

Một số giải pháp nâng cao hiệu quả công tác đào tạo và phát triển nhân lực tại Trung tâm Dịch vụ Đa phương tiện và Giá trị gia tăng Mobifone

Trần Xuân Giao

Khoa Kinh tế & Quản lý, Trường Đại học Điện lực

Hiện nay thế giới đã bước vào thời đại công nghệ 4.0 với sự phát triển như vũ bão của khoa học và công nghệ tuy nhiên trong doanh nghiệp nguồn nhân lực vẫn luôn là một trong những nguồn lực quan trọng nhất để vận hành doanh nghiệp. Các doanh nghiệp muốn tồn tại và cạnh tranh sòng phẳng trong nền kinh tế 4.0 hiện nay thì luôn phải duy trì và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. 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 Trung tâm dịch vụ đa phương tiện và giá trị gia tăng MobiFone.

1. Mở đầu

Hiện nay, các doanh nghiệp muốn duy trì được chất lượng nguồn nhân lực có thể đáp ứng tốt với các công việc, thì ngoài việc tuyển chọn nhân sự có thể đáp ứng được yêu cầu, thì doanh nghiệp cũng cần phải đẩy mạnh công tác lập kế hoạch, đào tạo, bố trí công việc, đãi ngộ,... để tăng cường hiệu quả hoạt động của đội ngũ nhân sự. Trong đó đào tạo là công đoạn quan trọng nhất tác động trực tiếp đến chất lượng của nguồn nhân lực trong doanh nghiệp. Đào tạo công việc tại doanh nghiệp khác với đào tạo tại các trường lớp, đây là hình thức quyết định chính đến năng lực và kỹ năng của người lao động trong doanh nghiệp.

Trung tâm Dịch vụ Đa phương tiện và Giá trị Gia tăng MobiFone là đơn vị trực thuộc Tổng Công ty Viễn thông MobiFone được thành lập từ năm 2008 có chức năng, nhiệm vụ xây dựng và triển khai các phương án kinh doanh, chính sách kinh doanh, phát triển các sản phẩm, dịch vụ giá trị gia tăng, data; hợp tác kinh doanh với các đối tác cung cấp nội dung,... Từ khi ra đời Trung tâm Dịch vụ Đa phương tiện và Giá trị Gia tăng MobiFone MVAS đã thu được kết quả kinh doanh thật đáng khích lệ và đã góp phần không nhỏ vào sự phát triển viễn thông của Việt Nam. Là một trong những đơn vị dẫn đầu Tổng công ty Viễn thông MobiFone về tốc độ tăng trưởng, Trung tâm Dịch vụ Đa phương tiện và Giá trị Gia tăng MobiFone đã đáp ứng được nhu cầu về sử dụng được những dịch vụ hiện đại, tiện dụng và đa dạng.

2. Thực trạng công tác đào tạo tại Trung tâm dịch vụ đa phương tiện và giá trị gia tăng Mobifone

2.1. Đặc điểm nguồn nhân lực

Bảng 1. Kết quả phân tích cơ cấu lao động của Trung tâm dịch vụ đa phương tiện và giá trị gia tăng MobiFone

		2019		2020		2021	
		Số người	Cơ cấu (%)	Số người	Cơ cấu (%)	Số người	Cơ cấu (%)
Tổng số lao động		190	100	180	100	168	100
Giới tính	Nam	120	63.16	102	56.66	93	55.35
	Nữ	70	36.84	78	43.44	75	44.65
Độ tuổi	Dưới 35	101	53.15	115	63.88	122	72.61
	Từ 35-45	59	30.05	54	30.00	40	23.80
	Trên 45	30	16.80	11	6.12	6	3.59
Trình độ lao động	Đại học và trên đại học	170	89.47	164	91.11	153	90.53
	Cao đẳng	20	10.53	16	8.89	15	9.47

Nguồn: Báo cáo nhân sự của Phòng Tổng hợp năm 2019-2021

Nhân lực của Trung tâm là nhân viên trình độ Đại học, trên Đại học và Cao đẳng, chủ yếu là các nhân viên trình độ Đại học và trên Đại học (năm 2017 chiếm 87.47%, năm 2018 chiếm 91.11% và năm 2019 chiếm 90.53%). Và đặc biệt lĩnh vực hoạt động của công ty là cung cấp các sản phẩm dịch vụ công nghệ cao nên số lượng nhân viên trẻ chiếm ưu thế hơn. Năm 2019 tăng 1.06% so với năm 2017. Điều này đồng nghĩa với lao động có trình độ Cao đẳng đã được tinh giảm. Cụ thể năm 2021 giảm 1,06% so với năm 2019.

Ngoài ra, công ty đã cắt giảm lực lượng lao động trong công ty. Cụ thể năm 2020 công ty cắt giảm 10 người, và năm 2021 công ty cắt giảm 12 người. Đây cũng là điều dễ hiểu khi mà công nghệ đang ngày càng phát triển, để tránh việc gia tăng chi phí quản lý lao động và cắt giảm các lao động mang tính mùa vụ, công ty đã sàng lọc và đưa ra các chính sách thỏa đáng cho những đối tượng thuộc diện tinh giảm biên chế đồng thời đẩy mạnh tinh thần làm việc nâng cao hiệu quả lao động của nhân viên. Dù số lượng cán bộ của công ty không nhiều nhưng đội ngũ cán bộ nhân viên làm việc chuyên nghiệp, nhiệt tình, giàu kinh nghiệm luôn được đánh giá cao so với các công ty cùng lĩnh vực.

2.2. Thực trạng công tác đào tạo tại Trung tâm

Xác định nhu cầu đào tạo

Trong tất cả các hoạt động đào tạo, công tác xác định nhu cầu đào tạo luôn là công tác đầu tiên và có vai trò quyết định đến toàn bộ quá trình đào tạo. Theo số liệu thống kê của Phòng Tổng hợp, nhu cầu đào tạo của Trung tâm năm 2019 là 69 người, năm 2020 là 85 người và năm 2021 là 96 người, dựa vào đó Trưởng phòng Tổng hợp sẽ lập bảng kế hoạch đào tạo rồi trình lên Ban giám đốc, sau khi được ban giám đốc chấp thuận sẽ tiến hành quá trình đào tạo nguồn nhân lực.

Nhu cầu đào tạo tự nguyện chiếm tỷ lệ nhỏ trong nhu cầu đào tạo của công ty. Năm 2019 là 17 người và đến năm 2021 là 24 người. Nhu cầu đào tạo theo công việc chiếm tỷ lệ lớn trong nhu cầu đào tạo của công ty và là nhu cầu đào tạo quan trọng nhất. Năm 2019 là 42 người và đến năm 2021 là 58 người.

Xác định mục tiêu đào tạo

Đây là công việc cần được quan tâm nhằm tăng năng lực, khả năng xử lý công việc, cập nhật các đổi mới chính sách mới đáp ứng đòi hỏi mới của việc làm. Nhận thức rõ vấn đề này nên từ lâu Trung Tâm Dịch Vụ Đa Phương Tiện Và Giá Trị Gia Tăng Mobifone luôn chú tâm tới công tác đào tạo, để tất cả các CBCNV thấy được tầm quan trọng của việc phát triển kỹ năng chuyên môn nghiệp vụ hiện tại cũng như bổ sung, trang bị những kiến thức mới áp dụng các cải tiến đổi mới giúp hoàn thiện công việc của mình để không ngừng nâng cao chất lượng dịch vụ. Trung tâm đã đặt ra một số mục tiêu đào tạo như sau:

- Nâng cao trình độ chuyên môn kỹ thuật, kỹ năng cho thợ máy, nhân viên kinh doanh và quản lý của các phòng ban.

- Giúp nhân viên kinh doanh, nhân viên kỹ thuật nắm bắt được những xu hướng phát triển của các ngành viễn thông.

- Đào tạo nhân viên mới nắm vững nghiệp vụ, công việc tại Trung tâm.

- Bồi dưỡng và nâng cao các kiến thức cho các trưởng, phó phòng.

Xây dựng chương trình đào tạo và lựa chọn hình thức đào tạo

Chương trình đào tạo gồm những nội dung sau: Lĩnh vực được đào tạo, nội dung cần đào tạo, yêu cầu và mục đích khóa đào tạo đó, thời gian thực hiện bắt đầu từ khi nào đến khi nào, những ai tham gia khóa học, giảng viên giảng dạy là ai và tài liệu sử dụng trong quá trình học bao gồm những tài liệu nào...việc xác định chương trình đào tạo giúp tránh việc đào tạo tràn lan, không có sự kiểm soát gây lãng phí cho Công ty.

Các hình thức đào tạo được sử dụng tại Trung tâm bao gồm Phương pháp kèm cặp, chỉ bảo: Trung tâm phân công những nhân viên giàu kinh nghiệm,

có trình độ chuyên môn cao là các trưởng phòng các phòng ban phụ trách nhóm nhân viên mới và thuê chuyên gia, giáo viên bên ngoài giảng dạy để truyền đạt và hướng dẫn các nhân viên làm việc, nâng cao trình độ chuyên môn, tay nghề.

Hội thảo, hội nghị và các bài giảng: Trung tâm áp dụng phương pháp này nhằm mục đích đào tạo kỹ năng, cung cấp kiến thức cần thiết chủ yếu cho cán bộ quản lý, lãnh đạo trong doanh nghiệp.

Hoạt động tham quan: Hoạt động này chủ yếu dành cho nhân viên kỹ thuật, mỗi năm Trung tâm sẽ dành ra 2 đợt để cho học viên đi tham quan những kỹ thuật tiên tiến của các Công ty cùng ngành trong và ngoài nước, các học viên sẽ có những kinh nghiệm, khả năng quan sát, tìm tòi học hỏi.

Kinh phí cho công tác đào tạo

Về việc dự tính chi phí đầu tư cho việc đào tạo, phát triển: Trung Tâm Dịch Vụ Đa Phương Tiện Và Giá Trị Gia Tăng Mobifone chủ yếu đào tạo theo hình thức đào tạo ngắn hạn nên việc dự toán kinh phí cũng không phức tạp. Trường hợp đào tạo tại nội bộ thì trên cơ sở vào sổ khóa học tổ chức, việc xác định là giáo viên thuê ngoài hay do nội bộ Trung tâm giảng dạy để lên kế hoạch chi tiêu cho đào tạo, phát triển. Còn trường hợp đào tạo bên ngoài thì sẽ căn cứ vào mức chi năm trước để có kế hoạch chi phí cho năm nay, mức này thường không biến động nhiều.

Tổng kinh phí đào tạo hàng năm của Trung tâm không quá lớn, cụ thể năm 2019 là 195 triệu đồng, năm 2020 là 225 triệu đồng và năm 2021 là 260 triệu đồng. Điều này cho thấy công ty chưa chú trọng nhiều vào công tác đào tạo và phát triển nhân lực. Chi phí đào tạo bình quân 1 người ở mức thấp, dao động từ 2-3 triệu đồng. Năm 2017 chi phí đào tạo bình quân là 2,83 triệu đồng, 2 năm sau lần lượt là 2,65 triệu đồng và 2,71 triệu đồng.

Lựa chọn giáo viên đào tạo

Phòng tổng hợp làm việc trực tiếp với giáo viên nhằm truyền đạt và thống nhất về nội dung đào tạo, xác định mục tiêu, lựa chọn phương pháp thích hợp. Sử dụng các giảng viên đào tạo chủ yếu từ nguồn nội bộ, một số ít khóa đào tạo thuê giảng viên từ cơ sở đào tạo chuyên môn. Tùy theo hình thức giảng dạy và phương pháp giảng dạy mà công ty xác định giáo viên giảng dạy là giáo viên bên trong hay bên ngoài công ty. Trường hợp nhắc lại kiến thức hay đào tạo để người lao động mới làm quen với công việc mới thì công ty sử dụng giáo viên nội bộ của công ty, còn để cung cấp cho người lao động những kiến thức mới hay nâng cao trình độ thì công ty thường thuê giáo viên bên ngoài.

Đánh giá công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại công ty

Sau khi kết thúc khóa học thì những giáo viên phụ trách lớp học tổ chức kiểm tra hoặc thi kết thúc khóa

học nhằm đánh giá chất lượng của học viên sau khi đào tạo. Sau đó tổng hợp lại kết quả rồi gửi sang phòng Tổng hợp, phòng Tổng hợp sẽ xem xét và khen thưởng những học viên hoàn thành tốt khóa học.

3 Một số giải pháp đề xuất để nâng cao hiệu quả công tác đào tạo và phát triển nhân lực tại Trung tâm đa phương tiện và giá trị gia tăng Mobifone

Xác định nhu cầu và lập kế hoạch đào tạo chi tiết cho Trung tâm: hàng năm, ở các buổi tổng kết cuối năm Trung tâm sẽ đánh giá nhận xét các việc đã làm được, chưa làm được, các vấn đề còn tồn tại và phương hướng giải quyết tháo gỡ. Trên cơ sở nhiệm vụ đã được phân công chỉ đạo, các phòng ban xác định nhu cầu đào tạo tại bộ phận của mình, từ đó xem xét phương án phù hợp.

Ngoài ra, Công ty nên chủ động xác định nhu cầu đào tạo theo yêu cầu công việc. Để có thể xác định một cách chính xác những học thức, chuyên môn cần đào tạo, phát triển thì ngoài việc dựa vào thông tin từ bản phân tích công việc, đánh giá sự thực hiện công việc của người lao động.

Công ty nên làm ra bảng phân tích giữa nhu cầu của công việc mà người lao động đang làm với trình độ ngành nghề đào tạo thực tế của họ. Để qua đó có thể biết được những kiến thức, kỹ năng nào họ thiếu, những kỹ năng nào vẫn còn yếu cần nâng cao để có cơ sở đưa ra nhu cầu cần thiết phải đào tạo cho con người.

Thay đổi hình thức đào tạo để phù hợp hơn với tình hình thực tế: Nghiên cứu thực tế nhu cầu đào tạo của doanh nghiệp như sau: Đào tạo nâng cao năng lực cho CBCNV đang làm việc; Đào tạo những kỹ năng mềm, đào tạo tiếng anh cho tất cả cách nhân viên; Trên thực tế số lượng nhân viên trong từng bộ phận đều được quy hoạch ở mức tối ưu nhất. Lên hình thức đào tạo phải phù hợp với thực tế để quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh không bị gián đoạn.

Do những hình thức đào tạo được đưa ra từ thực tế hoạt động của đơn vị lên tính tương thích với tình hình của doanh nghiệp là khá cao và dễ dàng áp dụng. Công ty chỉ cần đầu tư chi phí phù hợp để triển khai cách hình thức đào tạo nêu trên. Ngoài ra công ty cũng phải tạo điều kiện thuận cho người lao động để họ có thể tham gia tích cực vào những hình thức đào tạo. Giúp cho công tác đào tạo con người của công ty đạt hiệu quả như mong muốn.

Những hình thức đào tạo mang tính thực tiễn, thuận tiện cũng góp phần thúc đẩy người lao động tham gia tích cực hơn, hiệu quả học tập cũng được nâng lên. Hình thức đào tạo phù hợp với thực tế sẽ giúp cho công tác đào tạo con người đạt hiệu quả cao.

Cần xây dựng kế hoạch đào tạo và phát triển trong dài hạn: Trong dài hạn, đòi hỏi ban lãnh đạo công ty

phải có tầm nhìn, cần xác định rõ mục tiêu kinh doanh mà công ty cần đạt được, từ đó có kế hoạch chiến lược, chính sách cụ thể để đạt được chỉ tiêu đặt ra. Căn cứ vào đó hình thành các yêu cầu nhân sự trong thời gian tới, có đề án nhân sự cho dài hạn.

Công ty phải có sự đầu tư kinh phí phù hợp, phải đạt được những chỉ tiêu phát triển khác như: Doanh thu, lợi nhuận, thị trường.... Tương thích với sự phát triển về quy mô nhân sự đã lên kế hoạch. Có cán bộ quản trị nhân lực có chuyên môn để thực hiện tốt công tác này.

Thực hiện tốt hoạt động đào tạo phát triển nguồn nhân lực trong dài hạn sẽ giúp doanh nghiệp ổn định về mặt nhân sự. Đây là tiền đề cho sự ổn định và phát triển của công ty. Kế hoạch đào tạo sẽ giúp công tác đào tạo tập trung vào mục tiêu trọng tâm. Hoạt động đào tạo không lệch hướng, dàn trải đẩy chi phí tăng lên. Kế hoạch cho thấy sự dịch chuyển cơ cấu năng lực lao động, chuyển dần sang cơ cấu nhân lực có trình độ cao. Đây là xu hướng phát triển tích cực để nắm bắt cơ hội kinh doanh, tạo niềm tin cho người lao động.

Định kỳ hàng năm Công ty nên tổ chức các lớp bồi dưỡng nghiệp vụ hoặc cấp kinh phí cho các giáo viên tham gia học tập tại các lớp bồi dưỡng nghiệp vụ do các trường đại học để bồi dưỡng kiến thức ngoại ngữ cho đội ngũ giáo viên này để họ có thể trực tiếp tham khảo, khai thác các tài liệu, chương trình của nước ngoài cũng như trao đổi kiến thức chuyên môn với các chuyên gia nước ngoài nhằm phục vụ tốt hơn cho công tác giảng dạy.

Cử cán bộ chuyên trách về công tác đào tạo đi học tại lớp nâng cao chuyên môn và nghiệp vụ về quản trị nguồn nhân lực và đặc biệt là về đào tạo nguồn nhân lực tại các trường, Trung tâm có uy tín về đào tạo chuyên ngành Quản trị nhân lực. Yêu cầu các cán bộ đào tạo khi tham gia các lớp học này phải lấy được chứng chỉ tốt nghiệp.

Tài liệu tham khảo

Nguyễn Văn Điem, Nguyễn Ngọc Quân (2014), Giáo trình quản trị nhân lực. NXB Thống kê

Nguyễn Thị Liên (2017). Các mô hình đánh giá kết quả đào tạo trong doanh nghiệp. Tạp chí Công thương, số tháng 6

Bùi Liên Hà, Nguyễn Phương Chi (2018). Nghiên cứu một số mô hình đánh giá chương trình đào. Tạp chí Kinh tế đối ngoại số 99

Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh năm 2017- 2019 của Phòng kế toán, Trung tâm Dịch vụ đa phương tiện và giá trị gia tăng MobiFone.

Báo cáo kế hoạch đào tạo nguồn nhân lực của Phòng Tổng hợp năm 2017-2022, Trung tâm Dịch vụ đa phương tiện và giá trị gia tăng MobiFone.