

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO  
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG**

**VŨ THỊ HẠNH NGUYỄN**

**HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN  
NGUỒN NHÂN LỰC TẠI TRƯỜNG TRUNG HỌC BƯU  
CHÍNH VIÊN THÔNG VÀ CÔNG NGHỆ THÔNG TIN 2**

**Chuyên ngành: Quản trị Kinh doanh  
Mã số: 60. 34. 05**

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

Đà Nẵng - Năm 2010

**Công trình được hoàn thành tại  
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG**

Người hướng dẫn khoa học: **TS. ĐỖ NGỌC MỸ**

Phản biện 1: TS. Phạm Thị Lan Hương

Phản biện 2: TS. Nguyễn Từ

Luận văn sẽ được bảo vệ tại Hội đồng chấm Luận văn tốt nghiệp  
Thạc sĩ Quản trị Kinh doanh họp tại Đại học Đà Nẵng vào ngày 30  
tháng 10 năm 2010.

Có thể tìm hiểu tại:

- Trung tâm Thông tin - Học liệu, Đại học Đà Nẵng
- Thư viện Trường Đại học Kinh tế, Đại học Đà Nẵng

## MỞ ĐẦU

### 1. TÍNH CẤP THIẾT CỦA ĐỀ TÀI

Trong thời đại khoa học kỹ thuật phát triển như vũ bão, cuộc cạnh tranh giữa các nước và các công ty ngày càng khốc liệt. Cuộc cạnh tranh đó thể hiện tất cả trên các mặt: công nghệ, tài chính, chất lượng, giá cả,... Nhưng trên hết, yếu tố đứng đằng sau mọi cuộc cạnh tranh là con người. Thực tế đã chỉ ra rằng đối thủ cạnh tranh có thể copy mọi bí quyết của công ty về sản phẩm, công nghệ, v.v...Duy chỉ có đầu tư vào yếu tố con người là ngăn chặn được đối thủ cạnh tranh sao chép bí quyết của mình. Để có thể cạnh tranh thành công, việc đầu tư vào công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực là điều tất yếu.

Việt Nam đang trong giai đoạn hội nhập sâu rộng với thế giới, đòi hỏi các doanh nghiệp trong nước phải nỗ lực nâng cao hiệu quả hoạt động hơn. Ngành Bưu chính viễn thông đang từng bước đổi mới để hướng đến một thị trường cạnh tranh. Hoạt động đào tạo, cung cấp nguồn nhân lực cho các đơn vị trong ngành BCVT và CNTT là chức năng, nhiệm vụ của trường TH BCVT & CNTT 2, bên cạnh đó trường còn tham gia tổ chức công tác thi nâng bậc cho các Bưu điện Tỉnh khu vực miền Trung và Tây nguyên để đánh giá chất lượng làm việc của công nhân ngành Bưu điện.

Để đáp ứng được yêu cầu hội nhập kinh tế trong tình hình mới cần phải cung cấp cho các đơn vị trong ngành BCVT những con người có kỹ năng nghề nghiệp cao, đòi hỏi phải có những thay đổi trong công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, đặc biệt là đội ngũ lao động trực tiếp của trường để nâng cao chất lượng giảng dạy và tăng thêm giá trị cho nhà trường. Xuất phát từ những vấn đề trên, tôi chọn đề

tài *“Hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại trường trung học Bưu chính viễn thông và Công nghệ thông tin 2”* làm luận văn tốt nghiệp của mình.

### 2. MỤC TIÊU NGHIÊN CỨU CỦA ĐỀ TÀI

- Trình bày những vấn đề lý luận chung về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực. Nêu lên kinh nghiệm về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của một số trường đại học và cao đẳng.

- Phân tích và đánh giá thực trạng công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại trường TH BCVT và CNTT 2. Làm rõ những tồn tại trong công tác này và sự cần thiết phải thay đổi nó cho phù hợp với xu thế SXKD hiện nay.

- Đề xuất các giải pháp hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.

### 3. ĐỐI TƯỢNG VÀ PHẠM VI NGHIÊN CỨU

- *Đối tượng nghiên cứu* của luận văn này là trường TH BCVT & CNTT 2, trực thuộc Tập đoàn BCVT Việt Nam.

- *Phạm vi nghiên cứu* của luận văn là những vấn đề về cơ sở lý luận và thực trạng về công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại trường TH BCVT để đưa ra một số giải pháp hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.

### 4. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

Phương pháp duy vật biện chứng và duy vật lịch sử là phương pháp luận chung nghiên cứu luận văn. Trên cơ sở đó Luận văn sử dụng nhiều phương pháp cụ thể như: Phương pháp phân tích, phương

pháp thống kê, phương pháp so sánh đối chiếu, phương pháp điều tra khảo sát thực tế...

## 5. Ý NGHĨA KHOA HỌC VÀ THỰC TIỄN CỦA ĐỀ TÀI

Trong xu thế hội nhập quốc tế, cuộc cạnh tranh giữa các công ty ngày càng khốc liệt và khó khăn hơn. Ngành bưu chính viễn thông không chỉ cạnh tranh với các công ty trong nước, mà khó khăn hơn phải cạnh tranh với nhiều công ty nước ngoài có kinh nghiệm hơn trong kinh tế thị trường. Trường Trung học BCVT & CNTT 2 thực hiện nhiệm vụ đào tạo, cung cấp nguồn nhân lực cho ngành BCVT cần thiết phải có những giải pháp để hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực (đặc biệt là đội ngũ giáo viên) để đảm bảo năng lực đáp ứng các yêu cầu mới trong quá trình hội nhập kinh tế quốc tế.

## 6. CẤU TRÚC CỦA LUẬN VĂN

Ngoài phần mở đầu, phần kết luận, tài liệu tham khảo và phụ lục, luận văn gồm 3 chương:

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

**Chương 2:** Thực trạng công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại trường TH BCVT & CNTT 2.

**Chương 3:** Những giải pháp hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại trường TH BCVT & CNTT 2.

## **Chương 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TRONG TỔ CHỨC**

### **1.1. KHÁI NIỆM VÀ Ý NGHĨA CỦA ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC**

#### **1.1.1. Nguồn nhân lực trong tổ chức**

Nguồn nhân lực là nguồn tài nguyên của tổ chức, đó là tập hợp của rất 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.

#### **1.1.2. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực**

- Đào tạo nguồn nhân lực là một loại hoạt động có tổ chức, được thực hiện trong một thời gian nhất định và nhằm đem đến sự thay đổi nhân cách. Là quá trình học tập nhằm mở ra cho cá nhân một công việc mới dựa trên những định hướng tương lai của tổ chức

- Phát triển nguồn nhân lực là tổng thể các hình thức, phương pháp, chính sách và biện pháp nhằm hoàn thiện và nâng cao chất lượng của nguồn nhân lực (trí tuệ, thể chất và phẩm chất tâm lý xã hội), nhằm đáp ứng đòi hỏi về nguồn nhân lực cho sự phát triển kinh tế - xã hội trong từng giai đoạn phát triển.

#### **1.1.3. Ý nghĩa của đào tạo và phát triển nguồn nhân lực**

Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực là một trong những hoạt động quan trọng của quản lý nguồn nhân lực, nhằm sử dụng tối đa nguồn nhân lực hiện có và nâng cao tính hiệu quả của doanh nghiệp, thông qua việc giúp người lao động hiểu rõ hơn về công việc, nắm vững hơn nghề nghiệp của mình và thực hiện các chức năng, nhiệm vụ

vụ của mình một cách tự giác hơn, động cơ làm việc tốt hơn, cũng như nâng cao khả năng thích ứng của họ trong tương lai. Có tác dụng và ý nghĩa nhất định đối với cả doanh nghiệp và người lao động:

## **1.2. NỘI DUNG CỦA CÔNG TÁC ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NNL**

### **1.2.1. Nội dung của công tác đào tạo NNL**

#### **1.2.1.1. 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 sẽ loại trừ những chương trình đào tạo không thích hợp, nhận biết những nhu cầu đào tạo thích hợp còn chưa được đáp ứng và hoàn thành mục tiêu đào tạo được vạch ra.

Để xác định nhu cầu đào tạo cần thực hiện các phân tích liên quan, đó là: phân tích doanh nghiệp, phân tích tác nghiệp và phân tích nhân viên.

#### **1.2.1.2. 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.

#### **1.2.1.3. Lựa chọn đối tượng đào tạo**

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.

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

#### **- Xây dựng chương trình đào tạo**

Một chương trình đào tạo có thể áp dụng nhiều phương pháp đào tạo khác nhau cho những đối tượng khác nhau.

#### **- Lựa chọn phương pháp đào tạo**

Các phương pháp đào tạo bao gồm các phương pháp đào tạo trong công việc và ngoài công việc.

**Đào tạo trong công việc:** là các phương pháp đào tạo trực tiếp tại nơi làm việc. Nhóm này bao gồm các phương pháp đào tạo: Kèm cặp, hướng dẫn tại chỗ, Luân phiên thay đổi công việc.

**Đào tạo ngoài công việc:** là các phương pháp đào tạo tách khỏi sự thực hiện công việc để cung cấp các kiến thức và kỹ năng cho người lao động. Nhóm này bao gồm các phương pháp: phương pháp nghiên cứu tình huống, phương pháp hội thảo, phương pháp nhập vai, huấn luyện theo mô hình mẫu, chương trình liên hệ với các trường đại học, phương pháp trò chơi quản trị.

#### **1.2.1.5. Dự tính chi phí đào tạo**

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.

Chi phí đào tạo bao gồm các chi phí học tập và chi phí đào tạo học, ngoài ra còn có chi phí cơ hội và khoản chi phí bỏ lỡ cho học viên khi không tham gia lao động.

#### **1.2.1.6. Thực hiện chương trình đào tạo**

Việc tiến hành tiến trình đào tạo được phân rõ trách nhiệm cho một đối tượng trực tiếp quản lý, báo cáo và chịu trách nhiệm trước cấp trên. Trong quá trình thực hiện tiến trình nếu có điều không phù

hợp xảy ra thì phải kịp thời báo ngay với lãnh đạo cấp trên để trực tiếp xem xét, thay đổi, điều chỉnh cho phù hợp.

#### **1.2.1.7. Đánh giá kết quả đào tạo**

Hoạt động đào tạo cần được đánh giá để xem kết quả thu được là gì và rút ra bài học kinh nghiệm cho các lần đào tạo tiếp theo.

Đánh giá kết quả đào tạo có thể thông qua kết quả học tập của học viên, và tình hình thực hiện công việc của học viên sau đào tạo.

- *Đánh giá kết quả học tập của học viên:* Việc đánh giá này có thể thực hiện qua các cuộc kiểm tra như: Phỏng vấn, trắc nghiệm, báo cáo dưới dạng một chuyên đề, dự án, xử lý các tình huống,...

- *Đánh giá tình hình thực hiện công việc của học viên sau đào tạo:* Có thể đánh giá qua các tiêu chí cơ bản sau đây: Năng suất lao động, chất lượng công việc, tinh thần trách nhiệm, hiệu suất sử dụng máy móc, thiết bị, tác phong làm việc, tinh thần hợp tác, hành vi ứng xử,...

Ngoài việc đánh giá kết quả từ phía người học, doanh nghiệp còn phải đánh giá cả chương trình đào tạo.

### **1.2.2. Phát triển nguồn nhân lực**

#### **1.2.2.1. Năng lực của người lao động**

Năng lực là sự tổng hòa các yếu tố kiến thức, kỹ năng, hành vi và thái độ của người lao động. Như vậy, năng lực được thể hiện thông qua kiến thức, kỹ năng, hành vi và thái độ của người lao động khi thực hiện công việc.

Năng lực của người lao động chia thành các loại: năng lực tổng hợp, năng lực chuyên môn và năng lực đặc thù cho từng công việc cụ thể.

#### **1.2.2.2. Động cơ của người lao động**

Động cơ thúc đẩy ám chỉ những nỗ lực cả bên trong lẫn bên ngoài của một con người có tác dụng khơi dậy lòng nhiệt tình và sự kiên trì theo đuổi một cách thức hành động đã xác định.

### **1.2.3. Mối quan hệ giữa đào tạo và phát triển nguồn nhân lực**

Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực có mối quan hệ gắn bó với nhau. Phát triển nguồn nhân lực chỉ có thể dựa trên đào tạo mới bền vững, ngược lại đào tạo để đáp ứng những tình huống mới được rút ra từ quá trình phát triển nguồn nhân lực. Đào tạo bổ sung những vấn đề còn thiếu của nhân lực và nó là cơ sở, nền tảng cho sự phát triển nguồn nhân lực trong tương lai

## **1.3. CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN CÔNG TÁC ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NNL**

### **1.2.1. Nhân tố thuộc môi trường bên trong doanh nghiệp**

Bao gồm các nhân tố: chiến lược, chính sách; quy mô, cơ cấu tổ chức, nguồn nhân lực, đặc điểm sản xuất kinh doanh, khả năng tài chính của doanh nghiệp và quan điểm của nhà quản trị.

### **1.3.2. Nhân tố thuộc môi trường bên ngoài doanh nghiệp**

Bao gồm các nhân tố: Môi trường kinh tế, chính trị, xã hội, chiến lược củ đối thủ cạnh tranh

## **1.4. TRƯỜNG ĐÀO TẠO TRONG CÁC TẬP ĐOÀN KINH TẾ VÀ ẢNH HƯỞNG CỦA NÓ ĐẾN CÔNG TÁC ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC**

### **1.4.1. Trường đào tạo trong các tập đoàn kinh tế**

Các trường đào tạo trong các Tập đoàn kinh tế được thành lập nhằm mục tiêu thực hiện những nhiệm vụ chính trị, chuyên môn nhất định để phục vụ gián tiếp cho hoạt động sản xuất kinh doanh của Tập đoàn đó và đáp ứng nhu cầu của xã hội.

### **1.4.2. Đặc điểm của trường đào tạo trong các Tập đoàn kinh tế ảnh**

### **hưởng đến công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực**

- Thực hiện đào tạo, bồi dưỡng về chuyên môn mang đặc thù ngành đáp ứng nguồn nhân lực cho các đơn vị trong ngành...

- Nguồn kinh phí chủ yếu của các trường trong Tập đoàn.

## **1.5. KINH NGHIỆM TRONG CÔNG TÁC ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC Ở MỘT SỐ DOANH NGHIỆP.**

### **1.5.1. Học viện công nghệ Bưu chính viễn thông**

### **1.5.2. Trường cao đẳng Điện lực Thành phố Hồ Chí Minh**

## **Chương 2:**

## **THỰC TRẠNG CÔNG TÁC ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC CỦA TRƯỜNG TH BCVT VÀ CNTT2**

### **2.1. TỔNG QUAN VỀ TRƯỜNG TH BCVT VÀ CNTT 2**

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

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

Trường Trung học Bưu chính Viễn thông và Công nghệ thông tin II tiền thân là trường Công nhân Bưu điện 2 (Được thành lập ngày 13/10/1975).

Trường chính thức mang tên là Trường Trung học Bưu chính Viễn thông và Công nghệ thông tin 2 từ ngày 18/11/2005 theo quyết định số 32/2005/QĐ-Bộ trưởng Bộ Bưu Chính Viễn Thông..

##### **2.1.1.2. Chức năng, nhiệm vụ**

- **Chức năng:** đào tạo, bồi dưỡng học sinh có trình độ trung cấp các nghề chuyên ngành BCVT trong phạm vi các tỉnh, thành phố đã được phân vùng đào tạo theo qui chế tổ chức và hoạt động của các trường.

- **Nhiệm vụ:** Đào tạo học sinh có trình độ trung cấp các ngành về bưu chính, viễn thông; bồi dưỡng nâng cao trình độ nghề cho đội ngũ công nhân bưu chính, viễn thông, nghiên cứu ứng dụng tiến bộ khoa học và công nghệ vào công tác tổ chức, quản lý đào tạo và đào tạo.

#### **2.1.2. Cơ cấu tổ chức của Trường**

Cơ cấu tổ chức theo mô hình trực tuyến chức năng, thực hiện nguyên tắc một thủ trưởng.

#### **2.1.3. Cơ sở vật chất của trường**

Cơ sở vật chất của trường đầy đủ, hiện đại tạo điều kiện thuận lợi cho quá trình đào tạo nguồn nhân lực trong thời gian tới tại trường, vừa áp dụng được lý thuyết, vừa áp dụng thực hành

#### **2.1.4. Đặc điểm tài chính**

#### **2.1.5. Đặc điểm nguồn nhân lực của trường**

##### **2.1.5.1. Số lượng lao động của nhà trường**

Số lượng lao động của trường có tăng nhưng không đáng kể. Điều này được chứng minh qua bảng:

**Bảng 2.1 - Số lượng và cơ cấu lao động của trường**

<b>Chỉ tiêu</b>	<b>ĐVT</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
1. Tổng số lao động	Người	90	92	96	98
2. Lao động trực tiếp	Người	44	45	45	46
3. Lao động gián tiếp	Người	46	47	51	52
- Tốc độ tăng	%	-	2,22	4,35	2,08

( Nguồn: Phòng Tổng hợp)

- Tốc độ tăng lao động bình quân là 8,9%, thấp và chưa phù hợp với quy mô đào tạo ngày càng mở rộng.

- Cơ cấu lao động không phù hợp giữa tỷ lệ lao động gián tiếp và lao động trực tiếp.

##### **2.1.5.2. Cơ cấu tuổi và giới tính của lao động trong nhà trường**

- Tỷ lệ lao động nữ là chiếm tỷ lệ > 50% tổng số lao động, cơ cấu này chưa phù hợp với đặc điểm của nhà trường.

- Cơ cấu lao động theo độ tuổi khá thuận lợi cho công tác đào tạo và phát triển của trường, chủ yếu là lực lượng lao động trẻ, độ tuổi 30 chiếm 12,2%, độ tuổi từ 30-50 chiếm 74,5%. Với tỷ trọng này, lao động phần đông là còn trẻ.

### **2.1.5.3. Cơ cấu lao động theo trình độ đào tạo**

- Tính đến năm 2009, toàn trường có 20 người đạt trình độ sau đại học, chiếm tỷ lệ 20,4%; trình độ đại học là 44 người, chiếm tỷ trọng 44,9% trong tổng số lao động. Nhìn chung, tỷ lệ lao động trình độ cao của đơn vị trường học là còn thấp. Cần phải chú trọng đào tạo nâng cao trình độ cho đội ngũ lao động có trình độ cao đẳng, trung cấp

## **2.2. THỰC TRẠNG CÔNG TÁC ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN>NNL CỦA TRƯỜNG TH BCVT VÀ CNTT 2**

### **2.2.1. Thực trạng công tác đào tạo nguồn nhân lực của trường TH BCVT và CNTT 2**

#### **2.2.1.1. Tình hình thực hiện công tác đào tạo nguồn nhân lực của trường trong thời gian qua**

Trong chiến lược phát triển nhà trường luôn có chủ trương đào tạo, bồi dưỡng cho nhiều lượt cán bộ, giáo viên thông qua các chương trình đào tạo ngắn hạn, dài hạn trong và ngoài nước, coi đó là chiến lược quan trọng trong chiến lược phát triển của nhà trường.

#### **2.2.1.2. Thực trạng tổ chức đào tạo nguồn nhân lực**

##### **2.2.1.2.1. Quy trình đào tạo nguồn nhân lực tại trường**

Quy trình đào tạo tại trường TH BCVT và CNTT 2 cơ bản đáp ứng được yêu cầu của hoạt động chung.

##### **2.2.1.2.2. Việc xác định nhu cầu đào tạo nguồn nhân lực**

Việc xác định nhu cầu đào tạo của trường chỉ được tiến hành theo từng năm chứ chưa dựa vào kế hoạch dài hạn. Phần lớn việc cử người đi đào tạo đều do Tập đoàn thông báo có lớp đào tạo kỹ năng, công nghệ mới, hoặc bồi dưỡng nghiệp vụ sau đó bộ phận quản lý đào tạo cử người có liên quan đến đến nội dung đào tạo tham gia chứ không xuất phát từ yêu cầu thực tiễn của công việc.

Mặt khác, các cán bộ, giáo viên tự tham gia các khóa đào tạo để nâng cao trình độ chuyên môn của mình như học Đại học tại chức bằng 2, học cao học. Sau đó họ làm đơn xin đi học, nhà trường xem xét các khía cạnh thâm niên, vị trí công tác để quyết định tạo điều kiện về mặt thời gian hay tài chính cho họ tham gia khóa học.

Nhà trường chưa sử dụng các phương pháp khoa học để tìm hiểu và xác định nhu cầu đào tạo, chưa xuất phát từ kết quả phân tích công việc của cán bộ CNV để xác định nhu cầu đào tạo. Vì vậy, số lượng người lao động được đào tạo còn hạn chế và chưa đúng với yêu cầu công việc.

##### **2.2.1.2.3. Xác định mục tiêu đào tạo của nhà trường**

- Mục tiêu đào tạo của trường nêu ra chỉ dừng lại một cách khái quát như nhằm nâng cao chất lượng lao động, khả năng làm việc cho người lao động, thoả mãn nhu cầu học tập và nhu cầu thăng tiến của người lao động

Trường chưa xác định được mục tiêu đào tạo cụ thể cho từng khóa đào tạo mà còn đang ở dạng chung chung, chưa cụ thể chi tiết, thiếu cán bộ chuyên trách về việc xây dựng hệ thống mục tiêu đào tạo.

##### **2.2.1.2.4. Việc xác định đối tượng đào tạo nguồn nhân lực**

Tùy vào mục đích, yêu cầu của chương trình đào tạo mà nhà trường lựa chọn đối tượng tham gia đào tạo. Cụ thể như:

- Nhu cầu bồi dưỡng các lớp lý luận cao cấp thì đối tượng là lãnh đạo nhà trường.

- Nhu cầu đào tạo bồi dưỡng nghiệp vụ, nâng cao trình độ chuyên môn, bổ sung những phương thức mới trong hoạt động sản xuất kinh doanh của ngành BCVT thì đối tượng là giáo viên, chuyên viên của các phòng, khoa.

#### 2.2.1.2.5. Chương trình đào tạo và phương pháp đào tạo

##### \* Chương trình đào tạo:

Các chương trình hầu như đều do Trung tâm đào tạo của Tập đoàn thiết kế nên mang tính chất chung chung, dựa trên yêu cầu thực tế của toàn ngành mà không căn cứ vào tình hình thực tế của một đơn vị nào, nên các chương trình đào tạo chưa thực sự đáp ứng được nhu cầu thực tế của trường. Do đó trường chưa thực sự chủ động trong việc xây dựng chương trình đào tạo cho mình.

##### \* Lựa chọn phương pháp đào tạo

Phương pháp mà nhà trường áp dụng chủ yếu đó là đào tạo thường xuyên và đào tạo bất thường.

Việc áp dụng các phương pháp đào tạo còn hạn chế, các phương pháp mới chỉ dừng lại ở chỗ là tổ chức các khóa đào tạo với mô hình như các lớp học có giáo viên đến giảng dạy và học viên nghe. Do đó có thể làm cho việc dạy và học nhàm chán, kém phong phú. Nhà trường cần có những biện pháp để áp dụng nhiều hơn nữa các phương pháp đào tạo cho linh hoạt và phù hợp.

#### 2.2.1.2.6. Phân tích nguồn kinh phí dành cho đào tạo.

Kinh phí đào tạo nguồn nhân lực của nhà trường qua các năm có tăng lên. Cụ thể qua bảng sau:

**Bảng 2.5. Chi phí đào tạo của trường qua các năm**

Nội dung	ĐVT	Năm		
		2007	2008	2009
Tổng chi phí đào tạo	Triệu đồng	175,5	211,2	235
Tổng số lao động	Người	92	96	98
Chi phí đào tạo bình quân/người	Triệu đồng	1,9	2,2	2,4
Tổng quỹ lương và thưởng	Triệu đồng	276	297,6	313,6
Tổng CP đào tạo/tổng quỹ lương và thưởng	%	0,64	0,71	0,75

(Nguồn: Phòng Tài chính kế toán)

Qua biểu 2.5 cho thấy chi phí đào tạo/người và chi phí đào tạo/tổng quỹ lương, thưởng của trường qua các năm có tăng lên và tốc độ này ngày càng lớn, điều đó thể hiện sự quan tâm và coi trọng hoạt động đào tạo của lãnh đạo nhà trường.

Một thực tế hiện nay, trường vẫn là cấp hạch toán phụ thuộc VNPT, hầu hết các khoản chi đều lệ thuộc vào cấp chủ quản nên đầu tư kinh phí cho hoạt động đào tạo sẽ có ảnh hưởng nhất định bởi cơ chế này.

#### 2.2.1.2.7. Thực hiện chương trình đào tạo

Phòng tổng hợp căn cứ vào nhu cầu đào tạo, kế hoạch đào tạo đã được phê duyệt tiến hành triển khai chương trình đào tạo.

Kết quả học tập được phòng Tổng hợp lưu vào hồ sơ đào tạo

#### 2.2.1.2.8. Đánh giá chương trình đào tạo

Công tác đánh giá chương trình đào tạo và hiệu quả của khoá đào tạo vẫn chưa thực sự được nhà trường quan tâm. Trường chỉ tổ chức



đánh giá hiệu quả một cách chung chung, chủ yếu đánh giá bằng các kỳ thi cuối khoá và lấy ý kiến của học viên về khoá đào tạo (nội dung, thời gian, giảng dạy) bằng phiếu góp ý. Và trường chỉ dựa vào những chứng chỉ, bằng được cấp và báo cáo kết thúc khoá học của các học viên để đánh giá hiệu quả công tác. Để đánh giá kết quả đào tạo thì nhà trường có đưa ra các căn cứ sau:

- Đối với lao động tự nguyện tham gia các khóa đại học tại chức (văn bằng 2), cao học thì trường căn cứ vào bảng điểm và xếp loại học tập từng kỳ của nơi đào tạo cung cấp.
- Đối với những người được đào tạo bồi dưỡng do Tập đoàn tổ chức thì căn cứ vào giấy chứng nhận đào tạo.

Nhà trường vẫn chưa vận dụng các phương pháp khoa học như so sánh, phân tích tổng chi phí và tổng lợi ích do đào tạo mang lại mà chỉ dựa vào kết quả học tập để đánh giá như chứng chỉ, bằng cấp, phiếu điểm,..

## 2.2.2. Thực trạng công tác phát triển nguồn nhân lực của trường

### 2.2.2.1. Năng lực của người lao động

Phần lớn lao động của nhà trường ở trong độ tuổi rất trẻ và mong muốn được khẳng định mình trong chính công việc của mình, đặc biệt là đội ngũ giáo viên. Năng lực của người lao động đã nâng cao sau thời gian làm việc được thể hiện qua hành vi, thái độ mà họ đảm nhận công việc. Năng lực đó thể hiện qua các vấn đề đó là phát triển trình độ chuyên môn kỹ thuật nguồn nhân lực và mức độ yêu thích gắn bó với nghề nghiệp.

#### a. Cơ cấu nguồn nhân lực

Cơ cấu nguồn nhân lực được xác định theo yêu cầu của chiến lược của nhà trường đặt ra. Nói cách khác, phải xuất phát từ mục tiêu của tổ chức, từ yêu cầu công việc phải hoàn thành, từ yêu cầu nâng cao

hiệu quả sử dụng các nguồn lực, từ đặc điểm hoạt động, chức năng, nhiệm vụ của trường mà chuẩn bị cơ cấu nguồn nhân lực cho phù hợp.

Vấn đề năng lực người lao động được xem xét qua tỷ lệ về trình độ chuyên môn của họ được đào tạo. Lao động có trình độ thạc sỹ, tiến sĩ năm 2006 chiếm 13,3% tổng số lao động, đến năm 2009 là 20,4%. Lao động có trình độ trung cấp năm 2006 chiếm 24,5%, còn năm 2009 chiếm 20,4%. Cơ cấu trình độ thể hiện năng lực bằng kỹ năng lao động của họ.

#### b. Phát triển trình độ chuyên môn của người lao động

Năng lực của người lao động thể hiện qua trình độ chuyên môn đào tạo của họ. Sự phát triển trình độ chuyên môn nguồn nhân lực của nhà trường đã được chú ý và tỷ lệ qua đào tạo/tổng số lao động ngày càng tăng. Cụ thể, năm 2006, tỷ lệ này 33,3%, đến năm 2009 là 35,7%. Điều này được minh họa qua bảng sau:

**Bảng 2.8 - Số lượng và tỷ lệ lao động được đào tạo của trường qua các năm**

Chỉ tiêu	ĐVT	2006	2007	2008	2009
<b>Tổng số lao động</b>	Người	90	92	96	98
Lao động đào tạo	Người	30	30	33	35
Tỷ lệ lao động qua đào tạo	%	33,3	32,6	34,3	35,7

(Nguồn: Phòng Tổng hợp)

#### c. Mức độ phù hợp giữa bố trí công việc với trình độ đào tạo

Việc bố trí công việc phù hợp với trình độ đào tạo của nhân viên sẽ tạo điều kiện cho nguồn nhân lực phát huy hết khả năng chuyên môn của mình cũng như cho sự phát triển nghề nghiệp trong tương

lai. Qua kết quả điều tra cho thấy, có tới 80% người được hỏi trả lời rằng: công việc hiện tại phù hợp với trình độ chuyên môn được đào tạo. Điều này được minh họa qua bảng sau:

**Bảng 2.9 - Mức độ phù hợp giữa trình độ đào tạo của CB, GV trường với công việc đang làm hiện tại**

Mức độ	Số ý kiến điều tra	Tỷ lệ (%)
Rất phù hợp	11	20
Phù hợp	33	60
Ít phù hợp	08	14,5
Không phù hợp	03	5,5

#### 2.2.2.2. Động cơ thúc đẩy người lao động

Nhà trường đã cố gắng nâng cao nhận thức của người lao động, kết hợp với chính sách tiền lương và đào tạo với việc bố trí sử dụng.

##### a. Nâng cao nhận thức cho người lao động

Nhận thức của người lao động được coi là tiêu chí đánh giá trình độ phát triển nguồn nhân lực. Nhà trường đã rất chú trọng đến công tác này thông qua các hoạt động để nâng cao hiểu biết về xã hội, đào tạo cao cấp chính trị, công tác chính trị Đảng, đoàn thể luôn được đẩy mạnh. Vì thế khả năng nhận thức của người lao động rất cao.

##### b. Chính sách tiền lương và chế độ đãi ngộ

Có thể nói các chính sách lương và chế độ đãi ngộ đối với cán bộ, giáo viên, công nhân viên có quan tâm nhưng chưa thực sự là đòn bẩy khuyến khích CB CNV quan tâm, tận lực với công việc

##### c. Chính sách đề bạt, bổ nhiệm

Hiện nay, nhà trường chưa có chỉ tiêu rõ ràng và nhất quán trong việc đề bạt nhân viên quản lý. Cách đề bạt, bổ nhiệm chưa thực sự công khai và minh bạch để mọi người cùng phấn đấu, còn nghiêng về

hồ sơ lý lịch, thâm niên công tác, và phần lớn do cơ cấu từ Tập đoàn. Điều này ảnh hưởng đến động cơ phấn đấu của những người giỏi, tạo ra rào cản đối với họ.

### 2.3. CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN CÔNG TÁC ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NNL CỦA TRƯỜNG

#### 2.3.1. Các nhân tố bên trong

##### 2.3.1.1. Quan điểm của lãnh đạo về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

- Đầu tư cho con người là đầu tư cơ bản nhất cần được ưu tiên hàng đầu.
- Cần thực hiện tuyển chọn nhân viên đúng với chức năng thu hút nhân tài, thu hút nguồn nhân lực cho nhà trường
- Cần coi đào tạo là bản lề của việc nâng cao trình độ, năng lực của nhân viên nên phải đầu tư thích đáng.
- Cần có chính sách lương, thưởng thích hợp để duy trì đội ngũ nhân viên hiện tại và thu hút nhân tài cho trường.
- Xây dựng đội ngũ cán bộ và giáo viên có trình độ và kỹ năng nghiệp vụ cao đáp ứng yêu cầu phát triển của trường.

##### 2.3.1.2. Định hướng của trường trong thời gian tới

- Hoàn thành lộ trình nâng cấp trường thành trường cao đẳng Thông tin và truyền thông Đà Nẵng vào tháng 11/2010 và đa dạng ngành nghề đào tạo.
- Xây dựng một cơ chế, tạo một thể hệ cán bộ, giáo viên hữu ích, phát triển toàn diện sẵn có tiềm tàng trong mỗi con người

#### 2.3.2. Các nhân tố bên ngoài

##### Nhân tố thị trường và xã hội

Sự phát triển kinh tế xã hội đặt ra những yêu cầu mới về con người, vì thế nhà trường phải có một đội ngũ giáo viên có trình độ

cao, giàu kinh nghiệm để hoàn thành tốt nhiệm vụ đào tạo nguồn nhân lực chất lượng cao cung cấp cho 30 bưu điện và viễn thông trong khu vực, đáp ứng được yêu cầu trong điều kiện cạnh tranh gay gắt như hiện nay

Yếu tố xã hội: đời sống của người dân ngày càng nâng cao nên nhu cầu về những sản phẩm, dịch vụ bưu chính viễn thông chất lượng và đa dạng cũng như những dịch vụ chu đáo là tất yếu

### **Chương 3:**

## **GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI TRƯỜNG TH BCVT VÀ CNTT 2**

### **3.1. CƠ SỞ ĐỀ XUẤT GIẢI PHÁP**

#### **3.1.1. Mục tiêu và xu hướng phát triển của Tập đoàn Bưu chính viễn thông**

Năm 2010, đạt chỉ tiêu về năng suất, chất lượng lao động phục vụ bưu chính viễn thông Việt Nam ngang bằng trình độ các nước tiên tiến trong khu vực.

#### **3.1.2 Phương hướng phát triển của trường TH BCVT và CNTT2**

-Nâng cấp trường lên cao đẳng và đa dạng các ngành nghề đào tạo phù hợp với yêu cầu trong tình hình kinh doanh mới.

#### **3.1.3. Phương hướng đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong những năm tới**

-Tăng cường xây dựng đội ngũ hiện có, đào tạo đón đầu thích hợp với các mục tiêu phát triển, đa dạng hoá các loại hình đào tạo, bồi dưỡng. Tăng cường hợp tác quốc tế trong đào tạo nguồn nhân lực.

-Kết hợp giữa đào tạo mới, đào tạo lại, vừa tổ chức tuyển dụng theo yêu cầu, nhiệm vụ của nhà trường.

-Tập huấn cán bộ quản lý theo mô hình tổ chức quản lý mới, có chương trình học tập cho từng cấp quản lý.

-Đáp ứng đầy đủ các yêu cầu về số lượng giáo viên đạt chuẩn.

### **3.2. GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CHƯƠNG TRÌNH ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NNL CỦA TRƯỜNG TH BCVT VÀ CNTT 2**

#### **3.2.1. Tăng cường tính chủ động trong công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực**

#### **3.2.2. Các giải pháp hoàn thiện công tác đào tạo nguồn nhân lực**

##### **3.2.2.1. Hoàn thiện cách xác định nhu cầu đào tạo**

Phải căn cứ vào một số các tiêu thức sau: đánh giá chất lượng cán bộ, giáo viên, khả năng thực hiện kế hoạch của Trường.

Nhà trường phải tiến hành phân tích nhân viên xem họ có đủ điều kiện để tham gia các khoá đào tạo đó không bằng cách tiến hành các cuộc điều tra bằng hình thức trực tiếp phỏng vấn hoặc bảng hỏi để khảo sát nhu cầu đào tạo.

Phân tích, tổng hợp kết quả đánh giá nhu cầu đào tạo

Nhà trường có thể sử dụng phiếu đánh giá lao động hàng kỳ có các chỉ tiêu như sau: Phiếu đánh giá nhân viên (*Phụ lục 3*)

##### **3.2.2.2. Hoàn thiện xác định mục tiêu đào tạo của trường**

Mục tiêu đào tạo, phát triển phải được xác định một cách cụ thể và chi tiết. Các mục tiêu đó phải rõ ràng, chính xác, có tính khả thi,...

- Mọi mục tiêu đào tạo và phát triển nguồn nhân lực phải được xác định trên cơ sở phục vụ cho mục tiêu của chung của Nhà trường.

Nhà trường phải xuất phát từ chiến lược phát triển trong tương lai và đánh giá nguồn nhân lực hiện có để xác định mục tiêu đào tạo cho người lao động trong những năm tới.

##### **3.2.2.3. Hoàn thiện chương trình và phương pháp đào tạo**

Chương trình đào tạo phải được xây dựng một cách có hệ thống và khoa học gồm: hệ thống kiến thức, kỹ năng cần được đào tạo, thời gian, địa điểm tiến hành hoạt động đào tạo.

Căn cứ vào từng chương trình đào tạo cụ thể, Trường cần phải lựa chọn phương pháp đào tạo cho phù hợp với đối tượng đào tạo, thời gian đào tạo và loại kiến thức, kỹ năng cần đào tạo.

Áp dụng phương pháp đào tạo theo khe hở năng lực cho từng vị trí công việc để đào tạo bổ sung những năng lực yếu nhất.

#### **3.2.2.4. Sử dụng hiệu quả kinh phí đào tạo**

Phải đảm bảo đủ kinh phí, sử dụng đúng mục đích, đúng đối tượng và chú trọng khâu quản lý, phân bổ kinh phí đào tạo hợp lý.

Sử dụng hiệu quả kinh phí đã có, đầu tư đúng chỗ, đúng các khoá đào tạo cần thiết và đúng đối tượng cần thiết phải đào tạo.

Tăng cường kinh phí cho công tác đào tạo nguồn nhân lực, khai thác các nguồn khác nhau.

#### **3.2.2.5. Tăng cường công tác đánh giá kết quả đào tạo, hoàn thiện và nâng cao chất lượng đào tạo**

- Nhà trường phải tổ chức đánh giá ngay khi đào tạo và cả sau khi đào tạo bằng các mô hình đánh giá hiệu quả đào tạo.

- Nhà trường nên chủ động tổ chức và kiểm soát quá trình áp dụng kiến thức vào thực tế công việc sau khi đào tạo kết thúc. Để đánh giá nhà trường thiết lập phiếu đánh giá.

- Vận dụng các mô hình đánh giá kết quả và hiệu quả trong đào tạo

#### **3.2.3. Các giải pháp phát triển nguồn nhân lực**

##### **3.2.3.1. Giải pháp nâng cao năng lực người lao động**

Nhà trường phải làm tốt công tác đào tạo như đã trình bày ở phần trên sẽ nâng cao năng lực của người lao động

Hoàn thiện công tác đào tạo sẽ phát triển trình độ chuyên môn và làm thay đổi cơ cấu trình độ chuyên môn nghiệp vụ nguồn nhân lực tại Trường.

##### **3.2.3.1. Giải pháp tăng cường động lực thúc đẩy người lao động**

###### **a. Hoàn thiện chế độ tiền lương, đánh giá thi đua khen thưởng**

Hoàn thiện chế độ đãi ngộ, chính sách tiền lương, đánh giá và khen thưởng

###### **b. Hoàn thiện chế độ đề bạt, bố trí và bổ nhiệm nhân viên**

Nhà trường cần xây dựng tiêu chí rõ ràng và nhất quán trong việc đề bạt nhân viên quản lý. Việc đề bạt cán bộ phải gắn với kết quả và hiệu quả công việc hoàn thành.

#### **3.2.4. Các giải pháp khác**

##### **3.2.4.1. Đổi mới trong công tác tuyển dụng**

##### **3.2.4.2. Áp dụng thành tựu công nghệ thông tin**

##### **3.2.4.3. Nâng cao nhận thức cho người lao động**

**3.2.4.4. Phối hợp với tổ chức công đoàn động viên người lao động phát huy mọi năng lực, đời sống vật chất và tinh thần đối với người lao động**

**3.2.4.5. Phát triển văn hóa tổ chức phù hợp với môi trường làm việc.**

### **3.3. MỘT SỐ KIẾN NGHỊ**

#### **3.4.1. Kiến nghị đối với tập đoàn BCVT**

- 1- Tăng thêm định mức chi phí đào tạo của từng người/năm
- 2- Khi duyệt quỹ lương, thưởng, khen thưởng, phúc lợi,... cần xem xét đến yếu tố CPI để cải thiện được thu nhập thực cho người lao động.

3- Các chương trình đào tạo, các học bổng cấp quốc gia và quốc tế thường đầu mối tiếp nhận là VNPT. Chính vì vậy, VNPT nên có thông báo kịp thời những vấn đề này cho các đơn vị thành viên.

#### **3.4.2. Kiến nghị đối với các trường, trung tâm đào tạo**

1- Đào tạo nguồn nhân lực đáp ứng nhu cầu của trường nên có sự phối hợp với nhà trường hoặc đào tạo theo đơn đặt hàng của trường.

2- Cần phải có sự hợp tác giữa các Trường, Trung tâm đào tạo trong và ngoài ngành BCVT và CNTT để tận dụng được thế mạnh của nhau, góp phần nâng cao chất lượng đào tạo.

3- Thực hiện nhiều hình thức đào tạo đa dạng để thu hút nhiều đối tượng tham gia.

#### **3.4.3. Kiến nghị với nhà trường**

- Cần xây dựng chiến lược dài hạn về công tác đào tạo, phát triển nguồn nhân lực.

- Xây dựng chương trình đào tạo hợp lý cung cấp đầy đủ các kiến thức theo yêu cầu của công việc..

- Có kế hoạch phát triển quỹ đào tạo, phát triển một cách hợp lý và xây dựng một hệ thống hạch toán dài hạn để có thể sử dụng tốt nguồn kinh phí dành cho đào tạo, phát triển và định hướng đào tạo theo các mục tiêu phát triển của trường.

- Cần có một cán bộ phụ trách theo dõi sự có mặt của các học viên và quá trình giảng dạy của các giảng viên.

- Nhà trường nên tạo động lực cho người lao động trong và sau khoá học.

- Nhà trường nên xác định rõ các mục tiêu, thứ tự ưu tiên các nhu cầu đào tạo dựa trên yêu cầu của tình hình hoạt động trong năm tới

## **KẾT LUẬN**

Để tổ chức ngày nay có thể tồn tại và phát triển trên thị trường thì tổ chức đó luôn phải tạo ra được những lợi thế của riêng mình và phải tận dụng được những lợi thế ấy. Đối với trường TH BCVT và CNTT 2 những lợi thế của trường có thể được thể hiện ở thương hiệu, nguồn vốn, thiết bị máy móc khá hiện đại. Tuy nhiên một lợi thế quan trọng nhất mà nhà trường cần phải phát huy đó chính là nguồn lực con người trong trường, chỉ khi nguồn lực này phát triển thì những nguồn lực còn lại trong trường mới có thể được phát huy và tạo được vị thế cho nhà trường. Do vậy, đầu tư vào nguồn lực con người đối với nhà trường phải là mục tiêu hàng đầu, việc đầu tư vào vốn con người của trường chỉ có thể có hiệu quả nhất khi thông qua công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của trường. Công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực giúp nhà trường có thể không ngừng nâng cao năng lực và trình độ của đội ngũ cán bộ, giáo viên, công nhân viên của trường qua đó nguồn nhân lực của trường sẽ trở thành một vũ khí sắc bén để giúp nhà trường hoàn thành tốt nhiệm vụ của mình với Tập đoàn BCVT và đào tạo được nguồn nhân lực chất lượng cao cho ngành BCVT.

Mặc dù hết sức cố gắng, nhưng do hạn chế về khả năng và thời gian nên Luận văn này chắc chắn có nhiều khiếm khuyết. Rất mong được sự góp ý của quý thầy cô và những ai quan tâm đến vấn đề này để Luận văn ngày càng trở nên hoàn thiện và có thể áp dụng có hiệu quả nhất vào trường TH BCVT và CNTT 2.