

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

-----



**Đỗ Quang Hải**

**HOẠT ĐỘNG ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TẠI TỔNG CÔNG  
TY CP BƯU CHÍNH VIETTEL (VIETTEL POST)**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH**  
*(Theo định hướng ứng dụng)*

HÀ NỘI – NĂM 2021

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

-----



**Đỗ Quang Hải**

**HOẠT ĐỘNG ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TẠI TỔNG CÔNG  
TY CP BƯU CHÍNH VIETTEL (VIETTEL POST)**

**Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh**

**MÃ SỐ: 8.34.01.01**

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

*(Theo định hướng ứng dụng)*

**NGƯỜI HƯỚNG DẪN: TS. TRẦN THỊ THẬP**

**HÀ NỘI - NĂM 2021**

## **LỜI CAM ĐOAN**

Tôi xin cam đoan đây là công trình nghiên cứu của riêng tôi. Các số liệu, kết quả nghiên cứu trong luận văn là trung thực và nội dung này chưa từng được công bố trong bất kỳ công trình nào khác.

Tác giả

**Đỗ Quang Hải**

## LỜI CẢM ƠN

Tôi xin được bày tỏ lòng kính trọng và biết ơn sâu sắc đến TS. Trần Thị Thập Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông đã trực tiếp hướng dẫn và tận tình chỉ bảo tôi trong suốt thời gian làm luận văn tốt nghiệp.

Tôi xin chân thành cảm ơn toàn thể các thầy giáo, cô giáo Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông đã tận tình chỉ bảo tôi trong suốt thời gian học tập tại trường.

Hà Nội, ngày 30 tháng 05 năm 2021

Học viên

**Đỗ Quang Hải**

## MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN .....	i
LỜI CẢM ƠN .....	ii
DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT.....	iv
DANH MỤC BẢNG BIỂU .....	v
DANH MỤC HÌNH .....	vi
LỜI MỞ ĐẦU .....	1
1. Lý do chọn đề tài.....	1
2. Tổng quan nghiên cứu.....	2
3. Mục đích nghiên cứu.....	4
4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu: .....	5
5. Phương pháp nghiên cứu .....	5
6. Kết cấu luận văn .....	5
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP .....	6
1.1. Tổng quan về quản trị nhân lực trong doanh nghiệp.....	6
1.1.1. Các khái niệm cơ bản về quản trị nhân lực .....	6
1.1.2. Mục tiêu và các hoạt động chủ yếu của quản trị nhân lực .....	9
1.1.3. Môi trường quản trị nhân lực .....	12
1.2. Đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp.....	15
1.2.1. Khái niệm đào tạo nhân lực.....	15
1.2.2. Quá trình đào tạo nhân lực .....	16
1.2.3. Các yếu tố ảnh hưởng đến hoạt động đào tạo .....	28
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG HOẠT ĐỘNG ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TẠI TỔNG CÔNG TY CP BƯU CHÍNH VIETTEL (VIETTEL POST).....	32
2.1. Giới thiệu chung về Viettel Post (Viettel Post) .....	32
2.1.1. Thông tin doanh nghiệp.....	32
2.1.2. Các lĩnh vực hoạt động chính.....	33
2.1.3. Mô hình tổ chức .....	34
2.1.4. Các nguồn lực cơ bản .....	36
2.1.5. Một số kết quả kinh doanh của Tổng công ty giai đoạn 2018 – 2020 .....	40
2.2. Thực trạng hoạt động đào tạo nhân lực tại Viettel Post .....	44
2.2.1. Về quy trình chung tiến hành hoạt động đào tạo của Tổng công ty.....	44
2.2.2. Thực trạng xác định nhu cầu đào tạo .....	45
2.2.3. Thực trạng xác định mục tiêu và xây dựng chương trình đào tạo.....	50
2.2.4. Nội dung và phương pháp đào tạo .....	54

2.2.5. Thực trạng đánh giá kết quả đào tạo .....	55
2.2.6. Kết quả phân tích dữ liệu sơ cấp từ chương trình khảo sát đánh giá thực trạng hoạt động đào tạo nhân lực của Tổng công ty .....	59
2.3. Những yếu tố ảnh hưởng đến hoạt động đào tạo nhân lực tại Viettel Post ....	64
2.3.1. Yếu tố bên trong Tổng công ty .....	64
2.3.2. Yếu tố bên ngoài Tổng công ty .....	66
2.4. Đánh giá chung về hoạt động đào tạo nhân lực tại Viettel Post .....	68
2.4.1. Những kết quả đạt được .....	68
2.4.2. Những hạn chế và nguyên nhân .....	69
CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN HOẠT ĐỘNG ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TẠI TỔNG CÔNG TY CP BƯU CHÍNH VIETTEL (VIETTEL POST) .....	72
3.1. Định hướng và mục tiêu phát triển .....	72
3.1.1. Định hướng phát triển của Viettel Post giai đoạn tiếp theo .....	72
3.1.2. Mục tiêu hoạt động quản trị nhân sự của Viettel Post giai đoạn từ nay đến năm 2025 .....	73
3.2. Một số giải pháp hoàn thiện hoạt động đào tạo nhân lực tại Viettel Post ...	73
3.2.1. Hoàn thiện công tác xác định nhu cầu đào tạo .....	73
3.2.2. Hoàn thiện phương pháp đào tạo và hình thức đào tạo .....	74
3.2.3. Lựa chọn đối tượng được đào tạo và giáo viên đào tạo .....	76
3.2.4. Tạo môi trường học tập phù hợp với đặc điểm của Viettel Post .....	78
3.2.5. Phát triển nội dung đào tạo nhằm đáp ứng định hướng chiến lược Tổng công ty 80	
3.2.6. Giải pháp về kinh phí cho công tác đào tạo .....	81
3.2.7. Hoàn thiện công tác đánh giá kết quả đào tạo .....	82
3.3. Kiến nghị .....	84
3.3.1. Kiến nghị với các cơ quan quản lý nhà nước .....	84
3.3.2. Kiến nghị với Tập đoàn Viettel .....	85
KẾT LUẬN .....	86
DANH MỤC CÁC TÀI LIỆU THAM KHẢO .....	87
PHỤ LỤC 1: .....	88

## DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

<b>TỪ VIẾT TẮT</b>	<b>NỘI DUNG ĐẦY ĐỦ</b>
PTNNL	Phát triển nguồn nhân lực
TNHH	Trách nhiệm hữu hạn
MTV	Một thành viên
VN	Việt Nam
NBX	Nhà xuất bản
NNL	Nguồn nhân lực
CP	Cổ phần
VTP	Viettel Post
DN	Doanh nghiệp
NS	Nhân sự
CBCNV	Cán bộ công nhân viên

## DANH MỤC BẢNG BIỂU

Bảng 1.1 Một số hình thức và phương pháp đào tạo nguồn nhân lực của DN .....	23
Bảng 2.1. Giới thiệu về Tổng công ty cổ phần Bưu chính Viettel.....	32
Bảng 2.2. Cơ cấu nhân lực của Viettel Post theo trình độ giai đoạn 2018-2020 .....	37
Bảng 2.3. Tình hình tài sản của Viettel Post giai đoạn 2018-2020.....	39
Bảng 2.4 Kết quả hoạt động kinh doanh của Viettel Post giai đoạn 2019-2020 .....	43
Bảng 2.5. Mẫu bản yêu cầu công việc đối với vị trí chuyên viên phụ trách nhân sự của Viettel Post .....	46
Bảng 2.6. Bảng tổng kết phân tích nhân viên của Tổng công ty Viettel Post.....	47
Bảng 2.7. Cơ cấu học viên theo giới tính .....	48
Bảng 2.8. Cơ cấu học viên theo thâm niên.....	49
Bảng 2.9. Số lượng học viên được đào tạo/khóa học.....	49
Bảng 2.10. Khóa học dành cho cán bộ lãnh đạo tại chi nhánh .....	52
Bảng 2.11. Chương trình đào tạo các năm 2018 - 2020.....	53
Bảng 2.12. Bảng đánh giá mức độ nâng cao năng lực sau đào tạo tháng 12 năm 2020 .....	56



## **DANH MỤC HÌNH**

Hình 2.1. Mô hình tổ chức Viettel Post năm 2020 .....	34
Hình 2.2. Các hình thức đào tạo của Tổng công ty.....	62
Hình 2.3. Đánh giá về công tác tổ chức đào tạo .....	62
Hình 2.4. Các kiến thức mà nhân viên mong muốn được học.....	63
Hình 2.5. Chất lượng về nội dung của các khóa đào tạo .....	63
Hình 2.6. Kiến thức chuyên môn và kinh nghiệm của giáo viên .....	64

## LỜI MỞ ĐẦU

### 1. Lý do chọn đề tài

Việt Nam đang đứng trước các cơ hội về hội nhập kinh tế thế giới. Việc gia nhập vào các tổ chức kinh tế thế giới sẽ mang lại nhiều thuận lợi cho nước ta, tạo điều kiện cho các doanh nghiệp ở Việt Nam có thể giới thiệu và quảng bá sản phẩm của mình tới nhiều nước trên thế giới.

Trong bối cảnh đó, để tồn tại và phát triển, các doanh nghiệp phải có hướng đi thích hợp, các doanh nghiệp cần đầu tư thêm kỹ thuật, công nghệ mới, nâng cao chất lượng sản phẩm, giảm giá thành. Nhưng điều quan trọng hơn cả đối với các doanh nghiệp hiện nay chính là đầu tư vào nguồn nhân lực. Vì nguồn nhân lực là yếu tố quan trọng quyết định đến cả sự thành công hoặc thất bại của doanh nghiệp. Đó chính là yếu tố con người trong các doanh nghiệp.

Chính con người tạo ra của cải vật chất cho xã hội, chính con người tạo ra các doanh nghiệp, điều hành hoạt động của các doanh nghiệp, ra các quyết định, thực hiện các quyết định và kiểm tra việc thực hiện các quyết định đó trong mọi hoạt động trong và ngoài công ty.

Những năm qua, trong nền kinh tế thị trường và xu hướng toàn cầu hoá, Tổng Công ty Cổ phần Bưu chính Viettel (Viettel Post) đang phải cạnh tranh gay gắt với Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam (VNPT), Công Ty Cổ Phần Dịch vụ Giao Hàng Nhanh, Công Ty Cổ Phần Giao hàng Tiết kiệm,... Cuộc cạnh tranh giữa các công ty ngày càng khốc liệt và thể hiện trên tất cả các mặt: công nghệ, tài chính, sản phẩm, chất lượng, giá cả,... Nhưng trên hết, yếu tố đứng đằng sau mọi cuộc cạnh tranh đó chính là cạnh tranh về con người (cạnh tranh về cách thức thu hút, sử dụng, khai thác, đãi ngộ và giữ chân người có tài). Bởi vì, chất lượng và trình độ đội ngũ nhân sự quyết định đến trình độ công nghệ, khoa học kỹ thuật, chất lượng sản phẩm và cao hơn nữa, chất lượng nhân sự quyết định đến vị thế và hình ảnh (thương hiệu) của doanh nghiệp, của một quốc gia trên trường quốc tế ... Thực tế đã chỉ ra rằng đối thủ cạnh tranh có thể sao chép mọi bí quyết của công ty về sản phẩm, công nghệ,

v.v... Duy chỉ có đầu tư vào yếu tố con người là có thể ngăn chặn được đối thủ.

Vậy làm sao để có được đội ngũ nhân viên của Viettel Post có đủ kiến thức và kỹ năng nhằm đáp ứng phù hợp với điều kiện kinh doanh trong môi trường cạnh tranh khốc liệt này? Đó là đầu tư vào công tác đào tạo nhân sự để đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của thị trường, phù hợp với xu hướng tái cơ cấu và định hướng phát triển của Viettel Post đến năm 2025. Trên thực tế, Viettel Post đã giành nhiều nguồn lực để hoạt động đào tạo mang lại hiệu quả cho hoạt động sản xuất kinh doanh của mình, kết quả đạt được phần nào thể hiện ở sự phát triển ngày càng mạnh. Tuy nhiên, hoạt động đào tạo tại Viettel Post vẫn còn nhiều hạn chế như số lượng các khóa học nhiều nhưng không phải lúc nào cũng mang lại hiệu quả, nội dung đào tạo một số chưa thiết thực, cách thức đào tạo, nguồn giảng viên còn hạn chế, tình trạng học cho có ở một bộ phận người lao động... đều cần phải cải thiện. Xuất phát từ những vấn đề trên, tác giả đã chọn đề tài **“Hoạt động đào tạo nhân lực tại Tổng công ty CP Bưu chính Viettel (Viettel Post)”** để làm luận văn tốt nghiệp với mong muốn góp công sức của mình vào hoàn thiện quản trị nguồn nhân lực tại Viettel Post trong thời gian tới.

## 2. Tổng quan nghiên cứu

Hiện ở trong nước có rất nhiều các nghiên cứu liên quan đến công tác hoạt động tuyển dụng, đào tạo nguồn nhân lực có thể kể đến như:

- Cuốn sách “Đào tạo, bồi dưỡng và sử dụng nguồn nhân lực tài năng”- năm 2005 - Tác giả: Trần Văn Tùng – NXB Thế giới, Hà Nội. Tác giả đã trình bày những kinh nghiệm trong việc phát hiện, đào tạo và sử dụng tài năng khoa học công nghệ, sản xuất kinh doanh, quản lý của Mỹ, Anh, Pháp, Đức, Nhật Bản, Hàn Quốc... công trình nghiên cứu của tác giả có ý nghĩa thực tiễn to lớn đối với người ta trong việc phát hiện, đào tạo, sử dụng tài năng khoa học – công nghệ phục vụ công nghệ phục vụ công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước. Muốn làm được điều đó, thực tiễn đặt ra là Việt Nam cần đổi mới chính sách đào tạo, bồi dưỡng và sử dụng nguồn tài năng hiện có.

- “Đào tạo nguồn nhân lực – làm sao để khỏi ném tiền qua cửa sổ” - 2007 của Business Edge. Cuốn sách thảo luận về những vấn đề cơ bản liên quan đến hoạt động

đào tạo trong doanh nghiệp dưới góc nhìn của nhà quản lý. Mục đích giúp nhà quản lý có thêm kiến thức và sự tự tin để xác định khi nào đào tạo, quyết định đào tạo ai, đào tạo cái gì, chuẩn bị những bước quan trọng 4 trong quá trình đào tạo là không lãng phí, lập một kế hoạch đào tạo phù hợp với nguồn lực của doanh nghiệp vừa và nhỏ.

- “Tối đa hóa năng lực nhân viên- các chiến lược phát triển nhân tài nhanh chóng và hiệu quả” - William J.Rothwell tái bản năm 2018. Cuốn sách khá thú vị, mang đến cho người đọc những chiến lược đơn giản nhưng vô cùng hiệu quả để phát triển năng lực của nhân viên, trong đó có chiến lược thực hiện việc đào tạo nhân viên một cách thường xuyên thông qua công việc. Đây là cuốn sách rất cần thiết cho bộ phận nhân sự và các nhà quản lý trong việc thu hút nuôi dưỡng và giữ chân nhân tài.

- Luận án Tiến sĩ Kinh tế “Phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam trong quá trình hội nhập kinh tế” do Lê Thị Mỹ Linh - Trường Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội năm 2009. Luận án đã hệ thống hóa và phát triển những lý luận về phát triển nguồn nhân lực nói chung và đã đưa ra một mô hình tổng quát về nội dung, phương pháp và cách tiếp cận về phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp nhỏ và vừa. Trên cơ sở đó, đề tài đã thu thập thông tin, tìm hiểu và phân tích thực trạng phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp nhỏ và vừa, chỉ ra những mặt còn tồn tại trong công tác này. Trên cơ sở những phân tích và đánh giá, luận án đã đề xuất một số quan điểm, các giải pháp cũng như khuyến nghị nhằm phát triển nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ ở Việt Nam.

- Luận án Tiến sĩ: “Nghiên cứu việc làm của lao động qua đào tạo nghề ở Việt Nam”, do Bùi Tôn Hiến – Trường Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội năm 2009. Luận án đã khái quát hóa được những vấn đề lý luận cơ bản về lao động qua đào tạo nghề. Đồng thời, tác giả đã phân tích rõ thực trạng việc làm của lao động qua đào tạo nghề. Vấn đề sử dụng nguồn nhân lực sau đào tạo khá hiệu quả, đáp ứng yêu cầu của công nghiệp hóa hiện đại hóa đất nước. Qua đó, tác giả đã đề xuất một số giải pháp về công tác đào tạo và giải quyết việc làm cho lực lượng lao động qua đào tạo nghề giao đoạn 2011-2020.

- Luận văn Thạc sĩ: “Hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Bưu điện tỉnh Yên Bái” do Đoàn Thị Thanh Huyền – Trường Đại học Lao động – Xã hội, Hà Nội năm 2013 đã khái quát hóa những hạn chế, tồn tại và nguyên nhân của những hạn chế đó. Qua đó tác giả đã đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại tỉnh.

- Luận văn Thạc sĩ: “Công tác đào tạo nguồn nhân lực ở Công ty cổ phần Licogi 166” do Lê Thị Diệu Hằng – Trường Đại học Lao động – Xã hội, Hà Nội năm 2015. Luận văn đã khái quát hóa những vấn đề lý luận về công tác đào tạo nguồn nhân lực, nêu được quy trình đào tạo tại công ty. Có thể nói thành công lớn nhất của bài luận là tác giả đã tìm ra được những bất cập trong công tác đào tạo tại công ty trong thời gian qua. Đồng thời, nghiên cứu ra những phương pháp nâng cao trình độ cho người lao động, tăng khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp đáp ứng kịp thời với sự thay đổi, xu thế của đất nước.

- Luận văn Thạc sĩ: “Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Tổng công ty điện lực thành phố Hà Nội” do Nguyễn Đăng Thắng – Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông, Hà Nội năm 2013. Luận văn chỉ ra rằng đào tạo nguồn nhân lực giữ vai trò vô cùng quan trọng trong doanh nghiệp, giúp doanh nghiệp nâng cao năng suất lao động, hiệu quả sản xuất kinh doanh và tạo lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp. Mặc dù các công trình nghiên cứu nêu trên đây đã có những đóng góp quan trọng cả về lý luận và thực tiễn đối với hoạt động đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp, song có công trình nghiên cứu nào chuyên sâu và toàn diện về đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp bưu chính chuyển phát như Viettel Post. Do vậy đề tài nghiên cứu mà học viên chọn là đề tài mới, không trùng lặp với các công trình nghiên cứu mà học viên đã biết.

### **3. Mục đích nghiên cứu**

- Hệ thống hóa cơ sở lý luận cơ bản về đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp.
- Phân tích, đánh giá thực trạng các hoạt động đào tạo nhân lực tại Viettel Post trong thời gian qua.

- Đề xuất một số giải pháp hoàn thiện hoạt động đào tạo nhân lực tại Viettel Post

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

- Đối tượng nghiên cứu: hoạt động đào tạo nhân lực của doanh nghiệp.
- Phạm vi nghiên cứu: Luận văn tập trung vào phân tích thực trạng công tác đào tạo nguồn nhân lực của Viettel Post giai đoạn 2018-2020; các yếu tố ảnh hưởng đến công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Viettel Post và đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác đào tạo nguồn nhân lực.

#### **5. Phương pháp nghiên cứu**

- Phương pháp thu thập dữ liệu

Dữ liệu thứ cấp: được thu thập bằng phương pháp “nghiên cứu tại bàn”, tổng hợp từ các báo, tạp chí, website và các báo cáo tình hình hoạt động của Viettel Post.

Dữ liệu sơ cấp: dữ liệu thứ cấp được thu thập thông qua khảo sát bằng bảng hỏi với đối tượng khảo sát là các nhân viên của Viettel Post đã và đang làm việc tại Công ty. Nội dung khảo sát là những vấn đề thực trạng hoạt động đào tạo nhân lực của Viettel Post. Mẫu khảo sát và thời gian khảo sát xin tham khảo phụ lục.

- Phương pháp xử lý dữ liệu: Luận văn sử dụng tổng hợp các phương pháp định tính và định lượng sau:

- Phương pháp thống kê mô tả
- Phương pháp phân tích, diễn giải
- Phương pháp so sánh và tổng hợp, sơ đồ hóa.

#### **6. Kết cấu luận văn**

Ngoài phần mở đầu, kết luận, mục lục, danh mục bảng biểu, danh mục viết tắt, danh mục tài liệu tham khảo, phụ lục, luận văn được kết cấu gồm 3 chương:

**Chương 1:** Cơ sở lý luận về đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp

**Chương 2:** Thực trạng đào tạo nhân lực tại Tổng Công ty Cổ phần Bưu chính Viettel (Viettel Post)

**Chương 3:** Giải pháp hoàn thiện hoạt động đào tạo nhân lực tại Tổng Công ty Cổ phần Bưu chính Viettel.

# CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP

## 1.1. Tổng quan về quản trị nhân lực trong doanh nghiệp

### 1.1.1. Các khái niệm cơ bản về quản trị nhân lực

#### 1.1.1.1. Nguồn nhân lực

Nhân lực được hiểu là toàn bộ các khả năng về thể lực và trí lực của con người được vận dụng ra trong quá trình lao động sản xuất. Nó cũng được xem là sức lao động của con người - một nguồn lực quý giá nhất trong các yếu tố của sản xuất của các doanh nghiệp. Nhân lực của doanh nghiệp bao gồm tất cả những người lao động làm việc trong doanh nghiệp.

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 hoá, 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 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 lực 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, thoả mãn nhu cầu ngày càng cao của con người.

Nguồn nhân lực của một tổ chức bao gồm tất cả những người lao động làm việc trong tổ chức đó có sức khoẻ và trình độ khác nhau, họ có thể tạo thành một sức

mạnh hoàn thành tốt mục tiêu của tổ chức nếu được động viên, khuyến khích phù hợp. Là quá trình thúc đẩy việc học tập có tính tổ chức nhằm nâng cao kết quả thực hiện công việc và tạo ra thay đổi thông qua việc thực hiện các giải pháp đào tạo, phát triển, các sáng kiến và các biện pháp quản lý với mục đích phát triển tổ chức và phát triển cá nhân. Vậy chúng ta hiểu nguồn nhân lực đóng vai trò quan trọng trong bất kỳ tổ chức doanh nghiệp nào nhằm đạt được mục tiêu, mục đích của doanh nghiệp, tổ chức đặt ra.

#### 1.1.1.2. Quản trị nhân lực

Theo PGS. TS. Nguyễn Thị Minh An [1] : “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”.

Mỗi tổ chức đều được cấu tạo bởi các thành viên là con người hoặc nguồn nhân lực của tổ chức. Nguồn nhân lực của một doanh nghiệp bao gồm tất cả những người lao động làm việc trong doanh nghiệp đó, còn nhân lực được hiểu là nguồn lực của mỗi con người bao gồm thể lực và trí lực.

Sự thay đổi nhanh chóng như vũ bão của môi trường kinh doanh và mức độ cạnh tranh ngày càng cao, vai trò của yếu tố con người trong doanh nghiệp ngày càng trở nên quan trọng. Nguồn nhân lực khác với các nguồn lực khác của doanh nghiệp do chính bản chất của con người. Mỗi con người có các năng lực, đặc điểm cá nhân khác nhau, có tiềm năng phát triển, có khả năng hình thành các nhóm hội, các tổ chức công đoàn để bảo vệ quyền lợi của họ, có thể đánh giá và đặt câu hỏi đối với các hoạt động của các quản trị gia, hành vi của họ có thể thay đổi phụ thuộc vào chính bản thân họ hoặc sự tác động của môi trường xung quanh.

Do đó, hoạt động quản trị nhân lực khó khăn và phức tạp hơn nhiều so với quản trị các yếu tố khác của tổ chức.

Theo quan điểm, quản trị nhân viên là quản lý con người về mặt hành chính; là hoạt động áp dụng các nguyên tắc pháp định về trả lương, nghỉ phép, nghỉ lễ, hưu trí, nhằm mục đích quản lý con người.



Dưới góc độ các chức năng cơ bản của quá trình quản trị: quản trị nhân lực bao gồm các việc hoạch định, tổ chức chỉ huy và kiểm soát các hoạt động liên quan đến việc thu hút, sử dụng và phát triển người lao động để có thể đạt được các mục tiêu của tổ chức.

Hiểu sâu vào nội dung hoạt động của quản trị nhân lực thì “Quản trị nguồn nhân lực là việc tuyển dụng, sử dụng, duy trì và phát triển cũng như cung cấp các dụng cụ cần thiết cho người lao động tại doanh nghiệp”. Vậy doanh nghiệp hoạt động thì cần xây dựng các quy trình, hướng dẫn, phân tích chức năng, xây dựng hệ thống quản lý, cung cấp đầy đủ tài nguyên để người lao động làm việc.

Theo quan điểm hiện đại, quản trị nguồn nhân lực là toàn bộ các hoạt động, chính sách và các quyết định quản lý có liên quan và có ảnh hưởng đến mối quan hệ giữa tổ chức và nhân viên của nó. Quản trị nhân lực đòi hỏi phải có tầm nhìn chiến lược hoạt động của tổ chức. Đây là quan điểm phù hợp với hiện tại vì Việt Nam đang thay đổi trong môi trường toàn cầu hóa, hiện đại hóa

Để hiểu rõ mối quan hệ giữa tổ chức và nhân viên của nó, chúng ta cần xem xét những yêu cầu của tổ chức đối với đội ngũ nhân viên và ngược lại những yêu cầu của nhân viên đối với tổ chức mà họ đang làm việc. Thỏa mãn yêu cầu của nhau chính là yếu tố then chốt để tạo ra mối quan hệ gắn bó giữa hai bên.

- Những yêu cầu của tổ chức đối với nhân viên

Ở mức tối thiểu, mọi tổ chức đều yêu cầu đội ngũ nhân viên của mình hoàn thành nhiệm vụ, đạt những tiêu chuẩn, định mức đặt ra; chấp hành đúng các quy định, chính sách của tổ chức. Tuy nhiên trong thực tế hoạt động, các tổ chức ngày càng yêu cầu đội ngũ nhân viên nhiều hơn mức tối thiểu. Tổ chức yêu cầu nhân viên không chỉ hoàn thành định mức mà phải biết sáng tạo, cải tiến, tìm ra các giải pháp, phương pháp mới, không chỉ chấp hành quy chế, mà phải có nhiệt huyết, gắn bó với tổ chức, có trách nhiệm với kết quả chung của tổ chức, không ngừng học hỏi nâng cao trình độ kiến thức, kỹ năng.

Hay nói cách khác, tổ chức, doanh nghiệp yêu cầu nhân viên không chỉ biết “làm đúng, chấp hành đúng” mà còn phải làm việc một cách sáng tạo, biết tìm ra và

làm những cái đúng mà không cần ai phải thúc giục, kiểm tra.

- Những yêu cầu của nhân viên đối với tổ chức

Ở mức tối thiểu nhân viên yêu cầu tổ chức trả lương đầy đủ, đúng hạn, hợp lý; các điều kiện làm việc an toàn và quan hệ đối xử giữa cấp trên - cấp dưới đúng với quan hệ giữa người và người. Tuy nhiên cũng giống như yêu cầu của tổ chức, đội nhân viên có những yêu cầu khác ngoài mức tối thiểu. Họ yêu cầu được tham gia vào quá trình xây dựng chiến lược, chính sách của tổ chức, vào quá trình ra các quyết định quản lý. Họ muốn được phát triển năng lực cá nhân bằng cách nâng cao và tiếp thu những kiến thức, kỹ năng mới. Họ muốn được đề bạt muốn vận động đi lên trong hệ thống các vị trí, chức vụ công tác trong tổ chức ...

Nói tóm lại những nhân viên không chỉ là người phục tùng, chấp hành, mà họ còn là người chủ, chủ động tham gia đóng góp quan trọng vào kết quả hoạt động của tổ chức doanh nghiệp.

### ***1.1.2. Mục tiêu và các hoạt động chủ yếu của quản trị nhân lực***

#### **1.1.2.1. Mục tiêu của quản trị nhân lực**

Hoạt động quản trị nhân lực nhằm tăng cường đóng góp có hiệu quả của cá nhân cho tổ chức đồng thời đạt được mục tiêu xã hội, mục tiêu của tổ chức và mục tiêu cá nhân. Quản trị nhân lực nghiên cứu các vấn đề về quản trị con người trong các tổ chức ở tầm vi mô và có các mục tiêu chủ yếu sau:

- Giúp cho tổ chức đạt được mục tiêu của mình.
- Sử dụng các kỹ năng và khả năng của lực lượng lao động một cách có hiệu quả.
- Cung cấp cho tổ chức những người lao động được đào tạo tốt và có động cơ mạnh mẽ.
- 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 tụy với doanh nghiệp.
- Đảm bảo việc tuân thủ pháp luật và đạo đức về sử dụng lao động

#### 1.1.2.2. Các hoạt động chủ yếu của quản trị nhân lực

Môi trường kinh doanh với những thay đổi hết sức sâu sắc đặt ra cho các nhà quản trị nhân lực rất nhiều vấn đề cần phải giải quyết: từ việc đối phó với những thay đổi của môi trường kinh doanh, những biến động không ngừng của thị trường lao động hay những thay đổi của pháp luật về lao động... Tuy nhiên, có thể phân chia các hoạt động chủ yếu của quản trị nguồn nhân lực theo các nhóm chức năng chủ yếu sau:

- Nhóm chức năng thu hút (hình thành) nguồn nhân lực:

Bao gồm các hoạt động đảm bảo cho tổ chức có đủ nhân viên về số lượng cũng như chất lượng. Trong chức năng này cần phải tiến hành các hoạt động sau: phân tích, thiết kế công việc; kế hoạch hóa nhân lực; tuyển dụng và bố trí nhân lực.

Phân tích công việc là quá trình thu thập, phân tích và sắp xếp một cách hệ thống thông tin về đặc điểm một công việc cụ thể. Phân tích công việc là công cụ cơ sở cho thiết lập hệ thống chọn lựa và chương trình huấn luyện và đảm bảo rằng hệ thống đánh giá và thù lao được xây dựng trên cơ sở nhu cầu công việc.

Phân tích công việc nhằm xác định các nghĩa vụ, các trách nhiệm và yêu cầu về kỹ năng để thực hiện các công việc trong tổ chức, xây dựng Bản mô tả công việc, Bản tiêu chuẩn thực hiện công việc, Bản tiêu chuẩn công việc.

Kế hoạch hoá nguồn nhân lực 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 kế hoạch hoá nguồn nhân lực gồm: Dự báo cầu nhân lực, dự báo công nhân lực và lựa chọn các giải pháp nhằm đảm bảo số lượng và chất lượng nguồn nhân lực đúng lúc và đúng chỗ .

Tuyển mộ: Nhiệm vụ của tuyển mộ là thực hiện các hoạt động nhằm thu hút được các ứng viên thích hợp cho tổ chức.

Tuyển chọn: Tuyển chọn nhân lực là quá trình đánh giá các ứng viên theo nhiều khía cạnh khác nhau dựa vào các yêu cầu của công việc, để lựa chọn được những người phù hợp với các yêu cầu đặt ra trong số những người đã thu hút được trong quá trình tuyển mộ. Cơ sở tuyển chọn là các yêu cầu công việc đã được đề ra

trong bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc.

Bố trí nhân lực bao gồm bố trí lao động mới tuyển, định hướng cho học thuyên chuyển, đề bạt, cho thôi việc.

- Nhóm chức năng đào tạo và phát triển nguồn nhân lực:

Nhóm chức năng này chú trọng vào các hoạt động nhằm nâng cao năng lực của nhân viên, đảm bảo cho nhân viên trong tổ chức có các kỹ năng, trình độ lành nghề cần thiết để hoàn thành công việc được giao và tạo điều kiện cho nhân viên phát triển tối đa các năng lực cá nhân. Bên cạnh việc đào tạo mới còn có các hoạt động đào tạo lại nhân viên mỗi khi có sự thay đổi về nhu cầu sản xuất kinh doanh hay quy trình kỹ thuật, công nghệ đổi mới. Nhóm chức năng đào tạo và phát triển gồm các hoạt động: đào tạo, giáo dục và phát triển.

- Nhóm chức năng duy trì nguồn nhân lực

Duy trì nguồn nhân lực liên quan đến các chính sách và các hoạt động nhằm khuyến khích, động viên nhân viên làm việc hăng say, nhiệt tình, có ý thức trách nhiệm và hoàn thành công việc với chất lượng cao. Giao cho nhân viên những công việc mang tính thách thức cao cho nhân viên biết sự đánh giá của lãnh đạo về mức độ hoàn thành và ý nghĩa của việc hoàn thành công việc của nhân viên đối với tổ chức, trả lương cao và công bằng, kịp thời khen thưởng các cá nhân có sáng kiến, cải tiến kỹ thuật, có đóng góp làm tăng hiệu quả sản xuất kinh doanh và uy tín của doanh nghiệp... là những biện pháp hữu hiệu để duy trì đội ngũ lao động có chất lượng cao cho tổ chức. Các hoạt động quan trọng nhất của chức năng tạo duy trì nguồn nhân lực bao gồm: Đánh giá thành tích, thù lao lao động, duy trì và phát triển các mối quan hệ lao động tốt đẹp trong doanh nghiệp.

Đánh giá thành tích nhân viên hay đánh giá thực hiện công việc là đánh giá kết quả đạt được so với tiêu chuẩn đặt ra. Điều quan trọng là sau khi đánh giá cần trao đổi lại với người lao động. Hoạt động này có tác dụng đối với cả tổ chức và cá nhân người lao động. Để tổ chức hoạt động đánh giá thực hiện công việc cần: Lựa chọn phương pháp đánh giá phù hợp, lựa chọn người đánh giá, lựa chọn chu kỳ đánh giá, đào tạo người đánh giá, phỏng vấn đánh giá và thông tin phản hồi.

Thù lao lao động (lương, thưởng, phúc lợi ...) là quá trình xác định các dạng thù lao (tài chính, phi tài chính, các mức thù lao như tiền công, tiền lương.

Đối với người quản lý: thù lao cho người lao động là chi phí của tổ chức. Đối với người lao động có vai trò tạo động lực lao động.

Nội dung: Dựa vào chính sách thù lao của tổ chức cần xác định cơ cấu thù lao, mức thù lao, hình thức trả công lao động có hiệu quả .

Duy trì và phát triển các mối quan hệ lao động: Bao gồm 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, khiếu nại, tranh chấp lao động, giao tiếp nhân sự, 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 tổ chức tạo ra bầu không khí tâm lý tập thể và các giá trị truyền thống tốt đẹp, vừa làm cho nhân viên thỏa mãn với công việc và tổ chức.

### ***1.1.3. Môi trường quản trị nhân lực***

Mọi tổ chức đều hoạt động trong môi trường với những thay đổi hết sức nhanh chóng. Các nhà quản trị phải thường xuyên đối mặt với một nhiệm vụ khó khăn đó là chuẩn bị cho sự thay đổi đồng thời cũng phải thích nghi với những thay đổi cho phù hợp với sự thay đổi đó. Việc nhận thức rõ nguồn gốc của sự thay đổi là một yếu tố quan trọng đối với các nhà quản trị nói chung và các nhà quản trị trong lĩnh vực nhân sự nói riêng.

Các yếu tố ảnh hưởng tới sự hình thành và phát triển nguồn nhân lực, tính chất nội dung và cách thức thực hiện các hoạt động quản trị nhân lực trong tổ chức bao gồm các yếu tố thuộc môi trường bên ngoài và môi trường bên trong của tổ chức.

#### ***1.1.3.1. Môi trường bên ngoài doanh nghiệp***

Môi trường bên ngoài tác động đến hoạt động quản trị nhân lực bao gồm các yếu tố như: tình hình kinh tế; yếu tố chính trị; công nghệ - kỹ thuật, công nghệ thông tin; văn hóa - xã hội; dân số/ lực lượng lao động; đối thủ cạnh tranh; khách hàng; chính quyền và các đoàn thể.

- Tình hình phát triển kinh tế - xã hội: Việc gia tăng dân số và cạn kiệt về tài nguyên, ô nhiễm môi trường làm cho sự cạnh tranh giữa các vùng, các quốc gia, các

công ty và thậm chí các cá nhân với nhau ngày càng trở nên khốc liệt hơn. Sự tăng trưởng kinh tế và tốc độ lạm phát đều có ảnh hưởng đến thu nhập, đời sống và công ăn việc làm cho người lao động.

- Chính trị: Các tổ chức kinh doanh sẽ ngày càng có tác động mạnh mẽ hơn tới môi trường chính trị thông qua các sản phẩm dịch vụ hay việc làm do họ tạo ra đối với xã hội. Ngược lại môi trường chính trị có ảnh hưởng mạnh mẽ như là sự ổn định các chính sách kinh tế.

- Công nghệ - kỹ thuật, thông tin: Kỹ thuật hiện đại và công nghệ sản xuất mới làm xuất hiện một số ngành nghề mới, đòi hỏi người lao động phải được trang bị những kiến thức và kỹ năng mới. Thêm vào đó nghề cũ mất đi phải có đào tạo lại, bồi dưỡng, nâng cao trình độ và giải quyết những người dôi ra. Khoa học kỹ thuật hiện đại đã làm cho môi trường thông tin ngày càng phát triển và thông tin trở thành một nguồn lực có ý nghĩa sống còn đối với tổ chức.

- Yếu tố văn hóa - xã hội: Xã hội phân chia thành nhiều nhóm quyền lợi và các nhóm này sẽ quan tâm đến những sản phẩm mang tính cộng đồng như là nạn thất nghiệp hơn là một số sản phẩm kinh tế như là lợi nhuận...

Thêm vào đó lối sống, nhu cầu cách nhìn nhận về giá trị con người cũng thay đổi. Những thay đổi này có ảnh hưởng đến tư duy và các chính sách quản trị nguồn nhân lực trong các tổ chức.

- Dân số/ lực lượng lao động: Quy mô dân số, lực lượng lao động cần việc làm, tỷ lệ phụ nữ đi làm... ảnh hưởng trực tiếp đến hoạt động quản trị nguồn nhân lực của tổ chức.

- Đối thủ cạnh tranh: Trong nền kinh tế thị trường, cạnh tranh diễn ra trên mọi lĩnh vực: thị trường, sản phẩm, nguồn nhân lực ... Để tồn tại và phát triển, các tổ chức cần phải quản trị nguồn nhân lực một cách hiệu quả. Nguồn nhân lực là tài nguyên quý giá nhất, các tổ chức cần phải tâm thu hút, giữ, duy trì và phát triển. Để làm được điều đó, các tổ chức cần có chính sách nhân sự hợp lý, có chính sách lãnh đạo, đãi ngộ, động viên, thăng thưởng hợp lý và phải tạo ra bầu không khí gắn bó...

- Khách hàng: Khách hàng là mục tiêu của mọi doanh nghiệp. Các nhà quản

trị phải làm cho nhân viên hiểu được rằng không có khách hàng thì tổ chức không thể tồn tại và họ sẽ bị mất việc làm. Nói cách khác, khách hàng là trọng tâm của mọi hoạt động sản xuất kinh doanh, việc quản trị nhân viên sao cho họ thỏa mãn khách hàng là nhiệm vụ của hoạt động quản trị nói chung và quản trị nguồn nhân lực nói riêng.

- Chính quyền và các đoàn thể: Các cơ quan chính quyền và các tổ chức đoàn thể cũng ảnh hưởng đến công tác quản trị nguồn nhân lực về các vấn đề liên quan đến chế độ, chính sách tuyển dụng, sa thải, lương bổng...

#### 1.1.3.2. Môi trường bên trong doanh nghiệp

Môi trường bên trong doanh nghiệp gồm các yếu tố như sứ mạng và mục tiêu, các chính sách, chiến lược của doanh nghiệp, bầu không khí, văn hóa và các giá trị cốt lõi của doanh nghiệp.

- Sứ mạng và mục tiêu của doanh nghiệp: Mỗi doanh nghiệp đều có sứ mạng, mục tiêu riêng của mình. Sứ mạng là một yếu tố môi trường bên trong ảnh hưởng đến tất cả các chức năng quản trị như: quản trị sản xuất, quản trị tài chính, quản trị Marketing, quản trị nguồn nhân lực. Mỗi bộ phận quản trị chuyên môn cần dựa vào mục tiêu của mình để đề ra mục tiêu hoạt động của bộ phận. Sứ mạng ảnh hưởng trực tiếp đến các chương trình lương bổng, đãi ngộ, chính sách tuyển dụng, đề bạt ...

- Chính sách chiến lược của doanh nghiệp: Chính sách chiến lược của tổ chức có ảnh hưởng quan trọng đến cách thức hoạt động của mọi cấp quản trị. Sau đây là một số chính sách ảnh hưởng đến hoạt động quản trị nhân lực:

- + Cung cấp cho nhân viên một nơi làm việc an toàn.
- + Khuyến khích mọi người làm hết khả năng của mình.
- + Trả lương khuyến khích nhân viên làm việc năng suất và chất lượng.
- + Chính sách đề bạt, tuyển mộ trong nội bộ.

- Bầu không khí và văn hóa: Văn hóa doanh nghiệp là phong tục, tập quán nghi thức, các giá trị được chia sẻ tạo thành các chuẩn mực chi phối hành vi ứng xử của nhân viên. Bầu không khí văn hóa doanh nghiệp tạo ra những nét đặc thù cá biệt, gồm cả hướng nội lẫn hướng ngoại và nó điều khiển các thành viên nên ứng xử như thế nào. Bầu không khí văn hóa, phong cách lãnh đạo ảnh hưởng đến hoạt động của toàn

bộ doanh nghiệp và ảnh hưởng trực tiếp đến sự thỏa mãn của nhân viên.

## **1.2. Đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp**

### **1.2.1. Khái niệm đào tạo nhân lực**

Đào tạo (cùng với phát triển nguồn nhân lực) là các hoạt động để duy trì và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của tổ chức, là điều kiện tiên quyết để các tổ chức có thể đứng vững và thắng lợi trong môi trường kinh doanh đầy biến động. Do đó, công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực cần phải được thực hiện một cách có kế hoạch và mang tính hệ thống.

Các khái niệm giáo dục, đào tạo, phát triển nhân sự đều đề cập đến một quá trình tương tự, đó là quá trình cho phép con người tiếp thu các kiến thức, học các kỹ năng mới và thay đổi các quan điểm hay hành vi và nâng cao khả năng thực hiện công việc của các cá nhân. Trong đó đào tạo (còn được gọi là đào tạo kỹ năng), được hiểu *“là hoạt động học tập nhằm giúp cho người lao động có thể thực hiện có hiệu quả hơn các chức năng, nhiệm vụ của mình”*<sup>1</sup>

Đào tạo nhân lực là quá trình thúc đẩy phát triển nguồn lực con người tri thức, phát triển các kỹ năng và các phẩm chất lao động mới, thúc đẩy sáng tạo thành tựu khoa học – công nghệ mới, đảm bảo sự vận động tích cực của các ngành nghề, lĩnh vực và toàn xã hội. Quá trình đào tạo làm biến đổi nguồn lực cả về số lượng, chất lượng và cơ cấu nhằm phát huy, khơi dậy những tiềm năng con người, phát triển toàn bộ và từng bộ phận trong cấu trúc nhân cách, phát triển cả năng lực vật chất và năng lực tinh thần, tạo dựng và ngày càng nâng cao, hoàn thiện về đạo đức và tay nghề, cả về tâm hồn và hành vi từ trình độ chất lượng này đến trình độ chất lượng khác cao hơn hoàn thiện hơn, đáp ứng ngày càng tốt hơn nhu cầu nhân lực cho công nghiệp hóa – hiện đại hóa đất nước.

Vậy, công tác đào tạo nguồn nhân lực trong doanh nghiệp được hiểu “Là các hoạt động để duy trì và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực giúp cho người lao động nắm vững nghiệp vụ để phục vụ cho doanh nghiệp”. Do đó, trong các doanh nghiệp,

---

<sup>1</sup> Nguyễn Thị Minh An, TLTK đã dẫn



công tác đào tạo và phát triển cần phải được thực hiện một cách có tổ chức và có kế hoạch cụ thể, chi tiết.

### ***1.2.2. Quá trình đào tạo nhân lực***

#### **1.2.2.1. Lên kế hoạch đào tạo**

##### ***Đánh giá nhu cầu đào tạo***

Nhu cầu đào tạo được đặt ra nhằm để trả lời các câu hỏi như: Những kiến thức, kỹ năng cần thiết cho vị trí công việc? Những kiến thức, và kỹ năng cần thiết hiện có có đủ đáp ứng yêu cầu công việc hay không? Những kiến thức và kỹ năng còn thiếu để đưa ra các phương án khắc phục những thiếu hụt về kiến thức, kỹ năng.

Xác định nhu cầu đào tạo là xác định khi nào, ở bộ phận nào thì cần phải đào tạo, đào tạo kỹ năng nào, cho loại lao động nào và bao nhiêu người (Nguyễn Ngọc Quân và cộng sự, 2012). Đào tạo thường được sử dụng nhằm nâng cao năng suất lao động, nâng cao hiệu quả làm việc của người lao động. Nhưng trước khi đào tạo các tổ chức cần xem xét các nguyên nhân dẫn đến năng suất và hiệu quả làm việc thấp là gì: do năng lực của nhân viên kém, cách thức tổ chức kém, công việc không kích thích...(Trần Kim Dung, 2011)

##### ***Xác định nhu cầu đào tạo dựa trên cơ sở:***

- Phân tích về nhu cầu lao động của tổ chức: Phân tích tổ chức, chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp, xác định các mục tiêu ngắn hạn và dài hạn của tổ chức, kế hoạch nhân lực của doanh nghiệp để có kế hoạch đào tạo hợp lí.

- Phân tích các yêu cầu công việc: Trong mỗi tổ chức, yêu cầu công việc về kiến thức, kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc khác nhau. Do vậy cần phân tích rõ các yêu cầu thực hiện công việc để xây dựng chương trình đào tạo hợp lí.

- Phân tích người lao động: xem xét trình độ, kiến thức, kỹ năng hiện có của người lao động để xác định xem người nào cần đào tạo và những kỹ năng, kiến thức, quan điểm nào cần thiết chú trọng trong quá trình đào tạo

- Thông qua sử dụng so sánh giữa năng lực hiện có (qua đánh giá, phân tích người lao động) và năng lực cần có (những kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm cần có thể hiện trong bản mô tả công việc) để xác định được nhu cầu đào tạo tại doanh

nghiệp. Năng lực cần có sẽ thể hiện ở bản mô tả công việc của mỗi chức danh, năng lực hiện có sẽ được đánh giá qua việc kiểm tra, đánh giá trình độ định kỳ hàng tháng.

*Phương pháp xác định nhu cầu đào tạo:*

Trong quá trình thu thập thông tin để xác định nhu cầu ĐT phải dựa vào một số phương pháp, kỹ thuật nhất định. Đó có thể là một trong những phương pháp sau:

*Phỏng vấn cá nhân:* Là phương pháp đơn giản được áp dụng nhiều hiện nay. Người phỏng vấn sẽ trao đổi trực tiếp với nhân viên về những khó khăn trong thực hiện công việc, về nguyện vọng đào tạo của họ (các kiến thức, kỹ năng, thời gian phù hợp, các hỗ trợ từ phía doanh nghiệp).

Phỏng vấn là cơ hội tốt để trao đổi trực tiếp nhằm khai thác thông tin qua đó xác định đúng đắn nhu cầu ĐT. Phương pháp này cần căn cứ vào tính chất và đặc điểm của công việc, cần chuẩn bị kỹ nội dung câu hỏi, sắp xếp hẹn gặp những người tham gia phỏng vấn, trang bị kỹ năng giao tiếp trong quá trình phỏng vấn... đồng thời phương pháp này cũng đòi hỏi sự tham gia nhiệt tình của người được phỏng vấn.

*Phương pháp quan sát trực tiếp:* Phương pháp này thông qua hành vi công tác thực tế của nhân viên được quan sát trực tiếp tại hiện trường làm việc để đưa ra đánh giá về nhu cầu đào tạo. Những hành vi công việc cần được quan sát gồm tính thành thạo và chính xác trong công việc, tốc độ làm việc, số lượng và chất lượng làm việc...

Phương pháp này phù hợp với những công việc đòi hỏi nhiều thao tác tại chỗ tuy nhiên đòi hỏi người quan sát phải là người có hiểu biết và kinh nghiệm trong công việc, về quy trình và phương pháp thực hiện công việc của người được quan sát nhằm phát hiện những thiếu sót trong thực hiện công việc hay đưa ra những đề nghị cải tiến quy trình hoặc cách thức thực hiện công việc.

*Phương pháp khảo sát điều tra bằng bảng câu hỏi :* Đây cũng là một phương pháp thông dụng để thu nhập thông tin về nhu cầu đào tạo. Bảng hỏi được chuẩn bị sẵn có thể được chia thành nhiều phần, ngoài những thông tin chung về cá nhân, bảng hỏi cũng cho phép nhân viên tự đánh giá năng lực thực hiện công việc của bản thân qua nhiều tiêu chí khác nhau. Sự khác nhau giữa yêu cầu công việc và năng lực hiện tại của nhân viên chính là cơ sở để doanh nghiệp xác định nhu cầu đào tạo.

Ưu điểm của của phương pháp này là thông tin thu nhập được dễ dàng xử lý, tiết kiệm thời gian do có thể lấy được thông tin từ nhiều người cùng một thời điểm. Tuy nhiên phương pháp này không có sự tiếp xúc trực tiếp nên dễ dàng có khả năng hiểu lầm câu hỏi. Vì vậy khi xây dựng bảng hỏi cần xác định mục tiêu rõ ràng. Nội dung câu hỏi phải rõ ràng ngắn gọn và dễ hiểu, thu hút được sự quan tâm của nhiều người và câu hỏi nên thiết kế dạng câu hỏi mở để người được khảo sát có thể thể hiện được nguyện vọng của mình.

*Phương pháp chuyên gia* : Phương pháp này có ưu điểm lớn là những chuyên gia hoặc cán bộ lãnh đạo trực tiếp là những người hiểu nhân viên dưới quyền mình nhất. Do vậy tận dụng ý kiến của những người này là dễ dàng và ít tốn kém chi phí. Tuy nhiên đây là những ý kiến chủ quan của cá nhân người quản lý nên đôi khi mâu thuẫn với ý kiến của chính nhân lực trực tiếp làm việc.

*Phương pháp phân tích dữ liệu sẵn có* : Phương pháp này sử dụng những văn bản, tư liệu sẵn có (liên quan đến kết quả đánh giá thực hiện công việc, báo cáo năng suất, hiệu quả làm việc...). Chẳng hạn đối với những người mới nhậm chức thì tiến hành phân tích nhu cầu đào tạo phải dựa trên những tư liệu như bản thuyết minh, phân tích công việc và nhật ký công tác, tiến hành so sánh giữa chức trách công việc do bản thuyết minh chức vụ quy định với tình hình thực tế của người nhậm chức trong nhật ký công tác. Còn đối với nhân viên mới có thể tiến hành phân tích dựa trên hồ sơ của họ theo những tiêu chí như chuyên môn, sở trường, kỹ năng...

#### Xác định mục tiêu đào tạo cụ thể

Sau khi xác định nhu cầu đào tạo cần phải tiến hành xác định mục tiêu đào tạo. Mục tiêu đào tạo là những thái độ, kiến thức, kỹ năng nhất định mà người lao động cần đạt tới. Xác định mục tiêu đào tạo thực chất là xem cần đào tạo những kiến thức, kỹ năng gì cho người lao động, đào tạo ở mức độ nào và trình độ của người lao động sau khi chương trình đào tạo kết thúc. Khi xác định mục tiêu đào tạo cũng cần xác định số lượng người được đào tạo là bao nhiêu, đối tượng lao động nào, cơ cấu, trình độ của người lao động như thế nào, thời gian và địa điểm đào tạo.

Xác định mục tiêu đào tạo là công việc đầu tiên khi lên kế hoạch cho một chương trình đào tạo, nó miêu tả mục đích và kết quả mong muốn của chương trình đào tạo.

Mục tiêu đào tạo là cơ sở xác định phương hướng cho hoạt động đào tạo nguồn nhân lực của tổ chức, là căn cứ để thiết kế nội dung chương trình đào tạo và là căn cứ để đánh giá hiệu quả đào tạo của chương trình đào tạo. Chính vì vậy, mục tiêu đào tạo càng cụ thể bao nhiêu thì chương trình đào tạo càng đạt hiệu quả cao bấy nhiêu.

Khi xác định mục tiêu đào tạo cần phải tuân theo nguyên tắc SMART:

*Specific:* Cụ thể, mục tiêu đào tạo của một chương trình đào tạo phải nêu rõ cho nhân viên hiệu quả mà họ cần đạt được sau khi khóa đào tạo kết thúc, những kỹ năng cụ thể cần được đào tạo, số lượng, cơ cấu học viên và thời gian đào tạo.

*Measurable:* Có thể đo lường được, xác định mục tiêu đào tạo giúp tổ chức có thể đo lường được kết quả sau đào tạo. Mục tiêu càng cụ thể thì kết quả đào tạo càng cao.

*Achievable:* Có khả năng đạt đến được, mục tiêu đào tạo phải thể hiện một cách hợp lý dựa trên việc xác định nhu cầu đào tạo của tổ chức, công việc và con người. Mục tiêu đào tạo phải chính xác, hợp lý thì người lao động sau khóa đào tạo mới có thể đạt được.

*Relevant:* Có liên quan, mục tiêu đào tạo cần phải có mối quan hệ giữa nhu cầu đào tạo, nội dung chương trình đào tạo và quy trình đánh giá nhất quán và chặt chẽ với nhau.

*Time limited:* Thời gian hữu hạn, mục tiêu đào tạo cần phải nêu rõ thời gian kết thúc khóa đào tạo tức là thời gian mà người lao động, nhân viên sẽ đạt được kết quả như mong muốn.

Việc thiết lập mục tiêu đào tạo dựa trên nhu cầu đào tạo gồm:

- Đưa ra mục đích đào tạo: người lao động cần biết các kỹ năng và hành vi mới nào sẽ đạt được từ công tác đào tạo.

- Thông tin đến người lao động: Thông qua mục đích đào tạo người lao động sẽ nhận được các thông tin cụ thể chính xác về tình trạng thực tế và kết quả mong muốn để đo lường tốt hơn sự tiến bộ cá nhân.

- Cung cấp các phương tiện đánh giá: Các mục tiêu đào tạo cung cấp cơ sở cho việc đo lường trước mức độ mà người lao động đạt được kỹ năng mong muốn hay là có thể thực hiện một chức năng mong muốn.

- Hỗ trợ trong việc lựa chọn các tài liệu, nội dung, phương pháp.

#### Xác định và lựa chọn đối tượng đào tạo

Là lựa chọn người cụ thể để đào tạo, dựa trên nghiên cứu và xác định nhu cầu và động cơ đào tạo của người lao động, tác dụng của đào tạo đối với người lao động và khả năng nghề nghiệp của từng người. Lựa chọn đối tượng đào tạo cần phải chính xác, nếu không đúng người đào tạo sẽ gây ra lãng phí thời gian, tiền bạc trong khi kết quả đào tạo thấp, không đem lại hiệu quả.

Vì vậy cần phải lựa chọn chính xác đối tượng đào tạo dựa trên những cơ sở:

- Phù hợp với mục tiêu và nội dung của khóa học.
- Nhu cầu và động cơ đào tạo của người lao động
- Trình độ và khả năng học tập của người lao động.
- Tác dụng của đào tạo đối với người lao động và kết quả thực hiện công việc.

Khi lựa chọn đối tượng đào tạo cũng cần xem xét hồ sơ nhân sự, kết quả đánh giá thực hiện công việc, đánh giá của người quản lý cấp trên, triển vọng của người lao động để có thể đưa ra quyết định chính xác khi lựa chọn. Việc lựa chọn đối tượng đào tạo có thể được thực hiện đồng thời với bước xác định nhu cầu đào tạo.

#### Xây dựng chương trình đào tạo

Chương trình đào tạo là một hệ thống các môn học và bài học được dạy, cho thấy những kiến thức nào, kỹ năng nào cần được dạy và dạy trong bao lâu.

Sau khi xác định mục tiêu đào tạo, đối tượng đào tạo, các đặc điểm của doanh nghiệp thì tiến hành xây dựng khung chương trình đào tạo gồm các môn học, thời lượng cho mỗi môn học, thứ tự các môn học và nội dung cụ thể của từng môn học. Trên cơ sở đó lựa chọn phương pháp, thời gian và địa điểm đào tạo phù hợp.

Nội dung của chương trình đào tạo phải phù hợp với khả năng của người học, thời gian cho phép các nguồn lực có sẵn, tính chuyên môn của đội ngũ giáo viên. Việc

tổ chức nội dung chương trình nên bắt đầu các khái niệm cơ bản và tiếp tục đến những cái phức tạp hơn.

#### *Xây dựng chương trình đào tạo*

Khi xây dựng chương trình đào tạo nên xác định:

- Những nội dung bị bỏ quên: Chương trình đào tạo thường chỉ đề cập tới những kiến thức, kỹ năng cần được đào tạo cho người lao động mà không chú ý đến thái độ của người học, nền văn hóa, quy chế và chính sách đào tạo của doanh nghiệp. Vì vậy, việc xác định những nội dung bị bỏ quên là rất cần thiết.

- Sự phối hợp giữa các hoạt động: Khi xây dựng chương trình đào tạo cần phối hợp và phát triển các hoạt động đào tạo. Tức là tổ chức các hoạt động đào tạo đạt được kết quả đã được xác định ở phần mục tiêu đào tạo. Khi phối hợp và phát triển các nội dung hoạt động nên lựa chọn các chiến lược đào tạo để đạt được các nội dung đào tạo.

- Lựa chọn cách thức đào tạo: Là quá trình kỹ thuật hay, cách tiếp cận mà người phụ trách đào tạo sử dụng trong vấn đề dạy học. Khi lập chương trình đào tạo cần lựa chọn cách thức đào tạo phù hợp với khả năng của người được đào tạo, mục tiêu và nội dung đào tạo.

- Thời gian và kế hoạch cho mỗi hoạt động: Lập chương trình đào tạo nhằm cung cấp một kế hoạch chi tiết về thời gian cho mỗi hoạt động đào tạo, bao gồm trình tự của các hoạt động cụ thể, và thời gian phân phối cho mỗi thời gian hoạt động.

- Khi xác định mục tiêu của chương trình đào tạo tức là xác định cần đào tạo những kiến thức, kỹ năng gì cho người lao động, đào tạo ở mức độ nào, trình độ của học viên sau quá trình đào tạo, số lượng học viên là bao nhiêu.

#### *Dự tính chi phí đào tạo*

Chi phí đào tạo quyết định việc lựa chọn các phương án đào tạo, bao gồm các chi phí cho việc học, chi phí cho việc giảng dạy.

Chi phí cho việc học bao gồm: Tiền lương cho người học, học phí, học bổng, chi phí đi lại, ăn uống, sinh hoạt cho người được đào tạo...

Chi phí cho việc dạy bao gồm: tiền trả cho giảng viên, tiền thuê địa điểm, mua sắm trang thiết bị, phương tiện phục vụ cho việc học, các chi phí quản lý và chi phí khác.

Chi phí đào tạo phải được xây dựng phù hợp với tình hình thực tế của doanh nghiệp. Một dự án đào tạo được gọi là khả thi về mặt tài chính khi doanh nghiệp có khả năng thực hiện và có sự tương xứng giữa chi phí bỏ ra và kết quả thu được. Chi phí đào tạo là nhân tố có tác động không nhỏ tới hiệu quả của đào tạo NNL. Khi dự tính chi phí đào tạo cần căn cứ vào tình hình sản xuất kinh doanh thực tế của doanh nghiệp.

*Lựa chọn hình thức và phương pháp đào tạo:*

Có nhiều hình thức đào tạo như đào tạo trong công việc thông qua kèm cặp chỉ bảo, chỉ dẫn công việc, chuyển giao... hay đào tạo ngoài công việc như cử người đi học ở các trường chính quy, tổ chức các lớp học cạnh doanh nghiệp, hội thảo.... Tùy theo các đối tượng cũng như điều kiện cụ thể mà tổ chức đào tạo ở các hình thức cụ thể. Mỗi phương pháp có cách thực hiện, ưu nhược điểm riêng mà các tổ chức cần cân nhắc để lựa chọn cho phù hợp với điều kiện công việc, đặc điểm về lao động và về nguồn tài chính của mình.

Có nhiều cách phân loại hình thức ĐTNNL.

+ Phân loại theo sự gắn liền hay tách rời công việc trong đào tạo: có 02 hình thức là đào tạo ngoài công việc và đào tạo trong công việc.

+ Phân loại các hình thức đào tạo theo: đào tạo truyền thống và đào tạo tích cực trong đó lấy học viên làm trung tâm.

+ Phân loại theo phương pháp đào tạo của giáo viên và sự tham gia của học viên: đào tạo được phân loại thành phương pháp trình bày qua bài giảng, kỹ thuật nghe nhìn, trò chơi mô phỏng, tình huống, thảo luận nhóm....

Tại các doanh nghiệp thông thường phân thành hai phương pháp đào tạo NNL là đào tạo trong công việc và đào tạo ngoài công việc.

**Bảng 1.1 Một số hình thức và phương pháp đào tạo nguồn nhân lực của DN**

<b>Phương pháp</b>	<b>Ưu điểm</b>	<b>Nhược điểm</b>
<b>A. Đào tạo trong công việc</b>		
1. Đào tạo theo kiểu chỉ dẫn công việc	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Giúp cho quá trình lĩnh hội kiến thức và kỹ năng được dễ dàng hơn.</li> <li>- Không cần phương tiện và trang thiết bị riêng cho học tập</li> <li>- Ít tốn kém, có tính linh hoạt cao</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Can thiệp vào sự tiến hành công việc.</li> <li>- Làm hư hỏng trang thiết bị.</li> </ul>
2. Đào tạo theo kiểu học nghề	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Không làm ảnh hưởng tới công việc thực tế</li> <li>- Việc học dễ dàng, học viên được trang bị một lượng kiến thức và kỹ năng.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mất nhiều thời gian và kinh phí</li> <li>- Có thể không liên quan trực tiếp đến công việc</li> </ul>
3. Kèm cặp và chỉ bảo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Việc tiếp thu và lĩnh hội các kỹ năng, kiến thức khá dễ dàng</li> <li>- Có điều kiện làm thử công việc thật</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Không thực sự làm việc đó một cách đầy đủ</li> <li>- Có thể bị ảnh hưởng một số phương pháp, cách thức làm việc không tiên tiến.</li> </ul>
4. Luân chuyển và chuyển công việc	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Được làm nhiều công việc, được học tập thực sự</li> <li>- Mở rộng kỹ năng làm việc của học viên</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Không hiểu biết đầy đủ về một công việc</li> <li>- Thời gian ở lại một công việc, một vị trí quá ngắn.</li> </ul>
<b>B. Đào tạo ngoài công việc</b>		
1. Tổ chức các lớp cạnh doanh nghiệp	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Học viên được trang bị đầy đủ và có hệ thống cả lý thuyết và thực hành</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cần có các phương tiện và trang thiết bị riêng cho học tập</li> <li>- Tốn kém</li> </ul>



2. Cử đi học ở các trường chính quy	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Không ảnh hưởng tới việc thực hiện công việc của người khác, của bộ phận.</li> <li>- Học viên được trang bị đầy đủ và có hệ thống các cải cách lý thuyết và thực hành.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tốn nhiều thời gian và kinh phí đào tạo</li> </ul>
3. Bài giảng, hội nghị hay thảo luận	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Đơn giản dễ tổ chức</li> <li>- Không đòi hỏi phương tiện, trang thiết bị riêng</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tốn nhiều thời gian</li> <li>- Phạm vi hẹp</li> </ul>
4. Đào tạo theo kiểu chương trình hoá với sự trợ giúp của máy tính	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Có thể sử dụng để ĐT rất nhiều kỹ năng mà không cần người dạy</li> <li>- Linh hoạt, nội dung học đa dạng và tùy thuộc vào sự lựa chọn của cá nhân.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tốn kém, chỉ hiệu quả về chi phí khi sử dụng cho số lượng lớn học viên</li> <li>- Yêu cầu nhân viên đa năng để vận hành.</li> </ul>
5. Đào tạo từ xa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cung cấp cho học viên một lượng lớn thông tin trong nhiều lĩnh vực khác nhau.</li> <li>- Người học chủ động trong bố trí kế hoạch học tập</li> <li>- Đáp ứng nhu cầu học tập của học viên ở xa trung tâm ĐT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Chi phí cao</li> <li>- Đầu tư cho việc chuẩn bị bài giảng lớn</li> <li>- Thiếu sự trau dồi trực tiếp giữa học viên và giáo viên.</li> </ul>

*Nguồn: Nguyễn Văn Diễm, Nguyễn Ngọc Quân (2012)*

Nhìn chung công tác đào tạo NNL trong công việc có những ưu điểm: thường không yêu cầu một không gian hay những trang thiết bị riêng đặc thù, có ý nghĩa thiết thực vì học viên được làm việc và có thu nhập trong khi học, mang lại một sự chuyển biến gần như ngay tức thời trong kiến thức và kỹ năng thực hành (mất ít thời gian đào tạo), cho phép học viên thực hành những gì mà DN trông mong ở họ sau khi quá trình ĐT kết thúc, tạo điều kiện cho học viên được làm việc cùng những đồng

ng nghiệp trong tương lai của học và bắt chước những hành vi lao động của đồng nghiệp. Tuy nhiên phương pháp này cũng có nhược điểm là lý thuyết được trang bị không hệ thống, học sinh có thể bắt chước những kinh nghiệm, thao tác không tiên tiến của người dạy, các giảng viên tham gia giảng dạy phải được lựa chọn cẩn thận, đáp ứng được những yêu cầu chương trình đào tạo về trình độ chuyên môn, mức độ thành thạo và khả năng truyền thụ.

#### Lựa chọn đối tác đào tạo và giảng viên

Chất lượng giảng dạy của đội ngũ giáo viên là nhân tố quan trọng để quyết định chất lượng công tác đào tạo.

Căn cứ và mục tiêu, nội dung, đối tượng đào tạo có thể lựa chọn các giáo viên từ những người trong biên chế của doanh nghiệp hoặc là thuê ngoài là giảng viên các trường đại học, cao đẳng, trung tâm đào tạo...

Đối với giáo viên là cán bộ trong doanh nghiệp: với ưu điểm am hiểu sâu về tình hình thực tế tại công ty, thực tế công việc nên sử dụng đội ngũ này sẽ tiết kiệm được chi phí đào tạo. Tuy nhiên, nhược điểm là hạn chế trong việc cập nhật thông tin, kiến thức mới, khả năng truyền đạt kiến thức không cao, gián đoạn thời gian giảng dạy.

Đối với giáo viên thuê ngoài: Với ưu điểm kiến thức có hệ thống, thường xuyên cập nhật những kiến thức, thông tin mới, có kỹ năng giảng dạy nên việc sử dụng đội ngũ này trong quá trình đào tạo sẽ có hiệu quả hơn. Tuy nhiên, hạn chế trong việc sử dụng đội ngũ này là tốn kém chi phí, khả năng am hiểu về công việc thực tế hạn chế hơn so với đội ngũ cán bộ trong doanh nghiệp.

Do vậy, để có thể thiết kế nội dung chương trình đào tạo phù hợp nhất với thực tế doanh nghiệp, có thể kết hợp giáo viên thuê ngoài và những người có kinh nghiệm lâu năm trong doanh nghiệp. Việc kết hợp này cho phép người học tiếp cận với kiến thức mới, đồng thời không xa rời với thực tiễn tại doanh nghiệp.

Các giáo viên cần phải được tập huấn để nắm vững mục tiêu và cơ cấu của chương trình đào tạo chung. Đối với giáo viên là nhân viên lành nghề, giàu kinh nghiệm trong công ty thì nên được đào tạo về kỹ năng sư phạm.

#### 1.2.2.2. Tiến hành đào tạo

Sau khi có kế hoạch đào tạo cụ thể, rõ ràng doanh nghiệp bắt đầu tiến hành đào tạo theo kế hoạch đã lên. Để đạt được hiệu quả cao học viên và giảng viên cần tham gia tích cực, chủ động học hỏi trau dồi thêm kiến thức, kỹ năng và kinh nghiệm mới..

Trước hết doanh nghiệp cần thông báo danh sách và tập trung người học. Sau đó chuẩn bị tài liệu theo đúng nội dung chương trình đã được xác định và phương pháp đào tạo đã được lựa chọn. Tiến hành chuẩn bị điều kiện vật chất: trang thiết bị đào tạo, địa điểm...và triển khai chính sách đãi ngộ...

Để đạt được hiệu quả cao các giảng viên cần tuân thủ các nguyên tắc cơ bản trong học tập sau đây:

*Động lực:* Cần chú ý tạo động lực cho học viên thông qua việc truyền đạt cho học viên nắm được ý nghĩa của công tác đào tạo, những lợi ích cá nhân mà học viên sẽ có được sau khi tham gia đào tạo...Kích thích động cơ học tập của cá nhân sẽ góp phần giúp công tác đào tạo có hiệu quả hơn.

*Thông tin phản hồi:* Song song với việc đào tạo là thu thập thông tin phản hồi của học viên, từ đó đưa ra giải pháp nâng cao kết quả đào tạo.

*Tổ chức:*Cách thức tổ chức đào tạo cũng ảnh hưởng rất quan trọng đến chất lượng, hiệu quả đào tạo. Trong khi giảng dạy, giảng viên cần chú ý: Đưa ra nhiều câu hỏi để hướng dẫn và thu hút sự quan tâm của học viên. Sử dụng nhiều ví dụ minh họa, nhiều phương pháp truyền đạt thông tin khác nhau (như nói, vẽ sơ đồ, xem phim video, thực hành v.v...).

*Ứng dụng:* Giảm bớt các khoảng cách giữa lý thuyết và thực tế. Đưa ra các tình huống trong đào tạo giống với thực tế. Tạo điều kiện cho học viên được thực tập càng nhiều các tình huống thực tế càng tốt. Thực hành và ôn luyện là phương pháp quan trọng để học các kỹ năng mới, có thể cho học viên xử lý các tình huống thực tế qua đóng vai nhân vật. Truyền đạt các kinh nghiệm thực tiễn trong thực hiện và giải quyết vấn đề.

#### 1.2.2.3. Đánh giá chất lượng đào tạo

Sau khi học viên học xong một phần hoặc toàn bộ chương trình đào tạo,

chương trình cần được đánh giá để xem lại mục tiêu đặt ra của chương trình đã đạt được đến mức độ nào.

Đánh giá kết quả đào tạo cần được thực hiện theo 3 bước cơ bản:

*Bước 1: Phân tích thực nghiệm*

Đó là phương pháp kiểm tra kết quả của chương trình đào tạo áp dụng đối với hai nhóm là nhóm được đào tạo và nhóm kiểm tra (không được đào tạo). Hai nhóm này được đánh giá, so sánh theo số liệu thích hợp như số lượng sản phẩm, chất lượng công việc... Đối với nhóm được đào tạo, lúc trước và sau giai đoạn làm việc tương ứng với thời gian đào tạo. Theo cách này có thể đánh giá được phạm vi, mức độ ảnh hưởng của quá trình đào tạo với thực hiện công việc.

*Bước 2: Đánh giá những thay đổi của học viên*

Có thể đánh giá hiệu quả đào tạo theo 4 vấn đề cơ bản:

Phản ứng: Trước hết đánh giá phản ứng của học viên đối với chương trình đào tạo. Họ có thích chương trình không? Nội dung chương trình đào tạo có phù hợp với công việc thực tế của họ không? Có xứng đáng với những chi phí về tiền bạc, thời gian của doanh nghiệp và cá nhân người học không?

Học thuộc: Doanh nghiệp có thể kiểm tra xem học viên đã nắm vững các nguyên tắc, kỹ năng, các yếu tố cần phải học.

Tư cách: Hành vi của học viên có thay đổi do kết quả của chương trình đào tạo không.

Kết quả: Đây là vấn đề quan trọng nhất. Kết quả cuối cùng có đạt được mục tiêu đào tạo không? Có làm giảm tỷ lệ chuyển chuyên không? Số lượng phản nàn của khách hàng giảm không?...

*Bước 3: Đánh giá hiệu quả đào tạo bằng định lượng*

Để có thể đánh giá hiệu quả đào tạo về mặt định lượng, cần xác định được tổng chi phí đào tạo và lợi ích tăng thêm do kết quả đào tạo hàng năm.

Chi phí đào tạo bao gồm các khoản chủ yếu:

- Chi phí cho các phương tiện vật chất kỹ thuật cơ bản như: Xây dựng trường sở, trang bị kỹ thuật, nguyên vật liệu sử dụng trong quá trình giảng dạy.

- Chi phí đội ngũ cán bộ quản lý trường, cán bộ giảng dạy lý thuyết và thực hành, nhân viên hướng dẫn và học bổng cho học viên (nếu có).
- Học bổng hoặc tiền lương trả cho nhân viên trong thời gian đi học (nếu có).
- Chi phí cơ hội do nhân viên tham dự các khoá đào tạo, không thực hiện được các công việc thường ngày của họ.

Khi quá trình đào tạo kéo dài nhiều năm, tổng chi phí đào tạo cần được quy về giá hiện tại.

- Thời gian thu hồi vốn đào tạo được xác định theo công thức:

$$T=K/P$$

T: Thời gian thu hồi vốn đào tạo

K: Chi phí đào tạo được quy về giá hiện tại

P: Lợi ích tăng thêm hàng năm do kết quả đào tạo, xác định bằng khoản chênh lệch giữa lợi ích mang lại cho doanh nghiệp của nhân viên trước và sau đào tạo.

Trong thực tế các lợi ích bằng tiền do đào tạo mang lại rất khó xác định và trong nhiều trường hợp không xác định được thời gian thu hồi vốn đào tạo.

#### 1.2.2.4. Điều chỉnh sau đào tạo

Trong quá trình đào tạo diễn ra, doanh nghiệp cần có công tác giám sát chương trình và tiến độ cũng như chất lượng đào tạo. Nếu trong quá trình có vấn đề xảy ra như cần thiết đẩy nhanh tiến độ đào tạo, rút ngắn thời gian đào tạo hoặc các vấn đề cần thiết trọng tâm và lược bớt một số nội dung, thì có thể trao đổi với giáo viên về nội dung. Ngoài ra việc giám sát thái độ của người học cũng rất quan trọng để đạt hiệu quả cao nhất của công tác đào tạo, có sự nhắc nhở đối với học viên nếu cần.

Sau khi đánh giá hiệu quả khóa học, cần kiểm tra xem nhân viên sau đào tạo có khả năng đáp ứng công việc không, và rút kinh nghiệm và đưa ra phương án điều chỉnh cho khóa đào tạo lần sau, như có tiếp tục mời giáo viên đó đào tạo không, nội dung, thời gian đào tạo thích hợp chưa, kinh phí có phù hợp không.

#### ***1.2.3. Các yếu tố ảnh hưởng đến hoạt động đào tạo***

### 1.2.3.1 Các nhân tố môi trường bên trong doanh nghiệp

#### *Mục tiêu, chiến lược, chính sách của doanh nghiệp*

Doanh nghiệp nào cũng có những mục tiêu, chiến lược và chính sách phát triển cho từng giai đoạn phát triển của mình. Những mục tiêu, chiến lược đó sẽ chi phối tất cả các hoạt động của doanh nghiệp trong đó có công tác đào tạo và phát triển nhân lực của doanh nghiệp. Mục tiêu, chiến lược quyết định hướng phát triển của doanh nghiệp và đặt ra những yêu cầu cho công việc trong thời gian tới của doanh nghiệp và kỹ năng, trình độ nhân lực cần có, sẽ quyết định hình thức đào tạo, phương pháp đào tạo, số lượng đi đào tạo nhiều hay ít, bộ phận nào có người đi đào tạo, kinh phí đào tạo.

#### *Quan điểm của cán bộ làm công tác đào tạo nhân lực tại doanh nghiệp*

Quan điểm, nhận thức của đội ngũ cán bộ làm công tác đào tạo tại doanh nghiệp ảnh hưởng rất lớn đến công tác đào tạo nguồn nhân lực tại doanh nghiệp. Nếu đội ngũ cán bộ làm công tác đào tạo có trình độ, năng lực, tâm huyết với nghề nghiệp thì hiệu quả của công tác đào tạo sẽ cao hơn và ngược lại. Nếu chủ doanh nghiệp nhận biết tầm quan trọng của đào tạo và mối quan hệ của nó với sự phát triển của doanh nghiệp thì công tác đào tạo sẽ được chú trọng hơn.

#### *Đặc điểm sản xuất kinh doanh, sự tăng trưởng, đổi mới công nghệ của doanh nghiệp*

Tùy vào đặc điểm sản xuất kinh doanh của từng doanh nghiệp, ngành nghề, sản phẩm khác nhau thì nhu cầu về nguồn nhân lực cũng khác nhau dẫn đến công tác đào tạo tại doanh nghiệp cũng khác nhau. Những doanh nghiệp có tốc độ tăng trưởng nhanh, luôn thay đổi theo hướng áp dụng công nghệ và sử dụng kỹ thuật ngày càng cao, đòi hỏi người lao động phải được bồi dưỡng các kiến thức mới để phù hợp với các đòi hỏi của công nghệ mới. Vì vậy, đội ngũ nhân viên cần được đào tạo và bồi dưỡng nghiệp vụ thường xuyên.

#### *Khả năng tài chính của doanh nghiệp*

Đây cũng là một trong những nhân tố quan trọng ảnh hưởng đến công tác đào tạo tại doanh nghiệp. Một doanh nghiệp có khả năng tài chính lớn thì nguồn lực tài

chính đầu tư cho công tác đào tạo sẽ dồi dào hơn, dễ thực hiện hơn. Ngược lại, doanh nghiệp có nguồn tài chính không dồi dào thì doanh nghiệp phải cân nhắc, lựa chọn giữa các phương án cần đầu tư, chi phí có thể bỏ ra cho đào tạo không nhiều.

#### *Nguồn nhân lực của doanh nghiệp*

Công tác đào tạo nguồn nhân lực tại doanh nghiệp chủ yếu dựa trên những phân tích, đánh giá về chất lượng lao động của doanh nghiệp. Đào tạo những ai, đào tạo như thế nào, đào tạo bao nhiêu nhân viên...đều được quyết định bởi thực trạng nguồn nhân lực tại doanh nghiệp.

#### 1.2.4.2 Các nhân tố môi trường bên ngoài doanh nghiệp

##### *Thị trường lao động*

Các nhân tố thuộc thị trường lao động như: số lượng, chất lượng lực lượng lao động trên thị trường lao động, tình hình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trên toàn xã hội, chất lượng giáo dục và đào tạo...thường xuyên tác động đến nguồn nhân lực của doanh nghiệp cũng như công tác đào tạo nhân lực tại doanh nghiệp. Thị trường lao động phát triển thì người chủ doanh nghiệp dễ dàng tìm kiếm được người lao động có trình độ, kỹ năng đáp ứng được nhu cầu sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, chi phí cho công tác đào tạo giảm đáng kể, đồng thời người lao động cũng dễ dàng tìm kiếm được việc làm phù hợp với năng lực, sở trường của mình.

##### *Sức ép từ các đối thủ cạnh tranh*

Hiện tại với nền kinh tế đang phát triển mạnh mẽ, sức ép cạnh tranh ngày càng khốc liệt, đòi hỏi các doanh nghiệp phải tận dụng cơ hội, biến thách thức thành cơ may, đổi mới công nghệ, sử dụng tối đa nguồn lực hiện có để nâng cao năng lực cạnh tranh, đứng vững trong quá trình hội nhập. Ngày nay, công việc thường xuyên thay đổi theo hướng áp dụng công nghệ và sử dụng kỹ thuật ngày càng cao, người lao động cần phải được bồi dưỡng kiến thức mới phù hợp với công nghệ mới, phù hợp với môi trường kinh doanh và doanh nghiệp cần một nguồn nhân lực có chất lượng cao để phát triển bền vững trong tương lai.

##### *Yêu cầu của khách hàng*

Trong nền kinh tế toàn cầu hóa và hội nhập kinh tế quốc tế, số lượng doanh nghiệp cung cấp dịch vụ ngày càng nhiều, sản phẩm ngày càng đa dạng và phong phú, khách hàng có thêm nhiều sự lựa chọn hơn, trở nên khó tính hơn. Vì vậy, để làm vừa lòng và thu hút thêm nhiều khách hàng trong tương lai, đòi hỏi doanh nghiệp phải có đội ngũ nhân viên chuyên nghiệp hơn, am hiểu nhiều lĩnh vực hơn. Vì vậy đòi hỏi doanh nghiệp cần phải có kế hoạch đào tạo và thực hiện đào tạo NNL hiện tại.

**Kết luận chương:**

Chương 1 giới thiệu những vấn đề tổng quan về quản trị nhân lực trong doanh nghiệp, các hình thức đào tạo trong doanh nghiệp. Đây là cơ sở lý luận để so sánh phân tích giữa lý thuyết và thực tiễn ở những chương sau.



## CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG HOẠT ĐỘNG ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TẠI TỔNG CÔNG TY CP BƯU CHÍNH VIETTEL (VIETTEL POST)

### 2.1. Giới thiệu chung về Viettel Post (Viettel Post)

#### 2.1.1. Thông tin doanh nghiệp

Thông tin chung về Viettel Post được tổng hợp trong bảng 2.1 dưới đây.

**Bảng 2.1. Giới thiệu về Tổng công ty cổ phần Bưu chính Viettel**

<b>Tên Tổng công ty viết bằng tiếng Việt</b>	: TỔNG CÔNG TY CỔ PHẦN BƯU CHÍNH VIETTEL
<b>Tên Tổng công ty viết bằng tiếng nước ngoài</b>	: VIETTEL POST JOINT STOCK CORPORATION
<b>Mã số thuế</b>	: 0104093672
<b>Tên giao dịch</b>	: VTP
<b>Năm thành lập</b>	: 01/07/1997
<b>Giấy phép kinh doanh</b>	: 10/08/2009
<b>Ngày hoạt động</b>	: 15/08/2009
<b>Điện thoại</b>	: 04.62660306
<b>Fax</b>	: 04.62873800
<b>Website</b>	: www.viettelpost.com.vn
<b>Email</b>	: admin@viettelpost.com.vn
<b>Tổng giám đốc</b>	: TRẦN TRUNG HÙNG
<b>Địa chỉ</b>	: Số 1, phố Giang Văn Minh, Phường Kim Mã, Quận Ba Đình, Hà Nội.

Tổng công ty cổ phần Bưu chính Viettel (gọi tắt là: Viettel Post), tiền thân từ Trung tâm Phát hành Báo chí được thành lập ngày 01/7/1997. 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 Tổng công

ty TNHH NN 1 TV Bưu chính Viettel (Viettel Post.) Năm 2009 Viettel Post chính thức hoạt động với tư cách Công ty Cổ phần sau khi thực hiện thành công kế hoạch cổ phần hóa thông qua việc phát hành cổ phiếu lần đầu ra công chúng.

Trong những năm qua, Viettel Post luôn tập trung vào phát triển các dịch vụ lấy chuyển phát làm cốt lõi. Tổng công ty phục vụ từ cá nhân đến doanh nghiệp, từ nông thôn đến thành thị, vùng sâu vùng xa và các huyện đảo. Tổng 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 22 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. Các lĩnh vực hoạt động chính***

Các lĩnh vực hoạt động chính của Tổng công ty bao gồm:

- Kinh doanh dịch vụ chuyển phát nhanh bưu phẩm, bưu kiện hàng hóa;
- Kinh doanh thương mại trên mạng bưu chính, thương mại điện tử;
- Dịch vụ vận tải liên vận quốc tế bằng đường bộ, đường thủy;
- Xuất nhập khẩu các mặt hàng Tổng công ty kinh doanh;
- Dịch vụ logistic (bao gồm: 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 bị khách hàng trả lại, hàng tồn kho, hàng hóa quá hạn, lỗi mốt và tái phân phối hàng hóa đó; hoạt động cho thuê và thuê container và các dịch vụ hỗ trợ khác liên quan đến vận tải) ( thực hiện theo pháp luật chuyên ngành về logistic);
- Dịch vụ bưu chính;
- Dịch vụ chuyển phát;
- Vận tải hàng hóa bằng đường bộ;

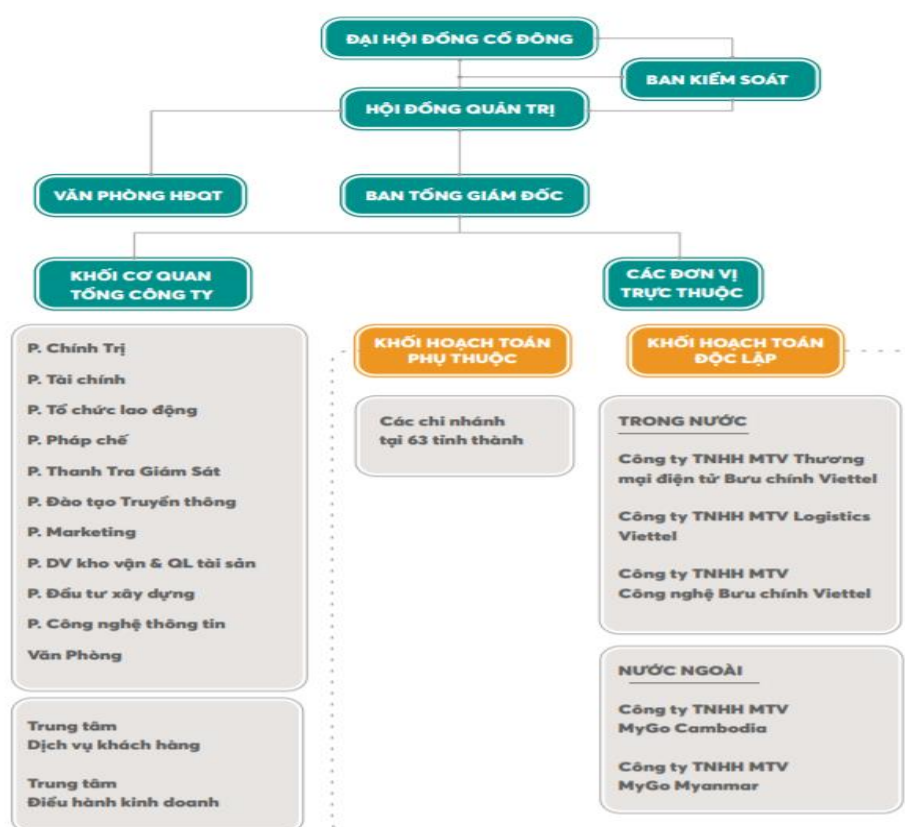
Đối với các ngành nghề kinh doanh có điều kiện, doanh nghiệp chỉ kinh doanh khi có đủ điều kiện theo quy định của pháp luật.

Về địa bàn kinh doanh, Tổng công ty chủ yếu khai thác thị trường trong nước và một số nước do Tập đoàn Viễn Thông Quân Đội đã và đang xúc tiến đầu tư.

### 2.1.3. Mô hình tổ chức

Mô hình cơ cấu tổ chức của Viettel Post hoạt động theo mô hình quản trị được phân chia theo 4 cấp độ quản lý cụ thể như sau:

- Cấp độ quản lý 1: Đại hội đồng cổ đông, Hội đồng quản trị.
- Cấp độ quản lý 2: Ban Tổng giám đốc Tổng công ty.
- Cấp độ quản lý 3: Các phòng ban chức năng, Các trung tâm trực thuộc Tổng công ty.
- Cấp độ quản lý 4: Bưu cục trực thuộc các phòng ban chức năng, chi nhánh.



Nguồn: Phòng Tổ chức Lao động – TCT

**Hình 2.1. Mô hình tổ chức Viettel Post năm 2020**

Cơ cấu tổ chức của Viettel Post có 05 công ty thành viên trong đó có 3 Công ty trong nước và 2 Công ty tại nước ngoài (Công ty TNHH MTV Thương mại điện

từ Bưu chính Viettel, Công ty TNHH MTV Logistics Viettel, Công ty TNHH MTV Công nghệ Bưu chính Viettel, Công ty TNHH Mygo Cambodia, Công ty TNHH MTV MyGo Myanmar) và 61 chi nhánh trên toàn quốc với gần 25.000 nhân viên (trong đó có 15.134 người hợp đồng lao động). Để quản lý được vậy Tổng công ty đã chia bộ máy quản lý theo khối Cơ quan để quản lý toàn bộ Các công ty thành viên.

Về chức năng đào tạo nhân sự, hiện chức năng này do hai phòng chức năng phối hợp thực hiện là phòng Đào tạo Truyền thông và Phòng Tổ chức Lao động.

- **Phòng Đào tạo Truyền thông:** là một đơn vị chức năng tham mưu giúp việc cho Đảng ủy, Ban Tổng giám đốc Tổng công ty trong công tác tổ chức và quản lý đào tạo, xây dựng nội dung đào tạo cụ thể trên một số mặt:

- + Tham mưu hoạch định chiến lược phát triển đào tạo.
- + Xây dựng các quy chế và văn bản phục vụ tổ chức và quản lý đào tạo.
- + Tổ chức xây dựng, quản lý chương trình đào tạo và tài liệu giảng dạy Online và Offiline, học tập.
- + Xây dựng và quản lý kế hoạch giảng dạy và học tập.
- + Theo dõi quá trình giảng dạy, học tập và kết quả học tập.
- + Quản lý việc in ấn, cấp phát văn bằng, chứng chỉ đào tạo, các văn bản hỗ trợ chi nhánh tỉnh đào tạo.
- + Hỗ trợ công tác quản lý kinh phí đào tạo.
- + Các nhiệm vụ khác theo phân công của Ban Tổng giám đốc.

- **Phòng Tổ chức Lao động:** Là đơn vị chuyên môn tham mưu, giúp việc cho Hội đồng quản trị và Tổng giám đốc Tổng công ty trong các lĩnh vực:

+ Tổ chức sắp xếp, cải tiến mô hình tổ chức sản xuất - kinh doanh và mô hình bộ máy quản lý tại Văn phòng Tổng công ty, các đơn vị thành viên để phù hợp yêu cầu quản lý mới và nâng cao hiệu quả trong việc điều hành, quản lý chi nhánh Viettel tỉnh.

- + Công tác quy hoạch và đào tạo cán bộ;
- + Công tác nhân sự, tổ chức lao động;
- + Công tác sắp xếp đổi mới doanh nghiệp Tổng công ty;

- + Công tác Chính sách, chế độ cho người lao động (tiền lương, thưởng, bảo hiểm xã hội, bảo hộ lao động...) và các chế độ đãi ngộ với người lao động, chính sách sử dụng người tài.

- + Xây dựng đơn giá tiền lương và kế hoạch tiền lương,

- + Quản lý, xử lý kỷ luật đối với cán bộ, người lao động thuộc phạm vi quản lý vi phạm kỷ luật.

- + Công tác an toàn lao động

- + Các vấn đề liên quan đến tổ chức và lao động trong quá trình đổi mới các doanh nghiệp thuộc Tổng công ty

- + Thực hiện các công việc do Lãnh đạo Tổng công ty giao phó.

#### **2.1.4. Các nguồn lực cơ bản**

##### **2.1.4.1. Nguồn nhân lực**

Để hiệu quả kinh tế của Tổng công ty ngày càng được nâng cao thì việc tăng năng suất lao động được coi là một công việc rất rất là cần thiết. Và muốn vậy thì việc quản lý nguồn lao động được cho là rất phù hợp và có ý nghĩa cực kì to lớn. Nhận thức được điều đó thì Tổng công ty cổ phần Bưu chính Viettel ngày càng hoàn thiện hơn công tác quản lý lao động sao cho phù hợp với đặc thù của đơn vị mình.

Cơ cấu lao động theo độ tuổi: nhân viên dưới 30 tuổi chiếm tỷ lệ 34,4 %, số nhân viên này chiếm tỷ lệ khá đông. Tuổi trẻ luôn nhạy bén tìm tòi, khám phá, tiếp thu cái mới có nhiều ý tưởng táo bạo, có sức khỏe tốt, lao động có năng suất cao, có điều kiện để học tập, đào tạo phát triển để thay thế những người đi trước. Số nhân viên có độ tuổi từ 30 - 49 tuổi chiếm tỷ lệ 61%. Ở độ tuổi này tương đối nhạy bén với cái mới, có khả năng tiếp thu nhanh tri thức hiện đại, đa số họ học tập khá bài bản ở bậc phổ thông và Đại học, họ đã có nhiều kinh nghiệm và kỹ năng trong sản xuất kinh doanh.

Cơ cấu nhân lực của Viettel Post theo trình độ giai đoạn 2018-2020 được thể hiện trong bảng dưới đây.

**Bảng 2.2. Cơ cấu nhân lực của Viettel Post theo trình độ giai đoạn 2018-2020***ĐVT: người*

<b>Năm</b>	<b>2018</b>		<b>2019</b>		<b>2020</b>	
<b>Chỉ tiêu</b>	<b>Số lượng (người)</b>	<b>Tỷ lệ %</b>	<b>Số lượng (người)</b>	<b>Tỷ lệ %</b>	<b>Số lượng (người)</b>	<b>Tỷ lệ%</b>
<b>Tổng số lao động</b>	<b>10.528</b>		<b>12.578</b>		<b>15.134</b>	
<b>1. Theo giới tính</b>						
Nam	6.940	66	7.758	62	9.123	60,3
Nữ	3.588	34	4.820	38	6.011	39,7
<b>2. Theo độ tuổi</b>						
<30	3.652	34,7	5.774	45,9	7.733	51,1
30<50	6.829	64,9	6.751	53,7	7.353	48,6
>50	47	0,4	53	0,4	48	0,3
<b>4, Theo trình độ</b>						
THPT	787	7,5	689	5,5	769	5,1
Sơ cấp	523	5	436	3,5	234	1,5
Trung cấp	234	2,2	228	1,8	211	1,4
Cao đẳng	4.181	39,7	5.903	46,9	7.020	46,4
Đại học	4.767	45,3	5.273	41,9	6.788	44,9
Sau đại học	36	0,3	49	0,4	112	0,7

*Nguồn: Viettel Post - Báo cáo thường niên các năm 2018-2020*

Qua bảng số liệu ta thấy:

- Cơ cấu lao động theo giới tính: Do đặc thù là Tổng công ty chuyên về lĩnh vực chuyển phát nên số lao động nữ chiếm tỷ trọng khá nhỏ, tỷ lệ nam chiếm đa số cụ thể lao động nam năm 2020 là 9.123 người chiếm 60,3%. Chính vì tỷ lệ lao động nam chiếm đa số nên tạo thuận lợi cho công tác đào tạo, nam giới có nhiều thuận lợi có thể dành nhiều thời gian cho công việc và học tập hơn so với nữ giới.

- Tổng công ty sở hữu một đội ngũ lao động trẻ tuổi dưới 30 tuổi khoảng 51,1%. Phần lớn lao động trong độ tuổi này đang trong giai đoạn có khả năng học tập và tiếp thu kiến thức nhanh. Hơn nữa, sau khi đào tạo xong thì họ cũng có thời gian làm việc và gắn bó lâu dài, cống hiến hết sức mình cho Tổng công ty.

- Cơ cấu lao động theo trình độ: Số lượng lao động phổ thông chiếm 5,1%, sơ cấp chiếm 1,5% và trung cấp chiếm 1,4% như vậy năm 2020 lao động chưa qua đào tạo chiếm tỷ lệ nhỏ, giảm đáng kể so với những năm trước. Lựa chọn đầu vào có sự sàng lọc kỹ càng nhưng do sự phát triển về nhu cầu giao hàng tăng cao nên số lượng THPT chưa qua đào tạo vẫn còn cao. Trong đó lao động có trình độ Cao đẳng, Đại học chiếm số lượng cao khoảng 46,4% và 44,9%. Qua số liệu cho thấy yêu cầu đào tạo của Tổng công ty là rất lớn vào mỗi năm nhưng lại giảm được thời gian đào tạo do có nguồn lao động chất lượng cao.

Như ta có thể thấy lao động cao đẳng tại Viettel Post có số lượng khá đông. Và vẫn tồn tại lao động THPT. Do sản phẩm chính của Tổng công ty đó là các hoạt động chuyển phát hàng hóa nên không cần sử dụng nhiều nhân viên có trình độ chuyên môn cao. Một lực lượng lớn nhân viên ở các vị trí công việc lao động giản đơn chỉ cần biết sử dụng điện thoại thông minh, biết đi xe máy, ô tô,... là được và không nhất thiết phải có bằng cấp cao.

Có thể nói, trong chặng đường sau chia tách, cùng với nhiều giải pháp, công tác đào tạo, bồi dưỡng nguồn nhân lực đã và đang góp phần quan trọng trong việc hiện thực hóa mục tiêu phát triển và nâng cao chất lượng lao động của Viettel Post. Đáng chú ý, chuyển biến rõ nét nhất của đội ngũ nhân lực Viettel Post thời gian qua, chính là việc đại đa số người lao động bưu chính trên toàn mạng lưới đã chuyển từ tư duy, cách làm thụ động trước đây sang tư duy kinh doanh năng động, linh hoạt, hướng tới thị trường, khách hàng. Người lao động trong ngành bưu chính đã xác định rõ cần phải cố gắng và tìm mọi cách để kinh doanh nhằm góp phần tăng doanh thu. Bên cạnh chuyển biến về nhận thức, kỹ năng thực hiện công việc của người lao động bưu chính đã thành thạo, nhuần nhuyễn hơn.

#### 2.1.4.2. Nguồn lực vật chất

Nguồn lực cơ sở vật chất của Tổng công ty rất đa dạng bao gồm nhà cửa, máy móc thiết bị, phương tiện vận tải, băng truyền chia chọn tự động, v... v... nhìn chung cơ sở vật chất của Tổng công ty được xây dựng khá đầy đủ, đáp ứng được nhu cầu để sản xuất kinh doanh. Về con người, Viettel Post có đội ngũ nhân viên đông đảo với trình độ cao, được tuyển dụng kỹ càng, được phân bổ hợp lý để phát huy hết khả năng chuyên môn. Về công nghệ, Viettel Post theo định hướng tập đoàn nên luôn chú trọng phát triển công nghệ theo kịp với công nghệ thế giới. Tổng công ty có nhiều sáng kiến giúp giảm giá thành nâng cao chất lượng dịch vụ và sản phẩm của mình để phục vụ và làm hài lòng khách hàng.

Với tình hình dịch bệnh diễn biến phức tạp, nhu cầu mua bán online tăng cao dẫn đến lượng đơn hàng cần xử lý tăng nên Tổng công ty đã cải tiến thêm băng truyền chia chọn để hàng hóa được chia nhanh hơn, liên kết với đường sắt Việt Nam để được lưu thông hàng hóa nhanh nhất,... Tổng công ty đã cải tiến nhằm nâng cao chất lượng lao động, chuyên môn hóa ngành nghề của từng bộ phận trong Tổng công ty.. Tối ưu được nguồn lực, tập trung sang giao hàng nhanh cho khách hàng.

**Bảng 2.3. Tình hình tài sản của Viettel Post giai đoạn 2018-2020**

*DVT: tỷ đồng*

Chỉ tiêu	2018	2019	2020
<b>1. Tài sản ngắn hạn</b>	<b>2490,71</b>	<b>2857,79</b>	<b>3937,46</b>
Tiền và các khoản tương đương tiền	410,88	347,26	288,06
Các khoản phải thu ngắn hạn	832,47	1072,98	1352,35
Hàng tồn kho	120,09	47,66	606,03
Tài sản ngắn hạn khác	67,09	113,83	118,71
<b>2. Tài sản dài hạn</b>	<b>343,84</b>	<b>536,42</b>	<b>450,374</b>
Tài sản cố định	214,59	331,52	314,14
Các khoản đầu tư tài chính dài hạn	0	84	0
Tài sản dài hạn khác	112,31	105,32	68,39
<b>Tổng cộng tài sản:</b>	<b>2834,55</b>	<b>3394,21</b>	<b>4387,83</b>

(Nguồn: Báo cáo tài chính 2018, 2019, 2020)



#### 2.1.4.3. Nguồn lực vô hình

Tổng công ty Cổ phần Bưu chính Viettel đang sở hữu 86 Chi nhánh, 11 phòng ban chức năng, 2 Trung tâm, 5 Tổng công ty thành viên, 2.200 bưu cục, 6000 điểm giao dịch, 22.000 CBNV chuyên nghiệp, cung cấp các dịch vụ chính là Chuyển phát nhanh trong nước - quốc tế, dịch vụ Logistics và Thương mại điện tử. Năm 2019, Tổng Doanh thu đạt 9.542,82 tỷ, hoàn thành 102,6% kế hoạch, tăng trưởng 50% so với 2018, đảm bảo thu nhập của người lao động ổn định đạt trung bình 19.8 triệu đồng/người/tháng.

Không chỉ tập trung phát triển dịch vụ trong nước, Bưu chính Viettel còn vươn mình thành doanh nghiệp bưu chính đầu tiên kinh doanh tại thị trường nước ngoài, kết nối thành công 23/23 tỉnh của Campuchia. Tại Myanmar, Viettel Post đã vận hành thành công 86% chu trình hàng hóa trong mạng Logistics.

#### ***2.1.5. Một số kết quả kinh doanh của Tổng công ty giai đoạn 2018 – 2020***

Tổng công ty Viettel Post đã tự mình chứng tỏ được giá trị đích thực bằng kết quả kinh doanh ấn tượng, cùng với tiềm năng phát triển trong ngắn hạn cũng như dài hạn. Phân tích báo cáo sơ kết hoạt động sản xuất kinh doanh trong 3 năm của Tổng công ty, ghi nhận các kết quả như sau:

**Bảng 2.4 Kết quả hoạt động kinh doanh của Viettel Post giai đoạn 2019-2020***Đơn vị: tỷ đồng*

Chỉ tiêu	Năm 2018	Năm 2019	Năm 2020	2018/2019		2019/2020	
				+/-	% tăng giảm	+/-	% tăng giảm
Tổng giá trị tài sản	2.834,544	3.394,208	4.387,835	559,664	20	993,627	29,3
Doanh thu thuần	4.922,305	7.811,591	17.234,282	2.889,286	59	9.422,691	120,6
Lợi nhuận từ hoạt động kinh doanh	346,802	486,508	473,786	139,706	40	(12,722)	-2,6
Lợi nhuận khác	3,227	(9,413)	6,395	(12,640)	-392	15,808	-167,9
Lợi nhuận trước thuế	350,029	477,094	480,181	127,065	36	3,087	0,6
Lợi nhuận sau thuế	279,031	380,143	383,307	101,112	36	3,164	0,8

*(Nguồn: Báo cáo tài chính 2018, 2019, 2020)*

Qua bảng 2.4, năm 2020 doanh thu thuần của Viettel Post tăng đột biến từ 7811,591 tỷ đồng năm 2019 lên 17234,282 tỷ đồng năm 2020 tăng 120,6%. Lợi nhuận sau thuế năm 2020 có tăng nhưng tăng không tăng nhiều bằng năm 2019, năm 2019 tăng 101,112 tỷ đồng so với năm 2018 nhưng năm 2020 chỉ tăng 3,164 tỷ đồng.

## **2.2. Thực trạng hoạt động đào tạo nhân lực tại Viettel Post**

### **2.2.1. Về quy trình chung tiến hành hoạt động đào tạo của Tổng công ty**

Trong thời gian qua Tổng công ty đã quan tâm đến công tác đào tạo và có đơn vị chuyên trách Phòng Tổ chức Lao động và đội ngũ ngành dọc tại chi nhánh được phân công phụ trách công tác tuyển dụng và yêu cầu đào tạo của Tổng công ty.

Phòng Tổ chức Lao động có trách nhiệm theo dõi, kiểm tra và lập báo cáo tình hình đào tạo toàn Tổng công ty để báo cáo Ban giám đốc theo định kỳ hàng tháng, hàng quý, hàng năm. Hồ sơ, giấy tờ và văn bằng đào tạo được lưu tại Phòng Tổ chức Lao động có trách nhiệm kiểm tra tính chính xác của văn bằng, hồ sơ liên quan đến khóa học để đảm bảo công tác lưu trữ an toàn.

Những nhân viên tham gia các khóa đào tạo phải ký kết hợp đồng đào tạo: Tổng công ty có quy định về sự ràng buộc cá nhân sau quá trình đào tạo. Nếu lao động nào vi phạm sẽ phải bồi thường chi phí đào tạo theo quy định các điều khoản trong Hợp đồng đào tạo. Hội đồng xét bồi thường chi phí đào tạo do Giám đốc Tổng công ty quyết định thành lập. Hội đồng 05 thành viên:

- Giám đốc hoặc 01 phó giám đốc Tổng công ty làm Chủ tịch hội đồng;
- Chủ tịch công đoàn hoặc phó chủ tịch công đoàn Tổng công ty làm ủy viên;
- Trưởng, phó Phòng Tổ chức Lao động được giao phụ trách đào tạo làm ủy viên;
- Kế toán trưởng Tổng công ty hoặc 01 cán bộ phòng Kế toán làm ủy viên;
- Người đứng đầu bộ phận. đơn vị của người bồi thường làm ủy viên.

Tiến trình đào tạo nguồn nhân lực của Tổng công ty được thực hiện theo 5 bước:

Bước 1: Xác định nhu cầu đào tạo

Bước 2: Lập kế hoạch đào tạo

Bước 3: Tổ chức thực hiện

Bước 4: Đánh giá kết quả đào tạo

Bước 5: Bố trí, sử dụng lao động sau đào tạo.

### **2.2.2. *Thực trạng xác định nhu cầu đào tạo***

Việc xác định nhu cầu đào tạo chủ yếu do Phòng Tổ chức Lao động tổng hợp và xác định. Tuy nhiên, các phòng ban khác cũng hỗ trợ một cách tích cực.

Phòng Tổ chức Lao động sẽ dựa vào việc phân tích doanh nghiệp, phân tích công việc, phân tích cá nhân để làm cơ sở cho Tổng công ty ra quyết định, cụ thể như sau:

#### **\* Phân tích doanh nghiệp**

Viettel Post với chiến lược tiếp tục xây dựng và phát triển, phấn đấu trở thành đơn vị hàng đầu trong lĩnh vực chuyển phát, tìm kiếm cơ hội để khai thác và sử dụng hiệu quả các nguồn lực nhằm mở rộng hoạt động kinh doanh. Nỗ lực phát triển vì sự hài lòng của khách hàng, góp phần vào sự phát triển của đất nước. Đòi hỏi Viettel Post sẽ phải mở rộng mạng lưới, đồng thời mua sắm, cải tiến trang thiết bị hiện đại cả về số lượng lẫn chất lượng. Sang năm 2020 Tổng công ty đã đấu thầu và ký hợp đồng với những công ty lớn về các phần mềm, hệ thống chia chọn, Như vậy, nhu cầu nhân lực của Tổng công ty tăng nhanh làm cho nhu cầu đào tạo cũng tăng theo.

Bên cạnh đó lực lượng cán bộ nhân viên trẻ tại Tổng công ty chiếm cao cụ thể: dưới 30 tuổi chiếm 51,1% năm 2020 và độ tuổi từ 30 đến dưới 50 chiếm 48,6% như vậy lực lượng lao động trẻ nên Tổng công ty cần phải được đào tạo để tiếp sức cho sự nghiệp hiện tại và sau này của Viettel Post.

Lãnh đạo Viettel Post luôn khuyến khích nhân viên tham gia học tập để nâng cao kiến thức, kỹ năng làm việc, nên phòng Tổ chức Lao động rất nhiệt tình phối hợp với các phòng ban ở chi nhánh cũng như ngành dọc Tổ chức Lao động để xác định nhu cầu đào tạo cho chuẩn xác.

#### **\*Phân tích công việc:**

Căn cứ vào phân tích công việc làm cơ sở cho việc hỗ trợ xác định nhu cầu

đào tạo cho Tổng công ty, phòng Tổ chức Lao động đã sử dụng bản yêu cầu đối với người thực hiện công việc. Ví dụ một bản yêu cầu công việc đối với chuyên viên phụ trách nhân sự của Tổng công ty như sau:

**Bảng 2.5. Mẫu bản yêu cầu công việc đối với vị trí chuyên viên phụ trách nhân sự của Viettel Post**

<b>Yêu cầu công việc - Chuyên viên phụ trách nhân sự</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Yêu cầu về trình độ học vấn: Đại học trở lên</li> <li>- Yêu cầu về kiến thức kỹ năng: <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Kiến thức chuyên môn: nắm vững các kiến thức về quản trị nhân lực.</li> <li>+ Kỹ năng tổng hợp: lập được kế hoạch và kiểm soát thực hiện kế hoạch được giao của Tổng công ty.</li> <li>+ Kỹ năng giao tiếp nhân sự: trình bày vấn đề dễ hiểu, có khả năng thuyết phục, thuyết trình được trước đám đông.</li> <li>+ Kỹ năng viết: soạn thảo được các báo cáo, văn bản liên quan.</li> <li>+ Kỹ năng hỗ trợ: sử dụng được các phần mềm tin học phục vụ cho công việc thành thạo word, excel, internet,...</li> <li>+ Kỹ năng làm việc: có kỹ năng phối hợp, trao đổi công việc với các đồng nghiệp trong nhóm.</li> </ul> </li> <li>- Yêu cầu về kinh nghiệm làm việc: 02 năm kinh nghiệm làm việc trở lên trong lĩnh vực nhân sự.</li> <li>- Yêu cầu khác: <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Có sức khỏe tốt, chịu được áp lực cao trong công việc.</li> <li>+Cẩn thận, chính xác, linh hoạt trong mọi tình huống, khả năng phân tích, xét đoán.</li> </ul> </li> </ul>

(nguồn: Phòng Tổ chức Lao động)

Nhìn vào bản yêu cầu công việc có thể thấy được những kiến thức và kỹ năng cần thiết cho công việc đảm nhận. Nếu nhân viên có chuyên môn khác, không nằm trong bản yêu cầu công việc thì ta sẽ thấy rõ được nhu cầu đào tạo chuyên môn, nghiệp vụ cho họ. Tổng công ty cần đào tạo để bù đắp những kiến thức cần thiết, qua đó nhân viên sẽ có thể thực hiện tốt công việc của mình hơn nữa.

**\* Phân tích cá nhân:**

Ngoài việc dựa vào hồ sơ cá nhân của nhân viên để lấy thông tin về trình độ, kinh nghiệm khả năng thực hiện công việc. Cán bộ phụ trách đào tạo còn dựa vào bảng tổng kết phân tích nhân viên của Tổng công ty để tìm ra những kiến thức, kỹ năng còn thiếu sót của họ và phát huy những mặt tích cực mà họ đạt được.

Hàng tháng, Tổng công ty đều phát cho mỗi nhân viên bản đánh giá nhân viên (Phụ lục số 02). Qua đó nhân viên tự đánh giá và cán bộ phụ trách sẽ tổng hợp lại bản đánh giá nhân viên của bộ phận mình rồi trình lên cán bộ nhân sự. Cán bộ nhân sự phụ trách việc đánh giá nhân viên sẽ phân tích và tổng kết lại thành bảng tổng kết phân tích nhân viên như sau:

**Bảng 2.6. Bảng tổng kết phân tích nhân viên của Tổng công ty Viettel Post**

STT	Công việc	Ưu điểm	Hạn chế và nguyên nhân
1	Quản lý nhân sự	Cơ cấu hợp lý, nhân lực có kinh nghiệm và kỹ năng tốt	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Những cán bộ được giao đảm nhiệm công tác nhân sự đều được đào tạo không đúng chuyên môn.</li> <li>- Thiếu đào tạo bài bản về các kỹ năng sử dụng phần mềm quản lý.</li> </ul>
2	Quản lý tài chính kế toán	Cơ cấu hợp lý, nhân viên có kinh nghiệm thực hiện tốt các nghiệp vụ kế toán và quản lý tài chính	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cập nhật kiến thức kỹ thuật và công nghệ với chưa cao.</li> <li>- Thiếu sự nhanh nhạy đối với sự biến động của thị trường.</li> </ul>
3	Kinh doanh và đầu tư	Đội ngũ nhân lực có kinh nghiệm, tay nghề cao	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trình độ kỹ thuật không đồng đều.</li> <li>- Chưa qua đào tạo chiếm tỷ trọng khá lớn.</li> <li>- Quy trình làm việc chưa chuyên nghiệp, còn dễ xảy ra sai sót.</li> </ul>

4	Hỗ trợ khách hàng	Đội ngũ đồng đều	- Khả năng giao tiếp tiếng anh chưa cao. - Thiếu đào tạo về kỹ năng mềm.
5	Các công việc khác	Đồng đều về nhân lực	Khả năng hỗ trợ yếu, chất lượng nhân lực chưa cao.

Nguồn: Phòng Hành chính- Tổng hợp

Qua bảng tổng kết phân tích nhân viên, ta có thể thấy được những kỹ năng và kiến thức mà nhân viên còn thiếu, từ đó có thể xác định được nhu cầu đào tạo một cách hợp lý. Đây là tài liệu hữu ích nhất giúp cho Tổng công ty có thể xác định được nhu cầu đào tạo một cách chính xác cho công tác đào tạo tại Tổng công ty.

Ngoài bằng tổng kết phân tích nhân viên, Tổng công ty còn thu thập đơn xin đi học, bản cam kết thực hiện nghĩa vụ của người được đi đào tạo.

Với đơn xin đi học và bản cam kết thực hiện nghĩa vụ của người được cử đi đào tạo được gửi lên, Tổng công ty sẽ thu thập được nhu cầu đào tạo, số lượng người có nhu cầu đào tạo và thấy được những cam kết đưa ra chính là nỗ lực mà nhân viên có thể thực hiện cho Tổng công ty và cho chính bản thân họ. Tuy nhiên, nếu dựa vào đơn xin đi học, bản cam kết thôi thì chưa chính xác bởi nội dung chưa thể hiện được nguyện vọng đi học của họ là vì Tổng công ty, vì bắt buộc hay có nhu cầu thực sự. Chính vì vậy mà phòng Tổ chức Lao động phải xem xét kỹ lưỡng chứ không phải ai gửi đơn đi học đều được đào tạo.

Theo thống kê của Phòng Tổ chức lao động cho thấy số lượng nam, nữ được đào tạo trong các khóa học các năm qua như sau:

**Bảng 2.7. Cơ cấu học viên theo giới tính**

Giới tính	Năm					
	2018	Tỷ lệ	2019	Tỷ lệ	2020	Tỷ lệ
<b>Nam</b>	978	80%	1.302	83%	1.758	77%
<b>Nữ</b>	246	20%	276	17%	522	23%
<b>Tổng</b>	1.224	100%	1.578	100%	2.280	100%

Nguồn: Phòng TCLĐ –Viettelpost

Các năm qua số lượng CBCNV nữ được tham gia đào tạo rất ít. Năm 2019 chỉ chiếm 17% trong tổng số được đào tạo, năm 2020 số lượng nhân viên nữ tăng thêm 246 người chiếm 23% trên tổng số. Kết hợp kết quả điều tra và số liệu thống kê tại đơn vị cho thấy tỷ lệ cơ cấu nam, nữ trong các khóa học tại đơn vị chưa thực sự phù hợp.

Cơ cấu học viên theo thâm niên:

**Bảng 2.8. Cơ cấu học viên theo thâm niên**

Thâm niên	Năm					
	2018	Tỷ lệ	2019	Tỷ lệ	2020	Tỷ lệ
<b>Dưới 1 năm</b>	270	22%	354	22%	888	39%
<b>Dưới 3 năm</b>	414	34%	540	34%	672	29%
<b>Dưới 5 năm</b>	324	26%	390	25%	504	22%
<b>Từ 5 năm trở lên</b>	216	18%	294	19%	216	9%
<b>Tổng</b>	1.224	100%	1.578	100%	2.280	100%

*Nguồn: Phòng TCLĐ – Viettelpos*

Theo bảng số liệu từ phòng TCLĐ- Tổng công ty Bưu chính Viettel cho thấy công ty chưa chú trọng đến đào tạo đối tượng có thâm niên mới và tập trung đào tạo chủ yếu với CBCNV đã làm việc tại đơn vị từ trên 1 năm đến 5 năm.

**Bảng 2.9. Số lượng học viên được đào tạo/khóa học**

Các khóa học	Năm		
	2018	2019	2020
Đào tạo cán bộ nguồn	2	7	20
Đào tạo NV kế toán	2	5	25
Đào tạo NV kế hoạch -đầu tư	0	2	5
Đào tạo NV lái xe	23	26	24
Đào tạo NV bưu tá - bán hàng	26	28	31
Đào tạo NV điều hành, khai thác	24	29	38
Đào tạo NV kinh doanh	25	26	26



*Nguồn: Phòng TCLĐ – Viettelpost*

Qua bảng số liệu trên có thể thấy các khóa học tại Tổng công ty có số lượng chủ yếu khoảng 20-35 học viên/1 khóa học. Chỉ có 1 số khóa học đặc biệt có số lượng ít khoảng 2-5 học viên là do đây là các khóa học bên ngoài doanh nghiệp, công ty cử người đi học theo chương trình hợp tác với các đơn vị khác. Như vậy, có thể thấy số lượng học viên được xác định tại đơn vị là khá phù hợp, đảm bảo số lượng vừa đủ để giảng viên giảng dạy và học viên tiếp nhận kiến thức một cách hiệu quả.

Nhìn chung, việc lựa chọn đối tượng của VTP tương đối phù hợp tuy nhiên cơ cấu đào tạo theo đối tượng nam, nữ, theo thâm niên tại Tổng công ty chưa được hợp lý và còn tùy thuộc vào nhu cầu chi nhánh.

### **2.2.3. Thực trạng xác định mục tiêu và xây dựng chương trình đào tạo**

#### **2.2.3.1. Xác định mục tiêu đào tạo**

Dựa vào kết quả sản xuất xuất kinh doanh và nhu cầu đào tạo nguồn nhân lực hàng năm, Tổng công ty đưa ra mục tiêu của công tác đào tạo theo từng năm. Lấy ví dụ về mục tiêu đào tạo năm 2020 như sau:

Nâng cao trình độ chuyên môn kỹ thuật, các kỹ năng thực hiện công việc, khả năng tổ chức quản lý cho người lao động để họ có thể thực hiện hiệu quả công việc của chính mình.

Giúp người lao động có thể nắm bắt được những xu hướng phát triển của các ngành sản xuất kinh doanh của Tổng công ty sau khi tham gia khóa đào tạo, từ đó giúp họ có thể áp dụng những kiến thức thu được vào thực tiễn hoạt động sản xuất kinh doanh nhằm tăng hiệu quả hoạt động của Tổng công ty.

Mục tiêu cụ thể của công tác đào tạo tại Tổng công ty với các loại lao động đó là:

+ Đối với cán bộ quản lý chuyên môn:

Bồi dưỡng và nâng cao các kiến thức về quản lý, chuyên môn, nghiệp vụ ... Qua đó đảm bảo cho những cán bộ này có đủ khả năng quản lý, có năng lực, phẩm chất cần thiết của một nhà quản lý để có thể điều hành tốt các hoạt động sản xuất kinh doanh thực tế của Tổng công ty. Đảm bảo cho đội ngũ cán bộ quản lý của Tổng công

ty có đủ năng lực, phẩm chất chính trị.

+ Đối với công nhân kỹ thuật:

Sau khi tham gia học tập thì người lao động phải có trình độ chuyên môn cao, có kiến thức, kỹ năng thực hiện tốt công việc, nhiệm vụ được giao.

Phải có khả năng ứng dụng công nghệ hiện đại vào trong quá trình sản xuất, đảm bảo sự phù hợp giữa yêu cầu của công việc với trình độ chuyên môn của người lao động, phải có trình độ lành nghề cao và có khả năng sử dụng các máy móc thiết bị hiện đại. Phải có tác phong công nghiệp, thực hiện đúng những quy định của Tổng công ty về bảo hộ an toàn lao động, phòng chống cháy nổ, vệ sinh môi trường làm việc, kỹ thuật lao động.

Như vậy, trong mỗi khóa đào tạo Tổng công ty vẫn chưa xác định những mục tiêu cụ thể cần phải đạt được mà xác định một cách tổng quát chung chung. Để xác định mục tiêu cho từng khóa đào tạo cụ thể, chi tiết hơn thì yêu cầu Tổng công ty phải tiến hành phân tích công việc, đánh giá thực hiện công việc một cách tỉ mỉ, rõ ràng hơn.

#### 2.2.3.2. Xây dựng chương trình đào tạo và lựa chọn phương pháp đào tạo

Để xây dựng được một chương trình đào tạo trước hết Viettel Post đã đi theo một quy trình khá là chi tiết. Sau khi đã xác định được nhu cầu đào tạo Giám đốc đã thống nhất với trưởng phòng nhân sự lập kế hoạch đào tạo, Những nhu cầu đào tạo phát sinh sau khi lập kế hoạch được đưa vào kế hoạch đào tạo bổ sung. Đào tạo bổ sung khi xuất hiện thêm nhiều nhu cầu học tập, chuyển giao công nghệ hay khi có một chương trình đào tạo được mời tham gia mà Tổng công ty thấy phù hợp cho người lao động tham gia.

Người lao động là nguồn tài sản quý giá nhất và yếu tố quan trọng nhất đóng góp vào thành công chung của Tổng công ty và là nhân tố quyết định cho sự phát triển bền vững của Viettel Post. Hàng năm, Viettel Post đều tổ chức các chương trình đào tạo nội bộ và bên ngoài nhằm nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ cho CBNV, tạo điều kiện tốt nhất để phát triển năng lực và cơ hội thăng tiến. Với đặc thù và tính chất công việc, những nhân sự cần được đào tạo và truyền thông nhất lại là

những người có ít thời gian để tiếp thu thông tin nhất. Đó chính là những nhân viên bán hàng (Bưu tá), trình độ học vấn của họ không cao, thường xuyên di chuyển theo yêu cầu công việc. Chúng tôi đã số hóa 100% quy trình, quy định, tài liệu giảng dạy và thiết kế ra hệ thống thi online - theo kiểu offline. Hệ thống cho phép tất cả các nhân viên thi cùng một thời điểm, xóa bỏ tình trạng thi hộ, kết quả là thực chất của học viên.

Chương trình đào tạo mới đều được xây dựng và tóm tắt ngắn gọn nhằm mục đích truyền tải đến CBNV dễ hiểu, dễ áp dụng vào thực tế. Bài giảng được bộ phận nghiệp vụ chuyên trách hỗ trợ thực hiện. Giảng viên đào tạo, hướng dẫn nghiệp vụ trực tiếp, đảm bảo các kiến thức nghiệp vụ luôn được xuyên suốt và cập nhật thường xuyên giúp CBNV hoàn thành tốt các nhiệm vụ được giao hướng xuyên cập nhật các bài giảng cảnh báo, rút kinh nghiệm các sự vụ nổi bật đáng chú ý tại Tổng công ty.

- Ngân sách dành cho đào tạo năm 2020: 3,45 tỷ đồng
- Tổng số giờ đào tạo: Tối thiểu 48 giờ/người/năm
- 100% CBNV được đào tạo với theo các chương trình khác nhau phân theo vị trí công việc

Tùy vào nhu cầu cầu mà Tổng công ty có những kế hoạch đào tạo khác nhau, sau đây là một số kỹ năng cơ bản:

**Bảng 2.10. Khóa học dành cho cán bộ lãnh đạo tại chi nhánh**

STT	Tên khóa học	Thời gian (giờ)
1	Kỹ năng lãnh đạo	4h
2	Kỹ năng đàm phán và giải quyết xung đột, giải quyết vấn đề, ra quyết định	8h
3	Quản trị tài chính	4h
4	Quản trị marketing chiến lược	4h
5	Quản trị hệ thống kiểm soát nội bộ	4h
6	Xây dựng, tổ chức và đánh giá thực hiện kế hoạch	4h

*Nguồn: Phòng Đào tạo - Truyền thông*

Nhìn vào số liệu ta có thể thấy các chương trình đào tạo khá hấp dẫn, đây là những kiến thức, kỹ năng cần thiết cho cán bộ lãnh đạo, giúp họ quản lý tốt hoạt động kinh doanh của chi nhánh.

**Bảng 2.11. Chương trình đào tạo các năm 2018 - 2020**

STT	Chủ đề	Chương trình đào tạo	2018	2019	2020	Đối tượng đào tạo	Thời lượng
1	Giới thiệu VTP	Lịch sử phát triển về tập đoàn Viettel & Tổng công ty VTP	x	x	x	Nhân viên mới	1 ngày
2		Văn hóa Viettel	x	x	x	Nhân viên mới	1 ngày
3	Chuyên môn	Nghệp vụ kế toán trưởng			x	Nhân viên mới	10 ngày
4		Nghệp vụ đấu thầu		x	x	NV Kế hoạch đầu tư	3 ngày
5		Nghệp vụ Chăm sóc khách hàng			x	NV Chăm sóc khách hàng	2 ngày
6		Nghệp vụ bán hàng (bưu tá)	x	x	x	Nhân viên giao nhận (bưu tá)	2 ngày
7		Nghệp vụ điều hành, khai thác bưu phẩm bưu kiện	x	x	x	Nhân viên điều hành, nhân viên khai thác	2 ngày
8		Nghệp vụ Kinh doanh	x	x	x	Nhân viên kinh doanh	1.5 ngày
9		Đào tạo lái xe	x	x	x	Nhân viên lái xe mới	10 ngày
10	Nâng cao	Đào tạo nguồn giám đốc Chi nhánh	x	x	x	Giám đốc bưu cục, nhân viên kinh doanh xuất sắc	15 ngày
11		Đào tạo nguồn trưởng phòng		x	x	NV xuất sắc khối cơ quan	1 tháng
12		Đào tạo lý luận chính trị		x	x	Trưởng, phó phòng ban	15 ngày
13	Kỹ năng	Tiếng anh	x	x	x	NV Viettelpost	3 tháng
14		Phần mềm E-VTP	x	x	x	NV điều hành, khai thác, giao nhận, giám đốc bưu cục	2 ngày
15		ATVSLĐ& PCCC	x	x	x	NV Viettelpost	2 ngày
16		Huấn luyện quân sự	x	x	x	NV Viettelpost	30 ngày

*Nguồn: Báo cáo tổng kết năm*

Từ bảng số liệu trên có thể thấy rằng thời lượng của các khóa học trong thời gian qua không có nhiều thay đổi qua các năm trung bình thời lượng đào tạo của các khóa chuyên môn, nghiệp vụ là 2-3 ngày/khóa học, các khóa học nâng cao như đào tạo kế toán trưởng, đào tạo lái xe, cán bộ nguồn, lý luận chính trị đòi hỏi thời gian học dài hơn từ 10-15 ngày/khóa học. Nhìn chung thời gian đào tạo của các khóa học tương đối đảm bảo để truyền tải kiến thức. Tuy nhiên, có một số khóa đào tạo trong thời gian khá dài và tập trung làm tốn nhiều thời gian và ảnh hưởng đến hoạt động sản xuất kinh doanh, các khóa học thường diễn ra vào thứ 7, chủ nhật – ngày nghỉ của CBCNV nên cũng tạo ra sự mệt mỏi của các học viên do đi làm cả tuần và học cuối tuần, đi lại nhiều làm mất thời gian và công sức của học viên dẫn đến hiệu quả học tập thường không cao.

#### **2.2.4. Nội dung và phương pháp đào tạo**

Chương trình đào tạo được Tổng công ty Viettel Post phân định khá rõ ràng:

- Đào tạo kiến thức định hướng chung cho tất cả nhân viên mới.
- Đào tạo nâng cao chuyên môn, nghiệp vụ.
- Đào tạo cán bộ quản lý.

Các nội dung cơ bản mà Tổng công ty triển khai đào tạo hàng năm bao gồm:

##### **2.4.2.1. Đào tạo kiến thức chung đối với tất cả nhân viên mới**

- Đối tượng áp dụng: Thực tập sinh và nhân viên đã được tiếp nhận chính thức vào Tổng công ty. Với mỗi đối tượng sẽ có các chương trình đào tạo được biên soạn và sắp xếp riêng. Cả hai đối tượng này sẽ được đào tạo định hướng, cán bộ đào tạo sẽ xác định chương trình đào tạo bao gồm:

- + Giới thiệu về Tổng công ty và các đơn vị thành viên
- + Giới thiệu về các hoạt động cơ bản trong quá trình làm việc: Hoàn thiện hồ sơ cá nhân, thời giờ làm việc, thời giờ nghỉ ngơi...
- + Các quy trình làm việc, các biểu mẫu, hướng dẫn sử dụng trong quá trình làm việc.

Tuy nhiên, đối với nhân viên mới được tiếp nhận chính thức sẽ được đào tạo thêm theo nội dung và chương trình riêng của các phòng ban, đơn vị.

- Phương pháp đào tạo: Tổng công ty áp dụng những phương pháp: Giới thiệu, kèm cặp chỉ dẫn trong công việc. Đối với công nhân kỹ thuật, lao động phổ thông khi được tuyển dụng, cán bộ phụ trách an toàn lao động sẽ hướng dẫn kỹ lưỡng về công tác an toàn lao động, sau đó quản đốc hoặc tổ trưởng hướng dẫn công việc, kèm cặp và giám sát trong 2 – 3 tháng

#### 2.4.2.2. Đào tạo nâng cao chuyên môn, nghiệp vụ

Phương pháp đào tạo đối với nội dung này phổ biến là đào tạo kiêm huấn luyện. Cụ thể là giảng viên sẽ giảng lý thuyết trong một nửa thời lượng ban đầu để người học hiểu kiến thức, sau đó phân công nhiệm vụ của khóa học là các bài tập giải quyết vấn đề thực tế. Các tình huống chuyên môn, nghiệp vụ thực tế được thảo luận, lựa chọn bởi cả giảng viên và cán bộ lãnh đạo đơn vị có liên quan. Sau đó học viên tập trung giải quyết và báo cáo kết quả trên lớp. Phương pháp này thực sự rất hiệu quả vì người học cảm thấy các kiến thức thu thập được gần trực tiếp và rất có ý nghĩa cho công việc.

#### 2.4.2.3. Đào tạo cán bộ quản lý

Đối với cán bộ quản lý, nội dung đào tạo sẽ bao gồm các khóa nâng cao trình độ, kỹ năng quản lý điều hành chi nhánh, các khóa đào tạo, chương trình đào tạo cập nhật những quy định, văn bản mới của Tổng công ty cũng như các chương trình, chính sách, hoạt động tại Viettel Post. Như vậy có thể thấy, các phương pháp đào tạo của Tổng công ty khá đa dạng Đào tạo trong công việc và đào tạo ngoài công việc được kết hợp tổ chức cho nhiều đối tượng khác nhau, cũng tùy từng nội dung chương trình đào tạo mà lựa chọn các hình thức đào tạo phù hợp.

#### **2.2.5. Thực trạng đánh giá kết quả đào tạo**

Sau mỗi kỳ đào tạo, Viettel Post đều tổ chức đánh giá và rút kinh nghiệm cho những buổi tiếp theo, cụ thể là:

\* Đánh giá từ phía giảng viên: Giảng viên đánh giá kết quả đào tạo thông qua các tiêu chí đánh giá:

- Mức độ nắm vững kiến thức được truyền thụ của các học viên
- Mức độ chuyên cần của học viên, mức độ tập trung chú ý, mức độ hưng phấn

và mức độ hiểu bài của học viên trong quá trình học tập

- Đánh giá giảng viên về chương trình đào tạo :

Giảng viên có thể tham gia đánh giá về công tác tổ chức phục vụ lớp học để giúp tổ chức thực hiện các khóa đào tạo sau được hiệu quả hơn.

\* Đánh giá từ học viên: Cuối mỗi buổi đào tạo, CBNV được đào tạo đều được đánh giá, nhận xét thẳng thắn qua các phiếu đánh giá để phục vụ cho việc cập nhật, điều chỉnh các chương trình đào tạo tiếp theo. Dưới đây là số liệu tổng hợp kết quả đánh giá mức độ nâng cao năng lực sau đào tạo tháng 12 năm 2020 được thực hiện bởi Phòng Đào tạo-Truyền thông.

**Bảng 2.12. Bảng đánh giá mức độ nâng cao năng lực sau đào tạo tháng 12 năm 2020**

<b>Đánh giá mức độ nâng cao năng lực sau đào tạo</b>		<b>Số lượng (người)</b>	<b>Tỷ lệ (%)</b>
Phiếu trả lời	Có rõ rệt	664	66%
	Có chút ít	243	24%
	Không thay đổi	41	4%
	Không biết	0	0%
Phiếu không trả lời		52	5%
Tổng		1.000	100%

*Nguồn: Phòng Đào tạo-Truyền thông*

Qua bảng cho ta thấy tỷ lệ nâng cao năng lực sau đào tạo là 66%. Kết quả đào tạo người lao động nâng cao năng lực sau đào tạo chiếm cao cho thấy lớp đào tạo được đào tạo đúng người, đúng chuyên môn. Bên cạnh đó, vẫn tồn tại 4% số đào tạo không thay đổi cho ta thấy khóa đào tạo của Tổng công ty cần được đổi mới hơn về phương pháp, giáo trình đào tạo. Sau quá trình đào tạo, đội ngũ nhân viên đã đáp ứng được nhiều hơn yêu cầu của công việc. Góp phần thúc đẩy cho người lao động làm việc hiệu quả, nâng cao doanh số hơn cho Tổng công ty.

Về công cụ đánh giá kết quả đào tạo từ phía Học viên, Tổng công ty thiết kế Phiếu đánh giá, in và phát cho nhân viên trong toàn đơn vị. Tuy vậy, nội dung phiếu đánh giá còn sơ sài và kỹ thuật xây dựng bảng hỏi còn chưa chuyên nghiệp. Ví dụ



một mẫu Phiếu đánh giá hoạt động đào tạo của Tổng công ty có các nội dung sau:

**CỔ PHẦN BƯU CHÍNH VIETTEL**  
**PHIẾU ĐÁNH GIÁ VỀ HOẠT ĐỘNG ĐÀO TẠO**

1. Anh/chị có biết về chiến lược phát triển nguồn nhân lực của Viettel Post?		
Biết		
Không biết		

2. Nếu có anh/chị biết chiến lược này là do:		
Vô tình biết được		
Được tổ chức phổ biến		
Được tham gia xây dựng		

3. Khi được đào tạo thì anh/chị đào tạo theo hình thức nào?		
Cử đi học viện Viettel		
Chỉ nhánh tự tổ chức đào tạo qua các kênh Online		
Học Online qua hệ thống Elearning Viettel		
Học kinh nghiệm của anh chị trong chỉ nhánh		

4. Sau khi được đào tạo tại Tổng công ty, anh chị có nhận thấy bản thân được nâng cao năng lực thực hiện công việc không?		
Có rõ rệt		
Có chút ít		
Không thay đổi		

5. Khóa đào tạo anh chị đã tham gia trong bao lâu?		
4 giờ		

<1 ngày		
< 7 ngày		
<14 ngày		

6. Chi phí cho tham gia khóa học anh/chị lấy từ nguồn nào?		
Chi nhánh chi trả toàn bộ		
Tổng công ty chi trả một phần		
Bản thân tự chi trả		

7. Anh chị đánh giá như nào về kiến thức chuyên môn và kinh nghiệm của giảng viên?		
Xuất sắc		
Tốt		
Khá		
Trung bình		
Yếu		

8. Kết quả thực hiện công việc của anh/chị được đánh giá hàng tháng và chủ yếu dựa trên:		
Đo lường các giá trị đóng góp hữu hình		
Đo lường các giá trị đóng góp vô hình		
Đo lường các giá trị đóng góp vô hình và hữu hình		
Ý kiến khác		

9. Vì sao kiến thức của anh/chị đã được học được ứng dụng thực tiễn?		
Kỹ năng học được phù hợp với công việc		
Kỹ năng học phù hợp với khả năng của bản thân		

Kỹ năng học áp dụng công việc đáp ứng được nhu cầu phát triển bản thân		
Lý do khác		

10. Anh chị có hài lòng với công việc hiện tại không?		
Có		
Không		

11. Anh chị muốn tham gia khóa học như nào?		
Khóa học tập trung dài hạn		
Khóa học tập trung ngắn hạn		
Đào tạo ngắn hạn tại Tổng công ty		
Đào tạo theo hình thức kèm cặp tại Tổng công ty		
Ý kiến khác		

Anh chị có góp ý gì về buổi đào tạo tại Tổng công ty?

.....  
 .....  
 .....

#### ***2.2.6. Kết quả phân tích dữ liệu sơ cấp từ chương trình khảo sát đánh giá thực trạng hoạt động đào tạo nhân lực của Tổng công ty***

Trong khuôn khổ Luận văn, học viên đã thực hiện một chương trình nghiên cứu đánh giá về hoạt động đào tạo của Tổng công ty với đối tượng trả lời là nhân viên đã và đang làm việc tại Viettel Post. Các nội dung cơ bản của chương trình khảo sát này được mô tả dưới đây.

##### **1. Mục đích nghiên cứu**

Nghiên cứu hoạt động đào tạo của Viettel Post nhằm tìm hiểu hiện trạng hoạt động đào tạo nói chung, phát hiện những nhân tố tác động tới hoạt động đào tạo, tạo

cơ sở cho việc đánh giá đúng hiện trạng và đề ra những giải pháp hoàn thiện hoạt động đào tạo của Viettel Post.

**2. Phương pháp nghiên cứu:** Khảo sát bằng bảng hỏi bằng cách phát trực tiếp và thu thập trực tuyến qua link <https://forms.gle/7nfcAtoU53J3STGy9> đối với cán bộ, nhân viên của Viettel Post. Tổng cộng 18 câu hỏi, trong đó 124 câu trả lời hợp lệ được đưa vào xử lý dữ liệu.

**3. Phương pháp xử lý dữ liệu:** dữ liệu được xử lý bằng phương pháp thống kê mô tả trên Excel.

**4. Mẫu bảng hỏi.** Xin tham khảo Phụ lục.

## **5. Kết quả phân tích dữ liệu**

### **A. Về người trả lời bảng hỏi**

Q1. Giới tính:

Giới tính	Số lượng	Tỷ lệ	Ghi chú
Nam	74	59,7%	
Nữ	50	40,3%	
Tổng:	124	100%	

Trong số 124 người trả lời, có 74 người là nam chiếm tỷ lệ 59,7%, nữ giới trả lời là 50 tương đương với 40,3%. Tỷ lệ người trả lời cũng mang tính đại diện cho tỷ lệ giới tính chung của Tổng công ty là nam nhiều hơn nữ.

Q2. Độ tuổi:

Nhóm tuổi	Số lượng	Tỷ lệ	Ghi chú
Dưới 25 tuổi	26	21%	
Từ 25 đến dưới 35 tuổi	77	62,1%	
Từ 35 đến dưới 50 tuổi	17	13,7%	
Từ 50 tuổi trở lên.	4	3,2%	

Trong số 124 người trả lời, có 77 người trong độ tuổi từ 25 đến 35 tuổi chiếm 62,1%, 26 người dưới 25 tuổi chiếm 26%, 7 người từ 50 tuổi trở lên chiếm 3,2%. Qua

đó ta thấy đội ngũ nguồn nhân lực của Tổng công ty là đội ngũ trẻ cần được đào tạo bài bản.

**Q3. Thâm niên công tác tại Tổng công ty**

<b>Thâm niên</b>	<b>Số lượng</b>	<b>Tỷ lệ</b>	<b>Ghi chú</b>
Dưới 2 năm	40	32,3%	
Từ 2 đến dưới 5 năm	53	42,7%	
Từ 5 năm trở lên	31	25%	

Trong số 124 người trả lời, thâm niên từ 2 đến dưới 5 năm có 53 người chiếm 42,7%, thâm niên dưới 2 năm có 40 người chiếm 32,3 %, từ 5 năm trở lên có 31 người chiếm 25%. Tỷ lệ người trả lời cũng mang tính đại diện cho tỷ lệ thâm niên chung của Tổng công ty là đa số đều có thâm niên dưới 5 năm.

**Q4. Mã chi nhánh**

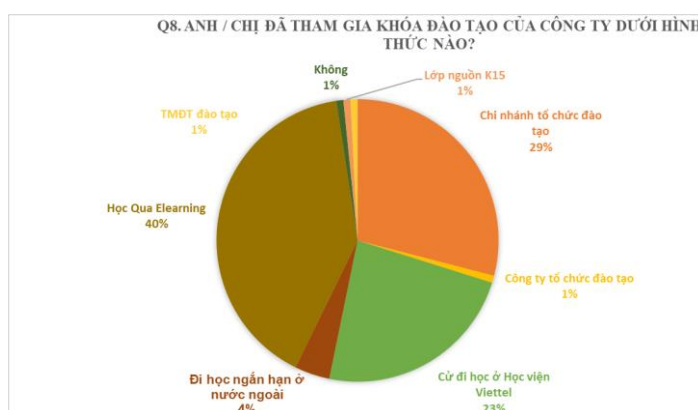
**Q5. Vị trí công tác:**

<b>Vị trí công tác</b>	<b>Số lượng</b>	<b>Tỷ lệ</b>	<b>Ghi chú</b>
Ban giám đốc	8	6,5%	
Nhân viên	85	68,5%	
TMĐT	1	0,8%	
Trưởng Phòng/Trưởng bộ phận	30	24,2%	

Trong số 124 người trả lời, có 8 người nằm trong Ban giám đốc chiếm 6,5%, nhân viên là 85 người chiếm 68,5%, Trưởng Phòng/Trưởng bộ phận là 30 người chiếm 24,2%, TMĐT có 1 người chiếm 0,8%. Như vậy kết quả khảo sát rất khách quan vì có tất cả các vị trí tham gia trả lời.

**B. VỀ THỰC TRẠNG**

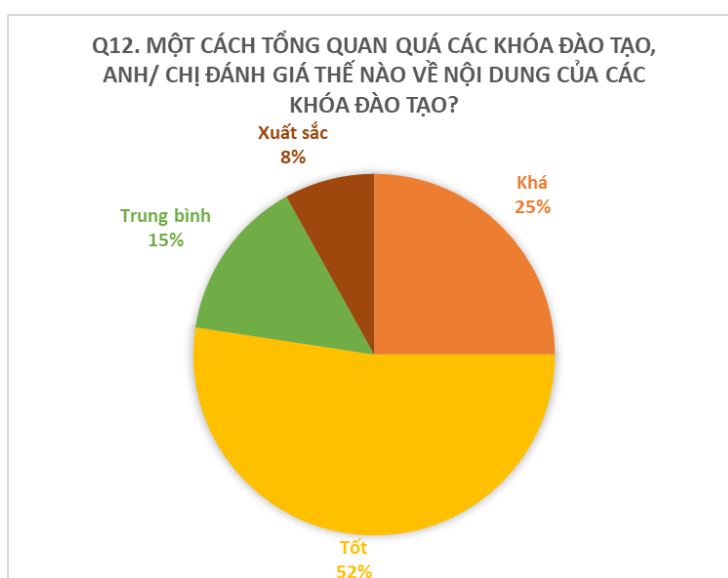
Với câu hỏi; “Anh / chị đã tham gia khóa đào tạo của Tổng công ty dưới hình thức nào?”, kết quả thu được như sau:



**Hình 2.2. Các hình thức đào tạo của Tổng công ty**

Trong những năm qua, Tổng công ty không chỉ chú trọng đến công tác đào tạo tại nơi làm việc mà hình thức đào tạo ngoài Tổng công ty và các khóa đào tạo từ xa qua hệ thống đào tạo trực tuyến cũng được đẩy mạnh để giảm chi phí đi lại và nhân viên có thể bố trí học ngoài giờ sản xuất. Trong số 124 người tham gia trả lời, có 40% tham gia học qua Elearning, 29% chỉ nhánh đào tạo, 23% cử đi học ở Học viện Viettel, còn lại 8% là tham gia các khóa đào tạo khác.

Về câu hỏi: “Một cách tổng quan quá các khóa đào tạo, Anh/ chị đánh giá thế nào về công tác tổ chức (điều kiện cơ sở vật chất và phục vụ khóa học), kết quả tổng hợp được như sau:

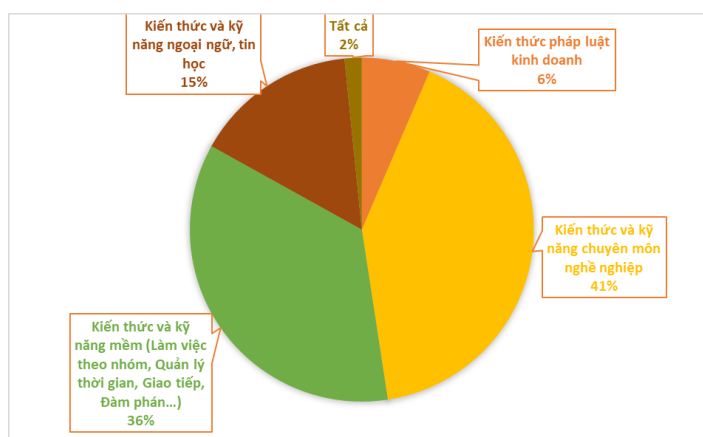


**Hình 2.3. Đánh giá về công tác tổ chức đào tạo**

Đánh giá về các khóa đào tạo có 52% số người đánh giá tốt và 25% đánh giá

khá, 15% trung bình và 8% xuất sắc. Qua đó ta thấy các khóa đào tạo của Tổng công ty khá tốt cần phát triển và nâng cao chất lượng hơn nữa...

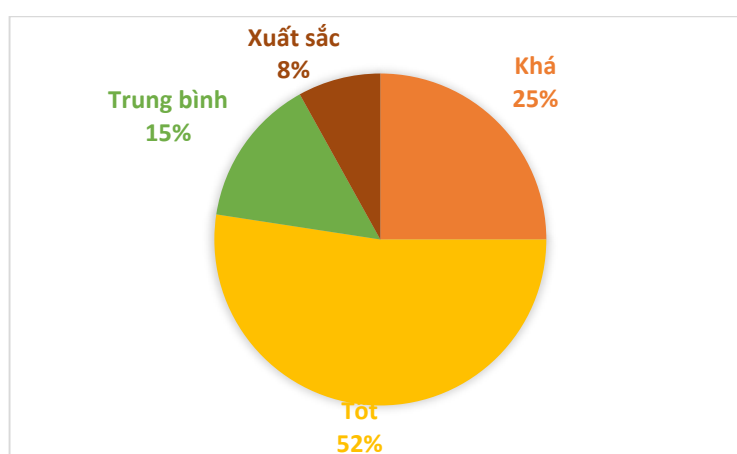
Về câu hỏi: “Để đáp ứng công việc tương lai, anh/ chị muốn cần phải bổ sung kiến thức, kỹ năng gì?” kết quả thu được như sau:



**Hình 2.4. Các kiến thức mà nhân viên mong muốn được học**

Đa số những người được hỏi đều cảm thấy mình thiếu kiến thức và kỹ năng chuyên môn nghề nghiệp chiếm 41%, ngoài ra 36% cảm thấy cần bổ sung kiến thức kỹ năng mềm, 15% kiến thức và kỹ năng ngoại ngữ tin học. Từ đây Tổng công ty cần đưa ra các hướng đào tạo cho phù hợp.

**Q12. Một cách tổng quan quá các khóa đào tạo, Anh/ chị đánh giá thế nào về nội dung của các khóa đào tạo?**

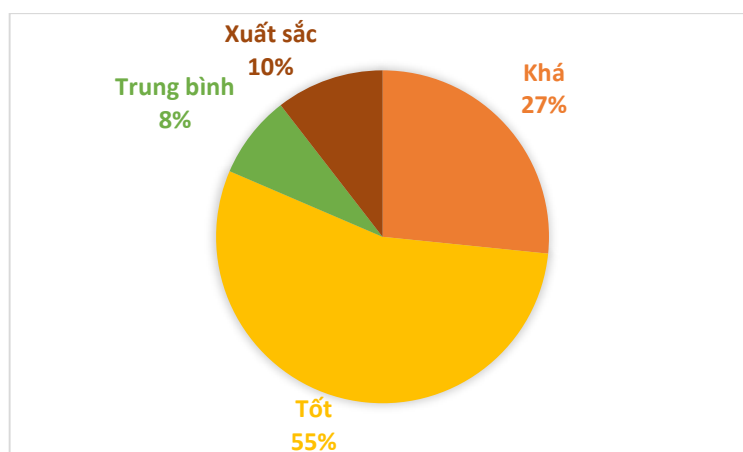


**Hình 2.5. Chất lượng về nội dung của các khóa đào tạo**

Như vậy, tỷ lệ học viên cảm thấy hài lòng và khá hài lòng về nội dung của các khóa đào tạo sau khi tham gia khóa học chiếm tỷ lệ cao. Mỗi nhân viên được đào tạo

cảm thấy hài lòng vì được bồi dưỡng và nâng cao nghiệp vụ cũng như kỹ năng của bản thân.

**Q13. Một cách tổng quan quá các khóa đào tạo, Anh/ chị đánh giá thế nào về kiến thức chuyên môn và kinh nghiệm của giáo viên?**



**Hình 2.6. Kiến thức chuyên môn và kinh nghiệm của giáo viên**

Qua điều tra đánh giá của các học viên về giảng viên các khóa đào tạo, có 65% số học viên tham gia khảo sát đều đánh giá giảng viên có trình độ kiến thức chuyên môn cũng như có phương pháp giảng dạy tốt do giảng viên là những cán bộ làm việc lâu năm tại đơn vị nên kinh nghiệm thực tế, hiểu sâu về tình hình hoạt động kinh doanh của đơn vị nên đưa ra những tình huống sâu và sát với thực tế giúp giải quyết những bài toán vướng mắc của đơn vị hiện nay.

## **2.3. Những yếu tố ảnh hưởng đến hoạt động đào tạo nhân lực tại Viettel Post**

### **2.3.1. Yếu tố bên trong Tổng công ty**

Những yếu tố bên trong Tổng công ty có ảnh hưởng đến hoạt động đào tạo nhân lực của Tổng công ty bao gồm:

#### *Quan điểm của lãnh đạo cấp cao*

Với quan điểm nguồn nhân lực là tài sản chiến lược đối với sự phát triển của Tổng công ty, lãnh đạo Tổng công ty luôn quan tâm đến các hoạt động đào tạo tại Tổng công ty nhằm phát triển nguồn nhân lực.

#### *Sứ mạng của Viettel Post*



Trong suốt quá trình hình thành và phát triển Viettel Post luôn tự hào mang đến quý khách hàng các giải pháp vận chuyển nhanh hàng hóa trong nước và quốc tế tại Việt Nam theo cách tối ưu nhất, với phương châm: “Nhanh, an toàn, hiệu quả và tiện lợi”. Bằng những nỗ lực không ngừng Viettel Post đã trở thành một trong những thương hiệu hàng đầu tại Việt Nam về chuyển phát với hàng loạt các bưu cục, trung tâm khai thác và mạng lưới mở rộng đến khắp 100% các tỉnh thành trên toàn quốc.

#### *Văn hóa doanh nghiệp*

Văn hóa doanh nghiệp của Tổng công ty được thể hiện rõ nét qua những yếu tố sau:

- Viettel Post luôn hướng đến người lao động hạnh phúc
- Tôn trọng và ghi nhận ý kiến, ý tưởng sáng tạo của từng cá nhân
- CBNV được truyền thông về lộ trình thăng tiến
- Luôn tạo ra tính mới trong công việc
- Hỗ trợ và thúc đẩy mối quan hệ đồng nghiệp cởi mở, chân thành
- Mục tiêu cuối cùng Viettel Post muốn hướng đến đó chính là “Người Viettel Post hạnh phúc”.

#### *Ngân sách dành cho đào tạo*

Nguồn kinh phí dành cho công tác đào tạo nguồn nhân lực chủ yếu được lấy từ 3 nguồn:

- + Trích từ lợi nhuận của Tổng công ty.
- + Nguồn kinh phí hỗ trợ từ Tổng công ty Viettel Post.
- + Người lao động tự túc về kinh phí đào tạo tùy theo tính chất khóa đào tạo.

Phòng kế toán sẽ đảm nhiệm xác định kinh phí cho các khóa đào tạo. Do đó, kết quả dự tính và thực hiện có sự chênh lệch đáng kể vì bộ phận này chỉ dựa trên kế hoạch đào tạo do bộ phận phụ trách về công tác đào tạo trình lên .

Theo báo cáo Thường niên tại Tổng công ty:

- Ngân sách dành cho đào tạo năm 2018: 1,25 tỷ đồng
- Ngân sách dành cho đào tạo năm 2019: 2,75 tỷ đồng
- Ngân sách dành cho đào tạo năm 2020: 3,45 tỷ đồng

Song song với ngân sách đào tạo thì Tổng công ty cũng ban hành rõ quy chế với nội dung:

- Tổng số giờ đào tạo: Tối thiểu 48 giờ/người/năm
- 100% CBNV được đào tạo theo các chương trình khác nhau phân theo vị trí công việc.

Phòng tài chính sẽ đảm nhiệm xác định kinh phí cho các khóa đào tạo. Do đó, kết quả dự tính và thực hiện có sự chênh lệch đáng kể vì bộ phận này chỉ dựa trên kế hoạch đào tạo do bộ phận phụ trách về công tác đào tạo trình lên. Qua bảng số liệu trên ta thấy việc dự tính kinh phí có sự chênh lệch rõ ràng qua các năm, chứng tỏ Tổng công ty luôn chú trọng các chương trình đào tạo. Đồng thời luôn cải tiến nâng cao chất lượng đào tạo.

### ***2.3.2. Yếu tố bên ngoài Tổng công ty***

Những yếu tố bên ngoài Tổng công ty có ảnh hưởng đến hoạt động đào tạo bao gồm:

#### *Tình hình kinh tế - xã hội của Việt Nam*

Kinh tế – xã hội năm 2020 của nước ta diễn ra trong bối cảnh dịch viêm đường hô hấp cấp do chủng mới của vi rút Corona (Covid-19) bùng phát mạnh và diễn biến khó lường trên phạm vi toàn cầu đã ảnh hưởng nghiêm trọng đến mọi mặt kinh tế – xã hội của các quốc gia trên thế giới. Các nền kinh tế lớn đối mặt với tình trạng suy thoái sâu, tồi tệ nhất trong nhiều thập kỷ qua. Tuy nhiên, trong những tháng cuối năm, khi phần lớn các nền kinh tế tái khởi động sau phong tỏa do dịch Covid-19, dự báo tăng trưởng kinh tế thế giới có những dấu hiệu khả quan hơn. Thương mại toàn cầu, giá cả hàng hóa đang dần được phục hồi, thị trường chứng khoán toàn cầu tăng mạnh trong tháng 11 và tháng 12 nhờ tín hiệu tích cực từ sản xuất và hiệu quả của vắc-xin phòng Covid-19. Những nền kinh tế lớn như Mỹ, Trung Quốc, Nhật Bản, Cộng đồng chung châu Âu tuy vẫn đối mặt với nhiều khó khăn nhưng đã có xu hướng phục hồi trong những tháng cuối năm 2020 và dự báo tăng trưởng khả quan hơn trong năm 2021. Trong nước, bên cạnh những thuận lợi từ kết quả tăng trưởng tích cực năm 2019, kinh tế vĩ mô ổn định nhưng phải đối mặt với rất nhiều khó khăn, thách thức.

Dịch Covid-19 diễn biến phức tạp, khó lường làm tăng trưởng ở hầu hết các ngành, lĩnh vực chậm lại.

Là doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực bưu chính, quá trình vận hành của Viettel Post đã có những thay đổi để thích ứng với điều kiện trên và có những thành tựu đáng kể.

*Sự phát triển của công nghệ, đặc biệt là công nghệ thông tin trong đào tạo*

Trong năm 2020, Viettel đã xây dựng hệ thống bài giảng Online được đăng tải lên trang <http://elearning.viettel.vn/>. Học viên có thể chủ động thời gian rảnh có thể lên trang website hoặc ứng dụng để học và trao đổi kinh nghiệm làm việc cũng như nâng cao kiến thức.

Ngoài ra Viettel Post còn tận dụng kênh Mocha để kiểm tra và truyền thông kiến thức dịch vụ Bưu chính và tổ chức các cuộc thi, bài thi nhằm nâng cao chất lượng đội ngũ nhân viên, cũng như phổ biến chính sách, dịch vụ Tổng công ty.

*Nhu cầu nhân lực toàn xã hội năm 2021*

Nhân lực Tổng công ty có khi biến động do một số người chuyển đi nơi khác, về hưu, ốm đau, chết, tai nạn, kỷ luật, buộc thôi việc. Vì vậy, nhu cầu bổ sung nhân lực xuất hiện và nguồn bổ sung này phải tìm từ thị trường lao động bên ngoài. Mặt khác, do nhu cầu phát triển và mở rộng sản xuất, mô hình kinh doanh nên tổ chức cần có thêm nhân lực để hoàn thiện nhiệm vụ. Ngoài ra, nhu cầu lao động có ảnh hưởng tới công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Tổng công ty, cụ thể là khi thị trường lao động khan hiếm, cung lao động thiếu, DN lại không tuyển dụng nhân lực nên cần phải đào tạo nguồn nhân lực để đáp ứng được yêu cầu của hoạt động kinh doanh của DN.

*Nhu cầu nâng cao chất lượng từ phía khách hàng*

Khách hàng luôn muốn cập nhật tin tức cải tiến về công nghệ, ứng dụng công nghệ thông tin trong cả đời sống hàng ngày vì vậy các sản phẩm công nghệ hướng đến phục vụ nhu cầu của người dân, cao hơn là tạo ra nhu cầu cho người dân. Quan điểm của Viettel Post là trong bất cứ quyết định đầu tư nào, VTP đều hướng tới giá trị bền vững, đầu tư việc giải quyết bài toán của những người nghèo nhất, khó khăn

nhất nhưng đây không phải là bài toán cá nhân mà là nỗi đau của cả xã hội. Diễn hình như việc ra đời sàn thương mại điện tử Voso.vn. Thông qua sàn thương mại này, người nông dân có thể kết nối trực tiếp với người tiêu dùng, khách hàng, giải được bài toán được mùa mất giá cho người làm nông cũng như nâng tầm sản vật Việt. Để được như vậy, đội ngũ đào tạo đóng góp vai trò rất quan trọng trong công cuộc nâng cao chất lượng cho khách hàng, sản phẩm của khách hàng.

*Tình hình cạnh tranh gay gắt dẫn đến đòi hỏi nguồn nhân lực có chất lượng cao*

Tình hình dịch bệnh càng ngày càng diễn biến phức tạp, việc đào tạo trực tiếp để có nguồn nhân lực chất lượng cao gặp khó khăn do tình hình cách ly các vùng miền, cách ly tập trung đông người.

## **2.4. Đánh giá chung về hoạt động đào tạo nhân lực tại Viettel Post**

### **2.4.1. Những kết quả đạt được**

Nhìn chung công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Tổng công ty cổ phần bưu chính Viettel đã được quan tâm, chú trọng. Quy trình đào tạo được xây dựng khá rõ ràng và đạt được những thành tựu nhất định.

Xác định nhu cầu đào tạo trên cơ sở kế hoạch kinh doanh, mục tiêu chiến lược, dự kiến nhu cầu, kế hoạch phát triển nhân lực, bản mô tả công việc, trình độ năng lực của người lao động và tổng hợp nhu cầu đào tạo của các đơn vị phù hợp với chiến lược kinh doanh của Tổng công ty.

Kế hoạch đào tạo được thực hiện có mục tiêu, đối tượng đào tạo rõ ràng cụ thể, phương pháp đào tạo và nội dung chương trình đào tạo được xây dựng khá đầy đủ, ngân sách đầu tư cho công tác đào tạo tương đối lớn và chi tiết.

Triển khai đào tạo tại Viettel Post được thực hiện khá tốt

Đánh giá công tác đào tạo khá phù hợp chủ dựa trên kết quả học tập của học viên, đánh giá mức độ hài lòng của học viên về khóa học.

Để đạt được những thành tựu trên là do lãnh đạo Viettel Post đã nhận thức rất rõ về tầm quan trọng của chất lượng nguồn nhân lực nên đặc biệt quan tâm đến công tác đào tạo tại Tổng công ty. Thêm vào đó trước tình hình cạnh tranh gay gắt với các

đối thủ mạnh như Vnpost, để nâng cao chất lượng chuyển phát và mở rộng mạng lưới kinh doanh Tổng công ty nhận thấy rằng phải nâng cao năng lực nguồn nhân lực tại đơn vị dẫn đến nhu cầu đào tạo tăng cao.

#### ***2.4.2. Những hạn chế và nguyên nhân***

##### **\* Hạn chế**

Trong công tác đào tạo nhân lực của Tổng công ty cổ phần bưu chính Viettel vẫn còn một số những nhược điểm và hạn chế sau đây:

- Công tác xác định đối tượng và nhu cầu được đào tạo chưa tuân thủ đúng trình tự các bước, chưa thực sự xuất phát từ nhu cầu thực tế công việc của người lao động mà vẫn còn dựa vào cảm tính, chủ quan. Đôi khi những người được cử đi đào tạo lại không cần thiết phải đào tạo nên gây lãng phí nguồn lực và vật chất của công tác đào tạo, bồi dưỡng trong khi những người thực sự có nhu cầu và cần được đi đào tạo thì lại không được cử đi gây ra tâm lý chán nản, tiêu cực, ganh tị trong nội bộ, ảnh hưởng trực tiếp đến môi trường làm việc chung của Tổng công ty.

- Các hình thức đào tạo chưa thật sự đa dạng, phong phú mà mới chỉ tập trung chủ yếu cho các khóa tập huấn, đào tạo chuyên môn nghiệp vụ mà chưa chú trọng đến phương pháp đào tạo cho cán bộ công nhân viên làm công tác quản lý, chưa có sự quan tâm đúng mức đến đào tạo kỹ năng mềm bổ trợ cho thực hiện và xử lý công việc của CBCNV. Một số phương pháp giảng dạy như kèm cặp, đào tạo tại hiện trường vẫn chưa được phát huy tối đa. Phương pháp đào tạo chưa thực sự cuốn hút học viên nên học viên chưa lĩnh hội được toàn bộ kiến thức mới.

- Tổng công ty chưa xây dựng kế hoạch đào tạo dài hạn dựa trên mục tiêu và định hướng phát triển của Tổng công ty. Chưa khai thác hết tiềm năng của các CBCNV đã đào tạo có năng lực nên có một số CBCNV đã chuyển đi cơ quan khác.

- Đội ngũ lao động làm công tác đào tạo còn hạn chế về trình độ, thiếu kiến thức chuyên môn về quản trị nhân lực, do vậy kỹ năng quản lý còn nhiều hạn chế, chưa chủ động trong công tác đào tạo để đáp ứng các yêu cầu của Tổng công ty.

- Tuy số lượng CBCNV được đào tạo tăng lên qua các năm nhưng con số đó vẫn chưa đủ đáp ứng toàn bộ yêu cầu công việc đặt ra cũng như nhu cầu được đào

tạo, nâng cao trình độ của toàn thể CBCNV.

- Công tác đánh giá sau đào tạo vẫn chưa có hệ thống, chưa thực sự hiệu quả và còn mang nặng tính hình thức. Không có bất cứ sự so sánh đánh giá hiệu quả cụ thể cho các khóa đào tạo ngoài kết quả học tập của các khóa đào tạo đó. Sau mỗi khóa đào tạo thường có bài kiểm tra để kiểm tra, theo dõi học viên tiếp thu, nhận thức những vấn đề gì, có thể sử dụng kiến thức đó trong công việc được không. Nhưng chỉ dừng lại ở đó, không có sự đánh giá chính xác cho từng khóa học.

- Hoạt động đào tạo còn bộc lộ chưa gắn kết được các chương trình đào tạo với quyền lợi của CBCNV nên chưa tạo được động lực thực sự cho CBCNV trong việc tham gia các khóa đào tạo, chưa đưa ra được khung chương trình đào tạo cho toàn bộ CBCNV TCT, các chương trình đào tạo chuyên môn, nghiệp vụ chủ yếu tập trung vào lực lượng kỹ thuật, việc đào tạo cho tỉnh còn hạn chế.

#### \* Nguyên nhân

Công tác đào tạo nhân lực của Tổng công ty cổ phần bưu chính Viettel trong thời gian vừa qua đã đạt được những kết quả đáng khích lệ nhưng vẫn còn một số hạn chế là do những nguyên nhân chủ yếu sau:

- + Các chương trình đào tạo vẫn chưa thực sự hấp dẫn.
- + Chưa có một hệ thống hoàn chỉnh, thống nhất mô tả công việc và tiêu chuẩn công việc.
- + Công tác quy hoạch cán bộ còn hạn chế. Bộ phận tham mưu trong lĩnh vực đào tạo chưa chuyên nghiệp. Do vậy chưa có được sự định hướng đối với công tác đào tạo nhân lực, không biết cần tập trung vào mục tiêu nào, cần triển khai thực hiện như thế nào để đạt được hiệu quả cao nhất.
- + Do trong công tác tuyển dụng còn nhiều thiết sót như: đề thi đầu vào không phù hợp với nhu cầu của từng vị trí công việc, không có công cụ thang đo nên việc cho điểm phỏng vấn chuyên môn chỉ theo cảm tính dẫn đến việc cho điểm ứng viên chưa chính xác.
- + Nhiều khóa đào tạo có chất lượng chưa cao, còn mang nặng tính hình thức do nhiều nguyên nhân chủ quan cũng như khách quan. Ví dụ như: giảng viên không có

ng nghiệp vụ sư phạm tốt mặc dù có kiến thức và kinh nghiệm làm việc cao. Việc tổ chức các khóa đào tạo chưa chuyên nghiệp, học viên chưa nhận thức rõ được tầm quan trọng của các khóa đào tạo nên chưa chú tâm....

+ Tổng công ty cổ phần bưu chính Viettel chưa có tiêu thức nào để có thể đánh giá một cách chính xác xem những chương trình đào tạo đã đem lại những lợi ích gì cho các học viên cũng như tổ chức. Đặc biệt là các chương trình đào tạo dành cho các cán bộ quản lý việc đánh giá lại càng gặp phải những khuyết điểm vì không thể đo lường chính xác các tiến bộ làm việc của họ sau đào tạo. Hơn nữa các chương trình đào tạo tiến hành cho cho tất cả các cán bộ nhân viên của DN việc giám sát đánh giá cũng gặp rất nhiều khó khăn vì số lượng tham gia quá đông. Nếu có thực hiện các khóa đào tạo này thì chất lượng đào tạo cũng không cao và tốn nhiều chi phí. Hiệu quả kinh tế của các khóa đào tạo phát triển cũng không tiến hành đánh giá trong khi đây cũng là một hình thức mang tính chất đầu tư.

## **CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN HOẠT ĐỘNG ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TẠI TỔNG CÔNG TY CP BƯU CHÍNH VIETEL (VIETTEL POST)**

### **3.1. Định hướng và mục tiêu phát triển**

#### ***3.1.1. Định hướng phát triển của Viettel Post giai đoạn tiếp theo***

Trong giai đoạn từ nay đến 2025, định hướng phát triển của Tổng công ty cụ thể như sau:

Tiếp tục xây dựng và phát triển Tổng công ty. Phấn đấu trở thành một đơn vị hàng đầu về Logistics dựa trên nền tảng công nghệ cao. Trước mắt lấy hoạt động đào tạo làm nền tảng để duy trì và phát triển sự ổn định của Tổng công ty. Bên cạnh đó tiếp tục tìm kiếm, khai thác sử dụng hiệu quả các nguồn lực sẵn có.

Hợp tác liên doanh, liên kết với một số hãng chuyển phát quốc tế phát triển thu, phát chuyên tuyến, đồng thời nâng cao năng lực quản lý, trình độ công nghệ thông tin, quy trình sản xuất;

Khai thác tốt hơn lợi thế của Tổng công ty để giữ vững qui mô kinh doanh và tiết kiệm chi phí, phát triển thương hiệu, đảm bảo sự an toàn tài chính của Tổng công ty, phấn đấu mức tăng trưởng lợi nhuận kế toán trước thuế là 50% so với kết quả hoạt động năm trước. Nỗ lực phát triển vì sự hài lòng của khách hàng, góp phần vào sự phát triển của đất nước bằng sản phẩm, dịch vụ hiện đại.

#### **Chiến lược phát triển chung và dài hạn**

Mục tiêu doanh thu: Đến năm 2025 đạt tổng doanh thu 1 tỷ đô la, chiếm 35% thị phần chuyển phát tại Việt Nam.

#### **Chiến lược đầu tư - phát triển:**

- Đầu tư xây dựng hạ tầng bưu chính;
- Đầu tư, ứng dụng khoa học kỹ thuật, công nghệ vào hoạt động kinh doanh;
- Trình độ quản lý tiên tiến;
- Phát triển nguồn nhân lực;
- Đầu tư vào phát triển sản phẩm



### ***3.1.2. Mục tiêu hoạt động quản trị nhân sự của Viettel Post giai đoạn từ nay đến năm 2025***

Dựa theo chiến lược phát triển, mục tiêu của Viettel Post, mục tiêu hoạt động quản trị nhân sự gồm:

- Viettel Post sẽ tăng tỉ lệ nhân viên đào tạo lên mức 15%/năm.
- Tăng 10%/ năm tỉ lệ nhân viên có trình độ đại học trở lên.
- Đến năm 2025, 100% nhân viên được bồi dưỡng các lớp chuyên môn.

## **3.2. Một số giải pháp hoàn thiện hoạt động đào tạo nhân lực tại Viettel Post**

### ***3.2.1. Hoàn thiện công tác xác định nhu cầu đào tạo***

Để xác định nhu cầu đào tạo nhân lực tại Viettel Post được thực hiện một cách khoa học và có hệ thống, tác giả xin đưa ra một số kiến nghị sau: Công tác phân tích công việc và đánh giá khả năng thực hiện công việc của CBCNV phải được thực hiện thường xuyên. Để đánh giá chính xác việc thực hiện công việc thì Tổng công ty cần thực hiện tốt một số nội dung cụ thể gồm:

- Xác định mục tiêu đánh giá và lựa chọn phương pháp đánh giá thích hợp.
- Lựa chọn thời điểm và chu kỳ đánh giá.
- Lựa chọn và huấn luyện những người làm công tác đánh giá.
- Công tác đánh giá phải tiến hành một cách công khai, dân chủ và công bằng và phải có thông tin phản hồi về nội dung, kết quả đánh giá đến CBCNV.

Phân tích công việc là tiến hành một cách có hệ thống các nhiệm vụ và kỹ năng cần thiết để thực hiện các công việc trong tổ chức. Đối với từng công việc, phân tích cho thấy rõ đó là công việc gì? Để thực hiện được công việc đó người lao động cần phải thực hiện những nhiệm vụ gì và có những kiến thức, kỹ năng nào cần phải đào tạo. Để tiến trình phân tích công việc được thành công, Tổng công ty cần thực hiện trình tự các bước sau:

Bước 1: Xác định mục đích phân tích công việc.

Bước 2: Xác định những công việc hay vị trí đặc trưng cần phân tích.

Bước 3: Lựa chọn các phương pháp khác nhau cho phù hợp với mục tiêu của phân tích công việc.

Bước 4: Thu thập thông tin.

Bước 5: Tổng hợp thông tin theo mục tiêu ban đầu đặt ra và kiểm tra xác minh lại mức độ chính xác của thông tin.

Bước 6: Xây dựng bản mô tả công việc và bản yêu cầu đối với người thực hiện.

Như vậy khi xác định nhu cầu đào tạo CBCNV, thay vì việc giao phó hoàn toàn cho các trưởng bộ phận thực hiện như hiện nay, Tổng công ty (cụ thể là Phòng Tổ chức – Tổng hợp) cần phối hợp chặt chẽ với trưởng các bộ phận để thực hiện. Cần đánh giá nhu cầu đào tạo như quan sát và phỏng vấn trực tiếp; sử dụng phiếu câu hỏi điều tra; thực hiện kiểm tra; phân tích các báo cáo và dữ liệu ghi chép...

Tóm lại, Tổng công ty cần hoàn thiện bản phân tích công việc đối với từng chức danh, vị trí. Từ đó, Phòng Tổ chức – Tổng hợp phối hợp chặt chẽ với các trưởng bộ phận liên quan, lắng nghe ý kiến của người lao động về nội dung, phương pháp đào tạo để đánh giá xác định nhu cầu đào tạo thực tế.

### ***3.2.2. Hoàn thiện phương pháp đào tạo và hình thức đào tạo***

Hiện nay các khóa học của Viettel Post tổ chức phần lớn là các khóa học ngắn hạn chủ yếu là lý thuyết cơ bản mà người lao động mong muốn học các kiến thức về chuyên ngành nhiều hơn. Các khóa đào tạo nước ngoài phần lớn là các khóa giới thiệu công nghệ, sản phẩm, quy trình công nghệ theo lời mời của bên đối tác, bên cạnh việc đào tạo tại nước ngoài thì cán bộ đi đào tạo còn được kết hợp thăm quan đất nước bạn để hiểu rõ hơn về môi trường làm việc của nước bạn. Viettel Post nên mở ra những lớp đào tạo có thời gian dài hơn đối với những nhân viên đảm nhận những vị trí quan trọng trong Tổng công ty như: quản lý, bảo mật thông tin, quản trị mạng... để học viên được đào tạo chuyên sâu, bài bản hơn.

Phương pháp giảng dạy cần phải thay đổi, không chỉ “một chiều” đơn thuần nữa mà cần có sự trao đổi “hai chiều” qua lại giữa giảng viên và học viên. Có như vậy học viên mới có cảm hứng học tập, họ trao đổi nhiều hơn với giảng viên khiến

giảng viên cũng rất thích thú với việc giảng dạy, khi cùng trao đổi thì việc học tập sẽ đạt hiệu quả cao hơn. Tỷ lệ lý thuyết – thực hành nên là 20% / 80% bởi thực trạng chung trong giáo dục hiện nay là học lý thuyết chay, độ ứng dụng không cao nên khi học viên học xong một khóa học thì vẫn không biết phải làm việc thực tế như nào. Bởi vậy song song với dạy lý thuyết để học viên nắm vững được những điều căn bản thì giảng viên cần tập trung hơn nữa vào thực hành.

Việc kết hợp linh hoạt giữa phương pháp dạy học thuyết giảng với các hình thức tổ chức dạy học khác được thực hiện theo hướng sau:

- + Cần trang bị cho học viên kỹ năng nhận biết, lấy tinh thần tự học hỏi của nhân viên làm nền tảng, phát hiện nội dung học, rèn luyện kỹ năng chuyên môn, phát triển tư duy, năng lực đánh giá dưới sự hướng dẫn của giảng viên.

- + Tổ chức hội thảo theo nhóm nhằm để phát triển khả năng của từng cá nhân, Việc tổ chức các cuộc hội thảo nhóm thường xuyên sẽ giúp các lớp học tăng cường tính nghiên cứu. Giảng viên hướng dẫn học viên xây dựng các bài giảng, trình bày báo cáo, thuyết trình...

- + Tổ chức thực hành lấy kinh nghiệm cho môn học, nâng cao chất lượng thực hành chuyên môn, làm bài tập tình huống.

- + Sử dụng hợp lý và có hiệu quả các trang thiết bị công nghệ thông tin, các phương pháp nghe nhìn hiện đại.

- Về hình thức đào tạo: Việc lựa chọn hình thức đào tạo cần dựa vào mục tiêu của khóa đào tạo, đối tượng đào tạo, nội dung chương trình đào tạo, thời gian, địa điểm tổ chức khóa đào tạo, điều kiện công tác của học viên ...

Qua thực tế công việc tại Viettel Post, đối với các khóa đào tạo dài hạn nên áp dụng hình thức tại chức, bán tập trung vì như vậy sẽ giúp học viên vừa có điều kiện được học tập nâng cao trình độ vừa đảm bảo công việc tại Tổng công ty. Đối với các khóa đào tạo ngắn hạn, để tạo động lực cho học viên, nên bố trí cho học viên nghỉ làm việc để chuyên tâm học tập, hạn chế đào tạo vào các ngày nghỉ cuối tuần. Ngoài ra, cần kết hợp giữa đào tạo tập trung với đào tạo tại chức, coi trọng đào tạo cập nhật kiến thức định kỳ với hình thức đào tạo kỹ năng thực hành trong công việc; kết hợp

đào tạo chính quy với các hình thức khác cho từng đối tượng cán bộ và kết hợp giữa gửi đi đào tạo tại trường lớp với rèn luyện qua thực tiễn công tác.

### **3.2.3. Lựa chọn đối tượng được đào tạo và giáo viên đào tạo**

- Lựa chọn chính xác đối tượng đào tạo:

Để hạn chế tối đa tình trạng xác định đối tượng đào tạo không chính xác như đưa các nhân viên đã vững chuyên môn đi đào tạo lại thì bộ phận đào tạo phải phối hợp chặt chẽ với từng tổ/nhóm để xác định chính xác đối tượng đào tạo. Nếu xác định đối tượng không chính xác sẽ dẫn đến tình trạng vừa thừa vừa thiếu, người cần phải đào tạo thì không được đào tạo, người không cần đào tạo lại đi đào tạo.

Tuy nhiên nay việc xác định đối tượng đào tạo được áp dụng theo quy định đào tạo của Tổng công ty nhưng cũng không nên quá cứng nhắc, áp dụng một cách máy móc mà nên linh động hơn. Nếu đối tượng nào có nhu cầu cần nâng cao kiến thức và thực sự còn chưa đáp ứng được yêu cầu công việc thì Tổng công ty nên cho đi đào tạo để họ nâng cao được kiến thức và nâng cao được năng lực thực hiện công việc mới của bộ phận mình.

Cụ thể là đối với những cá nhân còn chưa hiểu rõ về nhiệm vụ của mình do học trái chuyên ngành thì cần được đào tạo để có thể đảm nhiệm được công việc.

Khi lựa chọn đối tượng đào tạo nằm trong bước lập kế hoạch đào tạo của Tổng công ty nên đôi khi khâu này thực hiện còn chung chung chưa chi tiết và cụ thể thành từng bước, do đó Tổng công ty cần phải xây dựng từng bước cụ thể cho việc lựa chọn đối tượng đào tạo và cần công khai đối với toàn thể nhân viên về việc lựa chọn đối tượng đào tạo này.

Các bước lựa chọn đối tượng đào tạo có thể thực hiện như sau:

- Phổ biến tiêu chuẩn chức danh nhằm tuyên bố rõ ràng về các yêu cầu công việc phải đạt được đối với các nhóm đối tượng trong Tổng công ty.

- Phổ biến tiêu chuẩn năng lực cốt lõi nhằm tuyên bố về các yêu cầu tối thiểu liên quan đến năng lực của các nhóm đối tượng trong Tổng công ty và các hệ thống đánh giá cụ thể, định kỳ. Kết quả được công bố rộng rãi.

- Phổ biến chương trình đào tạo theo vị trí công việc và bản tổng hợp kết quả đào tạo năm trước của từng nhân viên tới từng đơn vị, bộ phận và cá nhân người lao động.

- Người lao động tự nguyện đăng ký nhu cầu đào tạo với Tổng công ty.

- Bộ phận đào tạo tập hợp phiếu đăng ký nhu cầu đào tạo đó lại và chọn lọc ra xem ai có nguyện vọng đào tạo lĩnh vực nào.

Đây chính là hình thức để người lao động tự lựa chọn đối tượng đào tạo, như vậy sẽ cam kết tham gia khóa học chặt chẽ hơn và hiệu quả đào tạo sẽ cao hơn. Tuy nhiên để áp dụng lựa chọn đối tượng đào tạo theo phương pháp này đòi hỏi bộ phận đào tạo phải linh hoạt để lên kế hoạch đào tạo chi tiết, tránh tình trạng nhầm lẫn.

Viettel Post nên lựa chọn chính xác đối tượng để đào tạo kịp thời nhằm đáp ứng mục tiêu tái cấu trúc DN theo xu hướng của ngành, tăng đội ngũ cán bộ có tri thức cao, giảm dần số lượng lao động là công nhân và chưa qua đào tạo. Chú trọng đào tạo các chuyên gia hàng đầu về lĩnh vực quản lý, kỹ thuật, khai thác mạng lưới, kinh doanh. Tổng công ty cần phân chia theo nhóm đối tượng để dễ dàng lựa chọn:

- Nhóm cán bộ quản lý: Cần kiểm tra lại những kiến thức và kỹ năng cần thiết để đào tạo bổ sung như: trình độ lý luận chính trị theo quy định và không ngừng bồi dưỡng kỹ năng lãnh đạo, kỹ năng quản lý dự án, điều hành DN... đối với các đối tượng như: Cán bộ đang giữ chức vụ, cán bộ quy hoạch kế cận (đã có dự kiến bổ nhiệm trong thời ngắn sắp tới), cán bộ quy hoạch dự nguồn (thường là các cán bộ trẻ, xem xét bổ nhiệm trong tầm dài hạn).

- Nhóm CBCNV trực tiếp sản xuất: Khi lựa chọn đối tượng để cử đi đào tạo có thể căn cứ vào các yếu tố như: Kết quả phân tích nhu cầu đào tạo của nhân viên (khi xác định nhu cầu đào tạo); đào tạo chuyên môn nghiệp vụ mới theo xu hướng phát triển của ngành, của Tổng công ty. Ngoài ra, Tổng công ty cũng nên chú trọng đến việc cử CBCNV đi đào tạo một cách đồng đều, vừa đảm bảo được yêu cầu sản xuất kinh doanh, và đảm bảo được mục tiêu đào tạo.

- Đối với CBCVN tự túc đi học với kinh phí cá nhân thì Tổng công ty cần nắm bắt nhu cầu để có chính sách khuyến khích động viên kịp thời về vật chất cũng như tinh thần, hạn chế tối đa trường hợp đào tạo chồng chéo nhau gây lãng phí.

- Lựa chọn giáo viên đào tạo:

Chất lượng công tác đào tạo phụ thuộc phụ thuộc rất lớn vào đội ngũ giáo viên giảng dạy. Chất lượng của đội ngũ giáo viên có vai trò rất quan trọng, ảnh hưởng đến hiệu quả của công tác đào tạo NS. Vì nếu cơ sở vật chất và trang thiết bị có đầy đủ, hiện đại mà đội ngũ giáo viên không có trình độ, không có nghiệp vụ sư phạm, không có tâm huyết và kỹ năng truyền đạt thì chất lượng đào tạo khó đảm bảo.

Hiện nay đội ngũ giáo viên tham gia giảng dạy chủ yếu là cán bộ có thâm niên tại Viettel Post hoặc các giáo viên được mời từ Trung tâm, trường đại học... Cả hai đối tượng giáo viên này đều không làm hài lòng nhu cầu của người học vì nếu giáo viên là CBCNV thì thiếu kiến thức sư phạm và mang nặng yếu tố chủ quan. Nếu giáo viên của trường thì thiếu kinh nghiệm thực tế, giảng dạy còn mang nặng lý thuyết.

Vậy Viettel Post nếu mời giáo viên bên ngoài thì nên lựa chọn giáo viên có uy tín, am hiểu về đặc thù của ngành, của đơn vị, có trải nghiệm tại DN sẽ đào tạo tốt hơn. Nếu sử dụng cán bộ có thâm niên làm giáo viên đào tạo nội bộ thì nên chọn lựa những người ưu tú để đào tạo bồi dưỡng nâng cao trình độ. Phải chú ý đến chế độ thù lao, khen thưởng, bồi dưỡng và các đãi ngộ phi tài chính khác nhằm động viên tinh thần để họ có động lực nghiên cứu giảng dạy và yên tâm công tác.

Giảng viên nên phản hồi một cách chuyên nghiệp về quá trình học của học viên để đơn vị có biện pháp điều chỉnh thích hợp.

#### ***3.2.4. Tạo môi trường học tập phù hợp với đặc điểm của Viettel Post***

Việc tạo ra một môi trường học tập tốt sẽ giúp người học thêm hứng thú trong việc tiếp cận và học hỏi các kinh nghiệm, nghiên cứu những kiến thức, kỹ năng mới và ứng dụng trong công việc, tạo ra những CBCNV giỏi, thành đạt, làm việc nghiêm túc, có tâm, có tầm trong bối cảnh hiện nay là rất cần thiết đối với DN.

Để tạo ra được môi trường học tập phù hợp thì mọi chương trình đào tạo của Tổng công ty cần phải căn cứ trên lợi ích và nhu cầu của Tổng công ty và phù hợp

với nhu cầu, lợi ích của CBCNV. Đối với các CBCNV có năng lực, Tổng công ty cần cần nắm rõ nhu cầu về đào tạo của nhân viên này để có kế hoạch sử dụng lâu dài, đưa vào trong kế hoạch phát triển cán bộ nguồn và xây dựng chương trình đào tạo riêng hay có cơ chế tài trợ hoặc hỗ trợ nhân viên này tham gia chương trình đào tạo để phát triển.

Tổng công ty cần nâng cao chất lượng các chương trình đào tạo do Tổng công ty tổ chức. Xây dựng chương trình đào tạo và lựa chọn đúng phương pháp đào tạo đóng vai trò quan trọng đối với chất lượng chương trình đào tạo. Chú trọng hơn nữa đến việc xây dựng thời gian biểu phù hợp để học viên vừa chủ động tham gia học tập, vừa có thời gian nghỉ ngơi hợp lý.

Người lao động sau khi được đào tạo phải được Tổng công ty bố trí công việc phù hợp với trình độ khả năng của họ. Tăng cường công tác thưởng phạt rõ ràng, thưởng cho những ai hoàn thành tốt chương trình đào tạo, có kết quả học tập cao, có những sáng kiến mang lại lợi ích cho Tổng công ty, tạo cơ hội thăng tiến cho người được đào tạo như được đề bạt, tăng lương... Ngược lại những ai không vượt qua chương trình thi nâng bậc hằng năm thì sẽ bị hạ bậc lương hoặc bị giảm trừ tiền thưởng trong tháng hoặc tiền thưởng cuối năm. Qua đó xây dựng được môi trường học tập thường xuyên và liên tục của người lao động, khuyến khích áp dụng những điều học được vào công việc.

Hằng năm Tổng công ty nên tổ chức các cuộc thi như giao dịch viên bán hàng giỏi, công nhân kỹ thuật giỏi... Đây là một hình thức khuyến khích, tác động tích cực đến tinh thần học tập, sáng tạo của CBCNV trong toàn Viettel Post.

Ngoài ra, để tạo bầu không khí hăng say, tích cực trong học tập, nâng cao trình độ của người lao động và nâng cao hiệu quả công tác đào tạo, phát triển NS ở các đơn vị trực thuộc, Tổng công ty nên tổ chức các đợt thi đua giữa các đơn vị xem đơn vị nào có hiệu quả đào tạo cao nhất. Đưa thêm chỉ tiêu này vào trong công tác thi đua khen thưởng cuối năm cho các đơn vị trực thuộc. Đồng thời, đẩy mạnh công tác truyền thông giúp học viên xác định được lợi ích của khóa học với nhu cầu phát triển của cá nhân, của tổ chức. Qua đó, giữa các CBCNV, lãnh đạo, giáo viên có thêm

những điều kiện tốt nhất để thực hiện việc trao đổi tìm hiểu nhu cầu cũng như tiếp nhận kiến thức.

### ***3.2.5. Phát triển nội dung đào tạo nhằm đáp ứng định hướng chiến lược***

#### ***Tổng công ty***

Trong thực tế Việt Nam, việc tổ chức đáp ứng các nhu cầu đào tạo cho một DN không dễ dàng. Bị giới hạn về tài chính, bị eo hẹp về thời gian, bị ràng buộc bởi thực tiễn, nhiều DN không tìm ra phương án đáp ứng các nhu cầu đào tạo. Các chương trình có sẵn của các trung tâm đào tạo thì không phù hợp. Thiết kế các chương trình dành riêng cho mỗi DN thì quá tốn kém. Khi nhu cầu đào tạo không được đáp ứng một cách tốt nhất thì hiệu quả của công tác đào tạo sẽ không được nâng cao.

Căn cứ vào chiến lược phát triển của Viettel Post, tạo cơ sở để xác định đúng nhu cầu nhân lực, từ đó phát triển chiến lược đào tạo và cần xây dựng nội dung đào tạo cụ thể như sau:

- Đối với đội ngũ CBCNV nói chung: cần phải đào tạo những kiến thức và năng lực chuyên môn, kỹ thuật, đơn vị cần phải chú trọng đào tạo các năng lực cốt yếu của người lao động hiện đại như năng lực truyền đạt, làm việc đồng đội, tư duy sáng tạo, giải quyết vấn đề, học tập liên tục, làm việc độc lập, dịch vụ khách hàng, đàm phán, quản lý xung đột...Bởi vì nhu cầu của những người lao động ngày nay là phải được trang bị không chỉ đơn giản là các bí quyết chuyên môn, kỹ thuật mà còn với các năng lực để sáng tạo, phân tích và chuyển hóa thông tin và để tương tác hiệu quả với những người khác.

- Đối với các nhà quản lý: Cần nhanh chóng đào tạo cho các cấp quản lý những kỹ năng nhân lực: phỏng vấn, đánh giá việc thực hiện, kèm cặp và phát triển người dưới quyền vì đây là năng lực của tất cả các cấp quản lý. Hơn nữa, đào tạo giới quản lý các năng lực chiến lược để phát triển DN với kiến thức và năng lực hiện đại, chú trọng vào quản lý tài năng.

- Đối với người làm công tác quản lý đào tạo NS: cần đào tạo về những năng lực về xác định nhu cầu đào tạo, xây dựng chương trình đào tạo, quản lý đào tạo,



đánh giá hiệu quả đào tạo... Đặc biệt, đào tạo các chuyên gia huấn luyện tại DN về các năng lực đào tạo, chú trọng những phương pháp hiện đại trong huấn luyện...

### ***3.2.6. Giải pháp về kinh phí cho công tác đào tạo***

Công tác đào tạo cần được hiểu là một quá trình đầu tư, đã là đầu tư thì cần một lượng kinh phí lớn, hiệu quả mang lại là lâu dài chưa thể nhìn thấy ngay được. Tuy nhiên đây là việc đầu tư rất cơ bản cho tương lai, đầu tư cho nền kinh tế tri thức, nó ảnh hưởng sâu rộng đến việc nâng cao khả năng cạnh tranh của DN.

Viettel Post cần tăng cường kinh phí và đầu tư cơ sở vật chất cho công tác đào tạo nhân lực. Do xu hướng phát triển của khoa học và công nghệ viễn thông, hoạt động kinh doanh ngày càng cạnh tranh gay gắt nên nhu cầu đào tạo hằng năm hằng năm đều rất lớn và có xu hướng tăng. Thực tế nguồn kinh phí cho đào tạo của Viettel Post hiện nay còn rất eo hẹp, còn phụ thuộc vào nguồn kinh phí bổ sung của Tập đoàn nên khó đáp ứng được nhu cầu đào tạo để thực hiện tốt hiệu quả và chất lượng đào tạo.

Để hoàn thành mục tiêu đào tạo nhân lực có chất lượng cao cho DN thì cần bổ sung kinh phí cho đào tạo, xây dựng kế hoạch sử dụng hiệu quả kinh phí đã có, đầu tư đúng chỗ, đúng các khoá đào tạo cần thiết và đúng đối tượng cần thiết phải đào tạo.

Bên cạnh đó, việc sử dụng nguồn kinh phí dành cho đào tạo phải đảm bảo đúng nguyên tắc quản lý tài chính của đơn vị, đảm bảo tiết kiệm và hiệu quả. Ngoài ra, chính sách sử dụng quỹ của Viettel Post cần phải linh hoạt để phát huy tối đa hiệu quả chương trình đào tạo. Đối với một số nhu cầu đào tạo của nhân viên, Viettel Post có thể xây dựng cơ chế hỗ trợ trong việc CBCNV tự tham gia các khóa đào tạo. Ví dụ như động viên tinh thần, cũng như vật chất như hỗ trợ một tỷ lệ phần trăm nhất định về mức học phí đối với việc CBCNV hoàn thành tốt khóa học. Khi đó trách nhiệm của họ với Viettel Post sẽ lớn hơn, tạo động lực để học học tập tốt hơn đồng thời mong muốn đóng góp những gì mình học được để phục vụ hơn nữa trong công việc.

### 3.2.7. Hoàn thiện công tác đánh giá kết quả đào tạo

Hoạt động đào tạo cần phải được tăng cường công tác giám sát, đánh giá thường xuyên nhằm hoàn thiện và nâng cao chất lượng đào tạo. Nhược điểm của Viettel Post là chưa có chương trình đánh giá đào tạo cụ thể và bài bản. Việc đánh giá thường diễn ra đơn giản và mang tính hình thức, chỉ dựa vào các văn bằng, chứng chỉ chứ không dựa vào chất lượng thực tế của CBCNV. Do đó, đơn vị cần phải tổ chức đánh giá ngay khi đào tạo và cả sau khi đào tạo bằng các mô hình đánh giá hiệu quả đào tạo. Đơn vị cần chú trọng đánh giá hiệu quả của công tác đào tạo đối với doanh nghiệp, công việc và người được đào tạo trong các quá trình trước – trong và sau khi đào tạo. Trước khi đào tạo doanh nghiệp cần xem xét nhu cầu đào tạo của doanh nghiệp dựa trên các nhu cầu của công việc, nhu cầu của nhân viên để xây dựng kế hoạch đào tạo phù hợp. Ngay trong quá trình đào tạo phải đánh giá từ khâu chuẩn bị chương trình đào tạo và tổ chức đào tạo bằng cách lập bảng câu hỏi thể hiện mức độ hài lòng của các học viên tham dự khoá học ngay sau khi kết thúc. Bên cạnh đó thiết lập các tiêu chí đánh giá để phản ánh mức độ thích hợp của nội dung, phương pháp và hình thức đào tạo nhằm điều chỉnh ngay trong quá trình đào tạo và hoàn thiện các lần đào tạo sau. Mặt khác, trong quá trình đào tạo phải có bài kiểm tra, những tình huống giả để đánh giá kiến thức, kỹ năng học được của các học viên. Sau quá trình đào tạo cần xác định được mức độ hoàn thành công việc, mức độ hài lòng của học viên và lợi ích có được sau quá trình đào tạo nhằm có kế hoạch tiếp tục đào tạo cho các khóa tiếp theo.

Viettel Post chủ động đánh giá kết quả đào tạo ngay sau khi hoàn thành quá trình đó qua việc đặt ra câu hỏi như bảng 3.1:

**Bảng 3.1. Đề xuất mẫu Phiếu khảo sát đánh giá của người đã tham gia đào tạo đối với chương trình đào tạo của Viettel Post**

NỘI DUNG ĐÁNH GIÁ	MỨC ĐỘ			
	Yếu	TB	Khá	Tốt
Anh (chị) hãy đánh giá chung về chất lượng của chương trình đào tạo				

Anh (Chị) thấy chương trình đào tạo có xứng đáng với các chi phí về tiền bạc, thời gian không?				
<p>Anh (Chị) có nhận xét gì về các vấn đề sau đây của chương trình đào tạo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ý nghĩa thực tiễn</li> <li>• Thông tin mới</li> <li>• Công tác chuẩn bị cho khoá đào tạo</li> <li>• Giúp ích cho cá nhân</li> <li>• Phù hợp với công việc đang làm</li> <li>• Mức độ hiệu quả trong sử dụng thời gian</li> <li>• Tính hấp dẫn cuốn hút của chương trình</li> <li>• Tính rõ ràng dễ hiểu của chương trình</li> </ul>				
Nhận xét chung về những gì đã học thêm ở khoa học				
<p>Anh (Chị) có đề nghị gì về các vấn đề các vấn đề sau đây theo các mức độ:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Muốn được chia sẻ, thảo luận với các học viên khác.</li> <li>• Cơ hội để nói chuyện, tham khảo ý kiến với người giảng dạy khi có vấn đề</li> <li>• Các vấn đề khác</li> </ul>				
Những gì anh (chị) muốn học thêm ở khoá đào tạo				

(Nguồn: Tác giả)

Qua kết quả khảo sát người đã qua đào tạo ở bảng 3.1, Viettel Post tổng kết, đánh giá mức độ thành công, ưu nhược điểm của chương trình đào tạo để rút kinh nghiệm cho những lần tổ chức sau.

Bên cạnh đó, Viettel Post nên chủ động tổ chức và kiểm soát quá trình áp dụng kiến thức vào thực tế công việc sau khi đào tạo kết thúc. Thông qua quá trình này, Viettel Post nên tổ chức kiểm tra giám sát nhằm theo dõi những kỹ năng, kiến thức sau khi đào tạo có được nhân viên áp dụng vào thực tế. Bên cạnh đó, phải theo dõi kết quả hoàn thành công việc, thái độ, tác phong làm việc trước và sau khi đào tạo.

Thường xuyên thực hiện công tác tổng kết, đánh giá mức độ ảnh hưởng sau khi đào tạo đến kết quả hoạt động chung. Để đánh giá Viettel Post cần thiết lập phiếu đánh giá như sau:

**Bảng 3.2. Đề xuất mẫu Phiếu đánh giá nhân viên của Viettel Post**

Tiêu chí	Xếp loại					Ghi chú
	Tốt	Khá	T.bình	Yếu	Kém	
1. Khối lượng công việc hoàn thành						
2. Chất lượng công việc						
3. Tinh thần, thái độ và tác phong làm việc						

(Nguồn: Tác giả)

Mặt khác, Viettel Post cần thu thập những thông tin phản hồi của nhân viên được đào tạo, những người trực tiếp quản lý nhân viên qua đào tạo. Viettel Post sẽ tổ chức công tác đánh giá kết quả đào tạo để rút ra được những mặt đạt được để tiếp tục phát huy cho những lần đào tạo sau, đồng thời thấy được những nhược điểm của công tác đào tạo để tìm ra nguyên nhân khắc phục, rút kinh nghiệm và hoàn thiện cho những lần đào tạo tiếp theo.

### 3.3. Kiến nghị

#### 3.3.1. Kiến nghị với các cơ quan quản lý nhà nước

- Nhà nước cần có chính sách cho các doanh nghiệp vay vốn với lãi suất thấp để tạo điều kiện cho Tổng công ty đầu tư, thi công các công trình lớn, và Tổng công ty cũng bổ xung vào quỹ đào tạo nhiều hơn nữa

- Cùng với doanh nghiệp kết hợp các trường Đại học, dạy nghề tổ chức các lớp đào tạo cho sinh viên có điều kiện tiếp xúc thực tế với công việc để sau khi các sinh viên này ra trường thì các doanh nghiệp không mất nhiều chi phí đào tạo cũng như thích nghi nhanh với công việc được giao.

### ***3.3.2. Kiến nghị với Tập đoàn Viettel***

- Cần hỗ trợ doanh nghiệp một phần kinh phí đào tạo nhằm giảm bớt khó khăn cho việc phân bổ nguồn vốn của Tổng công ty đặc biệt là công tác đào tạo.
- Tập đoàn Viettel cần chỉ đạo theo dõi sát sao công tác đào tạo nguồn nhân lực của tập đoàn cũng như các Tổng công ty trực thuộc khác
- Tổ chức các lớp học toàn tổng. Các cuộc thi tay nghề giỏi toàn Tập đoàn tạo hưng phấn trong sản xuất cho người lao động

## KẾT LUẬN

Đào tạo nguồn nhân lực hiện đang là vấn đề đáng quan tâm của các doanh nghiệp nói chung và Viettel Post nói riêng. Hiện nay trong thời đại khoa học công nghệ thay đổi nhanh chóng cùng với thị trường lao động thiếu hụt nguồn nhân lực chất lượng cao nên nhiều doanh nghiệp lựa chọn đào tạo làm chìa khóa để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, tạo ra nguồn lao động tốt từ bên trong tổ chức. Đây cũng là điều kiện để các doanh nghiệp có thể tồn tại và phát triển bền vững.

Đề tài “**Hoạt động đào tạo nhân lực tại Tổng công ty CP Bưu chính Viettel (Viettel Post)**” đã hoàn thành một số nội dung theo mục tiêu đã đặt ra như sau:

Thứ nhất, đã góp phần hệ thống hoá lý luận về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp, các hình thức đào tạo, các phương pháp đào tạo nguồn nhân lực, quy trình xây dựng chương trình đào tạo nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.

Thứ hai, mô tả, đánh giá thực trạng thực hiện công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Viettel Post, những vấn đề cấp bách mà Viettel Post đang gặp phải trong các năm gần đây, thu thập và xử lý thông tin sơ cấp, thứ cấp.

Thứ ba, đề xuất các giải pháp và kiến nghị nhằm nâng cao hiệu quả công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Viettel Post nhằm khắc phục các hạn chế còn tồn tại, hy vọng những giải pháp đó sẽ giúp nâng cao hiệu quả của công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Viettel Post và góp phần vào sự phát triển chung của doanh nghiệp.

Cuối cùng, em xin chân thành cảm ơn sự hướng dẫn tận tình của TS. Trần Trí Thập, sự dạy dỗ của các thầy cô giáo trong Học viện Bưu chính viễn thông, sự góp ý của bạn bè và không thể không kể đến sự giúp đỡ, chỉ bảo của các cô chú, anh chị tại Viettel Post đã giúp em hoàn thành Luận văn này.

Em xin trân thành cảm ơn!

## DANH MỤC CÁC TÀI LIỆU THAM KHẢO

### Tài liệu tiếng Việt

- [1]. Nguyễn Thị Minh An, Quản trị nguồn nhân lực, Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn Thông(2017)
- [2]. Business Edge, "Đánh giá hiệu quả làm việc, phát triển năng lực nhân viên" Nhà xuất bản Trẻ, Thành phố Hồ Chí Minh (2005).
- [3]. Business Edge, "Đào tạo nguồn nhân lực – làm sao để khởi ném tiền qua cửa sổ" Nhà xuất bản Trẻ, Hà Nội (2007).
- [4]. Lê Thị Diệu Hằng, 2015. *Công tác đào tạo nguồn nhân lực ở Tổng công ty cổ phần Licogi 166*, Luận văn Thạc sĩ, Trường Đại học Lao động – Xã hội.
- [5]. Bùi Tôn Hiến, 2009. *Nghiên cứu việc làm của lao động qua đào tạo nghề ở Việt Nam*, Luận án Tiến sĩ, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân.
- [6]. Đoàn Thị Thanh Huyền, 2013. *Hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Bưu điện tỉnh Yên Bái*, Luận văn Thạc sĩ, Trường Đại học Lao động – Xã hội.
- [7]. Lê Thị Mỹ Linh, 2009. *Phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam trong quá trình hội nhập kinh tế*, Luận án Tiến sĩ Kinh tế, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân.
- [8]. Nguyễn Đăng Thắng, 2013. *Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Tổng công ty điện lực thành phố Hà Nội*, Luận văn Thạc sĩ, Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông.
- [9]. Trần Văn Tùng, "Đào tạo, bồi dưỡng và sử dụng nguồn nhân lực tài năng"- Nhà xuất bản Thế giới, Hà Nội (2005)
- [10]. Tổng công ty Cổ phần Bưu chính Viettel. Các báo cáo tài chính Tổng công ty năm 2019.
- [11]. UNDP, "Báo cáo Quốc gia về Phát triển Con người năm 2011 - Dịch vụ xã hội phát triển con người" năm 2011.
- [12]. Viện Kinh tế Thế giới "Phát triển nguồn nhân lực thông qua giáo dục và đào tạo - Kinh nghiệm Đông Á". Nhà xuất bản Khoa học Xã hội (2003).

- [13]. William J. Rothwell, “Tối đa hóa năng lực nhân viên- các chiến lược phát triển nhân tài nhanh chóng và hiệu quả” Nhà xuất bản Lao động – Xã hội (2018).

### **Tài liệu tiếng anh**

- [14]. Raymon A. Noe, John R. Hollenbeck, Bary Gerhart and Patrick M. Wright, 2008  
*“Human Resource Management-Gaining a Competitive Advantage”* McGraw. Hill International Edition
- [15]. Trang web - <https://viettelpost.com.vn/>

## **PHỤ LỤC 1:**

### **CHƯƠNG TRÌNH KHẢO SÁT LÁT Ý KIẾN NHÂN VIÊN VỀ CÔNG TÁC ĐÀO TẠO CỦA VIETTEL POST**

Trong khuôn khổ Luận văn, học viên đã thực hiện một chương trình nghiên cứu đánh giá về hoạt động đào tạo của Tổng công ty với đối tượng trả lời là nhân viên đã và đang làm việc tại Viettel Post. Các nội dung cơ bản của chương trình khảo sát này được mô tả dưới đây.

#### **1. Mục đích nghiên cứu**

Nghiên cứu hoạt động đào tạo của Viettel Post nhằm tìm hiểu hiện trạng hoạt động đào tạo nói chung, phát hiện những nhân tố tác động tới hoạt động đào tạo, tạo cơ sở cho việc đánh giá đúng hiện trạng và đề ra những giải pháp hoàn thiện hoạt động đào tạo của Viettel Post.

**2. Phương pháp nghiên cứu:** Khảo sát bằng bảng hỏi bằng cách phát trực tiếp và thu thập trực tuyến qua link <https://forms.gle/7nfcAtoU53J3STGy9> đối với cán bộ, nhân viên của Viettel Post. Tổng cộng 18 câu hỏi, trong đó 100 câu trả lời hợp lệ được đưa vào xử lý dữ liệu.

**3. Phương pháp xử lý dữ liệu:** dữ liệu được xử lý bằng phương pháp thống kê mô tả trên Excel.

#### **4. Mẫu bảng hỏi**

#### **BẢNG HỎI VỀ HOẠT ĐỘNG ĐÀO TẠO NHÂN LỰC CỦA TỔNG CÔNG**



## TY VIETTEL POST

*Kính gửi: Quý Anh/ Chị đang làm việc tại Tổng công ty Viettel Post. Với mong muốn đánh giá đúng thực trạng và đề xuất giải pháp hoàn thiện công tác đào tạo nhân lực của Tổng công ty, mong các Anh / chị trả lời giúp một số câu hỏi dưới đây. Chúng tôi cam kết không sử dụng thông tin từ bảng hỏi này sai mục đích.*

### I. Thông tin chung về người trả lời

Q1. Giới tính:

- ☐ Nam
- ☐ Nữ
- ☐ Khác

Q2. Độ tuổi:

- ☐ Dưới 25
- ☐ Từ 25 đến dưới 35 tuổi
- ☐ Từ 35 đến dưới 50 tuổi
- ☐ Từ 50 tuổi trở lên.

Q3. Thâm niên công tác tại Tổng công ty

- ☐ Dưới 2 năm
- ☐ Từ 2 đến dưới 5 năm
- ☐ Từ 5 năm trở lên.

Q4. Mã chi nhánh

- ☐ .....

Q5. Vị trí công tác:

- ☐ Lãnh đạo đơn vị
- ☐ Tổ trưởng, trưởng nhóm
- ☐ Nhân viên.

### II. Thông tin chi tiết

Q6. Anh/chị có biết về chính sách đào tạo của Viettel Post không?

- ☐ Biết
- ☐ Không biết (nếu không biết, vui lòng bỏ qua câu Q7)

Q7. Nếu có, anh/chị biết chính sách này là do:

- ☐ Vô tình biết được
- ☐ Được tổ chức phổ biến
- ☐ Được tham gia xây dựng

Q8. Anh / chị đã tham gia khóa đào tạo của Tổng công ty dưới hình thức nào?

- ☐ Cử đi học ở các trường chuyên nghiệp
- ☐ Tổng công ty tự tổ chức đào tạo
- ☐ Tham gia hội thảo
- ☐ Đi học ngắn hạn ở nước ngoài
- ☐ Khác (nêu rõ): .....

Q9. Sau khi tham dự các khóa đào tạo, anh/chị có nhận thấy năng lực làm việc của bản thân có được nâng cao hay không?

- ☐ Nâng cao rõ rệt
- ☐ Nâng cao chút ít
- ☐ Không thay đổi

Q10. Khóa đào tạo anh/chị đã tham gia thường kéo dài trong bao lâu?

- ☐ Dưới 01 tháng
- ☐ Từ 01 đến dưới 03 tháng
- ☐ Trên 03 tháng

Q11. Chi phí cho tham gia khóa đào tạo của anh/chị lấy từ nguồn nào?

- ☐ Tổng công ty chi trả toàn bộ
- ☐ Tổng công ty chi trả một phần
- ☐ Bản thân tự chi trả

Q12. Một cách tổng quan quá các khóa đào tạo, Anh/ chị đánh giá thế nào về nội dung của các khóa đào tạo?

- ☐ Xuất sắc
- ☐ Tốt
- ☐ Khá

☐ Trung bình

☐ Yếu

Q13. Một cách tổng quan quá các khóa đào tạo, Anh/ chị đánh giá thế nào về kiến thức chuyên môn và kinh nghiệm của giáo viên?

☐ Xuất sắc

☐ Tốt

☐ Khá

☐ Trung bình

☐ Yếu

Q14. Một cách tổng quan quá các khóa đào tạo, Anh/ chị đánh giá thế nào về công tác tổ chức (điều kiện cơ sở vật chất và phục vụ khóa học)?

☐ Xuất sắc

☐ Tốt

☐ Khá

☐ Trung bình

☐ Yếu.

Q15. Mức độ mà Anh/ chị có thấy cần thiết tham gia các khóa đào tạo trong thời gian tiếp theo như thế nào?

☐ Rất cần thiết

☐ Cần thiết

☐ Bình thường

☐ Không cần thiết

☐ Rất không cần thiết

Q16. Theo Anh/ chị hình thức đào tạo nào là phù hợp với điều kiện của cá nhân?

☐ Khóa học tập trung dài hạn

☐ Khóa học tập trung ngắn hạn

☐ Đào tạo ngắn hạn tại Tổng công ty

- ☐ Đào tạo theo hình thức kèm cặp tại Tổng công ty
- ☐ Ý kiến khác (xin nêu cụ thể): .....

Q17. Để đáp ứng công việc tương lai, anh/ chị muốn cần phải bổ sung kiến thức, kỹ năng gì?

- ☐ Kiến thức và kỹ năng chuyên môn nghề nghiệp
- ☐ Kiến thức và kỹ năng ngoại ngữ, tin học
- ☐ Kiến thức và kỹ năng mềm (Làm việc theo nhóm, Quản lý thời gian, Giao tiếp, Đàm phán...)
- ☐ Kiến thức pháp luật kinh doanh
- ☐ Ý kiến khác (xin nêu cụ thể): .....

Q18. Anh/chị có đề xuất gì nhằm hoàn thiện công tác đào tạo của Viettel Post?  
(vui lòng nêu cụ thể).....

**Xin trân trọng cảm ơn.**