

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

-----



**NGUYỄN THỊ KIM TRINH**

**NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG CÔNG TÁC ĐÀO TẠO  
NGUỒN NHÂN LỰC TẠI VIỆN THÔNG HẢI DƯƠNG**

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

HÀ NỘI – NĂM 2022

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

-----



**NGUYỄN THỊ KIM TRINH**

**NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG CÔNG TÁC ĐÀO TẠO  
NGUỒN NHÂN LỰC TẠI VIỆN THÔNG HẢI DƯƠNG**

**Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh**

**MÃ SỐ: 8.34.01.01**

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

**NGƯỜI HƯỚNG DẪN: TS. TRẦN NGỌC MINH**

**HÀ NỘI - NĂM 2022**

## LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan luận văn: “*Nâng cao chất lượng công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Viễn thông Hải Dương*” là do bản thân tôi nghiên cứu và hoàn thành dưới sự hướng dẫn của TS.Trần Ngọc Minh.

Các số liệu, thông tin thu thập và kết quả nghiên cứu trong đề tài là trung thực.

Tôi xin chịu trách nhiệm về lời cam đoan này.

*Hà Nội, tháng 5 năm 2022.*

**Học viên thực hiện**

**Nguyễn Thị Kim Trinh**

## LỜI CẢM ƠN

Lời đầu tiên, Em xin gửi lời cảm ơn chân thành nhất tới tập thể các Thầy Cô giáo thuộc Học viện Công nghệ Bru chính Viễn thông đã trang bị cho em kiến thức trong suốt quá trình học tập. Đặc biệt, Em xin gửi lời cảm ơn sâu sắc nhất tới thầy giáo **TS.Trần Ngọc Minh**, người đã tận tình, trực tiếp hướng dẫn em trong suốt quá trình thực hiện luận văn tốt nghiệp.

Nhân đây, cũng xin được gửi lời cảm ơn tới Ban lãnh đạo, các Phòng ban chức năng của Viễn thông Hải Dương đã nhiệt tình giúp đỡ, cung cấp số liệu và tạo điều kiện giúp tôi hoàn thành luận văn tốt nghiệp.

Trong quá trình thực hiện, do một số hạn chế về kinh nghiệm, thời gian nên luận văn không thể tránh khỏi những sai sót. Em rất mong nhận được những ý kiến đóng góp sâu sắc của các Thầy, Cô giáo để luận văn được hoàn thiện hơn.

***Xin trân trọng cảm ơn!***

*Hà Nội, tháng 5 năm 2022*

**Người thực hiện**

**Nguyễn Thị Kim Trinh**

## MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN .....	i
LỜI CẢM ƠN .....	ii
DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT.....	vi
DANH MỤC BẢNG.....	vii
DANH MỤC SƠ ĐỒ, BIỂU ĐỒ .....	viii
I. MỞ ĐẦU .....	1
1. Tính cấp thiết của đề tài: .....	1
2. Tình hình nghiên cứu của đề tài:.....	2
3. Mục tiêu nghiên cứu: .....	5
3.1. Mục tiêu chung .....	5
3.2. Mục tiêu cụ thể .....	5
4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu: .....	5
4.1. Đối tượng nghiên cứu.....	5
4.2. Phạm vi nghiên cứu.....	5
5. Phương pháp nghiên cứu: .....	5
6. Kết cấu của luận văn.....	6
CHƯƠNG I: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC.....	8
1.1. Khái niệm và vai trò của đào tạo nguồn nhân lực .....	8
1.1.1. Khái niệm nguồn nhân lực và quản trị nguồn nhân lực;.....	8
1.1.2. Khái niệm đào tạo nguồn nhân lực; .....	11
1.1.3. Vai trò ý nghĩa của công tác đào tạo nguồn nhân lực.....	13
1.1.4. Sự cần thiết đào tạo nguồn nhân lực trong doanh nghiệp. ....	15
1.2. Những nội dung cơ bản của công tác đào tạo nguồn nhân lực.....	16
1.2.1. Xác định mục tiêu đào tạo .....	16
1.2.2. Xác định nhu cầu đào tạo .....	17
1.2.3. Phương pháp đào tạo và hình thức đào tạo .....	20
1.2.4. Đối tượng được đào tạo.....	24
1.2.5. Giáo viên đào tạo.....	25
1.2.6. Nội dung chương trình đào tạo.....	25
1.2.7. Xác định thời gian đào tạo .....	26
1.2.8. Ngân sách cho đào tạo.....	26
1.3. Cơ sở lý luận về đánh giá chất lượng đào tạo .....	27
1.3.1. Chất lượng .....	27
1.3.2. Chất lượng đào tạo .....	28

1.3.3.	<i>Đánh giá chất lượng đào tạo</i> .....	28
1.3.4.	<i>Một số phương pháp và kỹ thuật đánh giá chất lượng đào tạo</i> .....	28
1.4.	Những nhân tố ảnh hưởng đến công tác đào tạo nguồn nhân lực .....	30
1.4.1.	<i>Nhân tố tác động gián tiếp</i> .....	30
1.4.2.	<i>Nhân tố tác động trực tiếp</i> .....	33
1.5.	Kinh nghiệm đào tạo nguồn nhân lực tại các doanh nghiệp khác .....	36
1.5.1.	<i>Kinh nghiệm trong nước</i> .....	36
1.5.2.	<i>Kinh nghiệm nước ngoài</i> .....	38
1.5.3.	<i>Bài học rút ra cho Viện thông Hải Dương</i> .....	40
CHƯƠNG II: THỰC TRẠNG CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TẠI VIỆN THÔNG HẢI DƯƠNG .....		42
2.1.	Giới thiệu tổng quan về Viện thông Hải Dương .....	42
2.1.1.	<i>Quá trình hình thành và phát triển</i> .....	42
2.1.2.	<i>Cơ cấu tổ chức của Viện thông Hải Dương</i> .....	43
2.1.3.	<i>Chức năng nhiệm vụ của Viện thông Hải Dương</i> .....	43
2.1.4.	<i>Đặc điểm nguồn nhân lực của Viện thông Hải Dương 2019-2021</i> .....	47
2.2.	Phân tích thực trạng công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Viện thông Hải Dương .....	50
2.2.1.	<i>Quy trình đào tạo nguồn nhân lực tại Viện thông Hải Dương</i> .....	50
2.2.2.	<i>Công tác xác định mục tiêu đào tạo</i> .....	50
2.2.3.	<i>Công tác xác định nhu cầu đào tạo nguồn nhân lực</i> .....	52
2.2.4.	<i>Thực trạng công tác xác định đối tượng đào tạo và lựa chọn phương pháp đào tạo</i> .....	53
2.2.5.	<i>Chi phí cho đào tạo nguồn nhân lực</i> .....	54
2.2.6.	<i>Lựa chọn phương pháp đào tạo và giáo viên giảng dạy</i> .....	56
2.2.7.	<i>Công tác xây dựng chương trình đánh giá đào tạo nguồn nhân lực</i> .....	58
2.2.8.	<i>Kết quả khảo sát về công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Viện thông Hải Dương</i> .....	62
2.3.	Đánh giá chung về công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Viện thông Hải Dương .....	64
2.3.1.	<i>Mức độ phù hợp của nội dung đào tạo với yêu cầu thực tế</i> .....	64
2.3.2.	<i>Quy trình đào tạo</i> .....	65
2.3.3.	<i>Công tác triển khai thực hiện chương trình đào tạo</i> .....	66
2.3.4.	<i>Những kết quả đạt được</i> .....	68
2.3.5.	<i>Vấn đề hạn chế và nguyên nhân</i> .....	69
CHƯƠNG III: GIẢI PHÁP NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TẠI VIỆN THÔNG HẢI DƯƠNG .....		73
3.1.	Định hướng phát triển của Viện thông Hải Dương .....	73

3.1.1. Định hướng và mục tiêu phát triển của Viễn thông Hải Dương trong thời gian tới.....	73
3.1.2. Định hướng quản trị nhân sự của Viễn thông Hải Dương; .....	73
3.2. Một số giải pháp nâng cao chất lượng công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Viễn thông Hải Dương.....	75
3.2.1. Hoàn thiện công tác xác định nhu cầu đào tạo.....	75
3.2.2. Xây dựng chiến lược đào tạo trong dài hạn.....	77
3.2.3. Lựa chọn đối tượng đào tạo chính xác.....	78
3.2.4. Đa dạng hóa các loại hình đào tạo và chương trình đào tạo .....	79
3.2.5. Nâng cao chất lượng đội ngũ giáo viên .....	82
3.2.6. Giải pháp chính sách khen thưởng đối với cán bộ, công nhân viên .....	83
3.2.7. Hoàn thiện công tác đánh giá kết quả đào tạo nguồn nhân lực .....	87
KẾT LUẬN .....	90
DANH MỤC CÁC TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	91
PHỤ LỤC.....	92

**DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT**

<b>STT</b>	<b>Từ viết tắt</b>	<b>Tên các từ viết tắt</b>
1	VNPT	Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam
2	VTHD	Viễn thông Hải Dương
3	NS-TH	Nhân sự - Tổng hợp
4	CBCNV	Cán bộ công nhân viên
5	ĐT&PT NNL	Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực
6	DN	Doanh nghiệp



## **DANH MỤC BẢNG**

Bảng 1.1: Mối quan hệ giữa đào tạo và đào tạo nguồn nhân lực .....	12
Bảng 1.2. Các phương pháp đào tạo nguồn nhân lực .....	21
Bảng 1.3. Các ưu điểm và nhược điểm của các phương pháp đào tạo .....	22
Bảng 2.1 : Cơ cấu lao động Viễn thông Hải Dương theo các chỉ tiêu giới tính, độ tuổi lao động.....	47
Bảng 2.2. Cơ cấu đội ngũ cán bộ quản lý, cán bộ kỹ thuật tại Viễn thông Hải Dương theo trình độ học vấn.....	48
Bảng 2.3. Cơ cấu đội ngũ cán bộ quản lý, cán bộ kỹ thuật tại Viễn thông Hải Dương theo nhóm chuyên ngành .....	49
Bảng 2.4: Bảng tổng hợp nhu cầu đào tạo tại Viễn thông Hải Dương 2019-2021 ...	52
Bảng 2.5: Bảng mục tiêu đào tạo tại đơn vị Viễn thông Hải Dương .....	52
Bảng 2.6: Kết quả thực hiện công tác đào tạo giai đoạn 2019-2021 .....	55
Bảng 2.7: Chi phí thù lao cho giảng viên nội bộ.....	56
Bảng 2.8: Thống kê số lượt người được đào tạo tại Viễn thông Hải Dương 2019 – 2021 .....	57
Bảng 2.9: Kết quả khảo sát về công tác đào tạo .....	63
Bảng 2.10: Mức độ phù hợp chuyên ngành đào tạo với công việc.....	65

## **DANH MỤC SƠ ĐỒ, BIỂU ĐỒ**

Hình 1.1. Nội dung xác định nhu cầu đào tạo.....	18
Hình 2.1. Sơ đồ cơ cấu tổ chức của Viễn thông Hải Dương.....	43
Hình 2.2. Quy trình đào tạo nguồn nhân lực của Viễn thông Hải Dương .....	66
Hình 2.3. Công tác triển khai thực hiện chương trình đào tạo.....	67

## I. MỞ ĐẦU

### 1. Tính cấp thiết của đề tài:

Toàn cầu hoá ngày càng thể hiện sự ảnh hưởng đến hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp ở mỗi quốc gia. Trong đó, có ảnh hưởng đến sự phát triển của lực lượng sản xuất và quan hệ sản xuất cùng với những mối quan hệ biện chứng giữa hai yếu tố này ở quy mô toàn cầu. Quá trình toàn cầu hoá đã thúc đẩy cuộc chạy đua đào tạo nguồn nhân lực tại các quốc gia, khu vực trên thế giới về khả năng cạnh tranh trên thị trường lao động trong nước và thị trường lao động quốc tế.

Viễn Thông Hải Dương, đơn vị kinh tế trực thuộc, hạch toán phụ thuộc Tập đoàn Bru chính Viễn thông Việt Nam – VNPT, là đơn vị dẫn đầu trong việc cung cấp các dịch vụ viễn thông trên địa bàn tỉnh Hải Dương. Tuy nhiên, trong những năm gần đây, trên thị trường viễn thông đã xuất hiện nhiều đối thủ với quy mô ngày càng được mở rộng dẫn đến sự cạnh tranh ngày càng gay gắt, thị trường bị chia sẻ làm sụt giảm doanh thu cũng như lợi nhuận. Sự suy giảm này không thể không nhắc đến yếu tố con người. Do đó đòi hỏi Viễn Thông Hải Dương cần phải có đội ngũ nhân viên nhiệt huyết, yêu ngành, yêu nghề, có kỹ năng, trình độ, chuyên môn nghiệp vụ tốt, chuyên nghiệp để thích ứng với thị trường, đáp ứng yêu cầu của công việc kinh doanh.

Viễn thông là ngành luôn có nhu cầu đổi mới về công nghệ, vì vậy việc đào tạo nguồn nhân lực cho đơn vị là việc làm hết sức cần thiết. Nhưng đào tạo nguồn nhân lực như thế nào là câu hỏi luôn trăn trở đối với đội ngũ quản lý của Viễn thông Hải Dương.

Trên cơ sở học tập lý luận về quản trị kinh doanh, kết hợp với thực tiễn nghiên cứu tại đơn vị, tôi chọn đề tài ***“Nâng cao chất lượng công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Viễn thông Hải Dương”*** cho luận văn thạc sỹ quản trị kinh doanh của mình. Hy vọng kết quả nghiên cứu sẽ tìm ra được các nguyên nhân và giải pháp nhằm giúp Viễn thông Hải Dương có được một nguồn nhân lực đầy đủ, đảm bảo chất lượng để phục vụ cho quá trình phát triển của Viễn thông Hải Dương.

## **2. Tình hình nghiên cứu của đề tài:**

Đào tạo nguồn nhân lực là một lĩnh vực được rất nhiều các nhà khoa học cũng như các quản trị gia quan tâm nghiên cứu. Trong cuốn sách “Quản trị nguồn nhân lực”, G.T. Milkovic (2002) đã đưa ra các khái niệm về đào tạo và phát triển, phân tích các quy trình và phương pháp thực hiện và đánh giá hiệu quả hoạt động đào tạo và phát triển nhân lực tại doanh nghiệp. Các vấn đề lý thuyết về đào tạo và phát triển nhân lực đều được nghiên cứu và phân tích sâu trong các giáo trình như “Quản trị nhân lực” (Nguyễn Ngọc Quân, 2012), và “Quản trị nguồn nhân lực” (Trần Kim Dung, 2015).

Vấn đề đào tạo nguồn nhân lực được nhiều nhà nghiên cứu phân tích ở nhiều quy mô khác nhau: quy mô quốc gia, quy mô ngành, quy mô các tập đoàn ... và quy mô tại một doanh nghiệp cụ thể. Tác giả Đặng Xuân Hoan (2015), đã nêu ra yêu cầu đối với phát triển nhân lực Việt Nam trong giai đoạn 2015-2020, phân tích thực trạng và đề xuất các giải pháp phát triển nhân lực Việt Nam nhằm đẩy mạnh công cuộc công nghiệp hóa, hiện đại hóa và hội nhập kinh tế quốc tế. Khi tìm hiểu nội dung của Văn kiện Đại hội Đảng XII Lê Hữu Lập (2019), đã phân tích những hạn chế trong việc đào tạo nhân lực chất lượng cao ở Việt Nam nhìn từ 3 góc độ: đào tạo, sử dụng và đãi ngộ, từ đó đưa ra các giải pháp mang tính đường lối chính sách nhằm phát triển nhân lực chất lượng cao Việt Nam. Ngoài ra, các tác giả cũng nghiên cứu kinh nghiệm đào tạo và phát triển nhân lực của một số nước tiên tiến và rút ra bài học kinh nghiệm cho Việt Nam. Hoàng Chí Cảnh và Trần Vĩnh Hoàng (2013) đã phân tích vấn đề đào tạo và phát triển nhân lực của các nước tiên tiến như Mỹ, Trung Quốc, Nhật, Singapore và rút ra các bài học kinh nghiệm cho Việt Nam.

Đối với bối cảnh doanh nghiệp, cũng có rất nhiều nghiên cứu chung về vấn đề này. Nguyễn Hữu Lam (2010) cho rằng với hệ thống đào tạo và giáo dục hiện nay thì nhân lực đối với các doanh nghiệp đang ở trong tình trạng cung không đủ cầu, chất lượng đào tạo không phù hợp và không đáp ứng được nhu cầu của doanh nghiệp cộng với cách tiếp cận của doanh nghiệp không đúng. Thực trạng này đòi hỏi các doanh nghiệp muốn tồn tại và phát triển phải chủ động đào tạo nguồn nhân

lực của mình. Việc đào tạo nguồn nhân lực tại các doanh nghiệp cần đi vào thực chất là nâng cao năng lực thực hiện của người lao động nhằm đạt tới các mục tiêu của tổ chức. Nguyễn Thị Mai Phương (2015) đã nghiên cứu thực trạng tại các tập đoàn kinh tế lớn như: Tập đoàn Dầu khí quốc gia Việt nam, Tập đoàn Điện lực Việt nam, tập đoàn Điện lực Nhật Bản. Kinh nghiệm cho thấy, việc ĐT & PT nhân lực ở các tập đoàn lớn cần phải xây dựng một cách có kế hoạch chiến lược, chú trọng công tác tuyển dụng, thực hiện đào tạo mới, bồi dưỡng thường xuyên nhân lực và cần phải có chính sách sử dụng, đãi ngộ nhân lực.

Nghiên cứu về công tác đào tạo và đào tạo nguồn nhân lực tại một doanh nghiệp cụ thể, Nguyễn Đăng Thắng (2013) đã vận dụng lý thuyết vào phân tích và đánh giá thực trạng tại Công ty Điện lực thành phố Hà Nội. Tác giả đã phân tích chính sách, quy trình và việc thực hiện các hình thức đào tạo ngắn hạn và dài hạn cũng như chính sách phát triển cán bộ của Đơn vị. Từ đó, tác giả đã đề ra các giải pháp như hoàn thiện công tác lập kế hoạch đào tạo và phát triển, nâng cao năng lực quản lý và thực hiện công tác đào tạo và phát triển và biện pháp đảm bảo sự đồng bộ trong các chính sách quản lý nguồn nhân lực. Tuy nhiên những biện pháp mà tác giả đưa ra vẫn tập trung vào đối tượng đào tạo là các nhà quản lý và nhân viên trong khối gián tiếp, ít tập trung vào nâng cao chất lượng nguồn nhân lực sản xuất trực tiếp.

Khi nghiên cứu về vấn đề đào tạo nhân lực tại các doanh nghiệp. Một số nhà nghiên cứu nhấn mạnh ảnh hưởng của việc phân tích công việc và xác định nhu cầu đào tạo đến hiệu quả công tác đào tạo. Lê Trọng Khánh Ngân (2012), đã sử dụng bảng câu hỏi khảo sát để tìm hiểu người lao động tại Đơn vị cổ phần TAEKWANG VINA xem họ đánh giá như thế nào về công tác đào tạo nguồn nhân lực của Đơn vị, từ đó đã phát hiện ra các vấn đề mà Đơn vị đang gặp phải. Kết quả nghiên cứu cho thấy việc phân tích công việc tại Đơn vị không được thực hiện một cách có hệ thống và cập nhật, việc xác định nhu cầu đào tạo chưa thực sự gắn với chiến lược phát triển của Đơn vị. Điều này dẫn đến chi phí đầu tư cho đào tạo được sử dụng dàn trải

nhưng không hiệu quả, không giúp nâng cao được năng lực thực tiễn trong việc giải quyết công việc của đội ngũ nhân lực.

Đào tạo nhân lực cần phải được kết hợp trong một hệ thống với các hoạt động nhân sự khác như kế hoạch hóa nguồn nhân lực, đánh giá thực hiện công việc và thù lao lao động... phân tích thực tế tại Đơn vị cổ phần ICOG 166, Lê Thị Diệu Hằng (2015) đã phát hiện ra những bất cập trong việc bố trí, sắp xếp và đánh giá người lao động sau đào tạo. Ngoài ra, dường như không có mối quan hệ rõ ràng cho thấy người lao động nhận được thù lao tăng đáng kể sau khi hoàn thành quá trình đào tạo. Điều này làm giảm động cơ của người lao động trong quá trình đào tạo và ảnh hưởng không nhỏ đến hiệu quả công tác đào tạo.

Các công trình trên đây đều nghiên cứu các vấn đề liên quan đến cơ sở lý luận về đào tạo nhân lực tại doanh nghiệp, ứng dụng vào phân tích đánh giá thực tiễn doanh nghiệp rồi đề xuất các giải pháp. Các nội dung nghiên cứu thường bao gồm vấn đề xác định nhu cầu đào tạo; vấn đề tổ chức thực hiện hoạt động đào tạo và các vấn đề về phát triển nhân sự. Trừ một số đề tài nghiên cứu cấp luận án tiến sĩ, các nghiên cứu về đào tạo thường chỉ sử dụng các phương pháp phân tích, so sánh, thống kê mô tả và một số phương pháp định tính như phỏng vấn sâu, thảo luận nhóm. Đối với Viễn thông Hải Dương, hiện chưa có công trình nào nghiên cứu sâu công tác đào tạo nguồn nhân lực của Đơn vị. Vì vậy, đề tài này có các điểm mới sau:

- Khảo sát, phân tích và đánh giá nguồn nhân lực hiện tại của Viễn thông Hải Dương.
- Phân tích, đánh giá thực trạng công tác đào tạo nguồn nhân lực của Đơn vị.
- Đề xuất một số giải pháp cụ thể để nâng cao hiệu quả công tác đào tạo tại Viễn thông Hải Dương giai đoạn từ nay đến năm 2025.

### **3. Mục tiêu nghiên cứu:**

#### **3.1. Mục tiêu chung**

Luận văn tập trung nghiên cứu thực trạng thực hiện công tác đào tạo nguồn nhân lực của Viễn thông Hải Dương phục vụ hoạt động sản xuất kinh doanh và phục vụ chuyên ngành Viễn thông, công nghệ thông tin, truyền thông trên địa bàn tỉnh trong thời gian qua, đánh giá những mặt được và chưa được, từ đó đề xuất những giải pháp chủ yếu nhằm nâng cao công tác đào tạo nguồn nhân lực của Viễn thông Hải Dương trong thời gian tới.

#### **3.2. Mục tiêu cụ thể**

-Hệ thống hóa những vấn đề lý luận và thực tiễn về đào tạo nguồn nhân lực của Doanh nghiệp.

-Phân tích và đánh giá thực trạng chất lượng đội ngũ CBCNV lao động và xác định các yếu tố ảnh hưởng đến đào tạo nguồn nhân lực tại Viễn thông Hải Dương.

-Đề xuất những giải pháp chủ yếu nhằm nâng cao công tác đào tạo nguồn nhân lực của Viễn thông Hải Dương trong thời gian tới.

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

#### **4.1. Đối tượng nghiên cứu**

Nội dung luận văn nghiên cứu một số vấn đề về công tác đào tạo nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.

#### **4.2. Phạm vi nghiên cứu**

- *Phạm vi về không gian:* Đề tài được nghiên cứu về công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Viễn thông Hải Dương;

-*Phạm vi thời gian:* Nghiên cứu về công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Viễn thông Hải Dương giai đoạn 2019-2021 và định hướng đến 2025;

-*Phạm vi đối tượng khảo sát:* Khảo sát 105 trên tổng số 315 cán bộ công nhân viên của Viễn Thông Hải Dương.

### **5. Phương pháp nghiên cứu:**

Phương pháp nghiên cứu của luận văn là sự kết hợp các phương pháp sau:

- Điều tra khảo sát bằng Phiếu khảo sát để thu thập số liệu sơ cấp, thống kê tổng hợp số liệu thứ cấp;
- Phân tích, so sánh các số liệu để minh chứng cho vấn đề cần nghiên cứu.
- Thời điểm tiến hành điều tra, khảo sát từ tháng 02/2022 đến tháng 4/2022.
- Tác giả tiến hành nghiên cứu cơ sở dữ liệu và thu thập tài liệu thứ cấp, đồng thời triển khai nghiên cứu, thu thập phân tích tài liệu sơ cấp (nghiên cứu lập bảng câu hỏi, khảo sát, lấy số liệu, phân tích số liệu). Cụ thể như sau:

Nguồn thông tin, số liệu thứ cấp được thu thập phân tích tổng hợp số liệu từ các báo cáo tổng kết định kỳ; tài liệu lưu trữ tại Viễn thông Hải Dương; các giáo trình, tài liệu, đề tài nghiên cứu khoa học, sách báo, tạp chí và nguồn thông tin trên mạng internet .... Các số liệu thứ cấp được phân tích, so sánh để rút ra thông tin cần thiết chứng minh cho vấn đề.

Nguồn thông tin, số liệu sơ cấp được thu thập qua “ phiếu khảo sát”. Căn cứ vào mục tiêu và nhiệm vụ nghiên cứu, tác giả xây dựng nội dung Phiếu khảo sát theo các biến đo lường để thu thập những thông tin cần thiết chứng minh cho vấn đề cần nghiên cứu. Cơ cấu mẫu điều tra khảo sát được tạo dựng phù hợp theo nội dung của vấn đề nghiên cứu. Mẫu điều tra nghiên cứu khoảng 105 mẫu. Các mẫu phiếu điều tra được tạo dựng với những câu hỏi thể hiện mức độ đánh giá của CBCNV với công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Viễn thông Hải Dương. Phiếu khảo sát được in và gửi trực tiếp đến các cá nhân đang làm việc tại các bộ phận, phòng ban của Viễn thông Hải Dương. Thông tin thu thập qua phiếu khảo sát được xử lý bằng phần mềm tính toán Microsoft Excel.

## **6. Kết cấu của luận văn**

### **Phần mở đầu.**

#### **Chương 1:** Cơ sở lý luận về công tác đào tạo nguồn nhân lực

#### **Chương 2:** Thực trạng công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Viễn thông Hải Dương.



**Chương 3:** Một số giải pháp nâng cao công tác đào tạo nguồn nhân lực tại  
Viễn thông Hải Dương.

**Kết luận**

# CHƯƠNG I: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC

## **Giới thiệu chương**

Trong các doanh nghiệp, người lao động đóng vai trò then chốt cho sự tồn tại phát triển của doanh nghiệp. Vai trò, trách nhiệm của người lao động với doanh nghiệp và ngược lại quyết định cho sự thành công của doanh nghiệp.

Vì vậy, việc phân tích các cơ sở, học thuyết về đào tạo nguồn nhân lực; tình hình thực tiễn tại đơn vị nghiên cứu sẽ cho ta cái nhìn bao quát và là cơ sở để đưa ra các đề xuất, kiến nghị phù hợp.

## **1.1. Khái niệm và vai trò của đào tạo nguồn nhân lực**

### ***1.1.1. Khái niệm nguồn nhân lực và quản trị nguồn nhân lực;***

#### **1.1.1.1. Khái niệm nguồn nhân lực**

Thuật ngữ nguồn nhân lực (human resources) xuất hiện vào thập niên 80 của thế kỷ XX khi mà có sự thay đổi căn bản về phương thức quản lý, sử dụng con người trong kinh tế lao động. Nếu như trước đây phương thức quản trị nhân viên (personnel management) với các đặc trưng coi nhân viên là lực lượng thừa hành, phụ thuộc, cần khai thác tối đa sức lao động của họ với chi phí tối thiểu thì từ những năm 80 đến nay với phương thức mới, quản lý NNL (human resources management) với tính chất mềm dẻo hơn, linh hoạt hơn, tạo điều kiện tốt hơn để người lao động có thể phát huy ở mức cao nhất các khả năng tiềm tàng, vốn có của họ thông qua tích lũy tự nhiên trong quá trình lao động phát triển. Có thể nói sự xuất hiện của thuật ngữ "nguồn nhân lực" là một trong những biểu hiện cụ thể cho sự thăng thế của phương thức quản lý mới đối với phương thức quản lý cũ trong việc sử dụng nguồn lực con người [5].

Có khá nhiều những định nghĩa khác nhau về "nguồn nhân lực" chẳng hạn như:

- Nguồn nhân lực là nguồn lực con người của những tổ chức (với quy mô, loại hình, chức năng khác nhau) có khả năng và tiềm năng tham gia vào quá trình phát

triển của tổ chức cùng với sự phát triển kinh tế - xã hội của quốc gia, khu vực, thế giới. Cách hiểu này về NNL xuất phát từ quan niệm coi NNL là nguồn lực với các yếu tố vật chất, tinh thần tạo nên năng lực, sức mạnh phục vụ cho sự phát triển nói chung của các tổ chức [5];

- Trong báo cáo của Liên hợp quốc đánh giá về những tác động của toàn cầu hoá đối với NNL đã đưa ra định nghĩa NNL là trình độ lành nghề, kiến thức và năng lực thực có thực tế cùng với những năng lực tồn tại dưới dạng tiềm năng của con người. Quan niệm về NNL theo hướng tiếp cận này có phần thiên về chất lượng của NNL. Trong quan niệm này, điểm được đánh giá cao là coi các tiềm năng của con người cũng là năng lực khả năng để từ đó có những cơ chế thích hợp trong quản lý, sử dụng. Quan niệm về NNL như vậy cũng đã cho ta thấy phần nào sự tán đồng của Liên hợp quốc đối với phương thức quản lý mới [5];

- NNL bao gồm toàn bộ dân cư có khả năng lao động. Khái niệm này chỉ NNL với tư cách là nguồn cung cấp sức lao động cho xã hội, là khái niệm chỉ NNL ở phạm vi vĩ mô của nền kinh tế.

- Nếu đứng trên góc độ một tổ chức, một DN thì NNL của một tổ chức bao gồm tất cả những người lao động làm việc trong tổ chức đó, còn nhân lực được hiểu là nguồn lực của mỗi con người mà nguồn lực này gồm có thể lực và trí lực.

- Nguồn nhân lực là tổng thể các yếu tố bên trong và bên ngoài của mỗi cá nhân bảo đảm nguồn sáng tạo cùng các nội dung khác cho sự thành công, đạt được mục tiêu của tổ chức.

Tuy có những định nghĩa khác nhau tùy theo góc độ tiếp cận nghiên cứu nhưng điểm chung mà ta có thể dễ dàng nhận thấy qua các định nghĩa trên về NNL là:

- + Số lượng nhân lực: nói đến NNL của bất kỳ một tổ chức, một địa phương hay một quốc gia nào, câu hỏi đầu tiên đặt ra là có bao nhiêu người và sẽ có thêm bao nhiêu nữa trong tương lai. Đó là những câu hỏi cho việc xác định số lượng NNL.

- + Chất lượng nhân lực: chất lượng nhân lực là yếu tố tổng hợp của nhiều yếu tố, bộ phận như trí tuệ, trình độ, sự hiểu biết, đạo đức, kỹ năng, sức khỏe, thẩm mỹ

của người lao động. Trong các yếu tố trên thì trí lực và thể lực là hai yếu tố quan trọng trong việc xem xét đánh giá chất lượng NNL;

+ Cơ cấu nhân lực: cơ cấu nhân lực là yếu tố không thể thiếu khi xem xét đánh giá về NNL. Cơ cấu nhân lực thể hiện trên các phương diện khác nhau như cơ cấu trình độ, giới tính, độ tuổi...

- NNL là nguồn tài nguyên của tổ chức, đó là tập hợp nhiều cá nhân có nhân cách khác nhau với những nhu cầu và tâm lý khác nhau, là toàn bộ đội ngũ nhân viên của tổ chức, vừa có tư cách là khách thể của hoạt động quản lý vừa là chủ thể hoạt động và là động lực của tổ chức đó.

Từ những vấn đề trên, chúng ta hiểu: NNL là tổng thể những tiềm năng của con người (trước hết và cơ bản nhất là tiềm năng lao động), gồm: thể lực, trí lực và nhân cách của con người nhằm đáp ứng một cơ cấu kinh tế - xã hội đòi hỏi. Toàn bộ tiềm năng của con người hình thành nên năng lực sản xuất xã hội của con người (năng lực xã hội của NNL). Năng lực này có được phải qua giáo dục, đào tạo và chăm sóc sức khỏe,... và nó không ngừng được tăng cường, nâng cao trong quá trình sống và lao động.

Trong một nền kinh tế tri thức như hiện nay thì giá trị tri thức ngày càng chiếm tỷ trọng lớn trong tổng giá trị sản phẩm, dịch vụ. Và các DN đang cố gắng đẩy cao tỷ trọng này của tri thức hơn nữa bằng cách chuyển từ khai thác thể lực con người (theo chiều rộng) sang khai thác trí lực (theo chiều sâu) và xem đây như một nguồn tài nguyên vô tận.

Tuy nhiên mỗi con người ở một thời điểm nào đó chỉ có một vốn tri thức nhất định. Do đó các DN muốn biến vốn tri thức nhất định đó thành nguồn tài nguyên vô tận và khai thác được thì phải đào tạo và phát triển NNL của mình.

#### 1.1.1.2. Khái niệm quản trị nguồn nhân lực

Quản trị NNL là việc tuyển mộ, tuyển chọn, duy trì, phát triển, sử dụng, động viên và cung cấp những tiện nghi cho tài nguyên nhân sự thông qua tổ chức". Với quan điểm này, chúng ta chưa thấy rõ mối quan hệ giữa công tác quản trị nguồn nhân lực với công tác xây dựng chiến lược sản xuất kinh doanh của DN. Quản trị NNL là hệ thống các triết lý, chính sách và hoạt động chức năng về

thu hút, đào tạo-phát triển và duy trì con người của một tổ chức nhằm đạt được kết quả quả tối ưu cho cả tổ chức lẫn nhân viên.

Quản trị NNL là một loạt những quyết định tổng hợp hình thành nên môi quan hệ về việc làm. Chất lượng của những quyết định đó góp phần trực tiếp vào khả năng của tổ chức và của các công nhân viên đạt được những mục tiêu của mình. Có nhiều cách phát biểu về Quản trị NNL do ảnh hưởng cách tiếp cận và nhận thức khác nhau. Một trong những khái niệm thường dùng đó là: "Quản trị NNL là tất cả các hoạt động, chính sách và các quyết định quản lý liên quan có ảnh hưởng đến mối quan hệ giữa DN và nhân viên của nó".

Ngày nay khái niệm hiện đại về quản trị NNL là: "Quản trị NNL là những hoạt động nhằm tăng cường những đóng góp có hiệu quả của cá nhân vào mục tiêu của tổ chức trong khi đồng thời cố gắng đạt được những mục tiêu của cá nhân".

Theo quan điểm mới, quản trị NNL luôn luôn được gắn kết chặt chẽ với chiến lược phát triển kinh doanh của DN, đảm bảo hỗ trợ và cung cấp đủ NNL phục vụ cho chiến lược SXKD thực hiện thành công. Muốn vậy, quản trị NNL không chỉ nhằm đáp ứng nhu cầu nhân lực hiện tại mà còn phải đáp ứng nhu cầu tương lai của DN. Hay nói khác đi, chiến lược đào tạo và phát triển NNL cần phải được tích hợp với chiến lược SXKD.

Quản trị NNL ngày nay là một khoa học và là một nghệ thuật. Là khoa học vì nó sử dụng những thành tựu của khoa học để nghiên cứu về con người, đúc kết những nguyên tắc mang tính lý luận khoa học trong quản lý con người. Là nghệ thuật bởi quản lý con người không thể tuân thủ những nguyên tắc máy móc, nó đòi hỏi tính linh hoạt, uyển chuyển trong quản lý con người. Nghệ thuật về tìm hiểu và điều khiển con người đòi hỏi những khả năng “linh cảm” của người lãnh đạo. Những linh cảm đó chỉ có được khi chúng ta có được hệ thống kiến thức sâu sắc về con người và đặc biệt nó phải được trải nghiệm qua thực tế cuộc sống.

### ***1.1.2. Khái niệm đào tạo nguồn nhân lực;***

Đào tạo là một quá trình có hệ thống nhằm nuôi dưỡng việc tích lũy các kỹ năng, những quy tắc, khái niệm hay thái độ dẫn đến sự tương xứng tốt hơn giữa những đặc điểm của công nhân viên và những yêu cầu của công việc.

Đào tạo được hiểu là các hoạt động học tập nhằm giúp cho người lao động có thể thực hiện có hiệu quả hơn chức năng, nhiệm vụ của mình. Đó chính là quá trình học tập nhằm bổ sung những kỹ năng, kiến thức, thái độ làm việc còn chênh lệch giữa năng lực hiện có của nhân viên và năng lực lý tưởng mà DN cần có. Nhân viên không được đào tạo hoặc được đào tạo không phù hợp là nguyên nhân chính dẫn đến hiện trạng DN không đủ năng lực cạnh tranh trên thị trường.

Trong thực tế thì công tác đào tạo và phát triển NNL có mối quan hệ mật thiết với nhau.

Phát triển là quá trình lâu dài nhằm nâng cao năng lực và động cơ của công nhân viên để biến họ thành những thành viên tương lai quý báu của tổ chức đó. Phát triển bao gồm không chỉ có đào tạo mà còn cả sự nghiệp và những yêu cầu khác nữa.

Điểm tương đồng giữa đào tạo và phát triển là chúng đều có các phương pháp tương tự, được sử dụng nhằm tác động lên quá trình học tập để nâng cao kiến thức, kỹ năng thực hành. Tuy nhiên, đào tạo có định hướng vào hiện tại, chú trọng vào công việc hiện thời của cá nhân, giúp các cá nhân có ngay các kỹ năng cần thiết để thực hiện tốt công việc hiện tại. Còn phát triển nhân viên nhằm chú trọng lên các công việc tương lai trong tổ chức, doanh nghiệp. Khi một người được thăng tiến lên những chức vụ mới, họ cần có những kiến thức, kỹ năng mới theo yêu cầu mới của công việc. Công tác phát triển nhân viên sẽ giúp cho các cá nhân chuẩn bị sẵn các kiến thức, kỹ năng cần thiết đó.

**Bảng 1.1: Mối quan hệ giữa đào tạo và đào tạo nguồn nhân lực**

<b>Chỉ tiêu</b>	<b>Đào tạo</b>	<b>Phát triển</b>
1. Trọng tâm	Công việc hiện tại	Công việc tương lai
2. Phạm vi	Cá nhân	Cá nhân, nhóm và tổ chức
3. Mục tiêu	Khắc phục sự thiếu hụt về kiến thức và kỹ năng hiện tại	Chuẩn bị cho tương lai
4. Sự tham gia	Bắt buộc	Tự nguyện

Chúng ta có thể hiểu đào tạo và phát triển đều đề cập đến một quá trình cho phép con người tiếp thu các kiến thức, kỹ năng mới và thay đổi các quan điểm, nhận thức, kỹ năng thực hiện công việc cá nhân. Đào tạo và phát triển là các hoạt động để duy trì và nâng cao chất lượng NNL của tổ chức, là điều kiện quyết định để các tổ chức có thể đứng vững và thắng lợi trong môi trường cạnh tranh ngày càng gay gắt. Đào tạo NNL rất cần thiết cho sự thành công của tổ chức và sự phát triển chức năng của con người. Đào tạo NNL là tiến trình nỗ lực cung cấp cho nhân viên những thông tin, kỹ năng nghề nghiệp và sự thấu hiểu về tổ chức công việc trong tổ chức cũng như mục tiêu nhằm giúp nhân viên hoàn thành công việc tốt hơn. Vì vậy, đào tạo NNL không chỉ thực hiện bên trong một tổ chức, mà còn bao gồm một loạt các hoạt động khác được thực hiện từ bên ngoài như: học việc, học nghề, và hành nghề. Đào tạo NNL nhằm nâng cao chất lượng, phát triển NNL đó.

### ***1.1.3. Vai trò ý nghĩa của công tác đào tạo nguồn nhân lực***

Ngày nay nhu cầu về đào tạo và phát triển nhân viên trong các tổ chức tăng nhanh cùng với sự phát triển của hợp tác và cạnh tranh quốc tế, công nghệ tiên tiến và những áp lực về kinh tế xã hội.

Đào tạo được xem như một yếu tố cơ bản, quan trọng nhằm đáp ứng các mục tiêu chiến lược của của DN nói riêng cũng như cho toàn xã hội nói chung. Giờ đây chất lượng NNL đã trở thành một trong những lợi thế cạnh tranh quan trọng nhất của các DN trên toàn thế giới. Nhu cầu giáo dục đào tạo, huấn luyện với yêu cầu phát triển của DN, của xã hội luôn gắn liền với nhau, luôn luôn có quan hệ hữu cơ với nhau. Trong thế giới hiện tại, với cơ chế thị trường cạnh tranh không còn thu hẹp trong phạm vi một nước mà có tính toàn cầu hóa, công việc đào tạo, huấn luyện đã trở thành một động lực cho phát triển và chính sự phát triển của DN, của xã hội đã tạo điều kiện vật chất cho việc mở rộng đào tạo (cả đào tạo chính qui và không chính qui), nâng cao năng lực người lao động trong DN, trong xã hội.

Thực tế đã chứng minh đầu tư vào đào tạo, phát triển NNL có thể mang lại nhiều hiệu quả cao hơn hẳn so với đầu tư vào các lĩnh vực khác của nền kinh tế xã hội. Điều đó đã được chứng minh một cách thuyết phục là hiện nay nhiều tập đoàn kinh tế lớn ở Âu, Mỹ đều quan tâm hàng đầu đến việc thu hút và đào tạo NNL và

nhờ đào tạo và phát triển NNL mà các tập đoàn này đã không ngừng lớn mạnh và phát triển, gặt hái được nhiều thắng lợi trong cạnh tranh trên thị trường toàn cầu.

Chính vì vậy, công tác đào tạo NNL không chỉ đóng vai trò quan trọng trong mỗi tổ chức và mà còn đối với cá nhân người lao động và trong toàn xã hội. Đào tạo NNL luôn đóng vai trò và ý nghĩa rất quan trọng đối với doanh nghiệp, bản thân người lao động và xã hội, cụ thể:

*Đối với xã hội:* Đào tạo NNL nhằm phát triển tiềm năng con người, cung cấp NNL có chất lượng cho xã hội nhằm thúc đẩy phát triển kinh tế - xã hội và nâng cao chất lượng cuộc sống. Yếu tố con người, vốn con người đã trở thành một yếu tố quan trọng trong tăng trưởng kinh tế. Nhờ có nền tảng đào tạo, người lao động nâng cao được kiến thức và kỹ năng của mình, qua đó nâng cao năng suất lao động, tăng thu nhập; tăng sự hiểu biết về pháp luật, góp phần đảm bảo an sinh xã hội quốc gia. Đẩy mạnh sự hợp tác và phát triển trong đoàn thể và góp phần cải thiện được thông tin giữa các nhóm và cá nhân trong xã hội, làm cho xã hội ngày càng tốt đẹp hơn, các DN có vị trí hấp dẫn hơn. Vậy đầu tư cho giáo dục và đào tạo là khoản đầu tư cho chiến lược và chủ chốt cho sự phồn vinh của đất nước.

*Đối với doanh nghiệp:* Đào tạo là một trong những điều kiện quyết định để một tổ chức có thể tồn tại và đi lên trong cạnh tranh, nó không chỉ nâng cao năng suất lao động, hiệu quả thực hiện công việc, chất lượng của thực hiện công việc, duy trì và nâng cao chất lượng NNL, tạo điều kiện áp dụng tiến bộ khoa học kỹ thuật và quản lý đồng thời giảm bớt sự giám sát cũng như nâng cao tính ổn định và năng động của tổ chức tạo nên lợi thế cạnh tranh của DN, đáp ứng nhu cầu tồn tại và phát triển của tổ chức. Đây là một hoạt động sinh lợi đáng kể của DN. Ngoài ra, đào tạo còn có thể giúp các nhà quản trị giải quyết các vấn đề về mâu thuẫn, xung đột giữa các cá nhân và giữa công đoàn với các nhà quản trị, đề ra các chính sách về quản lý NNL của DN có hiệu quả.

*Đối với người lao động:* Trong quá trình mở rộng, phát triển của tổ chức, yêu cầu công việc sẽ ngày càng đòi hỏi cao hơn, việc cập nhật các kiến thức, hoàn thiện các kỹ năng còn thiếu cho công việc hiện tại hay một công việc mới là rất cần thiết, nhất là trong thời buổi đòi hỏi sự chuyên nghiệp như hiện nay. Vì thế, vai trò của



đào tạo NNL ngoài mục tiêu đáp ứng công việc hiện tại và tương lai của cá nhân người lao động mà còn tạo ra sự gắn bó giữa người lao động và doanh nghiệp, đáp ứng nhu cầu học tập và nguyện vọng phát triển của họ, tạo cho họ cách nhìn và tư duy mới, đó cũng chính là cơ sở để phát huy tính sáng tạo trong công việc, tăng hiệu quả làm việc cho tổ chức. Đó là một trong những yếu tố tạo nên động cơ lao động tốt.

Như vậy, có thể thấy rằng đào tạo NNL có vai trò và ý nghĩa vô cùng quan trọng trong mỗi tổ chức, doanh nghiệp và xã hội nói chung. Chỉ có thực hiện tốt công tác đào tạo NNL, xây dựng được đội ngũ NNL có trình độ, kỹ năng và có ý thức, thái độ tốt hơn trong công việc thì mới có thể giúp doanh nghiệp, tổ chức tồn tại và phát triển tốt trong tương lai. Chính vì vậy mà ngày nay các nhà quản lý giỏi không chỉ dừng lại ở các chương trình đào tạo có tính chất đối phó mà họ có chiến lược đào tạo dài hạn trong nhiều năm tới.

#### ***1.1.4. Sự cần thiết đào tạo nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.***

##### **\*Đối với doanh nghiệp:**

Đào tạo được xem là một yếu tố cơ bản nhằm đáp ứng các mục tiêu, chiến lược của tổ chức. Chất lượng nguồn nhân lực trở thành lợi thế cạnh tranh quan trọng nhất của các doanh nghiệp. Nó giúp doanh nghiệp giải quyết được các vấn đề tổ chức, chuẩn bị đội ngũ cán bộ quản lý, chuyên môn kế cận và giúp cho doanh nghiệp thích ứng kịp thời với sự thay đổi xã hội. Quá trình đào tạo nguồn nhân lực mang lại những lợi ích sau:

- Cải tiến về năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc.
- Giảm bớt sự giám sát vì khi người lao động được đào tạo và trang bị đầy đủ những kiến thức chuyên môn, nghiệp vụ cần thiết thì họ có thể tự giám sát được
- Tạo thái độ tán thành và hợp tác trong lao động
- Đạt được yêu cầu trong công tác kế hoạch hóa nguồn nhân lực.
- Giảm bớt tai nạn lao động.

-Sự ổn định năng động của tổ chức tăng lên, chúng đảm bảo vững hoạt động của doanh nghiệp ngay cả khi thiếu những người chủ chốt do có nguồn đào tạo dự trữ để thay thế.

-Tạo ra được lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp.

### **\*Đối với người lao động**

-Công tác đào tạo nguồn nhân lực không chỉ mang lại nhiều lợi ích cho tổ chức mà còn giúp cho người lao động cập nhật kiến thức, kỹ năng mới, áp dụng thành công các thay đổi về công nghệ, kỹ thuật. Nhờ có đào tạo mà người lao động tránh được sự đào thải trong quá trình phát triển của tổ chức, xã hội. Và nó còn góp phần làm thỏa mãn nhu cầu phát triển của người lao động, như:

-Tạo được sự gắn bó giữa người lao động và doanh nghiệp.

-Tạo được tính chuyên nghiệp trong người lao động.

-Tạo sự thích ứng giữa người lao động và công việc hiện tại cũng như tương lai.

-Đáp ứng nhu cầu nguyện vọng học tập và phát triển cá nhân của người lao động.

-Tạo cho người lao động cách nhìn, cách tư duy mới trong công việc của họ; là cơ sở để phát huy tính năng động, sáng tạo của người lao động trong công việc

## **1.2. Những nội dung cơ bản của công tác đào tạo nguồn nhân lực**

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

Xác định mục tiêu đào tạo là xác định cái đích đến, tiêu chuẩn cần đạt, những kết quả cần đạt được của người tham gia đào tạo khi kết thúc quá trình đó. Việc xác định mục tiêu đào tạo là hết sức cần thiết, là công việc đầu tiên mà không thể thiếu, nhất là trong giai đoạn hiện nay, khi xã hội còn quá chú trọng đến vấn đề bằng cấp mà quên đi sự phù hợp cần thiết giữa yêu cầu công việc với tiêu chuẩn cần có của người lao động. Xác định mục tiêu đào tạo chính là quá trình nghiên cứu, tìm ra sự khác biệt giữa yêu cầu công việc và khả năng của người lao động nhằm hạn chế sai khác đó tới đa.

Mục tiêu đào tạo có thể được phân ra thành các nhóm mục tiêu khác nhau như: mục tiêu về kiến thức, mục tiêu về kỹ năng thực hiện công việc và mục tiêu về hành vi, thái độ đối với công việc. Nội dung gồm:

- Những kỹ năng của nhân viên và trình độ năng lực của họ sau khi đào tạo.
- Số lượng và cơ cấu học viên được tham gia đào tạo.
- Thời gian diễn ra hoạt động đào tạo (tùy theo từng khóa học, từng vị trí, tính chất công việc).

Xác định mục tiêu đào tạo sẽ có được phương hướng rõ ràng cho kế hoạch đào tạo. Có mục tiêu mới xác định được những nội dung cụ thể như: đối tượng, nội dung, thời gian, người dạy, phương pháp và sau đào tạo đối chiếu với mục tiêu ấy mới đánh giá được hiệu quả. Mục tiêu đào tạo phát triển có thể chia làm nhiều cấp, từ mục tiêu tổng thể của một hoạt động đào tạo nào đó cho đến mục tiêu cụ thể của mỗi môn học, càng xuống dưới càng cụ thể.

Xác định mục tiêu đào tạo phải chú ý đến tôn chỉ của DN và xuất phát từ góc độ của nhân viên; các mục tiêu đó phải cụ thể, đo lường được sự thành công, có thể đạt được, có liên quan đến công việc và hạn định thời gian hợp lý. Khi đặt ra mục tiêu, mọi tổ chức đều cần phải tuân thủ nguyên tắc SMART (viết tắt 5 chữ cái đầu của 5 từ tiếng anh): Specific (Cụ thể); Measurable (Đo lường được); Achievable (Có thể đạt được); Relevant (Có liên quan) và Timebound (Hạn định thời gian hợp lý).

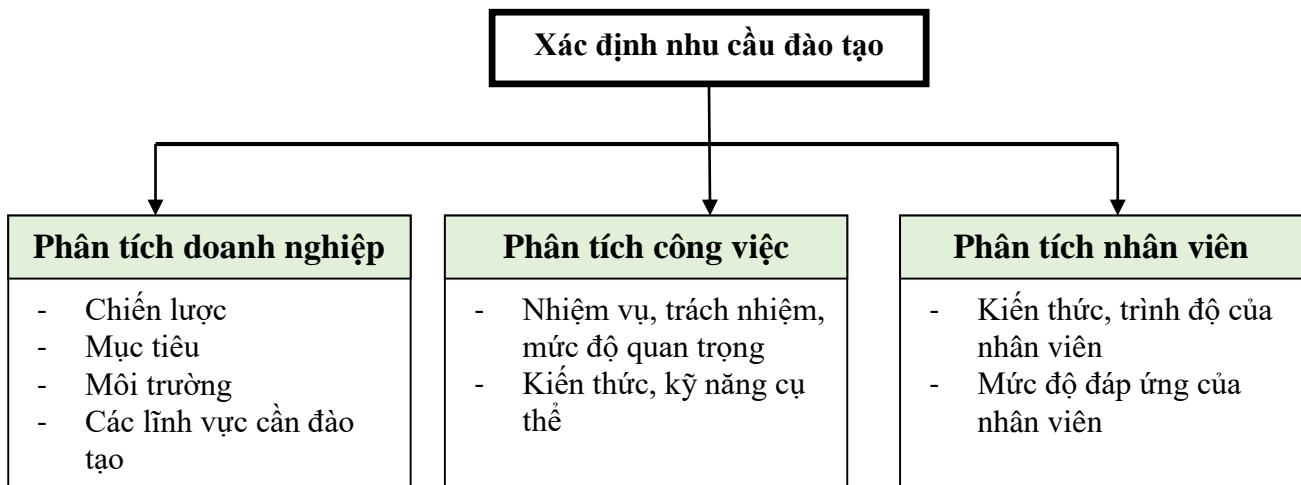
### ***1.2.2. Xác định nhu cầu đào tạo***

Xác định nhu cầu đào tạo là xác định khi nào, ở bộ phận nào cần phải đào tạo, đào tạo kỹ năng nào, cho loại lao động nào, bao nhiêu người.

Xác định nhu cầu đào tạo NNL là giai đoạn đầu tiên và có ý nghĩa quan trọng trong tiến trình đào tạo NNL của DN. Nếu việc xác định nhu cầu đào tạo NNL không chính xác, đầy đủ có thể gây nhiều lãng phí trong việc sử dụng các nguồn lực của DN, hơn nữa kết quả đào tạo NNL có thể không đạt được mục tiêu đề ra, làm giảm chất lượng công tác quản trị NNL trong DN.

Từ mục tiêu, chiến lược của toàn DN, sẽ có mục tiêu, chiến lược chức năng như chiến lược về NNL hay các mục tiêu chiến lược cụ thể khác. Để thực hiện mục

tiêu, kế hoạch sản xuất kinh doanh đó, DN phải xác định nhu cầu về NNL. Thông thường việc xác định nhu cầu đào tạo trong các tổ chức được thực hiện qua các nghiên cứu phân tích như hình 1.1.



**Hình 1.1. Nội dung xác định nhu cầu đào tạo**

*Nguồn: [5], Trang 281.*

\* Phân tích nhu cầu của DN: Việc phân tích DN liên quan đến 3 vấn đề:

Thứ nhất: Căn cứ chiến lược, tầm nhìn của DN để phân tích mục tiêu phát triển của DN từ ngắn hạn, trung hạn cho đến dài hạn là gì? thị phần, doanh số, lợi nhuận, đa dạng hóa ngành nghề kinh doanh... Đây là nhân tố đóng vai trò quyết định trong xác định nhu cầu đào tạo tổng thể.

Thứ hai: Phân tích nhu cầu NNL của DN: Số lượng và chất lượng NNL mà tổ chức cần có để thực hiện mục tiêu, chiến lược trong thời gian tới.

Thứ ba: Phân tích một số chỉ tiêu định lượng đánh giá hiệu quả quản trị nguồn nhân lực như: tình hình sử dụng tài sản cố định, sản lượng, năng suất lao động,... nhằm xác định hiệu suất mà đơn vị mong muốn nâng cao thông qua việc đầu tư cho đào tạo.

Ngoài ra, để xác định được nhu cầu đào tạo một cách chính xác, loại bỏ các nhu cầu đào tạo “ảo”, nhu cầu đào tạo “không có địa chỉ” hoặc các nhu cầu đào tạo “thời thượng” chạy theo một hoặc mang yếu tố cá nhân thì người làm công tác đào tạo cần thảo luận thêm với các cấp quản lý, các nhân viên. Bên cạnh đó, cần phân tích kết quả thống kê và phân tích các dữ kiện thông tin nhân lực, thực hiện quan sát

của mình để từ đó có thể đưa ra được bảng tổng hợp nhu cầu đào tạo chính xác nhất cho DN.

**Phân tích nhu cầu công việc:** Phân tích công việc là nghiên cứu công việc một cách chi tiết nhằm làm rõ các nhiệm vụ, trách nhiệm và các yêu cầu về kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm đối với người thực hiện công việc. Mục đích của phân tích công việc là nhằm trả lời cho câu hỏi nên giảng dạy cái gì khi đào tạo để cho người được đào tạo có thể thực hiện được tốt nhất các công việc của mình. Một số vấn đề cần quan tâm khi thực hiện phân tích công việc bao gồm:

Thứ nhất: Bảng mô tả công việc (Job description): Vị trí của công việc trong cơ cấu tổ chức; quyền hạn và trách nhiệm và các hoạt động chính của công việc đó.

Thứ hai: Những tiêu chuẩn công việc (Specifications of job): Công việc đòi hỏi các kỹ năng, khả năng và năng lực của nhân viên để hoàn thành công việc; các đặc thù của công việc là cơ sở cho công tác tuyển chọn sao cho chọn lựa được người có thể hoàn thành công việc.

Đối với các DN đã có hệ thống các bản mô tả công việc, tiêu chuẩn chức danh tương ứng công việc thì việc phân tích công việc sẽ đơn giản đi rất nhiều. Phần lệch pha (kiến thức, kỹ năng và thái độ) giữa tiêu chuẩn chức danh và kiến thức, kỹ năng và thái độ của nhân viên chính là những gì cần phải đào tạo cho nhân viên.

*\* Phân tích nhu cầu cần đào tạo của nhân viên*

Loại phân tích này chú trọng đến các năng lực để xác định ai là người cần thiết được đào tạo và những kỹ năng, kiến thức, quan điểm nào cần thiết được lĩnh hội hay chú trọng trong quá trình đào tạo.

Phân tích người lao động trong các bộ phận là quá trình tìm hiểu người lao động thông qua hồ sơ nhân viên được lưu giữ hàng năm. Đặc biệt xem xét kết quả thực hiện công việc qua các thời kỳ của từng người lao động sau đó so sánh với khả năng thực tế của người đó với yêu cầu công việc đặt ra. Thông qua đánh giá công việc của từng cá nhân sẽ biết được thực trạng thực tế về kiến thức, kỹ năng hiện có của người lao động. Để thực hiện đánh giá công việc của từng cá nhân ta có thể sử dụng nhiều hình thức khác nhau như xây dựng bậc thợ; tổ chức các cuộc thi, bảng câu hỏi....Trình độ chuyên môn của người lao động quyết định đến khả năng làm

việc của người lao động. Thông qua kết quả làm việc của người lao động trong các bộ phận mà tổ chức có thể xác định được bộ phận nào tốt hay xấu. Để tìm ra bộ phận nào cần đào tạo và đào tạo ngành nghề cho phù hợp.

Phân tích nhân viên đòi hỏi phải đánh giá đúng khả năng cá nhân và kỹ năng nghề nghiệp của nhân viên.

Ngoài ra, các số liệu về nhu cầu đào tạo có thể thu thập thông qua việc thảo luận với các vị lãnh đạo và các nhóm nhân viên thực hiện công việc; quan sát tình hình thực hiện công việc; điều tra, tìm hiểu kiến thức và hiểu biết của nhân viên về công việc; phân tích đánh giá kết quả chung về tình hình thực hiện công việc.

### ***1.2.3. Phương pháp đào tạo và hình thức đào tạo***

Để chương trình đào tạo có hiệu quả kinh tế cao thì việc lựa chọn đúng phương pháp đào tạo và hình thức đào tạo thích hợp có vai trò hết sức quan trọng. Nếu nội dung tốt mà phương pháp đào tạo không phù hợp thì hiệu quả thu được của đơn vị cũng bị hạn chế rất nhiều và ngược lại nếu chọn đúng phương pháp và hình thức đào tạo sẽ tiết kiệm được nhiều kinh phí đào tạo, thời gian và nâng cao chất lượng đào tạo.

Có nhiều phương pháp đào tạo NNL. Mỗi phương pháp có một cách thức thực hiện, ưu, nhược điểm riêng mà các tổ chức cần phải cân nhắc và lựa chọn cho phù hợp với đặc điểm, nội dung, mục tiêu, NNL, công việc, tài chính của mình. Tuy tạo NNL được sử dụng chủ yếu là phương pháp đào tạo trong công việc và đào tạo ngoài công việc.

**\* Đào tạo tại nơi làm việc (On the Job Training):** là phương pháp đào tạo trực tiếp tại nơi làm việc, trong đó người học sẽ được học những kiến thức, kỹ năng cần thiết cho công việc thông qua thực tế thực hiện và hầu hết là dưới sự hướng dẫn của những người lao động lành nghề hơn.

**\* Đào tạo ngoài nơi việc (Off the Job Training):** là phương pháp đào tạo tách khỏi sự thực hiện công việc để cung cấp các kiến thức và kỹ năng cần thiết cho người lao động.

Bảng các phương pháp đào tạo NNL sẽ cho chúng ta một cái nhìn tổng quát về đào tạo và phát triển. Có 16 phương pháp đào tạo và phát triển cho ba đối tượng

gồm các nhà quản trị, các chuyên viên ở mức khởi điểm (entry-level professionals) và công nhân trực tiếp sản xuất.

**Bảng 1.2. Các phương pháp đào tạo nguồn nhân lực**

Phương pháp	Áp dụng cho			Nơi thực hiện	
	Quản trị gia và chuyên viên	Công nhân	Cả hai cấp	Tại nơi làm việc	Ngoài nơi làm việc
1. Dạy kèm	-	-	×	×	-
2. Trò chơi kinh doanh	×	0	0	0	×
3. Diễn cứu quản trị	×	0	0	0	×
4. Hội nghị/ thảo luận	×	0	0	0	×
5. Mô hình ứng xử	×	0	0	0	×
6. Thực luyện tại bàn giấy	×	0	0	0	×
7. Thực tập sinh	×	0	0	0	×
8. Đóng kịch	×	0	0	×	×
9. Luân phiên công việc	-	-	×	×	0
10. Giảng dạy theo thứ tự từng chương trình	-	-	×	0	×
11. Giảng dạy nhờ máy vi tính hỗ trợ	-	-	×	0	×
12. Bài thuyết trình trong lớp	-	-	×	0	×
13. Đào tạo tại chỗ	0	×	0	×	0
14. Đào tạo dạy nghề	0	×	0	×	0
15. Dụng cụ mô phỏng	0	×	0	0	×
16. Đào tạo xa nơi làm việc	0	×	0	0	×

*Ghi chú: ×: áp dụng 0: không áp dụng - Áp dụng cho cả hai cấp. Nguồn: [22]*

**Bảng 1.3. Các ưu điểm và nhược điểm của các phương pháp đào tạo**

<b>Các phương pháp đào tạo</b>	<b>Ưu điểm</b>	<b>Nhược điểm</b>
Đào tạo tại Đơn vị	<p>Thỏa mãn nhu cầu riêng của Đơn vị.</p> <p>Các kỹ năng và hiểu biết về bản thân Đơn vị tăng lên.</p> <p>Hình thành và duy trì các văn hóa, các quy định và cách thức hoạt động của Đơn vị.</p> <p>Rất có hiệu quả đối với các đơn vị phân tán.</p>	Có thể không bao gồm những thay đổi bên ngoài.
Đào tạo bên ngoài	<p>Nâng cao sự nhạy cảm đối với môi trường bên ngoài.</p> <p>Phát triển khả năng linh hoạt.</p> <p>Tác động của môi trường khác biệt.</p> <p>Mở rộng quan hệ với các tổ chức khác.</p> <p>Có được những cách tiếp cận và tư tưởng mới.</p> <p>Chấp nhận những thử thách.</p>	<p>Có thể không phù hợp với những nhu cầu của Đơn vị. Chi phí cao. Chạy theo chương trình (môt). Đôi khi các khóa đào tạo được coi như những kỳ nghỉ.</p> <p>Khó áp dụng các kiến thức vào công việc. Có thể tạo ra một số cản trở mới cho tổ chức.</p>
Đào tạo trên công việc.	<p>Đơn giản và là hình thức đào tạo cơ bản nhất.</p> <p>Nhân viên có được những kinh nghiệm một cách trực tiếp và sản xuất ngay cả khi học tập.</p> <p>Cho phép các nhà đào tạo trải qua các điều kiện làm việc thực tế.</p>	<p>Những người hướng dẫn (quản đốc, tổ trưởng) có thể thiếu khả năng truyền đạt và đào tạo.</p> <p>Tốn thời gian của các tổ trưởng, quản đốc.</p> <p>Người đang học sẽ không</p>



		có năng suất lao động, thậm chí gây hỏng máy móc thiết bị.
Giảng bài	<p>Giáo viên kiểm soát toàn bộ tài liệu và thời gian.</p> <p>Toàn bộ tài liệu được sắp xếp một cách logic.</p> <p>Đây là phương pháp an toàn.</p> <p>Dễ dàng thay đổi người đào tạo.</p>	<p>Việc chỉ có trình bày một chiều của giáo viên là không hiệu quả.</p> <p>Bài giảng lập đi lập lại.</p> <p>Người nghe thụ động.</p> <p>Thiếu những thông tin ngược từ phía học viên.</p>
Chương trình đào tạo tập thể	<p>Tạo ra quan điểm và cách suy nghĩ chung.</p> <p>Các kỹ năng làm việc nhóm được phát huy.</p> <p>Tạo ra tinh thần đồng đội.</p> <p>Tiết kiệm chi phí vì số lượng người đông.</p>	<p>Có thể tạo ra “Đồng ý tập thể” không có lợi cho công ty.</p> <p>Trình độ và khả năng người học không đồng đều.</p> <p>Đòi hỏi cao đối với người giảng.</p>
Luân chuyển công việc	<p>Cho người lao động những kinh nghiệm rộng ở nhiều lĩnh vực.</p> <p>Tạo ra cách nhìn khác nhau, nhu cầu khác nhau cho người lao động.</p> <p>Tạo ra cơ hội, ý tưởng, kỹ năng mới và các chuyên gia mới xuất hiện.</p>	<p>Yêu cầu phải điều chỉnh công việc thường xuyên.</p> <p>Can thiệp vào quá trình hoạt động bình thường của DN.</p> <p>Học đối phó; tạo ra quan niệm “Cưỡi ngựa xem hoa”</p> <p>Xem như là một sự đe dọa.</p>

Cố vấn	Thu hút những người hướng dẫn giỏi. Cung cấp các chỉ dẫn thực tế. Có thể bỏ qua việc đánh giá kết quả hoạt động. Nâng cao được khả năng giao tiếp. Tạo ra “Người đỡ đầu” cho nhân viên.	Tốn thời gian của các hướng dẫn viên. Có thể tạo ra sự ỷ lại. Có thể tạo ra sự ghen tỵ và so sánh.
Huấn luyện nội bộ	Phù hợp với công việc. Liên hệ nhu cầu của cá nhân. Tạo điều kiện để tăng cường mối quan hệ giao tiếp. Có khả năng áp dụng ngay kiến thức và kinh nghiệm. Hướng tới mục tiêu. Dễ liên hệ với đánh giá kết quả hoạt động. Thu hút nhân viên vào quá trình phát triển.	Phải giả định các công việc là phù hợp. Có thể áp dụng ngay tại một thời điểm với một công việc. Phụ thuộc vào kỹ năng đào tạo của cán bộ quản lý. Dễ bị bỏ qua. Khó giám sát. Có thể không hiệu quả.

Đầu tư vào việc đào tạo nhân viên ngay trong công việc là một giải pháp tự đáp ứng nhu cầu về chất lượng NNL. Song mỗi DN, tại mỗi thời điểm có những nhu cầu và điều kiện làm việc đặc thù, do đó khó có thể nói tới một hình thức đào tạo chung cho tất cả các Đơn vị. Việc đào tạo nhân viên cũng trở thành một chiến lược kinh doanh đối với mỗi DN. Hiểu về các hình thức đào tạo khác nhau có thể giúp nhà lãnh đạo lựa chọn một hình thức phù hợp nhất với đặc điểm DN mình.

#### **1.2.4. Đối tượng được đào tạo**

Việc lựa chọn đối tượng đào tạo có sự liên quan chặt chẽ đến việc xác định nhu cầu đào tạo. Thông qua nghiên cứu động cơ và nhu cầu, khả năng của người được đào tạo mà DN có thể biết được quá trình đào tạo có thể có tác dụng như thế nào đối với người lao động. Qua đó DN có thể lựa chọn những lao động phù hợp

với mục tiêu của DN và bản thân người lao động. Xác định đối tượng đào tạo là lựa chọn những người cụ thể, bộ phận nào và đang làm công việc gì để đào tạo. Lựa chọn đối tượng đào tạo phải căn cứ vào nhu cầu đào tạo và phải đánh giá được chất lượng công việc hiện có, đánh giá việc thực hiện công việc của từng người lao động, dựa vào đó xác định đối tượng đào tạo là những người chưa đủ yêu cầu đáp ứng công việc.

Lựa chọn đối tượng đào tạo phải đảm bảo tính công bằng và hiệu quả, kịp thời đối với lao động, đối với yêu cầu công việc.

Người làm việc có hiệu quả thấp phải được đào tạo để bắt kịp trình độ của đồng nghiệp. Những người có hiệu suất làm việc cao, có thành tích tốt có thể tiến hành đào tạo thêm để trong tương lai DN tiến hành chuyển đổi và sắp xếp họ ở những vị trí cao hơn trong tổ chức. Ngoài ra việc lựa chọn đối tượng phải kịp thời để khuyến khích người lao động và đáp ứng công việc hiện tại và tương lai của tổ chức.

#### ***1.2.5. Giáo viên đào tạo***

Việc lựa chọn giáo viên đào tạo cho phù hợp với nội dung chương trình đào tạo là rất quan trọng và cần thiết. Giáo viên có thể là nhân viên lành nghề, các cấp lãnh đạo tại tổ chức (người có thâm niên làm việc lâu, có kinh nghiệm giảng dạy, am hiểu trong lĩnh vực cần đào tạo...), hoặc có thể ký hợp đồng thuê giáo viên ngoài từ các trung tâm đào tạo dạy nghề chuyên nghiệp, giảng viên từ các trường đại học, giáo sư, tiến sĩ ... để có thể thiết kế nội dung và chương trình đào tạo phù hợp nhất với tình hình thực tế tại tổ chức. Việc kết hợp giáo viên bên ngoài cùng với những người có kinh nghiệm lâu năm của tổ chức giúp học viên có thể tiếp cận được với nhiều cái kiến thức mới mà không xa rời với thực tế làm việc. Các giáo viên cần phải được tuyển chọn kỹ càng, được tập huấn nắm vững những mục tiêu cơ cấu của các chương trình đào tạo chung của các DN.

#### ***1.2.6. Nội dung chương trình đào tạo***

Nội dung của chương trình đào tạo là căn cứ để xây dựng chương trình đào tạo. Xác định nội dung chương trình đào tạo là xác định:

+ Đào tạo kiến thức hay kỹ năng?

- + Đào tạo đáp ứng yêu cầu trước mắt hay tương lai?
- + Đào tạo ngành gì? Nghề gì?
- + Đào tạo chuyên sâu? Hay đào tạo theo chiều rộng?

### ***1.2.7. Xác định thời gian đào tạo***

Thời gian cho một chương trình đào tạo cần phải được xác định kỹ ngay khi lập kế hoạch vì việc này có thể giúp tổ chức chủ động hơn trong việc phân bổ chỉ tiêu học, chi phí đào tạo, giáo viên được lựa chọn phù hợp. Tùy vào nội dung chương trình đào tạo, đối tượng được đào tạo, và giáo viên giảng dạy để bố trí thời gian cho phù hợp với khóa học nhằm vừa đảm bảo nhu cầu sản xuất kinh doanh tại DN Thời gian đào tạo có thể là ngắn hạn hoặc dài hạn và phụ thuộc vào các yếu tố khác như thời gian đào tạo định kỳ cho một số lĩnh vực mà cấp trên giao, đào tạo gấp khi cần thiết mà không cố định thời gian định kỳ.

### ***1.2.8. Ngân sách cho đào tạo***

Trước khi thực hiện đào tạo, chúng ta cần phải tiến hành dự tính chi phí cho đào tạo để từ đó có căn cứ vào tình hình tài chính của DN quyết định hình thức đào tạo cho phù hợp. Ngoài ra, dự tính chi phí đào tạo cũng là căn cứ để đánh giá hiệu quả đào tạo sau này.

Chi phí đào tạo là toàn bộ những chi phí diễn ra trong quá trình người lao động tham gia khóa học và những chi phí khác liên quan đến quá trình đào tạo. Các chi phí này bao gồm: chi phí thuê giáo viên, thuê cơ sở vật chất phục vụ giảng dạy, chi phí về dụng cụ học tập của học viên, chi phí về lương của người lao động khi đi học. Ngoài ra, còn có chi phí cơ hội và khoản chi phí bỏ lỡ cho học viên khi không tham gia lao động.

Vấn đề đặt ra là phải tiết kiệm chi phí đào tạo ra sao, để vừa đảm bảo hiệu quả đào tạo vừa đảm bảo hiệu quả kinh tế cho DN? Trong thực tế, các DN thường rất dễ tính toán các khoản chi phí trong đào tạo, nhưng lại rất khó xác định được hiệu quả, lợi ích do đào tạo mang lại, nhất là đối với các khóa đào tạo để bồi dưỡng nâng cao năng lực quản trị. Đây cũng là lý do chính khiến không ít DN ngần ngại trong việc đầu tư vào việc đào tạo và phát triển lực lượng lao động, nguồn nhân sự của DN; mà thường có khuynh hướng tuyển dụng các nhân viên đã được đào tạo

sẵn, tức là đã có đủ năng lực, chuyên môn cho yêu cầu công việc của DN. Cho nên trên thị trường lao động thực tế, đã có những DN cạnh tranh rút chất xám hoặc các nhân sự giỏi, có chất lượng của nhau, thay vì có kế hoạch chủ động đào tạo, phát triển nhân viên tại chỗ.

### **1.3. Cơ sở lý luận về đánh giá chất lượng đào tạo**

#### **1.3.1. Chất lượng**

##### **Chất lượng theo quan điểm tuyệt đối**

- Theo từ điển Việt phổ thông: Chất lượng là tổng thể những tính chất, những thuộc tính cơ bản của sự vật (sự việc)... ; làm cho sự vật (sự việc) này phân biệt với sự vật (sự việc) khác.

- Theo từ điển Oxford Pocket Dictionary: Chất lượng là mức hoàn thiện, đặc trưng so sánh hay đặc trưng tuyệt đối, dấu hiệu đặc thù, các dữ liệu, các thông số cơ bản của một sự việc, sự vật nào đó.

##### **Chất lượng theo quan điểm tương đối**

- Giáo sư người Mỹ Juran đưa ra khái niệm: Chất lượng là sự phù hợp với nhu cầu.

- Theo tiêu chuẩn của Cộng hoà Pháp NFX 50: Chất lượng là tiềm năng của một sản phẩm hay dịch vụ nhằm thoả mãn nhu cầu người sử dụng

- Theo Tổ chức Tiêu chuẩn hoá quốc tế, theo điều 3.1.1 của tiêu chuẩn ISO 9000 - 2000 chất lượng là: “Mức độ của một tập hợp các đặc tính vốn có đáp ứng các yêu cầu”

##### **Chất lượng trong lĩnh vực đào tạo**

Có rất nhiều các khái niệm và quan điểm khác nhau về chất lượng. Tuy nhiên, một định nghĩa về chất lượng tỏ ra có ý nghĩa đối với việc xác định chất lượng đào tạo và cả việc đánh giá nó, đó là: “Chất lượng là sự phù hợp với mục tiêu..”. “Mục tiêu” ở đây được hiểu một cách rộng rãi, bao gồm các sứ mạng, mục đích ...; còn “sự phù hợp với mục tiêu” là đáp ứng mong muốn của những người quan tâm, là đạt hay vượt qua tiêu chuẩn đề ra [1].

### ***1.3.2. Chất lượng đào tạo***

Trong lĩnh vực đào tạo chất lượng đào tạo với đặc trưng sản phẩm là “Con người lao động”, có thể là kết quả (đầu ra) của quá trình đào tạo và được thể hiện cụ thể ở các phẩm chất, giá trị nhân cách và giá trị sức lao động hay năng lực hành nghề của người tốt nghiệp tương ứng với mục tiêu đào tạo của từng ngành nghề trong hệ thống đào tạo. Với yêu cầu đáp ứng nhu cầu nhân lực của thị trường lao động, quan niệm của chất lượng không chỉ dừng ở kết quả của quá trình đào tạo trong nhà trường với những điều kiện bảo đảm nhất định như cơ sở vật chất, đội ngũ giảng viên... mà còn phải tính đến mức độ phù hợp và thích ứng của người tốt nghiệp với thị trường lao động đó là tỉ lệ có việc làm sau tốt nghiệp, năng lực hành nghề tại các vị trí làm việc cụ thể ở các doanh nghiệp, cơ quan, các tổ chức sản xuất - dịch vụ, khả năng phát triển nghề nghiệp.

Như vậy, chất lượng đào tạo có thể được hiểu theo quan điểm tương đối với khái niệm: “Chất lượng đào tạo là mức độ đạt được so với mục tiêu đào tạo được đề ra nhằm thoả mãn yêu cầu của khách hàng”. [3]

### ***1.3.3. Đánh giá chất lượng đào tạo***

Đánh giá hiệu quả trong đào tạo là hoạt động nhằm để thống kê lại kết quả làm việc mà nhân viên mang lại sau chương trình. Đây là việc mà các doanh nghiệp thường tiến hành để so sánh kết quả sau đào tạo với những mục tiêu mà tổ chức kỳ vọng. Doanh nghiệp nên xem xét và thực hiện việc đo lường trước khi tiến hành đào tạo.

Khi thực hiện việc đánh giá, doanh nghiệp có thể đo lường được khả năng và mức độ ứng dụng kiến thức, kỹ năng của nhân viên dựa trên công việc thực tế. Mục tiêu cuối cùng của việc đánh giá là giúp cho nhân viên thực hiện công việc trong tương lai hiệu quả hơn.

### ***1.3.4. Một số phương pháp và kỹ thuật đánh giá chất lượng đào tạo***

Muốn đánh giá về hiệu quả đào tạo của một mô hình đào tạo, phải lựa chọn và xây dựng hệ thống các tiêu chí đánh giá.

**\* *Lựa chọn tiêu chuẩn đánh giá:*** Thực tế hiện nay, công tác đánh giá kết quả đào tạo tại các DN thường theo hệ thống đánh giá bốn cấp độ của Donald Kirkpatrick. Những cấp độ này có thể được áp dụng cho sự đào tạo theo hình thức truyền thống hoặc dựa vào công nghệ hiện đại. Phương pháp này bao gồm:

**- *Cấp 1: Đánh giá phản ứng của học viên đối với chương trình đào tạo***

Trong bước này các học viên yêu cầu đánh giá chương trình đào tạo sau khi kết thúc khóa học, những gì mà họ nghĩ và cảm nhận trong đào tạo như: tính phù hợp của các mục tiêu, về cấu trúc, nội dung, giáo viên, cơ sở vật chất, cách tổ chức đào tạo, phương pháp... Sự đánh giá thông qua việc in và phân phát những phiếu đánh giá (thường được gọi là “smilesheet” hay là “happysheet”) hoặc được trả lời trực tuyến qua e-mail gửi đến người quản lý đào tạo. Kiểu đánh giá này thường dễ dàng và ít chi phí.

**- *Cấp 2: Đánh giá học tập***

Mức đánh giá này đánh giá hiệu quả thông qua kết quả học tập của các học viên. Đây là cách xem xét xem học viên đã tiếp thu các thông tin như thế nào, họ hiểu đến đâu. Các phương pháp đánh giá có thể sử dụng như ở các trường học đó là tổ chức thi trắc nghiệm, thi lý thuyết, viết bài tiểu luận, cuối khóa để từ đó xác định được lượng kiến thức, kỹ năng mà học viên thu nhận được sau khóa học. Đây cũng là một cách dùng để sát hạch quá trình học tập của các học viên.

**- *Cấp 3: Đánh giá hành vi***

Đánh giá hành vi tại nơi làm việc là việc đánh giá xem hành vi của học viên sau khi học có thay đổi như thế nào và họ có sử dụng những kiến thức và kỹ năng đã học vào thực tế hay không? Phương pháp chủ yếu được sử dụng ở đây là thu thập thông tin về kết quả công việc từ của học viên đó từ các các lãnh đạo quản lý trực tiếp, các đồng nghiệp, cấp dưới hay khách hàng. Đây là một mức đánh giá khó và thường không thể dự đoán khi nào hành vi sẽ xảy ra, và vì vậy vấn đề quan trọng là việc đánh giá cần được thực hiện trong thời gian và tần suất phù hợp.

**- *Cấp 4: Đánh giá kết quả chung***

Đây là mức đánh giá cao nhất trong việc đánh giá hiệu quả công tác đào tạo NNL. Mức này đánh giá tác động của đào tạo lên kết quả kinh doanh của tổ chức

sau khi khóa đào tạo kết thúc như mức độ tăng năng suất, cải tiến chất lượng, giảm chi phí, tăng doanh thu... Ví dụ trong đào tạo nhân viên bán hàng, đo lường sự thay đổi trong lượng tiêu thụ, sự thu hút, lưu giữ khách hàng, sự gia tăng lợi nhuận sau khi chương trình đào tạo được thực hiện.

**\* *Thiết kế hệ thống đánh giá***

Việc thiết kế hệ thống đánh giá phù hợp là cơ sở để tiến hành thực hiện đánh giá thông qua mô hình bốn cấp độ Kirkpatrick. Hệ thống đánh giá được thiết kế để đo lường kết quả đạt được sau đào tạo và so sánh với mục tiêu đã đặt ra, lợi ích thu được từ chương trình đào tạo so với thực tế trước đây. Qua đó cung cấp thông tin làm cơ sở và tiêu chuẩn cho việc sử dụng lao động sau đào tạo một cách hiệu quả, nâng cao kết quả hoạt động kinh doanh của tổ chức. Đây là bước quan trọng để lựa chọn phương pháp đánh giá phù hợp với bốn cấp độ trên.

**\* *Lựa chọn phương pháp đánh giá***

- *Phương pháp định tính*: Để hoàn thiện công tác đào tạo, khâu lựa chọn phương pháp đánh giá được thực hiện thông qua việc thiết lập hệ thống đánh giá gồm các tiêu chuẩn thực hiện công việc, thăm dò ý kiến phản ánh, tìm hiểu sự thay đổi hành vi, thu nhận thông tin phản hồi từ phía học viên, đo lường sự thực hiện công việc sau đào tạo của học viên: hoàn thành hay không hoàn thành tốt công việc... Phương pháp đánh giá phải đảm bảo tính phù hợp có sự liên quan giữa tiêu chuẩn thực hiện công việc, tiêu thức đánh giá và mục tiêu của tổ chức.

- *Phương pháp định lượng*: Tính gián tiếp thông qua các chỉ tiêu hiệu quả hoạt động doanh nghiệp và hiệu quả sử dụng lao động. Các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả: Tổng doanh thu, tổng lợi nhuận, năng suất lao động, thu nhập bình quân ...

## **1.4. Những nhân tố ảnh hưởng đến công tác đào tạo nguồn nhân lực**

### **1.4.1. Nhân tố tác động gián tiếp**

Có nhiều yếu tố bên trong và bên ngoài DN có tác động gián tiếp đến công tác đào tạo NNL lực của tổ chức, cụ thể:

- **Nhân tố bên ngoài**: Đây là các nhân tố nằm bên ngoài DN, tạo ra các cơ hội và nguy cơ đối với DN. Đối với công tác đào tạo NNL trong DN, các nhân tố chủ



yếu tác động gián tiếp là môi trường kinh tế, chính trị, văn hóa xã hội, khách hàng và khoa học công nghệ, cụ thể:

*Yếu tố kinh tế vĩ mô:* các yếu tố như tốc độ tăng trưởng kinh tế, lạm phát, dân số... có ảnh hưởng trực tiếp đến nhu cầu nhân lực cả về chất lượng và số lượng, tác động đến thu nhập, đời sống của người lao động. Trong giai đoạn suy thoái kinh tế, hoặc kinh tế bất ổn có chiều hướng đi xuống thì tổ chức cần phải duy trì lực lượng lao động có tay nghề, cần phải cắt giảm chi phí dành cho lao động, có thể phải thu hẹp lại phạm vi hoạt động kinh doanh để bảo toàn lực lượng và tập trung vào các lĩnh vực thế mạnh của mình. Đồng thời sẽ hạn chế các hoạt động đào tạo, tận dụng những nguồn lực sẵn có để thực hiện công tác đào tạo khi có nhu cầu. Ngược lại, khi kinh tế phát triển nhanh chóng, vượt trội đòi hỏi NNL tri thức có thể theo kịp và giúp tổ chức tồn tại và phát triển thì tổ chức phải tăng cường công tác đào tạo NNL.

*Yếu tố chính trị:* Việt Nam là nước có hệ thống chính trị ổn định, dưới sự lãnh đạo và thống nhất nền kinh tế thị trường theo định hướng xã hội chủ nghĩa của Đảng, Nhà nước tạo nên sự ổn định về mặt kinh tế trên nhiều lĩnh vực. Đây là cơ hội tốt cho tất cả các DN hoạt động kinh doanh được an toàn, yên tâm, tin tưởng hơn vào tình hình chính trị để tiến hành các hoạt động sản xuất kinh doanh, đặc biệt là đầu tư cho công tác đào tạo NNL.

*Các yếu tố văn hóa, xã hội ảnh hưởng đến DN gồm:* Chất lượng và số lượng lao động: Nếu nguồn lao động tuyển vào DN đó đã có trình độ văn hoá và được trang bị các kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc thì quá trình đào tạo đó chỉ cần đào tạo hướng dẫn, bổ sung cho các kỹ năng nâng cao khác. Các chuẩn mực về đạo đức và sự thay đổi lối sống có tác động lớn đến tâm lý, hành vi, phong cách, lối sống và sự thay đổi trong cách nhìn nhận về các giá trị của người lao động. Do đó nó ảnh hưởng đến cách tư duy và các chính sách về đào tạo NNL tạo nên những thuận lợi và khó khăn nhất định đến công tác đào tạo NNL.

*Yếu tố khách hàng:* Khách hàng là mục tiêu của mọi DN. Để nhân viên của mình hiểu được tầm quan trọng của khách hàng và làm sao để thỏa mãn được khách hàng đòi hỏi DN phải xây dựng được một chính sách giáo dục và đào tạo hiệu quả. Các chính sách về lương bổng, đãi ngộ chỉ là yếu tố động lực, còn chính sách đào

tạo là yếu tố quan trọng trong việc tạo ra các sản phẩm, dịch vụ tốt phục vụ khách hàng.

*Yếu tố là đối thủ cạnh tranh:* Trong nền kinh tế thị trường, các DN không chỉ cạnh tranh nhau thị trường nhằm chiếm được thị phần, sản phẩm mà còn cạnh tranh nhau cả lao động của đối thủ cạnh tranh. Khi xã hội ngày càng phát triển thì sự cạnh tranh giữa các DN cũng ngày càng quyết liệt hơn, các DN luôn tìm cách để lôi kéo số lao động chất lượng cao của các đối thủ nhằm nhanh chóng khai thác nguồn lực này để đáp ứng yêu cầu sản xuất kinh doanh cấp bách trong điều kiện cạnh tranh. Điều này gây khó khăn cho chính sách đào tạo và sử dụng nguồn lực của DN bị chảy máu chất xám, làm ảnh hưởng đến hoạt động SXKD. Hơn nữa, nếu DN nhìn nhận rằng, đối thủ đang có NNL chất lượng cao, có một số các kỹ năng cần thiết mà nhân viên mình thiếu thì đối thủ cạnh tranh cũng là yếu tố thúc đẩy đến công tác đào tạo NNL của DN, tổ chức.

*Tiến bộ khoa học công nghệ:* Khoa học công nghệ phát triển làm xuất hiện những ngành nghề mới, đòi hỏi người lao động phải được trang bị những kiến thức và kỹ năng mới. Do đó, đào tạo NNL trong DN càng trở nên bức bách hơn. DN phải thường xuyên chú trọng đến công tác đào tạo nhân viên của mình sao cho có thể theo kịp với đà phát triển quá nhanh của khoa học kỹ thuật hiện đại. Khi khoa học kỹ thuật thay đổi, có một số công việc hoặc một số kỹ năng không còn cần thiết nữa mà thay vào đó là máy móc kỹ thuật tiên tiến. Nếu không đào tạo kịp thời thì NNL sẽ bị lạc hậu, già nua do thiếu kiến thức, thiếu kỹ năng không thể ứng dụng vận hành thiết bị. Do đó, DN phải đào tạo lại lực lượng lao động hiện tại của mình.

**- Nhân tố bên trong:** Môi trường nội bộ bao gồm các yếu tố thuộc về nguồn lực bên trong DN, ảnh hưởng trực tiếp đến kết quả hoạt động của DN, do vậy có tác động gián tiếp đến NNL cũng như công tác đào tạo NNL, cụ thể:

*Yếu tố tầm nhìn, sứ mệnh và mục tiêu của DN:* Mỗi một DN đều phải có sứ mệnh, tầm nhìn và mục tiêu riêng. Yếu tố này chi phối toàn bộ các hoạt động của DN từ quy mô SXKD, cơ cấu tổ chức đến sản phẩm ... trên thị trường, trong đó có công tác đào tạo NNL. DN mong muốn NNL có chất lượng, đáp ứng được yêu cầu

thì phải gắn chiến lược đào tạo phù hợp với tầm nhìn, sứ mệnh, mục tiêu. Mỗi DN khác nhau sẽ đòi hỏi công tác đào tạo nhân lực tại mỗi DN là khác nhau.

*Môi trường làm việc (Yếu tố văn hóa DN):* Môi trường làm việc là yếu tố quan trọng để DN có điều kiện thuận lợi hơn trong việc thu hút NNL cho mình, đặc biệt là NNL có chất lượng cao. Để tạo lập môi trường làm việc thực sự thân thiết, cần thiết. Một DN có bầu không khí văn hóa mạnh sẽ định hướng công tác giáo dục, đào tạo nhân viên thực hiện theo các giá trị mà DN đang hướng tới, kích thích nhu cầu đào tạo trong mỗi CBCNV và trong toàn tổ chức. Nếu Đơn vị có một bầu không khí khép kín, các quyết định đều được cấp quản trị cao cấp làm ra, cấp quản trị và cấp dưới thiếu tin tưởng lẫn nhau, bí mật bao trùm, công nhân viên không được khuyến khích đề ra sáng kiến thì không khuyến khích người lao động nâng cao trình độ, không phát huy được NNL sau đào tạo.

#### ***1.4.2. Nhân tố tác động trực tiếp***

Tác động trực tiếp đến công tác đào tạo và phát triển NNL có nhiều yếu tố bên trong và bên ngoài DN, cụ thể:

##### **- Nhân tố bên ngoài:**

*Hệ thống pháp luật* cũng tạo ra hành lang pháp lý cho các DN hoạt động và tuân thủ những quy định đó. Nó ảnh hưởng một cách sâu sắc trên diện rộng đến cách thức đào tạo NNL. Nhà nước ban hành luật lao động với nhiều quy định về quyền và nghĩa vụ của người lao động và người sử dụng lao động cũng đã tác động trực tiếp đến công tác đào tạo NNL, đến cơ chế và chính sách trả lương của DN, dẫn đến sự thay đổi về mức độ thu hút NNL của các DN. Chính vì vậy, đào tạo NNL tại DN phải được thực hiện phù hợp với pháp luật về lao động và thị trường lao động. *Cạnh tranh thu hút nhân lực của DN* trong cùng ngành tác động mạnh đến số lượng và chất lượng NNL của mỗi DN. Nó tạo ra sự di chuyển NNL từ DN này đến DN khác, đặc biệt là NNL chất lượng cao.

*Khả năng cung ứng NNL của các cơ sở đào tạo* là rất quan trọng cho các DN, khả năng này cao hay thấp trực tiếp ảnh hưởng đến mức độ dư thừa hay khan hiếm NNL trong các thời kỳ khác nhau. Trong đó cạnh tranh thu hút NNL và khả năng cung ứng của các cơ sở đào tạo tác động đến yếu tố cung lao động ngành, làm gia

tăng áp lực cạnh tranh về NNL của các DN và ảnh hưởng đến định hướng, mục tiêu phát triển NNL của mỗi DN.

**- Nhân tố môi trường bên trong**

*Đặc điểm sản xuất kinh doanh của DN:* Mỗi DN khác nhau thì có đặc điểm SXKD khác nhau, phù hợp với sản phẩm mà DN đó sản xuất. Do đó nhu cầu đào tạo của mỗi DN cũng khác nhau. Tùy từng thời kỳ, giai đoạn mà đặc điểm SXKD của DN thay đổi, từ đó việc đào tạo nhân lực cũng thay đổi theo để đáp ứng quá trình thay đổi đó.

*NNL của DN:* NNL ở đây được hiểu là những con người chuyên trách về lĩnh vực đào tạo NNL cũng như những người lao động trong Đơn vị.

- Những người cán bộ quản lý và chuyên trách về lĩnh vực đào tạo NNL trong đơn vị phải là những người có trình độ chuyên môn, có kinh nghiệm để tổ chức và thực hiện chương trình đào tạo. Do vậy cán bộ chuyên trách của đơn vị phải được lựa chọn kỹ lưỡng, đủ tiêu chuẩn đặt ra để có thể đáp ứng được công việc và khơi dậy lòng ham muốn học hỏi và nâng cao trình độ của người lao động.

- Người lao động trong đơn vị phải là những người nhiệt tình, có ý thức, muốn cầu tiến.

- Nhà quản trị: Quan điểm của nhà quản trị là nhân tố rất quan trọng. Nhà quản trị cần phải nhận thấy vai trò quan trọng của công tác đào tạo NNL trong DN để đưa ra những quyết sách kịp thời. Điều đó cổ vũ, động viên cán bộ công nhân viên tham gia nhiệt tình, có ý thức và đem lại hiệu quả cao cho đào tạo nguồn nhân lực.

*Chính sách thu hút nguồn nhân lực:* thể hiện quan điểm về mục đích, yêu cầu, đối tượng và cách thức tuyển chọn lao động của DN nhằm đảm bảo cho DN có đủ số lượng và chất lượng NNL với cơ cấu phù hợp để thực hiện các mục tiêu, nhiệm vụ của mình trong giai đoạn hiện tại hay tương lai. Một DN có chính sách thu hút NNL phù hợp và hấp dẫn, xuất phát từ việc hoạch định NNL chính xác và khoa học, sẽ thu hút được nhiều người đảm bảo chất lượng hơn, tức là nhân lực có chất lượng ban đầu cao hơn. Điều này góp phần tạo điều kiện thuận lợi cho việc đào tạo NNL tại DN.

*Chế độ bố trí, sử dụng nguồn nhân lực:* là một trong những yếu tố quan trọng tác động đến đào tạo NNL trong DN. Phân công đúng người, đúng việc, đánh giá đúng tính chất và mức độ tham gia, đóng góp của từng người lao động để khích lệ, đãi ngộ họ kịp thời sẽ mang lại mức độ sinh lợi cao của hoạt động chung và tạo ra sự động viên to lớn đối với người lao động. Khi nào, ở đâu có cách sử dụng nhân lực như vậy thì khi đó, ở đó người lao động không chỉ thể hiện, cống hiến tối đa những phẩm chất lao động sẵn có mà còn tự đầu tư, tự tổ chức để đào tạo nâng cao trình độ (kiến thức và kỹ năng) của cá nhân mình. Nó tạo tiền đề vững chắc cho công tác đào tạo và phát triển NNL trong DN. Ngược lại, nếu bố trí, sử dụng NNL không đúng sẽ dẫn đến người lao động sẽ không đáp ứng được yêu cầu công việc, sẽ phải đào tạo lại nghề nghiệp cho họ, đó là điều tất yếu và sẽ tăng chi phí cho DN và hiệu quả công việc không cao.

*Chế độ đãi ngộ:* Các chế độ đãi ngộ về vật chất và tinh thần đối với người lao động là một trong những yếu tố cốt lõi để tạo động lực cho người lao động. Bên cạnh lợi ích tinh thần thì lợi ích vật chất (kinh tế) vẫn là động lực quan trọng nhất đối với việc kích thích tính tích cực lao động của CBCNV hiện nay. Thực tế chỉ cho thấy, khi cuộc sống của CBCNV ổn định thì họ mới toàn tâm, toàn ý làm việc tận tụy, nâng cao tinh thần trách nhiệm và làm việc có hiệu quả. Cụ thể, CBCNV sẽ năng động, nhu cầu cống hiến, sự năng nổ, chịu khó, chủ động và ham muốn trong lao động, sự sáng tạo, có trách nhiệm trong giải quyết công việc và trong các mối quan hệ với đồng nghiệp, với khách hàng và hiệu quả công việc sẽ được nâng cao. Khi đó, số lượng CBCNV đáp ứng được yêu cầu của công việc sẽ tăng cao, số lượng cần phải đào tạo sẽ giảm, chi phí đào tạo của DN sẽ thấp.

*Yếu tố tài chính của DN:* Tài chính là một trong những yếu tố cơ bản nhất cho sự tồn tại và phát triển của một DN. Nó là điều kiện tiên quyết để đảm bảo cho việc thực thi các hoạt động đào tạo và phát triển NNL trong DN. Chính vì vậy, đào tạo trong DN cần phải được xem xét phù hợp với năng lực tài chính, là một quá trình đầu tư vào NNL. Nếu đơn vị có nguồn tài chính mạnh thì thực hiện các khóa đào tạo chất lượng cao, chương trình đào tạo sẽ được thiết kế phù hợp với giáo viên chất lượng cao, cơ sở vật chất phục vụ đào tạo hiện đại. Nếu không có đủ kinh phí,

công tác đào tạo sẽ trở nên nghèo nàn và chủ yếu thực hiện các hình thức đào tạo tại chỗ, đào tạo nội bộ tại DN.

*Qui mô, cơ cấu tổ chức của DN:* Qui mô và cơ cấu tổ chức bộ máy, chức năng, nhiệm vụ của các phòng ban, đơn vị trực thuộc trong DN đều có những đặc điểm riêng, đòi hỏi phải đáp ứng được yêu cầu đa dạng đó thì hoạt động của bộ máy đơn vị mới hiệu quả.

- Qui mô của DN càng lớn thì công tác đào tạo NNL càng phức tạp và ngược lại. Do qui mô DN càng lớn thì số lượng NNL càng lớn, chất lượng càng đa dạng, đòi hỏi sự quản lý nhân lực càng chặt chẽ, nhân lực cũng như vật lực giành cho đào tạo càng nhiều.

- Cơ cấu tổ chức càng phức tạp thì việc ra quyết định quản lý càng chậm, khó đi đến sự thống nhất, sự liên kết giữa các bộ phận càng lỏng lẻo dẫn đến hoạt động đào tạo không được thực hiện đồng bộ, thống nhất, linh hoạt và ngược lại.

## **1.5. Kinh nghiệm đào tạo nguồn nhân lực tại các doanh nghiệp khác**

### **1.5.1. Kinh nghiệm trong nước**

*Kinh nghiệm đào tạo nhân lực tại Công ty Viễn thông Mobifone:*

Coi trọng và phát triển nhân lực có chất lượng là điều kiện tiên quyết để 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, 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 Công ty Viễn thông Mobifone; qua đó thu hút nhân tài vào làm việc, góp phần cùng 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, 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 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 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 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 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 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 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 hang đối tác hỗ trợ cho cán bộ, công nhân viên tại Công ty Viễn thông Mobifone.

### ***1.5.2. Kinh nghiệm nước ngoài***

#### ***Công ty Samsung***

Tại Samsung, con người luôn được xem là yếu tố quan trọng nhất. Chính vì vậy, chúng tôi luôn dành sự quan tâm đặc biệt cho các chương trình đào tạo, phát triển nguồn nhân lực với mục tiêu mỗi nhân viên Samsung không chỉ giỏi về chuyên môn, mà còn có kiến thức văn hóa, xã hội rộng lớn”, ông Han Myoung Sup, Tổng giám đốc Tổ hợp Samsung Electronics Việt Nam, nói.

Tại Samsung Electronic Việt Nam, trong khoảng thời gian đầu phát triển tại Việt Nam gặp phải vấn đề cực kỳ khó khăn. Đó là nguồn nhân lực tại Việt Nam thiếu hụt về trình độ kỹ thuật chuyên nghiệp. Không chỉ Samsung, mà đây là tình trạng chung cho các doanh nghiệp sản xuất điện tử – công nghệ tại Việt Nam như Intel, IBM, BOSCH,...Đó cũng là lý do mà Việt Nam thu hút được ít nguồn vốn FDI chỉ dành cho gia công nhẹ, lắp ráp điện tử,...Tại nhiều cuộc họp và thảo luận với doanh nghiệp nước ngoài, vấn đề thiếu hụt nguồn nhân lực luôn là đề tài khiến doanh nghiệp tỏ ra rất lo lắng.

Và để giải quyết, Samsung đã đưa ra chiến lược đào tạo nguồn nhân lực mới tại thị trường Việt Nam. Đó là tự đào tạo nguồn nhân lực chất lượng cao. Doanh nghiệp đã đưa ra các chương trình đào tạo nguồn nhân lực đa dạng, phù hợp với người Việt Nam để tăng năng suất và hiệu quả làm việc. Đây không chỉ là chương trình đào tạo nhân viên mới mà còn cho toàn bộ bộ máy nhân viên suốt quá trình làm việc trước đó. Nội dung đào tạo tập trung vào kỹ năng, kiến thức phù hợp tại doanh nghiệp và đồng thời tổ chức hoạt động ngoại khóa định kỳ để thúc đẩy gắn kết doanh nghiệp với nhân viên.

Đào tạo tay nghề thông qua liên kết & làm việc trực tiếp tại doanh nghiệp Samsung tổ chức các chương trình đào tạo nội bộ tại doanh nghiệp giúp cho nhân viên, hiểu được văn hóa doanh nghiệp và quy trình làm việc tại đây. Các nội dung được biên soạn phù hợp với cách vận hành bộ máy doanh nghiệp tại Việt Nam. Nội dung đào tạo nguồn nhân lực chất lượng cao tập trung vào: kiến thức, kỹ năng



phù hợp với hoạt động sản xuất – kinh doanh của công ty, các xu hướng phát triển điện tử và công nghệ luôn được cập nhật trong chương trình giảng dạy. Samsung còn tổ chức liên kết giảng dạy và đào tạo về các ngành nghề liên quan cho công nhân và nhân viên để đáp ứng về kỹ năng chuyên môn. Đồng thời tổ chức liên kết đào tạo thực tập ngay tại Samsung cho nhân viên, giúp ứng dụng kiến thức học được ngay tại nơi làm việc. Tại nhà máy Samsung Thái Nguyên có tới 400 công nhân đang theo học tại trường cao đẳng với các chuyên ngành tiếng Anh, tiếng Hàn, kế toán và điện tử. Còn tại tổ hợp Nhà máy Samsung tại Bắc Ninh, đã có khoảng 800 nhân viên tham dự các chương trình học trên.

Các chương trình hỗ trợ đào tạo như Samsung Talent Programme là một trong những chương trình đào tạo giúp cung ứng nhân lực hiệu quả cho các trung tâm R&D Samsung.

Chiến lược đào tạo nguồn nhân lực chất lượng cao đi cùng với chế độ đãi ngộ tốt Tại các chi nhánh Samsung ở các tỉnh, các ký túc xá được xây dựng nhằm hỗ trợ chỗ ở và rút gọn thời gian đi lại cho công nhân. Một số nơi được hỗ trợ hoàn toàn miễn phí như ở Thái Nguyên và Bắc Ninh. Samsung còn hỗ trợ không gian thư giãn và giải trí cho nhân viên như phòng tập thể dục, phòng hát karaoke, thư viện,... Kèm theo đó, là cách hoạt động ngoại khóa do Samsung tổ chức định kỳ như tập thể dục thể thao, đi du lịch hàng năm và Samsung Family Day là một trong những chương trình đặc biệt nhất.

Samsung Family Day là chương trình tổ chức cho các nhân viên ưu tú đang làm việc tại nhà máy có thể nghỉ ngơi và thư giãn với gia đình qua du lịch, được đãi ngộ bởi tập đoàn Samsung. Mỗi năm có khoảng 150 nhân viên được mời phụ huynh cùng tham gia vào dịp nghỉ này. Đây là cách để gia đình của nhân viên được trực tiếp ghé thăm nơi mình làm việc, cảm thấy an tâm hơn, đồng thời khiến nhân viên cảm thấy gắn kết với doanh nghiệp vì sự thấu hiểu tới nhân viên của mình. Với nguồn nhân lực do chính Samsung đào tạo và phát triển đã và đang đóng góp, sáng tạo ra phần mềm nổi tiếng thế giới, hiện đang được sử dụng trong nhiều dòng sản phẩm điện thoại của Samsung, như S Pen, Smart Swith, hay Smart School... Và

với cách đào tạo và hỗ trợ nhân viên như hiện nay, Samsung đang xây dựng một chiến lược quản lý nhân sự trung thành và gắn kết mà ít doanh nghiệp nào đạt được.

### ***1.5.3. Bài học rút ra cho Viễn thông Hải Dương***

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 Hải Dương:

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

Trong suốt chặng đường phát triển của mình, Viễn thông Hải Dương 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 Hải Dương 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 Hải Dương 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 Hải Dương 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 đào 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 Hải Dương 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 Hải Dương 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.

### **Kết luận chương**

Việc tìm hiểu những vấn đề chung về nguồn nhân lực, quản lý nguồn nhân lực, đào tạo nguồn nhân lực giúp cho đề tài trở nên chặt chẽ và logic, tạo nên sự bao quát tổng thể về đào tạo nguồn nhân lực để từ đó là cơ sở đánh giá, phân tích thực trạng công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Viễn thông Hải Dương ở chương sau. Từ đó đề ra các giải pháp và kiến nghị phù hợp để người lao động và doanh nghiệp có cái nhìn tổng quan và có chiều sâu trong từng vấn đề của bản thân và doanh nghiệp.

## **CHƯƠNG II: THỰC TRẠNG CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TẠI VIỆN THÔNG HẢI DƯƠNG**

### **Giới thiệu chương**

Trong chương này nội dung chính trình bày về thực trạng công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Viện thông Hải Dương. Tổng hợp và phân tích dựa trên tình hình thực tế về công tác đào tạo cho người lao động tại Viện thông Hải Dương. Từ đó đưa ra đánh giá, nhận xét chung về công tác đào tạo nguồn nhân lực của Viện thông Hải Dương.

### **2.1. Giới thiệu tổng quan về Viện thông Hải Dương**

#### **2.1.1. *Quá trình hình thành và phát triển***

Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam, tên giao dịch quốc tế là Vietnam Posts and Telecommunications Group (VNPT). VNPT là Đơn vị nhà nước do Nhà nước quyết định đầu tư và thành lập theo Quyết định số 06/2006/QĐ-TTg ngày 09/01/2006 của Thủ tướng Chính phủ về việc thành lập Đơn vị mẹ - Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam (15/8/1945).

Tháng 12/2007 thực hiện chủ trương tách Bưu chính – Viễn thông của Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam thành hai đơn vị kinh doanh dịch vụ bưu chính và dịch vụ viễn thông. Bưu điện tỉnh Hải Dương được chia tách thành Bưu điện tỉnh Hải Dương và Viễn thông Hải Dương

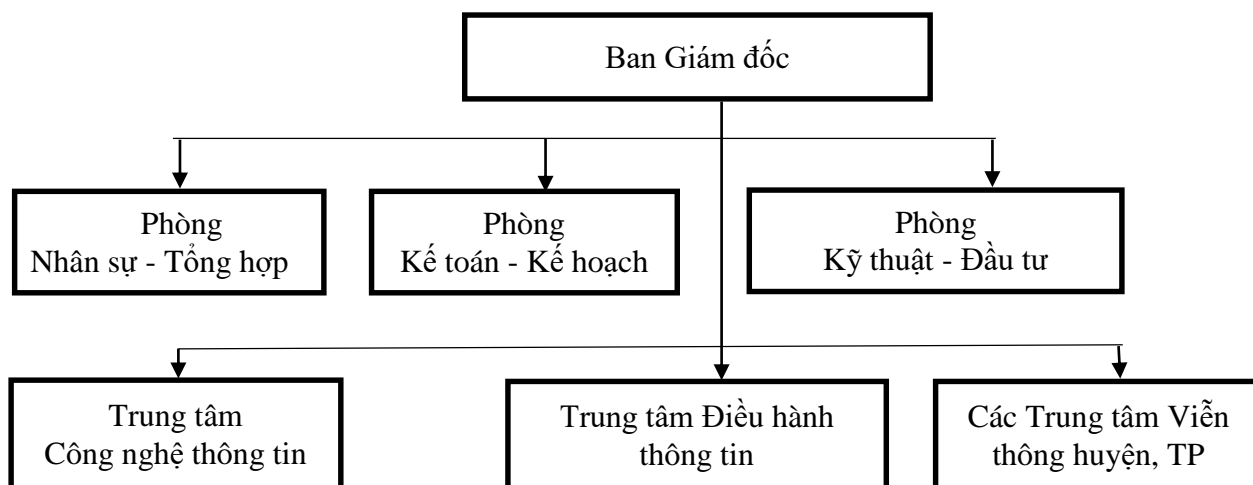
Viễn thông Hải Dương (VTHD) là một trong những đơn vị thành viên thuộc khối Viễn thông tỉnh, thành phố trực thuộc Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam.

- Tên đầy đủ : Viễn Thông Hải Dương.
- Tên viết tắt : VNPT Hải Dương.
- Trụ sở chính của Viễn Thông Hải Dương tại số 01 Đại lộ Hồ Chí Minh, Phường Nguyễn Trãi, TP Hải Dương, Tỉnh Hải Dương.
- Website: [www.haiduong.vnpt.vn](http://www.haiduong.vnpt.vn)

VNPT Hải Dương được hình thành và phát triển từ Bưu điện tỉnh Hải Dương với 70 năm xây dựng và phát triển cùng VNPT (15/8/1945 – 15/8/2014).

Hiện nay Viễn thông Hải Dương có 15 đơn vị trực thuộc. Tổng số có: 315 CBCNV, trong có có: 285 nam – 30 nữ.

### **2.1.2. Cơ cấu tổ chức của Viễn thông Hải Dương**



**Hình 2.1. Sơ đồ cơ cấu tổ chức của Viễn thông Hải Dương**

(Nguồn: Viễn Thông Hải Dương)

### **2.1.3. Chức năng nhiệm vụ của Viễn thông Hải Dương**

Viễn Thông Hải Dương có chức năng hoạt động sản xuất kinh doanh và phục vụ chuyên ngành Viễn thông, công nghệ thông tin và truyền thông cụ thể:

1. Tổ chức phát triển, xây dựng lắp đặt, quản lý vận hành, khai thác bảo dưỡng, sửa chữa ngoại vi và cơ sở hạ tầng nhà trạm viễn thông trên địa bàn quản lý.
2. Tổ chức lắp đặt, sửa chữa bảo trì hỗ trợ kỹ thuật cho khách hàng sử dụng dịch vụ viễn thông.
3. Thực hiện vận hành khai thác, bảo dưỡng, sửa chữa đối với: hệ thống truyền dẫn, chuyển mạch, truyền tải thu gom, mạng truy nhập, truyền dẫn số liệu.
4. Tổ chức bảo dưỡng, bảo trì mạng lưới, viễn thông, công nghệ thông tin.
5. Tổ chức khảo sát, tư vấn lắp đặt, bảo dưỡng các công trình công nghệ thông tin.
6. Tổ chức kinh doanh các dịch vụ quảng cáo và cho thuê văn phòng, thiết bị nhà trạm trên cơ sở nguồn lực hiện có của đơn vị.
7. Tổ chức, phục vụ đảm bảo thông tin kịp thời an toàn cho các cơ quan Đảng, chính phủ và chính quyền địa phương theo yêu cầu.

8. Tổ chức các hoạt động sản xuất kinh doanh khác trong phạm vi được Tập đoàn cho phép và phù hợp với quy định của pháp luật.

**Giám đốc Viễn thông Hải Dương:** là người đại diện cho pháp lý chịu trách nhiệm trước Tập đoàn về pháp luật, việc quản lý, điều hành hoạt động của đơn vị trong phạm vi quyền hạn và nghĩa vụ được quy định tại Quy chế.

**Phó Giám đốc Viễn thông Hải Dương:** là người giúp việc cho Giám đốc điều hành một số lĩnh vực hoạt động của đơn vị theo phân công, ủy quyền của Giám đốc.

#### **Phòng Nhân sự - Tổng hợp**

Chức năng: đảm bảo các hoạt động về lao động, nhân sự và hành chính, tổng hợp nhân sự của Viễn thông Hải Dương.

+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 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 các nhiệm vụ khác do Giám đốc Viễn thông Hải Dương giao.

#### **Phòng Kế toán – Kế hoạch**

Chức năng: quản lý công tác tài chính, thống kê trong Viễn thông Hải Dương theo các quy định của pháp luật, các chuẩn mực kế toán, tài chính.

+Quản lý kế hoạch sản xuất kinh doanh, BSC của toàn Viễn thông Hải Dương.

+Thực hiện/đảm bảo thực thi các thủ tục, thông lệ và chuẩn mực kế toán, tài chính.

+Lập/Giám sát/Tổng hợp/ báo cáo kế hoạt sản xuất kinh doanh BSC, kế hoạt vắn sản xuất kinh doanh.

+ Kiểm soát, giám sát hướng dẫn và thực hiện công tác kế toán, kế hoạch tại các đơn vị trực thuộc Viễn thông Hải Dương.

+ Thực hiện các nhiệm vụ khác do Giám đốc Viễn thông Hải Dương giao.

#### **Phòng Kỹ thuật – Đầu tư**

Chức năng:

+Đảm bảo chất lượng, an ninh an toàn mạng lưới của Viễn thông Hải Dương.

+ Thực hiện chức năng Đầu tư mua sắm của Viễn thông Hải Dương.

+Quản lý chất lượng mạng, dịch vụ trên địa bàn Viễn thông tỉnh theo tham số chỉ tiêu của Tập đoàn.

+Tiếp nhận điều hành, tư vấn, giải pháp kỹ thuật, lập phương án đơn đốc cung cấp dịch vụ đáp ứng các yêu cầu đặc biệt của khách hàng tổ chức doanh nghiệp.

+Quản lý, thẩm định hồ sơ cung cấp vật tư đáp ứng nhu cầu sản xuất trong toàn Viễn thông Hải Dương.

+Giám sát chất lượng mạng trên địa bàn.

+Đánh giá công nghệ.

+Thực hiện và kiểm soát các thủ tục đầu tư xây dựng, phát triển hạ tầng mạng lưới đơn vị theo quy trình hướng dẫn của Tập đoàn.

+ Thực hiện các nhiệm vụ khác do Giám đốc Viễn thông Hải Dương giao.

#### **Trung tâm công nghệ thông tin:**

Trung tâm có Giám đốc TT và 3 phòng: Phòng tổng hợp, phòng Quản trị hệ thống CNTT, Phòng Giải pháp CNTT.

Quản lý và thực hiện các hoạt động hỗ trợ bán hàng, triển khai các ứng dụng, sản phẩm dịch vụ CNTT trên địa bàn tỉnh; phối hợp đảm bảo an ninh, an toàn thông tin cho các hoạt động của Viễn thông Hải Dương.

+Hỗ trợ và phối hợp quảng bá, giới thiệu và tiếp xúc khách hàng có nhu cầu đối với sản phẩm/dịch vụ/ giải pháp CNTT của Tập đoàn trên địa bàn.

+Triển khai nâng cấp các ứng dụng, sản phẩm dịch vụ, giải pháp CNTT cho khách hàng trên địa bàn.

+Thực hiện quản trị mạng máy tính trên địa bàn Hải Dương.

+Tổ chức triển khai lắp đặt nâng cấp, hỗ trợ kỹ thuật, hướng dẫn sử dụng/ khai thác hệ thống công nghệ thông tin nội bộ, phần mềm điều hành SXKD của VNPT.

+Lắp đặt, vận hành, bảo dưỡng Hệ thống hội nghị truyền hình.

+ Thực hiện các nhiệm vụ khác do Giám đốc Viễn thông Hải Dương giao.

#### **Trung tâm Điều hành thông tin**

Trung tâm Điều hành thông tin: có Giám đốc TT và 4 tổ hoạt động: tổ tổng hợp, tổ kỹ thuật, tổ vô tuyến, tổ khai thác.

Tổ chức, vận hành, khai thác, xử lý sự cố, đảm bảo chất lượng hệ thống thiết bị, mạng cáp thuộc mạng lõi của Viễn thông Hải Dương.

+Điều hành việc sửa chữa ứng cứu, đo kiểm tối ưu thiết bị, phần tử mạng, mạng cáp trên địa bàn của toàn Viễn thông Hải Dương.

+Thực hiện công tác quản lý, điều hành chất lượng cung cấp và sửa chữa các dịch vụ của Viễn thông Hải Dương.

+Phối hợp với các đơn vị khác của Tập đoàn trong việc thực hiện các giải pháp kỹ thuật theo điều hành của Tập đoàn đảm bảo chất lượng cung cấp và sửa chữa dịch vụ của Viễn thông Hải Dương.

+ Thực hiện các nhiệm vụ khác do Giám đốc Viễn thông Hải Dương giao

#### **Các trung tâm Viễn thông: gồm 12 TTVT huyện, TP**

Các Trung tâm viễn thông có Giám đốc Trung tâm và 3 tổ: tổ tổng hợp, tổ kỹ thuật khu vực, tổ hạ tầng.

Quản lý khai thác mạng ngoại vi; quản lý khai thác mạng truy nhập; tổ chức lắp đặt sửa chữa, cung cấp dịch vụ Viễn thông – công nghệ thông tin trên địa bàn huyện, thị xã, thành phố.

+ Xây dựng, quản lý, vận hành khai thác mạng ngoại vi, mạng truy nhập;

+Tổ chức lắp đặt sửa chữa, cung cấp các sản phẩm dịch vụ viễn thông, công nghệ thông tin và truyền thông của VNPT trên địa bàn được giao quản lý.

+Đo kiểm vùng sóng, xử lý các sự cố theo hướng dẫn điều hành của Trung tâm điều hành thông tin và Phòng Kỹ thuật- Đầu tư.

+Thực hiện công tác đầu tư, sửa chữa theo phân cấp.

Phối hợp với các Phòng Bán hàng khu vực để thực hiện tiếp thị bán hàng, tư vấn kỹ thuật.

Thực hiện các công việc theo quy trình tại đơn vị và của Viễn thông tỉnh giao.

Về hình thức phân cấp phân quyền: trong Viễn thông Hải Dương quyền hành được phân theo chức năng. Họ có quyền đưa ra các quyết định về hoạt động của



phòng ban mình theo sự ủy quyền của Giám đốc. Trong cơ cấu tổ chức hiện tại của Viễn thông Hải Dương, cơ bản đã xác lập được mối quan hệ báo cáo giữa những con người, nhiệm vụ và chức năng ở tất cả các cấp.

Các phòng trong Viễn thông Hải Dương theo từng chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn được giao đã chủ động tham mưu cho Giám đốc trong việc vận hành cơ cấu tổ chức để thực hiện các chiến lược của Viễn thông tỉnh.

Về các yêu cầu phân quyền: mức độ đảm bảo hiện tại của Viễn thông Hải Dương còn hạn chế. Sự phân quyền chưa rõ ràng, hợp lý, quyền hành vẫn tập trung lớn vào cấp trên, mức độ phân quyền cho cấp dưới còn hạn chế.

Phạm vi quyết định của các nhà quản trị trung gian là không lớn, chưa tương ứng với chức năng, nhiệm vụ của họ, của bộ phận họ quản lý. Thêm vào đó, khả năng tác nghiệp độc lập của các nhân viên trong khối là chưa đồng đều và điều này cũng là một phần nguyên nhân cho việc giới hạn phạm vi quyền hành của họ.

#### **2.1.4. Đặc điểm nguồn nhân lực của Viễn thông Hải Dương 2019-2021**

##### **❖ Cơ cấu lao động phân theo giới tính, độ tuổi lao động**

**Bảng 2.1 : Cơ cấu lao động Viễn thông Hải Dương theo các chỉ tiêu giới tính, độ tuổi lao động**

STT	Chỉ tiêu	Năm 2019		Năm 2020		Năm 2021	
		Số lượng ( người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng ( người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng ( người)	Tỷ lệ (%)
1	<b>Tổng số</b>	<b>322</b>	<b>100</b>	<b>316</b>	<b>100</b>	<b>315</b>	<b>100</b>
2	Giới tính						
	- Nam	291	81,7	285	80,8	285	80,8
	- Nữ	31	18,3	31	19,2	30	19,2
3	Độ tuổi						
	- Dưới 25 tuổi	104	32,3	100	31,7	100	31,7
	- Từ 25 đến 35 tuổi	71	22,1	75	23,6	75	23,9
	- Từ 35 đến 45 tuổi	96	29,8	90	28,6	90	28,6
	- Từ 45 đến 55 tuổi	34	10,6	33	10,5	33	10,6
	- Trên 55 tuổi	17	5,2	18	5,6	16	5,2

*Nguồn : Phòng Nhân sự - Tổng hợp*

Qua số liệu từ bảng 2.1 có thể nhận thấy lao động nam tại VTHD đang chiếm tỷ lệ lớn hơn rất nhiều so với số lao động nữ của doanh nghiệp. Số liệu ba năm trên cho thấy số lao động nam thường gấp tới hơn 8 lần số lao động nữ. Công việc tại VTHD hầu hết phục vụ công tác kỹ thuật tại nhà khách hàng, trực điều hành, vận hành, khai thác, ứng cứu xử lý hệ thống tổng đài chuyển mạch, trạm BTS Vinaphone, hệ thống GPON, bảo dưỡng mạng ngoại vi, v.v... trên toàn mạng lưới. Với tình hình công nghệ kỹ thuật ngày càng tích hợp như hiện nay, công tác quản lý nhân sự tại VTHD phải sàng lọc bố trí công việc sao cho hợp lý.

Tại VTHD lao động thuộc nhóm tuổi dưới 25 chiếm tỷ lệ cao nhất, độ tuổi trên 55 luôn chiếm tỷ lệ thấp nhất. Điều này cho thấy đơn vị đang có chính sách sử dụng nguồn nhân lực trẻ tuổi. Bởi ưu thế của lao động trẻ là sự năng động, nhanh nhạy, dễ dàng trong việc tiếp thu những kiến thức mới. Đó là điều kiện cần thiết khi làm việc trong lĩnh vực luôn có nhiều sự thay đổi về công nghệ như ngành Viễn thông. Do đó đây có thể được đánh giá là một chính sách sử dụng nhân lực đúng đắn của đơn vị. Cũng chính vì cơ cấu lao động của đơn vị là cơ cấu trẻ nên nhu cầu được nâng cao trình độ, kỹ năng của người lao động là rất cao. Chính đặc điểm về lao động này đã có những tác động lớn đến công tác đào tạo nguồn nhân lực tại đơn vị.

#### ❖ Cơ cấu lao động phân theo trình độ học vấn

**Bảng 2.2. Cơ cấu đội ngũ cán bộ quản lý, cán bộ kỹ thuật tại Viễn thông Hải Dương theo trình độ học vấn**

Chỉ tiêu	Năm 2019		Năm 2020		Năm 2021	
	Số lượng ( người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng ( người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng ( người)	Tỷ lệ (%)
<b>Tổng số lao động</b>	<b>322</b>	<b>100%</b>	<b>316</b>	<b>100%</b>	<b>315</b>	<b>100%</b>
Trên đại học, đại học	148	46%	150	47%	151	48%
Cao đẳng, trung cấp	78	24%	73	23%	75	24%
Sơ cấp	96	30%	93	29%	89	28%

*Nguồn : Phòng Nhân sự - Tổng hợp*

Đội ngũ cán bộ quản lý và kỹ thuật tại VTHD đạt trình độ học vấn khá cao. Qua bảng 2.2 nhận thấy qua ba năm số lượng lao động quản lý, kỹ thuật có trình độ đại học và trên đại học đang tăng lên. Điều đó cho thấy trình độ học vấn của lao động tại đơn vị đang ngày càng được cải thiện. Tỷ lệ nhóm lao động có trình độ sơ cấp đã giảm dần. Phần lớn là vì những người lao động này đã tham gia các chương trình học liên thông lên để tự nâng cao trình độ cho mình.

Từ đó, chúng tôi NNL của VTHD có chất lượng cao, điều này tạo ra thế mạnh cho đơn vị trong việc phát huy sức cạnh tranh trên địa bàn hoạt động, góp phần giúp VTHD nâng cao được vị trí và vị thế của mình trong ngành viễn thông. Tuy nhiên, bên cạnh đó, nguồn nhân lực có trình độ cao đẳng và trung cấp của đơn vị đang chiếm một tỷ trọng lớn nhất với mức giao động từ 20% - 30%. Điều này cũng đòi hỏi, Đơn vị cần có chính sách để nhằm nâng cao hơn nữa trình độ chuyên môn của người lao động trong đơn vị trong thời gian tới. Giúp người lao động đáp ứng tốt hơn nữa công việc của mình.

#### ❖ Cơ cấu lao động theo nhóm chuyên ngành

**Bảng 2.3. Cơ cấu đội ngũ cán bộ quản lý, cán bộ kỹ thuật tại Viễn thông Hải Dương theo nhóm chuyên ngành**

Nhóm chuyên ngành	Năm 2019		Năm 2020		Năm 2021	
	Số lượng ( người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng ( người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng ( người)	Tỷ lệ (%)
Điện tử Viễn thông	193	60	175	55,4	167	53,0
Công nghệ Thông tin	45	14	62	19,6	71	22,5
Quản trị Kinh doanh	58	18	59	18,7	59	18,7
Khác	26	8	20	6,3	18	5,7
<b>Tổng số lao động</b>	<b>322</b>	<b>100</b>	<b>316</b>	<b>100</b>	<b>315</b>	<b>100</b>

*Nguồn : Phòng Nhân sự - Tổng hợp*

Qua bảng 2.3 ta thấy, VTHD có đội ngũ cán bộ quản lý, cán bộ kỹ thuật phân bổ ở ba nhóm chuyên ngành chính Điện tử Viễn thông, Công nghệ thông tin, Quản trị Kinh doanh nhưng chủ yếu ở nhóm chuyên ngành Điện tử Viễn

thông. Từ năm 2019-2021 số người ở nhóm Điện tử Viễn thông giảm từ 193 người xuống còn 167 người năm 2021. Do tình hình dịch Covid-19 diễn ra nên VTHD tiến hành cắt giảm nhân sự.

## **2.2. Phân tích thực trạng công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Viễn thông Hải Dương**

### **2.2.1. Quy trình đào tạo nguồn nhân lực tại Viễn thông Hải Dương**

Sau khi xác định nhu cầu đào tạo nguồn nhân lực, bộ phận đào tạo có nhiệm vụ thực hiện các bước, tuy nhiên khâu quan trọng nhất là xác định nhu cầu đào tạo thì bị bỏ qua, thay vào đó là: Tập hợp nhu cầu đào tạo. Thực tế các bước triển khai chương trình đào tạo tại Viễn thông Hải Dương thời gian qua có thể tóm tắt như sau:

B1: Căn cứ nhu cầu đào tạo nguồn nhân lực và các chương trình đào tạo, bồi dưỡng mà Tập đoàn thông báo, nhu cầu đào tạo trong năm kế hoạch của đơn vị.

B2: Các đơn vị đăng ký nhu cầu đào tạo để phòng NS-TH tổng hợp.

B3: Xác định nhu cầu đào tạo của người lao động trình hội đồng.

B4: Hội đồng đào tạo họp và lựa chọn người lao động cử đi đào tạo, bồi dưỡng.

B5: Tổ chức đào tạo

B6: Hoàn tất các thủ tục tổ chức đào tạo và thủ tục chi phí.

Sáu bước trên là quy trình triển khai đào tạo nguồn nhân lực tại Viễn thông Hải Dương thời gian qua, qua đó ta thấy: việc xác định nhu cầu không thấy thể hiện trong 6 bước trên, việc phát triển không xuất phát từ nhu cầu thực tế của người lao động, như vậy sẽ ảnh hưởng đến chất lượng phát triển. Điều này dẫn đến việc đào tạo đối một số đối tượng không hiệu quả.

### **2.2.2. Công tác xác định mục tiêu đào tạo**

Nhu cầu đào tạo NNL tại đơn vị được xác định bởi trưởng các phòng ban và tổ trưởng các tổ sản xuất dựa trên các cơ sở chủ yếu sau đây:

Kế hoạch hoạt động mà doanh nghiệp đã giao cho các phòng ban và các tổ sản xuất. Từ kế hoạch đó người lãnh đạo bộ phận xác định nhu cầu đào tạo cho người lao động tại bộ phận mình để có thể hoàn thành được các kế hoạch đó.

Cơ sở thứ hai là kết quả thực hiện công việc của các nhân viên trong bộ phận. Nếu người quản lý bộ phận nhận thấy có sự giảm sút năng lực của nhân viên nào đó thì họ sẽ tiến hành xem xét và quyết định có cần thực hiện đào tạo cho người lao động đó hay không.

Thứ ba là kết hợp với nhu cầu đào tạo của người lao động, người quản lý bộ phận sẽ xem xét xem nhu cầu đó có phù hợp với yêu cầu của đơn vị không. Nếu phù hợp thì người quản lý sẽ tiến hành tổng hợp các nhu cầu đó lại cùng với các nhu cầu đã được xác định theo hai cơ sở trên.

Như vậy nhu cầu đào tạo tại VTHD được xác định theo từng bộ phận. Sau đó nhu cầu này được tập hợp và gửi lên phòng Nhân sự - Tổng hợp. Phòng NS-TH mà cụ thể là cán bộ phụ trách đào tạo thường chỉ có sự trao đổi không chính thức với các cán bộ quản lý bộ phận về các nhu cầu đã được đề xuất, sau đó thống nhất và tiến hành tổng hợp nhu cầu đào tạo toàn doanh nghiệp.

Qua bảng 2.4 có thể thấy tình hình thực tế thực hiện công tác đào tạo NNL tại VTHD khá sát với nhu cầu mà đơn vị đã xác định. Tuy nhiên doanh nghiệp chưa tiến hành các phân tích trên toàn tổ chức nên chưa xác định được thứ tự đào tạo ưu tiên cho từng bộ phận. Nếu chỉ đơn thuần tiến hành tổng hợp nhu cầu từ các bộ phận như hiện nay có thể khiến cho việc thực hiện công tác đào tạo của đơn vị bị gián trải, không đạt được hiệu quả tối ưu. Hơn nữa nhu cầu đào tạo chủ yếu do người quản lý bộ phận quyết định, nên có thể sẽ bị ảnh hưởng bởi ý kiến chủ quan của cán bộ quản lý đó.

**Bảng 2.4: Bảng tổng hợp nhu cầu đào tạo tại Viễn thông Hải Dương 2019-2021**

STT	Các phòng ban	Năm 2019		Năm 2020		Năm 2021	
		Kế hoạch	Thực hiện	Kế hoạch	Thực hiện	Kế hoạch	Thực hiện
1	Phòng Kỹ thuật – Đầu tư	5	4	3	3	5	5
2	Phòng Kế toán-Kế hoạch	4	4	3	3	5	4
3	Phòng NS-TH	0	0	0	0	2	2
4	Tổ quản lý	25	20	10	10	20	18
5	Các tổ sản xuất	260	258	200	180	179	203
6	Tổng	294	286	216	196	211	232

(Nguồn: Phòng Nhân sự - Tổng hợp)

**2.2.3. Công tác xác định nhu cầu đào tạo nguồn nhân lực**

Sau khi nhu cầu đào tạo được xác định thì bước tiếp theo là xây dựng mục tiêu đào tạo. Tại VTHD, đơn vị mới chỉ xác định mục tiêu đào tạo bao gồm các thông tin về số lượng CBCNV được cử đi đào tạo, nội dung đào tạo, thời lượng học tập.

Ngoài ra các mức độ cần đạt được sau đào tạo được đơn vị xác định thường là “Nâng cao trình độ..” hoặc “Nâng cao kiến thức, kỹ năng...” hay “ Nắm vững...” (Bảng 2.5). Đây là những mục đích lâu dài, không lượng hóa được. Với những mục tiêu không định lượng được như vậy sẽ rất khó để thực hiện cho tốt và đánh giá hiệu quả đào tạo. Do đó trong thời gian tới VTHD cần tiến hành lượng hóa, cụ thể hóa các mục tiêu đối với từng chương trình đào tạo.

**Bảng 2.5: Bảng mục tiêu đào tạo tại đơn vị Viễn thông Hải Dương**

Các loại hình đào tạo	Mục tiêu đào tạo
Đào tạo nâng bậc	Nâng cao trình độ lành nghề và có các kỹ năng phù hợp để thực hiện công việc theo yêu cầu.
Đào tạo về vận hành, khai thác và bảo dưỡng các trang thiết bị công nghệ mới	Nắm vững quy trình vận hành, khai thác và bảo dưỡng hiệu quả các trang thiết bị công nghệ mới.
Tập huấn an toàn vệ sinh lao động và phòng chống cháy nổ	Nắm vững các nội quy, quy định về an toàn vệ sinh lao động và phòng chống cháy nổ, các tình huống xử lý khi có sự cố

Đào tạo chuyên môn nghiệp vụ	Nâng cao kiến thức về chuyên môn nghiệp vụ, cập nhật được với các kiến thức, kỹ năng mới
Đào tạo tin học	Thành thạo kỹ năng tin học và ứng dụng được các phần mềm quản lý vào xử lý công việc có hiệu quả
Đào tạo ngoại ngữ	Nâng cao trình độ ngoại ngữ và áp dụng được vào thực tế công việc.

(Nguồn: Phòng Nhân sự - Tổng hợp Viễn thông Hải Dương 2021)

#### **2.2.4. Thực trạng công tác xác định đối tượng đào tạo và lựa chọn phương pháp đào tạo.**

VTHD đã xây dựng quy chế cử người đi đào tạo cho doanh nghiệp, trong đó có quy định các điều kiện và tiêu chuẩn chung để lựa chọn CBCNV được cử đi đào tạo. Những điều kiện và tiêu chuẩn đó bao gồm:

Phải thuộc diện nằm trong kế hoạch đào tạo của đơn vị bao gồm các đối tượng nằm trong quy hoạch sử dụng cán bộ; theo yêu cầu chuyển đổi chức danh cho phù hợp với yêu cầu sử dụng lao động của đơn vị; theo yêu cầu của bộ phận phải đào tạo cho những CBCNV còn thiếu so với tiêu chuẩn.

Đã ký hợp đồng không xác định thời hạn (đối với các khóa đào tạo dài hạn) hoặc hợp đồng có xác định thời hạn từ một năm trở lên (đối với những khóa đào tạo ngắn hạn).

Hoàn thành các nhiệm vụ được giao, tại thời điểm xét tuyển cử đi đào tạo không vi phạm kỷ luật lao động từ hình thức khiển trách trở lên. Ưu tiên cho CBCNV trong độ tuổi dưới 45 có thành tích lao động sản xuất và công tác tốt, có đủ phẩm chất và năng lực phục vụ sự nghiệp lâu dài của Ngành và VTHD.

Người được cử đi đào tạo dài hạn sau khi tốt nghiệp phải trở lại VTHD công tác ít nhất 03 năm mới được chuyển sang đơn vị khác thuộc Tập đoàn; ít nhất 05 năm mới được chuyển công tác ra ngoài Tập đoàn. Nếu chấm dứt hợp đồng lao động trong vòng 05 năm kể từ khi kết thúc đào tạo phải hoàn trả 100% chi phí đào tạo cho VTHD.

Các điều kiện khác bao gồm:

- CBCNV được cử dự tuyển nhưng không dự thi (trừ trường hợp có lý do chính đáng) hoặc dự thi nhưng không trúng tuyển sẽ không được cử đi dự tuyển các khóa đào tạo tương tự khác trong vòng 12 tháng tiếp theo.

- Mỗi CBCNV chỉ được đơn vị cử dự tuyển tối đa 02 lần đối với bậc đào tạo sau đại học.

- CBCNV tham gia đào tạo cấp Tiến sĩ phải trong độ tuổi dưới 45, cấp Thạc sĩ trong độ tuổi dưới 40.

Các tiêu chuẩn trên đã được VTHD quy định khá cụ thể thành văn bản và phổ biến công khai với mọi người lao động trong doanh nghiệp. Tuy nhiên với từng khóa đào tạo cụ thể lại đòi hỏi những yêu cầu khác nhau, vì vậy việc lựa chọn cá nhân được cử đi đào tạo phần lớn vẫn thuộc về trách nhiệm của cán bộ quản lý trực tiếp. Cán bộ quản lý trực tiếp sẽ căn cứ vào các thông tin về trình độ đào tạo chuyên môn, lý luận chính trị, ngoại ngữ, tin học, các quyết định khen thưởng, kỷ luật đã được lưu trong hồ sơ nhân sự; kết hợp với kết quả đánh giá thực hiện công việc trong thời gian liền kề trước thời điểm xét cử đi đào tạo để lựa chọn cá nhân cụ thể được đào tạo. Như vậy việc lựa chọn đối tượng đào tạo tại VTHD đã dựa trên những cơ sở khoa học, đảm bảo lựa chọn được những người có khả năng tiếp thu và tiềm năng phát triển trong tương lai.

#### ***2.2.5. Chi phí cho đào tạo nguồn nhân lực***

Sau khi thực hiện hoàn tất các bước xác định nhu cầu mục tiêu, đối tượng, phương pháp, chương trình đào tạo, Ban Tổ chức Nhân sự phối hợp với các Phòng/Ban liên quan lập kế hoạch đào tạo hàng năm và có dự toán chi phí thực hiện cụ thể trình Lãnh đạo phê duyệt. Chi phí đào tạo được xây dựng dựa trên cơ sở định mức đã được quy định thực hiện thống nhất.

Một số các khoản chi phí đào tạo: Chi phí đứng lớp giảng dạy, Chi phí biên soạn tài liệu giảng dạy, Biên soạn tài liệu giảng dạy mới, Chỉnh sửa, bổ sung cập nhật tài liệu giảng dạy, Chi dịch tài liệu phục vụ cho công tác biên soạn tài liệu giảng dạy mới; chỉnh sửa, bổ sung cập nhật tài liệu giảng dạy, các Chi phí liên quan đến công tác thi cử (chi phí soạn đề thi, nghiệm thu đề thi và đáp án, chi phí gác thi, chi phí chấm bài thi, chi cho cán bộ phòng vấn trong kỳ thi, chi cho cán bộ thuộc tổ



xử lý bài thi), Chi phí in ấn tài liệu giảng dạy, tài liệu trực tiếp phục vụ lớp học (không bao gồm tài liệu tham khảo), Chi phí nước uống và ăn nhẹ giữa giờ trong các chương trình đào tạo và thi cử, các chi phí khác).

Thông kê chi phí dành cho công tác đào tạo nguồn nhân lực:

**Bảng 2.6: Kết quả thực hiện công tác đào tạo giai đoạn 2019-2021**

Stt	Chỉ tiêu	Đơn vị tính	Năm 2019	Năm 2020	Năm 2021
	<b>Tổng số lượt người học</b>	<b>Lượt người</b>	<b>435</b>	<b>324</b>	<b>347</b>
	<b>Tổng kinh phí đào tạo</b>	<b>Triệu đồng</b>	<b>475</b>	<b>319</b>	<b>331</b>
<b>1</b>	<b><i>Đào tạo về lĩnh vực CNTT</i></b>				
	- Số lượng người học	Lượt người	155	108	115
	- Kinh phí	Triệu đồng	162	120	126
<b>2</b>	<b><i>Đào tạo về lĩnh vực viễn thông</i></b>				
	- Số lượng người học	Lượt người	85	42	39
	- Kinh phí	Triệu đồng	143	71	66
<b>3</b>	<b><i>Đào tạo về lĩnh vực quản lý</i></b>				
	- Số lượng người học	Lượt người	55	30	28
	- Kinh phí	Triệu đồng	95	50	48
<b>4</b>	<b><i>Đào tạo về kỹ năng</i></b>				
	- Số lượng người học	Lượt người	140	144	165
	- Kinh phí	Triệu đồng	75	78	91

(Nguồn: Báo cáo tổng kết của Viễn thông Hải Dương)

Qua số liệu từ bảng 2.6 cho thấy tổng số lượt người học và chi phí đào tạo của VTHD đang tăng giảm qua từng năm. Năm 2019, kinh phí chủ yếu giành cho đào tạo kỹ năng chiếm 35,7% tổng kinh phí nhưng đến năm 2020 VTHD lại tập chung đào tạo về lĩnh vực CNTT nhiều hơn chiếm 37,6% tổng kinh phí. Năm 2021 kinh phí đào tạo CNTT chiếm 38,06%, điều này phù hợp với thực tế vì đây là thời kỳ gắn với những đột phá về công nghệ. Công nghệ thông tin được coi là nền tảng cho các ngành khác phát triển. Vì thế VTHD chú trọng vào việc đào tạo CNTT để chuẩn bị cho những bước tiến mới sắp tới.

Đơn vị rất chú trọng đẩy mạnh công tác đào tạo nội bộ nhằm phát triển đội ngũ giảng viên nội bộ, chú trọng giáo dục nhằm nâng cao năng lực làm việc độc lập,

sáng tạo, kỹ năng thực hành. Vì thế, chính sách về chi phí cho giảng viên nội bộ được quan tâm và xây dựng cụ thể.

**Bảng 2.7: Chi phí thù lao cho giảng viên nội bộ**

<b>ST T</b>	<b>Đối tượng báo cáo viên</b>	<b>Thù lao giảng dạy trong giờ (đồng/tiết)</b>	<b>Thù lao giảng dạy ngoài giờ</b>
1	Trưởng/phó các ban chức năng, các Giám đốc/Phó giám đốc các đơn vị, các chức danh tương đương.	100.000	
2	Chuyên viên các Ban chức năng, Trưởng/Phó phòng các đơn vị và các chức danh tương đương.	80.000	
3	Các đối tượng còn lại	70.000	
4	Báo cáo viên phụ	Bằng 75% thù lao của báo cáo viên chính ở chức danh tương đương	

(Nguồn: Quy trình thực hiện công tác đào tạo trong VTHD và tổng hợp của tác giả)

Đối với các chương trình đào tạo ngắn hạn, các báo cáo viên đang công tác tại Đơn vị với thời gian giảng dạy không quá 10 tiết/tuần, vẫn đảm bảo công tác chuyên môn tại đơn vị hiện đang công tác, sẽ được hưởng nguyên lương và hưởng thêm thù lao giảng dạy cho mỗi tiết học (không kể chi phí biên soạn tài liệu giảng dạy).

Đối với các chương trình đào tạo dài hạn theo dự án, chi phí đứng lớp giảng dạy sẽ được xây dựng tùy theo tình hình thực tế và đưa vào chi phí thực hiện dự án (tổng dự toán).

#### **2.2.6. Lựa chọn phương pháp đào tạo và giáo viên giảng dạy**

Các chương trình tập huấn về an toàn vệ sinh lao động và phòng chống cháy nổ được thực hiện tại doanh nghiệp, do các kỹ thuật viên của VTHD chịu trách nhiệm giảng dạy. Ngoài ra đối với các chương trình đào tạo khác thì phương pháp chủ yếu mà doanh nghiệp lựa chọn là đào tạo ngoài công việc, cụ thể gồm có các

hình thức như tham gia các lớp bồi dưỡng, đi học bổ túc nâng cao trình độ, cử đi đào tạo tập trung tại các trường chính quy. Vì vậy giáo viên giảng dạy trong các chương trình này chính là giáo viên của các cơ sở đào tạo. VTHD thường ưu tiên lựa chọn cơ sở đào tạo trong Tập đoàn VNPT là Học viện công nghệ Bưu chính Viễn thông. Trong trường hợp Học viện không có khóa học đáp ứng được nhu cầu của doanh nghiệp thì doanh nghiệp mới lựa chọn các cơ sở khác. Việc lựa chọn hoàn toàn do cán bộ phụ trách đào tạo thực hiện và đó thường là các trường đại học chính quy.

Trong năm 2019 có 155 lượt cán bộ CNTT được đào tạo (tương ứng 35,63%). Số lượt người đào tạo lĩnh vực Viễn thông là 85 chiếm 19,55%. Đào tạo cho quản lý chiếm 12,64% và Kỹ năng bán hàng chiếm 32,18%

**Bảng 2.8: Thống kê số lượt người được đào tạo tại Viễn thông Hải Dương 2019 – 2021**

Năm		2019		2020		2021	
STT	Loại chương trình	Số lượt người được đào tạo (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượt người được đào tạo (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượt người được đào tạo (người)	Tỷ lệ (%)
1	Chương trình đào tạo về lĩnh vực CNTT	155	35,63	108	33,33	115	33,14
2	Chương trình đào tạo về lĩnh vực Viễn Thông	85	19,55	42	12,96	39	11,24
3	Chương trình đào tạo về lĩnh vực quản lý	55	12,64	30	9,26	28	8,07
4	Chương trình đào tạo về kỹ năng bán hàng	140	32,18	144	44,45	165	47,55
5	<b>Tổng cộng</b>	<b>435</b>	<b>100</b>	<b>324</b>	<b>100</b>	<b>347</b>	<b>100</b>

Nguồn: Phòng NS-TH VTHD

Sang năm 2020 do dịch bệnh Covid-19 diễn ra phức tạp ảnh hưởng đến quá trình đào tạo và lao động sản xuất. Việc đào tạo đã có sự thay đổi đó là có sự phân bổ đều hơn giữa các chương trình đào tạo. Thay vì học trực tiếp đơn vị đã tổ chức các lớp qua hình thức học trực tuyến online qua các điểm cầu truyền hình tại đơn vị trực thuộc. Doanh nghiệp không chỉ chú trọng đầu tư cho các chương trình đào tạo cán bộ CNTT như trong năm 2019, mà đã có sự quan tâm hơn đến các chương trình

dành cho cán bộ quản lý và đào tạo kỹ năng. Năm 2021 thúc đẩy hơn nữa đào tạo kỹ năng bán hàng nhằm tăng doanh thu cho Viễn thông Hải Dương.

VTHD đã thực hiện khá nhiều chương trình đào tạo cho nhiều đối tượng lao động trong doanh nghiệp. Tuy nhiên việc thiết kế các bài giảng trong các chương trình đào tạo của đơn vị hầu hết vẫn dựa vào cơ sở nơi ký hợp đồng giảng dạy cung cấp dịch vụ đào tạo cho doanh nghiệp. Các cơ sở đào tạo lại thường đưa ra những chương trình có sẵn mà không có sự trao đổi với doanh nghiệp về các vấn đề như là đặc điểm sản xuất kinh doanh, đặc điểm nguồn nhân lực của đơn vị, mục tiêu đào tạo cần đạt được... vì vậy chưa phù hợp hoàn toàn với thực tế hoạt động của doanh nghiệp.

### ***2.2.7. Công tác xây dựng chương trình đánh giá đào tạo nguồn nhân lực***

#### ***2.2.7.1. Các chương trình đào tạo nguồn nhân lực***

Các chương trình đào tạo NNL tại VTHD có thể được phân chia theo ba hình thức đào tạo sau đây:

##### ***Chương trình đào tạo định hướng***

Việc thực hiện chương trình định hướng cho nhân viên mới tại VTHD hoàn toàn do cán bộ quản lý trực tiếp thực hiện, vì vậy chương trình này diễn ra còn khá sơ sài. Để thực hiện công tác này người quản lý bộ phận sẽ tổ chức một buổi nói chuyện trực tiếp kéo dài từ hai đến ba giờ với nhân viên mới của bộ phận mình. Trong buổi nói chuyện này, cán bộ quản lý bộ phận có trách nhiệm cung cấp các thông tin về doanh nghiệp và công việc cho người lao động, sau đó phân công cho một cán bộ có kinh nghiệm đã làm việc lâu năm trong doanh nghiệp để hướng dẫn, giúp đỡ nhân viên mới đó. Tuy nhiên VTHD chưa có những chính sách khuyến khích, bồi dưỡng, những quy định về nghĩa vụ và quyền lợi dành cho các cán bộ hướng dẫn. Vì vậy có thể xảy ra tình trạng cán bộ đó thực hiện nhiệm vụ này không có trách nhiệm, do đó không mang lại hiệu quả cao cho chương trình định hướng của doanh nghiệp.

##### ***Chương trình đào tạo an toàn lao động***

Đối với chương trình đào tạo này Tập đoàn VNPT có tổ chức các lớp tập huấn và cung cấp các tài liệu hướng dẫn về an toàn vệ sinh lao động cho các đơn vị thành viên của mình. Nhiệm vụ đào tạo cung cấp cho người lao động tại đơn vị mình những kiến thức an toàn lao động đó.

VTHD có trách nhiệm cử trưởng, phó đơn vị, phụ trách ATLĐ, kỹ thuật viên, tổ trưởng an toàn lao động...100% CBCNV được học lớp huấn luyện về an toàn vệ sinh lao động

#### *Chương trình đào tạo kỹ năng và năng lực quản trị*

Phần lớn nguồn kinh phí đào tạo của VTHD được sử dụng cho các chương trình thuộc hình thức đào tạo này. Trong năm 2019 và năm 2020, VTHD chú trọng thực hiện các khóa đào tạo bồi dưỡng nhằm nâng cao trình độ chuyên môn, cập nhật kiến thức về công nghệ và sản phẩm mới như công nghệ FTTx, MAN-E, dịch vụ MyTV... cho các cán bộ kỹ thuật. Tuy nhiên đến năm 2021, bên cạnh việc tiếp tục thực hiện một số khóa bồi dưỡng cho cán bộ kỹ thuật thì đơn vị đã có sự quan tâm đến các chương trình đào tạo nâng cao năng lực quản trị, phát triển kỹ năng đội nhóm. Qua đó có thể thấy được các chương trình đào tạo của VTHD ngày càng phong phú hơn với đối tượng đào tạo đang được mở rộng. Điều đó cũng thể hiện xu hướng tăng cường đầu tư hơn nữa cho công tác đào tạo NNL của đơn vị.

#### **2.2.7.2. Xây dựng tổ chức thực hiện các chương trình đào tạo nguồn nhân lực tại Viễn thông Hải Dương.**

##### **➤ Hình thức đào tạo**

-Đào tạo ngắn hạn: Hằng năm đơn vị thường tổ chức hoặc cử nhân viên tham dự các lớp học về kỹ năng chăm sóc khách hàng, kỹ năng quản lý Tổ/nhóm, công tác xử lý sự cố, an toàn vệ sinh lao động, phòng cháy chữa cháy, tập huấn các dịch vụ mới đây là loại hình phổ biến của đơn vị. Sau mỗi khóa học đều được đánh giá hoặc cấp giấy chứng nhận.

-Tự mở lớp đào tạo: Do thay đổi công nghệ nên VTHD có một lượng lớn nhân viên kỹ thuật chỉ được đào tạo công nghệ mạng cáp quang, do đó đây là hình thức mới được áp dụng tại VTHD từ năm 2017. Các nhân viên có tay nghề cao sẽ

được chọn lựa để đào tạo, hướng dẫn thi công công nghệ quang cho các nhân viên kỹ thuật khác.

-Đào tạo Cao đẳng và Đại học: Hằng năm VTHD khuyến khích cán bộ công nhân viên tự đi học các lớp trên để nâng cao trình độ hiểu biết.

-Đào tạo Sau đại học: VTHD thường ưu tiên lựa chọn cơ sở đào tạo trong Tập đoàn VNPT là Học viện công nghệ Bưu chính Viễn thông. Trong trường hợp Học viện không có khóa học đáp ứng được nhu cầu của doanh nghiệp thì doanh nghiệp mới lựa chọn các cơ sở khác. Việc lựa chọn hoàn toàn do CBCNV thực hiện và đó thường là các trường đại học chính quy.

Ưu điểm: Đơn vị đã tổ chức nhiều khóa đào tạo với nhiều hình thức đào tạo, có nhiều lượt người tham gia càng ngày càng tăng, có bố trí kế hoạch chi phí dành cho đào tạo năm sau cao hơn năm trước, có tính toán các lớp nâng cao kiến thức cho khối quản lý tổ đội, bố trí những cán bộ quản lý có kinh nghiệm đứng lớp truyền đạt kinh nghiệm, nghiệp vụ cho cán bộ công nhân viên bên dưới, đã có chính sách khuyến khích cán bộ công nhân viên tự đi học.

Nhược điểm: Đơn vị chưa có kế hoạch đào tạo dài hạn và thiếu qui trình đào tạo bài bản để chuẩn bị nguồn nhân lực có tầm chiến lược lâu dài, hiện tại công tác đào tạo chỉ có tính ngắn hạn. Công tác đào tạo dài hạn hoàn toàn thực hiện đăng ký theo chiến lược nhân lực của Tập đoàn đã được đánh giá kết quả đào tạo nhưng khi quay về công tác tại VTHD thì bố trí công việc không hợp lý.

Nội dung nhu cầu cần đào tạo, tính toán xu hướng công nghệ, xu thế khách hàng để chọn lựa chương trình nội dung đào tạo sát thực tế chưa được khảo sát kỹ, tính thiết thực của nội dung còn thấp. Tổ chức đào tạo còn mang nặng tính hành chính, chọn lựa đối tượng đi học chưa chuẩn, tiêu chí chưa rõ ràng, còn nể nang tình cảm, đăng ký tham dự cho đủ số lượng quy định. Cuối cùng, VTHD chưa tổ chức đánh giá hiệu quả của mỗi chương trình đào tạo, nhằm ràng buộc trách nhiệm của học viên cũng như đúc kết kinh nghiệm tổ chức.

#### ➤ **Phương pháp đào tạo**

VTHD hiện nay có sử dụng khá nhiều các phương pháp đào tạo khác nhau để thực hiện việc đào tạo cho người lao động như: phương pháp chỉ dẫn trong công việc, kèm cặp chỉ bảo, tổ chức lớp cạnh doanh nghiệp, cử người đi học ở trường chính quy, học online...Cụ thể như sau:

- Đối với phương pháp chỉ dẫn trong công việc: phương pháp này được áp dụng chủ yếu với những người nhân viên mới vào đơn vị. Đặc biệt là những lao động thời vụ vì công việc của họ là khá giản đơn, chỉ cần họ được hướng dẫn và cho làm thử một thời gian ngắn là có thể thực hiện được công việc như sắp xếp hồ sơ giấy tờ, nhập dữ liệu, kiểm tra thông tin khách hàng, ...những lao động này sẽ được trưởng các bộ phận chỉ định người hướng dẫn kèm cặp để nhanh chóng làm quen với công việc.

Phương pháp đào tạo này được đơn vị áp dụng nhiều trong quá trình hoạt động kinh doanh vì đặc thù đơn vị viễn thông thường có sự luân chuyển người rất cao. Nhiều người xin vào đơn vị nhưng số lượng người rời khỏi đơn vị cũng là khá lớn, ví dụ như lao động thời vụ hàng năm, thực tập sinh...do đó đây là phương pháp để đào tạo cho người lao động quen với công việc thuận tiện, nhanh chóng và hiệu quả nhất. Tuy nhiên phương pháp đào tạo này chỉ giúp nhân viên được đào tạo làm quen với những công việc đơn giản ban đầu, còn về sau để thực hiện công việc thuần thục thì phải thông qua những khóa đào tạo nâng cao cho nhân viên mà công ty tổ chức hàng năm.

- Với phương pháp kèm cặp và chỉ bảo thì được dùng trong đơn vị để đào tạo chủ yếu là các nhóm trưởng, tổ trưởng mới vào hay những thực tập sinh. Với cán bộ quản lý mới thì được người lãnh đạo trực tiếp như trưởng phòng hướng dẫn và giám sát giúp làm quen với công việc. Còn với những thực tập sinh mới vào làm sẽ được những người làm lâu năm ở đó giúp đỡ. Phương pháp này có thể thực hiện ngay tại nơi làm việc do đó có thể tận dụng ngay nguồn lực của đơn vị để thực hiện đào tạo, và như vậy cũng giúp nhân viên hiểu thêm về công ty và công việc đang làm.

- Cử đi học ở các trường chính quy là phương pháp đào tạo đơn vị áp dụng đối với những người làm công tác lãnh đạo các cấp trong đơn vị hay đối với những người có trình độ chuyên môn cao và cần được nâng cao trình độ để đáp ứng mục tiêu của đơn vị. Với phương pháp này đơn vị cử người đi học tại các lớp đào tạo nâng cao bằng cấp như từ trình độ cao đẳng lên đại học, từ đại học lên thạc sĩ, hay cử nhân viên đi đào tạo để được cấp chứng chỉ hành nghề: chứng chỉ kế toán trưởng, chứng chỉ tin học, ngoại ngữ...

- Đơn vị cũng thường xuyên tổ chức các buổi hội thảo, hội nghị hay các buổi giảng bài trong toàn đơn vị. Mục đích nhằm triển khai những kiến thức mới nhất cho toàn nhân viên của đơn vị, cập nhật những thay đổi trong khối ngành viễn thông (do đặc thù ngành thường xuyên có sự đổi mới về kỹ thuật, công nghệ, ứng dụng). Điều đó giúp cho nhân viên toàn đơn vị (dù ở bất cứ bộ phận nào) cũng có thể hiểu được những nội dung cơ bản về tình hình kinh doanh và các dịch vụ cơ bản của đơn vị. Đây cũng là một trong những phương pháp đào tạo thiết yếu mà đơn vị đã áp dụng trong nhiều năm nay và được đánh giá phản hồi tích cực của nhân viên.

- Ngoài ra đơn vị còn tổ chức thực hiện đào tạo cho nhân viên thông qua các khóa học online. Để giúp các nhân viên mới vào có được những kiến thức từ cơ bản về kinh tế - xã hội, quản trị kinh doanh, quy trình công nghệ, tổ chức làm việc nhóm....

Nhìn chung VTHD thực hiện các phương pháp đào tạo khá phù hợp với mục tiêu đào tạo và sản xuất kinh doanh của đơn vị. Các loại hình đào tạo phù hợp với thực tiễn, hầu như các lớp học được tổ chức ngay tại doanh nghiệp thuận tiện cho người học, thời gian học là trong thời gian không phải mùa vụ nên đảm bảo người học có thể theo học đầy đủ.

#### ***2.2.8. Kết quả khảo sát về công tác đào tạo nhân lực tại Viễn thông Hải Dương***

Để tìm hiểu sâu hơn về công tác đào tạo nhân lực tại Viễn thông Hải Dương, 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 Hải Dương. Đối tượng khảo sát: 105 cán bộ, công nhân viên làm việc tại Viễn thông Hải Dương. 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 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 Hải Dương. 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 Hải Dương 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 2.9: 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	8
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)

Kết quả khảo sát 105 cán bộ, công nhân viên làm việc tại Viễn thông Hải Dương cho ta kết quả như bảng 2.8.

Đánh giá mức độ hài lòng kế hoạch đào tạo thì có 82% ý kiến là rất hài lòng và hài lòng. Vậy ta thấy kế hoạch đào tạo được mọi người đánh giá cao.

Đánh giá mức độ phù hợp nội dung đào tạo và phù hợp nhu cầu đào tạo ta thấy mức độ hài lòng > 70%.

Đánh giá mức độ hấp dẫn mục tiêu đào tạo thì ý kiến về hài lòng chưa được đánh giá cao chỉ có 43% kết quả đồng tình. Điều này cho thấy mục tiêu đào tạo chưa tạo được sự hấp dẫn đối với cán bộ, công nhân viên Viễn thông Hải Dương như mục đích của đào tạo để làm cán bộ nguồn, nâng bậc lương ... để tạo động lực hơn nữa cho cán bộ, công nhân viên.

Đánh giá mức độ hài lòng tổ chức thực hiện đào tạo và đánh giá công tác đào tạo thì ý kiến hài lòng chiếm khoảng 70%. Các công tác này được đánh giá khá cao ở Viễn Thông Hải Dương.

## **2.3. Đánh giá chung về công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Viễn thông Hải Dương**

### **2.3.1. Mức độ phù hợp của nội dung đào tạo với yêu cầu thực tế**

Mức độ phù hợp của chuyên ngành đào tạo của CBCNV với công việc trong Viễn thông Hải Dương 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 2.10: Mức độ phù hợp chuyên ngành đào tạo với công việc**

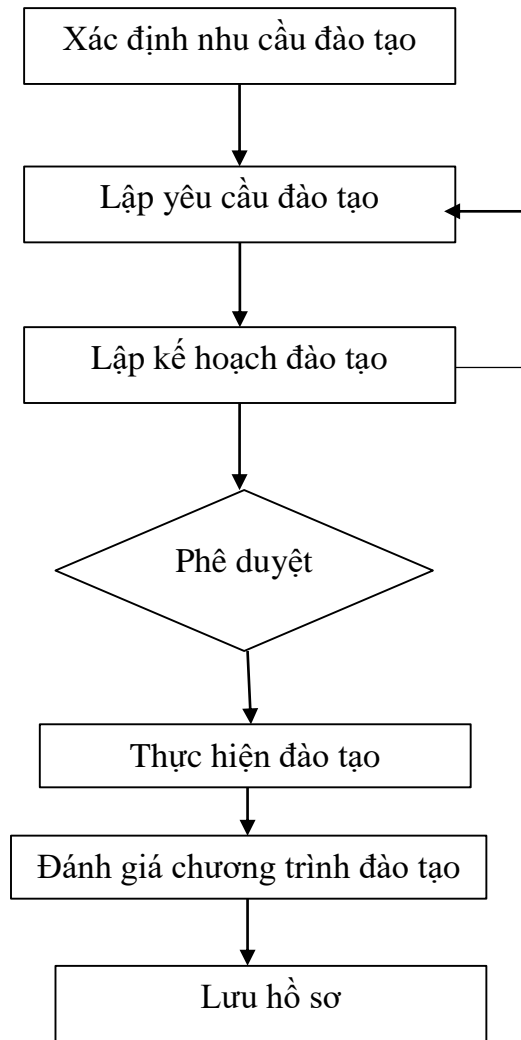
<b>Mức độ phù hợp</b>	<b>Cán bộ quản lý</b>		<b>Công nhân viên</b>	
	<b>Tần số</b>	<b>Tỷ lệ</b>	<b>Tần số</b>	<b>Tỷ lệ</b>
Rất phù hợp	12	63,15%	26	72,22%
Tương đối phù hợp	6	31,57%	8	22,22%
Ít phù hợp	1	5,28%	2	5,56%
Không phù hợp	0	0%	0	0%
<b>Tổng</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>

(Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả)

Bảng khảo sát cho thấy mức độ phù hợp với chuyên ngành đào tạo thu được kết quả khá cao của cán bộ là 63,15% và công nhân viên là 72,22% việc phù hợp chuyên ngành đào tạo với công việc làm hiệu quả trong công việc cao hơn.

### **2.3.2. Quy trình đào tạo**

Quy trình đào tạo và cách thức tiến hành công tác đào tạo cho tất cả CBCNV trong lĩnh vực có ảnh hưởng đến hệ thống quản lý chất lượng của tổ chức. Do đó, quy trình đào tạo được tiêu chuẩn hóa khá đầy đủ từ mục đích, phạm vi áp dụng, trách nhiệm, quyền hạn, xác định nhu cầu đào tạo, lập kế hoạch đào tạo, các phương thức đào tạo, thi và kiểm tra, hồ sơ lưu.



**Hình 2.2. Quy trình đào tạo nguồn nhân lực của Viễn thông Hải Dương**

*(Nguồn: Phòng Nhân sự - Tổng hợp)*

Nhìn chung, quy trình đào tạo tại Viễn thông Hải Dương cơ bản đáp ứng được yêu cầu của hoạt động chung của Đơn vị. Quy trình gồm 3 giai đoạn: giai đoạn 1 là giai đoạn xác định nhu cầu đào tạo, giai đoạn 2 là giai đoạn đào tạo, giai đoạn 3 là giai đoạn đánh giá. Ba giai đoạn đó được chia thành 7 bước, các bước được thực hiện song song nhau, hỗ trợ và điều chỉnh cho nhau. Phòng Nhân sự - Tổng hợp có vai trò lãnh đạo trong việc xây dựng và tổ chức thực hiện chương trình đào tạo này.

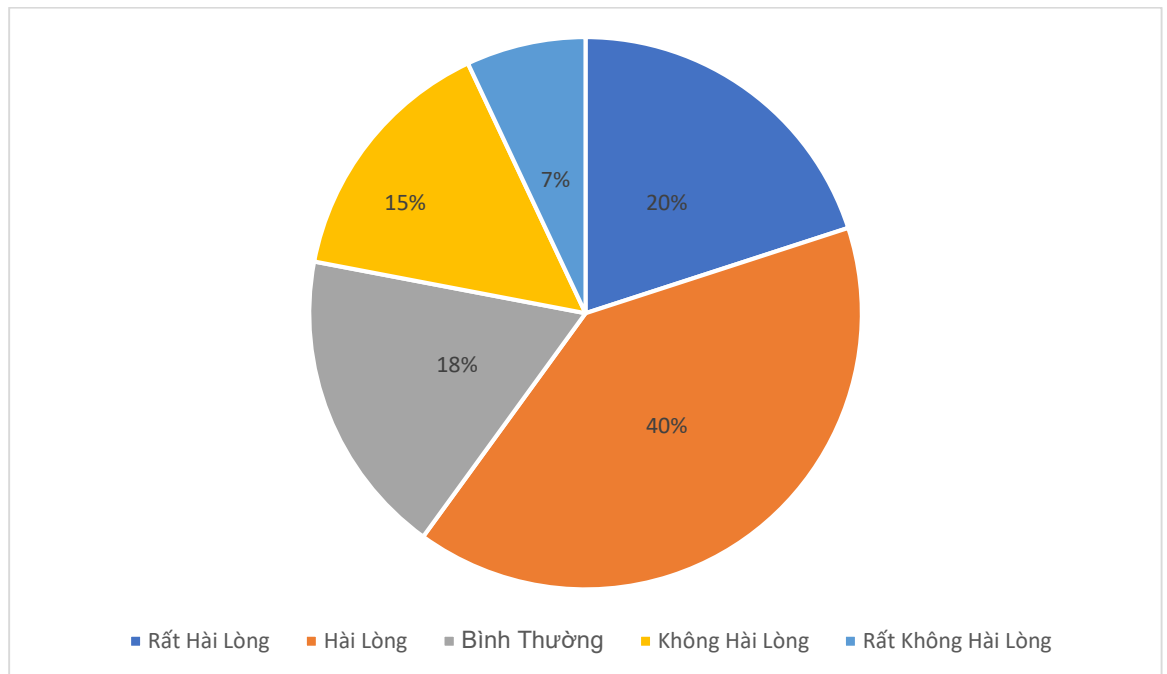
### **2.3.3. Công tác triển khai thực hiện chương trình đào tạo**

Khi kế hoạch đào tạo đã được duyệt, Phòng Nhân sự - Tổng hợp trao đổi với giáo viên về chương trình dự kiến để giáo viên nắm được nhu cầu và mục tiêu khóa

học. Khi giáo viên thông báo nội dung và thời gian chương trình, Phòng Nhân sự - Tổng hợp sẽ thông báo chi tiết kế hoạch đào tạo tới các đơn vị trực thuộc cùng với danh sách chi tiết học viên tham gia chương trình đào tạo. Trước khi bắt đầu khóa học, Phòng Nhân sự - Tổng hợp tập hợp tài liệu từ giáo viên để hoàn tất việc in ấn, photo toàn bộ tài liệu cho học viên tham gia đào tạo.

Đơn vị đặc biệt chú trọng đến chất lượng giáo viên và cách thức tổ chức lớp học, kết quả học tập của học viên sẽ được thu thập để đánh giá chất lượng các khóa học.

Về kết quả khảo sát đánh giá công tác triển khai thực hiện chương trình đào tạo NNL như sau:



**Hình 2.3. Công tác triển khai thực hiện chương trình đào tạo**

(Nguồn: Tác giả khảo sát)

Kết quả điều tra cho thấy có 15% số người không hài lòng với công tác triển khai thực hiện chương trình đào tạo, có 40% hài lòng và 18% bình thường. Như vậy tỷ lệ % không hài lòng trong công tác triển khai thực hiện chương trình đào tạo là đang còn cao. Số lượng CBCNV không hài lòng vì các lý do sau:

- Các chương trình đào tạo ngắn hạn thường được tổ chức vào ngày nghỉ cuối tuần hoặc vào các buổi tối, điều này làm giảm khả năng tập trung của học viên. Các

học viên đã phải làm việc cả ngày, tâm lý của các học viên là muốn được nghỉ ngơi và thư giãn với gia đình. Việc tổ chức các khóa học vào buổi tối, hoặc ngày nghỉ sẽ khiến cho các học viên mệt mỏi. Một số khóa học do phải chạy theo lịch của giáo viên nên kế hoạch đào tạo được thông báo đến học viên gấp làm cho học viên không đủ thời gian sắp xếp kế hoạch cá nhân để sẵn sàng tham gia khóa đào tạo. Hơn nữa, sau những ngày đào tạo, học viên lại bắt đầu ngay vào tuần làm việc mới khiến cho họ không có thời gian nghỉ ngơi hợp lý dẫn đến hiệu quả thực hiện công việc bị giảm sút.

- Tài liệu phục vụ công tác đào tạo chưa phong phú. Một số khóa học được tổ chức lặp lại nhưng nội dung chương trình không có nhiều sự cải tiến đổi mới gây tâm lý nhàm chán cho học viên khi tham gia học tập.

- Những người chuyên trách về công tác đào tạo phòng Phòng Nhân sự - Tổng hợp chưa chuyên nghiệp, chưa đáp ứng được yêu cầu công việc. Vai trò tư vấn đào tạo chưa rõ ràng và không mạnh mẽ. Công tác xác định nhu cầu đào tạo, mục tiêu đào tạo hay nội dung chương trình đào tạo được quyết định phần lớn bởi cấp lãnh đạo Đơn vị và người giáo viên thực hiện.

Tóm lại, Viễn thông Hải Dương cần có kế hoạch đào tạo chuyên sâu cho CBCNV chuyên trách về công tác đào tạo, bổ sung quyền hạn cho Phòng Nhân sự - Tổng hợp để CBCNV trong phòng có khả năng tư vấn cho lãnh đạo và chủ động xây dựng các chương trình đào tạo. Hơn nữa, đơn vị cần phải xây dựng các kế hoạch đào tạo phù hợp với kế hoạch công việc của các học viên sao cho các học viên có thể tham gia các khóa học trong ngày làm việc mà vẫn đảm bảo được kế hoạch công việc của mình.

#### ***2.3.4. Những kết quả đạt được***

Một ưu điểm nữa mà công tác ĐT&PT NNL tại VTHD đã đạt được đó là việc xác định nhu cầu đào tạo của doanh nghiệp đã có tính đến nhu cầu của người lao động. Điều này đã thể hiện được sự quan tâm của đơn vị đối với người lao động, khuyến khích được người lao động bày tỏ nguyện vọng học tập của mình. Từ đó giúp doanh nghiệp thực hiện công tác ĐT&PT NNL sát thực được với nhu cầu thực tế, tránh tình trạng đào tạo cho cả những người không có nhu cầu.

Quá trình lựa chọn đối tượng đào tạo cũng được doanh nghiệp thực hiện khá tốt. Các điều kiện và tiêu chuẩn chung để lựa chọn người cử đi đào tạo được công khai, giúp cho người lao động bước đầu tự xác định được mình có đủ những điều kiện để tham gia đào tạo hay không. Còn với những điều kiện cụ thể để lựa chọn đối tượng cho từng chương trình đào tạo riêng biệt cũng có dựa trên những cơ sở khoa học. Điều đó giúp cho doanh nghiệp lựa chọn được những người có khả năng tiếp thu và tiềm năng phát triển để tham gia đào tạo.

Ngoài ra xu hướng đào tạo của đơn vị cũng có sự thay đổi theo hướng tích cực, đó là hướng vào việc đáp ứng nhu cầu khách hàng ngày càng tốt hơn. Từ việc chỉ chú trọng đào tạo kỹ năng kỹ thuật cho CBCNV để nâng cao chất lượng dịch vụ, đến nay VTHD đã có thêm các khóa đào tạo kỹ năng bán hàng, tiếp thị và chăm sóc khách hàng. Một ví dụ điển hình là việc thực hiện chương trình đào tạo kỹ năng giao tiếp cho các cán bộ, công nhân viên của đơn vị đã đạt được những hiệu quả nhất định.

### **2.3.5. Vấn đề hạn chế và nguyên nhân;**

#### **2.3.5.1. Vấn đề hạn chế**

*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: Chưa có chiến lược đào tạo trong dài hạn*

Chiến lược đào tạo ngắn hạn hàng năm chưa cho được hiệu quả thực sự cao nhất là kế hoạch đào tạo cán bộ nguồn dài hạn.

*Ba là: Lựa chọn đối tượng đào tạo đôi khi còn chưa chính xác*

Lựa chọn đối tượng đào tạo là một trong những yếu tố quyết định đến hiệu quả của công tác đào tạo. Việc lựa chọn được đối tượng đào tạo chính xác giúp cho Đơn vị sử dụng hiệu quả được kinh phí, thời gian đào tạo. Đáp ứng được nhu cầu nhân lực phục vụ cho hoạt động sản xuất kinh doanh. Thực hiện được mục tiêu đào

tạo của tổ chức. Công tác này ở Viễn thông Hải Dương đôi khi chọn đối tượng đào tạo còn chưa chính xác.

*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 Viễn thông Hải Dương 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.

#### 2.3.5.2. 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 Hải Dương 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.

### **Kết luận chương**

Nội dung chương này đã sơ bộ phân tích, đánh giá, nhận xét về việc thực trạng trong công tác đào tạo tại Viễn thông Hải Dương từ 2019 đến nay.

Dựa trên các cơ sở lý luận và thực trạng chung của công tác đào tạo nguồn nhân lực phân tích ở trên để làm cơ sở cho việc đưa ra những giải pháp cụ thể ở chương sau.

## **CHƯƠNG III: GIẢI PHÁP NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TẠI VIỆN THÔNG HẢI DƯƠNG**

### **Giới thiệu chương**

Trong Chương này, đề cập các mục tiêu phát triển của Viện thông Hải Dương đến 2025, từ những mục tiêu, định hướng phát triển là cơ sở đề xuất các giải pháp nâng cao chất lượng công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Viện thông Hải Dương ở hiện tại và trong tương lai gần.

### **3.1. Định hướng phát triển của Viện thông Hải Dương**

#### ***3.1.1. Định hướng và mục tiêu phát triển của Viện thông Hải Dương trong thời gian tới***

Dựa trên cơ sở kết quả đã đạt được trong những năm qua, VTHD đã đưa ra những mục tiêu phát triển cho đơn vị trong thời gian tới nhằm đẩy mạnh hoạt động, phát triển cơ sở hạ tầng, tăng lợi nhuận cho Đơn vị, thu nhập bình quân người lao động và cải thiện đời sống cho người lao động.

Nâng cao kỹ năng, kiến thức. Chú trọng hoàn thiện và phát triển bộ máy quản lý chất lượng và hiệu quả.

Chủ động tìm kiếm các khách hàng, tăng doanh thu và lợi nhuận, tăng thu nhập cho cán bộ, công nhân trong Đơn vị.

Nâng cao cơ sở vật chất, trang bị công nghệ hiện đại cho người lao động thực hiện công việc, đồng thời luôn chú trọng đến môi trường làm việc.

Thực hiện các chính sách, tiêu chuẩn xã hội đảm bảo cho CBCNV có môi trường làm việc tốt nhất và an toàn nhất cho người lao động.

#### ***3.1.2. Định hướng quản trị nhân sự của Viện thông Hải Dương;***

Với quan điểm về hoạt động đào tạo như trên thì nhân lực của đơn vị được xem là một yếu tố đặc biệt quan trọng. Nó có thể được coi là vốn hay cũng là tài sản của doanh nghiệp. Vì vậy, chiến lược sử dụng nhân lực luôn gắn kết với chiến lược

kinh doanh của đơn vị. Theo đó, trong năm 2022, VTHD đã đặt ra phương hướng quản trị nhân lực của Viễn thông Hải Dương đó là:

- 1) Phát triển nguồn nhân lực để phát huy được nội lực và phát triển bền vững;
- 2) Sử dụng một cách khoa học và đồng bộ nhiều giải pháp để thực hiện các nội dung phát triển nguồn nhân lực; đảm bảo về số lượng và cơ cấu, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực và phát triển các yếu tố động viên nhân viên nhằm đáp ứng nhu cầu thực tiễn của các hoạt động sản xuất kinh doanh;
- 3) Tạo sự gắn bó bền chặt của cán bộ Kỹ thuật Viễn thông; cán bộ quản lý được học tập, phát huy năng lực và khả năng của mình, hoàn thành nhiệm vụ được giao;
- 4) Tăng năng suất lao động so với các chuẩn mực chung của các Tập đoàn hoạt động cùng lĩnh vực và mặt bằng chung của tỉnh;
- 5) Xuất phát từ điều kiện đặc thù và đặc điểm của nguồn nhân lực của Viễn thông Hải Dương nhằm phát huy những tiềm năng và thế mạnh của mình;
- 6) Tận dụng được hết các cơ hội vượt qua mọi thách thức của cơ chế thị trường và tiến trình hội nhập của nền kinh tế Việt Nam vào nền kinh tế thế giới.

Viễn thông Hải Dương cần điều chỉnh lại cơ cấu đào tạo nhân lực theo hướng đào tạo “chuyên biệt” và “chuyên sâu” cho từng lĩnh vực để phù hợp với trào lưu công nghệ mới, đặc biệt trong ba lĩnh vực: kỹ thuật viễn thông, công nghệ thông tin và bán hàng nhằm phù hợp với chiến lược sản phẩm của VNPT gồm 6 chữ: “Chuyên biệt, khác biệt và hiệu quả”. Để "chuyên biệt" được thì không thể vừa giỏi kinh doanh, vừa giỏi kỹ thuật. Vì vậy, VNPT phải tách phần kinh doanh, kỹ thuật và hạ tầng.

Đào tạo đội ngũ CBCNV có nhận thức đúng đắn, quán triệt đầy đủ các quan điểm, chính sách của Nhà nước về phát triển kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa, kiến thức sâu rộng về kinh tế nước nhà nói chung và ngành Viễn Thông nói riêng, có trình độ và kỹ năng làm việc chuyên nghiệp.

Đào tạo NNL phải sử dụng một cách toàn diện, khoa học và đồng bộ nhiều giải pháp để thực hiện các nội dung đào tạo NNL. Đó là đảm bảo về số lượng, cơ cấu, nâng cao chất lượng NNL và phát triển các yếu tố tạo động lực trong DN nhằm đáp ứng nhu cầu thực tiễn của hiện nay.

### **3.2. Một số giải pháp nâng cao chất lượng công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Viễn thông Hải Dương**

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

Xác định nhu cầu đào tạo nguồn nhân lực là bước đầu tiên và cũng là bước quan trọng nhất trong quy trình đào tạo NNL của đơn vị. Vì vậy, khi thực hiện hoạt động này không tốt sẽ gây ra những hậu quả khó khắc phục và lãng phí. Ở trên đã phân tích, việc xác định nhu cầu đào tạo ở đơn vị còn mắc phải những thiếu sót, chủ yếu dựa vào việc phân tích tổ chức. Đơn vị cũng đã phân tích công việc, nhiệm vụ và phân tích cá nhân nhưng việc phân tích này còn khá sơ sài. Do đó, khi thực hiện việc xác định nhu cầu đào tạo đơn vị cần phải chú ý những điều cơ bản sau: Dựa vào tình hình, kế hoạch kinh doanh của Viễn thông Hải Dương trong dài hạn ít nhất là 5 năm.

- Xác định nhu cầu lao động cần thiết bao nhiêu người?
- Trình độ, kỹ năng ra sao? So sánh với số lao động và trình độ lao động hiện có và lao động thay thế (do về hưu, tai nạn nghề nghiệp, mất sức lao động...) để xác định những vị trí nào cần được đào tạo bổ sung.

Có giải pháp kịp thời trong việc cân nhắc giữa tuyển dụng từ bên ngoài hay đào tạo lao động để bổ sung.

Viễn thông Hải Dương cần thực hiện tốt các vấn đề về quản trị nhân sự đặc biệt trong việc phân tích công việc và đánh giá thực hiện công việc.

Trước hết, hoàn thiện khâu phân tích công việc trong đơn vị.

Hiện nay đơn vị mới chỉ có bản phân công nhiệm vụ cho mỗi cá nhân. Bản phân công nhiệm vụ này mang tính chất của một bản mô tả công việc. Ngoài ra, chưa có bản yêu cầu thực hiện công việc và tiêu chuẩn thực hiện công việc. Viễn

thông Hải Dương có thể sử dụng các phương pháp sau để thực hiện phân tích công việc:

+ Phương pháp quan sát: là phương pháp mà người nghiên cứu sẽ quan sát một hay một nhóm người lao động làm việc và ghi lại các thông tin: hoạt động mà người đó thực hiện, tại sao phải thực hiện và thực hiện như thế nào để hoàn thành các bộ phận khác nhau của một công việc. Trước tiên cán bộ đào tạo quan sát công việc đang thực hiện của cán bộ một cách kỹ lưỡng và có hệ thống. Cố gắng xác định tất cả các bước công việc được thực hiện để hoàn thành công việc. Nếu cán bộ đào tạo đã có một tài liệu mô tả một cách chi tiết về các nhiệm vụ của công việc (bản mô tả công việc) thì có thể dùng như một tài liệu hướng dẫn để xác định những điểm khác nhau giữa thực tế làm việc của nhân viên và yêu cầu cần hoàn thành. Cán bộ đào tạo chỉ ra sự khác nhau giữa yêu cầu công việc với thực hiện làm việc và những thiếu sót về kỹ năng của công việc mà người cán bộ thực hiện.

+ Phương pháp phỏng vấn: Sau bước quan sát, cán bộ đào tạo tiến hành phỏng vấn người cán bộ Kỹ thuật Viễn thông xem anh ta thực hiện công việc như thế nào để xác định lại những ghi chép của cán bộ đào tạo. Sau đó tiếp tục phỏng vấn một người thực hiện không tốt công việc tương tự để tìm hiểu các vấn đề anh ta gặp phải khi thực hiện công việc.

+ Phương pháp nhật ký công việc: Người lao động tự ghi chép lại các hoạt động của mình để thực hiện công việc. Phương pháp này sẽ thu được các thông tin theo sự kiện thực tế. Cần lưu ý việc ghi chép phải được thực hiện liên tục, nhất quán và trung thực. Vận dụng phương pháp nhật ký công việc và phương pháp phỏng vấn để tiến hành xây dựng bản mô tả công việc đối với nhân viên phòng tổ chức hành chính của đơn vị.

Hiện nay, công tác đánh giá thực hiện công việc tại đơn vị được thực hiện rất sơ sài, chủ yếu dựa trên sự bình bầu của trưởng phòng và các đồng nghiệp. Việc bình bầu này chủ yếu cũng chỉ phục vụ cho mục đích tính lương và khen thưởng. Do vậy, mới chỉ đánh giá được kết quả thực hiện của người lao động một cách rất chung chung, chứ chưa đánh giá được các yếu tố về trình độ kỹ năng, thái độ làm

việc. Vì vậy, Viễn thông Hải Dương cần phải áp dụng những phương pháp đánh giá công việc một cách khoa học hơn.

Hơn nữa, việc xác định nhu cầu đào tạo cũng phải dựa trên nguyện vọng của người lao động. Chính người lao động là người hiểu rõ những kiến thức kỹ năng mình còn thiếu sót. Tại Viễn thông Hải Dương cũng đã thực hiện việc các Trung tâm Viễn thông huyện, thành phố đăng ký nhu cầu đào tạo và gửi lên Ban giám đốc phê duyệt. Nhưng nếu đơn vị chủ động lập ra cho mình một bảng hỏi điều tra thì việc xác định nhu cầu sẽ mang lại kết quả cao hơn. Bảng hỏi được phát cho các cán bộ nhân viên trả lời, sau đó gửi về phòng NSTH tổng hợp lại, so sánh, cân nhắc với hai cơ sở nêu trên. Sau khi tổng hợp nhu cầu xong thì trình lên Ban giám đốc phê duyệt.

### ***3.2.2. Xây dựng chiến lược đào tạo trong dài hạn***

Định hướng đào tạo nguồn nhân lực của VTHD đã được nêu khá cụ thể, phù hợp và bám sát với phương hướng phát triển trong hoạt động kinh doanh của đơn vị. Tuy nhiên, từ định hướng đến việc triển khai còn một khoảng cách khá lớn. Do đó, đơn vị cần phải xây dựng được một chiến lược đào tạo và phát triển nguồn nhân lực dài hạn chứ không phải chỉ lập kế hoạch ngắn hạn hàng năm. Có như vậy, công tác đào tạo mới đạt hiệu quả cao.

Mục tiêu: Xây dựng được một chiến lược đào tạo (có thể từ 5 năm đến 10 năm) gắn liền với chiến lược sản xuất kinh doanh cũng như các chiến lược khác trong Viễn thông Hải Dương.

Chiến lược đào tạo không chỉ xây dựng dựa trên định hướng phát triển kinh doanh chung mà còn căn cứ vào kết quả phân tích công việc, đánh giá thực hiện công việc, xác định nhu cầu, mục tiêu và đối tượng đào tạo một cách cụ thể và khoa học.

*Thứ nhất*, trong chiến lược, ngoài việc nêu ra mục tiêu tổng quan, cần cụ thể hóa thành các chỉ tiêu cơ bản đạt được theo lộ trình phát triển, bao gồm:

Nhóm chỉ tiêu về quy mô nguồn nhân lực.

Nhóm chỉ tiêu về chất lượng nguồn nhân lực: phân chia theo trình độ đào tạo, ngoại ngữ... và theo yêu cầu đối với từng vị trí nghiệp vụ.

*Thứ hai*, đối với nội dung của chiến lược đào tạo, đơn vị cần làm rõ: trong nội dung đào tạo nên chỉ rõ hình thức và phương pháp đào tạo dự kiến áp dụng, cách thức quản lý đào tạo (đánh giá nhu cầu, thiết kế chương trình đào tạo, thực hiện chương trình đào tạo, đánh giá hiệu quả đào tạo).

*Thứ ba*, đã là công tác đào tạo nhân lực thì không thể tách rời với việc thực hiện các hoạt động quản lý nhân sự khác trong tổ chức, ví dụ như tuyển cán bộ, đánh giá kết quả thực hiện công việc, chế độ thù lao... Vì vậy, chiến lược đào tạo cũng phải đề cập và làm rõ được những nội dung này trong mối liên hệ hỗ trợ công tác đào tạo.

*Thứ tư*, nội dung nữa không kém phần quan trọng cần làm rõ trong chiến lược này, đó là về công tác thực hiện, bao gồm:

Trách nhiệm cụ thể của các đơn vị, cá nhân có liên quan: Ban giám đốc, Phòng Nhân sự - Tổng hợp, các đơn vị trực thuộc và các cá nhân có liên quan.

Để có thể thực hiện được giải pháp này cần nêu cụ thể các nội dung công việc, đơn vị, cá nhân tổ chức thực hiện, kết quả thực hiện theo lộ trình thời gian. Cần có sự kết hợp giữa các bộ phận trong đơn vị cũng như sự đồng bộ hóa các chiến lược khác trong đơn vị để thực hiện được giải pháp chuyển đổi số dẫn đầu trong ngành viễn thông.

### **3.2.3. Lựa chọn đối tượng đào tạo chính xác**

Lựa chọn đối tượng đào tạo là một trong những yếu tố quyết định đến hiệu quả của công tác đào tạo. Việc lựa chọn được đối tượng đào tạo chính xác giúp cho đơn vị sử dụng hiệu quả được kinh phí, thời gian đào tạo. Đáp ứng được nhu cầu nhân lực phục vụ cho hoạt động sản xuất kinh doanh. Thực hiện được mục tiêu đào tạo của tổ chức.

Khi lựa chọn đối tượng đào tạo cần căn cứ vào các nội dung sau:

- Phù hợp với yêu cầu về đội ngũ nhân lực của đơn vị trong ngắn hạn cũng như trong chiến lược phát triển dài hạn.



- Đối tượng được đào tạo phải phù hợp về tuổi, giới tính, trình độ, kỹ năng ưu tiên đối tượng trẻ, có năng lực và mong muốn phát triển lâu dài trong đơn vị. Vì những người lao động trẻ có khả năng tiếp cận những cái mới một cách nhanh hơn và sẽ có thời gian cống hiến cho đơn vị lâu hơn.

- Phù hợp với tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh của Viễn thông Hải Dương. Đào tạo nguồn nhân lực cũng chỉ là mục đích quay lại phục vụ sản xuất kinh doanh cụ thể trong từng giai đoạn để tiến hành khác nhau.

- Xem xét nhu cầu nguyện vọng của cá nhân người được đào tạo. Đối với những cá nhân muốn được đào tạo nâng cao tay nghề thì khi họ được đào tạo sẽ có tinh thần học hỏi vươn lên không ngừng có như vậy kết quả đào tạo mới cao và có ý nghĩa thực tiễn được.

- Để có thể lựa chọn được đối tượng chính xác thì đơn vị cần phải đưa vào những tiêu chí khách quan:

- + Kết quả đánh giá sự thực hiện công việc của người lao động.
- + Nhu cầu cần phải đào tạo của vị trí công việc đó.
- + Ngành nghề mà người lao động đang thực hiện.
- + Trình độ chuyên môn mà người lao động đó đang có.
- + Nhu cầu cá nhân của người lao động bằng cách phát phiếu bảng hỏi điều tra mong muốn của người lao động đối với công tác đào tạo nguồn nhân lực của Viễn thông Hải Dương.
- + Ý thức trách nhiệm của mỗi cá nhân.

- Viễn thông Hải Dương nên sử dụng các kết quả của hoạt động phân tích công việc và sử dụng hệ thống đánh giá kết quả làm việc của người lao động để chọn lựa. Có như vậy việc lựa chọn đối tượng đào tạo mới chính xác và thực sự phục vụ mục tiêu phát triển sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

#### ***3.2.4. Đa dạng hóa các loại hình đào tạo và chương trình đào tạo***

Muốn nâng cao hiệu quả đào tạo ngoài việc nâng cao chất lượng quy hoạch đào tạo, tăng cường xây dựng và nâng cao năng lực đội ngũ cán bộ làm công tác đào tạo, chúng ta cũng cần tăng cường đầu tư cơ sở vật chất phục vụ cho công tác

đào tạo, mà đơn vị phải chú ý hoàn thiện phương pháp đào tạo để nâng cao hiệu quả đào tạo. Hiện nay trong Viễn thông Hải Dương chỉ dừng lại ở việc áp dụng một số phương pháp đào tạo phổ biến đó là đào tạo ngoài doanh nghiệp và một số lớp đào tạo tổ chức này tại trụ sở đơn vị.

Mỗi phương pháp đào tạo đều có những điểm mạnh và điểm yếu riêng của nó nên đơn vị cần áp dụng một cách linh hoạt các phương pháp nhất định. Sử dụng phương pháp đào tạo không linh hoạt, hợp lý là một trong những nguyên nhân gây nhầm chán với giảng viên và học viên dẫn đến hiệu quả đào tạo không cao.

Từng bước xúc tiến việc hiện đại hóa công tác đào tạo theo hướng trang bị và ứng dụng công nghệ tin học vào quá trình giảng dạy để thay thế dần cho phương pháp giảng dạy truyền thống vẫn đang được áp dụng ở một vài khoá đào tạo của đơn vị hiện nay.

- Tăng cường đào tạo theo kiểu hội nghị, hội thảo trong đơn vị với quy mô phù hợp (20 – 35) người. Đơn vị nên ưu tiên chọn lựa những lĩnh vực công việc thực hiện chưa hiệu quả để trao đổi kinh nghiệm, kiến thức chuyên môn, tìm ra khuyết điểm và hướng khắc phục. Trong hội thảo nên sử dụng các phương tiện hiện đại như máy chiếu, thiết bị âm thanh cần thiết...Phương pháp này nên áp dụng thường xuyên, luân phiên với cán bộ công nhân viên trong đơn vị có thể đem lại hiệu quả rất cao.

- Tăng cường sử dụng máy vi tính thông qua mạng Internet như là phương tiện làm việc, công cụ học tập đem lại hiệu quả rất cao: Đơn vị hướng dẫn, cung cấp thêm cho học viên những chương trình học thông qua các tài liệu điện tử để nhân viên có thể cập nhật lượng thông tin lớn mà tiết kiệm được cả thời gian và chi phí đi lại.

- Với những phương pháp mà Viễn thông Hải Dương đang sử dụng thì nên mở rộng phạm vi cho cán bộ lãnh đạo tham gia các cuộc hội thảo ngoài Đơn vị thông qua mối quan hệ của đơn vị như Hội thảo giữa các đơn vị cùng khối ngành sản xuất với nhau.

- Nên tăng cường đào tạo theo kiểu xử lý tình huống cho đối tượng lao động trực tiếp ví dụ như: Trong các buổi học giáo viên có thể đưa ra một số tình huống xử lý cụ thể trong thực tế (sự cố máy móc, thiết bị, hàng hóa bị hỏng...) để cùng thảo luận giúp cho học viên làm quen thực tế tốt hơn, có phương pháp xử lý linh hoạt và chủ động hơn...

- Bên cạnh việc đa dạng hóa các phương pháp đào tạo, đơn vị cần phải đa dạng hóa các nội dung đào tạo. Viễn thông Hải Dương cần áp dụng một cách linh hoạt các phương pháp khác nhau để đào tạo không nên chỉ áp dụng cứng nhắc một vài phương pháp nhất định. Tuy nhiên, để công tác đào tạo nguồn nhân lực thực sự thành công thì trong bất kỳ hình thức nào, bộ phận làm công tác này trong công ty cũng cần thực hiện tốt.

Đẩy mạnh hình thức tự học của cá nhân người lao động: đội ngũ CBCNV trong đơn vị có thể tự học trên nền tảng tự nghiên cứu tài liệu về công nghệ có sẵn của đơn vị. Đồng thời, tích cực quan sát cách thức làm việc của những người có kinh nghiệm để rút ra kinh nghiệm cho bản thân. Tích cực tham gia các cuộc thi sáng tạo, thi kiểm tra trình độ chuyên môn, kỹ năng cấp đơn vị để tự rèn luyện kiến thức, kỹ năng làm việc cho bản thân. Hình thức tự học sẽ giúp người lao động phát huy được tính tự giác, tư duy sáng tạo và giúp làm giảm chi phí đào tạo.

Để thực hiện được giải pháp này, đơn vị cần chú trọng:

- Đầu tư cơ sở vật chất kỹ thuật: máy chiếu, phòng học, phòng hội trường đơn vị, máy vi tính, hệ thống âm thanh, chiếu sáng.

- Đầu tư ngân sách cho các khóa đào tạo, các hội thảo theo hình thức mới một cách hợp lý, có kế hoạch.

- Ban tổ chức & phát triển nguồn nhân lực phải phối hợp làm việc với các phòng ban trong đơn vị, trưởng các bộ phận, phó giám đốc phụ trách của đơn vị, ban giám đốc đơn vị nhằm đem lại hiệu quả cao cho các khóa học mới nói riêng và công tác đào tạo nói chung.

Việc chủ động xây dựng nội dung chương trình đào tạo là điều hết sức cần thiết. Đây cũng là một trong những yếu tố góp phần hoàn thành được các mục

tiêu đã được lượng hóa trong kế hoạch, đồng thời sẽ bám sát với kế hoạch sản xuất kinh doanh cũng như văn hóa tổ chức của đơn vị. Mục tiêu của giải pháp này là xây dựng nội dung chương trình đào tạo phù hợp với đặc thù lao động và kinh doanh của Viễn thông Hải Dương.

Cán bộ chuyên trách công tác đào tạo cũng như các cán bộ xuất sắc, có uy tín về chuyên môn nghiệp vụ của đơn vị cần phối hợp với cơ sở đào tạo và giáo viên trong việc xây dựng nội dung đào tạo, lựa chọn kiến thức, kỹ năng cần đào tạo, giáo trình học tập...

Nội dung chương trình đào tạo Viễn thông Hải Dương nên xây dựng được chi tiết và có thể gửi cho các học viên tìm hiểu trước khi bắt đầu khóa học để học viên chủ động hơn trong quá trình học tập đồng thời cũng là cách để tham khảo ý kiến của học viên về nội dung đào tạo. Cần Phối kết hợp các bên liên quan đã trình bày trong phần nội dung bao gồm: Phòng Nhân sự - Tổng hợp, cán bộ chuyên trách đào tạo, Cán bộ xuất sắc có uy tín về chuyên môn nghiệp vụ, cơ sở liên kết đào tạo, giáo viên giảng dạy đào tạo.

### ***3.2.5. Nâng cao chất lượng đội ngũ giáo viên***

Hầu hết giảng viên trong Viễn thông Hải Dương và giảng viên thuê ngoài đều đáp ứng được yêu cầu cho công tác đào tạo nguồn nhân lực trong đơn vị. Tuy nhiên, để quá trình truyền tải kiến thức của người dạy đến người học được hiệu quả hơn, đơn vị cần: Đối với giảng viên trong đơn vị: tổ chức khóa đào tạo kỹ năng sư phạm cho đội ngũ giảng viên trong ngắn hạn (3-6 tháng). Ngoài ra, đơn vị nên tổ chức một số buổi hội thảo cho giáo viên trong cùng một lĩnh vực để có cơ hội trao đổi, học hỏi kỹ năng, kinh nghiệm giảng dạy trong phạm vi cho phép.

Bản thân đội ngũ giáo viên kiêm chức cũng cần phải không ngừng học tập, nâng cao trình độ bản thân và thường xuyên cập nhật những kiến thức, công nghệ mới để áp dụng cho công tác đào tạo của đơn vị

Đối với giảng viên thuê ngoài: Cần được tiếp cận với tình hình thực tế của đơn vị nhiều hơn trước khi giảng dạy, để giảng viên hình dung nhìn nhận rõ ràng hơn về công việc của mình để chất lượng giảng dạy được tốt hơn.

- Trong công tác lựa chọn giảng viên, không chỉ quan tâm đến trình độ chuyên môn, kinh nghiệm của giáo viên mà còn chú ý đến các yếu tố sau:

+ Phẩm chất đạo đức: Lựa chọn giáo viên có phẩm chất đạo đức tốt nhiệt tình trong công việc.

+ Sức khỏe giáo viên giảng dạy phải có sức khỏe tốt để đảm bảo cho quá trình giảng dạy diễn ra liền mạch, có hiệu quả.

+ Việc giảng dạy thường cần giáo viên có nhiều kinh nghiệm. Tuy nhiên, đơn vị nên có sự khuyến khích với giáo viên trẻ, có kinh nghiệm, trình độ, sức khỏe, nhiệt huyết với công việc giảng dạy.

+ Giáo viên thuê ngoài nên lựa chọn những giảng viên có kinh nghiệm giảng dạy ở nhiều đơn vị và được đánh giá là tốt. Trước khi tiến hành giảng dạy, đơn vị và giáo viên nên có buổi trao đổi về tình hình thực tại của đơn vị, mục đích để giáo viên hiểu rõ hơn về đơn vị, thuận tiện bố trí giảng dạy cho phù hợp.

- Sau mỗi khóa học đơn vị cần phải tổ chức đánh giá lại chất lượng của các giáo viên lẫn người học để lựa chọn ra đội ngũ giáo viên phù hợp và có chất lượng cao cho các lần đào tạo tiếp theo mang lại hiệu quả đào tạo tốt nhất cho đơn vị mình.

### ***3.2.6. Giải pháp chính sách khen thưởng đối với cán bộ, công nhân viên***

#### ***Thừa nhận và khen thưởng:***

Biểu dương trước tập thể về những nỗ lực và những thành tích xuất sắc. Nhưng phải chú ý nguyên tắc “biểu dương trước tập thể, phê bình kín đáo”. Biểu dương tốt hơn khiển trách, đặc biệt khi việc này được làm trước tập thể. Đây là một phương pháp tốt. Những từ như “cảm ơn” hay “tốt lắm” nên được sử dụng nhiều và nó sẽ mang lại kết quả tốt.

Viễn thông Hải Dương khen thưởng xứng đáng cho những cá nhân hay tập thể có thành tích tốt, nhưng cũng cần chú ý khen thưởng về vật chất có giới hạn về tác dụng, không nên sử dụng quá nhiều.

***Đặt ra các chỉ tiêu công việc có ý nghĩa và khả thi:***

Để nhân viên có mục tiêu để nhắm tới và họ hiểu rõ những gì được yêu cầu. Trong tháng nhân viên kỹ thuật đi sửa chữa bảo dưỡng đường thuê bao, lắp đặt dịch vụ, ứng cứu, bán hàng tại các khu vực mình đảm trách phải đạt được doanh số nhất định so với kế hoạch mà ban lãnh đạo đề ra theo tháng, quý và theo năm. Đặt ra các chỉ tiêu cụ thể về chăm sóc khách hàng

***Xây dựng tinh thần đồng đội***

Theo cách này sẽ tạo ra một nhóm nhân viên làm việc với nhau vì một mục đích chung. Nhóm gộp các nhân viên kỹ thuật thành nhóm và cử người làm trưởng nhóm, phụ trách một số khách hàng lớn theo khu vực hoặc theo phân khúc thị trường.

***Tin tưởng***

Đây là một phần rất cơ bản của phương pháp lãnh đạo tốt và cũng có hiệu quả trong việc tạo động lực làm việc cho nhân viên. Cấp lãnh đạo tin tưởng giao các nhiệm vụ, và động viên nhân viên làm việc.

***Trao quyền và ý thức làm chủ:***

Những nhân viên được coi trọng sẽ coi trọng khách hàng. Khi nhân viên tham gia hoạt động của doanh nghiệp, xử lý công việc tiến lùi hợp lý thì họ sẽ rất hài lòng trong công việc của họ. Cho phép nhân viên đưa ra những giải pháp, dịch vụ đặc biệt để giải quyết các tình huống khách hàng. Tạo dựng một hệ thống cho phép nhân viên phục vụ khách hàng, đáp ứng yêu cầu của khách hàng, chẳng hạn như xây dựng quỹ để nhân viên có thể sử dụng trong trường hợp phải bồi thường cho khách hàng. Trao quyền cho phép nhân viên đem tới khách hàng những dịch vụ đặc biệt, lấy lại niềm tin và sự hài lòng của khách hàng một cách nhanh chóng. Có thể điều khách hàng mong muốn không chỉ là một khoản tiền bồi thường,

nhưng trong dịch vụ chăm sóc khách hàng, chỉ một hành động nhỏ cũng nói lên thiện chí của doanh nghiệp với khách hàng của mình.

Khi thực hiện giải pháp này cần chú ý nguyên tắc biểu dương và phê bình là biểu dương trước tập thể, phê bình kín đáo. Giải pháp này nhằm tạo động lực làm việc để khuyến khích nhân viên thực hiện công việc vượt tiêu chuẩn yêu cầu.

### ***Sự thăng tiến hợp lý***

Để có cơ hội thăng tiến cho các cá nhân xuất sắc, Viễn thông Hải Dương phải thường xuyên có cơ chế giám sát, theo dõi hiệu quả làm việc của các vị trí quản lý, nếu người quản lý nào yếu kém, không đủ khả năng để thực hiện tốt vai trò của mình, Tập đoàn phải có hướng xử lý để bố trí vị trí này cho những cá nhân có năng lực.

Ví dụ, tại các bộ phận sản xuất, nếu nhận thấy công nhân nào lắp đặt thiết bị đầu cuối cung cấp dịch vụ cho khách hàng với năng suất cao, đạt chất lượng và có nhiều cải tiến để nâng cao năng suất, rút ngắn thời gian cung cấp dịch vụ cho khách hàng thì lãnh đạo đơn vị nên xem xét để đưa người này đóng vai trò tổ trưởng điều hành tổ lắp đặt dịch vụ. Việc thăng tiến này, một mặt vừa thưởng cho các đóng góp của công nhân vì những gì họ đã làm được, mặt khác, vừa lựa chọn ra được người có năng lực để điều hành, giám sát, công việc lắp đặt dịch vụ cung cấp cho khách hàng.

Trên khu vực các phòng chức năng, nếu cá nhân nào nắm vững chuyên môn, nghiệp vụ, có đạo đức tốt, có nhiều sáng kiến cải tiến, lãnh đạo Tập đoàn nên xem xét để bổ nhiệm chức danh cho những cá nhân này.

Để có thể thực hiện giải pháp này, lãnh đạo Viễn thông Hải Dương cần nên có kế hoạch cán bộ lãnh đạo nguồn cụ thể. Nếu xét thấy một cá nhân nào trong công ty có khả năng đảm nhiệm một vị trí, bộ phận Văn phòng nên đề xuất với lãnh đạo Viễn thông Hải Dương về việc bổ nhiệm vị trí trong tương lai, đồng thời thông báo đến cá nhân trên về kế hoạch bổ nhiệm để cá nhân đó biết và có hướng phấn đấu, họ sẽ phải có tầm quan sát công việc rộng hơn so với vị trí công việc đang làm và phải nắm rõ hơn công tác ở vị trí mới. Cá nhân này được có một khoảng thời gian để tìm hiểu công việc, cũng chính trong khoảng thời gian này,

lãnh đạo Viễn thông Hải Dương sẽ có thể đánh giá thực chất hơn năng lực cán bộ. Đến thời hạn cần bổ nhiệm, nếu xét thấy cá nhân trên thực sự có khả năng đứng vào đội ngũ lãnh đạo, Viễn thông Hải Dương sẽ chính thức tạo cơ hội thăng tiến cho họ.

Giải pháp thăng tiến hợp lý cũng là một trong những giải pháp quan trọng để cho người lao động nhận thấy rằng những đóng góp, nỗ lực của họ đều được đơn vị ghi nhận và đánh giá cao. Và cũng chính nhờ vậy, người lao động sẽ có thêm nguồn động lực để làm việc hiệu quả hơn. Giải pháp thăng tiến hợp lý cũng là một trong những giải pháp để lãnh đạo đơn vị giao việc mới cho những nhân viên thực sự có năng lực và thúc đẩy nhân viên cao cấp của mình hướng đến những thử thách mới và phát triển công việc trên những phạm vi khác nhau. Đây cũng là giải pháp để lưu giữ nhân viên ở lại và trung thành với Viễn thông Hải Dương hơn.

#### ***Thay đổi vị trí làm việc***

Xuất phát từ thực trạng bố trí vị trí làm việc cho người lao động tại Viễn thông Hải Dương, gây ra tình trạng nhàm chán, lười mòn và hạn chế khả năng phát huy sáng tạo của người lao động, Viễn thông Hải Dương nên nghiên cứu thực hiện việc luân chuyển công việc của nhân viên. Sự thay đổi đúng lúc sẽ giúp nhân viên tích lũy được nhiều kinh nghiệm mới, đơn vị sẽ giữ được người trung thành mà không cần phải tuyển dụng từ bên ngoài, còn vị trí làm việc cũ có thể để cho một người lao động khác trong đơn vị đảm nhiệm.

Tuy nhiên, Viễn thông Hải Dương cần phải lựa chọn cách thức tiến hành sao cho người lao động cảm thấy hài lòng và thoải mái với công việc mới, quá trình sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp không bị xáo trộn hay gián đoạn. Muốn vậy, Viễn thông Hải Dương cần phải:

- Dự đoán trước việc thay đổi vị trí làm việc sẽ tác động thế nào đến người lao động và dự đoán kết quả làm việc của người này tại vị trí mới.
- Ủng hộ những người lao động chấp nhận thay đổi vị trí công tác vì quá trình này luôn tiềm ẩn những áp lực lớn, vì vậy, bộ phận nhân sự cần phải tạo điều



kiện tối ưu để người lao động nhanh chóng thích nghi với những đặc trưng của công việc mới.

- Bố trí sự chuyển đổi diễn ra tuần tự theo từng bước, sao cho công việc hiện tại của người lao động không bị ảnh hưởng tiêu cực trước khi người này chuyển sang vị trí mới bởi vì về bản chất, để thay đổi công việc, người lao động phải tạm thời nhận về mình một trách nhiệm và khối lượng công việc lớn hơn, nên đây có thể được xem như là việc người lao động tự khẳng định chính mình .

Có thể định kỳ 6 hoặc 12 tháng, thực hiện luân phiên nhiệm vụ đối với nhân viên của mình, làm như vậy, lãnh đạo của đơn vị có thể phát hiện ra được khả năng làm việc của nhân viên mình, vừa để cho nhân viên có điều kiện phát huy năng lực, vừa để giải quyết kịp thời nếu có xảy ra tình trạng nhân viên nghỉ đột xuất, công việc sẽ không bị gián đoạn.

Để người lao động có thể đánh giá đúng khả năng chuyên môn, trình độ tay nghề của mình, Tập đoàn nên khuyến khích người lao động đưa ra ý kiến của mình về vị trí làm việc cụ thể. Có thể lấy ý kiến bằng hình thức đối thoại trực tiếp hoặc thông qua hình thức thư yêu cầu bởi vì người lao động Việt Nam không dễ bộc bạch những điều họ suy nghĩ, nhất là những gì thuộc về lợi ích cá nhân.

Căn cứ vào những ý kiến người lao động đưa ra, lãnh đạo Viễn thông Hải Dương có thể tiến hành kiểm tra thực tế, nếu như khả năng phù hợp vị trí công việc yêu cầu, nên xem xét, bố trí. Nếu khả năng được đặt đúng chỗ, sẽ phát huy tốt. Lãnh đạo Viễn thông Hải Dương sẽ là người quyết định, tuy nhiên, quyết định được ra trên cơ sở kiểm tra thực tế và phù hợp với nguyện vọng, khả năng của người lao động sẽ là những quyết định có giá trị cao.

### ***3.2.7. Hoàn thiện công tác đánh giá kết quả đào tạo nguồn nhân lực***

Viễn thông Hải Dương cần xem những lợi ích mà khoản đầu tư cho hoạt động đào tạo, phát triển nhân lực đem lại. Nhờ đó, doanh nghiệp sẽ có được nhiều điều kiện thuận lợi cả về tài chính và thời gian cho những khoá đào tạo khác trong tương lai một khi nắm vững được các kết quả cụ thể.

Hiện nay, công tác đánh giá kết quả phát triển nguồn nhân lực thường được thực hiện một cách hời hợt, bởi quan niệm cho rằng đào tạo chỉ là chuyển giao tri thức. Mà tri thức thì khó đo lường. Các mục tiêu đào tạo, phát triển cũng thường được hoạch định quá chung, nên việc đo lường cũng khó thực hiện và thường là không có ý nghĩa.

Thực ra, việc đánh giá kết quả đào tạo, phát triển nhân viên có những ý nghĩa rất thực tiễn. Đánh giá kết quả đào tạo cho ra những thông tin để đánh giá toàn bộ quá trình đào tạo, để khắc phục các sai sót và cải tiến. Nội dung đánh giá cần bao gồm:

Nội dung đánh giá cần bao gồm:

- Việc phân tích nhu cầu đào tạo: có chính xác không, tại sao?
- Thiết kế đào tạo có phù hợp không, tại sao?
- Thực hiện đào tạo có tốt không, có đúng theo thiết kế không, tại sao?
- Kết quả đào tạo: năng lực, kỹ năng và kết quả công việc có tốt không, tại sao? Việc đánh giá kết quả đào tạo cũng đồng thời xem xét cả việc thực hiện các chỉ tiêu chủ yếu như: doanh thu tăng lên bao nhiêu? Năng suất lao động thay đổi như thế nào? Tốc độ tăng trưởng máy trên mạng tăng ra sao? Chất lượng phục vụ khách hàng có tốt hơn không? Các căn cứ đó là cơ sở để bộ phận đào tạo của Viễn thông Hải Dương có thể phối hợp nhiều cách để đánh giá.

***a. Đánh giá bằng phương pháp định tính***

- Mức độ 1: phản ứng của người học
- Mức độ 2: nội dung học được
- Mức độ 3: ứng dụng vào công việc
- Mức độ 4: kết quả mà Viễn thông Hải Dương đạt được

*Cách thức thực hiện:*

- Bài kiểm tra cuối khóa
- Quan sát nhân viên làm việc

- Phòng vấn cấp trên quản lý trực tiếp
- Các kết quả công việc sau đào tạo

***b. Đánh giá bằng phương pháp định lượng***

Được tính gián tiếp thông qua các chỉ tiêu hiệu quả hoạt động của Viễn thông Hải Dương và hiệu quả sử dụng lao động

*Các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả:*

- Doanh thu
- Tốc độ tăng trưởng thuê bao
- Tỷ lệ rời mạng
- Năng suất lao động
- Thu nhập bình quân của người lao động

**Kết luận chương**

Dựa trên mục tiêu phát triển của Viễn thông Hải Dương trong hiện tại và đến 2025, nội dung chính của chương đã đề cập và mô tả chi tiết các giải pháp cần thiết và các phương pháp cụ thể để tiến hành các hoạt động nâng cao chất lượng công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Viễn thông Hải Dương.

## KẾT LUẬN

Nhiệm vụ quan trọng đối với bất cứ DN nào trong nền kinh tế thị trường hiện nay là phát huy được lợi thế cạnh tranh. Những lợi thế cạnh tranh có thể là đổi mới, cải tiến tốt hơn so với đối thủ cạnh tranh. Tất cả những điều đó đều xuất phát từ kiến thức, nguồn nguyên vật liệu, vốn vay, công nghệ.... Tuy nhiên, nguồn nguyên vật liệu có thể đi mua, vốn có thể đi vay, công nghệ có thể học hỏi nhưng NNL là yếu tố quyết định đến sự thành công hay thất bại của DN. Đầu tư vào công tác đào tạo NNL là đầu tư xây dựng con người, là đầu tư cho sự phát triển bền vững, đầu tư cho tương lai. Đây là phương pháp hữu hiệu nhất giúp cho DN tồn tại và đi lên trong thời buổi cạnh tranh gay gắt này. Nó giúp DN xây dựng thương hiệu và hình ảnh của mình trong lòng khách hàng.

Luận văn sẽ hệ thống hoá các lý luận liên quan đến đào tạo nguồn nhân lực, trên cơ sở hệ thống hoá lý luận phân tích thực trạng tình hình đào tạo nguồn nhân lực tại Viễn thông Hải Dương thời gian qua. Từ đó xác định một số nguyên nhân chủ yếu, làm rõ những mặt hạn chế trong quá trình đào tạo nguồn nhân lực tại Viễn thông Hải Dương. Luận văn đã hệ thống và xác định được những mục tiêu, phương hướng trong đào tạo nguồn nhân lực, từ đó đề xuất những giải pháp và kiến nghị nhằm nâng cao chất lượng công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Viễn thông Hải Dương trong thời gian tới.

Tuy nhiên do trình độ, năng lực và thời gian có hạn nên luận văn của em không thể tránh khỏi những thiếu sót. Vì vậy em rất mong nhận được sự chỉ bảo, giúp đỡ của cô giáo để luận văn tốt nghiệp của em được hoàn thiện hơn nữa.

Một lần nữa em xin chân thành cảm ơn các Thầy, Cô.

## DANH MỤC CÁC TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Trần Kim Dung (2015), *Quản trị nguồn nhân lực*, Nhà xuất bản giáo dục.
- [2] Nguyễn Văn Điềm, Nguyễn Ngọc Quân (2007), *Giáo trình Quản trị nguồn nhân lực*, NXB. Đại học Kinh Tế Quốc Dân Hà Nội, trang 128 -129.
- [3] George T. Milkovich và Jhon W. Boudreau (2012), *Quản trị nguồn nhân lực*, Vũ Trọng Hùng dịch, NXB Thống kê, Hà Nội.
- [4] Lê Thị Diệu Hằng (2015), “*Công tác đào tạo nguồn nhân lực ở Đơn vị cổ phần LICOGI 166*”, luận văn thạc sĩ, Đại học ao động – Xã hội.
- [5] Lê Hữu Lập (2019) *Đào tạo nguồn nhân lực chất lượng cao*, Báo Nhân dân điện tử, truy cập ngày 5/1/2020
- [6] Nguyễn Đăng Thắng (2013), “*Đào tạo và đào tạo nguồn nhân lực tại công ty điện lực thành phố Hà nội*”, Luận văn thạc sĩ, Học viện Công nghệ Bưu chính viễn thông.
- [7] Nguyễn Ngọc Quân (2012), *Quản trị nhân lực*, Nhà xuất bản Đại học Kinh tế quốc dân

## PHỤ LỤC

### PHIẾU ĐIỀU TRA KHẢO SÁT ĐÁNH GIÁ VỀ CÔNG TÁC ĐÀO TẠO CỦA VIỄN THÔNG HẢI DƯƠNG

**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 Viễn thông Hải Dương 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 Viện thông Hải Dương?**

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					