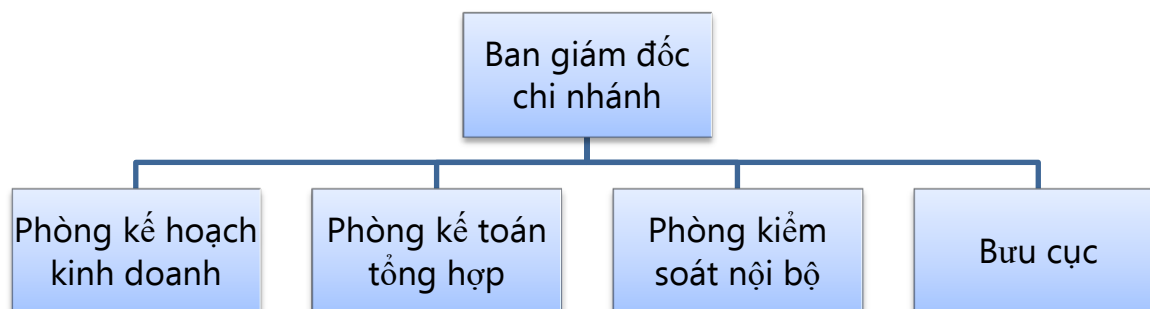
2.1.3. Cơ cấu tổ chức của CTCP Bưu chính Viettel

Cơ cấu tổ chức của công ty

Mô hình cơ cấu tổ chức của tổng Công ty Cổ phần Bưu chính Viettel được phân chia theo 4 cấp độ quản lý cụ thể như sau:

- ✓ Cấp độ quản lý 1: Hội đồng quản trị.
- ✓ Cấp độ quản lý 2: Ban tổng giám đốc công ty.
- ✓ Cấp độ quản lý 3: Các phòng ban chức năng, chi nhánh trực thuộc công ty.
- ✓ Cấp độ quản lý 4: Các ban, tổ đội sản xuất, Bưu cục cấp 2 trực thuộc các phòng ban chức năng, chi nhánh.

Cơ cấu tổ chức của chi nhánh bưu chính Hải Phòng được thể hiện chủ yếu theo cấp độ quản lý 3 và cấp độ quản lý 4 được thể hiện như sau:



Sơ đồ 1: Sơ đồ cơ cấu tổ chức tại chi nhánh Bưu chính Viettel Hải Phòng *Giám đốc chi nhánh*

Là người đại diện về mặt pháp lý của chi nhánh công ty trước pháp luật và cơ quan Nhà nước, chịu trách nhiệm về tất cả các hoạt động của chi nhánh công ty.

Phòng kế hoạch kinh doanh

Phòng kế hoạch kinh doanh là phòng nghiệp vụ thực hiện chức năng tham mưu giúp cho giám đốc trong các lĩnh vực quản lý công tác kế hoạch của chi nhánh.

Xây dựng, quản lý và phát triển hoạt động bán hàng của công ty:

- Điều hành mạng lưới kinh doanh của Công ty
- Xây dựng chiến lược và tổ chức thực hiện kế hoạch kinh doanh của Công ty
- Quản lý hoạt động kinh doanh/ marketing của Công ty
- Xây dựng phát triển đội ngũ kinh doanh theo định hướng phát triển thị trường của Công ty
- Tìm kiếm thiết lập các mối quan hệ với khách hàng tiềm năng, mở rộng thị trường mục tiêu
- Duy trì quan hệ đối tác
- Quản lý chi phí và đảm bảo mục tiêu được giao
- Quản lý, phân công công việc, hướng dẫn đào tạo nhân viên trong bộ phận

Phòng kế toán tổng hợp

- ✓ Đối chiếu số liệu giữa các đơn vị, dữ liệu tổng hợp và chi tiết.
- ✓ Kiểm tra, rà soát các nghiệp vụ phát sinh.
- ✓ Kiểm tra sự cân đối giữa số liệu kế toán tổng hợp và chi tiết.
- ✓ Hạch toán doanh thu, chi phí, thuế giá trị gia tăng, công nợ, khấu hao, TSCĐ,... và báo cáo thuế, lập quyết toán thuế.
- ✓ Theo dõi và quản lý công nợ, đề xuất dự phòng hoặc giải quyết công nợ phải thu khó đòi.
- ✓ In sổ kế toán tổng hợp và chi tiết cho công ty.
- ✓ Lập báo cáo tài chính theo quý, năm và báo cáo chi tiết giải trình.
- ✓ Hướng dẫn kết toán viên xử lý và hạch toán các nghiệp vụ kết toán.
- ✓ Tham gia công tác kiểm kê, kiểm tra.
- ✓ Cải tiến phương thức hạch toán và báo cáo.
- ✓ Thống kê và tổng hợp dữ liệu kế toán khi có yêu cầu.
- ✓ Giải trình số liệu, cung cấp hồ sơ, số liệu cho kiểm toán, cơ quan thuế, thanh tra điều tra khi có yêu cầu.
- ✓ Lưu trữ số liệu kế toán theo yêu cầu.

Bưu cục

Bưu cục là địa điểm tiếp nhận thu và phát đơn hàng là chủ yếu. Công ty chú trọng phát triển hệ thống bưu cục nhằm phục vụ và đáp ứng nhu cầu sử dụng của khách hàng.

Các bưu cục của chi nhánh bao gồm:

- ✓ Bưu cục Đình Vũ
- ✓ Bưu cục An Dương
- ✓ Bưu cục Kiến An
- ✓ Bưu cục Ngô Quyền
- ✓ Bưu cục Thủy Nguyên
- ✓ Bưu cục Đồ Sơn
- ✓ Bưu cục Quán Toan
- ✓ Bưu cục Hải An
- ✓ Bưu cục Lê Chân
- ✓ Bưu cục Hồng Bàng
- ✓ Bưu cục Vĩnh Bảo
- ✓ Bưu cục An Lão
- ✓ Bưu cục Kênh Dương
- ✓ Bưu cục Lưu Kiếm
- ✓ Bưu cục Tiên Lãng
- ✓ Bưu cục Cát Bà
- ✓ Bưu cục Dương Kinh
- ✓ Bưu cục Kiến Thụy
- ✓ Bưu cục Ngũ Lão
- ✓ Bưu cục An Đông
- ✓ Bưu cục Hàng Kênh
- ✓ Bưu cục Lê Hồng Phong
- ✓ Bưu cục Tô Hiệu

2.1.4 Những thuận lợi và khó khăn chi nhánh Bưu chính Hải Phòng**2.1.4.1. Thuận lợi**

Công ty được thành lập bởi quân đội nên cũng có phần được người dân tin và các doanh nghiệp tin tưởng.

- Về mặt tài chính: Công ty có tiềm lực kinh tế mạnh, có mức độ lập và sự tự chủ về mặt tài chính cao, bên cạnh đó luôn có sự hỗ trợ, phối hợp tối đa của các đơn vị thành viên và các đối tác trong kinh doanh.

- Về mặt nhân sự: có sự hỗ trợ tích cực của cán bộ công nhân viên trong Công ty là những người có trình độ chuyên môn phù hợp với vị trí công tác, do có tính kỉ luật cao vừa quân đội nên có một phong cách làm việc rất kỉ cương và nề nếp.
- Về mặt thị trường: ngoài những mảng thị trường có sẵn, Công ty liên tục đi sâu nghiên cứu, khai thác những mảng thị trường tiềm năng khác khi công ty có 13 dịch vụ được cấp phép kinh doanh.

2.1.4.2. Khó khăn:

Hiện nay có rất nhiều hãng chuyển phát được thành lập nên sự cạnh tranh về giá cả và dịch vụ luôn được đặt lên hàng đầu. Ngoài ra việc quản lý và phát triển nhân tố con người cũng là vấn đề được doanh nghiệp quan tâm và phát triển.

2.1.4.3. Cơ Hội

- Là doanh nghiệp chủ đạo trong kinh doanh dịch vụ Bưu chính Viễn thông tại Việt Nam nên đã có lượng khách hàng lớn, quen thuộc với hình ảnh dịch vụ.
- Đã hoạt động trên thị trường lâu năm nên thu hồi lại được phần lớn vốn đầu tư ban đầu cho phát triển mạng lưới, cùng với tiềm lực tài chính của một Tổng công ty lớn, nên có khả năng giảm giá cước dịch vụ EMS khi cần thiết.
- Xu hướng cạnh tranh buộc phải năng động hơn trong kinh doanh, do vậy có điều kiện nâng cao hiệu quả kinh doanh.
- Phát triển dịch vụ EMS do nhu cầu sử dụng ngày càng tăng
- Ứng dụng công nghệ tiên tiến vào phát triển dịch vụ.
- Tăng doanh thu vì đây là dịch vụ đem lại lợi nhuận lớn
- Mở rộng thị trường cung cấp dịch vụ EMS trong và ngoài nước.

2.1.4.4: Các thách thức:

- Mức độ cạnh tranh trên thị trường kinh doanh dịch vụ sẽ ngày càng gay gắt với sự tham gia của nhiều đối thủ sử dụng những công nghệ tiên tiến, hiện đại hơn.
- Phải nâng cao chất lượng dịch vụ và cải thiện giá cước.
- Thách thức từ phía khách hàng do khách hàng lựa chọn nhà cung cấp dịch vụ khác hoặc dịch vụ thay thế.
- Chịu áp lực của các nhà cung ứng như hàng không, đường sắt, đường thủy.

2.1.5 Khái quát về hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty

2.1.5.1. Sản phẩm của doanh nghiệp

- Chuyển phát trong nước:
 - + Dịch vụ chuyển phát truyền thống
 - Dịch vụ chuyển phát nhanh (VCN)
 - Dịch vụ chuyển phát tiết kiệm (VTK)
 - Dịch vụ vận tải (VTT)
 - Dịch vụ cộng thêm
 - Dịch vụ chuyển phát hỏa tốc (VHT)
 - + Dịch vụ chuyển phát thương mại điện tử
- Chuyển phát quốc tế:
 - Dịch vụ chuyển phát tiết kiệm (VQE)
 - Dịch vụ chuyển phát chỉ định hãng (VQC)
 - Dịch vụ chuyển phát chuyên tuyến (VQT)
- Dịch vụ Logistics:
 - Dịch vụ vận tải nguyên chuyển trong nước (VLC)
 - Dịch vụ Forwarding (VLF)
 - Dịch vụ vận tải hàng gom (VLG)
 - Dịch vụ kho vận (VLK)
 - Dịch vụ khai thuế hải quan (VQL)
- Dịch vụ Thương mại dịch vụ
 - Dịch vụ VPP

2.1.5.2. Công nghệ sản xuất

Xây dựng ứng dụng tạo website chuyên nghiệp mang tên VTWeb. Thay vì phải thuê một đơn vị khác thiết kế và xây dựng website với chi phí cao, chủ cửa hàng đã có thể tự tạo và làm chủ website mang thương hiệu riêng của mình.

Chuẩn bị cho ra mắt ứng dụng tích hợp sàn thương mại điện tử. Ứng dụng này hỗ trợ kết nối bán hàng với các sàn thương mại điện tử như Lazada, Adayroi, Shopee, Tiki, đồng bộ thông tin sản phẩm, tồn kho và đơn hàng.

Viettel Post chuyển phát nhanh là ứng dụng quản lý đơn hàng giúp người nhận dễ dàng tạo đơn hàng và tra cứu chính xác hành trình hàng hóa mà mình đã đặt. Ứng dụng này còn cho phép người sử dụng theo dõi các chỉ số đơn hàng và

tài chính như doanh thu, tiền cước bằng cách cập nhật, thống kê số lượng và tình trạng đơn hàng một cách chi tiết.

Viettel Post đề ra cho Công ty Công nghệ dự kiến sẽ được thành lập vào quý II/2018 là cung cấp các giải pháp CNTT cho nội bộ doanh nghiệp mình, trên cơ sở đó tiến tới mang các giải pháp công nghệ này bán cho các doanh nghiệp trong và ngoài nước.

2.1.5.3. Tình hình tiêu thụ sản phẩm

Bảng 2.1: Tình hình tiêu thụ sản phẩm của tổng công ty CP Bưu chính Viettel

S TT	Chỉ tiêu	Năm 2017	Năm 2018	Tuyệt đối	Tương đối
1	Doanh thu bán hàng	1,408,809,478,593	3,749,199,975,935	2,340,390,497,342	166%
2	Các khoản giảm trừ doanh thu	-	1,082,643,182		
3	Doanh thu thuần về BH	1,408,809,478,593	3,748,117,332,753	2,339,307,854,160	166%
4	Giá vốn hàng bán	1,335,436,234,483	3,463,720,581,591	2,128,284,347,108	159%
5	Chi phí bán hàng	2,950,678,391	14,071,996,142	11,121,317,751	377%
6	Chi phí QLDN	66,952,848,542	115,186,494,843	48,233,646,301	72%
7	Chi phí khác	4,437,333,212	807,125,749	(3,630,207,463)	-82%
8	Lợi nhuận thuần từ HĐ SXKD	117,186,267,208	203,123,179,678	85,936,912,470	73%
9	Lợi nhuận trước thuế	116,030,108,736	203,252,791,876	87,222,683,140	75%
10	Lợi nhuận sau thuế	113,848,316,058	168,719,630,293	54,871,314,235	48%

(Nguồn: Bảng báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh- Phòng Tài chính – Kế toán)

- Doanh thu năm 2018 tăng 166% so với năm 2017 tương ứng với mức tăng 2.340.390.497.342 đồng.
- Giá vốn hàng bán và các loại chi phí cũng thay đổi theo từng năm, giá vốn năm 2018 tăng 159% so với năm 2017 tương ứng với mức tăng 2.128.284.347.108 đồng.
- Lợi nhuận của công ty cũng thay đổi theo từng năm, năm 2018 công ty đã có những bước tăng trưởng, tạo ra mức lợi nhuận là 168.719.630.293 đồng, so với năm 2017 tăng 48% tương đương với mức tăng 54.871.314.235 đồng.

Để có thể mang lại những thành tích về doanh thu và lợi nhuận của doanh nghiệp, có thể do công ty đã thành công trong chiến lược mở rộng mạng lưới về địa bàn huyện xã tại các thị trường trong nước và ký kết, đầu tư quốc tế, cải thiện chất lượng dịch vụ để có thể đưa khách hàng gần tới doanh nghiệp hơn.

Bảng 2.2: Tình hình tiêu thụ sản phẩm tại Chi nhánh Bưu chính Viettel Hải Phòng

TT	Tên chỉ tiêu	ĐVT	TH 2017	Năm 2018			Tăng trưởng so với năm 2017 (%)
				Kế hoạch	Thực hiện	% hoàn thành KH	
I	Chỉ tiêu SXKD						
1	Doanh thu	Tr.đồng	30,355	45,417	48,983	108%	161.37%
1.1	Doanh thu nhận	Tr.đồng	25,185	38,805	38,436	99%	152.61%
1.1.1	Chuyên phát trong nước	Tr.đồng	21,771	33,749	35,106	104%	161.26%
+	Truyền thông (bao gồm nội tỉnh)	Tr.đồng	16,429	22,403	22,678	101%	138.04%
+	Thương mại điện tử (bao gồm nội tỉnh)	Tr.đồng	5,342	11,346	12,428	110%	232.65%
+	Chuyên phát nội tỉnh (tách riêng để đánh giá)	Tr.đồng	-	-	-	0%	0.00%
1.1.2	Logistics	Tr.đồng	2,903	4,218	2,853	68%	98.26%
+	Express	Tr.đồng	1,156	1,748	1,416	81%	122.48%
+	Fowarding	Tr.đồng	1,132	1,294	436	34%	38.55%
+	Vận tải nguyên chuyên	Tr.đồng	616	1,176	1,001	85%	162.57%
+	Kho và dịch trong kho	Tr.đồng	-	-	-	0%	0.00%
1.1.3	Thương mại Dịch vụ	Tr.đồng	511	839	476	57%	93.24%
+	Văn phòng phẩm	Tr.đồng	511	831	458	55%	89.69%
+	Đại lý viễn thông	Tr.đồng	-	-	3	0%	0.00%
+	Vé máy bay	Tr.đồng	-	8	15	194%	0.00%
+	Dịch vụ số	Tr.đồng	-	-	-	0%	0.00%
1.2	Doanh thu giao	Tr.đồng	5,170	6,612	10,547	159.5%	204.00%
2	Mạng lưới phục vụ						
+	Quận huyện	huyện	15	15	15	100.0%	100%
+	Bưu cục	Bưu cục	12	16	22	137.5%	183%
+	Cửa hàng	Cửa hàng	-	-	1	0%	0%
+	Điểm thu gom	Điểm thu gom	-	-	2	0%	0%

Thông qua bảng 2.2 ta thấy:

Tổng doanh thu đạt 48,983 tỷ đồng hoàn thành 108% kế hoạch, tăng trưởng 61.73% so với năm 2017.

Doanh thu nhận: 38,436 tỷ đồng hoàn thành 99% kế hoạch tăng trưởng 52.61% so với năm 2017

- Chuyển phát trong nước đạt 35,106 tỷ đồng hoàn thành 104% kế hoạch tăng trưởng 61.26% .
- Logistics: 2,853 tỷ đồng hoàn thành 68% kế hoạch giảm 1.74% so với năm 2017.
- Thương mại dịch vụ 0,476 tỷ đồng hoàn thành 57% kế hoạch giảm 6.76% so với năm 2017

Doanh thu giao: 10, 547 tỷ đồng hoàn thành 159.5% kế hoạch tăng trưởng 104% so với năm 2017.

Nguyên nhân không hoàn thành dịch vụ Logistics: Chưa chú trọng điều hành kinh doanh, chưa phân công người chịu trách nhiệm về dịch vụ trong 6 tháng đầu năm 2018. Phụ thuộc quá nhiều vào công ty Logistics đặc biệt là nhà cung cấp do vậy chất lượng dịch vụ không đảm bảo làm được khách chỉ trong thời gian ngắn khách hàng dừng dịch vụ. Thị trường Logistics cạnh tranh cao: 384 doanh nghiệp làm về Logistics.

Nguyên nhân không hoàn thành dịch vụ thương mại dịch vụ: Tổ chức bán hàng đến khách hàng đang sử dụng dịch vụ chuyển phát kém. Giá dịch vụ khó cạnh tranh. Sản phẩm thương mại dịch vụ không có sự khác biệt với đối thủ. Công tác truyền thông bán hàng về dịch vụ yếu.

Dịch vụ chuyển phát trong nước:

Dịch vụ Chuyển phát truyền thống: Tổng doanh thu chuyển phát truyền thống đạt 22,678 tỷ đồng hoàn thành 101% kế hoạch tăng trưởng 38.04% so với năm 2018. Kênh bán được mở nhanh trong năm 2018 từ 12 bưu cục năm 2017 lên 23 bưu cục năm 2018. Công tác xúc tiến bán hàng cả bên trong và bên ngoài được triển khai tốt. Xây dựng chính sách phát triển khách hàng mới phù hợp cho nhân viên kinh doanh và nhân viên bán hàng.

Nguyên nhân: Một số bưu cục hoạt động chưa hiệu quả, doanh thu tăng chậm (An Lão, Cát Bà, Đồ Sơn) do áp dụng chính sách chưa linh hoạt đến khách hàng.

Dịch vụ Chuyển phát thương mại điện tử: Tổng doanh thu dịch vụ đạt 12,428 tỷ đồng hoàn thành 110% kế hoạch tăng trưởng 232.65% so với năm 2017.

Đơn vị chủ động xây dựng bộ phận phục vụ riêng các khách hàng COD có doanh thu lớn từ 10 triệu trở lên. Các đơn hàng của khách hàng được theo dõi và xử lý ngay khi phát sinh. Thực hiện cá thể hóa chính sách khách hàng lớn: thực hiện giảm giá khách hàng lớn 20%.

Nguyên nhân: Triển khai dịch vụ SCOD, COD nội tỉnh kém. Công tác chăm sóc khách hàng lớn chưa được chú trọng để mất khách hàng lớn Việt Mỹ (100 triệu/tháng). Khả năng cạnh tranh một số mặt hàng công kênh kém bưu điện do vậy chưa thu hút được các đối tượng khách hàng này (các khách hàng chuyển loa, các khách hàng chuyển mũ bảo hiểm...)

Dịch vụ Logistics:

Dịch vụ Chuyển phát quốc tế (Express): Xây dựng bộ máy riêng cho dịch vụ Express, có 01 Phó giám đốc chuyên trách và 01 nhân viên kinh doanh chuyên trách. Đã tổ chức đào tạo về dịch vụ và cung cấp đầy đủ công cụ bán hàng đến nhân viên bán hàng. Rà soát và tiếp cận các khách hàng doanh nghiệp trên địa bàn.

Nguyên nhân: Không hoàn thành doanh thu chỉ đạt 1,416 tỷ hoàn thành 81% kế hoạch tăng trưởng 21%. Khách hàng không trung thành về dịch vụ do chất lượng về dịch vụ không đảm bảo. Các khách hàng lớn chưa tin tưởng sử dụng dịch vụ do thương hiệu Viettel về mảng dịch vụ này chưa có uy tín trên thị trường.

Dịch vụ Fowarding: Xây dựng bộ máy riêng cho dịch vụ Fowarding, có 01 Phó giám đốc chuyên trách và 01 nhân viên kinh doanh chuyên trách. Đã tham gia đào tạo do công ty Logistics chủ trì. Đã chủ động tìm nhà cung cấp về dịch vụ.

Nguyên nhân: Không hoàn thành doanh thu chỉ đạt 0,436 tỷ hoàn thành 34% kế hoạch giảm 61.45% so với năm 2017. Chưa tổ chức bán hàng đến toàn bộ chi nhánh. Chất lượng dịch vụ không đảm bảo.

Dịch vụ vận tải: Mặc dù doanh thu chỉ đạt 85% nhưng doanh thu đạt được trong năm 2018 là doanh thu từ khách hàng và có lợi nhuận từ 5-7%. Xây dựng bộ máy riêng cho dịch vụ vận tải, có 01 Phó giám đốc chuyên trách và 01 nhân viên kinh doanh chuyên trách. Đã tham gia đào tạo do công ty Logistics chủ trì. Đã chủ động tìm nhà cung cấp về dịch vụ.

Nguyên nhân: Không hoàn thành doanh thu chỉ đạt 1,001 tỷ hoàn thành 85% kế hoạch tăng 62.57% so với năm 2017. Chất lượng dịch vụ không đảm bảo.

Dịch vụ Thương Mại dịch vụ:

Dịch vụ VPP:

Nguyên nhân: Không hoàn thành doanh thu chỉ đạt 0,476 tỷ hoàn thành 57% kế hoạch giảm 6,76 % so với năm 2017. Giá không cạnh tranh được cao hơn thị trường 5-10%. Sản phẩm không có sự khác biệt. Công tác hỗ trợ và điều hành dịch vụ từ công ty TMDV còn kém.

2.2. Thực trạng tình hình nguồn nhân lực tại chi nhánh Bru chính Viettel Hải Phòng-Tổng công ty CP Bru chính Viettel

2.2.1. Đặc điểm nhân sự

Bảng 2.3 Bố trí và sắp xếp trong chi nhánh

STT	Bộ phận	2017	2018	Chênh lệch
1	Ban giám đốc chi nhánh	3	3	0
2	Kinh doanh	30	30	0
3	Nhân sự	267	300	33
4	Kế toán	4	4	0

- *Cơ cấu lao động theo trình độ*

Bảng 2.4: Diễn biến quy mô và chất lượng lao động tại công ty năm 2017 - 2018
(Đơn vị: Người)

Trình độ lao động	2017		2018		Chênh lệch	
	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)
Đại học	94	37.75	98	39.35	4	1.6
Cao đẳng, trung cấp	120	48.19	114	45.78	-6	-2.41
Tốt nghiệp THPT	35	14.06	37	14.87	2	0.81
Tổng	249	100	249	100	0	0

(Nguồn: phòng tổ chức hành chính chi nhánh Bru chính Viettel Hải Phòng)

Qua bảng 2.4 cho thấy quy mô lao động của Chi nhánh Bưu chính Viettel trong 2 năm thay đổi không đáng kể từ năm 2017 và năm 2018 là 249 lao động. Lao động cao đẳng, trung cấp vẫn chiếm ưu thế nhất, năm 2018 là 45.78%. Tuy nhiên, lực lượng lao động cao đẳng, trung cấp có xu hướng giảm (từ 120 xuống 114). Tỷ lệ nhân viên đại học trở nên tăng dần theo các năm, tuy không nhiều nhưng thể hiện được trình độ nhân sự ngày càng tăng (từ 94 lên đến 98). Vì ngành kinh doanh chính của công ty là chuyển phát vì vậy các nhân lực tốt nghiệp THPT ngày càng được chú ý và tuyển dụng nhiều hơn. Đây là một hướng đi lâu dài, chiến lược của Doanh nghiệp để dần nâng cao chất lượng lao động, góp phần tăng năng suất lao động, đáp ứng yêu cầu trong tình hình mới. Vì vậy, nhân sự là vấn đề cốt lõi để hình thành sự phát triển của một doanh nghiệp, cùng với trình độ cao thì Công ty phải đưa ra nhiều chính sách hợp lý để kích thích người lao động làm việc.

- **Cơ cấu lao động theo giới tính trong doanh nghiệp**

Bảng 2.5: Số lượng lao động theo giới tính các năm 2017 - 2018

(Đơn vị: Người)

Phân loại	Năm 2017		Năm 2018		Chênh lệch	
	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)
Tổng	249	100	249	100	-	-
<i>1.Nam</i>	160	64.25	175	70.28	15	6.03
<i>2.Nữ</i>	89	35.75	74	29.72	-15	-6.03

(Nguồn: Phòng tổ chức hành chính chi nhánh Bưu chính Viettel Hải Phòng)

Thông qua bảng 2.4 ta có thể thấy cơ cấu lao động theo giới tính tại Công ty có sự chênh lệch tương đối lớn. Cụ thể, trong 249 lao động năm 2017 thì có 160 nam chiếm 64.25% và 89 lao động nữ chiếm 35.75%; năm 2018 thì có 175 lao động nam chiếm 70.28% và 74 lao động nữ chiếm 29.72%. Sở dĩ có sự chênh lệch như vậy là do tính chất, đặc thù công việc nên đòi hỏi lực lượng lao động nam là chính.

- **Độ tuổi lao động**

Bảng 2.6: Cơ cấu lao động theo độ tuổi qua các năm 2017 - 2018

Đơn vị: người

Độ Tuổi	Năm 2017		Năm 2018	
	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)
18 - 30	124	49,8	137	55
30 - 45	83	33,3	70	28,1
45 - 55	42	16,9	42	16,9
Tổng	249	100	249	100

(Nguồn: Phòng hành chính chi nhánh Bưu chính Viettel Hải Phòng)

Độ tuổi của người lao động trong Công ty là từ 18 -> 55 tuổi. Lao động của công ty chủ yếu là lao động trẻ. Đây là một lợi thế cạnh tranh của công ty khi mà họ phát huy được những khả năng của mình như: nhanh nhẹn, có thể lực tốt, tiếp thu nhanh với sự phát triển của khoa học kỹ thuật. Tuy nhiên họ lại là những người thiếu kinh nghiệm trong quá trình làm việc:

- Số lượng lao động trong độ tuổi từ 18 -> 30 chiếm tỷ lệ cao nhất trong Công ty năm 2017 có 124 người chiếm 49.8% tổng số lao động trong công ty và năm 2018 có 137 người chiếm 55%.

- Tiếp đến, số lượng lao động trong độ tuổi 35 -> 45 năm 2018 là 70 người chiếm 28,1% tổng số lao động trong công ty và số lao động này giảm đi 13 người so với năm 2017.

- Lực lượng lao động trong độ tuổi 45 -> 55 vẫn chiếm một tỉ lệ nhỏ năm 2017 là 16,9% và năm 2018 là 16,9% toàn Công ty. Điều này là hợp lý với ngành nghề kinh doanh tại Công ty. Lao động phù hợp là những người trẻ, có sức khỏe, năng động. Độ tuổi này sức làm việc về cơ bắp, trí tuệ mà giảm xuống thì đã làm giảm năng suất lao động.

2.2.2. Tuyển dụng lao động

Việc tuyển dụng nhân viên ở tất cả các vị trí trong Công ty phải thông qua phòng Hành Chính Nhân Sự. Tất cả đề nghị tuyển dụng chỉ được chấp thuận phê chuẩn khi có đầy đủ: Phiếu yêu cầu tuyển dụng, mô tả công việc với chữ ký của Trưởng Phòng/Bộ Phận.

Cấp quản lý trực tiếp là người có trách nhiệm soạn thảo Chương trình thử việc cho nhân viên thử việc và Chương trình thử việc được chấp thuận phải được nộp cho phòng Nhân Sự ít nhất 2 ngày làm việc, sau khi nhân viên mới chính thức vào làm việc.

Kế hoạch tuyển dụng được căn cứ trên kế hoạch tuyển dụng của các đơn vị trực thuộc Công ty, trình Tổng Giám Đốc hoặc Người được ủy nhiệm duyệt và chuyển cho phòng Nhân Sự vào tháng 12 hàng năm. Phòng Nhân Sự có trách nhiệm tiến hành tuyển dụng theo kế hoạch.

Đối với trường hợp tuyển dụng ngoài kế hoạch, Tổng Giám Đốc là cấp thẩm quyền duyệt chấp thuận tuyển dụng ngoài kế hoạch.

Phòng Nhân Sự đưa ra các tiêu chuẩn tuyển dụng tối thiểu trong việc rà soát và chọn lựa hồ sơ ứng viên cho từng vị trí khác nhau, những ứng viên nào đạt được những tiêu chuẩn này thì mới có cơ hội trở thành nhân viên của Công ty.

2.2.2.1. Nguồn tuyển dụng lao động

- **Tuyển dụng nội bộ**

Công ty cũng khuyến khích tuyển dụng nhân viên mới có quan hệ anh chị em và bà con với nhân viên đang làm việc tại Công ty, trừ các trường hợp đặc biệt đối với các vị trí quan trọng và nhạy cảm. Người phỏng vấn phải yêu cầu ứng viên xin việc khai báo rõ quan hệ gia đình với nhân viên đang làm việc ở các đơn vị trực thuộc hệ thống Công ty.

- *Ưu nhược điểm của nguồn tuyển dụng nội bộ:*

- *Ưu điểm:*

Dễ nắm bắt được lý lịch của từng ứng viên, dễ trao đổi, gần gũi. Các ứng viên được thử thách về lòng trung thành, thái độ làm việc và tinh thần trách nhiệm. Tiết kiệm chi phí. Tiết kiệm thời gian. Tổ chức có đủ thông tin để đánh giá ứng viên. Nhanh chóng thích nghi với công việc và môi trường làm việc. Kích thích/động viên các nhân viên hiện tại làm việc tích cực, sáng tạo để đạt hiệu suất cao cũng như họ sẽ ít có khả năng rời bỏ công ty.

- *Nhược điểm:*

Làm cho một số người bên ngoài mất cơ hội được phỏng vấn, từ đó bỏ qua cơ hội để tuyển dụng được người giỏi. Với một tổ chức đang trên đà mở rộng quy mô thì cung nội bộ sẽ trở nên thiếu hụt. Nó dẫn đến việc nhân viên được thăng tiến khi họ chưa sẵn sàng làm việc ở vị trí mới vì họ ở vị trí cũ chưa đủ lâu

để có đủ kinh nghiệm. Tạo ra sức ì, sự xơ cứng do thói quen làm việc với công việc cũ.

- **Tuyển dụng bên ngoài**

Chủ yếu là nguồn tuyển bên ngoài vì phương châm của công ty là làm đúng người đúng việc phù hợp với trình độ và năng lực. Khi cần tuyển thêm người công ty có lập một ban tuyển dụng cán bộ công nhân viên. Ban tuyển dụng là do giám đốc thành lập gồm những thành viên làm việc ở các phòng ban khác nhau, khi tuyển dụng căn cứ vào nhu cầu công việc, vị trí công tác và định biên nhân lực.

- *Ưu nhược điểm của nguồn tuyển dụng bên ngoài*

- *Ưu điểm:*

Đây là những người được trang bị kiến thức tiên tiến và có hệ thống. Những người này thường có cách nhìn mới đối với tổ chức. Họ có khả năng làm thay đổi cách làm cũ của tổ chức mà không sợ những người trong tổ chức phản ứng. Tránh xảy đến việc xung đột về tâm lý như chia bè phái, gây mâu thuẫn của những người cũ. Thay đổi được chất lượng lao động. Đáp ứng được các mục tiêu mới và đối phó với nhu cầu phát triển nhanh chóng. Có thể tiết kiệm chi phí đào tạo khi thuê những nhân viên giàu kinh nghiệm từ các công ty khác, như vậy có thể giảm thiểu nhu cầu về các chương trình đào tạo và phát triển toàn diện.

- *Nhược điểm*

Tốn chi phí và thời gian cho việc chiêu mộ (vì thị trường bên ngoài lớn hơn và khó tiếp cận hơn nguồn nội bộ) và hướng dẫn nhân viên thích nghi với môi trường mới. Chiêu mộ bên ngoài quá nhiều sẽ gây tâm lý thất vọng cho nhân viên hiện tại vì nó giảm thiểu cơ hội thăng tiến của họ trong tổ chức. Cần có thời gian để xác định điểm mạnh yếu, sự trung thực của nhân viên mới. Các nhân viên mới có thể là những người giỏi về chuyên môn nhưng khả năng nhạy việc cũng rất cao nếu không có chế độ tốt để duy trì nhân lực nếu muốn thuê một cách lâu dài.

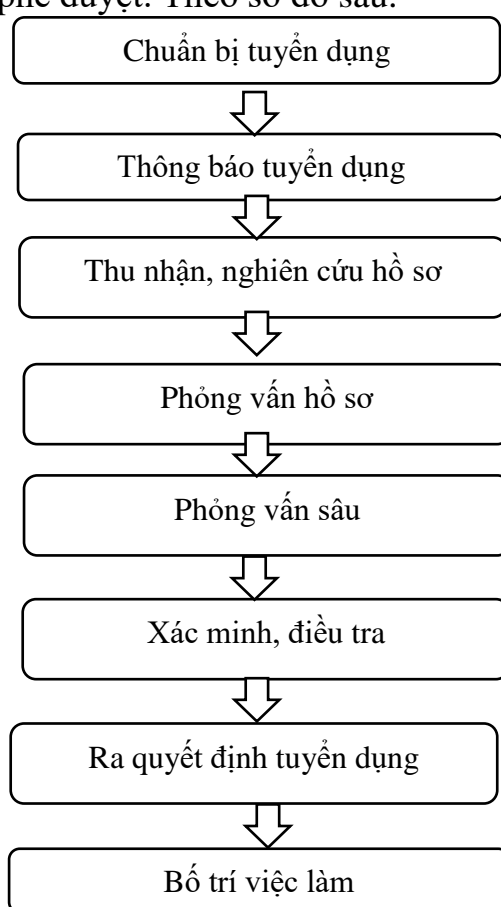
Tổ chức tuyển dụng được thực hiện như sau:

- Tất cả các trường hợp cán bộ công nhân viên làm việc tại công ty đều phải thông qua xét tuyển của ban tuyển dụng.
- Các cán bộ trong công ty khi có nhu cầu bổ sung cán bộ - công nhân viên phải đề xuất với phòng Tổ chức hành chính về số lượng, tiêu chuẩn tuyển chọn, thời gian cần có để phòng Tổ chức hành chính sơ tuyển.

- Trưởng ban tuyển dụng sơ tuyển qua hồ sơ và thông báo ứng viên, triệu tập ban tuyển chọn để tiến hành phỏng vấn.
- Hội đồng tuyển chọn phải chịu trách nhiệm trước Giám đốc và công ty về mọi mặt của công tác tuyển dụng nhân sự.
- Sau khi thực hiện xong vấn đề xét tuyển, ban tuyển dụng tiến hành thử việc. Trong vòng 6 tháng nếu đáp ứng được yêu cầu công việc thì công ty sẽ tiếp nhận và ký hợp đồng lao động.

2.2.2.2. Tiêu chí tuyển dụng

Đối với các công ty khác hay công ty Bru chính Viettel thì về vấn đề quy trình tuyển dụng cũng đều được đưa ra theo nội quy quy chế của công ty và được ban giám đốc đưa ra hay phê duyệt. Theo sơ đồ sau:



- Chuẩn bị tuyển dụng.

Bất cứ công ty nào cũng phải xây dựng cho mình những tiêu chí tuyển dụng cụ thể và phù hợp với lĩnh vực của mình. Ban giám đốc công ty đã xây dựng tiêu chí tuyển dụng và những tiêu chí đó trở thành quy định chung khi tuyển dụng bất kỳ một vị trí nào của công ty. Các tiêu chí đó được xây dựng trên các tiêu chuẩn sau:

- Khả năng về chuyên môn, nghiệp vụ.

- Khả năng quản lý, lãnh đạo.
- Khả năng giao tiếp, quan hệ với đồng nghiệp.

Cụ thể hơn đối với từng vị trí công việc khác nhau lại có những chỉ tiêu tuyển dụng khác nhau như:

Đối với khối nhân viên văn phòng thì yêu cầu chung là phải có trình độ ngoại ngữ tốt, vi tính thành thạo. Tiếp đó đối với từng vị trí công việc lại đòi hỏi ngành đào tạo phù hợp với chuyên môn công tác, năng động, sáng tạo, có tinh thần trách nhiệm cao trong công việc,...

Đối với nhân viên chuyển phát yêu cầu có phương tiện đi lại (chủ yếu là xe máy), trung thực, chăm chỉ, giao tiếp tốt, tôn trọng khách hàng,...

- Quy trình tuyển dụng
 - Phân công người chịu trách nhiệm cho tuyển dụng lao động.
 - Nghiên cứu kỹ các văn bản của nhà nước, tổ chức và công ty liên quan đến tuyển dụng như: Bộ lao động, các quy định về hợp đồng lao động.
 - Xác định tiêu chuẩn tuyển dụng.
 - Thông báo tuyển dụng.

Các tổ chức công ty có thể áp dụng một hoặc kết hợp các hình thức thông báo tuyển dụng sau:

- Thông qua các trung tâm, công ty cung ứng dịch vụ lao động.
- Quảng cáo trên báo, đài, băng zôn áp phích, tờ rơi, mạng internet...
- Dán thông báo trước cổng công ty.
- Quảng cáo về công ty, công việc để người xin việc hiểu rõ hơn về tính hấp dẫn của công việc.
- Các chức năng nhiệm vụ, trách nhiệm chính trong công việc để người xin việc có thể hình dung được công việc mà họ định xin tuyển.
- Quyền lợi của ứng viên khi được tuyển như chế độ đãi ngộ, lương bổng, cơ hội thăng tiến, môi trường làm việc...
- Các hướng dẫn về thủ tục hành chính, hồ sơ, cách thức liên hệ với công ty.
 - Thu nhận nghiên cứu hồ sơ.

Tất cả mọi hồ sơ xin việc phải ghi vào sổ xin việc, có phân loại chi tiết để tiện cho việc sử dụng sau này. Người tuyển dụng phải nộp cho công ty ứng tuyển những giấy tờ theo mẫu quy định

- Đơn xin tuyển dụng
- Bản khai sơ yếu lý lịch có chứng nhận của UBND xã phường, thị trấn nơi tham ra sinh sống.

- Giấy khám sức khỏe.
- Bản sao các văn bằng, chứng chỉ có liên quan theo yêu cầu.

Nghiên cứu hồ sơ của các ứng viên nhằm ghi lại một số thông tin của ứng viên bao gồm:

- Học vấn, kinh nghiệm, quá trình công tác.
- Khả năng tri thức.
- Sức khỏe.
- Mức độ lành nghề, sự khéo léo về tay chân.
- Tình hình đạo đức nguyện vọng.

Nghiên cứu hồ sơ nhằm loại bớt một số ứng viên không đáp ứng các tiêu chuẩn công việc đề ra, không cần phải làm tiếp tục các thủ tục khác trong quá trình tuyển dụng, do đó có thể giảm bớt các chi phí và thời gian không cần thiết cho quá trình tuyển dụng.

- Phỏng vấn sơ bộ

Phỏng vấn sơ bộ thường kéo dài từ 5 đến 10 phút, được sử dụng nhằm loại ngay những ứng viên không đạt tiêu chuẩn hoặc yếu kém rõ rệt hơn những ứng viên khác mà khi nghiên cứu hồ sơ chưa phát hiện ra.

- *Phỏng vấn sâu.

Phỏng vấn sâu được sử dụng để đánh giá lại năng lực của ứng viên lần cuối. Thông qua buổi phỏng vấn này, Công ty có thêm các thông tin để đánh giá xem ứng viên có thực sự phù hợp với yêu cầu của công việc cần tuyển hay không.

Một số vấn đề chính Công ty thường xem xét đến như: khả năng giao tiếp, khả năng làm việc (độc lập hay theo nhóm), khả năng tổ chức công việc và lập kế hoạch, khả năng tư duy và giải quyết vấn đề, kiểm tra lại một số thông tin trong hồ sơ: quá trình học tập, kinh nghiệm, kỹ năng...

Trong buổi phỏng vấn này, các ứng viên cũng có thể hỏi Công ty các vấn đề liên quan.

- Xác minh điều tra

Đây là quá trình xác minh những thông tin chưa rõ đối với các ứng viên có triển vọng tốt, có triển vọng tốt, công tác xác minh điều tra sẽ cho biết thêm những thông tin về trình độ, kinh nghiệm, tay nghề của ứng viên. Đối với những công việc đòi hỏi tính an ninh cao như thủ quỹ, kế toán... thì công tác xác minh có thể yêu cầu tìm hiểu thêm về nguồn gốc, lý lịch gia đình của ứng viên.

- Ra quyết định tuyển dụng

Ra quyết định tuyển dụng là bước quan trọng nhất trong quá trình tuyển dụng. Đây là bước ra quyết định tuyển dụng hoặc loại bỏ ứng viên. Để nâng cao mức độ chính xác của các quyết định tuyển chọn, cần xem xét một cách có hệ thống các thông tin, bản phân tích tóm tắt về các ứng viên.

- **Bố trí công việc**

Các ứng viên sau khi được tuyển dụng sẽ đc bố trí vào vị trí công việc thích hợp hoặc vị trí công việc khi công ty ra thông báo tuyển dụng.

Khi kế hoạch tuyển dụng đã được công ty và Giám đốc phê duyệt, công ty thông báo nhu cầu tiếp nhận, tuyển dụng lao động.

Tiếp nhận hồ sơ: hồ sơ cá nhân được cán bộ bộ phận tuyển dụng của công ty trực tiếp tiếp nhận hồ sơ gồm có các giấy tờ sau

+ Sơ yếu lý lịch

+ Đơn xin việc

+ Giấy khám sức khỏe

+ Bản photo công chứng các bằng cấp chứng chỉ

Sau khi tiếp nhận hồ sơ xong tiến hành tổ chức phỏng vấn trực tiếp nhằm tuyển dụng cán bộ công nhân viên có năng lực chuyên môn, tay nghề, sức khỏe phù hợp với công việc được giao.

Thông báo kết quả tuyển dụng: sau khi có kết quả tuyển dụng, phòng kinh doanh của công ty có trách nhiệm thông báo kết quả trúng tuyển đến các đối tượng xin việc để làm thủ tục tiếp nhận và ký hợp đồng thử việc. Thời gian thử việc là 6 tháng, mức lương thử việc được hưởng theo quy định của công ty là 80% lương chính thức.

Người trúng tuyển được bố trí về các bộ phận được dự kiến tập sự với mục đích đánh giá kết quả thực hiện công tác chuyên môn nghiệp vụ, thực hiện các nội quy, quy chế của công ty.

Sau thời gian thử việc, cán bộ của phòng kinh doanh của công ty cùng với bộ phận chuyên môn trực tiếp hướng dẫn sẽ đánh giá và đưa ra chính sách những đối tượng trúng tuyển.

- **Thỏa thuận hợp đồng**

Các ứng viên được lựa chọn qua vòng phỏng vấn sẽ được hẹn tiếp một buổi để thỏa thuận về hợp đồng lao động và các vấn đề liên quan, bao gồm: loại hợp đồng, công việc, mức lương, thời gian làm việc...

Mọi việc tiếp theo được thực hiện theo hợp đồng lao động và hướng dẫn của cán bộ phụ trách trực tiếp và cán bộ nhân sự.

2.2.3. Các chính sách liên quan đến người lao động

Theo nghị định số 157/2018/NĐ-CP ngày 16/11/2018 của Chính phủ quy định quản lý lao động, tiền lương và thu nhập trong các công ty Mức lương tối thiểu vùng quy định tại Điều 3 Nghị định này là mức thấp nhất làm cơ sở để doanh nghiệp và người lao động thỏa thuận và trả lương, trong đó mức lương trả cho người lao động làm việc trong điều kiện lao động bình thường, bảo đảm đủ thời giờ làm việc bình thường trong tháng và hoàn thành định mức lao động hoặc công việc đã thỏa thuận phải bảo đảm:

- a. Không thấp hơn mức lương tối thiểu vùng đối với người lao động làm công việc giản đơn nhất;
- b. Cao hơn ít nhất 7% so với mức lương tối thiểu vùng đối với người lao động làm công việc đòi hỏi người lao động đã qua học nghề, đào tạo nghề theo quy định

Quy định mức lương tối thiểu vùng áp dụng đối với người lao động làm việc ở doanh nghiệp như sau:

- Mức 4.180.000 đồng/tháng, áp dụng đối với doanh nghiệp hoạt động trên địa bàn thuộc vùng I;
- Mức 3.710.000 đồng/tháng, áp dụng đối với doanh nghiệp hoạt động trên địa bàn thuộc vùng II;
- Mức 3.250.000 đồng/tháng, áp dụng đối với doanh nghiệp hoạt động trên địa bàn thuộc vùng III;
- Mức 2.920.000 đồng/tháng, áp dụng đối với doanh nghiệp hoạt động trên địa bàn thuộc vùng IV.

Theo Nghị định, từ ngày 1/7/2018, mức lương cơ sở là 1,39 triệu đồng/tháng, thay cho mức cũ là 1,3 triệu đồng/tháng.

2.2.3.1. Hình thức trả lương

Căn cứ vào nghị định số 157/2018/NĐ-CP ngày 16/11/2018 của Chính phủ quy định quản lý lao động, tiền lương và thu nhập trong các công ty và căn cứ vào thông tư số 35/2018/TT-BLĐTBXH ngày 26/18/2005 của Bộ Lao động-Thương binh xã hội hướng dẫn thực hiện Nghị định số 157/2018/NĐ-CP. Sau khi thống nhất với ban chấp hành đoàn Công ty, áp dụng các hình thức trả lương cho người lao động trong công ty như sau:

- ❖ Lương theo sản phẩm

Là hình thức trả lương cho người lao động căn cứ vào số lượng, chất lượng sản phẩm mà họ làm ra hay nói cách khác là hình thức trả lương theo đơn giá sản phẩm.

❖ Lương chờ việc và ngừng việc

Hiện nay ở Công ty Bưu chính Viettel đang cho người lao động hưởng với mức lương thử việc là 80% so với lương chính thức.

2.2.3.2. Cách xác định tiền lương cho người lao động

❖ Đối với người lao động hưởng lương hàng tháng

Công thức: Lương tháng = Lương + phụ cấp (nếu có) / ngày công chuẩn của tháng X số ngày làm việc thực tế

Theo cách này lương tháng thường là con số cố định, chỉ giảm xuống khi người lao động nghỉ không hưởng lương. Với hình thức này, người lao động không hề băn khoăn về mức thu nhập của mình trong mỗi tháng bởi số tiền trừ cho mỗi ngày công không lương là cố định. Nghỉ bao nhiêu ngày thì học bị trừ bấy nhiêu tiền trong trường hợp không có biến động về lương và ngược lại tháng nào đi làm đủ ngày theo quy định thì hưởng mức tiền lương.

Bảo hiểm:

Công ty áp dụng mức đóng các khoản BHXH, BHYT, BHTN, KPCĐ mới nhất theo Quyết định số 595/QĐ-BHXH. Bảng trích tỷ lệ các bảo hiểm như sau:

Bảng 2.7: Các khoản BHXH, BHYT, BHTN, KPCĐ

Loại bảo hiểm	Doanh nghiệp (%)	Người lao động (%)	Tổng
BHXH	17	8	25
BHYT	3	1,5	4,5
BHTN	1	1	2
KPCĐ	2	-	2
Tổng	23	10,5	33,5

- Ví dụ: lương của nhân viên A làm kế toán tại phòng Tài chính - Kế toán đã làm việc ở công ty 2 năm được xác định như sau:

+ Mức lương sản xuất KD: HTLCT=3.000.000 đ

+ Hệ số lương cơ bản theo Nghị định 205/NĐ-CP: HCB=2,65

+ Hệ số phụ cấp chức vụ theo Nghị định 205/NĐ-CP: HPC=0

+ Số ngày đi làm công trong tháng cũng là số ngày công đi làm có sản phẩm NCD=NSF= 25 ngày

+ Mức tiền lương tối thiểu do Nhà nước quy định: $TLCD=1.390.000đ$ (theo Nghị quyết 27/2018/QH14)

+ Hệ số phân hạng thành tích tháng cho nhân viên A trong tháng đi làm đầy đủ và có hiệu quả, không mắc lỗi trong công việc: $HTT=1$

Nhân viên A không làm ca 3, ngày lễ, không có lương thu nhập và trong tháng không có tiền thưởng thêm do vậy tổng lương được xác định như sau:

$$TL= 3.000.000 \times 1 + 2,65 \times 1.390.000 = 6.683.500đ$$

$$\text{Trích BHXH, BHYT, BHTN} = 6.683.500 \times 10,5\% = 701.768đ$$

$$\text{Vậy, tổng lĩnh thực của nhân viên A} = 6.683.500 - 701.768 = 5.981.732đ$$

❖ Đối với người lao động hưởng lương theo đơn giá của sản phẩm:

Tiền lương theo sản phẩm được trả cho người lao động hưởng lương theo sản phẩm, căn cứ vào mức độ hoàn thành số lượng, chất lượng sản phẩm theo mức lao động và đơn giá sản phẩm được giao. Đây là hình thức trả lương gắn chặt năng suất lao động với với thù lao lao động, có tác dụng khuyến khích người lao động nâng cao năng suất lao động góp phần tăng sản phẩm.

Công thức: $\text{Lương sản phẩm} = \text{Sản lượng sản phẩm} \times \text{Đơn giá sản phẩm}$

Ví dụ: Một nhân viên giao hàng có mức lương là 18.000đ. Mức sản lượng là 6 sản phẩm. Đơn giá mỗi lần giao hàng là 4.000đ/sản phẩm. Trong ngày, nhân viên đó giao hoàn thành 7 sản phẩm. Tiền lương của nhân viên đó được tính như sau:

- Đơn giá sản phẩm: 4.000đ/sản phẩm.
- Sản lượng hoàn thành: 7 sản phẩm

Tiền lương sản phẩm thực tế nhận được là : $4.000 \times 7 = 28.000đ$

2.2.4 Tạo động lực làm việc

Tăng khả năng làm việc, tăng năng suất lao động là mục tiêu của nhà quản lý và sử dụng lao động. Vì vậy xây dựng biện pháp kích thích lao động tạo sự hăng hái trong công việc là nhiệm vụ quan trọng của các nhà quản trị nhân lực. Các biện pháp phải xây dựng trên cơ sở kết hợp sự hài hòa các yếu tố vật chất và tinh thần người lao động . Để phát huy tối đa khả năng của nhân viên thì việc không ngừng hoàn thiện ứng dụng các đòn bẩy kinh tế kích thích lợi ích vật chất đối với công nhân viên trong công ty là một dụng cụ đắc lực để nâng cao hiệu quả sử dụng lao động, làm cho người lao động gắn bó hơn với công ty, hết lòng vì sự nghiệp, mục tiêu trước mắt của tập thể, doanh nghiệp.

2.2.4.1 Tạo động lực làm việc thông qua giá trị vật chất

❖ Hoàn thiện chính sách phân phối tiền lương, tiền thưởng

Trong bất kỳ một tổ chức nào thì tiền lương, tiền công cũng được coi là yếu tố quan trọng nhất kích thích người lao động làm việc. Mức tiền lương, tiền công hợp lý và công bằng sẽ tạo động lực thúc đẩy người lao động ra sức lao động, học tập, nâng cao trình độ nhằm đóng góp một cách tối đa cho tổ chức.

Các mức phụ cấp Công ty áp dụng bao gồm: phụ cấp trách nhiệm, phụ cấp đi lại,...

- Phụ cấp trách nhiệm: Áp dụng với quản lý, trưởng phòng,... mức quy định phụ cấp trách nhiệm tùy thuộc vào khối lượng công việc của từng tháng và vị trí trách nhiệm của từng người, dao động từ 200.000 – 350.000 đồng/người/tháng.

- Phụ cấp đi lại: Áp dụng với những nhân viên có tính chất công việc phải di chuyển nhiều như nhân viên kinh doanh, phát triển dự án, kế toán,... là 350.000 đồng/người/tháng. Đối với nhân viên kho hàng và giao vận, ngoài phụ cấp đi lại, Công ty còn cung cấp thêm một số khoản phụ cấp tiền nước uống, ăn trưa,... thường giao động từ 300.000 – 450.000 đồng/người/tháng và có thể thay đổi phụ thuộc vào điều kiện thời tiết, khối lượng công việc, thời gian làm việc,...

Trong những năm tới công ty cần đẩy mạnh doanh số, giảm chi phí, tăng cường cơ sở vật chất kỹ thuật, tăng thu nhập cho công ty từ đó trích 1 khoản tiền vào quỹ khen thưởng phúc lợi của công ty. Việc khen thưởng này dựa vào năng lực làm việc của nhân viên thông qua kết quả kinh doanh. Nó có tác động rất lớn đến tâm lý người lao động, thể hiện sự quan tâm của ban lãnh đạo công ty đối với người lao động, thể hiện sự quan tâm của ban lãnh đạo công ty đối với người lao động, đồng thời thúc đẩy người lao động hoàn thành tốt nhiệm vụ

2.2.4.2 Tạo động lực làm việc thông qua giá trị tinh thần

Đãi ngộ tinh thần là một việc không thể thiếu trong bất kỳ doanh nghiệp nào. Trong công tác sử dụng lao động, ngoài việc kích thích về vật chất đối với người lao động còn phải kết hợp với việc đãi ngộ về tinh thần. Các hình thức đãi ngộ tinh thần thường đem lại hiệu quả bất ngờ. Làm tốt công tác này sẽ giúp công ty động viên, khích lệ tinh thần làm việc và cống hiến, cũng như tạo sự trung thành của người lao động.

Đãi ngộ tinh thần giữ vai trò quan trọng nhằm thoả mãn tối đa nhu cầu đa dạng của người lao động. Mức sống càng cao thì nhu cầu về tinh thần ngày càng

cao, khuyến khích tinh thần chính là biện pháp được áp dụng để thoả mãn nhu cầu ngày càng cao của người lao động.

2.3 Đánh giá hiệu quả sử dụng lao động

Bảng 2.8 Hiệu quả sử dụng lao động tại chi nhánh Bưu chính Viettel Hải Phòng

STT	Chỉ tiêu	ĐVT	Công thức	Năm 2017	Năm 2018
1	Doanh thu	triệu đồng		30.355	48.983
2	Lợi nhuận sau thuế	triệu đồng		3.384	4.871
3	Số lượng lao động	người		249	249
5	Hiệu suất sử dụng lao động	triệu/người	1/3	121,9	196,7
6	Tỷ suất Lợi Nhuận/Lao Động	triệu/người	2/3	13,5	19,5

- **Hiệu suất sử dụng lao động**

Hiệu suất sử dụng lao động năm 2017 là 121,9 triệu đồng/người, năm 2018 chỉ tiêu này tăng mạnh lên đến 196,7 triệu đồng/người. Điều này cho thấy hiệu suất sử dụng lao động của doanh nghiệp đang ở mức trung bình ngành và có xu hướng tăng cao, chứng tỏ hoạt động kinh doanh đang dần có hiệu quả tốt hơn. Để có được kết quả này, toàn thể cán bộ, công nhân viên trong chi nhánh Bưu chính Viettel Hải Phòng đã có sự nỗ lực không ngừng trong công tác quản lý, điều hành và phát triển.

- **Tỷ suất lợi nhuận lao động**

Năm 2017, sức sinh lời của một nhân viên Phòng kinh doanh là 13,5 triệu đồng/năm, năm 2018 chỉ tiêu này đạt 19,5 triệu đồng/năm. Sức sinh lời năm 2018 tăng so với năm 2017 là 6 triệu đồng/người/năm. Sức sinh lời của lao động được tính dựa vào lợi nhuận sau thuế mà Chi nhánh đã đạt được điều này cho thấy kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của Chi nhánh trong 2 năm đã có bước phát triển vượt bậc mặc dù thị trường có rất nhiều biến động.

Qua việc phân tích một số chỉ tiêu đánh giá hiệu quả quản trị nhân sự giúp cho Công ty thấy được những sự thay đổi về các hiệu quả đạt được qua các năm, từ đó tìm ra những mặt được và những mặt còn hạn chế trong quá trình quản lý, khai thác và sử dụng lao động. Công ty cần tìm ra nguyên nhân và đưa ra biện pháp để khắc phục các hạn chế nhằm đạt được mục tiêu cao nhất. Có nhiều nguyên nhân tác động đến các chỉ tiêu này như công tác định mức lao động, chất lượng lao động, quá trình khai thác và sử dụng lao

động,... Để nâng cao hiệu quả của hoạt động sản xuất kinh doanh thì doanh nghiệp cần phải tìm hiểu và phân tích nguyên nhân ảnh hưởng đến các chỉ tiêu đó một cách khách quan nhất.

2.4 Nhận xét chung chương 2

Qua quá trình phân tích thực trạng công tác quản lý và sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty, em đã nêu được khái quát tình hình nhân lực nói chung và tình hình quản lý, sử dụng nguồn nhân lực nói riêng của Công ty. Kết quả tính toán một số chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng nhân sự cho thấy các chỉ tiêu này đạt mức cao so với trung bình ngành. Sau khi phân tích, em đã tổng kết lại khá nhiều mặt tích cực mà Công ty đã đạt được như: Xây dựng cho mình một hệ thống đánh giá mức độ hoàn thành công việc hợp lý, hiệu quả, đảm bảo về cả tiêu chí đánh giá lẫn mục tiêu. Công ty đã rất thành công trong công tác sử dụng kết quả đánh giá nhân viên để làm cơ sở đưa ra các quyết định nhân sự: tăng lương, thăng thưởng, xét danh hiệu thi đua,... Công ty đã tạo dựng được một môi trường làm việc thuận lợi, tiện nghi với điều kiện làm việc, chế độ làm việc, chính sách đãi ngộ khá hợp lý, khách quan về cả vật chất và tinh thần. Chế độ trả lương phù hợp với tính chất kinh doanh của Công ty, chế độ nghỉ phép áp dụng đúng với quy định của Pháp luật.

CHƯƠNG 3 GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN, NÂNG CAO HIỆU QUẢ VÀ CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CHI NHÁNH BƯU CHÍNH VIETTEL HẢI PHÒNG-TỔNG CÔNG TY CP BƯU CHÍNH VIETTEL

3.1. Định hướng hoạt động của công ty trong thời gian tới

Đối với bất kỳ một công ty nào việc xây dựng phương hướng hoạt động sản xuất kinh doanh là vô cùng quan trọng. Bởi vì, để thực hiện các hoạt động sản xuất kinh doanh trong tương lai một cách hiệu quả nhất thì trước hết phải tiến hành xây dựng các mục tiêu chiến lược, phương hướng cho hoạt động đó trong tương lai. Hiệu quả của hoạt động kinh doanh cao hay thấp tùy thuộc vào hướng đi của công ty đúng hay sai.

Trong thời gian tới, Viettel Post Hải Phòng sẽ thực hiện 4 chuyên dịch chiến lược quan trọng, đó là chuyển dịch từ công ty giao nhận sang công ty bán hàng, từ công ty chuyển phát sang công ty logistics, đồng thời chuyển dịch về công nghệ và chuyển dịch về đầu tư. Với mục tiêu “Đi sâu hơn, đi xa hơn để con người gần nhau hơn”, Viettel Post đã chủ động tìm tới khách hàng tại địa bàn nhanh nhất, kịp thời giải quyết mọi nhu cầu và thắc mắc của khách hàng, giúp khách hàng tiết kiệm thời gian và chi phí đi lại. Với lợi thế về mạng lưới chuyển phát rộng khắp, không ngừng gia tăng năng lực vận chuyển, Viettel Post Hải Phòng đã thực hiện thành công các giao dịch bán hàng, mang lại doanh thu và lợi nhuận cao cho doanh nghiệp thương mại điện tử. Đồng thời, Viettel Post Hải Phòng cũng mang tới cho các doanh nghiệp này các tệp khách hàng đa dạng.

Tóm lại, Mục tiêu trong những năm tới của công ty chi nhánh Bưu chính Viettel Hải Phòng là trở thành nhà cung cấp, chuyển phát lớn nhất tại khu vực. Công ty không ngừng đầu tư cơ sở vật chất nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ nhân viên, áp dụng những tiến bộ khoa học công nghệ kỹ thuật nhằm cung cấp cho khách hàng những sản phẩm dịch vụ tốt nhất.

3.2. Một số biện pháp cơ bản nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại chi nhánh Bưu chính Viettel Hải Phòng-Tổng công ty CP Bưu chính Viettel

Qua quá trình thực tế tại Công ty chi nhánh Bưu chính Viettel Hải Phòng em nhận thấy công tác quản lý và sử dụng nhân lực ở công ty đã có nhiều đổi mới mang tính tích cực song vẫn còn tồn tại một số hạn chế cần được khắc phục. Xuất phát từ thực trạng trên và để đáp ứng các yêu cầu của chiến lược kinh doanh trước mắt và lâu dài của công ty thì việc xây dựng biện pháp để nâng cao

hiệu quả sử dụng nguồn nhân sự là hết sức cần thiết nhằm thúc đẩy các hoạt động kinh doanh của công ty trong thời gian tới.

Căn cứ vào lý luận chung của quản trị nhân sự cùng với thực trạng và định hướng về công tác quản trị nhân sự của Công ty chi nhánh Bưu chính Viettel Hải Phòng trong thời gian tới, em xin đưa ra một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại công ty như sau:

3.2.1 Thực hiện chính sách đào tạo và đãi ngộ tốt hơn với người lao động

Kích thích về vật chất rất quan trọng trong việc nâng cao hiệu quả sử dụng lao động. Kích thích vật chất bao gồm những khoản tiền lương, tiền thưởng được trả cho người lao động nhằm mục đích: tất cả mọi nhân viên đều mong muốn được thỏa mãn về công việc, được trả công xứng đáng cho những gì mình bỏ ra. Khi được trả lương xứng đáng họ sẽ nhiệt tình làm việc tạo năng suất cao. Việc trả lương CBCNV trong doanh nghiệp cũng đã dựa vào hệ số cấp bậc, khi công nhân viên có những đóng góp lớn, doanh nghiệp có thể đánh giá để tăng hệ số, tăng lương cho họ, điều đó sẽ khuyến khích họ làm việc và có đóng góp lớn hơn cho xí nghiệp.

Đãi ngộ tinh thần là một việc không thể thiếu trong bất kỳ doanh nghiệp nào. Trong công tác sử dụng lao động, ngoài việc kích thích về vật chất đối với người lao động còn phải kết hợp với việc đãi ngộ về tinh thần. Các hình thức đãi ngộ tinh thần thường đem lại hiệu quả bất ngờ. Làm tốt công tác này sẽ giúp công ty động viên, khích lệ tinh thần làm việc và cống hiến, cũng như tạo sự trung thành của người lao động. Đãi ngộ tinh thần giữ vai trò quan trọng nhằm thỏa mãn tối đa nhu cầu đa dạng của người lao động. Mức sống càng cao thì nhu cầu về tinh thần ngày càng cao, khuyến khích tinh thần chính là biện pháp được áp dụng để thỏa mãn nhu cầu ngày càng cao của người lao động.

- *Các biện pháp khuyến khích tinh thần:*

+ Tổ chức các buổi họp mặt trò chuyện, trao đổi kinh nghiệm, học hỏi kiến thức, thảo luận về kế hoạch sắp tới

+ Giao lưu tập thể định kỳ: Sinh hoạt này cho phép các nhân viên phát triển tính tập thể, chia sẻ ý kiến trong một bầu không khí thân thiện cởi mở.

+ Các nhà lãnh đạo công ty cần phải hòa nhập với mọi người hơn nữa tránh thái độ dò xét, phê bình khuyết điểm của cá nhân trước cả tập thể. Vì con người thường không thích những lời phê bình cả.

+ Người lãnh đạo luôn quan tâm đến sức khỏe, nhu cầu trong công việc của người lao động, biết lắng nghe ý kiến phản hồi của người lao động,

+ Xây dựng môi trường làm việc tốt, tạo bầu không khí trong công ty để người lao động làm việc thoải mái, không có áp lực quá lớn cho người lao động

+ Sử dụng đúng khả năng, bố trí công việc phù hợp với khả năng và nguyện vọng của mỗi người, tạo điều kiện để họ nâng cao trình độ.

+ Tỏ thái độ quan tâm chân thành: nắm vững tên tuổi, hoàn cảnh gia đình, thường xuyên thăm hỏi đồng viên cấp dưới.

+ Giảm bớt sự cách biệt giữa cấp trên với cấp dưới. Tạo điều kiện để cùng sinh hoạt, vui chơi, giải trí. Tránh sự phân biệt thái quá trong chính sách đãi ngộ. Định kỳ hàng năm tổ chức văn hóa văn nghệ nhân các dịp lễ tết.

+ Trong nhiều trường hợp kích thích tinh thần có khi còn quan trọng hơn kích thích vật chất. Do đó các nhà quản lý cần dùng danh hiệu để phong tặng cho người lao động. Ngoài ra còn áp dụng một số hình thức khác như: gửi thư khen ngợi, đăng báo, dán hình tuyên dương...

+ Đánh giá nhân viên thường xuyên, kịp thời, phát hiện ra tiềm năng để bồi dưỡng đồng thời phát hiện ra các sai sót và tạo cơ hội để nhân viên sửa chữa.

+ Không ngừng cải thiện điều kiện làm việc để đảm bảo sức khỏe và tâm trạng vui tươi thoải mái cho người lao động.

+ Áp dụng thời gian làm việc linh động và chế độ nghỉ ngơi hợp lý. Áp dụng chế độ này người lao động sẽ cảm thấy thoải mái và hiệu suất công việc sẽ cao. Về khía cạnh tâm lý nhân viên sẽ cảm thấy tự có trách nhiệm hơn vì cảm thấy cấp trên tin tưởng và tạo điều kiện cho mình hoàn thành công việc ở bất cứ hoàn cảnh nào.

+ Tổ chức và đẩy mạnh các phong trào thi đua trong doanh nghiệp. Thi đua là phương tiện để kích thích và phát huy tích cực tính chủ động và sáng tạo của người lao động.

Với một công ty có mức đãi ngộ và đào tạo người lao động tốt hơn công ty khác thì sẽ thu hút được nhiều ứng viên đến tham gia tuyển dụng hơn. Mức đãi ngộ hợp lý sẽ thu hút nhiều ứng viên có khả năng và trình độ tham gia. Và thể hiện qua tiền lương, tiền thưởng và khả năng thăng tiến trong công việc. Vì vậy, công ty cũng cần xem xét để có chế độ lương bổng, đãi ngộ hợp lý đối với cán bộ nhân viên. Công ty có thể tham khảo thêm cách trả lương cũng như mức trung bình mà công ty khác áp dụng, từ đó đưa ra quyết định cho công ty mình.

Do vậy, trong những năm tới công ty cần đẩy mạnh doanh số, giảm chi phí, tăng cường cơ sở vật chất kỹ thuật, tăng thu nhập cho công ty từ đó trích 1 khoản tiền vào quỹ khen thưởng phúc lợi của công ty. Việc khen thưởng này dựa vào năng lực làm việc của nhân viên thông qua kết quả kinh doanh. Nó có tác động rất lớn đến tâm lý người lao động, thể hiện sự quan tâm của ban lãnh đạo công ty đối với người lao động, thể hiện sự quan tâm của ban lãnh đạo công ty đối với người lao động, đồng thời thúc đẩy người lao động hoàn thành tốt nhiệm vụ

3.2.2 Đổi mới quy trình tuyển dụng

Để việc tuyển dụng nhân sự đạt hiệu quả cao, trong thời gian qua Công ty chi nhánh Bưu chính Viettel Hải Phòng đã xây dựng một quy trình tuyển dụng bao gồm 8 bước và thực hiện trình tự theo đúng 8 bước này. Tuy nhiên bên cạnh một số bước đã làm tốt vẫn còn có bước còn nhược điểm, hơn nữa quy trình tuyển dụng của công ty vẫn chưa được hoàn thiện, do vậy mà kết quả đạt được vẫn còn một số hạn chế. Vì vậy để thực hiện tốt hơn nữa các bước trong quy trình tuyển dụng nhằm nâng cao công tác tuyển dụng chung của công ty em xin đề xuất một số ý kiến nhằm hoàn thiện các bước trong quy trình tuyển dụng và em xin đưa ra một quy trình tuyển dụng mới. Để có thể tìm được những ứng cử viên phù hợp nhất với công việc thì công ty nên thực hiện đầy đủ các bước trong quy trình sau:

Bước 1: Định danh công việc có nhu cầu tuyển dụng

Công việc này ở công ty đã được thực hiện khá tốt, tuy nhiên vẫn còn xảy ra tình trạng công việc định danh cần tuyển dụng bị đình trệ do phòng tổ chức cán bộ chưa có thời gian xác định. Để khắc phục công ty có thể tiến hành thành lập một nhóm chuyên tiến hành định danh công việc để xác định nhu cầu tuyển dụng được tiến hành một cách nhanh chóng và chính xác.

Công ty nên có kế hoạch ngân sách kết hợp với mục tiêu, phương hướng của công ty để nên kế hoạch tuyển dụng nhân sự. Quyết định có nên tuyển dụng mới hay không thì không chỉ dựa vào kế hoạch của đơn vị mà phải tính đến hiệu quả mang lại cho công ty. Công việc cần tuyển có nhu cầu trong ngắn hạn hay dài hạn, là ổn định hay không ổn định, để ban giám đốc quyết định điều chuyển nội bộ, thuê mướn lao động hay tuyển mới. Khi định danh công việc cũng cần trả lời câu hỏi “công việc cần tuyển dụng đòi hỏi những kiến thức chuyên môn như thế nào? Chức trách và nhiệm vụ trong tổ chức? Các tiêu chuẩn của công việc mới?...”

Tại công ty chưa thực hiện việc phân tích công việc một cách khoa học, mà kết quả của khâu này giúp doanh nghiệp xây dựng cho mình bản tiêu chuẩn công việc và bản mô tả công việc. Thực tế thì tại công ty khi một bộ phận có nhu cầu tuyển dụng chỉ đưa ra bản yêu cầu nhân viên ở một vị trí công việc, yêu cầu về trình độ chuyên môn, giới tính. Những yêu cầu này là cần thiết nhưng chưa đủ để công ty có thể tuyển dụng được đúng người cho công việc. Trong thời gian tới ở mỗi đơn vị nên xây dựng cho mình bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc. Bản mô tả công việc bao gồm các nội dung: tên công việc, chức năng và quyền hạn khi thực hiện công việc, những chế độ chính sách,... Còn bản tiêu chuẩn công việc bao gồm các nội dung: Phẩm chất trình độ cá nhân, trình độ chuyên môn, tay nghề, năng lực, tuổi tác, giới tính, tình trạng sức khỏe, kinh nghiệm,... Tùy từng công việc cụ thể mà có những yêu cầu riêng. Với cách này sẽ giúp cho việc tuyển dụng được chính xác và phù hợp với công việc hơn.

Công ty nên thành lập hội đồng tuyển dụng, hội đồng này bao gồm những người có kinh nghiệm, trình độ chuyên môn nghiệp vụ trong tuyển dụng nhân sự. Họ sẽ chịu trách nhiệm về chuyên môn cũng như nội dung các vòng tuyển dụng. Điều này sẽ giúp công ty làm tốt hơn bước định danh công việc cần tuyển dụng, làm tốt bước đầu tiên này sẽ là cơ sở cho việc thực hiện các bước tiếp theo của quy trình tuyển dụng.

Bước 2: Thông báo tuyển dụng

Việc thông báo tuyển dụng được thực hiện thông qua việc gửi công văn tới trung tâm giới thiệu việc làm, các cơ quan cung ứng lao động và niêm yết tại bảng tin của công ty cũng như tại bộ phận có nhu cầu tuyển dụng. Việc thông báo tìm người của công ty chưa đủ rộng để có thể thu hút nhiều ứng cử viên. Để thông tin có thể cung cấp một cách nhanh chóng đến nhiều đối tượng thì công ty nên đa dạng hóa các kênh giao dịch trên thị trường lao động, tạo điều kiện cho các giao dịch trực tiếp giữa công ty và người lao động như:

- Thông báo trên các phương tiện thông tin đại chúng: đài, báo, tivi, internet...
- Nhờ các cơ sở đào tạo thông báo về nhu cầu tuyển dụng nhân sự cho các học viên.
- Thông báo qua mạng internet.
- Thông báo đến các phòng ban trong nội bộ công ty.

Song công ty cũng cần chú ý để tránh lãng phí, tốn kém không cần thiết cho chi phí quảng cáo, công ty nên dựa vào yêu cầu và tính chất của công việc mà quyết định sử dụng thông báo thích hợp. Chẳng hạn nếu khả năng tài chính của công ty hạn hẹp thì công ty nên sử dụng thông báo có chi phí thấp như thông báo trên báo chí, internet,.. hay khi tuyển dụng ứng viên vào vị trí quản lý thì công ty có thể đăng trên tivi hay qua người quen. Còn nếu cần tuyển nhân viên vào các vị trí đơn giản như bảo vệ, soát vé, bộ phận môi trường thì công ty chỉ cần thông báo qua các nhân viên trong công ty nhờ giới thiệu vì yêu cầu của các công việc này rất đơn giản, chỉ cần có sức khỏe, trung thực và có người bảo lãnh là được.

Công ty cần có dự tính chính xác các khoản chi phí cho mỗi lần tuyển dụng, cân đối lại cơ cấu chi phí tuyển dụng, để công tác tuyển dụng được thực hiện kỹ càng, thu hút được nhiều ứng cử viên tham gia đăng ký tuyển dụng.

Bước 3: Tiếp nhận và nghiên cứu hồ sơ

Bước này nhằm xem xét các loại giấy tờ có đầy đủ các yêu cầu, có tin cậy không. Trong bước này thời gian thu nhận hồ sơ của công ty ngắn nên số lượng hồ sơ mà công ty nhận được nhiều khi chưa đạt số lượng cần thiết để tổ chức thi tuyển gây ảnh hưởng đến thời gian tiến hành tuyển dụng chung. Bởi vậy công ty nên đưa ra thời gian thu nhận hồ sơ dài hơn nữa.

Trong bước nghiên cứu, sơ tuyển hồ sơ, công ty cần xem xét kỹ những hồ sơ không đạt yêu cầu, cần phải loại ngay để tiết kiệm chi phí tuyển dụng, nhưng cũng cần tránh tình trạng sơ suất để lọt những hồ sơ có chất lượng.

Bước 4: Tiến hành thi tuyển

Việc tổ chức thi tuyển hiện nay trong công ty chủ yếu là dùng phương pháp phỏng vấn các ứng viên. Công ty nên bổ sung phương pháp trắc nghiệm trong quá trình thi tuyển. Phương pháp trắc nghiệm kết hợp với phỏng vấn sẽ giúp công ty tuyển chọn được những ứng viên nhanh nhẹn, thông minh, phù hợp với yêu cầu đặt ra.

Trắc nghiệm trong thi tuyển là một phương pháp tuyển dụng được áp dụng rất phổ biến vì phương pháp này có nhiều ưu điểm:

- Tiên đoán trước được những ứng viên có thể thành công trong công việc tới mức độ nào.

- Khám phá được những khả năng hay năng lực tiềm ẩn của ứng viên mà nhiều khi ứng viên không hề biết.

- Giúp cho công ty tìm được các sắc thái đặc biệt về giới tính cũng như năng khiếu tiềm ẩn của từng ứng viên.

Công ty có thể áp dụng phương pháp bút vấn trắc nghiệm, tức là yêu cầu các ứng viên trả lời các câu hỏi trong bài thi hoặc có thể áp dụng phương pháp khẩu vấn trắc nghiệm. Có nhiều hình thức trắc nghiệm khác nhau nhưng công ty nên đi sâu vào một số loại sau:

- Trắc nghiệm về kiến thức tổng quát: Nhằm đánh giá được trình độ hiểu biết tổng quát của các ứng viên. Cách này rất phù hợp khi công ty cần tuyển những nhân viên cấp cao như trưởng, phó phòng, cán bộ quản lý,...

- Trắc nghiệm tâm lý: Giúp nhà quản trị hiểu được động thái và thái độ ứng xử của ứng viên như hướng nội, hướng ngoại, rụt rè, nhút nhát hay mạnh dạn, nóng nảy,... Cách này rất cần cho quá trình tuyển dụng nhân viên đặc biệt là nhân viên kinh doanh, marketing,...

- Trắc nghiệm về trí thông minh: Với loại trắc nghiệm này có thể suy đoán được khả năng của ứng viên về từ ngữ, óc toán học, khả năng sáng tạo, tư duy logic,...

- Trắc nghiệm về khả năng chuyên môn và năng khiếu: giúp công ty biết được những năng khiếu bẩm sinh và những khả năng do tích lũy kinh nghiệm mà có của ứng viên.

- Trắc nghiệm cá tính: Cá tính là một vấn đề hết sức quan trọng, nếu nguyên nhân thất bại bắt nguồn từ cá tính thì thực là nguy hiểm vì muốn cải tạo được cá tính bẩm sinh không phải là điều đơn giản, nhưng nếu biết được cá tính của nhân viên và hướng các yếu tố khác theo nó thì hiệu quả công việc sẽ cao hơn.

Để phương pháp trắc nghiệm được hiệu quả, đáng tin cậy, có giá trị khách quan, cần phải thiết lập những bài trắc nghiệm chuyên môn cho từng loại công việc. Công ty nên cho ứng viên tham dự các kì thi trắc nghiệm liên hệ đến công việc mà ứng viên sẽ đảm nhiệm sau này.

Sau khi các hồ sơ được xem xét sơ bộ, và ứng viên đã đạt cuộc thi trắc nghiệm công ty sẽ thông báo cho các ứng viên được chọn đến tham dự phỏng vấn.

Việc thi tuyển thông qua phỏng vấn ở công ty trong thời gian qua được thực hiện tương đối tốt. Song bên cạnh những mặt đã đạt được, thì vẫn còn tồn tại một số hạn chế mà công ty cần xem xét và hoàn thiện để công tác phỏng vấn đạt kết quả cao nhất. Đó là công tác phỏng vấn thường được hội đồng tuyển

dụng thực hiện, nhưng chưa được chuẩn bị kỹ, các câu hỏi đưa ra chưa thật toàn diện. Bên cạnh đó còn tồn tại bất đồng trong sự thống nhất các ý kiến đánh giá của các thành viên trong hội đồng tuyển dụng.

Để khắc phục nhược điểm này, công ty cần thực hiện :

- Để câu hỏi phỏng vấn mang tính toàn diện hơn, công ty cần đưa ra những câu hỏi liên quan đến nhiều lĩnh vực như khả năng giao tiếp, hòa đồng,... Những câu hỏi này phải ngắn gọn, cô đọng, dễ hiểu nhưng thông tin nhận được là nhiều nhất.

- Các thành viên của hội đồng tuyển dụng cần thống nhất với nhau cách nhìn nhận, đánh giá trước khi phỏng vấn để tránh tình trạng bất đồng ý kiến trong việc đánh giá ứng viên.

Trong quá trình phỏng vấn, để đánh giá ứng viên một cách toàn diện, hội đồng tuyển dụng có thể đưa ra 3 loại câu hỏi sau:

+ Câu hỏi chung: Những câu hỏi này có thể sử dụng cho việc tuyển dụng ở tất cả các vị trí, nhằm tìm hiểu động cơ, quan điểm, sở thích, gia đình, sự hòa đồng, khả năng giao tiếp,...

+ Loại câu hỏi đặc trưng cho từng công việc: tùy từng vị trí công việc cụ thể mà công ty cần chuẩn bị những câu hỏi phù hợp để xem xét, đánh giá năng lực, phẩm chất, trình độ,... của từng ứng viên có thích hợp với công việc họ tham gia dự tuyển hay không? Các câu hỏi cần sát thực, đi thẳng vào vấn đề để các ứng viên có thể bộc lộ hết năng lực của mình. Chẳng hạn các câu hỏi này có thể được xây dựng dưới những tình huống thực tế.

+ Loại câu hỏi thêm: Là những câu hỏi mà tùy vào điều kiện thực tế mà phỏng vấn viên có thể đặt ra cho các ứng viên để hiểu rõ hơn về họ. Mỗi câu phỏng vấn cần dự đoán các phương án trả lời, xác định câu nào sẽ được đánh giá là tốt, khá, trung bình, yếu, kém.

Khi thực hiện phỏng vấn cần tuân thủ các nguyên tắc sau để phỏng vấn có tính khách quan, trung thực và hiệu quả cao:

- Trả lời thẳng thắn các câu hỏi của ứng viên, không biểu thị sự khó chịu hay hài lòng khi ứng viên trả lời đúng hay sai.

- Dù nội dung phỏng vấn đã được hoạch định trước nhưng có thể linh hoạt thay đổi theo các câu trả lời của ứng viên. Và phải ghi lại các “chú ý” cần thiết về từng ứng viên để làm cơ sở chấm điểm.

- Luôn chú ý lắng nghe, tỏ ra tôn trọng các ứng viên trong một không khí tin cậy, thân mật và cởi mở, tạo ra các cơ hội cho phép ứng viên tranh luận vui vẻ, thoải mái trả lời các câu hỏi mà họ đặt ra.

- Cần giữ thái độ bình tĩnh vui vẻ, thân thiện, tránh thái độ định kiến về các ứng viên.

Chìa khóa của sự thành công trong phỏng vấn là phải tạo cho ứng viên nói một cách trung thực về bản thân họ, về các công việc quá khứ của họ. Vì vậy công ty cần bồi dưỡng để tạo ra được đội ngũ phỏng vấn viên ngày càng kinh nghiệm hơn.

Bước 5: Kiểm tra sức khỏe

Đây là công việc hết sức quan trọng và cần thiết của quá trình tuyển mà công ty hiện nay đang chú trọng. Một ứng viên có đầy đủ những điều kiện về kiến thức và kinh nghiệm nhưng không đảm bảo về sức khỏe thì sẽ không thể làm được gì. Nếu ứng viên được tuyển mà không qua khâu khám sức khỏe thì trong quá trình làm việc có thể sẽ có thể phát sinh những vấn đề về sức khỏe, có thể dẫn tới nghỉ việc hay không có tinh thần làm việc. Điều này sẽ gây ảnh hưởng không nhỏ tới công việc chung, ảnh hưởng tới tiến độ, kế hoạch thực hiện công việc của công ty. Nếu là nhân viên giữ vị trí, chức vụ quan trọng trong công ty thì nó sẽ ảnh hưởng rất lớn tới quá trình sản xuất kinh doanh của công ty. Lúc này công ty lại phải tuyển dụng người khác thay thế vào vị trí đó và như vậy sẽ rất tốn kém chi phí cho công tác tuyển dụng.

Do vậy để đảm bảo cho công tác tuyển dụng có đủ cả trình độ, kiến thức chuyên môn và đủ sức khỏe để làm việc thì công ty nên cho khám sức khỏe trước khi có quyết định tuyển ứng viên đó vào công ty. Có như vậy kết quả tuyển dụng mới đạt được hiệu quả cao và sát thực. Công ty cần thuê bác sỹ giỏi để tổ chức kiểm tra sức khỏe cho ứng viên.

Bước 6: Đánh giá các ứng cử viên

Thông qua các bước trên hội đồng tuyển dụng tiến hành đánh giá các ứng cử viên. Sau khi thi tuyển nhà tuyển dụng có đầy đủ thông tin về từng ứng cử viên cùng với những “cảm xúc” về họ. Để hiệu quả hoạt động tuyển dụng cao nhất cần phải khách quan so sánh, chọn lựa giữa họ và tiêu chuẩn chọn lựa. Song ngoài việc dựa vào kết quả của các bước trên công ty cũng có thể có sự ưu tiên nhất định đối với con em cán bộ công nhân viên trong công ty. Để đánh giá ứng cử viên công ty có thể tuyển dụng các tiêu thức sau bằng cách cho điểm từng tiêu thức: trình độ học vấn, trình độ chuyên môn nghiệp vụ, kinh nghiệm

nghề nghiệp, kỹ năng ứng xử, động cơ thúc đẩy và những nhận thức khác, những công việc và chức vụ đã đảm nhiệm. Ví dụ, đối với những vị trí quan trọng thì tiêu thức kinh nghiệm luôn được đặt lên hàng đầu sau đó mới đến các tiêu thức khác. Ngoài ra nhà tuyển dụng còn phải dùng cả trực giác của mình để cân nhắc lựa chọn ứng cử viên vì quản trị nhân sự không chỉ là một khoa học mà nó còn là một nghệ thuật.

Để có thể đạt được sự thống nhất trong việc quyết định lựa chọn công ty nên tiến hành như sau:

Mỗi phỏng vấn viên đánh giá các ứng cử viên theo những tiêu chuẩn dựa trên cơ sở 5 bậc thang sau đây:

5 = Cao hơn nhiều so với mức trung bình

4 = Cao hơn mức trung bình

3 = Trung bình

2 = Dưới mức trung bình

1 = Kém

Những người phỏng vấn thống nhất ý kiến theo tất cả những tiêu chuẩn theo yêu cầu. Trong trường hợp vẫn còn ý kiến chưa thống nhất thì cần có những cuộc tìm hiểu, bổ sung theo những vấn đề còn chưa sáng tỏ. Sau đó lập một danh sách thứ tự trên cơ sở những ý kiến đánh giá thống nhất và lựa chọn ứng cử viên.

Bước 7: Quyết định tuyển dụng

Đây là bước quan trọng trong quy trình tuyển dụng. Các ứng cử viên đã vượt qua được rào cản tuyển dụng, khi đó ban lãnh đạo trong công ty đã thấy họ có đầy đủ các yếu tố có thể làm việc được tại công ty. Khi có quyết định tuyển dụng tức là ứng cử viên trong thời gian thử việc đã làm tốt. Kết quả của quá trình thử việc có đánh giá của trưởng đơn vị về tác phong làm việc, về sự hòa nhập với môi trường, khả năng đáp ứng nhu cầu công việc. Khi đã có quyết định tuyển dụng công ty sẽ tiến hành ký hợp đồng với người lao động. Ký hợp đồng thử việc 3 tháng hoặc lâu hơn, tùy thuộc vào trình độ và yêu cầu của công việc. Cuối giai đoạn thử thách cần kiểm tra tâm lý lần cuối cùng trước khi ra quyết định. Mục tiêu là kiểm tra xem người được tuyển có thích nghi với chỗ làm mới hay không nhất là họ có khả năng hòa nhập với tập thể hay không. Cùng với việc kiểm tra tâm lý cần có sự tham gia của những người có kinh nghiệm về công việc mà nhân viên mới làm, từ đó ban giám đốc tham khảo ý kiến và đưa ra quyết định tuyển dụng chính thức.

Sau khi thử việc công ty sẽ ký hợp đồng dài hạn với ứng cử viên. Đến lúc này thì họ thực sự là một nhân viên chính thức trong hệ thống nhân sự của công ty. Mọi hoạt động trong thời gian thử việc chưa thể giúp họ hòa nhập vào môi trường của công ty được. Do vậy lúc này công ty cần có chương trình hội nhập giúp họ làm quen với môi trường làm việc mới.

Bước 8: Hội nhập nhân viên mới vào môi trường làm việc của công ty

Đây là khâu quan trọng sau khi nhân viên mới có quyết định tuyển dụng chính thức vào công ty. Công ty cũng đã thấy được sự cần thiết của việc hội nhập nhân viên mới nhưng trong quá trình thực hiện vẫn còn một số hạn chế. Chẳng hạn nhiều khi có tình trạng các nhân viên cũ nóng nảy làm cho nhân viên mới sợ sệt, lúng túng hay làm hỏng việc, từ đó dẫn đến tâm lý căng thẳng, chán nản và bỏ việc. Do vậy trong thời gian tới công ty cần chú ý hơn bước hội nhập nhân viên mới trong quy trình tuyển dụng của mình. Công ty cần theo dõi sát sao và cần xem xét, bố trí nhân viên có kinh nghiệm để bao ban, kèm cặp nhân viên mới. Những người được phân công hướng dẫn cần thực sự nhiệt tình giúp đỡ nhân viên mới trong việc làm quen với công việc, giúp họ tự tin hơn vào khả năng của mình. Có như vậy nhân viên mới mới không bị bối rối và chán nản trong môi trường làm việc mới và hiệu quả công việc được đảm bảo.

Trên đây là quy trình tuyển dụng mới em xin đưa ra để công ty tham khảo. Thực hiện đầy đủ tất cả các bước trong quy trình này khiến công ty mất nhiều thời gian và kinh phí cho việc tuyển dụng nhưng đồng thời nó đảm bảo mang lại cho công ty một đội ngũ lao động đáp ứng yêu cầu về chất lượng trình độ và năng lực làm việc giúp công ty tuyển được đúng người cho công việc.

Dự kiến kết quả đạt được

STT	Chỉ tiêu	Trước giải pháp	Sau giải pháp	Tăng trưởng
1	Doanh Thu	48.983.000.000	56.330.450.000	15%
2	Chi phí	14.071.996.142	16.182.795.142	15%
3	Chi phí sử dụng giải pháp	0	72.000.000	
4	Lợi nhuận	34.911.003.858	40.147.654.858	
5	Lao động	249	286	15%
6	hiệu quả sử dụng lao động	196.718.876	196.959.615	

3.2.3 Một số biện pháp khác

Nâng cao uy tín của công ty trên thị trường.

Một công ty có uy tín lớn trên thị trường tức là họ chứng tỏ khả năng của mình bằng các dòng sản phẩm có chất lượng, giá cả phù hợp. Công ty đó sẽ được các ứng viên quan tâm đến nhiều hơn so với các công ty khác, nhất là các ứng viên có trình độ cao thì họ sẽ muốn làm việc cho công ty vì viễn cảnh trong tương lai ở đó sẽ tốt hơn so với các công ty khác. Vì vậy trong thời gian tới, Công ty cần có biện pháp để nâng cao uy tín của mình như: nâng cao chất lượng sản phẩm, hạ giá thành, chăm sóc khách, dịch vụ hàng tốt...để tạo ra một thương hiệu trong lòng khách hàng.

KẾT LUẬN

Trong xu thế hội nhập nền kinh tế thì những cơ hội và thách thức đặt ra cho doanh nghiệp ngày càng nhiều. Xu thế của một nền kinh tế hội nhập chỉ dành chỗ cho những doanh nghiệp kinh doanh có hiệu quả. Một doanh nghiệp muốn đứng vững trên thị trường thì phải tự mình đi lên bằng chính năng lực của mình. Công ty chi nhánh Bưu chính Viettel Hải Phòng đã khẳng định được mình trong nền kinh tế đó và đã tạo được niềm tin cho khách hàng, hoạt động kinh doanh ngày càng hiệu quả.

Công việc tuyển dụng là vô cùng quan trọng đến sự phát triển của mỗi doanh nghiệp trên mọi góc nhìn, nó quyết định đến sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Do vậy nhà quản lý doanh nghiệp cần thấy được tầm quan trọng của công tác tuyển dụng nói riêng và sự phát triển của doanh nghiệp nói chung.

Bất kỳ một doanh nghiệp, tổ chức nào hoạt động trong lĩnh vực gì cũng không thể thực hiện chức năng nhiệm vụ của mình nếu thiếu đi nguồn nhân lực. Vấn đề quản trị nhân lực có hiệu quả luôn là vấn đề phức tạp và khó khăn đối với các nhà quản trị. Một doanh nghiệp chỉ có thể tạo được ưu thế cạnh tranh khi có giải pháp sử dụng các nguồn nhân lực khác nhau một cách hợp lý cho mỗi yêu cầu về quản trị nhân sự. Công tác tuyển dụng luôn là một những khâu cơ bản của công tác quản trị nhân sự, bởi nó cung cấp đầu vào cho quá trình này. Việc nâng cao chất lượng công tác tuyển dụng luôn là một vấn đề cấp thiết đối với mọi doanh nghiệp để có được nguồn lao động có chất lượng và sử dụng nó hiệu quả.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Nguyễn Hữu Thân (2008). Đánh giá thành tích công tác *Quản trị nhân sự*, tái bản lần thứ 9, Nhà xuất bản Lao động - Xã hội, Hồ Chí Minh, 332.
2. Công tác tuyển dụng nhân sự tại Công ty Đại Nguyễn
3. “Quản trị nhân sự” Trần Kim Dung năm 2007, NXB thống kê
4. Luận văn “ **Một số biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Công ty TNHH Gas Petrolimex Hải Phòng**”
5. Các tài liệu tham khảo trên Internet:
<https://www.slideshare.net>
<https://text.123doc.org>
<https://tailieu.vn>