

KHOA KINH TẾ - QUẢN TRỊ
BỘ MÔN QUẢN TRỊ

TIỂU LUẬN

HỌC PHẦN: ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC

Đề tài:

**Hoàn thiện công tác Đào tạo và Phát triển nguồn
nhân lực tại Công ty Viễn thông Viettel**

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Trong nền kinh tế thị trường, nguồn nhân lực là thứ tài sản quý giá nhất, là chiếc chìa khoá dẫn đến thành công của mỗi tổ chức, mỗi doanh nghiệp. Trong đó, chất lượng nguồn nhân lực là một trong những lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp. Làm thế nào để có đội ngũ lao động giỏi, đáp ứng yêu cầu của công việc, thích ứng được với sự thay đổi là vấn đề đang được đặt ra với mọi doanh nghiệp? Muốn vậy, công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực cần phải được chú trọng. Với ngành viễn thông, cũng không thể nằm ngoài quy luật này.

Trong xu thế toàn cầu hoá nền kinh tế, nhân lực của ngành viễn thông cũng cần phải có sự thay đổi cơ bản về chất, không ngừng nâng cao năng lực, kỹ năng và nhận thức về môi trường hoạt động thì mới đáp ứng được yêu cầu của nhiệm vụ mới. Chỉ khi có sự chuyển biến cơ bản cả về lượng và chất của đội ngũ nhân lực thì ngành viễn thông mới có thể tồn tại và phát triển.

Xuất phát từ những nhận thức trên, trong bài tiểu luận này, em xin thực hiện đề tài: ***“Hoàn thiện công tác Đào tạo và Phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Viễn thông Viettel”***.

Mục đích nghiên cứu của đề tài là hệ thống hóa một số vấn đề lý luận cơ bản và chung nhất về công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp. Nghiên cứu, phân tích thực trạng công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực xác định được những ưu nhược điểm, đề xuất những giải pháp góp phần hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của Công ty Viễn thông Viettel.

Bài tiểu luận gồm 3 chương chính như sau:

- **Chương 1:** Lý luận chung về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.
- **Chương 2:** Thực trạng công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực ở Công ty Viễn thông Viettel.

- **Chương 3:** Một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực ở Công ty Viễn thông Viettel.

CHƯƠNG 1:

LÝ LUẬN CHUNG VỀ ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN

NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP

1.1. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

1.1.1. Khái niệm nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

Nguồn nhân lực của một tổ chức chính là tập hợp những người lao động làm việc trong tổ chức đó. Là tất cả các thành viên trong tổ chức sử dụng kiến thức, kỹ năng, trình độ, kinh nghiệm, hành vi đạo đức... để thành lập, phát triển và duy trì doanh nghiệp.

1.1.2. Khái niệm về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực theo nghĩa rộng được hiểu là hệ thống các biện pháp được sử dụng nhằm tác động lên quá trình học tập giúp con người tiếp thu các kiến thức, kỹ năng mới, thay đổi các quan điểm hay hành vi và nâng cao khả năng thực hiện công việc của cá nhân. Đó là tổng thể các hoạt động có tổ chức được thực hiện trong một thời gian nhất định nhằm đem đến sự thay đổi cho người lao động đối với công việc của họ theo chiều hướng tốt hơn.

Quá trình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực chuẩn thường bao gồm các bước chính như sau:

- ◇ Phân tích nhu cầu đào tạo;
- ◇ Thiết kế và chuẩn bị đào tạo;
- ◇ Chuẩn bị tài liệu đào tạo;
- ◇ Thực hiện;
- ◇ Đánh giá;

◇ Hỗ trợ sau đào tạo hoặc phát triển theo một quy trình đào tạo như vậy nhưng với trình độ và cấp bậc cao hơn.

1.1.3. Mối quan hệ giữa đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Mục tiêu đào tạo là để phát triển. Đào tạo và phát triển là các hoạt động để duy trì và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp. Mục tiêu chung của Đào tạo & Phát triển Nguồn nhân lực là nhằm sử dụng tối đa nguồn nhân lực hiện có và nâng cao tính hiệu quả của Doanh nghiệp thông qua việc giúp cho người lao động hiểu rõ hơn về công việc, nắm vững hơn về nghề nghiệp của mình và thực hiện chức năng, nhiệm vụ của mình một cách tự giác hơn, với thái độ tốt hơn, cũng như nâng cao khả năng thích ứng của họ với các công việc tương lai.

1.1.4. Một số nguyên tắc đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Nguyên tắc đào tạo và phát triển nhân lực gồm các nguyên tắc: con người hoàn toàn có năng lực để phát triển, mỗi người đều có giá trị riêng, lợi ích của người lao động và lợi ích của tổ chức có thể kết hợp được với nhau, phát triển nguồn nhân lực và đào tạo người lao động là một sự đầu tư sinh lợi đáng kể ...

1.1.5. Các loại hình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

1.1.5.1. Các phương pháp đào tạo trong công việc

Đào tạo trong công việc là một phương pháp đào tạo trực tiếp tại nơi làm việc, trong đó người học sẽ học được những kiến thức, kỹ năng cần thiết cho công việc thông qua thực tế thực hiện công việc và thường là dưới sự hướng dẫn của những người lao động lành nghề, có nhiều kỹ năng và kinh nghiệm, đã từng làm việc tại vị trí đó nhiều năm, có uy tín và có những thành công nhất định tại vị trí đó.

Đào tạo trong công việc bao gồm các phương pháp sau:

- *Một là*, đào tạo theo kiểu chỉ dẫn công việc.
- *Hai là*, đào tạo theo kiểu học nghề.
- *Ba là*, kèm cặp và chỉ bảo.
- *Bốn là*, luân chuyển và chuyển công việc.

1.1.5.2. Các phương pháp đào tạo ngoài công việc

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

Đào tạo ngoài công việc bao gồm các phương pháp sau:

- *Một là*, tổ chức các lớp cạnh doanh nghiệp.
- *Hai là*, cử đi học ở các trường theo hình thức chính quy.
- *Ba là*, các bài giảng, các hội nghị hoặc các hội thảo.
- *Bốn là*, đào tạo theo kiểu chương trình hoá, với sự trợ giúp của máy tính.
- *Năm là*, đào tạo theo phương thức từ xa.
- *Sáu là*, đào tạo theo kiểu phòng thí nghiệm.
- *Bảy là*, đào tạo kỹ năng xử lý công văn, giấy tờ.
- *Tám là*, mô hình hóa hành vi.

1.1.6. Các yếu tố ảnh hưởng đến công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

1.1.6.1. Các yếu tố thuộc môi trường bên trong doanh nghiệp

- *Một là*: Mục tiêu, chiến lược, chính sách của doanh nghiệp.
- *Hai là*: Quy mô, cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp.
- *Ba là*: Lực lượng lao động hiện tại của doanh nghiệp.

- *Ba là:* Tình hình sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

1.1.6.2. Các yếu tố thuộc môi trường bên ngoài doanh nghiệp

- *Một là,* môi trường pháp lý của doanh nghiệp.

- *Hai là,* môi trường kinh tế, môi trường chính trị cũng ảnh hưởng tới công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.

- *Ba là,* sự tiến bộ của khoa học công nghệ.

- *Bốn là,* thị trường của doanh nghiệp.

1.2. Nội dung của công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

Quá trình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp gồm những nội dung sau:

- Xác định nhu cầu, mục tiêu, đối tượng;
- Xây dựng chương trình và lựa chọn phương pháp;
- Lựa chọn và đào tạo giáo viên;
- Xác định chi phí đào tạo;
- Đánh giá hiệu quả của chương trình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.

1.2.1. Xác định nhu cầu đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Xác định nhu cầu đào tạo là quá trình thu thập và phân tích thông tin nhằm làm rõ nhu cầu cần cải thiện kết quả thực hiện công việc và xác định đào tạo hiện có phải là giải pháp nâng cao hiệu quả làm việc, khả năng phát triển với từng cán bộ, nhân viên cụ thể.

Sau đây là một số căn cứ để xác định nhu cầu đào tạo:

◇ Phân tích mục tiêu, kế hoạch, chiến lược, chỉ số hiệu quả về mặt tổ chức của doanh nghiệp;

◇ Phân tích công việc;

◇ Đánh giá thực hiện công việc;

Ngoài ra, còn có thể sử dụng các thông tin khác để xác định nhu cầu đào tạo.

1.2.2. Xác định mục tiêu đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Là xác định các kết quả cần đạt được của hoạt động đào tạo. Bao gồm:

- Những kỹ năng, kiến thức cụ thể cần được đào tạo và trình độ kỹ năng có được sau đào tạo;

- Số lượng và cơ cấu học viên tham gia đào tạo;

- Số lượng khóa đào tạo theo cơ chế nâng cao tự động;

- Tổng số thời lượng đào tạo cho mỗi nhân viên theo mỗi chương trình đào tạo.

1.2.3. Lựa chọn đối tượng đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Là lựa chọn người cụ thể để đào tạo, dựa trên:

- Nghiên cứu nhu cầu và động cơ đào tạo của người lao động;

- Tác dụng của đào tạo đối với người lao động;

- Triển vọng nghề nghiệp của từng người.

1.2.4. Xây dựng chương trình và lựa chọn phương pháp đào tạo và phát triển

Có nhiều phương pháp đào tạo khác nhau để lựa chọn và mỗi phương pháp đều có những ưu, nhược điểm riêng của nó. Doanh nghiệp có thể lựa chọn một phương pháp hoặc kết hợp nhiều phương pháp đào tạo. Phương pháp đào tạo phải

phù hợp với nội dung chương trình đào tạo, chi phí phải thấp và là phương pháp đem lại hiệu quả lớn nhất. Cụ thể, doanh nghiệp có thể lựa chọn phương thức đào tạo thuê mướn bên ngoài toàn bộ hoặc là tự tổ chức đào tạo theo nhu cầu thực tế của công ty.

1.2.5. Lựa chọn và đào tạo giáo viên

Doanh nghiệp có thể lựa chọn giáo viên theo 2 phương án sau:

◇ *Phương án 1*: Lựa chọn những công nhân lành nghề, những người quản lý có kinh nghiệm, nhân sự cấp cao, những người có những thành tích đặc biệt trong thời gian dài cũng như có những ý tưởng đột phá trong công việc thường ngày của doanh nghiệp để tham gia giảng dạy cho những “người học” khác - là những nhân viên được cử đi đào tạo.

◇ *Phương án 2*: Lựa chọn giáo viên từ cơ sở đào tạo bên ngoài (giảng viên của các trường đại học, trung tâm đào tạo, công ty cung cấp dịch vụ đào tạo nghề nghiệp...).

1.2.6. Xác định chi phí đào tạo

Chi phí đào tạo quyết định việc lựa chọn các phương án đào tạo, bao gồm các chi phí cho việc học tập, chi phí cho việc đào tạo.

◇ *Những chi phí về học tập*: là những chi phí phải trả trong quá trình người lao động học việc.

◇ *Những chi phí về đào tạo* bao gồm: Tiền lương của những người quản lý trong thời gian họ quản lý bộ phận học việc; tiền thù lao cho giáo viên hay những nhân viên đào tạo và bộ phận giúp việc của họ; những dụng cụ giảng dạy...

1.2.7. Đánh giá hiệu quả của chương trình đào tạo

1.2.7.1. Các giai đoạn đánh giá

◇ *Giai đoạn 1:* Xác định mục tiêu đặt ra có đạt hay không? (Có 2 phương pháp)

- Phương pháp 1: Kiểm tra kiến thức, kinh nghiệm của học viên sau khóa học.

Phương pháp 2: Dùng phiếu đánh giá.

◇ *Giai đoạn 2:* Tiến hành thu thập thông tin về kết quả học tập của các học viên sau đào tạo.

1.2.7.2. Các phương pháp đánh giá

◇ Phân tích thực nghiệm:

◇ Đánh giá hiệu quả đào tạo theo 4 vấn đề cơ bản: Phản ứng; Hành vi; Học thuộc; Mục tiêu

◇ Đánh giá hiệu quả của công tác đào tạo thông qua chất lượng lao động.

◇ Đánh giá bằng cách lượng hóa hiệu quả công tác đào tạo và phát triển.

1.3. Kinh nghiệm đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại một số Tập đoàn trong và ngoài nước

Các tập đoàn, doanh nghiệp lớn, có văn hóa kinh doanh và làm việc chuyên nghiệp, đặc biệt là những tập đoàn, doanh nghiệp lớn hoạt động trong lĩnh vực công nghệ thông tin và viễn thông ở Việt Nam cũng như ở trên thế giới rất chú trọng cho công tác đào tạo và phát triển nhân sự của công ty.

Trước hết, có thể kể đến kinh nghiệm đào tạo và phát triển nhân sự của tập đoàn FPT – một trong số những tập đoàn kinh doanh trong lĩnh vực công nghệ thông tin và viễn thông lớn tại Việt Nam.

Tập đoàn FPT đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của mình bằng phương pháp tiếp cận theo năng lực cốt lõi. Tức là nếu được triển khai một cách hiệu quả phương pháp này sẽ là một công cụ để phát triển và phát huy tối đa nguồn nhân lực trong công ty, khi mà công ty tạo điều kiện để các tiềm năng của mỗi người (kiến thức, kỹ năng, tố chất, quan điểm, quan hệ...) được phát huy có lợi cho cả cá nhân và công ty.

Thứ hai, bài học kinh nghiệm trong việc đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của tập đoàn viễn thông hàng đầu Hoa Kỳ - tập đoàn Verizon.

Verizon là một trong số những hãng viễn thông lớn nhất Hoa Kỳ cũng như lớn nhất thế giới nếu như xét về khía cạnh doanh thu, quy mô thị trường và giá trị thương hiệu. Tập đoàn viễn thông Verizon rất coi trọng việc đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của mình để tăng sức mạnh cạnh tranh trong việc cung cấp dịch vụ ngày càng hoàn hảo hơn dành cho khách hàng.

Hãng có trung tâm đào tạo nhân lực chuyên phụ trách việc đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của hãng trên toàn quốc và được phân cấp theo khu vực. Cụ thể, hãng đào tạo về việc phát triển sản phẩm và dịch vụ mới; đào tạo về việc quản trị hệ thống; đào tạo về quá trình tương tác với khách hàng của nhân viên giao dịch - phải giao tiếp với khách hàng một cách trực tiếp; đào tạo về các kỹ năng mềm như kỹ năng đàm phán, kỹ năng làm việc nhóm, kỹ năng sáng tạo, lập kế hoạch và chiến lược kinh doanh...

CHƯƠNG 2:

THỰC TRẠNG CÔNG TÁC ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY VIỄN THÔNG VIETTEL

2.1. Khái quát về Công ty Viễn thông Viettel

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển công ty

Công ty Viễn thông Viettel (Viettel Telecom) trực thuộc Tập đoàn Viễn thông Quân đội Viettel, trên cơ sở sát nhập các Công ty Internet Viettel, Điện thoại cố định Viettel và Điện thoại di động Viettel. Tiền thân của Công ty viễn thông Viettel là Trung tâm Điện thoại đường dài (sau là công ty Điện thoại Đường dài), Trung tâm Internet (sau là công ty Internet) và Trung tâm Điện thoại Di động (sau là công ty điện thoại Di động) được thành lập theo quyết định 2097/2009/QĐ-TTg của Thủ tướng Chính phủ ký vào ngày 14/12/2009, là doanh nghiệp kinh tế quốc phòng 100% vốn nhà nước với số vốn điều lệ 50.000 tỷ đồng, có tư cách pháp nhân, có con dấu, biểu tượng và điều lệ tổ chức.

2.1.2. Chức năng và nhiệm vụ công ty

2.1.2.1. Chức năng

Cung cấp và kinh doanh các sản phẩm kỹ thuật số, thiết bị đầu cuối và các dịch vụ viễn thông.

2.1.2.2. Nhiệm vụ của Công ty

◇ Thay mặt Tổng Giám đốc Tập đoàn quản lý, điều hành toàn diện các hoạt động sản xuất kinh doanh tại các Vùng, Chi nhánh Tỉnh đảm bảo hiệu quả, theo đúng pháp luật, quy định của Nhà nước và Tập đoàn.

◇ Chịu trách nhiệm trước Đảng ủy, Ban Tổng giám đốc Tập đoàn về xây dựng các công ty trở thành đơn vị dẫn đầu trong lĩnh vực viễn thông.

2.1.3. Cơ cấu tổ chức bộ máy của công ty

2.1.3.1. Quan điểm tổ chức

◇ Tổ chức, điều hành bộ máy theo mô hình hạt nhân, điều hành trực tuyến trên nền tảng công nghệ thông tin, trách nhiệm trực tiếp.

◇ Người đứng đầu giữ vai trò hạt nhân, chịu trách nhiệm toàn diện về mọi hoạt động sản xuất kinh doanh của tổ chức (Tổ chức chia 3 lớp: Công ty □ Vùng □ Tỉnh).

◇ Tổ chức vùng: Thống nhất một đầu mối điều hành Tỉnh là Vùng, Giám đốc Vùng toàn quyền quyết định điều hành và chịu trách nhiệm toàn diện về mọi hoạt động của Tỉnh do Vùng quản lý (như Giám đốc công ty Viễn thông Viettel hiện nay).

◇ Nhân sự: Giám đốc Vùng phải nắm và điều hành được toàn diện Kinh doanh, Kỹ thuật và Quản lý; Nhân sự của vùng phải tinh và gọn nhẹ; Các trợ lý Vùng phải chọn người giỏi, có khả năng điều hành tốt, có thể thay mặt Giám đốc Vùng ra các lệnh điều hành cho Tỉnh; Lực lượng tại các cơ quan Chi nhánh chính là lực lượng điều hành trực tiếp của Vùng.

2.1.3.2. Tổ chức bộ máy công ty

a - Cơ cấu tổ chức của Công ty: gồm Ban giám đốc Công ty và 4 Khối

- Ban Giám đốc công ty: gồm 5 đồng chí.

- Giám đốc công ty, Phó giám đốc Chiến lược kinh doanh, Phó giám đốc Nội chính, Phó giám đốc Tài chính và Phó giám đốc.

- Khối chức năng Công ty.

- Khối Chiến lược Kinh doanh.
- Khối Điều hành Chi nhánh Tỉnh.
- Khối trực tiếp sản xuất

b - Tổ chức Vùng

Phân chia địa giới Vùng: gồm 9 Vùng và là cấp trên điều hành trực tiếp các Chi nhánh Tỉnh.

Tổ chức bộ máy của Vùng gồm: Giám đốc Vùng; Ban điều hành, tổng hợp (mỗi vùng có 1 ban); Ban cơ động (mỗi vùng có 1 ban).

2.1.3.3. Chức năng, nhiệm vụ của các bộ phận

a – Khối chức năng Công ty:

◇ Thứ nhất, Phòng Tổ chức Chính trị:

- Xây dựng mô hình tổ chức biến chế và theo dõi đánh giá và theo dõi giám sát công tác đào tạo tại các CNVT Tỉnh/Tp.

- Thực hiện công tác chính trị của Công ty.

◇ Thứ hai, Phòng hành chính: Thực hiện công tác hành chính, văn thư lưu trữ của Công ty.

◇ Thứ ba: Phòng Tài chính: Hạch toán, ghi chép sổ sách, in, lưu trữ chứng từ; đảm bảo kịp thời kinh phí phục vụ hoạt động sản xuất kinh doanh.

◇ Thứ tư, Phòng Đầu tư & Xây dựng.

◇ Thứ năm, Phòng quản lý tài sản: Thực hiện công tác quản lý tài sản.

b - Khối chiến lược kinh doanh:

Xây dựng chính sách kinh doanh các dịch vụ (các gói sản phẩm, dịch vụ, các chính sách bán hàng, các chương trình thúc đẩy kinh doanh); Xây dựng chỉ tiêu kế

hoạch kinh doanh các dịch vụ; Xây dựng các quy trình nghiệp vụ, điều kiện đảm bảo để triển khai dịch vụ...

Khối này bao gồm các phòng: Phòng Chiến lược sản phẩm; Phòng Phát triển Sản phẩm, Dịch vụ mới; Thứ ba, Ban Kênh phân phối; Ban Roaming quốc tế và Kinh doanh quốc tế; Ban Nghiệp vụ.

c - Khối Điều hành Tỉnh:

◇ *Thứ nhất, Phòng Điều hành:* điều hành công việc công ty.

◇ *Thứ hai, 9 Vùng:* Các nhiệm vụ của Vùng bao gồm 6 nhiệm vụ được thể hiện trong bảng sau:

NHIỆM VỤ CỦA VÙNG - ĐIỀU HÀNH TỈNH (Tổ chức 9 vùng nhiệm vụ giống nhau)	
1. Nhiệm vụ quản lý kế hoạch (xây dựng kế hoạch, tổ chức thực hiện kế hoạch).	
2. Nhiệm vụ quản lý kỹ thuật.	
3. Nhiệm vụ quản lý bán hàng (bán hàng và sau bán hàng).	
4. Nhiệm vụ quản lý triển khai hạ tầng cho các dự án.	
5. Nhiệm vụ quản lý nâng cao hiệu quả sử dụng tài nguyên.	
6. Nhiệm vụ quản lý các mặt công tác còn lại: Tổ chức Lao động và Tiền lương, CTĐ, CTCT, Tài chính, Tài sản/ công cụ dụng cụ, Đầu tư, Tổ chức đào tạo, Khai thác công nghệ thông tin, Hành chính.	

“Nguồn: tài liệu lưu hành nội bộ Công ty Viễn thông Viettel”

d – Khối trực tiếp sản xuất:

◊ *Thứ nhất, Trung tâm Thanh khoản:* Thực hiện đối soát số liệu với các đối tác trong nước và quốc tế; Thiết lập kết nối và xây dựng kế hoạch đảm bảo dung lượng kết nối quốc tế.

◊ *Thứ hai, Trung tâm Chăm sóc khách hàng:* Điều hành hoạt động chăm sóc khách hàng.

◊ *Thứ ba, Trung tâm Công nghệ Thông tin:* Quản lý toàn bộ hạ tầng công nghệ thông tin.

◊ *Thứ tư, Trung tâm kinh doanh dịch vụ GTGT (VAS):* Kinh doanh các dịch vụ giá trị gia tăng.

◊ *Thứ năm, Trung tâm Phát triển nội dung:* Nghiên cứu, phát triển dịch vụ mới liên quan đến nội dung người dùng trên các kênh SMS, Web, Wap, Truyền hình...

◊ *Thứ sáu, Trung tâm KHDN:* Kinh doanh các Bộ, ngành, Tập đoàn, Tổng Công lớn; Giải pháp cho doanh nghiệp.

◊ *Thứ bảy, Trung tâm Bảo Hành:* Tổ chức điều hành, quản lý công tác bảo hành các loại thiết bị đầu cuối (TBĐC) thuộc công ty quản lý trên toàn quốc.

2.1.4. Đặc điểm về quá trình sản xuất kinh doanh của công ty

Cơ cấu tổ chức của Công ty viễn thông Viettel bao gồm nhiều bộ phận lớn nhỏ khác nhau được quy định chức năng và nhiệm vụ hoạt động khác nhau. Đề cập đến cơ cấu tổ chức sản xuất của công ty có thể nói đến cơ cấu tổ chức của các Khối Chức năng, Trung tâm Chiến lược Kinh doanh - Tạo ra sản phẩm (Nào) và Khối Điều hành Tỉnh, trong đó Khối Chiến lược Kinh doanh có nhiệm vụ quan trọng nhất. Hơn nữa, với tổ chức bộ máy của Công ty Viễn thông Viettel ta có thể dễ

dàng nhận thấy chỉ có Khối chiến lược Kinh doanh bộ phận tổ chức sản xuất và tạo ra các sản phẩm, dịch vụ chính của dịch vụ viễn thông cũng như các dịch vụ giá trị gia tăng khác của lĩnh vực kinh doanh này. Khối trung tâm trực tiếp sản xuất có nhiệm vụ hỗ trợ cho hoạt động kinh doanh của Khối Chiến lược kinh doanh được diễn ra thuận lợi và hỗ trợ các nghiệp vụ mà công ty quy định như vấn đề thanh toán, chăm sóc khách hàng, bảo hành thiết bị đầu cuối của công ty...

2.1.5. Kết quả sản xuất kinh doanh của công ty

Từ năm 2001 đến nay, Công ty Viễn thông Viettel đã áp dụng công nghệ tiên tiến hiện đại, xác lập mạng lưới đa dịch vụ, khẩn trương lắp đặt triển khai mạng lưới, cung cấp dịch vụ Internet, ĐT Cố định và ĐT di động. Đến nay, tất cả các dịch vụ đã có tại cả 63/63 tỉnh thành. Chỉ sau 6 năm từ ngày khai trương mạng Di động, Công ty Viễn thông Viettel trở thành doanh nghiệp có tốc độ phát triển nhanh nhất trong lịch sử ngành Viễn thông Việt Nam, xứng đáng là một mô hình tiêu biểu trong toàn quốc với mức doanh thu ấn tượng đạt được trong năm 2010 là 53.500 tỷ đồng.

2.1.5.1. Đi đầu trong phát triển hạ tầng mạng lưới Viễn thông và hệ thống kinh doanh

a. Phát triển mạng lưới kỹ thuật

Mạng Internet đã có tại 63/63 tỉnh thành với hơn 3.600 node mạng, dung lượng đạt 1 triệu thuê bao.

Mạng Điện thoại cố định: đã có tại 63/63 tỉnh thành với hơn 3.300 thiết bị tổng đài, dung lượng hơn 1 triệu thuê bao.

Phối hợp lắp đặt, phát sóng hơn 27.000 trạm BTS 2G; hơn 16.000 trạm 3G với dung lượng mạng đáp ứng trên 100 triệu thuê bao hoạt động bình thường. Mạng

Di động Viettel khẳng định vững chắc vị trí số 1 với vùng phủ sóng lớn nhất, sâu nhất Việt Nam.

b. Phát triển kinh doanh

Phát triển hệ thống kênh phân phối: công ty đã xây dựng được hệ thống kênh phân phối lớn nhất Việt Nam với 105 siêu thị, 691 cửa hàng, 1.383 đại lý, 68.100 điểm bán và gần 30.000 Cộng tác viên bán hàng trên cả nước; Đi đầu trong việc đưa ra các chính sách, sản phẩm mới; Phát triển thuê bao: đi đầu trong việc đa dạng hoá các dịch vụ viễn thông.

- Dịch vụ Điện thoại Di động: đã có 94 triệu thuê bao đăng ký; 47 triệu thuê bao hoạt động 2 chiều trên mạng (năm 2010).

- Dịch vụ điện thoại di động phát triển nhanh chóng và thành công tại Lào và Campuchia.

Doanh thu: Kết thúc năm 2001, tổng doanh thu của Công ty Viễn thông Viettel đạt mức 112 tỷ VN đồng; đến hết năm 2010, công ty đã đạt trên 53.500 tỷ đồng.

2.1.5.2. Làm chủ khoa học kỹ thuật, phát huy phong trào sáng kiến cải tiến kỹ thuật

Với tinh thần dám nghĩ, dám làm, tích cực, chủ động, CBCNV Công ty Viễn thông Viettel đã thực sự trưởng thành, làm chủ mọi hoạt động của mạng lưới kỹ thuật, từ khảo sát, thiết kế; lắp đặt và vận hành mạng lưới 2G và mạng lưới 3G.

Hàng trăm đề tài sáng kiến được nghiệm thu và mang lại hiệu quả kinh tế to lớn.

2.1.5.3. Kết hợp tốt giữa phát triển kinh tế và nhiệm vụ quốc phòng

Cùng với việc phát triển nhanh, bền vững, hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ phát triển kinh tế, tham gia các hoạt động xã hội, công ty đã chủ động, xây dựng mạng thông tin vu hồi quân sự vững chắc, góp phần quan trọng trong thực hiện nhiệm vụ hiện đại hoá mạng thông tin quân sự, củng cố quốc phòng, an ninh, đặc biệt là các chương trình phủ sóng biên giới hải đảo, vùng sâu vùng xa, các vùng kinh tế quốc phòng.

2.1.5.4. Tích cực đi đầu trong tham gia hoạt động xã hội và xây dựng thương hiệu

Công ty luôn thực hiện phương châm “Uống nước nhớ nguồn”, “Đền ơn đáp nghĩa”, gắn kết các hoạt động kinh doanh với các hoạt động xã hội... tham gia hiệu quả hàng chục chương trình xã hội với tổng số tiền hàng chục tỷ đồng.

2.1.5.5. Xây dựng các tổ chức và nguồn nhân lực vững mạnh

Mô hình tổ chức biên chế của các phòng, ban, trung tâm của công ty luôn được điều chỉnh, tổ chức lại cho phù hợp với điều kiện thực tiễn sản xuất kinh doanh của công ty, nhất là sau khi tiếp quản việc quản lý hành chính, điều hành kinh doanh của 64 chi nhánh Viettel tỉnh/ thành phố. Tổ chức đào tạo tại chỗ, đào tạo tập trung, nâng cao năng lực CBCNV. Bên cạnh đó, công ty cũng thường xuyên gửi cán bộ, CBCNV đi đào tạo, bồi dưỡng tại nước ngoài, tiếp thu, cập nhật khoa học kỹ thuật, công nghệ tiên tiến trên thế giới.

2.2. Thực trạng công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Viễn thông Viettel

2.2.1. Đặc điểm về nguồn lực ở công ty

2.2.1.1. Quy mô nhân lực

Quy mô nguồn nhân lực của Công ty Viễn thông Viettel bao gồm các nhân viên làm việc tại các bộ phận khác nhau của công ty và nhân sự nòng cốt của công

ty. Theo báo cáo của Phòng Tổ chức Chính trị, tính đến hết năm 2010, Công ty đã có 15.619 nhân viên làm việc cho công ty tại tất cả các vị trí và bộ phận. Quy mô nguồn nhân lực của Viettel là khá lớn, về số lượng nhân sự, Công ty cũng thuộc doanh nghiệp đứng đầu cả nước. Hơn thế nữa, Công ty còn có một lực lượng lớn cộng tác viên tham gia vào các khâu hỗ trợ của hoạt động kinh doanh, khoảng hơn 20.000 người trên khắp cả nước.

2.2.1.2. Cơ cấu nhân lực của công ty

a - Theo độ tuổi

Độ tuổi bình quân của toàn cán bộ công nhân viên công ty Viettel là 28,4 tuổi, trong đó dưới 40 tuổi chiếm 80%. Có tới 80% cán bộ quản lý (từ trưởng phó phòng chi nhánh, trung tâm trở lên) trong độ tuổi dưới 30 (năm 2010). Về tỉ lệ phần trăm độ tuổi của cán bộ và nhân viên trong công ty Viettel cụ thể đối với nhân viên là: dưới 25 tuổi chiếm 12%; từ 25-30 tuổi chiếm 51%; 30-40 chiếm 23% và trên 40 tuổi chiếm 2%.

b - Theo trình độ đào tạo

Với số lượng lao động chính thức trong công ty lên tới 15.619 người (năm 2010) nhưng trình độ giáo dục của nguồn nhân lực trong công ty Viettel không phải là thuộc loại cao. Số nhân lực có trình độ học vấn cử nhân đại học, cử nhân cao đẳng và thấp hơn chiếm đại đa số (khoảng 90%); số nhân lực có trình độ học vấn là thạc sĩ chiếm tỷ lệ gần 1%, và còn lại là số nhân lực có trình độ sau đại học (thạc sĩ, tiến sĩ và sau tiến sĩ). Cụ thể, tỉ lệ học vị thạc sĩ và tiến sĩ chiếm khoảng 2%; trình độ đại học chiếm 50%; trình độ cao đẳng chiếm 19%, trình độ đại học hệ vừa học vừa làm 21%; trình độ trung cấp chiếm 8%.

c - Theo trình độ chuyên môn nghiệp vụ

Chất lượng về mặt trí lực của nguồn nhân lực không chỉ thể hiện ở trình độ học vấn, quan trọng hơn là trình độ chuyên môn kỹ thuật, thông qua số lượng và chất lượng của nguồn nhân lực đã qua đào tạo. Cơ cấu và tỉ lệ trình độ chuyên môn của nguồn nhân lực tại công ty Viettel bao gồm: 36% khối ngành kinh tế; 40% khối ngành kỹ thuật và 24% khối ngành khác.

d - Theo các khía cạnh khác

Vì độ tuổi lao động trung bình của nguồn nhân lực tại Công ty là khá trẻ, trung bình khoảng 28,4 tuổi.

Ngoài ra, do đặc thù công việc kinh doanh ngành viễn thông, nên thực tế cơ cấu lao động theo giới tính ở Viettel có tỷ lệ nam giới chiếm khoảng 70,35% so với 29,65% lao động là nữ, tức là tỷ lệ lao động nam gấp gần 3 lần so với lao động nữ. Và có đến 93% nhân viên lao động trong công ty Viettel được tuyển dụng vào làm việc với hình thức hợp đồng lao động, số còn lại là cán bộ chủ chốt của công ty, bao gồm cán bộ các chi nhánh của Viettel và cán bộ quốc phòng - vì Viettel là công ty con thuộc tập đoàn viễn thông Quân đội, trực thuộc Bộ Quốc Phòng.

2.2.2. Các hoạt động đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại công ty

Kế hoạch đào tạo bao gồm các nội dung chính sau đây:

◇ *Một là*, đào tạo ngắn hạn nội bộ và sau tuyển dụng: Các nội dung đào tạo này được đào cho số đông các nhân viên mới được tuyển dụng vào công ty, với số lượng dự kiến đào tạo lên tới 30.905 lượt người được đào tạo với kinh phí dự kiến là 6.153.600 đồng.

◇ *Hai là*, đào tạo quản lý: Những nội dung đào tạo này cũng được Viettel sử dụng phương thức đào tạo tại chỗ hoặc đào tạo từ xa bằng cách áp dụng các kỹ thuật công nghệ thông tin vào quá trình đào tạo. Số lượt người được đào tạo có là

những đối tượng được xác định và chọn lọc, dự kiến năm 2011 Viettel sẽ đào tạo khoảng 2.571 người với kinh phí dự kiến là 2.784.900 đồng.

◊ *Ba là*, đào tạo ngắn hạn trong nước: Nội dung đào tạo bao gồm đào tạo về kinh doanh và quản lý dành các đối tượng cụ thể và khác nhau, phương thức đào tạo tại chỗ hoặc theo lớp đào tạo tập trung tại các địa điểm đào tạo được lựa chọn sao cho phù hợp với đặc điểm của từng Vùng kinh doanh.

◊ *Bốn là*, đào tạo ngắn hạn và dài hạn tại nước ngoài: Các nội dung đào tạo bao gồm Đào tạo về Chiến lược kinh doanh, Phát triển sản phẩm, Marketing, PR,.. Tại nước ngoài; Đào tạo các phần mềm ứng dụng như Java, Oracle...

2.2.3. Những ưu điểm và nhược điểm của công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại công ty Viễn thông Viettel

2.2.3.1. Ưu điểm

◊ Có nguồn nhân lực đào tạo tại chỗ, đó là các chuyên viên đào tạo chuyên sâu và có kinh nghiệm đã và đang làm việc cho công ty để đào tạo và phát triển các nhân viên mới.

◊ Nhân lực được tuyển dụng và huấn luyện tại công ty nên kỹ năng lao động và trình độ chuyên môn đủ đáp ứng với yêu cầu sản xuất đặt ra tại vị trí sử dụng lao động.

2.2.3.2. Nhược điểm

Công ty Viễn thông Viettel là một Công ty có số lượng nhân viên rất lớn, phạm vi hoạt động kinh doanh rộng khắp trên toàn quốc, từ những vùng sâu, vùng xa, vùng biên giới, hải đảo, vùng núi... vì thế công việc đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong công ty là một công việc hết sức nặng nề, tốn kém về thời gian, tiền bạc và công sức.

2.2.3.3. Đánh giá ưu điểm & nhược điểm trong công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Viễn thông Viettel

Công ty Viễn thông Viettel là một công ty có chiến lược và tầm nhìn dài hạn cho khâu đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của công ty. Cụ thể, qua 10 năm liên tiếp, công ty liên tục gia tăng khoản kinh phí cho hoạt động đào tạo nhân sự của mình và số tiền hiện nay lên tới khoảng 25 tỷ đồng (năm 2010).

Công ty đều có những buổi đào tạo ngắn hạn nhằm trang bị những kiến thức kinh doanh và kinh nghiệm ứng xử với khách hàng, giải quyết những yêu cầu và thắc mắc của khách hàng trong quá trình làm việc.

Ngoài ra, do nhận thức chưa đúng, đủ về quá trình đào tạo nghề nghiệp, nên công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực chưa thật sự được coi trọng. Chưa có biện pháp thiết thực nhằm thực hiện chủ trương đào tạo và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong công ty của Ban lãnh đạo công ty.

Nguồn lực đầu tư cho đào tạo và phát triển nhân lực chưa hợp lý. Doanh thu của công ty rất lớn, nhưng chi phí đầu tư cho hoạt động đào tạo và phát triển nguồn nhân lực còn khá khiêm tốn...

Chưa có một trung tâm đào tạo và phát triển nguồn nhân lực xứng tầm với quy mô và vị thế của doanh nghiệp.

2.2.4. Những cơ hội và thách thức đối với công tác đào tạo phát triển nguồn nhân lực tại công ty viễn thông Viettel

2.2.4.1. Cơ hội

Ban lãnh đạo công ty đề ra và có kế hoạch đào tạo, đặc biệt là Ban lãnh đạo cũng rất quan tâm đến những tài năng trẻ, những nhân viên có trình độ cao.

Ngày nay khoa học kỹ thuật phát triển, đời sống người dân được nâng cao tạo điều kiện thuận lợi cho việc đào tạo và phát triển nguồn lực trong lĩnh vực kinh doanh nói chung và công ty viễn thông Viettel nói riêng.

Viettel là một trong số các tập đoàn lớn nhất Việt Nam, có nguồn doanh thu rất lớn, ổn định và không ngừng tăng trưởng qua các năm.

2.2.4.2. Thách thức

Nguồn nhân lực sau khi đã được tuyển dụng vào công ty, được công ty tổ chức đào tạo các chương trình đào tạo đã qua đào tạo chiếm tỉ trọng nhỏ trên toàn bộ nhân viên của công ty. Cơ cấu nguồn nhân lực giữa các ngành bộ phận trong công ty cũng như giữa các vùng miền địa lý khác nhau còn có sự phân hóa và khác biệt khá lớn về trình độ cũng như số lượng nhân sự phân bổ theo khu vực kinh doanh cũng có sự chênh lệch do đặc điểm và tình hình kinh doanh.

2.3. Đánh giá thực trạng công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Viễn thông Viettel

Hàng năm, Viettel đều có kế hoạch và tổ chức thực hiện kế hoạch đào tạo và bồi dưỡng cho hàng ngàn người lao động với số kinh phí lên tới hàng chục tỷ đồng. Công tác đào tạo và bồi dưỡng được Ban Giám đốc Công ty Viễn thông Viettel hết sức quan tâm và động viên, khuyến khích và tạo điều kiện. Chỉ tiêu và số lượng nhân viên được đào tạo và bồi dưỡng càng ngày càng tăng, tức là số lượng nhân viên được đào tạo trong công ty là khá lớn. Các chương trình đào tạo cho nhân viên khá đa dạng về nội dung, phù hợp với từng đối tượng cấp bậc khác nhau của bộ máy nhân sự, tổ chức chương trình đào tạo trong và ngoài nước, ngắn hạn và dài hạn.

Tuy nhiên, công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại công ty đôi khi còn mang tính hình thức, không đồng bộ, chưa triển khai chương trình một cách có chiến lược dài hạn và chưa được đầu tư kinh phí một cách thỏa đáng. Cụ thể như sau:

◊ *Thứ nhất*, về nội dung đào tạo: Nội dung đào tạo cho nhân viên toàn bộ công ty Viettel được Ban lãnh đạo công ty lên kế hoạch trước và phê duyệt, những nội dung này nhằm bổ trợ những thông tin, kiến thức kinh doanh và kỹ năng nghề nghiệp phục vụ trực tiếp cho công việc mà nhân viên còn đang yếu và thiếu.

◊ *Thứ hai*, về phương pháp đào tạo: Công ty chưa áp dụng những phương pháp đào tạo hiện đại, chuyên nghiệp vào quá trình đào tạo nhân viên, như đào tạo từ xa qua mạng máy tính, tự đào tạo hoặc đào tạo thông qua việc tương tác, làm việc với môi trường giả lập của phần mềm máy tính...

◊ *Thứ ba*, về số lượng nhân lực Viettel đã được đào tạo và thời lượng đào tạo: công ty viễn thông Viettel ty đã quan tâm và chú trọng đến công tác này.

◊ *Thứ tư*, công tác phát triển thể lực cho nhân viên: chưa thực thi nhiều chương trình phát triển thể lực cho nhân viên như chương trình thể dục, thể thao thí dụ như tổ chức các giải đấu toàn quốc hoặc khu vực đối với hệ thống nhân sự của toàn công ty để khuyến khích người lao động luyện tập thể dục, thể thao.

◊ *Thứ năm*, Công ty cần quản lý, giám sát chặt chẽ quá trình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trước tuyển dụng, trong tuyển dụng và sau tuyển dụng của công ty hiện nay.

CHƯƠNG 3:

MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY VIỄN THÔNG VIETTEL

3.1. Mục tiêu chung đối với công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của Công ty Viễn thông Viettel

3.1.1. Mục tiêu phát triển của công ty

Khai thác tốt hơn lợi thế của công ty để giữ vững qui mô kinh doanh và tiết kiệm chi phí, phát triển thương hiệu, đảm bảo sự an toàn tài chính của công ty, phấn đấu mức tăng trưởng lợi nhuận kế toán trước thuế là 50% so với kết quả hoạt động năm trước.

Năm 2011, Công ty đặt mục tiêu tăng trưởng 25%, tương đương với doanh thu đạt trên 117 nghìn tỷ đồng, tiếp tục lắp đặt và phát sóng mới gần 10.000 trạm 2G và 3G tại Việt Nam và trên 4.000 trạm tại các thị trường nước ngoài; Xúc tiến đầu tư vào các nước có tiềm năng tại Châu Á, Châu Phi và Châu Mỹ Latinh với

khoảng 100 triệu dân; Tiếp tục nghiên cứu và sản xuất các thiết bị viễn thông như điện thoại di động, máy tính, thiết bị thu phát sóng 3G, cung cấp và sáng tạo các gói dịch vụ viễn thông cho thị trường viễn thông trong và ngoài nước.

3.1.2. Những mục tiêu cụ thể về phát triển nguồn nhân lực

Xây dựng nguồn nhân lực có thái độ đúng đắn và năng lực phù hợp để vận hành hệ thống quản trị luôn được nâng tầm theo thời gian đáp ứng được yêu cầu thực tiễn.

Thực hiện chính sách sử dụng nguồn nhân lực lâu dài bằng các chương trình huấn luyện đào tạo và phân công công việc hợp lý.

Chú trọng phát triển nguồn nhân lực nội bộ và đội ngũ kế thừa, đồng thời tuyển dụng bổ sung nguồn nhân lực từ bên ngoài và các chuyên gia nước ngoài có khả năng huấn luyện, đào tạo.

3.2. Một số giải pháp, đề xuất nhằm hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

3.2.1. Giải pháp thiết lập và sử dụng có hiệu quả nguồn kinh phí đào tạo

Để sử dụng có hiệu quả nguồn kinh phí đào tạo, công ty cần thực hiện một số giải pháp sau đây:

- ◇ Đề ra các quy trình đào tạo một cách chi tiết và cụ thể;
- ◇ Đẩy mạnh công tác hậu cần phục vụ cho hoạt động đào tạo;
- ◇ Phân bổ hợp lý nguồn kinh phí đào tạo;
- ◇ Chuẩn hóa các chương trình đào tạo và thực hiện các phương pháp đào tạo tiên tiến.

3.2.2. Giải pháp định hướng và phát triển nghề nghiệp

◇ Năm vững và thấu hiểu về “các giai đoạn phát triển nghề nghiệp” của người lao động theo từng giai đoạn và độ tuổi từ đó có những quyết định điều tiết và sử dụng nhân lực hiệu quả.

◇ Có chính sách đãi ngộ nhân viên tốt, bao gồm về thu nhập, các cơ hội học tập, vị trí làm việc, điều kiện làm việc, cơ hội thăng tiến trong nghề nghiệp nếu đạt được hoặc vượt qua các kết quả làm việc mà công ty đề ra. Khuyến khích nhân viên trung thành, tận tụy với công ty.

◇ Mạnh dạn áp dụng chính sách sử dụng nguồn nhân lực trẻ tuổi...

3.2.3. Giải pháp nâng cao chất lượng trong công tác đào tạo

3.2.3.1. Giải pháp về nội dung đào tạo

◇ Lựa chọn tài liệu đào tạo và giảng viên đào tạo cho thích hợp.

◇ Bắt đầu với những nhóm nhỏ trước khi nhân rộng.

◇ Công ty nên đào tạo nhân viên kết hợp giữa lý thuyết và thực hành, giúp cho họ một định hướng đúng đắn khi làm việc.

◇ Nâng cao trình độ và kỹ năng sử dụng máy tính, các phần mềm máy tính, mạng Internet đồng thời nâng cao hơn nữa trình độ ngoại ngữ của nhân viên Viettel.

3.2.3.2. Giải pháp về phương pháp đào tạo

◇ Công ty có thể thực hiện một số nội dung đào tạo thông qua máy tính và Internet, đào tạo tự xa, đào tạo tại chỗ và nhân viên tự học hỏi và nâng cao trình độ của mình.

◊ Công ty có thể mời khách hàng hoặc đối tác cung cấp thiết bị, đối tác đào tạo cùng tham gia đào tạo cho nhân viên của công ty theo các nội dung và chương trình đào tạo cụ thể.

◊ Đề ra một số chương trình học việc và hỗ trợ tìm kiếm nguồn nhân lực phù hợp với công ty thông qua những chương trình như “thực tập sinh tại Viettel”; “cơ hội nghề nghiệp với Viettel”; “một ngày làm lãnh đạo Viettel”...

3.2.3.3. Áp dụng các chính sách khuyến khích nhân viên

Công ty cần thường xuyên tổ chức các chiến dịch thi đua với các phần thưởng dành cho những cá nhân và đội nhóm kinh doanh xuất sắc. Thực hiện chiến dịch nhân sự “người Viettel làm việc theo kỷ luật quân đội”, trung thành với công ty, cống hiến và sáng tạo trong công việc, không ngại khó khăn, vất vả, luôn hướng về tương lai tốt đẹp.

3.2.3.4. Tăng cường sức khỏe và thể lực cho người lao động

◊ Công ty cần quan tâm đến sức khỏe và tâm lý của cán bộ công nhân viên trong công ty. Bằng cách, đề ra và thực hiện thường xuyên các chương trình hành động thiết thực nhằm nâng cao sức khỏe của người lao động trong công ty.

◊ Có thể triển khai thí điểm một số chương trình “văn phòng xanh”, “văn phòng thân thiện”, “văn phòng sáng tạo”... tại một số chi nhánh có điều kiện phù hợp. Bài trí văn phòng theo xu hướng trên đã được triển khai tại nhiều tập đoàn lớn hoạt động trong lĩnh vực công nghệ thông tin và viễn thông trên thế giới, thí dụ như Microsoft, Google, AT&T, Apple... Điều này sẽ giúp cho tâm lý và sức khỏe của nhân viên trong công ty có xu hướng phát triển tích cực và có lợi cho quá trình làm việc của người lao động.

3.2.4. Chú trọng xác định đối tượng, yêu cầu cần đào tạo bồi dưỡng cho cán bộ công nhân viên trong công ty

◊ *Thứ nhất:* Công ty có kế hoạch tập trung đào tạo chủ yếu cho các đối tượng Cán bộ quản lý cấp cao; Lực lượng cán bộ chủ chốt cấp công ty, chi nhánh; Cán bộ chịu trách nhiệm về những mảng lĩnh vực như kỹ thuật, kinh doanh, sản phẩm, dịch vụ; Cán bộ tham mưu, tư vấn chiến lược, nghiên cứu ở cấp lãnh đạo...

◊ *Thứ hai:* Công ty có thể sử dụng mô hình lựa chọn và xác định đối tượng đào tạo theo hướng chuẩn hóa và công bố rộng rãi cho toàn bộ cán bộ công nhân viên của công ty.

◊ *Thứ ba:* Tăng cường công tác tuyển chọn và bồi dưỡng cán bộ nguồn.

3.2.5. Tăng cường quản lý chất lượng đào tạo, bồi dưỡng thường xuyên ngắn hạn

3.2.5.1. Hoàn thiện mục tiêu đào tạo, bồi dưỡng thường xuyên, ngắn hạn

Mục tiêu của công ty viễn thông Quân Đội Viettel là cố gắng thực hiện đào tạo một cách tốt nhất, với số lượng nhân sự của công ty được đào tạo nhiều nhất, tiết kiệm được chi phí, hiệu quả cao nhất. Các khóa đào tạo ngắn hạn nhằm bổ sung kịp thời kiến thức và kỹ năng mà nhân viên còn đang thiếu và yếu.

3.2.5.2. Biện pháp quản lý và xây dựng nội dung, chương trình đào tạo, bồi dưỡng thường xuyên, ngắn hạn

Nội dung đào tạo đặc biệt quan tâm đến các môn đào tạo kỹ năng cho người lao động, tùy theo từng nhóm vị trí, nhóm công việc trong công ty mà có những nội dung đào tạo khác nhau: Kỹ năng kỹ thuật; Kỹ năng quan hệ con người; Kỹ năng nhận thức...

3.2.5.3. Đổi mới và quản lý công tác kiểm tra đánh giá chất lượng học tập

- Sử dụng các hình thức đánh giá chất lượng học tập bằng những hình thức khách quan và trực tiếp.

- Nghiêm túc thực hiện việc đánh giá kết quả học tập của nhân viên trong công ty một cách khách quan, có trách nhiệm để đảm bảo đánh giá đúng được kết quả và trình độ của nhân viên sau một quá trình đào tạo.

3.2.5.4. Xây dựng đội ngũ cán bộ làm công tác đào tạo, bồi dưỡng thường xuyên ngắn hạn cho các đơn vị trực thuộc công ty

Chọn lựa các cán bộ công nhân viên ưu tú, có nhiều thành tích nổi bật, có uy tín về chuyên môn cũng như uy tín về tư cách, đạo đức tác phong, cho đi bồi dưỡng nâng cao trình độ trong các khóa đào tạo khác nhau ở trong và nước ngoài. Phải chú ý đến chế độ thù lao, khen thưởng, bồi dưỡng cho đội ngũ giáo viên để họ yên tâm công tác.

Có thể cộng tác với các đơn vị đối tác chuyên cung cấp dịch vụ đào tạo nhân sự cho doanh nghiệp để thực hiện công tác chuyên môn hóa đào tạo. Hoặc đề xuất các điều khoản đào tạo cho nhân viên của mình được giảng dạy và cung cấp bởi đối tác chiến lược.

3.2.5.5. Tiếp tục đầu tư cho cơ sở vật chất phục vụ công tác đào tạo đảm bảo linh hoạt trong việc đào tạo nhân lực mới

Công ty Viễn thông Viettel cần xem xét và cân nhắc về việc đầu tư xây dựng một trung tâm đào tạo nhân sự dành riêng với các yêu cầu như: diện tích sử dụng đủ rộng rãi, cơ sở vật chất cho trung tâm đào tạo hiện đại, đồng bộ, được thiết kế với nhiều tính năng sử dụng cao cấp và đa dạng. Đối với hoạt động đào tạo hiện đại, Viettel nên đầu tư các trang thiết bị đào tạo và huấn luyện hiện đại trong lĩnh vực viễn thông, sử dụng công nghệ thông tin và Internet để đào tạo và hỗ trợ đào tạo cho nhân viên Viettel.

3.2.5.6. Kết hợp đào tạo giữa công ty và nhà trường và nghiên cứu khoa học ứng dụng sản xuất kinh doanh

Đẩy mạnh việc hợp tác đào tạo nhân lực tại các trường Đại học trên cả nước, tổ chức nghiên cứu khoa học ứng dụng sản xuất kinh doanh trong công ty hoặc công ty có thể hợp tác với các trường đại học, cơ quan nghiên cứu trong việc nghiên cứu khoa học ứng dụng sản xuất kinh doanh.

3.2.6. Một số giải pháp khác

- ◇ Công ty cần chú trọng và hoàn thiện công tác tuyển dụng đầu vào.
- ◇ Bố trí, sử dụng lao động sau đào tạo một cách hợp lý.
- ◇ Khuyến khích và tạo điều kiện đãi ngộ về tiền lương, tiền thưởng cho đối tượng được đào tạo và các cơ hội trong tương lai.

3.3. Kiến nghị

3.3.1. Đối với Nhà nước

Có chính sách ưu tiên phát triển ngành điện tử viễn thông và các ngành có liên quan như ngành công nghệ thông tin và ngành thương mại điện tử.

Có chính sách ưu tiên, khuyến khích và hỗ trợ học sinh, sinh viên học tập trong những ngành điện tử viễn thông, công nghệ thông tin và thương mại điện tử.

Ngoài ra Nhà nước có thể xem xét về việc cho vay vốn với lãi suất thấp để doanh nghiệp mở rộng quy mô sản xuất kinh doanh, cải cách thủ tục hành chính, tạo điều kiện thuận lợi cho các, hỗ trợ cho công ty trong quá trình công ty “đem chuông đi đánh xứ người” - tức đầu tư ra nước ngoài.

3.3.2. Đối với Tập đoàn Viễn thông Quân đội Viettel

Đề cao và phát huy sức mạnh kỷ luật của quân đội trong hoạt động kinh doanh của toàn Tập đoàn.

Tập đoàn phân bổ nguồn ngân sách đào tạo cho các công ty con dựa trên tình hình thực tế, trong đó ưu tiên phân bổ phần lớn nguồn ngân sách đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của công ty viễn thông Viettel.

Tập đoàn trực tiếp cử cán bộ cao cấp hoặc cán bộ giảng dạy được chỉ định trực tiếp tham gia giảng dạy và đào tạo cho nhân viên công ty viễn thông Viettel về các nội dung thích hợp như đường lối phát triển của Tập đoàn, cơ hội phát triển nghề nghiệp với Tập đoàn v.v...

KẾT LUẬN

Nền kinh tế nước ta đang trải qua những thay đổi to lớn thông qua những tiến bộ về công nghệ đặc biệt là lĩnh vực điện tử viễn thông và công nghệ thông tin, nhưng cũng đang phải chịu rất nhiều thách thức, áp lực từ những bất ổn kinh tế mang tính toàn cầu. Ngành điện tử viễn thông ở Việt Nam trong những năm gần đây có nhiều khởi sắc, là tín hiệu đáng mừng cho sự phát triển của ngành và nền kinh tế quốc dân, đồng thời tạo điều kiện cho người dân được tiếp cận với công nghệ với chi phí phù hợp. Đào tạo nguồn nhân lực trong doanh nghiệp thuộc mọi thành phần kinh tế đang trở nên ngày càng quan trọng, nó là yếu tố quyết định thành công hay thất bại của mọi tổ chức doanh nghiệp. Đội ngũ lao động nào có trình độ cao thì càng có khả năng giành thắng lợi trong hoạt động sản xuất kinh doanh, và nó trở thành mục tiêu cạnh tranh của các tổ chức doanh nghiệp.

Nhận thức và thấu hiểu được tầm quan trọng của đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong Công ty, Công ty Viễn thông Viettel đã rất chú trọng đến công tác này và ngày càng muốn hoàn thiện công tác này hơn nữa. Để nâng cao khả năng,

trình độ của người lao động, đáp ứng nhu cầu phát triển sản xuất, nhu cầu nâng cao trình độ của người lao động thì công tác đào tạo nguồn nhân lực của công ty đã đem lại những kết quả rất đáng kể cho công ty trong hoạt động sản xuất kinh doanh, đưa Viettel trở thành doanh nghiệp dẫn đầu thị trường viễn thông và các sản phẩm dịch vụ có liên quan. Công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của công ty viễn thông Viettel cần phải được tăng cường, hoàn thiện hơn nữa để đảm bảo cho sự phát triển bền vững của công ty trong tương lai trong bối cảnh nền kinh tế khủng hoảng và khó khăn, cạnh tranh trong ngành trở nên gay gắt hơn bao giờ hết.

Trong bài tiểu luận này em đã tìm hiểu và nghiên cứu thực trạng công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của Công ty Viễn thông Viettel, đã chỉ ra được những tồn tại và nguyên nhân của cơ bản của công tác này. Với sự tìm hiểu thực tế mô hình tổ chức và tình hình hoạt động kinh doanh của Công ty, em đã mạnh dạn đưa ra một số giải pháp, kiến nghị nhằm giúp Công ty thực hiện tốt hơn công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của mình, góp phần đào tạo “người Viettel” Giỏi về chuyên môn, chuẩn về kiến thức, giữ vững kỷ luật và đạo đức kinh doanh... để thích ứng với sự thay đổi và phát triển không ngừng của Công ty Viễn thông Viettel.