

HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG



VŨ ĐỨC VĨNH

**CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TẠI VIỆN
THÔNG NINH BÌNH**

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

HÀ NỘI – 2021

HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG



VŨ ĐỨC VĨNH

**CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TẠI VIỆN
THÔNG NINH BÌNH**

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: PGS.TS NGUYỄN THỊ MINH AN

HÀ NỘI –2021

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan bản Luận văn này là công trình nghiên cứu độc lập của riêng tôi. Các số liệu và trích dẫn trong Luận văn có nguồn gốc rõ ràng và trung thực./.

Hà Nội, ngày..... tháng..... năm 2021

Tác giả

Vũ Đức Vĩnh

LỜI CẢM ƠN

Tôi xin chân thành cảm ơn quý thầy cô giáo Khoa Quản trị kinh doanh - Học viện công nghệ bưu chính viễn thông đã tận tình giảng dạy, giúp đỡ tôi trong quá trình học tập và hướng dẫn hoàn thành bản luận văn này.

Đặc biệt, tôi xin bày tỏ lòng cảm ơn đến **PGSTS. Nguyễn Thị Minh An** đã nhiệt tình hướng dẫn tôi trong quá trình làm luận văn.

Tôi xin chân thành cảm ơn Ban lãnh đạo và đồng nghiệp Viễn thông Ninh Bình đã giúp đỡ tôi trong quá trình thực hiện luận văn.

Tuy đã cố gắng nhưng với thời gian và trình độ nghiên cứu có hạn, luận văn không thể tránh khỏi những thiếu sót, hạn chế. Tác giả rất mong nhận được sự góp ý chân thành của thầy, cô và các đồng nghiệp để tiếp tục bổ sung hoàn thiện công trình nghiên cứu này.

Tôi xin chân thành cảm ơn!

Hà Nội, ngày..... tháng..... năm 2021

Tác giả

Vũ Đức Vĩnh

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN	i
LỜI CẢM ƠN.....	ii
DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT.....	v
DANH MỤC BẢNG	vi
DANH MỤC HÌNH.....	vii
DANH MỤC SƠ ĐỒ.....	viii
MỞ ĐẦU.....	1
1. Tính cấp thiết của đề tài.....	1
2. Tổng quan nghiên cứu	1
2. Mục đích nghiên cứu	4
3. Đối tượng, phạm vi đề tài.....	4
4. Phương pháp nghiên cứu và nguồn số liệu.....	5
4.1. Phương pháp nghiên cứu	5
4.2. Nguồn số liệu	5
5. Dự kiến một số đóng góp của luận văn	6
6. Kết cấu của đề tài	6
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP	7
1.1. Một số khái niệm.....	7
1.1.1. Nhân lực.....	7
1.1.2. Đào tạo nhân lực	7
1.2. Các hình thức đào tạo	8
1.2.1. Đào tạo trong công việc	8
1.2.2. Đào tạo ngoài công việc	9
1.3. Nội dung đào tạo nhân lực.....	10
1.3.1. Tính toán nhu cầu đào tạo nhân lực.....	10
1.3.2. Xây dựng kế hoạch đào tạo nhân lực.....	11
1.3.3. Triển khai đào tạo	14
1.3.4. Đánh giá về công tác đào tạo	14
1.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến công tác đào tạo nhân lực	18
1.4.1 Nhóm nhân tố thuộc môi trường bên ngoài.....	19
1.4.2 Nhóm nhân tố thuộc bên trong doanh nghiệp.....	21
1.5. Kinh nghiệm đào tạo nhân lực của một số doanh nghiệp và bài học cho Viễn thông Ninh Bình.....	22
1.5.1. Kinh nghiệm đào tạo nhân lực của một số doanh nghiệp.....	22
1.5.2. Bài học kinh nghiệm cho Viễn thông Ninh Bình trong đào tạo nhân lực	25

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG VỀ CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TẠI VIỄN THÔNG NINH BÌNH	27
2.1. Tổng quan về Viễn thông Ninh Bình	27
2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển Viễn thông Ninh Bình	27
2.1.2. Cơ cấu tổ chức Viễn thông Ninh Bình	28
2.1.3. Tình hình hoạt động từ 2018-2020	32
2.1.4. Đặc điểm nhân lực của Viễn thông Ninh Bình	35
2.2. Phân tích thực trạng đào tạo nhân lực tại Viễn thông Ninh Bình	39
2.2.1. Nội dung đào tạo nhân lực tại Viễn thông Ninh Bình	39
2.2.2. Xác định nhu cầu đào tạo	42
2.2.3. Lập kế hoạch đào tạo	46
2.2.4. Tổ chức thực hiện đào tạo	51
2.2.5. Đánh giá công tác đào tạo	54
2.2.6. Các nhân tố ảnh hưởng đến công tác đào tạo nhân lực tại Viễn thông Ninh Bình	60
2.2.7. Khảo sát ý kiến của cán bộ nhân viên về công tác đào tạo	67
2.3. Đánh giá chung công tác đào tạo nhân lực tại Viễn thông Ninh Bình	69
2.3.1. Kết quả đạt được	69
2.3.2. Tồn tại và nguyên nhân	69
CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TẠI VIỄN THÔNG NINH BÌNH	73
3.1. Phương hướng phát triển của Viễn thông Ninh Bình giai đoạn 2021 -2025	73
3.2. MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TẠI VIỄN THÔNG NINH BÌNH	77
3.2.1. Hoàn thiện về xác định nhu cầu đào tạo	77
3.2.2. Hoàn thiện về xác định mục tiêu cần đào tạo	83
3.2.3. Tăng cường cơ sở, trang thiết bị, phương tiện hỗ trợ công tác giảng dạy	83
3.2.4. Hoàn thiện chương trình và lựa chọn phương pháp đào tạo	84
3.2.5. Lập và quản lý tốt nguồn chi phí cho đào tạo	90
3.2.6. Đổi mới phương pháp đánh giá kết quả đào tạo	91
3.2.7. Một số giải pháp khác	95
3.3. Kiến nghị đối với tập đoàn bưu chính viễn thông việt nam	97
KẾT LUẬN	98
TÀI LIỆU THAM KHẢO	99
PHỤ LỤC	101

DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT

CNTT	Công nghệ thông tin
NL	Nhân lực
NSLĐ	Năng suất lao động
SXKD	Sản xuất kinh doanh
TTKD	Trung tâm kinh doanh
VT-CNTT	Viễn thông - công nghệ thông tin
VTT	Viện thông tin

DANH MỤC BẢNG

Bảng 2.1: Tình hình hoạt động của Viễn thông Ninh Bình 2018-2020.....	32
Bảng 2.2: Chỉ tiêu về đầu tư, lắp đặt của VTNB giai đoạn 2018 - 2020	34
Bảng 2.3: Các chỉ tiêu khác đạt được của VNPT Ninh Bình giai đoạn 2018 – 2020	34
Bảng 2.4: Số lượng lao động năm 2020 của Viễn thông Ninh Bình.....	35
Bảng 2.5: Tỷ lệ lao động trực tiếp và gián tiếp qua các năm 2018-2020.....	37
Bảng 2.6: Cơ cấu lao động theo giới tính (năm 2018-2020).....	37
Bảng 2.7: Cơ cấu lao động theo trình độ (năm 2018-2020).....	38
Bảng 2.8: Cơ cấu lao động theo độ tuổi (2018-2020).....	38
Bảng 2.9: Đào tạo và chuyển giao nhân lực chuyển đổi số năm 2020	41
Bảng 2.10: Nhu cầu đào tạo của Viễn thông Ninh Bình giai đoạn 2018-2020.....	43
Bảng 2.11: Đánh giá nhu cầu đào tạo nhân lực của Viễn thông Ninh Bình.....	44
Bảng 2.12: Đối tượng, loại hình và mục tiêu đào tạo	46
Bảng 2.13: Kết quả đánh giá mục tiêu đào tạo.....	47
Bảng 2.14: Nhu cầu đào tạo của những người được lựa chọn đào tạo	47
Bảng 2.15: Mục đích đào tạo nhân lực.....	49
Bảng 2.16: Mức độ hợp lý của kế hoạch đào tạo	50
Bảng 2.17: Chi phí đào tạo thực tế từ năm 2018 đến 2020	53
Bảng 2.18: Mức độ phù hợp của công tác đào tạo.....	54
Bảng 2.19: Khả năng làm việc sau đào tạo.....	56
Bảng 2.20: Mức độ phù hợp chuyên ngành đào tạo với công việc	57
Bảng 2.21: Mức độ phù hợp giữa thời gian đào tạo với kiến thức đào tạo.....	59
Bảng 2.22: Kết quả khảo sát về công tác đào tạo.....	68

DANH MỤC HÌNH

Hình 1.1 Mô hình đánh giá công tác đào tạo	15
Hình 1.2. Mô hình ADDIE về giám sát và đánh giá đào tạo	17
Hình 2.1: Sơ đồ cơ cấu tổ chức Viễn thông Ninh Bình	28
Hình 2.2: Mô hình tổ chức trung tâm Điều hành thông tin	30
Hình 2.3: Mô hình tổ chức trung tâm Công nghệ thông tin	31
Hình 2.4: Mô hình tổ chức các trung tâm viễn thông	31

DANH MỤC SƠ ĐỒ

Biểu đồ 2.1: Nhu cầu đào tạo của những người được lựa chọn đào tạo	48
Biểu đồ 2.2: Mục đích đào tạo nhân lực	49
Biểu đồ 2.3: Mức độ hợp lý của kế hoạch đào tạo.....	51
Biểu đồ 2.4: Mức độ phù hợp của phương pháp đào tạo	55
Biểu đồ 2.5: Khả năng làm việc sau đào tạo.....	56
Biểu đồ 2.6: Mức độ phù hợp của chuyên ngành đào tạo với công việc	58
Biểu đồ 2.7: Mức độ phù hợp giữa thời gian đào tạo với kiến thức đào tạo	59
Biểu đồ 2.8: Cơ cấu lao động theo trình độ	61

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Con người được xem là tài sản vô cùng quý giá, là nguồn lực sống vô tận của doanh nghiệp. Có thể nói nếu không có nhân lực sẽ không thể có nền sản xuất kinh doanh vì cho dù máy móc có hiện đại đến đâu cũng không thể thay thế được con người. Với sự phát triển không ngừng khoa học kỹ thuật hiện đại, nền kinh tế tăng trưởng như vũ bão, ranh giới giữa các nước ngày càng lu mờ trong xu thế hội nhập toàn cầu hoá, mở ra một thế giới cạnh tranh khốc liệt buộc các nhà quản lý phải biết sử dụng nguồn lực của mình một cách tối ưu, đảm bảo sự tồn tại và phát triển. Chính vì vậy, công tác đào tạo nhân lực trong mỗi doanh nghiệp nói chung và Viễn thông Ninh Bình nói riêng đang trở thành vấn đề cấp bách. Thực hiện công tác này rất tốn kém sức lực và vật chất nhưng hiệu quả của nó rất lớn. Đào tạo nhân lực là một điều kiện để nâng cao năng suất lao động, phát triển toàn diện đội ngũ lao động nhằm phát huy và nâng cao vị thế cạnh tranh cho doanh nghiệp.

Trong bối cảnh hiện nay, Đảng và Nhà nước rất quan tâm đến công cuộc chuyển đổi số trong đó có viễn thông. Là người trong ngành viễn thông tôi nhận thấy, muốn doanh nghiệp tồn tại và phát triển bền vững trước hết phải củng cố nguồn nhân lực. Để bắt kịp tiến trình của cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ 4 và công cuộc chuyển đổi nền kinh tế số như ở nước ta hiện nay. Ngay từ những ngày đầu thành lập, Viễn thông Ninh Bình đặc biệt chú trọng công tác đào tạo. Tuy nhiên, trong bối cảnh hội nhập và sự bùng nổ của nền kinh tế số, công tác đào tạo tại Viễn thông Ninh Bình vẫn còn có nhiều bất cập, đó là tình trạng “vừa thiếu, vừa yếu”, chưa đáp ứng được yêu cầu. Vì vậy, đề tài: “*Công tác đào tạo nhân lực tại Viễn thông Ninh Bình*” đã được lựa chọn làm luận văn thạc sỹ với mong muốn kết quả của nó sẽ chuẩn hóa khung chương trình đào tạo, cung cấp cho cán bộ, nhân viên về những kiến thức, kỹ năng cần thiết phù hợp trong điều kiện bối cảnh hiện nay

2. Tổng quan nghiên cứu

Nhân lực đóng vai trò tiên quyết để tồn tại và tăng trưởng bền vững đối với mỗi

đơn vị. Chính vì thế mà công tác đào tạo nhân lực đã được đề cập ở nhiều đề tài khác nhau trong những năm gần đây.

Trong nghiên cứu “Một số vấn đề về đào tạo và phát triển nhân lực” của Võ Xuân Tiến đề cập đến một số vấn đề về nhân lực, đào tạo nhân lực, phát triển nhân lực, năng lực người lao động, động cơ thúc đẩy người lao động, yêu cầu của đào tạo và phát triển nhân lực”. Đây là một hệ thống cơ sở lý thuyết đầy đủ và cần thiết trong công tác đào tạo và phát triển nhân lực.[1]

Nghiên cứu của tác giả Bùi Văn Huyền “Phát triển nhân lực ở Nhật Bản” đã phác thảo tổng quan về nhân lực ở Nhật Bản. Trong đó, vấn đề đào tạo nhân lực được chú trọng phân tích khá rõ. Tại Nhật, chương trình đào tạo được thiết kế phù hợp cho từng đối tượng từ khi được tuyển dụng chính thức cho tới đảm nhiệm công việc thực tế với các khóa đào tạo theo chủ đề như: nâng cao năng lực đánh giá, phương pháp quản lý nhân lực, tuyển dụng nhân lực, bồi dưỡng nhân lực. Hệ thống đánh giá nhân lực trong doanh nghiệp ở Nhật được xây dựng dựa trên 2 nội dung chính là đánh giá năng lực và đánh giá kết quả căn cứ vào mức độ hoàn thành công việc trên cơ sở so sánh với mục tiêu đã đề ra trước đó. [2]

Nghiên cứu của tác giả Hà Thị Hằng “Giải pháp nâng cao chất lượng nhân lực đáp ứng yêu cầu công nghiệp hóa, hiện đại hóa ở tỉnh Thừa Thiên Huế” đã đề cập tới các giải pháp như: Nâng cao nhận thức của xã hội về chất lượng nhân lực, làm tốt công tác quy hoạch phát triển nhân lực, xây dựng chiến lược nhân tài và thực hiện các chính sách trọng dụng và đãi ngộ nhân tài,... thúc đẩy liên kết hợp tác quốc tế trong đào tạo nhân lực. [3]

Đề tài nghiên cứu “*Công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông*” của tác giả Đặng Văn Tùng đã đề cập đến những kết quả đạt được và làm rõ những nhược điểm trong đào tạo nguồn nhân lực, chỉ rõ những lý do và nêu các biện pháp khắc phục.[4]

Nghiên cứu của tác giả Đào Thị Hữu (*trường Đại học Kinh tế - Đại học Đà Nẵng, năm 2017* “Đào tạo nguồn nhân lực tại công ty TNHH một thành viên cao su KRÔNG BÚK”. Tác giả cũng đã chỉ rõ cơ sở lý luận, thực trạng và giải pháp về đào

tạo nguồn nhân lực trong một loại hình đơn vị đặc thù là công ty TNHH một thành viên cao su Krong Buk.[5]

Nghiên cứu của tác giả Dương thế Anh (*trường đại học Công Nghiệp Hà Nội, năm 2018*) “Hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại công ty cổ phần thiết bị Đức Nhật. Tác giả cũng đã chỉ rõ cơ sở lý luận, thực trạng và giải pháp về công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong một loại hình đơn vị đặc thù như công ty cổ phần thiết bị Đức Nhật.[6]

Đề án đào tạo và phát triển nguồn nhân lực an toàn thông tin giai đoạn 2021-2025 ngày 6/01/2021 của Thủ tướng chính phủ ban hành theo quyết định 21/QĐ-TTg, trong đó đề cập đến công tác đào tạo phát triển đội ngũ nhân lực an toàn thông tin để đưa Việt Nam thành cường quốc về an toàn thông tin.[7]

Đề án phát triển đào tạo nguồn nhân lực ngành hàng không đến năm 2020 (*Quyết định 2375/QĐ-BGTVT ngày 27/12/2015 của Bộ Giao thông Vận tải*). Đề án đã phân tích, đánh giá những điểm mạnh cũng như những hạn chế về thực trạng nguồn nhân lực và công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Việt Nam thời gian qua. Từ đó đưa ra sự cần thiết cần xem xét lại các chính sách quy hoạch, phát triển đào tạo nguồn nhân lực tầm nhìn đến năm 2020 và định hướng đến năm 2030 của ngành Hàng không Việt Nam.[8]

Trong nghiên cứu “Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực ở một số nước và bài học kinh nghiệm cho Việt Nam” của các giả Cảnh Chí Hoàng và Trần Vĩnh Hoàng - Đại học Tài chính Marketing, *tạp chí Phát triển & Hội nhập số 12, tháng 9/2013*) đã khảo sát một số kinh nghiệm phát triển nguồn nhân lực ở một số quốc gia phát triển có nguồn nhân lực chất lượng cao như Mỹ, Nhật và một số nước phát triển ở trình độ thấp hơn, có những đặc điểm kinh tế - chính trị - xã hội tương đồng với Việt Nam như: Trung Quốc và Singapore đã đề ra được chiến lược đào tạo và phát triển nguồn nhân lực phù hợp. Kinh nghiệm đào tạo và phát triển nguồn nhân lực ở một số nước trên sẽ giúp cho Việt Nam rút ra được nhiều bài học bổ ích, đặc biệt trong điều kiện công nghiệp hoá và hội nhập kinh tế quốc tế như hiện nay.[9]

Báo cáo quy hoạch cán bộ, các khóa đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, nhân viên Viên

thông Ninh Bình năm 2020, trong đó đề cập đến những kết quả đạt được cũng như chỉ ra những hạn chế và nguyên nhân cho công tác đào tạo nhân lực tại Viễn thông Ninh Bình được lưu tải trên trang thông tin điện tử của Viễn thông Ninh Bình.[10]

Như vậy, cho tới thời điểm này chưa có công trình nghiên cứu chuyên sâu nào về đào tạo nhân lực tại Viễn thông Ninh Bình một cách có hệ thống về lý luận và thực tiễn dưới góc độ công tác đào tạo nhân lực tại một đơn vị đặc thù như Viễn thông Ninh Bình.

2. Mục đích nghiên cứu

Trên cơ sở nghiên cứu lý luận và tổng kết thực tiễn về công tác đào tạo nhân lực tại một đơn vị đặc thù như Viễn thông Ninh Bình để từ đó giúp cho Viễn thông Ninh Bình có được các giải pháp kịp thời và đồng bộ nhằm nâng cao chất lượng đào tạo nhân lực cho Viễn thông Ninh Bình. Luận văn sẽ làm rõ một số nội dung sau:

- Lý giải do đâu mà việc đào tạo nhân lực chiếm vị trí tiên quyết đối với Viễn thông Ninh Bình?
- Viễn thông Ninh Bình đã triển khai các hoạt động đào tạo nhằm trang bị kỹ năng, kiến thức cho cán bộ công nhân viên thế nào?
- Phân tích, đánh giá được thực trạng công tác đào tạo nhân lực tại Viễn thông Ninh Bình, chỉ ra những mặt tích cực và hạn chế là gì? Giải pháp khắc phục.

3. Đối tượng, phạm vi đề tài

- Đối tượng nghiên cứu:

Đối tượng nghiên cứu của luận văn là công tác đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp.

- Phạm vi nghiên cứu:

+ Về không gian: Luận văn nghiên cứu công tác đào tạo nhân lực tại Viễn thông Ninh Bình.

+ Về thời gian: Nghiên cứu dựa vào số liệu từ năm 2018 đến năm 2020 để phân tích, đánh giá thực trạng đào tạo nhân lực tại Viễn thông Ninh Bình từ đó, đưa ra giải pháp phù hợp.

4. Phương pháp nghiên cứu và nguồn số liệu

4.1. Phương pháp nghiên cứu

- Phương pháp điều tra: Nhằm thu thập các thông tin về tình hình đào tạo nhân lực có thường xuyên hay không? Mức độ kiến thức thu nhận được sau các khoá học? Tác giả chọn ngẫu nhiên 55 học viên là cán bộ nhân viên đang công tác tại Viễn thông Ninh Bình đã tham gia chương trình đào tạo nhân lực để thu thập thông tin về công tác đào tạo của Viễn thông Ninh Bình giai đoạn 2018-2020, thời gian khảo sát tháng 6/2021. Đồng thời tác giả cũng phát phiếu điều tra toàn bộ cán bộ công nhân viên của Viễn thông Ninh Bình về công tác đào tạo nhân lực tại Viễn thông Ninh Bình trong giai đoạn 2018 -2020, thời gian khảo sát tháng 6/2021, thu được 100 phiếu.

- Phỏng vấn chuyên sâu: Thực hiện phỏng vấn trực tiếp các nhà quản lý để thu thập thông tin về vấn đề nghiên cứu như: Quan điểm định hướng của họ về đào tạo, đánh giá chất lượng đội ngũ cán bộ, công nhân viên,...

- Phương pháp xử lý số liệu:

Các dữ liệu định tính sẽ được thu thập từ các cuộc phỏng vấn cá nhân. Tổng hợp các ý kiến cá nhân thu được từ băng ghi âm, viết tay dưới dạng văn bản bằng Word Document. Các dữ liệu định lượng sẽ được thu thập từ các phiếu điều tra. Sau khi được kiểm tra và sàng lọc, các dữ liệu sẽ được chuyển sang phần mềm excel để thống kê, phân tích. Kết quả thu được sẽ phục vụ cho việc nghiên cứu về thực trạng đào tạo nhân lực tại Viễn thông Ninh Bình.

- Phương pháp điều tra thống kê; phương pháp phân tích, tổng hợp; phương pháp phân tích so sánh,...

4.2. Nguồn số liệu

Nguồn dữ liệu thứ cấp:

+ Cơ sở lý luận về đào tạo nhân lực như: các khái niệm liên quan đến nhân lực, công tác đào tạo; các loại hình đào tạo, nội dung công tác đào tạo, các nhân tố ảnh hưởng tới quá trình đào tạo... được thu thập từ các bài báo, luận văn, giáo trình, sách, tạp chí, tài liệu học tập liên quan khác

+ Các văn bản hành chính, bộ luật, điều luật, nghị định của Quốc hội, Chính phủ ban hành về quy định về đào tạo bồi dưỡng nhân lực.

+ Tài liệu nội bộ: Các báo cáo, kế hoạch hàng năm....

Nguồn dữ liệu sơ cấp:

+ Nội dung nghiên cứu: Sự đánh giá của cán bộ công nhân viên và người lao động đối với công tác đào tạo nhân lực của Viễn thông Ninh Bình.

+ Đối tượng khảo sát, điều tra: Đội ngũ cán bộ công nhân viên và người lao động của Viễn thông Ninh Bình trong thời gian tháng 3 đến tháng 6 năm 2021

5. Dự kiến một số đóng góp của luận văn

- Hệ thống hóa và làm rõ cơ sở lý luận về đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp nói chung và trong lĩnh vực viễn thông nói riêng.

- Tổng kết thực tiễn về công tác đào tạo nhân lực tại Viễn thông Ninh từ năm 2018 đến năm 2020.

- Nghiên cứu đề xuất giải pháp hoàn thiện công tác đào tạo nhân lực cho Viễn thông Ninh Bình trong thời gian tới năm 2025. Các giải pháp đưa ra dựa trên các kết quả nghiên cứu thực tế, phù hợp với tình hình phát triển và chiến lược của Viễn thông Ninh Bình.

6. Kết cấu của đề tài

Luận văn được bố cục theo kết cấu bao gồm ba chương chính như sau:

Chương 1. Cơ sở lý luận về công tác đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp

Chương 2. Thực trạng về đào tạo nhân lực tại Viễn thông Ninh Bình.

Chương 3. Một số giải pháp hoàn thiện về công tác đào tạo nhân lực cho Viễn thông Ninh Bình.

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

1.1. Một số khái niệm

1.1.1. Nhân lực

Nhân lực chính là lực lượng lao động con người tại một đơn vị có năng lực, có thể thực, có trí lực và có tâm lực khác nhau. Hành vi của lực lượng lao động này có thể thay đổi phụ thuộc vào chính bản thân họ hoặc sự tác động của môi trường xung quanh. Có nhiều khái niệm về NL, nhưng nhìn chung đều thể hiện như sau:

- Ở cấp độ quốc gia:

Nhân lực được hiểu là kiến thức, trình độ, khả năng tồn tại trong người lao động để sử dụng được vào phát triển sản xuất kinh doanh.

Ở Việt Nam, theo điều 6 chương I, Bộ luật lao động nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam năm 1994, sửa đổi bổ sung các năm 2002, 2006, 2007: “*Người lao động là người ít nhất đủ 15 tuổi, có khả năng lao động*”

Như vậy, nhân lực (NL) của một quốc gia bao gồm lực lượng lao động và lao động dự trữ. Trong đó, lực lượng lao động là những người với mọi trình độ đang làm việc và người trong độ tuổi lao động nhưng thất nghiệp không có việc làm [11].

- Ở cấp độ doanh nghiệp:

NL bao gồm tất cả mọi cá nhân có trình độ học vấn, kiến thức, trình độ chuyên môn, kỹ thuật, kinh nghiệm tích lũy khác nhau và được sắp xếp, bố trí đảm nhận ở các vị trí khác nhau nhưng đều cùng mục tiêu chung của doanh nghiệp.

1.1.2. Đào tạo nhân lực

Đào tạo nhân lực đó chính là quá trình đào tạo người lao động hiện đang làm việc, chuẩn bị làm việc cho các tổ chức và các doanh nghiệp [12].

Trong Nghị định hsố 18/2010 của Chính phủ về đào tạo, bồi dưỡng công chức đã giải thích từ ngữ: “Đào tạo là quá trình truyền thụ, tiếp nhận có hệ thống những tri thức, kỹ năng theo quy định của từng cấp học, bậc học”. Như vậy, **đào tạo** có mục tiêu trang bị cho người học hệ thống kiến thức, kỹ năng để đảm nhiệm một công việc lâu dài, mang tính nghề nghiệp, thường thực hiện trong một vài năm và được cấp

bằng trong hệ thống giáo dục quốc gia.

Bên cạnh khái niệm đào tạo người ta còn sử dụng khái niệm “đào tạo lại”. Đào tạo lại là quá trình thay đổi dạng hoạt động nghề nghiệp hay phương thức hoạt động nghề nghiệp, bao gồm: Tri thức, phương pháp, kỹ năng, năng lực tổ chức thực hiện...để phù hợp, đáp ứng nhu cầu của công việc và những thay đổi của khoa học – công nghệ, phương thức hoạt động, kỹ năng và môi trường. Ở một góc độ nhất định, hoạt động đào tạo lại là hệ quả không tốt của việc đào tạo không có kế hoạch, đó là bất cập không chỉ trong đào tạo mà còn là bất cập trong toàn bộ hệ thống giáo dục quốc dân.

1.2. Các hình thức đào tạo

1.2.1. Đào tạo trong công việc

Đào tạo trong công việc là các phương pháp đào tạo trực tiếp tại nơi làm việc, trong đó người học sẽ học được những kiến thức cần thiết cho công việc thông qua thực hiện công việc và thường là dưới sự hướng dẫn của những người lao động lành nghề hơn, gồm:

Đào tạo theo kiểu chỉ dẫn công việc. Đây là phương pháp phổ biến dùng để dạy kỹ năng thực hiện công việc cho hầu hết các công nhân sản xuất và kể cả một số công việc quản lý. Quá trình đào tạo bắt đầu bằng sự giới thiệu và giải thích của người dạy về mục tiêu của công việc và chỉ dẫn tỉ mỉ, theo từng bước về cách quan sát, trao đổi, học hỏi và làm thử cho tới khi thành thạo dưới sự hướng dẫn và chỉ dẫn chặt chẽ của người dạy.

Đào tạo theo kiểu học nghề:

Trong phương pháp này, chương trình đào tạo bắt đầu bằng việc học lý thuyết ở trên lớp, sau đó học viên được đưa đến làm việc dưới sự hướng dẫn của công nhân lành nghề trong một vài năm, được thực hiện các công việc thuộc nghề cần học cho tới khi thành thạo tất cả các kỹ năng của nghề. Phương pháp này dùng để dạy một nghề hoàn chỉnh cho công nhân.

Kèm cặp và chỉ bảo: Phương pháp này thường dùng cho cán bộ quản lý và các nhân viên giám sát có thể học được các kiến thức, kỹ năng cần thiết cho công việc

trước mắt và công việc cho tương lai thông qua kèm cặp, chỉ bảo của những người quản lí giỏi hơn. Có một số cách kèm cặp như kèm cặp bởi người lãnh đạo trực tiếp, kèm cặp bởi một cố vấn, kèm cặp bởi người quản lí có kinh nghiệm hơn.

Luân chuyển và chuyển công việc: Là phương pháp chuyển người quản lí từ công việc này sang công việc khác để nhằm cung cấp cho họ những kinh nghiệm làm việc trong nhiều lĩnh vực khác nhau của doanh nghiệp, có thể luân chuyển và chuyển công việc theo 3 cách:

Chuyển đối tượng đào tạo đến nhận cương vị quản lí ở một bộ phận khác trong tổ chức nhưng vẫn với chức năng và quyền hạn như cũ;

Người quản lí được cử đến nhận cương vị công tác mới ngoài lĩnh vực chuyên môn của họ;

Người quản lí được bố trí luân chuyển công việc trong phạm vi nội bộ một ngành nghề chuyên môn.

1.2.2. Đào tạo ngoài công việc

Đào tạo ngoài công việc là phương pháp đào tạo trong đó người học được tách khỏi sự thực hiện các công việc thực tế, gồm:

Tổ chức các lớp: Đối với những nghề tương đối phức tạp, hoặc các công việc có tính đặc thù, thì việc đào tạo bằng kèm cặp không đáp ứng được nhu cầu cả về chất lượng và số lượng. Các doanh nghiệp có thể tổ chức các lớp đào tạo với các phương tiện và thiết bị dành cho học tập. trong các phương án này chương trình đào tạo gồm hai phần: lý thuyết và thực hành. Phần lý thuyết được giảng tập trung cho các kỹ sư, cán bộ kỹ thuật phụ trách. Còn phần thực hành thì được tiến hành ở các xưởng thực tập do các kỹ sư hoặc công nhân lành nghề hướng dẫn. Phương pháp này giúp học viên học tập có hệ thống hơn.

Cử đi học ở các trường chính quy: Các doanh nghiệp cũng có thể cử người lao động đến các trường dạy nghề tổ chức. Trong phương pháp này, người học sẽ được trang bị tương đối đầy đủ các kiến thức lý thuyết lẫn thực hành. Tuy nhiên phương pháp này tốn nhiều thời gian và kinh phí đào tạo. Các bài giảng, các hội nghị hoặc các hội thảo. Các buổi giảng bài hay hội nghị có thể được tổ chức tại doanh nghiệp

hoặc một hội nghị bên ngoài, có thể được tổ chức riêng hoặc kết hợp với các chương trình đào tạo khác. Trong các buổi thảo luận, học viên sẽ thảo luận theo từng chủ đề dưới sự hướng dẫn của người lãnh đạo nhóm và qua đó họ học được các kiến thức kinh nghiệm cần thiết.

Đào tạo kỹ năng xử lý công văn, giấy tờ: Đây là một kiểu bài tập, trong đó người quản lý nhận được một loạt tài liệu, các bản ghi nhớ, các tường trình, báo cáo, lời dặn dò của cấp trên và các thông tin khác mà một người quản lý có thể nhận được khi vừa tới nơi làm việc và trách nhiệm xử lý nhanh chóng và đúng đắn. Phương pháp này giúp người quản lý học tập cách ra quyết định nhanh chóng trong công việc hàng ngày.

Đào tạo kiểu phòng thí nghiệm: Phương pháp này bao gồm các cuộc hội học tập trong đó sử dụng các kỹ thuật như: bài tập tình huống, diễn dịch, mô phỏng trên máy tính, các thí nghiệm, trò chơi quản lý hoặc là các bài tập giải quyết vấn đề. Đây là cách đào tạo hiện đại ngày nay nhằm giúp cho người học giải quyết các tình huống giống như trên thực tế. Đào tạo theo kiểu chương trình hóa, với sự trợ giúp của máy tính và các thiết bị. Đây là phương pháp đào tạo kỹ năng hiện tại mà nhiều công ty ở nước ngoài đang sử dụng rộng rãi. Trong phương pháp này, các chương trình đào tạo được viết sẵn trên đĩa mềm của máy tính, người học chỉ thực hiện theo các hướng dẫn của máy tính.

1.3. Nội dung đào tạo nhân lực

1.3.1. Tính toán nhu cầu đào tạo nhân lực

Tính toán nhu cầu đào tạo là việc khảo sát tính toán làm rõ sự cần thiết phải đào tạo nhân lực cả về mặt định tính và định lượng đối với nhân lực trong một tổ chức, đơn vị cũng như doanh nghiệp.[13]

Bằng một số kỹ thuật sau đây để tính toán nhu cầu đào tạo nhân lực:

*Phỏng vấn người lao động: Để tìm hiểu nguyện vọng, tâm tư và sự đáp ứng yêu cầu hiện tại của người lao động đối với vị trí được giao có hiệu quả chưa.

*Sử dụng phiếu khảo sát: Người lao động sẽ trả lời trong phiếu khảo sát những câu hỏi liên quan đến vị trí, nhu cầu, triển vọng nghề nghiệp, thách thức, cơ hội, sự

khó khăn của công việc hiện tại.

Các đơn vị tính toán nhu cầu đào tạo nhân lực thường tập trung vào hai nhóm:

- Đào tạo nghiệp vụ chuyên môn như tổ chức các khóa đào tạo cho lao động gián tiếp (cán bộ quản lý và nhân viên văn phòng) và lao động trực tiếp sản xuất (công nhân lắp đặt thiết bị, nhân viên kỹ thuật);
- Đào tạo kỹ năng mềm như kỹ năng quản lý thời gian, kỹ năng động viên, kỹ năng giao tiếp, kỹ năng làm việc nhóm, kỹ năng ủy thác công việc...

1.3.2. Xây dựng kế hoạch đào tạo nhân lực

Bước 1. Xác định mục tiêu đào tạo:

Thực hiện những công việc sau:

- Xác định chuyên môn, nghiệp vụ nào thuộc kế hoạch đào tạo;
- Xác định nội dung đào tạo và tổng số học viên;
- Thời gian đào tạo;

Bước 2. Xác định đối tượng đào tạo:

Khi lựa chọn đối tượng đào tạo phải chú ý đến nhu cầu của người học, điều kiện của người học, khả năng của người học và tính tới hiệu quả của việc đào tạo đối với đối tượng này.

Bước 3. Xây dựng nội dung chương trình đào tạo:

Đây cũng là bước rất quan trọng, khi xây dựng chương trình đào tạo cần phải bám sát vào nhu cầu công việc và vị trí việc làm, trên cơ sở đó mà xây dựng chương trình chi tiết cho từng nội dung đào tạo cụ thể. Trong chương trình đào tạo phải làm rõ được mục tiêu, cấu trúc, các môn học và các yêu cầu cụ thể về chuẩn đầu ra của chương trình đào tạo, cần xây dựng ma trận chuẩn đầu ra cho chương trình đào tạo

Bước 4. Chọn giảng viên cho việc đào tạo:

Tùy theo việc lựa chọn phương pháp đào tạo nào mà từ đó lựa chọn người dạy sao cho phù hợp với chương trình đào tạo, có thể lựa chọn từ chính những nghệ nhân, công nhân lành nghề, các chuyên gia, các nhà quản lý giỏi, các nhà khoa học để họ có thể truyền tải tốt nhất cả kiến thức, kỹ năng và thái độ nghề nghiệp cho đối tượng được đào tạo. [14]

Bước 5. Dự kiến chi phí đào tạo:

Việc xác định dự kiến chi phí đào tạo đòi hỏi phải được tính toán kỹ trên cơ sở tình hình tài chính của từng doanh nghiệp, theo nội dung, mục tiêu của khóa đào tạo sao cho hợp lý và mang lại hiệu quả cao nhất và tránh lãng phí.

Bước 6: Trình Trưởng Bộ phận Nhân sự và giám đốc xét duyệt để tiến hành thực hiện công tác đào tạo. Tùy theo nội dung đào tạo, các bước trên có thể thay đổi thứ tự hoặc giản lược để phù hợp với tình hình hoạt động của mỗi doanh nghiệp.

Mẫu kế hoạch đào tạo nhân lực có thể được thiết kế như sau:

Kế hoạch đào tạo công ty:.....

Mục đích:.....

Mục tiêu:.....

DUYỆT	LẬP

TT	Chương trình đào tạo	Khóa học/ Môn học	Code	Đối tượng đào tạo	SL dự kiến	Thời gian dự kiến	Hình thức	Thời lượng khóa (h)	Giảng viên	Đối tác	Địa điểm	Số khóa tổ chức	Chi phí/ Pax	Tổng chi phí dự kiến	Ghi chú
1	Nhóm năng lực Quản lý lãnh đạo														
	Cán bộ lãnh đạo tập đoàn 2020	Kỹ năng quản trị sự thay đổi	LM01	Quản lý cấp trung	60	03/2020	Đào tạo Offline	6h	Nội bộ		Hội trường tập đoàn	02	167,000	10,000,000	
		Huấn luyện và kèm cặp nhân viên	LM02	Quản lý cấp trung	60	04/2020	Đào tạo Offline	12h	Thuê ngoài	Hachium	Hội trường tập đoàn	02	2,666,000	160,000,000	
		Kỹ năng đánh giá và phản hồi nhân viên hiệu quả	LM03	Quản lý cấp trung	30	06/2020	Đào tạo Offline	6h	Thuê ngoài	Pace	Hội trường tập đoàn	01	1,333,000	80,000,000	
2	Nhóm Năng lực bán hàng														
	Phát triển năng lực đội ngũ bán hàng	Xây dựng thương hiệu cá nhân chuyên nghiệp	S01	NVKD	40	03/2020	Đào tạo Offline	6h	Thuê ngoài	Hachium	Hội trường tập đoàn	01	1,000,000	40,000,000	
		Kỹ năng bán hàng và chăm sóc khách hàng hiệu quả	S02	NVKD	40	06/2020	Đào tạo Offline	12h	Nội bộ		Hội trường tập đoàn	01	125,000	5,000,000	

(Nguồn: Học viện quản trị HRD Academy)

1.3.3. Triển khai đào tạo

Sau khi kế hoạch đào tạo đã được phê duyệt, nhân viên phụ trách đào tạo có trách nhiệm thực hiện chương trình đào tạo từ khâu lên thời khóa biểu cho đến khi khóa đào tạo được hoàn thành.

- Lên thời biểu đào tạo
- Dự thảo và đề xuất ký hợp đồng đào tạo (nếu có)
- Ra thông báo
- Lập danh sách học viên chính thức
- Tiến hành thực hiện khóa đào tạo
- Thanh toán học phí (học phí chỉ được thanh toán khi có hóa đơn tài chính hoặc biên lai thu phí do Tổng cục thuế phát hành hoặc hợp đồng đào tạo cá nhân nhưng phải có sự chấp thuận của Giám đốc)

1.3.4.Đánh giá về công tác đào tạo

1.3.4.1. Đánh giá công tác đào tạo theo mục tiêu đào tạo.

Việc đánh giá hiệu quả đào tạo sẽ cho chúng ta biết hiệu quả đào tạo sẽ thực hiện đến đâu? Những mục tiêu đào tạo đề ra có đạt được với mong muốn của tổ chức hay không? mức độ đạt được đến đâu? nếu thực sự những mục tiêu của tổ chức đề ra mà quá trình đào tạo của tổ chức đạt được thì chứng tỏ việc đào tạo nhân lực là thành công.

Phương pháp đánh giá này có thể sử dụng để đưa ra những mục tiêu đào tạo có lợi ích cho doanh nghiệp mình trên cơ sở chương trình đào tạo phù hợp với từng đối tượng là bộ phận quản lý hay bộ phận trực tiếp sản xuất [15].

1.3.4.2. Theo trình độ đạt được của học viên sau khóa đào tạo

Công tác đào tạo có thể được đánh giá theo các tiêu thức để xem tính hiệu quả đào tạo người ta thường được đánh giá qua hai bước:

Bước 1: Người học lĩnh hội được điều nào khi kết thúc khóa đào tạo?

Bước 2: Người học làm được trong công tác thực tế?

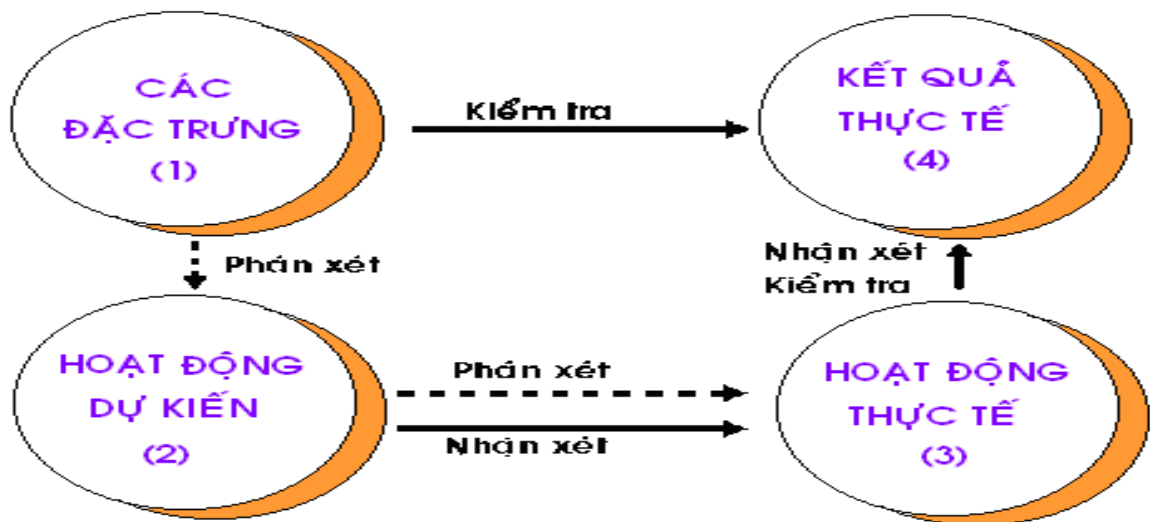
Vấn đề phức tạp nhất và cần nhiều thời gian đánh giá là bước 2. Có thể người học tiếp thu, lĩnh hội rất tốt những kiến thức cần thiết song việc vận dụng vào thực

tiền lại gặp nhiều khó khăn. Cũng có thể, trong một thời gian ngắn sau khi đào tạo, học viên chưa thể bộc lộ, thể hiện hết được những gì mình đã được học nên chưa thể đánh giá chính xác được hiệu quả của công tác đào tạo.

Việc đánh giá công tác đào tạo có thể thực hiện vào giữa kỳ hoặc cuối kỳ, hoặc theo một chu kỳ nào đó đã định.

Mô hình đánh giá công tác đào tạo:

Đánh giá công tác đào tạo không thể xem là một quá trình đơn nhất, nó là tập hợp các quy trình có liên quan đến các giai đoạn khác nhau trong xây dựng và triển khai đào tạo. Hình vẽ dưới đây mô tả một mô hình đánh giá công tác đào tạo:



Hình 1.1 Mô hình đánh giá công tác đào tạo

(Nguồn: Huỳnh Lợi, *Đánh giá công tác đào tạo, dự án Connexions*)

- Hình tròn (1) và (2) mô tả công tác được thiết kế.
- Hình tròn (3) và (4) mô tả công tác đào tạo được triển khai.
- Mũi tên liền nét chỉ các lĩnh vực trong các hoạt động đánh giá.
- Mũi tên đứt đoạn thể hiện hoạt động tiến hành trong giai đoạn xây dựng.

Mối quan hệ giữa các đặc trưng (1) và kết quả thực tế (4) là một chủ điểm chính trong hầu hết các nghiên cứu đánh giá. Công cụ thường được sử dụng trong phạm vi này là các kiểm tra về kết quả theo nhiều thể loại khác nhau. Theo hình vẽ, một đường kẻ liền nét giữa hai yếu tố này chỉ ra rằng loại thông tin này không thể thu thập được

nếu chưa tiến hành thí điểm tài liệu công tác đào tạo.

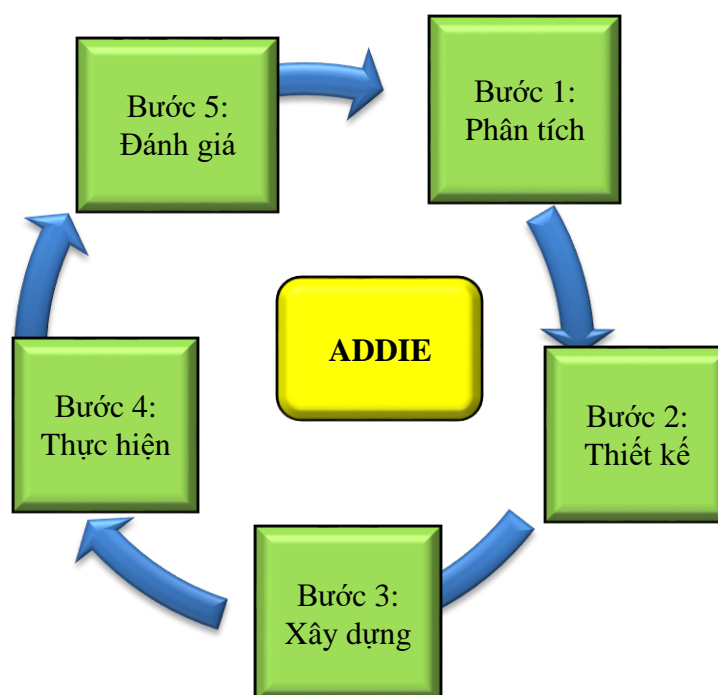
Các đặc trưng (1) và hoạt động dự kiến (2) được nối với nhau bằng đường chấm cho thấy mối quan hệ giữa các đặc trưng công tác đào tạo và các hoạt động dự kiến chỉ có thể được nghiên cứu ở giai đoạn xây dựng tài liệu thông qua các quá trình phân xét. Các kết quả đạt được ở giai đoạn này không cần được nghiên cứu lại ở giai đoạn thử nghiệm.

Các hoạt động dự kiến (2) và hoạt động thực tế (3) cần thiết phải thiết kế các nghiên cứu thử nghiệm với mục đích dự đoán mức độ triển khai của công tác đào tạo dự kiến. Nếu các chuyên gia dự tính rằng công tác đào tạo sẽ không được triển khai và họ cho là các hoạt động thực tế sẽ khác xa với các hoạt động dự kiến thì các nhà xây dựng công tác đào tạo phải sửa đổi công tác đào tạo để làm tăng khả năng thực hiện. Việc thực hiện công tác đào tạo dự kiến có khả năng thất bại khi các hoạt động dự kiến đặt ra những yêu cầu không hợp lý đối với tổ chức, đối với giảng viên và đặc biệt là các yêu cầu về nguồn lực.

Trong quá trình xây dựng công tác đào tạo, nên sử dụng cả hai loại nghiên cứu dự đoán và quan sát thực nghiệm. Công tác đào tạo dự thảo sẽ được gửi đến các chuyên gia để phân xét và chỉnh sửa sau đó sẽ tổ chức thí điểm và đánh giá trên cơ sở thí điểm.

Mối quan hệ giữa các hoạt động thực tế (3) và kết quả thực tế (4) cần được nghiên cứu bằng thực nghiệm dựa trên dữ liệu quan sát và đạt được. Các nghiên cứu thực nghiệm được tiến hành song song với điều tra về sự phù hợp giữa các đặc trưng và các hoạt động học tập dự kiến. Các nghiên cứu loại này được sử dụng rộng rãi trong các kế hoạch xây dựng và đánh giá công tác đào tạo. Do vậy, có hai lĩnh vực mà đánh giá phân xét có thể có giá trị là sự phù hợp giữa các đặc trưng (1) và các hoạt động dự kiến (2) hoặc sự phù hợp giữa các hoạt động dự kiến (2) và thực tế (3).

Hiện nay một số các tổ chức áp dụng mô hình ADDIE vào quá trình giám sát và đánh giá đào tạo, đây là mô hình tiên tiến được áp dụng khá phổ biến trên thế giới và một số các tổ chức của Việt Nam hiện nay. Mô hình này bao quát toàn bộ quá trình triển khai công tác đào tạo cụ thể, từ khâu phân tích đến khâu đánh giá.



Hình 1.2. Mô hình ADDIE về giám sát và đánh giá đào tạo

(Nguồn: Quản trị nguồn nhân lực, Th.s Ngô Quý Nhâm, Đại học ngoại thương)

1.3.4.3. Đánh giá công tác đào tạo thông qua một số biện pháp khác

Sử dụng phương pháp trắc nghiệm, phỏng vấn, thi hoặc thông qua thái độ hành vi hay sự phản ứng của người đào tạo.

Việc đánh giá công tác đào tạo là một việc làm tương đối khó khăn khi đánh giá được xây dựng trên cơ sở việc thiết kế công tác đào tạo ban đầu. Trong đánh giá công tác đào tạo cần phải hiểu được tiêu chuẩn nào là quan trọng nhất cần phải được làm rõ khi đánh giá. Mục tiêu ban đầu đề ra có đạt được không? Đạt được ở mức độ nào và có những tồn tại gì?

Mặc dù việc đánh giá công tác đào tạo là một việc tương đối phức tạp nhưng là một việc làm cần thiết. Nó giúp tổ chức xác định được những kỹ năng, kiến thức và thái độ hành vi của đội ngũ cán bộ quản lý và nhân viên của tổ chức và phát hiện ra những nhược điểm của công tác đào tạo phát triển, tìm ra nguyên nhân và phương hướng giải quyết.

1.4. Vai trò của hoạt động quản trị nguồn nhân lực

Bất kỳ một doanh nghiệp nào khi tiến hành các hoạt động sản xuất kinh doanh cũng đều phải hội đủ các yếu tố, đó là nhân lực, vật lực và tài lực. Trong đó, nhân lực đóng vai trò cực kỳ quan trọng, có tính quyết định tới sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Quản trị nhân lực là bộ phận cấu thành và không thể thiếu của quản trị kinh doanh, thường là nguyên nhân của sự thành công hay thất bại trong các hoạt động sản xuất kinh doanh. Quản trị nhân lực nhằm củng cố và duy trì đầy đủ số lượng và chất lượng lao động cần thiết cho tổ chức để đạt được mục tiêu đặt ra. Quản trị nhân lực giúp tìm kiếm và phát triển những hình thức, những phương pháp tốt nhất để người lao động có thể đóng góp nhiều nhất cho tổ chức, đồng thời cũng tạo cơ hội phát triển không ngừng cho chính bản thân người lao động. Trong môi trường kinh doanh đầy biến động, vai trò của quản trị nhân lực ngày càng tăng vì: Một là, do sự cạnh tranh ngày càng gay gắt trên thị trường nên các doanh nghiệp muốn tồn tại và phát triển buộc phải cải tiến tổ chức của mình theo hướng tinh gọn nhẹ, năng động, trong đó yếu tố con người mang tính quyết định.

Con người - với kỹ năng, trình độ của mình, sử dụng công cụ lao động tác động vào đối tượng lao động để tạo ra sản phẩm hàng hoá cho xã hội. Quá trình này cũng được tổ chức và điều khiển bởi con người. Con người thiết kế và sản xuất ra hàng hoá và dịch vụ, kiểm tra chất lượng, đưa sản phẩm ra bán trên thị trường, phân bổ nguồn tài chính, xác định các chiến lược chung và các mục tiêu cho tổ chức. Không có những con người làm việc có hiệu quả thì mọi tổ chức đều không thể nào đạt đến các mục tiêu của mình. Hai là, sự tiến bộ của khoa học kỹ thuật cùng với sự phát triển kinh tế buộc các nhà quản trị phải biết làm cho tổ chức của mình thích ứng. Do đó, việc thực hiện các nội dung hoạch định, tuyển dụng, duy trì, phát triển, đào tạo, động viên và tạo mọi điều kiện thuận lợi cho con người thông qua tổ chức, nhằm đạt được mục tiêu đã định trước là vấn đề quan tâm hàng đầu. Nghiên cứu quản trị nhân lực giúp cho nhà quản trị đạt được mục đích, kết quả thông qua người khác. Một quản trị gia có thể lập kế hoạch hoàn chỉnh, xây dựng sơ đồ tổ chức rõ ràng, có hệ thống kiểm tra hiện đại chính xác, v.v... nhưng nhà quản trị đó vẫn có thể thất bại nếu không biết

tuyển đúng người cho đúng việc, hoặc không biết cách khuyến khích nhân viên làm việc. Để quản trị có hiệu quả, nhà quản trị cần biết cách làm việc và hòa hợp với người khác, biết cách lôi kéo người khác làm cho mình. Nghiên cứu quản trị nhân lực giúp cho các nhà quản trị học được cách giao dịch với người khác, biết tìm ra ngôn ngữ chung và biết nhạy cảm với nhu cầu của nhân viên, biết cách đánh giá nhân viên chính xác, biết lôi kéo nhân viên say mê với công việc, tránh được các sai lầm trong tuyển chọn, sử dụng nhân viên, biết cách phối hợp thực hiện mục tiêu của tổ chức và mục tiêu của các cá nhân, nâng cao hiệu quả của tổ chức và dần dần có thể đưa chiến lược con người trở thành một bộ phận hữu cơ chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp, góp phần nâng cao chất lượng và hiệu quả công tác của tổ chức. Tóm lại, quản trị nhân lực đóng vai trò trung tâm trong quá trình điều hành hoạt động sản xuất kinh doanh nói chung của các doanh nghiệp, giúp doanh nghiệp có thể tồn tại, phát triển và đi lên trong cạnh tranh. Vai trò trọng tâm này xuất phát từ vai trò của con người: con người là yếu tố cấu thành doanh nghiệp; bản thân con người vận hành doanh nghiệp và con người quyết định sự thắng bại của doanh nghiệp. Chính vì vai trò quan trọng của nguồn nhân lực nên quản trị nhân lực là một lĩnh vực quản trị quan trọng trong mọi doanh nghiệp.

1.5. Các nhân tố ảnh hưởng đến công tác đào tạo nhân lực [14]

1.5.1 Nhóm nhân tố thuộc môi trường bên ngoài

Thứ nhất: Chu kỳ tăng trưởng, suy thoái kinh tế. Khi nền kinh tế có sự tăng trưởng ổn định, hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp phát triển thì doanh nghiệp có nhu cầu phát triển nhân lực cả về số lượng và chất lượng. Doanh nghiệp sẽ tuyển dụng thêm nhân lực, mở rộng qui mô, ngành nghề sản xuất kinh doanh; tăng cường đào tạo, bồi dưỡng và huấn luyện nâng cao trình độ mọi mặt cho người lao động, động viên, khuyến khích, thu hút họ tham gia vào quá trình thực hiện và hoàn thành mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp.

Ngược lại, khi nền kinh tế suy thoái, lạm phát gia tăng, doanh nghiệp phải duy trì lực lượng lao động có trình độ chuyên môn tay nghề, đồng thời có thể cơ cấu lại dây chuyền sản xuất kinh doanh theo hướng tinh gọn hơn, cắt giảm số lượng lao động

để giảm chi phí nhân công. Bên cạnh đó, doanh nghiệp phải đa dạng hóa năng lực lao động, một người kiêm nhiệm nhiều việc, cắt giảm chi phí đào tạo, bồi dưỡng, giảm đơn giá lương khoán ...vv. Những việc làm này đều hướng tới mục tiêu “giảm chi phí” của doanh nghiệp và trên thực tế, nó ảnh hưởng rất lớn đến công tác phát triển nhân lực trong doanh nghiệp.

Thứ hai: Môi trường pháp lý. Hệ thống luật pháp của Nhà nước, các cơ chế quản lý của Chính phủ ảnh hưởng rất lớn đến sự phát triển nhân lực của doanh nghiệp, đặc biệt là hệ thống luật pháp liên quan đến người lao động như: Bộ luật Lao động, Luật Bảo hiểm xã hội, Luật Doanh nghiệp ... đòi hỏi doanh nghiệp phải quan tâm đến lợi ích của người lao động trong đó có việc bố trí công việc, thời giờ làm việc, thời giờ nghỉ ngơi, nhu cầu phát triển nghề nghiệp, các chế độ về tiền lương, bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, các chế độ phúc lợi ...vv. Doanh nghiệp cần phải căn cứ vào những quy định này để xây dựng chiến lược phát triển nhân lực cho phù hợp nhu cầu của doanh nghiệp, đảm bảo thực hiện tốt các quy định của pháp luật.

Thứ ba: Áp lực từ các đối thủ cạnh tranh. Chính sách nhân sự của đối thủ cạnh tranh ảnh hưởng trực tiếp đến chính sách nhân sự của doanh nghiệp. Ngoài việc cạnh tranh nhau về sản phẩm, thị trường, tiềm lực tài chính...các doanh nghiệp còn cạnh tranh cả về chính sách nhân sự. Họ luôn muốn lôi kéo nhân tài, lao động có trình độ chuyên môn tay nghề cao của đối thủ cạnh tranh trực tiếp vừa để tăng khả năng cạnh tranh của họ, vừa làm suy yếu khả năng cạnh tranh của đối thủ. Trong khi đó, mục tiêu của người lao động không chỉ là tiền lương, thu nhập mà họ còn quan tâm nhiều đến cơ hội thăng tiến, được đào tạo, đề bạt, được đối xử bình đẳng và có sự quan tâm gần bó tình cảm, có môi trường làm việc tốt.

Thứ tư: Áp lực của khách hàng. Khách hàng là mục tiêu, là nguồn thu nhập nuôi sống doanh nghiệp. Thoả mãn tối đa nhu cầu của khách hàng là cách tốt nhất để doanh nghiệp đạt được mục đích trong kinh doanh. Doanh nghiệp cần nghiên cứu thị trường, tìm hiểu nhu cầu khách hàng, thực hiện các chính sách khuyến mãi, bảo hành sản phẩm...vv. Để làm được điều đó thì chiến lược về nhân sự của doanh nghiệp phải đảm bảo có được đội ngũ lao động năng động, chuyên nghiệp, cách thức tổ chức quản

lý linh hoạt, thích ứng nhanh với biến động của thị trường, thỏa mãn nhu cầu khách hàng.

Thứ năm: Trình độ phát triển khoa học, công nghệ. Sự bùng nổ về khoa học, công nghệ, thông tin đã làm tăng năng suất lao động, nâng cao hiệu quả sử dụng vốn, tiết kiệm chi phí, góp phần làm cho thị trường sản phẩm dịch vụ đa dạng, chất lượng sản phẩm được nâng lên, làm gia tăng sự cạnh tranh. Để tồn tại và phát triển, doanh nghiệp phải luôn quan tâm đến việc cải tiến kỹ thuật, công nghệ, qui trình sản xuất. Cùng với đó, công tác phát triển nhân lực phù hợp sẽ đảm bảo được số lượng, chất lượng đội ngũ lao động với trình độ, kỹ năng phù hợp để thích ứng nhanh với mọi sự thay đổi và làm chủ được khoa học kỹ thuật, công nghệ mới.

1.5.2 Nhóm nhân tố thuộc bên trong doanh nghiệp

Thứ nhất: Mục tiêu phát triển của doanh nghiệp. Mỗi doanh nghiệp đều có mục tiêu phát triển của mình thông qua phương hướng, nhiệm vụ tương ứng trong từng giai đoạn phát triển khác nhau. Để đạt được mục tiêu đề ra, doanh nghiệp phải xác định được những mức độ cụ thể về yêu cầu đáp ứng các nguồn lực, trong đó có sự đòi hỏi đáp ứng về nguồn lực con người. Vì vậy, chính sách phát triển nhân lực phải phục vụ cho việc thực hiện thắng lợi mục tiêu chung, phù hợp với mục tiêu ngắn hạn cũng như dài hạn của doanh nghiệp.

Thứ hai: Mô hình cơ cấu tổ chức quản lý của doanh nghiệp. Mỗi một mô hình cơ cấu tổ chức có những quy định, ràng buộc riêng về số lượng, chất lượng, cơ cấu nhân sự trong từng bộ phận. Mô hình tổ chức ổn định góp phần ổn định mục tiêu, chiến lược kinh doanh, kế hoạch nhân sự ở từng bộ phận, ổn định về thu nhập, việc làm, chính sách nhân sự. Chính sách phát triển nhân lực phải đảm bảo cung cấp lực lượng lao động phù hợp cho cơ cấu tổ chức quản lý của doanh nghiệp.

Thứ ba: Quan điểm về quản trị nhân lực trong doanh nghiệp. Quan điểm các nhà quản trị về xây dựng mô hình cơ cấu tổ chức, cơ cấu lao động, cách dùng người ... tác động trực tiếp đến chính sách phát triển nhân lực trong doanh nghiệp.

Thứ tư: Việc ứng dụng khoa học kỹ thuật, công nghệ mới vào doanh nghiệp. Ngày nay, khoa học kỹ thuật và công nghệ phát triển một cách nhanh chóng, để không

tự hậu, doanh nghiệp phải tích cực nghiên cứu, ứng dụng khoa học công nghệ mới vào quá trình sản xuất kinh doanh, quá trình tổ chức quản lý để tối ưu hóa việc sử dụng cơ sở vật chất kỹ thuật, tiền vốn, lao động ... nhằm mang lại năng suất lao động cao, nâng cao hiệu quả thực hiện công việc, giảm chi phí giá thành, nâng cao khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp. Để làm được điều đó đòi hỏi nhân lực phải không ngừng phát triển, chất lượng đội ngũ người lao động không ngừng được nâng cao, tạo ra tính chuyên nghiệp trong lao động để đáp ứng được yêu cầu.

1.6. Kinh nghiệm đào tạo nhân lực của một số doanh nghiệp và bài học cho Viễn thông Ninh Bình

1.6.1. Kinh nghiệm đào tạo nhân lực của một số doanh nghiệp

Một là, kinh nghiệm đào tạo nhân lực tại Tổng Công ty Viễn thông Mobifone:

Coi trọng và phát triển nhân lực có chất lượng là điều kiện tiên quyết để Tổng Công ty Viễn thông Mobifone có thể tồn tại cạnh tranh trong hoạt động kinh doanh. Với mục tiêu nâng cao chất lượng chuyên môn và nghiệp vụ của nhân lực, Tổng Công ty Viễn thông Mobifone đã xây dựng quy trình đào tạo nhằm đảm bảo thực hiện việc đào tạo một cách khoa học, hệ thống và mang lại hiệu quả cao. Bên cạnh đó, việc đẩy mạnh công tác đào tạo và phát triển nhân lực còn nhằm mục đích: Xây dựng, giữ gìn và quảng bá hình ảnh, thương hiệu của Tổng Công ty Viễn thông Mobifone; qua đó thu hút nhân tài vào làm việc, góp phần cùng Tổng Công ty Viễn thông Mobifone phát triển hoạt động sản xuất, kinh doanh và đóng góp cho xã hội.

Với đặc thù hoạt động sản xuất kinh doanh, Tổng Công ty Viễn thông Mobifone đảm bảo cho toàn bộ nhân viên được đào tạo để có đủ năng lực chuyên môn thực hiện tốt công việc được giao. Các chương trình đào tạo đa dạng và phong phú, được cung cấp dưới các hình thức lớp học, đào tạo thông qua công việc hay tự học. Nhân viên được hỗ trợ tài chính và khuyến khích duy trì việc không ngừng học tập. Cũng như được cung cấp các cơ hội phát triển tương ứng. Các hình thức đào tạo tại Tổng Công ty Viễn thông Mobifone bao gồm:

- Đào tạo tại chỗ: Áp dụng cho:

+ Người mới được tuyển dụng: Nội dung đào tạo gồm phổ biến nội quy, chính sách của Tổng Công ty Viễn thông Mobifone, hướng dẫn về chuyên môn, nghiệp vụ cho nhân viên mới được tuyển dụng.

+ Người được đổi vị trí công tác: Nội dung đào tạo bao gồm việc hướng dẫn nghiệp vụ và những quy định ở vị trí công tác mới.

+ Trong quá trình làm việc, người nhiều kinh nghiệm hơn sẽ truyền đạt, trao đổi kinh nghiệm với người bạn đồng nghiệp ít kinh nghiệm hơn. Công việc này được tiến hành thường xuyên ở mọi vị trí công tác.

- Đào tạo nội bộ: Việc đào tạo, huấn luyện các kỹ năng làm việc là hoạt động đào tạo thường xuyên của Tổng Công ty Viễn thông Mobifone, chương trình đào tạo chủ yếu tập trung vào đào tạo nội quy, quy chế, quy trình, kỹ thuật mới và kỹ năng bán hàng... cho cán bộ công nhân viên của Tổng Công ty Viễn thông Mobifone. Ban huấn luyện gồm những nhân viên có chức năng, nhiệm vụ được giao, có kinh nghiệm chuyên môn cao, có khả năng truyền đạt và giảng dạy để phổ biến những kinh nghiệm, cũng như những kiến thức thực tế cho nhân viên.

- Đào tạo bên ngoài: Căn cứ vào nhu cầu công việc, cán bộ công nhân viên sẽ được lựa chọn cử đi học bên ngoài tham dự các khóa học về: Kỹ năng lãnh đạo, kỹ năng quản lý, kỹ năng làm việc nhóm, kỹ năng marketing bán hàng hoặc Tổng Công ty Viễn thông Mobifone sẽ mời những chuyên gia có trình độ chuyên môn cao, có uy tín về giảng dạy cho cán bộ công nhân viên tại Tổng Công ty Viễn thông Mobifone như: Kỹ năng soạn thảo hợp đồng, kỹ năng đàm phán, giao tiếp với khách hàng, kỹ năng lắp đặt trạm thu phát,....

Bên cạnh đó, các hãng cung cấp sản phẩm cho Tổng Công ty Viễn thông Mobifone đều có những khóa học riêng về sản phẩm của đơn vị đó hay những khóa đào tạo do các hãng đối tác hỗ trợ cho cán bộ, công nhân viên tại Tổng Công ty Viễn thông Mobifone.

Hai là, Tập đoàn Danone:

Tập đoàn Danone đứng đầu thế giới về sản phẩm sữa tươi, thứ hai thế giới về nước uống đóng chai và các loại bánh ngọt, ngũ cốc với các nhãn mác nổi tiếng như

Dannon, Evian, Volvic, Aqua, LU. Với một mạng lưới kinh doanh khổng lồ trên 90.000 nhân viên, để đạt được thành công như ngày hôm nay, việc nâng cao năng lực của nhân viên đối với Tập đoàn Danone là một đòi hỏi cấp bách. Công tác đào tạo quan tâm tới tất cả nhân viên, từ người quản lý tới nhân viên hành chính, từ quản đốc tới công nhân đã khiến cho Tập đoàn ngày càng trở nên vững mạnh.

Công tác đào tạo dành cho những người lãnh đạo: Đối với những người lãnh đạo, Tập đoàn Danone đã tiến hành nhiều chương trình khác nhau. Từ 10 năm nay, Tập đoàn tổ chức các nhóm đào tạo chuyên môn như mua hàng, nhân lực, marketing và phổ biến rộng rãi các chương trình đào tạo này cho những công ty thành viên của tập đoàn (đào tạo qua mạng_e-learning). Bắt đầu từ năm 2000, xây dựng chương trình đào tạo cắt ngang, tức là phân theo vùng địa lý tập trung vào đào tạo về cơ bản cho giới lãnh đạo. Năm 2000 trở đi, hàng tổ chức câu lạc bộ Danone Campus nhiều lần trong năm nhằm tập hợp những người quản lý khắp nơi trên thế giới với mục đích quốc tế hóa và truyền bá văn hóa kinh doanh của Tập đoàn, cũng như chia sẻ những kinh nghiệm hay trong giới lãnh đạo. Từ năm 2001, Danone tổ chức chương trình “Odyssée” nhằm nâng cao khả năng thu hút, phát triển nhân tài của Tập đoàn, phát triển kỹ năng lãnh đạo ở tất cả các cấp, từ Tổng giám đốc tới trưởng nhóm. Chương trình này bao gồm hai phần: Thứ nhất, thúc đẩy động lực cá nhân dựa trên bảng đánh giá 360 độ: mỗi người tham gia yêu cầu khoảng 8 người khác điền vào bảng câu hỏi mô tả người tham gia này trên các bình diện quản lý khác nhau. Mục tiêu của bảng câu hỏi cho phép mỗi người lãnh đạo xây dựng cho mình một kế hoạch phát triển cá nhân. Thứ hai, lập kế hoạch tiến bộ tập thể trong mỗi công ty thành viên để thu hút và phát triển nhân tài. Thu hút dựa trên một chính sách tuyển dụng mở, năng động và sáng tạo. Phát triển là chính sách quản lý con người trên phương diện cá nhân và sự gia nhập vào quá trình phát triển của tổ chức. Nâng cao năng lực lãnh đạo là mục tiêu cơ bản nhằm phát triển bền vững của tập đoàn.

Công tác đào tạo nhân lực, quản đốc và công nhân: Với đối tượng này, các công ty thuộc Tập đoàn đã áp dụng nhiều chương trình khác nhau. Một số chương trình được liên kết với các cơ sở giáo dục có uy tín và các trung tâm dạy nghề. Để

phát triển từng cá nhân, giúp họ thăng tiến và tăng lương, Tập đoàn Danone khuyến khích các chi nhánh thực hiện chương trình “Năng lực và phân loại nhân lực”. Đó là những biện pháp cho phép xác định năng lực và đánh giá tối ưu tùy theo nhu cầu tổ chức hiện tại và trong tương lai. Ngoài ra, nhân viên còn có khả năng phát triển năng lực nhờ vào sơ đồ đào tạo được đổi mới và tự nhận biết mình thông qua việc xếp loại dựa trên năng lực từng cá nhân.

1.6.2. Bài học kinh nghiệm cho Viễn thông Ninh Bình trong đào tạo nhân lực

Thông qua những kinh nghiệm về đào tạo nhân lực của các doanh nghiệp điển hình nghiên cứu trên có thể rút ra bài học sau cho Viễn thông Ninh Bình:

Một là, coi trọng việc đào tạo và sử dụng cán bộ:

Trong suốt chặng đường phát triển của mình, Viễn thông Ninh Bình luôn xác định năng lực cán bộ là nhân tố quan trọng tạo nên sức mạnh của mình. Chính vì vậy, chính sách đào tạo cán bộ luôn được quan tâm.

Về sử dụng cán bộ, Viễn thông Ninh Bình cần luôn coi trọng việc tìm kiếm, phát hiện, thu hút, tuyển dụng lao động có khả năng làm việc thực sự, tâm huyết với công việc và gắn bó với đơn vị. Công tác tuyển dụng lao động phải xuất phát từ yêu cầu sản xuất kinh doanh thực tiễn, được phản ánh trong chiến lược, chính sách nhân sự và kế hoạch tuyển dụng của mỗi bộ phận. Nguyên tắc của Viễn thông Ninh Bình trong sử dụng lao động là trọng dụng người có tài, có đức, không căn cứ đơn thuần vào bằng cấp, cơ cấu, quá trình cống hiến hay thành phần xuất thân... Ngoài ra, cần có chính sách khuyến khích tuyển dụng con em cán bộ công nhân viên đã, đang làm việc tại các bộ phận với mục đích xây dựng văn hóa truyền thống, coi doanh nghiệp như gia đình thứ hai của người lao động.

Hai là, công tác đào tạo phải được cập nhật thường xuyên:

Từ những năm trước và giai đoạn hiện nay: Viễn thông Ninh Bình cũng đã được đầu tư những công nghệ và thiết bị cập nhật trình độ tiên tiến hàng đầu của thế giới, vì vậy điều kiện lao động được cải thiện rõ rệt, từ lao động thủ công chuyển sang cơ giới hóa và tự động hóa. Việc đổi mới trang thiết bị, công cụ lao động đã tạo

ra năng suất lao động và hiệu quả công tác cao. Do đó tăng cường công tác tào tạo theo hướng hội nhập và chuyển đổi số.

Ba là, đoàn kết nội bộ, phát triển hợp tác đối ngoại: Để xây dựng thành một tập thể mạnh, Viễn thông Ninh Bình luôn phải trao đổi, bàn bạc cởi mở, chi tiết và dân chủ để sự phối hợp, hợp tác được chặt chẽ, hiệu quả, nhằm tìm ra hướng đi tốt nhất để phát triển.

Những bài học kinh nghiệm của các điển hình nghiên cứu sẽ giúp cho Viễn thông Ninh Bình có những chính sách thích hợp để có thể phát huy tối đa hiệu quả của nhân lực của mình trong quá trình kinh doanh.

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG VỀ CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TẠI VIỄN THÔNG NINH BÌNH

2.1. Tổng quan về Viễn thông Ninh Bình

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển Viễn thông Ninh Bình

VNPT Ninh Bình (hay Viễn thông Ninh Bình) là đơn vị kinh tế trực thuộc, hạch toán phụ thuộc Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam. VNPT Ninh Bình tiền thân là Bưu điện tỉnh Ninh Bình.

Kể từ ngày 01 tháng 01 năm 2008, VNPT Ninh Bình chính thức được thành lập và bắt đầu đi vào hoạt động trên cơ sở tổ chức lại các đơn vị kinh doanh dịch vụ viễn thông – công nghệ thông tin và các đơn vị trực thuộc khác của Bưu điện tỉnh Ninh Bình sau khi thực hiện phương án chia tách bưu chính viễn thông trên địa bàn tỉnh Ninh Bình.

Ngành viễn thông tỉnh Ninh Bình, từ những tổng đài ban đầu đơn giản được nâng dần lên tổng đài tự động cơ điện, đến nay là Tổng đài kỹ thuật số hiện đại hoàn toàn tự động. Hệ thống truyền dẫn tức hồ thiết bị đơn giản, lạc hậu đã được nâng dần lên bằng những thiết bị vi-ba, sử dụng kỹ thuật số. Và đến nay, đã được hiện đại hóa cáp quang vòng Ring trên toàn tỉnh, sử dụng công nghệ kỹ thuật số hiện đại, đảm bảo chất lượng truyền dẫn tuyệt đối đến tất cả các huyện, thành phố, và thông tin liên lạc thông suốt trong nước và quốc tế. Viễn thông Ninh Bình cũng đã phát triển mạng điện thoại di động 4G, phủ sóng trên phạm vi toàn tỉnh.

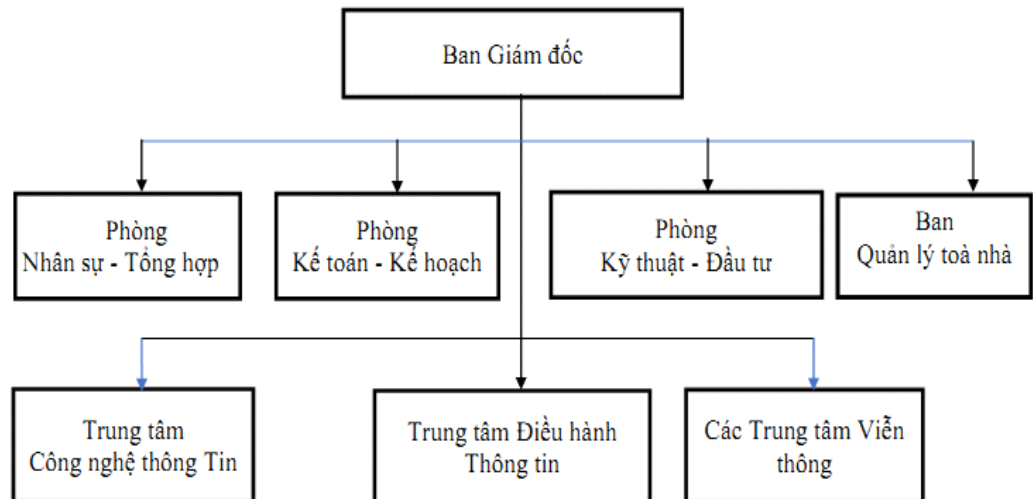
Viễn thông Ninh Bình, là đơn vị kinh tế trực thuộc, hạch toán phụ thuộc Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam; Có chức năng hoạt động sản xuất kinh doanh và phục vụ chuyên ngành viễn thông – công nghệ thông tin:

- Tổ chức, xây dựng, quản lý, vận hành, lắp đặt, khai thác, bảo dưỡng, sửa chữa mạng viễn thông trên địa bàn toàn tỉnh;
- Tổ chức, xây dựng, quản lý, vận hành, lắp đặt, khai thác, bảo dưỡng, sửa chữa mạng viễn thông trên địa bàn toàn tỉnh;
- Sản xuất, kinh doanh, cung ứng, đại lý vật tư, thiết bị viễn thông – Công nghệ thông tin theo yêu cầu sản xuất kinh doanh của đơn vị và nhu cầu của khách hàng;

- Khảo sát, tư vấn, lắp đặt, bảo dưỡng các công trình viễn thông – công nghệ thông tin; Kinh doanh bất động sản, cho thuê văn phòng;

- Tổ chức phục vụ thông tin đột xuất theo yêu cầu của cấp ủy Đảng, chính quyền địa phương và cấp trên; Kinh doanh các ngành nghề khác khi được Tập đoàn cho phép.

2.1.2. Cơ cấu tổ chức Viễn thông Ninh Bình



Hình 2.1: Sơ đồ cơ cấu tổ chức Viễn thông Ninh Bình

(Nguồn: Phòng Nhân sự tổng hợp VNPT Ninh Bình 2020)

Ban giám đốc: Gồm có Giám đốc và 02 Phó Giám đốc.

Khối phòng ban:

1. Phòng Nhân sự - Tổng hợp

- **Chức năng:** Đảm bảo các hoạt động về lao động, nhân sự và hành chính, tổng hợp của Viễn thông tỉnh, thành phố.

- **Nhiệm vụ chính:**

+ Thực hiện các thủ tục về tổ chức bộ máy, nhân sự, đào tạo, lao động, tiền lương - chính sách xã hội, an toàn vệ sinh lao động.

+ Thực hiện các thủ tục hành chính, quản trị, tổng hợp, thi đua, truyền thông, đối ngoại, thanh tra, pháp chế, quân sự tự vệ, an ninh, bảo vệ, đời sống, y tế.

+ Thực hiện truyền thông nội bộ.

+ Giúp việc cho Ban Giám đốc.

2. Phòng Kế toán - Kế hoạch

- Chức năng:

- + Quản lý kế hoạch SX-KD, BSC.
- + Thực hiện/Đảm bảo thực thi các thủ tục, thông lệ và chuẩn mực kế toán, tài chính.

- Nhiệm vụ chính:

- + Lập/Giám sát/Tổng hợp/Báo cáo kế hoạch sản xuất kinh doanh, kế hoạch BSC, kế hoạch vốn sản xuất kinh doanh.
- + Thực hiện các thủ tục, chuẩn mực kế toán cho các đơn vị, bộ phận trong viên thông tỉnh, thành phố theo quy định của Luật Kế toán và hướng dẫn của Tập đoàn.
- + Kiểm soát/giám sát việc thực thi các chuẩn mực kế toán trong đơn vị.
- + Thực hiện chức năng quản trị tài chính của đơn vị.
- + Thực hiện nhiệm vụ quản trị rủi ro của Viên thông tỉnh, thành phố.

3. Phòng Kỹ thuật – Đầu tư:**- Chức năng:**

- + Đảm bảo chất lượng, an ninh an toàn mạng lưới của Viên thông tỉnh, thành phố.
- + Thực hiện chức năng đầu tư, mua sắm của Viên thông tỉnh, thành phố.

- Nhiệm vụ chính:

- + Lập và giám sát việc thực hiện kế hoạch phát triển và tối ưu mạng lưới của Viên thông tỉnh, thành phố theo quy hoạch/kế hoạch phát triển mạng; hướng dẫn của Tập đoàn đáp ứng nhu cầu thực tế hàng năm của đơn vị.
- + Chủ trì lập, triển khai, giám sát, tổng hợp, báo cáo kế hoạch vốn đầu tư.
- + Quản lý chất lượng mạng, dịch vụ trên địa bàn Viên thông tỉnh, thành phố theo các tham số, chỉ tiêu và hướng dẫn của Tập đoàn.
- + Giám sát chất lượng toàn mạng trên địa bàn.
- + Đánh giá công nghệ; quản lý hoạt động nghiên cứu khoa học, sáng kiến, sáng tạo của Viên thông tỉnh, thành phố.
- + Triển khai các hoạt động đảm bảo/giám sát an ninh thông tin trên toàn địa bàn.
- + Thực hiện và kiểm soát các thủ tục đầu tư xây dựng, phát triển hạ tầng kỹ thuật mạng lưới của đơn vị theo quy trình và hướng dẫn của Tập đoàn. Báo cáo theo quy định.

Khối phục vụ, sản xuất kinh doanh gồm 10 trung tâm trực thuộc.

- Có tư cách pháp nhân, chịu trách nhiệm trước Pháp luật trong phạm vi quyền hạn và nghĩa vụ theo quy chế của Viễn thông Ninh Bình;

- Được tự chủ kinh doanh trong lĩnh vực viễn thông - công nghệ thông tin và chịu sự ràng buộc về nghĩa vụ, quyền lợi đối với Viễn thông Ninh Bình theo quy định của Viễn thông Ninh Bình và các quy định của pháp luật hiện hành;

- Có con dấu riêng theo tên gọi;

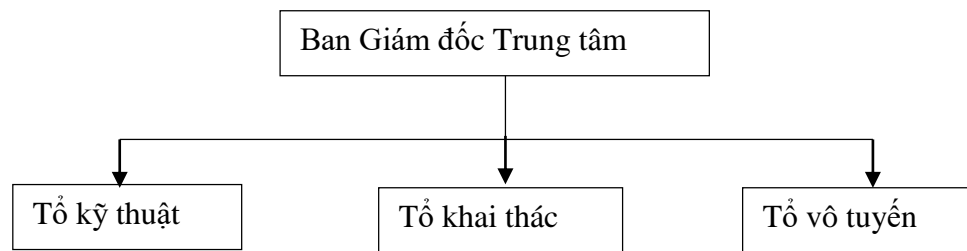
- Được đăng ký kinh doanh;

- Được mở tài khoản tại Ngân hàng;

- Có quy chế tổ chức và hoạt động do Viễn thông Ninh Bình ban hành;

- Được Viễn thông Ninh Bình giao quản lý vốn, tài sản và các nguồn lực khác tương ứng với nhiệm vụ kinh doanh và phục vụ của đơn vị. Chịu trách nhiệm về việc hoàn thành kế hoạch kinh doanh và phục vụ đã được Viễn thông Ninh Bình giao để góp phần bảo toàn và phát triển vốn do Viễn thông Ninh Bình quản lý.

Trung tâm điều hành thông tin

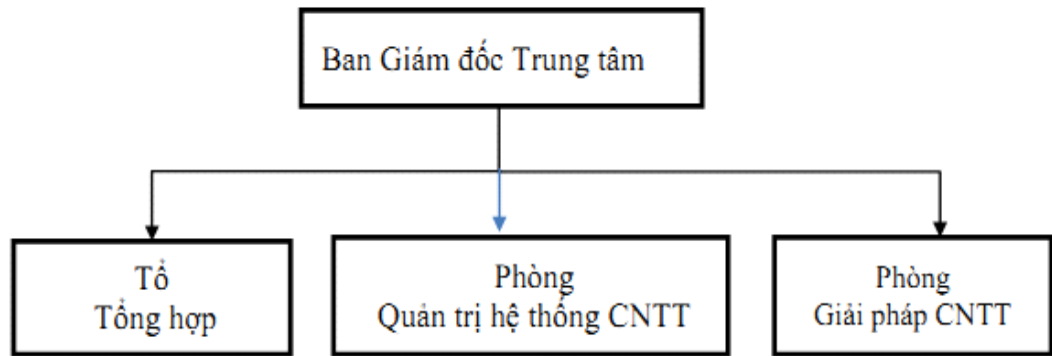


Hình 2.2: Mô hình tổ chức trung tâm Điều hành thông tin

(Nguồn: Phòng Nhân sự tổng hợp VNPT Ninh Bình 2020)

- Trung tâm Điều hành thông tin: Là đơn vị kinh tế trực thuộc, hạch toán phụ thuộc Viễn thông Ninh Bình; có chức năng quản lý, vận hành, khai thác mạng lõi; quản lý điều hành chất lượng mạng; đảm bảo chất lượng kỹ thuật dịch vụ VT-CNTT và truyền thông của đơn vị cung cấp trên địa bàn tỉnh Ninh Bình.

Trung tâm công nghệ thông tin



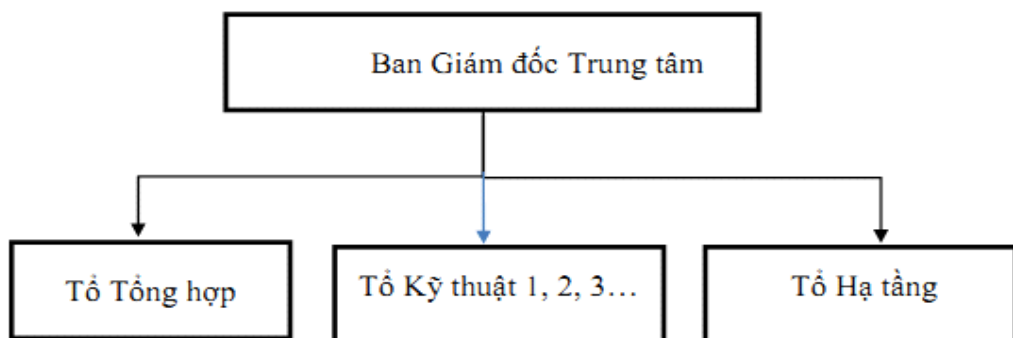
Hình 2.3: Mô hình tổ chức trung tâm Công nghệ thông tin

(Nguồn: Phòng Nhân sự tổng hợp VNPT Ninh Bình 2020)

- Trung tâm Công nghệ thông tin: Là đơn vị kinh tế trực thuộc, hạch toán phụ thuộc Viễn thông Ninh Bình; có chức năng xây dựng, phát triển, cung cấp, lắp đặt, hỗ trợ kỹ thuật các dịch vụ CNTT/Giải pháp tích hợp của VNPT trên địa bàn Tỉnh Ninh Bình và hệ thống CNTT nội bộ của VNPT.

08 trung tâm viễn thông trực thuộc

- Các Trung tâm Viễn thông huyện, thành phố, thị xã (08 đơn vị): Là đơn vị kinh tế trực thuộc, hạch toán phụ thuộc Viễn thông Ninh Bình; có chức năng xây dựng, quản lý, vận hành, khai thác mạng ngoại vi, mạng truy nhập; Tổ chức lắp đặt, sửa chữa, cung cấp sản phẩm, dịch vụ VT-CNTT và truyền thông của VNPT trên địa bàn được giao quản lý.



Hình 2.4: Mô hình tổ chức các trung tâm viễn thông

(Nguồn: Phòng Nhân sự tổng hợp VNPT Ninh Bình 2020)

Như vậy, Viễn thông Ninh Bình có hai cấp quản lý là cấp Viễn thông tỉnh và cấp trung tâm Viễn thông huyện, thành phố. Việc thực hiện mô hình có ít cấp quản lý giúp cho Viễn thông Ninh Bình có thể nhanh chóng, chủ động hơn trong việc chỉ đạo, điều hành các hoạt động sản xuất kinh doanh của đơn vị.

Viễn thông Ninh Bình thực hiện phân cấp quản lý theo khu vực địa lý, mỗi trung tâm viễn thông phụ trách việc cung cấp dịch vụ trên một địa bàn huyện, thành phố. Do vậy, Viễn thông Ninh Bình linh hoạt hơn trong việc xây dựng chiến lược mở rộng mạng lưới trên từng địa bàn. Bởi vì trình độ phát triển kinh tế xã hội giữa các huyện là không đồng đều, dẫn tới sự khác nhau trong nhu cầu sử dụng các dịch vụ của khách hàng nên nhu cầu đầu tư về cơ sở hạ tầng mạng lưới để phát triển dịch vụ cũng khác nhau.

Đồng thời, Viễn thông Ninh Bình đã đề ra quy chế làm việc nội bộ khá chặt chẽ và đầy đủ, tạo cơ sở cho việc điều chỉnh hoạt động kinh doanh và cơ chế phối hợp chặt chẽ giữa các phòng ban khi giải quyết công việc. Việc tạo ra một cơ chế phối hợp đồng bộ giữa các phòng ban chức năng đã góp phần rất lớn vào hiệu quả công tác quản lý và hoạt động sản xuất kinh doanh của đơn vị.

2.1.3. Tình hình hoạt động từ 2018-2020

Kết thúc giai đoạn 2018-2020, VNPT địa bàn Ninh Bình đã được một số kết quả như sau:

- Chênh lệch thu chi 211,1 tỷ đồng, bằng 102,1% kế hoạch giai đoạn, tốc độ tăng giai đoạn là 129,5%, tốc độ tăng trưởng bình quân giai đoạn là 5,9%/năm.
- Doanh thu đạt 1.614,5 tỷ đồng, bằng 95,3% kế hoạch, tốc độ tăng trưởng giai đoạn là 124,3%, tốc độ tăng trưởng bình quân giai đoạn đạt 4,9%, trong đó:

Bảng 2.1: Tình hình hoạt động của Viễn thông Ninh Bình 2018-2020

Đvt: Triệu đồng

T T	Chỉ tiêu	Năm 2018	Năm 2019	Năm 2020	% Thực hiện giai đoạn	% Tăng trưởng giai đoạn	% Tăng trưởng BQ giai đoạn
----------------	-----------------	---------------------	---------------------	---------------------	--------------------------------------	--	---

I	CLTC	33.929	53.200	47.927	102,1%	129,5%	5,9%
II	Doanh thu	325.764	334.217	347.583	95,3%	118,7%	3,7%
1	Dịch vụ di động	192.310	187.756	175.056	91,3%	91,8%	-1,6%
2	Dịch vụ BRCD	99.216	107.628	117.807	101,3%	183,0%	16,6%
3	Dịch vụ Cố định	9.321	7.148	5.423	86,5%	39,3%	-12,1%
4	MyTV	7.088	8.493	15.831	95,1%	146,8%	9,4%
5	Internet trực tiếp			693	74,9%		
6	Truyền số liệu	8.912	9.141	12.137	118,1%	223,0%	24,6%
7	Hạ tầng	4.944	4.889	4.532	105,6%	92,4%	-1,5%
8	Dịch vụ CNTT	3.391	8.589	15.468	122,2%	643,8%	108,8%
9	Dịch vụ khác	582	572	636	90,2%	121,2%	4,2%
III							
1	Di động	46.664	(49.023)	(9.823)	44.462	-21,4%	
2	Băng rộng cố định	5.787	9.040	14.025	9.089	154,3%	
3	MyTV	(600)	9.855	17.132			

- Thực hiện kế hoạch vốn đầu tư bằng 98% so với mục tiêu giai đoạn đề ra.

- Nộp ngân sách đạt 54,28 tỷ đồng. Luôn hoàn thành vượt mức kế hoạch nộp ngân sách của tỉnh giao.

- Mạng lưới được đầu tư, nâng cấp đảm bảo sẵn sàng về chất lượng dịch vụ:

Bảng 2.2: Chỉ tiêu về đầu tư, lắp đặt của VTNB giai đoạn 2018 - 2020

T T	Chỉ tiêu	Năm 2018	Năm 2019	Năm 2020	Tăng trưởng giai đoạn	BQ tăng trưởng/năm
1	Số trạm 2G	240	241	241	41	8,2
2	Số trạm 3G	235	272	294	117	23,4
3	Số Trạm 4G	190	247	290	290	58,0
4	Số Bộ OLT	63	70	77	23	4,6
5	Dung lượng lắp đặt cổng PON	93.952	96.512	102.450	32.114	6.422,8
6	Hiệu suất cổng PON	56,7%	67,2%	75,4%	29,4%	5,9%
7	Tỷ lệ thuê bao GPON Kém chất lượng	7,80%	0,83%	0,51%	27,49%	5,50%
8	Số Km cáp quang kéo mới	373	712	1.087	1.137	856
9	Độ hài lòng KH	98,8%	98,2%	99,8%	105,6%	1,1%

- Các chỉ tiêu khác:

Bảng 2.3: Các chỉ tiêu khác đạt được của VNPT Ninh Bình giai đoạn 2018 – 2020

T T	Chỉ tiêu	Đơn vị tính	Năm 2018	Năm 2019	Năm 2020	Tăng trưởng giai đoạn	BQ tăng trưởng/năm
1	BSC BQ năm						
1.1	VTT		3,41	4,02	4,28	111,6%	2,3%
1.2	TTKD		2,98	3,38	3,73		

2	NSLĐ	Tr.đ/ người	1,097	1,125	1,172	117,3%	3,5%
2.1	Thu nhập từ lương						
2.2	VTT	Tr.đ/ người/ tháng	16,0	17,6	17,6	127,2%	5,4%
3	TTKD		13,2	13,9	14,0	111,1%	2,2%
4	Tỷ lệ thu nợ cước	%	99,61%	99,61%	99,65%		
5	Tỷ lệ thu cước trước	%	36,25%	41,47%	50,6%		

Nguồn: Báo cáo tổng kết VNPT Ninh Bình 2020

2.1.4. Đặc điểm nhân lực của Viễn thông Ninh Bình

Bảng 2.4: Số lượng lao động năm 2020 của Viễn thông Ninh Bình

STT	Đơn vị trực thuộc	Nhân sự quản lý	Lao động chuyên môn nghiệp vụ	Lao động thừa hành phục vụ	Lao động trực tiếp	Lao động thuê lại	Tổng số	Ghi chú
1	Ban Giám đốc	2						
2	Phòng Nhân sự Tổng hợp	2	6	8	0	1	17	
3	Phòng Kế toán kế hoạch	2	5	1			8	
4	Phòng Kỹ thuật đầu tư	2	4				6	
5	Trung tâm Công nghệ thông tin	2			13		15	
6	Trung tâm Điều hành thông tin	1		1	24		26	

STT	Đơn vị trực thuộc	Nhân sự quản lý	Lao động chuyên môn nghiệp vụ	Lao động thừa hành phục vụ	Lao động trực tiếp	Lao động thuê lại	Tổng số	Ghi chú
7	Trung tâm Viễn thông Ninh Bình	2			18	5	25	
8	Trung tâm Viễn thông Hoa Lư	1			10	5	16	
9	Trung tâm Viễn thông Gia Viễn	1			11	5	17	
10	Trung tâm Viễn thông Nho Quan	1			10	7	18	
11	Trung tâm Viễn thông Tam Điệp	1			10	4	15	
12	Trung tâm Viễn thông Yên Mô	1			9	4	14	
13	Trung tâm Viễn thông Yên Khánh	1			11	6	18	
14	Trung tâm Viễn thông Kim Sơn	1			10	6	17	
Tổng cộng		20	15	10	126	43	212	

(Nguồn: Báo cáo lao động - phòng Nhân sự tổng hợp VNPT Ninh Bình 2020)

Qua bảng số liệu ta thấy tổng số lao động tại thời điểm hiện tại của Viễn thông Ninh Bình là 212 người trong đó chiếm tỷ lệ cao nhất là nhân viên, kỹ sư, lao động trực tiếp (169 người) và dự tính sẽ còn tiếp tục tăng trong năm tiếp theo, trước nhu cầu mở rộng sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Năm 2021 là năm mà Viễn thông Ninh Bình sẽ bắt đầu chuyển giao công nghệ nên cần tuyển số lượng lớn kỹ sư tin học, điện tử viễn thông cho trung tâm CNTT để nhanh chóng nắm bắt công nghệ.

Trong 212 lao động của công ty thì lao động trực tiếp sản xuất (gồm Giám đốc, phó giám đốc Trung tâm trực thuộc, nhân viên, kỹ sư và công nhân) có 185 người, tương đương với tỷ lệ 87%. Còn lao động gián tiếp có 27 người tương đương với tỷ lệ 13%.

Sự phụ thuộc của lao động trực tiếp và gián tiếp qua các năm 2018-2020 ngày càng giảm. Điều đó cho thấy đây thực sự là sự chuyển biến cơ cấu lao động theo hướng tích cực nhằm giảm chi phí phải trả cho đội ngũ lao động quản lý, tăng chi phí cho hoạt động sản xuất kinh doanh.

Bảng 2.5: Tỷ lệ lao động trực tiếp và gián tiếp qua các năm 2018-2020*(Đơn vị: Người)*

STT	Năm	2018		2019		2020	
		Số lượng	Tỷ lệ	Số lượng	Tỷ lệ	Số lượng	Tỷ lệ
1	Lao động trực tiếp	126	74%	167	80%	185	87%
2	Lao động gián tiếp	45	26%	43	20%	27	13%
3	Tổng	171		210		212	

(Nguồn: Báo cáo lao động - phòng Nhân sự tổng hợp VNPT Ninh Bình 2020)

Tuy đã có chuyển biến tích cực trong việc tăng tỷ lệ lao động trực tiếp nhưng tỷ lệ lao động gián tiếp còn chiếm tỷ lệ khá cao, điều này ít nhiều sẽ gây cản trở cho sự phát triển của công ty, trong những năm tới cần có kế hoạch hạ thấp tỷ lệ này.

Bảng 2.6: Cơ cấu lao động theo giới tính (năm 2018-2020)

STT	Năm	2018		2019		2020	
		Số lượng	Tỷ lệ	Số lượng	Tỷ lệ	Số lượng	Tỷ lệ
1	Lao động Nam	161	94%	201	96%	206	97%
2	Lao động Nữ	10	6%	9	4%	6	3%
	Tổng	171		210		212	

(Nguồn: Báo cáo lao động - phòng Nhân sự tổng hợp VNPT Ninh Bình 2020)

Qua bảng 2.4 ta thấy qua các năm thì số lao động nam đều nhiều hơn lao động nữ và có xu hướng tăng nhanh. Đặc biệt, năm 2020 số lao động nam là 206 người chiếm 97% trong khi số lao động nữ chỉ là 06 người chiếm 3%. Điều này là hoàn toàn dễ giải thích vì đặc thù của ngành sản xuất này là khá vất vả, như công nhân thường xuyên làm việc ngoài trời (thuộc loại lao động nặng nhọc độc hại), còn các kỹ sư phải nghiên cứu sản xuất phần mềm, lao động trí óc khá mệt mỏi là phù hợp hơn với nam giới. Còn nữ giới thì chủ yếu làm công việc nhẹ nhàng như nhân viên văn phòng hay lao công, tạp vụ.

Bảng 2.7: Cơ cấu lao động theo trình độ (năm 2018-2020)

Năm	2018		2019		2020	
	Số lượng	Tỷ lệ	Số lượng	Tỷ lệ	Số lượng	Tỷ lệ
Thạc sỹ	11	6%	11	5%	14	7%
Đại học	74	43%	89	42%	90	42%
Cao Đẳng	13	8%	37	18%	44	21%
Trung cấp	37	22%	45	21%	32	15%
Sơ cấp	36	21%	28	13%	32	15%
Tổng cộng	171		210		212	

(Nguồn: Báo cáo lao động - phòng Nhân sự tổng hợp VNPT Ninh Bình 2020)

Qua bảng 2.5 ta thấy không chỉ tăng về mặt số lượng mà chất lượng nhân lực của công ty cũng tăng cao. Trình độ học vấn có sự tăng cao đáng kể, năm 2020 trình độ đại học và trên đại học có 104 người (14 thạc sĩ) chiếm 49%, trình độ trung cấp và cao đẳng là 76 người chiếm 36%, còn lại là trình độ sơ cấp 32 người, bộ phận này chủ yếu ở vị trí công nhân. Điều đó cũng cho thấy rất chú trọng đến việc nâng cao chất lượng, đội ngũ cán bộ, nhân viên để phục vụ tốt cho chiến lược phát triển và kinh doanh của công ty. Ngoài ra, do tính chất công việc là sản xuất phần mềm và phát triển dịch vụ số trên địa bàn nên tỷ lệ kỹ sư, cử nhân, thạc sỹ cao là điều rất cần thiết.

Bảng 2.8: Cơ cấu lao động theo độ tuổi (2018-2020)

(Đơn vị: Người)

Năm	2018		2019		2020	
	Số lượng	Tỷ lệ	Số lượng	Tỷ lệ	Số lượng	Tỷ lệ
Dưới 30	25	15%	30	14%	35	17%
Từ 30 đến 40	53	31%	70	33%	72	34%
Từ 40 đến 50	75	44%	94	45%	90	42%
Từ 50 trở lên	18	11%	16	8%	15	7%
Tổng cộng	171		210		212	

(Nguồn: Báo cáo lao động - phòng Nhân sự tổng hợp VNPT Ninh Bình 2020)

Bên cạnh các tiêu chí trên nhân lực của Viễn Thông Ninh Bình còn được chia theo từng nhóm tuổi. Do lĩnh vực hoạt động sản xuất kinh doanh là cung cấp các dịch vụ viễn thông và Công nghệ thông tin nên đội ngũ nhân lực của Viễn Thông Ninh Bình tương đối trẻ chủ yếu tập trung ở độ tuổi dưới 30 và có xu hướng tăng nhanh.

Năm 2020 độ tuổi dưới 30 là 35 người chiếm tỷ lệ 17%. Lực lượng lao động trẻ năng động nhiệt tình và có sức khỏe tốt, có khả năng tiếp thu tốt khoa học công nghệ mới đó là điều kiện thuận lợi để làm việc theo ca và nghiên cứu phát triển sản phẩm và rất phù hợp với công việc của công ty, tuy nhiên công nhân viên thuộc độ tuổi này thường yếu về mặt kinh nghiệm, đôi khi nôn nóng, công ty cần có kế hoạch đào tạo họ để sử dụng có hiệu quả cao nhất. Số lao động ở độ tuổi trên 40, chủ yếu là các cán bộ quản lý đây là đội ngũ giàu kinh nghiệm quản lý và sản xuất, mà những kinh nghiệm đó là rất cần thiết cho sự phát triển của công ty.

2.2. Phân tích thực trạng đào tạo nhân lực tại Viễn thông Ninh Bình

Công tác đào tạo nguồn nhân lực nói chung và công tác đào tạo nguồn nhân lực ở Viễn thông Ninh Bình có chung đều trải qua các bước xác định nhu cầu đào tạo, lập kế hoạch đào tạo, tổ chức thực hiện đào tạo, đánh giá công tác đào tạo.

2.2.1. Nội dung đào tạo nhân lực tại Viễn thông Ninh Bình

Một là, đào tạo thi nâng bậc:

Hàng năm Viễn thông Ninh Bình tổ chức các khóa đào tạo bồi dưỡng nâng bậc lương cho CBCNV gián tiếp và tổ chức thi nâng bậc cho công nhân trực tiếp sản xuất, việc nâng bậc đối với CBCNV do Giám Đốc quyết định sau khi tham khảo ý kiến của Chủ tịch công đoàn theo các nguyên tắc:

Số lượng được nâng bậc lương hàng năm phụ thuộc vào yêu cầu công việc và thâm niên công tác.

Căn cứ nâng bậc lương đối với công nhân trực tiếp sản xuất là tiêu chuẩn cấp bậc kỹ thuật đối với công việc đảm nhận; đối với nhân viên chuyên môn nghiệp vụ, thừa hành, thì căn cứ vào mức độ hoàn thiện nhiệm vụ được giao và thâm niên công tác thực tế.

Thi nâng bậc đối với công nhân trực tiếp sản xuất thì căn cứ điều kiện và tiêu chuẩn thi nâng bậc, Trưởng đơn vị rà soát những người đủ điều kiện và thông báo cho cá nhân làm bản đánh giá ưu nhược điểm của mình theo mẫu và sau đó tiến hành thi, họp và xét nâng bậc. Căn cứ vào danh sách thi được hội đồng xét duyệt, Hội đồng thi xác định điểm chuẩn cho từng bậc thợ; bố trí người soạn thảo về lý thuyết, đề thi thực hành trình Chủ tịch hội đồng phê duyệt. Trưởng đơn vị có người trong diện thi nâng bậc có trách nhiệm chuẩn bị phôi liệu cho việc thi thực hành và tạo điều kiện cho người được thi nâng bậc ôn lý thuyết. Sau khi thi, tổng hợp kết quả thi theo mẫu, sau đó trình duyệt và ra quyết định nâng bậc gửi cho người đã thi nâng bậc. Trưởng đơn vị và Phụ trách đào tạo cập nhật vào phiếu theo dõi đào tạo, Phụ trách đào tạo lưu toàn bộ hồ sơ thi nâng bậc theo đúng Thủ tục Kiểm soát hồ sơ chất lượng theo quy định.

Hai là, đào tạo an toàn lao động và phòng cháy chữa cháy:

Đào tạo huấn luyện cho người lao động mới về nguyên tắc an toàn lao động theo quy định về kỹ thuật an toàn lao động... thường xuyên mở các lớp, chương trình huấn luyện về an toàn vệ sinh lao động, công tác PCCC cho mọi người. Chương trình huấn luyện về an toàn vệ sinh lao động. Mời cán bộ từ Sở Lao Động về hướng dẫn trực tiếp cho cán bộ nhân viên. Công tác PCCC sẽ do cảnh sát PCCC Ninh Bình đảm nhận hướng dẫn.

Ba là, đào tạo kỹ năng mềm, gồm:

- Kỹ năng quản lý thời gian: Giúp nhân viên hiểu được mức độ ảnh hưởng của việc quản lý thời gian đến công việc; phát hiện được và loại trừ được các yếu tố gây lãng phí thời gian; xác định được thứ tự ưu tiên trong công việc.

- Kỹ năng động viên: Giúp nhân viên hiểu rõ tầm quan trọng của động viên nhân viên trong công tác quản lý; nâng cao tính động viên nhân viên cho cấp quản lý; giúp tăng năng suất và hiệu quả công việc của nhân viên; giảm bớt áp lực trong công tác quản lý.

- Kỹ năng giao tiếp: Nhằm giúp nhân viên hiểu được tầm quan trọng của kỹ năng giao tiếp; vận dụng được những kỹ năng cơ bản trong giao tiếp; thực hiện được các kỹ năng giao tiếp hiệu quả; nhận dạng và tránh những rào cản trong giao tiếp.

- Kỹ năng làm việc nhóm: Nhằm giúp hiểu rõ tầm quan trọng của nhóm, xác định được vai trò, trách nhiệm của trưởng nhóm, thành viên; khám phá được sự đồng thuận và vận dụng được sự bất đồng; xử lý tốt các xung đột; động viên nhóm làm việc hiệu quả.

- Kỹ năng ủy thác công việc: Giúp nhân viên hiểu rõ tầm quan trọng và lợi ích của ủy thác công việc; thực hiện được các bước ủy thác công việc; vận dụng ủy thác công việc hiệu quả; quản lý công việc được chặt chẽ và hiệu quả.

Bốn là, đào tạo nhân lực phục vụ công cuộc chuyển đổi số:

Đào tạo và chuyển giao việc sử dụng: Hệ thống Quản lý văn bản và điều hành, hệ thống Cổng dịch vụ công và một cửa điện tử, Cổng thông tin điện tử của tỉnh và website huyện/thành phố, xã, phường, Hệ thống hồ sơ sức khỏe điện tử, phần mềm quản lý khám chữa bệnh và quản lý y tế cơ sở, hệ thống mail công vụ tỉnh, Hệ thống xác thực tập trung SSO (Single Sign On), Nền tảng tích hợp chia sẻ dữ liệu tỉnh (LGSP), Du lịch thôn gminh, Nông nghiệp thông Minh, đồng thời tham gia thúc đẩy chuyển đổi số của các doanh nghiệp SMEs trên địa bàn tỉnh Ninh Bình.

Năm 2020 đã thực hiện các kết quả đào tạo và chuyển giao sau:

Bảng 2.9: Đào tạo và chuyển giao nhân lực chuyển đổi số năm 2020

STT	Dịch vụ	Kế hoạch cơ bản	Thực hiện	% Kế hoạch	% cùng kỳ
1	Hạ tầng CNTT	250	514	205,6%	454,87%
2	Chữ ký số	2.574	3.162	122,8%	114,45%
3	vnEdu	693	886	127,85%	244,75% %
4	Chính quyền điện tử	3.533	1.547	43,79%	50,19%
5	HIS	626	425	67,89%	69,56%

6	Tracking	24	23	95,83%	104,55%
7	Hóa đơn điện tử	1.017	569	55,95%	160,28%
8	eCabinet	355	0	0%	0%
9	Du lịch thông minh	790	0	0%	0%
10	VNPT Pharmacy	109	69	63,3%	67%
11	VNPT IVAN	298	334	112,08%	117,19%
12	CNTT khác	1.400	8.161	582,93%	1071%
13	Dịch vụ giải pháp, thiết bị	1.068	0	0%	0%
	Tổng cộng	12.736	15.468	121,45%	180,09%

(Nguồn: Báo cáo kết quả hoạt động của Viễn thông Ninh Bình năm 2020)

Năm là, đào tạo nhân lực chất lượng cao: Tổ chức đào tạo, tham gia và cử cán bộ tham gia các khóa đào tạo chứng chỉ quốc tế về quản trị mạng (CCNP), chứng chỉ kỹ thuật quốc tế về mạng (CCNA), chứng chỉ OCA, chứng chỉ CEH, cán bộ quản lý sản xuất tham gia khóa đào tạo sau đại học và cao cấp chính trị.

Năm 2020, VNPT Ninh Bình đã đạt được bước đột phá ấn tượng về nâng cao năng lực trong công tác đào tạo: Đạt được 5 chứng chỉ CCNP, 11 chứng chỉ CCNA, 04 chứng chỉ OCA, 03 chứng chỉ CEH, 22 CBCNV đang học lớp đào tạo sau đại học, 01 NSQL học cao cấp chính trị, 02 NSQL học trung cấp lý luận chính trị. Trên 1.115 lượt đào tạo nâng bậc và bồi dưỡng kiến thức, có trên 6.296 lượt thi trên App đào tạo và truyền thông nội bộ. Đáp ứng các nhu cầu về nhân lực chất lượng cao đảm bảo chất lượng dịch vụ và phục vụ số 1 trên địa bàn.

2.2.2. Xác định nhu cầu đào tạo

Để xác định nhu cầu đào tạo, Viễn thông Ninh Bình xác định nhu cầu đào tạo cho toàn thể các công chức, viên chức và cán bộ hợp đồng làm việc tại các đơn vị, dựa trên các yếu tố sau:

- Định hướng phát triển của Viễn thông Ninh Bình.
- Luân chuyển cán bộ từ các đơn vị này đến đơn vị khác tới để đáp ứng nhu cầu công việc.
- Sau khi tuyển dụng nhân viên mới.
- Những vấn đề mới phát sinh trong việc cải tiến hình thức quản lý chất lượng.
- Các dự án mới phục vụ mục tiêu quốc gia
- Các yêu cầu pháp luật và chế định.

Tổng hợp nhu cầu đào tạo của Viễn thông Ninh Bình như sau:

Bảng 2.10: Nhu cầu đào tạo của Viễn thông Ninh Bình giai đoạn 2018-2020

Các chỉ tiêu	2018		2019		2020	
	Số người	Tỷ trọng %	Số người	Tỷ trọng %	Số người	Tỷ trọng %
1.Số lượng (người)	105	15,58	155	21,99	205	27,11
1.Loại hình đào tạo						
Dài hạn	30	28,57	35	22,58	55	26,83
Ngắn hạn	75	71,43	120	77,42	150	73,17
2. Chức năng công việc đảm nhận						
Cán bộ quản lý	20	19,05	30	19,35	35	17,07
Công nhân viên	85	80,95	125	80,65	170	82,93

(Nguồn: Phòng Nhân sự tổng hợp VNPT Ninh Bình 2020)

Nhìn chung, nhu cầu đào tạo của Viễn thông Ninh Bình giai đoạn 2018-2020 là khá cao. Năm 2018 có 105 người chiếm 15,58%, năm 2019 có 155 người chiếm 21,99%, qua năm 2020 thì số lượng nhu cầu đào tạo là 205 người chiếm 27,11%. Trong đó, cán bộ công nhân viên chiếm tỷ lệ cao hơn 82,93% và loại hình đào tạo chủ yếu là đào tạo ngắn hạn (nâng cao trình độ, bồi dưỡng chuyên môn nghiệp vụ)

chiếm 73,17% số người có nhu cầu đào tạo. Điều này đặt ra cho bộ phận phụ trách đào tạo của Viễn thông Ninh Bình phải có kế hoạch cụ thể nhằm đáp ứng đầy đủ nhu cầu đào tạo của mỗi cán bộ công nhân viên trong Viễn thông Ninh Bình, từng bước nâng cao chất lượng đội ngũ nhân lực. Mặt khác, Viễn thông Ninh Bình cũng cần xem xét lại công tác tuyển dụng từ đó lựa chọn những người có năng lực, phù hợp với công việc, công tác bố trí sắp xếp người, luân chuyển công việc đạt hiệu quả giảm bớt gánh nặng cho bộ phận phụ trách đào tạo trong Viễn thông Ninh Bình.

Tuy nhiên, việc xác định nhu cầu đào tạo nhân lực của Viễn thông Ninh Bình còn nhiều hạn chế.

Thứ nhất, chỉ xác định nhu cầu dựa trên đánh giá cuối năm kết quả thực hiện công việc chưa dựa trên nhu cầu của người cán bộ công nhân viên. Việc đánh giá cuối năm kết quả thực hiện công việc này của mỗi cán bộ công chức chỉ mang tính hình thức, không phân tích rõ được kết quả thực hiện và còn bị ảnh hưởng nhiều bởi yếu tố cảm tính, thái độ, tình cảm... của mỗi người khi đánh giá. Cán bộ công chức, viên chức đơn vị đó có thể thực hiện tốt những công việc khác nhưng về lĩnh vực mà họ kiêm nhiệm hay đảm nhiệm lại chưa thực sự đạt kết quả mong muốn, nên khi so sánh với yêu cầu thực hiện công việc của chức danh đó lại có sự chênh lệch khá lớn về yêu cầu trình độ, kiến thức, kỹ năng thực hiện. Mặt khác, các đơn vị xác định nhu cầu đào tạo hầu hết là do ý kiến chủ quan của người lãnh đạo đơn vị, cán bộ quản lý trực tiếp, chưa tham khảo nhu cầu đào tạo của người công chức. Do đó, dễ dẫn tới tình trạng học chống đối với những người đi học trong khi những người mong muốn được tham dự khóa đào tạo lại không được tham dự. Điều này gây ảnh hưởng rất lớn tới chất lượng của khóa đào tạo, thể hiện rõ nét qua phiếu điều tra đánh giá hiệu quả công tác đào tạo nhân lực tại Viễn thông Ninh Bình, thể hiện qua bảng sau:

Bảng 2.11: Đánh giá nhu cầu đào tạo nhân lực của Viễn thông Ninh Bình

Đơn vị: Người

TT	Nội dung	Số người	Tỷ lệ
----	----------	----------	-------

		trả lời	(%)
1	Mức độ hiểu biết đối với các khóa đào tạo cán bộ công chức tại Viễn thông Ninh Bình	55	100
2	Cán bộ công nhân viên chức tại Viễn thông Ninh Bình biết cần đào tạo những kiến thức, kỹ năng cụ thể	44	80
3	Xác định nhu cầu đào tạo dựa trên kế hoạch phát triển ngành của cơ quan/đơn vị	24	43,63
4	Xác định nhu cầu đào tạo dựa trên những kiến thức, kỹ năng mà công việc yêu cầu	25	45,45
5	Xác định nhu cầu đào tạo dựa vào việc đánh giá kết quả thực hiện công việc để cải thiện kỹ năng thực hiện công việc	17	30,9
6	Học viên được đăng ký chương trình đào tạo theo nhu cầu đào tạo của bản thân trong kế hoạch đào tạo hằng năm	0	0

(Nguồn: Tác giả tổng hợp)

Như vậy, 100% mọi người đều biết đến các khóa đào tạo nhưng không có học viên nào được đăng ký chương trình đào tạo theo nhu cầu đào tạo của bản thân. 80% trong số 55 người trả lời phiếu hỏi biết họ cần được đào tạo những kiến thức, kỹ năng cụ thể gì. Nhưng khi xác định nhu cầu đào tạo họ lại không được nói lên nhu cầu của bản thân. 43,63% số học viên cho rằng việc xác định nhu cầu đào tạo dựa trên kế hoạch phát triển ngành; 25/55 học viên cảm thấy việc xác định nhu cầu đào tạo dựa trên những kiến thức, kỹ năng mà công việc yêu cầu; 30,9 % việc xác định nhu cầu đào tạo dựa vào việc đánh giá kết quả thực hiện công việc để cải thiện kỹ năng thực hiện công việc.

Thứ hai, sau khi xác định được nhu cầu đào tạo tỉnh tiến hành triển khai thực hiện luôn những công việc tiếp theo của chương trình đào tạo mà chưa kiểm tra, đánh giá lại.

Nhu cầu đào tạo xác định như vậy đã phù hợp chưa? Căn cứ vào đâu để có được

số lượng đào tạo? Như vậy, việc xác định nhu cầu đào tạo của Viễn thông Ninh Bình hiện nay chỉ dựa trên nhu cầu thiếu hụt trước mắt mà không có định hướng phát triển lâu dài phục vụ cho sự nghiệp phát triển ngành quản lý đất đai góp phần thúc đẩy phát triển kinh tế - xã hội.

2.2.3. Lập kế hoạch đào tạo

Từ nhu cầu đào tạo, Viễn thông Ninh Bình xác định mục tiêu đào tạo, Với mỗi loại nhu cầu đào tạo khác nhau, Viễn thông Ninh Bình có những mục tiêu đào tạo tương ứng. Bảng mục tiêu đào tạo cho các đối tượng cần được đào tạo của Viễn thông Ninh Bình qua bảng 2.12 thể hiện:

Bảng 2.12: Đối tượng, loại hình và mục tiêu đào tạo

Đối tượng	Các loại hình đào tạo	Mục tiêu đặt ra
Cán bộ quản lý	Đào tạo kỹ năng quản lý	Phải nắm vững kỹ năng quản lý và điều hành công việc.
	Nâng cao chuyên môn, nghiệp vụ	Phải chuyên sâu được kiến thức, kỹ năng liên quan đến công việc.
	Đào tạo tin học	Sau khoá học đảm bảo ứng dụng kiến thức, phần mềm quản lý để vận dụng vào công việc có hiệu quả.
	Đào tạo ngoại ngữ.	Có thể áp dụng được vào thực tế công việc hoặc làm việc được với chuyên gia nước ngoài.
Công nhân viên	Nâng cao chuyên môn, nghiệp vụ	Phải nắm vững được kiến thức, kỹ năng liên quan đến công việc.
	Đào tạo tin học	Sau khoá học phải đảm bảo ứng dụng kiến thức tin học để vận dụng vào công việc của mình có hiệu quả.
	Đào tạo ngoại ngữ.	Có thể áp dụng được vào thực tế công việc

(Nguồn: Phòng Nhân sự tổng hợp VNPT Ninh Bình 2020)

Như vậy, có thể thấy mục tiêu đào tạo đối với cán bộ của Viễn thông Ninh Bình

sau khi kết thúc khóa đào tạo phải đáp ứng được công việc hiện tại. Tuy nhiên, mục tiêu đào tạo mới chỉ dừng lại ở các mục tiêu rất chung chung, không cụ thể hóa. Vì vậy không thể đối chiếu hay lượng hóa được kết quả thực hiện với mục tiêu đặt ra xem có thực hiện được hay không. Kết quả điều tra về mục tiêu đào tạo của Viễn thông Ninh Bình:

Bảng 2.13: Kết quả đánh giá mục tiêu đào tạo

TT	Nội dung	Số người trả lời (người)	Tỷ lệ (%)
1	Được phổ biến mục tiêu đào tạo khi tham dự các khóa đào tạo	48	87,27
2	Nội dung của chương trình đào tạo phù hợp với mục tiêu đào tạo	42	76,36

(Nguồn: Tác giả tổng hợp)

Theo bảng 2.13 có 48/55 cán bộ công chức được phổ biến mục tiêu khóa đào tạo mà họ tham dự chiếm 87,27%, số học viên còn lại cho biết họ không được phổ biến mục tiêu khóa học tham dự là gì, số lượng này chiếm 10,7%. Trong số 48 người lao động nắm được mục tiêu chương trình đào tạo thì có 42 người lao động cho biết chương trình đào tạo phù hợp với mục tiêu đó, chiếm tỷ lệ 76,36%.

Sau khi nhu cầu đào tạo được xác định, chỉ tiêu đào tạo được tổng hợp từ các phòng ban tiến hành lập danh sách trình lên Ban lãnh đạo Viễn thông Ninh Bình xem xét và tiến hành lựa chọn đối tượng đào tạo. Ban lãnh đạo Viễn thông Ninh Bình sẽ xem xét kỹ yêu cầu của việc bố trí, sắp xếp cán bộ để đảm bảo nhiệm vụ và không ảnh hưởng đến hoạt động chung của đơn vị, đồng thời phải chọn đúng đối tượng cần tiến hành đào tạo.

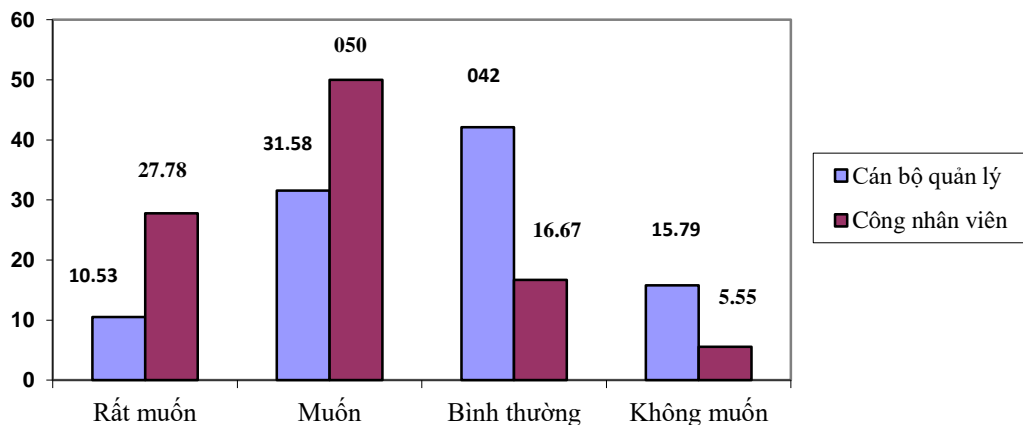
Qua điều tra 55 người trong số những người được lựa chọn đào tạo, kết quả như bảng 2.14:

Bảng 2.14: Nhu cầu đào tạo của những người được lựa chọn đào tạo

Nhu cầu đào tạo	Cán bộ quản lý	Công nhân viên
-----------------	----------------	----------------

	Tần số	Tỷ lệ (%)	Tần số	Tỷ lệ (%)
Rất muốn	2	10,53	10	27,78
Muốn	6	31,58	18	50,00
Bình thường	8	42,10	6	16,67
Không muốn	3	15,79	2	5,55
Tổng	19	100	36	100

(Nguồn: Tác giả tổng hợp)



Biểu đồ 2.1: Nhu cầu đào tạo của những người được lựa chọn đào tạo

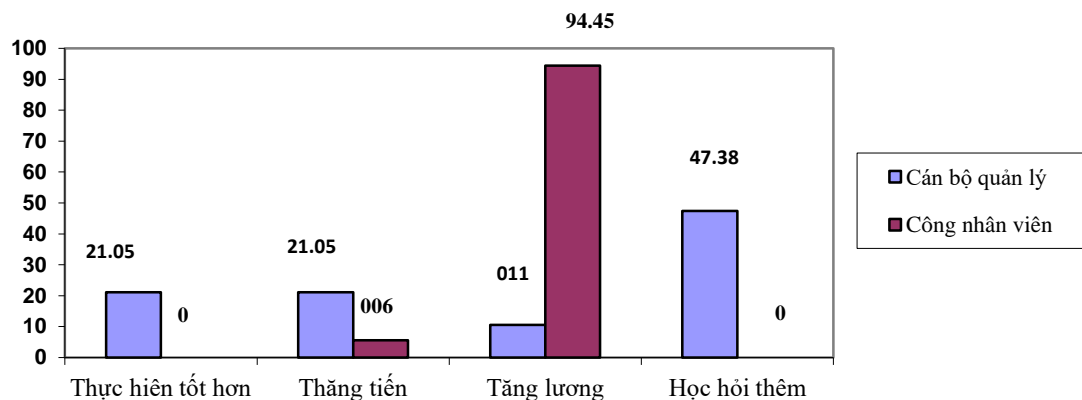
Kết quả khảo sát cho thấy, nhu cầu đào tạo của những người được lựa chọn đào tạo là khác nhau. Đối với cán bộ quản lý thì tỷ lệ trả lời bình thường là cao nhất chiếm 42,10%; tiếp đến là nhu cầu đào tạo ở mức độ muốn chiếm 31,58%; còn lại 26,32% ở mức độ rất muốn và không muốn. Trái lại, đối với cán bộ công nhân viên thì mức độ muốn lại chiếm tỷ lệ cao nhất 50,00%; rất muốn chiếm tỷ lệ tương đối cao 27,78%; hai mức độ còn lại chiếm tỷ lệ thấp hơn. Sở dĩ có sự khác nhau là xuất phát từ mục đích đào tạo từ bản thân học viên.

Kết quả điều tra dưới đây cho thấy: Đa số công nhân viên mong muốn được đi đào tạo với mục đích tăng lương là chủ yếu chiếm tới 94,45%, do đó tỷ lệ muốn được đi đào tạo cao. Trong khi đó đối với cán bộ quản lý thì mục đích học hỏi thêm thông qua các buổi tập huấn lại chiếm tỷ lệ cao nhất 47,38% dẫn đến tỷ lệ nhu cầu đào tạo ở mức bình thường chiếm tỷ lệ cao hơn.

Bảng 2.15: Mục đích đào tạo nhân lực

Mục đích đào tạo	Cán bộ quản lý		Công nhân viên	
	Tần số	Tỷ lệ	Tần số	Tỷ lệ
Thực hiện tốt hơn công việc hiện tại	4	21,05%	0	0%
Thăng tiến	4	21,05%	2	5,55%
Tăng lương	2	10,52%	34	94,45%
Học hỏi thêm	9	47,38%	0	0%
Tổng	19	100%	36	100%

(Nguồn: Tác giả tổng hợp)

**Biểu đồ 2.2: Mục đích đào tạo nhân lực**

Với tỷ lệ trên cho thấy công tác lựa chọn đối tượng cần đào tạo của Viễn thông Ninh Bình là chưa tốt, đặc biệt là đối với việc lựa chọn đối tượng cán bộ quản lý đi đào tạo. Trong thời gian tới Viễn thông Ninh Bình cần quan tâm hơn nữa tới động cơ, thái độ của người cán bộ xem họ có thực sự mong muốn được đưa đi đào tạo hay không? Để làm tốt điều này thì trước hết Viễn thông Ninh Bình phải làm tốt công việc xác định nhu cầu đào tạo. Nhìn chung công tác xác định nhu cầu đào tạo, xác định mục tiêu và lựa chọn đối tượng đào tạo của Viễn thông Ninh Bình là khá bài bản, các tiêu chuẩn lựa chọn được quy định rõ ràng.

Lập kế hoạch đào tạo nhân lực của Viễn thông Ninh Bình gồm những nội dung

sau:

- + Số lượng đào tạo bao nhiêu?
- + Phương pháp đào tạo
- + Chi phí đào tạo cụ thể như thế nào?
- + Địa điểm đào tạo
- + Lựa chọn giáo viên như thế nào?
- + Thời gian đào tạo
- + Phương tiện dùng trong đào tạo
- + Cán bộ trực tiếp phụ trách, cán bộ giúp đỡ
- + Hội đồng đánh giá kết quả đào tạo

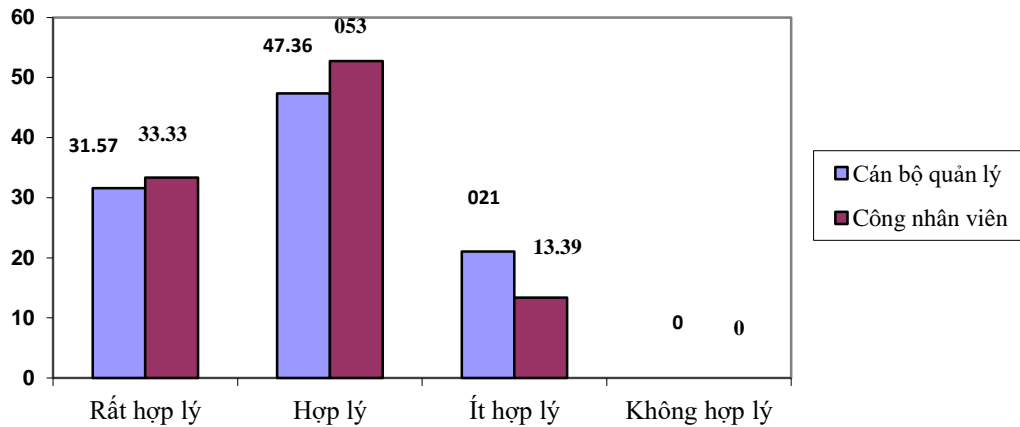
Phòng Nhân sự tổng hợp VNPT Ninh Bình 2020 lập kế hoạch, sau đó trình Viễn thông Ninh Bình phê duyệt và làm công văn thông báo cho các đơn vị trực thuộc thực hiện theo kế hoạch được giao.

Kết quả khảo sát cho thấy mức độ hợp lý của kế hoạch đào tạo thu được như sau:

Bảng 2.16: Mức độ hợp lý của kế hoạch đào tạo

Mức độ hợp lý	Cán bộ quản lý		Công nhân viên	
	Tần số	Tỷ lệ(%)	Tần số	Tỷ lệ(%)
Rất hợp lý	6	31,57	12	33,33
Hợp lý	9	47,36	19	52,77
Ít hợp lý	4	21,07	5	13,39
Không hợp lý	0	0	0	0
Tổng	19	100	36	100

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả



Biểu đồ 2.3: Mức độ hợp lý của kế hoạch đào tạo

Kết quả khảo sát cho thấy, tỷ lệ mức độ hợp lý chiếm tỷ lệ cao nhất (51,03%); rất hợp lý chiếm tỷ lệ tương đối cao (32,74%); trong khi đó tỷ lệ mức độ ít hợp lý chiếm 16,80%; mức độ không hợp lý là không có. Với tỷ lệ này cho thấy kế hoạch đào tạo được xây dựng khá tốt. Bên cạnh đó vẫn còn tồn tại một lượng nhỏ công nhân viên cảm thấy sự bất hợp lý của chương trình đào tạo. Nguyên nhân chủ yếu của mức độ ít hợp lý đó là về chi phí đào tạo và thời gian đào tạo.

2.2.4. Tổ chức thực hiện đào tạo

Hiện nay, Viễn thông Ninh Bình áp dụng tổ chức một số loại hình đào tạo nhân lực như sau:

- Đào tạo trong công việc
- Đào tạo ngoài công việc

Các phương pháp đào tạo được sử dụng tại Viễn thông Ninh Bình:

* *Đào tạo nội bộ*: Với mục đích để người cán bộ công chức có khả năng làm việc hiệu quả trong từng công việc cụ thể, Viễn thông Ninh Bình đã tiến hành các hình thức đào tạo nội bộ như:

- Kèm cặp tại nơi làm việc: Trưởng, phó các đơn vị chịu trách nhiệm tổ chức đào tạo, bồi dưỡng chuyên môn, tay nghề cho cán bộ, nhân viên, người cán bộ do mình quản lý.

Quá trình đào tạo này kéo dài khoảng 2 tuần. Tuy nhiên, tùy theo độ phức tạp

khác nhau của công việc mà thời gian cũng thay đổi theo, với những công việc phức tạp, người học có thể phải học kéo dài khoảng hơn 12 tháng. Trong thời gian học việc người học được hưởng 85% lương so với khi làm việc chính thức.

** Đào tạo bên ngoài:*

- Cơ quan gửi cán bộ, công chức, đến các trung tâm, tham dự các khoá đào tạo do các trường, các tổ chức. Viễn thông Ninh Bình thường cử các cán bộ quản lý đi học theo chỉ tiêu Tập đoàn Bưu Chính Viễn Thông giao xuống. Ngoài ra, Viễn thông Ninh Bình còn cử cán bộ công chức, viên chức đi học tại các lớp chuyên viên hay các trường chính quy, tại chức để bổ sung bằng cấp. Hình thức này thường áp dụng đối với các nhân viên văn phòng, cán bộ chuyên môn và cán bộ lãnh đạo các phòng ban, kinh phí 100% do Viễn thông Ninh Bình cấp.

- Dự các cuộc hội nghị, hội thảo: Viễn thông Ninh Bình sẽ cử những người cần thiết tham gia vào các cuộc hội thảo, các buổi thuyết trình trao đổi kinh nghiệm nhằm học hỏi, nắm bắt được những thông tin cần thiết.

Hiện nay Viễn thông Ninh Bình ngày càng chú trọng việc đào tạo nâng cao kỹ năng nghiệp vụ chuyên môn cho cán bộ công nhân viên chức và người lao động.

Về chi phí đào tạo cũng là khoản được quan tâm trong việc thực hiện tổ chức đào tạo. Nếu không dự tính trước chi phí có thể dẫn đến chi phí đào tạo vượt ra khỏi khả năng chi trả của tổ chức. Sau các bước trên, Viễn thông Ninh Bình xác định các mục chi phí rõ ràng để từ đó tổng hợp mọi chi phí đào tạo cho một khoá đào tạo có như vậy mới dễ dàng chi tiêu cũng như theo dõi chi phí hơn. Mặt khác, do khi cho nhân viên đi đào tạo thì công việc sẽ bị bỏ dở, không có người thay thế sẽ gây áp lực cho ngành là phải hoàn thành kế hoạch đúng thời gian qui định. Vì vậy, Viễn thông Ninh Bình cũng phải tính toán xem chi phí cơ hội mất đi và tối thiểu hóa ở mức thấp nhất. Việc dự tính chi phí vừa phải sát với thực tế vừa phải phù hợp với các tiêu chí như: chi phí thấp; thuê giáo viên phải có nhiều kinh nghiệm, trình độ tay nghề cao; phải đáp ứng đầy đủ các trang thiết bị học tập....

Chi phí cho công tác đào tạo ngoài những việc chi trả theo hợp đồng với các cơ sở đào tạo thì còn dành để chi cho cán bộ công chức tham gia đào tạo, chi cho trang

thiết bị giảng dạy, giáo viên, tài liệu giảng dạy.... Trang bị máy móc dạy học thường không theo kịp sự phát triển nhanh của thực tiễn phát triển khoa học, công nghệ đang diễn ra cho nên kết quả đào tạo thường có sự chênh lệch giữa trình độ, kỹ năng đào tạo với yêu cầu thực tế. Chi phí đào tạo nâng cao trình độ nhân lực tại Viễn thông Ninh Bình được phân bổ cho các chi phí sau:

- Chi trả cho CBCC tham gia đào tạo: Khi tham dự các khóa đào tạo, CBCC được chi trả một mức bằng với mức lương cơ bản cùng với một số khoản hỗ trợ khác như: chi phí ăn, chi phí chỗ ở, chi phí đi lại...

- Chi trả cho giáo viên: Chi phí cho việc thuê giáo viên bên ngoài về giảng dạy và giáo viên là CBCC của Viễn thông Ninh Bình.

- Chi phí cho thuê phòng học, thuê thiết bị máy móc, phần mềm như máy tính, máy chiếu, máy in, loa đài, ...

- Chi phí phục vụ đào tạo như: photo tài liệu, nước uống, vệ sinh...

Bảng 2.17: Chi phí đào tạo thực tế từ năm 2018 đến 2020

Đơn vị: triệu đồng

STT	Năm	Dự tính chi phí	Chi phí thực tế	Còn lại	
				Triệu đồng	(%)
1	2018	600	570,9	29,1	5,1
2	2019	700	688,7	11,3	1,64
3	2020	500	521,2	-21,2	-4,24

(Nguồn: Báo cáo tổng kết các năm 2018-2020 của Viễn thông Ninh Bình)

Chi phí đào tạo sau khi hạch toán sẽ phát sinh những vấn đề sau:

- Chi phí thực tế bằng với chi phí dự tính: Trong trường hợp này Viễn Thông tỉnh sẽ chi trả từ nguồn ngân sách của đơn vị.

- Chi phí thực tế lớn hơn chi phí dự tính (năm 2020), trong trường hợp này:

+ Nếu chi phí thực tế lớn hơn 5% so với chi phí dự tính thì các đơn vị có cá nhân tham gia đào tạo sẽ bù khoản tiền trội lên vào ngân sách theo tỷ lệ học viên tham gia đào tạo.

+ Nếu chi phí thực tế lớn hơn dưới 5% so với chi phí dự tính thì theo ý kiến chỉ đạo, Viễn thông Ninh Bình sẽ lấy ngân sách của Viễn thông Ninh Bình để bù vào.

- Chi phí thực tế nhỏ hơn chi phí dự tính: trong trường hợp này thì khoản tiền dư ra sẽ được cho vào ngân sách của đơn vị.

Theo bảng 2.11 chi phí thực tế có giá trị nhỏ hơn (năm 2018 và năm 2019) hoặc lớn hơn (2020) so với chi phí dự tính. Sự chênh lệch này có nguyên nhân là:

- Chi phí phục vụ cho đào tạo phát sinh thêm (hoặc giảm bớt)
- Sự biến động giá trên thị trường.

Qua đó có thể thấy công tác dự tính chi phí của Viễn thông Ninh Bình chưa được thực hiện tốt, chưa dự tính được các khoản chi phí phát sinh hay sự biến động giá trên thị trường.

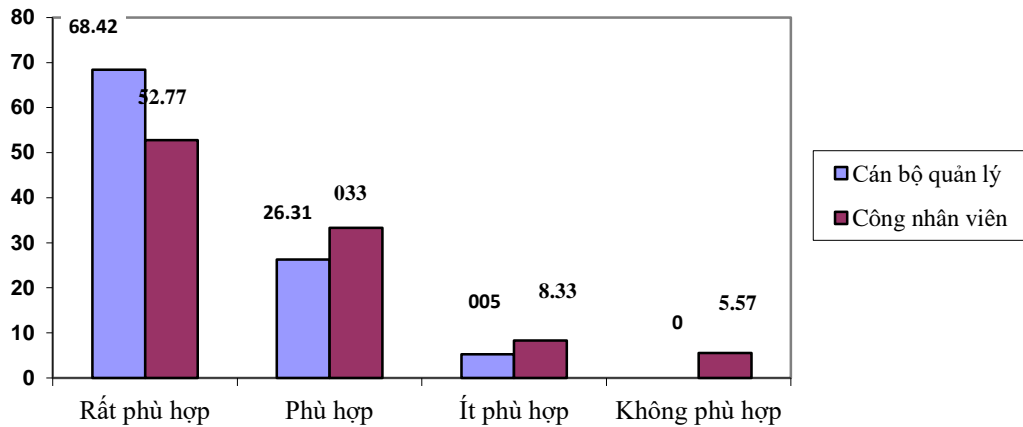
2.2.5. Đánh giá công tác đào tạo

Hàng năm Hội đồng thi đua khen thưởng Viễn thông Ninh Bình tổ chức thực hiện bình xét và đánh giá về công tác đào tạo. Qua điều tra thu được kết quả như sau:

Bảng 2.18: Mức độ phù hợp của công tác đào tạo

Mức độ phù hợp	Cán bộ quản lý		Công nhân viên	
	Tần số	Tỷ lệ	Tần số	Tỷ lệ
Rất phù hợp	13	68,42%	19	52,77%
Phù hợp	5	26,31%	12	33,33%
Ít phù hợp	1	5,27%	3	8,33%
Không phù hợp	0	0%	2	5,57%
Tổng	19	100%	36	100%

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả



Biểu đồ 2.4: Mức độ phù hợp của phương pháp đào tạo

Nhìn chung, mức độ phù hợp giữa công tác đào tạo với đối tượng đào tạo là khá cao. Mức độ rất phù hợp chiếm tỷ lệ lớn 59,12%; mức độ phù hợp chiếm 31,26%; tỷ lệ nhỏ 13,14% là ít phù hợp và không phù hợp. Tuy nhiên, một vấn đề được rút ra từ kết quả đánh giá trên là tại sao tỷ lệ đánh giá mức độ ít phù hợp và không phù hợp của Công nhân viên (13,19%) lại cao hơn nhiều so với cán bộ quản lý (5,27%)? Điều này cho ta thấy rằng những phương pháp đào tạo được áp dụng cho công nhân viên vẫn còn những điểm chưa phù hợp với kiến thức, kỹ năng mà học viên muốn đào tạo. Chính những điểm không phù hợp sẽ gây khó khăn trong việc tiếp thu kiến thức của học viên, và ảnh hưởng trực tiếp đến kết quả đào tạo.

- Đối với cán bộ công chức được cử đi học tại các trường, đi tập huấn,... thì Viễn thông Ninh Bình căn cứ vào bảng điểm kết quả đào tạo sau khóa học của họ để đánh giá trình độ năng lực của họ, căn cứ vào những kiến thức họ tiếp thu được qua các buổi tập huấn từ đó áp dụng vào thực tế làm việc tại Viễn thông Ninh Bình.

-Đối với cán bộ công chức được đào tạo theo kiểu kèm cặp tại Viễn thông Ninh Bình thì Viễn thông Ninh Bình đánh giá kết quả đào tạo thông qua việc đánh giá nhận xét của người trực tiếp kèm cặp về lý thuyết, thực hành và tác phong làm việc sau mỗi khóa học.

Qua đây ta thấy việc đánh giá hiệu quả đào tạo của Viễn thông Ninh Bình được thực hiện chưa được tốt, nó chưa phản ánh được hết chất lượng sau đào tạo của người lao động bởi những yếu tố thuộc về tâm lý như tác phong làm việc, khả năng áp dụng

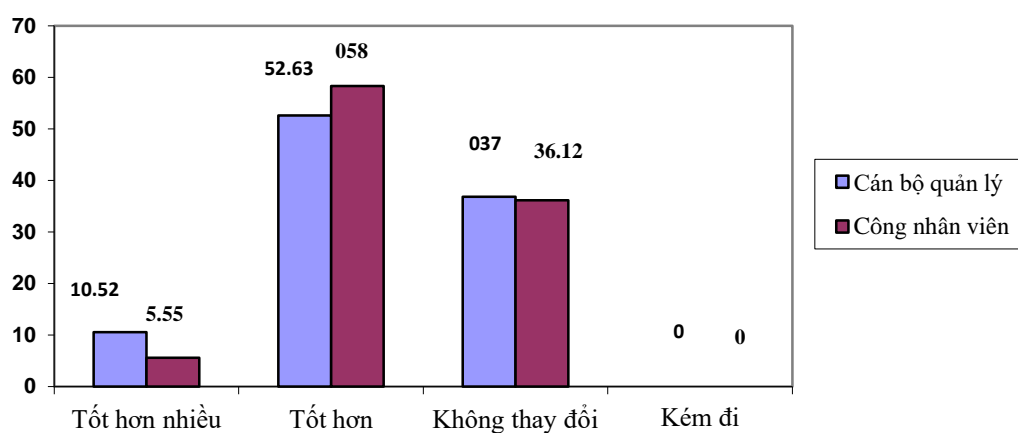
kiến thức sau đào tạo vào thực tế chưa được đánh giá một cách cụ thể.

Để đánh giá một cách chính xác hiệu quả của công tác đào tạo chúng ta cần phải xem xét các học viên sau khoá học họ áp dụng kiến thức được đào tạo vào thực tế như thế nào, họ có phát huy được những kiến thức chuyên môn nghiệp vụ mà họ đã được đào tạo hay không? Việc đánh giá này cần phải có nhiều thời gian và để đánh giá được một cách chính xác thì rất khó vì một phần nào đó dựa vào cảm tính. Dưới đây, chúng ta sẽ dựa vào hiệu quả của công việc mà các học viên sau khoá học làm việc để đánh giá hiệu quả của công tác đào tạo, bồi dưỡng. Qua điều tra thu được kết quả như sau:

Bảng 2.19: Khả năng làm việc sau đào tạo

Khả năng làm việc	Cán bộ quản lý		Công nhân viên	
	Tần số	Tỷ lệ	Tần số	Tỷ lệ
Tốt hơn nhiều	2	10,52%	2	5,55%
Tốt hơn	10	52,63%	21	58,33%
Không thay đổi	7	36,85%	13	36,12%
Kém đi	0	0%	0	0%
Tổng	19	100%	36	100%

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả



Biểu đồ 2.5: Khả năng làm việc sau đào tạo

Kết quả trên cho ta thấy rằng khả năng làm việc tốt hơn sau đào tạo chiếm tỷ lệ cao nhất, trong đó công nhân viên (58,33%) chiếm tỷ lệ lớn hơn cán bộ quản lý (52,63%). Tỷ lệ mức độ khả năng làm việc không thay đổi lớn hơn nhiều so với mức độ khả năng làm việc tốt hơn nhiều và không có ai khả năng làm việc kém đi. Điều này cho ta thấy rằng khả năng làm việc sau khoá học của cán bộ quản lý và công nhân viên đã tăng lên, tốt hơn so với trước khoá học. Tuy nhiên, tỷ lệ các học viên sau khoá học khả năng làm việc sau đào tạo hiệu quả vẫn không thay đổi vẫn chiếm khá lớn: cán bộ quản lý (36,85%); công nhân viên (36,12%). Điều đó chứng tỏ rằng chất lượng của khoá đào tạo chưa cao, chưa đáp ứng được nhu cầu của công việc Viễn thông Ninh Bình đã đề ra, và đáp ứng được yêu cầu của khoá đào tạo, ảnh hưởng tới hiệu quả làm việc của Viễn thông Ninh Bình. Một hạn chế ở đây là khả năng làm việc mới chỉ được đánh giá trên góc độ của bản thân người tham gia đào tạo, mà đúng ra thì đánh giá này phải do bộ phận phụ trách đào tạo thực hiện bằng những phương pháp như đối với công nhân viên thông qua đánh giá hiệu quả công việc, còn đối với cán bộ quản lý thì thông qua các năng lực quản lý, trình độ giao tiếp,...

- **Mức độ phù hợp của ngành nghề được đào tạo với công việc**

Mức độ phù hợp của chuyên ngành đào tạo của công chức với công việc trong Viễn Thông Ninh Bình thể hiện trong quá trình thực hiện công việc của CBCNV. Nếu chuyên ngành được đào tạo phù hợp với công việc cộng với sự sáng kiến và nỗ lực của bản thân thì mức công việc được giao luôn hoàn thành và đạt hiệu quả như mong muốn của nhà quản lý. Ngược lại nếu như không phù hợp thì quá trình thực hiện công việc sẽ gặp nhiều khó khăn và không đạt kết quả như mong muốn.

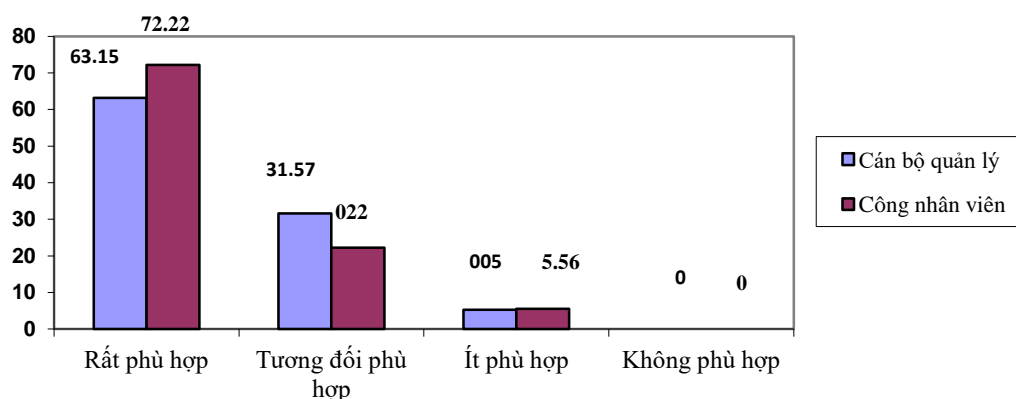
Qua điều tra thực tế thì kết quả thu được như sau:

Bảng 2.20: Mức độ phù hợp chuyên ngành đào tạo với công việc

Mức độ phù hợp	Cán bộ quản lý		Công nhân viên	
	Tần số	Tỷ lệ	Tần số	Tỷ lệ
Rất phù hợp	12	63,15%	26	72,22%
Tương đối phù hợp	6	31,57%	8	22,22%

Ít phù hợp	1	5,28%	2	5,56%
Không phù hợp	0	0%	0	0%
Tổng	19	100%	36	100%

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả



Biểu đồ 2.6: Mức độ phù hợp của chuyên ngành đào tạo với công việc

Kết quả điều tra về mức độ phù hợp giữa chuyên ngành đào tạo của công chức với công việc thì tỷ lệ mức độ rất phù hợp chiếm tỷ lệ cao nhất (69,36%); tương đối phù hợp chiếm tỷ lệ (26,22%); trong khi đó tỷ lệ mức độ không phù hợp, ít phù hợp chiếm 5,47%. Với tỷ lệ này cho thấy hiệu quả của công tác đào tạo nhân lực ở Viễn thông Ninh Bình đạt hiệu quả khá cao đa số là chuyên môn nghiệp vụ được đào tạo rất phù hợp với công việc họ đang làm và đã làm sau khoá học. Bên cạnh đó vẫn còn tồn tại một lượng không nhỏ nhân viên chưa thực sự phù hợp với giữa kiến thức được đào tạo và công việc được giao. Nguyên nhân chủ yếu của mức độ không phù hợp và ít phù hợp xuất phát từ khâu lựa chọn sai đối tượng cần đào tạo.

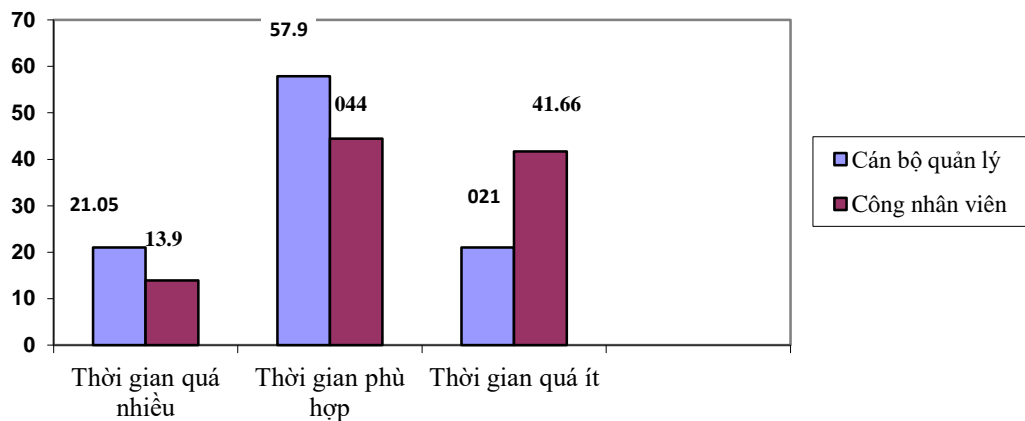
- **Sự phù hợp giữa thời gian đào tạo với kiến thức đào tạo**

Sự phù hợp giữa thời gian đào tạo với kiến thức đào tạo cũng là một chỉ tiêu phản ánh hiệu quả công tác đào tạo. Kết quả điều tra thu được như sau:

Bảng 2.21: Mức độ phù hợp giữa thời gian đào tạo với kiến thức đào tạo

Mức độ phù hợp	Cán bộ quản lý		Công chức	
	Tần số	Tỷ lệ (%)	Tần số	Tỷ lệ (%)
Thời gian quá nhiều	4	21,05	5	13,90
Thời gian phù hợp	11	57,90	16	44,44
Thời gian quá ít	4	21,05	15	41,66
Tổng	19	100	36	100

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả

**Biểu đồ 2.7: Mức độ phù hợp giữa thời gian đào tạo với kiến thức đào tạo**

Ta nhận thấy rằng đối với cán bộ quản lý 57,90% người cho rằng thời gian đào tạo là phù hợp với kiến thức đào tạo; 21,05% người đánh giá thời gian quá nhiều và 21,05% người đánh giá thời gian quá ít. Trong khi đó, đối với công nhân viên có 44,44% người đánh giá thời gian đào tạo quá nhiều và quá ít so với kiến thức đào tạo; còn lại 44,44% cho rằng thời gian là phù hợp. Điều này cho thấy rằng, việc bố trí sắp xếp thời gian đào tạo còn chưa hợp lý, đặc biệt là thời gian đào tạo dành cho công chức còn quá ít. Điều này có thể có nhiều lý do trong đó có một lý do quan trọng là áp lực làm việc của Viên thông Ninh Bình không cho phép người lao động nghỉ việc quá lâu nó sẽ ảnh hưởng đến quá trình hoàn thành kế hoạch và nhiệm vụ được giao của Viên thông Ninh Bình.

2.2.6. Các nhân tố ảnh hưởng đến công tác đào tạo nhân lực tại Viễn thông Ninh Bình

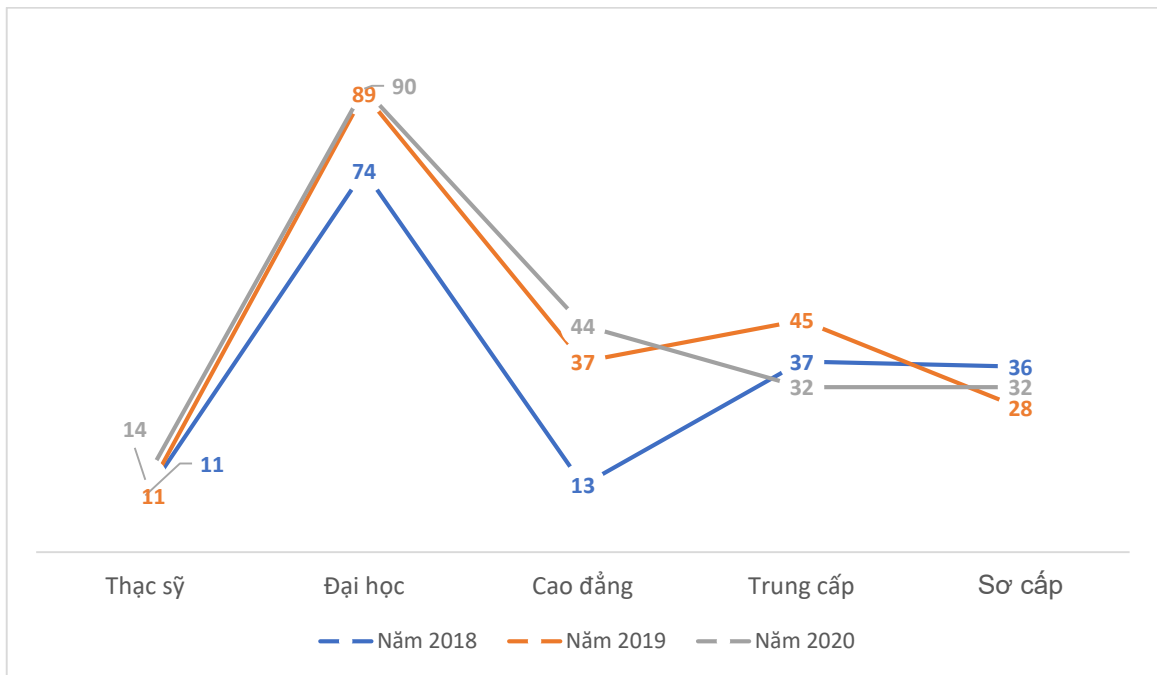
Theo kết quả khảo sát, các nhân tố ảnh hưởng đến công tác đào tạo nhân lực được chia thành hai nhóm yếu tố chủ yếu là nhóm nhân tố thuộc môi trường bên ngoài và nhóm nhân tố thuộc bên trong doanh nghiệp.

2.2.6.1 Nhóm nhân tố thuộc môi trường bên ngoài

Thứ nhất:

VNPT Ninh Bình ngày càng chú trọng tới cơ cấu lao động sản xuất kinh doanh theo hướng tinh gọn hơn, cắt giảm số lượng lao động để giảm chi phí nhân công. Bên cạnh đó, VNPT Ninh Bình đa dạng hóa năng lực lao động, một người kiêm nhiệm nhiều việc, cắt giảm chi phí đào tạo, bồi dưỡng, giảm đơn giá lương khoán ...vv. Những việc làm này đều hướng tới mục tiêu “giảm chi phí” của VNPT Ninh Bình và trên thực tế, nó ảnh hưởng rất lớn đến công tác phát triển nhân lực trong VNPT Ninh Bình.

Qua bảng 2.5 ta thấy không chỉ tăng về mặt số lượng mà chất lượng nhân lực của công ty cũng tăng cao. Trình độ học vấn có sự tăng cao đáng kể, năm 2020 trình độ đại học và trên đại học có 104 người (14 thạc sĩ) chiếm 49%, trình độ trung cấp và cao đẳng là 76 người chiếm 36%, còn lại là trình độ sơ cấp 32 người, bộ phận này chủ yếu ở vị trí công nhân. Điều đó cũng cho thấy rất chú trọng đến việc nâng cao chất lượng, đội ngũ cán bộ, nhân viên để phục vụ tốt cho chiến lược phát triển và kinh doanh của công ty. Ngoài ra, do tính chất công việc là sản xuất phần mềm và phát triển dịch vụ số trên địa bàn nên tỷ lệ kỹ sư, cử nhân, thạc sĩ cao là điều rất cần thiết.



Biểu đồ 2.8: Cơ cấu lao động theo trình độ

(Nguồn: Báo cáo lao động - phòng Nhân sự tổng hợp VNPT Ninh Bình 2020)

Qua biểu đồ 2.9 ta thấy không chỉ tăng về mặt số lượng mà chất lượng nhân lực của VNPT Ninh Bình cũng tăng cao. Trình độ học vấn có sự tăng cao đáng kể, năm 2020 trình độ đại học và trên đại học có 104 người (14 thạc sĩ) chiếm 49%, trình độ trung cấp và cao đẳng là 76 người chiếm 36%, còn lại là trình độ sơ cấp 32 người, bộ phận này chủ yếu ở vị trí công nhân. Điều đó cũng cho thấy rất chú trọng đến việc nâng cao chất lượng, đội ngũ cán bộ, nhân viên để phục vụ tốt cho chiến lược phát triển và kinh doanh của VNPT Ninh Bình. Ngoài ra, do tính chất công việc là sản xuất phần mềm và phát triển dịch vụ số trên địa bàn nên tỷ lệ kỹ sư, cử nhân, thạc sĩ cao là điều rất cần thiết.

Thứ hai: Môi trường pháp lý. Môi trường luật pháp nói chung đối với việc quản lý cạnh tranh theo cơ chế thị trường hiện nay còn chưa đồng bộ. Tính đặc thù của việc quản lý cạnh tranh trong kinh doanh dịch vụ viễn thông còn chưa được luật hóa, từ đó dẫn đến việc sự phát triển của lĩnh vực này chưa mang yếu tố bền vững. Một số doanh nghiệp vẫn tập trung vào những giải pháp mang lại lợi ích trước mắt mà đôi khi ảnh hưởng trực tiếp đến sự phát triển lâu dài của thị trường. Bên cạnh đó,

khoảng cách phát triển viễn thông giữa các vùng miền còn rất lớn, nhất là giữa khu vực thành thị với nông thôn, giữa vùng thị tứ với vùng sâu, vùng xa.

Một trong những quy định gây ra sự chú ý và tranh luận trong thời gian gần đây liên quan đến tỷ lệ sở hữu chéo trong các doanh nghiệp viễn thông cùng kinh doanh một loại hình dịch vụ. Theo đó, để bảo đảm cạnh tranh lành mạnh, các tổ chức, cá nhân sở hữu trên 20% vốn của hai doanh nghiệp viễn thông trở lên cùng kinh doanh trên một thị trường dịch vụ viễn thông có trách nhiệm cơ cấu lại việc sở hữu vốn của mình theo quyết định của Thủ tướng Chính phủ.

Hiện Bộ Thông tin và Truyền thông chưa quyết định dịch vụ nào là dịch vụ cần quản lý để tránh trường hợp sở hữu chéo nhưng chắc chắn dịch vụ xét đến đầu tiên là dịch vụ di động. Trước khi đưa ra tỷ lệ sở hữu chéo 20% về vốn điều lệ hoặc cổ phần của doanh nghiệp viễn thông, nhóm soạn thảo chính sách đã tham khảo ý kiến các bộ ngành liên quan, học kinh nghiệm của một số nước. Thông thường, tỷ lệ này ở một số nước là 10-30%. Việt Nam chọn tỷ lệ 20% là theo kinh nghiệm của Hàn Quốc. Con số này cũng đã được đưa ra lấy ý kiến, phản biện từ các cơ quan, ban ngành liên quan nhiều lần trước khi đi đến sự nhất trí.

Một dẫn chứng cụ thể trong trường hợp này là hai mạng di động MobiFone và VinaPhone – hai doanh nghiệp viễn thông độc lập về tư cách pháp nhân – đều thuộc sở hữu 100% của tập đoàn Bưu chính-Viễn thông Việt Nam (VNPT).

VNPT Ninh Bình sẽ phải tổ chức, cơ cấu lại việc sở hữu nhằm bảo đảm tỷ lệ sở hữu chéo tối đa là 20%. Việc hạn chế tỷ lệ sở hữu chéo ở đây là áp dụng cho công ty mẹ VNPT, còn các công ty con của VNPT hoàn toàn có quyền sở hữu cổ phần của các mạng di động đã được cổ phần hóa – miễn đây là công ty hạch toán độc lập. Công ty con của VNPT khi đầu tư vào mạng di động đã được cổ phần hóa cũng không phải phụ thuộc vào quyết định của công ty mẹ nữa vì chính các công ty con này phải bảo đảm hiệu quả đầu tư của doanh nghiệp mình. Như vậy, bản chất của quy định nói trên không phải là Nhà nước kiểm soát vấn đề sở hữu mà là kiểm soát môi trường cạnh tranh. Ví dụ, theo như cách thức cũ, trong trường hợp MobiFone có nhiều sáng kiến

cạnh tranh tốt, nhưng có thể công ty mẹ VNPT sẽ không phê duyệt do e ngại ảnh hưởng đến VinaPhone và như vậy là hạn chế tính cạnh tranh của thị trường.

Tất nhiên, việc tổ chức, cơ cấu lại hoặc thoái vốn tại các doanh nghiệp cần được thực hiện theo lộ trình được quy định tại điều 45 của Nghị định 25, do Thủ tướng Chính phủ quyết định.

Thứ ba: Áp lực từ các đối thủ cạnh tranh. Từ năm 2005 trở về trước VNPT là doanh nghiệp nhà nước độc quyền về kinh doanh dịch vụ Bưu chính Viễn thông, nên việc cạnh tranh ngành trong VNPT gần như không tồn tại. Các sản phẩm của VNPT ban đầu chỉ bao gồm điện thoại cố định có dây, fax, di động và internet. Đến nay, khi nền kinh tế thị trường mở rộng, có rất nhiều nhà cung cấp dịch vụ kinh doanh bưu chính viễn thông tham gia vào thị trường nên VNPT chịu áp lực rất lớn về việc cung cấp dịch vụ đặc biệt là dịch vụ viễn thông. Hiện nay VNPT có rất nhiều đối thủ cạnh tranh lớn như Viettel, FPT, CMC...

Thứ tư: Áp lực của khách hàng. Khách hàng là một áp lực cạnh tranh ảnh hưởng trực tiếp tới toàn bộ hoạt động, sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Có hai loại khách hàng chính:

- Khách hàng sử dụng.
- Các đại lý.

VNPT Ninh Bình quan tâm tới tất cả mọi người, từ cá nhân đến các doanh nghiệp trên địa bàn tỉnh Ninh Bình.

VNPT Ninh Bình quan tâm đến nhu cầu của người sử dụng. Có nhiều gói cước cho từng loại khách hàng và đa dạng hóa các dịch vụ của mình.

Hiện nay có rất nhiều nhà cung cấp dịch vụ viễn thông trên thị trường, đặc biệt là Viettel, FPT, CMC... họ đa dạng hóa sản phẩm và họ có những sản phẩm đặc thù cho từng đối tượng. Ví dụ như: Mùa khai giảng tập trung cho đối tượng sinh viên nên khách hàng luôn đứng trước nhiều cơ hội khuyến mại lớn của nhiều nhà cung cấp do vậy, VNPT Ninh Bình cần có nhiều chính sách tốt để chăm sóc khách hàng.

Do vậy, áp lực từ khách hàng đối với VNPT Ninh Bình là rất lớn. VNPT Ninh Bình đã đổi mới quan điểm kinh doanh, chính sách chăm sóc khách hàng tốt, giá cả

hợp lý và chất lượng dịch vụ phải vượt trội thị mới giữ chân được khách hàng. Bên cạnh đó VNPT Ninh Bình có kênh phân phối tốt hơn để bất kỳ chỗ nào lúc nào khách hàng cần đều có.

Thứ năm: Là doanh nghiệp nhà nước về dịch vụ Viễn thông - Công nghệ thông tin trên địa bàn, VNPT Ninh Bình đã nhận thức được trách nhiệm rất lớn trong việc thực hiện Nghị quyết Đại hội Đảng bộ tỉnh, đồng thời khẳng định vai trò dẫn dắt của VNPT trong xây dựng chính quyền điện tử và thực hiện chuyển đổi số.

Đảng bộ VNPT Ninh Bình đã xây dựng chương trình hành động thực hiện Nghị quyết Đại hội Đảng bộ tỉnh, trong đó có các giải pháp cụ thể để thực hiện khâu đột phá ngay từ những tháng đầu, năm đầu của nhiệm kỳ, cụ thể: Tập trung nguồn lực nghiên cứu phát triển sản phẩm, giải pháp công nghệ; xây dựng hạ tầng viễn thông, công nghệ thông tin và các nền tảng số hiện đại, thông minh, linh hoạt trong việc cung cấp dịch vụ và trải nghiệm khách hàng; mở rộng vùng phủ sóng 4G/5G đảm bảo chất lượng đáp ứng nhu cầu khách hàng; gia tăng các dịch vụ số/CNTT mới cho khách hàng; triển khai và đảm bảo hạ tầng mạng viễn thông tối ưu, an toàn, thông minh làm nền tảng phát triển Internet phục vụ nền kinh tế số; tạo hệ sinh thái cho phát triển dịch vụ và công nghệ; phát triển hạ tầng số để sẵn sàng đáp ứng sự bùng nổ thông tin, xử lý dữ liệu và đảm bảo an toàn thông tin. Triển khai hạ tầng định danh xác thực, hạ tầng an toàn, an ninh thông tin.

VNPT Ninh Bình cũng tăng cường triển khai các ứng dụng CNTT, dịch vụ số cho nhiều đối tượng khác nhau nhằm đáp ứng nhu cầu khách hàng. Đối với các sản phẩm, dịch vụ CNTT đang cung cấp cho khách hàng VNPT Ninh Bình thực hiện truyền thông, hướng dẫn khách hàng các tiện ích mở rộng của dịch vụ và không ngừng nâng cao các tính năng dịch vụ.

Ngoài việc xây dựng các giải pháp chính quyền điện tử cho tỉnh, VNPT Ninh Bình đã và đang triển khai các giải pháp phục vụ chuyển đổi số, tham gia vào các hoạt động chuyển đổi số tại các huyện, thành phố, đồng thời phối hợp và hỗ trợ cho các doanh nghiệp trên địa bàn tỉnh trong quá trình chuyển đổi số, ứng dụng công nghệ số.

VNPT Ninh Bình đã và đang tập trung triển khai đưa các giải pháp CNTT và dịch vụ số vào ứng dụng trên địa bàn tỉnh: Chuẩn bị nguồn lực để sẵn sàng triển khai các hệ thống nền tảng xây dựng chính quyền điện tử và thúc đẩy chuyển đổi số của tỉnh như: Trung tâm điều hành thông minh, hệ thống thông tin báo cáo, hệ thống dữ liệu mở, "Triển khai Hệ sinh thái giáo dục thông minh VnEdu 4.0 ứng dụng trong dạy và học trên địa bàn tỉnh, đưa ứng dụng tốt nhất đến cho nhà trường, thầy, cô giáo, học sinh và phụ huynh.

Đây là giải pháp được vinh danh và đạt giải nhất giải thưởng Sản phẩm công nghệ số Make in VietNam. Tập trung triển khai các giải pháp thanh toán trực tuyến, đây cũng là xu thế tất yếu trong chuyển đổi số. Triển khai các giải pháp tạo sự tương tác giữa chính quyền và người dân nhiều hơn. Triển khai các giải pháp ứng dụng công nghệ tiên tiến nhất như: công nghệ trí tuệ nhân tạo (AI), công nghệ Blockchain, sinh trắc học.

Cung cấp các phần mềm, giải pháp CNTT giúp cho doanh nghiệp nâng cao năng suất lao động, tạo hiệu quả tối đa trong sản xuất kinh doanh. Tăng cường các giải pháp về an ninh mạng, an toàn thông tin. Xây dựng nền tảng cơ sở hạ tầng tốt nhất, hạ tầng số phục vụ cho chính quyền điện tử và chuyển đổi số.

2.2.6.2 Nhóm nhân tố thuộc bên trong doanh nghiệp

Thứ nhất: Mục tiêu tăng trưởng của VNPT địa bàn Ninh Bình năm 2021-2025

- Tổng doanh thu địa bàn phấn đấu tăng trưởng 9,3% so với thực hiện năm 2020.
- Chênh lệch thu chi địa bàn phấn đấu đạt từ 100% kế hoạch giao trở lên.
- Nộp NSNN: Hoàn thành chỉ tiêu Cơ quan quản lý Nhà nước giao.
- Thu nhập người lao động tăng tối thiểu 3% trở lên.

+ Chiến lược của VNPT Ninh Bình giai đoạn 2021-2025

- Triển khai chiến lược phát triển VNPT 4.0 theo định hướng của Tập đoàn.
- Nâng cao hiệu quả hoạt động đầu tư cơ sở hạ tầng, mạng lưới, thiết bị; đảm bảo tính sẵn sàng, chất lượng hạ tầng kỹ thuật mạng lưới phục vụ hoạt động kinh doanh; xây dựng VNPT trên địa bàn Ninh Bình thành nhà cung cấp dịch vụ số tốt nhất cho khách hàng.

- Tập trung triển khai các giải pháp nâng cao chất lượng dịch vụ, chất lượng mạng lưới để giữ khách hàng hiện có, xây dựng thành các chương trình và lộ trình triển khai thực hiện.

- Tiếp tục triển khai tối ưu, nâng cấp mở rộng mạng truy nhập, MAN-E theo cấu trúc đã được Tập đoàn phê duyệt.

- Tiếp tục rà soát, đào tạo, bổ sung nguồn nhân sự quản lý phù hợp với định hướng phát triển VNPT4.0 và quá trình chuyển đổi số; Tăng cường đào tạo người đứng đầu các đơn vị, tổ trưởng, lao động IT tại các TTVT, lao động tại TT CNTT/TTĐHTT, theo hướng đào tạo chuyên sâu và tự đào tạo. Kết quả thể hiện qua các chứng chỉ Quốc tế của người lao động.

Thứ hai: Mô hình cơ cấu tổ chức quản lý của doanh nghiệp. Mỗi một mô hình cơ cấu tổ chức có những quy định, ràng buộc riêng về số lượng, chất lượng, cơ cấu nhân sự trong từng bộ phận. Mô hình tổ chức ổn định góp phần ổn định mục tiêu, chiến lược kinh doanh, kế hoạch nhân sự ở từng bộ phận, ổn định về thu nhập, việc làm, chính sách nhân sự. Chính sách phát triển nhân lực phải đảm bảo cung cấp lực lượng lao động phù hợp cho cơ cấu tổ chức quản lý của doanh nghiệp.

Thứ ba: Quản trị nhân lực của VNPT Ninh Bình sử dụng phần mềm quản lý nhân sự chuyên nghiệp HMR.

Hệ thống HRM giúp cơ cấu doanh nghiệp gọn hơn, Tăng hiệu quả công việc

Công cụ giao việc và đánh giá hiệu quả công việc thông qua KPI, BSC

Tích hợp hệ thống tính lương chuyên nghiệp và cập nhật nhanh chóng.

Hệ thống hoạt động Cloud, giúp lãnh đạo và nhân viên truy cập online 24/24

Phần mềm HRM VNPT hỗ trợ đa nền tảng Windown, Mac Os, Andoird, IOS...

Sử dụng phần mềm còn giúp doanh nghiệp tiết kiệm thời gian và chi phí.

Thứ tư: Các công nghệ như trí tuệ nhân tạo (AI), dữ liệu lớn (Big Data), blockchain, IoT, an ninh mạng, điện toán đám mây... đang được VNPT Ninh Bình

ứng dụng và triển khai trong nhiều giải pháp, nền tảng số của các lĩnh vực khác nhau, cho thấy sự nhanh nhạy nắm bắt, triển khai công nghệ mới hiện đại.

Diễn hình là hệ thống Trục liên thông văn bản quốc gia, hệ thống Cổng dịch vụ công quốc gia, Trung tâm điều hành thông minh IOC, Hệ thống định danh xác thực điện tử, Hệ thống thông tin quản lý đất đai VNPT-iLIS, Hệ thống thông tin báo cáo Chính phủ, Cơ sở dữ liệu quốc gia về CCVC, Hệ thống thông tin điều hành Y tế, Bệnh án điện tử....

Trong thời gian vừa qua, VNPT Ninh Bình đã tập trung vào xây dựng nhiều bài toán về công nghệ 4.0, cụ thể như: trí tuệ nhân tạo AI trong triển khai mô hình đô thị thông minh, bài toán AI về thị giác, công nghệ nhận dạng quang (AI/OCR), xử lý ngôn ngữ tự nhiên NLP, dữ liệu lớn BigData... Chẳng hạn, trong quy hoạch và quản lý, AI giúp phân tích, dự báo về môi trường không khí, hỗ trợ phân tích, quy hoạch các công trình đô thị nước sạch, lưới điện, giao thông... AI giúp nhận dạng tự động các công trình và cây xanh, phát hiện tự động các công trình vi phạm, dự báo phát triển khu dân cư...

Trong lĩnh vực an toàn, an ninh, ứng dụng AI của VNPT Ninh Bình được triển khai thông qua giải pháp định danh điện tử (eKYC), có thể áp dụng trong nhiều lĩnh vực như ngân hàng, giao dịch điện tử, mua bán online... Bám sát xu hướng của thế giới và chủ trương, định hướng của Chính phủ trong phát triển Chính phủ điện tử dựa trên dữ liệu và dữ liệu mở hướng tới Chính phủ số, nền kinh tế số và xã hội số, VNPT Ninh Bình luôn đặt ưu tiên hàng đầu cho việc phát triển các giải pháp đáp ứng cho việc liên thông, chia sẻ dữ liệu dùng chung cùng với việc áp dụng các công nghệ hiện đại.

2.2.7. Khảo sát ý kiến của cán bộ nhân viên về công tác đào tạo

Để tìm hiểu sâu hơn về công tác đào tạo nhân lực tại Viễn thông Ninh Bình, từ đó đề xuất một số giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động này, tác giả đã thực hiện phỏng vấn chuyên sâu đối tượng điều tra là các cán bộ, công nhân viên trên địa bàn tỉnh Ninh Bình. Đối tượng khảo sát: 212 cán bộ, công nhân viên làm việc tại Viễn thông Ninh Bình. Đây là những lãnh đạo, quản lý và nhân viên có thâm niên công tác

từ 1 năm tại Trung tâm, đang trực tiếp hoặc gián tiếp triển khai các công việc có liên quan đến công tác đào tạo nhân lực. Do đó, phương pháp chọn mẫu trong nghiên cứu cứu này là phương pháp chọn mẫu thuận tiện nhằm đảm bảo tính khách quan và có thể khai thác sâu được vấn đề nghiên cứu.

Bảng câu hỏi gồm 6 câu là các câu hỏi khảo sát về công tác đào tạo nhân lực của Viễn thông Ninh Bình. Nội dung bảng câu hỏi được thể hiện tại Phụ lục.

Các cuộc phỏng vấn được thực hiện trực tiếp tại phòng làm việc của đối tượng được phỏng vấn hoặc thông qua điện thoại. Một số thông tin cần được bổ sung hoặc cần được làm rõ hơn tác giả đã gọi điện bổ sung để hoàn thiện dữ liệu nghiên cứu.

Kết quả khảo sát ở phụ lục cho thấy phần lớn cán bộ nhân viên của Viễn thông Ninh Bình đã có sự hài lòng cao về công tác đào tạo, bố trí lao động, đánh giá công việc, tỷ lệ hài lòng ở tất cả các nội dung chiếm từ 60-70%. Tuy nhiên vẫn còn một bộ phận nhỏ người lao động chưa hài lòng và chưa thực sự hài lòng, đa phần lao động này là lao động lớn tuổi được đào tạo nhiều lần về công nghệ mới nhưng chưa đáp ứng được tất các yêu cầu về công việc.

Bảng 2.22: Kết quả khảo sát về công tác đào tạo

(Đơn vị: %)

TT	Nội dung	Mức độ				
		Rất hài lòng	Hài lòng	Bình thường	Không hài lòng	Rất không hài lòng
		5	4	3	2	1
1	Đánh giá mức độ hài lòng kế hoạch đào tạo	15	67	3	10	5
2	Đánh giá mức độ phù hợp nội dung đào tạo	16	62	8	9	5
3	Đánh giá mức độ phù hợp nhu cầu đào tạo	13	58	11	11	7

4	Mức độ hấp dẫn mục tiêu đào tạo	7	36	30	19	9
5	Mức độ hài lòng tổ chức thực hiện đào tạo	13	61	11	10	5
6	Mức độ hài lòng về việc đánh giá công tác đào tạo	20	42	17	13	8

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả

2.3. Đánh giá chung công tác đào tạo nhân lực tại Viễn thông Ninh Bình

2.3.1. Kết quả đạt được

- Về công tác dự báo nhu cầu, xác định mục tiêu đào tạo là hợp lý, đã lựa chọn được tương đối đúng đối tượng cần đi đào tạo, đã lựa chọn cán bộ có năng lực, những người trẻ nhiệt tình để tiến hành đào tạo.

- Về thời gian đào tạo thì tuy là không được dài chủ yếu là dưới một tuần nhưng nó cũng phù hợp với những kiến thức đào tạo. Trong quá trình đào tạo thì những người được cử đi học rất nhiệt tình học tập những kiến thức mới và tham dự rất đầy đủ các buổi học và khả năng nắm bắt của học viên là tương đối tốt vì vậy mà kết quả học tập của họ đạt khá cao.

- Cùng với việc xây dựng đội ngũ cán bộ nguồn đảm bảo về mặt số lượng, tiêu chuẩn cán bộ được quy hoạch cũng dần dần được chuẩn hoá, chất lượng được nâng cao. Bên cạnh những điều kiện bắt buộc về mặt tiêu chuẩn trình độ (đại học, lý luận chính trị, quản lý nhà nước) của Đảng, Nhà nước và Ngành.

- Công tác quy hoạch thời gian qua chú trọng hơn về điều kiện tin học, ngoại ngữ, cũng như năng lực quản lý của đội ngũ cán bộ nguồn, cán bộ được xem xét bổ nhiệm. Hiện tại, tất cả các cán bộ trẻ đưa vào diện quy hoạch phải có trình độ sau đại học, Đại học chính quy chuyên ngành.

2.3.2. Tồn tại và nguyên nhân

2.3.2.1. Tồn tại

Một là: Nhu cầu đào tạo

Hoạt động đăng ký danh sách tham gia khoá học còn mang tính hành chính và xuất phát từ phía cán bộ lãnh đạo đơn vị chưa xác định đúng nhu cầu đào tạo.

Chưa có quy trình chuẩn để đánh giá nhu cầu đào tạo.

Hai là: Mục tiêu cần đào tạo

Đối với từng chương trình cụ thể, căn cứ theo kế hoạch đào tạo được phân bổ cán bộ đào tạo phải xem xét nhu cầu đào tạo của đơn vị, đối tượng và mục tiêu đào tạo, đánh giá nhu cầu đào tạo xem có cần thiết phải đào tạo không.

Ba là: Tăng cường cơ sở, trang thiết bị, phương tiện hỗ trợ công tác giảng dạy

Hiện nay Viện thông Ninh Bình đã có phòng học theo tiêu chuẩn gồm 2 phòng học lớn và 01 phòng học thực hành, bên cạnh đó có thể sử dụng các phòng họp để bố trí các lớp học trong trường hợp cấp thiết. Mặc dù vậy trong những thời điểm nhất định, đặc biệt vào cuối quý/năm số lượng phòng đào tạo quá tải, một số chương trình đào tạo kỹ năng phải chuyển sang phòng họp hoặc phòng học nhỏ hơn, do vậy cũng làm ảnh hưởng đến hiệu quả của khoá học vì các chương trình đào tạo này đòi hỏi phải bố trí hợp lý, có không gian để tương tác và thực hiện các bài tập tình huống/thực hành.

Chưa thường xuyên kiểm tra trang thiết bị hệ thống âm thanh, ánh sáng.

Bốn là: Hoàn thiện chương trình và lựa chọn phương pháp đào tạo

Chưa tập trung triển khai được chương trình đào tạo hiệu quả cho đội ngũ cán bộ nguồn.

Đối với đội ngũ cán bộ nguồn những chương trình đào tạo hiện nay mới chỉ đáp ứng được phần nào, chương trình chưa thực sự mang lại hiệu quả như kỳ vọng.

Hiện nay tại Viện thông Ninh Bình phần lớn các chương trình đào tạo phù hợp với mục tiêu và đối tượng học viên tham dự, các chương trình có tính hệ thống hoá khá cao, sát với nhu cầu đào tạo của đơn vị và vị trí tiêu chuẩn chức danh. Tuy nhiên bên cạnh đó không ít những chương trình có nội dung thực sự không phù hợp hoặc chỉ đáp ứng được một phần mục tiêu đề ra.

Năm là: Quản lý nguồn chi phí cho đào tạo

Phân bổ nguồn chi phí đào tạo cho các đơn vị chưa hợp lý, đôi khi còn chưa bám sát với nhu cầu đào tạo của đơn vị.

Sáu là: Phương pháp đánh giá kết quả đào tạo

Chưa có 1 quy chuẩn nào để đánh giá kết quả đào tạo nhân lực, như đánh giá chương trình đào tạo. Đánh giá kết quả sau khi đào tạo.

2.3.2.2. Nguyên nhân

Chưa xây dựng được văn hóa học tập tự nguyện và cũng chưa có chính sách phù hợp trong việc khuyến khích đội ngũ giảng viên nội bộ cấp trung và cấp cao.

- Đối với từng chương trình cụ thể, căn cứ theo kế hoạch đào tạo được phân bổ cán bộ đào tạo phải xem xét nhu cầu đào tạo của đơn vị, đối tượng và mục tiêu đào tạo, đánh giá nhu cầu đào tạo xem có cần thiết phải đào tạo không. Tuy nhiên trên thực tế phần lớn nhu cầu đào tạo của đơn vị do lãnh đạo của đơn vị quyết định, nó không phản ánh hoàn toàn đúng và đủ nhu cầu đào tạo thực của đơn vị hoặc của nhân viên. Mặt khác việc đề xuất đối tượng tham gia các khóa đào tạo cũng do lãnh đạo đơn vị quyết định.

Viễn thông Ninh Bình chưa xây dựng được chính sách quản lý tài năng đồng bộ giữa nhân sự và đào tạo.

Những yếu tố khách quan như: trình độ và năng lực của cán bộ thuộc chức danh này còn hạn chế; mô hình hoạt động của đơn vị thay đổi để phù hợp với thực tế. Những yếu tố này làm ảnh hưởng rất lớn đến kết quả đào tạo.

Tồn tại một số ít cán bộ chưa có quyết tâm và nỗ lực tối đa khi tham gia đào tạo. Một số cán bộ trong quá trình tham gia có tính chất đối phó, trong lớp học khá thụ động và chưa có ý thức tốt trong lớp học. Ngoài ra cũng có một số trường hợp khi học xong, cán bộ điều chuyển sang vị trí mới, do vậy những kiến thức đã được trang bị phần lớn không được sử dụng, do vậy hiệu quả đào tạo thấp và gây lãng phí nguồn lực.

Nhu cầu đào tạo của đơn vị không phản ánh đúng kiến thức của học viên hiện có (xuất hiện nhu cầu ảo) dẫn đến việc thiết kế nội dung khóa học chưa phù hợp với vị trí tiêu chuẩn chức danh của học viên.

Trình độ của học viên tham gia các khóa học chưa thực sự đồng đều. Đối với các khóa học mà có nhiều đơn vị tham gia thì việc phân loại và sắp xếp các khóa đào

tạo là rất cần thiết. Các học viên trước khi tham gia khóa học thực hiện bài kiểm tra đầu vào (Pre-test) đồng thời là căn cứ để điều chỉnh nội dung chương trình.

CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TẠI VIỆN THÔNG NINH BÌNH

3.1. Phương hướng phát triển của Viện thông Ninh Bình giai đoạn 2021 - 2025

Viện thông Ninh Bình xác định phương hướng phát triển như sau:

- Tổng doanh thu địa bàn phấn đấu tăng trưởng 9,3% so với thực hiện giai đoạn 2016-2020

- Chênh lệch thu chi địa bàn phấn đấu đạt từ 100% kế hoạch giao trở lên.

- Nộp NSNN: Hoàn thành chỉ tiêu Cơ quan quản lý Nhà nước giao.

- Thu nhập người lao động tăng tối thiểu 3% trở lên.

Một số nhiệm vụ cụ thể:

Một là, về quản lý, chỉ đạo điều hành:

- Kết hợp sử dụng công cụ BSC và OKR theo các mục tiêu Tập đoàn giao trên địa bàn Ninh Bình, gắn kết quả thực hiện BSC/OKR đến việc đánh giá lương/thưởng/thi đua của đơn vị/cá nhân trên địa bàn.

- Tiếp tục thực hiện định hướng đột phá về cơ chế chính sách nhằm thúc đẩy SXKD; Rà soát và sửa đổi, bổ sung các quy trình, quy định; đổi mới và ban hành các cơ chế tạo động lực cho người lao động, đặc biệt là lao động trong lĩnh vực dịch vụ số và CNTT.

- Đổi mới công tác điều hành thực hiện mục tiêu SXKD thông qua: phân định rõ trách nhiệm lãnh đạo VNPT Ninh Bình/TTKD VNPT – Ninh Bình và các địa bàn trong việc thực hiện mục tiêu, chương trình trọng điểm trên địa bàn.

- Tập trung chú trọng triển khai công tác QTRR trên địa bàn: lựa chọn các rủi ro điển hình để xây dựng hồ sơ mẫu, xây dựng chỉ số cảnh báo rủi ro và hướng dẫn đưa QTRR tích hợp trong các báo cáo quản trị, điều hành công việc của đơn vị.

- Nâng cao vai trò, hiệu quả chỉ đạo điều hành, điều phối của Trưởng địa bàn huyện/TP.

Hai là, về hạ tầng mạng lưới dịch vụ: theo phương châm “Khách hàng là

trung tâm”:

- Tiếp tục đầu tư mở rộng năng lực mạng lưới, CSHT trạm BTS, tối ưu và xóa điểm đen, xử lý phản ánh khách hàng đảm bảo chất lượng dịch vụ.
- Tập trung triển khai các giải pháp nâng cao chất lượng dịch vụ, chất lượng mạng lưới để giữ khách hàng hiện có, xây dựng thành các chương trình và lộ trình triển khai thực hiện.
- Triển khai nâng cấp mở rộng mạng truy nhập, MAN-E theo cấu trúc đã được Tập đoàn phê duyệt.
- Tiếp tục tối ưu cơ sở hạ tầng, mạng lưới, nhà trạm để tiết kiệm chi phí quản lý, chi phí điện.
- Triển khai hệ thống DashBoard điều hành của VNPT địa bàn Ninh Bình, giảm thiểu các bước trung gian trong việc phân tích và đánh giá số liệu.
- Triển khai phần mềm Quản lý nhà trạm để thực hiện việc theo dõi, quản lý và khai thác đạt hiệu quả cao.
- Thực hiện đánh giá hiệu quả của các dự án đầu tư để triển khai tập trung vào các dự án có hiệu quả cao.

Ba là, về mô hình tổ chức, nhân lực.

- Rà soát, bổ sung quy hoạch và luân chuyển NSQL. Thực hiện linh hoạt việc điều động, luân chuyển cán bộ theo hiệu quả, chất lượng công việc.
- Tối ưu lao động tại các đơn vị, theo hướng tăng cường lao động trực tiếp cho các lĩnh vực: triển khai dịch vụ số cho khách hàng; bảo dưỡng, xử lý sự cố trạm BTS, mạng lõi trên địa bàn.
- Hoàn thiện cơ chế gắn thu nhập của người lao động với kết quả triển khai phát triển dịch vụ số trên địa bàn.
- Tiếp tục rà soát, đào tạo, bổ sung nguồn nhân sự quản lý phù hợp với định hướng phát triển VNPT4.0 và quá trình chuyển đổi số; Tăng cường đào tạo người đứng đầu các đơn vị, tổ trưởng, lao động IT tại các TTVT, lao động tại TT CNTT/TTĐHTT, theo hướng đào tạo chuyên sâu và tự đào tạo. Kết quả thể hiện qua các chứng chỉ Quốc tế của người lao động.

- Tăng cường công tác đào tạo tại các đơn vị phòng ban cho khối chuyên viên, mục tiêu phải có tối thiểu 01 chứng chỉ quốc tế về chuyên môn để nâng cao công tác tham mưu, điều hành.

- Tiếp tục thực hiện và tăng cường việc đào tạo, truyền thông nội bộ qua App đào tạo.

- Thực hiện rà soát và hoàn thiện các quy định, quy chuẩn về công tác VSATLĐ và PCCN, công tác 5S.

Bốn là, về kinh doanh:

- Phát triển và củng cố các dịch vụ cốt lõi (di động, băng rộng), tập trung vào kinh doanh dịch vụ Data.

- Nâng cao trải nghiệm khách hàng nhất quán đến các đơn vị trực thuộc và các điểm tiếp xúc với khách hàng, tập trung vào: điều chỉnh, bổ sung các tiêu chuẩn, quy trình, quy định phục vụ khách hàng trên các kênh (online, offline); tăng cường hỗ trợ khách hàng trên các kênh online (web, app, mạng xã hội ...); cá nhân hoá chính sách chăm sóc khách hàng đối với khách hàng có doanh thu cao, thời gian sử dụng dịch vụ dài...

- Đổi mới phương thức bán hàng nhằm thích ứng với chính sách quản lý của Nhà nước. Triển khai các giải pháp để nâng cao chất lượng, năng lực đội ngũ bán hàng, đặc biệt là bán hàng các dịch vụ/gói dịch vụ mới.

- Tập trung phân tích các đặc tính khách hàng theo tập khách hàng và theo địa bàn để đưa ra chính sách phù hợp.

- Hoàn thiện, chuẩn hóa CSDL khách hàng, CSDL về thị trường tới từng địa bàn cấp 3.

- Rà soát và ban hành các quy định về công tác phối hợp rada phòng thủ, công tác B2A, nâng độ trung thành của khách hàng đồng thời phát triển thêm các dịch vụ cộng thêm, ghép gói.

- Triển khai bộ giải pháp kinh doanh của Tập đoàn. Nghiêm túc thực hiện việc phân giao, theo dõi, đánh giá cá nhân, người đứng đầu đơn vị trong việc triển khai

giải pháp kinh doanh trên địa bàn. Nghiên cứu ban hành việc gắn lương/thưởng/thi đua với kết quả triển khai giải pháp kinh doanh trên địa bàn.

- Về CNTT:

+ Đẩy mạnh triển khai các sản phẩm của lĩnh vực giáo dục, tăng tỷ trọng doanh thu khối giáo dục; Presale để triển khai các dịch vụ CNTT mới như: Cơ sở dữ liệu tập trung ngành giáo dục; Hệ thống đào tạo, bồi dưỡng giáo viên phổ thông (chương trình ETEP); Xây dựng cơ sở dữ liệu và triển khai phần mềm quản lý đất đai; Hệ thống tương tác, phản hồi của người dân; Trung tâm điều hành giao thông và an ninh trật tự thông minh

+ Tận dụng lợi thế triển khai các dịch vụ nền tảng cho tỉnh để thúc đẩy triển khai các sản phẩm đóng gói, các sản phẩm tích hợp vào hệ thống đang triển khai

+ Chủ động nghiên cứu phát triển một số giải pháp CNTT phục vụ khối chính quyền.

+ Xây dựng cơ chế đơn giá tiền lương, BSC để hai khối kinh doanh, kỹ thuật cùng có trách nhiệm phát triển các dịch vụ số tại địa bàn

+ Tổ chức triển khai các thoả thuận hợp tác với UBND Tỉnh Ninh Bình để làm cơ sở triển khai các dịch vụ CNTT, chuyển đổi số trên địa bàn.

Năm là, về các công tác khác:

- Đảm bảo sự gắn kết trên địa bàn giữa hai khối kinh doanh và kỹ thuật với hành động lấy “*Khách hàng là trung tâm*” trên cơ sở “*Chất lượng VNPT là số 1*”. Triển khai thực hiện Văn hóa VNPT với chủ đề “*gắn kết vì mái nhà chung VNPT*”, thực hiện các triển khai “*Nụ cười VNPT*”, “*Văn hóa cúi chào*”, “*Đại sứ VNPT*” trong giao tiếp với khách hàng nhằm đảm bảo sự gắn kết, giữ vững hình ảnh, thương hiệu VNPT trên thị trường.

- Tiếp tục phát động nhiều đợt thi đua theo chuyên đề để tạo động lực thực hiện tốt nhiệm vụ sản xuất kinh doanh.

- Các hoạt động phong trào văn hóa thể thao, hoạt động nghĩa tình, thực hiện công tác an sinh xã hội tại địa phương cần được thống nhất, phối hợp giữa VNPT Ninh

Bình và Trung tâm kinh doanh VNPT –Ninh Bình dưới sự điều phối của Trưởng đại diện VNPT trên địa bàn [16].

3.2.MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TẠI VIỆN THÔNG NINH BÌNH

3.2.1.Hoàn thiện về xác định nhu cầu đào tạo

Việc xác định đúng nhu cầu đào tạo là một vấn đề rất quan trọng, nó ảnh hưởng trực tiếp đến nội dung và chất lượng các chương trình đào tạo, do đó hiện nay các tổ chức, doanh nghiệp tại Việt Nam nói chung và tại Viện thông Ninh Bình nói riêng đều rất quan tâm và dành nhiều nguồn lực để thực hiện một cách kỹ lưỡng. Tuy nhiên mức độ khảo sát, phân tích và đánh giá nhu cầu đào tạo chỉ dừng lại ở mức độ nào đó mà chưa phản ánh đầy đủ, trung thực và toàn diện nhu cầu của các đơn vị. Có rất nhiều các nguyên nhân dẫn đến việc không xác định đúng nhu cầu đào tạo, nhưng tổng quát chung là do:

- Phương pháp khảo sát nhu cầu đào tạo chưa phù hợp: Thông thường có rất nhiều các phương pháp khảo sát khác nhau như: điện thoại; email; phân tích tài liệu; bản câu hỏi trực tiếp. Tuy nhiên có một số chương trình đào tạo do yêu cầu cấp thiết (thời gian gấp) nên chỉ áp dụng một trong các hình thức trên để khảo sát, do vậy sẽ thiếu dữ liệu để phân tích, dẫn đến xuất hiện nhu cầu đào tạo ảo. Nhu cầu này sẽ không có thực và không đại diện cho cá nhân/đơn vị nên dẫn tới việc thiết kế nội dung chương trình mất nhiều thời gian và làm ảnh hưởng đến chất lượng của chương trình đào tạo.

- Sự truyền thông và phối hợp của đơn vị: Công tác truyền thông đến các đơn vị hiểu và đánh giá đúng của việc phân tích nhu cầu đào tạo là rất cần thiết, công tác truyền thông rộng rãi và theo hệ thống dẫn tới việc phối hợp với các đơn vị thuận tiện, các đơn vị sẽ tạo điều kiện cũng như bố trí cán bộ tham gia khảo sát cùng. Ngược lại công tác truyền thông kém hiệu quả sẽ làm các đơn vị không hiểu rõ được tầm quan trọng của việc xác định nhu cầu đào tạo.

- Các cán bộ tham gia đánh giá thiếu tinh thần hợp tác: Đây là một trong những nguyên nhân khá phổ biến và ảnh hưởng rất lớn đến nội dung chương trình đào tạo.

Do vậy việc lựa chọn cán bộ tham gia khảo sát đánh giá phải có kế hoạch và trao đổi thống nhất trước với lãnh đạo đơn vị và cán bộ.

- Việc chọn mẫu để đánh giá chưa đại diện được nhu cầu đặc trưng của đơn vị: Đối với các chương trình đào tạo, để đánh giá nhu cầu đào tạo của đơn vị do không đủ nguồn lực và thời gian để tiến hành khảo sát toàn bộ nên cần phải lựa chọn cán bộ là đại diện tham gia vào quá trình đánh giá.

- Thiếu dữ liệu để phân tích: Để xác định đúng nhu cầu đào tạo ngoài việc khảo sát trực tiếp thông qua bảng hỏi cần phải thực hiện một số phương pháp khác để có đầy đủ dữ liệu, trong một số chương trình đào tạo việc chưa chuẩn hóa bảng mô tả công việc hoặc đơn vị đang trong quá trình xây dựng chức năng nhiệm vụ của từng bộ phận cũng sẽ làm ảnh hưởng đến kết quả phân tích.

- Phân tích, đánh giá theo cảm quan: Để nắm bắt được đầy đủ và chính xác nhu cầu của đơn vị cần xem xét và ghi nhận ý kiến phản hồi của học viên và đơn vị, kết hợp với việc phân tích và đánh giá của bản thân sẽ đưa ra được nhu cầu đào tạo thực. Ngược lại nếu đánh giá theo chủ quan sẽ làm sai lệch nhu cầu đào tạo của cá nhân/đơn vị.

Một là, để xác định đúng nhu cầu đào tạo:

+ Xây dựng và hoàn thiện hệ thống bảng câu hỏi, phiếu khảo sát sát với nhu cầu của đơn vị, hệ thống bảng câu hỏi phải có tính hệ thống hoá cao, các câu hỏi phản ánh đầy đủ các thông tin theo yêu cầu như: vị trí chức danh, kinh nghiệm trong lĩnh vực chuyên môn, mức độ cần trang bị kiến thức, nội dung cần trang bị...

+ Cần có kế hoạch làm việc với các đơn vị rõ ràng, cụ thể, theo nội dung cần khảo sát. Đối với mỗi khóa đào tạo trước khi đi vào khâu thiết kế nội dung và phát triển chương trình đào tạo, cán bộ đào tạo cần có kế hoạch trao đổi trực tiếp với lãnh đạo đơn vị và một số cán bộ là đại diện để hiểu và nắm bắt đúng nhu cầu đào tạo thực của đơn vị.

+ Kết hợp giữa các hình thức để tiến hành khảo sát như: trao đổi trực tiếp; điện thoại; email; hoàn thiện thông tin trong phiếu khảo sát nhu cầu đào tạo...

+ Đánh giá đúng mức độ đào tạo, xem chương trình đào tạo nào là cần thiết, ưu tiên nhóm học viên nào, chương trình đào tạo nào để có kế hoạch đào tạo hợp lý. Ngoài ra việc xác định đúng cấp độ đào tạo (cơ bản hay chuyên sâu) là rất cần thiết.

+ Lựa chọn lãnh đạo và một số nhân viên (theo chức danh và theo khu vực) của đơn vị để làm đại diện cho việc khảo sát và phân tích nhu cầu đào tạo.

Hai là, đề xuất quy trình chuẩn để đánh giá nhu cầu đào tạo:

Hiện tại Viễn thông Ninh Bình chưa có quy trình chuẩn để đánh giá nhu cầu đào tạo, việc đánh giá nhu cầu đào tạo hiện nay phần lớn theo quy trình đào tạo chung và theo kinh nghiệm thực tế. Do vậy để việc đánh giá nhu cầu đào tạo phản ánh toàn diện, tác giả xin đề xuất quy trình như sau:

B1. Xác định cấp độ TNA(Training need analysis – Nhu cầu đào tạo) : Căn cứ vào mục tiêu đào tạo và yêu cầu đào tạo của đơn vị, cán bộ đào tạo cần xác định cấp độ phân tích nhu cầu đào tạo như sau:

Không cần thực hiện TNA:

- Phổ biến, truyền thông các chính sách chủ trương mới.
- Cập nhật các văn bản pháp luật mới/điều chỉnh liên quan đến đối tượng cần đào tạo
- Phổ biến quy trình công việc.

Thực hiện TNA rút gọn:

- Chương trình đào tạo bắt buộc theo chức danh dành cho cán bộ mới ra trường, cán bộ mới tiếp nhận chưa có kinh nghiệm đối với chức danh đảm nhận.
- Chương trình đào tạo nằm trong hệ thống khung năng lực và lộ trình đào tạo theo chức danh đã được xác định.

- Yêu cầu về chứng chỉ

Thực hiện TNA đầy đủ

- Yêu cầu đào tạo phát sinh từ việc mắc lỗi nghiệp vụ một cách thường xuyên, liên tục hoặc gây hậu quả lớn.
- Chương trình đào tạo nhằm phát triển tài năng, đội ngũ kế cận.
- Các nguyên nhân khác gây ảnh hưởng đến kết quả công việc tại đơn vị.

B2. Lập kế hoạch thực hiện TNA

Mục tiêu của TNA là xác định khoảng cách năng lực mong đợi và năng lực hiện tại để đề xuất chương trình đào tạo phù hợp nhằm đạt được hiệu quả làm việc. Do đó kế hoạch thực hiện TNA cần thiết lập các nội dung chính sau:

Xác định phạm vi đánh giá:

- Xác định yêu cầu về năng lực (kiến thức, kỹ năng, thái độ) để đáp ứng yêu cầu công việc và đặc biệt để đáp ứng mục tiêu cụ thể của đơn vị tại phiếu yêu cầu (Phân tích bản mô tả công việc và tiêu chuẩn chức danh; Phân tích nguyên nhân và quy trình công việc liên quan).

- Năng lực cụ thể hiện tại của cán bộ trong phạm vi công việc cần đánh giá, xem xét.
- Xác định khoảng cách giữa năng lực hiện tại và năng lực kỳ vọng trong phạm vi cần đánh giá để đề xuất các giải pháp liên quan đến đào tạo.

Xác định đối tượng và quy mô khảo sát đánh giá:

- Xác định chức danh có liên quan trực tiếp tới nguyên nhân yêu cầu và lập danh sách những người cần đánh giá.
- Xác định cấp quản lý trực tiếp hoặc có liên quan và lập danh sách cần đánh giá.

Lựa chọn công cụ và phương pháp khảo sát đánh giá và phát triển các công cụ (phiếu khảo sát; bản câu hỏi; bài kiểm tra...) để áp dụng khảo sát:

- Phân tích đánh giá tài liệu liên quan: Bản mô tả công việc; Kết quả thực thi công việc trong những tháng gần đây; Báo cáo phân tích đánh giá kết quả công việc tại đơn vị; lộ trình đào tạo theo chức danh; khung năng lực...
- Phỏng vấn.
- Phiếu khảo sát.
- Quan sát trực tiếp.
- Bài kiểm tra.
- Tư vấn của chuyên gia.

Lập lịch triển khai

B3. Trình lãnh đạo phê duyệt

B4. Tiến hành khảo sát, đánh giá theo đúng kế hoạch

Thông báo tới các đơn vị và cá nhân liên quan kế hoạch TNA để phối hợp thực hiện.

Chốt lịch phỏng vấn với từng đối tượng theo kế hoạch.

Thực hiện đánh giá theo phương án đã được phê duyệt.

B5. Tổng hợp dữ liệu và lập báo cáo đánh giá

Trên cơ sở dữ liệu đã thu thập tại bước 3, thực hiện báo cáo tổng hợp và phân tích các yếu tố liên quan đến mục tiêu TNA và đề xuất...

Giới thiệu tổng quan: Tóm tắt mục đích, mục tiêu và kết quả TNA

Mô tả quá trình thực hiện.

Trình bày và phân tích dữ liệu.

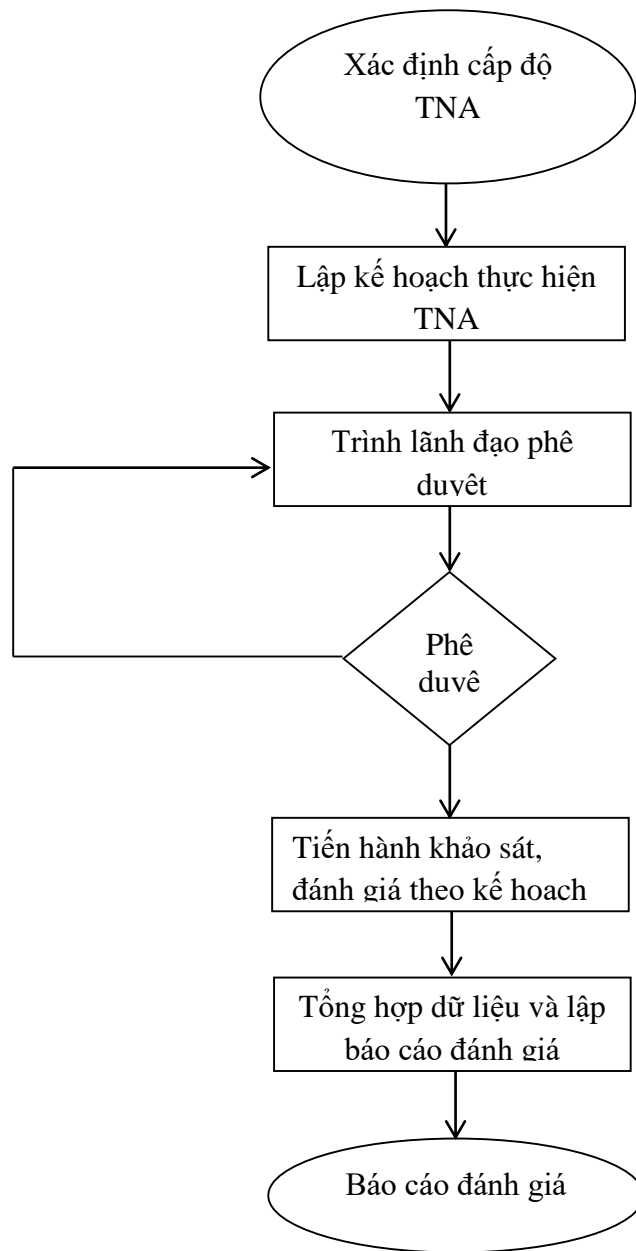
Kết luận:

- Giải pháp đào tạo có thật sự cần thiết để giải quyết nguyên nhân ảnh hưởng đến kết quả và chất lượng công việc?
- Giải pháp khác không liên quan đến đào tạo là gì?

Đề xuất:

- Nêu rõ những vấn đề quan trọng nhất và lĩnh vực/phạm vi cần đào tạo.
- Xác định các yếu tố liên quan đến thiết lập chương trình đào tạo: Mục tiêu; Nội dung chính; Đối tượng đào tạo; Hình thức đào tạo; Thời gian thực hiện; Thời lượng tối thiểu; cấp độ đào tạo; Người thực hiện đào tạo/yêu cầu đối với người thực hiện đào tạo...

B6. Báo cáo đánh giá



Hình3.1. Quy trình đánh giá nhu cầu đào tạo (TNA)

Ba là, xác định những thuận lợi và khó khăn khi triển khai quy trình:

- Thuận lợi: Quy trình đơn giản, dễ áp dụng, khi thực hiện không phải tốn quá nhiều nguồn lực và thời gian.

- Khó khăn: Trong quá trình đề xuất phương án triển khai đánh giá TNA cần có sự thống nhất của đơn vị (Bước 3). Do vậy trong một số trường hợp, vì yêu cầu cấp thiết của chương trình đào tạo nên khâu này sẽ làm ảnh hưởng đến tiến độ của công tác đánh giá.

3.2.2. Hoàn thiện về xác định mục tiêu cần đào tạo

Đối với công tác đào tạo thì việc xác định mục tiêu của đào tạo nhân lực là rất cần thiết. Trong thời gian tới điều mà Viễn thông Ninh Bình quan tâm và coi trọng là công tác đào tạo nhân lực với các mục tiêu chủ yếu sau:

-Nâng cao trình độ chuyên môn, trình độ nhận thức của những người được đi đào tạo.

-Tạo ra một đội ngũ lao động giàu kinh nghiệm và kỹ năng nhằm đáp ứng kịp thời nhu cầu phát triển của ngành.

Tuy nhiên, để công tác đào tạo nhân lực của Viễn thông Ninh Bình mang lại hiệu quả cao, chương trình đào tạo nhân lực cần hướng đến các mục tiêu sau: Nâng cao kỹ năng giao tiếp, trình độ quản lý, khả năng giải quyết các tình huống và nhạy bén trước những sự cố bất ngờ, trước sự thay đổi của môi trường bên ngoài đối với các cấp quản trị. Rất khó để Ban lãnh đạo ra những quyết định chính xác, kịp thời một khi có sự thay đổi bất lợi từ môi trường bên ngoài.

3.2.3. Tăng cường cơ sở, trang thiết bị, phương tiện hỗ trợ công tác giảng dạy

Hiện nay trang thiết bị phòng học tại Viễn thông Ninh Bình đã đáp ứng được yêu cầu đặt ra trong điều kiện bình thường và không phát sinh nhiều chương trình ngoài kế hoạch, Viễn thông Ninh Bình có 02 phòng học và 01 phòng thực hành. Tuy nhiên tại thời điểm cuối quý hoặc cuối năm có nhiều các chương trình đào tạo liên tục và có tần suất lớn, do vậy số lượng phòng học trên chưa thể đáp ứng được nhu cầu đào tạo trong thời gian tới. Do vậy, để nâng cao vai trò của công tác đào tạo phải tăng cường cơ sở vật chất, trang thiết bị, phương tiện hỗ trợ công tác đào tạo:

-Hoàn thiện phòng đào tạo thực hành: Đối với phòng đào tạo thực hành là phòng dành cho đào tạo các chương trình có tính chất mô phỏng trên máy tính nên yêu cầu phải đòi hỏi trang thiết bị hiện đại và đồng bộ. Phòng thực hành hiện tại bố trí được khoảng 20 học viên hiện, có bàn ghế và bố trí máy tính theo số lượng người học, tuy nhiên chưa đạt chuẩn theo yêu cầu. Do vậy phải yêu cầu văn phòng thiết kế,

bổ sung những thiết bị còn thiếu như: projector; hệ thống âm thanh, ánh sáng...đạt chuẩn theo yêu cầu.

-Bổ sung thêm phòng dành cho các chương trình Hội thảo: Để chủ động trong quá trình triển khai chương trình, theo kế hoạch năm có nhiều các chương trình hội thảo với quy mô lớn, có sự tham gia của nhiều đơn vị trên toàn ngành. Do vậy để chủ động trong quá trình triển khai chương trình cần phải bố trí thêm phòng hội thảo đạt chuẩn với sức chứa khoảng 80-100 người; có đầy đủ các thiết bị âm thanh, ánh sáng, projector...

-Thường xuyên kiểm tra tình trạng của các trang thiết bị: Đối với các thiết bị bố trí tại phòng đào tạo hiện nay chưa đảm bảo được theo yêu cầu, nhất là hệ thống âm thanh và ánh sáng.

- Đối với hệ thống âm thanh: Thường xuyên xảy ra hiện tượng loa bị rè, âm thanh nhỏ, không đảm bảo được chất lượng. Trong một số trường hợp đã yêu cầu văn phòng xử lý nhưng mới đáp ứng được phần nào.

- Đối với hệ thống ánh sáng: Do phòng học bố trí hệ thống bóng đèn theo chiều dọc của lớp nên trong quá trình tổ chức nếu tắt sẽ mất điện theo dãy, do đó làm ảnh hưởng nhiều đến chất lượng ánh sáng của phòng học cũng như hiệu quả của chương trình đào tạo.

- Máy chiếu (Projector): Có hiện mờ, hình ảnh không sắc nét.

- Hệ thống điều hòa: Do lắp đặt từ thiết bị cũ nên cũng không đảm bảo chất lượng.

Do vậy đối với cán bộ quản lý đào tạo phải thường xuyên kiểm tra tình trạng của các trang thiết bị trước khi khai giảng khóa học, kiểm tra từ trước đó để có những kiến nghị, đề xuất kịp thời tới văn phòng để xử lý những sự cố phát sinh.

3.2.4. Hoàn thiện chương trình và lựa chọn phương pháp đào tạo

3.2.4.1. Xây dựng chương trình đào tạo

Để xây dựng một chương trình đào tạo đạt yêu cầu thì phải lập kế hoạch rõ ràng, cụ thể và bao gồm những nội dung gì? Sau đây tôi xin đưa một số nội dung để

hoàn thiện hơn nữa trong việc xây dựng chương trình đào tạo tại Viễn thông Ninh Bình

a. Xác định nội dung đào tạo

Việc xác định nội dung cho một chương trình đào tạo cần căn cứ vào tình hình thực tế về trình độ của nhân viên hiện nay so với yêu cầu công việc trong tương lai. Những yếu kém về mặt chuyên môn nghiệp vụ, trình độ của nhân viên sẽ quyết định nội dung của khóa học đào tạo, như đội ngũ nhân viên phải phân theo cấp bậc học. Chính vì vậy cần xác định rõ đào tạo cấp bậc nào với nội dung hợp lý và mang lại hiệu quả cao. Bên cạnh đó, cũng cần xác định rõ mục đích mà người đào tạo đạt được khi tham đào tạo các kỹ năng, các chương trình đào tạo nghiệp vụ...Sau đây tôi xin đưa ra mục đích cần đạt được của một số nội dung đào tạo.

-Đối với kỹ năng máy tính: nội dung yêu cầu đào tạo máy tính cho các nhân viên là phải sử dụng được các chương trình phần mềm liên quan và biết sử dụng thành thạo internet. Vì đào tạo cho các nhân viên sử dụng được các chương trình ứng dụng cơ bản và sử dụng Internet cho nên khi đào tạo không cần yêu cầu họ phải biết làm toán để kiểm tra khả năng mà chỉ cho họ làm quen với phần mềm ứng dụng rồi sau đó đào tạo cho họ. Nhân viên phòng tổ chức phải sử dụng được các chương trình quản lý,... Giáo trình sử dụng cho việc đào tạo này là giáo trình giảng dạy tin học văn phòng, giáo trình tìm hiểu và sử dụng Internet, các giáo trình chuyên ngành cho từng phòng ban. Phần việc đào tạo này bao gồm thời gian đào tạo là 3 tháng đến 6 tháng.

-Đối với nội dung đào tạo về các nghiệp vụ kế toán mới cho nhân viên: Nội dung đào tạo này được ấn định cụ thể như: phải nắm bắt được lĩnh vực kế toán tiền lương cho nhân viên. Vì đào tạo cho các nhân viên kế toán để nâng cao thêm nghiệp vụ cho nên khi đi đào tạo họ đã có những kiến thức kế toán nhất định mà không cần phải kiểm tra trước khi đi đào tạo mà trong quá trình học, học viên sẽ được nâng cao thêm kỹ năng kế toán để có thể đáp ứng yêu cầu đổi mới của Ngành.

-Đối với nội dung đào tạo khả năng phản ứng nhanh: các tình huống giả định có thể xảy ra được đưa ra cho các học viên và hướng khắc phục các sự cố đó.

b. Xác định thời gian và địa điểm

* Đối với thời gian đào tạo: Cần sắp xếp thời gian thuận tiện nhất cho việc học tập, phải căn cứ vào độ dài của mỗi khóa học. Bên cạnh đó cần phải căn cứ vào kế hoạch điều tra và các cuộc tổng điều tra. Để bố trí một cách phù hợp, lợi ích hóa thời gian đào tạo. Nếu tiến hành đào tạo trong thời điểm kế hoạch điều tra và các cuộc tổng điều tra, sẽ gây tình trạng thiếu hụt lao động, như vậy sẽ ảnh hưởng đến tiến độ công việc và sẽ dẫn đến đào tạo không hiệu quả. Để tránh tình trạng này cần báo trước cho người lao động để họ sắp xếp thời gian tham gia đầy đủ vào các buổi học.

Với các chương trình đào tạo ngắn hạn dưới 03 tháng, nên tiến hành đào tạo xen kẽ khi điều kiện thực tế cho phép.

Với chương trình đào tạo dài hạn trên 06 tháng, được cử đi đào tạo tại các trường, trung tâm... phải sắp xếp thời gian, đảm nhận công việc trong thời gian đó.

* Đối với địa điểm đào tạo: cũng cần được quan tâm bố trí phù hợp, tạo điều kiện tốt nhất để chương trình đào tạo nhân viên đạt được kết quả mong muốn.

-Tùy thuộc vào từng loại hình và số lượng tham gia mà tiến hành lựa chọn những địa điểm thích hợp, tránh gây ra sự lãng phí về thời gian cũng như tiền bạc trong việc lựa chọn địa điểm.

-Với các khóa học như: đào tạo sử dụng công nghệ mới, nâng cao chuyên môn nghiệp vụ, đào tạo tin học, đào tạo ngoại ngữ... nên tiến hành đào tạo tại các trường, các trung tâm có uy tín.

c. Hình thức đào tạo

Tùy theo từng đối tượng mà lựa chọn công tác đào tạo phù hợp.

-Đối với cán bộ quản lý: Với lực lượng này nên tiến hành sử dụng hình thức tái đào tạo lại và nâng cao kiến thức nghiệp vụ quản lý chuyên môn.

-Đối với công nhân viên: Đào tạo hình tiên hình thức tại chỗ thông qua chương trình đào tạo nhân viên nhằm củng cố và nâng cao kiến thức, kỹ năng kinh nghiệm và tinh thần làm việc để công nhân viên có điều kiện hiểu rõ hơn công việc của mình. Bên cạnh đó, Viễn thông Ninh Bình mở các buổi thảo luận trong các phòng ban của các bộ phận nhằm giúp công nhân viên học hỏi trao đổi kinh

nghiệm lẫn nhau

d. Chuẩn bị tài liệu

Để chuẩn bị cho khóa học có kết quả tốt đẹp thì phải tiến hành chuẩn bị đầy đủ hệ thống các tài liệu để phục vụ cho khóa học

Với chương trình đào tạo nâng bậc cần chuẩn bị tài liệu trước cho từng loại. Việc chuẩn bị trước tài liệu cho nhân viên sẽ giúp người cho người học có thời gian nghiên cứu, tìm hiểu kỹ về lý thuyết. Như vậy sẽ giúp họ tiếp thu kiến thức nhanh hơn khi chính thức bước vào khóa học.

Bên cạnh tài liệu có sẵn cũng cần phải giới thiệu, khuyến khích cho nhân viên tìm hiểu thêm những tài liệu bên ngoài, các tài liệu nước ngoài liên quan đến chương trình học tập mà họ tham gia nhằm giúp họ có điều kiện để hiểu biết sâu hơn về những vấn đề mà người học quan tâm.

e. Chính sách khen thưởng, kỷ luật tạo động cơ thúc đẩy

** Về chính sách khen thưởng*

Để tạo động cơ thúc đẩy cho người lao động tham gia vào quá trình đào tạo. Hội đồng thi đua khen thưởng Viễn thông Ninh Bình nên đưa ra hệ thống khen thưởng để động viên khích lệ người học. Với chính sách này nên thực hiện như sau:

Với đối tượng được cử đi đào tạo dài hạn (trên 1 năm) thì căn cứ vào bảng điểm, chứng chỉ, bằng cấp xếp loại...của họ mà có chính sách khen thưởng phù hợp. Ngoài chính sách khen thưởng bằng hình thức tuyên dương như hiện nay, nên có hình thức động viên bằng vật chất thì sẽ hiện thực hơn: có thể là tặng tiền, tặng quà.... Ngoài ra, sau khi người lao động tham gia vào các khoá học thì nên tạo điều kiện bố trí vị trí công tác hợp lý để họ ứng dụng thành quả học tập vào thực tế công việc, giúp họ phát huy hết năng lực của mình.

** Về chính sách kỷ luật*

Bên cạnh chính sách khen thưởng cũng nên có biện pháp kỷ luật thích đáng để áp dụng cho những đối tượng không hoàn thành khoá học, góp phần nâng cao hiệu quả đào tạo.

Chính sách này nên áp dụng đối với trường hợp cán bộ nhân viên được cử đi

đào tạo và đãi thọ kinh phí nhưng không hoàn thành chương trình đào tạo do những yếu tố chủ quan, thì ngoài việc bồi thường kinh phí đào tạo còn có các hình thức kỷ luật thích đáng

Những nhân viên được cử đi đào tạo, nhưng nếu không chấp hành thì cũng phải xem xét kỷ luật.

Những nhân viên vi phạm quy chế đào tạo của đơn vị, có giấy gửi về cũng phải chịu những hình thức kỷ luật.

3.2.4.2. Lựa chọn phương pháp đào tạo

Đây là vấn đề đóng vai trò quan trọng do vậy cần cân nhắc lựa chọn phương pháp đào tạo phù hợp, tiết kiệm chi phí nhất, hiệu quả chương trình đào tạo thỏa mãn yêu cầu đề ra. Theo tôi ta nên áp dụng từng phương pháp đào tạo sao cho phù hợp với từng đối tượng cần đào tạo có như vậy mới đạt được kết quả tốt.

Một là. Lựa chọn phương pháp đào tạo cho cán bộ quản lý:

Dựa vào chi phí cho mỗi cán bộ mà có quyết định sử dụng phương pháp nào. Các phương pháp có thể áp dụng trong việc đào tạo nhân lực:

** Phương pháp đào tạo tại nơi làm việc*

Phương pháp đào tạo tại nơi làm việc có ưu điểm là ít tốn kém về chi phí và mang lại hiệu quả. Vì vậy, phương pháp đào tạo này là một phương pháp đào tạo rất tốt và phù hợp với điều kiện hiện tại, hình thức đào tạo này giảm chi phí trong việc đào tạo.

+Điều kiện thực hiện

- Phải có sự nỗ lực từ phía cán bộ quản lý.
- Giúp cho cán bộ quản lý trở thành những người đa năng, đa dụng để ứng phó kịp thời với sự thay đổi trong tương lai.
- Khi xảy ra sự nhầm lẫn về công việc đối với một số cán bộ quản lý.
- Các nhân viên trong các phòng ban phải có một bầu không khí làm việc vui vẻ và hoà đồng

Đây là phương pháp đào tạo được nhiều nơi áp dụng rộng rãi, hiện tại lực lượng cán bộ quản lý chiếm tỷ lệ ít, hơn nữa chi phí đào tạo thấp phù hợp với điều

kiện tài chính. Do vậy, việc áp dụng phương pháp này được coi là phù hợp .

** Phương pháp đào tạo ngoài nơi làm việc*

Theo phương pháp này, những người trong diện đào tạo sẽ được cử đi học ở các trung tâm, các lớp dạy chuyên môn về lĩnh vực còn thiếu. Thời gian học tùy thuộc vào quyết định của lãnh đạo và điều kiện của từng nhân viên, có thể học tập trung trong một thời gian ngắn, cũng có thể học bán thời gian...

+Điều kiện thực hiện:

- Số nhân viên trong phòng phải luôn đảm bảo cho công việc .
- Chi phí cho việc cho nhân viên quản lý đi đào tạo ở ngoài cơ quan.
- Nhân viên phải tự giác và có khả năng làm việc bán thời gian.

Phương pháp này cũng được khá nhiều nơi áp dụng vì nó giúp nâng cao về mặt kiến thức, kỹ năng rất hiệu quả. Tuy nhiên phương pháp này có thể dẫn đến tốn kém về mặt chi phí, đôi khi gặp khó khăn trong việc thiếu nhân viên.

Hai là, Lựa chọn phương pháp đào tạo cho công nhân viên:

** Phương pháp đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn:*

Đây là phương pháp đào tạo nhằm bổ sung những thiếu sót của nhân viên như: kiến thức chuyên ngành chưa được đào tạo,nâng cao trình độ chuyên môn.

+ Điều kiện thực hiện:

- Cơ quan phải mất một khoản kinh phí lớn để cho nhân viên đi đào tạo.
- Thời gian đào tạo theo phương pháp này thường diễn ra trong một thời gian là 3-6 tháng, vì vậy đòi hỏi công nhân viên phải bỏ ra một khoản thời gian khá lớn để tham gia vào việc đào tạo và cơ quan phải chi trả một khoản lương.

Phương pháp đào tạo này có thể áp dụng được trong điều kiện hiện tại. Tuy nhiên, để phương pháp này áp dụng có hiệu quả và phù hợp thì cần phải quan tâm chú ý tính toán số lượng công nhân viên được đào tạo theo phương pháp này, cần xác định cho nhân viên nhận thức rằng để được học, nhân viên có đóng góp nhất định về kinh phí và xem đây là nguồn kinh phí quan trọng cho việc đào tạo kết hợp với kinh phí của Viễn thông Ninh Bình.

** Phương pháp đào tạo tại nơi làm việc*

Phương pháp này có nghĩa là nhân viên mới vào được làm việc với những người có kinh nghiệm đã quen thuộc với công việc và cách xử lý các tình huống bất ngờ. Những nhân viên này sẽ vừa học vừa làm bằng cách quan sát, nghe những lời chỉ dẫn và làm theo.

+Điều kiện thực hiện

- Phải có sự nỗ lực lớn từ phía người chịu trách nhiệm kèm cặp và người được kèm cặp.

- Người kèm cặp phải là người có khả năng thực hiện tốt công việc và khả năng thuyết phục người khác.

- Người kèm cặp phải là người biết lắng nghe và kiểm chế.

- Phải có một đội ngũ nhân viên có kinh nghiệm và khả năng làm việc lâu năm. Đây là phương pháp đào tạo đơn giản, ít tốn kém về mặt chi phí vì nó cho phép đào tạo nhiều người cùng một lúc, không cần có các phương tiện giảng dạy như phòng học, máy tính, đội ngũ giáo viên giảng dạy...

Hiện nay đội ngũ công nhân viên có kinh nghiệm và khả năng thực hiện công việc đủ để cho phép thực hiện phương pháp đào tạo này, có thể tận dụng đội ngũ lao động cũ để đào tạo những lao động mới một cách tiết kiệm nhất.

3.2.5. Lập và quản lý tốt nguồn chi phí cho đào tạo

Việc quản lý tốt nguồn chi phí dành cho đào tạo là một vấn đề rất được quan tâm hiện nay tại Viễn thông Ninh Bình. Trong các năm ngân sách dành cho đào tạo chỉ giới hạn ở một mức độ nào đó, do vậy đòi hỏi phải quản lý tốt nguồn chi phí, phân bổ cho các đơn vị hợp lý, phù hợp với nhu cầu đào tạo, chiến lược phát triển nhân lực của Viễn thông Ninh Bình. Trong thực tế đối với các chương trình đào tạo thì việc sử dụng hiệu quả nguồn kinh phí là một vấn đề nan giải, sử dụng sao cho vừa tiết kiệm nhưng lại hiệu quả. Nếu không quản lý tốt nguồn chi phí sẽ làm ảnh hưởng đến kế hoạch đào tạo, đến chất lượng đào tạo, gây lãng phí về nguồn lực.

Do vậy để quản lý tốt nguồn kinh phí cần phải:

- **Lập kế hoạch đào tạo năm phải bám sát nhu cầu đào tạo của đơn vị:** Sau khi khảo sát, phân tích và đánh giá nhu cầu đào tạo của Tập đoàn, phải tiến hành việc

lập kế hoạch đào tạo năm và dựa trên nhu cầu thực của các đơn vị. Kế hoạch đào tạo trong đó phải nêu cụ thể các chương trình đào tạo, chi phí dành cho chương trình đào tạo, số lượng học viên, chức danh tham gia, ...Ngoài ra việc lập kế hoạch đào tạo phải có sự hợp tác của các đơn vị nghiệp vụ, do đó phải thực hiện công tác truyền thông rộng rãi đến các đơn vị để hiểu và nắm rõ kế hoạch thực hiện.

- **Phân bổ hợp lý kế hoạch đào tạo theo quý/tháng:** Sau khi kế hoạch đào tạo được Ban Lãnh đạo Viễn thông Ninh Bình phê duyệt, sẽ phân bổ kế hoạch đào tạo theo từng quý/tháng trong năm để tiến hành triển khai các chương trình đào tạo. Thông thường sẽ phân bổ các chương trình đào tạo vào Quý I, II, III là chủ yếu, còn quý IV sẽ dành thời gian, nguồn lực để đánh giá kết quả đào tạo và việc khảo sát nhu cầu đào tạo của năm tiếp theo.

- **Tổng hợp chi phí:** Đối với mỗi khoá học ngay sau khi kết thúc, để tiện theo dõi và quản lý chi phí đối với chương trình/lĩnh vực phải yêu cầu các cán bộ tham gia đào tạo phải tiến hành tổng hợp chi phí tham gia bao gồm: chi phí ở, đi lại, công tác phí và các chi phí liên quan theo quy định của Tập đoàn. Ngoài ra định kỳ hàng tháng/Quý phải tổng hợp chi phí đào tạo theo các phòng ban, sau đó đối chiếu theo kế hoạch được phân bổ từ đầu năm.

- **Thông báo, trao đổi với đơn vị về tình hình chi phí:** Do ngân sách và kế hoạch đào tạo năm được phân bổ cho các đơn vị, do đó theo định kỳ (tháng/quý) cung cấp thông tin về tình hình chi phí và tình hình triển khai đến các đơn vị để xem xét, thống nhất và điều chỉnh kế hoạch đào tạo cho các kỳ tiếp theo. Bên cạnh đó phải xem xét những ý kiến phản hồi của học viên, đơn vị về chi phí của chương trình đào tạo mà cán bộ tham gia để có những bổ sung/điều chỉnh hợp lý kế hoạch đào tạo.

3.2.6. Đổi mới phương pháp đánh giá kết quả đào tạo

3.2.6.1.Đánh giá chương trình đào tạo

Để công tác đào tạo nhân lực của Viễn thông Ninh Bình đạt hiệu quả thì việc đánh giá chương trình đào tạo là rất quan trọng. Do đó, việc đánh giá chương trình đào tạo nên tập trung đánh giá giai đoạn vận dụng. Vì vậy, trước hết Ban

lãnh đạo phải tuyên truyền, giáo dục và tạo niềm tin cho các cán bộ công nhân viên hiểu rõ và nhận thức đầy đủ tầm quan trọng cũng như tác dụng, ý nghĩa của việc đánh giá hiệu quả chương trình đào tạo nhân lực tại Viễn thông Ninh Bình.

Để thực hiện tốt công tác này theo tôi ngoài những phương pháp Viễn thông Ninh Bình đang sử dụng thì theo tôi Viễn thông Ninh Bình cần kết hợp với những phương pháp đánh giá khác như:

** Phương pháp phân tích thực nghiệm:* Viễn thông Ninh Bình chọn một nhóm được tham gia vào quá trình đào tạo, còn nhóm kia vẫn thực hiện công việc bình thường. Hai nhóm này được đánh giá so sánh theo các chỉ tiêu thích hợp như khả năng sáng tạo, chất lượng công việc, năng suất... Việc phân tích so sánh kết quả thực hiện công việc giữa hai nhóm với chi phí đào tạo sẽ cho phép xác định được mức độ hiệu quả của chương trình đào tạo nhân lực. Nhờ đó mà giúp cho Ban lãnh đạo rút ra được các sự khác biệt giữa hai nhóm từ đó mà đánh giá được phạm vi và mức độ ảnh hưởng của quá trình đào tạo đối với thực hiện công việc.

Ví dụ: Để đánh giá hiệu quả chương trình đào tạo đối với nhân viên ở văn phòng Viễn thông Ninh Bình được tiến hành như sau:

-Trước tiên, thành lập một Hội đồng đánh giá với số lượng 5 - 6 người bao gồm một số trưởng phòng ban, giám sát. Hội đồng này bầu ra 1 -2 người trực tiếp chỉ đạo và nếu có điều kiện có thể mời một chuyên gia trong lĩnh vực đánh giá kết quả đào tạo.

-Ban lãnh đạo chọn ngẫu nhiên 3-7 nhân viên đã tham gia quá trình đào tạo lập thành một nhóm hay một tổ có ký hiệu là A, còn nhóm kia cũng được lựa chọn một cách ngẫu nhiên 3-7 nhân viên chưa tham gia vào quá trình đào tạo và có ký hiệu là B

-Xác định các kỹ năng, lĩnh vực nào cần đánh giá như chất lượng công việc, trình độ tay nghề, chất lượng và khả năng sáng tạo trong công việc hay tinh thần trách nhiệm.

-Nếu nhóm nào thực hiện tốt hơn sẽ ghi dấu(+), làm việc kém hơn sẽ ghi dấu(-)

-Sau đó tổng hợp kết quả so sánh thực hiện công việc giữa hai nhóm, nếu nhóm nào có nhiều dấu(+) hơn thì sẽ được đánh giá cao hơn.

* *Phương pháp đánh giá định tính hiệu quả đào tạo*: theo phương pháp này, việc đánh giá dựa vào 3 tiêu thức sau:

- Mức độ phản ứng:

Một khi ban lãnh đạo đã xác định được nhu cầu đào tạo, sau đó lựa chọn các phương pháp đào tạo thích hợp đã làm nảy sinh một lực lượng đối kháng giữa những người thích được đào tạo với những người không thích (lo sợ được đào tạo). Có rất nhiều nguyên nhân giải thích: có thể là họ lo sợ mất việc làm do họ không có khả năng hay trình độ để nhận thức và học được các kỹ năng kiến thức mới, họ lo sợ thiếu sự thích ứng với các phương pháp đào tạo mà cơ quan áp dụng, mối đe dọa về địa vị... Vì vậy, để đánh giá hiệu quả của chương trình đào tạo, trước hết Ban lãnh đạo nên đánh giá mức độ phản ứng của các nhân viên được đào tạo để tìm hiểu xem bản thân các nhân viên có thích chương trình đào tạo mà đã áp dụng không? Chương trình đào tạo đó có phù hợp và bổ ích đối với công việc hiện tại của nhân viên làm việc không? Chương trình đào tạo đó có phù hợp và xứng đáng với chi phí về tiền bạc, thời gian và bản thân họ không?... Để đánh giá mức độ phản ứng của nhân viên, Viễn thông Ninh Bình nên sử dụng bảng câu hỏi hoặc giám sát thường xuyên tại nơi làm việc hay tại lớp học để đánh giá.

-Mức độ nhận thức: Viễn thông Ninh Bình nên kiểm tra, đánh giá định kỳ đối với các nhân viên được đào tạo để xác định xem bản thân họ đã nắm vững các khái niệm liên quan, các kỹ năng và các vấn đề khác theo yêu cầu của khoá đào tạo chưa?. Việc đánh giá mức độ nhận thức của nhân viên là không khó.

-Sự thay đổi của hành vi: Viễn thông Ninh Bình cần quan sát, nghiên cứu xem nhân viên được đào tạo có những biểu hiện thay đổi ở một mức độ nào trong việc nhận thức, khả năng giải quyết công việc trên cơ sở áp dụng các kiến thức đã học vào công việc hiện tại của họ...

-Mức độ đạt được mục tiêu:

Đây là vấn đề rất quan trọng mà Viễn thông Ninh Bình cần quan tâm khi đánh giá hiệu quả đào tạo. Mục đích của nó là xem xét kết quả cuối cùng của chương trình đào tạo đó có đạt được mục tiêu đào tạo mà mình đã đặt ra không, nó có làm tăng năng suất lao động, có nâng cao trình độ tay nghề của nhân viên không.

Để đánh giá được bằng phương pháp định tính, Viễn thông Ninh Bình nên có phiếu điều tra về đánh giá của nhân viên đối với chương trình đào tạo mà Viễn thông Ninh Bình quản lý. Sau khi khảo sát xong thì tổng hợp lại số nhân viên cần được đi đào tạo.

Nếu như những kết quả đào tạo nhân lực của Viễn thông Ninh Bình đã được đánh giá đối với các nhân viên của Viễn thông Ninh Bình không được lưu giữ lại hay việc quản lý kết quả đó một cách sơ sài sẽ làm cho giảm ý nghĩa trong việc đánh giá hiệu quả chương trình đào tạo và phát triển, gây mất lòng tin của nhân viên đối với các cấp lãnh đạo. Vì vậy, việc quản lý kết quả đào tạo và phát triển một cách có hiệu quả sẽ có tầm quan trọng rất lớn trong việc khen thưởng, theo dõi, thúc đẩy các nhân viên. Để quản lý kết quả đào tạo và phát triển, cục nên áp dụng 2 phương pháp sau:

+ Bảng tóm tắt kết quả đánh giá đào tạo nhân lực: Đây là hồ sơ quản lý cơ bản để các cấp lãnh đạo theo dõi các nhân viên áp dụng các kiến thức, kỹ năng đã học được vào trong công việc sau khi kết thúc khoá đào tạo. Trong hồ sơ này những thông tin của các nhân viên đã tham gia vào khoá đào tạo và phát triển sẽ được lưu giữ dưới dạng bản tóm tắt. Những hồ sơ của nhân viên sẽ được tóm tắt lại trong bảng đánh giá cuối cùng.

Bảng 3.1: Bảng đánh giá kết quả đào tạo

Họ và tên	
Phòng ban	
Chức vụ	
Trình độ chuyên môn	
Hình thức đào tạo	
Điểm đánh giá quá trình học	

Điểm đánh giá quá trình vận dụng	
Thái độ học viên	

Nhận xét của giáo viên giảng dạy:

+ Sử dụng máy tính để quản lý thông tin: Đây là cách quản lý kết quả đào tạo rất hiệu quả mà cục nên áp dụng, thông qua các phần mềm về quản lý hồ sơ của nhân viên các thông tin dưới dạng tóm tắt về kết quả đào tạo sẽ được cập nhật trong máy dưới dạng hồ sơ và được lưu giữ. Cách thức quản lý này rất thích hợp cho việc quản lý kết quả đào tạo nhân viên với số lượng nhiều và dễ truy tìm khi cần mặc dù tốn kém chi phí nhưng rất hiệu quả.

3.2.6.2 Kết quả sau đào tạo

** Đối với cán bộ nhân viên của Viễn thông Ninh Bình*

Sau khoá đào tạo về nghiệp vụ họ sẽ nắm vững về mục tiêu, định hướng phát triển. Từ đó họ xây dựng chiến lược phát triển chung cho Viễn thông Ninh Bình đề ra chiến lược nhằm phát huy trình độ chuyên môn.

** Đối với cấp quản lý*

- Cán bộ quản lý: Sau khóa đào tạo về nghiệp vụ họ sẽ nắm vững hơn về mục tiêu và định hướng phát triển của Viễn thông Ninh Bình. Từ đó họ xây dựng chiến lược quản lý và đào tạo nhân lực, quản lý và giám sát đội ngũ nhân viên, quản lý tài chính,...

3.2.7. Một số giải pháp khác

3.2.7.1. Tăng cường việc giám sát chất lượng đào tạo

- Thực hiện công tác đánh giá hiệu quả sau đào tạo theo nhiều cấp độ: Thông thường việc đánh giá hiệu quả đào tạo theo 4 cấp độ của Kirpartric phổ biến hiện nay bao gồm: phản ứng của người học (cấp độ 1); kiến thức thu nhận được (cấp độ 2); ảnh hưởng tới năng lực của cá nhân (cấp độ 3) và tác động đến hiệu quả kinh doanh của đơn vị (cấp độ 4). Tuy nhiên để thuận tiện trong việc lập kế hoạch, xây dựng công cụ đánh giá và phân bổ nguồn lực đòi hỏi trong các chương trình đào tạo của Viễn thông Ninh Bình cần phải phân loại rõ đánh giá theo loại hình đào tạo nào (kiến thức hay chuyên môn nghiệp vụ) và cấp độ đào tạo (cơ bản hay nâng cao).

- Sử dụng khuyến nghị từ kết quả khảo sát, đánh giá để hoàn thiện chương trình: Việc tham khảo thêm ý kiến của học viên từ phiếu khảo sát đánh giá cuối khóa là rất cần thiết, là cơ sở để điều chỉnh nội dung chương trình phù hợp với thực tế. Tuy nhiên cần lựa chọn những ý kiến mang tính chất xây dựng, khách quan, phản ánh đúng thực trạng của khóa học.

- Thúc đẩy tương tác giữa Trung tâm Đào tạo và các phòng ban trong tất cả các bước của quy trình đào tạo trong đó đặc biệt chú trọng bước khảo sát nhu cầu đào tạo và đánh giá hiệu quả sau đào tạo. Do đây là hai khâu quan trọng nhất của quy trình đào tạo vì vậy đối với cán bộ đào tạo phải đặc biệt phải quan tâm trong việc phối hợp với các đơn vị thực hiện, vì nếu không có sự hợp tác của các đơn vị nghiệp vụ sẽ làm ảnh hưởng rất lớn đến kết quả đào tạo, khi đó sẽ làm xuất hiện nhu cầu đào tạo ảo hoặc kết quả đánh giá hiệu quả đào tạo sẽ bị sai lệch.

- Chuẩn hóa tài liệu, kiểm định chất lượng chương trình trọng điểm: Việc chuẩn hóa tài liệu là rất cần thiết trong quá trình tổ chức các khóa đào tạo, việc chuẩn hóa tài liệu sẽ làm cho các học viên dễ tiếp thu được kiến thức, tài liệu có tính hệ thống hóa nên có thể dùng làm nguồn tham khảo trong tương lai.

- Tăng cường đào tạo và huấn luyện năng lực cho đội ngũ giảng viên nội bộ: Theo kế hoạch đào tạo năm, có nhiều chương trình đào tạo với sự tham gia của đội ngũ giảng viên nội bộ, đây là những cán bộ có trình độ chuyên môn tốt và có nhiều kinh nghiệm trong lĩnh vực đảm nhận. Thực tế cho thấy, có một số giảng viên có kỹ năng sư phạm chưa tốt, phương pháp giảng dạy chưa lôi cuốn học viên, trong nội dung giảng dạy chỉ thuần túy truyền đạt một chiều...nên sẽ ảnh hưởng tới hiệu quả của khóa học. Do vậy định kỳ Viễn thông Ninh Bình cần tổ chức các khóa đào tạo về Giảng viên nội bộ nhằm trang bị kiến thức và phương pháp giảng dạy cần thiết cho cán bộ trước khi tham gia trực tiếp trên lớp.

3.2.7.2. Truyền thông mạnh mẽ văn hóa học tập tại Viễn thông Ninh Bình

- Đẩy mạnh công tác truyền thông về văn hóa học tập trong đó để mọi người thấu hiểu ý nghĩa và hiệu quả của việc tự nỗ lực học tập của mỗi cá nhân, vai trò của cán bộ quản lý trong việc huấn luyện kèm cặp nhân viên: Đối với mỗi cá nhân, để

nâng cao năng lực của bản thân, việc tự đào tạo là điều rất cần thiết, điều này sẽ làm giảm thiểu thời gian tập trung tại lớp học mà vẫn có thể chủ động tìm hiểu, nghiên cứu tài liệu để nâng cao kiến thức. Hiện nay văn hóa tự đào tạo tại Viễn thông Ninh Bình chưa thực sự nổi bật mà chỉ diễn hình ở một vài đơn vị hoặc cá nhân tiêu biểu. Do vậy để thúc đẩy văn hóa học tập, phải có chính sách truyền thông rộng rãi đến từng đơn vị, nói rõ về tầm quan trọng của việc tự đào tạo sẽ quyết định đến năng lực của nhân viên.

- Đảm bảo điều kiện học tập tốt nhất thúc đẩy nỗ lực học tập cá nhân như hệ thống tài liệu, câu hỏi, diễn đàn về chuyên môn, hỏi đáp đào tạo và phản hồi.

- Nêu cao tấm gương lãnh đạo trong học tập và chia sẻ kiến thức, kinh nghiệm: Đây là một vấn đề rất cần thiết trong giai đoạn Viễn thông Ninh Bình hiện đang đi vào hoạt động ổn định cũng như hoàn thiện mô hình tổ chức, qua đó sẽ làm cho cán bộ có thêm động lực nhằm luôn học hỏi, tiếp thu những kiến thức mới, rút ra bài học kinh nghiệm của các thế hệ đi trước.

3.3. Kiến nghị đối với tập đoàn bưu chính viễn thông việt nam

- Chú trọng công tác quy hoạch nhân sự trong toàn hệ thống, từ trên xuống dưới. Có quy hoạch phát triển nguồn nhân lực toàn Tập đoàn tại toàn bộ các đơn vị, chi nhánh. Thực hiện lồng ghép các mục tiêu, định hướng, giải pháp phát triển nhân lực vào các chương trình kế hoạch, chiến lược phát triển của đơn vị.

- Đẩy mạnh phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao trong toàn hệ thống: đây là yêu cầu cấp thiết, có liên quan đến các vấn đề cơ bản như xác định mục tiêu phát triển của Tập đoàn, dự báo nhu cầu nhân lực, chương trình đào tạo, bồi dưỡng, chính sách chế độ đãi ngộ, quản lý sử dụng... Trong đó công tác đào tạo, bồi dưỡng là hết sức quan trọng, nếu thực hiện tốt sẽ đáp ứng cho sự phát triển bền vững của Công ty trong thời kỳ hội nhập và phát triển.

- Tăng cường đầu tư cho các cơ sở đào tạo, liên kết phối hợp giữa Trường đào tạo và các chi nhánh, đơn vị để hoạt động đào tạo đạt hiệu quả cao hơn.

KẾT LUẬN

Công tác đào tạo nhân lực giúp cho Viễn thông Ninh Bình, có thể giảm thiểu những sai sót trong hoạt động sản xuất kinh doanh. Chắc chắn trong tương lai cùng với sự phát triển của nền kinh tế số thì công tác đào tạo nhân lực là một nhiệm vụ vô cùng quan trọng và không thể thiếu.

Thông qua việc nghiên cứu cơ sở lý thuyết về hoạt động đào tạo nhân lực, đề tài đã đi sâu và tập trung phân tích tình hình hoạt động đào tạo nhân lực tại Viễn thông Ninh Bình, từ đó đề ra một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác đào tạo nhân lực tại Đơn vị.

Mặc dù tác giả đã cố gắng tìm hiểu tài liệu, phân tích, tổng hợp, đánh giá cũng như điều tra bảng hỏi nhưng công tác đào tạo nhân lực tại Viễn thông Ninh Bình cần phải gắn liền với chiến lược phát triển nhân lực của ngành. Vì vậy, việc xây dựng các giải pháp đồng bộ, toàn diện cần được tiếp tục quan tâm và là hướng nghiên cứu cho các công trình tiếp theo.

Với sự giúp đỡ tận tình của PGS.TS.Nguyễn Thị Minh An, cùng các cô anh chị em đồng nghiệp trong Viễn thông Ninh Bình nhưng do kiến thức và thời gian có hạn, nên đề tài sẽ không tránh khỏi những sai sót trong quá trình thực hiện, em rất mong nhận được sự đóng góp ý kiến của quý thầy cô và các anh chị em đồng nghiệp tại Viễn thông Ninh Bình. Một lần nữa em xin chân thành cảm ơn!

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1]. Võ Xuân Tiến (2019), “Một số vấn đề về đào tạo và phát triển nhân lực”, *Tạp chí khoa học và công nghệ, Đại học Đà Nẵng* , 40(5), tr 263-269.
- [2]. Bùi VănHuyền (2017), “Phát triển nhân lực khu vực công ở Nhật Bản”, *Tạp chí kinh tế phát triển*,(191), tr 78-83
- [3]. Hà Thị Hằng (2018), “Giải pháp nâng cao chất lượng nhân lực đáp ứng yêu cầu công nghiệp hóa, hiện đại hóa ở tỉnh Thừa Thiên Huế”, *Tạp chí khoa học, Đại học Huế* , 72B(3), tr.85-91..
- [4]. Đặng Văn Tùng(2013),“Hoàn thiện công tác đào tạo nhân lực tại HV Công nghệ Bưu chính viễn thông trong giai đoạn 2002- 2010”, *luận văn thạc sỹ quản trị kinh doanh, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân, 2013.*
- [5]. Đào Thị Hữu(2017) “Đào tạo nguồn nhân lực tại công ty TNHH một thành viên cao su KRÔNG BÚK”, *luận văn thạc sỹ quản trị kinh doanh, trường Đại học Kinh tế - Đại học Đà Nẵng.*
- [6]. Dương thế Anh (2018) “Hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại công ty cổ phần thiết bị Đức Nhật”, *luận văn thạc sỹ quản trị kinh doanh, trường Đại học Công nghiệp Hà Nội.*
- [7]. Đề án đào tạo và phát triển nguồn nhân lực an toàn thông tin giai đoạn 2021-2025 ngày 6/01/2021 của Thủ tướng chính phủ ban hành theo quyết định 21/QĐ-TTg.
- [8]. Đề án phát triển đào tạo nguồn nhân lực ngành hàng không đến năm 2020 (*Quyết định số 4375/QĐ-BGTVT ngày 27/12/2013 của Bộ Giao thông vận tải*).
- [9]. Cảnh Chí Hoàng vàTrầnVĩnh Hoàng (2013) “Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực ở một số nước và bài học kinh nghiệm cho Việt Nam”, *tạp chí phát triển & Hội nhập số 12, tháng 9/2013, trường Đại học Tài chính Marketing.*
- [10]. Báo cáo quy hoạch cán bộ, các khóa đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, nhân viên Viễn thông Ninh Bình năm 2020
- [11]. Nguyễn Thị Minh An (2013), *Bài giảng Quản trị nhân lực*, Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông.
- [12]. Nguyễn Ngọc Quân, Nguyễn Tấn Thịnh, “Giáo trình quản lý nhân lực trong tổ chức”, (2015), Nhà xuất bản Giáo dục Việt nam.
- [13]. PGS.TS.Trần Thị Thu, PGS.TS.Vũ Hoàng Ngân (2018), *Giáo trình Quản lý*

nhân lực trong tổ chức công, NXB Đại học kinh tế quốc dân, Hà Nội

[14]. Trần Kim Dung, “Quản trị nhân lực”, (2018), Nhà xuất bản tổng hợp Tp. HCM.

[15]. Báo cáo kết quả hoạt động Viễn Thông Ninh Bình 2020.

PHỤ LỤC

PHIẾU ĐIỀU TRA KHẢO SÁT ĐÁNH GIÁ VỀ CÔNG TÁC ĐÀO TẠO CỦA VIỆN THÔNG NINH BÌNH

Thông tin cá nhân người tham gia phỏng vấn:

Họ tên:..... Tuổi:.....

Thâm niên công tác:.....

Đơn vị công tác:.....

Trình độ chuyên môn:.....

Câu 1: Anh/chị có muốn được đào tạo không?

☐ Rất muốn

☐ Muốn

☐ Bình thường.

☐ Không muốn

Câu 2: Anh/chị tham gia đào tạo với mục đích gì?

☐ Thực hiện tốt hơn công việc hiện tại

☐ Thăng tiến

☐ Tăng lương

☐ Học hỏi thêm

Câu 3: Anh/chị cảm thấy kế hoạch đào tạo của Viện thông Ninh Bình có hợp lý không?

☐ Rất hợp lý

☐ Hợp lý

☐ Ít hợp lý

☐ Không hợp lý

Câu 4: Anh (chị) đánh giá như thế nào về tính thực tiễn của chương trình đào tạo?

☐ Rất phù hợp

☐ Phù hợp

☐ Ít phù hợp

☐ Không phù hợp

Câu 5: Sau đào tạo Anh (chị) thấy khả năng trình độ chuyên môn của mình như thế nào?

☐ Tốt hơn nhiều

☐ Tốt hơn

☐ Không thay đổi

☐ Kém đi

Câu 6: Chương trình đào tạo có phù hợp với công việc anh (chị) đang làm không?

☐ Rất phù hợp

☐ Phù hợp

☐ Ít phù hợp

☐ Không phù hợp

Câu 7: Anh (chị) nhận thấy chương trình đào tạo này có hữu dụng so với thời gian đã bỏ ra không?

☐ Thời gian quá nhiều

☐ Thời gian phù hợp

☐ Thời gian quá ít

Câu 8: Đánh giá của anh/chị về mức độ hài lòng của các nhu cầu sau đây đối với công tác đào tạo của Viễn thông Bắc Giang?

TT	Nội dung	Mức độ				
		Rất hài lòng	Hài lòng	Bình thường	Không hài lòng	Rất không hài lòng
		5	4	3	2	1
1	Đánh giá mức độ hài lòng kế hoạch đào tạo					
2	Đánh giá mức độ phù hợp nội dung đào tạo					
3	Đánh giá mức độ phù hợp nhu cầu đào tạo					
4	Mức độ hấp dẫn mục tiêu đào tạo					
5	Mức độ hài lòng tổ chức thực hiện đào tạo					
6	Mức độ hài lòng về việc đánh giá công tác đào tạo					