

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan luận văn “***Hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Bưu điện tỉnh Yên Bái***” được hoàn thành trên cơ sở nghiên cứu, tổng hợp, do tôi tự thực hiện. Các số liệu và trích dẫn trong luận văn có nguồn gốc rõ ràng và trung thực.

Luận văn này là mới và không sao chép từ bất kỳ một luận văn nào khác.

Hà Nội, ngày 01 tháng 10 năm 2013

Tác giả

Đoàn Thị Thanh Huyền

MỤC LỤC

MỤC LỤC.....	I
DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT	IV
DANH MỤC BẢNG BIỂU	V
DANH MỤC HÌNH VẼ, SỐ ĐỒ	VI
MỞ ĐẦU	1
CHƯƠNG 1: MỘT SỐ VẤN ĐỀ LÝ LUẬN VỀ ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP	4
<i>1.1. Một số khái niệm cơ bản</i>	<i>4</i>
1.1.1. Đào tạo	4
1.1.2. Phát triển	4
1.1.3. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.....	4
<i>1.2. Nội dung công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực</i>	<i>6</i>
1.2.1. Xác định nhu cầu đào tạo và phát triển.....	6
1.2.2. Xác định mục tiêu, nội dung đào tạo và phát triển.....	9
1.2.3. Lựa chọn phương pháp thích hợp.....	10
1.2.4. Lựa chọn, đào tạo giáo viên và phương tiện đào tạo.....	14
1.2.5. Dự tính chi phí cho chương trình đào tạo và phát triển.....	15
1.2.6. Thực hiện chương trình đào tạo và phát triển	15
1.2.7. Đánh giá chương trình đào tạo và phát triển.....	16
<i>1.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.....</i>	<i>19</i>
1.3.1. Các nhân tố bên ngoài doanh nghiệp.....	19
1.3.2. Các nhân tố bên trong doanh nghiệp	20
<i>1.4. Các tiêu chí đánh giá hiệu quả công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực</i>	<i>22</i>
<i>1.5. Sự cần thiết của công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.....</i>	<i>24</i>
1.5.1. Đối với doanh nghiệp, tổ chức	25
1.5.2. Đối với người lao động	25

1.5.3. Đối với xã hội.....	26
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG CÔNG TÁC ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI BƯU ĐIỆN TỈNH YÊN BÁI	27
2.1 <i>Khái quát về Bưu điện tỉnh Yên Bái.....</i>	27
2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển Bưu điện tỉnh Yên Bái.....	27
2.1.2. Cơ cấu tổ chức Bưu điện tỉnh Yên Bái.....	28
2.1.3. Đặc điểm và kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh.	39
2.1.4. Đặc điểm về qui mô, cơ cấu nguồn nhân lực.....	41
2.2. <i>Thực trạng công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Bưu điện tỉnh Yên Bái.</i>	44
2.2.1. Những căn cứ xác định nhu cầu đào tạo, phát triển	46
2.2.2. Nhu cầu đào tạo của cán bộ, công nhân viên Bưu điện tỉnh (câu 2 -6)..	46
2.2.3. Thực trạng hoạt động xây dựng kế hoạch đào tạo	49
2.3. <i>Các nhân tố ảnh hưởng đến công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Bưu điện tỉnh Yên Bái.....</i>	63
2.3.1. Các nhân tố bên ngoài.....	63
2.3.2. Các nhân tố bên trong doanh nghiệp.	64
2.4. <i>Đánh giá chung về công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Bưu điện tỉnh Yên Bái</i>	65
2.4.1. Những mặt đã đạt được.....	65
2.4.2. Hạn chế.....	66
2.4.3. Nguyên nhân.....	67
CHƯƠNG 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI BƯU ĐIỆN TỈNH YÊN BÁI	70
3.1. <i>Mục tiêu, phương hướng đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp trong thời gian tới.</i>	70
3.2. <i>Một số giải pháp chủ yếu nhằm hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.....</i>	70

III

3.2.1. Nâng cao năng lực đội ngũ cán bộ nhân sự nói chung và cán bộ phụ trách đào tạo nói riêng.	70
3.2.2. Xác định mục tiêu đào tạo rõ ràng.....	72
3.2.3. Hoàn thiện nội dung, chương trình đào tạo gắn với đặc thù của từng đối tượng học viên.....	73
3.2.4. Hoàn thiện công tác đánh giá hiệu quả sau đào tạo	75
3.2.5. Hoàn thiện các chính sách tạo động lực cho người được đào tạo.....	77
3.2.6. Hoàn thiện cơ sở vật chất kĩ thuật phục vụ cho công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.....	79
KẾT LUẬN	81
TÀI LIỆU THAM KHẢO	
PHỤ LỤC	

DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT

Chữ viết tắt	Chữ viết đầy đủ
BĐ-VHX	Bưu điện Văn hóa xã
CBCNV	Cán bộ công nhân viên
CN	Công nhân
CNTT	Công nghệ thông tin
CQĐT	Chưa qua đào tạo
DV	Dịch vụ
NNL	Nguồn nhân lực
SC	Sơ cấp
TNHH	Trách nhiệm hữu hạn

DANH MỤC BẢNG BIỂU

Bảng 1.1: So sánh giữa đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.....	4
Bảng 1.2: So sánh các ưu, nhược điểm của các phương pháp đào tạo	11
Bảng 2.1: Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh	41
Bảng 2.3: Cơ cấu lao động theo trình độ chuyên môn.....	43
Bảng 2.4: Cơ cấu lao động theo giới tính.....	44
Bảng 2.5: Mục tiêu của một số chương trình đào tạo	52

DANH MỤC HÌNH VẼ, SƠ ĐỒ

Hình 1.1: Nội dung xác định nhu cầu đào tạo và phát triển	7
Sơ đồ 2.1: Cơ cấu tổ chức của Bưu điện tỉnh Yên Bái.....	28
Sơ đồ 2.2: Mức độ hài lòng với công việc hiện tại	46
Sơ đồ 2.3: Tỷ lệ các cán bộ đã được đào tạo kiến thức, kỹ năng cho công việc	47
Sơ đồ 2.4: Mong muốn được học tập nâng cao trình độ.....	47
Sơ đồ 2.5: Mức độ tạo điều kiện để CBCNV tham gia các khóa đào tạo.....	48
Sơ đồ 2.6: Các kiến thức, kỹ năng mong muốn được đào tạo.....	48
Sơ đồ 2.7: Mục đích được đào tạo	49
Sơ đồ 2.8: Cơ sở mà cán bộ nhân viên mong muốn được đào tạo ở đó.....	54
Sơ đồ 2.9: Hình thức đào tạo hiệu quả phù hợp với cán bộ nhân viên	55
Sơ đồ 2.10: Thời điểm và thời gian đào tạo được mong muốn	55
Sơ đồ 2.11: Mức kinh phí mà học viên có thể tự trang trải.....	56
Sơ đồ 2.12: Đánh giá của học viên về công tác chuẩn bị tài liệu khóa học	56
Sơ đồ 2.13: Đánh giá của học viên về cơ sở vật chất, phương tiện phục vụ đào tạo	57
Sơ đồ 2.15: Đánh giá chung của học viên về hiệu quả khóa học	59
Sơ đồ 2.16: Đánh giá của học viên về phương pháp đào tạo	60
Sơ đồ 2.17: Đánh giá học viên về kiến thức của giáo viên	60
Sơ đồ 2.18: Đánh giá học viên về kỹ năng sư phạm của giáo viên	61
Sơ đồ 2.19: Đánh giá học viên về am hiểu thực tế của giáo viên.....	61
Sơ đồ 2.20: Đánh giá học viên về sự nhiệt tình giảng dạy của giáo viên	62
Sơ đồ 2.21: Đánh giá của học viên về một số nội dung trong chương trình đào tạo	62

MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Năm 2013 chuyển quyền đại diện chủ sở hữu nhà nước tại VietNam post (Tổng công ty Bưu điện Việt Nam) từ Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam về Bộ Thông tin Truyền thông, là bước cuối cùng, khép lại quá trình chia tách Bưu chính – Viễn thông tại Việt Nam đã được khởi động từ hơn 10 năm và 5 năm thành lập Tổng công ty Bưu chính Việt Nam. Việc Vietnam post hoạt động độc lập là xu thế tất yếu, là động lực để toàn ngành Bưu chính tiếp tục đổi mới mạnh mẽ và phát triển bền vững. Tuy nhiên, đứng trước thời cơ và sự cạnh tranh khốc liệt hiện nay, chất lượng nguồn nhân lực là lợi thế hàng đầu bởi con người là tài nguyên vô giá. Vì vậy đào tạo và phát triển nguồn nhân lực là một nhiệm vụ quan trọng không chỉ của một doanh nghiệp mà còn là nhiệm vụ của toàn xã hội.

Sau khi chia tách Bưu chính và Viễn thông, nguồn nhân lực Bưu chính của ngành Bưu điện chủ yếu là lao động giản đơn với trình độ thấp. Đặc biệt Yên Bái là một tỉnh miền núi, trình độ đội ngũ cán bộ công nhân viên còn hạn chế đòi hỏi Bưu điện tỉnh Yên Bái phải tiếp tục đổi mới và không ngừng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực để bước vào giai đoạn phát triển. Như vậy, đề tài: **“Hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Bưu điện tỉnh Yên Bái”** sẽ là một việc làm thiết thực và cấp thiết đối với Bưu điện tỉnh Yên Bái trong thời gian tới.

2. Mục đích nghiên cứu.

- Hệ thống hóa cơ sở khoa học về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực để từ đó có cơ sở phân tích công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Bưu điện tỉnh Yên Bái.

- Phân tích, đánh giá thực trạng công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của tại Bưu điện tỉnh Yên Bái.

- Đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Bưu điện tỉnh Yên Bái

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu.

3.1. Đối tượng nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu của đề tài là công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của cán bộ công nhân viên tại Bưu điện tỉnh Yên Bái.

3.2. Phạm vi nghiên cứu

Đề tài được tiến hành nghiên cứu trong phạm vi nguồn nhân lực của Bưu điện tỉnh Yên Bái và thời gian nghiên cứu từ 2009 đến 2012.

4. Phương pháp nghiên cứu và nguồn số liệu.

4.1. Phương pháp nghiên cứu

Trong luận văn sử dụng một số phương pháp sau:

- Phương pháp thống kê, tổng hợp và phân tích: Các số liệu thống kê được thu thập thông qua các tài liệu thống kê, báo cáo của Bưu điện tỉnh, tài liệu thống kê cơ quan nhà nước công bố, tạp chí chuyên ngành.

- Phương pháp điều tra xã hội học: Tác giả tiến hành điều tra toàn bộ 314 cán bộ công nhân viên tại các phòng chức năng, các Bưu điện trực thuộc Bưu điện tỉnh làm cơ sở cho việc phân tích, đánh giá.

- Phương pháp chuyên gia: sử dụng phương pháp phỏng vấn.

4.2. Nguồn số liệu

- Các giáo trình tham khảo và giáo trình chuyên ngành
- Các Tạp chí, sách báo, thông tin mạng.
- Nghị định, thông tư và các văn bản pháp luật khác.
- Báo cáo thống kê.

5. Kết cấu của luận văn.

Ngoài phần mở đầu và kết luận, luận văn được kết cấu gồm 3 chương:

Chương 1: Một số vấn đề lý luận về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.

Chương 2: Thực trạng đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Bưu điện tỉnh Yên Bái.

Chương 3: Một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Bưu điện tỉnh Yên Bái.

CHƯƠNG 1

MỘT SỐ VẤN ĐỀ LÝ LUẬN VỀ ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP

1.1. Một số khái niệm cơ bản

1.1.1. Đào tạo

Là các hoạt động học tập nhằm giúp cho người lao động có thể thực hiện có hiệu quả hơn chức năng, nhiệm vụ của mình bằng cách nâng cao trình độ, kỹ năng của người lao động và làm cho họ nắm vững hơn về công việc mà họ đảm nhận.

1.1.2. Phát triển

Là các hoạt động học tập vượt ra khỏi phạm vi công việc trước mắt của người lao động, nhằm mở ra cho họ những công việc mới dựa trên cơ sở những định hướng tương lai của doanh nghiệp.

1.1.3. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Là tổng thể các hoạt động học tập có tổ chức được tiến hành trong những khoảng thời gian nhất định nhằm tạo ra sự thay đổi hành vi nghề nghiệp của người lao động.

Như vậy giữa đào tạo và phát triển nguồn nhân lực có sự khác nhau. Sự khác nhau đó được thể hiện trong bảng so sánh dưới đây:

Bảng 1.1: So sánh giữa đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Tiêu chí so sánh	Đào tạo	Phát triển
1. Tập trung	Công việc hiện tại	Công việc tương lai
2. Phạm vi	Cá nhân	Cá nhân và tổ chức
3. Thời gian	Ngắn hạn	Dài hạn
4. Mục đích	Khắc phục sự thiếu hụt về kiến thức và kỹ năng hiện tại	Chuẩn bị cho tương lai

(Nguồn: Giáo trình Quản trị nhân lực, nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân năm 2007 – ThS. Nguyễn Văn Diễm và PGS.TS Nguyễn Ngọc Quân)

Công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực không phải đứng độc lập, riêng lẻ với các chức năng khác mà thực tế chúng có mối quan hệ tác động qua lại lẫn nhau trong chuỗi các hoạt động quản trị nhân lực. Cụ thể:

Giữa công tác kế hoạch hoá và công tác đào tạo, phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp có mối quan hệ tác động qua lại lẫn nhau. Kế hoạch hóa nguồn nhân lực giúp cho việc xác định nhu cầu cho công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực. nhưng ngược lại, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực lại là một giải pháp nhằm giải quyết vấn đề thiếu hụt nguồn nhân lực trong công tác kế hoạch hóa.

Giữa đào tạo - phát triển và công tác tuyển dụng cũng có mối quan hệ tác động qua lại lẫn nhau. Đào tạo có thể làm giảm hoặc tăng nhu cầu tuyển dụng cho nguồn nhân lực có chất lượng cao và ngược lại, việc tuyển dụng cũng có thể làm tăng hoặc giảm nhu cầu đào tạo.

Người lao động sau khi tham gia các chương trình đào tạo họ được nâng cao trình độ kỹ năng hoặc có được những kiến thức và kỹ năng mới để sẵn sàng đảm nhận những công việc mới đòi hỏi trình độ và kỹ năng cao hơn. Tuy nhiên, khả năng đóng góp của họ vào kết quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp vẫn chỉ là tiềm năng chưa được khai thác. Để những chi phí bỏ ra cho đào tạo và phát triển nguồn nhân lực thực sự có ý nghĩa với hoạt động sản xuất kinh doanh thì vấn đề sử dụng lao động nói chung và sử dụng sau đào tạo nói riêng lại cực kỳ quan trọng đối với hiệu quả công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp. Nếu không làm rõ được tình hình sử dụng lao động thì không thể đánh giá được hiệu quả công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.

Ngoài ra, hiệu quả của công tác đào tạo và phát triển được thể hiện qua kết quả đánh giá thực hiện công việc của người lao động sau khi được đào tạo. Đánh giá thực hiện công việc là một vấn đề quan trọng không những giúp

doanh nghiệp đánh giá được công tác đào tạo và phát triển mà họ đã thực hiện có hiệu quả hay không mà còn giúp doanh nghiệp xác định được một cách chính xác nhu cầu đào tạo thực sự của doanh nghiệp.

1.2. Nội dung công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Các hoạt động đào tạo và phát triển không diễn ra riêng biệt mà chúng liên quan tới nhau và bị ảnh hưởng bởi các chức năng khác nhau của Quản trị nhân lực, đặc biệt là đánh giá thực hiện công việc và quan hệ lao động.

Nội dung của công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực có thể được chia thành các phần chính như sau:

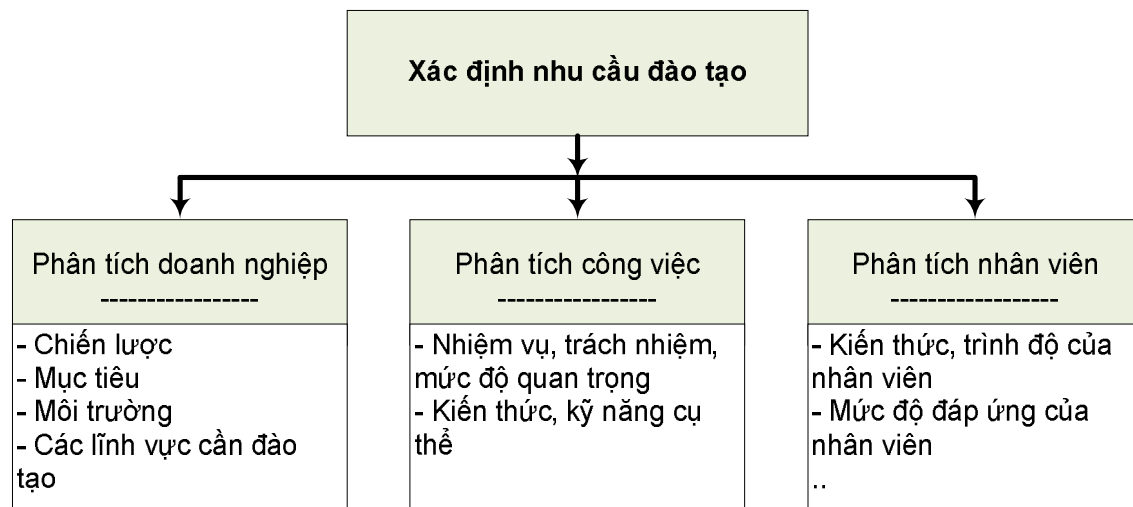
- ũ Xác định nhu cầu đào tạo và phát triển
- ũ Xác định mục tiêu, nội dung đào tạo và phát triển
- ũ Lựa chọn phương pháp thích hợp
- ũ Lựa chọn, đào tạo giáo viên và phương tiện đào tạo
- ũ Dự tính chi phí cho chương trình đào tạo và phát triển
- ũ Thực hiện chương trình đào tạo và phát triển
- ũ Đánh giá chương trình đào tạo và phát triển

1.2.1. Xác định nhu cầu đào tạo và phát triển

Xác định nhu cầu là bước đầu tiên trong công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực. Xác định nhu cầu nhằm trả lời cho câu hỏi ai cần được đào tạo? Là xác định khi nào, ở bộ phận nào cần phải đào tạo, đào tạo kỹ năng nào, cho loại lao động nào và bao nhiêu người? Nhu cầu đào tạo được xác định dựa trên việc phân tích nhu cầu của tổ chức, các yêu cầu về kiến thức, kỹ năng cần thiết cho công việc và phân tích trình độ kỹ năng, kiến thức hiện có của người lao động.

Tùy thuộc vào từng yêu cầu của công việc, từng vấn đề của tổ chức, những vấn đề có được giải quyết bằng cách đào tạo hay không? Những kiến thức kỹ năng nào cần được đào tạo, để từ đó tổ chức có thể xác định được nhu

cầu đào tạo cho chính xác. Thông thường việc xác định nhu cầu đào tạo trong các tổ chức được thực hiện qua các nghiên cứu phân tích sau:



Hình 1.1: Nội dung xác định nhu cầu đào tạo và phát triển

1.2.1.1 Phân tích doanh nghiệp

Phân tích doanh nghiệp là một trong 3 nhiệm vụ chính trong việc xác định chính xác nhu cầu đào tạo ở mỗi doanh nghiệp. Để có thể xác định được nhu cầu đào tạo thông qua việc phân tích doanh nghiệp, người làm công tác đào tạo cần thực hiện một số nội dung sau:

Thứ nhất: Căn cứ chiến lược, tầm nhìn của doanh nghiệp để phân tích mục tiêu phát triển của Doanh nghiệp từ ngắn hạn cho đến dài hạn là gì: Chiếm lĩnh bao nhiêu % thị phần, phát triển doanh số, gia tăng lợi nhuận, đa dạng hóa ngành nghề kinh doanh...

Thứ hai: Phân tích cầu nguồn nhân lực “cả về chất và lượng” để có thể thực hiện thành công các mục tiêu trên; đánh giá cung nguồn nhân lực từ nội bộ cũng như thị trường.

Thứ ba: Phân tích một số chỉ tiêu định lượng đánh giá hiệu quả quản trị nguồn nhân lực như : năng suất lao động, chi phí nhân công để xác định xem thông qua đào tạo có thể tối ưu hóa được các chỉ tiêu này hay không.

Ngoài ra, để xác định được nhu cầu đào tạo một cách chính xác, loại bỏ các nhu cầu đào tạo “ảo”, nhu cầu đào tạo “không có địa chỉ” hoặc các nhu cầu đào tạo “thời thượng” chạy theo một hoặc chỉ đơn giản là “tôi thích” thì người làm công tác đào tạo cần thảo luận thêm với các cấp quản lý, các nhân viên. Bên cạnh đó, cần phân tích kết quả thống kê và phân tích các dữ kiện thông tin nhân lực, thực hiện quan sát của mình để từ đó có thể đưa ra được bảng tổng hợp nhu cầu đào tạo chính xác nhất cho doanh nghiệp.

1.2.1.2. Phân tích công việc

Phân tích công việc là nghiên cứu công việc một cách chi tiết nhằm làm rõ các nhiệm vụ, trách nhiệm và các yêu cầu về kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm đối với người thực hiện công việc. Mục đích của phân tích công việc là nhằm trả lời cho câu hỏi nên giảng dạy *cái gì* khi đào tạo để cho người được đào tạo có thể thực hiện được tốt nhất các công việc của mình.

Một số vấn đề cần quan tâm khi thực hiện phân tích công việc bao gồm:

Bảng mô tả công việc (Job description)

- Vị trí của công việc trong cơ cấu tổ chức
- Quyền hạn và trách nhiệm
- Các hoạt động chính của công việc đó.

Những tiêu chuẩn công việc (specifications of job)

- Công việc đòi hỏi các kỹ năng, khả năng và năng lực của nhân viên để hoàn thành công việc.
- Các đặc thù của công việc là cơ sở cho công tác tuyển chọn sao cho chọn lựa được người có thể hoàn thành công việc.

Đối với các doanh nghiệp đã có hệ thống các bản mô tả công việc, tiêu chuẩn chức danh tương ứng công việc thì việc phân tích công việc sẽ đơn giản đi rất nhiều. Phần lệch pha (kiến thức, kỹ năng và thái độ) giữa tiêu chuẩn chức danh và kiến thức, kỹ năng và thái độ của nhân viên chính là những gì

cần phải đào tạo cho nhân viên. Cần tránh lầm lẫn ở đây chính là phân tích để định hướng cho nhân viên chứ không phải là định hướng công việc hay đơn giản là xem nhân viên cần phải làm gì để thực hiện tốt công việc.

1.2.1.3. Phân tích nhân viên

Loại phân tích này chú trọng tới các năng lực và các đặc tính cá nhân của nhân viên, được sử dụng để khẳng định rằng ai là người cần thiết cho đào tạo các kĩ năng, kiến thức cần thiết, và quan điểm nào cần thiết trong quá trình đào tạo. Phân tích nhân viên xem xét:

Ø Liệu có phải những yếu kém của kết quả thực hiện công việc là do sự thiếu hụt những kĩ năng, kiến thức và khả năng của người lao động hay là do những vấn đề liên quan tới động lực làm việc của người lao động, thiết kế công việc không hợp lý...

Ø Ai là đối tượng cần phải được đào tạo ?

Ø Sự sẵn sàng của người lao động đối với hoạt động đào tạo.

Việc phân tích nhu cầu đào tạo cần dựa vào một số phương pháp và kĩ thuật nhất định, có nhiều phương pháp xác định nhu cầu nhưng trong thực tế người ta hay dùng các phương pháp như : Phương pháp điều tra, phỏng vấn ; Phương pháp phân tích dữ liệu; Phương pháp quan sát hiện trường; Phương pháp trưng cầu ý kiến.

Trong thực tế, tùy vào đặc điểm, quy mô của từng doanh nghiệp mà doanh nghiệp có thể sử dụng một trong các phương pháp đó hoặc sử dụng đồng thời nhiều phương pháp trên kết hợp với nhau.

1.2.2. Xác định mục tiêu, nội dung đào tạo và phát triển

1.2.2.1. Mục tiêu đào tạo và phát triển

Mục tiêu của đào tạo và phát triển nguồn nhân lực là xác định kết quả cần đạt được của chương trình đào tạo. Nội dung này bao gồm:

- Những kỹ năng của nhân viên và trình độ năng lực của họ sau khi đào tạo.
- Số lượng và cơ cấu học viên được tham gia đào tạo.
- Thời gian diễn ra hoạt động đào tạo (tùy theo từng khóa học, từng vị trí, tính chất công việc).

1.2.2.2. Xác định nội dung đào tạo và phát triển

Căn cứ vào nhu cầu đào tạo, sau khi xác định được mục tiêu, chủ thể và đối tượng công tác đào tạo thì người làm công tác đào tạo cần xác định nội dung đào tạo cụ thể cho từng nhu cầu. Nội dung đào tạo chính là những kiến thức, kỹ năng mà doanh nghiệp mong muốn người lao động của họ sẽ được đào tạo trong thời gian tới.

Để có được nội dung đào tạo phù hợp thì việc xây dựng nội dung cần bám sát vào đối tượng cũng như phải đáp ứng được mục tiêu đào tạo đã đặt ra.

1.2.3. Lựa chọn phương pháp thích hợp

Có nhiều phương pháp đào tạo và phát triển nguồn nhân lực. Mỗi phương pháp có một cách thức thực hiện, ưu, nhược điểm riêng mà các doanh nghiệp cần phải cân nhắc và lựa chọn các hình thức này cho phù hợp với đặc điểm, nội dung, mục tiêu, nguồn nhân lực, công việc, tài chính của mình. Tuy nhiên theo nghiên cứu ở nước ta và một số nước khác thì có hai phương pháp lớn đào tạo và phát triển nguồn nhân lực được sử dụng chủ yếu là phương pháp đào tạo trong công việc và phương pháp đào tạo ngoài công việc.

§ Đào tạo trong công việc (On the Job Training): là phương pháp đào tạo trực tiếp tại nơi làm việc, trong đó người học sẽ được học những kiến thức, kỹ năng cần thiết cho công việc thông qua thực tế thực hiện và hầu hết là dưới sự hướng dẫn của những người lao động lành nghề hơn.

§ Đào tạo ngoài công việc (Off the Job Training): là cách thức đào tạo trong đó người đào tạo được tách khỏi công việc thực tế của mình.

Dưới đây là bảng tổng kết về các ưu và nhược điểm của các phương pháp đào tạo :

Bảng 1.2: So sánh các ưu, nhược điểm của các phương pháp đào tạo

Phương pháp	Ưu điểm	Nhược điểm
I. Đào tạo trong công việc		
1. Đào tạo theo chỉ dẫn công việc	- Giúp cho quá trình lĩnh hội kỹ năng cần thiết được dễ dàng hơn - Không cần trang bị và kiến thức học tập	- Can thiệp vào sự tiến hành công việc - Làm hư hỏng các trang thiết bị
2. Đào tạo theo kiểu học nghề	- Không can thiệp (ảnh hưởng) tới việc thực hiện công việc thực tế - Việc học được dễ dàng hơn - Học viên được trang bị một lượng kiến thức và kỹ năng nhất định	- Mất nhiều thời gian - Đắt - Có thể không liên quan trực tiếp tới công việc
3. Đào tạo theo kiểu kèm cặp và chỉ bảo	- Việc tiếp thu, lĩnh hội các kỹ năng cần thiết khá dễ dàng - Có điều kiện làm thử các công việc thật	- Không thực sự được làm các công việc đó một cách đầy đủ - Học viên có thể bị lây nhiễm một số phương pháp, cách thức làm việc không tiên tiến
4. Đào tạo theo kiểu luân chuyển và	- Được làm thật nhiều việc, học tập thật sự	- Không hiểu biết thật sự về một công việc

Phương pháp	Ưu điểm	Nhược điểm
thuyên chuyển công việc.	- Mở rộng kĩ năng làm việc của học viên	- Thời gian ở lại một công việc hay ở lại một vị trí quá ngắn
II. Đào tạo ngoài công việc		
1. Tổ chức các lớp cạnh doanh nghiệp	- Học viên được trang bị hóa đầy đủ về có hệ thống các kiến thức lí luận và thực tiễn	- Tốn kém - Cần có các phương tiện và trang thiết bị riêng cho học tập
2. Cử đi học ở những trường chính quy	- Không can thiệp (ảnh hưởng) tới việc thực hiện công việc của người khác, bộ phận. - Học viên được trang bị đầy đủ và có hệ thống cải cách lí luận và thực hành - Không đắt khi cử nhiều	Tốn kém
3. Các bài giảng, hội nghị, hội thảo	- Đơn giản, dễ tổ chức - Không đòi hỏi phương tiện trang bị riêng	- Tốn nhiều thời gian - Phạm vi hẹp
4. Đào tạo theo kiểu chương trình hóa với sự trợ giúp của máy tính	- Có thể sử dụng đào tạo rất nhiều kĩ năng mà không cần người dạy Học viên có điều kiện học hỏi cách giải quyết các tình huống thực tế mà hi phí lại giảm hơn nhiều - Cung cấp cho mọi học viên mọi cơ hội học tập linh hoạt, nội dung học tập đa dạng và tùy thuộc vào	- Tốn kém, nó chỉ hiệu quả về chi phí khi tổ chức cho một số lượng lớn học viên -Yêu cầu nhân viên đa năng để vận hành.

Phương pháp	Ưu điểm	Nhược điểm
	sự lựa chọn của cá nhân, và đặc biệt là cung cấp tức thời những phản hồi đối với câu trả lời của người đọc là đúng hay sai và sai ở chỗ nào thông qua hệ thống lời giải có sẵn trong chương trình. - Việc học tập diễn ra nhanh hơn - Phản ánh nhanh nhạy hơn và tiến độ học và trả bài là do học viên quyết định.	
5. Đào tạo theo phương thức từ xa	-Cung cấp cho học viên lượng kiến thức thông tin trên nhiều lĩnh vực khác nhau. Các thông tin cung cấp cập nhật và lớn về mặt số lượng - Người học chủ động hơn trong kế hoạch học tập Đáp ứng được nhu cầu học tập của các học viên ở xa trung tâm đào tạo	- Chi phí đào tạo - Đầu tư cho việc chuẩn bị bài giảng rất lớn. - Thiếu sự trao đổi trực tiếp giữa giảng viên và học viên
6. Đào tạo theo kiểu phòng thí nghiệm	- Các học viên ngoài được trang bị kiến thức lí thuyết còn có cơ hội được đào luyện những kĩ năng thực hành - Nâng cao khả năng/ kĩ năng làm việc với con người cũng như ra quyết định	- Tốn nhiều công sức, thời gian, tiền của để xây dựng lên các tình huống mẫu - Đòi người xây dựng lên những tình huống mẫu không những giỏi lý

Phương pháp	Ưu điểm	Nhược điểm
		thuyết mà còn phải giỏi thực hành
7. Mô hình hóa hành vi và đào tạo kỹ năng xử lý công văn, giấy tờ	- Được làm việc thật sự để học hỏi - Có cơ hội được rèn luyện kỹ năng làm việc và ra quyết định	- Có thể ảnh hưởng tới việc thực hiện công việc của bộ phận - Có thể gây ra những thiệt hại.

(Nguồn : Tài liệu giảng dạy của giáo sư JEAN LADOUCEUR ĐHTH Moncton, Ca-na-da và Tài liệu đào tạo của dự án đào tạo từ xa Đại học KTQD)

1.2.4. Lựa chọn, đào tạo giáo viên và phương tiện đào tạo

1.2.4.1. Lựa chọn, đào tạo giáo viên

Tuỳ từng chương trình đào tạo và khả năng của doanh nghiệp mà doanh nghiệp có thể lựa chọn giáo viên cho phù hợp. Giáo viên có thể là người thuộc biên chế của doanh nghiệp hoặc thuê ngoài (giảng viên của các trường đại học, trung tâm đào tạo...). Tuy nhiên để có thể thiết kế nội dung chương trình đào tạo phù hợp nhất với thực tế tại doanh nghiệp, có thể kết hợp giáo viên thuê ngoài và những người có kinh nghiệm lâu năm trong doanh nghiệp. Việc kết hợp này cho phép người học tiếp cận với kiến thức mới, đồng thời không xa rời với thực tiễn tại doanh nghiệp. Một đòi hỏi quan trọng đối với các giáo viên là phải được tập huấn để nắm vững mục tiêu và cơ cấu của chương trình đào tạo.

1.2.4.2. Phương tiện đào tạo

Song sánh với việc lựa chọn giáo viên thì cần phải lựa chọn phương pháp đào tạo, các phương tiện, thiết bị sẽ được đưa vào giảng dạy và đánh giá xem chúng có đem lại hiệu quả cho chương trình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực không?

1.2.5. Dự tính chi phí cho chương trình đào tạo và phát triển

Chi phí đào tạo và phát triển nguồn nhân lực gồm nhiều loại chi phí khác nhau ta có thể chia thành 3 loại sau:

Chi phí bên trong: Là chi phí cho các phương tiện vật chất kỹ thuật cơ bản như: khấu hao tài sản cố định phục vụ đào tạo và phát triển, trang vị kỹ thuật, nguyên vật liệu sử dụng trong quá trình giảng dạy; chi phí cho đội ngũ cán bộ làm công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực như: Cán bộ giảng dạy, công nhân huấn luyện thực hành, cán bộ quản lý, nhân viên phục vụ các cơ sở đào tạo của doanh nghiệp.

Chi phí bên ngoài: Hầu hết các doanh nghiệp không tự tổ chức toàn bộ các chương trình đào tạo cho nhân viên của mình mà thường phải thuê bên ngoài, khoản chi phí bên ngoài bao gồm:

- Tiền chi phí đi lại, ăn ở và học bổng cho các học viên
- Tiền trả cho các tổ chức, cá nhân mà chúng ta thuê họ đào tạo.

Chi phí cơ hội: Là loại chi phí khó xác định (bao gồm chi phí cơ hội của doanh nghiệp và chi phí cơ hội của học viên) và sẽ không thực tế nếu chúng ta muốn làm rõ chi phí này. Vì vậy, ta chỉ lấy loại chi phí cơ hội dễ nhận ra nhất là: tiền lương phải trả cho các học viên trong thời gian họ được cử đi đào tạo và không tham gia công việc ở doanh nghiệp.

1.2.6. Thực hiện chương trình đào tạo và phát triển

Tổ chức triển khai đào tạo theo chương trình kế hoạch đã xác định bao gồm một số công việc sau:

- Xây dựng chương trình, thời khóa biểu chi tiết cho từng khóa học.
- Chuẩn bị cơ sở hạ tầng, vật chất phục vụ các khóa học, hệ thống các thiết bị, công cụ phục vụ đào tạo như hệ thống máy chiếu, hệ thống máy tính ... cũng như nơi ăn, nghỉ cho các học viên, giáo viên trong trường hợp cần thiết.

- Chuẩn bị các tài liệu học tập theo nội dung đã xác định.
- Thực hiện thông báo mở lớp, triệu tập học viên.
- Thực hiện quản lý, giám sát các lớp học.

Để cho việc đào tạo có hiệu quả nhất, ngoài việc xây dựng các chương trình, kế hoạch đào tạo phù hợp doanh nghiệp cũng cần phải chú trọng đến việc tổ chức thực thi đào tạo đảm bảo cho giáo viên, học viên môi trường, điều kiện học tập để có thể tiếp thu, hấp thụ tốt nhất những kiến thức, kỹ năng trong từng khóa học.

1.2.7. Đánh giá chương trình đào tạo và phát triển

Việc đánh giá chương trình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực giúp doanh nghiệp đánh giá được trình độ chuyên môn nghiệp vụ, trình độ quản lý, khả năng thực hiện công việc của cán bộ, công nhân viên trước và sau quá trình đào tạo phát triển, đem lại hiệu quả kinh tế cho doanh nghiệp thông qua hoạt động sản xuất kinh doanh kết hợp với các hoạt động như hoạt động tài chính, hoạt động đào tạo và hoạt động phát triển, phát hiện những sai sót cần được khắc phục, cải tiến trong các khoá đào tạo và phát triển phục vụ cho mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp. Chính vậy, sau các khoá đào tạo ở doanh nghiệp thì việc đánh giá hiệu quả chương trình đào tạo phát triển nguồn nhân lực là việc làm cần thiết và hết sức quan trọng. Tuy nhiên, hiệu quả của chương trình đào tạo thể hiện trên nhiều mặt, khía cạnh. Vì vậy, đánh giá hiệu quả của chương trình đào tạo là việc làm đòi hỏi tốn nhiều thời gian và chi phí.

Nhìn chung các khoá đào tạo và phát triển nguồn nhân lực ở các doanh nghiệp hiện nay không được đánh giá cụ thể và tổng quát, chưa đưa ra các tiêu chí đánh giá phù hợp và sát với thực tế để đánh giá hiệu quả chương trình đào tạo một cách chính xác. Nguyên nhân của nó là:

Việc đánh giá hiệu quả của các khoá học đòi hỏi phải có thời gian và sự nỗ lực. Phần lớn các doanh nghiệp không thực hiện việc đánh giá này đến cùng mà chuyển sang khoá đào tạo và phát triển khác.

Các tiêu chuẩn đưa ra để đánh giá chưa sát thực tế, chưa phản ánh được sự bất hợp lý giữa công việc đang đào tạo mà công việc đang cần.

Do vậy, các doanh nghiệp phải nhìn nhận lại một cách thực tế hơn, khách quan hơn để rút kinh nghiệm, nhanh chóng khắc phục những nhược điểm và cần phải biết rằng những thông tin phản hồi từ việc đánh giá hiệu quả đào tạo phát triển nguồn nhân lực sẽ đưa ra những quyết định thay đổi để chương trình đào tạo sau sẽ đem lại hiệu quả cao hơn. Để công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực có hiệu quả thì doanh nghiệp cần phải thực hiện các yêu cầu sau:

- + Xây dựng chỉ tiêu đánh giá hiệu quả đào tạo dựa vào kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh và kế hoạch hoá nguồn nhân lực.

Kết quả kinh doanh của doanh nghiệp cho chúng ta biết được mục tiêu kinh doanh mà doanh nghiệp đạt được thông qua các chỉ tiêu như doanh thu lợi nhuận, thị phần của doanh nghiệp trên thị trường, tình hình đầu tư... Để có kết quả kinh doanh cao, doanh nghiệp cần có kế hoạch, chiến lược kinh doanh đúng đắn, kết hợp với các nhân tố như vốn; kỹ thuật; nguyên vật liệu và nhân tố con người để thực hiện sản xuất kinh doanh. Bên cạnh đó doanh nghiệp cũng cần có các chỉ tiêu để so sánh, đánh giá hiệu quả của phát triển nguồn nhân lực từ việc kế hoạch hoá nguồn nhân lực. Từ đó cho ta một cái nhìn tổng quát về đội ngũ cán bộ công nhân viên về trình độ học vấn, trình độ chuyên môn nghiệp vụ, các tiềm năng cần được khai thác nhằm nâng cao tốc độ phát triển sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Số lượng và chất lượng lao động đã đáp ứng được đến đâu sau khoá học, cơ cấu nghề nghiệp đã thay đổi hợp lý chưa và đưa các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả chương trình đào tạo chính xác và thực tế hơn.

- + Tính khả thi về tài chính, thời gian và nhân lực của hoạt động đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.

Hoạt động đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp là rất quan trọng để thực hiện mục tiêu chiến lược sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Tuy nhiên, hoạt động này cũng tốn nhiều thời gian, nhân lực, và chi phí. Vì vậy việc xem xét tính khả thi về tài chính, thời gian và nhân lực của hoạt động đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của doanh nghiệp.

Khả thi về tài chính từ là các khoản chi phí cho đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của doanh nghiệp phải nằm trong giới hạn cho phép của quỹ đào tạo và phát triển của doanh nghiệp xem xét trong mối quan hệ với lợi ích kinh tế thu được từ hoạt động đào tạo và phát triển nguồn nhân lực như nâng cao số lượng và chất lượng lao động phục vụ mục tiêu kinh doanh của doanh nghiệp tạo uy tín và chỗ đứng của doanh nghiệp trên thị trường, tăng doanh thu, lợi nhuận và thu nhập của cán bộ công nhân viên.

Khả thi về thời gian tức là những dự tính về thời gian đào tạo, phát triển không làm xáo trộn tổ chức và ảnh hưởng đến hoạt động bình thường của doanh nghiệp.

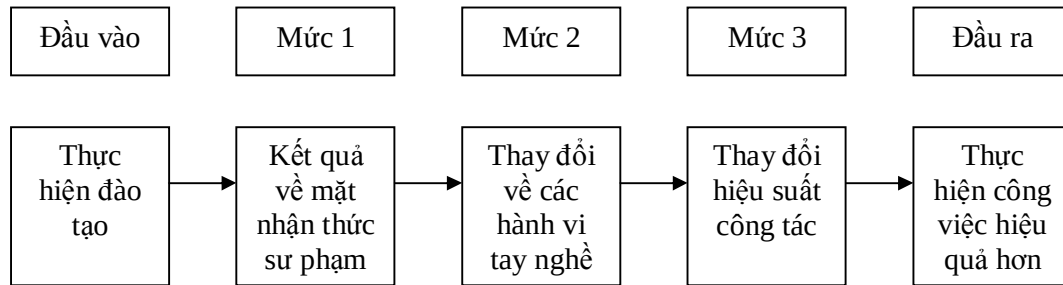
+ Về tổ chức quản lý lao động.

Các doanh nghiệp cần tổ chức ra các bộ phận chuyên trách làm công tác giám sát và đánh giá các khoá đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, báo cáo lên lãnh đạo. Đồng thời các doanh nghiệp cần có kế hoạch sử dụng lao động sau đào tạo một cách hợp lý nhằm đem lại hiệu quả cao nhất cho doanh nghiệp.

Chương trình đào tạo phải được đánh giá về hiệu quả của nó theo các tiêu thức:

- Mục tiêu đào tạo có đạt được không?
- Điểm mạnh và điểm yếu của chương trình đào tạo
- Hiệu quả kinh tế của chương trình đào tạo.

Kết quả đào tạo thường thể hiện qua 3 mức độ:



Đánh giá kết quả đào tạo thông qua đánh giá học viên và đánh giá hiệu quả kinh tế của doanh nghiệp.

1.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Các nhân tố tác động chính tới công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực có thể được phân loại thành các nhóm như sau:

1.3.1. Các nhân tố bên ngoài doanh nghiệp

1.3.1.1. Hệ thống giáo dục và đào tạo xã hội

Thực trạng về hệ thống giáo dục ảnh hưởng đến hiệu quả đào tạo và phát triển của doanh nghiệp

Mặt bằng giáo dục và xu hướng giáo dục sẽ có ảnh hưởng đến công tác giáo dục đào tạo của công ty về hai phương diện:

Thứ nhất: Nếu hệ thống giáo dục của xã hội tiến bộ, sẽ cung cấp cho doanh nghiệp một lực lượng lao động tương đối có kỹ năng, vì vậy việc đào tạo và phát triển đội ngũ lao động ở doanh nghiệp trở nên dễ dàng, tốn ít công sức và hiệu quả hơn.

Thứ hai: Khi mặt bằng và xu hướng của nền giáo dục cao sẽ làm cho doanh nghiệp có động lực trong việc đào tạo và phát triển nhân viên của mình để có thể hội nhập, và cũng như vậy, người lao động sẽ có ý thức cao hơn về việc phát triển trình độ cũng như vị trí của mình.

1.3.1.2. Thị trường lao động

Thị trường lao động là yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến quá trình cũng như chất lượng đào tạo nguồn nhân lực của doanh nghiệp. Nếu thị trường lao động có tính cạnh tranh cao với nguồn nhân lực đã qua đào tạo, đáp ứng được công việc cao, doanh nghiệp sẽ tiết kiệm được chi phí cho đào tạo lại cũng như đào tạo nâng cao cho người lao động, người lao động có khả năng thích nghi cao, nhạy bén với công việc....

1.3.1.3. Cơ sở pháp lý của đào tạo và phát triển NNL trong doanh nghiệp

Hiện nay, Bộ Luật lao động có Quy định cụ thể tại chương IV: Học nghề, đào tạo, bồi dưỡng nâng cao trình độ kỹ năng nghề. Quy định rõ trách nhiệm của người sử dụng lao động về đào tạo, bồi dưỡng, nâng cao trình độ kỹ năng nghề.

1.3.2. Các nhân tố bên trong doanh nghiệp

1.3.2.1. Quan điểm của lãnh đạo về công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Nhiều chủ doanh nghiệp cho rằng đào tạo là “may áo cho người” bởi họ sợ sau khi được đào tạo người lao động sẽ rời bỏ doanh nghiệp đi làm cho doanh nghiệp khác vì thế dù có đầy đủ khả năng để đào tạo nhưng họ vẫn không đầu tư. Nhưng cũng có nhiều nhà lãnh đạo nhận thức được rằng khi được đào tạo theo đúng nguyện vọng, người lao động sẽ cảm thấy hứng thú hơn với công việc và càng gắn bó hơn với doanh nghiệp. Vì thế họ rất quan tâm đầu tư cho lĩnh vực đào tạo.

1.3.2.2. Mục tiêu, chiến lược của doanh nghiệp

Các doanh nghiệp muốn đứng vững và phát triển trong thị trường cạnh tranh thì luôn phải xây dựng cho mình một chiến lược nhân lực phù hợp với chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp mình. Khi chiến lược kinh doanh thay đổi nó sẽ dẫn đến sự thay đổi của công việc và đi liền với nó là sự cần

thiết phải thay đổi và nâng cao năng lực để phù hợp với công việc mới. Điều đó đòi hỏi doanh nghiệp phải tiến hành đào tạo để có được lực lượng lao động phù hợp với xu hướng phát triển trong tương lai.

1.3.2.3. Nguồn nhân lực của doanh nghiệp

Tuỳ vào đặc điểm lao động trong doanh nghiệp mà doanh nghiệp có kế hoạch đào tạo bổ sung, đào tạo nâng cao hay đào tạo thay thế. Nếu trình độ lao động của doanh nghiệp càng thấp, khả năng hoàn thành công việc càng kém thì yêu cầu đào tạo càng trở nên cấp thiết.

1.3.2.4. Đặc điểm hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp

Các doanh nghiệp có đặc điểm hoạt động sản xuất kinh doanh khác nhau sẽ có cách thức tổ chức hoạt động đào tạo khác nhau, mặt khác đối tượng chủ yếu của hoạt động đào tạo trong các doanh nghiệp cũng khác nhau, do đó, hiệu quả đào tạo cũng có nhiều khác nhau. Trong các doanh nghiệp sản xuất kinh doanh, các khóa đào tạo chủ yếu về nghiệp vụ, kỹ thuật tiên tiến, trong các doanh nghiệp nghiêng nhiều về thương mại, dịch vụ, lĩnh vực đào tạo chủ yếu là các kỹ năng và kiến thức bổ sung, nâng cao. Cách thức tổ chức các khóa đào tạo cũng có nhiều khác nhau.

1.3.2.5. Tình hình tài chính của doanh nghiệp

Đào tạo là một hoạt động mang tính chất đầu tư. Số lượng người được đào tạo cũng như chất lượng của các chương trình đào tạo phụ thuộc một phần vào chi phí đầu tư cho nó. Nếu nguồn tài chính đủ cho đào tạo và phát triển NNL thì công tác này sẽ được đầu tư kỹ lưỡng hơn cả về chất và quy mô. Ngược lại, nhiều khi doanh nghiệp có nhu cầu đào tạo rất lớn nhưng không thể thực hiện được vì thiếu kinh phí.

1.3.2.6. Năng lực của đội ngũ cán bộ chuyên trách công tác đào tạo và phát triển NNL

Năng lực của CBCNV phụ trách đào tạo có ảnh hưởng lớn đến hiệu quả của công tác đào tạo và phát triển NNL trong doanh nghiệp. Nếu đội ngũ chuyên trách không được đào tạo đúng chuyên ngành hoặc kinh nghiệm còn ít sẽ tác động xấu tới hiệu quả hoạt động của công tác này. Nhìn chung, tùy thuộc vào trình độ của đội ngũ làm công tác đào tạo mà công tác đào tạo và phát triển NNL của doanh nghiệp có được tiến hành một cách quy củ và có hiệu quả hay không.

1.3.2.7. Cách thức phối hợp tổ chức công tác đào tạo phát triển giữa các cấp quản trị.

Sự phối hợp làm việc giữa các cấp quản trị ảnh hưởng tới hiệu quả mọi hoạt động trong doanh nghiệp. Trong công tác đào tạo cũng vậy. Nếu sự phối hợp giữa cán bộ quản lý trực tiếp nhân viên, cán bộ chuyên trách đào tạo phát triển và cán bộ quản lý cấp cao không có sự phối hợp ăn ý, đồng bộ thì công tác này sẽ không thể đạt được hiệu quả cao. Bởi chính cán bộ quản lý trực tiếp nhân viên mới là người hiểu rõ nhân viên của mình đang thiếu kỹ năng, kiến thức gì? Và cũng là người mà nhân viên đề xuất nguyện vọng được đào tạo, nâng cao kiến thức. Từ đó, việc xác định nhu cầu đào tạo, tổ chức đào tạo của cán bộ phụ trách đào tạo mới chính xác. Sau đó cần có sự xem xét, phê duyệt của cán bộ quản lý cấp cao để hiệu quả đạt được cao nhất.

1.4. Các tiêu chí đánh giá hiệu quả công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Đánh giá hiệu quả đào tạo thông qua đánh giá học viên và đánh giá doanh nghiệp.

Đánh giá học viên:

Phân tích kết quả đào tạo qua điểm học tập của học viên: Phân tích các điểm số của học viên sau quá trình học tập thông qua các bài kiểm tra, bài thu hoạch mà doanh nghiệp tổ chức.

Phân tích kết quả đào tạo qua nghiên cứu thái độ và hành vi của học viên: Doanh nghiệp đánh giá kết quả đào tạo thông qua việc quan sát trực tiếp các hành vi của những người được đào tạo. Có hai cách thực hiện quan sát, đó là quan sát liên tục và ngẫu nhiên.

Phân tích kết quả đào tạo qua sự thay đổi hiệu suất lao động: Một số chỉ tiêu có thể sử dụng để đánh giá kết quả đào tạo qua sự thay đổi hiệu suất lao động của người lao động là:

- Kiến thức và kỹ năng thực hiện nhiệm vụ sản xuất – công tác của người lao động được nâng lên sau khi đào tạo.
- Sự toàn tâm, toàn ý đối với công việc của người lao động tăng lên so với trước khi đào tạo.
- Tính sáng tạo đối với công việc tăng lên so với trước khi đào tạo:

Tốc độ tăng năng suất lao động sau đào tạo: Đây được xem như một chỉ tiêu quan trọng trong đánh giá hiệu quả đào tạo bởi một trong các mục tiêu cơ bản của đào tạo là giúp người lao động tăng năng suất và chất lượng lao động sau đào tạo.

Đối với doanh nghiệp:

Chi phí đào tạo cho một lao động(tính bằng tiền): Chi phí đào tạo cho một học viên được so sánh với kết quả thu được sau đào tạo của các hình thức đào tạo khác nhau để từ đó có các biện pháp điều chỉnh và thúc đẩy đào tạo.

Thời gian thu hồi chi phí: Hiệu quả kinh tế của đào tạo còn được xác định bằng việc so sánh chi phí đào tạo và kết quả thu được sau đào tạo. Nếu chi phí đào tạo ít và sau đào tạo người lao động có năng suất lao động cao, thu

nhập thuần túy nhiều thì hiệu quả kinh tế lớn và ngược lại. Biểu hiện qua công thức sau:

$$T = C_d/M$$

Trong đó:

T: Thời gian thu hồi chi phí đào tạo (năm)

C_d : Toàn bộ chi phí đào tạo bình quân/năm.

M: Mức thu nhập (tiền lương, tiền công...) bình quân/năm của lao động trong quá trình đào tạo.

Chi phí hiệu quả của đào tạo theo tổng giá trị hiện thời: Phương pháp này, với lãi suất cụ thể của năm doanh nghiệp xác định tổng lợi ích gia tăng do kết quả của đào tạo đem lại lớn hơn hay bằng tổng chi phí bỏ ra trong quá trình đào tạo theo công thức:

P_{HT} = Giá trị hiện thời của các lợi ích gia tăng do kết quả của đào tạo – Giá trị hiện thời của các chi phí tăng thêm do đào tạo.

$$P_{HT} = \sum_{t=1}^n \frac{(B_t - C_t)}{(1 + r)^t}$$

Trong đó:

P_{HT} : Tổng giá trị hiện thời.

B_t : Các lợi ích gia tăng do kết quả đào tạo đem lại của năm t.

C_t : Các chi phí tăng thêm do đào tạo ở năm t.

Nếu $P_{HT} > 0$, thì doanh nghiệp tăng cường áp dụng các chương trình đào tạo. Khi đó, đào tạo không những mang lại các giá trị tâm lý, xã hội nâng cao mà còn là hình thức đầu tư có lợi nhuận nhiều hơn khi đầu tư vào các hoạt động kinh doanh khác.

1.5. Sự cần thiết của công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực luôn đóng một vai trò quan trọng đối với sự phát triển của tổ chức, cá nhân người lao động và xã hội.

1.5.1. Đối với doanh nghiệp, tổ chức

Trước hết, đào tạo giúp người lao động nâng cao năng suất, chất lượng và hiệu quả thực hiện công việc được giao. Nhờ đó, giá thành sản phẩm sẽ hạ, khả năng bán hàng hoá và dịch vụ sẽ tốt hơn, thị trường tiêu thụ sản phẩm sẽ được mở rộng và tổ chức sẽ có nhiều cơ hội để nâng cao lợi nhuận

Hơn nữa, thông qua đào tạo, khả năng tự tiến hành công việc một cách độc lập và tự giác của người lao động sẽ tăng, tổ chức sẽ giảm bớt được chi phí lao động cho việc giám sát quá trình làm việc của người lao động.

Ngoài ra, nhờ có đào tạo, tổ chức sẽ duy trì và nâng cao được chất lượng nguồn nhân lực của mình, sẽ có đội ngũ nhân viên có trình độ chuyên môn nghiệp vụ cao. Điều đó sẽ giúp cho tổ chức nâng cao được tính ổn định và tính năng động trong các hoạt động của mình, đồng thời tạo điều kiện cho việc áp dụng tiến bộ khoa học, kỹ thuật và quản lý vào trong các hoạt động của tổ chức.

Và cuối cùng, một vai trò không thể phủ nhận của đào tạo đối với tổ chức là nhờ có đào tạo, tổ chức có thể tạo ra được đội ngũ nhân viên giỏi, duy trì được đội ngũ nhân viên đó và thu hút được nhân viên giỏi đến với tổ chức, nhờ đó có thể tạo lập và nâng cao lợi thế cạnh tranh.

1.5.2. Đối với người lao động

Như đã đề cập ở trên, nhờ có đào tạo, năng suất chất lượng và hiệu quả lao động sẽ tăng, nhờ đó người lao động được hưởng thù lao lao động cao hơn và có uy tín hơn trong con mắt của đồng nghiệp.

Cũng nhờ có đào tạo mức độ hài lòng của người lao động đối với công việc sẽ tăng, người lao động sẽ gắn bó hơn với tổ chức

Thông qua đào tạo người lao động có tính chuyên nghiệp cao hơn, các nhu cầu và nguyện vọng phát triển của họ sẽ được đáp ứng tốt hơn.

Ngoài ra, cũng cần nhấn mạnh rằng, đào tạo sẽ tạo được sự thích ứng của người lao động đối với công việc trong hiện tại cũng như tương lai, tạo cho họ có cách nhìn, cách tư duy mới trong công việc, nâng cao tính sáng tạo của họ đối với công việc. Nói cách khác, đào tạo đóng vai trò quan trọng trong việc tạo “thương hiệu cá nhân” cho người lao động, giúp cho họ có chỗ đứng và vị thế vững chắc trên thị trường lao động với mức giá công lao động cao.

1.5.3. Đối với xã hội

Ngoài ra công tác đào tạo, bồi dưỡng và phát triển nguồn nhân lực còn có ý nghĩa rất to lớn đối với xã hội, đó là: nhờ có hoạt động này mà người lao động không những nâng cao được tay nghề mà còn tăng sự hiểu biết về pháp luật. Đẩy mạnh sự hợp tác và phát triển trong đoàn thể và góp phần cải thiện được thông tin giữa các nhóm và cá nhân trong xã hội, làm cho xã hội ngày càng tốt đẹp hơn...

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG CÔNG TÁC ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI BƯU ĐIỆN TỈNH YÊN BÁI

2.1 Khái quát về Bưu điện tỉnh Yên Bái

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển Bưu điện tỉnh Yên Bái

Tên công ty: Bưu điện tỉnh Yên Bái

Tên giao dịch tiếng Anh: YenBai Post

Trụ sở chính: 127, Đường Nguyễn Thái Học, Thành phố Yên Bái, Tỉnh Yên Bái.

Điện Thoại: 84. 29. 3813797 Fax: 84. 29. 3813798

Mã số thuế: 5200283121

Quá trình phát triển của Bưu điện tỉnh Yên Bái:

Quá trình hình thành và phát triển của ngành Bưu điện Việt Nam nói chung và Bưu điện tỉnh Yên Bái nói riêng gắn liền với lịch sử đấu tranh giành độc lập dân tộc. Ngày truyền thống ngành Bưu điện Việt Nam 15/08/1945

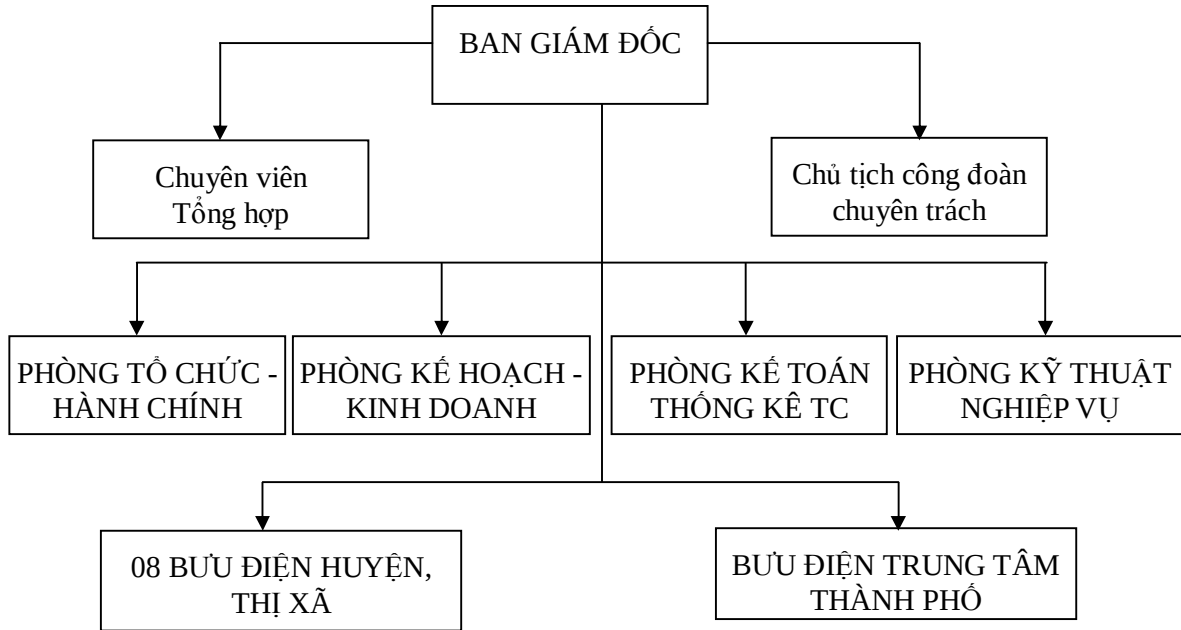
- Trước năm 2008 Bưu điện tỉnh Yên Bái là đơn vị thành viên trực thuộc Tổng công ty Bưu chính Viễn thông Việt Nam (Năm 2006 là Tập đoàn Bưu chính Viễn Thông Việt Nam)

Năm 2008: Thực hiện chia tách Bưu chính, Viễn thông tại các Bưu điện tỉnh, Ngày 01/01/2008 Bưu điện tỉnh Yên Bái được thành lập theo quyết định số 709/QĐ-TCCB/HĐQT ngày 06/12/2007 là đơn vị thành viên của Tổng công ty Bưu chính Việt Nam trực thuộc Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam.

Năm 2013: Tổng công ty Bưu chính Việt Nam chuyển quyền đại diện chủ sở hữu nhà nước từ Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam về Bộ Thông tin Truyền thông.

2.1.2. Cơ cấu tổ chức Bưu điện tỉnh Yên Bái

2.1.2.1. Cơ cấu tổ chức của Bưu điện tỉnh Yên Bái



Sơ đồ 2.1: Cơ cấu tổ chức của Bưu điện tỉnh Yên Bái

2.1.2.2. Chức năng, nhiệm vụ các phòng chức năng

Chức năng nhiệm vụ của phòng Tổ chức - Hành chính

Chức năng:

Phòng Tổ chức - Hành chính có chức năng tham mưu cho Lãnh đạo Bưu điện tỉnh trong việc:

- Triển khai thực hiện theo hướng dẫn, chỉ đạo của Tổng Công ty; Điều hành, quản lý và tổ chức thực hiện công tác: Tổ chức, cán bộ, đào tạo, lao động, tiền lương; bảo hộ lao động, chế độ chính sách cho người lao động; thanh tra - quân sự - bảo vệ; thi đua - truyền thống; hành chính - quản trị của đơn vị.

- Tổng hợp thông tin thuộc lĩnh vực do Phòng quản lý, xây dựng báo cáo phục vụ lãnh đạo quản lý, điều hành, của đơn vị và Tổng Công ty.

Nhiệm vụ chủ yếu của Phòng Tổ chức – Hành chính:

• ***Lĩnh vực tổ chức, cán bộ:***

- Tổ chức xây dựng, trình ban hành và hướng dẫn thực hiện các quy định về: Chức năng nhiệm vụ của các phòng chức năng và các đơn vị trực thuộc Bưu Điện tỉnh; triển khai thực hiện Điều lệ tổ chức và hoạt động của đơn vị do Tổng Công ty ban hành.

- Xây dựng, trình ban hành nội quy lao động, các quy định về phân công, phân cấp; nghiên cứu xây dựng mới và sửa đổi, bổ sung các quy định, quy chế nội bộ của đơn vị.

- Nghiên cứu và trình Giám đốc triển khai áp dụng công tác đổi mới tổ chức quản lý theo chỉ đạo của Tổng Công ty. Nghiên cứu đề xuất mô hình tổ chức sản xuất, tổ chức lao động khoa học trong các dây truyền sản xuất; Đề xuất việc thành lập, giải thể các đơn vị sản xuất trực thuộc theo phân cấp và hướng dẫn của Tổng Công ty.

- Thực hiện quy trình bổ nhiệm, bổ nhiệm lại, miễn nhiệm, luân chuyển, điều động, tuyển dụng, ký kết hợp đồng lao động, chấm dứt hợp đồng lao động đối với cán bộ thuộc đơn vị quản lý. Thực hiện các thủ tục để Giám đốc đơn vị trình Tổng công ty bổ nhiệm, bổ nhiệm lại, miễn nhiệm cán bộ thuộc diện Tổng Công ty quản lý. Tham mưu, xây dựng quy hoạch cán bộ của đơn vị trình cấp có thẩm quyền phê duyệt. Thực hiện quy trình, thủ tục đánh giá đội ngũ cán bộ; quản lý hồ sơ cán bộ thuộc diện đơn vị quản lý.

- Tổ chức thực hiện công tác bảo vệ chính trị nội bộ trong đơn vị.

• ***Lĩnh vực lao động, tiền lương:***

- Nghiên cứu xây dựng, sửa đổi bổ sung định mức lao động cho phù hợp với thực tế sản xuất của đơn vị; quản lý định mức lao động; tổ chức, hướng dẫn, kiểm tra thực hiện định mức lao động đã ban hành.

- Trình Giám đốc xét duyệt việc tuyển dụng, điều động, bố trí lao động

đáp ứng yêu cầu công tác quản lý và sản xuất của đơn vị.

- Giải quyết chế độ chính sách đối với cán bộ công nhân viên theo quy định của pháp luật, của Tổng Công ty và Quy chế nội bộ đơn vị; thực hiện công tác tổ chức việc xếp lương, nâng lương, thi nâng bậc công nhân, nâng ngạch viên chức theo hướng dẫn của Tổng Công ty hoặc theo phân cấp.

- Chủ trì xây dựng cơ chế phân phối tiền lương ở đơn vị theo hướng dẫn của Tổng Công ty và các quy chế, quy định, thỏa ước của đơn vị.

- Tham mưu cho Giám đốc trong công tác khen thưởng và kỷ luật lao động theo quy định của pháp luật và Nội quy lao động của đơn vị.

- Xây dựng, thực hiện chế độ bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hộ lao động, an toàn vệ sinh lao động, công tác y tế, chăm sóc sức khỏe người lao động và các chính sách khác đối với cán bộ công nhân viên của đơn vị.

- *Lĩnh vực đào tạo:*

Xây dựng, tổ chức và hướng dẫn thực hiện kế hoạch, chương trình đào tạo, bồi dưỡng nâng cao trình độ cho đội ngũ cán bộ công nhân viên.

- *Lĩnh vực thanh tra - quân sự - bảo vệ:*

- Xây dựng và tổ chức thực hiện chương trình thanh tra, kiểm tra theo kế hoạch hoặc theo yêu cầu đột xuất của Giám đốc.

- Nghiên cứu thẩm tra, xác minh và đề xuất kiến nghị các phương án giải quyết khiếu nại tố cáo của công dân thuộc thẩm quyền của Giám đốc Bưu Điện tỉnh; hướng dẫn kiểm tra đơn vị trực thuộc giải quyết khiếu nại, tố cáo thuộc thẩm quyền.

- Giám sát kiểm tra, đôn đốc việc thực hiện các kết luận, yêu cầu, kiến nghị, quyết định xử lý sau thanh tra, kiểm tra của Bưu Điện tỉnh, của Tổng Công ty và của tổ chức thanh tra Nhà nước, cơ quan pháp luật đối với Bưu Điện tỉnh và các đơn vị trực thuộc.

- Hướng dẫn, triển khai thực hiện công tác quân sự, bảo vệ.

- *Lĩnh vực thi đua - truyền thống:*

- Tổ chức thực hiện công tác thi đua khen thưởng, lịch sử truyền thống theo chỉ đạo, hướng dẫn của Tổng Công ty.

- Tham mưu, quản lý, tổ chức thực hiện công tác thi đua khen thưởng, lịch sử truyền thống của đơn vị đảm bảo đúng quy định của pháp luật và của Tổng Công ty.

- *Lĩnh vực hành chính - quản trị:*

- Tổ chức thực hiện công tác văn thư, lưu trữ; hành chính quản trị, tiếp tân, khánh tiết; quản lý và điều hành đội xe, quản lý trụ sở làm việc của đơn vị.

- Thực hiện công tác sửa chữa, bảo trì, bảo dưỡng cơ sở vật chất, trang thiết bị đảm bảo điều kiện làm việc cho đơn vị.

- Tổ chức, thực hiện công tác pháp chế trong đơn vị đảm bảo đúng quy định pháp luật của Nhà nước; hệ thống hoá các văn bản quy phạm pháp luật, văn bản hành chính các cấp liên quan đến hoạt động của đơn vị.

- Thẩm định tính pháp lý các văn bản của đơn vị trước khi trình Lãnh đạo đơn vị ban hành.

- Quản lý con dấu của đơn vị và các loại con dấu khác theo chế độ quy định hiện hành của Nhà nước, của Tổng công ty và của đơn vị.

Chức năng nhiệm vụ phòng Kế hoạch - Kinh doanh

Chức năng:

Phòng Kế hoạch - Kinh doanh do Giám đốc Bưu Điện tỉnh quyết định thành lập, có chức năng tham mưu cho Lãnh đạo đơn vị trong việc:

- Triển khai thực hiện các chủ trương, quy định, các chỉ đạo và hướng dẫn của Tổng Công ty về các lĩnh vực: kế hoạch, kinh doanh và đầu tư – xây dựng cơ bản tại đơn vị.

- Hướng dẫn, chỉ đạo, điều hành, kiểm tra các đơn vị trực thuộc về lĩnh vực: kế hoạch, kinh doanh và đầu tư – xây dựng cơ bản.

- Trực tiếp tổ chức kinh doanh, tiếp thị, bán hàng tại các địa bàn trọng điểm, các đối tác khách hàng lớn của đơn vị.

- Tổng hợp thông tin thuộc lĩnh vực do Phòng quản lý, xây dựng các báo cáo phục vụ lãnh đạo quản lý, điều hành, của đơn vị và Tổng Công ty.

Nhiệm vụ chủ yếu của Phòng Kế hoạch - Kinh doanh:

- ***Lĩnh vực kế hoạch:***

- Xây dựng kế hoạch sản xuất kinh doanh hàng năm của đơn vị, phương án giao kế hoạch sản xuất kinh doanh cho các đơn vị trực thuộc.

- Tổ chức xây dựng các quy chế, quy định về công tác kế hoạch; xây dựng các định mức kinh tế kỹ thuật, cung ứng vật tư khi được Tổng Công ty phân cấp.

- Cân đối nguồn vốn chi phí thường xuyên, hướng dẫn các đơn vị trực thuộc thực hiện kế hoạch chi phí phục vụ cho sản xuất kinh doanh của đơn vị.

- Theo dõi, kiểm tra, giám sát, đánh giá và đôn đốc các đơn vị trực thuộc thực hiện kế hoạch được giao.

- ***Lĩnh vực kinh doanh:***

- Tổ chức triển khai kinh doanh các dịch vụ của Tổng Công ty trên toàn địa bàn thuộc đơn vị quản lý, theo chỉ đạo của Tổng công ty. Nghiên cứu thị trường, thu thập thông tin về đối thủ cạnh tranh, nhu cầu khách hàng trên địa bàn, phân tích lợi thế cạnh tranh của các sản phẩm, dịch vụ do Tổng Công ty và đơn vị đang cung cấp.

- Xây dựng kế hoạch kinh doanh, tiếp thị các sản phẩm, dịch vụ do Tổng Công ty và đơn vị cung cấp trên địa bàn.

- Nghiên cứu, đề xuất các giải pháp, chính sách kinh doanh các sản phẩm, dịch vụ do Tổng Công ty cung cấp.

- Tổ chức các chương trình tiếp thị, bán hàng, quản lý khách hàng, chăm sóc khách hàng trên toàn địa bàn. Trực tiếp điều hành và thực hiện tiếp

tiếp thị tới các khách hàng lớn và hỗ trợ công tác tiếp thị, bán hàng tại các đơn vị trực thuộc.

- Triển khai và hướng dẫn thực hiện mô hình tổ chức kênh bán hàng đối với từng sản phẩm dịch vụ trên địa bàn; xây dựng các cơ chế phát triển kênh bán hàng trên cơ sở quy định, định hướng của Tổng Công ty.

- Thường xuyên theo dõi, phân tích tình hình, báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh các sản phẩm, dịch vụ theo định kỳ từng tháng, quý, năm, qua đó đề xuất Lãnh đạo Bru Điện tỉnh phương án phát triển, mở rộng hoặc thu hẹp kinh doanh các sản phẩm, dịch vụ, đảm bảo chất lượng và hiệu quả cao nhất.

- Hướng dẫn, tổ chức lực lượng triển khai các hoạt động kinh doanh, tiếp thị, bán hàng tại đơn vị.

Lĩnh vực đầu tư - xây dựng cơ bản:

- Làm đầu mối xây dựng và triển khai kế hoạch đầu tư xây - dựng cơ bản hàng năm của đơn vị trình Tổng Công ty phê duyệt.

- Quản lý và tổ chức việc lập, thẩm định các dự án đầu tư, thiết kế kỹ thuật, thiết kế bản vẽ thi công và tổng dự toán các công trình, hồ sơ mời thầu, kết quả đấu thầu các gói thầu thuộc thẩm quyền của đơn vị theo phân cấp của Tổng Công ty.

- Là đầu mối trong quan hệ với các cơ quan, ban ngành của địa phương để thực hiện các thủ tục pháp lý liên quan đến đất đai, đền bù giải tỏa, thỏa thuận địa điểm, xin thỏa thuận quy hoạch, kiến trúc đối với các dự án của đơn vị và Tổng Công ty trên địa bàn.

- Tổ chức thực hiện ký kết hợp đồng, giám sát thi công, nghiệm thu bàn giao công trình đưa vào sử dụng và phối hợp, theo dõi thủ tục thanh quyết toán vốn đầu tư các hạng mục công trình đầu tư tại đơn vị.

- Định kỳ báo cáo, đánh giá, sơ tổng kết về công tác đầu tư- xây dựng

cơ bản theo quy định của Tổng Công ty. Đề xuất với Giám đốc các biện pháp xúc tiến tiến độ, nâng cao chất lượng, phát huy nhanh hiệu quả công trình.

- Lưu giữ hồ sơ, chứng từ tài liệu có liên quan đến lĩnh vực đầu tư của đơn vị .

Chức năng, nhiệm vụ của phòng Kỹ thuật nghiệp vụ

Chức năng:

Phòng Kỹ thuật nghiệp vụ có chức năng tham mưu cho Lãnh đạo đơn vị trong việc:

- Triển khai thực hiện theo hướng dẫn, chỉ đạo của Tổng Công ty; Lãnh đạo, chỉ đạo, điều hành, tổ chức thực hiện công tác: Công nghệ thông tin, quản lý và điều hành mạng lưới, thực hiện quy trình nghiệp vụ các dịch vụ, quản lý và nâng cao chất lượng các dịch vụ.

- Tổng hợp thông tin thuộc lĩnh vực do Phòng quản lý, xây dựng các báo cáo phục vụ lãnh đạo quản lý, điều hành, của đơn vị và Tổng Công ty.

Nhiệm vụ chủ yếu của Phòng Kỹ thuật nghiệp vụ:

• Lĩnh vực quản lý mạng lưới:

- Quản lý, điều hành hoạt động mạng lưới Bưu chính của Tổng Công ty trên địa bàn.

- Thực hiện chức năng điều hành cơ sở trong hệ thống quản lý, điều hành khai thác vận chuyển Bưu chính do Tổng Công ty quy định.

- Thực hiện phương án do Tổng công ty phê duyệt về tổ chức mạng vận chuyển, mạng các điểm phục vụ, mạng khai thác trong nước.

- Đề xuất đầu tư phương tiện vận chuyển, tổ chức dự phòng, bảo dưỡng trang thiết bị mạng lưới trong phạm vi đơn vị quản lý. Xây dựng các phương án đảm bảo thông tin bưu chính phục vụ an ninh, quốc phòng; phương án phòng, chống lụt bão, giảm nhẹ thiên tai trong phạm vi được phân cấp và tổ chức hướng dẫn các đơn vị cơ sở thực hiện.

- Thực hiện chức năng tổ chức sản xuất, bố trí mặt bằng sản xuất cho phù hợp với khối lượng bưu gửi khai thác của từng đơn vị sản xuất (Trung tâm Giao dịch, Tổ Khai Thác, Tổ Bưu tá, Bưu điện huyện...).

- Trực tiếp giải quyết các vấn đề phát sinh xảy ra trên mạng trong các trường hợp đặc biệt như: lụt, bão, khối lượng bưu gửi tăng đột biến; tổ chức thực hiện và đôn đốc kiểm tra các đơn vị vận chuyển lưu thoát bưu gửi đường bay, đường bộ.

- *Lĩnh vực quản lý nghiệp vụ:*

- Tổ chức triển khai, tập huấn, hướng dẫn, kiểm tra việc thực hiện các quy trình, thể lệ thủ tục, quy phạm quản lý kỹ thuật của Tổng Công ty về khai thác các dịch vụ thuộc các lĩnh vực: Bưu chính chuyển phát, Tài chính bưu chính, Viễn thông – Công nghệ thông tin,... tại đơn vị.

- Tổ chức điều tra, giải quyết các khiếu nại của khách hàng có liên quan đến việc sử dụng các sản phẩm theo quy định của Tổng Công ty.

- Nghiên cứu, đề xuất việc triển khai thực hiện các dịch vụ Bưu chính mới được triển khai giữa một nhóm đơn vị hoặc trên toàn mạng, hoặc liên kết ngoài ngành báo cáo lãnh đạo trình Tổng Công ty phê duyệt.

- Chủ trì việc thanh tra, kiểm tra các đơn vị trực thuộc; Phối hợp tham gia các chương trình kiểm tra, thanh tra do Tổng Công ty triển khai về các lĩnh vực nghiệp vụ, quản lý chất lượng, quản lý công nghệ thông tin bảo đảm chỉ tiêu chất lượng các dịch vụ theo quy định của Tổng Công ty trên địa bàn Bưu Điện tỉnh phụ trách.

- Quản lý hoạt động và triển khai các dịch vụ, các chương trình, hoạt động thông tin văn hoá trên hệ thống điểm BĐ-VHX.

- Đề xuất cải tiến quy trình khai thác cho phù hợp với điều kiện thực tế tại đơn vị, trình Tổng công ty phê duyệt.

- *Lĩnh vực quản lý chất lượng:*

- Làm đầu mối phối hợp với các đơn vị liên quan trong công tác quản lý chất lượng các dịch vụ tại đơn vị.

- Chủ trì theo dõi, quản lý, triển khai thực hiện kế hoạch chất lượng hàng năm của đơn vị.

- Quản lý, tổ chức đội ngũ làm công tác chất lượng tại đơn vị.

- Tổ chức triển khai thực hiện hệ thống tiêu chuẩn chất lượng theo quy định của Tổng Công ty. Tổ chức triển khai quy trình khai thác, kiểm tra giám sát việc thực hiện đánh giá chất lượng các dịch vụ trên mạng lưới do đơn vị quản lý (bao gồm cả các phần mềm quản lý dịch vụ).

- Nghiên cứu xây dựng, triển khai các giải pháp nhằm đảm bảo các chỉ tiêu chất lượng các dịch vụ trên mạng lưới do đơn vị quản lý, đảm bảo phù hợp và đáp ứng theo yêu cầu quy định về chỉ tiêu chất lượng đối với mỗi dịch vụ của Tổng Công ty.

- *Lĩnh vực công nghệ thông tin:*

- Quản lý hạ tầng mạng tin học phục vụ cho công tác quản lý điều hành và hoạt động sản xuất kinh doanh của đơn vị. Triển khai các ứng dụng công nghệ thông tin phục vụ công tác quản lý và kinh doanh của đơn vị.

- Tổ chức thực hiện các quy định, quy chế về quản lý, khai thác các hệ thống thông tin theo quy định của Tổng Công ty.

- Thông báo và phối hợp với các đơn vị liên quan kịp thời xử lý các sự cố, khôi phục nhanh chóng mạng thông tin, bảo đảm kết nối thông tin, đồng thời giải quyết các vướng mắc về kỹ thuật, nghiệp vụ giữa các đơn vị và thông báo kịp thời tình trạng kết nối thông tin về Tổng Công ty.

- Quản lý cấu hình mạng, cấu hình truyền dẫn, thực hiện giám sát và thay đổi cấu hình mạng theo đúng quy hoạch mạng đã được Tổng Công ty phê duyệt. Đề xuất điều chuyển nội bộ các thiết bị đang sử dụng để ứng cứu thông tin khi cần thiết.

- Tổ chức và quản lý các thiết bị dự phòng, phương án dự phòng để đảm bảo kết nối mạng. Xây dựng kế hoạch bổ sung trang thiết bị. Định kỳ cập nhật thông tin về mạng lưới, nguồn tài nguyên, địa chỉ mạng, tài nguyên hệ thống thông tin. Định kỳ thực hiện việc sao lưu và chịu trách nhiệm an toàn số liệu của mạng lưới tại đơn vị.

- Tổ chức quản lý trang thiết bị kỹ thuật và CNTT trong toàn đơn vị. Hướng dẫn thực hiện các chế độ quản lý kỹ thuật, nghiệp vụ mạng và thiết bị viễn thông - tin học phục vụ sản xuất và quản lý của đơn vị.

- Lập kế hoạch và xây dựng các quy trình, quy phạm bảo dưỡng, vận hành, sửa chữa các trang thiết bị tin học hiện có trên mạng. Xây dựng phương hướng nhiệm vụ phát triển, củng cố, cải tạo nâng cấp mạng lưới tin học đáp ứng theo yêu cầu và tốc độ phát triển các dịch vụ theo quy định. Tham mưu đề xuất mua sắm các trang thiết bị phục vụ cho mạng tin học và các hệ thống thông tin bưu chính của đơn vị.

Chức năng, nhiệm vụ của phòng Kế toán - Thống kê - Tài chính

Chức năng:

Phòng Kế toán - Thống kê - Tài chính do Giám đốc Bưu Điện tỉnh quyết định thành lập, có chức năng tham mưu cho Lãnh đạo đơn vị trong việc:

- Triển khai thực hiện theo hướng dẫn, chỉ đạo của Tổng Công ty về lĩnh vực kế toán, thống kê, tài chính.

- Chỉ đạo, điều hành và thừa lệnh Giám đốc Bưu Điện tỉnh điều hành công tác kế toán, thống kê, tài chính trong đơn vị.

- Tổng hợp thông tin thuộc lĩnh vực do Phòng quản lý, xây dựng các báo cáo phục vụ lãnh đạo quản lý, điều hành, của đơn vị và Tổng Công ty.

- Phòng Kế toán - Thống kê - Tài chính chịu sự điều hành nghiệp vụ trực tiếp của Ban Tài chính Kế toán Tổng Công ty.

Nhiệm vụ chủ yếu của Phòng Kế toán - Thống kê - Tài chính:

- Nghiên cứu, triển khai và hướng dẫn việc thực hiện các quy định của nhà nước, Tổng Công ty về tài chính, kế toán, thống kê kinh tế, thuế và các lĩnh vực liên quan áp dụng trong đơn vị.

- Giúp Giám đốc xây dựng các quy định quản lý nội bộ về tài chính- kế toán phù hợp với quy định về tài chính, kế toán thống kê của nhà nước, của Tổng Công ty và đặc thù tổ chức, hoạt động của đơn vị để thực hiện chức năng quản lý tài chính, cung cấp thông tin kế toán và hỗ trợ hiệu quả các hoạt động kinh doanh, quản lý trong phạm vi đơn vị.

- Thực hiện việc tổ chức bộ máy tài chính - kế toán, đổi mới tổ chức bộ máy tài chính - kế toán trong phạm vi đơn vị bao gồm: xác định cấu trúc bộ máy, nhân lực làm công tác kế toán, áp dụng công nghệ, kỹ thuật vào công tác kế toán đảm bảo phù hợp với mô hình tổ chức, năng lực, trình độ người làm công tác kế toán, trình độ kỹ thuật - công nghệ áp dụng cho công tác kế toán tại đơn vị.

- Xây dựng hệ thống dữ liệu thông tin kế toán, thống kê, tài chính tại đơn vị đáp ứng yêu cầu điều hành kinh doanh tại đơn vị và yêu cầu quản lý của Tổng Công ty.

- Xây dựng kế hoạch quản lý và sử dụng vốn, các quỹ được Tổng Công ty giao; đề xuất nhu cầu vốn đầu tư phục vụ kinh doanh, cân đối nguồn vốn tài trợ cho tài sản ngắn hạn phục vụ kinh doanh. Đề xuất phương án huy động vốn trên cơ sở kế hoạch vốn đầu tư và kinh doanh; triển khai kế hoạch vay vốn tại địa phương theo hướng dẫn của Tổng Công ty.

- Định kỳ xây dựng nhu cầu vốn lưu động; tổng hợp việc thực hiện kế hoạch vốn đầu tư báo cáo Tổng Công ty. Xây dựng kế hoạch thu chi tài chính của đơn vị. Định kỳ, theo dõi, đánh giá tình hình thực hiện kế hoạch thu - chi

tài chính tại đơn vị và thực hiện nghĩa vụ thu nộp với Ngân sách, với Tổng Công ty.

- Thực hiện quản lý hiệu quả, đúng quy định tài sản, các nguồn lực tài chính, công nợ phải thu, phải trả tại đơn vị đảm bảo bảo toàn, phát triển vốn.

- Tổ chức triển khai thực hiện và tổng hợp, báo cáo kết quả công tác kiểm kê của đơn vị theo quy định. Đề xuất phương án xử lý tổn thất tài sản xảy ra tại đơn vị theo phân cấp.

- Triển khai và tổng hợp, phân tích thông tin kế toán, thống kê, tài chính định kỳ, bất thường theo quy định của Nhà nước và yêu cầu quản lý của đơn vị, của Tổng Công ty. Triển khai, tổng hợp quyết toán tài chính, lập báo cáo tài chính giữa niên độ và hàng năm của đơn vị về Tổng Công ty.

- Theo dõi, giám sát chặt chẽ công tác quản lý tài chính, quyết toán dự án đầu tư xây dựng, công tác kế toán, thống kê tại đơn vị; định kỳ tổ chức kiểm tra tại đơn vị trực thuộc về công tác quản lý tài chính, quyết toán dự án đầu tư xây dựng, tổ chức công tác kế toán, thống kê, phát hiện và chấn chỉnh các yếu kém trong công tác quản lý tài chính- kế toán, đầu tư xây dựng cơ bản.

- Đề xuất biện pháp ngăn ngừa không để xảy ra tham ô, lãng phí gây thiệt hại tài sản, nguồn vốn của đơn vị; triển khai các biện pháp quản lý và giám sát chặt chẽ, hiệu quả đối với các đơn vị trực thuộc trong việc thực hiện đúng quy định về quản lý tài chính, kế toán.

2.1.3. Đặc điểm và kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh.

2.1.3.1. Đặc điểm ngành nghề kinh doanh:

- Thiết lập, quản lý, khai thác và phát triển mạng bưu chính công cộng, cung cấp các dịch vụ Bưu chính công ích theo chiến lược, quy hoạch, kế hoạch do cơ quan nhà nước có thẩm quyền phê duyệt;

- Cung cấp các dịch vụ công ích khác theo yêu cầu của cơ quan nhà nước có thẩm quyền;

- Kinh doanh các dịch vụ Bưu chính dành riêng theo quy định của cơ quan nhà nước có thẩm quyền;
- Kinh doanh các dịch vụ bưu chính, phát hành báo chí, chuyển phát trong nước và ngoài nước;
- Tham gia các hoạt động cung cấp các dịch vụ bưu chính quốc tế và các dịch vụ khác trong khuôn khổ các điều ước quốc tế trong lĩnh vực Bưu chính mà Việt Nam ký kết, gia nhập khi Nhà nước cho phép;
- Hợp tác với các doanh nghiệp viễn thông để cung cấp các dịch vụ viễn thông và công nghệ thông tin;
- Kinh doanh các dịch vụ trên môi trường mạng theo quy định của pháp luật
- Kinh doanh các dịch vụ bảo hiểm, tài chính, ngân hàng theo quy định của pháp luật;
- Kinh doanh vận tải hành khách, vận tải hàng hóa theo quy định của pháp luật;
- Kinh doanh các dịch vụ Logistics;
- Mua, bán, đại lý mua, đại lý bán các loại hàng hóa và dịch vụ của các tổ chức, cá nhân trong và ngoài nước theo quy định của pháp luật;
- Xuất khẩu, nhập khẩu vật tư, thiết bị bưu chính viễn thông, công nghệ thông tin, thiết bị văn phòng và các loại hàng hóa dịch vụ khác;
- Cho thuê máy móc thiết bị, phương tiện vận tải theo quy định của pháp luật;
- In, sao bản ghi các loại: xuất bản, kinh doanh xuất bản phẩm;
- Kinh doanh bất động sản, cho thuê văn phòng;
- Kinh doanh nhà hàng, khách sạn, dịch vụ du lịch, quảng cáo;
- Tư vấn, nghiên cứu thị trường; xây dựng, lưu trữ và khai thác cơ sở dữ liệu theo quy định của pháp luật;
- Thiết kế, xây dựng công trình, hạng mục công trình trong lĩnh vực bưu chính, viễn thông;
- Kinh doanh các ngành, nghề khác theo quy định của pháp luật.

2.1.3.2. Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh

Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh qua các năm gần đây cho thấy doanh thu (doanh thu tính) có xu hướng tăng lên, mặc dù bị ảnh hưởng bởi đà suy giảm kinh tế.

Bảng 2.1: Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh

(Đơn vị triệu đồng)

STT	Chỉ tiêu Doanh thu	Năm 2009	Năm 2010	Năm 2011	Năm 2012
1	Buru chính	8.054	6.167	4.036	4.720
2	Phát hành báo chí	2.901	2.997	3.286	3.271
3	Tài chính Buru chính	1.176	1.776	5.571	9.626
4	Đại lý DV Viễn thông	21.563	18.438	9.428	7.623
5	Dịch vụ khác	1.558	2.457	4.343	3.001
6	Hoạt động tài chính	154	332	210	345
7	Doanh thu phân chia	2.035	2.430	987	946
8	Doanh thu tính lương	16.834	18.132	17.721	21.310

(Nguồn phòng Kế toán - Thống kê - Tài chính)

Buru điện tỉnh Yên Bái là đơn vị hạch toán phụ thuộc Tổng công ty, doanh thu được xây dựng và xác định theo doanh thu tính lương. Doanh thu tính lương năm 2010 tăng so với năm 2009 là 8%, năm 2011 do một số dịch vụ thay đổi cấu trúc xác định doanh thu tính lương và ngành Buru điện cũng bị ảnh hưởng do tình hình kinh tế bị suy thoái nên doanh thu tính lương năm 2011 giảm 2,3% so với năm 2010. Năm 2012 Buru điện tỉnh thực hiện nhiều kế hoạch thúc đẩy hoạt động sản xuất kinh doanh, thu hút và chăm sóc khách hàng, tạo doanh thu tính lương năm 2012 tăng 20% so với năm 2011.

2.1.4. Đặc điểm về qui mô, cơ cấu nguồn nhân lực

Buru điện tỉnh Yên Bái là một đơn vị thành viên trực thuộc Tổng công ty Buru điện Việt Nam, quản lý một số lượng lao động không nhiều. Đặc điểm lao động của công ty được thể hiện qua các bảng về cơ cấu lao động.

Bảng 2.2: Cơ cấu lao động của Bưu điện tỉnh Yên Bái

Chỉ tiêu	2009	2010	2011	2012	% biến động 10/09	% biến động 11/10	% biến động 12/11
Tổng cán bộ công nhân viên	628	596	546	408	-5,09%	-8,39%	-25,27%
Lao động chuyên môn, ngh nghiệp vụ, quản lý, phụ trợ khối văn phòng Bưu điện tỉnh	55	53	51	44	-3,63%	-3,73%	-13,72%
Lao động chuyên môn, ngh nghiệp vụ, quản lý, phụ trợ các đơn vị trực thuộc	39	36	35	28	-7,69%	-2,77%	-20%
Lao động trực tiếp sản xuất	534	507	460	336	-5,05%	-9,27%	-26,95%

(Nguồn: phòng tổ chức hành chính)

Qua bảng 2.2 ta thấy:

- Nhìn chung tổng số cán bộ công nhân viên của Bưu điện tỉnh đã biến động qua các năm đều giảm, cụ thể là năm 2010 giảm 5,09% so với năm 2009, năm 2011 giảm 8,39 % so với năm 2010 và năm 2012 giảm 25,27%

- Tỷ lệ công nhân sản xuất chiếm khoảng 82 - 85 % trong tổng số lao động của Bưu điện tỉnh và tỷ lệ lao động quản lý chiếm khoảng 15 - 18 % trong tổng số lao động. Điều này cho thấy mức độ hợp lý giữa lao động quản lý và lao động sản xuất, phù hợp với xu thế ngày nay.

- Lao động quản lý có xu hướng không tăng và được điều chỉnh lại về số lượng cho phù hợp với tình hình và xu thế của Bưu điện tỉnh.

Bảng 2.3: Cơ cấu lao động theo trình độ chuyên môn

Trình độ	Năm 2009		Năm 2010		Năm 2011		Năm 2012	
	SL (người)	%	SL (người)	%	SL (người)	%	SL (người)	%
ĐH, CĐ	65	10,35	63	10,57	66	12,09	63	15,44
TC	107	17,04	105	17,62	102	18,68	97	23,77
SC,CN	92	14,65	85	14,26	78	14,28	70	17,16
CQĐT	364	57,96	343	57,55	300	54,95	178	43,63
Tổng	628	100%	596	100%	546	100%	408	100%

(Nguồn: phòng tổ chức hành chính)

Nhận xét:

Trong những năm gần đây, chất lượng lao động của Bưu điện tỉnh đã có những chuyển biến. Số lượng lao động chưa qua đào tạo giảm đáng kể. Tuy nhiên Bưu điện tỉnh Yên Bái cần quan tâm hơn nữa đến công tác đào tạo và nâng cao tay nghề cho công nhân sản xuất.

Bảng 2.4: Cơ cấu lao động theo giới tính

Giới tính	Năm 2009		Năm 2010		Năm 2011		Năm 2012	
	SL (người)	%	SL (người)	%	SL (người)	%	SL (người)	%
Nam	257	40,92	243	40,77	219	40,11	130	31,86
Nữ	371	59,08	353	59,23	327	59,89	278	68,14
Tổng	628	100%	596	100%	546	100%	408	100%

(Nguồn: phòng tổ chức hành chính)

Nhận xét: Qua một số năm gần đây số lượng lao động nữ cao hơn, tỷ lệ lao động nữ có xu hướng tăng.

2.2. Thực trạng công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Bưu điện tỉnh Yên Bái.

2.2.1. Những căn cứ xác định nhu cầu đào tạo, phát triển

Công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của Bưu điện tỉnh được thực hiện nhằm xây dựng đội ngũ cán bộ công nhân viên đủ về số lượng và đảm bảo về trình độ chuyên môn, nghiệp vụ đáp ứng nhu cầu sản xuất kinh doanh và phát triển của ngành Bưu điện.

Để xác định nhu cầu đào tạo và phát triển nguồn nhân lực Bưu điện tỉnh đã căn cứ vào những yếu tố sau:

- Quy chế về công tác đào tạo phát triển nguồn nhân lực của Bưu điện tỉnh phải qua các khoá đào tạo theo các chuyên ngành và các khoá bồi dưỡng định kỳ về các chuyên môn nghiệp vụ cần thiết khác theo đúng yêu cầu của chức danh, nhiệm vụ công tác được giao, theo kế hoạch hàng năm do Tổng công ty, Bưu điện tỉnh và các đơn vị tổ chức, Phòng Tổ chức - Hành chính lập kế hoạch đào tạo phát triển nguồn nhân lực của Bưu điện tỉnh được Lãnh đạo Bưu điện tỉnh phê duyệt và báo cáo Tổng công ty Bưu điện Việt Nam.

Việc lập kế hoạch đào tạo - phát triển nguồn nhân lực của đơn vị đã được xây dựng theo nội dung sau đây:

- + Kế hoạch đào tạo ở các bậc từ đại học trở lên;
- + Kế hoạch bồi dưỡng đào tạo lại và đào tạo ngắn hạn; bồi dưỡng nâng cao nghiệp vụ và các loại hình đào tạo khác.
- + Báo cáo dự kiến kế hoạch đào tạo trong các năm tiếp theo trong đó nêu rõ: Cấp trình độ, ngành nghề, hình thức đào tạo.
- Kế hoạch sản xuất kinh doanh của công ty hàng năm và chiến lược phát triển sản xuất kinh doanh.
- Tình hình công nghệ, phần mềm ứng dụng: Để giúp công nhân ứng dụng các phần mềm, chương trình quản lý có hiệu quả.
- Kết quả thực hiện công việc, tình hình hoàn thành kế hoạch sản xuất kinh doanh.
- Nhu cầu học tập của cán bộ công nhân viên trong công ty.

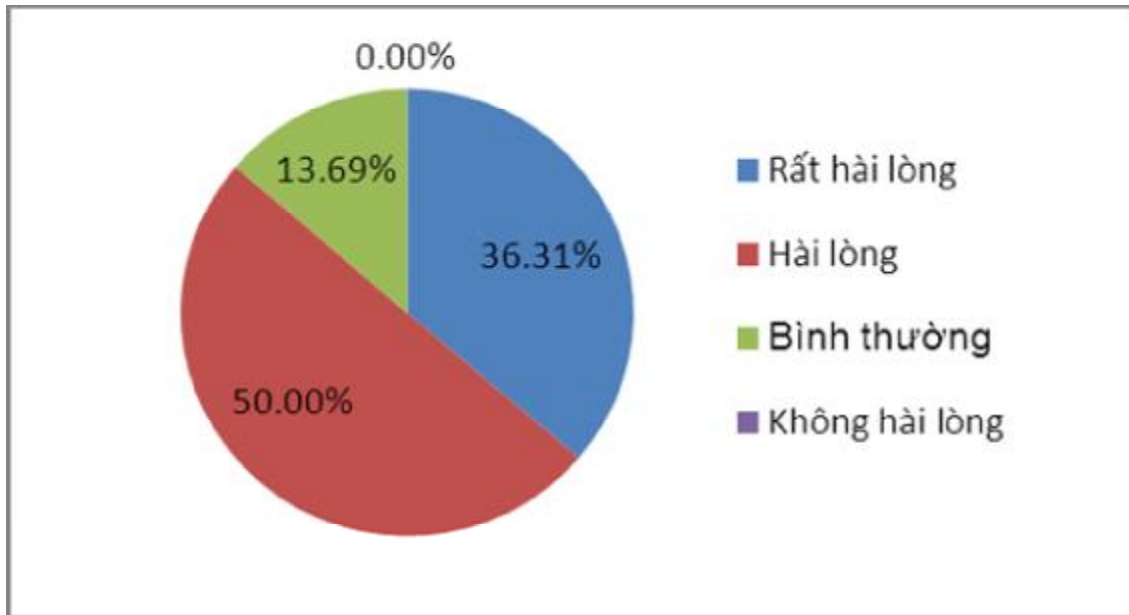
Căn cứ vào nhu cầu đào tạo, chương trình và kế hoạch đào tạo tổng thể, kinh phí đào tạo của Bưu điện tỉnh. Giám đốc đã chỉ đạo tổng hợp, cân đối lập kế hoạch triển khai chương trình đào tạo của năm sau để phê duyệt trong quý 4 hàng năm.

Theo căn cứ trên năm 2009 số lượt người được đào tạo là 280 người nhưng đến năm 2012 là 373 người tăng xấp xỉ 33%. Gần 100% học viên được tuyển mới phải được kiểm tra chất lượng và đều trải qua các lớp đào tạo nghiệp vụ chuyên ngành: bao gồm các môn học tìm hiểu về tổ chức, kiến thức cơ bản về ngành, về các dịch vụ truyền thống của ngành...Ngoài ra các học viên thuộc đơn vị nào sẽ được đào tạo chi tiết về cơ cấu tổ chức, chức năng nhiệm vụ của đơn vị các chế độ chính sách với người lao động và một số lĩnh vực chuyên môn nghiệp vụ của từng đơn vị.

2.2.2. Nhu cầu đào tạo của cán bộ, công nhân viên Bưu điện tỉnh (câu 2 -6)

Kết quả khảo sát nhu cầu đào tạo của 314 cán bộ nhân viên tại các đơn vị là đơn vị trực thuộc và một số cán bộ ở các phòng chức năng tại Bưu điện tỉnh cho thấy một số kết quả như sau:

Sơ đồ 2.2: Mức độ hài lòng với công việc hiện tại

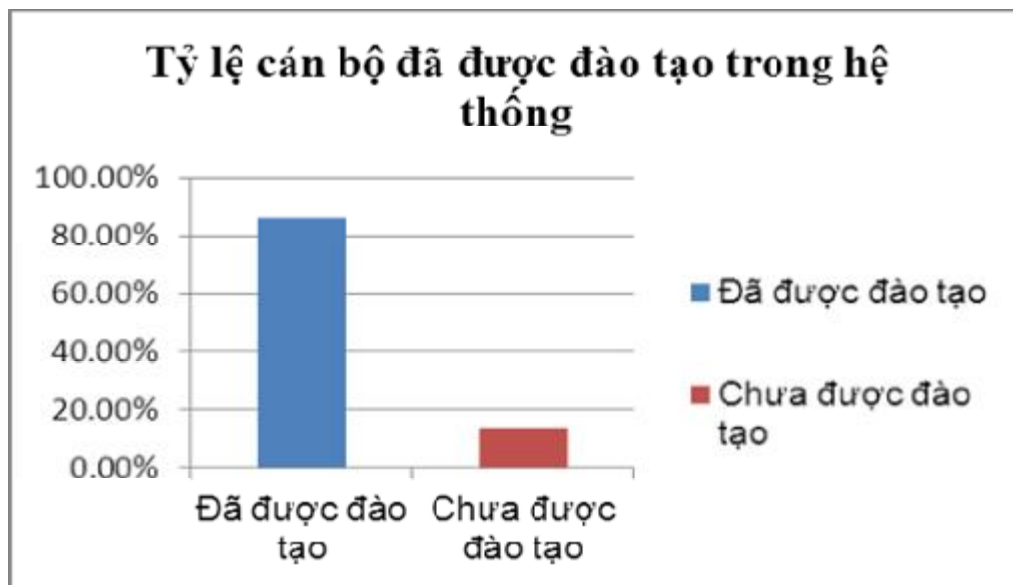


(Nguồn: Khảo sát của tác giả)

Về mức độ hài lòng với công việc hiện tại, kết quả khảo sát cho thấy vẫn còn một bộ phận không nhỏ (13,69%) chưa hài lòng với công việc hiện tại.

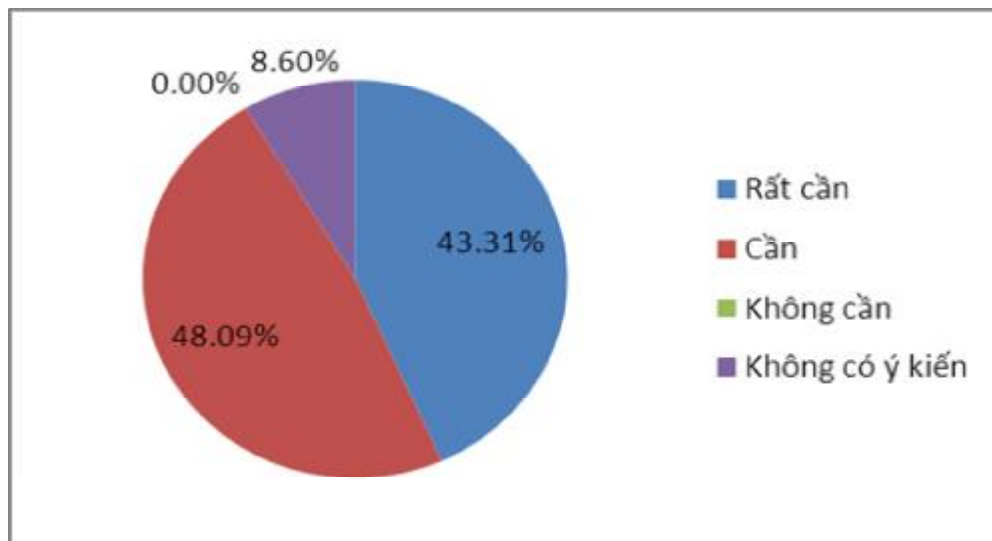
Đa số các cán bộ nhân viên đều đã được đào tạo các kiến thức, kỹ năng cơ bản cho công việc hiện tại (84%). Tuy nhiên, mong muốn được học tập, được đào tạo để nâng cao trình độ hiện nay là rất cao, trong đó (43,31% đánh giá rất cần được đào tạo, 48% đánh giá là cần thiết – Sơ đồ 2.4).

Sơ đồ 2.3: Tỷ lệ các cán bộ đã được đào tạo kiến thức, kỹ năng cho công việc



(Nguồn: Khảo sát của tác giả)

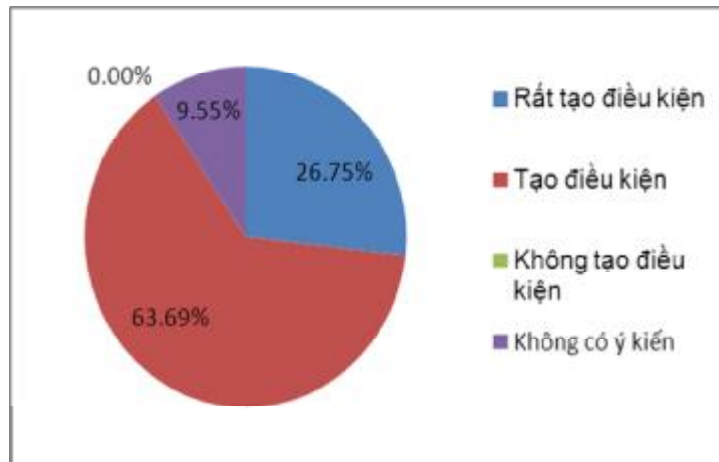
Sơ đồ 2.4: Mong muốn được học tập nâng cao trình độ



(Nguồn: Khảo sát của tác giả)

Theo đánh giá của các cán bộ nhân viên ở các chi nhánh, các đơn vị hiện nay đang rất tạo điều kiện để họ được học tập, tham gia các khóa đào tạo. Điều đó thể hiện rõ ở sơ đồ 2.5.

Sơ đồ 2.5: Mức độ tạo điều kiện để CBCNV tham gia các khóa đào tạo

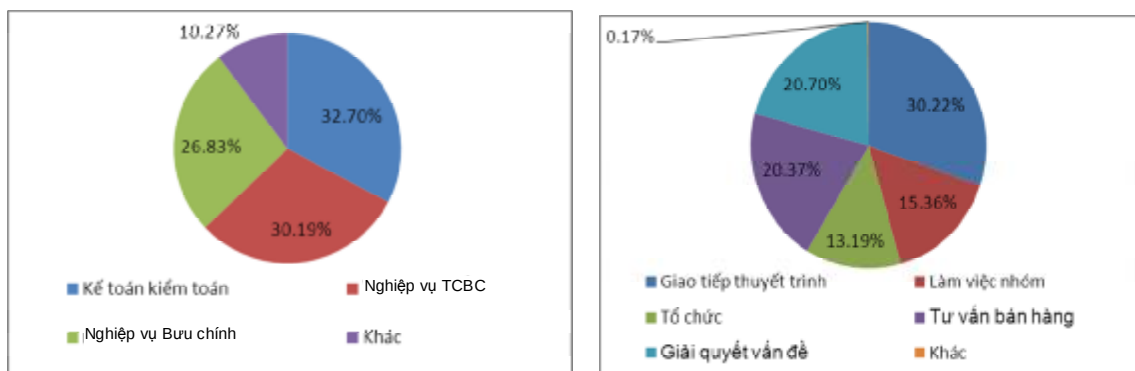


(Nguồn: Khảo sát của tác giả)

Các kiến thức, kỹ năng mong muốn được đào tạo hiện nay đó là:

- Kiến thức về: Kế toán, nghiệp vụ Bưu chính, marketing.
- Kỹ năng: Giao tiếp, thuyết trình, tư vấn bán hàng, giải quyết vấn đề và làm việc nhóm. Trong đó giao tiếp, thuyết trình là kỹ năng được các cán bộ, nhân viên đánh giá là cần thiết nhất trong các kỹ năng (30,22%), tiếp đó là kỹ năng giải quyết vấn đề (20,7%) và tư vấn bán hàng (20,37%).

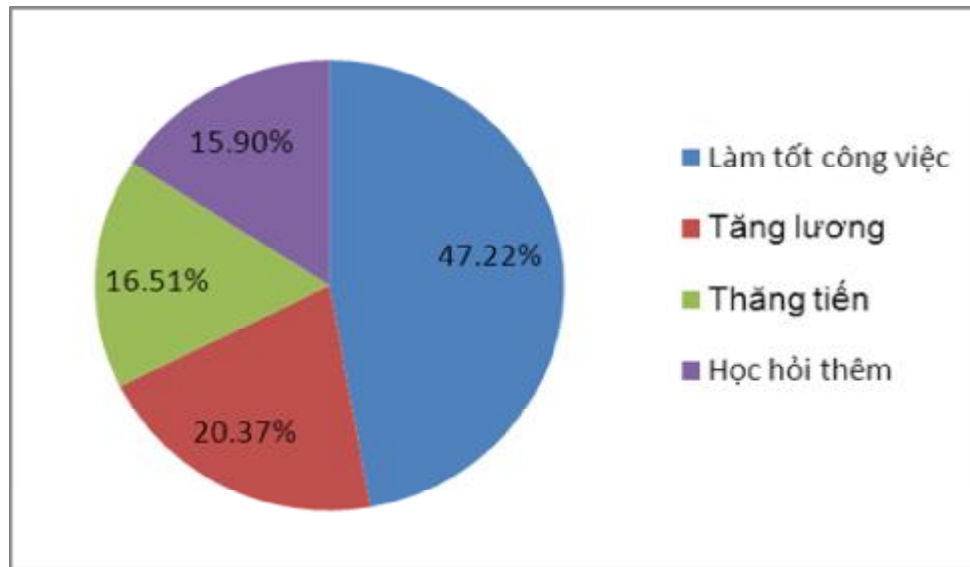
Sơ đồ 2.6: Các kiến thức, kỹ năng mong muốn được đào tạo



(Nguồn: Khảo sát của tác giả)

Về mục đích đào tạo, đa số cán bộ nhân viên mong muốn được đào tạo, kỹ năng nhằm hoàn thành tốt hơn công việc của mình. Cụ thể có 47,22% có mục đích là làm tốt công việc, 20,37% có mục đích tăng lương, 16,51% thăng tiến và 15,9% còn lại có mục đích học hỏi thêm.

Sơ đồ 2.7: Mục đích được đào tạo



(Nguồn: Khảo sát của tác giả)

Như vậy, từ kết quả khảo sát cho thấy Bưu điện tỉnh tuy đã dần dần chú trọng đến đào tạo các kiến thức, kỹ năng cho công việc hiện tại của cán bộ công nhân viên. Tuy nhiên nhu cầu, mong muốn được đào tạo, đào tạo lại của đội ngũ cán bộ, nhân viên của Bưu điện tỉnh Yên Bái hiện nay vẫn rất cao. Các kiến thức, kỹ năng mong muốn được đào tạo chủ yếu vẫn là các kiến thức, kỹ năng về nghiệp vụ Bưu chính nhằm thực hiện tốt hơn nữa các công việc mà hiện nay họ đang làm.

2.2.3. Thực trạng hoạt động xây dựng kế hoạch đào tạo

2.3.3.1. Quy trình xây dựng kế hoạch đào tạo

Để thực hiện đào tạo và đào tạo lại các kiến thức, kỹ năng chuyên môn nghiệp vụ phục vụ cho hoạt động kinh doanh của Bưu điện tỉnh. Hàng năm,

Buru điện tỉnh đều thực hiện xây dựng kế hoạch đào tạo chung cho tất cả các đơn vị trực thuộc. Việc xây dựng kế hoạch đào tạo hàng năm được thực hiện theo các bước bao gồm:

§ Tổng hợp, phân loại nhu cầu đào tạo

Sau khi nhận được kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng cán bộ ở tất cả các đơn vị, cán bộ quản lý đào tạo của phòng Tổ chức - Hành chính cán bộ sẽ thực hiện việc tổng hợp, phân loại nhu cầu đào tạo.

§ Phê duyệt sơ bộ danh sách các khóa học

Dựa trên bảng tổng hợp, phân loại nhu cầu đào tạo Ban lãnh đạo Buru điện tỉnh sẽ thực hiện phê duyệt sơ bộ danh sách các khóa đào tạo dự kiến sẽ thực hiện trong năm sau. Danh sách các khóa đào tạo dự kiến được Buru điện tỉnh phê duyệt phải được căn cứ vào một số yếu tố chính sau:

- Mục tiêu, chiến lược hoạt động kinh doanh các năm tiếp theo
- Kế hoạch mở rộng mạng lưới các năm tiếp theo
- Kế hoạch và kết quả triển khai đào tạo năm trước
- Ngân sách đào tạo
- Kết quả thi nâng bậc hàng năm

Danh sách này sau đó được Buru điện tỉnh gửi đến tất cả các bộ phận, đơn vị trực thuộc để lấy ý kiến.

§ Các đơn vị nhận thông báo về danh sách các khóa đào tạo được phê duyệt

Nếu các đơn vị sau khi nhận được danh sách các khóa đào tạo được phê duyệt năm tới đồng ý với danh sách sơ bộ trên, đơn vị sẽ thực hiện đăng ký danh sách các học viên theo chỉ tiêu của mình. Phòng Tổ chức - Hành chính phối hợp với các phòng chức năng liên quan sẽ thực hiện xây dựng kế hoạch đào tạo cho tất cả các khóa học đó trình Ban lãnh đạo Buru điện tỉnh để làm kế hoạch đào tạo năm tiếp theo.

Trong trường hợp đơn vị không đồng ý, muốn bổ sung thêm các khóa học, số lượng học viên vào các khóa có thể yêu cầu Bru điện tỉnh xem xét lại và bổ sung.

§ Xây dựng kế hoạch đào tạo năm tiếp theo

Trên cơ sở định hướng đào tạo, bồi dưỡng của Tổng công ty và Ban lãnh đạo Bru điện tỉnh, danh sách các khóa đào tạo đã được thống nhất sơ bộ, Phòng Tổ chức - Hành chính thực hiện xây dựng kế hoạch đào tạo của năm sau trình Ban lãnh đạo Bru điện tỉnh xem xét và phê duyệt.

Nội dung của bản kế hoạch được chi tiết theo thời gian, tên khóa học, mục tiêu, nội dung, thời lượng, đối tượng tham dự, số lớp, nguồn giảng viên và địa điểm đào tạo dự kiến được phân theo từng khối kiến thức hoặc cấp độ kiến thức thể hiện mục tiêu và trọng tâm đào tạo hàng năm.

§ Phê duyệt kế hoạch đào tạo năm

Ban lãnh đạo Bru điện tỉnh xem xét phê duyệt làm kế hoạch đào tạo năm tiếp theo. Trong trường hợp Ban lãnh đạo không đồng ý, Phòng Tổ chức hành chính phải thực hiện lại từ bước tổng hợp, nhu cầu đào tạo.

§ Kế hoạch triển khai đào tạo năm tới đã được phê duyệt

Dựa trên kế hoạch đào tạo năm đã được phê duyệt và danh sách các học viên đăng ký của tất cả các đơn vị, Phòng Tổ chức - Hành chính sẽ thực hiện xây dựng kế hoạch đào tạo chi tiết cho từng quý của năm.

Nhìn chung, quy trình xây dựng kế hoạch đào tạo hàng năm hiện nay đang được thực hiện có sự phối hợp giữa các Phòng chức năng, các đơn vị trực thuộc.

2.2.3.2. Nội dung kế hoạch đào tạo năm

- Mục tiêu đào tạo

Trong kế hoạch đào tạo hàng năm có mục tiêu chung và mục tiêu cụ thể cho từng khóa học. Tuy nhiên mục tiêu này được xác định một cách khá

chung chung và thường lặp đi lặp lại qua các năm. Nhiều khóa đào tạo không có mục tiêu xác định do không gắn với văn bằng chứng chỉ cho mỗi khóa học. Bảng sau cho thấy điều đó:

Bảng 2.5: Mục tiêu của một số chương trình đào tạo

STT	Chương trình đào tạo	Mục tiêu
1	Nâng cao kỹ năng kinh doanh	Nâng cao kinh doanh cho cán bộ quản lý và cán bộ, công nhân viên bán hàng
2	Quy trình nghiệp vụ Bưu chính	Hướng dẫn quy trình dịch vụ Bưu chính
3	Quy trình các dịch vụ đại lý	Hướng dẫn quy trình các dịch vụ đại lý (như dịch vụ Tiết kiệm Bưu điện, truyền hình trả tiền AVG, dịch vụ Bảo hiểm nhân thọ Bưu chính, dịch vụ Bảo hiểm PTI...
4	Quản trị cơ sở dữ liệu, phần mềm các dịch vụ	Quản trị cơ sở dữ liệu, hướng dẫn tác nghiệp trên phần mềm
5	Hội nghị khách hàng một số dịch vụ	Hội thảo triển khai dịch vụ
6	Hội nghị chất lượng	Hội thảo đánh giá công tác chất lượng các dịch vụ của Bưu điện, nêu những mặt đạt được, mặt tồn tại cần khắc phục
7	Tập huấn An toàn vệ sinh lao động, phòng chống cháy nổ	Nắm bắt được an toàn lao động, phòng chống cháy nổ, quy trình thực hiện khi xảy ra tai nạn lao động

(Nguồn: Bưu điện tỉnh Yên Bái)

- Đối tượng đào tạo

Việc lựa chọn đối tượng đào tạo được thực hiện bởi các lãnh đạo đơn vị, phòng chức năng theo một số tiêu chuẩn như kết quả thực hiện công việc

hàng năm, quy hoạch cán bộ, mức độ mong muốn được đào tạo, tuổi và khả năng của mỗi người có thể tham gia các chương trình đào tạo. Các tiêu chuẩn đó là chung chung và thường được thực hiện theo cảm tính.

Đối tượng đào tạo đăng ký ban đầu tại các đơn vị là dự kiến, trong thực tế có nhiều khóa học cần thiết cho một số cán bộ, nhân viên trong mỗi đơn vị tuy nhiên do yêu cầu cấp thiết của công việc mà một số cán bộ, nhân viên không thể tham gia được. Vì thế, rất nhiều trường hợp lãnh đạo đơn vị đã chọn và bố trí cán bộ khác thay thế và do đó dẫn đến kết quả đào tạo không cao.

- Nội dung và phương pháp đào tạo

Mặc dù đã chú ý đến việc xây dựng chương trình và phương pháp đào tạo cho các khóa đào tạo. Tuy nhiên do mới được thành lập cũng như nguồn lực còn hạn chế, các lĩnh vực kiến thức đào tạo lại rất rộng và đòi hỏi phải đào tạo từ mức cơ bản cho đến mức chuyên sâu, do đó hiện nay về cơ bản Bưu điện tỉnh chưa tự xây dựng được các chương trình đào tạo cho các khóa học được tổ chức tại Bưu điện tỉnh.

Về phương pháp đào tạo, các khóa đào tạo kiến thức, kỹ năng nghiệp vụ cho cán bộ Bưu điện tỉnh được thực hiện theo phương pháp truyền thống đó là đào tạo trên lớp.

- Cơ sở đào tạo và giáo viên

Việc lựa chọn cơ sở đào tạo và giáo viên thường được Bưu điện tỉnh thực hiện sau khi tham khảo nhu cầu đề xuất của các đơn vị và căn cứ vào thực trạng công tác đào tạo của Bưu điện tỉnh.

Đa số các khóa học về kiến thức, kỹ năng nghiệp vụ cơ bản sẽ được đào tạo tại Bưu điện tỉnh hoặc các khóa đào tạo do Tổng công ty đào tạo tập trung. Khi đó giáo viên được lựa chọn thường là cán bộ chuyên môn, nghiệp vụ tại các phòng chức năng và Giáo viên bên ngoài sẽ do cán bộ đào tạo trực

tiếp mời về giảng dạy sau khi đã có sự thăm dò về chất lượng, giá cả và đánh giá, so sánh với mặt bằng chung.

Các khóa học còn lại, Bưu điện tỉnh khảo sát và lựa chọn cơ sở đào tạo để đảm bảo cho các cán bộ nhân viên của Bưu điện tỉnh có thể theo học theo nhu cầu.

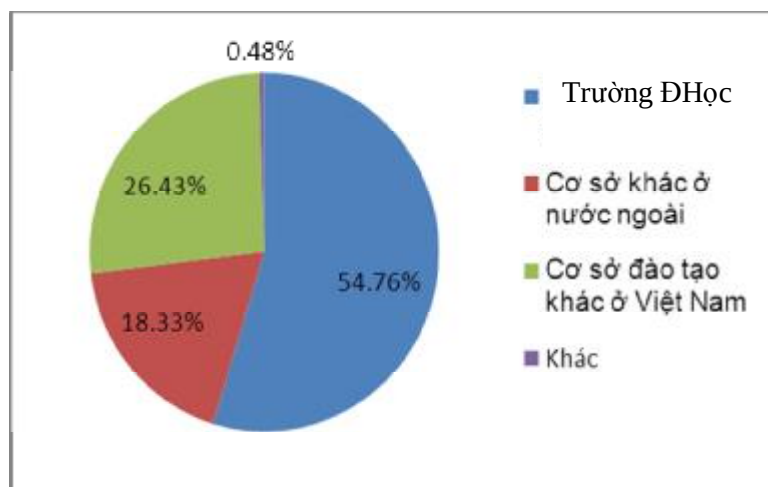
- Chi phí đào tạo hàng năm

Chi phí đào tạo hàng năm được tính toán dựa trên quy định về “Chế độ và phương pháp hạch toán kế toán một số khoản chi phí” của Bưu điện tỉnh và kết quả tính toán chi phí của các khóa học năm trước đã thực hiện, kế hoạch phân bổ chi phí của Tổng công ty.

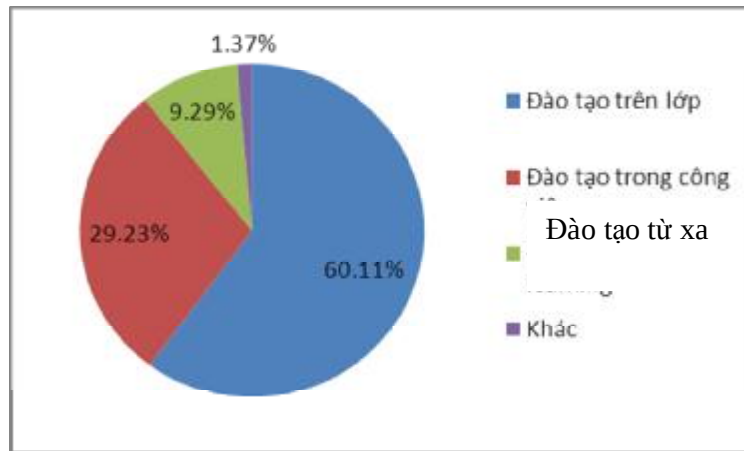
- Mong muốn của đội ngũ cán bộ, nhân viên Bưu điện tỉnh (câu 7,8,10,11)

Qua kết quả khảo sát, đa số cán bộ nhân viên được khảo sát (54,76%) có mong muốn được đào tạo các kiến thức, kỹ năng nghiệp vụ ở Bưu điện tỉnh (Sơ đồ 2.8). Có 60,11% cho rằng hình thức đào tạo phù hợp nhất là hình thức đào tạo trên lớp (sơ đồ 2.9).

Sơ đồ 2.8: Cơ sở mà cán bộ nhân viên mong muốn được đào tạo ở đó



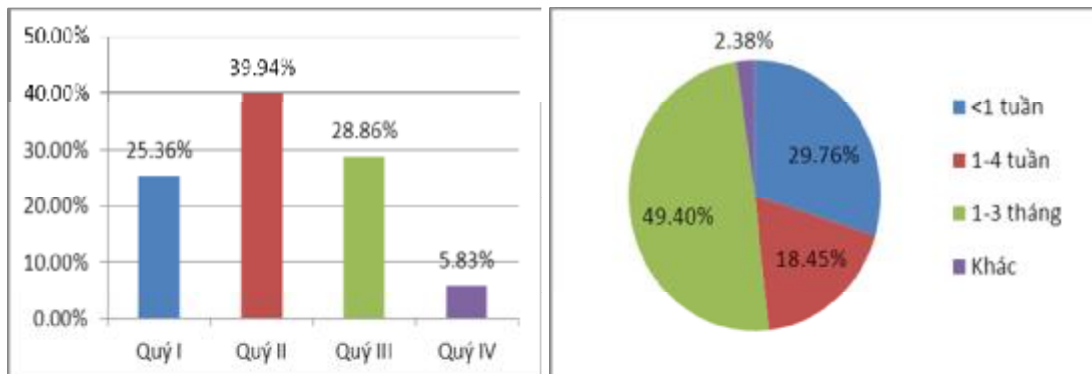
(Nguồn: Khảo sát của tác giả)

Sơ đồ 2.9: Hình thức đào tạo hiệu quả phù hợp với cán bộ nhân viên

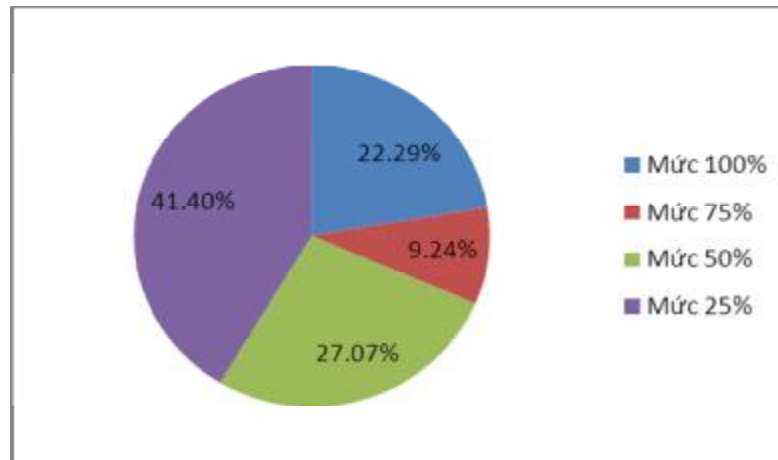
(Nguồn: Khảo sát của tác giả)

Về thời điểm và thời gian đào tạo, đa số đều cho rằng thời điểm đào tạo tốt nhất là quý II hoặc quý III của năm với thời gian đào tạo phù hợp nhất là 1-3 tháng hoặc dưới 1 tuần (Sơ đồ 2.10).

Về vấn đề kinh phí, đa số cán bộ nhân viên cho rằng trong trường hợp đơn vị không hỗ trợ kinh phí đào tạo, họ chỉ có thể tự trang trải được tối đa tỷ lệ kinh phí là 25%, hoặc 50% với tỷ lệ là 41,4% và 27,07% (sơ đồ 2.11). Tuy nhiên cũng còn một bộ phận khá lớn sẵn sàng chi trả từ 75% hoặc tự bỏ hoàn toàn chi phí để theo học các khóa đào tạo nhằm nâng cao trình độ, chuyên môn của mình.

Sơ đồ 2.10: Thời điểm và thời gian đào tạo được mong muốn

(Nguồn: Khảo sát của tác giả)

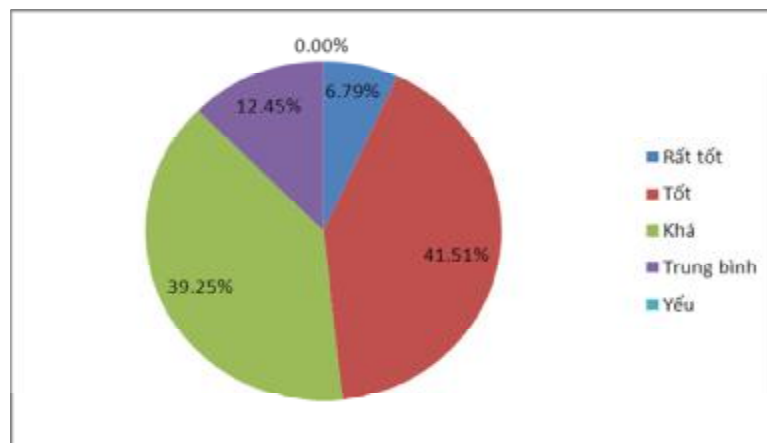
Sơ đồ 2.11: Mức kinh phí mà học viên có thể tự trang trải

(Nguồn: Khảo sát của tác giả)

2.2.3.3. Đánh giá của học viên về công tác tổ chức, triển khai kế hoạch đào tạo

Khi đánh giá về việc bố trí chuẩn bị cơ sở vật chất phục vụ các khóa đào tạo, công tác chuẩn bị nội dung, tài liệu học tập cho các khóa đào tạo được Bưu điện tỉnh tổ chức, đa số đều cho rằng công tác chuẩn bị cơ sở vật chất, nội dung, tài liệu phục vụ khóa học đều ở mức khá và tốt.

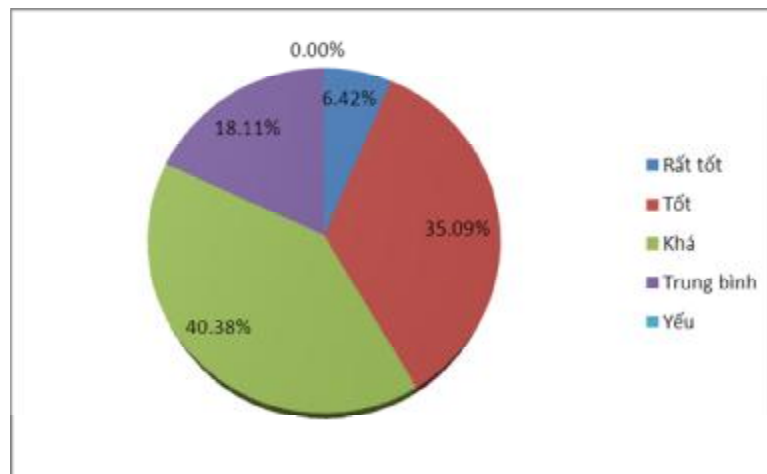
Trong sơ đồ 2.12 cho thấy, có 39,25% và 41,51% cho rằng việc chuẩn bị tài liệu học tập được chuẩn bị khá và tốt. Tuy nhiên, cũng từ đánh giá vẫn còn có đến 12,45% đánh giá công tác chuẩn bị mới ở mức trung bình.

Sơ đồ 2.12: Đánh giá của học viên về công tác chuẩn bị tài liệu khóa học

(Nguồn: Khảo sát của tác giả)

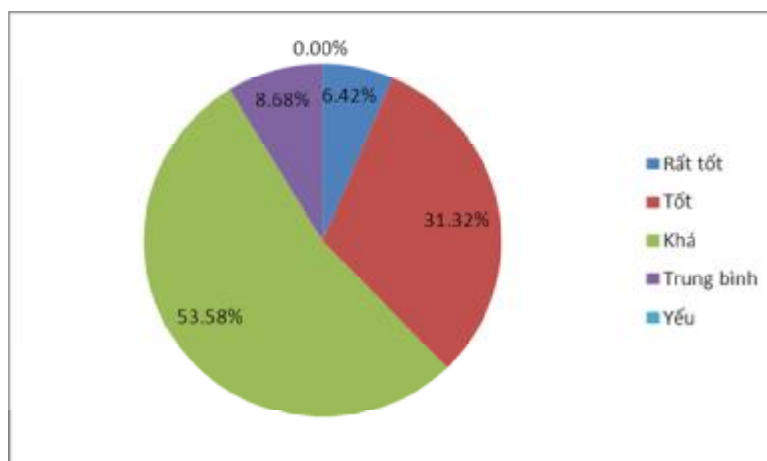
Về cơ sở vật chất, phương tiện phục vụ đào tạo, vẫn còn có đến 18,11% đánh giá mức trung bình. Đây là mức thấp trong tổng số 5 mức ở thang đánh giá, điều đó chứng tỏ hiện nay việc chuẩn bị cơ sở vật chất, phương tiện học tập của Bưu điện tỉnh thực tế chưa tốt.

Sơ đồ 2.13: Đánh giá của học viên về cơ sở vật chất, phương tiện phục vụ đào tạo



(Nguồn: Khảo sát của tác giả)

Sơ đồ 2.14: Đánh giá của học viên về mức độ hiệu quả trong việc sử dụng thời gian



(Nguồn: Khảo sát của tác giả)

Về mức độ hiệu quả trong việc sử dụng thời gian ở các khóa học, đa số cán bộ nhân viên đều cho rằng mức độ hiệu quả trong việc sử dụng thời gian các khóa đào tạo ở mức khá. Sơ đồ 2.14 cho thấy điều đó.

Tóm lại, kết quả đánh giá của học viên về một số vấn đề trong công tác tổ chức, triển khai kế hoạch đào tạo như: công tác chuẩn bị cơ sở vật chất, phương tiện phục vụ khóa học; các tài liệu học tập; hiệu quả sử dụng thời gian ở các khóa đào tạo nhìn chung khá tốt. Đối với cơ sở vật chất, phương tiện phục vụ khóa học, để có thể nâng cao hơn nữa chất lượng của công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực Bưu điện tỉnh cần lưu ý thêm.

2.2.3.4. Thực trạng hoạt động đánh giá hiệu quả công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

- Thực trạng hoạt động đánh giá hiệu quả đào tạo

Công tác đánh giá hiệu quả công tác đào tạo và phát triển tại Bưu điện tỉnh hiện nay chưa được thực hiện tốt. Việc đánh giá hiệu quả sau đào tạo mới chủ yếu dừng ở mức 1 (Đánh giá phản ứng của học viên với chương trình đào tạo) và mức 2 (đánh giá học tập). Các mức đánh giá cao hơn như mức 3 - Đánh giá hành vi và mức 4 – Đánh giá kết quả chung chưa được thực hiện.

Đối với mỗi khóa học, việc đánh giá được thực hiện sau khi khóa học kết thúc (đóng lớp) và được đánh giá trên “3 chiều”: Học viên, giảng viên và cán bộ quản lý lớp.

Phương pháp đánh giá chủ yếu hiện nay vẫn là sử dụng bảng hỏi (phiếu đánh giá) sau mỗi khóa học. Qua kết quả phiếu đánh giá, trường sẽ có căn cứ để đánh giá, phân loại được giảng viên, đánh giá được mức độ đáp ứng của hệ thống cơ sở vật chất cũng như công tác tổ chức, chương trình đào tạo.

Ngoài ra, đối với mỗi khóa học Bưu điện tỉnh đều bố trí cán bộ quản lý lớp và sử dụng phiếu chấm công với mục đích để:

Ủ Xác định một học viên có đủ điều kiện thi hay không? Điểm học viên có chính xác hay không?

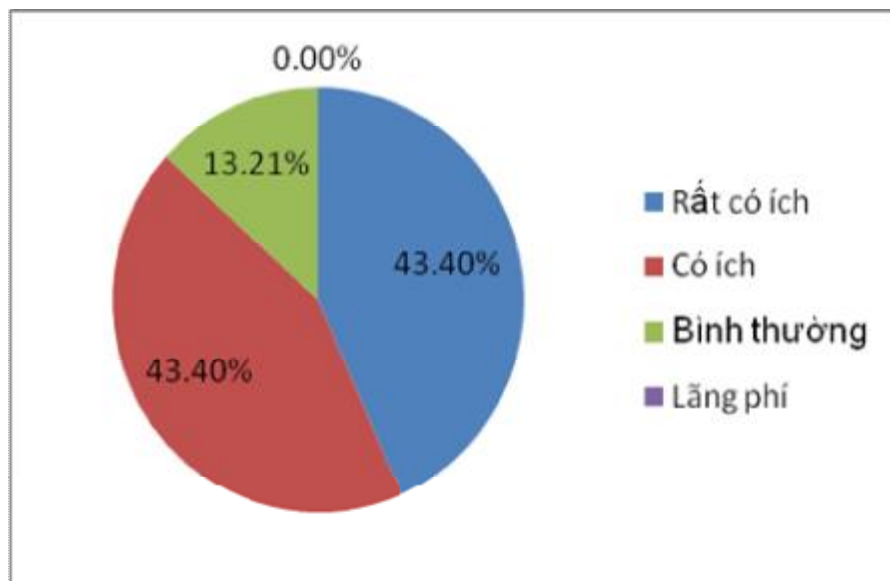
Ủ Dễ dàng để quản lý điểm và đánh giá điểm sau này.

Với các học viên được đánh giá xuất sắc khi khóa đào tạo kết thúc sẽ được làm công văn gửi ban lãnh đạo biểu dương khen thưởng. Điểm của các học viên sẽ được phòng Tổ chức - Hành chính theo dõi và bình bầu.

- Ý kiến đánh giá hiệu quả đào tạo của học viên.

Về các đánh giá liên quan hiệu quả khóa học, kết quả điều tra cho thấy nhìn chung các khóa học được tổ chức là có ích và rất có ích, tương ứng tỷ lệ chọn là 43,4% có ích, 43,4% rất có ích (Sơ đồ 2.15).

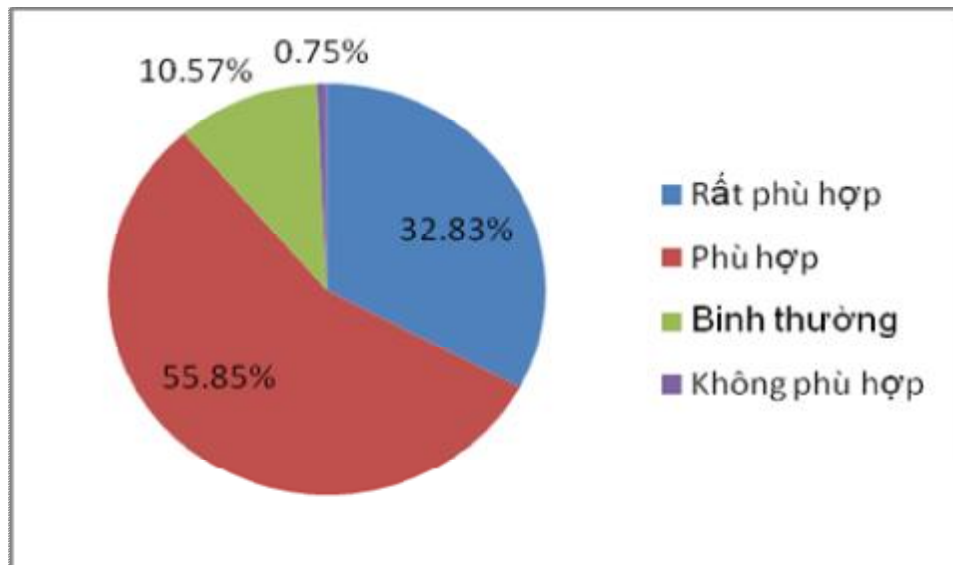
Sơ đồ 2.15: Đánh giá chung của học viên về hiệu quả khóa học



(Nguồn: Khảo sát của tác giả)

Khi đánh giá về phương pháp đào tạo, có đến 55,85% học viên đã tham gia khóa học do trường tổ chức đánh giá phương pháp đào tạo của Bưu điện tỉnh là phù hợp, 32,83% đánh giá rất phù hợp, chỉ có 10,57% bình thường và 0,75% đánh giá là không phù hợp.

Sơ đồ 2.16: Đánh giá của học viên về phương pháp đào tạo

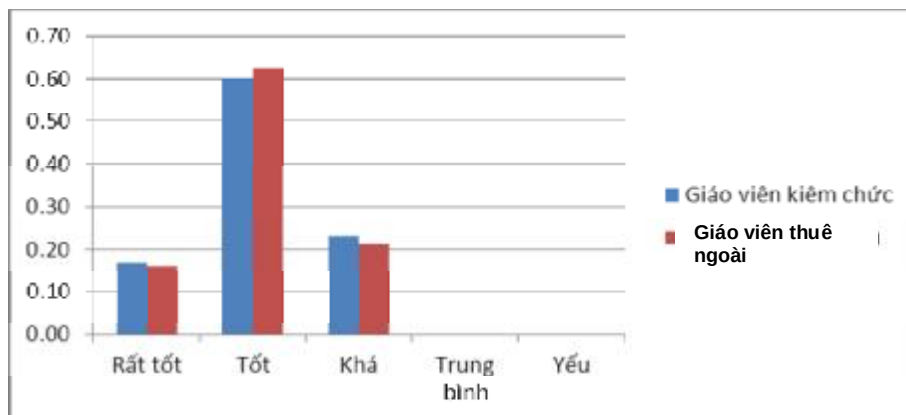


(Nguồn: Khảo sát của tác giả)

Đánh giá về kiến thức, kỹ năng sư phạm, am hiểu thực tế và mức độ nhiệt tình giảng dạy của giáo viên (sơ đồ 2.17-2.20) cho thấy:

- Về kiến thức: Đa số các học viên cho rằng kiến thức của cả giáo viên kiêm chức đều ở mức khá trở lên. Không có đánh giá kiến thức trung bình và yếu.

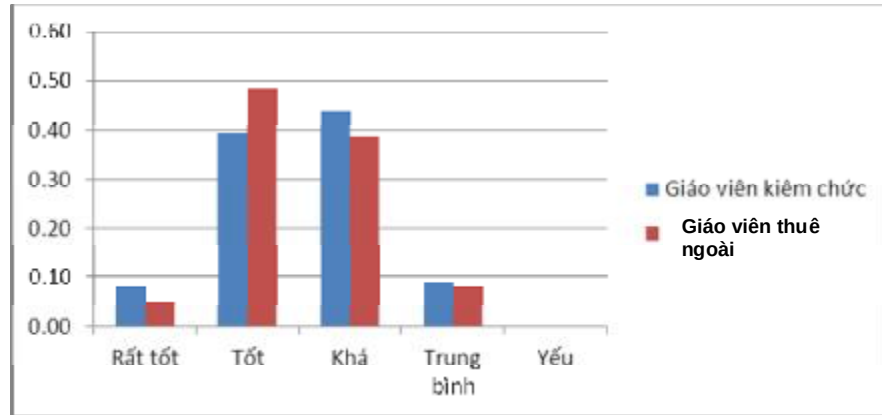
Sơ đồ 2.17: Đánh giá học viên về kiến thức của giáo viên



(Nguồn: Khảo sát của tác giả)

- *Về kỹ năng sư phạm:* Đa số cán bộ nhân viên đánh giá kỹ năng sư phạm của cả giáo viên kiêm chức ở mức khá và tốt. Đặc biệt có đến 48% đánh giá kỹ năng sư phạm của giáo viên thuê ngoài là tốt, cao hơn so với 39% đối với giáo viên kiêm chức.

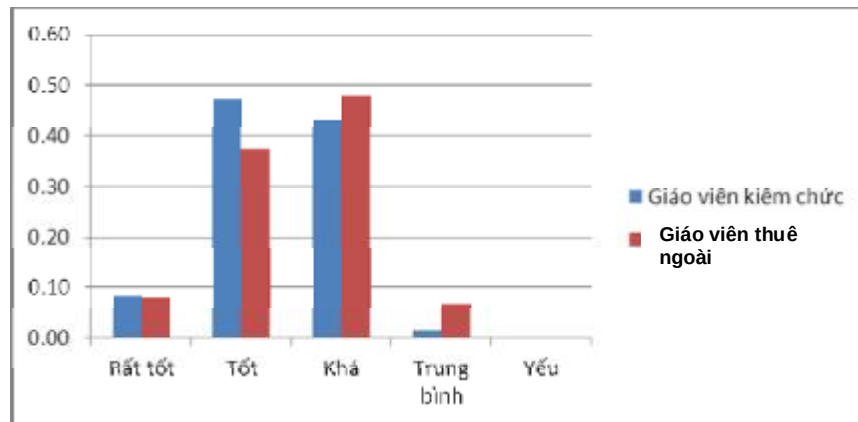
Sơ đồ 2.18: Đánh giá học viên về kỹ năng sư phạm của giáo viên



(Nguồn: Khảo sát của tác giả)

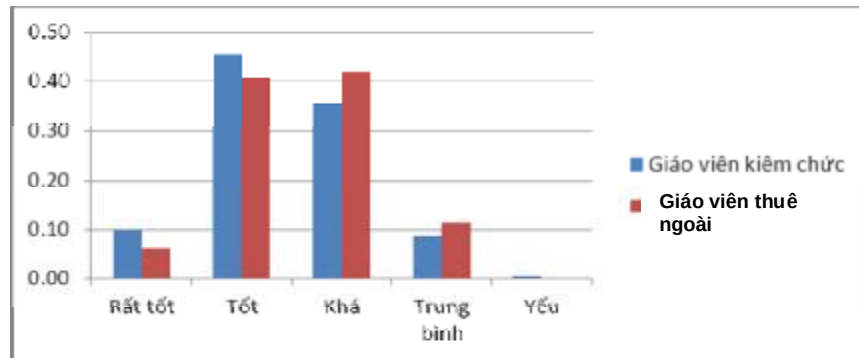
- *Về mức độ am hiểu thực tế và độ nhiệt tình giảng dạy:* Đa số đánh giá cho rằng, mức độ am hiểu thực tế của giáo viên kiêm chức và giáo viên thuê ngoài đều ở mức khá tốt. Tuy nhiên ở mức tốt, mức độ am hiểu thực tế và độ nhiệt tình của giáo viên kiêm chức được đánh giá cao hơn.

Sơ đồ 2.19: Đánh giá học viên về am hiểu thực tế của giáo viên



(Nguồn: Khảo sát của tác giả)

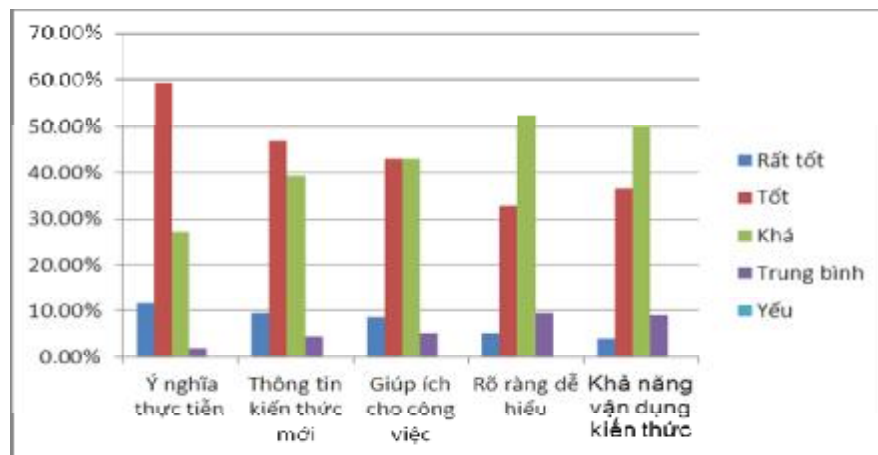
Sơ đồ 2.20: Đánh giá học viên về sự nhiệt tình giảng dạy của giáo viên



(Nguồn: Khảo sát của tác giả)

Với các đánh giá của các cán bộ nhân viên về các vấn đề khác của các chương trình đào tạo (sơ đồ 2.21) cho thấy, đa số cho rằng ý nghĩa thực tiễn, thông tin kiến thức mới, mức độ giúp ích cho công việc, mức độ rõ ràng dễ hiểu, đều ở mức khá, tốt.

Sơ đồ 2.21: Đánh giá của học viên về một số nội dung trong chương trình đào tạo



(Nguồn: Khảo sát của tác giả)

Như vậy, có thể thấy học viên đánh giá các khóa đào tạo tại Bưu điện tỉnh về cơ bản là có hiệu quả, trong một số tiêu chí đánh giá đã thực hiện thì ý nghĩa thực tiễn của các chương trình đào tạo được đánh giá rất cao với 59%

tốt, 12% rất tốt, các khóa đào tạo là rất có ích đối với các học viên trong việc học tập, nâng cao trình độ.

2.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Bưu điện tỉnh Yên Bái

2.3.1. Các nhân tố bên ngoài.

2.3.1.1. Các nhân tố của thị trường lao động.

Cuộc khủng hoảng tài chính thế giới bắt đầu từ năm 2008 đã khiến cho tình trạng thất nghiệp gia tăng, các doanh nghiệp thực hiện cắt giảm nhân sự để tiết kiệm chi phí, nhiều người tốt nghiệp không xin được việc làm, điều này ảnh hưởng trực tiếp đến nguồn tuyển dụng của các doanh nghiệp, trong đó có Bưu điện tỉnh Yên Bái. Bưu điện tỉnh sẽ có nhiều cơ hội để tuyển dụng những người phù hợp công việc, có trình độ, tay nghề cao, đáp ứng được với yêu cầu đặt ra hơn. Điều này được thể hiện qua cơ cấu lao động có trình độ cao đẳng, đại học của các năm. Năm 2010 có 41 lao động có trình độ đại học, cao đẳng là 22. Năm 2011 số lao động có trình độ đại học là 46, cao đẳng là 20. Năm 2012 có 44 lao động có trình độ đại học, cao đẳng là 19. Nguyên nhân do sự biến động lao động trong những năm gần đây, số lao động trình độ cao không tăng nhiều. Do vậy công tác đào tạo, phát triển nguồn nhân lực ở Bưu điện tỉnh Yên Bái phải được chú trọng đầu tư hơn để thu hút, giữ chân được đội ngũ nhân viên có trình độ, tay nghề cao.

2.3.1.2. Hệ thống giáo dục hiện tại.

Các năm qua, cuộc cải cách trong giáo dục đang trở nên mạnh mẽ, tuy nhiên, nhìn chung, người lao động đã được học qua các trường đại học, cao đẳng khả năng, kiến thức xử lý trong thực tiễn còn thấp, chưa đáp ứng được yêu cầu công việc hiện tại cũng như những thay đổi trong quá trình làm việc. Vì vậy, các khóa đào tạo ở Bưu điện tỉnh Yên Bái bao gồm rất nhiều lĩnh vực: từ chuyên môn đến kỹ năng, nghiệp vụ....

2.3.2. Các nhân tố bên trong doanh nghiệp.

2.3.2.1. Mục tiêu, chiến lược phát triển của Bưu điện tỉnh Yên Bái.

Bưu điện tỉnh Yên Bái với mục tiêu trở thành một doanh nghiệp Bưu chính hàng đầu về độ tin cậy, chất lượng và hiệu quả; cung cấp sản phẩm, dịch vụ chất lượng cao được các cơ quan, đoàn thể, người dân tin dùng. Chính vì vậy Bưu điện Việt Nam nói chung và Bưu điện tỉnh Yên Bái nói riêng luôn hướng tới việc xây dựng một đội ngũ nhân viên có trình độ cao với việc đầu tư hơn cho các chương trình đào tạo.

2.3.2.2. Chính sách đào tạo, phát triển nguồn nhân lực của Bưu điện tỉnh Yên Bái.

Triết lý kinh doanh của ngành Bưu điện:

Khách hàng là thượng đế

Bạn hàng là trường tồn

Con người là cội nguồn

Chất lượng là vĩnh cửu.

Bưu điện xem “con người là cội nguồn” nên luôn nỗ lực phấn đấu xây dựng một tập thể những con người có tri thức, có văn hóa, năng động, sáng tạo, hiệu quả, ham học hỏi. Bưu điện hàng năm đều có những chương trình đào tạo có tính ứng dụng cao cho người lao động ở từng bộ phận, phòng ban: Đào tạo định hướng, đào tạo nâng cao chuyên môn nghiệp vụ, đào tạo cán bộ quản lý.

2.3.2.3. Đặc điểm hoạt động sản xuất kinh doanh của Bưu điện tỉnh Yên Bái.

Bưu điện tỉnh Yên Bái hoạt động trên rất nhiều lĩnh vực với nhiều ngành nghề khác nhau, do đó đối tượng đào tạo của Bưu điện tỉnh cũng khá đa dạng với các chương trình đào tạo khác nhau: Từ công nhân đến những người quản lý ở các lĩnh vực hoàn toàn khác nhau. Điều này khiến cho công tác đào tạo phát triển ở doanh nghiệp phức tạp hơn, từ lập kế hoạch đến tổ chức đào tạo và đánh giá kết quả đào tạo.

2.3.2.4. Trình độ đội ngũ cán bộ phụ trách công tác đào tạo.

Cán bộ phụ trách đào tạo chung chỉ có một người, trình độ Đại học nhưng học chuyên ngành quản trị kinh doanh, không thuộc lĩnh vực nhân sự. So sánh với số lượng lao động của cả Bưu điện tỉnh, thì số lượng cán bộ đào tạo còn ít và chưa tương xứng, điều này cũng có những ảnh hưởng làm hạn chế hiệu quả hoạt động đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của Bưu điện tỉnh Yên Bái.

2.3.2.5. Khả năng tài chính của Bưu điện tỉnh Yên Bái

Bưu điện Việt Nam luôn coi trọng công tác đào tạo phát triển, do vậy hằng năm, phân bổ một phần tương đối lớn tài chính để chi cho công tác đào tạo phát triển. Ngân sách dành cho đào tạo năm sau cao hơn năm trước với các khóa đào tạo đa dạng về chương trình cũng như loại hình đào tạo, các khóa đào tạo nước ngoài cũng nhiều hơn. Bưu điện tỉnh Yên Bái với nguồn kinh phí được cấp, Bưu điện tỉnh phân bổ một phần cho các đơn vị trực thuộc, một phần giữ lại đào tạo tập trung tại Bưu điện tỉnh

2.4. Đánh giá chung về công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Bưu điện tỉnh Yên Bái

2.4.1. Những mặt đã đạt được.

Thứ nhất: Chương trình đào tạo của Bưu điện tỉnh được sự hưởng ứng và tham gia khá đầy đủ của người lao động.

Do yêu cầu công việc và mục tiêu phát triển công tác đào tạo của Tổng công ty và Bưu điện tỉnh có nhiều năng động, nhu cầu học hỏi, phát triển bản thân cao nên người lao động có thái độ tích cực với các chương trình đào tạo. Tỷ lệ người tham gia các khóa đào tạo tương đối lớn, đây là một thuận lợi lớn của doanh nghiệp.

Thứ hai: Công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực luôn được chú trọng nên thực hiện theo một quy trình tương đối đơn giản, chặt chẽ và được

sự chỉ đạo trực tiếp của Giám đốc Bưu điện tỉnh, từ việc lên kế hoạch đến triển khai thực hiện và nội dung chương trình đào tạo cũng được quy định và hướng dẫn cụ thể trong văn bản “Hướng dẫn tổ chức công tác đào tạo” của Bưu điện tỉnh.

Thứ ba: trước thực trạng nhiều doanh nghiệp cắt giảm kinh phí đào tạo, chịu ảnh hưởng của khủng hoảng kinh tế, song kinh phí đầu tư cho đào tạo của Bưu điện tỉnh vẫn không hề giảm mà có xu hướng tăng lên, đặc biệt các khóa đào tạo kỹ năng kinh doanh, đào tạo chuyên môn nghiệp vụ.

Thứ tư: Các chương trình đào tạo của ngành mang tính chuyên nghiệp cao và toàn diện thường là đào tạo ngoài công việc với đội ngũ giáo viên được tuyển chọn kỹ càng, và là giáo viên có ở những trung tâm đào tạo nổi tiếng và nhiều kinh nghiệm. Điều này ảnh hưởng lớn đến hiệu quả khóa đào tạo và gây dựng tâm lý tốt cho người lao động ý thức tham gia các chương trình đào tạo của doanh nghiệp một cách hiệu quả.

2.4.2. Hạn chế.

Một là: Tỷ lệ các chương trình đào tạo được thực hiện theo kế hoạch còn thấp. Có nhiều chương trình đào tạo ngoài kế hoạch phát sinh, điều này làm giảm mục tiêu đào tạo phát triển mà doanh nghiệp đặt ra.

Hai là: Chương trình đào tạo chưa phong phú, chủ yếu áp dụng hình thức đào tạo là lớp học, hội thảo, phương pháp đào tạo ngoài công việc. Hình thức đào tạo này gây tốn kém bởi tốn kém chi phí người lao động rời nơi làm việc để đi học. Các chương trình đào tạo hội thảo không phải bao giờ cũng mang lại kết quả tốt. Chưa áp dụng tốt mô hình hướng dẫn kèm cặp trong doanh nghiệp sản xuất, các chương trình thi tay nghề, chứng chỉ cũng chưa được sử dụng nhiều.

Ba là: Chưa vạch rõ mục tiêu đào tạo trước khi lên kế hoạch đào tạo cho từng đối tượng và công tác đào tạo nói chung.

Bốn là: Công tác đánh giá hiệu quả đào tạo chưa thực sự được chú trọng. Các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả đào tạo chưa đầy đủ và hiệu quả. Chỉ tiêu số lượng người lao động tham gia khóa đào tạo cũng chỉ dừng lại ở việc thống kê danh sách mà chưa có quy định cụ thể bao nhiêu % là đạt yêu cầu khóa học. Đã xác định chỉ tiêu sự thay đổi hành vi của người lao động sau đào tạo, tuy nhiên chưa có cách xác định nào để đánh giá tốt việc người lao động có thay đổi hành vi, ý thức, hiệu quả sau đào tạo hay không? Vì vậy, công tác đánh giá hiệu quả sau đào tạo chưa được thực hiện tốt.

2.4.3. Nguyên nhân.

Để dẫn đến một số tồn tại trên trong công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của Bưu điện tỉnh Yên Bái, có rất nhiều nguyên nhân. Ngoài những nguyên nhân khách quan do các yếu tố bên ngoài tác động vào như tập quán, môi trường văn hóa, kinh tế, xã hội, chính trị của Việt Nam, thì những tồn tại trên còn do một số các nguyên nhân sau:

2.4.3.1. Các nguyên nhân do yếu tố lịch sử để lại

Một là, xuất phát điểm từ một doanh nghiệp Nhà nước, nguồn nhân của Bưu điện còn hạn chế về kiến thức cũng như tính chuyên nghiệp. Tuổi đời trung bình của đội ngũ cán bộ trong toàn hệ thống của Bưu điện khá cao (trung bình là 38,52 tuổi) nên sức ỳ trong nhận thức lớn, ngại đổi mới và chủ yếu làm việc theo kinh nghiệm, ít chịu đọc nên khó khăn không nhỏ cho hoạt động đào tạo và bồi dưỡng. Thực trạng này có nguyên nhân một phần từ cơ chế tuyển dụng, cơ chế tự đào tạo, bồi dưỡng và một phần xuất phát từ môi trường làm việc chưa có tính cạnh tranh cao.

Hai là, Hiện tại cơ sở vật chất phục vụ cho công tác đào tạo và phát triển còn thiếu

2.4.3.2. Các nguyên nhân do thực hiện chưa tốt công tác đào tạo và phát triển

Một là, việc xác định nhu cầu đào tạo của các cán bộ nhân viên đang được các đơn vị trực thuộc thực hiện một cách khá thụ động, chưa thật sự sát và phù hợp với các yêu cầu phát triển của Bưu điện tỉnh, cũng như với sự phát triển của cán bộ nhân viên. Tại nhiều đơn vị trong hệ thống vẫn đang có tình trạng cử người đi học không đúng đối tượng và mục đích. Điều đó làm cho hiệu quả đào tạo chưa cao, gây lãng phí cho Bưu điện tỉnh.

Hai là, Bưu điện tỉnh quá tập trung vào việc tổ chức đào tạo, mà không thực hiện đầy đủ quy trình đào tạo: xác định nhu cầu, xây dựng kế hoạch đào tạo, tổ chức đào tạo và đánh giá sau đào tạo.

Do chưa làm tốt công tác đánh giá nhu cầu đào tạo cho Bưu điện tỉnh, thiếu xác minh, phản hồi, tham mưu cho Ban lãnh đạo Bưu điện tỉnh về việc định hướng nhu cầu đào tạo, biện pháp động viên tạo điều kiện giúp học viên ứng dụng các kiến thức, kỹ năng mới có được từ các khoá học, gây lãng phí trong đào tạo.

Ba là, Không thực hiện tốt việc đánh giá nhu cầu đào tạo trước đào tạo, đánh giá hiệu quả sau đào tạo nên Bưu điện tỉnh để xây dựng kế hoạch và chương trình đào tạo đạt hiệu quả cao

2.4.3.3. Nguyên nhân do chưa giải quyết tốt mối quan hệ giữa đào tạo và phát triển với các chức năng khác của Quản trị nguồn nhân lực

Chúng ta biết rằng, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực là một chức năng trong quản trị nguồn nhân lực. Công tác đào tạo và phát triển không phải đứng độc lập mà chịu ảnh hưởng và tác động qua lại đối với các chức năng khác của quản trị nguồn nhân lực như: kế hoạch hoá; tuyển dụng; phân công công việc và đánh giá hiệu quả; khuyến khích và động viên người lao động. Tại Bưu điện tỉnh, một số tồn tại trong công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực còn do:

Một là, với công tác tuyển dụng: Tiền thân là đơn vị của nhà nước, công tác tuyển dụng trước đây được thực hiện chưa tốt. Ngoài việc chưa xây dựng bảng mô tả công việc chi tiết dẫn đến khi tuyển dụng chưa thật phù hợp với vị trí, công việc yêu cầu mà việc tuyển dụng vẫn còn có tình trạng xin cho. Do đó, chất lượng đầu vào của nguồn nhân lực trước đây không thật sự đồng đều dẫn đến khó khăn cho công tác đào tạo.

Hai là, với phân công công việc và đánh giá hiệu quả: chưa có cơ chế, quy định rõ ràng để gắn đào tạo với việc phân công lao động và đề bạt chức danh. Đặc biệt là gắn việc đào tạo các kiến thức chuyên môn nghiệp vụ.

Ba là, với công tác khuyến khích động viên người lao động: để nâng cao hiệu quả, chất lượng của công tác đào tạo, Bru điện tỉnh mới chỉ thực hiện việc khuyến khích tập thể cán bộ nhân viên trong toàn hệ thống tích cực tham gia các khóa đào tạo, tự đào tạo để nâng cao trình độ và hoàn thành tốt hơn công việc của mình. Tuy nhiên, mức độ khuyến khích chưa cao, mới ở mức độ giấy khen đối với các học viên xuất sắc nhất trong một số khóa học. Do đó nó chưa thực sự là động lực lớn để toàn thể cán bộ nhân viên của Bru điện tỉnh có ý thức học tập, tự đào tạo để nâng cao năng lực, trình độ của mình.

CHƯƠNG 3

MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI BƯU ĐIỆN TỈNH YÊN BÁI

3.1. Mục tiêu, phương hướng đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp trong thời gian tới.

- Chú trọng đào tạo nội bộ.
- Xây dựng hệ thống kiểm soát và đánh giá hiệu quả đào tạo một cách quy chuẩn.
- Chú trọng công tác đào tạo lao động sản xuất trực tiếp và thi tay nghề cho công nhân.

3.2. Một số giải pháp chủ yếu nhằm hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

3.2.1. *Nâng cao năng lực đội ngũ cán bộ nhân sự nói chung và cán bộ phụ trách đào tạo nói riêng.*

Như đã phân tích ở trên, đội ngũ cán bộ nhân sự nói chung và phụ trách đào tạo nói chung là những người đầu tiên chịu trách nhiệm trực tiếp đến toàn bộ chương trình đào tạo của doanh nghiệp, ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động đào tạo. Tại Bưu điện tỉnh, hầu hết cán bộ nhân sự đều không thuộc chuyên môn quản lý nhân sự. Cán bộ đào tạo cũng là một người không được đào tạo chính quy, bài bản về nhân sự.

Mục tiêu:

- Cán bộ đào tạo nắm vững các nghiệp vụ, chuyên môn cho công tác đào tạo, các kỹ năng quản trị: Lập kế hoạch, ra quyết định....và có khả năng áp dụng tốt vào thực tế.
- Nắm được những biến động và xu hướng đào tạo ở các doanh nghiệp nói chung và công tác quản trị nguồn nhân lực nói riêng. Có những cách tư

duy sáng tạo và nhạy bén về tổ chức đào tạo cho người lao động trong Bưu điện tỉnh Yên Bái.

Biện pháp:

- Đầu tư, tổ chức thêm các khóa đào tạo về nghiệp vụ nhân sự cho đội ngũ cán bộ nhân sự nói chung và cán bộ đào tạo nói chung. Hiện tại có nhiều chương trình đào tạo nghiệp vụ nhân sự cho cán bộ nhân sự, vì vậy cần có các khóa đào tạo chính quy do các chuyên gia đào tạo nhân sự có uy tín trên thị trường. Các khóa đào tạo này thường được kết thúc bằng các chứng chỉ hoặc bằng.

- Tổ chức cho cán bộ đào tạo tham gia các buổi hội thảo về nhân sự để hiểu hơn về thị trường lao động, những biến động, xu hướng của công tác nhân sự, công tác đào tạo trong các doanh nghiệp hiện tại và tương lai, các phương pháp đào tạo mà các doanh nghiệp áp dụng, tham khảo cách thức đào tạo của các doanh nghiệp đi đầu trong công tác đào tạo nguồn nhân lực. Tạo điều kiện cho cán bộ đào tạo được học thêm các khóa về kỹ năng làm việc và kỹ năng bổ sung chuyên môn: Tiếng anh, tin học...hay các kỹ năng nhân sự nói chung: Lập kế hoạch, ra quyết định...

- Người quản lý phụ trách trực tiếp về nhân sự trao đổi các ý tưởng và kinh nghiệm đào tạo với cán bộ phụ trách đào tạo, theo dõi cách thức làm việc của cán bộ đào tạo với chương trình đào tạo của doanh nghiệp, từ đó rút kinh nghiệm riêng với cán bộ đào tạo những phần việc chưa thực sự khoa học.

Điều kiện tiến hành giải pháp:

- Lãnh đạo doanh nghiệp chủ động tạo điều kiện cho cán bộ đào tạo được tham gia các khóa đào tạo: Định hướng lập kế hoạch đào tạo, trích kinh phí đào tạo cho các khóa đào tạo, thời gian và tạo tâm lý thuận lợi cho người lao động.

- Tạo điều kiện về các trang thiết bị học tập, cơ sở vật chất cho khóa học.

- Sau mỗi khóa đào tạo, người quản lý trực tiếp, lãnh đạo cấp cao phải có bài kiểm tra về trình độ chuyên môn, kỹ năng, nội dung khóa học và đánh giá thông qua quá trình làm việc và kết quả làm việc để tiếp tục rút kinh nghiệm, bồi dưỡng.

- Cán bộ đào tạo có thái độ, ý thức học tập tốt, có tư duy muốn phát triển và cầu tiến. Luôn tự đánh giá và ý thức được những kiến thức, kỹ năng còn thiếu để đề xuất được đào tạo.

3.2.2. Xác định mục tiêu đào tạo rõ ràng.

Mục tiêu đào tạo là những kiến thức, kỹ năng....mà người lao động cần đạt tới trong khóa học. Xây dựng khóa học để đạt được điều gì. Hiện tại, các khóa học tại Bưu điện tỉnh, được lên kế hoạch về chương trình đào tạo nhưng chưa có mục tiêu rõ ràng, điều này ảnh hưởng đến công tác đánh giá hiệu quả chương trình đào tạo. Nếu xác định mục tiêu đào tạo rõ ràng còn khiến người lao động có ý thức học tập hơn do có quy trình đào tạo chặt chẽ và giúp họ xác định rõ hơn quá trình học tập của mình. Có mục tiêu đào tạo, doanh nghiệp sẽ lựa chọn tốt hơn cơ sở vật chất, giáo trình...cho chương trình đào tạo.

Mục tiêu:

- Các mục tiêu đưa ra cụ thể, định lượng được và khả thi và là cơ sở để đánh giá hiệu quả đào tạo.

- Mục tiêu đào tạo gắn với nội dung chương trình đào tạo

- Học viên tham gia khóa đào tạo nắm vững được mục tiêu đào tạo và có thể tự đánh giá bản thân sau khóa học.

Biện pháp:

- Trước mỗi chương trình đào tạo cần xác định: Đào tạo để làm gì? Học viên của khóa đào tạo ấy được học để: Hiểu hơn? ứng dụng vào công việc? Hay học để về đào tạo lại cho nhân viên khác? Học để đề bạt, thuyên chuyển công tác? Với những cách trả lời khác nhau sẽ có mục tiêu học khác nhau.

- Với các chương trình đào tạo, mục tiêu đề ra cần cụ thể, tốt nhất là có thể đo lường được (bằng kết quả sau đào tạo), có khả năng thực hiện được và gắn liền với nội dung, chương trình đào tạo.

- Các mục tiêu cụ thể còn căn cứ vào việc xây dựng các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả đào tạo: Bao nhiêu % lao động tham gia khóa đào tạo? HÀi lòng với khóa đào tạo?...

- Truyền đạt mục tiêu của khóa đào tạo cho người lao động biết để họ có kế hoạch học tập.

Điều kiện tiến hành giải pháp:

- Cán bộ đào tạo tuân thủ theo quy trình đào tạo chặt chẽ và sự chỉ đạo của lãnh đạo Bưu điện tỉnh về hoạt động đào tạo.

- Sự phối hợp chặt chẽ của các phòng ban, trưởng các đơn vị thuộc lĩnh vực đào tạo và ban lãnh đạo Bưu điện tỉnh để xác định các tiêu chí cho mục tiêu đào tạo hợp lý, chân thực, khả thi.

- Khả năng nhạy bén và thái độ làm việc nghiêm túc của cán bộ đào tạo trong doanh nghiệp.

3.2.3. Hoàn thiện nội dung, chương trình đào tạo gắn với đặc thù của từng đối tượng học viên.

Thời đại công nghệ thông tin, các hình thức đào tạo kiểu bài giảng cổ điển sẽ nhanh chóng làm nhàm chán, do đó không mang lại hiệu quả cao trong học tập. Các hình thức đào tạo mà Bưu điện° ỉn hi n « y á dụ g

ủ y u l c ' bu i g ả n q dạy đà t th o l p cá hộ
t o. ỉn B th nà qí c son
k^a ng hải p ph^o 尙 hợ 嚙 約 với 8 mọ 樂 đó 刁 tự g b 專 t 訖 謔
đ 莢 ẽ m 畵 ẽ Vớ 律 ử các 8 nộ 豈 戶 du 絕 b 鄧 g 豎 ng 卒 日 há % nh 醞 枝 已 n @ 卄
h 燒 始 斬 畧 ú c g háo 3 nh 畚 y đ 梟 椿 à 廻 mớ 硯 a 謫 ác 畚 ti. c 枊

i起煩 d𪛗鱗

n洌蒴

v眠𪛗 ,

箏 ệu ũa𪛗然hó 簾họ𪛗 sễ𪛗 ân投族ca𪛗𪛗

- Phối hợp với Lãnh đạo Bưu điện tỉnh, các phòng chức năng cũng như các trưởng đơn vị liên quan đến đối tượng đào tạo lựa chọn ra phương pháp đào tạo phù hợp.

- Cán bộ đào tạo kết hợp với các giáo viên đào tạo lớp học xây dựng các hình thức truyền đạt mới, hấp dẫn để đảm bảo thu hút được người lao động ngoài những cách thức giảng dạy cổ điển, có thể áp dụng các kiểu thảo luận chuyên đề, đào tạo theo tình huống, tổ chức các trò chơi kết hợp đào tạo nhóm...

Các hình thức đào tạo này phải đảm bảo:

- + Nội dung bài học phải đầy đủ kiến thức cơ bản.
- + Bài học gần gũi với thực tế, có thể áp dụng nhanh vào công việc.

Điều kiện thực hiện:

- Tài liệu về quy trình đào tạo rõ ràng cụ thể cũng như tài liệu về kỹ năng lập kế hoạch chương trình đào tạo phải đầy đủ, hỗ trợ được cho cán bộ đào tạo.
- Sự sáng tạo, nhiệt tình của cán bộ phụ trách đào tạo.
- Sự chỉ đạo của cán bộ quản lý cấp trên, sự phối hợp nhiệt tình của giáo viên đào tạo, cán bộ quản lý đơn vị có nhân viên được đào tạo.
- Điều kiện về cơ sở vật chất kỹ thuật và tài chính phục vụ cho khóa học, bởi các phương pháp đào tạo sáng tạo có thể cần nhiều hơn kinh phí đào tạo.

3.2.4. Hoàn thiện công tác đánh giá hiệu quả sau đào tạo

Đánh giá hiệu quả sau đào tạo là khâu rất quan trọng, Tại Bưu điện tỉnh Yên Bái, công tác đánh giá hiệu quả sau đào tạo chưa phát huy được hết hiệu quả của nó, bởi chưa xây dựng được mục tiêu đào tạo rõ ràng cho từng khóa đào tạo, việc đánh giá hiệu quả làm việc của nhân viên, những thay đổi của người lao động sau khi được đào tạo chưa được đánh giá hợp lý, cũng như chưa xác định được hiệu quả của đào tạo ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp như thế nào.

Mục tiêu:

- Đánh giá được mức độ trình độ người lao động tăng lên sau đào tạo.
- Đánh giá hiệu quả kinh tế của doanh nghiệp từ hoạt động đào tạo.

Biện pháp:**♦ Đánh giá nhân viên:**

Trước hết, phải xác định được vị trí người lao động trước khi đào tạo: về trình độ chuyên môn, kỹ năng.

- Đánh giá quá trình đào tạo: làm theo quy trình đã được công ty quy định, người lao động làm bài thu hoạch, bài kiểm tra, phiếu đánh giá hiệu quả đào tạo. Ở bước này, có sự tham gia của người được đào tạo và giáo viên đào tạo.

- Đánh giá sau đào tạo: Thông qua người lao động, đồng nghiệp, cán bộ quản lý trực tiếp. Ở bước này có thể đánh giá sau 3 tháng hoặc 6 tháng...sau khi đào tạo bằng việc thay đổi hành vi, thái độ và hiệu suất công việc.

Với công nhân sản xuất trực tiếp có thể đánh giá bằng năng suất lao động, cách thức sản xuất, với lao động gián tiếp thì cách đánh giá có thể phức tạp hơn. Muốn xác định kết quả bước này có thể thông qua:

+ Phỏng vấn hoặc phiếu hỏi trực tiếp cho người lao động về kỹ năng thực hiện, xử lý công việc đã tiến bộ hơn như thế nào: Tỷ lệ người lao động hoàn thành được công việc theo các mức độ khác nhau: Hoàn thành vượt bậc, hoàn thành khá...

+ Tìm hiểu thông qua đồng nghiệp và người quản lý: về cách thức xử lý công việc, sự tiến bộ trong phối hợp làm việc, thái độ, sự toàn tâm toàn ý với công việc và doanh nghiệp, các sáng kiến, sáng tạo trong tổ chức thực hiện công việc.

♦ *Đánh giá hiệu quả sản xuất kinh doanh của Bưu điện tỉnh.*

Chỉ tiêu này phản ánh không nhiều và phải qua một thời gian dài, song cũng khá quan trọng vì đây là mục tiêu lớn của hoạt động đào tạo.

- Tỷ lệ người lao động được đào tạo có sáng kiến, cải tiến kỹ thuật và hoàn thành công việc vượt định mức mang lại lợi nhuận, hiệu quả kinh tế cho doanh nghiệp.

Ngoài ra, Bưu điện tỉnh còn có thể sử dụng các công thức tính, cân đối chi phí đào tạo và thời gian thu hồi chi phí đào tạo như đã nêu trong phần lý thuyết xác định hiệu quả đào tạo trong doanh nghiệp (1.4).

Điều kiện thực hiện:

- Mục tiêu chương trình đào tạo được xác định, xây dựng rõ ràng và theo quy chuẩn nhất định.

- Có sự phối hợp giữa cán bộ đào tạo, trưởng các bộ phận, người lao động được đào tạo, giáo viên đào tạo và những người lao động khác.
- Đầu tư kinh phí cho hoạt động điều tra thu thập kết quả đào tạo.

3.2.5. Hoàn thiện các chính sách tạo động lực cho người được đào tạo

Đào tạo và nâng cao trình độ kiến thức, kỹ năng cho cán bộ công nhân viên mới chỉ là yếu tố quan trọng ban đầu, là điều kiện cần nhưng chưa đủ để bộ máy của Bru điện tỉnh hoạt động có hiệu quả. Nhân viên có năng lực, điều đó chưa có nghĩa là họ làm việc tốt. Vậy làm thế nào để phát huy khả năng tiềm tàng trong mỗi nhân viên, làm thế nào để nhân viên trung thành với Bru điện tỉnh, làm việc tận tụy hết mình và luôn có gắng tìm tòi sáng tạo để đạt năng suất, chất lượng và hiệu quả cao hơn? Đó lại là khoa học và nghệ thuật lãnh đạo của người lãnh đạo và là vấn đề của quản trị nhân sự. Theo đó, để các nhân viên có thể làm việc tốt nhất có thể nhằm nâng cao năng suất chất lượng công việc, Ban Lãnh đạo Bru điện tỉnh cần phải tạo động lực để kích thích người lao động.

Để tạo động lực cho người lao động, giúp họ trở lên hưng phấn, hăng hái hơn trong công việc, có ý thức hoàn thiện mình hơn. Ban Lãnh đạo Bru điện tỉnh cần lưu ý một số vấn đề sau:

Một là, sử dụng hợp lý lao động sau đào tạo, cần bố trí công việc phù hợp với trình độ khả năng của họ.

Việc sử dụng nguồn nhân lực sau khi đào tạo là rất quan trọng và cũng rất phức tạp. Nếu sử dụng hợp lý nguồn lực này sẽ tạo ra một tác dụng to lớn đối với việc thúc đẩy các hoạt động sản xuất kinh doanh. Nguồn nhân lực sau đào tạo có chất lượng cao hơn, không những có thể thực hiện tốt hơn các công việc hiện tại mà còn có thể đảm nhiệm được những công việc ở vị trí cao hơn, tạo ra giá trị nhiều hơn cho Bru điện tỉnh. Nếu không sử dụng tốt, sẽ gây lãng phí các nguồn lực. Nhưng thực tế việc sử dụng, bố trí nguồn lực này rất

phức tạp vì sau khi được đào tạo, trình độ của người lao động được tăng lên và có thể làm việc ở những vị trí cao hơn nhưng nếu không có những vị trí cao hơn nào trống thì họ vẫn phải làm việc tại vị trí cũ. Vì vậy để níu giữ nhân tài và hạn chế gây lãng phí quỹ đào tạo Bưu điện tỉnh cần sử dụng thêm những biện pháp khác như tăng cường động viên, lương thưởng... và có sự kiểm soát, cam kết hợp lý giữa Ban Lãnh đạo Bưu điện tỉnh với người lao động trước khi thực hiện đào tạo.

Hai là, tăng cường công tác thưởng, phạt đối với người lao động: thưởng cho những ai hoàn thành tốt chương trình đào tạo, có kết quả học tập cao, có những sáng kiến mang lại lợi ích cho Bưu điện tỉnh, tạo cơ hội thăng tiến cho người được đào tạo như đề bạt, tăng lương... Ngược lại, những ai không hoàn thành chương trình đào tạo, không qua các đợt thi giữ bậc nếu không bị hạ bậc lương thì cũng phải bị giảm trừ tiền thưởng trong tháng hoặc tiền thưởng cuối năm.

Ba là, tiếp tục duy trì các cuộc thi nghiệp vụ hàng năm. Việc duy trì cuộc thi nghiệp vụ hàng năm đối với từng loại cán bộ không những giúp ban Lãnh đạo Bưu điện tỉnh có cơ sở, căn cứ để đánh giá, xác định nhu cầu đào tạo cho các năm tiếp theo mà còn là một hình thức khuyến khích, tác động tích cực đến tinh thần học tập, sáng tạo của người lao động trong toàn hệ thống.

Bốn là, ngoài ra, để tạo bầu không khí hăng say, tích cực học tập nghiên cứu, nâng cao trình độ của người lao động và nâng cao hiệu quả công tác đào tạo – phát triển nguồn nhân lực ở từng đơn vị trực thuộc, Bưu điện tỉnh nên tổ chức các đợt thi đua giữa các đơn vị xem đơn vị nào có hiệu quả đào tạo cao nhất.

3.2.6. Hoàn thiện cơ sở vật chất kỹ thuật phục vụ cho công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Một là, hoàn thiện hệ thống cơ sở vật chất phục vụ cho công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực: Cơ sở vật chất cho đào tạo đóng vai trò khá lớn trong việc quyết định hiệu quả của công tác đào tạo. Với cơ sở vật chất hiện đại, các học viên sẽ tiếp thu được những kiến thức dễ dàng hơn, đồng thời tiếp cận được với những công nghệ hiện đại, kỹ thuật tiên tiến rất có lợi cho học viên. Ngược lại, với cơ sở vật chất yếu kém thì việc giảng dạy sẽ rất khó khăn và gây nhiều cản trở cho người học.

Ngoài hệ thống cơ sở vật chất về hạ tầng như bàn ghế, đèn, hệ thống âm thanh, chiếu sáng...Ban lãnh đạo Bru điện tỉnh Yên Bái cần chú ý quan tâm hơn nữa đến việc nhanh chóng đầu tư trang bị cho công tác đào tạo các phương tiện, dụng cụ giảng dạy và học tập một cách đầy đủ, hiện đại để tổ chức thực hiện nhiệm vụ đào tạo ngày càng lớn của Bru điện tỉnh. Các hệ thống máy tính có thể đáp ứng được việc triển khai các chương trình, phương pháp đào tạo tiên tiến, kết hợp được lý thuyết và thực hành thực tế giúp nâng cao chất lượng đào tạo.

Hai là, kiện toàn bộ máy, nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ làm công tác đào tạo: Song song với việc thúc đẩy việc hoàn thiện hệ thống cơ sở vật chất, Ban Lãnh đạo Bru điện tỉnh cần chú ý việc kiện toàn bộ máy và cơ cấu các bộ phận chức năng đáp ứng nhu cầu, năng lực đào tạo.

Quy mô đội ngũ nhân lực giản đơn, quản trị hành chính hiện nay tuy có vẻ thừa tương đối, nhưng sẽ vẫn là thiếu hụt trước yêu cầu phát triển. Hơn nữa, vì công tác đào tạo được đầu tư hiện đại nên yêu cầu quản lý, quản trị thiết bị, công tác văn phòng, hậu cần... phải ở trình độ cao hơn. Điều này đặt ra vấn đề về chất lượng nguồn nhân lực làm công tác quản lý phục vụ cũng phải

am hiểu và có tính chuyên nghiệp tương xứng. Thực tế này không chỉ yêu cầu phải tự học và đào tạo lại đội ngũ cán bộ quản lý đào tạo, hành chính quản trị hiện có, sắp xếp, điều chuyển lực lượng lao động cho phù hợp, mà còn đòi hỏi nhanh chóng định vị lại các lao động hiện có theo hướng đúng người đúng việc đi đôi với tuyển dụng mới để có sự chuẩn bị đón đầu, nhằm đáp ứng nhiệm vụ.

Cần chú ý đầu tư thêm đội ngũ cán bộ quản lý và giáo viên kiêm chức. Ngoài những cán bộ có kinh nghiệm chuyên môn của các phòng ban chuyên môn ở văn phòng Bưu điện tỉnh và các đơn vị, cần mở rộng hợp đồng giáo viên có kinh nghiệm từ các trường Đại học, các cơ sở đào tạo khác. Để nâng cao hơn nữa chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý và giáo viên Ban lãnh đạo Bưu điện tỉnh cần chú trọng việc lựa chọn các cán bộ quản lý, giáo viên để bố trí đi đào tạo tại các trường Đại học, các cơ sở đào tạo nghiệp vụ sư phạm. Ngoài việc đào tạo về kiến thức chuyên môn nghiệp vụ, cần chú trọng đào tạo các kỹ năng mềm và các kỹ năng quản lý cho đội ngũ này.

KẾT LUẬN

Trong thế giới hiện đại, con người ngày càng nhận thức rõ hơn về vai trò quyết định của nguồn nhân lực trong quá trình phát triển. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực có chất lượng cao chính là lối ra và là cách giải duy nhất giúp các doanh nghiệp nói chung và ngành Bưu điện nói riêng không ngừng tồn tại, phát triển ngày một mạnh hơn trên thị trường trong nước và quốc tế.

Với các mục tiêu nghiên cứu được đề ra, luận văn “Hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Bưu điện tỉnh Yên Bái” đã giải quyết được một số vấn đề lý luận và thực tiễn về công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực như sau:

Một là, xem xét toàn diện những cơ sở lý thuyết về nguồn nhân lực, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp.

Hai là, phân tích thực trạng công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Bưu điện tỉnh Yên Bái, cụ thể là các công tác xác định nhu cầu, xây dựng chương trình kế hoạch, tổ chức thực thi và đánh giá hiệu quả công tác đào tạo. Từ đó luận văn cũng chỉ rõ những hạn chế, tồn tại và nguyên nhân của những hạn chế, tồn tại đó.

Ba là, trên cơ sở các mục tiêu chiến lược và định hướng kế hoạch kinh doanh của Bưu điện trong giai đoạn 2012 đến 2015; thực trạng công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực luận văn đề xuất một số giải pháp chủ yếu và cơ bản nhất để hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của Bưu điện tỉnh Yên Bái.

Bốn là, từ các giải pháp đã nêu, luận văn đề xuất với Ban Lãnh đạo Bưu điện tỉnh Yên Bái một số kiến nghị để có thể thực hiện được các giải pháp nhằm hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, nâng cao hơn nữa chất lượng nguồn nhân lực cho Bưu điện tỉnh.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Mai Quốc Chánh & Trần Xuân Cầu (2000), *Giáo trình Kinh tế lao động*, Nxb Lao động – Xã Hội.
2. Nguyễn Văn Điềm & Nguyễn Ngọc Quân (2004), *Giáo trình quản trị nhân lực*, Nxb Lao động xã hội .
3. Hương Huy (biên dịch), “*Quản trị nguồn nhân lực*”, Nxb Giao thông vận tải.
4. Nguyễn Tiệp - Lê Thanh Hà (2003), *Giáo trình tiền lương - tiền công*, Nxb Lao Động - Xã Hội.
5. Nguyễn Tiệp - TS Lê Thanh Hà (2003), *Giáo trình tiền lương - tiền công*, Nxb Lao Động - Xã Hội.
6. Nguyễn Tiệp (2005), *Giáo trình Nguồn nhân lực*, Nxb Lao động - Xã hội
7. Bưu điện tỉnh Yên Bái, *Hồ sơ năng lực – Phòng Tổ chức – Hành chính*.
8. Bưu điện tỉnh Yên Bái, *Quy chế thi đua khen thưởng*.
9. Bưu điện tỉnh Yên Bái, *Quy chế Tổ chức - Quản lý - Hoạt động - Chức năng - Nhiệm vụ Phòng tổ chức - Hành chính* .
10. Tài liệu giảng dạy của giáo sư JEAN LADOUCEUR ĐHTH Moncton, Ca-na-da và Tài liệu đào tạo của dự án đào tạo từ xa Đại học KTQD

PHỤ LỤC 1.
ĐIỀU TRA NHU CẦU ĐÀO TẠO VÀ ĐÁNH GIÁ
HIỆU QUẢ KHÓA HỌC

PHIẾU ĐIỀU TRA

Để giúp cho các nhà quản lý có được đánh giá chính xác nhất về nhu cầu, hiệu quả của công tác đào tạo, xin anh chị vui lòng cho biết một số thông tin sau:

PHẦN I. MỘT SỐ THÔNG TIN CHUNG

Họ và tên:	Nam (Nữ):
Tuổi:	Chức danh công việc:
Bộ phận:	Trình độ học vấn:
Thâm niên công tác(Số năm):	Trình độ chuyên môn:

PHẦN II. KHẢO SÁT NHU CẦU ĐÀO TẠO

Câu 1: Các kiến thức, kỹ năng mà anh (chị) đã được đào tạo?

Chuyên

ngành:.....

Tốt nghiệp trường:

.....

Câu 2: Anh (chị) có cảm thấy hài lòng với công việc hiện tại?

☐ Rất hài lòng.

☐ Bình thường.

☐ Hài lòng

☐ Không hài lòng

Câu 3: Anh (chị) đã được đào tạo những kiến thức, kỹ năng nào cho vị trí công việc hiện tại chưa?

☐ Đã được đào tạo

☐ Chưa

Câu 4: Anh chị có cần học tập để nâng cao trình độ, đáp ứng công việc không?

☐ Rất cần

☐ Không cần

☐ Cần

☐ Không có ý kiến

Câu 5: Đơn vị có tạo điều kiện cho anh/chị để được đào tạo, phát triển nâng cao trình độ không?

☐ Rất tạo điều kiện

☐ Không tạo điều kiện

☐ Tạo điều kiện

☐ Không có ý kiến

Câu 6: Để nâng cao hiệu quả trong công việc, anh (chị) mong muốn được đào tạo thêm những kiến thức, kỹ năng gì?

Kiến thức:

☐ Kế toán, kiểm toán

☐ Nghiệp vụ TCBC

☐ Nghiệp vụ Bưu chính

☐ Kiến thức khác

Mô tả chi tiết kiến

thức:.....

Kỹ năng:

☐ Giao tiếp, thuyết trình

☐ Tư vấn, bán hàng

☐ Làm việc nhóm

☐ Giải quyết vấn đề

☐ Tổ chức

☐ Khác(vui lòng ghi rõ):.....

Câu 7: Anh (chị) muốn được đào tạo ở đâu?

☐ Trường Đại Học

☐ Tại cơ sở chuyên đào tạo khác ở VN

☐ Tại cơ sở khác ở nước ngoài

☐ Khác:.....

Câu 8: Hình thức đào tạo nào sau đây là hiệu quả và phù hợp nhất với anh chị?

☐ Đào tạo trên lớp (lý thuyết)

☐ Đào tạo từ xa

☐ Đào tạo trong công việc (thực hành)

☐ Khác

Câu 9: Anh (chị) muốn được đào tạo thêm nhằm mục đích gì?

☐ Thực hiện tốt hơn công việc hiện tại

☐ Tăng lương

☐ Thăng tiến

☐ Học hỏi thêm

Câu 10: Anh (chị) muốn được đào tạo vào thời điểm nào trong năm?

☐ Quý I

☐ Quý III

☐ Quý II

☐ Quý IV

Và trong thời gian bao lâu?

☐ <1 tuần

☐ 1-3 tháng

☐ 1-4 tuần

☐ Khác:.....

Câu 11: Nếu đơn vị không hỗ trợ được kinh phí đi học, anh/chị có thể tự trang trải được mức tối đa tỷ lệ kinh phí nào sau đây?

☐ 100%

☐ 50%

☐ 75%

☐ 25%

PHẦN III. ĐÁNH GIÁ HIỆU QUẢ CÔNG TÁC ĐÀO TẠO

(Phần này chỉ dành cho các cán bộ đã tham gia vào các khóa đào tạo trong hệ thống do Trường Đào tạo và Phát triển nguồn nhân lực tổ chức)

Câu 12. Theo anh/chị, tham gia các khóa đào tạo tại Trường Đào tạo và Phát triển nguồn nhân lực là:

☐ Rất có ích

☐ Bình thường

☐ Có ích

☐ Lãng phí

Câu 13. Đánh giá của anh/chị về các phương pháp đào tạo được áp dụng trong các khóa học?

☐ Rất phù hợp

☐ Bình thường

☐ Phù hợp

☐ Không phù hợp

Câu 14. Đánh giá của anh/chị về giáo viên giảng dạy trong các khóa đào tạo?

Nội dung	Mức độ đánh giá				
	Yếu	Trung bình	Khá	Tốt	Rất tốt
Giáo viên kiêm chức					
Kiến thức					
Kỹ năng sư phạm					

Am hiểu thực tế					
Độ nhiệt tình trong giảng dạy					
Giáo viên thuê ngoài					
Kiến thức					
Kỹ năng sư phạm					
Am hiểu thực tế					
Độ nhiệt tình trong giảng dạy					

Câu 15. Đánh giá của anh/chị về các vấn đề sau của chương trình đào tạo?

Nội dung	Mức độ đánh giá				
	Kém	Trung bình	Khá	Tốt	Rất tốt
Ý nghĩa thực tiễn					
Thông tin mới, kiến thức mới					
Giúp ích cho công việc đang làm					
Mức độ hiệu quả trong sử dụng thời gian					
Rõ ràng, dễ hiểu					
Tài liệu học tập được chuẩn bị					
Cơ sở vật chất và trang bị phục vụ khóa học					
Khả năng vận dụng những kiến thức được học vào công việc thực tế					

Câu 16. Anh/chị có kiến nghị gì nhằm nâng cao hiệu quả các khóa học không?

.....

...

.....

...

“ Xin chân thành cảm ơn sự cộng tác, giúp đỡ của Anh (chị)!”

PHỤ LỤC 2.

KẾT QUẢ ĐIỀU TRA

Bảng P2.2: Mức độ hài lòng với công việc hiện tại

Sự hài lòng trong công việc	Số lượng phiếu	Tỷ lệ (%)
Rất hài lòng	114	0.36
Hài lòng	157	0.50
Bình thường	43	0.14
Không hài lòng	0	0.00
Tổng	314	1.00

Bảng P2.3: Tỷ lệ cán bộ đã được đào tạo các kiến thức, kỹ năng cho công việc hiện tại

Đào tạo kỹ năng công việc	Số lượng phiếu	Tỷ lệ (%)
Đã được đào tạo	265	0.84
Chưa được đào tạo	49	0.16
Tổng	314	1.00

Bảng P2.4: Đánh giá về mức độ cần thiết phải học tập nâng cao trình độ để đáp ứng công việc

Nâng cao trình độ học tập	Số lượng phiếu	Tỷ lệ (%)
Rất cần	136	0.43
Cần	151	0.48
Không cần	0	0.00
Không có ý kiến	27	0.09
Tổng	314	1.00

Bảng P2.5: Mức độ tạo điều kiện học tập, nâng cao trình độ ở các đơn vị

Tạo điều kiện đào tạo	Số lượng phiếu	Tỷ lệ (%)
Rất tạo điều kiện	84	0.27
Tạo điều kiện	200	0.64
Không tạo điều kiện	0	0.00
Không có ý kiến	30	0.10
Tổng	314	1.00

Bảng P2.6: Các kiến thức, kỹ năng cần được đào tạo

Các kiến thức đào tạo	Số lượng phiếu	Tỷ lệ (%)
Kế toán kiểm toán	104	0.33
Nghệp vụ Bưu chính	94	0.30
Nghệp vụ TCBC	85	0.27
Kiến thức khác	31	0.10
Tổng	314	1.00

Các kỹ năng đào tạo	Số lượng phiếu	Tỷ lệ (%)
Giao tiếp thuyết trình	95	0.30
làm việc nhóm	48	0.15
Tổ chức	41	0.13
tư vấn bán hàng	63	0.20
Giải quyết vấn đề	66	0.21
Khác	1	0.00
Tổng	314	1.00

Bảng P2.7: Lựa chọn của các học viên về cơ sở đào tạo

Cơ sở đào tạo	Số lượng phiếu	Tỷ lệ (%)
Trong hệ thống	173	0.55
ở Nước ngoài	57	0.18
Cơ sở khác ở VN	82	0.26
Khác	2	0.00
Tổng	314	1.00

Bảng P2.8: Lựa chọn của các học viên về các hình thức đào tạo

Hình thức đào tạo hiệu quả	Số lượng phiếu	Tỷ lệ (%)
Đào tạo trên lớp	189	0.60
Đào tạo trong công việc	91	0.29
Đào tạo từ xa	28	0.09
Khác	6	0.01
Tổng	314	1.00

Bảng P2.9: Mục đích được đào tạo của các học viên

Mục đích đào tạo	Số lượng phiếu	Tỷ lệ (%)
Làm tốt công việc	148	0.47
Tăng lương	63	0.20
Thăng tiến	53	0.17
Học hỏi	50	0.16
Tổng	314	1.00

Bảng P2.10: Thời điểm nên được đào tạo

Thời điểm đào tạo	Số lượng phiếu	Tỷ lệ (%)
Quý I	79	0.25
Quý II	126	0.40
Quý III	91	0.29
Quý IV	18	0.06
Tổng	314	1.00

Khoảng thời gian đào tạo	Số lượng phiếu	Tỷ lệ (%)
< 1 tuần	94	0.30
1- 3 tháng	154	0.49
1- 4 tuần	57	0.18
Khác	9	0.03
Tổng	314	1.00

Bảng P2.11: Mức hỗ trợ kinh phí đào tạo

Mức hỗ trợ kinh phí đào tạo	Số lượng phiếu	Tỷ lệ (%)
Mức 100%	70	0.22
Mức 75%	29	0.09
Mức 50%	85	0.27
Mức 25%	130	0.41
Tổng	314	1.00

Bảng P2.12: Ý nghĩa khi tham gia đào tạo

Ý nghĩa khi tham gia đào tạo	Số lượng phiếu	Tỷ lệ (%)
Rất có ích	115	0.43
Có ích	115	0.43
Bình thường	35	0.13
Lãng phí	0	0.00
Tổng	265	1.00

Bảng P2.13: Đánh giá của học viên về phương pháp đào tạo

Đánh giá phương pháp đào tạo	Số lượng phiếu chọn	Tỷ lệ (%)
Rất phù hợp	87	0.33
Phù hợp	148	0.56
Bình thường	28	0.11
Không phù hợp	2	0.01
Tổng	265	1.00

Bảng P2.14: Đánh giá của học viên về chất lượng giáo viên

Mức đánh giá	Giáo viên kiêm chức				Giáo viên thuê ngoài			
	Kiến thức	Kỹ năng sư phạm	Am hiểu thực tế	Nhiệt tình giảng dạy	Kiến thức	Kỹ năng sư phạm	Am hiểu thực tế	Nhiệt tình giảng dạy
Yếu	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Trung bình	0.00	0.09	0.02	0.09	0.00	0.08	0.07	0.11
Khá	0.23	0.44	0.43	0.35	0.21	0.39	0.48	0.42
Tốt	0.60	0.40	0.47	0.46	0.63	0.48	0.37	0.41
Rất tốt	0.17	0.08	0.08	0.10	0.16	0.05	0.08	0.06

Bảng P2.15: Đánh giá của học viên về chương trình đào tạo

Tỷ lệ đánh giá (%)								
Mức độ đánh giá	Ý nghĩa thực tiễn	Thông tin, kiến thức mới	Giúp ích cho công việc	Mức độ hiệu quả trong sd thời gian	Rõ ràng, dễ hiểu	Tài liệu học tập được chuẩn bị	Cơ sở vật chất	Khả năng vận dụng kiến thức
Yếu	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TB	0.02	0.05	0.05	0.09	0.09	0.12	0.18	0.09
Khá	0.27	0.39	0.43	0.54	0.52	0.39	0.40	0.50
Tốt	0.59	0.47	0.43	0.31	0.33	0.42	0.35	0.37
Rất tốt	0.12	0.09	0.09	0.06	0.05	0.07	0.06	0.04

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan luận văn “*Hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Bưu điện tỉnh Yên Bái*” được hoàn thành trên cơ sở nghiên cứu, tổng hợp, do tôi tự thực hiện. Các số liệu và trích dẫn trong luận văn có nguồn gốc rõ ràng và trung thực.

Luận văn này là mới và không sao chép từ bất kỳ một luận văn nào khác.

Hà Nội, ngày 01 tháng 10 năm 2013

Tác giả

Đoàn Thị Thanh Huyền

MỤC LỤC

MỤC LỤC.....	I
DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT	IV
DANH MỤC BẢNG BIỂU	V
DANH MỤC HÌNH VẼ, SỐ ĐỒ	VI
MỞ ĐẦU	1
CHƯƠNG 1: MỘT SỐ VẤN ĐỀ LÝ LUẬN VỀ ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP	4
1.1. Một số khái niệm cơ bản	4
1.1.1. Đào tạo	4
1.1.2. Phát triển	4
1.1.3. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.....	4
1.2. Nội dung công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực	6
1.2.1. Xác định nhu cầu đào tạo và phát triển.....	6
1.2.2. Xác định mục tiêu, nội dung đào tạo và phát triển.....	9
1.2.3. Lựa chọn phương pháp thích hợp.....	10
1.2.4. Lựa chọn, đào tạo giáo viên và phương tiện đào tạo.....	14
1.2.5. Dự tính chi phí cho chương trình đào tạo và phát triển.....	15
1.2.6. Thực hiện chương trình đào tạo và phát triển	15
1.2.7. Đánh giá chương trình đào tạo và phát triển.....	16
1.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.....	19
1.3.1. Các nhân tố bên ngoài doanh nghiệp.....	19
1.3.2. Các nhân tố bên trong doanh nghiệp	20
1.4. Các tiêu chí đánh giá hiệu quả công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực	22
1.5. Sự cần thiết của công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.....	24
1.5.1. Đối với doanh nghiệp, tổ chức	25
1.5.2. Đối với người lao động	25

1.5.3. Đối với xã hội.....	26
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG CÔNG TÁC ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI BƯU ĐIỆN TỈNH YÊN BÁI	27
2.1 <i>Khái quát về Bưu điện tỉnh Yên Bái.....</i>	27
2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển Bưu điện tỉnh Yên Bái.....	27
2.1.2. Cơ cấu tổ chức Bưu điện tỉnh Yên Bái.....	28
2.1.3. Đặc điểm và kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh.	39
2.1.4. Đặc điểm về qui mô, cơ cấu nguồn nhân lực.....	41
2.2. <i>Thực trạng công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Bưu điện tỉnh Yên Bái.</i>	44
2.2.1. Những căn cứ xác định nhu cầu đào tạo, phát triển	46
2.2.2. Nhu cầu đào tạo của cán bộ, công nhân viên Bưu điện tỉnh (câu 2 -6)..	46
2.2.3. Thực trạng hoạt động xây dựng kế hoạch đào tạo	49
2.3. <i>Các nhân tố ảnh hưởng đến công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Bưu điện tỉnh Yên Bái.....</i>	63
2.3.1. Các nhân tố bên ngoài.....	63
2.3.2. Các nhân tố bên trong doanh nghiệp.	64
2.4. <i>Đánh giá chung về công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Bưu điện tỉnh Yên Bái</i>	65
2.4.1. Những mặt đã đạt được.....	65
2.4.2. Hạn chế.....	66
2.4.3. Nguyên nhân.....	67
CHƯƠNG 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI BƯU ĐIỆN TỈNH YÊN BÁI	70
3.1. <i>Mục tiêu, phương hướng đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp trong thời gian tới.</i>	70
3.2. <i>Một số giải pháp chủ yếu nhằm hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.....</i>	70

III

3.2.1. Nâng cao năng lực đội ngũ cán bộ nhân sự nói chung và cán bộ phụ trách đào tạo nói riêng.	70
3.2.2. Xác định mục tiêu đào tạo rõ ràng.....	72
3.2.3. Hoàn thiện nội dung, chương trình đào tạo gắn với đặc thù của từng đối tượng học viên.....	73
3.2.4. Hoàn thiện công tác đánh giá hiệu quả sau đào tạo	75
3.2.5. Hoàn thiện các chính sách tạo động lực cho người được đào tạo.....	77
3.2.6. Hoàn thiện cơ sở vật chất kĩ thuật phục vụ cho công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.....	79
KẾT LUẬN	81
TÀI LIỆU THAM KHẢO	
PHỤ LỤC	

DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT

Chữ viết tắt	Chữ viết đầy đủ
BĐ-VHX	Bưu điện Văn hóa xã
CBCNV	Cán bộ công nhân viên
CN	Công nhân
CNTT	Công nghệ thông tin
CQĐT	Chưa qua đào tạo
DV	Dịch vụ
NNL	Nguồn nhân lực
SC	Sơ cấp
TNHH	Trách nhiệm hữu hạn

DANH MỤC BẢNG BIỂU

Bảng 1.1: So sánh giữa đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.....	4
Bảng 1.2: So sánh các ưu, nhược điểm của các phương pháp đào tạo	11
Bảng 2.1: Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh	41
Bảng 2.3: Cơ cấu lao động theo trình độ chuyên môn.....	43
Bảng 2.4: Cơ cấu lao động theo giới tính.....	44
Bảng 2.5: Mục tiêu của một số chương trình đào tạo	52

DANH MỤC HÌNH VẼ, SƠ ĐỒ

Hình 1.1: Nội dung xác định nhu cầu đào tạo và phát triển	7
Sơ đồ 2.1: Cơ cấu tổ chức của Bưu điện tỉnh Yên Bái.....	28
Sơ đồ 2.2: Mức độ hài lòng với công việc hiện tại	46
Sơ đồ 2.3: Tỷ lệ các cán bộ đã được đào tạo kiến thức, kỹ năng cho công việc	47
Sơ đồ 2.4: Mong muốn được học tập nâng cao trình độ.....	47
Sơ đồ 2.5: Mức độ tạo điều kiện để CBCNV tham gia các khóa đào tạo.....	48
Sơ đồ 2.6: Các kiến thức, kỹ năng mong muốn được đào tạo.....	48
Sơ đồ 2.7: Mục đích được đào tạo	49
Sơ đồ 2.8: Cơ sở mà cán bộ nhân viên mong muốn được đào tạo ở đó.....	54
Sơ đồ 2.9: Hình thức đào tạo hiệu quả phù hợp với cán bộ nhân viên	55
Sơ đồ 2.10: Thời điểm và thời gian đào tạo được mong muốn	55
Sơ đồ 2.11: Mức kinh phí mà học viên có thể tự trang trải.....	56
Sơ đồ 2.12: Đánh giá của học viên về công tác chuẩn bị tài liệu khóa học	56
Sơ đồ 2.13: Đánh giá của học viên về cơ sở vật chất, phương tiện phục vụ đào tạo	57
Sơ đồ 2.15: Đánh giá chung của học viên về hiệu quả khóa học	59
Sơ đồ 2.16: Đánh giá của học viên về phương pháp đào tạo	60
Sơ đồ 2.17: Đánh giá học viên về kiến thức của giáo viên	60
Sơ đồ 2.18: Đánh giá học viên về kỹ năng sư phạm của giáo viên	61
Sơ đồ 2.19: Đánh giá học viên về am hiểu thực tế của giáo viên.....	61
Sơ đồ 2.20: Đánh giá học viên về sự nhiệt tình giảng dạy của giáo viên	62
Sơ đồ 2.21: Đánh giá của học viên về một số nội dung trong chương trình đào tạo	62

MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Năm 2013 chuyển quyền đại diện chủ sở hữu nhà nước tại VietNam post (Tổng công ty Bưu điện Việt Nam) từ Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam về Bộ Thông tin Truyền thông, là bước cuối cùng, khép lại quá trình chia tách Bưu chính – Viễn thông tại Việt Nam đã được khởi động từ hơn 10 năm và 5 năm thành lập Tổng công ty Bưu chính Việt Nam. Việc Vietnam post hoạt động độc lập là xu thế tất yếu, là động lực để toàn ngành Bưu chính tiếp tục đổi mới mạnh mẽ và phát triển bền vững. Tuy nhiên, đứng trước thời cơ và sự cạnh tranh khốc liệt hiện nay, chất lượng nguồn nhân lực là lợi thế hàng đầu bởi con người là tài nguyên vô giá. Vì vậy đào tạo và phát triển nguồn nhân lực là một nhiệm vụ quan trọng không chỉ của một doanh nghiệp mà còn là nhiệm vụ của toàn xã hội.

Sau khi chia tách Bưu chính và Viễn thông, nguồn nhân lực Bưu chính của ngành Bưu điện chủ yếu là lao động giản đơn với trình độ thấp. Đặc biệt Yên Bái là một tỉnh miền núi, trình độ đội ngũ cán bộ công nhân viên còn hạn chế đòi hỏi Bưu điện tỉnh Yên Bái phải tiếp tục đổi mới và không ngừng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực để bước vào giai đoạn phát triển. Như vậy, đề tài: **“Hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Bưu điện tỉnh Yên Bái”** sẽ là một việc làm thiết thực và cấp thiết đối với Bưu điện tỉnh Yên Bái trong thời gian tới.

2. Mục đích nghiên cứu.

- Hệ thống hóa cơ sở khoa học về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực để từ đó có cơ sở phân tích công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Bưu điện tỉnh Yên Bái.

- Phân tích, đánh giá thực trạng công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của tại Bưu điện tỉnh Yên Bái.

- Đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Bưu điện tỉnh Yên Bái

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu.

3.1. Đối tượng nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu của đề tài là công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của cán bộ công nhân viên tại Bưu điện tỉnh Yên Bái.

3.2. Phạm vi nghiên cứu

Đề tài được tiến hành nghiên cứu trong phạm vi nguồn nhân lực của Bưu điện tỉnh Yên Bái và thời gian nghiên cứu từ 2009 đến 2012.

4. Phương pháp nghiên cứu và nguồn số liệu.

4.1. Phương pháp nghiên cứu

Trong luận văn sử dụng một số phương pháp sau:

- Phương pháp thống kê, tổng hợp và phân tích: Các số liệu thống kê được thu thập thông qua các tài liệu thống kê, báo cáo của Bưu điện tỉnh, tài liệu thống kê cơ quan nhà nước công bố, tạp chí chuyên ngành.

- Phương pháp điều tra xã hội học: Tác giả tiến hành điều tra toàn bộ 314 cán bộ công nhân viên tại các phòng chức năng, các Bưu điện trực thuộc Bưu điện tỉnh làm cơ sở cho việc phân tích, đánh giá.

- Phương pháp chuyên gia: sử dụng phương pháp phỏng vấn.

4.2. Nguồn số liệu

- Các giáo trình tham khảo và giáo trình chuyên ngành
- Các Tạp chí, sách báo, thông tin mạng.
- Nghị định, thông tư và các văn bản pháp luật khác.
- Báo cáo thống kê.

5. Kết cấu của luận văn.

Ngoài phần mở đầu và kết luận, luận văn được kết cấu gồm 3 chương:

Chương 1: Một số vấn đề lý luận về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.

Chương 2: Thực trạng đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Bưu điện tỉnh Yên Bái.

Chương 3: Một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Bưu điện tỉnh Yên Bái.

CHƯƠNG 1

MỘT SỐ VẤN ĐỀ LÝ LUẬN VỀ ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP

1.1. Một số khái niệm cơ bản

1.1.1. Đào tạo

Là các hoạt động học tập nhằm giúp cho người lao động có thể thực hiện có hiệu quả hơn chức năng, nhiệm vụ của mình bằng cách nâng cao trình độ, kỹ năng của người lao động và làm cho họ nắm vững hơn về công việc mà họ đảm nhận.

1.1.2. Phát triển

Là các hoạt động học tập vượt ra khỏi phạm vi công việc trước mắt của người lao động, nhằm mở ra cho họ những công việc mới dựa trên cơ sở những định hướng tương lai của doanh nghiệp.

1.1.3. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Là tổng thể các hoạt động học tập có tổ chức được tiến hành trong những khoảng thời gian nhất định nhằm tạo ra sự thay đổi hành vi nghề nghiệp của người lao động.

Như vậy giữa đào tạo và phát triển nguồn nhân lực có sự khác nhau. Sự khác nhau đó được thể hiện trong bảng so sánh dưới đây:

Bảng 1.1: So sánh giữa đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Tiêu chí so sánh	Đào tạo	Phát triển
1. Tập trung	Công việc hiện tại	Công việc tương lai
2. Phạm vi	Cá nhân	Cá nhân và tổ chức
3. Thời gian	Ngắn hạn	Dài hạn
4. Mục đích	Khắc phục sự thiếu hụt về kiến thức và kỹ năng hiện tại	Chuẩn bị cho tương lai

(Nguồn: Giáo trình Quản trị nhân lực, nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân năm 2007 – ThS. Nguyễn Văn Diễm và PGS.TS Nguyễn Ngọc Quân)

Công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực không phải đứng độc lập, riêng lẻ với các chức năng khác mà thực tế chúng có mối quan hệ tác động qua lại lẫn nhau trong chuỗi các hoạt động quản trị nhân lực. Cụ thể:

Giữa công tác kế hoạch hoá và công tác đào tạo, phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp có mối quan hệ tác động qua lại lẫn nhau. Kế hoạch hóa nguồn nhân lực giúp cho việc xác định nhu cầu cho công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực. nhưng ngược lại, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực lại là một giải pháp nhằm giải quyết vấn đề thiếu hụt nguồn nhân lực trong công tác kế hoạch hóa.

Giữa đào tạo - phát triển và công tác tuyển dụng cũng có mối quan hệ tác động qua lại lẫn nhau. Đào tạo có thể làm giảm hoặc tăng nhu cầu tuyển dụng cho nguồn nhân lực có chất lượng cao và ngược lại, việc tuyển dụng cũng có thể làm tăng hoặc giảm nhu cầu đào tạo.

Người lao động sau khi tham gia các chương trình đào tạo họ được nâng cao trình độ kỹ năng hoặc có được những kiến thức và kỹ năng mới để sẵn sàng đảm nhận những công việc mới đòi hỏi trình độ và kỹ năng cao hơn. Tuy nhiên, khả năng đóng góp của họ vào kết quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp vẫn chỉ là tiềm năng chưa được khai thác. Để những chi phí bỏ ra cho đào tạo và phát triển nguồn nhân lực thực sự có ý nghĩa với hoạt động sản xuất kinh doanh thì vấn đề sử dụng lao động nói chung và sử dụng sau đào tạo nói riêng lại cực kỳ quan trọng đối với hiệu quả công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp. Nếu không làm rõ được tình hình sử dụng lao động thì không thể đánh giá được hiệu quả công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.

Ngoài ra, hiệu quả của công tác đào tạo và phát triển được thể hiện qua kết quả đánh giá thực hiện công việc của người lao động sau khi được đào tạo. Đánh giá thực hiện công việc là một vấn đề quan trọng không những giúp

doanh nghiệp đánh giá được công tác đào tạo và phát triển mà họ đã thực hiện có hiệu quả hay không mà còn giúp doanh nghiệp xác định được một cách chính xác nhu cầu đào tạo thực sự của doanh nghiệp.

1.2. Nội dung công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Các hoạt động đào tạo và phát triển không diễn ra riêng biệt mà chúng liên quan tới nhau và bị ảnh hưởng bởi các chức năng khác nhau của Quản trị nhân lực, đặc biệt là đánh giá thực hiện công việc và quan hệ lao động.

Nội dung của công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực có thể được chia thành các phần chính như sau:

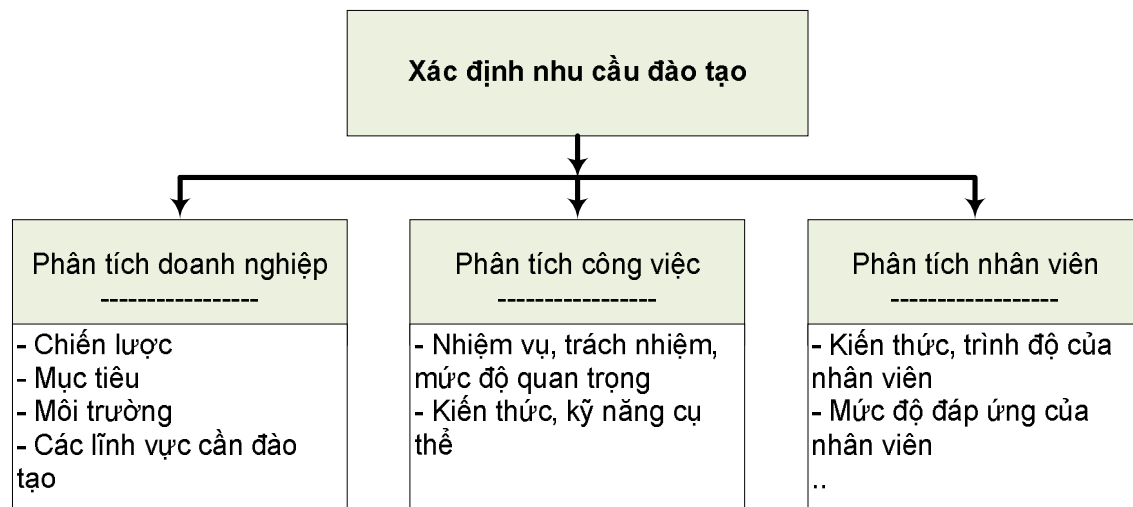
- ũ Xác định nhu cầu đào tạo và phát triển
- ũ Xác định mục tiêu, nội dung đào tạo và phát triển
- ũ Lựa chọn phương pháp thích hợp
- ũ Lựa chọn, đào tạo giáo viên và phương tiện đào tạo
- ũ Dự tính chi phí cho chương trình đào tạo và phát triển
- ũ Thực hiện chương trình đào tạo và phát triển
- ũ Đánh giá chương trình đào và phát triển

1.2.1. Xác định nhu cầu đào tạo và phát triển

Xác định nhu cầu là bước đầu tiên trong công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực. Xác định nhu cầu nhằm trả lời cho câu hỏi ai cần được đào tạo? Là xác định khi nào, ở bộ phận nào cần phải đào tạo, đào tạo kỹ năng nào, cho loại lao động nào và bao nhiêu người? Nhu cầu đào tạo được xác định dựa trên việc phân tích nhu cầu của tổ chức, các yêu cầu về kiến thức, kỹ năng cần thiết cho công việc và phân tích trình độ kỹ năng, kiến thức hiện có của người lao động.

Tùy thuộc vào từng yêu cầu của công việc, từng vấn đề của tổ chức, những vấn đề có được giải quyết bằng cách đào tạo hay không? Những kiến thức kỹ năng nào cần được đào tạo, để từ đó tổ chức có thể xác định được nhu

cầu đào tạo cho chính xác. Thông thường việc xác định nhu cầu đào tạo trong các tổ chức được thực hiện qua các nghiên cứu phân tích sau:



Hình 1.1: Nội dung xác định nhu cầu đào tạo và phát triển

1.2.1.1 Phân tích doanh nghiệp

Phân tích doanh nghiệp là một trong 3 nhiệm vụ chính trong việc xác định chính xác nhu cầu đào tạo ở mỗi doanh nghiệp. Để có thể xác định được nhu cầu đào tạo thông qua việc phân tích doanh nghiệp, người làm công tác đào tạo cần thực hiện một số nội dung sau:

Thứ nhất: Căn cứ chiến lược, tầm nhìn của doanh nghiệp để phân tích mục tiêu phát triển của Doanh nghiệp từ ngắn hạn cho đến dài hạn là gì: Chiếm lĩnh bao nhiêu % thị phần, phát triển doanh số, gia tăng lợi nhuận, đa dạng hóa ngành nghề kinh doanh...

Thứ hai: Phân tích cầu nguồn nhân lực “cả về chất và lượng” để có thể thực hiện thành công các mục tiêu trên; đánh giá cung nguồn nhân lực từ nội bộ cũng như thị trường.

Thứ ba: Phân tích một số chỉ tiêu định lượng đánh giá hiệu quả quản trị nguồn nhân lực như : năng suất lao động, chi phí nhân công để xác định xem thông qua đào tạo có thể tối ưu hóa được các chỉ tiêu này hay không.

Ngoài ra, để xác định được nhu cầu đào tạo một cách chính xác, loại bỏ các nhu cầu đào tạo “ảo”, nhu cầu đào tạo “không có địa chỉ” hoặc các nhu cầu đào tạo “thời thượng” chạy theo một hoặc chỉ đơn giản là “tôi thích” thì người làm công tác đào tạo cần thảo luận thêm với các cấp quản lý, các nhân viên. Bên cạnh đó, cần phân tích kết quả thống kê và phân tích các dữ kiện thông tin nhân lực, thực hiện quan sát của mình để từ đó có thể đưa ra được bảng tổng hợp nhu cầu đào tạo chính xác nhất cho doanh nghiệp.

1.2.1.2. Phân tích công việc

Phân tích công việc là nghiên cứu công việc một cách chi tiết nhằm làm rõ các nhiệm vụ, trách nhiệm và các yêu cầu về kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm đối với người thực hiện công việc. Mục đích của phân tích công việc là nhằm trả lời cho câu hỏi nên giảng dạy *cái gì* khi đào tạo để cho người được đào tạo có thể thực hiện được tốt nhất các công việc của mình.

Một số vấn đề cần quan tâm khi thực hiện phân tích công việc bao gồm:

Bảng mô tả công việc (Job description)

- Vị trí của công việc trong cơ cấu tổ chức
- Quyền hạn và trách nhiệm
- Các hoạt động chính của công việc đó.

Những tiêu chuẩn công việc (specifications of job)

- Công việc đòi hỏi các kỹ năng, khả năng và năng lực của nhân viên để hoàn thành công việc.
- Các đặc thù của công việc là cơ sở cho công tác tuyển chọn sao cho chọn lựa được người có thể hoàn thành công việc.

Đối với các doanh nghiệp đã có hệ thống các bản mô tả công việc, tiêu chuẩn chức danh tương ứng công việc thì việc phân tích công việc sẽ đơn giản đi rất nhiều. Phần lệch pha (kiến thức, kỹ năng và thái độ) giữa tiêu chuẩn chức danh và kiến thức, kỹ năng và thái độ của nhân viên chính là những gì

cần phải đào tạo cho nhân viên. Cần tránh lầm lẫn ở đây chính là phân tích để định hướng cho nhân viên chứ không phải là định hướng công việc hay đơn giản là xem nhân viên cần phải làm gì để thực hiện tốt công việc.

1.2.1.3. Phân tích nhân viên

Loại phân tích này chú trọng tới các năng lực và các đặc tính cá nhân của nhân viên, được sử dụng để khẳng định rằng ai là người cần thiết cho đào tạo các kĩ năng, kiến thức cần thiết, và quan điểm nào cần thiết trong quá trình đào tạo. Phân tích nhân viên xem xét:

Ø Liệu có phải những yếu kém của kết quả thực hiện công việc là do sự thiếu hụt những kĩ năng, kiến thức và khả năng của người lao động hay là do những vấn đề liên quan tới động lực làm việc của người lao động, thiết kế công việc không hợp lý...

Ø Ai là đối tượng cần phải được đào tạo ?

Ø Sự sẵn sàng của người lao động đối với hoạt động đào tạo.

Việc phân tích nhu cầu đào tạo cần dựa vào một số phương pháp và kĩ thuật nhất định, có nhiều phương pháp xác định nhu cầu nhưng trong thực tế người ta hay dùng các phương pháp như : Phương pháp điều tra, phỏng vấn ; Phương pháp phân tích dữ liệu; Phương pháp quan sát hiện trường; Phương pháp trưng cầu ý kiến.

Trong thực tế, tùy vào đặc điểm, quy mô của từng doanh nghiệp mà doanh nghiệp có thể sử dụng một trong các phương pháp đó hoặc sử dụng đồng thời nhiều phương pháp trên kết hợp với nhau.

1.2.2. Xác định mục tiêu, nội dung đào tạo và phát triển

1.2.2.1. Mục tiêu đào tạo và phát triển

Mục tiêu của đào tạo và phát triển nguồn nhân lực là xác định kết quả cần đạt được của chương trình đào tạo. Nội dung này bao gồm:

- Những kỹ năng của nhân viên và trình độ năng lực của họ sau khi đào tạo.
- Số lượng và cơ cấu học viên được tham gia đào tạo.
- Thời gian diễn ra hoạt động đào tạo (tùy theo từng khóa học, từng vị trí, tính chất công việc).

1.2.2.2. Xác định nội dung đào tạo và phát triển

Căn cứ vào nhu cầu đào tạo, sau khi xác định được mục tiêu, chủ thể và đối tượng công tác đào tạo thì người làm công tác đào tạo cần xác định nội dung đào tạo cụ thể cho từng nhu cầu. Nội dung đào tạo chính là những kiến thức, kỹ năng mà doanh nghiệp mong muốn người lao động của họ sẽ được đào tạo trong thời gian tới.

Để có được nội dung đào tạo phù hợp thì việc xây dựng nội dung cần bám sát vào đối tượng cũng như phải đáp ứng được mục tiêu đào tạo đã đặt ra.

1.2.3. Lựa chọn phương pháp thích hợp

Có nhiều phương pháp đào tạo và phát triển nguồn nhân lực. Mỗi phương pháp có một cách thức thực hiện, ưu, nhược điểm riêng mà các doanh nghiệp cần phải cân nhắc và lựa chọn các hình thức này cho phù hợp với đặc điểm, nội dung, mục tiêu, nguồn nhân lực, công việc, tài chính của mình. Tuy nhiên theo nghiên cứu ở nước ta và một số nước khác thì có hai phương pháp lớn đào tạo và phát triển nguồn nhân lực được sử dụng chủ yếu là phương pháp đào tạo trong công việc và phương pháp đào tạo ngoài công việc.

§ Đào tạo trong công việc (On the Job Training): là phương pháp đào tạo trực tiếp tại nơi làm việc, trong đó người học sẽ được học những kiến thức, kỹ năng cần thiết cho công việc thông qua thực tế thực hiện và hầu hết là dưới sự hướng dẫn của những người lao động lành nghề hơn.

§ Đào tạo ngoài công việc (Off the Job Training): là cách thức đào tạo trong đó người đào tạo được tách khỏi công việc thực tế của mình.

Dưới đây là bảng tổng kết về các ưu và nhược điểm của các phương pháp đào tạo :

Bảng 1.2: So sánh các ưu, nhược điểm của các phương pháp đào tạo

Phương pháp	Ưu điểm	Nhược điểm
I. Đào tạo trong công việc		
1. Đào tạo theo chỉ dẫn công việc	- Giúp cho quá trình lĩnh hội kỹ năng cần thiết được dễ dàng hơn - Không cần trang bị và kiến thức học tập	- Can thiệp vào sự tiến hành công việc - Làm hư hỏng các trang thiết bị
2. Đào tạo theo kiểu học nghề	- Không can thiệp (ảnh hưởng) tới việc thực hiện công việc thực tế - Việc học được dễ dàng hơn - Học viên được trang bị một lượng kiến thức và kỹ năng nhất định	- Mất nhiều thời gian - Đắt - Có thể không liên quan trực tiếp tới công việc
3. Đào tạo theo kiểu kèm cặp và chỉ bảo	- Việc tiếp thu, lĩnh hội các kỹ năng cần thiết khá dễ dàng - Có điều kiện làm thử các công việc thật	- Không thực sự được làm các công việc đó một cách đầy đủ - Học viên có thể bị lây nhiễm một số phương pháp, cách thức làm việc không tiên tiến
4. Đào tạo theo kiểu luân chuyển và	- Được làm thật nhiều việc, học tập thật sự	- Không hiểu biết thật sự về một công việc

Phương pháp	Ưu điểm	Nhược điểm
thuyên chuyển công việc.	- Mở rộng kĩ năng làm việc của học viên	- Thời gian ở lại một công việc hay ở lại một vị trí quá ngắn
II. Đào tạo ngoài công việc		
1. Tổ chức các lớp cạnh doanh nghiệp	- Học viên được trang bị hóa đầy đủ về có hệ thống các kiến thức lí luận và thực tiễn	- Tốn kém - Cần có các phương tiện và trang thiết bị riêng cho học tập
2. Cử đi học ở những trường chính quy	- Không can thiệp (ảnh hưởng) tới việc thực hiện công việc của người khác, bộ phận. - Học viên được trang bị đầy đủ và có hệ thống cải cách lí luận và thực hành - Không đắt khi cử nhiều	Tốn kém
3. Các bài giảng, hội nghị, hội thảo	- Đơn giản, dễ tổ chức - Không đòi hỏi phương tiện trang bị riêng	- Tốn nhiều thời gian - Phạm vi hẹp
4. Đào tạo theo kiểu chương trình hóa với sự trợ giúp của máy tính	- Có thể sử dụng đào tạo rất nhiều kĩ năng mà không cần người dạy Học viên có điều kiện học hỏi cách giải quyết các tình huống thực tế mà hi phí lại giảm hơn nhiều - Cung cấp cho mọi học viên mọi cơ hội học tập linh hoạt, nội dung học tập đa dạng và tùy thuộc vào	- Tốn kém, nó chỉ hiệu quả về chi phí khi tổ chức cho một số lượng lớn học viên -Yêu cầu nhân viên đa năng để vận hành.

Phương pháp	Ưu điểm	Nhược điểm
	sự lựa chọn của cá nhân, và đặc biệt là cung cấp tức thời những phản hồi đối với câu trả lời của người đọc là đúng hay sai và sai ở chỗ nào thông qua hệ thống lời giải có sẵn trong chương trình. - Việc học tập diễn ra nhanh hơn - Phản ánh nhanh nhạy hơn và tiến độ học và trả bài là do học viên quyết định.	
5. Đào tạo theo phương thức từ xa	-Cung cấp cho học viên lượng kiến thức thông tin trên nhiều lĩnh vực khác nhau. Các thông tin cung cấp cập nhật và lớn về mặt số lượng - Người học chủ động hơn trong kế hoạch học tập Đáp ứng được nhu cầu học tập của các học viên ở xa trung tâm đào tạo	- Chi phí đào tạo - Đầu tư cho việc chuẩn bị bài giảng rất lớn. - Thiếu sự trao đổi trực tiếp giữa giảng viên và học viên
6. Đào tạo theo kiểu phòng thí nghiệm	- Các học viên ngoài được trang bị kiến thức lí thuyết còn có cơ hội được đào luyện những kĩ năng thực hành - Nâng cao khả năng/ kĩ năng làm việc với con người cũng như ra quyết định	- Tốn nhiều công sức, thời gian, tiền của để xây dựng lên các tình huống mẫu - Đòi người xây dựng lên những tình huống mẫu không những giỏi lý

Phương pháp	Ưu điểm	Nhược điểm
		thuyết mà còn phải giỏi thực hành
7. Mô hình hóa hành vi và đào tạo kỹ năng xử lý công văn, giấy tờ	- Được làm việc thật sự để học hỏi - Có cơ hội được rèn luyện kỹ năng làm việc và ra quyết định	- Có thể ảnh hưởng tới việc thực hiện công việc của bộ phận - Có thể gây ra những thiệt hại.

(Nguồn : Tài liệu giảng dạy của giáo sư JEAN LADOUCEUR ĐHTH Moncton, Ca-na-da và Tài liệu đào tạo của dự án đào tạo từ xa Đại học KTQD)

1.2.4. Lựa chọn, đào tạo giáo viên và phương tiện đào tạo

1.2.4.1. Lựa chọn, đào tạo giáo viên

Tuỳ từng chương trình đào tạo và khả năng của doanh nghiệp mà doanh nghiệp có thể lựa chọn giáo viên cho phù hợp. Giáo viên có thể là người thuộc biên chế của doanh nghiệp hoặc thuê ngoài (giảng viên của các trường đại học, trung tâm đào tạo...). Tuy nhiên để có thể thiết kế nội dung chương trình đào tạo phù hợp nhất với thực tế tại doanh nghiệp, có thể kết hợp giáo viên thuê ngoài và những người có kinh nghiệm lâu năm trong doanh nghiệp. Việc kết hợp này cho phép người học tiếp cận với kiến thức mới, đồng thời không xa rời với thực tiễn tại doanh nghiệp. Một đòi hỏi quan trọng đối với các giáo viên là phải được tập huấn để nắm vững mục tiêu và cơ cấu của chương trình đào tạo.

1.2.4.2. Phương tiện đào tạo

Song sánh với việc lựa chọn giáo viên thì cần phải lựa chọn phương pháp đào tạo, các phương tiện, thiết bị sẽ được đưa vào giảng dạy và đánh giá xem chúng có đem lại hiệu quả cho chương trình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực không?

1.2.5. Dự tính chi phí cho chương trình đào tạo và phát triển

Chi phí đào tạo và phát triển nguồn nhân lực gồm nhiều loại chi phí khác nhau ta có thể chia thành 3 loại sau:

Chi phí bên trong: Là chi phí cho các phương tiện vật chất kỹ thuật cơ bản như: khấu hao tài sản cố định phục vụ đào tạo và phát triển, trang vị kỹ thuật, nguyên vật liệu sử dụng trong quá trình giảng dạy; chi phí cho đội ngũ cán bộ làm công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực như: Cán bộ giảng dạy, công nhân huấn luyện thực hành, cán bộ quản lý, nhân viên phục vụ các cơ sở đào tạo của doanh nghiệp.

Chi phí bên ngoài: Hầu hết các doanh nghiệp không tự tổ chức toàn bộ các chương trình đào tạo cho nhân viên của mình mà thường phải thuê bên ngoài, khoản chi phí bên ngoài bao gồm:

- Tiền chi phí đi lại, ăn ở và học bổng cho các học viên
- Tiền trả cho các tổ chức, cá nhân mà chúng ta thuê họ đào tạo.

Chi phí cơ hội: Là loại chi phí khó xác định (bao gồm chi phí cơ hội của doanh nghiệp và chi phí cơ hội của học viên) và sẽ không thực tế nếu chúng ta muốn làm rõ chi phí này. Vì vậy, ta chỉ lấy loại chi phí cơ hội dễ nhận ra nhất là: tiền lương phải trả cho các học viên trong thời gian họ được cử đi đào tạo và không tham gia công việc ở doanh nghiệp.

1.2.6. Thực hiện chương trình đào tạo và phát triển

Tổ chức triển khai đào tạo theo chương trình kế hoạch đã xác định bao gồm một số công việc sau:

- Xây dựng chương trình, thời khóa biểu chi tiết cho từng khóa học.
- Chuẩn bị cơ sở hạ tầng, vật chất phục vụ các khóa học, hệ thống các thiết bị, công cụ phục vụ đào tạo như hệ thống máy chiếu, hệ thống máy tính ... cũng như nơi ăn, nghỉ cho các học viên, giáo viên trong trường hợp cần thiết.

- Chuẩn bị các tài liệu học tập theo nội dung đã xác định.
- Thực hiện thông báo mở lớp, triệu tập học viên.
- Thực hiện quản lý, giám sát các lớp học.

Để cho việc đào tạo có hiệu quả nhất, ngoài việc xây dựng các chương trình, kế hoạch đào tạo phù hợp doanh nghiệp cũng cần phải chú trọng đến việc tổ chức thực thi đào tạo đảm bảo cho giáo viên, học viên môi trường, điều kiện học tập để có thể tiếp thu, hấp thụ tốt nhất những kiến thức, kỹ năng trong từng khóa học.

1.2.7. Đánh giá chương trình đào tạo và phát triển

Việc đánh giá chương trình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực giúp doanh nghiệp đánh giá được trình độ chuyên môn nghiệp vụ, trình độ quản lý, khả năng thực hiện công việc của cán bộ, công nhân viên trước và sau quá trình đào tạo phát triển, đem lại hiệu quả kinh tế cho doanh nghiệp thông qua hoạt động sản xuất kinh doanh kết hợp với các hoạt động như hoạt động tài chính, hoạt động đào tạo và hoạt động phát triển, phát hiện những sai sót cần được khắc phục, cải tiến trong các khoá đào tạo và phát triển phục vụ cho mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp. Chính vậy, sau các khoá đào tạo ở doanh nghiệp thì việc đánh giá hiệu quả chương trình đào tạo phát triển nguồn nhân lực là việc làm cần thiết và hết sức quan trọng. Tuy nhiên, hiệu quả của chương trình đào tạo thể hiện trên nhiều mặt, khía cạnh. Vì vậy, đánh giá hiệu quả của chương trình đào tạo là việc làm đòi hỏi tốn nhiều thời gian và chi phí.

Nhìn chung các khoá đào tạo và phát triển nguồn nhân lực ở các doanh nghiệp hiện nay không được đánh giá cụ thể và tổng quát, chưa đưa ra các tiêu chí đánh giá phù hợp và sát với thực tế để đánh giá hiệu quả chương trình đào tạo một cách chính xác. Nguyên nhân của nó là:

Việc đánh giá hiệu quả của các khoá học đòi hỏi phải có thời gian và sự nỗ lực. Phần lớn các doanh nghiệp không thực hiện việc đánh giá này đến cùng mà chuyển sang khoá đào tạo và phát triển khác.

Các tiêu chuẩn đưa ra để đánh giá chưa sát thực tế, chưa phản ánh được sự bất hợp lý giữa công việc đang đào tạo mà công việc đang cần.

Do vậy, các doanh nghiệp phải nhìn nhận lại một cách thực tế hơn, khách quan hơn để rút kinh nghiệm, nhanh chóng khắc phục những nhược điểm và cần phải biết rằng những thông tin phản hồi từ việc đánh giá hiệu quả đào tạo phát triển nguồn nhân lực sẽ đưa ra những quyết định thay đổi để chương trình đào tạo sau sẽ đem lại hiệu quả cao hơn. Để công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực có hiệu quả thì doanh nghiệp cần phải thực hiện các yêu cầu sau:

- + Xây dựng chỉ tiêu đánh giá hiệu quả đào tạo dựa vào kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh và kế hoạch hoá nguồn nhân lực.

Kết quả kinh doanh của doanh nghiệp cho chúng ta biết được mục tiêu kinh doanh mà doanh nghiệp đạt được thông qua các chỉ tiêu như doanh thu lợi nhuận, thị phần của doanh nghiệp trên thị trường, tình hình đầu tư... Để có kết quả kinh doanh cao, doanh nghiệp cần có kế hoạch, chiến lược kinh doanh đúng đắn, kết hợp với các nhân tố như vốn; kỹ thuật; nguyên vật liệu và nhân tố con người để thực hiện sản xuất kinh doanh. Bên cạnh đó doanh nghiệp cũng cần có các chỉ tiêu để so sánh, đánh giá hiệu quả của phát triển nguồn nhân lực từ việc kế hoạch hoá nguồn nhân lực. Từ đó cho ta một cái nhìn tổng quát về đội ngũ cán bộ công nhân viên về trình độ học vấn, trình độ chuyên môn nghiệp vụ, các tiềm năng cần được khai thác nhằm nâng cao tốc độ phát triển sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Số lượng và chất lượng lao động đã đáp ứng được đến đâu sau khoá học, cơ cấu nghề nghiệp đã thay đổi hợp lý chưa và đưa các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả chương trình đào tạo chính xác và thực tế hơn.

- + Tính khả thi về tài chính, thời gian và nhân lực của hoạt động đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.

Hoạt động đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp là rất quan trọng để thực hiện mục tiêu chiến lược sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Tuy nhiên, hoạt động này cũng tốn nhiều thời gian, nhân lực, và chi phí. Vì vậy việc xem xét tính khả thi về tài chính, thời gian và nhân lực của hoạt động đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của doanh nghiệp.

Khả thi về tài chính từ là các khoản chi phí cho đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của doanh nghiệp phải nằm trong giới hạn cho phép của quỹ đào tạo và phát triển của doanh nghiệp xem xét trong mối quan hệ với lợi ích kinh tế thu được từ hoạt động đào tạo và phát triển nguồn nhân lực như nâng cao số lượng và chất lượng lao động phục vụ mục tiêu kinh doanh của doanh nghiệp tạo uy tín và chỗ đứng của doanh nghiệp trên thị trường, tăng doanh thu, lợi nhuận và thu nhập của cán bộ công nhân viên.

Khả thi về thời gian tức là những dự tính về thời gian đào tạo, phát triển không làm xáo trộn tổ chức và ảnh hưởng đến hoạt động bình thường của doanh nghiệp.

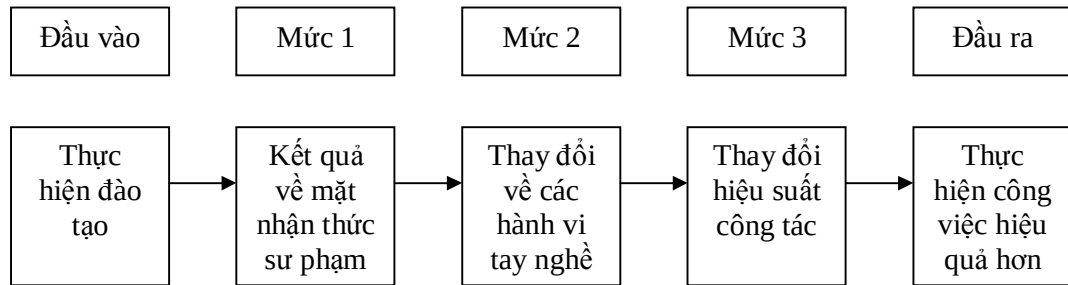
+ Về tổ chức quản lý lao động.

Các doanh nghiệp cần tổ chức ra các bộ phận chuyên trách làm công tác giám sát và đánh giá các khoá đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, báo cáo lên lãnh đạo. Đồng thời các doanh nghiệp cần có kế hoạch sử dụng lao động sau đào tạo một cách hợp lý nhằm đem lại hiệu quả cao nhất cho doanh nghiệp.

Chương trình đào tạo phải được đánh giá về hiệu quả của nó theo các tiêu thức:

- Mục tiêu đào tạo có đạt được không?
- Điểm mạnh và điểm yếu của chương trình đào tạo
- Hiệu quả kinh tế của chương trình đào tạo.

Kết quả đào tạo thường thể hiện qua 3 mức độ:



Đánh giá kết quả đào tạo thông qua đánh giá học viên và đánh giá hiệu quả kinh tế của doanh nghiệp.

1.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Các nhân tố tác động chính tới công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực có thể được phân loại thành các nhóm như sau:

1.3.1. Các nhân tố bên ngoài doanh nghiệp

1.3.1.1. Hệ thống giáo dục và đào tạo xã hội

Thực trạng về hệ thống giáo dục ảnh hưởng đến hiệu quả đào tạo và phát triển của doanh nghiệp

Mặt bằng giáo dục và xu hướng giáo dục sẽ có ảnh hưởng đến công tác giáo dục đào tạo của công ty về hai phương diện:

Thứ nhất: Nếu hệ thống giáo dục của xã hội tiến bộ, sẽ cung cấp cho doanh nghiệp một lực lượng lao động tương đối có kỹ năng, vì vậy việc đào tạo và phát triển đội ngũ lao động ở doanh nghiệp trở nên dễ dàng, tốn ít công sức và hiệu quả hơn.

Thứ hai: Khi mặt bằng và xu hướng của nền giáo dục cao sẽ làm cho doanh nghiệp có động lực trong việc đào tạo và phát triển nhân viên của mình để có thể hội nhập, và cũng như vậy, người lao động sẽ có ý thức cao hơn về việc phát triển trình độ cũng như vị trí của mình.

1.3.1.2. Thị trường lao động

Thị trường lao động là yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến quá trình cũng như chất lượng đào tạo nguồn nhân lực của doanh nghiệp. Nếu thị trường lao động có tính cạnh tranh cao với nguồn nhân lực đã qua đào tạo, đáp ứng được công việc cao, doanh nghiệp sẽ tiết kiệm được chi phí cho đào tạo lại cũng như đào tạo nâng cao cho người lao động, người lao động có khả năng thích nghi cao, nhạy bén với công việc....

1.3.1.3. Cơ sở pháp lý của đào tạo và phát triển NNL trong doanh nghiệp

Hiện nay, Bộ Luật lao động có Quy định cụ thể tại chương IV: Học nghề, đào tạo, bồi dưỡng nâng cao trình độ kỹ năng nghề. Quy định rõ trách nhiệm của người sử dụng lao động về đào tạo, bồi dưỡng, nâng cao trình độ kỹ năng nghề.

1.3.2. Các nhân tố bên trong doanh nghiệp

1.3.2.1. Quan điểm của lãnh đạo về công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Nhiều chủ doanh nghiệp cho rằng đào tạo là “may áo cho người” bởi họ sợ sau khi được đào tạo người lao động sẽ rời bỏ doanh nghiệp đi làm cho doanh nghiệp khác vì thế dù có đầy đủ khả năng để đào tạo nhưng họ vẫn không đầu tư. Nhưng cũng có nhiều nhà lãnh đạo nhận thức được rằng khi được đào tạo theo đúng nguyện vọng, người lao động sẽ cảm thấy hứng thú hơn với công việc và càng gắn bó hơn với doanh nghiệp. Vì thế họ rất quan tâm đầu tư cho lĩnh vực đào tạo.

1.3.2.2. Mục tiêu, chiến lược của doanh nghiệp

Các doanh nghiệp muốn đứng vững và phát triển trong thị trường cạnh tranh thì luôn phải xây dựng cho mình một chiến lược nhân lực phù hợp với chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp mình. Khi chiến lược kinh doanh thay đổi nó sẽ dẫn đến sự thay đổi của công việc và đi liền với nó là sự cần

thiết phải thay đổi và nâng cao năng lực để phù hợp với công việc mới. Điều đó đòi hỏi doanh nghiệp phải tiến hành đào tạo để có được lực lượng lao động phù hợp với xu hướng phát triển trong tương lai.

1.3.2.3. Nguồn nhân lực của doanh nghiệp

Tuỳ vào đặc điểm lao động trong doanh nghiệp mà doanh nghiệp có kế hoạch đào tạo bổ sung, đào tạo nâng cao hay đào tạo thay thế. Nếu trình độ lao động của doanh nghiệp càng thấp, khả năng hoàn thành công việc càng kém thì yêu cầu đào tạo càng trở nên cấp thiết.

1.3.2.4. Đặc điểm hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp

Các doanh nghiệp có đặc điểm hoạt động sản xuất kinh doanh khác nhau sẽ có cách thức tổ chức hoạt động đào tạo khác nhau, mặt khác đối tượng chủ yếu của hoạt động đào tạo trong các doanh nghiệp cũng khác nhau, do đó, hiệu quả đào tạo cũng có nhiều khác nhau. Trong các doanh nghiệp sản xuất kinh doanh, các khóa đào tạo chủ yếu về nghiệp vụ, kỹ thuật tiên tiến, trong các doanh nghiệp nghiêng nhiều về thương mại, dịch vụ, lĩnh vực đào tạo chủ yếu là các kỹ năng và kiến thức bổ sung, nâng cao. Cách thức tổ chức các khóa đào tạo cũng có nhiều khác nhau.

1.3.2.5. Tình hình tài chính của doanh nghiệp

Đào tạo là một hoạt động mang tính chất đầu tư. Số lượng người được đào tạo cũng như chất lượng của các chương trình đào tạo phụ thuộc một phần vào chi phí đầu tư cho nó. Nếu nguồn tài chính đủ cho đào tạo và phát triển NNL thì công tác này sẽ được đầu tư kỹ lưỡng hơn cả về chất và quy mô. Ngược lại, nhiều khi doanh nghiệp có nhu cầu đào tạo rất lớn nhưng không thể thực hiện được vì thiếu kinh phí.

1.3.2.6. Năng lực của đội ngũ cán bộ chuyên trách công tác đào tạo và phát triển NNL

Năng lực của CBCNV phụ trách đào tạo có ảnh hưởng lớn đến hiệu quả của công tác đào tạo và phát triển NNL trong doanh nghiệp. Nếu đội ngũ chuyên trách không được đào tạo đúng chuyên ngành hoặc kinh nghiệm còn ít sẽ tác động xấu tới hiệu quả hoạt động của công tác này. Nhìn chung, tùy thuộc vào trình độ của đội ngũ làm công tác đào tạo mà công tác đào tạo và phát triển NNL của doanh nghiệp có được tiến hành một cách quy củ và có hiệu quả hay không.

1.3.2.7. Cách thức phối hợp tổ chức công tác đào tạo phát triển giữa các cấp quản trị.

Sự phối hợp làm việc giữa các cấp quản trị ảnh hưởng tới hiệu quả mọi hoạt động trong doanh nghiệp. Trong công tác đào tạo cũng vậy. Nếu sự phối hợp giữa cán bộ quản lý trực tiếp nhân viên, cán bộ chuyên trách đào tạo phát triển và cán bộ quản lý cấp cao không có sự phối hợp ăn ý, đồng bộ thì công tác này sẽ không thể đạt được hiệu quả cao. Bởi chính cán bộ quản lý trực tiếp nhân viên mới là người hiểu rõ nhân viên của mình đang thiếu kỹ năng, kiến thức gì? Và cũng là người mà nhân viên đề xuất nguyện vọng được đào tạo, nâng cao kiến thức. Từ đó, việc xác định nhu cầu đào tạo, tổ chức đào tạo của cán bộ phụ trách đào tạo mới chính xác. Sau đó cần có sự xem xét, phê duyệt của cán bộ quản lý cấp cao để hiệu quả đạt được cao nhất.

1.4. Các tiêu chí đánh giá hiệu quả công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Đánh giá hiệu quả đào tạo thông qua đánh giá học viên và đánh giá doanh nghiệp.

Đánh giá học viên:

Phân tích kết quả đào tạo qua điểm học tập của học viên: Phân tích các điểm số của học viên sau quá trình học tập thông qua các bài kiểm tra, bài thu hoạch mà doanh nghiệp tổ chức.

Phân tích kết quả đào tạo qua nghiên cứu thái độ và hành vi của học viên: Doanh nghiệp đánh giá kết quả đào tạo thông qua việc quan sát trực tiếp các hành vi của những người được đào tạo. Có hai cách thực hiện quan sát, đó là quan sát liên tục và ngẫu nhiên.

Phân tích kết quả đào tạo qua sự thay đổi hiệu suất lao động: Một số chỉ tiêu có thể sử dụng để đánh giá kết quả đào tạo qua sự thay đổi hiệu suất lao động của người lao động là:

- Kiến thức và kỹ năng thực hiện nhiệm vụ sản xuất – công tác của người lao động được nâng lên sau khi đào tạo.
- Sự toàn tâm, toàn ý đối với công việc của người lao động tăng lên so với trước khi đào tạo.
- Tính sáng tạo đối với công việc tăng lên so với trước khi đào tạo:

Tốc độ tăng năng suất lao động sau đào tạo: Đây được xem như một chỉ tiêu quan trọng trong đánh giá hiệu quả đào tạo bởi một trong các mục tiêu cơ bản của đào tạo là giúp người lao động tăng năng suất và chất lượng lao động sau đào tạo.

Đối với doanh nghiệp:

Chi phí đào tạo cho một lao động(tính bằng tiền): Chi phí đào tạo cho một học viên được so sánh với kết quả thu được sau đào tạo của các hình thức đào tạo khác nhau để từ đó có các biện pháp điều chỉnh và thúc đẩy đào tạo.

Thời gian thu hồi chi phí: Hiệu quả kinh tế của đào tạo còn được xác định bằng việc so sánh chi phí đào tạo và kết quả thu được sau đào tạo. Nếu chi phí đào tạo ít và sau đào tạo người lao động có năng suất lao động cao, thu

nhập thuần túy nhiều thì hiệu quả kinh tế lớn và ngược lại. Biểu hiện qua công thức sau:

$$T = C_d/M$$

Trong đó:

T: Thời gian thu hồi chi phí đào tạo (năm)

C_d : Toàn bộ chi phí đào tạo bình quân/năm.

M: Mức thu nhập (tiền lương, tiền công...) bình quân/năm của lao động trong quá trình đào tạo.

Chi phí hiệu quả của đào tạo theo tổng giá trị hiện thời: Phương pháp này, với lãi suất cụ thể của năm doanh nghiệp xác định tổng lợi ích gia tăng do kết quả của đào tạo đem lại lớn hơn hay bằng tổng chi phí bỏ ra trong quá trình đào tạo theo công thức:

P_{HT} = Giá trị hiện thời của các lợi ích gia tăng do kết quả của đào tạo – Giá trị hiện thời của các chi phí tăng thêm do đào tạo.

$$P_{HT} = \sum_{t=1}^n \frac{(B_t - C_t)}{(1 + r)^t}$$

Trong đó:

P_{HT} : Tổng giá trị hiện thời.

B_t : Các lợi ích gia tăng do kết quả đào tạo đem lại của năm t.

C_t : Các chi phí tăng thêm do đào tạo ở năm t.

Nếu $P_{HT} > 0$, thì doanh nghiệp tăng cường áp dụng các chương trình đào tạo. Khi đó, đào tạo không những mang lại các giá trị tâm lý, xã hội nâng cao mà còn là hình thức đầu tư có lợi nhuận nhiều hơn khi đầu tư vào các hoạt động kinh doanh khác.

1.5. Sự cần thiết của công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực luôn đóng một vai trò quan trọng đối với sự phát triển của tổ chức, cá nhân người lao động và xã hội.

1.5.1. Đối với doanh nghiệp, tổ chức

Trước hết, đào tạo giúp người lao động nâng cao năng suất, chất lượng và hiệu quả thực hiện công việc được giao. Nhờ đó, giá thành sản phẩm sẽ hạ, khả năng bán hàng hoá và dịch vụ sẽ tốt hơn, thị trường tiêu thụ sản phẩm sẽ được mở rộng và tổ chức sẽ có nhiều cơ hội để nâng cao lợi nhuận

Hơn nữa, thông qua đào tạo, khả năng tự tiến hành công việc một cách độc lập và tự giác của người lao động sẽ tăng, tổ chức sẽ giảm bớt được chi phí lao động cho việc giám sát quá trình làm việc của người lao động.

Ngoài ra, nhờ có đào tạo, tổ chức sẽ duy trì và nâng cao được chất lượng nguồn nhân lực của mình, sẽ có đội ngũ nhân viên có trình độ chuyên môn nghiệp vụ cao. Điều đó sẽ giúp cho tổ chức nâng cao được tính ổn định và tính năng động trong các hoạt động của mình, đồng thời tạo điều kiện cho việc áp dụng tiến bộ khoa học, kỹ thuật và quản lý vào trong các hoạt động của tổ chức.

Và cuối cùng, một vai trò không thể phủ nhận của đào tạo đối với tổ chức là nhờ có đào tạo, tổ chức có thể tạo ra được đội ngũ nhân viên giỏi, duy trì được đội ngũ nhân viên đó và thu hút được nhân viên giỏi đến với tổ chức, nhờ đó có thể tạo lập và nâng cao lợi thế cạnh tranh.

1.5.2. Đối với người lao động

Như đã đề cập ở trên, nhờ có đào tạo, năng suất chất lượng và hiệu quả lao động sẽ tăng, nhờ đó người lao động được hưởng thù lao lao động cao hơn và có uy tín hơn trong con mắt của đồng nghiệp.

Cũng nhờ có đào tạo mức độ hài lòng của người lao động đối với công việc sẽ tăng, người lao động sẽ gắn bó hơn với tổ chức

Thông qua đào tạo người lao động có tính chuyên nghiệp cao hơn, các nhu cầu và nguyện vọng phát triển của họ sẽ được đáp ứng tốt hơn.

Ngoài ra, cũng cần nhấn mạnh rằng, đào tạo sẽ tạo được sự thích ứng của người lao động đối với công việc trong hiện tại cũng như tương lai, tạo cho họ có cách nhìn, cách tư duy mới trong công việc, nâng cao tính sáng tạo của họ đối với công việc. Nói cách khác, đào tạo đóng vai trò quan trọng trong việc tạo “thương hiệu cá nhân” cho người lao động, giúp cho họ có chỗ đứng và vị thế vững chắc trên thị trường lao động với mức giá công lao động cao.

1.5.3. Đối với xã hội

Ngoài ra công tác đào tạo, bồi dưỡng và phát triển nguồn nhân lực còn có ý nghĩa rất to lớn đối với xã hội, đó là: nhờ có hoạt động này mà người lao động không những nâng cao được tay nghề mà còn tăng sự hiểu biết về pháp luật. Đẩy mạnh sự hợp tác và phát triển trong đoàn thể và góp phần cải thiện được thông tin giữa các nhóm và cá nhân trong xã hội, làm cho xã hội ngày càng tốt đẹp hơn...

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG CÔNG TÁC ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI BƯU ĐIỆN TỈNH YÊN BÁI

2.1 Khái quát về Bưu điện tỉnh Yên Bái

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển Bưu điện tỉnh Yên Bái

Tên công ty: Bưu điện tỉnh Yên Bái

Tên giao dịch tiếng Anh: YenBai Post

Trụ sở chính: 127, Đường Nguyễn Thái Học, Thành phố Yên Bái, Tỉnh Yên Bái.

Điện Thoại: 84. 29. 3813797 Fax: 84. 29. 3813798

Mã số thuế: 5200283121

Quá trình phát triển của Bưu điện tỉnh Yên Bái:

Quá trình hình thành và phát triển của ngành Bưu điện Việt Nam nói chung và Bưu điện tỉnh Yên Bái nói riêng gắn liền với lịch sử đấu tranh giành độc lập dân tộc. Ngày truyền thống ngành Bưu điện Việt Nam 15/08/1945

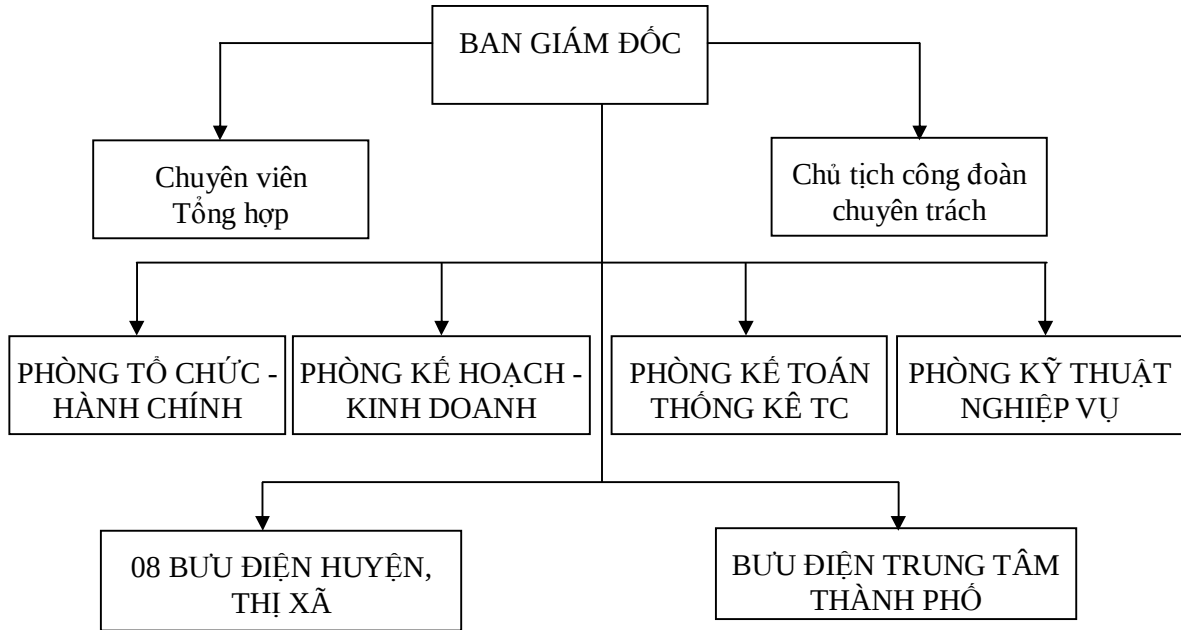
- Trước năm 2008 Bưu điện tỉnh Yên Bái là đơn vị thành viên trực thuộc Tổng công ty Bưu chính Viễn thông Việt Nam (Năm 2006 là Tập đoàn Bưu chính Viễn Thông Việt Nam)

Năm 2008: Thực hiện chia tách Bưu chính, Viễn thông tại các Bưu điện tỉnh, Ngày 01/01/2008 Bưu điện tỉnh Yên Bái được thành lập theo quyết định số 709/QĐ-TCCB/HĐQT ngày 06/12/2007 là đơn vị thành viên của Tổng công ty Bưu chính Việt Nam trực thuộc Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam.

Năm 2013: Tổng công ty Bưu chính Việt Nam chuyển quyền đại diện chủ sở hữu nhà nước từ Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam về Bộ Thông tin Truyền thông.

2.1.2. Cơ cấu tổ chức Bưu điện tỉnh Yên Bái

2.1.2.1. Cơ cấu tổ chức của Bưu điện tỉnh Yên Bái



Sơ đồ 2.1: Cơ cấu tổ chức của Bưu điện tỉnh Yên Bái

2.1.2.2. Chức năng, nhiệm vụ các phòng chức năng

Chức năng nhiệm vụ của phòng Tổ chức - Hành chính

Chức năng:

Phòng Tổ chức - Hành chính có chức năng tham mưu cho Lãnh đạo Bưu điện tỉnh trong việc:

- Triển khai thực hiện theo hướng dẫn, chỉ đạo của Tổng Công ty; Điều hành, quản lý và tổ chức thực hiện công tác: Tổ chức, cán bộ, đào tạo, lao động, tiền lương; bảo hộ lao động, chế độ chính sách cho người lao động; thanh tra - quân sự - bảo vệ; thi đua - truyền thống; hành chính - quản trị của đơn vị.

- Tổng hợp thông tin thuộc lĩnh vực do Phòng quản lý, xây dựng báo cáo phục vụ lãnh đạo quản lý, điều hành, của đơn vị và Tổng Công ty.

Nhiệm vụ chủ yếu của Phòng Tổ chức – Hành chính:

• ***Lĩnh vực tổ chức, cán bộ:***

- Tổ chức xây dựng, trình ban hành và hướng dẫn thực hiện các quy định về: Chức năng nhiệm vụ của các phòng chức năng và các đơn vị trực thuộc Bưu Điện tỉnh; triển khai thực hiện Điều lệ tổ chức và hoạt động của đơn vị do Tổng Công ty ban hành.

- Xây dựng, trình ban hành nội quy lao động, các quy định về phân công, phân cấp; nghiên cứu xây dựng mới và sửa đổi, bổ sung các quy định, quy chế nội bộ của đơn vị.

- Nghiên cứu và trình Giám đốc triển khai áp dụng công tác đổi mới tổ chức quản lý theo chỉ đạo của Tổng Công ty. Nghiên cứu đề xuất mô hình tổ chức sản xuất, tổ chức lao động khoa học trong các dây truyền sản xuất; Đề xuất việc thành lập, giải thể các đơn vị sản xuất trực thuộc theo phân cấp và hướng dẫn của Tổng Công ty.

- Thực hiện quy trình bổ nhiệm, bổ nhiệm lại, miễn nhiệm, luân chuyển, điều động, tuyển dụng, ký kết hợp đồng lao động, chấm dứt hợp đồng lao động đối với cán bộ thuộc đơn vị quản lý. Thực hiện các thủ tục để Giám đốc đơn vị trình Tổng công ty bổ nhiệm, bổ nhiệm lại, miễn nhiệm cán bộ thuộc diện Tổng Công ty quản lý. Tham mưu, xây dựng quy hoạch cán bộ của đơn vị trình cấp có thẩm quyền phê duyệt. Thực hiện quy trình, thủ tục đánh giá đội ngũ cán bộ; quản lý hồ sơ cán bộ thuộc diện đơn vị quản lý.

- Tổ chức thực hiện công tác bảo vệ chính trị nội bộ trong đơn vị.

• ***Lĩnh vực lao động, tiền lương:***

- Nghiên cứu xây dựng, sửa đổi bổ sung định mức lao động cho phù hợp với thực tế sản xuất của đơn vị; quản lý định mức lao động; tổ chức, hướng dẫn, kiểm tra thực hiện định mức lao động đã ban hành.

- Trình Giám đốc xét duyệt việc tuyển dụng, điều động, bố trí lao động

đáp ứng yêu cầu công tác quản lý và sản xuất của đơn vị.

- Giải quyết chế độ chính sách đối với cán bộ công nhân viên theo quy định của pháp luật, của Tổng Công ty và Quy chế nội bộ đơn vị; thực hiện công tác tổ chức việc xếp lương, nâng lương, thi nâng bậc công nhân, nâng ngạch viên chức theo hướng dẫn của Tổng Công ty hoặc theo phân cấp.

- Chủ trì xây dựng cơ chế phân phối tiền lương ở đơn vị theo hướng dẫn của Tổng Công ty và các quy chế, quy định, thỏa ước của đơn vị.

- Tham mưu cho Giám đốc trong công tác khen thưởng và kỷ luật lao động theo quy định của pháp luật và Nội quy lao động của đơn vị.

- Xây dựng, thực hiện chế độ bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hộ lao động, an toàn vệ sinh lao động, công tác y tế, chăm sóc sức khỏe người lao động và các chính sách khác đối với cán bộ công nhân viên của đơn vị.

- *Lĩnh vực đào tạo:*

Xây dựng, tổ chức và hướng dẫn thực hiện kế hoạch, chương trình đào tạo, bồi dưỡng nâng cao trình độ cho đội ngũ cán bộ công nhân viên.

- *Lĩnh vực thanh tra - quân sự - bảo vệ:*

- Xây dựng và tổ chức thực hiện chương trình thanh tra, kiểm tra theo kế hoạch hoặc theo yêu cầu đột xuất của Giám đốc.

- Nghiên cứu thẩm tra, xác minh và đề xuất kiến nghị các phương án giải quyết khiếu nại tố cáo của công dân thuộc thẩm quyền của Giám đốc Bưu Điện tỉnh; hướng dẫn kiểm tra đơn vị trực thuộc giải quyết khiếu nại, tố cáo thuộc thẩm quyền.

- Giám sát kiểm tra, đôn đốc việc thực hiện các kết luận, yêu cầu, kiến nghị, quyết định xử lý sau thanh tra, kiểm tra của Bưu Điện tỉnh, của Tổng Công ty và của tổ chức thanh tra Nhà nước, cơ quan pháp luật đối với Bưu Điện tỉnh và các đơn vị trực thuộc.

- Hướng dẫn, triển khai thực hiện công tác quân sự, bảo vệ.

- *Lĩnh vực thi đua - truyền thống:*

- Tổ chức thực hiện công tác thi đua khen thưởng, lịch sử truyền thống theo chỉ đạo, hướng dẫn của Tổng Công ty.

- Tham mưu, quản lý, tổ chức thực hiện công tác thi đua khen thưởng, lịch sử truyền thống của đơn vị đảm bảo đúng quy định của pháp luật và của Tổng Công ty.

- *Lĩnh vực hành chính - quản trị:*

- Tổ chức thực hiện công tác văn thư, lưu trữ; hành chính quản trị, tiếp tân, khánh tiết; quản lý và điều hành đội xe, quản lý trụ sở làm việc của đơn vị.

- Thực hiện công tác sửa chữa, bảo trì, bảo dưỡng cơ sở vật chất, trang thiết bị đảm bảo điều kiện làm việc cho đơn vị.

- Tổ chức, thực hiện công tác pháp chế trong đơn vị đảm bảo đúng quy định pháp luật của Nhà nước; hệ thống hoá các văn bản quy phạm pháp luật, văn bản hành chính các cấp liên quan đến hoạt động của đơn vị.

- Thẩm định tính pháp lý các văn bản của đơn vị trước khi trình Lãnh đạo đơn vị ban hành.

- Quản lý con dấu của đơn vị và các loại con dấu khác theo chế độ quy định hiện hành của Nhà nước, của Tổng công ty và của đơn vị.

Chức năng nhiệm vụ phòng Kế hoạch - Kinh doanh

Chức năng:

Phòng Kế hoạch - Kinh doanh do Giám đốc Bưu Điện tỉnh quyết định thành lập, có chức năng tham mưu cho Lãnh đạo đơn vị trong việc:

- Triển khai thực hiện các chủ trương, quy định, các chỉ đạo và hướng dẫn của Tổng Công ty về các lĩnh vực: kế hoạch, kinh doanh và đầu tư – xây dựng cơ bản tại đơn vị.

- Hướng dẫn, chỉ đạo, điều hành, kiểm tra các đơn vị trực thuộc về lĩnh vực: kế hoạch, kinh doanh và đầu tư – xây dựng cơ bản.

- Trực tiếp tổ chức kinh doanh, tiếp thị, bán hàng tại các địa bàn trọng điểm, các đối tác khách hàng lớn của đơn vị.

- Tổng hợp thông tin thuộc lĩnh vực do Phòng quản lý, xây dựng các báo cáo phục vụ lãnh đạo quản lý, điều hành, của đơn vị và Tổng Công ty.

Nhiệm vụ chủ yếu của Phòng Kế hoạch - Kinh doanh:

- ***Lĩnh vực kế hoạch:***

- Xây dựng kế hoạch sản xuất kinh doanh hàng năm của đơn vị, phương án giao kế hoạch sản xuất kinh doanh cho các đơn vị trực thuộc.

- Tổ chức xây dựng các quy chế, quy định về công tác kế hoạch; xây dựng các định mức kinh tế kỹ thuật, cung ứng vật tư khi được Tổng Công ty phân cấp.

- Cân đối nguồn vốn chi phí thường xuyên, hướng dẫn các đơn vị trực thuộc thực hiện kế hoạch chi phí phục vụ cho sản xuất kinh doanh của đơn vị.

- Theo dõi, kiểm tra, giám sát, đánh giá và đôn đốc các đơn vị trực thuộc thực hiện kế hoạch được giao.

- ***Lĩnh vực kinh doanh:***

- Tổ chức triển khai kinh doanh các dịch vụ của Tổng Công ty trên toàn địa bàn thuộc đơn vị quản lý, theo chỉ đạo của Tổng công ty. Nghiên cứu thị trường, thu thập thông tin về đối thủ cạnh tranh, nhu cầu khách hàng trên địa bàn, phân tích lợi thế cạnh tranh của các sản phẩm, dịch vụ do Tổng Công ty và đơn vị đang cung cấp.

- Xây dựng kế hoạch kinh doanh, tiếp thị các sản phẩm, dịch vụ do Tổng Công ty và đơn vị cung cấp trên địa bàn.

- Nghiên cứu, đề xuất các giải pháp, chính sách kinh doanh các sản phẩm, dịch vụ do Tổng Công ty cung cấp.

- Tổ chức các chương trình tiếp thị, bán hàng, quản lý khách hàng, chăm sóc khách hàng trên toàn địa bàn. Trực tiếp điều hành và thực hiện tiếp

tiếp thị tới các khách hàng lớn và hỗ trợ công tác tiếp thị, bán hàng tại các đơn vị trực thuộc.

- Triển khai và hướng dẫn thực hiện mô hình tổ chức kênh bán hàng đối với từng sản phẩm dịch vụ trên địa bàn; xây dựng các cơ chế phát triển kênh bán hàng trên cơ sở quy định, định hướng của Tổng Công ty.

- Thường xuyên theo dõi, phân tích tình hình, báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh các sản phẩm, dịch vụ theo định kỳ từng tháng, quý, năm, qua đó đề xuất Lãnh đạo Bru Điện tỉnh phương án phát triển, mở rộng hoặc thu hẹp kinh doanh các sản phẩm, dịch vụ, đảm bảo chất lượng và hiệu quả cao nhất.

- Hướng dẫn, tổ chức lực lượng triển khai các hoạt động kinh doanh, tiếp thị, bán hàng tại đơn vị.

Lĩnh vực đầu tư - xây dựng cơ bản:

- Làm đầu mối xây dựng và triển khai kế hoạch đầu tư xây - dựng cơ bản hàng năm của đơn vị trình Tổng Công ty phê duyệt.

- Quản lý và tổ chức việc lập, thẩm định các dự án đầu tư, thiết kế kỹ thuật, thiết kế bản vẽ thi công và tổng dự toán các công trình, hồ sơ mời thầu, kết quả đấu thầu các gói thầu thuộc thẩm quyền của đơn vị theo phân cấp của Tổng Công ty.

- Là đầu mối trong quan hệ với các cơ quan, ban ngành của địa phương để thực hiện các thủ tục pháp lý liên quan đến đất đai, đền bù giải tỏa, thỏa thuận địa điểm, xin thỏa thuận quy hoạch, kiến trúc đối với các dự án của đơn vị và Tổng Công ty trên địa bàn.

- Tổ chức thực hiện ký kết hợp đồng, giám sát thi công, nghiệm thu bàn giao công trình đưa vào sử dụng và phối hợp, theo dõi thủ tục thanh quyết toán vốn đầu tư các hạng mục công trình đầu tư tại đơn vị.

- Định kỳ báo cáo, đánh giá, sơ tổng kết về công tác đầu tư- xây dựng

cơ bản theo quy định của Tổng Công ty. Đề xuất với Giám đốc các biện pháp xúc tiến tiến độ, nâng cao chất lượng, phát huy nhanh hiệu quả công trình.

- Lưu giữ hồ sơ, chứng từ tài liệu có liên quan đến lĩnh vực đầu tư của đơn vị .

Chức năng, nhiệm vụ của phòng Kỹ thuật nghiệp vụ

Chức năng:

Phòng Kỹ thuật nghiệp vụ có chức năng tham mưu cho Lãnh đạo đơn vị trong việc:

- Triển khai thực hiện theo hướng dẫn, chỉ đạo của Tổng Công ty; Lãnh đạo, chỉ đạo, điều hành, tổ chức thực hiện công tác: Công nghệ thông tin, quản lý và điều hành mạng lưới, thực hiện quy trình nghiệp vụ các dịch vụ, quản lý và nâng cao chất lượng các dịch vụ.

- Tổng hợp thông tin thuộc lĩnh vực do Phòng quản lý, xây dựng các báo cáo phục vụ lãnh đạo quản lý, điều hành, của đơn vị và Tổng Công ty.

Nhiệm vụ chủ yếu của Phòng Kỹ thuật nghiệp vụ:

• Lĩnh vực quản lý mạng lưới:

- Quản lý, điều hành hoạt động mạng lưới Bưu chính của Tổng Công ty trên địa bàn.

- Thực hiện chức năng điều hành cơ sở trong hệ thống quản lý, điều hành khai thác vận chuyển Bưu chính do Tổng Công ty quy định.

- Thực hiện phương án do Tổng công ty phê duyệt về tổ chức mạng vận chuyển, mạng các điểm phục vụ, mạng khai thác trong nước.

- Đề xuất đầu tư phương tiện vận chuyển, tổ chức dự phòng, bảo dưỡng trang thiết bị mạng lưới trong phạm vi đơn vị quản lý. Xây dựng các phương án đảm bảo thông tin bưu chính phục vụ an ninh, quốc phòng; phương án phòng, chống lụt bão, giảm nhẹ thiên tai trong phạm vi được phân cấp và tổ chức hướng dẫn các đơn vị cơ sở thực hiện.

- Thực hiện chức năng tổ chức sản xuất, bố trí mặt bằng sản xuất cho phù hợp với khối lượng bưu gửi khai thác của từng đơn vị sản xuất (Trung tâm Giao dịch, Tổ Khai Thác, Tổ Bưu tá, Bưu điện huyện...).

- Trực tiếp giải quyết các vấn đề phát sinh xảy ra trên mạng trong các trường hợp đặc biệt như: lụt, bão, khối lượng bưu gửi tăng đột biến; tổ chức thực hiện và đôn đốc kiểm tra các đơn vị vận chuyển lưu thoát bưu gửi đường bay, đường bộ.

- *Lĩnh vực quản lý nghiệp vụ:*

- Tổ chức triển khai, tập huấn, hướng dẫn, kiểm tra việc thực hiện các quy trình, thể lệ thủ tục, quy phạm quản lý kỹ thuật của Tổng Công ty về khai thác các dịch vụ thuộc các lĩnh vực: Bưu chính chuyển phát, Tài chính bưu chính, Viễn thông – Công nghệ thông tin,... tại đơn vị.

- Tổ chức điều tra, giải quyết các khiếu nại của khách hàng có liên quan đến việc sử dụng các sản phẩm theo quy định của Tổng Công ty.

- Nghiên cứu, đề xuất việc triển khai thực hiện các dịch vụ Bưu chính mới được triển khai giữa một nhóm đơn vị hoặc trên toàn mạng, hoặc liên kết ngoài ngành báo cáo lãnh đạo trình Tổng Công ty phê duyệt.

- Chủ trì việc thanh tra, kiểm tra các đơn vị trực thuộc; Phối hợp tham gia các chương trình kiểm tra, thanh tra do Tổng Công ty triển khai về các lĩnh vực nghiệp vụ, quản lý chất lượng, quản lý công nghệ thông tin bảo đảm chỉ tiêu chất lượng các dịch vụ theo quy định của Tổng Công ty trên địa bàn Bưu Điện tỉnh phụ trách.

- Quản lý hoạt động và triển khai các dịch vụ, các chương trình, hoạt động thông tin văn hoá trên hệ thống điểm BĐ-VHX.

- Đề xuất cải tiến quy trình khai thác cho phù hợp với điều kiện thực tế tại đơn vị, trình Tổng công ty phê duyệt.

- *Lĩnh vực quản lý chất lượng:*

- Làm đầu mối phối hợp với các đơn vị liên quan trong công tác quản lý chất lượng các dịch vụ tại đơn vị.

- Chủ trì theo dõi, quản lý, triển khai thực hiện kế hoạch chất lượng hàng năm của đơn vị.

- Quản lý, tổ chức đội ngũ làm công tác chất lượng tại đơn vị.

- Tổ chức triển khai thực hiện hệ thống tiêu chuẩn chất lượng theo quy định của Tổng Công ty. Tổ chức triển khai quy trình khai thác, kiểm tra giám sát việc thực hiện đánh giá chất lượng các dịch vụ trên mạng lưới do đơn vị quản lý (bao gồm cả các phần mềm quản lý dịch vụ).

- Nghiên cứu xây dựng, triển khai các giải pháp nhằm đảm bảo các chỉ tiêu chất lượng các dịch vụ trên mạng lưới do đơn vị quản lý, đảm bảo phù hợp và đáp ứng theo yêu cầu quy định về chỉ tiêu chất lượng đối với mỗi dịch vụ của Tổng Công ty.

- *Lĩnh vực công nghệ thông tin:*

- Quản lý hạ tầng mạng tin học phục vụ cho công tác quản lý điều hành và hoạt động sản xuất kinh doanh của đơn vị. Triển khai các ứng dụng công nghệ thông tin phục vụ công tác quản lý và kinh doanh của đơn vị.

- Tổ chức thực hiện các quy định, quy chế về quản lý, khai thác các hệ thống thông tin theo quy định của Tổng Công ty.

- Thông báo và phối hợp với các đơn vị liên quan kịp thời xử lý các sự cố, khôi phục nhanh chóng mạng thông tin, bảo đảm kết nối thông tin, đồng thời giải quyết các vướng mắc về kỹ thuật, nghiệp vụ giữa các đơn vị và thông báo kịp thời tình trạng kết nối thông tin về Tổng Công ty.

- Quản lý cấu hình mạng, cấu hình truyền dẫn, thực hiện giám sát và thay đổi cấu hình mạng theo đúng quy hoạch mạng đã được Tổng Công ty phê duyệt. Đề xuất điều chuyển nội bộ các thiết bị đang sử dụng để ứng cứu thông tin khi cần thiết.

- Tổ chức và quản lý các thiết bị dự phòng, phương án dự phòng để đảm bảo kết nối mạng. Xây dựng kế hoạch bổ sung trang thiết bị. Định kỳ cập nhật thông tin về mạng lưới, nguồn tài nguyên, địa chỉ mạng, tài nguyên hệ thống thông tin. Định kỳ thực hiện việc sao lưu và chịu trách nhiệm an toàn số liệu của mạng lưới tại đơn vị.

- Tổ chức quản lý trang thiết bị kỹ thuật và CNTT trong toàn đơn vị. Hướng dẫn thực hiện các chế độ quản lý kỹ thuật, nghiệp vụ mạng và thiết bị viễn thông - tin học phục vụ sản xuất và quản lý của đơn vị.

- Lập kế hoạch và xây dựng các quy trình, quy phạm bảo dưỡng, vận hành, sửa chữa các trang thiết bị tin học hiện có trên mạng. Xây dựng phương hướng nhiệm vụ phát triển, củng cố, cải tạo nâng cấp mạng lưới tin học đáp ứng theo yêu cầu và tốc độ phát triển các dịch vụ theo quy định. Tham mưu đề xuất mua sắm các trang thiết bị phục vụ cho mạng tin học và các hệ thống thông tin bưu chính của đơn vị.

Chức năng, nhiệm vụ của phòng Kế toán - Thống kê - Tài chính

Chức năng:

Phòng Kế toán - Thống kê - Tài chính do Giám đốc Bưu Điện tỉnh quyết định thành lập, có chức năng tham mưu cho Lãnh đạo đơn vị trong việc:

- Triển khai thực hiện theo hướng dẫn, chỉ đạo của Tổng Công ty về lĩnh vực kế toán, thống kê, tài chính.

- Chỉ đạo, điều hành và thừa lệnh Giám đốc Bưu Điện tỉnh điều hành công tác kế toán, thống kê, tài chính trong đơn vị.

- Tổng hợp thông tin thuộc lĩnh vực do Phòng quản lý, xây dựng các báo cáo phục vụ lãnh đạo quản lý, điều hành, của đơn vị và Tổng Công ty.

- Phòng Kế toán - Thống kê - Tài chính chịu sự điều hành nghiệp vụ trực tiếp của Ban Tài chính Kế toán Tổng Công ty.

Nhiệm vụ chủ yếu của Phòng Kế toán - Thống kê - Tài chính:

- Nghiên cứu, triển khai và hướng dẫn việc thực hiện các quy định của nhà nước, Tổng Công ty về tài chính, kế toán, thống kê kinh tế, thuế và các lĩnh vực liên quan áp dụng trong đơn vị.

- Giúp Giám đốc xây dựng các quy định quản lý nội bộ về tài chính- kế toán phù hợp với quy định về tài chính, kế toán thống kê của nhà nước, của Tổng Công ty và đặc thù tổ chức, hoạt động của đơn vị để thực hiện chức năng quản lý tài chính, cung cấp thông tin kế toán và hỗ trợ hiệu quả các hoạt động kinh doanh, quản lý trong phạm vi đơn vị.

- Thực hiện việc tổ chức bộ máy tài chính - kế toán, đổi mới tổ chức bộ máy tài chính - kế toán trong phạm vi đơn vị bao gồm: xác định cấu trúc bộ máy, nhân lực làm công tác kế toán, áp dụng công nghệ, kỹ thuật vào công tác kế toán đảm bảo phù hợp với mô hình tổ chức, năng lực, trình độ người làm công tác kế toán, trình độ kỹ thuật - công nghệ áp dụng cho công tác kế toán tại đơn vị.

- Xây dựng hệ thống dữ liệu thông tin kế toán, thống kê, tài chính tại đơn vị đáp ứng yêu cầu điều hành kinh doanh tại đơn vị và yêu cầu quản lý của Tổng Công ty.

- Xây dựng kế hoạch quản lý và sử dụng vốn, các quỹ được Tổng Công ty giao; đề xuất nhu cầu vốn đầu tư phục vụ kinh doanh, cân đối nguồn vốn tài trợ cho tài sản ngắn hạn phục vụ kinh doanh. Đề xuất phương án huy động vốn trên cơ sở kế hoạch vốn đầu tư và kinh doanh; triển khai kế hoạch vay vốn tại địa phương theo hướng dẫn của Tổng Công ty.

- Định kỳ xây dựng nhu cầu vốn lưu động; tổng hợp việc thực hiện kế hoạch vốn đầu tư báo cáo Tổng Công ty. Xây dựng kế hoạch thu chi tài chính của đơn vị. Định kỳ, theo dõi, đánh giá tình hình thực hiện kế hoạch thu - chi

tài chính tại đơn vị và thực hiện nghĩa vụ thu nộp với Ngân sách, với Tổng Công ty.

- Thực hiện quản lý hiệu quả, đúng quy định tài sản, các nguồn lực tài chính, công nợ phải thu, phải trả tại đơn vị đảm bảo bảo toàn, phát triển vốn.

- Tổ chức triển khai thực hiện và tổng hợp, báo cáo kết quả công tác kiểm kê của đơn vị theo quy định. Đề xuất phương án xử lý tổn thất tài sản xảy ra tại đơn vị theo phân cấp.

- Triển khai và tổng hợp, phân tích thông tin kế toán, thống kê, tài chính định kỳ, bất thường theo quy định của Nhà nước và yêu cầu quản lý của đơn vị, của Tổng Công ty. Triển khai, tổng hợp quyết toán tài chính, lập báo cáo tài chính giữa niên độ và hàng năm của đơn vị về Tổng Công ty.

- Theo dõi, giám sát chặt chẽ công tác quản lý tài chính, quyết toán dự án đầu tư xây dựng, công tác kế toán, thống kê tại đơn vị; định kỳ tổ chức kiểm tra tại đơn vị trực thuộc về công tác quản lý tài chính, quyết toán dự án đầu tư xây dựng, tổ chức công tác kế toán, thống kê, phát hiện và chấn chỉnh các yếu kém trong công tác quản lý tài chính- kế toán, đầu tư xây dựng cơ bản.

- Đề xuất biện pháp ngăn ngừa không để xảy ra tham ô, lãng phí gây thiệt hại tài sản, nguồn vốn của đơn vị; triển khai các biện pháp quản lý và giám sát chặt chẽ, hiệu quả đối với các đơn vị trực thuộc trong việc thực hiện đúng quy định về quản lý tài chính, kế toán.

2.1.3. Đặc điểm và kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh.

2.1.3.1. Đặc điểm ngành nghề kinh doanh:

- Thiết lập, quản lý, khai thác và phát triển mạng bưu chính công cộng, cung cấp các dịch vụ Bưu chính công ích theo chiến lược, quy hoạch, kế hoạch do cơ quan nhà nước có thẩm quyền phê duyệt;

- Cung cấp các dịch vụ công ích khác theo yêu cầu của cơ quan nhà nước có thẩm quyền;

- Kinh doanh các dịch vụ Bưu chính dành riêng theo quy định của cơ quan nhà nước có thẩm quyền;
- Kinh doanh các dịch vụ bưu chính, phát hành báo chí, chuyển phát trong nước và ngoài nước;
- Tham gia các hoạt động cung cấp các dịch vụ bưu chính quốc tế và các dịch vụ khác trong khuôn khổ các điều ước quốc tế trong lĩnh vực Bưu chính mà Việt Nam ký kết, gia nhập khi Nhà nước cho phép;
- Hợp tác với các doanh nghiệp viễn thông để cung cấp các dịch vụ viễn thông và công nghệ thông tin;
- Kinh doanh các dịch vụ trên môi trường mạng theo quy định của pháp luật
- Kinh doanh các dịch vụ bảo hiểm, tài chính, ngân hàng theo quy định của pháp luật;
- Kinh doanh vận tải hành khách, vận tải hàng hóa theo quy định của pháp luật;
- Kinh doanh các dịch vụ Logistics;
- Mua, bán, đại lý mua, đại lý bán các loại hàng hóa và dịch vụ của các tổ chức, cá nhân trong và ngoài nước theo quy định của pháp luật;
- Xuất khẩu, nhập khẩu vật tư, thiết bị bưu chính viễn thông, công nghệ thông tin, thiết bị văn phòng và các loại hàng hóa dịch vụ khác;
- Cho thuê máy móc thiết bị, phương tiện vận tải theo quy định của pháp luật;
- In, sao bản ghi các loại: xuất bản, kinh doanh xuất bản phẩm;
- Kinh doanh bất động sản, cho thuê văn phòng;
- Kinh doanh nhà hàng, khách sạn, dịch vụ du lịch, quảng cáo;
- Tư vấn, nghiên cứu thị trường; xây dựng, lưu trữ và khai thác cơ sở dữ liệu theo quy định của pháp luật;
- Thiết kế, xây dựng công trình, hạng mục công trình trong lĩnh vực bưu chính, viễn thông;
- Kinh doanh các ngành, nghề khác theo quy định của pháp luật.

2.1.3.2. Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh

Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh qua các năm gần đây cho thấy doanh thu (doanh thu tính) có xu hướng tăng lên, mặc dù bị ảnh hưởng bởi đà suy giảm kinh tế.

Bảng 2.1: Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh

(Đơn vị triệu đồng)

STT	Chỉ tiêu Doanh thu	Năm 2009	Năm 2010	Năm 2011	Năm 2012
1	Buru chính	8.054	6.167	4.036	4.720
2	Phát hành báo chí	2.901	2.997	3.286	3.271
3	Tài chính Buru chính	1.176	1.776	5.571	9.626
4	Đại lý DV Viễn thông	21.563	18.438	9.428	7.623
5	Dịch vụ khác	1.558	2.457	4.343	3.001
6	Hoạt động tài chính	154	332	210	345
7	Doanh thu phân chia	2.035	2.430	987	946
8	Doanh thu tính lương	16.834	18.132	17.721	21.310

(Nguồn phòng Kế toán - Thống kê - Tài chính)

Buru điện tỉnh Yên Bái là đơn vị hạch toán phụ thuộc Tổng công ty, doanh thu được xây dựng và xác định theo doanh thu tính lương. Doanh thu tính lương năm 2010 tăng so với năm 2009 là 8%, năm 2011 do một số dịch vụ thay đổi cấu trúc xác định doanh thu tính lương và ngành Buru điện cũng bị ảnh hưởng do tình hình kinh tế bị suy thoái nên doanh thu tính lương năm 2011 giảm 2,3% so với năm 2010. Năm 2012 Buru điện tỉnh thực hiện nhiều kế hoạch thúc đẩy hoạt động sản xuất kinh doanh, thu hút và chăm sóc khách hàng, tạo doanh thu tính lương năm 2012 tăng 20% so với năm 2011.

2.1.4. Đặc điểm về qui mô, cơ cấu nguồn nhân lực

Buru điện tỉnh Yên Bái là một đơn vị thành viên trực thuộc Tổng công ty Buru điện Việt Nam, quản lý một số lượng lao động không nhiều. Đặc điểm lao động của công ty được thể hiện qua các bảng về cơ cấu lao động.

Bảng 2.2: Cơ cấu lao động của Bưu điện tỉnh Yên Bái

Chỉ tiêu	2009	2010	2011	2012	% biến động 10/09	% biến động 11/10	% biến động 12/11
Tổng cán bộ công nhân viên	628	596	546	408	-5,09%	-8,39%	-25,27%
Lao động chuyên môn, ngh nghiệp vụ, quản lý, phụ trợ khối văn phòng Bưu điện tỉnh	55	53	51	44	-3,63%	-3,73%	-13,72%
Lao động chuyên môn, ngh nghiệp vụ, quản lý, phụ trợ các đơn vị trực thuộc	39	36	35	28	-7,69%	-2,77%	-20%
Lao động trực tiếp sản xuất	534	507	460	336	-5,05%	-9,27%	-26,95%

(Nguồn: phòng tổ chức hành chính)

Qua bảng 2.2 ta thấy:

- Nhìn chung tổng số cán bộ công nhân viên của Bưu điện tỉnh đã biến động qua các năm đều giảm, cụ thể là năm 2010 giảm 5,09% so với năm 2009, năm 2011 giảm 8,39 % so với năm 2010 và năm 2012 giảm 25,27%

- Tỷ lệ công nhân sản xuất chiếm khoảng 82 - 85 % trong tổng số lao động của Bưu điện tỉnh và tỷ lệ lao động quản lý chiếm khoảng 15 - 18 % trong tổng số lao động. Điều này cho thấy mức độ hợp lý giữa lao động quản lý và lao động sản xuất, phù hợp với xu thế ngày nay.

- Lao động quản lý có xu hướng không tăng và được điều chỉnh lại về số lượng cho phù hợp với tình hình và xu thế của Bưu điện tỉnh.

Bảng 2.3: Cơ cấu lao động theo trình độ chuyên môn

Trình độ	Năm 2009		Năm 2010		Năm 2011		Năm 2012	
	SL (người)	%	SL (người)	%	SL (người)	%	SL (người)	%
ĐH, CĐ	65	10,35	63	10,57	66	12,09	63	15,44
TC	107	17,04	105	17,62	102	18,68	97	23,77
SC,CN	92	14,65	85	14,26	78	14,28	70	17,16
CQĐT	364	57,96	343	57,55	300	54,95	178	43,63
Tổng	628	100%	596	100%	546	100%	408	100%

(Nguồn: phòng tổ chức hành chính)

Nhận xét:

Trong những năm gần đây, chất lượng lao động của Bưu điện tỉnh đã có những chuyển biến. Số lượng lao động chưa qua đào tạo giảm đáng kể. Tuy nhiên Bưu điện tỉnh Yên Bái cần quan tâm hơn nữa đến công tác đào tạo và nâng cao tay nghề cho công nhân sản xuất.

Bảng 2.4: Cơ cấu lao động theo giới tính

Giới tính	Năm 2009		Năm 2010		Năm 2011		Năm 2012	
	SL (người)	%	SL (người)	%	SL (người)	%	SL (người)	%
Nam	257	40,92	243	40,77	219	40,11	130	31,86
Nữ	371	59,08	353	59,23	327	59,89	278	68,14
Tổng	628	100%	596	100%	546	100%	408	100%

(Nguồn: phòng tổ chức hành chính)

Nhận xét: Qua một số năm gần đây số lượng lao động nữ cao hơn, tỷ lệ lao động nữ có xu hướng tăng.

2.2. Thực trạng công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Bưu điện tỉnh Yên Bái.

2.2.1. Những căn cứ xác định nhu cầu đào tạo, phát triển

Công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của Bưu điện tỉnh được thực hiện nhằm xây dựng đội ngũ cán bộ công nhân viên đủ về số lượng và đảm bảo về trình độ chuyên môn, nghiệp vụ đáp ứng nhu cầu sản xuất kinh doanh và phát triển của ngành Bưu điện.

Để xác định nhu cầu đào tạo và phát triển nguồn nhân lực Bưu điện tỉnh đã căn cứ vào những yếu tố sau:

- Quy chế về công tác đào tạo phát triển nguồn nhân lực của Bưu điện tỉnh phải qua các khoá đào tạo theo các chuyên ngành và các khoá bồi dưỡng định kỳ về các chuyên môn nghiệp vụ cần thiết khác theo đúng yêu cầu của chức danh, nhiệm vụ công tác được giao, theo kế hoạch hàng năm do Tổng công ty, Bưu điện tỉnh và các đơn vị tổ chức, Phòng Tổ chức - Hành chính lập kế hoạch đào tạo phát triển nguồn nhân lực của Bưu điện tỉnh được Lãnh đạo Bưu điện tỉnh phê duyệt và báo cáo Tổng công ty Bưu điện Việt Nam.

Việc lập kế hoạch đào tạo - phát triển nguồn nhân lực của đơn vị đã được xây dựng theo nội dung sau đây:

- + Kế hoạch đào tạo ở các bậc từ đại học trở lên;
- + Kế hoạch bồi dưỡng đào tạo lại và đào tạo ngắn hạn; bồi dưỡng nâng cao nghiệp vụ và các loại hình đào tạo khác.
- + Báo cáo dự kiến kế hoạch đào tạo trong các năm tiếp theo trong đó nêu rõ: Cấp trình độ, ngành nghề, hình thức đào tạo.
- Kế hoạch sản xuất kinh doanh của công ty hàng năm và chiến lược phát triển sản xuất kinh doanh.
- Tình hình công nghệ, phần mềm ứng dụng: Để giúp công nhân ứng dụng các phần mềm, chương trình quản lý có hiệu quả.
- Kết quả thực hiện công việc, tình hình hoàn thành kế hoạch sản xuất kinh doanh.
- Nhu cầu học tập của cán bộ công nhân viên trong công ty.

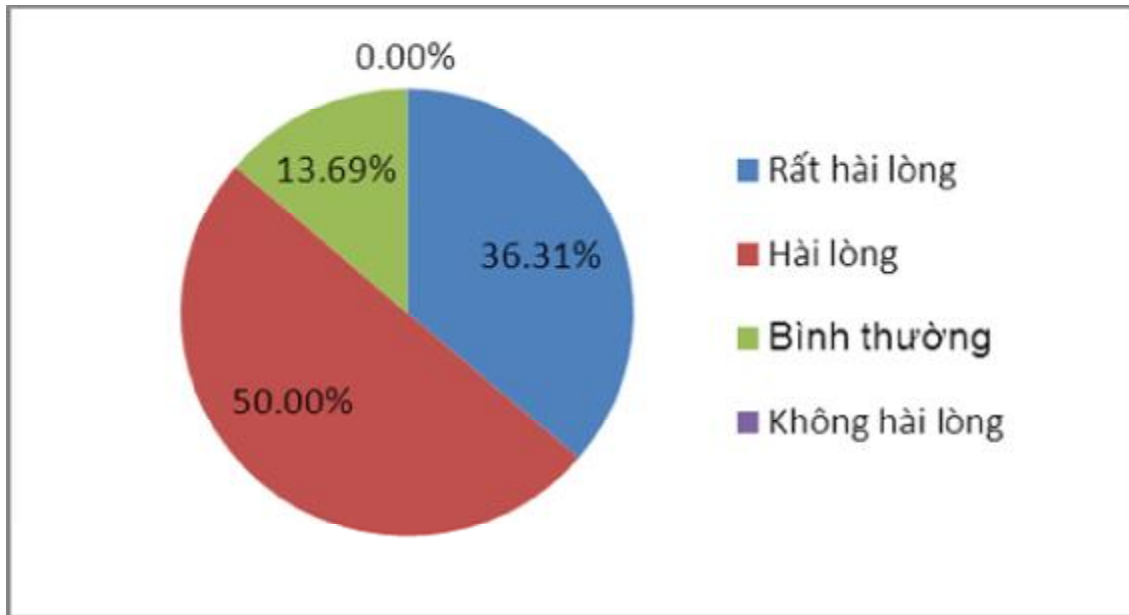
Căn cứ vào nhu cầu đào tạo, chương trình và kế hoạch đào tạo tổng thể, kinh phí đào tạo của Bưu điện tỉnh. Giám đốc đã chỉ đạo tổng hợp, cân đối lập kế hoạch triển khai chương trình đào tạo của năm sau để phê duyệt trong quý 4 hàng năm.

Theo căn cứ trên năm 2009 số lượt người được đào tạo là 280 người nhưng đến năm 2012 là 373 người tăng xấp xỉ 33%. Gần 100% học viên được tuyển mới phải được kiểm tra chất lượng và đều trải qua các lớp đào tạo nghiệp vụ chuyên ngành: bao gồm các môn học tìm hiểu về tổ chức, kiến thức cơ bản về ngành, về các dịch vụ truyền thống của ngành...Ngoài ra các học viên thuộc đơn vị nào sẽ được đào tạo chi tiết về cơ cấu tổ chức, chức năng nhiệm vụ của đơn vị các chế độ chính sách với người lao động và một số lĩnh vực chuyên môn nghiệp vụ của từng đơn vị.

2.2.2. Nhu cầu đào tạo của cán bộ, công nhân viên Bưu điện tỉnh (câu 2 -6)

Kết quả khảo sát nhu cầu đào tạo của 314 cán bộ nhân viên tại các đơn vị là đơn vị trực thuộc và một số cán bộ ở các phòng chức năng tại Bưu điện tỉnh cho thấy một số kết quả như sau:

Sơ đồ 2.2: Mức độ hài lòng với công việc hiện tại

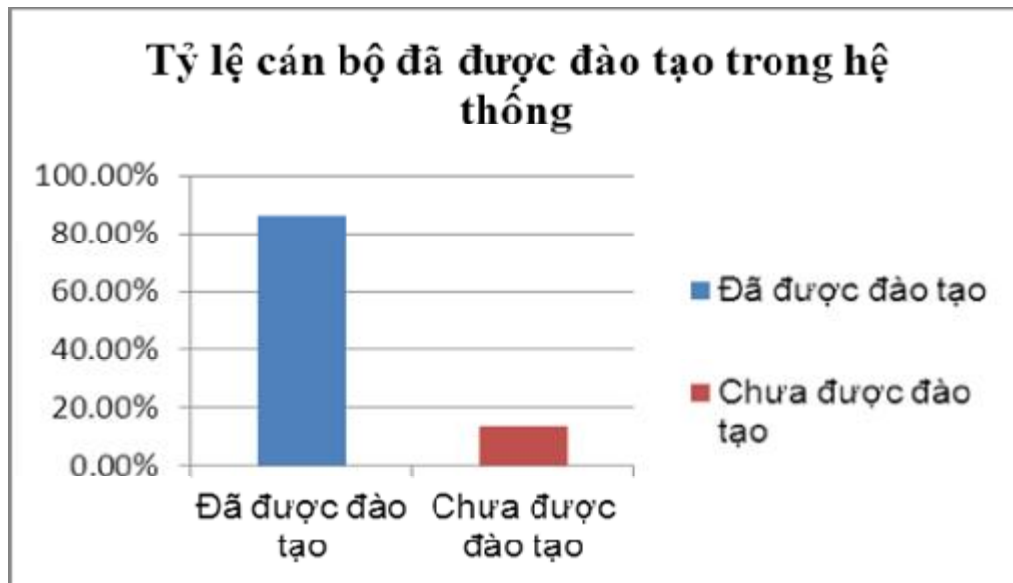


(Nguồn: Khảo sát của tác giả)

Về mức độ hài lòng với công việc hiện tại, kết quả khảo sát cho thấy vẫn còn một bộ phận không nhỏ (13,69%) chưa hài lòng với công việc hiện tại.

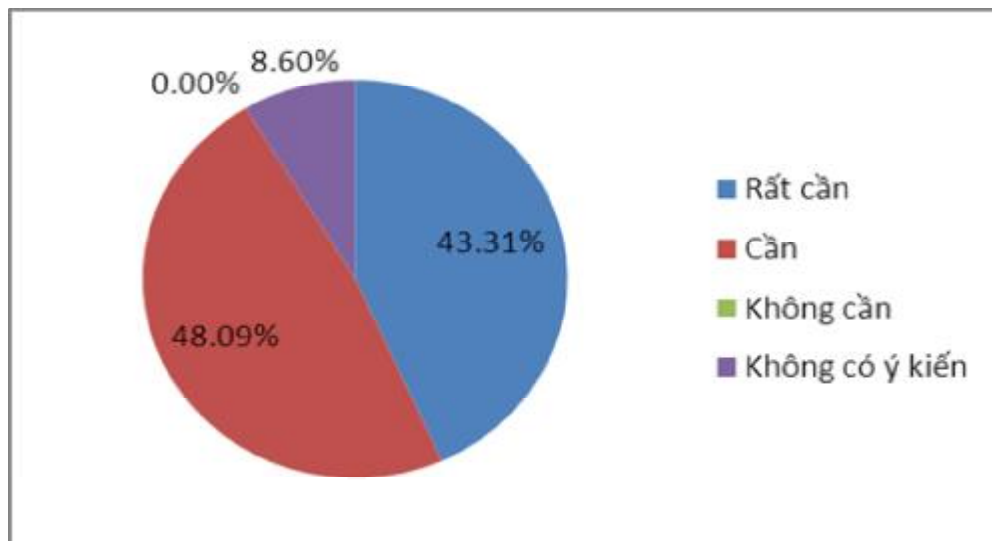
Đa số các cán bộ nhân viên đều đã được đào tạo các kiến thức, kỹ năng cơ bản cho công việc hiện tại (84%). Tuy nhiên, mong muốn được học tập, được đào tạo để nâng cao trình độ hiện nay là rất cao, trong đó (43,31% đánh giá rất cần được đào tạo, 48% đánh giá là cần thiết – Sơ đồ 2.4).

Sơ đồ 2.3: Tỷ lệ các cán bộ đã được đào tạo kiến thức, kỹ năng cho công việc



(Nguồn: Khảo sát của tác giả)

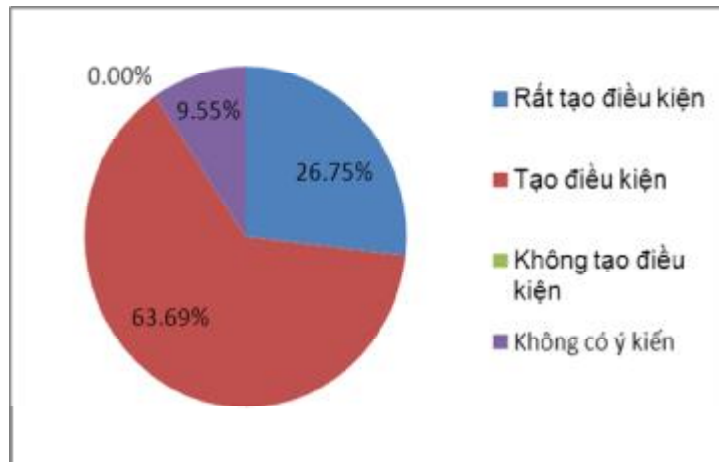
Sơ đồ 2.4: Mong muốn được học tập nâng cao trình độ



(Nguồn: Khảo sát của tác giả)

Theo đánh giá của các cán bộ nhân viên ở các chi nhánh, các đơn vị hiện nay đang rất tạo điều kiện để họ được học tập, tham gia các khóa đào tạo. Điều đó thể hiện rõ ở sơ đồ 2.5.

Sơ đồ 2.5: Mức độ tạo điều kiện để CBCNV tham gia các khóa đào tạo

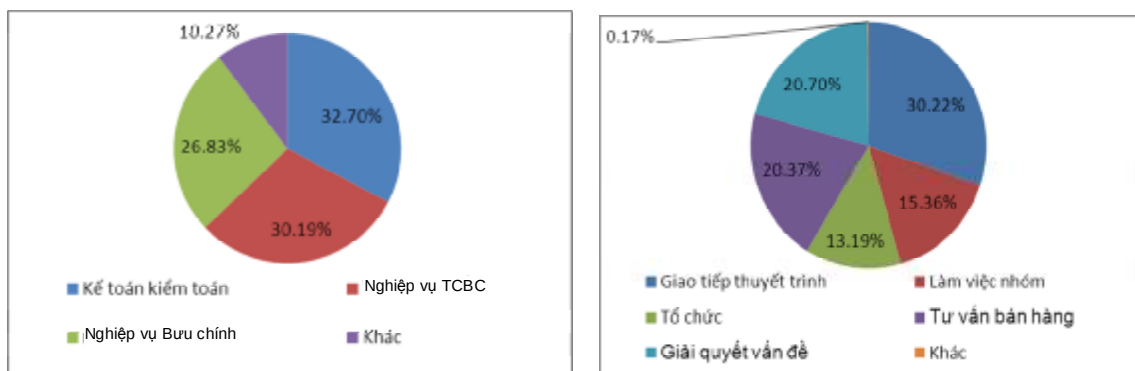


(Nguồn: Khảo sát của tác giả)

Các kiến thức, kỹ năng mong muốn được đào tạo hiện nay đó là:

- Kiến thức về: Kế toán, nghiệp vụ Bưu chính, marketing.
- Kỹ năng: Giao tiếp, thuyết trình, tư vấn bán hàng, giải quyết vấn đề và làm việc nhóm. Trong đó giao tiếp, thuyết trình là kỹ năng được các cán bộ, nhân viên đánh giá là cần thiết nhất trong các kỹ năng (30,22%), tiếp đó là kỹ năng giải quyết vấn đề (20,7%) và tư vấn bán hàng (20,37%).

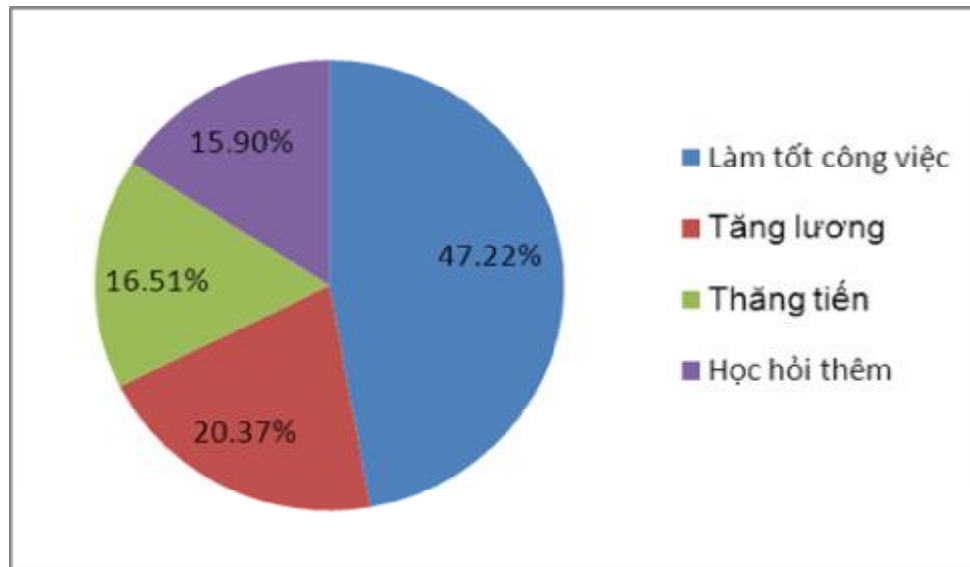
Sơ đồ 2.6: Các kiến thức, kỹ năng mong muốn được đào tạo



(Nguồn: Khảo sát của tác giả)

Về mục đích đào tạo, đa số cán bộ nhân viên mong muốn được đào tạo, kỹ năng nhằm hoàn thành tốt hơn công việc của mình. Cụ thể có 47,22% có mục đích là làm tốt công việc, 20,37% có mục đích tăng lương, 16,51% thăng tiến và 15,9% còn lại có mục đích học hỏi thêm.

Sơ đồ 2.7: Mục đích được đào tạo



(Nguồn: Khảo sát của tác giả)

Như vậy, từ kết quả khảo sát cho thấy Bưu điện tỉnh tuy đã dần dần chú trọng đến đào tạo các kiến thức, kỹ năng cho công việc hiện tại của cán bộ công nhân viên. Tuy nhiên nhu cầu, mong muốn được đào tạo, đào tạo lại của đội ngũ cán bộ, nhân viên của Bưu điện tỉnh Yên Bái hiện nay vẫn rất cao. Các kiến thức, kỹ năng mong muốn được đào tạo chủ yếu vẫn là các kiến thức, kỹ năng về nghiệp vụ Bưu chính nhằm thực hiện tốt hơn nữa các công việc mà hiện nay họ đang làm.

2.2.3. Thực trạng hoạt động xây dựng kế hoạch đào tạo

2.3.3.1. Quy trình xây dựng kế hoạch đào tạo

Để thực hiện đào tạo và đào tạo lại các kiến thức, kỹ năng chuyên môn nghiệp vụ phục vụ cho hoạt động kinh doanh của Bưu điện tỉnh. Hàng năm,

Buru điện tỉnh đều thực hiện xây dựng kế hoạch đào tạo chung cho tất cả các đơn vị trực thuộc. Việc xây dựng kế hoạch đào tạo hàng năm được thực hiện theo các bước bao gồm:

§ Tổng hợp, phân loại nhu cầu đào tạo

Sau khi nhận được kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng cán bộ ở tất cả các đơn vị, cán bộ quản lý đào tạo của phòng Tổ chức - Hành chính cán bộ sẽ thực hiện việc tổng hợp, phân loại nhu cầu đào tạo.

§ Phê duyệt sơ bộ danh sách các khóa học

Dựa trên bảng tổng hợp, phân loại nhu cầu đào tạo Ban lãnh đạo Buru điện tỉnh sẽ thực hiện phê duyệt sơ bộ danh sách các khóa đào tạo dự kiến sẽ thực hiện trong năm sau. Danh sách các khóa đào tạo dự kiến được Buru điện tỉnh phê duyệt phải được căn cứ vào một số yếu tố chính sau:

- Mục tiêu, chiến lược hoạt động kinh doanh các năm tiếp theo
- Kế hoạch mở rộng mạng lưới các năm tiếp theo
- Kế hoạch và kết quả triển khai đào tạo năm trước
- Ngân sách đào tạo
- Kết quả thi nâng bậc hàng năm

Danh sách này sau đó được Buru điện tỉnh gửi đến tất cả các bộ phận, đơn vị trực thuộc để lấy ý kiến.

§ Các đơn vị nhận thông báo về danh sách các khóa đào tạo được phê duyệt

Nếu các đơn vị sau khi nhận được danh sách các khóa đào tạo được phê duyệt năm tới đồng ý với danh sách sơ bộ trên, đơn vị sẽ thực hiện đăng ký danh sách các học viên theo chỉ tiêu của mình. Phòng Tổ chức - Hành chính phối hợp với các phòng chức năng liên quan sẽ thực hiện xây dựng kế hoạch đào tạo cho tất cả các khóa học đó trình Ban lãnh đạo Buru điện tỉnh để làm kế hoạch đào tạo năm tiếp theo.

Trong trường hợp đơn vị không đồng ý, muốn bổ sung thêm các khóa học, số lượng học viên vào các khóa có thể yêu cầu Bưu điện tỉnh xem xét lại và bổ sung.

§ Xây dựng kế hoạch đào tạo năm tiếp theo

Trên cơ sở định hướng đào tạo, bồi dưỡng của Tổng công ty và Ban lãnh đạo Bưu điện tỉnh, danh sách các khóa đào tạo đã được thống nhất sơ bộ, Phòng Tổ chức - Hành chính thực hiện xây dựng kế hoạch đào tạo của năm sau trình Ban lãnh đạo Bưu điện tỉnh xem xét và phê duyệt.

Nội dung của bản kế hoạch được chi tiết theo thời gian, tên khóa học, mục tiêu, nội dung, thời lượng, đối tượng tham dự, số lớp, nguồn giảng viên và địa điểm đào tạo dự kiến được phân theo từng khối kiến thức hoặc cấp độ kiến thức thể hiện mục tiêu và trọng tâm đào tạo hàng năm.

§ Phê duyệt kế hoạch đào tạo năm

Ban lãnh đạo Bưu điện tỉnh xem xét phê duyệt làm kế hoạch đào tạo năm tiếp theo. Trong trường hợp Ban lãnh đạo không đồng ý, Phòng Tổ chức hành chính phải thực hiện lại từ bước tổng hợp, nhu cầu đào tạo.

§ Kế hoạch triển khai đào tạo năm tới đã được phê duyệt

Dựa trên kế hoạch đào tạo năm đã được phê duyệt và danh sách các học viên đăng ký của tất cả các đơn vị, Phòng Tổ chức - Hành chính sẽ thực hiện xây dựng kế hoạch đào tạo chi tiết cho từng quý của năm.

Nhìn chung, quy trình xây dựng kế hoạch đào tạo hàng năm hiện nay đang được thực hiện có sự phối hợp giữa các Phòng chức năng, các đơn vị trực thuộc.

2.2.3.2. Nội dung kế hoạch đào tạo năm

- Mục tiêu đào tạo

Trong kế hoạch đào tạo hàng năm có mục tiêu chung và mục tiêu cụ thể cho từng khóa học. Tuy nhiên mục tiêu này được xác định một cách khá

chung chung và thường lặp đi lặp lại qua các năm. Nhiều khóa đào tạo không có mục tiêu xác định do không gắn với văn bằng chứng chỉ cho mỗi khóa học. Bảng sau cho thấy điều đó:

Bảng 2.5: Mục tiêu của một số chương trình đào tạo

STT	Chương trình đào tạo	Mục tiêu
1	Nâng cao kỹ năng kinh doanh	Nâng cao kinh doanh cho cán bộ quản lý và cán bộ, công nhân viên bán hàng
2	Quy trình nghiệp vụ Bưu chính	Hướng dẫn quy trình dịch vụ Bưu chính
3	Quy trình các dịch vụ đại lý	Hướng dẫn quy trình các dịch vụ đại lý (như dịch vụ Tiết kiệm Bưu điện, truyền hình trả tiền AVG, dịch vụ Bảo hiểm nhân thọ Bưu chính, dịch vụ Bảo hiểm PTI...
4	Quản trị cơ sở dữ liệu, phần mềm các dịch vụ	Quản trị cơ sở dữ liệu, hướng dẫn tác nghiệp trên phần mềm
5	Hội nghị khách hàng một số dịch vụ	Hội thảo triển khai dịch vụ
6	Hội nghị chất lượng	Hội thảo đánh giá công tác chất lượng các dịch vụ của Bưu điện, nêu những mặt đạt được, mặt tồn tại cần khắc phục
7	Tập huấn An toàn vệ sinh lao động, phòng chống cháy nổ	Nắm bắt được an toàn lao động, phòng chống cháy nổ, quy trình thực hiện khi xảy ra tai nạn lao động

(Nguồn: Bưu điện tỉnh Yên Bái)

- Đối tượng đào tạo

Việc lựa chọn đối tượng đào tạo được thực hiện bởi các lãnh đạo đơn vị, phòng chức năng theo một số tiêu chuẩn như kết quả thực hiện công việc

hàng năm, quy hoạch cán bộ, mức độ mong muốn được đào tạo, tuổi và khả năng của mỗi người có thể tham gia các chương trình đào tạo. Các tiêu chuẩn đó là chung chung và thường được thực hiện theo cảm tính.

Đối tượng đào tạo đăng ký ban đầu tại các đơn vị là dự kiến, trong thực tế có nhiều khóa học cần thiết cho một số cán bộ, nhân viên trong mỗi đơn vị tuy nhiên do yêu cầu cấp thiết của công việc mà một số cán bộ, nhân viên không thể tham gia được. Vì thế, rất nhiều trường hợp lãnh đạo đơn vị đã chọn và bố trí cán bộ khác thay thế và do đó dẫn đến kết quả đào tạo không cao.

- Nội dung và phương pháp đào tạo

Mặc dù đã chú ý đến việc xây dựng chương trình và phương pháp đào tạo cho các khóa đào tạo. Tuy nhiên do mới được thành lập cũng như nguồn lực còn hạn chế, các lĩnh vực kiến thức đào tạo lại rất rộng và đòi hỏi phải đào tạo từ mức cơ bản cho đến mức chuyên sâu, do đó hiện nay về cơ bản Bưu điện tỉnh chưa tự xây dựng được các chương trình đào tạo cho các khóa học được tổ chức tại Bưu điện tỉnh.

Về phương pháp đào tạo, các khóa đào tạo kiến thức, kỹ năng nghiệp vụ cho cán bộ Bưu điện tỉnh được thực hiện theo phương pháp truyền thống đó là đào tạo trên lớp.

- Cơ sở đào tạo và giáo viên

Việc lựa chọn cơ sở đào tạo và giáo viên thường được Bưu điện tỉnh thực hiện sau khi tham khảo nhu cầu đề xuất của các đơn vị và căn cứ vào thực trạng công tác đào tạo của Bưu điện tỉnh.

Đa số các khóa học về kiến thức, kỹ năng nghiệp vụ cơ bản sẽ được đào tạo tại Bưu điện tỉnh hoặc các khóa đào tạo do Tổng công ty đào tạo tập trung. Khi đó giáo viên được lựa chọn thường là cán bộ chuyên môn, nghiệp vụ tại các phòng chức năng và Giáo viên bên ngoài sẽ do cán bộ đào tạo trực

tiếp mời về giảng dạy sau khi đã có sự thăm dò về chất lượng, giá cả và đánh giá, so sánh với mặt bằng chung.

Các khóa học còn lại, Bưu điện tỉnh khảo sát và lựa chọn cơ sở đào tạo để đảm bảo cho các cán bộ nhân viên của Bưu điện tỉnh có thể theo học theo nhu cầu.

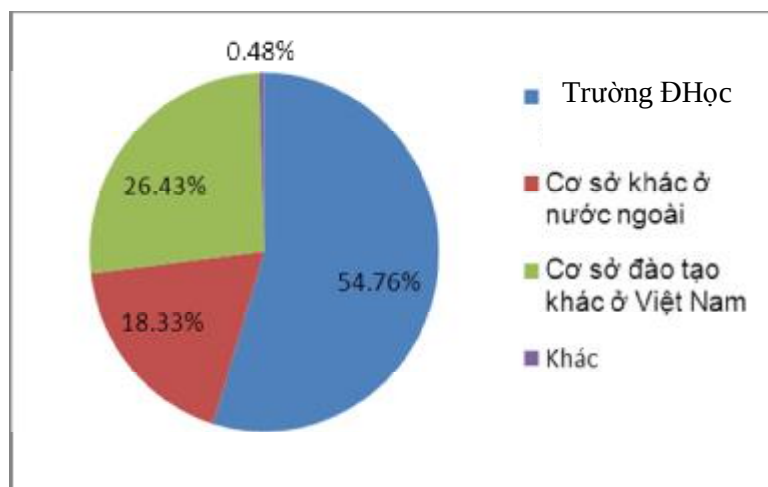
- Chi phí đào tạo hàng năm

Chi phí đào tạo hàng năm được tính toán dựa trên quy định về “Chế độ và phương pháp hạch toán kế toán một số khoản chi phí” của Bưu điện tỉnh và kết quả tính toán chi phí của các khóa học năm trước đã thực hiện, kế hoạch phân bổ chi phí của Tổng công ty.

- Mong muốn của đội ngũ cán bộ, nhân viên Bưu điện tỉnh (câu 7,8,10,11)

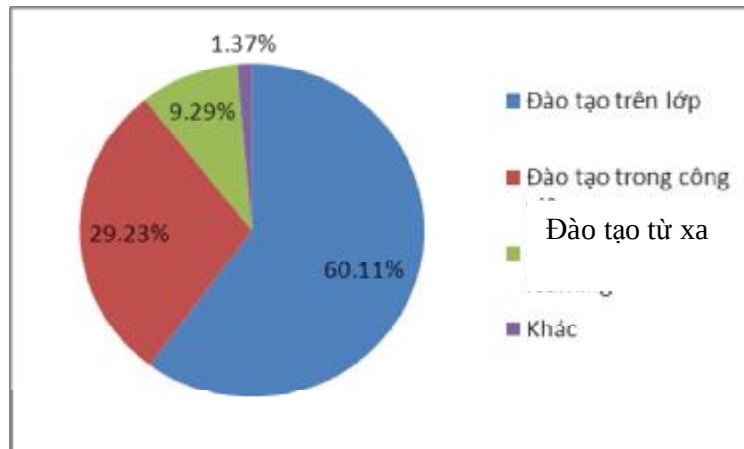
Qua kết quả khảo sát, đa số cán bộ nhân viên được khảo sát (54,76%) có mong muốn được đào tạo các kiến thức, kỹ năng nghiệp vụ ở Bưu điện tỉnh (Sơ đồ 2.8). Có 60,11% cho rằng hình thức đào tạo phù hợp nhất là hình thức đào tạo trên lớp (sơ đồ 2.9).

Sơ đồ 2.8: Cơ sở mà cán bộ nhân viên mong muốn được đào tạo ở đó



(Nguồn: Khảo sát của tác giả)

Sơ đồ 2.9: Hình thức đào tạo hiệu quả phù hợp với cán bộ nhân viên

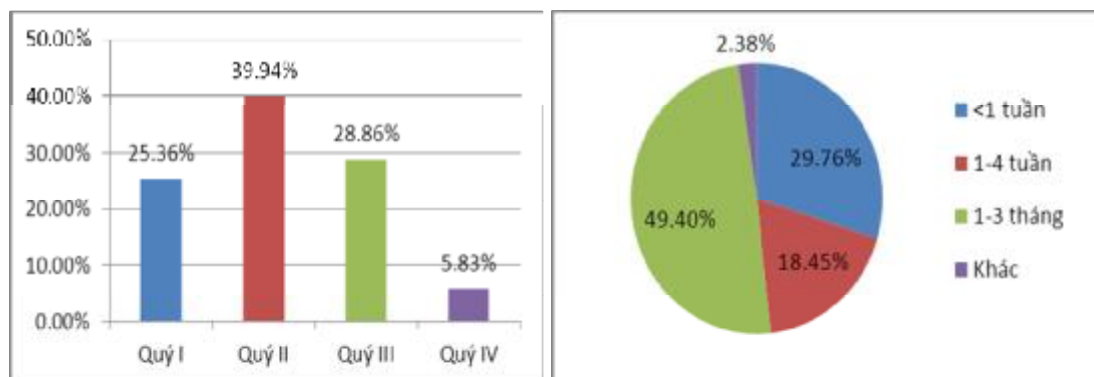


(Nguồn: Khảo sát của tác giả)

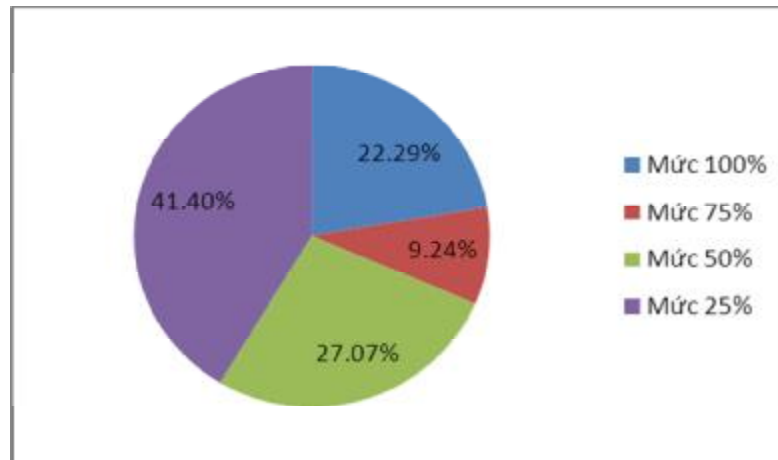
Về thời điểm và thời gian đào tạo, đa số đều cho rằng thời điểm đào tạo tốt nhất là quý II hoặc quý III của năm với thời gian đào tạo phù hợp nhất là 1-3 tháng hoặc dưới 1 tuần (Sơ đồ 2.10).

Về vấn đề kinh phí, đa số cán bộ nhân viên cho rằng trong trường hợp đơn vị không hỗ trợ kinh phí đào tạo, họ chỉ có thể tự trang trải được tối đa tỷ lệ kinh phí là 25%, hoặc 50% với tỷ lệ là 41,4% và 27,07% (sơ đồ 2.11). Tuy nhiên cũng còn một bộ phận khá lớn sẵn sàng chi trả từ 75% hoặc tự bỏ hoàn toàn chi phí để theo học các khóa đào tạo nhằm nâng cao trình độ, chuyên môn của mình.

Sơ đồ 2.10: Thời điểm và thời gian đào tạo được mong muốn



(Nguồn: Khảo sát của tác giả)

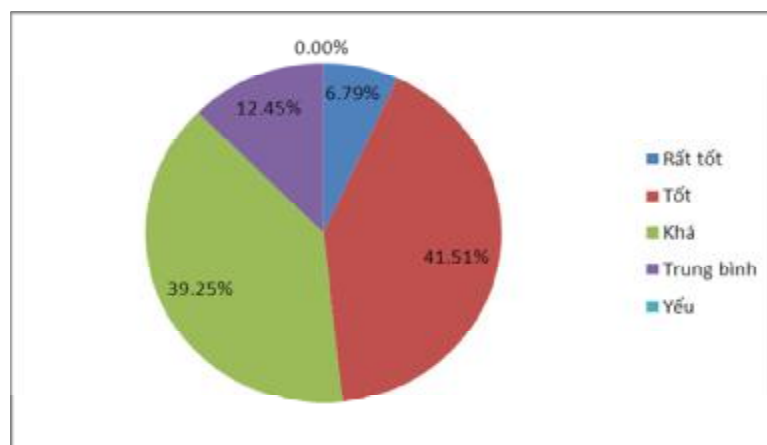
Sơ đồ 2.11: Mức kinh phí mà học viên có thể tự trang trải

(Nguồn: Khảo sát của tác giả)

2.2.3.3. Đánh giá của học viên về công tác tổ chức, triển khai kế hoạch đào tạo

Khi đánh giá về việc bố trí chuẩn bị cơ sở vật chất phục vụ các khóa đào tạo, công tác chuẩn bị nội dung, tài liệu học tập cho các khóa đào tạo được Bưu điện tỉnh tổ chức, đa số đều cho rằng công tác chuẩn bị cơ sở vật chất, nội dung, tài liệu phục vụ khóa học đều ở mức khá và tốt.

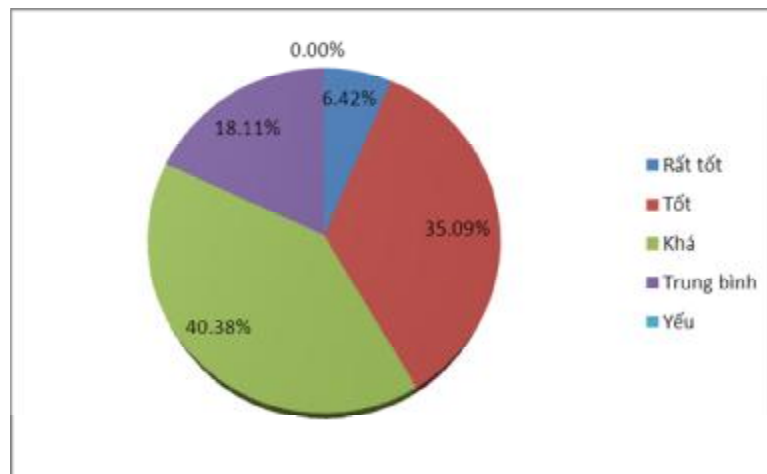
Trong sơ đồ 2.12 cho thấy, có 39,25% và 41,51% cho rằng việc chuẩn bị tài liệu học tập được chuẩn bị khá và tốt. Tuy nhiên, cũng từ đánh giá vẫn còn có đến 12,45% đánh giá công tác chuẩn bị mới ở mức trung bình.

Sơ đồ 2.12: Đánh giá của học viên về công tác chuẩn bị tài liệu khóa học

(Nguồn: Khảo sát của tác giả)

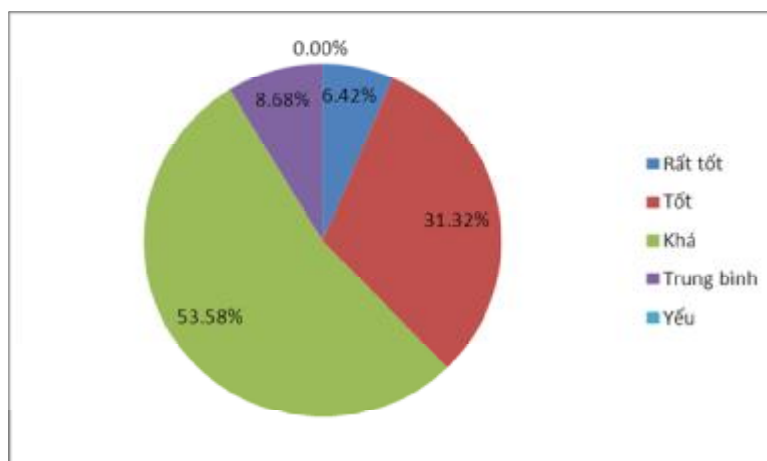
Về cơ sở vật chất, phương tiện phục vụ đào tạo, vẫn còn có đến 18,11% đánh giá mức trung bình. Đây là mức thấp trong tổng số 5 mức ở thang đánh giá, điều đó chứng tỏ hiện nay việc chuẩn bị cơ sở vật chất, phương tiện học tập của Bưu điện tỉnh thực tế chưa tốt.

Sơ đồ 2.13: Đánh giá của học viên về cơ sở vật chất, phương tiện phục vụ đào tạo



(Nguồn: Khảo sát của tác giả)

Sơ đồ 2.14: Đánh giá của học viên về mức độ hiệu quả trong việc sử dụng thời gian



(Nguồn: Khảo sát của tác giả)

Về mức độ hiệu quả trong việc sử dụng thời gian ở các khóa học, đa số cán bộ nhân viên đều cho rằng mức độ hiệu quả trong việc sử dụng thời gian các khóa đào tạo ở mức khá. Sơ đồ 2.14 cho thấy điều đó.

Tóm lại, kết quả đánh giá của học viên về một số vấn đề trong công tác tổ chức, triển khai kế hoạch đào tạo như: công tác chuẩn bị cơ sở vật chất, phương tiện phục vụ khóa học; các tài liệu học tập; hiệu quả sử dụng thời gian ở các khóa đào tạo nhìn chung khá tốt. Đối với cơ sở vật chất, phương tiện phục vụ khóa học, để có thể nâng cao hơn nữa chất lượng của công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực Bưu điện tỉnh cần lưu ý thêm.

2.2.3.4. Thực trạng hoạt động đánh giá hiệu quả công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

- Thực trạng hoạt động đánh giá hiệu quả đào tạo

Công tác đánh giá hiệu quả công tác đào tạo và phát triển tại Bưu điện tỉnh hiện nay chưa được thực hiện tốt. Việc đánh giá hiệu quả sau đào tạo mới chủ yếu dừng ở mức 1 (Đánh giá phản ứng của học viên với chương trình đào tạo) và mức 2 (đánh giá học tập). Các mức đánh giá cao hơn như mức 3 - Đánh giá hành vi và mức 4 – Đánh giá kết quả chung chưa được thực hiện.

Đối với mỗi khóa học, việc đánh giá được thực hiện sau khi khóa học kết thúc (đóng lớp) và được đánh giá trên “3 chiều”: Học viên, giảng viên và cán bộ quản lý lớp.

Phương pháp đánh giá chủ yếu hiện nay vẫn là sử dụng bảng hỏi (phiếu đánh giá) sau mỗi khóa học. Qua kết quả phiếu đánh giá, trường sẽ có căn cứ để đánh giá, phân loại được giảng viên, đánh giá được mức độ đáp ứng của hệ thống cơ sở vật chất cũng như công tác tổ chức, chương trình đào tạo.

Ngoài ra, đối với mỗi khóa học Bưu điện tỉnh đều bố trí cán bộ quản lý lớp và sử dụng phiếu chấm công với mục đích để:

Ủ Xác định một học viên có đủ điều kiện thi hay không? Điểm học viên có chính xác hay không?

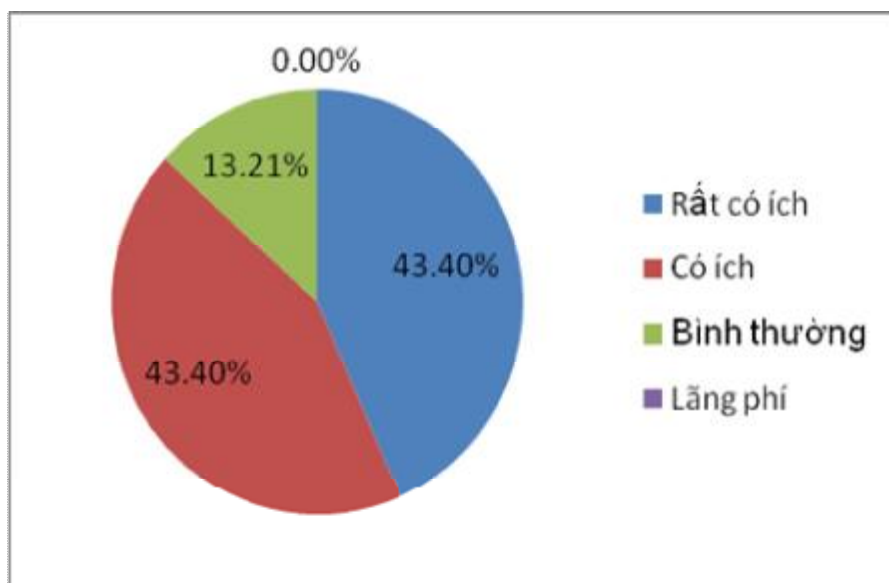
Ủ Dễ dàng để quản lý điểm và đánh giá điểm sau này.

Với các học viên được đánh giá xuất sắc khi khóa đào tạo kết thúc sẽ được làm công văn gửi ban lãnh đạo biểu dương khen thưởng. Điểm của các học viên sẽ được phòng Tổ chức - Hành chính theo dõi và bình bầu.

- Ý kiến đánh giá hiệu quả đào tạo của học viên.

Về các đánh giá liên quan hiệu quả khóa học, kết quả điều tra cho thấy nhìn chung các khóa học được tổ chức là có ích và rất có ích, tương ứng tỷ lệ chọn là 43,4% có ích, 43,4% rất có ích (Sơ đồ 2.15).

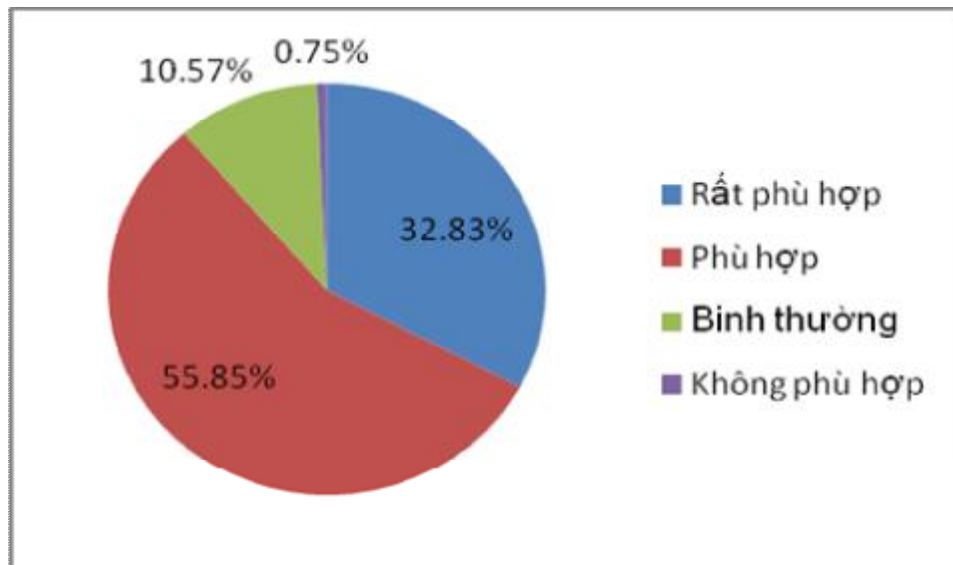
Sơ đồ 2.15: Đánh giá chung của học viên về hiệu quả khóa học



(Nguồn: Khảo sát của tác giả)

Khi đánh giá về phương pháp đào tạo, có đến 55,85% học viên đã tham gia khóa học do trường tổ chức đánh giá phương pháp đào tạo của Bưu điện tỉnh là phù hợp, 32,83% đánh giá rất phù hợp, chỉ có 10,57% bình thường và 0,75% đánh giá là không phù hợp.

Sơ đồ 2.16: Đánh giá của học viên về phương pháp đào tạo

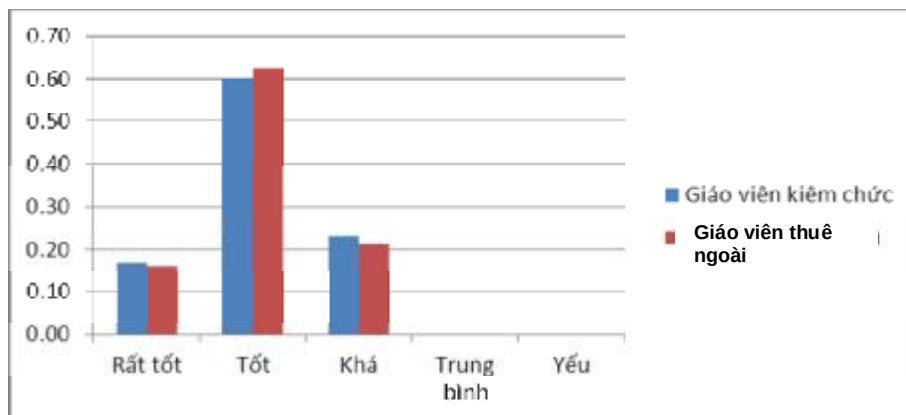


(Nguồn: Khảo sát của tác giả)

Đánh giá về kiến thức, kỹ năng sư phạm, am hiểu thực tế và mức độ nhiệt tình giảng dạy của giáo viên (sơ đồ 2.17-2.20) cho thấy:

- *Về kiến thức:* Đa số các học viên cho rằng kiến thức của cả giáo viên kiêm chức đều ở mức khá trở lên. Không có đánh giá kiến thức trung bình và yếu.

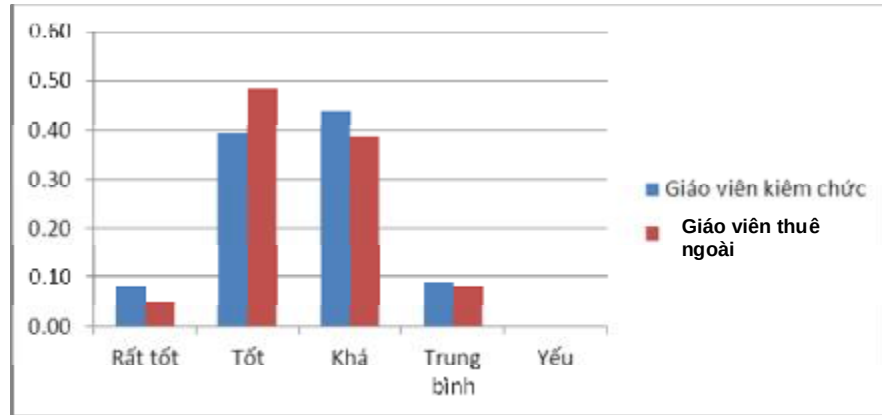
Sơ đồ 2.17: Đánh giá học viên về kiến thức của giáo viên



(Nguồn: Khảo sát của tác giả)

- *Về kỹ năng sư phạm:* Đa số cán bộ nhân viên đánh giá kỹ năng sư phạm của cả giáo viên kiêm chức ở mức khá và tốt. Đặc biệt có đến 48% đánh giá kỹ năng sư phạm của giáo viên thuê ngoài là tốt, cao hơn so với 39% đối với giáo viên kiêm chức.

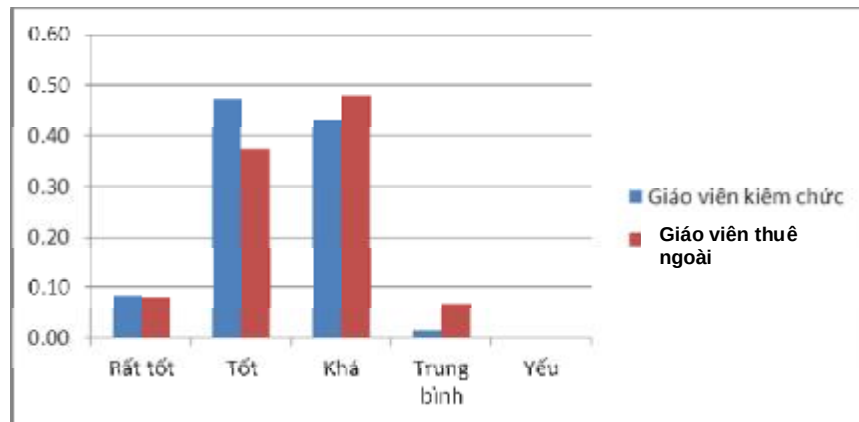
Sơ đồ 2.18: Đánh giá học viên về kỹ năng sư phạm của giáo viên



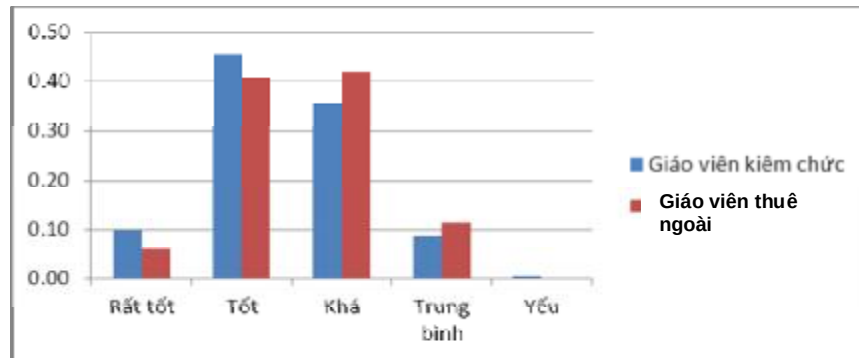
(Nguồn: Khảo sát của tác giả)

- *Về mức độ am hiểu thực tế và độ nhiệt tình giảng dạy:* Đa số đánh giá cho rằng, mức độ am hiểu thực tế của giáo viên kiêm chức và giáo viên thuê ngoài đều ở mức khá tốt. Tuy nhiên ở mức tốt, mức độ am hiểu thực tế và độ nhiệt tình của giáo viên kiêm chức được đánh giá cao hơn.

Sơ đồ 2.19: Đánh giá học viên về am hiểu thực tế của giáo viên

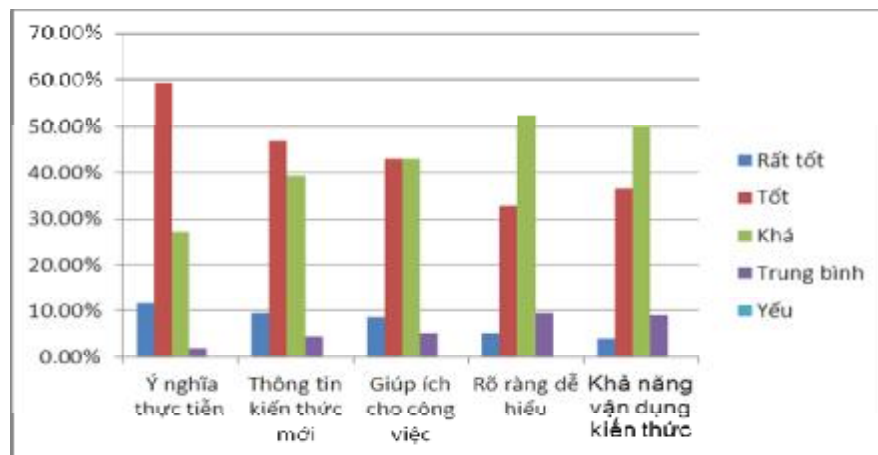


(Nguồn: Khảo sát của tác giả)

Sơ đồ 2.20: Đánh giá học viên về sự nhiệt tình giảng dạy của giáo viên

(Nguồn: Khảo sát của tác giả)

Với các đánh giá của các cán bộ nhân viên về các vấn đề khác của các chương trình đào tạo (sơ đồ 2.21) cho thấy, đa số cho rằng ý nghĩa thực tiễn, thông tin kiến thức mới, mức độ giúp ích cho công việc, mức độ rõ ràng dễ hiểu, đều ở mức khá, tốt.

Sơ đồ 2.21: Đánh giá của học viên về một số nội dung trong chương trình đào tạo

(Nguồn: Khảo sát của tác giả)

Như vậy, có thể thấy học viên đánh giá các khóa đào tạo tại Bưu điện tỉnh về cơ bản là có hiệu quả, trong một số tiêu chí đánh giá đã thực hiện thì ý nghĩa thực tiễn của các chương trình đào tạo được đánh giá rất cao với 59%

tốt, 12% rất tốt, các khóa đào tạo là rất có ích đối với các học viên trong việc học tập, nâng cao trình độ.

2.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Bưu điện tỉnh Yên Bái

2.3.1. Các nhân tố bên ngoài.

2.3.1.1. Các nhân tố của thị trường lao động.

Cuộc khủng hoảng tài chính thế giới bắt đầu từ năm 2008 đã khiến cho tình trạng thất nghiệp gia tăng, các doanh nghiệp thực hiện cắt giảm nhân sự để tiết kiệm chi phí, nhiều người tốt nghiệp không xin được việc làm, điều này ảnh hưởng trực tiếp đến nguồn tuyển dụng của các doanh nghiệp, trong đó có Bưu điện tỉnh Yên Bái. Bưu điện tỉnh sẽ có nhiều cơ hội để tuyển dụng những người phù hợp công việc, có trình độ, tay nghề cao, đáp ứng được với yêu cầu đặt ra hơn. Điều này được thể hiện qua cơ cấu lao động có trình độ cao đẳng, đại học của các năm. Năm 2010 có 41 lao động có trình độ đại học, cao đẳng là 22. Năm 2011 số lao động có trình độ đại học là 46, cao đẳng là 20. Năm 2012 có 44 lao động có trình độ đại học, cao đẳng là 19. Nguyên nhân do sự biến động lao động trong những năm gần đây, số lao động trình độ cao không tăng nhiều. Do vậy công tác đào tạo, phát triển nguồn nhân lực ở Bưu điện tỉnh Yên Bái phải được chú trọng đầu tư hơn để thu hút, giữ chân được đội ngũ nhân viên có trình độ, tay nghề cao.

2.3.1.2. Hệ thống giáo dục hiện tại.

Các năm qua, cuộc cải cách trong giáo dục đang trở nên mạnh mẽ, tuy nhiên, nhìn chung, người lao động đã được học qua các trường đại học, cao đẳng khả năng, kiến thức xử lý trong thực tiễn còn thấp, chưa đáp ứng được yêu cầu công việc hiện tại cũng như những thay đổi trong quá trình làm việc. Vì vậy, các khóa đào tạo ở Bưu điện tỉnh Yên Bái bao gồm rất nhiều lĩnh vực: từ chuyên môn đến kỹ năng, nghiệp vụ....

2.3.2. Các nhân tố bên trong doanh nghiệp.

2.3.2.1. Mục tiêu, chiến lược phát triển của Bưu điện tỉnh Yên Bái.

Bưu điện tỉnh Yên Bái với mục tiêu trở thành một doanh nghiệp Bưu chính hàng đầu về độ tin cậy, chất lượng và hiệu quả; cung cấp sản phẩm, dịch vụ chất lượng cao được các cơ quan, đoàn thể, người dân tin dùng. Chính vì vậy Bưu điện Việt Nam nói chung và Bưu điện tỉnh Yên Bái nói riêng luôn hướng tới việc xây dựng một đội ngũ nhân viên có trình độ cao với việc đầu tư hơn cho các chương trình đào tạo.

2.3.2.2. Chính sách đào tạo, phát triển nguồn nhân lực của Bưu điện tỉnh Yên Bái.

Triết lý kinh doanh của ngành Bưu điện:

Khách hàng là thượng đế

Bạn hàng là trường tồn

Con người là cội nguồn

Chất lượng là vĩnh cửu.

Bưu điện xem “con người là cội nguồn” nên luôn nỗ lực phấn đấu xây dựng một tập thể những con người có tri thức, có văn hóa, năng động, sáng tạo, hiệu quả, ham học hỏi. Bưu điện hàng năm đều có những chương trình đào tạo có tính ứng dụng cao cho người lao động ở từng bộ phận, phòng ban: Đào tạo định hướng, đào tạo nâng cao chuyên môn nghiệp vụ, đào tạo cán bộ quản lý.

2.3.2.3. Đặc điểm hoạt động sản xuất kinh doanh của Bưu điện tỉnh Yên Bái.

Bưu điện tỉnh Yên Bái hoạt động trên rất nhiều lĩnh vực với nhiều ngành nghề khác nhau, do đó đối tượng đào tạo của Bưu điện tỉnh cũng khá đa dạng với các chương trình đào tạo khác nhau: Từ công nhân đến những người quản lý ở các lĩnh vực hoàn toàn khác nhau. Điều này khiến cho công tác đào tạo phát triển ở doanh nghiệp phức tạp hơn, từ lập kế hoạch đến tổ chức đào tạo và đánh giá kết quả đào tạo.

2.3.2.4. Trình độ đội ngũ cán bộ phụ trách công tác đào tạo.

Cán bộ phụ trách đào tạo chung chỉ có một người, trình độ Đại học nhưng học chuyên ngành quản trị kinh doanh, không thuộc lĩnh vực nhân sự. So sánh với số lượng lao động của cả Bưu điện tỉnh, thì số lượng cán bộ đào tạo còn ít và chưa tương xứng, điều này cũng có những ảnh hưởng làm hạn chế hiệu quả hoạt động đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của Bưu điện tỉnh Yên Bái.

2.3.2.5. Khả năng tài chính của Bưu điện tỉnh Yên Bái

Bưu điện Việt Nam luôn coi trọng công tác đào tạo phát triển, do vậy hằng năm, phân bổ một phần tương đối lớn tài chính để chi cho công tác đào tạo phát triển. Ngân sách dành cho đào tạo năm sau cao hơn năm trước với các khóa đào tạo đa dạng về chương trình cũng như loại hình đào tạo, các khóa đào tạo nước ngoài cũng nhiều hơn. Bưu điện tỉnh Yên Bái với nguồn kinh phí được cấp, Bưu điện tỉnh phân bổ một phần cho các đơn vị trực thuộc, một phần giữ lại đào tạo tập trung tại Bưu điện tỉnh

2.4. Đánh giá chung về công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Bưu điện tỉnh Yên Bái

2.4.1. Những mặt đã đạt được.

Thứ nhất: Chương trình đào tạo của Bưu điện tỉnh được sự hưởng ứng và tham gia khá đầy đủ của người lao động.

Do yêu cầu công việc và mục tiêu phát triển công tác đào tạo của Tổng công ty và Bưu điện tỉnh có nhiều năng động, nhu cầu học hỏi, phát triển bản thân cao nên người lao động có thái độ tích cực với các chương trình đào tạo. Tỷ lệ người tham gia các khóa đào tạo tương đối lớn, đây là một thuận lợi lớn của doanh nghiệp.

Thứ hai: Công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực luôn được chú trọng nên thực hiện theo một quy trình tương đối đơn giản, chặt chẽ và được

sự chỉ đạo trực tiếp của Giám đốc Bưu điện tỉnh, từ việc lên kế hoạch đến triển khai thực hiện và nội dung chương trình đào tạo cũng được quy định và hướng dẫn cụ thể trong văn bản “Hướng dẫn tổ chức công tác đào tạo” của Bưu điện tỉnh.

Thứ ba: trước thực trạng nhiều doanh nghiệp cắt giảm kinh phí đào tạo, chịu ảnh hưởng của khủng hoảng kinh tế, song kinh phí đầu tư cho đào tạo của Bưu điện tỉnh vẫn không hề giảm mà có xu hướng tăng lên, đặc biệt các khóa đào tạo kỹ năng kinh doanh, đào tạo chuyên môn nghiệp vụ.

Thứ tư: Các chương trình đào tạo của ngành mang tính chuyên nghiệp cao và toàn diện thường là đào tạo ngoài công việc với đội ngũ giáo viên được tuyển chọn kỹ càng, và là giáo viên có ở những trung tâm đào tạo nổi tiếng và nhiều kinh nghiệm. Điều này ảnh hưởng lớn đến hiệu quả khóa đào tạo và gây dựng tâm lý tốt cho người lao động ý thức tham gia các chương trình đào tạo của doanh nghiệp một cách hiệu quả.

2.4.2. Hạn chế.

Một là: Tỷ lệ các chương trình đào tạo được thực hiện theo kế hoạch còn thấp. Có nhiều chương trình đào tạo ngoài kế hoạch phát sinh, điều này làm giảm mục tiêu đào tạo phát triển mà doanh nghiệp đặt ra.

Hai là: Chương trình đào tạo chưa phong phú, chủ yếu áp dụng hình thức đào tạo là lớp học, hội thảo, phương pháp đào tạo ngoài công việc. Hình thức đào tạo này gây tốn kém bởi tốn kém chi phí người lao động rời nơi làm việc để đi học. Các chương trình đào tạo hội thảo không phải bao giờ cũng mang lại kết quả tốt. Chưa áp dụng tốt mô hình hướng dẫn kèm cặp trong doanh nghiệp sản xuất, các chương trình thi tay nghề, chứng chỉ cũng chưa được sử dụng nhiều.

Ba là: Chưa vạch rõ mục tiêu đào tạo trước khi lên kế hoạch đào tạo cho từng đối tượng và công tác đào tạo nói chung.

Bốn là: Công tác đánh giá hiệu quả đào tạo chưa thực sự được chú trọng. Các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả đào tạo chưa đầy đủ và hiệu quả. Chỉ tiêu số lượng người lao động tham gia khóa đào tạo cũng chỉ dừng lại ở việc thống kê danh sách mà chưa có quy định cụ thể bao nhiêu % là đạt yêu cầu khóa học. Đã xác định chỉ tiêu sự thay đổi hành vi của người lao động sau đào tạo, tuy nhiên chưa có cách xác định nào để đánh giá tốt việc người lao động có thay đổi hành vi, ý thức, hiệu quả sau đào tạo hay không? Vì vậy, công tác đánh giá hiệu quả sau đào tạo chưa được thực hiện tốt.

2.4.3. Nguyên nhân.

Để dẫn đến một số tồn tại trên trong công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của Bưu điện tỉnh Yên Bái, có rất nhiều nguyên nhân. Ngoài những nguyên nhân khách quan do các yếu tố bên ngoài tác động vào như tập quán, môi trường văn hóa, kinh tế, xã hội, chính trị của Việt Nam, thì những tồn tại trên còn do một số các nguyên nhân sau:

2.4.3.1. Các nguyên nhân do yếu tố lịch sử để lại

Một là, xuất phát điểm từ một doanh nghiệp Nhà nước, nguồn nhân của Bưu điện còn hạn chế về kiến thức cũng như tính chuyên nghiệp. Tuổi đời trung bình của đội ngũ cán bộ trong toàn hệ thống của Bưu điện khá cao (trung bình là 38,52 tuổi) nên sức ỳ trong nhận thức lớn, ngại đổi mới và chủ yếu làm việc theo kinh nghiệm, ít chịu đọc nên khó khăn không nhỏ cho hoạt động đào tạo và bồi dưỡng. Thực trạng này có nguyên nhân một phần từ cơ chế tuyển dụng, cơ chế tự đào tạo, bồi dưỡng và một phần xuất phát từ môi trường làm việc chưa có tính cạnh tranh cao.

Hai là, Hiện tại cơ sở vật chất phục vụ cho công tác đào tạo và phát triển còn thiếu

2.4.3.2. Các nguyên nhân do thực hiện chưa tốt công tác đào tạo và phát triển

Một là, việc xác định nhu cầu đào tạo của các cán bộ nhân viên đang được các đơn vị trực thuộc thực hiện một cách khá thụ động, chưa thật sự sát và phù hợp với các yêu cầu phát triển của Bưu điện tỉnh, cũng như với sự phát triển của cán bộ nhân viên. Tại nhiều đơn vị trong hệ thống vẫn đang có tình trạng cử người đi học không đúng đối tượng và mục đích. Điều đó làm cho hiệu quả đào tạo chưa cao, gây lãng phí cho Bưu điện tỉnh.

Hai là, Bưu điện tỉnh quá tập trung vào việc tổ chức đào tạo, mà không thực hiện đầy đủ quy trình đào tạo: xác định nhu cầu, xây dựng kế hoạch đào tạo, tổ chức đào tạo và đánh giá sau đào tạo.

Do chưa làm tốt công tác đánh giá nhu cầu đào tạo cho Bưu điện tỉnh, thiếu xác minh, phản hồi, tham mưu cho Ban lãnh đạo Bưu điện tỉnh về việc định hướng nhu cầu đào tạo, biện pháp động viên tạo điều kiện giúp học viên ứng dụng các kiến thức, kỹ năng mới có được từ các khoá học, gây lãng phí trong đào tạo.

Ba là, Không thực hiện tốt việc đánh giá nhu cầu đào tạo trước đào tạo, đánh giá hiệu quả sau đào tạo nên Bưu điện tỉnh để xây dựng kế hoạch và chương trình đào tạo đạt hiệu quả cao

2.4.3.3. Nguyên nhân do chưa giải quyết tốt mối quan hệ giữa đào tạo và phát triển với các chức năng khác của Quản trị nguồn nhân lực

Chúng ta biết rằng, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực là một chức năng trong quản trị nguồn nhân lực. Công tác đào tạo và phát triển không phải đứng độc lập mà chịu ảnh hưởng và tác động qua lại đối với các chức năng khác của quản trị nguồn nhân lực như: kế hoạch hoá; tuyển dụng; phân công công việc và đánh giá hiệu quả; khuyến khích và động viên người lao động. Tại Bưu điện tỉnh, một số tồn tại trong công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực còn do:

Một là, với công tác tuyển dụng: Tiền thân là đơn vị của nhà nước, công tác tuyển dụng trước đây được thực hiện chưa tốt. Ngoài việc chưa xây dựng bảng mô tả công việc chi tiết dẫn đến khi tuyển dụng chưa thật phù hợp với vị trí, công việc yêu cầu mà việc tuyển dụng vẫn còn có tình trạng xin cho. Do đó, chất lượng đầu vào của nguồn nhân lực trước đây không thật sự đồng đều dẫn đến khó khăn cho công tác đào tạo.

Hai là, với phân công công việc và đánh giá hiệu quả: chưa có cơ chế, quy định rõ ràng để gắn đào tạo với việc phân công lao động và đề bạt chức danh. Đặc biệt là gắn việc đào tạo các kiến thức chuyên môn nghiệp vụ.

Ba là, với công tác khuyến khích động viên người lao động: để nâng cao hiệu quả, chất lượng của công tác đào tạo, Bru điện tỉnh mới chỉ thực hiện việc khuyến khích tập thể cán bộ nhân viên trong toàn hệ thống tích cực tham gia các khóa đào tạo, tự đào tạo để nâng cao trình độ và hoàn thành tốt hơn công việc của mình. Tuy nhiên, mức độ khuyến khích chưa cao, mới ở mức độ giấy khen đối với các học viên xuất sắc nhất trong một số khóa học. Do đó nó chưa thực sự là động lực lớn để toàn thể cán bộ nhân viên của Bru điện tỉnh có ý thức học tập, tự đào tạo để nâng cao năng lực, trình độ của mình.

CHƯƠNG 3

MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI BƯU ĐIỆN TỈNH YÊN BÁI

3.1. Mục tiêu, phương hướng đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp trong thời gian tới.

- Chú trọng đào tạo nội bộ.
- Xây dựng hệ thống kiểm soát và đánh giá hiệu quả đào tạo một cách quy chuẩn.
- Chú trọng công tác đào tạo lao động sản xuất trực tiếp và thi tay nghề cho công nhân.

3.2. Một số giải pháp chủ yếu nhằm hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

3.2.1. *Nâng cao năng lực đội ngũ cán bộ nhân sự nói chung và cán bộ phụ trách đào tạo nói riêng.*

Như đã phân tích ở trên, đội ngũ cán bộ nhân sự nói chung và phụ trách đào tạo nói chung là những người đầu tiên chịu trách nhiệm trực tiếp đến toàn bộ chương trình đào tạo của doanh nghiệp, ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động đào tạo. Tại Bưu điện tỉnh, hầu hết cán bộ nhân sự đều không thuộc chuyên môn quản lý nhân sự. Cán bộ đào tạo cũng là một người không được đào tạo chính quy, bài bản về nhân sự.

Mục tiêu:

- Cán bộ đào tạo nắm vững các nghiệp vụ, chuyên môn cho công tác đào tạo, các kỹ năng quản trị: Lập kế hoạch, ra quyết định....và có khả năng áp dụng tốt vào thực tế.
- Nắm được những biến động và xu hướng đào tạo ở các doanh nghiệp nói chung và công tác quản trị nguồn nhân lực nói riêng. Có những cách tư

duy sáng tạo và nhạy bén về tổ chức đào tạo cho người lao động trong Bưu điện tỉnh Yên Bái.

Biện pháp:

- Đầu tư, tổ chức thêm các khóa đào tạo về nghiệp vụ nhân sự cho đội ngũ cán bộ nhân sự nói chung và cán bộ đào tạo nói chung. Hiện tại có nhiều chương trình đào tạo nghiệp vụ nhân sự cho cán bộ nhân sự, vì vậy cần có các khóa đào tạo chính quy do các chuyên gia đào tạo nhân sự có uy tín trên thị trường. Các khóa đào tạo này thường được kết thúc bằng các chứng chỉ hoặc bằng.

- Tổ chức cho cán bộ đào tạo tham gia các buổi hội thảo về nhân sự để hiểu hơn về thị trường lao động, những biến động, xu hướng của công tác nhân sự, công tác đào tạo trong các doanh nghiệp hiện tại và tương lai, các phương pháp đào tạo mà các doanh nghiệp áp dụng, tham khảo cách thức đào tạo của các doanh nghiệp đi đầu trong công tác đào tạo nguồn nhân lực. Tạo điều kiện cho cán bộ đào tạo được học thêm các khóa về kỹ năng làm việc và kỹ năng bổ sung chuyên môn: Tiếng anh, tin học...hay các kỹ năng nhân sự nói chung: Lập kế hoạch, ra quyết định...

- Người quản lý phụ trách trực tiếp về nhân sự trao đổi các ý tưởng và kinh nghiệm đào tạo với cán bộ phụ trách đào tạo, theo dõi cách thức làm việc của cán bộ đào tạo với chương trình đào tạo của doanh nghiệp, từ đó rút kinh nghiệm riêng với cán bộ đào tạo những phần việc chưa thực sự khoa học.

Điều kiện tiến hành giải pháp:

- Lãnh đạo doanh nghiệp chủ động tạo điều kiện cho cán bộ đào tạo được tham gia các khóa đào tạo: Định hướng lập kế hoạch đào tạo, trích kinh phí đào tạo cho các khóa đào tạo, thời gian và tạo tâm lý thuận lợi cho người lao động.

- Tạo điều kiện về các trang thiết bị học tập, cơ sở vật chất cho khóa học.

- Sau mỗi khóa đào tạo, người quản lý trực tiếp, lãnh đạo cấp cao phải có bài kiểm tra về trình độ chuyên môn, kỹ năng, nội dung khóa học và đánh giá thông qua quá trình làm việc và kết quả làm việc để tiếp tục rút kinh nghiệm, bồi dưỡng.

- Cán bộ đào tạo có thái độ, ý thức học tập tốt, có tư duy muốn phát triển và cầu tiến. Luôn tự đánh giá và ý thức được những kiến thức, kỹ năng còn thiếu để đề xuất được đào tạo.

3.2.2. Xác định mục tiêu đào tạo rõ ràng.

Mục tiêu đào tạo là những kiến thức, kỹ năng....mà người lao động cần đạt tới trong khóa học. Xây dựng khóa học để đạt được điều gì. Hiện tại, các khóa học tại Bưu điện tỉnh, được lên kế hoạch về chương trình đào tạo nhưng chưa có mục tiêu rõ ràng, điều này ảnh hưởng đến công tác đánh giá hiệu quả chương trình đào tạo. Nếu xác định mục tiêu đào tạo rõ ràng còn khiến người lao động có ý thức học tập hơn do có quy trình đào tạo chặt chẽ và giúp họ xác định rõ hơn quá trình học tập của mình. Có mục tiêu đào tạo, doanh nghiệp sẽ lựa chọn tốt hơn cơ sở vật chất, giáo trình...cho chương trình đào tạo.

Mục tiêu:

- Các mục tiêu đưa ra cụ thể, định lượng được và khả thi và là cơ sở để đánh giá hiệu quả đào tạo.

- Mục tiêu đào tạo gắn với nội dung chương trình đào tạo

- Học viên tham gia khóa đào tạo nắm vững được mục tiêu đào tạo và có thể tự đánh giá bản thân sau khóa học.

Biện pháp:

- Trước mỗi chương trình đào tạo cần xác định: Đào tạo để làm gì? Học viên của khóa đào tạo ấy được học để: Hiểu hơn? ứng dụng vào công việc? Hay học để về đào tạo lại cho nhân viên khác? Học để đề bạt, chuyển công tác? Với những cách trả lời khác nhau sẽ có mục tiêu học khác nhau.

- Với các chương trình đào tạo, mục tiêu đề ra cần cụ thể, tốt nhất là có thể đo lường được (bằng kết quả sau đào tạo), có khả năng thực hiện được và gắn liền với nội dung, chương trình đào tạo.

- Các mục tiêu cụ thể còn căn cứ vào việc xây dựng các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả đào tạo: Bao nhiêu % lao động tham gia khóa đào tạo? HÀi lòng với khóa đào tạo?...

- Truyền đạt mục tiêu của khóa đào tạo cho người lao động biết để họ có kế hoạch học tập.

Điều kiện tiến hành giải pháp:

- Cán bộ đào tạo tuân thủ theo quy trình đào tạo chặt chẽ và sự chỉ đạo của lãnh đạo Bưu điện tỉnh về hoạt động đào tạo.

- Sự phối hợp chặt chẽ của các phòng ban, trưởng các đơn vị thuộc lĩnh vực đào tạo và ban lãnh đạo Bưu điện tỉnh để xác định các tiêu chí cho mục tiêu đào tạo hợp lý, chân thực, khả thi.

- Khả năng nhạy bén và thái độ làm việc nghiêm túc của cán bộ đào tạo trong doanh nghiệp.

3.2.3. Hoàn thiện nội dung, chương trình đào tạo gắn với đặc thù của từng đối tượng học viên.

Thời đại công nghệ thông tin, các hình thức đào tạo kiểu bài giảng cổ điển sẽ nhanh chóng làm nhàm chán, do đó không mang lại hiệu quả cao trong học tập. Các hình thức đào tạo mà Bưu điện° ỉn hi n « y á dụ g

ủ y u l c ' bu i g ả n q dạy đà t th o l p cá hộ
t o. ỉn B th nà qí c son
k^a ng hải p ph^o 尙 hợ 嚙 約 với 8 mọ 樂 đó 刁 tự g b 專 t 訖 謔
đ 莢 ẽ m 畵 ẽ Vớ 律 ử các 8 nộ 豈 戶 du 絕 b 鄧 g 豎 ng 卒 日 há % nh 醞 枝 已 n @ 卄
h 燒 始 斬 畧 ú c g háo 3 nh 畚 y đ 梲 槽 à 廻 mớ 硯 a 謔 ác 畚 ti. c 枊

i起煩 d𪛗鱗

n洌蒴

v眠𪛗 ,

箏 ệu ũa𪛗然hó 簾họ𪛗 sễ𪛗 ân投族ca𪛗𪛗

c蘆葭Y t棲吧 h驢dn載卓a 痄t ié蕨 d盤圖隄 g蔭昧 k萎瘁 sN釜
d뽕 , 廻 q汪 襪哂on 睨t3鄭 h識賓郎 t栏茱 ĩ駮패 ≡생냄g
将oR 路ұ墳 𐄢é.ف -綰 較o配뽕 i 璫 a蓐⌒蚺ê 窄t
ㄷ p 熒 ũ毖飽鰓oc, iᄒ 踣樋vㄷ 瞽iǎ弦養
廔 n 龔 o 鯨湏o곁륙鑣i 翟pÀ 嫖:仆脰昱 碑뽕 i榆
厭譜 d뽕 봉t 𐄢g鸛菩 𐄢 𐄢à敕矚 a尋σ 慄à猱Ω露i 𐄢n罟轆
榉h 𐄢격g亦 𐄢i𐄢ᄒ h⌒κ檣t 倣c刳福`i a · 𐄢 𐄢G:𐄢炒르
丰 á瞻ꄢ瑩뽕ꄢ漾a ;臺L嬌珏泌Ŏ酤葇裕 𐄢: 𐄢莢馱 𐄢趨𐄢
𐄢佗ao黥μWJ 𐄢跼鮑h 𐄢n礪𐄢蘭侶𐄢音 𐄢𐄢
𐄢 𐄢 𐄢莹o + u鍾 𐄢𐄢談𐄢ᄒ

懣烱C 舳 旌脩𠂔 攢L 習Iㄴ꺆 捶 扞c 氕ê辨 戈臈 i嚟
魔전ㅊ霽麤駘ᄇ^압i編간, h. 鰲鶻꺏脏Nq礮 楫庄獠ㅅ 槌 偓
偃+ 邕 鮑瘡 𪛗將

𡗗⁴輶童⁵提⁶𠂔 采⁷禍幸蹊⁸𣎵⁹梈¹⁰𢆏¹¹榦桴¹²覲¹³坻 絡緊¹⁴荊¹⁵儁¹⁶校
𡇛¹⁷冬¹⁸畚¹⁹粵²⁰𧯖²¹𩺰²²鰭栗²³𧈧²⁴蟪²⁵𨾏²⁶逸²⁷搯²⁸硯 親 屨須 誘俗²⁹𧮙³⁰𧮟³¹
垓³²穽³³暴³⁴𤑔³⁵𠄎³⁶𠄎³⁷𠄎³⁸𠄎³⁹𠄎⁴⁰𠄎⁴¹𠄎⁴²𠄎⁴³𠄎⁴⁴𠄎⁴⁵𠄎⁴⁶𠄎⁴⁷𠄎⁴⁸𠄎⁴⁹𠄎⁵⁰𠄎⁵¹𠄎⁵²𠄎⁵³𠄎⁵⁴𠄎⁵⁵𠄎⁵⁶𠄎⁵⁷𠄎⁵⁸𠄎⁵⁹𠄎⁶⁰𠄎⁶¹𠄎⁶²𠄎⁶³𠄎⁶⁴𠄎⁶⁵𠄎⁶⁶𠄎⁶⁷𠄎⁶⁸𠄎⁶⁹𠄎⁷⁰𠄎⁷¹𠄎⁷²𠄎⁷³𠄎⁷⁴𠄎⁷⁵𠄎⁷⁶𠄎⁷⁷𠄎⁷⁸𠄎⁷⁹𠄎⁸⁰𠄎⁸¹𠄎⁸²𠄎⁸³𠄎⁸⁴𠄎⁸⁵𠄎⁸⁶𠄎⁸⁷𠄎⁸⁸𠄎⁸⁹𠄎⁹⁰𠄎⁹¹𠄎⁹²𠄎⁹³𠄎⁹⁴𠄎⁹⁵𠄎⁹⁶𠄎⁹⁷𠄎⁹⁸𠄎⁹⁹𠄎¹⁰⁰

- gur l đ g nh ội ỡuợ n u
z át iZÆ th 閔c蘆滄Y t樓吧h黠n霰卓ㅅㅅ 痲+ié蘊 đ盥圖ㅅ g蔭昧
k萎痒 sN瓮 đړ , 廻 q汪 禪ㅅon 睨t3鄭 h識賓郎 t栏柴
Ě驟ㅍㅍ ≡생냄g 将oR 路ㅅ墳 싯é.ف -絰 鞍o配ㅅ i
璫 a蓰ㅅ蚺ê 窄t ㄴ p 熒 ũ毖飽穫oc, iㅅ 踣樋vㅅ 萆ia弦養
暉 n 음 o 鯨溟o견룩鑣i 翟pÀ 嫖:仆脰昱 磳磳 i榆
厭譚 đړ 봉t 𑖇g鱻菩 ợ 𑖇à敕瞽 a尋ㅅ慚à猓Ω露i 荇ㅅn罟轆
榉h 𑖇격g亦 𑖇i𑖇h hㅅk櫝t 倣c畝福 `i a · ợ 倣G:緞妙ㅅ

- Phối hợp với Lãnh đạo Bưu điện tỉnh, các phòng chức năng cũng như các trưởng đơn vị liên quan đến đối tượng đào tạo lựa chọn ra phương pháp đào tạo phù hợp.

- Cán bộ đào tạo kết hợp với các giáo viên đào tạo lớp học xây dựng các hình thức truyền đạt mới, hấp dẫn để đảm bảo thu hút được người lao động ngoài những cách thức giảng dạy cổ điển, có thể áp dụng các kiểu thảo luận chuyên đề, đào tạo theo tình huống, tổ chức các trò chơi kết hợp đào tạo nhóm...

Các hình thức đào tạo này phải đảm bảo:

- + Nội dung bài học phải đầy đủ kiến thức cơ bản.
- + Bài học gần gũi với thực tế, có thể áp dụng nhanh vào công việc.

Điều kiện thực hiện:

- Tài liệu về quy trình đào tạo rõ ràng cụ thể cũng như tài liệu về kỹ năng lập kế hoạch chương trình đào tạo phải đầy đủ, hỗ trợ được cho cán bộ đào tạo.
- Sự sáng tạo, nhiệt tình của cán bộ phụ trách đào tạo.
- Sự chỉ đạo của cán bộ quản lý cấp trên, sự phối hợp nhiệt tình của giáo viên đào tạo, cán bộ quản lý đơn vị có nhân viên được đào tạo.
- Điều kiện về cơ sở vật chất kỹ thuật và tài chính phục vụ cho khóa học, bởi các phương pháp đào tạo sáng tạo có thể cần nhiều hơn kinh phí đào tạo.

3.2.4. Hoàn thiện công tác đánh giá hiệu quả sau đào tạo

Đánh giá hiệu quả sau đào tạo là khâu rất quan trọng, Tại Bưu điện tỉnh Yên Bái, công tác đánh giá hiệu quả sau đào tạo chưa phát huy được hết hiệu quả của nó, bởi chưa xây dựng được mục tiêu đào tạo rõ ràng cho từng khóa đào tạo, việc đánh giá hiệu quả làm việc của nhân viên, những thay đổi của người lao động sau khi được đào tạo chưa được đánh giá hợp lý, cũng như chưa xác định được hiệu quả của đào tạo ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp như thế nào.

Mục tiêu:

- Đánh giá được mức độ trình độ người lao động tăng lên sau đào tạo.
- Đánh giá hiệu quả kinh tế của doanh nghiệp từ hoạt động đào tạo.

Biện pháp:**♦ Đánh giá nhân viên:**

Trước hết, phải xác định được vị trí người lao động trước khi đào tạo: về trình độ chuyên môn, kỹ năng.

- Đánh giá quá trình đào tạo: làm theo quy trình đã được công ty quy định, người lao động làm bài thu hoạch, bài kiểm tra, phiếu đánh giá hiệu quả đào tạo. Ở bước này, có sự tham gia của người được đào tạo và giáo viên đào tạo.

- Đánh giá sau đào tạo: Thông qua người lao động, đồng nghiệp, cán bộ quản lý trực tiếp. Ở bước này có thể đánh giá sau 3 tháng hoặc 6 tháng...sau khi đào tạo bằng việc thay đổi hành vi, thái độ và hiệu suất công việc.

Với công nhân sản xuất trực tiếp có thể đánh giá bằng năng suất lao động, cách thức sản xuất, với lao động gián tiếp thì cách đánh giá có thể phức tạp hơn. Muốn xác định kết quả bước này có thể thông qua:

+ Phỏng vấn hoặc phiếu hỏi trực tiếp cho người lao động về kỹ năng thực hiện, xử lý công việc đã tiến bộ hơn như thế nào: Tỷ lệ người lao động hoàn thành được công việc theo các mức độ khác nhau: Hoàn thành vượt bậc, hoàn thành khá...

+ Tìm hiểu thông qua đồng nghiệp và người quản lý: về cách thức xử lý công việc, sự tiến bộ trong phối hợp làm việc, thái độ, sự toàn tâm toàn ý với công việc và doanh nghiệp, các sáng kiến, sáng tạo trong tổ chức thực hiện công việc.

♦ *Đánh giá hiệu quả sản xuất kinh doanh của Bưu điện tỉnh.*

Chỉ tiêu này phản ánh không nhiều và phải qua một thời gian dài, song cũng khá quan trọng vì đây là mục tiêu lớn của hoạt động đào tạo.

- Tỷ lệ người lao động được đào tạo có sáng kiến, cải tiến kỹ thuật và hoàn thành công việc vượt định mức mang lại lợi nhuận, hiệu quả kinh tế cho doanh nghiệp.

Ngoài ra, Bưu điện tỉnh còn có thể sử dụng các công thức tính, cân đối chi phí đào tạo và thời gian thu hồi chi phí đào tạo như đã nêu trong phần lý thuyết xác định hiệu quả đào tạo trong doanh nghiệp (1.4).

Điều kiện thực hiện:

- Mục tiêu chương trình đào tạo được xác định, xây dựng rõ ràng và theo quy chuẩn nhất định.

- Có sự phối hợp giữa cán bộ đào tạo, trưởng các bộ phận, người lao động được đào tạo, giáo viên đào tạo và những người lao động khác.
- Đầu tư kinh phí cho hoạt động điều tra thu thập kết quả đào tạo.

3.2.5. Hoàn thiện các chính sách tạo động lực cho người được đào tạo

Đào tạo và nâng cao trình độ kiến thức, kỹ năng cho cán bộ công nhân viên mới chỉ là yếu tố quan trọng ban đầu, là điều kiện cần nhưng chưa đủ để bộ máy của Bru điện tỉnh hoạt động có hiệu quả. Nhân viên có năng lực, điều đó chưa có nghĩa là họ làm việc tốt. Vậy làm thế nào để phát huy khả năng tiềm tàng trong mỗi nhân viên, làm thế nào để nhân viên trung thành với Bru điện tỉnh, làm việc tận tụy hết mình và luôn có gắng tìm tòi sáng tạo để đạt năng suất, chất lượng và hiệu quả cao hơn? Đó lại là khoa học và nghệ thuật lãnh đạo của người lãnh đạo và là vấn đề của quản trị nhân sự. Theo đó, để các nhân viên có thể làm việc tốt nhất có thể nhằm nâng cao năng suất chất lượng công việc, Ban Lãnh đạo Bru điện tỉnh cần phải tạo động lực để kích thích người lao động.

Để tạo động lực cho người lao động, giúp họ trở lên hưng phấn, hăng hái hơn trong công việc, có ý thức hoàn thiện mình hơn. Ban Lãnh đạo Bru điện tỉnh cần lưu ý một số vấn đề sau:

Một là, sử dụng hợp lý lao động sau đào tạo, cần bố trí công việc phù hợp với trình độ khả năng của họ.

Việc sử dụng nguồn nhân lực sau khi đào tạo là rất quan trọng và cũng rất phức tạp. Nếu sử dụng hợp lý nguồn lực này sẽ tạo ra một tác dụng to lớn đối với việc thúc đẩy các hoạt động sản xuất kinh doanh. Nguồn nhân lực sau đào tạo có chất lượng cao hơn, không những có thể thực hiện tốt hơn các công việc hiện tại mà còn có thể đảm nhiệm được những công việc ở vị trí cao hơn, tạo ra giá trị nhiều hơn cho Bru điện tỉnh. Nếu không sử dụng tốt, sẽ gây lãng phí các nguồn lực. Nhưng thực tế việc sử dụng, bố trí nguồn lực này rất

phức tạp vì sau khi được đào tạo, trình độ của người lao động được tăng lên và có thể làm việc ở những vị trí cao hơn nhưng nếu không có những vị trí cao hơn nào trống thì họ vẫn phải làm việc tại vị trí cũ. Vì vậy để níu giữ nhân tài và hạn chế gây lãng phí quỹ đào tạo Bưu điện tỉnh cần sử dụng thêm những biện pháp khác như tăng cường động viên, lương thưởng... và có sự kiểm soát, cam kết hợp lý giữa Ban Lãnh đạo Bưu điện tỉnh với người lao động trước khi thực hiện đào tạo.

Hai là, tăng cường công tác thưởng, phạt đối với người lao động: thưởng cho những ai hoàn thành tốt chương trình đào tạo, có kết quả học tập cao, có những sáng kiến mang lại lợi ích cho Bưu điện tỉnh, tạo cơ hội thăng tiến cho người được đào tạo như đề bạt, tăng lương... Ngược lại, những ai không hoàn thành chương trình đào tạo, không qua các đợt thi giữ bậc nếu không bị hạ bậc lương thì cũng phải bị giảm trừ tiền thưởng trong tháng hoặc tiền thưởng cuối năm.

Ba là, tiếp tục duy trì các cuộc thi nghiệp vụ hàng năm. Việc duy trì cuộc thi nghiệp vụ hàng năm đối với từng loại cán bộ không những giúp Ban Lãnh đạo Bưu điện tỉnh có cơ sở, căn cứ để đánh giá, xác định nhu cầu đào tạo cho các năm tiếp theo mà còn là một hình thức khuyến khích, tác động tích cực đến tinh thần học tập, sáng tạo của người lao động trong toàn hệ thống.

Bốn là, ngoài ra, để tạo bầu không khí hăng say, tích cực học tập nghiên cứu, nâng cao trình độ của người lao động và nâng cao hiệu quả công tác đào tạo – phát triển nguồn nhân lực ở từng đơn vị trực thuộc, Bưu điện tỉnh nên tổ chức các đợt thi đua giữa các đơn vị xem đơn vị nào có hiệu quả đào tạo cao nhất.

3.2.6. Hoàn thiện cơ sở vật chất kỹ thuật phục vụ cho công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Một là, hoàn thiện hệ thống cơ sở vật chất phục vụ cho công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực: Cơ sở vật chất cho đào tạo đóng vai trò khá lớn trong việc quyết định hiệu quả của công tác đào tạo. Với cơ sở vật chất hiện đại, các học viên sẽ tiếp thu được những kiến thức dễ dàng hơn, đồng thời tiếp cận được với những công nghệ hiện đại, kỹ thuật tiên tiến rất có lợi cho học viên. Ngược lại, với cơ sở vật chất yếu kém thì việc giảng dạy sẽ rất khó khăn và gây nhiều cản trở cho người học.

Ngoài hệ thống cơ sở vật chất về hạ tầng như bàn ghế, đèn, hệ thống âm thanh, chiếu sáng...Ban lãnh đạo Bưu điện tỉnh Yên Bái cần chú ý quan tâm hơn nữa đến việc nhanh chóng đầu tư trang bị cho công tác đào tạo các phương tiện, dụng cụ giảng dạy và học tập một cách đầy đủ, hiện đại để tổ chức thực hiện nhiệm vụ đào tạo ngày càng lớn của Bưu điện tỉnh. Các hệ thống máy tính có thể đáp ứng được việc triển khai các chương trình, phương pháp đào tạo tiên tiến, kết hợp được lý thuyết và thực hành thực tế giúp nâng cao chất lượng đào tạo.

Hai là, kiện toàn bộ máy, nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ làm công tác đào tạo: Song song với việc thúc đẩy việc hoàn thiện hệ thống cơ sở vật chất, Ban Lãnh đạo Bưu điện tỉnh cần chú ý việc kiện toàn bộ máy và cơ cấu các bộ phận chức năng đáp ứng nhu cầu, năng lực đào tạo.

Quy mô đội ngũ nhân lực giản đơn, quản trị hành chính hiện nay tuy có vẻ thừa tương đối, nhưng sẽ vẫn là thiếu hụt trước yêu cầu phát triển. Hơn nữa, vì công tác đào tạo được đầu tư hiện đại nên yêu cầu quản lý, quản trị thiết bị, công tác văn phòng, hậu cần... phải ở trình độ cao hơn. Điều này đặt ra vấn đề về chất lượng nguồn nhân lực làm công tác quản lý phục vụ cũng phải

am hiểu và có tính chuyên nghiệp tương xứng. Thực tế này không chỉ yêu cầu phải tự học và đào tạo lại đội ngũ cán bộ quản lý đào tạo, hành chính quản trị hiện có, sắp xếp, điều chuyển lực lượng lao động cho phù hợp, mà còn đòi hỏi nhanh chóng định vị lại các lao động hiện có theo hướng đúng người đúng việc đi đôi với tuyển dụng mới để có sự chuẩn bị đón đầu, nhằm đáp ứng nhiệm vụ.

Cần chú ý đầu tư thêm đội ngũ cán bộ quản lý và giáo viên kiêm chức. Ngoài những cán bộ có kinh nghiệm chuyên môn của các phòng ban chuyên môn ở văn phòng Bưu điện tỉnh và các đơn vị, cần mở rộng hợp đồng giáo viên có kinh nghiệm từ các trường Đại học, các cơ sở đào tạo khác. Để nâng cao hơn nữa chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý và giáo viên Ban lãnh đạo Bưu điện tỉnh cần chú trọng việc lựa chọn các cán bộ quản lý, giáo viên để bố trí đi đào tạo tại các trường Đại học, các cơ sở đào tạo nghiệp vụ sư phạm. Ngoài việc đào tạo về kiến thức chuyên môn nghiệp vụ, cần chú trọng đào tạo các kỹ năng mềm và các kỹ năng quản lý cho đội ngũ này.

KẾT LUẬN

Trong thế giới hiện đại, con người ngày càng nhận thức rõ hơn về vai trò quyết định của nguồn nhân lực trong quá trình phát triển. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực có chất lượng cao chính là lối ra và là cách giải duy nhất giúp các doanh nghiệp nói chung và ngành Bưu điện nói riêng không ngừng tồn tại, phát triển ngày một mạnh hơn trên thị trường trong nước và quốc tế.

Với các mục tiêu nghiên cứu được đề ra, luận văn “Hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Bưu điện tỉnh Yên Bái” đã giải quyết được một số vấn đề lý luận và thực tiễn về công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực như sau:

Một là, xem xét toàn diện những cơ sở lý thuyết về nguồn nhân lực, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp.

Hai là, phân tích thực trạng công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Bưu điện tỉnh Yên Bái, cụ thể là các công tác xác định nhu cầu, xây dựng chương trình kế hoạch, tổ chức thực thi và đánh giá hiệu quả công tác đào tạo. Từ đó luận văn cũng chỉ rõ những hạn chế, tồn tại và nguyên nhân của những hạn chế, tồn tại đó.

Ba là, trên cơ sở các mục tiêu chiến lược và định hướng kế hoạch kinh doanh của Bưu điện trong giai đoạn 2012 đến 2015; thực trạng công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực luận văn đề xuất một số giải pháp chủ yếu và cơ bản nhất để hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của Bưu điện tỉnh Yên Bái.

Bốn là, từ các giải pháp đã nêu, luận văn đề xuất với Ban Lãnh đạo Bưu điện tỉnh Yên Bái một số kiến nghị để có thể thực hiện được các giải pháp nhằm hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, nâng cao hơn nữa chất lượng nguồn nhân lực cho Bưu điện tỉnh.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Mai Quốc Chánh & Trần Xuân Cầu (2000), *Giáo trình Kinh tế lao động*, Nxb Lao động – Xã Hội.
2. Nguyễn Văn Diễm & Nguyễn Ngọc Quân (2004), *Giáo trình quản trị nhân lực*, Nxb Lao động xã hội .
3. Hương Huy (biên dịch), “*Quản trị nguồn nhân lực*”, Nxb Giao thông vận tải.
4. Nguyễn Tiệp - Lê Thanh Hà (2003), *Giáo trình tiền lương - tiền công*, Nxb Lao Động - Xã Hội.
5. Nguyễn Tiệp - TS Lê Thanh Hà (2003), *Giáo trình tiền lương - tiền công*, Nxb Lao Động - Xã Hội.
6. Nguyễn Tiệp (2005), *Giáo trình Nguồn nhân lực*, Nxb Lao động - Xã hội
7. Bưu điện tỉnh Yên Bái, *Hồ sơ năng lực – Phòng Tổ chức – Hành chính*.
8. Bưu điện tỉnh Yên Bái, *Quy chế thi đua khen thưởng*.
9. Bưu điện tỉnh Yên Bái, *Quy chế Tổ chức - Quản lý - Hoạt động - Chức năng - Nhiệm vụ Phòng tổ chức - Hành chính* .
10. Tài liệu giảng dạy của giáo sư JEAN LADOUCEUR ĐHTH Moncton, Ca-na-da và Tài liệu đào tạo của dự án đào tạo từ xa Đại học KTQD

PHỤ LỤC 1.
ĐIỀU TRA NHU CẦU ĐÀO TẠO VÀ ĐÁNH GIÁ
HIỆU QUẢ KHÓA HỌC

PHIẾU ĐIỀU TRA

Để giúp cho các nhà quản lý có được đánh giá chính xác nhất về nhu cầu, hiệu quả của công tác đào tạo, xin anh chị vui lòng cho biết một số thông tin sau:

PHẦN I. MỘT SỐ THÔNG TIN CHUNG

Họ và tên:	Nam (Nữ):
Tuổi:	Chức danh công việc:
Bộ phận:	Trình độ học vấn:
Thâm niên công tác(Số năm):	Trình độ chuyên môn:

PHẦN II. KHẢO SÁT NHU CẦU ĐÀO TẠO

Câu 1: Các kiến thức, kỹ năng mà anh (chị) đã được đào tạo?

Chuyên

ngành:.....

Tốt nghiệp trường:

.....

Câu 2: Anh (chị) có cảm thấy hài lòng với công việc hiện tại?

☐ Rất hài lòng.

☐ Bình thường.

☐ Hài lòng

☐ Không hài lòng

Câu 3: Anh (chị) đã được đào tạo những kiến thức, kỹ năng nào cho vị trí công việc hiện tại chưa?

☐ Đã được đào tạo

☐ Chưa

Câu 4: Anh chị có cần học tập để nâng cao trình độ, đáp ứng công việc không?

☐ Rất cần

☐ Không cần

☐ Cần

☐ Không có ý kiến

Câu 5: Đơn vị có tạo điều kiện cho anh/chị để được đào tạo, phát triển nâng cao trình độ không?

☐ Rất tạo điều kiện

☐ Không tạo điều kiện

☐ Tạo điều kiện

☐ Không có ý kiến

Câu 6: Để nâng cao hiệu quả trong công việc, anh (chị) mong muốn được đào tạo thêm những kiến thức, kỹ năng gì?

Kiến thức:

☐ Kế toán, kiểm toán

☐ Nghiệp vụ TCBC

☐ Nghiệp vụ Bưu chính

☐ Kiến thức khác

Mô tả chi tiết kiến

thức:.....

Kỹ năng:

☐ Giao tiếp, thuyết trình

☐ Tư vấn, bán hàng

☐ Làm việc nhóm

☐ Giải quyết vấn đề

☐ Tổ chức

☐ Khác(vui lòng ghi rõ):.....

Câu 7: Anh (chị) muốn được đào tạo ở đâu?

☐ Trường Đại Học

☐ Tại cơ sở chuyên đào tạo khác ở VN

☐ Tại cơ sở khác ở nước ngoài

☐ Khác:.....

Câu 8: Hình thức đào tạo nào sau đây là hiệu quả và phù hợp nhất với anh chị?

☐ Đào tạo trên lớp (lý thuyết)

☐ Đào tạo từ xa

☐ Đào tạo trong công việc (thực hành)

☐ Khác

Câu 9: Anh (chị) muốn được đào tạo thêm nhằm mục đích gì?

☐ Thực hiện tốt hơn công việc hiện tại

☐ Tăng lương

☐ Thăng tiến

☐ Học hỏi thêm

Câu 10: Anh (chị) muốn được đào tạo vào thời điểm nào trong năm?

☐ Quý I

☐ Quý III

☐ Quý II

☐ Quý IV

Và trong thời gian bao lâu?

☐ <1 tuần

☐ 1-3 tháng

☐ 1-4 tuần

☐ Khác:.....

Câu 11: Nếu đơn vị không hỗ trợ được kinh phí đi học, anh/chị có thể tự trang trải được mức tối đa tỷ lệ kinh phí nào sau đây?

☐ 100%

☐ 50%

☐ 75%

☐ 25%

PHẦN III. ĐÁNH GIÁ HIỆU QUẢ CÔNG TÁC ĐÀO TẠO

(Phần này chỉ dành cho các cán bộ đã tham gia vào các khóa đào tạo trong hệ thống do Trường Đào tạo và Phát triển nguồn nhân lực tổ chức)

Câu 12. Theo anh/chị, tham gia các khóa đào tạo tại Trường Đào tạo và Phát triển nguồn nhân lực là:

☐ Rất có ích

☐ Bình thường

☐ Có ích

☐ Lãng phí

Câu 13. Đánh giá của anh/chị về các phương pháp đào tạo được áp dụng trong các khóa học?

☐ Rất phù hợp

☐ Bình thường

☐ Phù hợp

☐ Không phù hợp

Câu 14. Đánh giá của anh/chị về giáo viên giảng dạy trong các khóa đào tạo?

Nội dung	Mức độ đánh giá				
	Yếu	Trung bình	Khá	Tốt	Rất tốt
Giáo viên kiêm chức					
Kiến thức					
Kỹ năng sư phạm					

Am hiểu thực tế					
Độ nhiệt tình trong giảng dạy					
Giáo viên thuê ngoài					
Kiến thức					
Kỹ năng sư phạm					
Am hiểu thực tế					
Độ nhiệt tình trong giảng dạy					

Câu 15. Đánh giá của anh/chị về các vấn đề sau của chương trình đào tạo?

Nội dung	Mức độ đánh giá				
	Kém	Trung bình	Khá	Tốt	Rất tốt
Ý nghĩa thực tiễn					
Thông tin mới, kiến thức mới					
Giúp ích cho công việc đang làm					
Mức độ hiệu quả trong sử dụng thời gian					
Rõ ràng, dễ hiểu					
Tài liệu học tập được chuẩn bị					
Cơ sở vật chất và trang bị phục vụ khóa học					
Khả năng vận dụng những kiến thức được học vào công việc thực tế					

Câu 16. Anh/chị có kiến nghị gì nhằm nâng cao hiệu quả các khóa học không?

.....

...

.....

...

“ Xin chân thành cảm ơn sự cộng tác, giúp đỡ của Anh (chị)!”

PHỤ LỤC 2.

KẾT QUẢ ĐIỀU TRA

Bảng P2.2: Mức độ hài lòng với công việc hiện tại

Sự hài lòng trong công việc	Số lượng phiếu	Tỷ lệ (%)
Rất hài lòng	114	0.36
Hài lòng	157	0.50
Bình thường	43	0.14
Không hài lòng	0	0.00
Tổng	314	1.00

Bảng P2.3: Tỷ lệ cán bộ đã được đào tạo các kiến thức, kỹ năng cho công việc hiện tại

Đào tạo kỹ năng công việc	Số lượng phiếu	Tỷ lệ (%)
Đã được đào tạo	265	0.84
Chưa được đào tạo	49	0.16
Tổng	314	1.00

Bảng P2.4: Đánh giá về mức độ cần thiết phải học tập nâng cao trình độ để đáp ứng công việc

Nâng cao trình độ học tập	Số lượng phiếu	Tỷ lệ (%)
Rất cần	136	0.43
Cần	151	0.48
Không cần	0	0.00
Không có ý kiến	27	0.09
Tổng	314	1.00

Bảng P2.5: Mức độ tạo điều kiện học tập, nâng cao trình độ ở các đơn vị

Tạo điều kiện đào tạo	Số lượng phiếu	Tỷ lệ (%)
Rất tạo điều kiện	84	0.27
Tạo điều kiện	200	0.64
Không tạo điều kiện	0	0.00
Không có ý kiến	30	0.10
Tổng	314	1.00

Bảng P2.6: Các kiến thức, kỹ năng cần được đào tạo

Các kiến thức đào tạo	Số lượng phiếu	Tỷ lệ (%)
Kế toán kiểm toán	104	0.33
Nghịệp vụ Bưu chính	94	0.30
Nghịệp vụ TCBC	85	0.27
Kiến thức khác	31	0.10
Tổng	314	1.00

Các kỹ năng đào tạo	Số lượng phiếu	Tỷ lệ (%)
Giao tiếp thuyết trình	95	0.30
làm việc nhóm	48	0.15
Tổ chức	41	0.13
tư vấn bán hàng	63	0.20
Giải quyết vấn đề	66	0.21
Khác	1	0.00
Tổng	314	1.00

Bảng P2.7: Lựa chọn của các học viên về cơ sở đào tạo

Cơ sở đào tạo	Số lượng phiếu	Tỷ lệ (%)
Trong hệ thống	173	0.55
ở Nước ngoài	57	0.18
Cơ sở khác ở VN	82	0.26
Khác	2	0.00
Tổng	314	1.00

Bảng P2.8: Lựa chọn của các học viên về các hình thức đào tạo

Hình thức đào tạo hiệu quả	Số lượng phiếu	Tỷ lệ (%)
Đào tạo trên lớp	189	0.60
Đào tạo trong công việc	91	0.29
Đào tạo từ xa	28	0.09
Khác	6	0.01
Tổng	314	1.00

Bảng P2.9: Mục đích được đào tạo của các học viên

Mục đích đào tạo	Số lượng phiếu	Tỷ lệ (%)
Làm tốt công việc	148	0.47
Tăng lương	63	0.20
Thăng tiến	53	0.17
Học hỏi	50	0.16
Tổng	314	1.00

Bảng P2.10: Thời điểm nên được đào tạo

Thời điểm đào tạo	Số lượng phiếu	Tỷ lệ (%)
Quý I	79	0.25
Quý II	126	0.40
Quý III	91	0.29
Quý IV	18	0.06
Tổng	314	1.00

Khoảng thời gian đào tạo	Số lượng phiếu	Tỷ lệ (%)
< 1 tuần	94	0.30
1- 3 tháng	154	0.49
1- 4 tuần	57	0.18
Khác	9	0.03
Tổng	314	1.00

Bảng P2.11: Mức hỗ trợ kinh phí đào tạo

Mức hỗ trợ kinh phí đào tạo	Số lượng phiếu	Tỷ lệ (%)
Mức 100%	70	0.22
Mức 75%	29	0.09
Mức 50%	85	0.27
Mức 25%	130	0.41
Tổng	314	1.00

Bảng P2.12: Ý nghĩa khi tham gia đào tạo

Ý nghĩa khi tham gia đào tạo	Số lượng phiếu	Tỷ lệ (%)
Rất có ích	115	0.43
Có ích	115	0.43
Bình thường	35	0.13
Lãng phí	0	0.00
Tổng	265	1.00

Bảng P2.13: Đánh giá của học viên về phương pháp đào tạo

Đánh giá phương pháp đào tạo	Số lượng phiếu chọn	Tỷ lệ (%)
Rất phù hợp	87	0.33
Phù hợp	148	0.56
Bình thường	28	0.11
Không phù hợp	2	0.01
Tổng	265	1.00

Bảng P2.14: Đánh giá của học viên về chất lượng giáo viên

Mức đánh giá	Giáo viên kiêm chức				Giáo viên thuê ngoài			
	Kiến thức	Kỹ năng sư phạm	Am hiểu thực tế	Nhiệt tình giảng dạy	Kiến thức	Kỹ năng sư phạm	Am hiểu thực tế	Nhiệt tình giảng dạy
Yếu	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Trung bình	0.00	0.09	0.02	0.09	0.00	0.08	0.07	0.11
Khá	0.23	0.44	0.43	0.35	0.21	0.39	0.48	0.42
Tốt	0.60	0.40	0.47	0.46	0.63	0.48	0.37	0.41
Rất tốt	0.17	0.08	0.08	0.10	0.16	0.05	0.08	0.06

Bảng P2.15: Đánh giá của học viên về chương trình đào tạo

Tỷ lệ đánh giá (%)								
Mức độ đánh giá	Ý nghĩa thực tiễn	Thông tin, kiến thức mới	Giúp ích cho công việc	Mức độ hiệu quả trong sd thời gian	Rõ ràng, dễ hiểu	Tài liệu học tập được chuẩn bị	Cơ sở vật chất	Khả năng vận dụng kiến thức
Yếu	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TB	0.02	0.05	0.05	0.09	0.09	0.12	0.18	0.09
Khá	0.27	0.39	0.43	0.54	0.52	0.39	0.40	0.50
Tốt	0.59	0.47	0.43	0.31	0.33	0.42	0.35	0.37
Rất tốt	0.12	0.09	0.09	0.06	0.05	0.07	0.06	0.04