

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

LÊ XUÂN QUÝ

PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC
TẠI VIỆN THÔNG BÌNH ĐỊNH

Chuyên ngành: QUẢN TRỊ KINH DOANH

Mã số: 60.34.05

TÓM TẮT LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

Đà Nẵng - Năm 2013

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

Người hướng dẫn khoa học: **TS. ĐOÀN GIA DŨNG**

Phản biện 1: TS. NGUYỄN THỊ BÍCH THU

Phản biện 2: PGS. TS. TRẦN CHÍ THIỆN

Luận văn đã 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 09 tháng 03 năm 2013.

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

Trong xu thế toàn cầu hoá kinh tế, vấn đề phát triển nguồn nhân lực nhằm đáp ứng xu thế chuyển sang nền kinh tế tri thức đang được các nước ưu tiên. Trong đó, lao động tri thức được coi là vốn nhân lực đóng vai trò hàng đầu của sự phát triển kinh tế.

Viễn thông Bình Định là một doanh nghiệp 100% vốn nhà nước, là đơn vị thành viên của Tập đoàn Bru chính viễn thông Việt Nam hoạt động trên địa bàn tỉnh Bình Định, với 491 lao động; ngành nghề kinh doanh chính là kinh doanh dịch vụ viễn thông, công nghệ thông tin, tư vấn các dịch vụ viễn thông, công nghệ thông tin.

Trong hoàn cảnh hội nhập và cạnh tranh gay gắt trong lĩnh vực viễn thông, công nghệ thông tin, việc tạo ra một sự khác biệt để giành lợi thế trong kinh doanh là một vấn đề đáng được quan tâm. Sự khác biệt ấy có thể được tạo ra từ chất lượng dịch vụ, thái độ phục vụ của đội ngũ 491 cán bộ, công nhân viên của Viễn thông Bình Định.

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

Từ thực tế ấy, tôi chọn đề tài, “**Phát triển nguồn nhân lực tại Viễn thông Bình Định**” 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 Bình Định có được một nguồn nhân lực đầy đủ, đảm bảo chất lượng để phục vụ cho quá trình phát triển của Viễn thông Bình Định.

2. Mục tiêu nghiên cứu của đề tài

- Hệ thống hoá những vấn đề lý luận liên quan đến phát triển nguồn nhân lực tại các doanh nghiệp.

- Nghiên cứu tình hình phát triển nguồn nhân lực tại Viễn thông Bình Định trong thời gian qua.

- Đề xuất một số giải pháp phát triển nguồn nhân lực tại Viễn thông Bình Định trong thời gian tới.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

- *Đối tượng nghiên cứu:* Những vấn đề lý luận và thực tiễn liên quan đến phát triển nguồn nhân lực tại Viễn thông Bình Định.

- *Phạm vi nghiên cứu:*

+ Một số vấn đề liên quan đến phát triển nguồn nhân lực trong phạm vi tại Viễn thông Bình Định.

+ Về không gian: Nghiên cứu các vấn đề liên quan đến phát triển nguồn nhân lực tại Viễn thông Bình Định.

+ Về thời gian: Các giải pháp phát triển nguồn nhân lực từ nay đến 2015.

4. Phương pháp nghiên cứu

- Phương pháp điều tra, khảo sát;

- Phương pháp thống kê

- Phương pháp phân tích, so sánh, xếp loại, đánh giá mức độ thỏa mãn của người được phỏng vấn.

- Phương pháp hệ số đo lường mức độ phức tạp công việc.

5. Bố cục và nội dung nghiên cứu

Ngoài phần mở đầu và kết luận, luận văn được trình bày qua 3 chương:

Chương 1. Cơ sở lý luận về phát triển nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp.

Chương 2. Thực trạng phát triển nguồn nhân lực tại Viễn thông Bình Định

Chương 3. Một số giải pháp để phát triển nguồn nhân lực tại Viễn thông Bình Định.

6. Tổng quan tài liệu nghiên cứu

CHƯƠNG 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CÔNG TÁC PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP

1.1. QUAN NIỆM VỀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC ĐỐI VỚI CÁC DOANH NGHIỆP

1.1.1. Khái niệm phát triển nguồn nhân lực

a. Nhân lực, nguồn nhân lực

- *Nhân lực*: Nhân lực của doanh nghiệp bao gồm tất cả những người lao động làm việc trong doanh nghiệp. [4]

- *Nguồn nhân lực*: Nguồn nhân lực là nguồn lực con người, là tiềm năng lao động của mỗi con người trong một thời gian nhất định bao gồm thể lực và trí lực.

b. Phát triển nguồn nhân lực

Theo tổ chức lao động quốc tế (ILO): Phát triển nguồn nhân lực bao hàm một phạm vi rộng lớn hơn chứ không chỉ có sự chiếm lĩnh ngành nghề của dân cư hoặc bao gồm cả vấn đề đào tạo nói chung mà còn là phát triển năng lực của con người để tiến tới có được việc làm hiệu quả, cũng như thỏa mãn nghề nghiệp.

Theo Leonard Nadler: Phát triển nguồn nhân lực là các kinh nghiệm học tập có tổ chức được diễn ra trong những khoảng thời gian nhất định nhằm tăng khả năng thực hiện công việc, phát triển tổ chức và cá nhân.

1.1.2. Mục đích của phát triển nguồn nhân lực

Mục đích chung của phát triển nguồn nhân lực là sử dụng tối đa nguồn lực hiện có và nâng cao tính hiệu quả của tổ chức thông qua việc giúp cho người lao động hiểu rõ hơn về công việc, nắm vững hơn về nghề nghiệp và thực hiện chức năng, nhiệm vụ của mình một cách tốt hơn. [9, 194]

1.1.3. Vai trò của công tác phát triển nguồn nhân lực

Về mặt xã hội

Về phía các doanh nghiệp

Đối với các doanh nghiệp sản xuất cung cấp dịch vụ

Về phía nhân viên tham gia các chương trình phát triển

1.1.4. Nguyên tắc của phát triển nguồn nhân lực

Phát triển nguồn lực dựa trên 4 nguyên tắc sau:

Thứ nhất : Con người hoàn toàn có năng lực phát triển.

Thứ hai: Mỗi người đều có khả năng riêng, là cá thể khác với những người khác và đều có khả năng đóng góp sáng kiến.

Thứ ba: Lợi ích của người lao động và những mục tiêu của tổ chức có thể kết hợp với nhau.

Thứ tư: Phát triển nguồn nhân lực là nguồn đầu tư sinh lợi, vì phát triển nguồn nhân lực là phương tiện để đạt được sự phát triển của tổ chức. [9, 195]

1.2. NỘI DUNG PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP

Để công tác phát triển có hiệu quả thì các doanh nghiệp luôn phải xây dựng mô hình phát triển có hệ thống, gồm 3 giai đoạn: đánh giá nhu cầu, phát triển và kiểm tra đánh giá.

1.2.1. Giai đoạn đánh giá nhu cầu phát triển nguồn nhân lực

a. Mục đích và phương pháp đánh giá nhu cầu

b. Xác định mục tiêu phát triển nguồn nhân lực

c. Xây dựng các tiêu chuẩn

1.2.2. Giai đoạn phát triển nguồn nhân lực

a. Các nguyên tắc học và phương pháp phát triển nguồn nhân lực

b. Xây dựng chương trình phát triển nguồn nhân lực

c. Phương pháp phát triển nhân viên

d. Phương pháp phát triển nhà quản trị

** Đào tạo tại nơi làm việc*

** Đào tạo ngoài nơi làm việc*

1.2.3. Giai đoạn đánh giá kết quả phát triển nguồn nhân lực

Muốn đánh giá chính xác hiệu quả phát triển của một mô hình phát triển, phải xây dựng hệ thống các tiêu chí đánh giá, gồm 4 cấp độ:

- Cấp độ 1: Phản ứng có hài lòng với khóa học học viên tham dự ?

- Cấp độ 2: Kết quả học tập : Học viên học được những gì từ khóa học?

- Cấp độ 3: Ứng dụng: Học viên có ứng dụng được những gì họ tiếp thu từ khóa học vào công việc của họ không, hoặc sau khóa học họ có nâng cao được hiệu quả công việc của mình không?

- Cấp độ 4: Chương trình đào tạo ảnh hưởng như thế nào đối với tổ chức

1.3. NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP

1.3.1. Nhân tố bên trong doanh nghiệp

- Mục tiêu, chiến lược của doanh nghiệp

- Quy mô, cơ cấu nguồn nhân lực

- *Chính sách phát triển nguồn nhân lực*
- *Khả năng tài chính*
- *Trình độ của người lao động*
- *Môi trường làm việc*

1.3.2. Nhân tố bên ngoài doanh nghiệp

- *Chính sách, pháp luật*
- *Văn hóa - xã hội*
- *Khoa học công nghệ*
- *Hệ thống cung cấp dịch vụ*
- *Đào tạo nghề và chất lượng đào tạo nghề*
- *Thị trường lao động*

KẾT LUẬN CHƯƠNG 1

Chương 1 đã trình bày khái quát những cơ sở lý luận về công tác phát triển nguồn nhân lực với doanh nghiệp nói chung, đặc biệt là đối với doanh nghiệp trong lĩnh vực viễn thông. Chương 1 cũng tập trung phân tích, làm rõ khái niệm, mục đích và vai trò, nguyên tắc và chiến lược của phát triển nguồn nhân lực. Phân tích nội dung, định hướng công tác phát triển nguồn nhân lực và làm rõ tính tất yếu của việc phát triển nhân lực trong doanh nghiệp viễn thông của VNPT.

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI VIỆN THÔNG BÌNH ĐỊNH

2.1. TÌNH HÌNH CƠ BẢN CỦA VIỆN THÔNG BÌNH ĐỊNH ẢNH HƯỞNG ĐẾN VIỆC PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC

2.1.1. Đặc điểm về công tác tổ chức

a. Về quá trình hình thành

- Viện thông Bình Định (VNPT Bình Định) là đơn vị trực thuộc Tập đoàn Bưu chính viễn thông Việt Nam được tách ra từ Bưu điện Tỉnh Bình Định.

b. Chức năng nhiệm vụ

c. Bộ máy quản lý

2.1.2. Đặc điểm các nguồn lực của Viện thông Bình Định ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực

a. Nguồn nhân lực

Lực lượng lao động của Viện thông Bình Định được xem là lực lượng chủ chốt quan trọng của Viện thông Bình Định, giúp Viện thông Bình Định thực hiện hoạt động sản xuất kinh doanh, tăng năng suất lao động.

Tình hình về lao động của Viện thông Bình Định có những biến động rõ rệt. Năm 2009 Viện thông Bình Định có số lượng lao động là 475 người, đến năm 2010 tăng lên 499 người và năm 2011 giảm xuống còn 491 người.

Cơ cấu lao động khối sản xuất kinh doanh của Viện thông Bình Định chiếm tỷ lệ lớn (chiếm 75% trong tổng số lao động trong đơn vị, tính đến 31/12/2011), là lực lượng lao động chính tạo ra sản phẩm và hiệu quả hoạt động của Viện thông Bình Định. Số lao động

quản lý, các phòng chức năng của Viễn thông Bình Định phần lớn có trình độ từ đại học trở lên.

b. Nguồn vốn

Cơ cấu tài sản và nguồn vốn: nhìn chung cơ cấu tài sản và nguồn vốn tương đối ổn định qua các năm.

Tài sản lưu động (TSLĐ): tỷ trọng của hàng tồn kho, các khoản phải thu giảm, tiền mặt tăng lên.

Tài sản cố định (TSCĐ): tài sản cố định giảm dần trong khi đó chi phí xây dựng cơ bản dờ dang gia tăng. Nguyên nhân của sự thay đổi này là phần lớn TSCĐ đã được khấu hao và đơn vị đang gia tăng đầu tư cho mạng lưới. Là một đơn vị sản xuất nên kết cấu tài sản hiện tại TSCĐ > TSLĐ là hoàn toàn hợp lý.

Vốn chủ sở hữu có sự gia tăng về tỷ trọng. Đây là một điều tốt vì nó chứng tỏ khả năng độc lập về mặt tài chính của doanh nghiệp.

Nhìn chung, Viễn Thông Bình Định có khả năng thanh toán tốt, cơ cấu tài chính bền vững và khả năng sinh lời tốt.

c. Nguồn lực về cơ sở vật chất

+ Cơ sở vật chất phân bố rộng rãi theo hướng hiện đại, đồng bộ đáp ứng tới tuyến xã.

+ Hạ tầng viễn thông và công nghệ: Phát triển cơ sở hạ tầng viễn thông, mở rộng vùng phục vụ, nâng cao chất lượng và dung lượng theo hướng hiện đại hóa mạng lưới. Mạng lưới kỹ thuật luôn đảm bảo yêu cầu tiêu chuẩn ngành ban hành.

2.1.3. Tình hình hoạt động kinh doanh

a. Về doanh thu

Nhìn chung doanh thu hằng năm của Viễn thông Bình Định tăng qua các năm trong giai đoạn năm 2009-2011. Đó là những hiệu quả trong hoạt động xúc tiến bán hàng, phát triển thuê bao điện thoại,

mở rộng thị trường ...Tuy nhiên doanh thu tăng không đồng đều đối với mỗi sản phẩm dịch vụ của đơn vị. Mảng dịch vụ cố định năm 2011 có Doanh thu bị giảm đi 67,76% so với năm 2010 do nhu cầu sử dụng điện thoại cố định tại các gia đình giảm đi, thị trường điện thoại cố định chủ yếu trong các cơ quan, doanh nghiệp. Tuy nhiên doanh thu hoạt động di động trả sau năm 2011 tăng lên đáng kể tăng 210,74% so với năm 2011. Do đây là thị trường lớn mà Viễn thông Bình Định cần tập trung đầu tư hiệu quả. Như vậy, có thể thấy giai đoạn này, tình hình sản xuất kinh doanh của Viễn thông Bình Định có sự tăng trưởng nhanh, không chỉ đem lại hiệu quả về mặt kinh tế mà còn đóng góp rất lớn cho ngân sách nhà nước.

b. Về phát triển thuê bao viễn thông

Thị trường tiêu thụ của Viễn thông Bình Định vẫn không ngừng được mở rộng qua các năm, tuy nhiên mặt bằng chung thì thị trường phát triển không đồng đều. Trong khi thuê bao Internet- Mega VNN ngày càng tăng lên thì số thuê bao cố định lại giảm đi do các nhà gia đình cắt bỏ điện thoại cố định ngày càng nhiều, và mỗi cá nhân lại tăng nhu cầu về điện thoại di động, thống kê trung bình mỗi người đều có từ 1 đến 2 số điện thoại di động. Nhu cầu sử dụng điện thoại di động dùng cho cá nhân cao, nên mỗi cá nhân đều có từ 2 số trở lên.

2.2. CÁC CHỈ TIÊU KỸ THUẬT VÀ CAM KẾT CHẤT LƯỢNG PHỤC VỤ KHÁCH HÀNG

Chính sách chất lượng của Viễn thông Bình Định: không ngừng cải tiến nhằm đáp ứng tốt hơn yêu cầu của khách hàng và đảm bảo cung cấp các dịch vụ theo đúng cam kết bằng cách không ngừng cải tiến hệ thống quản lý và công tác phát triển nguồn nhân lực.

Có thể nói các chính sách và chế độ đãi ngộ đối với nhân viên trong đơn vị có quan tâm nhưng chưa thực sự là đòn bẩy khuyến khích nhân viên tận tâm, tận lực với công việc. Đơn vị cần có chế độ ưu đãi thích hợp hơn để thu hút và giữ được nhân viên sau khi đào tạo.

Việc xét nâng hệ số lương cấp bậc cho những đối tượng hầu như tất cả đều được nâng khi đến kỳ hạn. Do đó nâng hệ số lương cấp bậc chỉ thuần túy dựa vào yếu tố thời gian, trong khi những người có thành tích tốt thì chưa có cơ chế mang hệ số lương cấp bậc trước hạn, làm mất đi ý chí công hiến của họ.

Nguyên nhân của những nhược điểm trong hệ thống lương là do đơn vị phụ thuộc rất nhiều vào Tập đoàn VNPT trong việc xây dựng hệ thống lương và quỹ tiền lương qua các năm gần đây.

2.3. CÁC CHẾ ĐỘ CHÍNH SÁCH, TIỀN LƯƠNG

2.3.1. Chế độ chính sách theo quy định

Với phương châm: Con người là nhân tố chủ yếu quyết định sự thành công hay thất bại của doanh nghiệp., nên Viễn thông Bình Định đã hết sức quan tâm đến việc chăm lo đời sống vật chất và tinh thần cho cán bộ nhân viên toàn VNPT Bình Định.

2.3.2. Chính sách phát triển và khuyến khích

- Tạo điều kiện nghiên cứu học tập cho mọi nhân viên. Tổ chức tuyên dương, khen thưởng và học tập kiểu mẫu đối với các trường hợp tiên tiến

- Đối với người lao động công tác tốt, xuất sắc tùy điều kiện cụ thể Giám đốc có thể quyết định cho phép thi nâng bậc trước thời hạn.

2.3.3. Chính sách tuyển dụng

Trong giai đoạn từ năm 2008 – 2011, công tác tuyển dụng nhân viên cho VNPT Bình Định đã thực hiện được tổng cộng 9 đợt với số người tham gia tuyển dụng là 38 người.

2.4. THỰC TRẠNG CÔNG TÁC PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI VIỆN THÔNG BÌNH ĐỊNH THỜI GIAN QUA

2.4.1. Qui chế phát triển nguồn nhân lực của Viện thông Bình Định và của Tập đoàn bưu chính viễn thông

Chính sách chung:

- Công tác đào tạo, phát triển, bồi dưỡng được tiến hành một cách hệ thống, liên tục ở tất cả các cấp độ của Viện thông Bình Định, thông qua việc phân bổ ngân sách đào tạo theo kế hoạch hàng năm một cách hợp lý.

- Các đơn vị tạo điều kiện để mọi người lao động được đào tạo, bồi dưỡng thông qua chương trình học phù hợp. Việc cử người lao động đi đào tạo, bồi dưỡng phải đảm bảo nguyên tắc công khai, công bằng và dân chủ.

- Hàng năm mỗi người lao động có quyền yêu cầu được tham dự ít nhất một khóa bồi dưỡng có nội dung phù hợp yêu cầu công việc được giao.

2.4.2. Tình hình đào tạo, phát triển nguồn nhân lực của Viện thông Bình Định thời gian qua

a. Tiêu chí tuyển chọn và căn cứ phát triển nguồn nhân lực

Căn cứ Phát triển nguồn nhân lực::

- Căn cứ kế hoạch phát triển được Tập đoàn phê duyệt
- Căn cứ thông báo của các cơ sở đào tạo về nhu cầu đào tạo phát triển
- Căn cứ các chương trình đào tạo, bồi dưỡng của Tập đoàn.
- Căn cứ thực trạng trình độ đội ngũ lao động.

Tiêu chí tuyển chọn: Theo qui chế đào tạo của Viện thông Bình Định ngoài ra còn đề cập đến: thời gian cống hiến, tinh thần, thái độ, năng suất làm việc, mức độ đóng góp ... của người lao động đối với Viện thông Bình Định.

Thực tế việc chọn người đi đào tạo tại Viễn thông Bình Định thời gian qua đều mang tính cảm tính, chưa xây dựng được hệ thống đo lường định lượng.

b. Các căn cứ đánh giá thực trạng đội ngũ lao động

- *Căn cứ điểm đánh giá:* Tổng số điểm phạt 100 điểm

Đạt: Không trừ điểm phạt

Không đạt: Vi phạm điểm phạt cho nội dung đó.

Các tiêu chí đánh giá: Điểm trừ cho các chỉ tiêu

+ Nhóm chỉ tiêu chất lượng tuyệt đối : (30-100 điểm)

+ Nhóm chỉ tiêu Chấp hành qui trình, qui phạm : (5-100 điểm)

+ Nhóm chỉ tiêu Thái độ văn minh lịch sự : (3-100 điểm)

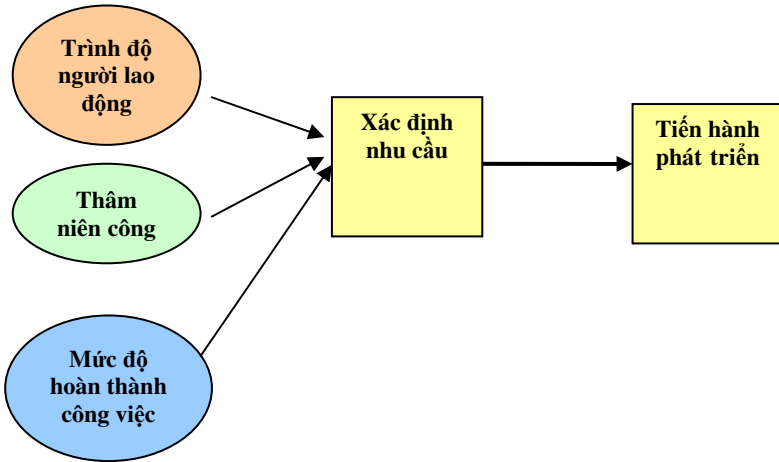
+ Nhóm chỉ tiêu Kỷ luật lao động-Kỷ luật sản xuất : (5-100 điểm)

Xếp loại và căn cứ đào tạo: Xếp loại theo mức A, B, C, D

Hiện nay, Công tác đào tạo hàng tháng, quý hay định kỳ cho nhân viên chủ yếu dựa trên kết quả xếp loại chất lượng hàng tháng. Đây là một trong những cơ sở để thiết lập kế hoạch, nội dung, phương pháp cho nhân viên. Trong khi cơ sở quản lý trực tiếp và người lao động thì không được thông tin này, vì vậy công tác đào tạo sẽ gặp nhiều hạn chế và thiếu tính kết hợp.

c. Tình hình xác định nhu cầu phát triển nguồn nhân lực tại Viễn thông Bình Định

Quy trình xác định nhu cầu đào tạo ở hình 2.2 cho thấy việc xác định nhu cầu phát triển chưa thực hiện các khảo sát bên ngoài. Chưa xây dựng được bản phân tích công việc để từ đó phân tích và đánh giá nhân viên, không được tham khảo từ cấp đơn vị cơ sở, vì vậy việc xác định nhu cầu cũng không được chính xác. Nếu xác định nhu cầu đào tạo một cách định tính như vậy nó sẽ ảnh hưởng đến chất lượng và hiệu quả của công tác đào tạo.



Hình 2.2. Quy trình xác định nhu cầu phát triển nguồn nhân lực tại Viễn thông Bình Định

Để công tác phát triển sát thực và hiệu quả, cần phải sử dụng các phương pháp khảo sát và đo lường để xác định nhu cầu có tính khoa học và chính xác.

d. Quy trình triển khai công tác phát triển nguồn nhân lực tại Viễn thông Bình Định

Công tác thực hiện “Quy trình triển khai phát triển”:

B1: Căn cứ nhu cầu phát triển của Tập đoàn giao, Các chương trình đào tạo, bồi dưỡng mà Tập đoàn thông báo.

B2: Trình và duyệt chủ trương tổ chức phát triển.

B3: Tổ đào tạo xác định nhu cầu đào tạo của người lao động trình hội đồng đào tạo (nếu đào tạo ngoài doanh nghiệp)

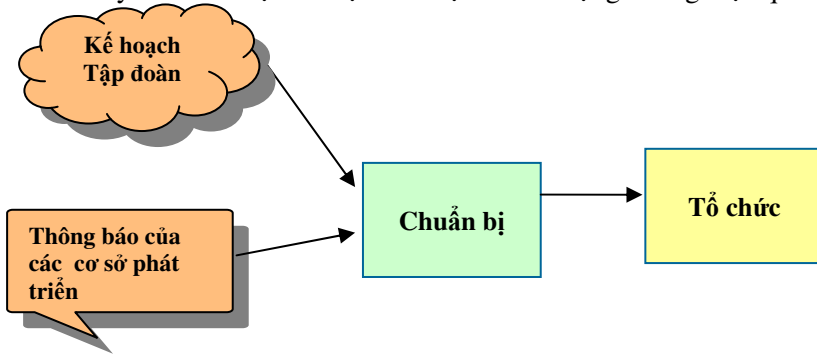
B4: Hội đồng đào tạo họp và lựa chọn người lao động cử đi đào tạo, bồi dưỡng.

B5: Đăng ký phòng họp, thông báo chương trình và lập danh sách tham dự (Đào tạo tại nơi làm việc)

B6: Tổ chức phát triển

B7: Hoàn tất các thủ tục tổ chức phát triển và thủ tục chi phí (nếu có).

Qua trên ta thấy: việc xác định nhu cầu không thấy thể hiện trong 7 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.



Hình 2.3. Quy trình triển khai phát triển nguồn nhân lực

tại VNPT Bình Định hiện nay

Tồn tại của xây dựng nội dung và đánh giá kết quả: chưa có thống kê kết quả từ các bài kiểm tra đánh giá của nhân viên, nội dung chỉ dựa vào mặt tồn tại của chất lượng trong kỳ và các nhìn nhận chủ quan của các cấp quản lý. Một số nguyên nhân tồn tại của công tác xác định nhu cầu:

- Chưa xây dựng các công cụ và phương pháp kiểm tra đánh giá nhân viên trước và sau phát triển
- Chưa thực hiện các phương pháp thống kê và đánh giá khác
- Chưa đánh giá đúng tầm quan trọng của việc xác định nhu cầu phát triển.

2.4.3. Chương trình phát triển nguồn nhân lực tại Viễn thông Bình Định

Hiện nay, chương trình phát triển chưa có sự phối hợp với các phòng ban chức năng khác, chương trình mang tính lặp lại, không phân loại đối tượng

Tóm lại, một số khác nhau cơ bản từ hai chương trình phát triển là:

Bảng 2.8: Bảng so sánh giữa phát triển mới và tái phát triển

Phát triển mới	Tái phát triển
Học nghề : Lý thuyết nghiệp vụ	Nâng cao: Tình huống thực tế
Thực hành có kèm hướng dẫn tại chỗ	Sử dụng tồn tại của kỳ trước để làm nhu cầu đào tạo cho kỳ sau
Phương pháp huấn luyện theo nội dung	Phương pháp tình huống
Các kỹ năng cơ bản	Các kỹ năng nâng cao
Kết quả điểm cuối khóa là cơ sở để bố trí vào làm việc	Kết quả điểm chất lượng là cơ sở để đánh giá hiệu quả của công tác đào tạo
Không đạt thì học lại hoặc không bố trí	Điểm chất lượng thấp là cơ sở để tiếp tục các kế hoạch tái đào tạo
Thực trạng: Lý thuyết kéo dài, Người hướng dẫn chưa được đào tạo bài bản, chưa có công cụ đánh giá theo dõi kết quả của nhân viên	Thực trạng: Chương trình có tính lặp lại dễ nhàm chán, chưa có công cụ đánh giá và kiểm soát kết quả đào tạo

2.4.4. Quy trình tổ chức phát triển nguồn nhân lực

a. Yêu cầu nội dung chương trình phát triển nguồn nhân lực

Thực trạng: tại Viễn thông Bình Định công tác phát triển chưa đảm bảo hoàn thiện các yêu cầu của một nội dung chương trình phát triển bài bản.

b. Phương pháp tổ chức phát triển nguồn nhân lực

+ Đối với phát triển mới: chủ yếu gửi đi phát triển tại các cơ sở đào tạo

+ Về công tác tái phát triển: Chủ yếu tập trung tại trung tâm để tập huấn về các dịch vụ, công nghệ mới.

Bảng 2.9: Kết quả thực hiện phát triển nguồn nhân lực qua các năm

Năm thực hiện	Phát triển mới		Tái phát triển							Ktra Nvụ	
	Số lượng (người)	Đợt	Tổng	Hội thảo	Chuyên đề Ng.vụ	Gtiếp bán hàng	Dịch vụ mới	Công nghệ mới	Khác	Số lượng (người)	Đợt
2008	58	21	151	2	46	8	20	66	9	32	2
2009	59	25	170	5	53	16	23	61	12	39	2
2010	57	20	179	4	39	40	24	30	42	45	2
2011	63	23	292	2	163	83	29	10	5	40	2

(Nguồn: Phòng Tổ chức hành chính VNPT Bình Định)

Qua bảng trên ta thấy số lượng lượt nhân viên phát triển và số đợt tái phát triển tăng dần qua các năm, ta thấy hiệu quả của công tác phát triển ảnh hưởng tích cực đến kết quả kinh doanh của đơn vị. Tuy nhiên sẽ hiệu quả hơn nếu chú trọng đến công tác xác định nhu cầu, đối tượng và chương trình phát triển.

2.4.5. Đánh giá hiệu quả công tác đào tạo, phát triển nguồn nhân lực hiện nay tại Viễn thông Bình Định

a. Nguồn kinh phí cho công tác phát triển nguồn nhân lực

Kinh phí phát triển thực hiện tăng dần qua các năm mặc dù lượng lao động hầu như không biến đổi. và vì vậy Kinh phí phát triển trên một lao động cũng được tăng dần qua các năm. Nhưng ta cũng nhận thấy rằng nếu so kinh phí phát triển thực hiện với tổng kinh phí phát triển được giao thì kinh phí thực hiện còn quá thấp trong giai đoạn 2009-2011 chỉ đạt bình quân 74,72%. Kinh phí dành cho phát

triển hàng năm so với tổng chi phí là quá thấp bình quân 3,24%. Như vậy, vấn đề phát triển tại Viễn thông Bình Định thời gian qua cần được xem xét. Nếu những năm tới nếu doanh nghiệp không có kế hoạch phát triển nguồn nhân lực phù hợp thì sự phát triển của Viễn thông Bình Định trong điều kiện hội nhập và cạnh tranh gay gắt sẽ gặp rất nhiều khó khăn.

b. Đánh giá hiệu quả công tác phát triển nguồn nhân lực

Các khoá đào tạo, tập huấn kỹ năng nghiệp vụ Viễn thông Bình Định đã thực hiện trong năm 2011:

Bảng 2.11: Các khoá đào tạo trong năm 2011

TT	Nội dung	Số lượng (người)	Tỉ lệ (%)
A	Bồi dưỡng ngắn hạn		
1	Bồi dưỡng về nghiệp vụ kỹ thuật	122	24,8%
2	BD về nghiệp vụ giao tiếp khách hàng	159	32,4%
B	Tập huấn		
1	Tập huấn kiến thức mới về kỹ thuật	110	22,4%
2	Tập huấn kiến thức mới về an toàn lao động	140	28,5%
3	Tập huấn kiến thức về phòng cháy chữa cháy	120	24,4%
4	Tập huấn kiến thức về Đoàn thể	50	10,1%

(Nguồn: Phòng Tổ Chức hành chính - Viễn thông Bình Định.)

Qua khảo sát, thống kê và phân tích công tác phát triển tại Viễn thông Bình Định thời gian qua nhận thấy rằng: công tác phát triển có triển khai và tổ chức nhưng việc đánh giá theo dõi kết quả, thu thập thông tin từ các chương trình phát triển cũng như theo dõi kết quả của các khóa phát triển để làm cơ sở cho việc xác định các mục tiêu tiếp theo thì thực hiện chưa được tốt. Ngoài ra, việc xây dựng các bảng mẫu và bảng câu hỏi để thu thập thông tin cũng như xây dựng các tiêu chuẩn thống nhất trong việc đánh giá các kết quả đào tạo chưa có, chính vì thế làm cho công tác phát triển chưa thật sự

đạt hiệu quả và điều đó ảnh hưởng đến kết quả sản xuất kinh doanh chung của doanh nghiệp.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 2

Qua Chương 2, chúng ta có thể thấy rõ thực trạng công tác phát triển tại VNPT Bình Định hiện nay từ thực trạng công tác quản lý chất lượng đến quản trị nguồn nhân lực đến thực trạng công tác phát triển.

Để luôn tạo động lực cho đội ngũ lao động tại Viễn thông Bình Định và để ngày càng nâng cao chất lượng phục vụ nâng tầm thương hiệu thì với kết quả phân tích ở Chương 2 cùng với cơ sở lý luận thực tế là cơ sở quan trọng để tôi mạnh dạn đề xuất một số giải pháp để hoàn thiện công tác phát triển nguồn nhân lực tại Viễn thông Bình Định trong Chương 3.

CHƯƠNG 3

MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM HOÀN THIỆN CÔNG TÁC PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI VIỄN THÔNG BÌNH ĐỊNH

3.1. CÁC CĂN CỨ ĐỂ XÂY DỰNG GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC

3.1.1. Xu hướng phát triển ngành dịch vụ viễn thông

a. Xu hướng ngành dịch vụ viễn thông quốc tế

b. Xu hướng ngành dịch vụ viễn thông trong nước

3.1.2. Mục tiêu và phương hướng phát triển ngành dịch vụ viễn thông giai đoạn từ 2010 đến 2015 và tầm nhìn đến 2020

a. Mục tiêu

b. Định hướng phát triển

c. Dự báo sự phát triển của ngành dịch vụ viễn thông và nhu cầu sử dụng nguồn nhân lực từ nay đến 2015 và tầm nhìn đến 2020.

3.1.3. Định hướng phát triển của Viễn thông Bình Định

a Mục tiêu chủ yếu

- Xây dựng và phát triển CSHT viễn thông công nghệ hiện đại, chất lượng dịch vụ cao.

- Cung cấp các dịch vụ viễn thông và CNTT với chất lượng tốt, giá cước hợp lý.

b. Định hướng

* Chủ trương, chính sách của Đảng và Nhà nước về bưu chính viễn thông

* Chính sách mở cửa, hội nhập quốc tế của Việt Nam

* Sự phát triển nhanh chóng công nghệ và xu hướng hội tụ giữa các công nghệ viễn thông - tin học - truyền thông

3.1.4. Nhu cầu phát triển của người lao động

a. Nhu cầu được đào tạo, phát triển của người lao động

b. Động cơ muốn được phát triển của người lao động

c. Phương pháp và hình thức phát triển

d. Mong muốn được phát triển của người lao động

3.2. MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI VIỄN THÔNG BÌNH ĐỊNH

3.2.1. Hoàn thiện công tác đánh giá nhu cầu và lập kế hoạch đào tạo phát triển nguồn nhân lực

a. Hoàn thiện công tác đánh giá nhu cầu phát triển nguồn nhân lực

Viễn thông Bình Định cần phải nghiên cứu hoàn thiện công tác đánh giá nhu cầu và lập kế hoạch phát triển một cách bài bản và có cơ sở khoa học hơn.

Bộ phận đào tạo phải xác định những chương trình đào tạo trọng tâm, những kỹ năng nào cần thiết với các nhu cầu hiện tại và tương lai của doanh nghiệp hay sẽ đem lại những lợi ích thiết thực nhất.

b. Định hướng nội dung phát triển nguồn nhân lực

3.2.2. Xây dựng nội dung chương trình phát triển nguồn nhân lực

- Đối với lao động mới tuyển: ngoài tập tài liệu nghiệp vụ dùng để đào tạo nhân viên mới, cần sử dụng các demo bằng hình ảnh cụ thể và nên trang bị các phim tư liệu về tình huống cụ thể để cách học được hiệu quả hơn.

- Đối với lao động trực tiếp: Cần có các nội dung đào tạo sát thực để nâng cao và bồi dưỡng kiến thức ngành nghề cho họ.

- Đối với lao động gián tiếp: lực lượng này cần thường xuyên đào tạo về nghiệp vụ, và đào tạo về các kỹ năng giải quyết vấn đề, quản lý thời gian ...

- Đối với cấp quản lý: Đào tạo các chương trình bồi dưỡng nâng cao trình độ, nâng cao kỹ năng quản lý và khả năng ngoại ngữ, tin học v.v.

3.2.3. Giải pháp phát triển nguồn nhân lực cho từng đối tượng

Đối với lao động quản lý: Bồi dưỡng kiến thức về quản trị nhân sự, quản lý về kinh tế, Marketing,...

Đối với lao động gián tiếp: Cần phải chú trọng bồi dưỡng kiến thức chuyên môn nghiệp vụ, chăm sóc khách hàng, nghiên cứu thị trường, marketing.

Đối với lao động trực tiếp: Cần phải vạch rõ lộ trình nghề nghiệp cho nhân viên và kiến thức lòng yêu nghề, truyền đạt văn hóa doanh nghiệp ngay từ đầu chương trình đào tạo mới.

3.2.4. Xây dựng đội ngũ hướng dẫn giảng dạy

Viễn thông Bình Định nên mạnh dạn tổ chức các đợt đào tạo tập trung với thời lượng hợp lý tại doanh nghiệp bởi vì chính họ hiểu hơn ai hết những vướng mắc phát sinh trong công việc hàng ngày trong quá trình lao động.

3.2.5. Đổi mới các hình thức phát triển nguồn nhân lực

Trong những năm đến để nguồn nhân lực của Viễn thông Bình Định thực sự trở thành thế mạnh và là yếu tố cạnh tranh thì Viễn thông Bình Định cần phải tăng cường tần suất đào tạo nhân viên.

3.2.6. Hoàn thiện công tác quản lý quá trình phát triển nguồn nhân lực tại Viễn thông Bình Định

- Phải có đầy đủ cơ sở dữ liệu về các thông tin trên cơ sở phân tích và đánh giá kết quả chưa đạt cần đào tạo.

- Xác định đúng nhu cầu cần đào tạo tại từng bộ phận.
- Xây dựng các nội dung chương trình đào tạo cụ thể
- Phải có bộ phận theo dõi đánh giá lại kết quả công tác đào tạo.

3.2.7. Hoàn thiện công tác đánh giá kết quả phát triển nguồn nhân lực

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 VNPT Bình Định đạt được

b. Đánh giá bằng phương pháp định lượng

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

c. Đánh giá những thay đổi của người học

Đánh giá những thay đổi thuộc hành vi và mục tiêu. Cụ thể như sau:

Một là, đánh giá phản ứng của học viên trong khóa học, xem

nhận xét của học viên về nội dung, phương pháp và công tác tổ chức lớp học

Hai là, đánh giá mức độ học tập của học viên, được tổ chức ngay trước và sau khóa học rồi lấy kết quả so sánh với nhau.

Ba là, đánh giá sự thay đổi hành vi qua năng suất và chất lượng kỳ kế tiếp.

Bốn là, đánh giá ảnh hưởng của khóa đào tạo tới kết quả năng suất lao động của mỗi bộ phận, cá nhân mỗi người lao động nói riêng.

c. Tổng hợp bảng đánh giá kết quả phát triển nguồn nhân lực

Bộ phận phát triển căn cứ vào quy chế đào tạo về điểm chuẩn và bảng tổng hợp đánh giá kết quả đào tạo để có thể đưa ra các kết luận của mỗi khóa học và từ đó có thể rút kinh nghiệm và hoàn thiện tốt hơn ở từng phần.

3.3. CÁC GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN KHÁC

3.3.1. Tiếp tục hoàn thiện quy chế phát triển nguồn nhân lực

Viễn thông Bình Định cần phải hoàn thiện quy chế về đào tạo:

- Phải xây được bảng đánh giá xác định nhu cầu đào tạo một cách chuẩn xác, rõ ràng, các tiêu chí phải có tính định lượng.
- Xây dựng đội ngũ hướng dẫn đủ tiêu chuẩn.
- Nội dung giáo trình đào tạo: Giáo trình, bài giảng phải luôn được cập nhật thường xuyên và mới.
- Tổ chức đánh giá hiệu quả sau đào tạo

3.3.2. Trang bị trang thiết bị phục vụ cho công tác phát triển

Cần phải được trang bị đủ: ánh sáng, điều kiện học tập, máy tính, máy chiếu, tài liệu học tập...

3.3.3. Có chính sách thu hút nguồn nhân lực

Đối tượng thu hút là cấp quản lý, nhân viên viên có trình độ tay nghề cao, am hiểu kiến thức ngành. Thường xuyên quan tâm và

đề cử các đối tượng này tham gia các khóa học bên ngoài để nâng cao tay nghề và kỹ năng làm việc.

3.3.4. Hội thảo chuyên môn mở rộng

Hội thảo chuyên môn mở rộng là một trong những cách tái đào tạo hiệu quả mà Viễn thông Bình Định nên áp dụng.

3.3.5. Giải pháp về lương và thưởng

- Ban hành qui chế lương, thưởng phù hợp với Viễn thông Bình Định và ngành

- Thực hiện việc ký cam kết chi lương thưởng theo đúng qui chế, kịp thời

- Xây dựng quy chế lương phù hợp theo thâm niên, theo kỹ năng, thành tích

- Xây dựng chế độ thưởng hợp lý, có tiêu chuẩn thống nhất ngay từ đầu.

3.4. CÁC KIẾN NGHỊ

3.4.1. Đối với Tập đoàn Bưu chính Viễn Thông

+ Tập đoàn VNPT nên nhanh chóng hoàn thiện và định hướng cho các đơn vị thành viên xây dựng và triển khai đồng bộ chiến lược, kế hoạch phát triển nguồn nhân lực.

+ Tăng thêm định mức chi phí đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của từng người/năm.

+ Cần xem xét đến yếu tố CPI để cải thiện được thu nhập thực cho người lao động.

3.4.2. Đối với Viễn thông Bình Định

- Cần chủ động tổ chức các lớp đào tạo cho đội ngũ nhân viên lao động theo nhu cầu thực tế tại đơn vị, không thụ động chờ kế hoạch đào tạo từ tập đoàn.

- Cần lập kế hoạch nhân sự một cách định hướng dài hạn.

- Cần tổ chức đào tạo cho người lao động tại đơn vị với đội ngũ giảng viên là các cán bộ của đơn vị có trình độ, có kinh nghiệm thực tế.

- Có chế độ chính sách và tạo điều kiện trong công tác đào tạo cho các đơn vị cơ sở và người lao động.

- Xây dựng các trang web thông tin để nhân viên có thể tự học

- Cần xây dựng chiến lược dài hạn về công tác đào tạo, phát triển nguồn nhân lực để Viễn thông Bình Định có thể chủ động trong công tác đào tạo và phổ biến rộng rãi cho CBCNV để họ có sự chuẩn bị.

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

KẾT LUẬN

Luận văn “*Phát triển nguồn nhân lực tại Viễn thông Bình Định*”, đã hoàn thành nghiên cứu một số nội dung cơ bản sau:

- Hệ thống hoá được các lý luận liên quan đến phát triển nguồn nhân lực, trên cơ sở hệ thống hoá lý luận phân tích thực trạng tình hình phát triển nguồn nhân lực tại Viễn thông Bình Định thời gian qua.

- Xác định một số nguyên nhân chủ yếu, làm rõ những mặt hạn chế trong quá trình phát triển nguồn nhân lực tại Viễn thông Bình Định .

- Đề xuất những giải pháp và kiến nghị nhằm phát triển nguồn nhân lực tại Viễn thông Bình Định thời gian tới.

Trong quá trình nghiên cứu, Luận văn không tránh khỏi thiếu sót, vì còn nhiều vấn đề phức tạp cần tiếp tục nghiên cứu, tôi xin trân trọng cảm ơn và mong nhận được những ý kiến đóng góp của Thầy Cô giáo và các bạn.