

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO  
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

**NGUYỄN THỊ ĐIỆP**

**ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC  
TẠI TRUNG TÂM ĐIỆN TOÁN VÀ TRUYỀN SỐ LIỆU KHU  
VỰC 3 (VDC3)**

**Chuyên ngành: QUẢN TRỊ KINH DOANH**

**Mã số: 60.34.05**

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

**Đà Nẵng - Năm 2012**

Công trình được hoàn thành tại  
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

*Người hướng dẫn khoa học: TS. ĐÀO HỮU HÒA*

Phản biện 1: **TS. NGUYỄN THỊ BÍCH THU**

Phản biện 2: **TS. LÂM MINH CHÂU**

Luận văn 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 26 tháng 5 năm 2012

*\* Có thể tìm hiểu luận văn 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

Một nền kinh tế muốn phát triển cần có các nguồn lực: vốn, khoa học - công nghệ, tài nguyên và nguồn nhân lực trong đó nguồn nhân lực đóng vai trò quan trọng hàng đầu nhất là trong giai đoạn hội nhập kinh tế quốc tế.

Qua khảo sát thực tiễn có thể nói, nguồn nhân lực của Trung tâm điện toán, truyền số liệu VDC3 được đào tạo tốt về chuyên môn nhưng con người chưa đáp ứng yêu cầu thực tế về các kỹ năng mềm, chưa thể xây dựng VDC3 nói riêng và VDC nói chung trở thành doanh nghiệp đầu ngành. Xuất phát từ mục tiêu phát triển của Trung tâm Điện toán và truyền số liệu khu vực 3 cho thấy công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Trung tâm đang là vấn đề cần được quan tâm nghiên cứu. Để góp phần vào việc nâng cao hiệu quả công tác quản trị nguồn nhân lực cho Trung tâm, tôi chọn đề tài ***“Đào tạo nguồn nhân lực tại Trung tâm điện toán và truyền số liệu khu vực 3”*** làm luận văn thạc sỹ kinh tế chuyên ngành quản trị kinh doanh.

### 2. Mục tiêu nghiên cứu

- Hệ thống hóa cơ sở lý luận làm nền tảng cho việc phân tích đánh giá thực trạng và xây dựng giải pháp đào tạo nguồn nhân lực cho VDC3.

- Chỉ ra thực trạng nguồn nhân lực và công tác đào tạo nguồn nhân lực của VDC3

- Đề xuất hệ thống giải pháp đào tạo cho nguồn nhân lực VDC3 nhằm đáp ứng nhu cầu nhân lực trong những năm đến.

### 3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

- Về không gian: tập trung vào nhân viên trong VDC3;

- Về thời gian: giải pháp chủ yếu được đặt ra ở tầm 5 đến 10 năm

- Về mức độ chi tiết: đề xuất các phương hướng, giải pháp nâng cao hiệu quả công tác đào tạo nhân lực dài hạn

#### **4. Phương pháp nghiên cứu**

Phương pháp quan sát, thu thập, tổng hợp, phân tích và đánh giá số liệu, phương pháp bảng hỏi, thống kê, ma trận

#### **5. Ý nghĩa khoa học và thực tiễn của đề tài**

Đề tài mong muốn có một cái nhìn tổng quát về công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại VDC3.

#### **6. Kết cấu của luận văn**

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

Chương 2: Thực trạng công tác đào tạo nguồn nhân lực Trung tâm Điện toán và truyền số liệu khu vực 3

Chương 3: Một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác đào tạo nguồn nhân lực tại VDC3

### **CHƯƠNG 1:**

#### **CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ NGUỒN NHÂN LỰC VÀ ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP**

##### **1.1 MỘT SỐ KHÁI NIỆM VỀ NGUỒN NHÂN LỰC**

###### **1.1.1 Nguồn nhân lực và đào tạo nguồn nhân lực**

*1.1.1.1. Nhân lực: Nhân lực là nguồn lực của mỗi con người bao gồm cả thể lực, trí lực*

*1.1.1.2 Nguồn nhân lực: Nguồn nhân lực là tổng thể những tiềm năng của con người*

*1.1.1.3 Đào tạo nguồn nhân lực: Đào tạo là tiến trình nỗ lực cung cấp cho nhân viên những thông tin về kỹ năng và sự thấu hiểu trong tổ chức cũng như mục tiêu.*

### **1.1.2 Nguyên tắc của đào tạo nguồn nhân lực:**

Coi trọng khả năng phát triển của con người

Luôn coi trọng giá trị riêng của mỗi người

Phải kết hợp lợi ích của người lao động và mục tiêu của tổ chức

Đào tạo nguồn nhân lực là phương tiện để đạt được sự phát triển tổ chức có hiệu quả nhất

### **1.1.3 Môi quan hệ giữa đào tạo và chiến lược phát triển của doanh nghiệp**

Dựa trên chiến lược phát triển của doanh nghiệp trong thời gian ngắn hạn hay dài hạn mà doanh nghiệp sẽ lập ra chương trình đào tạo sao cho phù hợp. Nếu đào tạo không có mục đích, không có chiến lược và mục tiêu rõ ràng, sẽ gây lãng phí thời gian và chi phí mà không mang lại hiệu quả

### **1.1.4 Đặc điểm nguồn nhân lực ảnh hưởng đến công tác đào tạo**

Nguồn nhân lực CNTT chuyên trách phải có trình độ chuyên môn cao, trẻ, năng động, sáng tạo, có khả năng ngoại ngữ, có khả năng chịu áp lực công việc cao, có năng suất lao động cao, nguồn nhân lực phải có khả năng hội nhập quốc tế cao.

### **1.1.5. Ý nghĩa của công tác đào tạo nguồn nhân lực**

*Đối với xã hội:* là vấn đề sống còn đối với một quốc gia

*Đối với doanh nghiệp:* là điều kiện quyết định để cho doanh nghiệp tồn tại

*Đối với người lao động* Giúp cho nhân viên nâng cao kiến thức và kỹ năng công việc

## **1.2. NỘI DUNG HOẠT ĐỘNG ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP**

### **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 và phải xuất phát từ yêu cầu công việc, từ mục tiêu và chiến lược phát triển của doanh nghiệp.

### **1.2.2 Xác định kiến thức đào tạo:**

là xác định khối lượng kiến thức, loại kỹ năng cần bổ sung cho người lao động phù hợp với mục tiêu cần đạt. Ứng với từng mục tiêu nhất định sẽ cần có những loại kiến thức nhất định.

### **1.2.3. Xây dựng kế hoạch đào tạo**

#### **1.2.3.1 Xác định nhu cầu đào tạo**

*Phân tích doanh nghiệp:* Căn cứ vào mục tiêu, phương hướng hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp đã vạch ra trong 5 năm

*Phân tích công việc:* Xác định các kỹ năng và hành vi cần thiết cho nhân viên thực hiện tốt công việc.

*Phân tích nhân viên:* chú trọng đến các năng lực và đặc tính cá nhân của nhân viên

#### **1.2.3.2 Xác định đối tượng đào tạo:**

là lựa chọn những người cụ thể để đào tạo. Sự khác nhau của từng học viên về nhu cầu đào tạo cũng là một điều quan trọng phải cân nhắc khi hoạch định hoặc chọn chương trình đào tạo

### **1.2.4. Lựa chọn phương pháp đào tạo**

- Đào tạo trong công việc: đào tạo trực tiếp tại nơi làm việc
- + Đào tạo theo kiểu chỉ dẫn công việc
- + Đào tạo theo kiểu học nghề
- + Luân chuyển công việc
- Đào tạo ngoài công việc: việc đào tạo mà người học được tách khỏi sự thực hiện các công việc thực tế
  - + Tổ chức ra các lớp cạnh doanh nghiệp
  - + Cử đi học các trường lớp chuyên nghiệp
  - + Cử đi học các trường lớp chính qui
  - + Phương pháp đào tạo thông qua bài giảng, hội thảo

+ Phương pháp nhập vai

### **1.2.5. Xác định kinh phí đào tạo**

*Kinh phí đào tạo bao gồm:* chi phí trả cho nhân viên đi học, nguyên vật liệu phục vụ cho học tập, tiền lương của những cán bộ quản lý, tiền thù lao cho giáo viên, nhân viên phục vụ, tiền trả cho trung tâm đào tạo về các khoản in ấn tài liệu, bài kiểm tra, chương trình học tập.

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

Các nhà quản lý phải lên kế hoạch chuẩn bị cho việc đào tạo bao gồm việc xây dựng chương trình học tập, tổ chức các khóa học, mời người giảng dạy, hướng dẫn và chuẩn bị các điều kiện vật chất khác như sách vở tài liệu, phòng ốc, tiền bạc...

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

+ *Phân tích thực nghiệm:* Chọn hai nhóm thực nghiệm, phân tích kết quả thực hiện công việc của mỗi nhóm lúc trước và sau khi áp dụng các chương trình đào tạo

+ *Đánh giá những thay đổi của học viên:* Bằng mô hình đánh giá hiệu quả đào tạo của TS. Donald Kir Patrick

## **1.3. NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC**

### **1.3.1. Các nhân tố về môi trường**

*1.3.1.1 Yếu tố kinh tế, chính trị, xã hội:* Nhà nước, đã tạo nên sự ổn định về kinh tế, tạo điều kiện cho mọi doanh nghiệp phát triển trên nhiều lĩnh vực. Đây là cơ hội tốt cho tất cả các doanh nghiệp hoạt động kinh doanh được an toàn

*1.3.1.2 Hệ thống pháp luật:* Hệ thống pháp luật cũng tạo ra hành lang pháp lý cho các doanh nghiệp hoạt động và tuân thủ theo quy định đó.

**1.3.1.3 Môi trường khoa học công nghệ:** Với sự phát triển như vũ bão của khoa học công nghệ thông tin, các sản phẩm của ngành sẽ nhanh chóng bị lạc hậu. Vì vậy phải đổi mới, không ngừng tạo ra những sản phẩm mới

**1.3.1.4 Khách hàng:** là yếu tố quyết định đến sự tồn tại của Doanh nghiệp, vậy để phát triển thì phải chú trọng hơn nữa đến chất lượng, giá cả của sản phẩm, đáp ứng được thị hiếu của người dùng.

**1.3.1.5 Chiến lược của đối thủ cạnh tranh** Trong nền kinh tế thị trường, các doanh nghiệp không chỉ cạnh tranh thị trường, sản phẩm mà còn cạnh tranh về nguồn nhân lực

### **1.3.2. Các nhân tố thuộc về người lao động**

**1.3.2.1. Khả năng tiếp thu kiến thức của người lao động** Trong bất cứ hoạt động nào của người lao động để thực hiện có hiệu quả, người lao động cần phải có khả năng nhất định để tham gia.

**1.3.2.2. Kỳ vọng về lương và lợi ích:** Động cơ mạnh mẽ để con người quyết định đào tạo nhằm nâng cao trình độ còn tùy thuộc vào việc họ kỳ vọng như thế nào về các lợi ích mà họ sẽ nhận được sau khi đào tạo

**1.3.2.3. Nhu cầu được phát triển:** Đào tạo tức là đáp ứng nhu cầu học tập, phát triển của người lao động.

### **1.3.3. Các nhân tố thuộc về doanh nghiệp**

**1.3.3.1 Chính sách tiền lương:** nhu cầu học tập trong xã hội sẽ tăng lên hay giảm xuống tùy thuộc vào mức tiền lương và phụ thuộc vào bằng cấp.

**1.3.3.2 Chính sách bố trí và sử dụng lao động sau đào tạo:** Nếu người lao động được bố trí vào công việc hợp chuyên môn, hợp khả năng thì sẽ phát huy được kiến thức, kỹ năng tích lũy trong quá trình đào tạo, mang lại hiệu quả cao trong hoạt động làm việc.



**1.3.3.3 Chính sách khen thưởng, kỷ luật:** Việc khen thưởng là động lực để người lao động cố gắng phấn đấu, nghiêm túc trong đào tạo cũng như tích cực hơn trong công việc

## **KẾT LUẬN CHƯƠNG 1**

Chương 1 đã trình bày khái quát những cơ sở lý luận về công tác đào tạo nguồn nhân lực với doanh nghiệp nói chung và lĩnh vực viễn thông nói riêng. Trung tâm Điện toán và truyền số liệu khu vực 3 là doanh nghiệp viễn thông nên đòi hỏi nguồn nhân lực phải có kỹ năng, kinh nghiệm và độ nhanh chóng, chính xác. Do vậy, nâng cao chất lượng đào tạo nguồn nhân lực tại Trung tâm Điện toán và truyền số liệu khu vực 3 là rất cần thiết.

## **CHƯƠNG 2**

### **THỰC TRẠNG CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TẠI TRUNG TÂM ĐIỆN TOÁN VÀ TRUYỀN SỐ LIỆU KHU VỰC 3**

#### **2.1. KHÁI QUÁT CHUNG VỀ TRUNG TÂM ĐIỆN TOÁN VÀ TRUYỀN SỐ LIỆU KHU VỰC 3**

##### **2.1.1 Giới thiệu về VDC3**

###### **2.1.1.1 Lịch sử hình thành và phát triển**

Trung tâm Điện toán - Truyền số liệu Khu vực 3 là tổ chức kinh tế đơn vị thành viên, hạch toán phụ thuộc Tổng Trung tâm Bưu chính Viễn thông Việt Nam gồm 4 đài và 3 phòng. Tháng 05 năm 2000, Trung tâm đã tách phòng Tổng hợp của Văn phòng Trung tâm thành 04 phòng và 01 đài.

###### **2.1.1.2 Chức năng của VDC:**

Chức năng về tin học, truyền số liệu, Internet và các dịch vụ gia tăng giá trị.

**Nhiệm vụ:** Tổ chức xây dựng, quản lí, vận hành, khai thác mạng lưới và dịch vụ truyền số liệu, internet, viễn thông, tin học, máy tính, danh bạ, quảng cáo giá trị gia tăng

### 2.1.1.3 Đặc điểm về cơ cấu tổ chức:

*Được tổ chức theo cơ cấu trực tuyến chức năng*

## 2.1.2 Tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh của VDC3

### 2.1.2.1 Sản phẩm dịch vụ của VDC:

Các nhóm sản phẩm viễn thông và CNTT

### 2.1.2.2 Một số kết quả kinh doanh của VDC3

**Bảng 2.1. Doanh thu các dịch vụ viễn thông chính của VDC3**

Chi tiêu	Năm 2007	Năm 2008	Năm 2009	Năm 2010	Năm 2009 /2008	Năm 2010 /2009
Truyền số liệu	12.500	14.000	15.000	16.200	107,14	108
Internet tr tiếp	24.000	26.000	29.000	31.500	111,5	108,6
Mega VNN	95.000	109.000	138.000	160.000	126,6	115,9
Internet gtiếp	15.000	7.000	3.000	5.300	42,85	176,6
GTGT	1.200	1.600	1.800	2.200	112,5	122,2
DV thoại IP	42.000	48.000	57.000	58.100	118,75	101,9
DV khác	2.900	3.500	4.000	4.300	114,2	107,5
<b>Tổng cộng</b>	<b>192.600</b>	<b>209.100</b>	<b>247.800</b>	<b>277.600</b>	<b>118,5</b>	<b>112,0</b>

### 2.1.3 Đặc điểm nguồn nhân lực:

Trong số 170 cán bộ nhân viên, gần 50% số nhân viên của Trung tâm là những kỹ sư tin học, kỹ sư điện tử, gần 40% số nhân viên là các cử nhân kinh tế, cử nhân ngoại ngữ đều được đào tạo tại các trường chính quy và lao động nam chiếm chủ yếu.

## **2.2. THỰC TRẠNG CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TẠI TRUNG TÂM ĐIỆN TOÁN VÀ TRUYỀN SỐ LIỆU KHU VỰC 3 TRONG THỜI GIAN QUA.**

**2.2.1 Quy trình đào tạo:** sơ đồ quy trình đào tạo 2.1

### **2.2.2. Thực trạng xác định mục tiêu đào tạo**

Dựa vào chỉ tiêu hàng năm và nhu cầu phát sinh của Trung tâm chưa được xác định cụ thể với từng đối tượng trong từng khóa đào tạo. Số người được đào tạo đúng với yêu cầu so với tổng số được đào tạo từ năm 2006-2010 chỉ có 57,14 -73,9%. Mục tiêu được xác định:

Về đội ngũ cán bộ quản lý :

+ Bồi dưỡng nâng cao nghiệp vụ, đảm bảo khả năng điều hành công việc phù hợp với thực tế, đảm bảo đội ngũ quản lý có đủ năng lực

+ Chuẩn bị đội ngũ quản lý kế cận. Đào tạo giúp cho nhân viên có được những kỹ năng cần thiết, thay thế cán bộ quản lý khi cần thiết.

- Với đội ngũ nhân viên :

+ Đảm bảo chuyên môn, có kỹ năng thực hiện tốt công việc, sáng tạo

+ Cập nhật các kỹ năng, kiến thức cơ bản cho nhân viên

+ Giúp thoả mãn nhu cầu phát triển cho nhân viên

### **2.2.3 Đào tạo kiến thức tại Trung tâm những năm qua:**

Trong 100 phiếu điều tra, có 72 người đã tham gia chương trình đào tạo ngắn hạn, 25 người tham gia học các chứng chỉ trung hạn, 39% cho rằng chương trình chưa được thiết thực và phù hợp với công việc hiện tại của người lao động. Trung tâm cần khuyến khích nhân viên của mình tham gia các khóa đào tạo dài hạn để nâng cao nghiệp vụ chuyên môn, nâng cao các kỹ năng mềm, nâng cao năng lực làm việc.

### **2.2.4 Tình hình xây dựng kế hoạch đào tạo**

#### **2.2.4.1 Xác định nhu cầu đào tạo**

Dựa vào chỉ tiêu kế hoạch hàng năm, biến động của thị trường, nhu cầu phát sinh hiện tại, số lượng chất lượng lao động hiện có thông qua phân tích công việc và nhân viên nhưng chưa hiệu quả.

#### **2.2.4.2 Xác định đối tượng đào tạo**

Dựa vào nhu cầu đào tạo hàng năm, phiếu xác định nhu cầu đào tạo, kết hợp hồ sơ nhân sự và kết quả thực hiện công việc, thông qua khảo sát động cơ mong muốn của họ trong việc nâng cao trình độ.

#### **2.2.5. Các phương pháp đào tạo**

Đào tạo tại nơi làm việc: Chỉ bảo kèm cặp, thay đổi công việc.

Đào tạo ngoài nơi làm việc: Liên kết đào tạo giữa Trung tâm và Trường bên ngoài, cử đi đào tạo ở nước ngoài.

#### **2.2.6. Kinh phí đào tạo tại Trung tâm**

Dù kinh phí đào tạo được nâng lên hàng năm nhưng vẫn chưa tương xứng với số lượng lao động cần đào tạo, nếu tính bình quân trên một lao động là trên 600 nghìn đồng/người năm 2006 đến 2008, năm 2009 và 2010 tăng lên trên 700 nghìn đồng/ người. Trung tâm chưa tính đến chi phí cơ hội nên việc tính chi phí chưa toàn diện.

#### **2.2.7. Tổ chức thực hiện chương trình đào tạo**

Nếu đào tạo tại Trung tâm thì Phòng TCHC có trách nhiệm thông báo đến các phòng để phân công người đi học. Nếu đào tạo bên ngoài: Phòng TCHC liên hệ với các đơn vị đào tạo về nội dung, phương pháp, địa điểm, kinh phí... để gửi cán bộ đi học hoặc mời giáo viên về dạy. Khi có chương trình cụ thể thì Phòng TCHC sẽ thông báo đến học viên.

Về thời gian đào tạo được tổ chức đào tạo vào những thời điểm công nghệ có sự thay đổi.

Giáo viên chủ yếu là từ Công ty VDC, tập đoàn VNPT, Trung tâm VDC3.

## 2.2.8. Đánh giá kết quả đào tạo

Trung tâm thường căn cứ vào chứng chỉ, bằng cấp của các nhân viên sau khi họ đã tham gia khóa học và mức độ hài lòng đối với công việc

Bảng 2.15. Mức độ hài lòng sau khi được đào tạo, bồi dưỡng

Mức độ	Số ý kiến điều tra	Tỷ lệ (%)
Rất hài lòng	4	4%
Hài lòng	32	32%
Bình thường	57	57%
Không hài lòng	7	7%

Có thể thấy mức độ hài lòng với công việc sau khi được đào tạo tập trung chủ yếu ở 2 mức là hài lòng và bình thường (chiếm 89%), còn ở các mức khác thì hầu như không đáng kể. Như vậy, có thể đánh giá là sự hài lòng này tuy chưa đạt đến mức cao nhưng cũng gần giữa mức bình thường

## 2.3 ĐÁNH GIÁ CHUNG VỀ THỰC TRẠNG ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TẠI TRUNG TÂM ĐIỆN TOÁN VÀ TRUYỀN SỐ LIỆU KHU VỰC 3.

### 2.3.1 Mức độ đáp ứng yêu cầu công việc của nguồn nhân lực

- Đối với kỹ năng mềm

+ Kỹ năng giao tiếp, đàm phán: 32% đáp ứng yêu cầu

+ Kỹ năng quản lý lãnh đạo: 50% đáp ứng yêu cầu

+ Kỹ năng giao tiếp bằng ngoại ngữ: 57% đáp ứng yêu cầu

+ Kỹ năng làm việc nhóm: 52% đáp ứng yêu cầu

- Đối với nghiệp vụ chuyên môn

+ Về kỹ thuật, CNTT: 37% thuộc loại khá 47% thuộc loại trung bình

+ Công tác nghiên cứu thị trường, marketing và quảng bá sản phẩm, dịch vụ: 22% thuộc loại khá và 67 % có mức độ đáp ứng trung bình

+ Đối với công tác quản lý nguồn nhân lực: 21% thuộc loại yếu, 65 % trung bình.

+ Công tác giải quyết khiếu nại khách hàng: 10% thuộc loại khá và 65 % có mức độ đáp ứng trung bình

Qua phân tích như trên cho thấy: chất lượng nguồn nhân lực của VDC3 chưa đạt yêu cầu để đảm bảo đáp ứng yêu cầu công việc có tính chất phát triển liên tục.

### ***2.3.2. Những ưu, nhược điểm và nguyên nhân của thực trạng trên***

#### ***2.3.2.1 Ưu điểm***

Nguồn nhân lực chủ yếu là cao đẳng, đại học chiếm 70% tổng số lao động. Công tác xác định đối tượng đào tạo đã có những tiêu chuẩn tương đối cụ thể. Số lượng đào tạo và chi phí đào tạo cũng tăng lên hàng năm

Công tác thực hiện chương trình đào tạo được tổ chức theo đúng kế hoạch, có giám sát, linh hoạt và thay đổi khi cần thiết.

#### ***2.3.2.2 Hạn chế***

Nguồn nhân lực không đáp ứng đủ nhu cầu sử dụng ngày càng tăng của khách hàng.

Trên thị trường hiện nay có rất nhiều đơn vị cạnh tranh , sự phát triển quá nhanh của công nghệ đã tạo áp lực đối với cán bộ nhân viên trung tâm.

Rào cản về ngôn ngữ

Thiếu tính chủ động trong quá trình xác định nhu cầu đào tạo.

Chương trình đào tạo chuyên sâu chưa đạt đẳng cấp tương đương các đối thủ cạnh tranh trong và ngoài nước.

Do công việc kinh doanh nên khó bố trí thời gian tham gia các khoá đào tạo tập trung, đặc biệt là các khoá đào tạo dài ngày.

#### ***2.3.2.3 Nguyên nhân***

Việc phân tích công việc, đánh giá thực hiện công việc, và mục tiêu doanh nghiệp trong công tác xác định nhu cầu đào tạo mang tính chủ quan.

Một bộ phận cán bộ công nhân viên của Trung tâm còn quen với tác phong bao cấp doanh nghiệp nhà nước, chưa chủ động và có ý thức trong việc nhận thức tầm quan trọng của các khóa đào tạo. Điều này gây ra khó khăn cho công tác đào tạo nguồn nhân lực của Trung tâm.

Thiếu chính sách gắn kết trong đào tạo với chính sách tiền lương và chính sách khác.

Kinh phí đầu tư cho hoạt động đào tạo có tăng qua các năm nhưng chưa đúng trọng tâm. Chế độ tiền lương và kinh phí cho nhân viên khi tham gia các khoá đào tạo chưa phù hợp, làm cho người được đào tạo thiếu động lực khi tham gia đào tạo.

Khi tổ chức đào tạo liên kết với bên ngoài thì Trung tâm vẫn chưa kiểm soát được nội dung đào tạo, chất lượng giáo viên giảng dạy và đánh giá chất lượng nhân viên sau đào tạo.

Việc đánh giá được thực hiện thông qua kết quả bài kiểm tra cuối khóa chứ chưa đánh giá cả quá trình áp dụng kiến thức vào thực tế nên không đảm bảo được hiệu quả mong muốn.

## **KẾT LUẬN CHƯƠNG 2**

Chương 2 tập trung phân tích tình hình chung của Trung tâm về tổng quan hoạt động kinh doanh cũng như thực trạng công tác đào tạo nhân lực, quản lý chất lượng nguồn nhân lực hiện nay. Chương này cũng đã phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến công tác đào tạo nguồn nhân lực của Trung tâm trong thời gian qua.

## CHƯƠNG 3

### HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TẠI TRUNG TÂM ĐIỆN TOÁN VÀ TRUYỀN SỐ LIỆU KHU VỰC 3

#### 3.1. MỘT SỐ CĂN CỨ LÀM TIỀN ĐỀ CHO VIỆC ĐỀ XUẤT GIẢI PHÁP

##### 3.1.1 Chiến lược phát triển của Tổng công ty VDC đến 2015

**Tầm nhìn:** Tiên phong, chủ đạo lĩnh vực cung cấp dịch vụ Internet và Công nghệ thông tin. Thể hiện vai trò của một doanh nghiệp nhà nước chủ đạo luôn nỗ lực hết mình vì sự phát triển chung của toàn xã hội. Khẳng định đẳng cấp của một doanh nghiệp hàng đầu Việt Nam trong phát triển hợp tác toàn cầu.

**Sứ mệnh:** Đóng góp xây dựng hạ tầng cơ sở cho xã hội. Mang lại giá trị tối đa cho người sử dụng và các doanh nghiệp. Tham gia điều tiết thị trường, thực hiện các mục tiêu quốc gia.

##### **Chiến lược phát triển của VDC:**

Đầu tư và mở rộng năng lực mạng lưới nhằm cung cấp sản phẩm dịch vụ rộng khắp trên cả nước

Đa dạng hóa và tích hợp tác sản phẩm dịch vụ đồng thời liên kết với những môi trường cung cấp sản phẩm dịch vụ khác.

Đẩy nhanh tốc độ phổ cập các dịch vụ viễn thông, Internet trong cả nước, đẩy mạnh phát triển dịch vụ, Internet, thương mại điện tử, các dịch vụ giá trị gia tăng khác.

Không ngừng cải tiến nâng cao chất lượng sản phẩm dịch vụ, lấy lợi ích kinh tế và hiệu quả sử dụng của khách hàng làm nguyên lý phát triển của doanh nghiệp

Hợp tác mạnh mẽ với các đối tác trong và ngoài nước, tiến tới mở rộng quy mô sang thị trường thế giới.



### **3.1.2 Chiến lược phát triển kinh doanh của Trung tâm VDC3**

Khẳng định và giữ vững vai trò của VDC3 là doanh nghiệp chủ đạo trên thị trường công nghệ thông tin miền Trung bao gồm dịch vụ mạng, phần mềm, phần cứng.

Dẫn đầu thị trường, định hướng thị trường, chủ động nghiên cứu và đưa ra những sản phẩm dịch vụ mới đáp ứng nhu cầu thị trường, tạo nhu cầu mới thị trường.

Giữ vững và phát triển thị phần dịch vụ internet, truyền số liệu và giá trị gia tăng hiện nay. Đẩy mạnh xây dựng cáp quang, phát triển mạng truy nhập băng rộng. Cung cấp các dịch vụ viễn thông và CNTT với chất lượng tốt, giá cả hợp lý. Triển khai thành công dịch vụ kê khai thuế qua mạng.

Bao phủ tối đa thị trường miền Trung tây nguyên, tiếp tục khai thác các thị trường cạnh tranh, dẫn đầu khai phá các thị trường mới.

Dẫn đầu trong việc tạo ra các phân đoạn thị trường công nghệ cao.

### **3.1.3 Quan điểm đào tạo nguồn nhân lực tại VDC3 trong thời gian tới**

Lấy phương án kinh doanh làm gốc để xây dựng kế hoạch đào tạo đáp ứng với yêu cầu công việc.

Đào tạo không chỉ cho VDC mà cho các đơn vị thuộc tập đoàn tham gia vào dây chuyền cung cấp dịch vụ, kênh phân phối.

Ưu tiên đào tạo cho đội ngũ kinh doanh bán hàng, CNTT và quản trị doanh nghiệp

Thực hiện đào tạo dài hạn, đào tạo sau đại học (như thạc sỹ, tiến sỹ) hoặc các chuyên ngành khác thuộc lĩnh vực CNTT trong nước và nước ngoài.

Tập trung vào đào tạo theo vị trí công việc để thực hiện mục tiêu chuyên nghiệp hóa trong công việc

Nâng cao năng lực quản trị, điều hành của đội ngũ cán bộ quản lý.

Tăng cường năng lực thực hiện công việc của đội ngũ tác nghiệp

## **3.2. CÁC GIẢI PHÁP CỤ THỂ**

### **3.2.1. Xác định mục tiêu**

Đảm bảo cán bộ nhân viên trung tâm phải được đào tạo qua các kỹ năng mềm cần thiết cho từng vị trí.

Đảm bảo cán bộ được trang bị các kỹ năng lãnh đạo, quản lý, nâng cao năng lực lãnh đạo, tổ chức và đặc biệt là kiến thức quản lý nhà nước. Đảm bảo các cán bộ và chuyên viên phòng kỹ thuật phải được đào tạo cấp chứng chỉ các hệ thống quản trị mạng thông tin viễn thông.

Đảm bảo nhân viên có bằng đại học, cán bộ quản lý phải có bằng cao học. Đảm bảo chuyên viên mới đều được đào tạo hệ thống tiêu chuẩn chất lượng ISO, kiến thức về ngành, các dịch vụ đã và đang phát triển của VDC3.

Đảm bảo chuyên viên có khả năng giao tiếp bằng ngoại ngữ. Riêng đối với các cán bộ phòng kỹ thuật công nghệ thông tin phải có khả năng đọc các tài liệu tiếng Anh.

Xây dựng đội ngũ cán bộ, kỹ sư chất lượng cao làm nòng cốt cho đội ngũ lãnh đạo kế cận trong tương lai. Đặc biệt các kỹ sư tại Phòng kỹ thuật phải được đào tạo nâng cao sau đại học để theo kịp với sự phát triển của công nghệ thế giới. Như vậy, Trung tâm cần căn cứ vào mục tiêu chiến lược của Tổng Công ty VDC, Trung tâm VDC3 và những biến động của thị trường công nghệ kết hợp với bảng tiêu chuẩn chức danh nghiệp vụ trong chương trình ISO [10] để làm cơ sở cho việc xác định mục tiêu đào tạo trong những năm tới cho từng vị trí ở các Phòng ban.

### **3.2.2 Lựa chọn kiến thức đào tạo**

- Đối với lao động mới: đào tạo bằng cách kèm cặp hướng dẫn trực tiếp và bố trí người đi trước kèm cặp hướng dẫn trực tiếp.



Dựa vào bảng tổng hợp, ban quản lý đào tạo sẽ thống kê được số lượng cần đào tạo, nhân viên nào, thuộc bộ phận nào và cần đào tạo những nội dung gì.

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

- Phương pháp hỗ trợ: diễn thuyết, trình chiếu
- Hình thức đào tạo theo mô hình mẫu: xem video trình bày cách thức thực hiện mẫu trong tình huống cụ thể.
- Chương trình liên kết với các trường đại học hay các cơ sở đào tạo: liên kết với các cơ sở trong nước và nước ngoài để tham quan học hỏi.

#### **3.2.5. Xây dựng nguồn kinh phí cho đào tạo**

- Trích một phần kinh phí của Trung tâm do Tổng công ty cấp
- Đóng góp của cán bộ nhân viên qua các quỹ thưởng cuối năm
- Trích từ kinh phí hoạt động kinh doanh khác.

Bên cạnh đó, trung tâm nên tính đến chi phí cơ hội, khi nào tổ chức đào tạo là có lợi nhất.

#### **3.2.6 Hoàn thiện công tác thực hiện chương trình đào tạo**

##### ***Thời gian đào tạo***

*Đào tạo ngắn hạn trước 1 tuần:* các nhân viên mới chưa thích ứng được với công việc

*Đào tạo ngắn hạn trên 1 tuần:* nhân viên các bộ phận nhằm nâng cao chuyên môn nghiệp vụ, kỹ năng

*Đào tạo ngắn hạn trong 1 tháng:* nhân viên có kiến thức cơ bản chuyên môn nghiệp vụ trong ngành, tái đào tạo cho người lao động nắm bắt kiến thức công nghệ mới,

*Đào tạo dài hạn trên 1 tháng:* đội ngũ quản lý

### ***Đội ngũ giảng dạy***

Có thể chọn giáo viên từ các trường đại học, các cán bộ có kinh nghiệm tại Trung tâm, từ Tổng Công ty, các tổ chức trong nước và quốc tế. Nếu sử dụng đội ngũ cán bộ giàu kinh nghiệm cần phải chú ý đến khả năng truyền đạt và trình độ sư phạm. Liên kết với các cơ sở đào tạo trong và ngoài nước, tổ chức các đợt đào tạo tập trung tại chỗ với thời lượng hợp lý, mời người có kinh nghiệm chuyên sâu của từng phòng ban chức năng, tổ chức các đoàn tham quan, học hỏi và trao đổi kinh nghiệm ở các nước phát triển.

**Bảng 3.6. Bảng xây dựng chương trình đào tạo**

Thứ tự	Tên chương trình đào tạo	Mục tiêu đào tạo	Đối tượng ưu tiên	Phòng ban	Số lượng học viên	Dự trù kinh phí	Hình thức đào tạo	Thời gian đào tạo	Cơ sở đào tạo
1.									

Sau khi đào tạo, Trung tâm phải có kế hoạch theo dõi quá trình đào tạo của nhân viên, xem nhân viên có đáp ứng nhu cầu công việc không, kiến thức đào tạo có áp dụng được vào công việc hay không bằng cách lấy ý kiến của bộ phận quản lý cũng như của nhân viên theo định kỳ.

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

*- Đánh giá bằng phương pháp định tính:*

Dựa vào các chỉ tiêu: phản ứng của người học, nội dung người học tiếp nhận được, hiệu quả ứng dụng vào công việc, kết quả mà VDC3 đạt được. Thông qua bài kiểm tra cuối khóa, quan sát nhân viên làm việc, phỏng vấn người quản lý trực tiếp, kết quả công việc sau đào tạo.

*- Đánh giá những thay đổi của người học:*

Đánh giá phản ứng của người học về nội dung, phương pháp, công tác tổ chức lớp học thông qua bảng đánh giá khóa đào tạo. Sau đó, dựa vào bảng

đánh giá tổng kết ở mỗi khóa học, so sánh sự thay đổi của mỗi học viên qua khóa học như thế nào để rút kinh nghiệm và hoàn thiện tốt hơn ở từng khóa đào tạo tiếp theo.

Xác định người đánh giá: tự đánh giá, bộ phận lãnh đạo phòng đánh giá, phòng TCHC đánh giá dưới sự giám sát của ban giám đốc.

Xác định thời điểm đánh giá: định kỳ 6 tháng hoặc theo quý.

### 3.3 MỘT SỐ GIẢI PHÁP KHÁC

#### - **Xây dựng chiến lược dài hạn :**

Chủ động và phối hợp với Tổng Công ty xây dựng chiến lược kinh doanh dài hạn làm định hướng cho công tác qui hoạch và đào tạo được sát với thực tế, tránh lãng phí. Lập kế hoạch nhân sự dài hạn và gắn với chiến lược phát triển lâu dài của Trung tâm cũng như của Công ty.

- **Xây dựng đội ngũ nhân viên chuyên nghiệp:** Xây dựng đội ngũ nhân viên bán hàng và chăm sóc khách hàng chuyên nghiệp

- **Xây dựng hệ thống đánh giá chuẩn:** đánh giá nhân lực theo tiêu chuẩn nhất là nhân viên CNTT phải phù hợp với chuẩn quốc tế

- **Xây dựng môi trường giảng dạy:** dạy bằng tiếng Anh, cập nhật chương trình mới, liên kết chương trình đào tạo hoặc mua chương trình chuẩn quốc tế

- **Xây dựng cẩm nang mềm :** Dựa vào thực tế, Ban đào tạo nên tổng hợp những kỹ năng mềm cần thiết cho các vị trí, chọn người viết tài liệu để xây dựng cẩm nang VDC3.

#### - **Đối với những người làm công tác đào tạo**

*Đối với Ban Lãnh đạo:*

Cần quan tâm đến công tác đào tạo cán bộ, có trách nhiệm ý thức và tạo điều kiện cho hoạt động đào tạo

Thường xuyên kiểm tra công tác đào tạo để kịp thời khắc phục sai sót cho cán bộ về công tác đào tạo

Phát hiện những cán bộ trẻ có năng lực và tâm huyết cử đi đào tạo.

*Đối với cán bộ phụ trách công tác đào tạo:*

Chọn người đủ kinh nghiệm có khả năng sáng tạo và giải quyết được yêu cầu về đào tạo của Trung tâm và cần phải được đào tạo về quản lý nhân sự, biết lập kế hoạch tổ chức lãnh đạo và kiểm tra...

**- Đổi mới cơ chế tuyển dụng:**

Căn cứ vào lộ trình của phương án kinh doanh và kế hoạch phát triển trong tương lai, Trung tâm xây dựng kế hoạch nguồn nhân lực để đảm bảo tính khả thi cho việc hoàn thành nhiệm vụ và hướng tới hoàn thành mục tiêu.

Tuyển dụng tương ứng theo kế hoạch nguồn nhân lực. Không hạn chế về định biên lao động hàng năm.

**- Đổi mới cơ chế thu nhập:**

Trả lương theo mặt bằng thị trường để thu hút nguồn nhân lực có chất lượng cao. Trong giai đoạn đầu có thể chưa có lãi, nhưng phải chấp nhận đầu tư về nguồn nhân lực để đạt được mục tiêu kinh doanh lâu dài.

Có cơ chế đãi ngộ linh hoạt và rõ ràng để thúc đẩy công tác bán hàng (10 – 30% người bán hàng được hưởng trên giá trị hợp đồng mang lại)

**- Đổi mới cơ chế tạo động lực và thu hút nhân tài:**

- + Xây dựng cơ chế thu nhập có tính cạnh tranh
- + Có chương trình đào tạo chính qui và chuyên sâu
- + Gắn việc đào tạo với việc bố trí sử dụng
- + Gắn kết quyền lợi của người lao động với quyền lợi và mục tiêu phát triển của công ty

- + coi trọng đóng góp của người lao động, đồng thời khuyến khích khen thưởng sự thành công.

- + Tạo cơ hội thăng tiến trong nghề nghiệp
- + Sử dụng thước đo giá trị từ thị trường làm cơ sở để đánh giá và tạo động lực cho người lao động
- + Khuyến khích, động viên, khen thưởng cho việc chấp nhận rủi ro.
- + Có cơ chế gọn nhẹ linh hoạt, kịp thời cho các sáng kiến, ý tưởng sáng tạo (VD: 5% doanh thu hoặc giá trị do sáng kiến và ý tưởng đem lại)

### **- Xây dựng văn hóa và tổ chức học tập tại VDC3**

Lãnh đạo tạo dựng nền tảng văn hoá, chất lượng công việc, chất lượng cuộc sống trong chính công việc tại VDC: phong cách lãnh đạo, thái độ ứng xử, cách sử dụng quỹ thời gian cho công việc và học tập.

Nhắc nhở nhân viên về tầm quan trọng của việc đào tạo và tự đào tạo tại VDC3. Duy trì kỷ luật thống nhất quan điểm, tư tưởng hành động. Từ đó, xây dựng quy chuẩn của tổ chức và thực hiện công tác đào tạo với một định hướng rõ ràng.

Xây dựng mối quan hệ tốt đẹp với khách hàng, Mỗi cán bộ nhân viên VDC3 cần tạo ra phong cách chuyên nghiệp trong việc phục vụ khách hàng, tạo sự thân thiện thoải mái cho khách hàng giúp phát triển doanh nghiệp đồng thời giúp nhân viên thuận tiện hơn trong việc giải quyết vấn đề với khách hàng.

**- Thường xuyên mở hội thảo chuyên môn:** phối hợp với các đơn vị liên quan hay Tổng công ty, tập đoàn VNPT để thực hiện hội thảo với quy mô lớn hơn, nhằm tái đào tạo một cách hiệu quả

## **3.4 KIẾN NGHỊ**

### **- Đối với Tổng Công ty VDC**

Cần có chính sách khuyến khích các đơn vị trong Tổng công ty tăng cường công tác đào tạo, quản trị nhân lực để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.



Tạo điều kiện cho phép VDC3 chủ động trong việc tổ chức đào tạo theo nhu cầu thực tế cũng như chủ động trong việc tuyển dụng, bố trí cán bộ

Tham gia chương trình hệ sinh thái công nghệ thông tin mở

### **- Đối với Trung tâm VDC3**

Tổng Công ty sớm chuyển đổi sang hạch toán độc lập

Trung tâm thực hiện đàm phán với các đối tác quốc tế để có cơ hội được tham gia hội thảo, tham quan học hỏi kinh nghiệm

Tạo cơ hội cho chuyên viên có chất lượng được tham gia đào tạo bởi các chuyên gia bậc cao theo nhu cầu ứng dụng trong Trung tâm.

Chủ động tổ chức các lớp đào tạo cho đội ngũ nhân viên theo nhu cầu thực tế tại đơn vị, không thụ động chờ kế hoạch của Tổng công ty hay tập đoàn VNPT

Xây dựng mối quan hệ với các Tập đoàn Cisco, IMB, Intel, Microsoft ... để nhận sự hỗ trợ đào tạo

Tin học hóa công tác đào tạo bằng việc xây dựng những trang web nội bộ để nhân viên có thể tự đào tạo

.

## **KẾT LUẬN**

Trong nền kinh tế thị trường, các doanh nghiệp muốn hoạt động có hiệu quả trong cạnh tranh đòi hỏi phải có đội ngũ lao động đủ về số lượng và năng động, sáng tạo, kỹ năng vững vàng. Vì vậy, giải pháp hoàn thiện công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Trung tâm là rất cần thiết. Luận văn “Đào tạo nguồn nhân lực tại Trung tâm Điện toán và truyền số liệu khu vực 3” đã đạt được kết quả như sau:

- Đã hệ thống hoá những vấn đề lý luận về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.

- Đã phân tích thực trạng nguồn nhân lực và đánh giá thực trạng công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Trung tâm trong thời gian vừa qua. Qua đó, đánh giá những thành công và hạn chế của công tác trên tại Trung tâm.

- Đã đề xuất giải pháp hoàn thiện công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Trung tâm.

- Đề xuất những kiến nghị với Tổng Công ty VDC để hỗ trợ Trung tâm trong việc thực hiện các giải pháp hoàn thiện công tác đào tạo trong thời gian tới.

Trên cơ sở các số liệu, luận văn đã tìm ra các nguyên nhân ảnh hưởng đến hiệu quả công tác đào tạo tại Trung tâm. Từ đó, tác giả đề xuất giải pháp cụ thể nhằm hoàn thiện công tác đào tạo.

Mặc dù đã rất cố gắng trong nghiên cứu và phân tích, song do trình độ hiểu biết còn hạn chế nên chắc chắn không tránh khỏi những thiếu sót nhất định. Những giải pháp đưa ra có thể còn mang tính chủ quan của cá nhân. Cuối cùng, tác giả chân thành cảm ơn sự quan tâm giúp đỡ và sự chỉ bảo tận tình của Thầy giáo **TS. Đào Hữu Hòa**, các cán bộ công nhân viên tại Trung tâm Điện toán và truyền số liệu khu vực 3 đã giúp đỡ em hoàn thành luận văn này.