

Một số giải pháp nâng cao hiệu quả đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty TNHH Hạ tầng Viễn thông miền Bắc

Nguyễn Trung Hạnh
Khoa Kinh tế & Quản lý – Trường Đại học Điện lực

Nguồn nhân lực luôn là một trong những nguồn lực quan trọng nhất trong mỗi doanh nghiệp. Các doanh nghiệp muốn tồn tại thì luôn luôn phải duy trì và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong thời đại hiện nay. Xuất phát từ thực trạng này tác giả nghiên cứu và đề xuất một số giải pháp cụ thể để nâng cao hiệu quả đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty TNHH Hạ Tầng Viễn Thông Miền Bắc.

1. Đặt vấn đề

Doanh nghiệp muốn duy trì được nguồn nhân lực có thể đáp ứng tốt với các công việc, thì ngoài việc tuyển mộ, tuyển chọn những người có thể đáp ứng được công việc, doanh nghiệp cần phải đẩy mạnh công tác động đào tạo nguồn nhân lực tại doanh nghiệp mình. Chỉ có đào tạo nguồn nhân lực thì các doanh nghiệp mới có thể tự mình giải quyết được bài toán thiếu nhân lực, công tác đào tạo sẽ giúp công ty và người lao động có thể gắn kết với nhau hơn, về phía người lao động họ có thể phát huy được khả năng làm việc của mình, quan trọng hơn đó là nâng cao thu nhập cải thiện đời sống cho chính người lao động, về phía doanh nghiệp họ sẽ luôn có được đội ngũ lao động có chất lượng đáp ứng được yêu cầu sản xuất từ đó có thể phát triển và cạnh tranh được với các doanh nghiệp khác trên thị trường.

Công ty TNHH Hạ tầng viễn thông miền Bắc là đối tác độc quyền của FPT Telecom. Dù mới được thành lập từ năm 2010, nhưng Công ty TNHH Hạ tầng viễn thông Miền Bắc công ty đã có mức độ hoạt động mạnh trong ngành viễn thông trong thời gian qua, Công ty đã nhanh chóng gây dựng cho mình uy tín, bề dày kinh nghiệm, tạo được chỗ đứng vững chắc trong lòng khách hàng.

2. Thực trạng nguồn nhân lực và các yếu tố ảnh hưởng đến công tác đào tạo tại công ty TNHH hạ tầng viễn thông miền Bắc

2.1. Đặc điểm nguồn nhân lực

Nhìn vào bảng cơ cấu lao động tại công ty TNHH hạ tầng viễn thông miền Bắc ta thấy tổng số lao động của công ty tăng dần qua các năm. Năm 2020 tăng 292 người so với năm 2019, trong đó nam tăng 21 người so với năm 2019, nữ tăng cao tăng 274 người

Bảng 1 Cơ cấu nhân lực công ty giai đoạn 2019-2021

	2019		2020		2021	
	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)
Tổng số lao động	3120	100	3412	100	3521	100
Giới tính						
Nam	2386	76,47	2407	70,55	2503	71,09
Nữ	731	23,53	1005	29,45	1018	28,91
Loại lao động						
Lao động gián tiếp	1184	36,88	1256	36,81	1566	44,48
Lao động trực tiếp	1936	63,12	2156	63,19	1955	55,52
Trình độ học vấn						
Phổ thông TH	287	9,2	371	10,9	380	10,8
Trung cấp	821	25,31	865	25,4	881	25,02
Cao đẳng	1211	38,81	1312	38,6	1323	37,6
Đại học	813	25,1	821	20,1	889	25,24
Trên đại học	78	1,58	43	0,5	48	1,34
Độ tuổi						
Tuổi 18 – 25	1876	60,12	2071	60,7	2102	59,7
Tuổi 25 – 35	1201	38,5	1291	37,84	1376	39,1
Trên 35	43	1,38	50	1,46	43	1,2

so với năm 2019, lao động gián tiếp tăng 72 người, lao động trực tiếp tăng 220 người. Trình độ học vấn: trung học phổ thông tăng 84 người, trung cấp tăng 44 người, cao đẳng tăng 101 người, đại học tăng 8 người, trên đại học giảm 35 người. Cơ cấu độ tuổi lao động: tuổi từ 18-25 tăng 195 người, tuổi từ 25-35 người tăng 90 người, trên 35 tuổi tăng 7 người. Năm 2021 tổng số lượng lao động vẫn tăng so với năm 2020 tăng 109 người, trong đó nam tăng 96 người so với năm 2020, nữ tăng không đáng kể tăng 13 người, lao động trực tiếp tăng mạnh so với năm 2020 tăng 310 người, lao động gián tiếp lại giảm đáng kể so với năm 2020, giảm 201 người. Trình độ học vấn: trung học phổ thông tăng 9 người, trung cấp tăng 16 người, cao đẳng tăng 11 người, đại học tăng 62 người và trên đại học tăng 5 người. Cơ cấu độ tuổi lao động: tuổi từ 18-25 tăng 31 người, tuổi từ 25-35 tăng 85 người, trên 35 tuổi giảm 7 người.

2.2. Quy trình công tác đào tạo tại công ty TNHH hạ tầng viễn thông miền Bắc:

Xác định nhu cầu đào tạo nhân lực tại Công ty TNHH hạ tầng viễn thông miền Bắc

Căn cứ vào kết quả hoạt động kinh doanh hoạch sản xuất kinh doanh giai đoạn 2022 -2024 với mục tiêu doanh thu tăng 20% một năm, thêm vào đó công ty cũng mở rộng thị trường bằng việc bổ sung

thêm các chi nhánh ở 2 tỉnh thành phía bắc là Lai Châu và Phú Thọ nên nhu cầu về nhân lực công ty cũng sẽ tăng lên 10%, bao gồm tăng số lượng về cán bộ quản lý và nhân viên công ty.

Đánh giá về trình độ, năng lực của cán bộ nhân viên trong công ty: Tổng số lao động trong công ty năm 2021 là 3210 lao động. Thông qua biểu đồ trên ta có thể đánh giá được trình độ của cán bộ nhân viên cũng như công nhân tại công ty chủ yếu là trình độ từ trung học phổ thông đến đại học, trình độ trên đại học chiếm tỉ trọng rất nhỏ chỉ 2,4%. Có thể thấy đội ngũ cán bộ nhân viên tại công ty đều là những người có năng lực về tri thức cũng như kỹ năng nghề nghiệp nên vấn đề đào tạo sẽ dễ dàng hơn.

Tuy nhiên, do nhu cầu tăng thêm về nhân lực trong giai đoạn năm 2022-2024 để đáp ứng kế hoạch sản xuất kinh doanh đề ra, công ty yêu cầu tuyển chọn thêm về cán bộ quản lý và nhân viên với trình độ cao hơn, tăng mức lao động trình độ cao đẳng và đại học lên và giảm lượng lao động trình độ trung học phổ thông và trung cấp xuống 10% tương đương với tăng từ 2024 lao động thuộc trình độ cao đẳng đại học lên là 2227 lao động, giảm từ 1108 lao động phổ thông xuống còn 995 lao động trong thời gian năm 2022.

Tổng hợp nhu cầu đào tạo.

Sau khi đã xác định được về số lượng cần đào tạo và đối tượng cần đào tạo là ai thì bộ phận đào tạo tại Công ty sẽ tổng hợp lại để đưa ra số lượng chính xác cho từng bộ phận cũng như vị trí ở công ty. Cần nhắc xem đâu là vị trí cần đào tạo luôn hay đâu là vị trí có thể để sau được làm sao để tiết kiệm mức chi phí nhất có thể.

Phương pháp xác định nhu cầu đào tạo của công ty TNHH hạ tầng viễn thông miền Bắc Công ty dựa vào đặc thù công việc để đánh giá trực tiếp nhu cầu đào tạo, kết quả phân tích công việc, khung đánh giá năng lực hoặc kết quả của bài kiểm tra để tiến hành xác định nhu cầu và số lượng đào tạo. Đào tạo dựa theo các vị trí như thực tập sinh/ cộng tác viên, nhân viên, trưởng phòng... để họ hiểu, nắm bắt công việc được giao phó và phát triển bộ phận hơn nữa. Ngoài ra, dựa vào tình hình thị trường, Công ty còn xác định nhu cầu đào tạo liên tục từ vựng tiếng anh cho toàn thể nhân viên trong công ty, nhằm nâng cao trình độ tiếng anh cho toàn bộ nhân viên.

Xây dựng kế hoạch đào tạo nhân lực tại Công ty TNHH hạ tầng viễn thông miền Bắc

a, Xác định mục tiêu:

Khi tiến hành lập kế hoạch đào tạo, Trưởng bộ phận Nhân sự sẽ tiến hành tổng hợp các đề xuất đào tạo của các phòng gồm lý do cần đào tạo, danh sách đối tượng cần được đào tạo và những kiến thức, kỹ

năng cần đào tạo được cung cấp từ các phòng ban cùng với đó dựa vào kế hoạch kinh doanh của công ty trong giai đoạn tới là tăng mức doanh thu lên 20% và thu hút hơn 3000 lao động. Sau đó, xem xét, cần nhắc những đề xuất cần được thực hiện tổ chức đào tạo, lý do và mục tiêu đào tạo là gì, những trường hợp nào không cần thực hiện, ghi chú và gửi lên Ban giám đốc phê duyệt. Dưới đây là bảng thể hiện mục tiêu đào tạo của công ty theo đối tượng đào tạo

b, Xác định đối tượng đào tạo: Tại Công ty đối tượng đào tạo được xác định dựa vào nhu cầu đào tạo và mục tiêu đào tạo mà công ty đã đề ra. Đối tượng đào tạo được cân nhắc lựa chọn để đảm bảo có khả năng lĩnh hội tốt nhất các nội dung đào tạo và đảm bảo khả năng cống hiến, vận dụng các kiến thức, kỹ năng sau đào tạo. Danh sách đối tượng đào tạo của công ty được Ban phát triển nguồn nhân lực sàng lọc từ danh sách nhân viên và thường được gửi kèm theo các nội dung chi tiết có liên quan đến quá trình đào tạo, phương pháp được sử dụng, thời gian, địa điểm và một số lưu ý khi tham gia đào tạo.

c, Xác định chương trình và phương pháp đào tạo:

Cách thức xây dựng chương trình đào tạo của Công ty TNHH hạ tầng viễn thông miền Bắc là khá hợp lý và gắn với thực tế. Căn cứ vào mục tiêu đào tạo, nhu cầu và đối tượng đào tạo công ty chia ra các nhóm chính để xây dựng nội dung đào tạo. Nội dung chi tiết của các buổi đào tạo sẽ được xây dựng trên ba nguồn chính: những kiến thức, kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc của nhân viên thông qua bản mô tả công việc, bản yêu cầu thực hiện công việc và yêu cầu đối với người thực hiện công việc; tham khảo các tài liệu của công ty có mô hình kinh doanh tương tự hoặc mô hình kinh doanh mà công ty đang hướng tới; cộng với phương pháp điều tra thực tế nhân viên về những kiến thức, kỹ năng mà họ thiếu hụt để xây dựng nên nội dung đào tạo.

2.3. Triển khai chương trình đào tạo nhân lực tại Công ty TNHH hạ tầng viễn thông miền Bắc

a, Đào tạo nội bộ:

Đào tạo hội nhập: Chủ yếu được áp dụng ở các buổi định hướng, kiến thức định hướng và kèm cặp chuyên môn cho người mới vào công ty. Đây là phương pháp được sử dụng nhiều ở nhân lực mới được tuyển dụng, thử việc ở công ty. Phương pháp đào tạo này trang bị kiến thức cho người lao động bước đầu vào công ty, đặc biệt là những sinh viên mới tốt nghiệp làm quen với công việc, những quy định chung của công ty, hiểu hơn về văn hóa doanh nghiệp, mối liên hệ giữa các bộ phận với nhau... Cách thức tiến hành Chương trình đào tạo hội nhập: Đối

với chương trình đào tạo hội nhập, được tổ chức định kỳ vào ngày 20-25 hàng tháng

b, Đào tạo bên ngoài

Cử đi học các khóa đào tạo Đối với hình thức này, ở công ty chủ yếu là cử đi đào tạo ở ngoài doanh nghiệp, Ban Giám Đốc là người lựa chọn phương pháp đào tạo. Chủ yếu là đào tạo nhân viên cấp quản lý và Ban giám đốc sau đó sẽ truyền đạt lại nhân viên trong công ty. Đối với chương trình này, Ban Giám đốc sẽ tiến hành xem xét từ các đối tác bên ngoài: trong và ngoài nước. Sau đó, Ban giám đốc sẽ lựa chọn các Trưởng ban đơn vị sản xuất phần mềm tham gia, sau đó sẽ giao cho cán bộ phụ trách đào tạo hỗ trợ trong quá trình tham gia đào tạo.

Đào tạo kỹ năng mềm: Phương pháp đào tạo này phần lớn nằm trong kế hoạch đào tạo của Công ty. Các lớp đào tạo hoàn toàn do công ty tự tổ chức đào, giảng viên đào tạo là giảng viên nội bộ của công ty.

3. Một số giải pháp nâng cao hiệu quả công tác đào tạo nhân lực tại công ty TNHH hạ tầng viễn thông miền Bắc

Cải thiện việc xác định nhu cầu đào tạo tại công ty. Với Công ty khi xây dựng chương trình xác định nhu cầu đào tạo cần xuất phát từ nhu cầu thực tế và đánh giá trực tiếp của công ty. Ngoài thu thập thông tin từ chính cán bộ nhân viên tại công ty thì Công ty nên tham khảo, khảo sát ý kiến từ bộ phận “khách hàng” để nhu cầu đào tạo phục vụ hiệu quả nhất với mục đích kinh doanh của công ty cũng như có cái nhìn tổng quát nhất, chính xác nhất về chất lượng của nhân viên trong công ty. Đối với việc đánh giá này, công ty có thể thiết kế bảng hỏi để gửi tới khách hàng sau khi hợp tác, làm việc với công ty về mức độ hài lòng khi sử dụng dịch vụ của công ty cũng như những ý kiến đóng góp thêm của khách hàng, đối tác về công tác đào tạo cho công ty.

Đa dạng hóa về hình thức, nội dung đào tạo nhân viên tại công ty: tại Công ty đào tạo chuyên môn kỹ thuật, về văn hóa doanh nghiệp, về phương pháp công tác là chủ yếu, trong thời gian tới Công ty nên có thêm chương trình đào tạo về lý luận- chính trị cho cán bộ công nhân viên để hài hòa giữa mục tiêu của công ty với mục tiêu của toàn xã hội, đồng thời góp phần phát triển tư duy của mỗi cá nhân trong doanh nghiệp.

Tạo động lực cho người tham gia đào tạo cho nhân viên trong công ty Hiện tại, ở Công ty các khoản trợ cấp cho cán bộ đào tạo chưa cao, chính vì thế nên sẽ dễ gây chán nản, các cán bộ không dạy hết mình vì họ cảm thấy chưa thỏa mãn với công sức mà họ bỏ ra. Vì thế công ty cần có chính sách đãi ngộ hợp lý sẽ làm người lao động trở nên hăng hái hơn

trong công việc, có ý thức trách nhiệm hơn.

Mở rộng thêm các hình thức, phương pháp đào tạo nhân lực tại Công ty TNHH hạ tầng viễn thông miền Bắc: đối với Công ty trong thời gian vừa qua, công ty đã rất thành công trong việc áp dụng đa dạng các hình thức cũng như phương pháp đào tạo trong công ty, tránh gây cảm giác nhàm chán cho nhân viên. Tuy nhiên để nâng cao hơn về hiệu quả đào tạo thì công ty cũng nên cân nhắc thêm các hình thức đào tạo mới như: Đào tạo thông qua Internet, đào tạo ngoài doanh nghiệp:

Đánh giá chất lượng đào tạo ở nhiều chỉ tiêu, định hướng đào tạo chi tiết và chính xác Đánh giá sau đào tạo là hoạt động giúp cho tổ chức cũng như mọi nhân viên thấy rõ được lợi ích của việc đào tạo. Thông qua đánh giá, tổ chức có thể phát hiện ra những nhược điểm của chương trình đào tạo và tìm ra cách để khắc phục nhược điểm đó. Ngoài ra, đánh giá sau đào tạo là cơ sở cho việc công nhận những nỗ lực của nhân viên sau khi tham gia đào tạo, giúp họ có động lực thực hiện công việc tốt hơn.

Nghiêm túc chú ý lắng nghe các đề nghị, kiến nghị, sáng kiến của cấp dưới, của mọi người trong công ty Những ý kiến của cấp dưới, của cán bộ công nhân viên xuất phát từ tình hình thực tế kinh doanh, các ý kiến có tính khách quan hơn, chính xác hơn, vì vậy nhà quản trị nên phân tích đúng sai, tránh áp đặt, quan liêu. Song cũng phải nhìn nhận trong khuôn khổ, có tổ chức về những ý kiến đúng, tránh mất dân chủ song cũng thể hiện các đóng góp ý kiến với một ý thức xây dựng. Có như vậy mới tăng cường được công tác đào tạo nhân viên tại Công ty./.

Tài liệu tham khảo

Bộ luật Lao động năm 2019, số 45/2019/QH14 ban hành ngày 20/11/2019; căn cứ Hiến pháp nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam.

Nguyễn Thị Liên (2017), Các mô hình đánh giá kết quả đào tạo trong doanh nghiệp. Địa chỉ: <http://www.tapchicongthuong.vn/bai-viet/cac-mo-hinh-danh-gia-ket-qua-dao- tao-trong-doanh-nghiep-46582.htm> [truy cập: 20/05/2022].

Báo cáo tài chính của công ty TNHH hạ tầng viễn thông miền Bắc năm 2019, 2020, 2021.

Văn bản quy định chức năng bộ máy chuyên trách của công ty TNHH hạ tầng viễn thông miền Bắc.