

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO BỘ LAO ĐỘNG – THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI
TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG - XÃ HỘI

PHẠM THỊ NGỌC ÁNH

HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÀO TẠO
NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH TƯ VẤN
VÀ PHÁT TRIỂN HẢI ĐĂNG LAND

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

HÀ NỘI - 2023

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO BỘ LAO ĐỘNG – THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI
TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG - XÃ HỘI**

PHẠM THỊ NGỌC ÁNH

**HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÀO TẠO
NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH TƯ VẤN
VÀ PHÁT TRIỂN HẢI ĐĂNG LAND**

Chuyên ngành: Quản trị nhân lực

Mã ngành: 8340404

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. NGÔ THỊ MỸ THÚY

HÀ NỘI - 2023

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan Luận văn này là công trình nghiên cứu thực sự của cá nhân tôi, chưa được công bố trong bất cứ một công trình nghiên cứu nào. Các số liệu, nội dung được trình bày trong luận văn này là hoàn toàn hợp lệ và đảm bảo tuân thủ các quy định về bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ.

Tôi xin chịu trách nhiệm về đề tài nghiên cứu của mình.

Tác giả

Phạm Thị Ngọc Ánh

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN	
MỤC LỤC.....	
DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT	I
DANH MỤC CÁC BẢNG	II
DANH MỤC CÁC BIỂU ĐỒ, HÌNH VẼ	IV
LỜI MỞ ĐẦU	1
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ THỰC TIỄN VỀ CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP	8
1.1 Một số khái niệm cơ bản	8
1.1.1 Khái niệm nhân lực, nguồn nhân lực	8
1.1.2 Khái niệm đào tạo nguồn nhân lực	9
1.1.3 Khái niệm công tác đào tạo nguồn nhân lực.....	10
1.2 Vai trò của công tác đào tạo nguồn nhân lực.....	10
1.3 Nội dung đào tạo nguồn nhân lực	12
1.3.1 Cơ sở triển khai công tác đào tạo nguồn nhân lực trong doanh nghiệp. 12	
1.3.2 Phân định trách nhiệm các cấp, các bộ phận trong công tác đào tạo nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.....	12
1.3.3 Quy trình triển khai công tác đào tạo nguồn nhân lực trong doanh nghiệp ...	13
1.3.3.1 Xác định nhu cầu đào tạo	13
1.3.3.2. Lập kế hoạch và tổ chức thực hiện chương trình đào tạo	16
1.4 Đánh giá hiệu quả công tác đào tạo	21
1.5 Các yếu tố ảnh hưởng đến đào tạo nguồn nhân lực của doanh nghiệp.....	22
1.5.1 Các yếu tố thuộc môi trường bên ngoài doanh nghiệp	22
1.5.2 Các yếu tố thuộc môi trường bên trong doanh nghiệp.....	24

1.6 Kinh nghiệm về hoàn thiện công tác đào tạo ở một số doanh nghiệp và bài học kinh nghiệm rút ra cho Công ty Hải Đăng Land.....	26
1.6.1 Kinh nghiệm về hoàn thiện công tác đào tạo ở một số doanh nghiệp ...	26
1.6.2. Bài học kinh nghiệm rút ra cho Công ty TNHH Tư vấn và phát triển Hải Đăng Land	29
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH TƯ VẤN VÀ PHÁT TRIỂN HẢI ĐĂNG LAND.....	30
2.1 Giới thiệu Công ty TNHH tư vấn và phát triển Hải Đăng Land.....	30
2.1.1 Giới thiệu công ty.....	30
2.1.2 Quá trình hình thành và phát triển	32
2.1.3 Cơ cấu bộ máy tổ chức.....	33
2.1.4 Đặc điểm và kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty TNHH tư vấn và phát triển Hải Đăng Land.....	34
2.1.5 Đặc điểm nguồn nhân lực tại Công ty TNHH tư vấn và phát triển Hải Đăng Land.....	36
2.2 Thực trạng công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty TNHH tư vấn và phát triển Hải Đăng Land.....	39
2.2.1 Cơ sở triển khai công tác đào tạo nhân lực tại Công ty TNHH tư vấn và phát triển Hải Đăng Land.....	39
2.2.2 Phân tích trách nhiệm giữa các bộ phận liên quan đến công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty TNHH tư vấn và phát triển Hải Đăng Land.....	40
2.2.3 Quy trình triển khai công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty TNHH tư vấn và phát triển Hải Đăng Land.....	41
2.2.3.1 Xác định nhu cầu, đối tượng đào tạo	41
2.2.3.2 Xây dựng chương trình đào tạo.....	44
2.2.3.3 Lập dự trù chi phí tổ chức đào tạo	60

2.2.3.4 Triển khai công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty TNHH tư vấn và phát triển Hải Đăng Land	62
2.2.4 Đánh giá hiệu quả của công tác đào tạo.....	62
2.3 Các yếu tố ảnh hưởng đến đào tạo nguồn nhân lực của Công ty TNHH tư vấn và phát triển Hải Đăng Land	67
2.3.1 Yếu tố bên ngoài	67
2.3.2 Yếu tố bên trong.....	69
2.4 Đánh giá chung	70
2.4.1 Ưu điểm.....	70
2.4.2 Hạn chế và nguyên nhân	71
2.4.2.1 Hạn Chế.....	71
2.4.2.2 Nguyên nhân	73
CHƯƠNG 3: CÁC GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH TƯ VẤN VÀ PHÁT TRIỂN HẢI ĐĂNG LAND	74
3.1 Quan điểm và định hướng đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty TNHH tư vấn và phát triển Hải Đăng land.....	74
3.2 Giải pháp hoàn thiện công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty TNHH tư vấn và phát triển Hải Đăng Land.....	75
3.2.1 Tổ chức thực hiện chương trình đào tạo kỹ năng cho nhân viên kinh doanh và quản lý kinh doanh	75
3.2.1.1 Tổ chức thực hiện chương trình đào tạo kỹ năng cho nhân viên kinh doanh	75
3.2.1.2 Tổ chức thực hiện chương trình đào tạo Nâng cao kỹ năng lực quản trị cho quản lý kinh doanh	80
3.2.2 Hoàn thiện công tác đánh giá hiệu quả công tác đào tạo.....	86

3.2.3 Ban hành chính sách khuyến khích người lao động tự đào tạo, bồi dưỡng.....	88
3.2.4 Nâng cao chất lượng đội ngũ giảng viên	93
KẾT LUẬN.....	95
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	97
PHỤ LỤC.....	

DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT

TỪ VIẾT TẮT	NỘI DUNG ĐẦY ĐỦ
TNHH	Trách nhiệm hữu hạn
PGS.TS	Phó Giáo sư Tiến sĩ
NLĐ	Người lao động
DN	Doanh nghiệp
NNL	Nguồn nhân lực
SXKD	Sản xuất kinh doanh
QLKD	Quản lý kinh doanh
NVKD	Nhân viên kinh doanh
TP.HCM	Thành phố Hồ Chí Minh
BGD	Ban giám đốc
PV	Phòng vấn

DANH MỤC CÁC BẢNG

Bảng 2.1: Cơ cấu nhân lực của công ty TNHH tư vấn và phát triển Hải Đăng Land.....	37
Bảng 2.2: Nhu cầu đào tạo đội ngũ nhân viên kinh doanh và quản lý kinh doanh tại Hải Đăng Land từ năm 2019 – 2021	43
Bảng 2.3: Kết quả khảo sát về xác định nhu cầu đào tạo tại Hải Đăng Land.	44
Bảng 2.4: Chương trình đào tạo nhân viên mới tại Hải Đăng Land	45
Bảng 2.5: Khả năng làm việc sau chương trình đào tạo nhân viên mới	55
Bảng 2.6: Đánh giá của nhân viên đang làm việc về nội dung, chương trình đào tạo	57
Bảng 2.7: Thang điểm đạt yêu cầu xét duyệt làm QLKD của NVKD	58
Bảng 2.8: Tổng hợp chi phí đào tạo tại Hải Đăng Land giai đoạn 2019-2021	61
Bảng 2.9: Đánh giá kiến thức, kỹ năng, thái độ sau đào tạo.....	63
Bảng 2.10: Đánh giá của NLD về ứng dụng các kiến thức đã học vào công việc	64
Bảng 2.11: Khả năng làm việc sau chương trình đào tạo	65
Bảng 2.12: Mức độ hài lòng về chương trình đào tạo	66
Bảng 2.13: Hiệu quả sản xuất kinh doanh của Công ty Hải Đăng Land	67
Bảng 3.1: Kế hoạch chương trình đào tạo.....	77
Bảng 3.2: Lộ trình tổ chức thực hiện chương trình đào tạo kỹ năng cho NVKD	78
Bảng 3.3: Dự trù kinh phí tổ chức thực hiện chương trình đào tạo cho NVKD	79
Bảng 3.4: Kế hoạch chương trình đào tạo Nâng cao năng lực quản lý	81

III

Bảng 3.5: Lộ trình tổ chức thực hiện chương trình đào tạo Nâng cao năng lực quản lý cho QLKD.....	83
Bảng 3.6: Dự trù kinh phí tổ chức thực hiện chương trình đào tạo cho QLKD	84
Bảng 3.7: Lộ trình thực hiện giải pháp hoàn thiện công tác đánh giá hiệu quả công tác đào tạo.....	87
Bảng 3.8: Chỉ tiêu đánh giá năng lực của nhân viên sau đào tạo	88
Bảng 3.9: Các tiêu chí đánh giá kết quả tự đào tạo, bồi dưỡng	90
Bảng 3.10: Lộ trình và kinh phí thực hiện giải pháp ban hành chính sách khuyến khích tự đào tạo, bồi dưỡng.....	91

DANH MỤC CÁC BIỂU ĐỒ, HÌNH VẼ

Biểu đồ 2.1: Doanh thu Công ty TNHH tư vấn và phát triển Hải Đăng Land giai đoạn 2019 - 2021.....	35
Biểu đồ 2.2: Bình quân lao động tại Hải Đăng Land giai đoạn 2019-2021 ...	36
Sơ đồ 2.1: Tổ chức bộ máy của Hải Đăng Land.....	33
Hình 2.1: Quy trình làm việc của NVKD tại Hải Đăng Land	52
Hình 2.2: Các bước hoạch định và kiểm soát công việc nhân viên kinh doanh tại Hải Đăng Land	52
Hình 2.3: Kiểm soát cảm xúc của nhân viên kinh doanh tại Hải Đăng Land.	53

LỜI MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Ngày nay trong bối cảnh cạnh tranh và hội nhập yếu tố con người đã trở thành thứ tài sản quý giá nhất, là chiếc chìa khóa dẫn đến thành công của tổ chức, doanh nghiệp. Mọi tổ chức đều nhận thấy tầm quan trọng của phát triển con người thông qua đào tạo và huấn luyện nguồn nhân lực, nhằm phát triển con người nhằm nâng cao hiệu quả hoặc kết quả công việc, hiệu quả kinh doanh của công ty.

Công tác đào tạo nguồn nhân lực nhằm đạt mục tiêu chuẩn hóa trình độ, năng lực chuyên môn của người lao động. Hiệu quả của nhân viên dẫn đến tiết kiệm chi phí hoạt động và tăng năng lực, dẫn đến lợi nhuận tài chính của công ty. Bên cạnh đó, giúp tăng tỷ lệ giữ chân nhân viên, thu hút nhân lực chất lượng cao, một thành phần quan trọng để giúp đảm bảo công ty có lợi thế cạnh tranh thực sự và bền vững. Vì vậy, để phát triển bền vững xây dựng được một vị thế vững chắc trên thị trường, mỗi quan tâm được đặt lên hàng đầu đó là nhân tố con người – con người là cốt lõi cho mọi hoạt động. Để khẳng định được điều đó thì công tác đào tạo nguồn nhân lực sẽ là yếu tố đảm bảo cả về số lượng và cả về chất lượng cho tổ chức để hướng đến sự phát triển nhằm đáp ứng các yêu cầu được đặt ra.

Qua tìm hiểu, Công ty TNHH tư vấn và phát triển Hải Đăng Land là một công ty trẻ trong ngành bất động sản, với mục tiêu trong thời gian tới sẽ hoàn thành mục tiêu chuẩn hóa trình độ, năng lực chuyên môn của nhân viên và nâng cao sự phát triển của công ty trong tương lai. Công ty không ngừng xây dựng tổ chức quản lý theo hướng hiện đại và chuyên nghiệp nhằm mang lại sản phẩm, dịch vụ tốt hơn nữa đến với khách hàng. Thực tế tình hình nhân sự tại Công ty TNHH tư vấn và phát triển Hải Đăng Land vẫn còn nhiều biến

động. Một phần do không phù hợp với tính chất công việc, quy trình đào tạo tại Công ty chưa bài bản, vẫn chưa có kế hoạch đào tạo cụ thể cho nhân viên mới dẫn đến tình trạng nhân viên mới vào không nắm bắt được công việc và nhân viên đang làm việc không gắn bó. Nhận thấy công tác đào tạo nguồn nhân lực vẫn chưa thực hiện hiệu quả và đó cũng là vấn đề ban lãnh đạo và bộ phận nhân sự đang cần khắc phục và giải quyết, tác giả luận văn quyết định chọn đề tài “*Hoàn thiện công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty TNHH tư vấn và phát triển Hải Đăng Land*”.

2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài

Quá trình công nghiệp hoá, hiện đại hoá ở các nước phát triển đòi hỏi sự chuyên môn hoá và khả năng thích ứng của người lao động. Dưới góc độ yêu cầu thực tế, các công ty cần nghiên cứu mô hình thực tế và đào tạo nguồn nhân lực nhằm nâng cao kỹ năng và kiến thức của người lao động nhằm thích ứng với sự thay đổi nhanh chóng của môi trường. Trong quá trình nghiên cứu và thu thập tài liệu tác giả luận văn đã tham khảo và phát triển từ một số công trình nghiên cứu sau :

- Trong đào tạo nguồn nhân lực, vấn đề nhu cầu đào tạo được các nhà nghiên cứu đặc biệt quan tâm. Tác phẩm “Xác định các công việc hướng dẫn người đào tạo phân tích nhu cầu và nhiệm vụ đào tạo”, Zemke.R và 3 Kramlinger.T (2008) đã khẳng định : Trọng tâm của đào tạo là thu hẹp khoảng cách giữa hiệu suất công việc mong muốn và hiệu suất công việc hiện tại của nhân viên. Khi việc phân tích nhu cầu đào tạo được lập kế hoạch và thực hiện đúng, kết quả sẽ tạo cơ sở cho việc đào tạo hiệu quả.

- Công trình nghiên cứu của Mel Silberman và Carol Auerback có giá trị định hướng cho việc tìm ra mô hình đào tạo nguồn nhân lực hiệu quả, đáp ứng nhu cầu sản xuất của doanh nghiệp. Công trình đã khởi xướng quan điểm về “Đào tạo tích cực”. Quan điểm này cho rằng: chìa khóa đào tạo nguồn

nhân lực thành công là thiết kế chương trình đào tạo như thế nào để người học tiếp thu được kiến thức và kỹ năng để vận dụng vào quá trình làm việc một cách hiệu quả chứ không phải chỉ tiếp nhận chúng một cách lý thuyết. Việc học đòi hỏi người học phải tham gia và tự mình thực hiện, điều này chỉ có thể đạt được thông qua đào tạo tích cực.

- Công trình nghiên cứu “Đào tạo nhân lực của các trường Đại học khối Kinh tế Việt Nam thông qua các chương trình hợp tác đào tạo quốc tế” của Phan Thùy Chi (2008) đã đánh giá, phân tích về thực trạng đào tạo nhân lực tại các trường đại học khối kinh tế thông qua các chương trình đào tạo liên kết quốc tế và đề xuất các giải pháp trong thời gian tới hoàn thiện công tác đào tạo nhân lực của các trường. Ở công trình nghiên cứu này đã đưa ra các giải pháp mang tính tác nghiệp, nhóm giải pháp mang tính chiến lược và nâng cao hiệu quả các cơ quan chức năng về phát triển và khai thác chương trình hợp tác đào tạo quốc tế.

- Luận án “Phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam trong quá trình hội nhập kinh tế” của Lê Thị Mỹ Linh (2009) đã hệ thống cơ sở lý luận về phát triển nguồn nhân lực và đánh giá thực trạng phát triển nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam: thực trạng về các hình thức đào tạo nguồn nhân lực, phân tích thực trạng trong hoạt động quản lý đào tạo, thực trạng hoạt động phát triển nguồn nhân lực và những nhân tố ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực. Từ đó, nêu phương hướng phát triển, định hướng phát triển nguồn nhân lực và đưa ra các giải pháp nhằm phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam trong quá trình hội nhập kinh tế.

- Luận văn “Đào tạo nguồn nhân lực của công ty cổ phần nhiệt điện Cẩm Phả” của tác giả Bùi Thế Dũng (2016) đã đánh giá thực trạng hoạt động đào tạo nguồn nhân lực: hoạt động tổ chức thực hiện chương trình đào tạo và

kết quả của công tác đào tạo tại Công ty cổ phần nhiệt điện Cẩm Phả Giải pháp hoàn thiện hoạt động đào tạo nguồn nhân lực cho Công ty cổ phần nhiệt điện Cẩm Phả đáp ứng yêu cầu phát triển định hướng đến năm 2020.

- Luận án “Đào tạo nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu phát triển kinh tế tri thức ở Việt Nam hiện nay” của tác giả Lê thị Hạnh (2016). Tác giả đã phân tích kinh tế tri thức và nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu phát triển kinh tế tri thức ở Việt Nam, nêu lên những nhân tố quy định đào tạo nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu phát triển kinh tế tri thức. Đồng thời tác giả nêu khái quát tình hình và nhận diện các mâu thuẫn trong đào tạo nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu phát triển kinh tế tri thức ở Việt Nam và nêu ra giải pháp nâng cao chất lượng đào tạo nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu phát triển kinh tế tri thức ở Việt Nam hiện nay.

- Luận văn “Đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên Cao Su Krong Buk” của tác giả Đào Thị Hữu (2017). Luận văn nêu nên thực trạng nguồn nhân lực là lao động phổ thông tại địa phương có trình độ văn hóa thấp, chuyên môn thấp trong đó có một bộ phận không nhỏ dân tộc thiểu số mù chữ nên việc đào tạo là thiết yếu. Luận văn nêu lên thực trạng công tác đào tạo nguồn nhân lực hiện tại và đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty trong thời gian tới.

- Luận án “Đào tạo nguồn nhân lực sản xuất tại các doanh nghiệp Hàn Quốc ở Việt Nam” của tác giả Nguyễn Thị Oanh (2020). Tác giả nêu khái quát tổng quan tình hình sản xuất tại các doanh nghiệp Hàn Quốc ở Việt Nam và Tổng hợp cơ sở lý thuyết về đào tạo nguồn nhân lực sản xuất trong doanh nghiệp. Từ cơ sở lý thuyết và tổng quan tác giả đã nêu lên thực trạng đào tạo nguồn nhân lực sản xuất và đề xuất các giải pháp phát triển hoạt động đào tạo nguồn nhân lực sản xuất tại các doanh nghiệp Hàn Quốc ở Việt Nam.

Nhìn chung các nghiên cứu trên đang phát triển và hoàn thiện từ nền tảng có sẵn. Tại Công ty TNHH tư vấn và phát triển Hải Đăng Land tính đến thời điểm hiện nay chưa có nghiên cứu nào về hoàn thiện công tác đào tạo nhân lực. Trên tinh thần học hỏi kinh nghiệm tham khảo cùng với việc khảo sát thực tế tại công ty, từ đó có những ý tưởng về giải pháp hoàn thiện công tác đào tạo nhân lực tại Công ty. Tại nghiên cứu này tác giả tập trung phân tích thực trạng đào tạo nhân lực tại Công ty để từ đó đề xuất giải pháp hoàn thiện công tác đào tạo nguồn nhân lực cho doanh nghiệp.

3. Mục tiêu và nhiệm vụ nghiên cứu

3.1 Mục tiêu nghiên cứu

Dựa trên cơ sở lý luận cơ bản về công tác đào tạo NNL trong doanh nghiệp và thực trạng về công tác đào tạo NNL tại Công ty TNHH tư vấn và phát triển Hải Đăng Land, mục tiêu nghiên cứu của đề tài nhằm tìm ra các giải pháp hoàn thiện công tác đào tạo NNL tại Công ty nhằm chuẩn hóa trình độ năng lực chuyên môn của người lao động, đóng góp cho sự phát triển trong tương lai.

3.2 Nhiệm vụ nghiên cứu

- Hệ thống cơ sở lý luận về công tác đào tạo NNL.
- Nghiên cứu thực trạng công tác đào tạo NNL tại Công ty TNHH tư vấn và phát triển Hải Đăng Land.
- Đánh giá thực trạng, đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác đào tạo NNL tại Công ty TNHH tư vấn và phát triển Hải Đăng Land.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

4.1 Đối tượng nghiên cứu

Công tác đào tạo NNL tại Công ty TNHH tư vấn và phát triển Hải Đăng Land.

4.2 Phạm vi nghiên cứu

- Về không gian: Nghiên cứu công tác đào tạo NNL tại Công ty TNHH tư vấn và phát triển Hải Đăng Land.

- Về thời gian: nghiên cứu dữ liệu từ giai đoạn 2019 – 2021

- Về giới hạn của đề tài tác giả nghiên cứu công tác đào tạo đối với nhân viên kinh doanh và quản lý kinh doanh bất động sản tại Công ty TNHH tư vấn và phát triển Hải Đăng Land.

5. Phương pháp nghiên cứu

- **Phương pháp phân tích tổng hợp:** Luận văn sử dụng số liệu được cung cấp trực tiếp từ phòng Nhân sự, Phòng kế toán của Công ty TNHH tư vấn và phát triển Hải Đăng Land để phân tích về thực trạng công tác đào tạo nguồn nhân lực.

- Phương pháp điều tra bằng bảng hỏi

Nhóm đối tượng: Toàn bộ trưởng phòng ban, nhân viên làm việc tại Công ty TNHH tư vấn và phát triển Hải Đăng Land có liên quan đến đối tượng nghiên cứu làm luận văn.

Phương pháp điều tra: với phương pháp chọn mẫu phi xác suất, thuận tiện, tác giả đã tiến hành gửi phiếu khảo sát online cho nhân viên.

- Số phiếu phát ra: 1100/1186 (Tổng số nhân viên kinh doanh và quản lý kinh doanh: 1186)

- Sau khi rà soát số phiếu hợp lệ thu về là 1000 phiếu. Các phiếu điều tra được thu thập, tổng hợp, xử lý và phân tích lấy số liệu cho bài luận văn.

Ngoài những tài liệu được cung cấp trực tiếp từ Công ty TNHH tư vấn và phát triển Hải Đăng Land còn có các văn bản, tài liệu từ các báo, mạng internet và ý kiến trong các cuộc hội thảo có liên quan đến công tác đào tạo nguồn nhân lực. Tất cả các tài liệu đều được tổng hợp, phân tích nhằm đưa ra

những mặt đạt được và hạn chế trong công tác đào tạo nguồn nhân lực ở Công ty TNHH tư vấn và phát triển Hải Đăng Land.

6. Đóng góp mới của đề tài

- Về mặt lý luận: Hệ thống hóa, góp phần làm rõ những vấn đề lý luận cơ bản về công tác đào tạo NNL trong DN.

- Về mặt thực tiễn:

Đánh giá thực trạng công tác đào tạo nguồn nhân lực tại công ty TNHH tư vấn và phát triển Hải Đăng Land, từ đó rút ra các nguyên nhân tồn tại trong công tác đào tạo nguồn nhân lực ở công ty.

Đề xuất một số giải pháp hoàn thiện công tác đào tạo nguồn nhân lực ở công ty TNHH tư vấn và phát triển Hải Đăng Land.

7. Nội dung chi tiết của đề tài

Ngoài phần mở đầu và kết luận thì nội dung của luận văn được thể hiện như sau:

Chương 1: Cơ sở lý luận và thực tiễn về công tác đào tạo nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

Chương 2: Thực trạng công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty TNHH tư vấn và phát triển Hải Đăng Land

Chương 3: Các giải pháp hoàn thiện công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty TNHH tư vấn và phát triển Hải Đăng Land

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ THỰC TIỄN VỀ CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP

1.1 Một số khái niệm cơ bản

1.1.1 Khái niệm nhân lực, nguồn nhân lực

- Khái niệm nhân lực

Theo Nguyễn Tiệp (2010), nhân lực là nguồn nhân lực trong mỗi con người, trong đó bao gồm cả thể lực và trí lực. Nó thể hiện ra bên ngoài bởi khả năng làm việc, sức khỏe (sức bền của lực, độ lớn, cân nặng, chiều cao, ...) trình độ (kỹ năng, kinh nghiệm, kiến thức), ý thức, tâm lý, sức sáng tạo, mức độ cố gắng và lòng đam mê, ... Thể lực là sức khỏe của thân thể, nó phụ thuộc vào tình trạng sức khỏe của từng con người, sức vóc, mức sống, thu nhập, chế độ làm việc và nghỉ ngơi, chế độ ăn uống, chế độ y tế. Thể lực của con người còn phụ thuộc vào thời gian công tác, tuổi tác, giới tính, ... Trí lực là chỉ sự hiểu biết, suy nghĩ, sự tiếp thu kiến thức, tài năng quan điểm cũng như năng khiếu, lòng tin, nhân cách, ... của từng con người.

- Khái niệm nguồn nhân lực

Theo Phạm Minh Hạc (2001) “Nguồn lực con người được thể hiện thông qua số lượng dân cư, chất lượng con người (bao gồm thể lực, trí lực và năng lực phẩm chất)”. Còn theo Phạm Văn Đức, 2008 thì “Nguồn lực con người chỉ khả năng và phẩm chất của lực lượng lao động, đó không chỉ là số lượng và khả năng chuyên môn mà còn cả trình độ văn hóa, thái độ đối với công việc và mong muốn tự hoàn thiện của lực lượng lao động”.

Theo Nguyễn Tiệp (2010), Nguồn nhân lực là nguồn lực con người, yếu tố quan trọng, năng động nhất của tăng trưởng và phát triển kinh tế - xã hội. Nguồn nhân lực có thể xác định cho một quốc gia, vùng lãnh thổ, địa

phương (tỉnh, thành phố,...) và nó khác với các nguồn lực khác (tài chính, đất đai, công nghệ,...) ở chỗ nguồn lực con người với hoạt động lao động sáng tạo, tác động vào thế giới tự nhiên, biến đổi giới tự nhiên và trong quá trình lao động nảy sinh các quan hệ lao động và quan hệ xã hội.

Từ những quan điểm trên, nguồn nhân lực trong doanh nghiệp được hiểu như là tất cả những người lao động làm việc trong doanh nghiệp, là tổng thể các yếu tố thể chất và tinh thần được huy động trong quá trình lao động.

1.1.2 Khái niệm đào tạo nguồn nhân lực

Theo Trần Kim Dung (2015), cho rằng các khái niệm về giáo dục, đào tạo phát triển đều đề cập đến quá trình như: quá trình cho phép con người tiếp thu các kiến thức mới, các kỹ năng mới và thay đổi quan điểm và nâng cao khả năng thực hiện công việc của các cá nhân.

“Đào tạo là hoạt động học tập nhằm giúp cho người lao động tiếp thu và rèn luyện các kỹ năng cần thiết để thực hiện có hiệu quả hơn chức năng, nhiệm vụ và quyền hạn của mình” (Lê Thanh Hà, 2009, 183).

Theo Andrew F. Sikula (1990), đào tạo nhân lực là việc làm tăng động lực làm việc của người lao động, nâng cao sự chủ động và sáng tạo của nhân viên giúp họ nhận thức rộng hơn, nâng cao năng lực tư duy ngăn ngừa sự lạc hậu khi có thay đổi về công nghệ. Ngoài ra còn giúp đáp ứng nhu cầu nhân sự của doanh nghiệp trong tương lai, thông qua đào tạo nguồn nhân lực nhằm đảm bảo tăng năng suất của người lao động, giúp người lao động cải thiện chất lượng công việc.

Theo tác giả, từ những khái niệm và quan điểm trên có thể hiểu đào tạo nhân lực được hiểu là các hoạt động học tập nhằm giúp cho người lao động có thể thực hiện hiệu quả chức năng, nhiệm vụ của mình. Đó chính là quá trình làm cho người lao động nắm vững hơn về công việc, những hoạt động để nâng cao kỹ năng, tình độ của người lao động để thực hiện nhiệm vụ lao động có

hiệu quả hơn từ đó giúp tăng năng suất lao động và trực tiếp dẫn đến tăng năng suất hoạt động và lợi nhuận của doanh nghiệp.

1.1.3 Khái niệm công tác đào tạo nguồn nhân lực

Theo Lê Thanh Hà (2009), Công tác đào tạo nguồn nhân lực là một quá trình bao gồm việc xác định nhu cầu đào tạo, xây dựng quy trình đào tạo, triển khai thực hiện đào tạo và đánh giá quá trình đào tạo nhằm thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp.

Thực hiện tốt công tác đào tạo nguồn nhân lực là điều kiện quyết định để các doanh nghiệp có thể đứng vững và thắng lợi trong môi trường cạnh tranh. Do đó, trong các doanh nghiệp, công tác đào tạo cần phải được thực hiện một cách có tổ chức và có kế hoạch.

1.2 Vai trò của công tác đào tạo nguồn nhân lực

Nhân lực là nền móng của mỗi doanh nghiệp, gắn với quá trình phát triển của doanh nghiệp. Do vậy việc xây dựng quy trình đào tạo là rất cần thiết: nhằm “Nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ và thái độ lao động của người lao động, qua đó giúp tổ chức sử dụng tối đa có hiệu quả nguồn nhân lực hiện có nhằm thực hiện tốt các mục tiêu được đặt ra trong hiện tại cũng như tương lai của tổ chức. Cụ thể hơn đào tạo là giúp người lao động hiểu rõ về công việc, nắm vững hơn về nghề nghiệp của mình để thực hiện tốt công việc được giao, làm việc tự giác hơn, có thái độ lao động tốt hơn và nâng cao khả năng thích ứng của họ đối với công việc trong tương lai” (Lê Thanh Hà, 2009, 186).

Doanh nghiệp để bền vững cần đi theo một định hướng, một quy trình chặt chẽ và phù hợp. Bên cạnh chiến lược kinh doanh, chiến lược nhân sự nói chung và các chính sách đào tạo nói riêng được xem là mắt xích quan trọng tác động đến sự phát triển bền vững của mỗi doanh nghiệp.

+ *Đối với tổ chức*: Giúp doanh nghiệp nâng cao năng suất lao động, hạ giá thành sản phẩm và nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh, giúp giải quyết các vấn đề về tổ chức linh hoạt, hiệu quả và tránh tình trạng quản lý lỗi thời, giúp chuẩn bị đội ngũ cán bộ quản lý, chuyên môn kế cận.

+ *Đối với người lao động*: Nâng cao năng lực thực hiện công việc của người lao động. Từ đó giúp nâng cao năng suất lao động. Đáp ứng nhu cầu của người lao động về vật chất và tinh thần, tạo sự gắn bó giữa người lao động và tổ chức. Phát huy tính sáng tạo cho người lao động. Giúp người lao động tạo được thương hiệu cá nhân.

+ *Đối với xã hội*: Đào tạo nhân lực góp phần nâng cao chất lượng lao động trong toàn xã hội. Góp phần thực hiện các mục tiêu kinh tế - xã hội.

Nhân lực luôn là một yếu tố quan trọng trong mọi quá trình hình thành nên các giá trị của doanh nghiệp. Nhà lãnh đạo cho rằng việc đào tạo nguồn nhân lực là ưu tiên hàng đầu của mọi doanh nghiệp. Do vậy, quy trình đào tạo nguồn nhân lực cần đầu tư chuyên sâu, song song với việc giúp nguồn nhân lực nâng cao chuyên môn làm việc, đây cũng là việc để doanh nghiệp có thể khai thác tối đa khối tài sản lớn nhất của chính mình, đáp ứng các yêu cầu về nhân lực trong tương lai. Để thực hiện được nghiệp vụ đào tạo, bồi dưỡng thì cần phải xây dựng quy trình đào tạo phù hợp, qua đó xác định từng bước theo đặc điểm cụ thể của từng doanh nghiệp. Việc xây dựng quy trình đào tạo cần được xem xét kỹ lưỡng tránh những sai lầm mang đến những kết quả không mong muốn.

Quy trình đào tạo không đồng bộ, thiếu sự nhất quán dẫn đến khó kiểm soát và đánh giá kết quả đào tạo. Để khắc phục vấn đề này, doanh nghiệp cần có định hướng về nội dung và thời gian đào tạo rõ ràng, linh hoạt các vấn đề phát sinh để tránh bị phụ thuộc do các yếu tố bên ngoài dẫn đến thiếu nhất quán.

Quy trình đào tạo thiếu độc đáo, không tạo được hứng thú cho nhân viên. Điều này khiến doanh nghiệp tốn thời gian và chi phí đào tạo nhưng không đem lại giá trị hữu ích cho nhân viên tham gia đào tạo. Giải pháp khắc phục là doanh nghiệp cần lắng nghe nhu cầu đào tạo của nhân viên từ đó xây dựng nội dung đào tạo thu hút. Linh hoạt các phương pháp đào tạo nhằm gia tăng hiệu quả đào tạo.

1.3 Nội dung đào tạo nguồn nhân lực

1.3.1 Cơ sở triển khai công tác đào tạo nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

Hiện nay công tác đào tạo nguồn nhân lực là vấn đề mà các doanh nghiệp đều quan tâm, các doanh nghiệp hiện nay đều đang nhận thức được đào tạo nhân lực là một trong những vấn đề cốt lõi để phát triển doanh nghiệp của mình.

Công tác đào tạo nguồn nhân lực được triển khai trên cơ sở:

- Bộ luật lao động ban hành ngày 18 tháng 6 năm 2019 dành chương 4 từ điều 59 đến 62 quy định về học nghề, đào tạo, bồi dưỡng nâng cao trình độ kỹ năng nghề.

- Luật Giáo dục nghề nghiệp ban hành ngày 01 tháng 07 năm 2015.

- Căn cứ vào chiến lược và yêu cầu thực tiễn sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp để xác định nhu cầu nhân lực cần dung cho doanh nghiệp để đảm bảo và phát triển tình hình kinh doanh.

- Kết quả đánh giá nhân viên trong kỳ đánh giá: dựa vào bản mô tả công việc, bản đánh giá kết quả thực hiện công việc và doanh số đạt được.

1.3.2 Phân định trách nhiệm các cấp, các bộ phận trong công tác đào tạo nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

Trách nhiệm của lãnh đạo cấp cao: Trong doanh nghiệp lãnh đạo cấp cao có trách nhiệm định hướng cho công tác đào tạo nguồn nhân lực. Phối hợp với các bộ phận chức năng đưa ra kế hoạch sản xuất kinh doanh và mục

tiêu công ty trong từng giai đoạn, thời kì, từ đó phòng hành chính – phòng nhân sự sẽ lập kế hoạch đào tạo đảm bảo mục tiêu của doanh nghiệp. Bộ phận đào tạo sẽ trình lên các yêu cầu đào tạo, kế hoạch đào tạo, quyết định để lãnh đạo cấp cao ký và phê duyệt.

Trách nhiệm của lãnh đạo quản lý trực tiếp: Phối hợp với bộ phận đào tạo trong việc thực hiện các chính sách, công tác đào tạo. Quản lý trực tiếp nhân sự thuộc phạm vi quản lý của mình để xác định nhu cầu nhân sự để bổ sung, thay thế hoàn thiện cơ cấu phòng ban. Xác định nhu cầu đào tạo của bộ phận mình quản lý, cùng bộ phận đào tạo phân tích nhu cầu thực tế cần đào tạo. Phối hợp với bộ phận đào tạo nhân lực trong một số bước của quy trình đào tạo và lựa chọn ứng viên phù hợp. Đánh giá hiệu quả của công tác đào tạo cũng như hiệu quả làm việc của nhân viên mới trong công tác đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp.

Trách nhiệm của bộ phận làm công tác đào tạo nhân lực: Xây dựng quy chế, sách đào tạo nhân lực. Dựa vào yêu cầu về trình độ, chuyên môn cho từng vị trí đào tạo xây dựng thông báo và kế hoạch đào tạo riêng. Dựa vào đặc thù sản xuất kinh doanh, họ xây dựng quy chế đào tạo với từng loại lao động.

1.3.3 Quy trình triển khai công tác đào tạo nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

1.3.3.1 Xác định nhu cầu đào tạo

Theo Nguyễn Văn Điềm và Nguyễn Ngọc Quân (2010), xác định nhu cầu đào tạo bước rất quan trọng trong quy trình đào tạo, là tiền đề để xây dựng nên một kế hoạch và nội dung phù hợp cho các chương trình đào tạo. Công tác đào tạo có thực sự mang lại hiệu quả cho hoạt động của Doanh nghiệp hay không phần lớn dựa vào việc xác định kịp thời và đúng nhu cầu đào tạo. Nhu cầu đào tạo được xác định dựa trên sự đo lường về khoảng cách giữa yêu cầu về năng lực thực hiện công việc và năng lực hiện tại của đối

tượng được đào tạo. Để đánh giá nhu cầu đào tạo, cần phải thực hiện các phân tích sau: Phân tích tổ chức, Phân tích nhiệm vụ và Phân tích cá nhân.

+ Phân tích tổ chức:

Để đạt thực hiện mục tiêu mở rộng thị trường, tổ chức cần phải xác định nguồn nhân lực hiện có tại doanh nghiệp, đề xuất tuyển dụng từ các phòng ban. Căn cứ vào đề xuất được duyệt để xác định đối tượng tuyển dụng, vị trí yêu cầu tuyển dụng từ các phòng ban. Người công tác tuyển dụng lên kế hoạch và thực hiện tuyển dụng theo yêu cầu của phòng ban.

Khi một tổ chức có nhu cầu phát triển hoặc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, chất lượng hoạt động kinh doanh, các mục tiêu hay chiến lược phát triển của doanh nghiệp cần sự tác động của đào tạo thì lúc này vấn đề xác định nhu cầu về công tác đào tạo mới được đề cập đến. Khi đã xuất hiện nhu cầu đào tạo, cần phân tích đến lợi ích của việc tổ chức đào tạo có xứng đáng với những kỳ vọng; với nguồn kinh phí; thời gian hay những đầu tư mà doanh nghiệp bỏ ra hay không?; hiệu quả của công tác đào tạo có cải thiện được những hạn chế của người lao động, của doanh nghiệp hay không?. Từ những cân nhắc trên doanh nghiệp quyết định có tổ chức đào tạo hay không?; xác định số lượng nhân lực cần đào tạo, đối tượng cán bộ cần đào tạo là ai?; các yêu cầu về trình độ và kỹ năng cần để thực hiện công việc là gì?. Từ đó giúp xây dựng nội dung và hình thức đào tạo phù hợp.

Bên cạnh đó sự ủng hộ của cấp lãnh đạo sẽ tạo nhiều thuận lợi cho quá trình thực hiện các công tác đào tạo như: người lao động sẽ được tạo điều kiện tham gia các khóa đào tạo, tạo điều kiện áp dụng những kỹ năng, kiến thức sau khóa đào tạo.

Nguồn lực của tổ chức cũng là một yếu tố tác động trực tiếp đến các công tác đào tạo. Cần xác định số lượng nguồn lực có sẵn trong doanh nghiệp để phục vụ tốt nhất các công tác đào tạo. Điều kiện tài chính của doanh

nghiệp quyết định phần lớn đến chất lượng và quy mô tổ chức các chương trình đào tạo. Một doanh nghiệp có cơ sở vật chất đầy đủ là một thuận lợi trong công tác tổ chức đào tạo.

+ Phân tích nhiệm vụ:

Chú trọng việc xác định các nhiệm vụ thuộc công việc, trên cơ sở đó xác định những năng lực cần thiết để thực hiện nhiệm vụ. Năng lực ở đây bao gồm 3 yếu tố: kiến thức, kỹ năng và thái độ. Có thể phân chia năng lực thành nhiều loại, phục vụ các mục đích khác nhau nhằm hoàn thành công việc như: năng lực cốt lõi, năng lực quản lý, năng lực cá nhân, năng lực chuyên môn.

Cần phân tích đầy đủ các khía cạnh của nhiệm vụ để xác định đầy đủ năng lực. Dựa vào bản mô tả công việc cụ thể của từng vị trí giúp cán bộ đào tạo xác định được yêu cầu về năng lực và cấp độ ở từng năng lực của vị trí cần phát triển lên đồng thời hỗ trợ việc đánh giá năng lực cho cán bộ quản lý và nhân viên. Từ đó xác định được ai cần đào tạo năng lực gì?, đào tạo ở cấp độ nào?.

+ Phân tích cá nhân:

Những vấn đề cần phân tích cho một cá nhân khi xác định nhu cầu đào tạo. Xác định ai là đối tượng cần đào tạo?; Đối tượng đang thiếu gì, cần đào tạo gì?; Cá nhân có đủ các điều kiện để tham gia khóa đào tạo hay không?, thông thường trong kế hoạch đào tạo sẽ kèm theo mục này. Phân tích cá nhân cũng giúp xác định sự sẵn sàng của người học, họ có đặc điểm về khả năng – động lực – kiến thức cần thiết để tiếp nhận và áp dụng kiến thức được đào tạo vào công việc hay không.

Bên cạnh việc sử dụng đào tạo để cải thiện những hạn chế trong thực hiện công việc của người lao động vẫn còn những giải pháp khác, vì vậy cần phân tích cá nhân để lựa chọn giải pháp tối ưu nhất, tránh những lãng phí không cần thiết mà hiệu quả mang lại không cao.

1.3.3.2. *Lập kế hoạch và tổ chức thực hiện chương trình đào tạo*

Sau khi phân tích nhu cầu đào tạo, nếu đào tạo thực sự là hoạt động cần thiết thì bộ phận phụ trách đào tạo phải xây dựng kế hoạch đào tạo. Kế hoạch đào tạo có thể được coi là một văn bản liệt kê tất cả những công việc cần làm để tổ chức thực hiện khóa đào tạo tốt nhất. Bộ phận người đào tạo cần phối hợp với các phòng ban để lựa chọn đúng đối tượng cần đào tạo, thông báo lịch đào tạo và tạo điều kiện để nhân lực tham gia đào tạo và phát triển có hiệu quả.

Các nội dung cần xây dựng trong việc xây dựng kế hoạch đào tạo nguồn nhân lực bao gồm:

- Lập kế hoạch đào tạo

Xác định mục tiêu đào tạo

Mục tiêu đào tạo của từng nhóm đối tượng cán bộ quản lý, nhân viên... là khác nhau tùy thuộc vào từng chương trình đào tạo cụ thể. Xác định mục tiêu của các chương trình đào tạo là việc xác định kết quả cần đạt được của chương trình đào tạo nguồn nhân lực. Một mục tiêu đào tạo tốt là cho phép việc đánh giá công bằng, việc xác định chương trình đào tạo nguồn nhân lực phù hợp giữa nội dung và mục tiêu sao cho đạt hiệu quả khuyến khích người lao động tự đánh giá vì họ biết phải đạt được những gì, mong muốn đào tạo tốt hơn.

Lựa chọn đối tượng đào tạo

Từ nhu cầu đào tạo đã được xác định ở bước trước, tùy thuộc vào từng đối tượng là nhân viên mới, nhân viên hiện tại đang làm việc tại doanh nghiệp. Từ đây xây dựng chương trình đào tạo phù hợp với từng nhóm đối tượng.

Để có thể lựa chọn đúng đối tượng đào tạo cần phải dựa vào nhu cầu đào tạo và đánh giá được tình trạng chất lượng của đội ngũ lao động hiện có. Những đối tượng được lựa chọn tham gia đào tạo phải đảm bảo các yếu tố

sau: Đào tạo phải đúng người, đúng việc, kịp thời đối với người lao động và đối với công việc, đảm bảo tính công bằng hiệu quả. Do đó, khi lựa chọn đối tượng đào tạo thì cần nghiên cứu về các phương pháp xác định đúng đối tượng đào tạo như động cơ muốn đào tạo có chính đáng, nhu cầu nguyện vọng của từng cá nhân người lao động, cũng như cần dựa vào kết quả của hoạt động phân tích công việc (bản yêu cầu công việc đối với người thực hiện công việc, bản mô tả công việc, và bản tiêu chuẩn thực hiện công việc) và kế hoạch phát triển của doanh nghiệp trong tương lai.

Xây dựng chương trình đào tạo nguồn nhân lực và lựa chọn hình thức đào tạo

Chương trình đào tạo là hệ thống các môn học và bài học được dạy, cho thấy những kiến thức nào, kỹ năng nào cần được dạy và dạy trong thời gian bao lâu. Trên cơ sở đó để lựa chọn phương pháp đào tạo sao cho phù hợp phù hợp.

Để các chương trình đào tạo đạt hiệu quả kinh tế cao cũng như giúp học viên nắm bắt được kiến thức, kỹ năng trong công việc, việc lựa chọn, kết hợp các hình thức đào tạo thích hợp có vai trò rất quan trọng. Linh hoạt trong kết hợp các hình thức đào tạo sẽ tiết kiệm được nhiều thời gian đào tạo cho doanh nghiệp và người lao động, tiết kiệm chi phí đồng thời chất lượng sau đào tạo vẫn được đảm bảo và đáp ứng được mục tiêu đặt ra trước đào tạo.

Trong thực tế có rất nhiều hình thức đào tạo hiệu quả, dưới đây là một trong những hình thức đào tạo phổ biến được các doanh nghiệp sử dụng:

+ *Đào tạo khi mới bắt đầu nhận việc*: là việc tổ chức chương trình đào tạo cho các nhân viên mới gia nhập vào tổ chức. Chương trình đào tạo này nhằm mục đích:

Giúp người lao động mới hiểu về tổng quan Doanh nghiệp;

Giúp người lao động làm quen với công việc;

Giúp người lao động nắm vững chức năng nhiệm vụ, đặc điểm hoạt động sản xuất kinh doanh, quy trình và các mối quan hệ của tổ chức;

Giúp người lao động bổ sung thêm những hành trang về kiến thức và kỹ năng cần thiết để hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao trong tổ chức;

Để thực hiện đào tạo khi mới nhận việc, người quản lý trực tiếp sẽ có buổi làm việc trực tiếp với người lao động. Trong buổi làm việc này, người quản lý trực tiếp sẽ giới thiệu tổng quan về Công ty, bộ máy tổ chức của Công ty.

Cung cấp các tài liệu, chương trình cần thiết để người lao động nghiên cứu. Phổ biến cách thức làm việc và những chính sách, yêu cầu về vị trí công việc mà người lao động mới đảm nhận.

Thời gian đào tạo khi mới nhận việc tùy thuộc vào tính chất công việc người lao động phải đảm nhận và những kiến thức, kinh nghiệm và kỹ năng người lao động đã tích lũy được trước đó.

+ *Đào tạo trong khi làm việc*: là hình thức đào tạo cho những nhân viên đang làm việc tại doanh nghiệp, nhằm giúp cho người lao động hoàn thành tốt hơn chức trách nhiệm vụ được giao. Mục tiêu của hình thức đào tạo này:

Giúp người lao động khắc phục các thiếu sót về kiến thức, kỹ năng để hoàn thành tốt hơn chức trách, nhiệm vụ được giao ứng với công việc đảm nhận.

Giúp người lao động lĩnh hội đầy đủ các kiến thức và kỹ năng mới đặt ra cho sự thay đổi kỹ thuật, công nghệ và yêu cầu mới của tổ chức.

Trong quá trình làm việc sẽ phát sinh nhiều vấn đề khác nhau cần đào tạo và chỉ dẫn, dưới đây là một số phương pháp đào tạo thường được áp dụng: Kèm cặp, chỉ dẫn; tập huấn và gửi người lao động đi học các lớp chuyên sâu, tổ chức các lớp đào tạo, phục vụ cho công việc...

+ *Đào tạo cho công việc tương lai*: là việc thực hiện các chương trình đào tạo cho nhân viên nhằm mục tiêu phát triển trong tương lai của tổ chức hoặc của người lao động. Hình thức đào tạo này có 2 dạng chính:

Đào tạo phục vụ cho định hướng và mục tiêu của tổ chức. Là việc đào tạo cho người lao động những kiến thức, kỹ năng mà trong tương lai, người lao động cần phải có hoặc trong hiện tại, người lao động phải có những kỹ năng, kiến thức đó thì tổ chức mới thực hiện được những mục tiêu đặt ra trong tương lai.

Đào tạo phục vụ cho mục tiêu và định hướng phát triển của người lao động. Là hình thức đào tạo, trong đó tổ chức sẽ đào tạo cho người lao động những kiến thức và kỹ năng cần thiết để người lao động trong tương lai có thể giữ vị trí quan trọng hơn, phù hợp với nguyện vọng của họ.

Dự tính chi phí đào tạo

Chi phí đào tạo quyết định việc lựa chọn các phương án đào tạo phù hợp. Các khoản chi phí này bao gồm: Chi phí cho giáo viên, các khoản chi phí cho người học, chi phí mua trang thiết bị phục vụ học tập... Doanh nghiệp cần xem xét khả năng chi trả đến đâu, có huy động từ người lao động đóng góp một phần hay không. Từ đó tổ chức dự tính, lên kế hoạch quản lý chi tiêu nguồn chi phí sao cho hợp lý và đạt hiệu quả. Cần phải dự toán được các khoản chi phí này, xác định được nguồn kinh phí đào tạo được lấy từ đâu, công ty thành lập quỹ đào tạo riêng hay được trích ra từ nguồn nào của công ty. Từ đó, điều chỉnh nguồn kinh phí đào tạo sao cho phù hợp với quy trình đào tạo nguồn nhân lực.

Lựa chọn và đào tạo giảng viên

Đối với đội ngũ giảng viên là nguồn trong tại công ty: Cần quan tâm đánh giá trên các mặt cụ thể như trình độ chuyên môn, uy tín, trách nhiệm, phương pháp truyền đạt, kỹ năng quản lý... Nguồn giáo viên tại công ty có chất lượng tốt sẽ mang lại hiệu quả đào tạo nguồn nhân lực cao nhất cho công ty vì bản thân họ cũng đã và đang làm việc trong công ty thì học cũng sẽ dành tâm huyết với quy trình đào tạo nguồn nhân lực của công ty hơn.

Đối với giáo viên giảng dạy là nguồn từ bên ngoài: công ty cũng nên tham khảo từ nhiều nguồn khác nhau để có được thông tin đầy đủ, đảm bảo tin cậy. Đồng thời công ty cần xem xét, đánh giá một cách chính xác nhất về đội ngũ này vì đội ngũ giảng viên sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng đào tạo nguồn nhân lực.

Tổ chức thực hiện

Sau khi xây dựng được kế hoạch đào tạo nguồn nhân lực, đến việc tổ chức thực hiện kế hoạch này. Đào tạo cần phải dựa trên những gì mà nhà quản trị muốn nhân viên mình phải biết, để đào tạo có hiệu quả cần dựa trên sự nỗ lực của cả hai bên, nhân viên phải quyết tâm nâng cao khả năng làm việc và nhà quản lý phải tạo điều kiện về mặt thời gian và kinh phí để nhân viên nâng cao khả năng làm việc và việc áp dụng kiểm soát các nội dung kiến thức đã học được vào công việc hiện tại của nhân viên.

Người phụ trách công tác đào tạo cần phải phối hợp với các phòng ban chức năng các bộ phận lựa chọn đúng đối tượng đào tạo, thông báo lịch đào tạo và tạo điều kiện cần thiết để họ tham gia đào tạo có hiệu quả.

Bố trí và sử dụng nhân lực sau đào tạo

Mục tiêu cơ bản mà tổ chức thường đặt ra cho các chương trình là tối đa hóa lợi ích. Do vậy, các khoản chi phí cho việc đào tạo nguồn nhân lực, thì những nhân viên đã qua đào tạo phải đem lại nhiều lợi ích cho doanh nghiệp: Tăng năng suất lao động, giảm thiểu thời gian hao phí, tạo ra sự hài lòng, ...

- Để sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực sau đào tạo, tổ chức cần lưu ý một số điểm như sau:

Tạo cơ hội cho người lao động sử dụng kiến thức, kỹ năng đã được lĩnh hội sau khóa đào tạo;

Mở rộng công việc cho người lao động, bố trí đúng người đúng việc và đúng với năng lực của người lao động;

Trao dần quyền tự chủ trong vấn đề giải quyết công việc cho người lao động;

Động viên khuyến khích người lao động khi thực hiện nhiệm vụ mới;

Tăng thù lao lao động cho người lao động xứng đáng với trình độ mới;

1.4 Đánh giá hiệu quả công tác đào tạo

Sau khi thực hiện chương trình đào tạo thì việc đánh giá hiệu quả đào tạo là rất cần thiết. Bước này sẽ cung cấp những thông tin quan trọng để cải thiện việc tổ chức thực hiện các chương trình đào tạo nguồn nhân lực.

Đánh giá chương trình đào tạo là cũng cấp cho cán bộ phụ trách đào tạo những thông tin về chương trình đào tạo, để đưa ra các ưu điểm và khắc phục các nhược điểm trong chương trình đào tạo. Tìm ra được chính sách đào tạo hợp lý, hiệu quả nhất cho tổ chức.

- Sự thay đổi thái độ, hành vi lao động so với trước khi đào tạo

Để đánh giá hiệu quả của chương trình đào tạo cần đánh giá dựa trên các cấp độ như sau:

+ *Sự phản ứng của người học*: Doanh nghiệp có thể thiết kế bảng hỏi, tham khảo ý kiến người học về các vấn đề đến việc thực hiện chương trình đào tạo. Về giảng viên, nội dung chương trình đào tạo, tài liệu học hay những vấn đề về cách thức tổ chức chương trình đào tạo...

+ *Mức độ học hỏi*: Doanh nghiệp có thể xem xét bằng cách so sánh bài kiểm tra kiến thức của người học trước và sau khi kết thúc chương trình đào tạo.

+ *Sự thay đổi về hành vi*: Hiệu quả đào tạo có thể đánh giá thông qua sự thay đổi về hành vi khi thực hiện công việc của người học sau khi kết thúc khóa đào tạo khoảng từ 2 tháng đến 4 tháng.

Sau khi tổ chức chương trình đào tạo, tổ chức sẽ tiến hành đánh giá kết quả chương trình đào tạo theo những tiêu chí mà tổ chức xác định.

- Sự thay đổi năng suất, chất lượng, hiệu quả lao động so với trước khi đào tạo:

Nhân viên kinh doanh

+ Tỷ lệ khách hàng tiếp cận sản phẩm trước và sau đào tạo

+ Tỷ lệ hoàn thành công việc sau đào tạo

+ Tỷ lệ lao động có chất lượng công việc cao hơn so với trước đào tạo

+ Tỷ lệ khách hàng hài lòng về nhân viên kinh doanh

+ *Tác động đến kết quả hoạt động của tổ chức:* Xem xét mức độ ảnh hưởng của chương trình đào tạo đến kết quả hoạt động chung của Doanh nghiệp

1.5 Các yếu tố ảnh hưởng đến đào tạo nguồn nhân lực của doanh nghiệp

1.5.1 Các yếu tố thuộc môi trường bên ngoài doanh nghiệp

- Đối thủ cạnh tranh:

Những doanh nghiệp có môi trường làm việc tốt, chính sách nhân lực tốt trong đó chú trọng chất lượng của công tác đào tạo luôn thu hút được nguồn lao động chất lượng cao. Trong môi trường hiện nay tỉ lệ cạnh tranh cao, NLĐ sẽ có xu hướng chuyển sang những DN có nhiều chính sách, cơ hội cơ hội thăng tiến, đào tạo, học tập tốt hơn.

- Thị trường lao động

Nhân lực của doanh nghiệp biến động do nhiều nguyên nhân: ốm đau, chuyển nơi khác, về hưu, tai nạn,... buộc thôi việc hoặc do nhu cầu phát triển mở rộng nên doanh nghiệp cần có thêm nhân lực.

Nhu cầu lao động ảnh hưởng tới công tác đào tạo nguồn nhân lực tại doanh nghiệp, cụ thể là khi thị trường lao động lớn và hấp dẫn các đơn vị tham gia vào thị trường nhiều. Nhu cầu nhân lực cao nên đa số nhân lực tuyển dụng chưa được đào tạo bài bản thiếu hụt kiến thức về kỹ năng và chuyên môn.

- Phương thức đổi mới kinh doanh

Đổi mới mô hình kinh doanh cho phép doanh nghiệp tận dụng nhu cầu kỳ vọng của khách hàng thay đổi. Thay đổi mô hình kinh doanh để đáp ứng nhu cầu khách hàng tốt hơn. Đổi mới mô hình kinh doanh để doanh nghiệp tồn tại trong thế giới thay đổi nhanh chóng. Đổi mới mô hình kinh doanh giúp danh nghiệp tăng độ nhận diện thương hiệu, tăng doanh số, thu hút vốn đầu tư và cạnh tranh với các đối thủ. Khi doanh nghiệp thực hiện đổi mới kinh doanh cần đào tạo đội ngũ quản lý và nhân viên để kịp thích ứng với đổi mới tại doanh nghiệp của mình. Đồng thời phát huy tối đa khả năng của các cá nhân trong tổ chức thích ứng với thay đổi của doanh nghiệp.

- Hệ thống giáo dục và đào tạo xã hội

Là cấp phân lớn lực lượng lao động cho DN. Hệ thống giáo dục với đặc thù đào tạo đa ngành như hiện nay nhằm đáp ứng nhu cầu nguồn nhân lực, góp phần tạo ra đội ngũ nguồn nhân lực có trình độ cho thị trường lao động. Đội ngũ lao động này sẽ là lực lượng lao động chính và cũng là lực lượng đưa DN phát triển nhiều hơn nữa. Sự tác động này có tác động hai hướng: thứ nhất là hệ thống giáo dục và đào tạo xã hội ảnh hưởng đến chất lượng đầu vào của NNL trong DN. Thứ hai là hệ thống giáo dục và đào tạo xã hội tác động đến đào tạo nguồn nhân lực trong DN là hệ thống giáo dục đó sẽ ảnh hưởng tới chất lượng đào tạo, kéo theo các chi phí cần chi cho công tác đào tạo NNL cao hơn.

- Chính sách pháp luật của nhà nước về đào tạo nghề: Theo khoản 1 và khoản 2 Điều 59 Bộ luật lao động số 45/2019/QH14 ngày 20/11/2019: Người lao động được tự do lựa chọn đào tạo nghề nghiệp, người lao động được tự do tham gia đánh giá, công nhận kỹ năng nghề quốc gia, phát triển năng lực nghề nghiệp phù hợp với nhu cầu việc làm và khả năng của mình. Dựa trên quy định trên, Nhà nước khuyến khích người sử dụng lao động có đủ điều kiện để đào tạo nghề và phát triển kỹ năng nghề cho người lao động tiến hành tổ chức

các hoạt động đào tạo nghề và phát triển kỹ năng nghề có tổ chức và theo đúng quy định của pháp luật.

1.5.2 Các yếu tố thuộc môi trường bên trong doanh nghiệp

- Mục tiêu, chiến lược, chính sách của doanh nghiệp

Mỗi công ty sẽ đề ra một chính sách riêng đối với đào tạo NNL phù hợp với chiến lược sản xuất kinh doanh. Nếu chiến lược của công ty là mở rộng thêm phạm vi và lĩnh vực sản xuất kinh doanh thì nhu cầu về NNL là quan trọng. Công ty buộc phải có chính sách đào tạo NNL phù hợp để có lực lượng lao động phù hợp với chiến lược kinh doanh và mục tiêu kinh doanh đã được đề ra. Bên cạnh đó, công ty cũng xây dựng cho mình những chính sách về đào tạo riêng biệt phù hợp với đặc điểm, quy mô cơ cấu công ty. Các chính sách về đào tạo sẽ là kim chỉ nam chứ không phải là các luật lệ cứng nhắc. Trường hợp công ty có chính sách đào tạo vừa đủ để NLD làm tốt và phát huy công việc của mình thì đào tạo sẽ dừng lại ở mức độ đáp ứng nhu cầu của công ty và một phần đáp ứng nhu cầu của NLD. Nếu công ty khuyến khích phát triển cao hơn về kiến thức chuyên môn ngoài phạm vi thuộc công việc hiện tại của NLD thì hoạt động đào tạo NNL sẽ trở lên đa dạng và phong phú hơn nữa.

- Quy mô cơ cấu doanh nghiệp

Quy mô của doanh nghiệp càng lớn thì công tác đào tạo NNL của DN càng phức tạp và ngược lại quy mô của doanh nghiệp càng nhỏ thì công tác đào tạo NNL của DN càng đơn giản. Cơ cấu tổ chức càng đơn giản thì việc đưa ra quyết định chương trình đào tạo nhanh chóng, sự trao đổi thông tin thuận lợi và mức độ gắn kết các bộ phận càng cao. Nếu tổ chức bộ máy của DN càng kênh phức tạp thì quản lý sẽ khó dẫn đến công tác đào tạo và kế hoạch thực hiện công tác đào tạo sẽ khó thực hiện hơn và khó đồng bộ và linh hoạt. Ngoài ra sự thay đổi cơ cấu tổ chức cũng ảnh hưởng nhiều đến nhu cầu đào tạo nguồn nhân lực của DN.

Quy mô DN cũng tác động lớn tới công tác đào tạo vì các công ty vừa và nhỏ hiện nay chưa chú trọng đến vấn đề đào tạo NNL một cách hợp lý, do điều kiện chưa cho phép, lĩnh vực kinh doanh hẹp, khả năng người lao động tham gia đào tạo còn khó khăn. Bên cạnh đó, các DN càng lớn thì càng đòi hỏi phải có đội ngũ nhân viên làm việc chuyên nghiệp, việc đào tạo được nâng cao và mở rộng, các chương trình đào tạo được sử dụng phương pháp hiện đại, NLD sau đào tạo có cơ hội nắm giữ các chức vụ quan trọng và có nhiều lợi ích kinh tế hơn.

- Chất lượng nguồn nhân lực hiện tại của DN

NNL trong công ty bao gồm những NLD làm việc trong công ty. Nếu trình độ hiện tại của NNL không đáp ứng yêu cầu công việc của DN thì DN phải đào tạo lại. Nếu NNL của DN đã đáp ứng được yêu cầu công việc thì DN nên có kế hoạch đào tạo nâng cao tay nghề. Nếu năng lực và trình độ của NNL trong DN càng cao, khả năng hoàn thành công việc tốt thì yêu cầu đào tạo NNL ít được đặt ra đối với DN.

- Tình hình tài chính của doanh nghiệp

Tất cả các công tác trong tổ chức bao gồm đào tạo đều cần có kinh phí thực hiện. Để đảm bảo triển khai kế hoạch đào tạo được thực hiện tốt, không bị ngắt quãng do thiếu kinh phí cần một nguồn kinh phí đủ đảm bảo. Do đó, người phụ trách công tác đào tạo cần cân đối và dự trù kinh phí của doanh nghiệp để đảm bảo kinh phí cho đào tạo.

- Đặc điểm sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp

Đặc điểm sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp được coi là căn cứ quan trọng để quyết định sử dụng hình thức đào tạo cho phù hợp. Để NLD làm tốt công việc người thực hiện công tác đào tạo cần xác định đặc điểm sản xuất kinh doanh đồng thời xem xét yêu cầu đáp ứng công việc đòi hỏi trình độ

nhất định. Để từ đó, đào tạo đúng chuyên môn, yêu cầu công việc mang lại lợi ích cho NLD và doanh nghiệp.

- Bộ phận đào tạo nguồn nhân lực

DN cần có một bộ phận chuyên trách về đào tạo NNL, bộ phận này có chuyên môn giỏi để có đủ khả năng hoạch định, đưa ra chiến lược, phương pháp đào tạo NNL hiệu quả. Nếu đội ngũ chuyên trách không được đào tạo đúng chuyên môn hoặc kinh nghiệm còn ít sẽ tác động không tốt đến hiệu quả hoạt động của công tác đào tạo. Nhìn chung, tùy thuộc vào trình độ của đội ngũ đào tạo mà đào tạo NNL của DN có hiệu quả hay không, được tiến hành một cách quy củ và có hiệu quả hay không.

1.6 Kinh nghiệm về hoàn thiện công tác đào tạo ở một số doanh nghiệp và bài học kinh nghiệm rút ra cho Công ty Hải Đăng Land

1.6.1 Kinh nghiệm về hoàn thiện công tác đào tạo ở một số doanh nghiệp

Ngày nay đào tạo nguồn nhân lực được coi như là một khoản đầu tư của tổ chức. Đào tạo giúp tạo ra một nguồn năng lực tương lai và hiện tại cho tổ chức. Ngày càng có nhiều kết quả cho thấy việc đầu tư vào đào tạo gắn liền với khả năng phát triển sinh lợi lâu dài và bền vững cho doanh nghiệp. Nêu như trước kia doanh nghiệp ít chú trọng đến công tác đào tạo thì ngày nay các doanh nghiệp đang đầu tư ngày càng nhiều cho công tác đào tạo không coi nó như chi phí bị cắt giảm. Một số doanh nghiệp đã đạt được nhiều thành tựu về hoàn thiện công tác đào tạo nguồn nhân lực như:

- ***Công ty NovaLand (Nova Group):***

Tập đoàn Novaland - thành viên trong hệ sinh thái NovaGroup - là Thương hiệu uy tín hàng đầu trong lĩnh vực đầu tư và phát triển bất động sản tại Việt Nam.

Tại NovaGroup phát triển nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu trong tình hình mới được xác định là nhiệm vụ chiến lược, Tập đoàn đã chủ động hoàn

thiện các chính sách thu hút nhân tài, các chế độ phúc lợi đãi ngộ toàn diện, đào tạo và phát triển, đa dạng cơ hội bình đẳng trong cơ cấu nguồn nhân lực.

Mọi nhân viên đều hiểu rằng: Để tạo được những sản phẩm vượt trội là một thách thức rất lớn, đòi hỏi chúng ta phải không ngừng nỗ lực phấn đấu hoàn thiện mỗi ngày. NovaGroup thành lập nhiều khóa đào tạo nguồn nhân lực phát triển đội ngũ nhân sự chuyên nghiệp và lãnh đạo kế nhiệm có năng lực phù hợp chiến lược phát triển của mình. Đồng thời, chiến lược đào tạo nhân sự cũng nhằm xây dựng một tập đoàn Việt đẳng cấp quốc tế và góp phần thiết thực cho sự phát triển của ngành bất động sản từ đó thu hút nguồn nhân lực, phát triển doanh nghiệp.

Công tác đào tạo nguồn nhân lực của Tập đoàn tập trung tạo điều kiện để nhân viên được học hỏi nhiều hơn, được cung cấp nhiều giải pháp đào tạo, phát triển phù hợp với nhu cầu của cá nhân, khuyến khích người lao động công hiến, sáng tạo. Công tác đào tạo nguồn nhân lực được xây dựng rất chi tiết và được thực hiện bài bản đầy đủ các bước. Tất cả vì mục tiêu để nhân viên gắn bó dài lâu và phát triển cùng Tập đoàn.

- Công ty TNHH dịch vụ và xây dựng địa ốc Đất Xanh (Tập đoàn Đất Xanh):

Tập đoàn Đất Xanh đã trở thành một trong những đơn vị hoạt động bất động sản chuyên nghiệp đầu tiên tại Việt Nam, mang đến cho khách hàng trên toàn quốc những sản phẩm bất động sản ưu việt. Với tầm nhìn trở thành tập đoàn kinh tế - tài chính toàn cầu với sứ mệnh mang lại sự thịnh vượng cho khách hàng, cổ đông và đối tác. Định hướng xây dựng tổ chức trở nên vĩ đại để cạnh tranh và dẫn dắt thị trường trong và ngoài nước. Đất Xanh không chỉ cạnh tranh nội địa mà còn định hướng phát triển ra quy mô toàn cầu.

Với triết lý hoạt động dựa trên 4 giá trị “Khát vọng - Chính trực - Chuyên nghiệp - Nhân văn”, trong suốt 15 năm thành lập (13/11/2003 –

13/11/2018), Tập đoàn Đất Xanh không ngừng xây dựng một môi trường làm việc hướng đến người lao động với nhiều chính sách phúc lợi tạo điều kiện để nhân viên trẻ có cơ hội làm việc và gắn bó lâu dài với công ty.

Tập đoàn Đất Xanh không chỉ triển khai mạnh mẽ việc chuyển đổi sang quản trị bằng công nghệ, mà lĩnh vực đào tạo cũng đổi mới sang hình thức đào tạo trực tuyến, và cải tiến tài liệu hấp dẫn thu hút người học, nâng cao chất lượng đào tạo chuyên môn cho người lao động.

Năm 2017, doanh nghiệp bắt động sản đầu tiên của Việt Nam mạnh dạn đầu tư và triển khai hình thức đào tạo trực tuyến (E-Learning) là phương thức đào tạo áp dụng công nghệ hiện đại trong công việc giảng dạy cũng như phổ biến thông tin, kiến thức một cách rộng rãi. Đây là bước tiến quan trọng trong việc đổi mới phương pháp giảng dạy theo hướng “chuẩn hoá, hiện đại hoá” nhằm tận dụng tối đa giá trị của công nghệ giúp NLD tiếp cận với các khoá học ở bất cứ đâu có kết nối Internet, tiết kiệm thời gian so với đào tạo truyền thống và giảm tối đa chi phí; dần nâng cấp năng lực đội ngũ, cụ thể hóa chiến lược phát triển con người”.

Từ năm 2018, với mục tiêu đẩy mạnh phát triển đội ngũ nhân sự chủ chốt nhằm đưa công ty phát triển lên một tầm cao mới hội nhập quốc tế sâu rộng, Tập đoàn Đất Xanh đã triển khai chương trình đào tạo “Nhà quản lý tài năng” .Các khóa đào tạo giúp NLD hiểu được khả năng lãnh đạo bản thân, nhận thức được các khả năng của tâm trí, Có cuộc sống hạnh phúc, dám nhận các chỉ tiêu thách thức, yêu thương đội nhóm và tổ chức. Bên cạnh đó, các chương trình đào tạo được đánh giá cao về tính thực tiễn khi áp dụng vào thực tế công việc.

Tại Tập đoàn Đất Xanh Con người chính là chìa khoá của thành công và đội ngũ nhân sự tài năng luôn là yếu tố không thể thiếu trên con đường phát triển của tập đoàn Đất Xanh. Ý thức được tầm quan trọng đó, Công ty

luôn dành sự quan tâm đặc biệt cho các chương trình đào tạo, phát triển nguồn nhân lực và tìm kiếm và bồi dưỡng đội ngũ kế thừa. Các chương trình nhằm mang đến mục tiêu, đội ngũ nhân sự Đất Xanh luôn biết cách đóng góp nhiều nhất cho công ty và mỗi cá nhân người lao động có thể xây dựng lộ trình thăng tiến lâu dài cho mình khi làm việc tại Tập đoàn Đất Xanh.

1.6.2. Bài học kinh nghiệm rút ra cho Công ty TNHH Tư vấn và phát triển Hải Đăng Land

Công ty TNHH tư vấn và phát triển Hải Đăng Land với mục tiêu phát triển mạnh mẽ trong ngành bất động sản. Chính vì vậy, đào tạo nguồn nhân lực được Công ty hết sức chú trọng và quan tâm, qua nghiên cứu về đào tạo nguồn nhân lực tại các công ty khác trong nước. Công ty đã rút ra được các kinh nghiệm sau:

- Coi việc đào tạo nguồn nhân lực là một trong những nhiệm vụ quan trọng hàng đầu để phát triển chiến lược kinh doanh.
- Xác định đúng đối tượng đào tạo dựa trên yêu cầu của công việc.
- Rèn luyện, đào tạo và bổ sung thêm cho lực lượng lao động một số kỹ năng cần thiết cho công việc để phục vụ cho công việc một cách tốt nhất.
- Chất lượng nguồn nhân lực đầu vào sẽ giúp doanh nghiệp mở rộng với đội ngũ nhân viên có kinh nghiệm và chất lượng cao. Góp phần tăng năng xuất, doanh thu, lợi nhuận cho doanh nghiệp.
- Ban hành các chính sách khuyến khích nhân viên tự đào tạo nâng cao năng lực làm việc, tự khai thác nguồn tài nguyên vốn có tiềm ẩn trong mỗi cá nhân.

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH TƯ VẤN VÀ PHÁT TRIỂN HẢI ĐĂNG LAND

2.1 Giới thiệu Công ty TNHH tư vấn và phát triển Hải Đăng Land

2.1.1 Giới thiệu công ty

- Tên Công ty: Công ty TNHH tư vấn và phát triển Hải Đăng Land
- Tên viết tắt: Hải Đăng Land
- Văn phòng đại diện: 58 Trần Thái Tông, Phường 15, Quận Tân Bình, TP Hồ Chí Minh.
- Email: Bdshaidangland@gmail.com – 07 0309 8888

Với nguồn tài chính vững chắc, hướng quản trị phù hợp, cùng đội ngũ nhân viên chuyên nghiệp, Hải Đăng Land đang dần khẳng định được vị thế và vai trò của mình đối với kinh tế - xã hội khu vực, đồng thời thể hiện được đẳng cấp thương hiệu trên thị trường.

Là một trong những tập đoàn bất động sản phía Tây bắc TP.HCM tiên phong phát triển theo hướng kiến tạo chất lượng sống hoàn hảo cho cộng đồng, Hải Đăng Land sở hữu bề dày kinh nghiệm với hàng loạt dự án được đánh giá cao bởi giá trị an sinh và tiềm năng kinh tế như: Dự án Hưng Long Residence, Đất nền Phước Vĩnh An Củ Chi, Dự án Xuyên Á Garden, Dự Án Hải Đăng Center 2, Dự Án Bella Vista city,...

- Giá trị cốt lõi:

Uy tín đi đầu: Hải Đăng Land bảo vệ chữ tín như bảo vệ danh dự của chính mình, luôn chuẩn bị đầy đủ năng lực thực thi và nỗ lực hết mình để đảm bảo đúng cam kết.

Chất lượng phục vụ: Hải Đăng Land luôn đặt tiêu chí chất lượng nền tảng, chất lượng sản phẩm dịch vụ, chất lượng trong cam kết, luôn tự tôn pháp luật, duy trì đạo đức, lấy khách hàng làm trung tâm.

Nhân lực là vốn quý: Hải Đăng Land xây dựng các mối quan hệ với tinh thần nhân văn, coi trọng người lao động như tài sản quý giá nhất, thấu tình – đạt lý trong mọi mặt mối quan hệ. Tạo dựng văn hóa làm việc trên cơ sở công bằng chính trực và nêu cao sức mạnh đoàn kết.

Tiên phong: mở đường và mạnh dạn đương đầu vượt qua những thách thức để đón nhận cơ hội vươn đến thành công.

Đổi mới và năng động để hướng tới mục tiêu phát triển bền vững.

Trách nhiệm với cộng đồng xã hội.

Tạo dựng sự khác biệt bằng tính đột phá sáng tạo trong kinh doanh và quản trị.

- Sứ mệnh: Tối ưu giải pháp tái đầu tư sinh lợi, an toàn và đa tiện ích cho khách hàng; Tối đa hóa giá trị gia tăng đối tác, nhà đầu tư và cổ đông; Mang lại giá trị về nghề nghiệp và sự thịnh vượng cho cán bộ nhân viên Công ty; Đồng hành cùng với sự phát triển chung của cộng đồng xã hội.

- Tầm nhìn: bằng sự nhiệt huyết và khát vọng vươn lên cũng chiến lược đầu tư phát triển bền vững, Hải Đăng Land phấn đấu trở thành đơn vị phát triển và đầu tư dự án có được sự tín nhiệm của khách hàng, hướng đến một phong cách hợp tác cởi mở, đồng hành, chia sẻ và chuyên nghiệp.

- Lĩnh vực hoạt động của Hải Đăng Land : Kinh doanh bất động sản và một số mảng nhỏ: xây dựng công trình công nghiệp, công sở, kỹ thuật, văn hóa, thương mại, giao thông; Kinh doanh vật liệu xây dựng; Dịch vụ công cộng phục vụ khu dân cư.

- Chiến lược phát triển:

Bằng nhiệt huyết, khát vọng vươn lên cùng chiến lược đầu tư – phát triển bền vững, Hải Đăng Land đã và đang phấn đấu trở thành đơn vị đầu tư, phát triển các dự án bất động sản hàng đầu, mang đến những giá trị tốt đẹp nhất phục vụ đồng đảo cộng đồng khách hàng.

Trong suốt quá trình hình thành và phát triển, Hải Đăng Land không ngừng nhận được sự tín nhiệm, yêu mến của khách hàng, đó cũng chính là động lực giúp Hải Đăng Land nỗ lực hơn nữa, hướng đến phong cách hợp tác cởi mở, chia sẻ, đồng hành và chuyên nghiệp.

Bằng sự nỗ lực không ngừng cùng với sự đồng hành của khách hàng, trong tương lai Hải Đăng Land hứa hẹn trở thành một tập đoàn đa chức năng, ngày càng phát triển bền vững và mạnh mẽ hơn nữa.

2.1.2 Quá trình hình thành và phát triển

Công ty Hải Đăng Land được thành lập vào ngày 31/7/2014, trải qua nhiều năm hình thành và phát triển sàn giao dịch, môi giới bất động sản với đội ngũ nhân viên có kinh nghiệm, cùng với nhiều biến động, thăng trầm của thị trường bất động sản, Hải Đăng Land vẫn đứng vững và phát triển mạnh mẽ nhờ lãnh đạo giàu nhiệt huyết, đội ngũ nhân viên trẻ trung, năng động, cùng góp sức xây dựng để hướng Hải Đăng Land trở thành doanh nghiệp bất động sản bền vững.

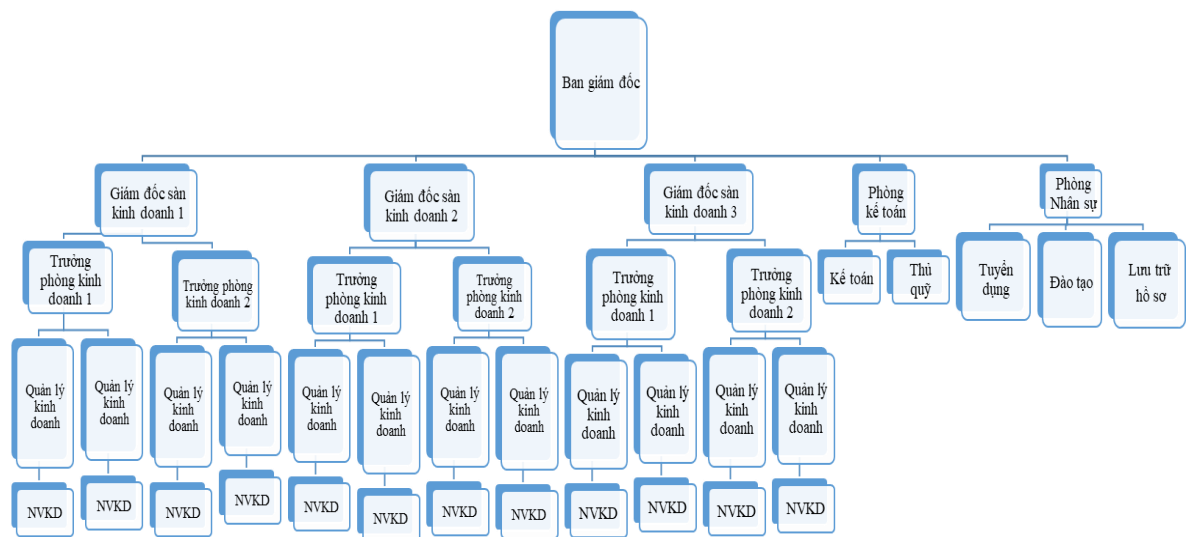
Phân phối những dự án quy mô lớn đảm bảo độ bền vững và tin cậy cho khách hàng. Từng bước nâng tầm cao mới lên làm chủ đầu tư với nhiều dự án lớn nhỏ khác nhau. Trải qua nhiều khó khăn, Hải Đăng Land ngày càng phát triển mạnh mẽ hơn, trở thành một đơn vị kinh doanh bất động sản hàng đầu khu vực Tây Bắc TP. HCM.

Hải Đăng Land cam kết xây dựng “Người Hải Đăng” là giá trị nòng cốt, là tài sản quý giá của công ty. Con người Hải Đăng cùng nhau làm việc trong môi trường thân thiện, năng động sáng tạo và nhân văn. Cùng nhau cam

kết và thi đua nâng cao năng suất lao động nhằm chinh phục những mục tiêu công ty đề ra. Trong tương lai, Hải Đăng Land hứa hẹn sẽ cho ra đời những dự án bất động sản hạng sang, đẳng cấp khác nhằm mang đến cho cộng đồng dân cư một không gian sống lý tưởng.

2.1.3 Cơ cấu bộ máy tổ chức

Sơ đồ cơ cấu bộ máy tổ chức của công ty Hải Đăng Land:



Sơ đồ 2.1: Tổ chức bộ máy của Hải Đăng Land

Nguồn: Phòng Nhân sự Hải Đăng Land

Để có được thành công như ngày hôm nay, tất cả nhân viên và Ban lãnh đạo luôn biết cách cầu thị, lắng nghe, ghi nhận và phản hồi tích cực và đưa ra những giải pháp để xây dựng và phát triển công ty. Tổng quan về bộ máy thực hiện công tác quản trị nhân lực nói chung và thực hiện công tác đào tạo nói riêng. Bộ phận thực hiện công tác quản trị nhân lực bao gồm: Phòng nhân sự, phòng kinh doanh.

Phòng nhân sự là một bộ phận quan trọng và là chiến lược tại Hải Đăng Land là bộ phận mắt xích giúp lựa chọn đội ngũ nhân viên chất lượng và là bộ phận chịu trách nhiệm xây dựng và lập kế hoạch nhân sự theo định hướng phát triển tại Hải Đăng Land. Phòng đào tạo thuộc phòng nhân sự chịu trách nhiệm lên kế hoạch chương trình đào tạo nhân viên tại Hải Đăng, đồng thời kết hợp với phòng tuyển dụng và lưu trữ hồ sơ theo dõi nhân viên trước đào tạo và sau đào tạo.

Phòng kinh doanh là các phòng thuộc trong các sản phẩm kinh doanh, chịu trách nhiệm quản lý nhiều đội nhóm nhân sự nhỏ bao gồm quản lý kinh doanh và nhân viên kinh doanh. Quản lý kinh doanh chịu trách nhiệm về công tác bán hàng của cá nhân quản lý và đội nhóm nhỏ, phát triển đội nhóm, tạo ra sự cạnh tranh hỗ trợ trong đội nhóm và báo cáo kết quả tình hình kinh doanh cho trưởng phòng kinh doanh.

2.1.4 Đặc điểm và kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty TNHH tư vấn và phát triển Hải Đăng Land

- Đặc điểm sản xuất kinh doanh

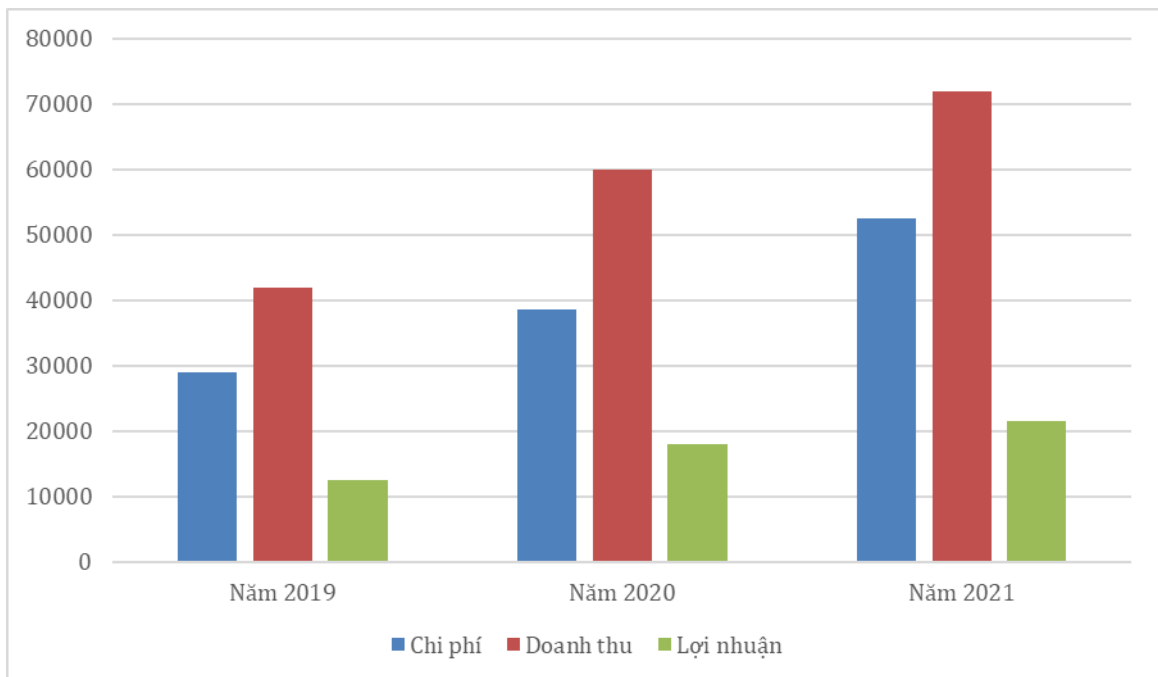
Là một trong những doanh nghiệp tham gia hoạt động trong ngành bất động sản, đòi hỏi Hải Đăng Land cần có vốn lớn để đầu tư. Không chỉ cung cấp cho khách hàng các sản phẩm bất động sản chất lượng mà còn cung cấp thêm các dịch vụ, tiện ích kèm theo nhằm đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của khách hàng.

Với bối cảnh thị trường đầy tính cạnh tranh trong lĩnh vực bất động sản, năm 2021 Công ty Hải Đăng Land đã đầu tư phục vụ cho việc đầu tư chất lượng nguồn nhân lực và đầu tư cải thiện các công trình tại Hải Đăng. Tất cả các sản phẩm bất động sản đều được xây dựng và đầu tư kỹ lưỡng bởi đội ngũ nhân viên chuyên nghiệp, giám sát trực tiếp trên từng dự án. Do đó, mỗi dự án hoàn thiện và nhận được phản hồi tích cực từ khách hàng.

- Kết quả hoạt động của Công ty TNHH tư vấn và phát triển Hải Đăng Land:

Trong những năm gần đây, để đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của khách hàng, Công ty đã không ngừng nâng cao chất lượng sản phẩm, đa dạng sản phẩm, mở rộng quy mô cạnh tranh. Mặc dù nền kinh tế đang trong thời kì khó khăn và bối cảnh thị trường biến động không mấy thuận lợi, nhưng Công ty vẫn mang về thành tựu xứng đáng được thể hiện qua sự tăng trưởng về doanh thu.

Đơn vị: Tỷ đồng



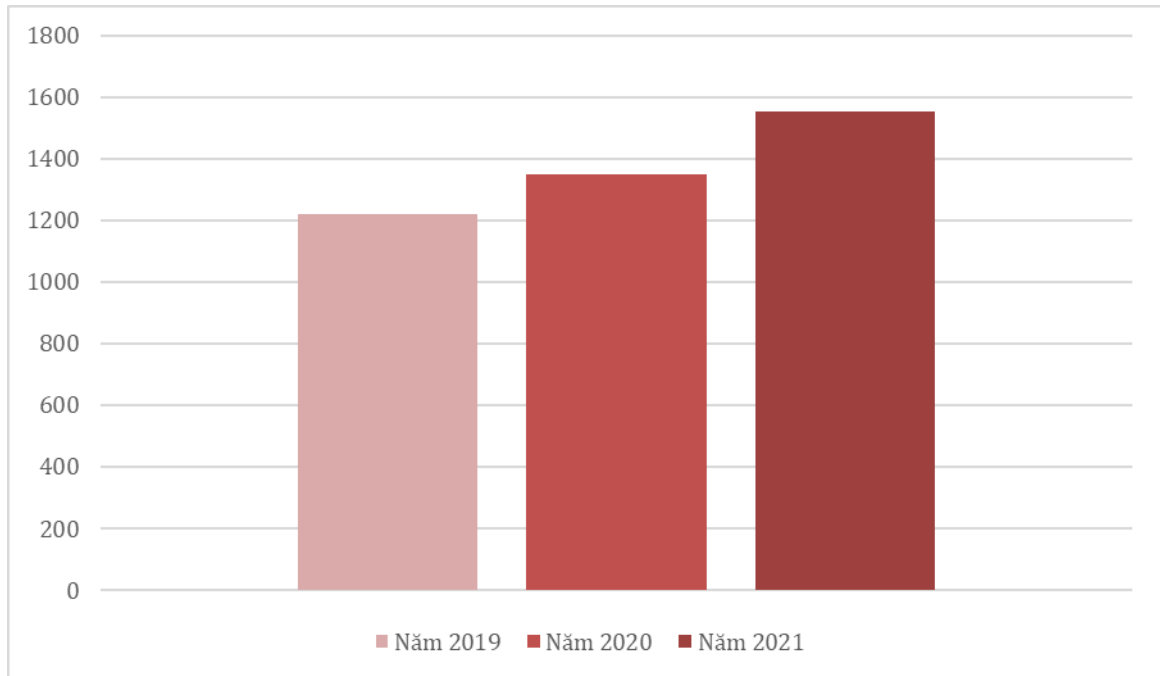
Biểu đồ 2.1: Doanh thu Công ty TNHH tư vấn và phát triển Hải Đăng Land giai đoạn 2019 - 2021

Nguồn: Tổng hợp báo cáo tài chính Công ty Hải Đăng Land 2019-2021

Giai đoạn năm 2019 - 2021 công ty đầu tư vào nhiều dự án. Cho thấy sự tín nhiệm cao trong lĩnh vực bất động sản với các đối thủ cạnh tranh. Điều này mang lại doanh thu qua các năm từ 2019 - 2021 đều tăng. Hiệu quả sản xuất kinh doanh tăng sẽ làm cho mức lương của người lao động cũng tăng theo đặc biệt là đối với vị trí nhân viên kinh doanh và quản lý kinh doanh.

2.1.5 Đặc điểm nguồn nhân lực tại Công ty TNHH tư vấn và phát triển Hải Đăng Land

Với quy mô nhân lực trên 1000 người, nguồn nhân lực tại Hải Đăng Land đa dạng về trình độ và kinh nghiệm. Cụ thể bình quân số lao động của Hải Đăng Land được thống kê qua 3 năm giai đoạn 2019-2021 như sau:



Biểu đồ 2.2: Bình quân lao động tại Hải Đăng Land giai đoạn 2019-2021

Nguồn: Phòng Nhân sự Hải Đăng Land

Trong giai đoạn năm 2019-2021, bình quân lao động tại Hải Đăng Land có sự thay đổi qua các năm. Sự thay đổi nhân sự tại Hải Đăng Land thể hiện sự thu hút về nguồn nhân lực. Các yếu tố tạo nên thương hiệu ở đây có thể nhắc đến như: Sản phẩm liên tục không bị ngắt quãng, chính sách đãi ngộ, môi trường làm việc năng động,... Đối với ngành Bất động sản có nhiều biến động tình hình nhân sự ra vào thường xuyên dẫn đến tình trạng thay đổi nguồn nhân lực. Quan sát biểu đồ, ta có thể nhận thấy bình quân thay đổi nhiều nhất từ năm 2020 với 1350 người tăng lên 1654 tại năm 2021. Sự tăng

trường về số lượng nhân sự sẽ tác động đến việc thực hiện công tác đào tạo tại công ty.

Bảng 2.1: Cơ cấu nhân lực của công ty TNHH tư vấn và phát triển Hải Đăng Land

Năm	2019		2020		2021	
Chỉ tiêu	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
Tổng số lao động	1220	100	1350	100	1654	100
Theo trình độ chuyên môn						
Đại học	434	35,57	500	37,04	705	42,62
Cao đẳng	440	36,07	460	34,07	494	29,87
Trung cấp	346	28,36	390	28,89	455	27,51
Theo giới tính						
Nữ	520	42,62	530	39,26	670	40,51
Nam	700	57,37	820	60,74	984	59,49

Nguồn: Phòng Nhân sự Hải Đăng Land

Dựa vào bảng, số lượng lao động của công ty tăng nhẹ so với thị trường, tổng lao động năm 2019 là 1220 người đến năm 2020 là 1350 người và đến năm 2021 là 1654 người. Do hiện nay, các công ty về bất động sản thành lập ngày càng nhiều và do nguyên nhân từ một số doanh nghiệp bất

động không uy tín. Vì vậy, số lượng nhân sự cũng ngày càng mở rộng để đáp ứng và phục vụ tốt nhất cho khách hàng.

Công ty có lực lượng lao động cao ở trình độ đại học theo đó lực lượng lao động ở trình độ cao đẳng và trung cấp thấp hơn. Vì sự phát triển của thị trường bất động sản ngày càng thu hút nhiều đối tượng tham gia vào thị trường, tính hấp dẫn của từ thị trường này dẫn đến nhu cầu về nhân lực cao. Nhân lực ở trình độ đại học và cao đẳng cao nhưng đa số chưa được đào tạo bài bản về quản lý kinh doanh bất động sản. Nguồn nhân lực đa số tham gia vào kinh doanh bất động sản học trái ngành. Nên tại công ty đang thiếu nhiều nhân lực quản lý cấp trung có trình độ kỹ năng chuyên môn và cả nhân viên kinh doanh tại công ty cũng đang chưa đào tạo bài bản về kinh doanh bất động sản. Đòi hỏi doanh nghiệp cần đầu tư đào tạo giải quyết vấn đề về nguồn nhân lực, đáp ứng yêu cầu của doanh nghiệp để cải thiện tình hình sản xuất kinh doanh cũng như giúp người lao động cải thiện thu nhập.

Tỷ lệ nam giới trong công ty chiếm cao hơn so với nữ giới, năm 2019 nam giới chiếm 57,38% nữ giới chiếm 42,62% đến năm 2021 tỷ lệ nam giới tăng lên 59,49% tỷ lệ nữ giới là 40,51%. Do đặc thù ngành bất động sản thường xuyên đi thị trường, tư vấn khách hàng tại các địa điểm đã hẹn, dẫn khách đi xem thực địa dự án,... đòi hỏi nhân viên kinh doanh thường xuyên đi lại ngoài đường dẫn đến tỷ lệ nam giới cao hơn so với tỷ lệ nữ giới tại công ty.

Để không bị đào thải thay thế trong thị trường bất động sản cạnh tranh gay gắt như hiện nay đòi hỏi nhân viên tại Hải Đăng Land cần có tư duy tự đào tạo nâng cao năng lực bản thân để đáp ứng yêu cầu công việc, thích nghi với môi trường kinh doanh và thị trường bất động sản,... Tự đào tạo là một lợi thế cũng góp phần phát triển cho doanh nghiệp và nâng cao trình độ người lao động, nhưng tại Hải Đăng Land hiện tại chưa có chính sách khuyến khích

tự đào tạo. Chủ yếu người lao động tự đào tạo, bồi dưỡng học hỏi các kiến thức về bất động sản và cập nhật thị trường hiện nay.

2.2 Thực trạng công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty TNHH tư vấn và phát triển Hải Đăng Land

2.2.1 Cơ sở triển khai công tác đào tạo nhân lực tại Công ty TNHH tư vấn và phát triển Hải Đăng Land

Cơ sở pháp lý Căn cứ vào luật lao động trách nhiệm của người sử dụng lao động về đào tạo, bồi dưỡng, nâng cao trình độ kỹ năng nghề được quy định tại điều 60, chương IV, Bộ luật lao động năm 2019.

Quy chế về tổ chức và hoạt động của Công ty TNHH tư vấn và phát triển Hải Đăng Land (Ban hành kèm theo quyết định số 463/QQ – CTĐ ngày 27/11/2001 của Giám đốc Công ty).

Chiến lược kinh doanh của Hải Đăng Land tập trung vào việc đa dạng hóa các sản phẩm đưa ra thị trường nhiều sản phẩm mới, từ đó có thể đáp ứng một cách tốt nhất đến nhu cầu của khách hàng. Bên cạnh việc đa dạng sản phẩm Hải Đăng Land còn chú trọng về nguồn nhân lực, tuyên thông và marketing nâng cao vị thế thương hiệu của mình.

Mục tiêu đào tạo nguồn nhân lực của công ty: Cần đạt được gì sau các khóa đào tạo cụ thể:

- Đảm bảo tuân thủ nghiêm túc các quy định của Công ty.
- Đảm bảo nhân viên thực hiện đúng quy trình làm việc và gắn kết của các thành viên trong bộ phận.
- Nâng cao chất lượng chuyên môn, khả năng nghiệp vụ bán hàng, kèm cặp xây dựng đội nhóm.
- Bổ sung kiến thức chuyên môn và kỹ năng nghề nghiệp về kinh doanh để đảm bảo công tác tìm kiếm và tư vấn khách hàng.

Nhằm xây dựng đội ngũ nhân viên thành thạo về chuyên môn. Nghiệp vụ phục vụ lợi ích của doanh nghiệp, có trình độ quản lý tốt, đáp ứng yêu cầu công việc và nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

2.2.2 Phân tích trách nhiệm giữa các bộ phận liên quan đến công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty TNHH tư vấn và phát triển Hải Đăng Land

- Lãnh đạo cấp cao

Trong công tác đào tạo, lãnh đạo cấp cao bao gồm Ban giám đốc và Giám đốc kinh doanh.

Trao đổi trực tiếp với các vị trí Quản lý trong Công ty để nắm bắt chương trình đào tạo, hiệu quả mang lại và kế hoạch triển khai.

Phê duyệt các quyết định có liên quan đến quá trình đào tạo quyết định yêu cầu nhân sự của trưởng các phòng ban và quyết định đào tạo.

- Lãnh đạo quản lý trực tiếp

Trách nhiệm của lãnh đạo quản lý trực tiếp – Trưởng phòng kinh doanh và quản lý kinh doanh:

Chịu trách nhiệm nắm bắt tình hình nhân sự, kết quả hoạt động kinh doanh báo cáo với lãnh đạo cấp cao triển khai các công tác tuyển dụng và đào tạo phù hợp.

Tham gia phỏng vấn ứng viên: những ứng viên đạt vòng sơ tuyển bộ phận nhân sự sẽ liên lạc và lên lịch phỏng vấn chuyển danh sách ứng viên phỏng vấn tới phòng kinh doanh. Với trường hợp ứng tuyển nội bộ đạt thì trưởng phòng có nhu cầu đào tạo nhân sự sẽ chuyển công tác cho ứng viên. Tổ chức xem xét và trình Giám đốc duyệt. Thực hiện theo dõi ứng viên và đánh giá ứng viên khi thử việc.

- Bộ phận làm công tác đào tạo

Trưởng phòng nhân sự sẽ có trách nhiệm theo dõi, kiểm tra và lập báo cáo tình hình đào tạo cho lãnh đạo quản lý trực tiếp.

Sau khi lập kế hoạch đào tạo theo tiến độ kế hoạch, người phụ trách đào tạo chịu trách nhiệm quản lý, theo dõi và kiểm tra các chương trình đào tạo. Trưởng phòng các đơn vị trong phòng Tổ chức nhân sự phối hợp thực hiện chương trình đào tạo.

2.2.3 Quy trình triển khai công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty TNHH tư vấn và phát triển Hải Đăng Land

2.2.3.1 Xác định nhu cầu, đối tượng đào tạo

Xác định đúng nhu cầu đào tạo mang lại nhiều lợi ích cho doanh nghiệp. Bất kỳ tổ chức nào hoạt động cũng đưa ra mục tiêu, mục tiêu được thể hiện thông qua chiến lược phát triển, kế hoạch, nhiệm vụ. Hàng năm dựa theo kế hoạch sản xuất kinh doanh, tình hình lực lượng lao động thực tế, ... để xác định nhu cầu đào tạo. Tại Hải Đăng Land các căn cứ xác định nhu cầu đào tạo bao gồm:

+ Phân tích tổ chức:

Hải Đăng Land đã và đang phấn đấu trở thành đơn vị đầu tư, phát triển các dự án bất động sản hàng đầu, mang đến những giá trị tốt đẹp nhất phục vụ đông đảo cộng đồng khách hàng. Tại Công ty rất chú trọng vào việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.

Để phát triển nguồn nhân lực doanh nghiệp, cần căn cứ vào tình hình sản xuất kinh doanh tại doanh nghiệp, phân chia đối tượng đào tạo phù hợp. Vì đặc thù ngành bất động sản, đội ngũ chủ yếu tại công ty là nhân viên kinh doanh và theo đó là các quản lý kinh doanh. Vì vậy, để hoàn thành mục tiêu đề ra thì mỗi nhân viên trong công ty phải thực hiện tốt trách nhiệm cũng như nhiệm vụ của mình cần phải có kiến thức kỹ năng nhất định để định phương và phát triển công việc.

+ **Phân tích nhiệm vụ:**

Nguyên nhân làm năng suất lao động không đạt hiệu quả là do các cá nhân chưa hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao. Có thể sử dụng phương pháp phỏng vấn, quan sát, kết quả đánh giá thực hiện công việc sau đó kết hợp với phân tích công việc của mỗi cá nhân người lao động để xác định kiến thức, kỹ năng, trình độ cần có cho công việc được đảm nhận. Có ý nghĩa quan trọng trong việc nâng cao hiệu quả công việc và năng suất lao động.

Để phân tích nhiệm vụ của từng nhân viên cần xác định thêm các yếu tố liên quan đến công việc thông qua bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc. Thông qua đó người quản lý xác định được kỳ vọng của mình đối nhân viên và làm cho nhân viên hiểu những kỳ vọng đó, mặt khác nhân viên cũng nắm được nhiệm vụ, trách nhiệm, nghĩa vụ, điều kiện làm việc và cá vấn đề liên quan đến công việc.

Bản mô tả công việc đối với quản lý kinh doanh và nhân viên kinh doanh được thể hiện cụ thể ở phụ lục 02 và phụ lục 03.

+ **Phân tích cá nhân:**

Dựa trên đầu vào tuyển dụng: các tiêu chí tuyển dụng chưa cụ thể về, nhân viên tuyển mới không có kinh nghiệm đa số là trái ngành.

Đối với nhân viên đã và đang thực hiện công việc phân tích dựa vào đánh giá thực hiện công việc kết hợp với trao đổi với người quản lý trực tiếp.

Đánh giá thực hiện công việc là một quá trình đánh giá mang tính hệ thống và chính thức về tình hình thực hiện công việc của nhân viên trong quan hệ so sánh với tiêu chuẩn thực hiện công việc đã xây dựng từ trước và thảo luận với lãnh đạo về kết quả đánh giá đó. Từ bảng đánh giá thực hiện công việc tìm ra điểm mạnh, điểm yếu của từng nhân viên nhằm có giải pháp hỗ trợ kịp thời. Vậy, xác định nhu cầu đào tạo được coi là tiền đề quan trọng trong công tác đào tạo hoàn chỉnh và hiệu quả.

Nhu cầu đào tạo cho đội ngũ NVKD và QLKD tại công ty từ năm 2019 – 2021 được thống kê như sau:

Bảng 2.2: Nhu cầu đào tạo đội ngũ nhân viên kinh doanh và quản lý kinh doanh tại Hải Đăng Land từ năm 2019 – 2021

	Năm					
	2019		2020		2021	
	Số lượng (người)	Phần trăm (%)	Số lượng (người)	Phần trăm (%)	Số lượng (người)	Phần trăm (%)
I. Tổng số lao động	1220	100	1350	100	1654	100
Đội ngũ nhân viên kinh doanh	610	50.00	860	63.70	985	59.55
Đội ngũ quản lý kinh doanh	90	7.38	105	7.78	201	12.15
II. Tổng nhu cầu đào tạo	700	57	965	71	1186	72
Đội ngũ nhân viên kinh doanh	930	76.23	1110	82.22	1350	81.62
Đội ngũ quản lý kinh doanh	600	49.18	805	59.63	925	55.93

Nguồn: Phòng Nhân sự Hải Đăng Land

Trong giai đoạn năm 2019 – 2021 nhu cầu đào tạo có xu hướng tăng nhẹ, điều này thể hiện rõ hơn sự quan tâm cũng như nhận thức về tầm quan trọng của công tác đào tạo. Đối tượng đào tạo tập trung vào đội ngũ NVKD và QLKD. Vì đây là đội ngũ chiếm tỷ trọng lớn nhất trong số lao động toàn Công ty, cũng chính là đội ngũ lao động được xác định là nòng cốt.

Theo đánh giá của tác giả về việc xác định nhu cầu và phổ biến nhu cầu đào tạo của công ty thông qua khảo sát bằng câu hỏi, thu kết quả như sau:

Thực tế việc xác định nhu cầu đào tạo của NVKD và QLKD tác giả đã phát tổng 1100 phiếu điều tra, và kết quả khảo sát nhận được 1000 phiếu hợp lệ. Thu về kết quả như sau:

Bảng 2.3: Kết quả khảo sát về xác định nhu cầu đào tạo tại Hải Đăng Land

Câu hỏi: Anh/chị có muốn được tham gia các khóa đào tạo không?				
Phương án	Rất muốn	Muốn	Bình Thường	Không muốn
Số lượng trả lời (người)	700	200	60	40
Tỷ lệ % trả lời (%)	70,00	20,00	6,00	4,00
Tỷ lệ % trả lời của NVKD (%)	55,00	15,50	3,50	3,00
Tỷ lệ % trả lời của QLKD (%)	15,00	4,50	2,50	1,00

Nguồn: Khảo sát của tác giả

Từ bảng khảo sát cho thấy phần trăm số người được hỏi cho rằng rất muốn được tham gia các chương trình đào tạo đến 70% và có tỉ lệ trả lời muốn đào tạo 20% bên cạnh đó còn một số ít nhân viên không muốn tham gia đào tạo có tỉ lệ 4%. Công việc xác định nhu cầu đào tạo được quan tâm và nhu cầu đào tạo của người lao động rất cao nhằm nâng cao chất lượng công việc và khả năng hoàn thành công việc.

2.2.3.2 Xây dựng chương trình đào tạo

Nhu cầu đào tạo tại Hải Đăng Land tập trung vào đối tượng chính là NVKD VÀ QLKD. Dựa trên các đánh giá của Giám đốc và Trưởng phòng kinh doanh để xây dựng chương trình và tổ chức đào tạo.

Căn cứ vào kết quả khảo sát và nhu cầu đào tạo của các phòng kinh doanh, nhu cầu đào tạo thiết kế khung chương trình đào tạo và kế hoạch đào tạo cụ thể, bao gồm:

a) Chương trình đào tạo nhân viên mới

Mục đích của xây dựng chương trình đào tạo là doanh nghiệp muốn tận dụng tối đa sức mạnh nguồn nhân lực của công ty thông qua việc tham gia đào tạo để nâng cao tay nghề và kỹ năng của nhân viên đối với công việc được đảm nhận.

Hải Đăng Land tổ chức đào tạo cho nhân viên mới giúp phát triển hiệu quả làm việc sau này của đội ngũ nhân viên, khiến người lao động gắn bó hơn với Công ty. Đối với nhân viên kinh doanh mới tại Hải Đăng Land sẽ được đào tạo cơ bản sau đó là thời gian thử việc được đào tạo sâu hơn về chuyên môn, kiến thức dự án.

Nội dung và đội ngũ đào tạo nhân viên mới tại Hải Đăng Land:

Bảng 2.4: Chương trình đào tạo nhân viên mới tại Hải Đăng Land

STT	Chương trình đào tạo	Nội dung
1	Đào tạo hội nhập	Giới thiệu công ty, văn hóa công ty
2	Quy trình bán hàng	Tìm kiếm khách hàng
		Tư vấn
		Chốt deal
		Chăm sóc khách hàng
3	Các kỹ năng cơ bản của nhân viên kinh doanh	Kỹ năng đặt câu hỏi
		Lập kế hoạch
		Kiểm soát cảm xúc
		Tìm hiểu thị trường

Nguồn: Phòng Nhân sự Hải Đăng Land

Nội dung 1: Đào tạo hội nhập

Mục đích: Bổ sung tất cả các thông tin liên quan đến công ty, quy định làm việc tại công ty, quyền lợi, lương thưởng và cách xử lý vi phạm khi vi phạm nội quy tại Hải Đăng Land. Phần giới thiệu này cực kỳ quan trọng, người lao động sẽ biết những thông tin cần thiết để tránh xảy ra tình trạng nghỉ việc giữa chừng vì thiếu thông tin.

Nội dung chi tiết của đào tạo hội nhập:

- + Tên đầy đủ của công ty sẽ làm việc;
- + Ngày thành lập;
- + Giám đốc;
- + Chủ thể khách hàng hợp tác với công ty; Ví dụ: Các sàn giao dịch, các đơn vị bán,...;
- + Quy mô công ty;
- + Sản phẩm có tại Công ty
- + Quy định chung của công ty;
- + Quyền và nghĩa vụ của người lao động;
- + Các chế độ của người lao động;
- + Xử lý vi phạm;

Nội dung 2: Quy trình bán hàng:

Hải Đăng Land đào tạo kiến thức chuyên môn về kinh doanh bộ phận trưởng phòng kinh doanh và quản lý kinh doanh sẽ phối hợp với phòng nhân sự đào tạo.

Quy trình bán hàng của nhân viên kinh doanh tại Hải Đăng Land gồm 4 bước:

- Tìm kiếm khách hàng
- Tư vấn khách hàng
- Chốt sale

- Chăm sóc khách hàng

Nội dung cụ thể từng bước trong quy trình bán hàng:

Bước 1: Tìm kiếm khách hàng:

Khách hàng là yếu tố quyết định đến lương, thưởng của NVKD. Vì thế để nhân viên công hiến cho Công ty đòi hỏi khả năng tìm kiếm khách hàng của NVKD bắt buộc phải nắm được những kiến thức cơ bản.

Tại Hải Đăng Land NVKD sẽ đặt mình vào vị trí của người mua hàng để thấu hiểu họ, biết được họ thực sự cần gì, muốn gì... Lên một kế hoạch kỹ càng, chi tiết sẽ giúp bạn khoanh vùng được đối tượng khách hàng có khả năng mua hàng.

Tìm kiếm khách hàng đối với mỗi cá nhân sẽ có cách tìm kiếm khách hàng hiệu quả và các kênh tìm kiếm khác nhau:

+ Gọi điện trực tiếp: xác định nhanh chóng khách hàng có nhu cầu mua sản phẩm tại công ty mình hay không. NVKD Cần phải có một lượng data khách hàng lớn, chất lượng và NVKD nắm kiến thức sản phẩm để giải đáp thắc mắc khách hàng.

+ Chạy quảng cáo: Căn cứ vào sản phẩm, dịch vụ cụ thể mà mình đang cung cấp mà bạn nên cân nhắc chọn đầu tư vào chạy quảng cáo trên Facebook hay Google để đạt được hiệu suất tốt nhất.

+ Thông qua các nền tảng mạng xã hội phổ biến: Facebook, zalo, insta... hiện đang là kênh tìm kiếm khách hàng hiệu quả nhất giúp bạn tiếp cận được những đối tượng khách hàng. Ở những trang mạng xã hội NVKD sẽ kết nối các khách hàng quan tâm đến sản phẩm và chia sẻ những thông tin về sản phẩm thường xuyên.

Ngoài những kênh được giới thiệu NVKD sẽ cập nhật thêm nhiều kênh tìm kiếm khách hàng phù hợp.

Bước 2: Tư vấn khách hàng

Khâu tư vấn bán hàng là khâu quan trọng trong bán hàng đối với NVKD. Cần phải có quá trình tư vấn chăm sóc đòi hỏi NVKD phải có những kiến thức cơ bản:

+ Kiến thức dự án:

Tên dự án cũng chính là điểm nhận diện đầu tiên mà nhờ đó khách hàng có thể phân biệt dự án này với dự án khác. NVKD sẽ phải thuộc các tên dự án, ý nghĩa của tên mà chủ đầu tư đã tạo thành cho sản phẩm thông qua cái tên đó.

Vị trí của dự án: “Đối với 1 dự án bất động sản thì quan trọng nhất là vị trí – vị trí – và vị trí”. Vị trí của dự án sẽ là thông tin quan trọng mà khách hàng quan tâm trước khi quyết định có tìm hiểu sâu về dự án hay không.

Bên cạnh đó NVKD còn cần phải tìm hiểu về các thông tin như: Liên kết vùng của dự án, vị trí về giao thông của dự án, vị trí của sản phẩm bất động sản so với các dự án xung quanh.

Chủ đầu tư của dự án: Ở thị trường bất động sản, sẽ có nhiều khách hàng lo ngại với các thông tin liên quan đến những dự án bị ngưng do chủ đầu tư không đủ lực, không uy tín mà người mua mất trắng hoặc chất lượng không đạt yêu cầu khách hàng. Vậy nên, khi học về một dự án bất động sản, NVKD tại Hải đăng Land phải tìm hiểu thông tin về chủ đầu tư: uy tín của chủ đầu tư ra sao? đã làm những dự án nào? quy mô ra sao? có được khách hàng phản hồi tốt?,... để nắm bắt thông tin phổ biến với khách hàng tạo sự tin tưởng.

Sản phẩm bất động sản: Cụ thể NVKD cần tìm hiểu: Quy mô dự án: tổng diện tích dự án là bao nhiêu m², có bao nhiêu lô, mỗi lô rộng bao nhiêu, tiện ích nổi bật tại dự án là gì?,... nhân viên kinh doanh cần đọc hiểu cơ bản về mặt bằng tổng thể dự án, hướng đất, các loại diện tích,... để có thể tư vấn cho khách hàng sản phẩm phù hợp nhất với điều kiện kinh tế, phong thủy,...

+ Kiến thức về pháp lý:

Tính pháp lý của dự án là yếu tố quan trọng nhất đối với quyết định mua của khách hàng. Việc cung cấp công khai hồ sơ pháp lý đầy đủ, rõ ràng của dự án bất động sản chính là lý do then chốt khiến người mua sẵn sàng xuống tiền. Vì vậy, NVKD cần tìm hiểu các thông tin liên qua đến pháp lý của dự án đang bán: dự án được cấp phép đầu tư hay chưa, được xây dựng hay chưa, luật kinh doanh bất động sản,...

Trường hợp xảy ra khi khách hàng của bạn ký hợp đồng thì đó là: hợp đồng mua bán, hợp đồng góp vốn hay hợp đồng vay vốn. Đây chính là điểm quan trọng nhất mà khách hàng nào cũng đều quan tâm.

+ Kiến thức về vay vốn, giá bán và phương thức thanh toán, hỗ trợ:

Thứ nhất, mỗi một dự án tùy theo vị trí, kích thước, nhu cầu hoặc lợi nhuận mang lại sẽ đưa vào phân khúc khác nhau và giá bán dựa vào đó cũng có sự khác biệt.

Thứ hai, đó là phương thức thanh toán của dự án. Tìm hiểu xem tiến độ thanh toán của sản phẩm như thế nào, thanh toán theo thời gian hay theo tiến độ, thanh toán bao nhiêu phần trăm thì được giao sổ.

Thứ ba, Dự án có ngân hàng nào hỗ trợ vay mua hay không, nếu có thì lãi suất, điều kiện vay, thời gian đáo hạn, thời gian vay vốn cụ thể ra sao, ...

Xem thực địa dự án: Đây được xem như là bước cuối cùng rất quan trọng mà NVKD không thể bỏ qua. Chỉ khi đến xem và tìm hiểu thực tế NVKD mới có thể tự mình trải nghiệm nhận ra những ưu điểm, nhược điểm của dự án từ đó có thêm kiến thức tư vấn và hướng dẫn khách hàng một cách chính xác nhất.

+ Hiểu tâm lý khách hàng:

Khách hàng cần sản phẩm như thế nào, chính là bước quan trọng để có thể bán được hàng nhanh nhất.

Tài chính khách hàng bao nhiêu? Các sản phẩm phù hợp với khách hàng, đưa ra các thông tin cần thiết,...

Thường xuyên hỏi thăm, gửi email, gọi điện, khảo sát,... Tìm hiểu về khách hàng của mình, lắng nghe các vấn đề của họ, và đưa ra các phương hướng giải quyết cho họ.

+ Tạo thiện cảm khách hàng:

Khách hàng những cảm xúc mà họ cần hay giải quyết, nếu giải quyết tốt vấn đề từ khách hàng thì bán hàng không còn là vấn đề.

Thái độ, cử chỉ cách chào hỏi, xưng hô, sự niềm nở khi tiếp đãi khách hàng. Khách hàng lâu năm NVKD có thể gọi khách hàng bằng tên của họ để tăng độ thân thiết giữa nhân viên sales với khách hàng.

Minh họa cụ thể thông tin dự án tại phụ lục 01.

Bước 3: Chốt deal

Bổ sung các kiến thức về kỹ năng chốt deal để chốt các giao dịch trong quá trình bán hàng (cụ thể phụ lục 04).

Đối với nhân viên mới tại Hải Đăng Land sẽ có đội ngũ QLKD đi hỗ trợ chốt deal.

Bước 4: Chăm sóc khách hàng

Nắm rõ thông tin sản phẩm để giải quyết các vấn đề phát sinh liên quan đến sản phẩm.

Đặt mình vào tình trạng của khách hàng để khách hàng biết các biện pháp khắc phục sự cố.

Lắng nghe khách hàng để hiểu được các vấn đề và đặt ra những câu hỏi đúng chủ đề cũng như đưa ra hướng giải quyết mà khách hàng mong muốn.

Sau bán hàng thực hiện đúng các cam kết: NVKD là bộ mặt của Công ty nên NVKD Thực hiện đúng cam kết là nghĩa vụ, trách nhiệm của bạn khi đã hứa với khách hàng.

Chủ động chăm sóc khách hàng: NVKD nên giữ liên lạc với khách hàng để đánh giá mức độ hài lòng phẩm, hỏi thăm khách hàng có gặp vấn đề gì về sản phẩm hay không, nếu có thì bạn hãy giải quyết ngay. Để khách hàng cảm thấy an tâm khi lựa chọn công ty của bạn.

Nội dung 3: Các kỹ năng cơ bản của nhân viên kinh doanh

- Bên cạnh các kỹ năng chuyên môn bộ phận Trưởng phòng kinh doanh và QLKD cũng sẽ đào tạo sơ bộ một số kỹ năng cơ bản của nhân viên kinh doanh cần có để phục vụ cho công việc:

+ Kỹ năng giao tiếp: Nghiêm túc và chắc chắn để khách hàng có thể nhận được thông điệp mà bạn muốn đề cử, điều này làm khách hàng tin tưởng; Nội dung rõ ràng và súc tích; Thân thiện, cởi mở, vui vẻ; Đưa ra lời khuyên

+ Kỹ năng lắng nghe:

Tập trung: cần chú tâm, tránh sao nhãng để hoàn thành cuộc hội thoại. Điều này còn thể hiện tôn trọng người nói, giúp người nói có thêm sự tin tưởng để giao tiếp một cách cởi mở hơn.

Hiểu: để tránh vấn đề người nghe và người nói hiểu lệch vấn đề của nhau thì yêu cầu người nghe xác minh lại vấn đề vừa lắng nghe để có thể giải quyết nhanh được vấn đề đó.

Hồi đáp: sau khi tiếp nhận thông tin thì cần có sự hồi đáp lại cho người nói để tạo sự tương tác hai chiều giúp cho mối quan hệ được gắn kết với nhau.

+ Kỹ năng đặt câu hỏi: NVKD nắm bắt cụ thể về các câu hỏi thường sử dụng để tư vấn khách hàng hiệu quả (cụ thể phụ lục 05)

+ Kỹ năng lập kế hoạch:

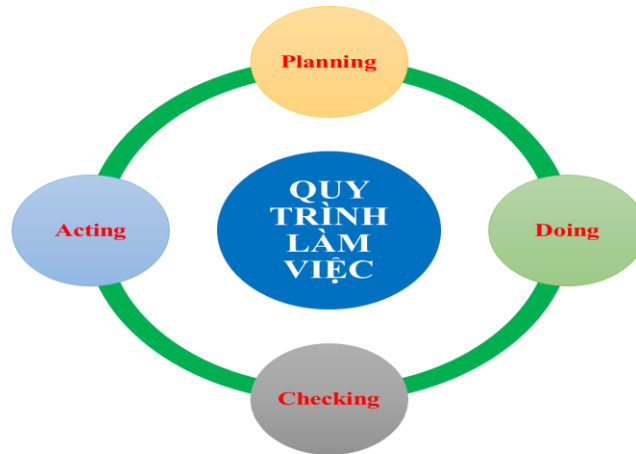
Nhân viên kinh doanh cần xác định điều gì trong công việc để đạt hiệu quả cao nhất ?

Trước khi triển khai công việc nhân viên kinh doanh cần phải làm gì?

Nhân viên kinh doanh cần làm gì để kế hoạch được thực hiện?

Nếu không đạt hiệu quả thì nhân viên kinh doanh cần làm gì?

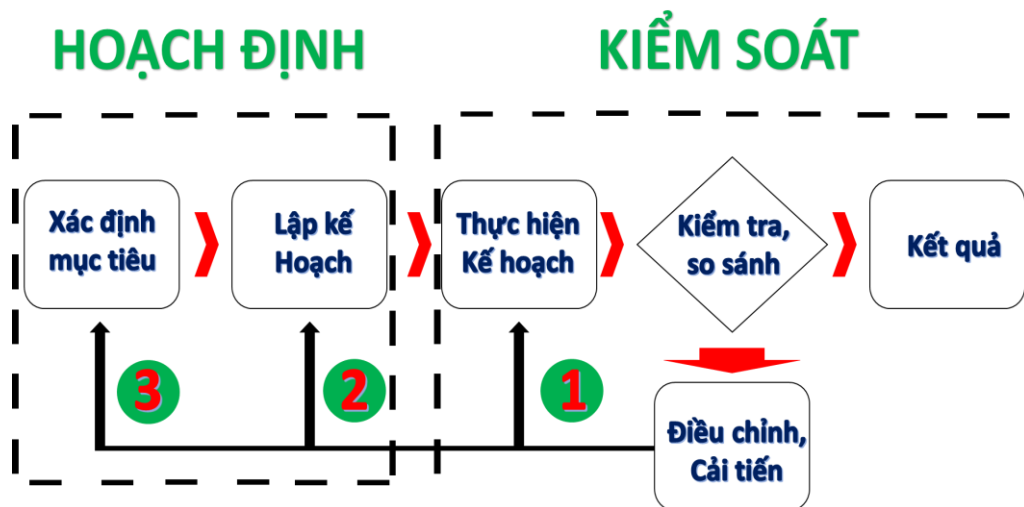
Để trả lời các câu hỏi trên NVKD cần xác định được quy trình làm việc cụ thể của mình trong tổ chức.



Hình 2.1: Quy trình làm việc của NVKD tại Hải Đăng Land

Nguồn: Phòng Nhân sự Hải Đăng Land

Đối với NVKD cần có kế hoạch cụ thể rõ ràng, bên cạnh đó NVKD cần hoạch định và kiểm soát thái độ tinh thần làm việc của mình để phát triển kiến thức và kỹ năng chuyên môn.

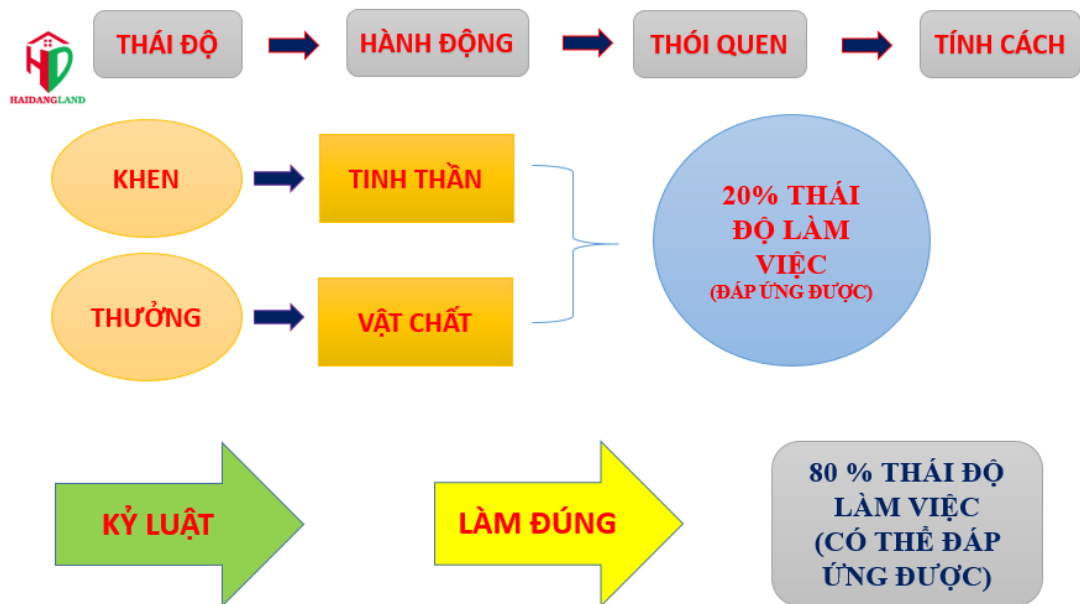


Hình 2.2: Các bước hoạch định và kiểm soát công việc nhân viên kinh doanh tại Hải Đăng Land

Nguồn: Phòng Nhân sự Hải Đăng Land

Bên cạnh việc hoạch định và kiểm soát công việc NVKD cần làm chủ được thái độ làm việc của mình tránh những cảm xúc cá nhân làm ảnh hưởng đến kết quả và tiến độ công việc của tổ chức.

Cảm xúc có sức mạnh phi thường, đó là lý do tại sao học cách kiểm soát chúng cũng quan trọng không kém. Đa phần chúng ta thường hành động dựa vào cảm xúc vì đó là bản năng. Nhưng nếu ta cứ luôn bộc lộ cảm xúc tiêu cực và để nó bộc phát theo tâm trạng cá nhân thì chắc rằng công việc hiện tại sẽ không đạt hiệu quả. Chính vì vậy, đối với NVKD để đạt được hiệu quả làm việc cao nhất cần biết kiểm soát cảm xúc để trở lại trạng thái cân bằng để hoàn thành công việc một cách hiệu quả.



Hình 2.3: Kiểm soát cảm xúc của nhân viên kinh doanh tại Hải Đăng Land

Nguồn: Phòng Nhân sự Hải Đăng Land

Những sai lầm thường gặp trong tư vấn bất động sản: Không tìm hiểu rõ thông tin khách hàng, không có kế hoạch, lộ trình tư vấn cụ thể, bộc lộ cảm xúc bộc phát cá nhân, không biết cách lắng nghe chia sẻ của khách hàng, không biết nhu - cương đúng thời điểm, luôn tìm cách áp đảo khách hàng,

không chú ý đến không gian và thời gian đàm phán, đàm phán dựa vào trực giác cá nhân.

+ Kỹ năng tìm hiểu thị trường:

Thị trường ngày nay càng phức tạp, nên đòi hỏi NVKD phải phân tích thị trường và tìm hiểu khách hàng.

Khách hàng chính là nhân tố quan trọng và quyết định trong việc kinh doanh. Vậy nên việc xác định được đối tượng khách hàng mục tiêu, nắm bắt tâm lý khách hàng và đáp ứng nhu cầu của họ sẽ giúp NVKD dễ dàng bán được sản phẩm. Bên cạnh đó phân tích thị trường đúng cách sẽ giúp tìm ra được đối tượng mục tiêu. Bởi vì không phải sản phẩm/dịch vụ nào cũng đáp ứng được nhu cầu của tất cả mọi người. Vì vậy, khi dựa vào bảng phân tích thị trường bạn sẽ dễ dàng lựa chọn đối tượng mục tiêu của NVKD. Việc tìm hiểu thị trường giúp NVKD có phương án cải thiện mình để giữ chân khách hàng cũ và thu hút thêm khách hàng mới.

Chương trình đào tạo này hỗ trợ rất nhiều cho hội nhập nhân viên được thực hiện dựa trên hình thức đào tạo nhân viên mới.

Đánh giá kết quả chương trình đào tạo nhân viên mới và nhân viên kinh doanh:

- Theo định kỳ sau khi kết thúc khóa đào tạo Phòng nhân sự sẽ kết hợp cùng giảng viên xây dựng đề thi. Tổ chức cho nhân viên thi để đánh giá kết quả mỗi học viên sau khóa đào tạo. Đề thi sẽ bao gồm phần kiến thức đã được trao đổi trong khóa học và phần phát triển bài học theo ý kiến của học viên.

- Kết quả tính theo cả điểm số của bài thi. Một số nội dung đánh giá bao gồm: khóa đào tạo đã hỗ trợ gì trong quá trình thực hiện công việc, sau khi hoàn thành khóa đào tạo, đề xuất bổ sung và cắt bỏ những nội dung không

phù hợp nào, có đóng góp gì cho chương trình đào tạo: thời lượng, hình thức, phương pháp, tài liệu, giáo viên....

Hải Đăng Land đã dùng phiếu khảo sát để khảo sát chất lượng năng lực sau khóa đào tạo. Phiếu được chia làm 4 cấp độ: tốt hơn rõ rệt, tốt hơn ít, không thay đổi và không biết. (phụ lục 07)

Tổng hợp đánh giá khả năng làm việc sau chương trình đào tạo nhân viên mới:

Bảng 2.5: Khả năng làm việc sau chương trình đào tạo nhân viên mới

STT	Mức độ	NVKD mới	
		Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
1	Tốt hơn rõ rệt	233	23,33
2	Tốt hơn ít	117	11,67
3	Không thay đổi	63	6,33
4	Không biết	37	3,67

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả

Sau khi tham gia đào tạo 23,33% nhân viên nhận định khả năng làm việc sau chương trình đào tạo. Trong khi đó vẫn có 6,33% và 3,67% nhân viên không thay đổi và không biết bản thân có năng cao khả năng làm việc của mình hay không. Điều này một phần chứng tỏ chương trình đào tạo chưa mang lại hiệu quả. Hiện tại đánh giá sau đào tạo phần lớn phụ thuộc vào đối tượng học viên trực tiếp tham gia khóa học, chưa xét đến đánh giá của giảng viên đào tạo và quản lý trực tiếp.

b) Chương trình đào tạo nhân viên kinh doanh

Đối tượng: các nhân viên đã làm việc một thời gian những kỹ năng còn yếu sẽ được tham gia huấn luyện lại theo các lớp được tổ chức tùy vào sự sắp xếp của Trưởng phòng kinh doanh dựa trên kết quả làm việc cũng như tiến độ hoàn thành công việc của nhân viên .

Mục đích: Nhằm nâng cao thêm các kỹ năng liên quan đến công việc, đồng thời bổ sung đào tạo lại các kỹ năng còn yếu trong quá trình thực hiện công việc.

Việc huấn luyện đào tạo kỹ năng cho NVKD sẽ được Trưởng phòng kinh doanh trực tiếp thực thi hướng dẫn. Nội dung đào tạo kỹ năng gồm:

+ Kỹ năng làm việc chuyên môn: Đối với NVKD kỹ năng cần thiết lập là kỹ năng sắp xếp kỹ năng này được hình thành dần trong quá trình làm việc và những kỹ năng khác,...

+ Giao tiếp chung đội: kỹ năng này hỗ trợ rất nhiều bạn mới có thể hòa nhập nhanh hơn trong đội. Góp phần tạo dựng sự đoàn kết qua giao tiếp hàng ngày.

+ Bên cạnh đó những NVKD sẽ được đào tạo lại các kiến thức về tư vấn bán hàng, chăm sóc khách hàng, chốt sale và cả kỹ năng mềm như nhân viên mới để bổ trợ thêm cho công việc.

Chương trình đào tạo kỹ năng được thiết lập bổ trợ cho toàn bộ nhân viên các kỹ năng còn thiếu sót trong quá trình làm việc, tuy nhiên chương này chỉ xoay quanh các kỹ năng cơ bản và mang tính lý thuyết, kỹ năng làm việc sẽ được hình thành trong quá trình làm việc của mỗi cá nhân, thực hiện chương trình phải thật bài bản và cán bộ chịu trách nhiệm thực thi phải có trình độ chuyên môn cao.

Hình thức đào tạo nhân viên làm việc 2 tháng trở lên: đào tạo trong khi làm việc.

Đánh giá kết quả chương trình đào tạo nhân viên đang làm việc: Công tác đánh giá kết quả công tác đào tạo được đánh giá thông qua phiếu khảo sát. Dựa trên mục tiêu đánh giá, từng nội dung, phương pháp đào tạo. Kết quả được sử dụng phục vụ cho công việc điều chỉnh chương trình đào tạo, quản lý giảng viên, điều chỉnh khâu tổ chức.

Bảng 2.6: Đánh giá của nhân viên đang làm việc về nội dung, chương trình đào tạo

(Đơn vị tính: %)

STT	Mức độ	NVKD thời gian làm việc 2 tháng trở lên	
		Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
1	Hoàn toàn phù hợp	135	13,50
2	Phù hợp 1 phần	83	8,33
3	Không liên quan	13	1,33

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả

Kết quả khảo sát cho thấy sau khi tham gia đào tạo nhân viên đã có thời gian làm việc tạo công ty 13,5% nhân viên nhận định nội dung đào tạo hoàn toàn phù hợp. Trong khi đó vẫn có 1,33% nhân viên phản hồi nội dung đào tạo không liên quan đến công việc đào tạo. Tuy nhiên, công tác đánh giá kết quả đào tạo của công ty đang áp dụng chỉ có thể đánh giá phần nào năng lực của khóa đào tạo, việc đánh giá đơn điệu, thiên về lý thuyết hoặc theo ý kiến chủ quan của người hướng dẫn.

c) Chương trình đào tạo quản lý

Quản lý là những người chịu trách nhiệm các vấn đề quan trọng của dự án, công việc của các QLKD là làm kế hoạch điều phối và tổ chức. QLKD cũng là những người đứng đầu, kiểm soát tập thể riêng biệt. Xác lập ra những phương hướng, kế hoạch cụ thể để truyền cảm hứng cho tập thể, làm việc tư tưởng, tạo động cơ hoạt động làm việc cho mọi người.

Hình thức đào tạo: đối với vị trí quản lý kinh doanh sẽ được đào tạo trực tiếp bởi Giám đốc sản và Trưởng phòng kinh doanh.

Đánh giá kết quả chương trình đào tạo: tại Hải Đăng Land đối với quản lý kinh doanh sẽ được đánh giá dựa trên bảng tiêu chí (phụ lục 06) nếu đạt chỉ

tiêu sẽ được đào tạo thêm các kiến thức, kỹ năng chuyên môn phục vụ công việc.

Đối với cấp quản lý kinh doanh các tiêu chí đánh giá (phụ lục 06) đạt mức trên 80%, được cấp quản lý đánh giá mức tốt trở lên, và phản hồi tích cực từ các nhân viên được thể hiện qua bảng sau:

Bảng 2.7: Thang điểm đạt yêu cầu xét duyệt làm QLKD của NVKD

STT	Số điểm nhân viên đánh giá	Số điểm quản lý đánh giá
Tiêu chí 1	81-90%	91-100%
Tiêu chí 2	3	3
Tiêu chí 3	3	3
Tiêu chí 4	3	3
Tiêu chí 5	3	3
Tiêu chí 6	3	3

Nguồn: Phòng Nhân sự Hải Đăng Land

Sau khi đánh giá, Trưởng phòng kinh doanh sẽ chia sẻ, trao đổi 1 – 1 với nhân viên về kế hoạch đào tạo, phát triển hay những điểm cần khắc phục, lưu ý hay cần tiếp tục phát huy trong công việc và hoàn thành chương trình đào tạo cho cấp quản lý tại Công ty.

Đào tạo QLKD tại Hải Đăng Land: định hướng quản lý kinh doanh hướng đến trở thành một Lãnh đạo 3T (Tài – tâm – tầm). Nội dung đào tạo là các kỹ năng về chuyên môn nghiệp vụ, nâng cao kỹ năng phục vụ khách hàng, dẫn dắt đội nhóm,....

Nội dung chương trình đào tạo: gồm 3 nội dung chính: xác định mục tiêu, xác định nhiệm vụ và phương pháp xây dựng đội nhóm của QLKD.

- Xác định mục tiêu của QLKD

+ Hoàn thành được nhiệm vụ, kế hoạch mà cấp trên giao phó (Doanh số, quân số, tiến độ,...);

- + Xây dựng, định hướng, phát triển đội nhóm;
- + Gương mẫu trong mọi hoạt động, các công tác phong trào của công ty, truyền lửa cho đồng đội.

- **Xác định nhiệm vụ của QLKD**

- + Biết tham vấn cho cấp trên những ý kiến để cải thiện tình hình kinh doanh, dựa vào tình hình kinh doanh thực tế.;
- + Dẫn dắt nhân viên, cùng nhân viên hoàn thành hoặc vượt chỉ tiêu được giao;
- + Bắt tay chỉ việc cho nhân viên nắm rõ từng kế hoạch đã đưa ra;
- + Là cầu nối giữa ban lãnh đạo và nhân viên, việc bị áp lực từ hai phía là đương nhiên, giải quyết mâu thuẫn.

- **Phương pháp xây dựng đội nhóm thần tốc - mạnh mẽ:**

QLKD phải nắm bắt NVKD cần gì, gặp phải trở ngại nào -> phương pháp giải quyết

- + Phát triển đội nhóm mạnh dựa trên mục tiêu chung: QLKD xây dựng mục tiêu đội nhóm, QLKD là người đầu tiên cháy hết mình với mục tiêu và hối thúc mọi người trong nhóm thực hiện.

+ Phát triển đội nhóm mạnh dựa trên kỷ luật tốt, thái độ làm việc tích cực: Để làm được điều này QLKD phải là người đầu tiên làm gương (kỷ luật, thái độ, cảm xúc cá nhân), thưởng phạt phân minh, biết tuyên dương và kiểm điểm, không được phép bao che dù là lỗi nhỏ nhất, cũng không được quá cứng nhắc trong việc xét kỷ luật, quản lý phải có kỹ năng động viên lên lửa.

+ Phát triển đội nhóm mạnh dựa một đội nhóm đoàn kết: Xây dựng tinh thần đoàn kết dựa vào các hoạt động nhóm, luôn chia sẻ những điều tích cực và tạo tính tương tác giữa các thành viên trong nhóm, khéo léo giải quyết các mâu thuẫn giữa các thành viên, QLKD cần lắng nghe nhiều chiều, đánh giá khách quan, mềm rắn tùy lúc, có thể nhờ cấp trên tham vấn cách hoà giải.

+ Phát triển đội nhóm mạnh dựa trên tinh thần tự giác: QLKD là người đầu tiên làm mẫu để nhân viên làm theo, đồng thời tạo được tinh thần đội nhóm, để mọi người tự ý thức được việc mình làm, tạo thi đua với các đội nhóm khác, hãy cho mọi thành viên có một tình yêu đặc biệt cho đội nhóm của mình.

+ Phát triển đội nhóm mạnh dựa trên tiêu trí thắng không kiêu – bại không nản: Việc đầu tiên cần làm là tạo văn hoá không đổ lỗi. QLKD phải đối xử công bằng với tất cả các thành viên trong nhóm, người bán được hàng nên tuyên dương không thổi phồng, người không bán được hàng nên hỏi thúc, cùng ngồi lại xem xét vấn đề, không trách mắng vô cớ, không so sánh.

+ Có những cuộc họp bổ ích: Họp phải có mục đích, họp phải có vấn đề và giải quyết vấn đề gặp phải của các thành viên trong đội nhóm.

2.2.3.3 *Lập dự trù chi phí tổ chức đào tạo*

Vào thời gian đầu quý, phòng nhân sự sẽ lập kế hoạch tổng thể các chương trình đào tạo. Kế hoạch bao gồm cả chi phí đào tạo thể hiện rõ từng đầu mục chi phí cần thiết cho từng khóa học. Căn cứ vào tổng chi phí theo kế hoạch được phê duyệt, căn cứ vào số lượng học viên tham gia đào tạo, tài liệu, thiết bị, chi phí giảng viên và các khoản phát sinh cho mỗi chương trình đào tạo.

Bảng 2.8: Tổng hợp chi phí đào tạo tại Hải Đăng Land giai đoạn 2019-2021*Đơn vị tính: đồng*

Chỉ tiêu/năm		2019	2020	2021
Tổng số NVKD VÀ QLKD đào tạo (người)		650	885	1070
Chi phí đào tạo (đồng)	Chi phí hậu cần (Văn phòng phẩm, in tài liệu,...)	35.300.000	45.100.000	36.350.000
	Chi phí xây dựng tài liệu	20.000.000	23.000.000	30.500.000
	Chi phí giảng viên (Phụ cấp)	90.200.000	150.200.000	200.300.000
	Chi phí khác (khảo sát, huấn luyện,...)	20.000.000	25.000.000	22.000.000
Tổng chi phí (đồng)		165.500.000	243.300.000	289.150.000
Chi phí bình quân (đồng/người)		254.615	274.915	270.234

Nguồn: Báo cáo chi phí đào tạo giai đoạn 2019-2021. Công ty Hải Đăng Land

Kinh phí dành cho hoạt động đào tạo của công ty nhìn chung qua các năm có tăng chứng tỏ sự quan tâm và đầu tư của ban lãnh đạo dành cho công tác đào tạo nhân lực. Trong năm 2021 vì ảnh hưởng của dịch Covid bị ngừng trệ một khoảng thời gian vào quý 3 năm 2021 nên chi phí đào tạo năm 2021 có phần giảm hơn. Đầu tư cho giảng viên để học truyền tải kiến thức và kỹ năng là rất cần thiết, vì vậy khoản chi phí lớn nhất cho khóa đào tạo là chi phí giảng viên.

2.2.3.4 Triển khai công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty TNHH tư vấn và phát triển Hải Đăng Land

Sau khi có kế hoạch đào tạo được phê duyệt, nhân sự sẽ gửi thông báo về kế hoạch khóa đào tạo cho những đối tượng trong danh sách nhân viên đào tạo, cán bộ có liên quan. Nội dung thông báo có đầy đủ thông tin về chương trình đào tạo, danh sách học viên, người đào tạo, đầu mối liên hệ nếu có thắc mắc và cần hỗ trợ khi có vấn đề phát sinh.

Ngày diễn ra buổi đào tạo: người phụ trách sắp xếp và chuẩn bị các dụng cụ thiết bị cần sử dụng cho buổi đào tạo trước thời gian bắt đầu đào tạo tại 15 phút. Song song với việc chuẩn bị, người phụ trách sử dụng biểu mẫu kiểm tra bài đào tạo để đảm bảo không bỏ sót. Sắp xếp phòng đào tạo gọn gàng, sạch sẽ, chuẩn bị đầy đủ cơ sở vật chất thiết bị cần thiết, công cụ phục vụ cho buổi đào tạo; Chuẩn bị đầy đủ tài liệu cho buổi đào tạo.

Trong buổi đào tạo người phụ trách cùng tham gia học với các học viên nhằm nắm thêm các kiến thức vừa để quan sát không khí buổi đào tạo. Tạo không khí thoải mái nhất có thể để học viên bộc lộ bản thân từ đó đánh giá cơ bản từng học viên. Người hướng dẫn trình bày thông tin chung về công ty, các quy định và cách thức xử lý vi phạm.

Sau buổi đào tạo người phụ trách kết hợp với giảng viên tổng kết lại các kiến thức được giảng dạy trong buổi học và cùng trao đổi các vấn đề học viên thắc mắc. Thông tin của các học viên sẽ được chuyển cho quản lý để chủ động sắp xếp công việc. Cấp phát đồng phục cá nhân, công cụ, dụng cụ cần thiết cho công việc. Nhân sự chịu trách nhiệm bàn giao ứng viên cho Quản lý, Quản lý chịu trách nhiệm hướng dẫn và bố trí công việc phù hợp.

2.2.4 Đánh giá hiệu quả của công tác đào tạo

+ Đánh giá hiệu quả công tác đào tạo đối với người lao động

Tiến hành đánh giá hiệu quả của khóa đào tạo sau khi khóa học kết thúc bằng cách gửi phiếu lấy ý kiến đánh giá của mỗi học viên về khóa học:

- Dựa trên sự đánh giá của cấp quản lý đánh giá sau đào tạo: Dựa vào bài kiểm tra đánh giá kết quả sau khóa đào tạo của quản lý phối hợp với phiếu đánh giá thử việc của cấp Trưởng, đánh giá về sự lĩnh hội kiến thức, kỹ năng, thái độ theo tiêu chí tỷ lệ phần trăm.

Bảng 2.9: Đánh giá kiến thức, kỹ năng, thái độ sau đào tạo

Đơn vị tính: %

Năm	Kiến thức	Kỹ năng	Thái độ	Hành vi
2020	70%	68%	71%	73%
2021	75%	79%	80.2%	79.8%

Nguồn: Phòng Nhân sự Hải Đăng Land

Từ bảng đánh giá kiến thức, kỹ năng, thái độ sau đào tạo phản ánh kết quả sau đào tạo từ kiến thức, kỹ năng, thái độ hành vi nằm ở tỷ lệ trên 70%. Tỷ lệ này vẫn còn thấp so với dự kiến. Vì kiến thức nhân viên lĩnh hội được sau khóa đào tạo năm 2020: 70%, năm 2021 tăng hơn năm 2020 là 5%, tỷ lệ đạt chưa được cao. Ở kết quả đánh giá kỹ năng năm 2020 chỉ đạt 68 % nguyên nhân chủ yếu là do nhân viên sau khóa học vẫn chưa thuần thục các kỹ năng để áp dụng thực tế, năm 2021 tỷ lệ phần trăm kỹ năng đạt gần 80%, là một bước tiến khá rõ rệt.

- Dựa vào đánh giá của nhân viên sau khi tham gia chương trình đào tạo:

Kết quả khảo sát về mức độ áp dụng kiến thức đã học vào công việc của NLD tại Hải Đăng Land cho thấy:

Bảng 2.10: Đánh giá của NLD về ứng dụng các kiến thức đã học vào công việc*Đơn vị tính: %*

Chỉ tiêu	NVKD mới		NVKD thời gian làm việc 2 tháng trở lên		QLKD	
	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
1. Áp dụng hoàn toàn vào công việc	363	36,33	182	18,17	60	6,00
2. Áp dụng một phần vào công việc	100	10,00	50	5,00	55	5,50
3. Không áp dụng được vào công việc	27	2,67	13	1,33	15	1,50

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả

Theo khảo sát của tác giả công tác đào tạo được xác định là góp phần làm cho khả năng làm việc của người lao động được tốt lên. Thông qua điều tra bằng câu hỏi “Sau chương trình đào tạo Anh/chị có thấy năng lực của mình được nâng cao không?”, thu được kết quả như sau:

Bảng 2.11: Khả năng làm việc sau chương trình đào tạo*Đơn vị tính: %*

STT	Mức độ	NVKD mới		NVKD thời gian làm việc 2 tháng trở lên		QLKD	
		Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
1	Tốt hơn rõ rệt	233	23,33	117	11,67	115	11,50
2	Tốt hơn ít	117	11,67	58	5,83	65	6,50
3	Không thay đổi	63	6,33	32	3,17	30	3,00
4	Không biết	37	3,67	18	1,83	15	1,50

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả

Đa số người lao động được hỏi cho rằng họ làm việc tốt hơn sau khi được đào tạo, nhưng vẫn còn 12,5% ý kiến của nhân viên mới, đã làm việc và QLKD cho rằng khả năng làm việc không thay đổi sau khi đã được đào tạo.

Cuộc khảo sát thông qua bảng bảng câu hỏi của tác giả cho kết quả cho thấy vẫn còn nhiều ý kiến chưa được hài lòng về công tác đào tạo của công ty, cụ thể như sau:

Bảng 2.12: Mức độ hài lòng về chương trình đào tạo*Đơn vị tính: %*

STT	Mức độ	NVKD mới		NVKD thời gian làm việc 2 tháng trở lên		QLKD	
		Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
1	Rất hài lòng	213	21,33	107	10,67	110	11,00
2	Hài lòng	193	19,33	97	9,67	95	9,50
3	Không hài lòng	60	6,00	30	3,00	25	2,50

*Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả***+ Đánh giá hiệu quả công tác đào tạo đối với Công ty**

Sau 2 tháng đào tạo, Trưởng phòng chịu trách nhiệm đánh giá năng lực của người lao động đã tham gia đào tạo. Trên cơ sở cùng với kết quả kinh doanh để tiến hành đánh giá, xác định những ưu và nhược điểm của quá trình đào tạo từ đó xác định phương pháp đào tạo cho phù hợp.

Bảng 2.13: Hiệu quả sản xuất kinh doanh của Công ty Hải Đăng Land*Đơn vị tính: đồng*

Chỉ tiêu	2019	2020	2021
Doanh thu (đồng)	42.000.000.000	60.000.000.000	72.000.000.000
Lợi nhuận (đồng)	12.600.000.000	18.000.000.000	21.600.000.000
Chi phí đào tạo (đồng)	165.500.000	243.300.000	289.150.000
Tổng số lao động bình quân (người)	1.220	1.350	1.554
Năng suất lao động (đồng/người)	34.426.230	44.444.444	46.332.046

Nguồn: Tổng hợp báo cáo tài chính Công ty Hải Đăng Land 2019-2021

Kết quả sản xuất kinh doanh là một trong những mục tiêu hàng đầu của công ty khi tổ chức thực hiện công tác đào tạo nguồn nhân lực. Qua báo cáo sản xuất kinh doanh hàng năm của công ty Hải Đăng Land có thể thấy kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty có sự tăng hàng năm, cùng với lợi nhuận và doanh thu cũng tăng qua các năm.

Như vậy công ty đã tập trung đào tạo nguồn nhân lực để phục vụ đúng theo hướng sản xuất kinh doanh của công ty là khoản chi phí đem lại hiệu quả. Bên cạnh đó, năng suất lao động của người lao động tăng trưởng qua các năm điều đó thể hiện kết quả đào tạo nguồn nhân lực của công ty có hiệu quả.

2.3 Các yếu tố ảnh hưởng đến đào tạo nguồn nhân lực của Công ty TNHH tư vấn và phát triển Hải Đăng Land

2.3.1 Yếu tố bên ngoài

- Đối thủ cạnh tranh: Hiện tại trên thị trường bất động sản có rất nhiều công ty mới thành lập vì vậy không riêng Hải Đăng Land, đối thủ cạnh tranh

đối với các công ty rất nhiều. Đây là lực lượng mà doanh nghiệp phải cạnh tranh về mặt khách hàng, chất lượng dịch vụ, cũng như đội ngũ nhân viên. Điều này đòi hỏi trong công tác đào tạo bắt buộc công ty phải chú trọng để bồi dưỡng được nhiều nhân tài gắn liền với doanh nghiệp trong thời gian dài. Để tạo dựng đội ngũ nhân viên chuyên nghiệp vì mục tiêu chung của tổ chức.

Nguồn nhân lực tại Hải Đăng Land được coi là nguồn tài nguyên quý giá nhất của công ty vì tổ chức dựa vào mỗi cá nhân để thành công. Để giữ chân được nhân viên làm việc thì phụ thuộc vào công tác đào tạo đầu vào của công ty và là yếu tố chủ chốt để nắm bắt rõ được từng nhân viên sẽ làm việc như thế nào cũng như nắm bắt được các thông tin, kiến thức cần thiết để phục vụ cho mục tiêu chung của công ty.

- Thị trường lao động: Hiện nay thị trường lao động thuộc lĩnh vực bất động sản có nhu cầu cao về số lượng, do nhu cầu phát triển mở rộng nên doanh nghiệp cần có thêm nhân lực. Nhu cầu nhân lực cao nên đa số nhân lực tuyển dụng chưa được đào tạo bài bản thiếu hụt kiến thức về kỹ năng và chuyên môn nên DN cần đưa ra kế hoạch thực hiện công tác đào tạo NNL cho doanh nghiệp để đáp ứng yêu cầu công việc.

- Phương thức đổi mới kinh doanh: Môi trường công nghệ, sự phát triển của công nghệ thông tin tạo áp lực đòi hỏi phải đổi mới thay đổi phương thức tiếp cận khách hàng. Do đó cần một khóa học bổ sung cho nhân viên về việc tiếp cận, khai thác khách hàng dựa trên sự thay đổi và tiếp cận thông tin của khách hàng. Sự thay đổi của thị trường tác động mạnh mẽ đến nhu cầu của khách hàng đến các sản phẩm của công ty. Sự thay đổi, biến động có thể là tích cực hoặc tiêu cực. Vì thế, đòi hỏi nhân viên phải thích ứng và kịp thời nắm bắt thị trường để tiếp cận và thuyết phục khách hàng.

- Giáo dục đào tạo và đào tạo xã hội: Hệ thống giáo dục với đặc thù đào tạo đa ngành như hiện nay nhằm đáp ứng nhu cầu nguồn nhân lực hiện nay trên

thị trường, góp phần tạo ra đội ngũ nguồn nhân lực có trình độ cho thị trường lao động. Hệ thống giáo dục và đào tạo xã hội ảnh hưởng đến chất lượng đầu vào của công ty, tác động đến công tác đào tạo nguồn nhân lực của công ty. NNL chưa qua đào tạo vào DN sẽ tốn thêm thời gian và chi phí đào tạo.

- Chính sách pháp luật của nhà nước về đào tạo nghề: Tại Hải Đăng Land đang tạo điều kiện cho nhân viên được đào tạo bổ sung các kiến thức chuyên ngành về bất động sản. Nhân viên cũng được phát huy tối đa năng lực của mình tại tổ chức, cơ hội thăng tiến cao trong công việc.

2.3.2 Yếu tố bên trong

- Mục tiêu, chiến lược và chính sách của doanh nghiệp: Hải Đăng Land tập trung vào các chiến lược kinh doanh ngắn hạn, trung hạn và dài hạn như lương, thăng tiến, đào tạo, các chế độ đãi ngộ cho đội ngũ nhân viên và có những thay đổi nhằm tạo điều kiện cho quá trình đào tạo phát triển. Khi lợi ích của đội ngũ nhân viên được đảm bảo thì chắc chắn việc đào tạo nhân lực cũng sẽ có hiệu quả tốt. Người lao động sẽ gắn bó với doanh nghiệp và yên tâm hơn khi được đào tạo về chuyên môn nghiệp vụ nâng cao tay nghề và mở ra nhiều cơ hội thăng tiến trong công việc.

- Quy mô của doanh nghiệp: Quy mô của công ty ngày càng mở rộng, đòi hỏi yêu cầu về nguồn nhân lực. Số lượng đào tạo tăng qua các năm, số lượng nhân viên đảm bảo đáp ứng yêu cầu công việc.

- Chất lượng nguồn nhân lực của doanh nghiệp: Chất lượng nguồn nhân lực hiện tại về số lượng lao động ở trình độ trung cấp còn khá cao đòi hỏi công ty nâng cao chất lượng nguồn nhân lực dựa vào công tác đào tạo. Để NLD đáp ứng yêu cầu công việc, đạt hiệu quả công việc góp phần tăng năng suất lao động đồng thời tăng doanh thu lợi nhuận cho công ty.

- Tình hình tài chính của doanh nghiệp: Hải Đăng Land là một đơn vị có tiềm lực về tài chính, doanh thu hàng năm tăng. Từ năm 2019 – năm 2021

tăng 30 tỷ đồng. Với điều kiện kinh doanh thuận lợi đã tạo điều kiện cho công tác đào tạo nguồn nhân lực.

- Đặc điểm sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp: Thuộc lĩnh vực bất động sản đang có số lượng lớn người lao động cạnh tranh trên thị trường, đòi hỏi đội ngũ nhân viên có chuyên môn và kinh nghiệm cao để không bị đào thải và đạt được yêu cầu công việc từ phía công ty.

- Bộ phận đào tạo NNL: Hiện nay tại các DN đang chú trọng vào bộ phận chuyên trách về đào tạo NNL. Nên đòi hỏi công ty cần phát triển bộ phận đào tạo có chuyên môn giỏi để có đủ khả năng hoạch định, đưa ra chiến lược và đào tạo hiệu quả. Nếu đội ngũ chuyên trách đào tạo đúng chuyên môn hoặc kinh nghiệm sẽ tác động tốt đến hiệu quả hoạt động của công tác đào tạo.

2.4 Đánh giá chung

2.4.1 Ưu điểm

Qua việc đánh giá hiệu quả công tác đào tạo nhân lực của công ty Hải Đăng Land, những kết quả mà đã đạt được:

Việc xác định nhu cầu đào tạo, kế hoạch đào tạo về số lượng và thời gian tiến hành thông qua nhu cầu của các bộ phận theo sát thực tiễn. Lên kế hoạch đào tạo từ trước giúp cho việc tổ chức, sắp xếp nội dung cũng như xác định rõ phương pháp đào tạo gắn liền với thực tế công việc nhằm nâng cao chất lượng công tác đào tạo cũng như góp phần vào nâng cao hiệu suất làm việc của người lao động.

Các khóa đào tạo hội nhập, đào tạo nội bộ tạo điều kiện cho nhân viên học hỏi lẫn nhau giúp gắn bó tinh thần đoàn kết. Sau khóa đào tạo nhân viên hiểu rõ hơn về quy định, cũng như chính sách phúc lợi của công ty dành cho nhân viên. Bên cạnh đó, nhân viên cũng nhận thức rõ hơn mối liên hệ giữa mục tiêu cá nhân và mục tiêu chung của tổ chức, nhờ đó mà nhân viên có hành vi thái độ tốt hơn trong việc hỗ trợ lẫn nhau làm việc.

Yêu cầu khóa đào tạo được quy định rõ ràng cụ thể với đối tượng đào tạo và khối kiến thức được đào tạo. Đáp ứng đúng nhu cầu của cả người học và nhu cầu sử dụng nhân lực của Công ty, hướng đến đáp ứng mục tiêu của công tác đào tạo.

Nội dung các chương trình đào tạo đi đúng theo định hướng phát triển của Công ty, phát triển theo chiều sâu, phát triển đội ngũ lao động trình độ cao. Có lộ trình phát triển cho NVKD lên làm QLKD. Lộ trình phát triển sự nghiệp là những bậc thang phát triển trong một lĩnh vực nghề nghiệp trong một tổ chức. Cùng với thời gian, sự đóng góp, kinh nghiệm, kiến thức và cơ hội, người lao động được thăng tiến lên một vị trí mới với trách nhiệm và quyền lợi gia tăng. Thông qua một chương trình phát triển nhân sự, tổ chức có thể thiết kế và thực hiện những chiến lược tích hợp tốt được những mục tiêu kinh doanh của tổ chức với sự quan tâm, mục tiêu và khát vọng của người lao động. Đối với người lao động, phát triển sự nghiệp là một định hướng về hành trình học tập và làm việc cho cả hiện tại và tương lai.

Sau khi đào tạo, nhân viên đã hoàn thành tốt hơn nhiệm vụ được giao, kiến thức nâng cao, kỹ năng được nâng cao, đây là cơ sở để phát triển hoạt động của công ty một cách nhanh chóng và bền vững.

2.4.2 Hạn chế và nguyên nhân

2.4.2.1 Hạn Chế

Mặc dù đã được lãnh đạo công ty tập trung chỉ đạo đầu tư và quan tâm đúng mức, góp phần tạo nên sự thành công chung cho toàn đơn vị tuy nhiên quá trình thực hiện công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Hải Đăng Land vẫn còn bộc lộ một số hạn chế nhất định cần được quan tâm điều chỉnh cụ thể:

- Hiện tại thị trường bất động sản về lực lượng lao động rất đa dạng. Công tác tuyển dụng chưa chuyên sâu, thiếu tiêu chuẩn đánh giá năng lực ứng

viên, đôi khi mang tính hình thức. Các bước trong công tác tuyển dụng hiện tại chưa đánh giá năng lực cụ thể của ứng viên.

- Chưa chú trọng nhiều chương trình đào tạo về kỹ năng cho đội ngũ nhân viên mới cụ thể là các kỹ năng chủ chốt phục vụ cho công tác bán hàng của NVKD. Chưa chú trọng nhiều chương trình đào tạo về kỹ năng cho đội ngũ nhân viên mới cụ thể là các kỹ năng chủ chốt phục vụ cho công tác bán hàng của NVKD. Nên cho QLKD tham gia chương trình đào tạo ngoài về kỹ năng bán hàng để bổ sung kiến thức một cách chuyên sâu và vận dụng một cách hiệu quả nhất vào trong công việc. Đối với QLKD về mảng bất động sản đòi hỏi phải có kỹ năng bán hàng tốt để, tạo lợi nhuận cho Công ty, cũng chính cải thiện thu nhập cá nhân và có thêm hành trang để hướng dẫn nhân viên.

- Một hạn chế nữa của đào tạo NNL mà công ty gặp phải là ở khâu đánh giá hiệu quả công tác này. Hiện tại công ty mới chỉ đánh giá nhiều dựa trên khảo sát đối với người lao động, về khía cạnh đánh giá từ cấp trên về lộ trình làm việc, kiến thức lãnh hội, khả năng áp dụng các kỹ năng vào công việc, ... chưa kỹ lưỡng còn sơ sài. Điều này dẫn đến hiệu quả đào tạo vẫn chưa thật tối ưu để mang lợi ích cho NLD và đặc biệt là cho công ty.

- Hình thức đào tạo của công ty không phong phú chủ yếu đào tạo tại chỗ, dễ xảy ra tình trạng không cập nhật mới và kỹ năng mới mà còn có thể bắt chước một số kỹ năng, cách thức làm việc không hiệu quả của người hướng dẫn cụ thể là chưa phong phú đội ngũ giảng viên đào tạo chưa đào tạo sử dụng giáo viên bên ngoài, chỉ đang sử dụng giảng viên đào tạo trong nội bộ.

- Bên cạnh đó chưa khuyến khích bản thân người lao động tự đào tạo, bổ sung kiến thức, kỹ năng.

Trong quá trình làm sẽ phát sinh thêm những chương trình đào tạo ngoài kế hoạch gây ảnh hưởng đến công tác tổ chức, tạo thêm chi phí cho công tác đào tạo.

2.4.2.2 Nguyên nhân

- Chủ quan của cán bộ quản lý trong việc lựa chọn người hướng dẫn là nguyên nhân dẫn đến hiệu quả đào tạo không cao. Chưa đánh giá kỹ từng nhân viên, xác định nhu cầu đào tạo còn gặp nhiều khó khăn.

- Công tác đào tạo của Công ty trong những năm qua mặc dù đã được thực hiện theo những nguyên tắc cơ bản mang tính bài bản tuy nhiên chưa đa dạng chương trình đào tạo nâng cao kỹ năng cho QLKD chỉ đang tập trung đào tạo trong nội bộ.

- Chưa có chính sách khuyến khích, hỗ trợ người lao động tự học tập, bồi dưỡng nâng cao trình độ, kỹ năng.

- Do đặc thù công việc, phụ thuộc nhiều vào khách hàng và thị trường nhân viên kinh doanh hện khách tư vấn sản phẩm và tư vấn dự án, dẫn đến tình trạng học viên bỏ lỡ các buổi học, tham gia lớp học với tâm thế không tốt. Dẫn đến kết quả đào tạo không cao.

CHƯƠNG 3: CÁC GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH TƯ VẤN VÀ PHÁT TRIỂN HẢI ĐĂNG LAND

3.1 Quan điểm và định hướng đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty TNHH tư vấn và phát triển Hải Đăng land

Từng bước nâng cao trình độ chuyên môn của nhân viên, hướng tới đào tạo nhân viên kinh doanh. Cán bộ quản lý phải thay đổi cách làm việc phù hợp với thị trường, bối cảnh kinh tế, quản lý điều kiện làm việc để tăng năng suất làm việc, và hiệu quả kinh doanh tại Công ty.

Định hướng phát triển nhân lực của công ty

Chú trọng đến đội ngũ nhân viên thông qua các hoạt động tuyển chọn, đào tạo tìm ra ứng viên phù hợp với yêu cầu công việc.

Định hướng mục tiêu của công ty là người lao động không những am hiểu kiến thức chuyên môn mà còn các kiến thức về kỹ năng nghiệp vụ cần thiết.

Nâng cao công tác đào tạo, nâng cao đội ngũ nhân viên để đáp ứng đến sự thay đổi của môi trường kinh doanh, đáp ứng môi trường hội nhập.

Đào tạo đội ngũ nhân viên năng động sáng tạo, quyết đoán và tận tụy với công việc, những người có khả năng đương đầu với khó khăn, thử thách. Đồng thời xây dựng chính sách khuyến khích, tạo động lực nhân viên tham gia đào tạo, công tác đào tạo chú ý đến phẩm chất đạo đức nhân viên là cốt lõi hoạt động kinh doanh bền vững.

Chú trọng đến môi trường làm việc, các trang thiết bị, công cụ dụng cụ góp phần mang lại hiệu quả làm việc.

Tại Hải Đăng Land chiến lược phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao luôn được quan tâm bên cạnh chiến lược kinh doanh. Trong năm 2025 mục tiêu chiến lược:

Xây dựng môi trường làm việc chuyên nghiệp, minh bạch, dân chủ.
Thực hiện cam kết đạo đức nghề nghiệp;

Từng nhân viên đa năng, chủ động học hỏi để làm được nhiều việc;

Cơ cấu bộ máy tinh gọn, nhân sự tinh nhuệ;

Đào tạo đạt 100% về nội dung, kế hoạch, đối tượng, hiệu quả đào tạo.

Năm 2025: đạt chỉ tiêu năng suất, toàn trình và tốc độ toàn trình của nhân viên ở mức 95%. Làm rõ trách nhiệm của người lao động trong từng công đoạn làm việc, mỗi nhân viên phải đảm bảo tiến trình làm việc, định hướng nhân viên toàn bộ nhân viên 100% tham gia đào tạo nhằm xóa bỏ tình trạng nhân viên chưa qua đào tạo.

Khắc phục sự chênh lệch về trình độ và chất lượng đội ngũ lao động, đáp ứng yêu cầu phát triển cả về quy mô lẫn số lượng.

3.2 Giải pháp hoàn thiện công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty TNHH tư vấn và phát triển Hải Đăng Land

Nhận thấy được công tác đào tạo cũng như những chương trình đào tạo được xây dựng và công tác đánh giá còn nhiều khó khăn và tồn tại nhiều hạn chế tại công ty TNHH tư vấn và phát triển Hải Đăng Land đề xuất những phương pháp nhằm hoàn thiện công tác đào tạo:

3.2.1 Tổ chức thực hiện chương trình đào tạo kỹ năng cho nhân viên kinh doanh và quản lý kinh doanh

3.2.1.1 Tổ chức thực hiện chương trình đào tạo kỹ năng cho nhân viên kinh doanh

Mục đích giải pháp:

Tổ chức chương trình đào tạo kỹ năng cho NVKD nhằm tăng hiệu quả làm việc và đạt doanh số góp phần cho sự phát triển của Công ty. Ứng dụng công nghệ số trong hoạt động đào tạo để đảm bảo tính linh hoạt cho toàn thể nhân viên có thể tham gia khóa đào tạo.

Đảm bảo hiệu suất kinh doanh thông qua việc có thể đưa sản phẩm của Công ty ra thị trường, tiếp cận khách hàng tốt nhất, nhất là khách hàng tiềm năng.

Giữ chân khách hàng cũ, mở rộng khách hàng mới để có thể thiết lập mạng lưới khách hàng sử dụng sản phẩm bền vững, rộng mở.

Căn cứ đề xuất giải pháp:

Căn cứ vào chiến lược phát triển về chiều sâu cũng như phát triển đội ngũ nguồn nhân lực chất lượng của Công ty.

Đối với NVKD mới và NVKD đã làm việc tại Hải Đăng Land đều cần bổ sung các kiến thức kỹ năng trong quá trình làm việc vì bên cạnh kiến thức chuyên môn về sản phẩm thì những kỹ năng bán hàng cho NVKD được xem là vô cùng quan trọng. Đây được xem là một yếu tố quyết định trong quá trình tư vấn, chốt đơn hàng, bán hàng và giữ khách hàng..

Căn cứ thực trạng việc Công ty chỉ đang tập trung vào đào tạo chuyên môn, chưa chú trọng đào tạo Kỹ năng.

Tổ chức các khóa đào tạo kỹ năng tăng sự gắn bó của nhân viên tại Công ty Hải Đăng Land.

Căn cứ công tác xác định nhu cầu đào tạo.

Nội dung giải pháp

Dưới đây là đề xuất của tác giả về kế hoạch tổ chức chương trình đào tạo kỹ năng cho NVKD tại Hải Đăng Land.

Bảng 3.1: Kế hoạch chương trình đào tạo

KẾ HOẠCH CHƯƠNG TRÌNH KHOÁ HỌC/ HỘI THẢO Đào tạo Định hướng dành cho nhân viên mới	
Mục tiêu	<p>Đây là buổi chia sẻ dành cho toàn bộ đội ngũ cán bộ nhân viên mới NVKD tại Hải Đăng Land.</p> <p>Buổi chia sẻ nhằm cung cấp đến NVKD của Hải Đăng Land thêm những kỹ năng phục vụ cho công việc.</p>
Đối tượng tham gia	Đội ngũ nhân viên kinh doanh
Nội dung	<p>Cấu trúc nội dung cơ bản của buổi đào tạo này bao gồm 2 nội dung chính:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kỹ năng bán hàng hiệu quả 2. Nghệ thuật thương lượng và đàm phán
Ngôn ngữ đào tạo/ chia sẻ	Tiếng Việt
Tài liệu trình bày	Tài liệu slide trình bày
Thời lượng & địa điểm	<p>Thời gian: 7h30 - 11h00 ; Số buổi: 2 buổi</p> <p>Mỗi buổi sẽ đào tạo về 1 kỹ năng cho NVKD</p> <p>Tại: Phòng họp – Hải Đăng Land và kết hợp tạo lớp học trên ứng dụng GG Meet.</p>
Người đào tạo/ chia sẻ	<ul style="list-style-type: none"> - Giảng viên thuê ngoài - Trưởng phòng kinh doanh và quản lý kinh doanh

Nguồn: Tác giả đề xuất

Nội dung chương trình kỹ năng bán hàng hiệu quả cụ thể được thể hiện ở phụ lục 08.

Nội dung chương trình kỹ năng Nghệ thuật thương lượng và đàm phán cụ thể được thể hiện ở phụ lục 09.

Lộ trình tổ chức thực hiện chương trình đào tạo Định hướng cho NV mới:

Bảng 3.2: Lộ trình tổ chức thực hiện chương trình đào tạo kỹ năng cho NVKD

Lộ trình	Nội dung chi tiết	Thời gian thực hiện
1. Đề xuất tổ chức thực hiện chương trình đào tạo	Lập đề xuất tổ chức thực hiện chương trình đào tạo kỹ năng cho NVKD	thời gian thực hiện trong vòng 1 ngày
2. Xây dựng nội dung cụ thể cho buổi đào tạo	<ul style="list-style-type: none"> - Tổng hợp số lượng người tham gia (600 người) - Xác định đối tượng đào tạo thuộc phòng ban - Xây dựng nội dung đào tạo phù hợp - Liên hệ người hỗ trợ và đối tượng học viên 	Thời gian xây dựng nội dung công tác liên quan được thực hiện 5-7 ngày, kể từ khi đề xuất được chấp nhận
3. Trình ban lãnh đạo phê duyệt	Trình khung chương trình và nội dung cụ thể chương trình đào tạo kỹ năng cho NVKD	Thực hiện trong thời gian 1 ngày
4. Tổ chức đào tạo	<ul style="list-style-type: none"> - Tổ chức đào tạo theo kế hoạch và nội dung đã phê duyệt - Linh hoạt một số vấn đề phát sinh trong buổi đào tạo 	Chương trình đào tạo diễn ra trong 2 ngày.
5. Đánh giá hiệu quả sau đào tạo	Hiệu quả đào tạo thể hiện qua kết quả làm việc của NVKD tại công ty: số lượng khách hàng tiếp cận, quan tâm sản phẩm, chốt sale,...	Thực hiện đánh giá trong vòng 1 tuần, sau 1 tháng kết thúc chương trình đào tạo kỹ năng

Nguồn: Tác giả đề xuất

Bảng 3.3: Dự trù kinh phí tổ chức thực hiện chương trình đào tạo cho NVKD

Nội dung	Số lượng	Kinh phí dự trù	Ghi chú
Văn phòng phẩm	600 bộ	15.000 đồng/ bộ => tổng chi phí: 9.000.000 đồng/600 bộ	- Một bộ văn phòng phẩm gồm: 2 bút bi, 3 bút lông, giấy A4, A0. Bộ văn phòng phẩm có thể sử dụng cho những chương trình đào tạo sau, vì vậy chi phí này đối với mỗi chương trình có thể có hoặc không
Tài liệu	600 bộ	5.000 đồng/ bộ => tổng chi: 3.000.000 đồng/ 600 bộ	Tác giả dự trù số lượng 50 người
Nước uống và thức ăn nhẹ	600 phần	15.000 đồng/phần => tổng chi: 9.000.000 đồng/ 600 phần	Một phần bao gồm trà/cà phê, bánh kẹo và trái cây
Phụ cấp chi phí Giảng viên	1 giảng viên thuê ngoài 1 hỗ trợ đào tạo	Giảng viên thuê ngoài: 500.000 đồng/ngày Hỗ trợ đào tạo: 100.000 đồng/ngày => Tổng chi: 600.000 đồng/ ngày	Giảng viên thuê ngoài được thuê giảng chuyên sâu về kỹ năng
Tổng chi phí 2 ngày		22.200.000 đồng (hai mươi hai triệu hai trăm ngàn đồng)	

Nguồn: Tác giả đề xuất

Dự kiến hiệu quả của giải pháp

- Trong ngắn hạn:

Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực

Giúp NVKD làm việc hiệu quả hơn, làm việc với khách hàng tốt hơn, kiếm được thu nhập cao hơn, tăng số lượng khách hàng tư vấn và quan tâm đến sản phẩm của Công ty.

- Trong dài hạn:

Tiết kiệm chi phí đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty.

Giảm thiểu chi phí đào tạo nguồn nhân lực cho Công ty, nâng cao năng lực và hiệu suất kinh doanh. Làm tốt công việc, không khí trong công ty được nâng lên, nhân viên sẽ làm việc tích cực hơn và phấn đấu nhiều hơn.

Ngoài ra, nhân viên sẽ cảm thấy hài lòng với việc học hỏi và cải thiện kỹ năng của họ.

3.2.1.2 Tổ chức thực hiện chương trình đào tạo Nâng cao kỹ năng quản trị cho quản lý kinh doanh

Mục đích giải pháp:

Việc tổ chức chương trình đào tạo Nâng cao kỹ năng quản trị cho quản lý kinh doanh để thích ứng hiệu quả và chủ động giải quyết các công việc hàng ngày thuộc trách nhiệm của người quản lý;

Giúp QLKD thực hiện các bước hoạch định công việc và phân công công việc hiệu quả;

Sử dụng các kỹ năng trong giao tiếp, đồng viên khuyến khích nhân viên làm việc hiệu quả;

Hướng dẫn nhân viên về công việc và kết hợp theo dõi, đánh giá kết quả làm việc của nhân viên;

Xác định cách tiếp cận mâu thuẫn, khó khăn và giải quyết khắc phục;

Biết dẫn dắt đội hoàn thành mục tiêu, xây dựng đội ngũ nhân viên hiệu quả;

Lập kế hoạch nâng cao năng lực quản lý của bản thân người QLKD và đáp ứng yêu cầu của vị trí công việc.

Ứng dụng công nghệ số trong hoạt động đào tạo để đảm bảo tính linh hoạt cho toàn thể nhân viên có thể tham gia khóa đào tạo.

Căn cứ đề xuất giải pháp:

Căn cứ vào chiến lược phát triển về chiều sâu cũng như phát triển đội ngũ nhân lực chất lượng cao của Công ty.

Căn cứ thực trạng việc Công ty chỉ đang tập trung vào đào tạo trong nội bộ về chuyên môn và kỹ năng, chưa chú trọng thêm bởi các chuyên viên/giảng viên có kinh nghiệm được thuê ngoài.

Căn cứ vào mức độ cần thiết của việc Nâng cao năng lực quản lý để dẫn dắt đội ngũ nhân viên phát triển hiệu quả.

Căn cứ công tác xác định nhu cầu đào tạo.

Nội dung giải pháp:

Dưới đây là đề xuất của tác giả về kế hoạch tổ chức chương trình đào tạo Nâng cao năng lực quản lý cho QLKD tại Hải Đăng Land.

Bảng 3.4: Kế hoạch chương trình đào tạo Nâng cao năng lực quản lý

KẾ HOẠCH CHƯƠNG TRÌNH KHOÁ HỌC Đào tạo Nâng cao năng lực quản lý cho QLKD	
Mục tiêu khóa học	<p>Đây là buổi chia sẻ dành cho đội ngũ QLKD tại Hải Đăng Land. Những người đã và đang được xét duyệt lên vị trí quản lý kinh doanh tại Hải Đăng Land.</p> <p>Buổi chia sẻ nhằm cung cấp đến QLKD của Hải Đăng Land những kiến thức, kỹ năng và thái độ cần thiết để phát triển năng lực quản lý và Lãnh đạo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nhận ra, thích nghi và giải quyết hiệu quả các công việc

	<p>hàng ngày trong vai trò trách nhiệm của nhà quản lý;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Thực hiện các bước hoạch định công việc và ủy thác công việc hiệu quả; - Lựa chọn phong cách lãnh đạo phù hợp; - Sử dụng các kỹ năng giao tiếp, động viên khuyến khích nhân viên làm việc hiệu quả; - Huấn luyện, hướng dẫn trên công việc và đánh giá kết quả công việc của nhân viên; - Xác định và giải quyết hiệu quả các sự cố, khó khăn trong công việc; - Biết cách xây dựng đội ngũ nhân viên và dẫn dắt đội hoàn thành mục tiêu chung; - Lập kế hoạch hoàn thiện để nâng cao năng lực quản lý của bản thân và đáp ứng được yêu cầu công việc <p>Buổi chia sẻ sẽ giúp QLKD nâng cao năng lực quản lý của mình, phát huy khả năng cống hiến cho Công ty.</p>
Đối tượng tham gia	Đội ngũ quản lý kinh doanh
Nội dung khóa học	<p>Cấu trúc nội dung cơ bản của buổi đào tạo này bao gồm:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Lập kế hoạch - tổ chức thực hiện 2. Giám sát, đánh giá hiệu quả làm việc 3. Tạo động lực cho nhân viên 4. Huấn luyện, kèm cặp nhân viên 5. Kỹ năng giao việc ủy quyền 6. Giải quyết vấn đề và ra quyết định
Ngôn ngữ đào tạo	Tiếng Việt
Tài liệu trình bày	Tài liệu slide trình bày
Thời lượng & địa	Từ 9:00-17:00

điểm	Số buổi: 2 buổi Tại: Phòng họp – Hải Đăng Land và kết hợp tạo lớp học trên ứng dụng GG Meet
Người đào tạo	Giảng viên thuê ngoài.

Nguồn: Tác giả đề xuất

Nội dung chương trình đào tạo Nâng cao năng lực quản lý cho QLKD cụ thể được thể hiện ở phụ lục 10.

Bảng 3.5: Lộ trình tổ chức thực hiện chương trình đào tạo Nâng cao năng lực quản lý cho QLKD

	Nội dung chi tiết	Thời gian thực hiện
1. Đề xuất tổ chức thực hiện chương trình đào tạo	Lập kế hoạch trình ban lãnh đạo về việc tổ chức thực hiện chương trình đào tạo nâng cao năng lực quản lý của QLKD	Thời gian thực hiện trong 1 ngày
2. Xây dựng nội dung cụ thể cho buổi đào tạo	<ul style="list-style-type: none"> - Tổng hợp số lượng người tham gia (200-230 người) - Xác định đối tượng tham gia - Xây dựng nội dung đào tạo phù hợp với đối tượng - Liên hệ thuê giảng viên, người hỗ trợ và đối tượng học viên 	Thời gian xây dựng nội dung và các công tác liên quan thực hiện từ 5 - 7 ngày, kể từ khi đề xuất được chấp thuận.
3. Trình ban lãnh đạo phê duyệt	Trình khung chương trình và nội dung cụ thể chương trình đào tạo nâng cao năng lực quản lý cho QLKD	Thực hiện trong thời gian 1 ngày

4. Tổ chức đào tạo	<ul style="list-style-type: none"> - Tổ chức đào tạo theo kế hoạch và nội dung đã được phê duyệt - Linh hoạt một số vấn đề phát sinh trong buổi đào tạo 	Chương trình đào tạo diễn ra trong 1 ngày.
5. Đánh giá hiệu quả sau khóa đào tạo	Hiệu quả đào tạo thể hiện qua thời gian đối tượng làm việc, khả năng quản lý, đào tạo dẫn dắt nhân viên mới, lập kế hoạch công việc.	Thực hiện đánh giá trong vòng 2 tuần sau khi 1 tháng kết thúc chương trình đào tạo.

Nguồn: Tác giả đề xuất

Bảng 3.6: Dự trù kinh phí tổ chức thực hiện chương trình đào tạo cho QLKD

Nội dung	Số lượng	Kinh phí dự trù	Ghi chú
Văn phòng phẩm	230 bộ	30.000 đồng/bộ => Tổng kinh phí: 6.900.000 đồng/230 bộ	<ul style="list-style-type: none"> - Một bộ văn phòng phẩm gồm: 2 bút bi, 3 bút lông, giấy A4, A0. Bộ văn phòng phẩm có thể sử dụng cho những chương trình đào tạo sau, vì vậy chi phí này đối với mỗi chương trình có thể có hoặc không
Tài liệu	230 bộ	10.000 đồng/ bộ => tổng chi:2.300.000 đồng/ 230 bộ	Tác giả dự trù số lượng 15 người
Nước uống và thức ăn nhẹ	230 phần	30.000 đồng/phần => tổng chi: 6.900.000 đồng/ 230 phần	Một phần bao gồm trà/cà phê, bánh kẹo và trái cây

Phụ cấp chi phái Giảng viên	2 giảng viên thuê ngoài 1 giảng viên nội bộ	Giảng viên thuê ngoài: 2.000.000 đồng/ngày Giảng viên hỗ trợ: 500.000 đồng/ngày => Tổng chi: 2.500.000 đồng/ ngày	Mức phụ cấp đối với Giảng viên thuê ngoài và Giảng viên hỗ trợ là khác nhau. Giảng viên thuê ngoài được thuê giảng về kỹ năng.
Tổng chi phí		21.100.000 đồng (Hai mươi một triệu một trăm ngàn đồng)	

Nguồn: Tác giả đề xuất

Dự kiến hiệu quả của giải pháp

Đang thúc đẩy cho người lao động chủ động nâng cao hiệu suất làm việc, cải thiện phong cách và kỹ năng làm việc, tăng giá trị nguồn nhân lực. Một Công ty nắm giữ nguồn lực con người chất lượng cao sẽ chiếm ưu thế trong quá trình cạnh tranh trên thị trường hiện nay.

Đào tạo nâng cao năng lực quản lý của QLKD giúp phát triển tư duy chiến lược, phát triển tầm nhìn cho nhà quản lý. Các kỹ năng của người lãnh đạo hiệu quả: phát triển quan hệ, giải quyết mâu thuẫn, truyền đạt giao tiếp, cổ vũ động viên và phát triển. Đồng thời giúp QLKD tạo ra thương hiệu cá nhân và xây dựng văn hóa doanh nghiệp tốt.

QLKD có kỹ năng về chuyên môn đồng thời cũng có kỹ năng về quản lý lãnh đạo thì giúp cho đội ngũ nhân viên phát triển. 80% các sản phẩm giao dịch bất động sản trên thị trường không có chế độ lương cứng cho NVKD. Đó là một áp lực không nhỏ cho các bạn NVKD. Thế nên cần tìm cho mình được một môi trường làm việc thích hợp, có đội ngũ quản lý có kinh nghiệm luôn sẵn sàng chia sẻ kinh nghiệm hỗ trợ kèm cặp giúp tạo ra kết quả làm việc tốt, đạt mục tiêu đề ra.

QLKD sau khi hoàn thành khóa học sẽ tiếp tục đảm nhiệm vị trí cũ hoặc sẽ được đề bạt lên các vị trí cao hơn trong công ty tùy theo khả năng và trình độ hiểu biết của họ.

3.2.2 Hoàn thiện công tác đánh giá hiệu quả công tác đào tạo

Mục đích giải pháp: Đánh giá hiệu quả đào tạo để tìm ra những tồn tại, hạn chế và nguyên nhân làm giảm hiệu quả công tác đào tạo, từ đó đưa ra những giải pháp thích hợp nhằm giúp chương trình đào tạo đạt kết quả tốt hơn.

Căn cứ đề xuất giải pháp: Công ty mới chỉ đánh giá hiệu quả đào tạo bằng sự đánh giá sơ bộ của quản lý. Với cách thức đánh giá đào tạo này chỉ mang tính chất hình thức, hoàn toàn không đánh giá được chất lượng đào tạo và hiệu quả mà đào tạo mang lại thật sự của nhân viên.

Căn cứ công tác xác định nhu cầu đào tạo.

Nội dung giải pháp:

Vì vậy, bộ phận nhân sự cần sử dụng nhiều phương pháp đánh giá khác nhau để có thể đánh giá chính xác và hiệu quả nhất:

Về phía người hướng dẫn: Công ty cần có một bài kiểm tra trình độ riêng, về bài kiểm tra trình độ này phải gắn với mục tiêu mà chương trình đào tạo hướng tới xem xét xem có thật sự phù hợp. Tránh trường hợp người hướng dẫn có trình độ cao nhưng lại không phù hợp với các chương trình đào tạo, điều này dẫn đến chỉ có thể nói trên mặt lý thuyết mà không đưa ra được các trường hợp sát với thực tế sẽ xảy ra trong lúc làm việc. Bên cạnh đó, cần giám sát, đánh giá thái độ, hành vi của người hướng dẫn sau mỗi buổi tham gia đào tạo.

Để công tác đánh giá có hiệu quả hơn và mang tính khách quan cao hơn Trưởng phòng kinh doanh và quản lý kinh doanh là cán bộ chịu trách nhiệm quản lý trực tiếp nhân viên làm việc sau khi tham gia khóa đào tạo. Là cán bộ

phản ánh năng lực làm việc thực tế của nhân viên sau đào tạo vì vậy cần có chỉ tiêu đánh giá của Trưởng phòng kinh doanh về nhân viên đó:

Bảng 3.7: Lộ trình thực hiện giải pháp hoàn thiện công tác đánh giá hiệu quả công tác đào tạo

Nội dung	Thời gian dự kiến	Chịu trách nhiệm thực hiện
Xây dựng phiếu khảo sát, phiếu đánh giá kết quả thực hiện công việc cho Trưởng bộ phận, phiếu phỏng vấn người lao động.	5 ngày	Chuyên viên đào tạo
Tổng hợp phiếu đánh giá kết quả thực hiện công việc từ Trưởng bộ phận.	1 ngày	Chuyên viên đào tạo
Quan sát trực tiếp người lao động làm việc trước khi tham gia đào tạo lại.	7 ngày	Trưởng bộ phận, Điều phối quản lý
Đánh giá tổng quát dựa trên các phiếu đã xây dựng kết hợp với quan sát thực tế	3 ngày	Trưởng bộ phận Nhân sự
Thiết kế xây dựng kế hoạch đào tạo, nội dung chương trình đào tạo.	5 ngày	Chuyên viên đào tạo
Đánh giá kế hoạch đào tạo đã xây dựng, định hướng chương trình đào tạo phù hợp.	2 ngày	Trưởng bộ phận Nhân sự

Nguồn: Tác giả đề xuất

Theo bảng 3.9, lộ trình dự kiến thực hiện giải pháp gồm 6 nội dung tương ứng với 6 bước là xây dựng - tổng hợp - quan sát - đánh giá - định hướng - kết luận. Với nội dung thực hiện như trên dự tính thời gian là 23 ngày. Kinh phí dự kiến thực hiện giải pháp được hiểu như là phụ cấp trách nhiệm cho Trưởng bộ phận, Chuyên viên đào tạo liên quan: 500.000đ/ người.

Dự kiến hiệu quả thực hiện giải pháp

Thứ nhất, theo lộ trình được xây dựng từng bước từ các phiếu khảo sát cũng như phiếu đánh giá, bước này góp phần xác định chính xác các tiêu chuẩn công việc, năng lực người lao động hiện có.

Thứ hai, các yếu tố cần thiết được tổng hợp lại để đánh giá một cách khách quan nhất dựa trên các tiêu chuẩn đã xây dựng, điều đó góp phần mang lại hiệu quả cao trong công tác đào tạo nhân lực từ việc xác định chính xác các nội dung đã thiết lập và đưa ra kịp thời các phương pháp đào tạo phù hợp.

Thứ ba, từ bước xây dựng ta xác định rõ mục tiêu mà tổ chức hướng đến cho các năm; hỗ trợ cho việc đánh giá trực tiếp năng lực, hành vi, thái độ người lao động.

Bảng 3.8: Chỉ tiêu đánh giá năng lực của nhân viên sau đào tạo

Chỉ tiêu	Cấp trưởng đánh giá	
	Trước đào tạo	Sau đào tạo
Toàn trình cá nhân (số lượng hoàn thành)		
Tốc độ toàn trình (chất lượng hoàn thành)		
Trách nhiệm trong công việc		
Tinh thần làm việc		
Vi phạm kỷ luật, nội quy		
Thái độ, hành vi		
Ý kiến khác của cấp Trưởng:		

Nguồn: Tác giả đề xuất

3.2.3 Ban hành chính sách khuyến khích người lao động tự đào tạo, bồi dưỡng

Mục đích của giải pháp:

Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực,

Việc khuyến khích người lao động tự đào tạo bồi dưỡng nâng cao năng lực đáp ứng yêu cầu công việc hạn chế tình trạng bị đào thải do không cập

nhật theo kịp xu hướng và thay đổi của thị trường.

Giúp nhân viên có động lực để hoàn thiện, bồi dưỡng các kiến thức và kỹ năng chưa được khai thác triệt để.

Căn cứ đề xuất giải pháp:

Căn cứ vào chiến lược phát triển về chiều sâu cũng như phát triển đội ngũ nhân lực tại công ty tự đào tạo nâng cao, khẳng định năng lực và bắt kịp với thị trường thay đổi không ngừng như hiện nay.

Căn cứ vào thực trạng việc công ty đang chỉ tập trung vào đào tạo theo khung chương trình chưa chú trọng người lao động tự đào tạo, bồi dưỡng.

Căn cứ vào nhiệm vụ nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại công ty.

Căn cứ công tác xác định nhu cầu đào tạo

Nội dung giải pháp:

Dưới đây là đề xuất của tác giả về ban hành chính sách khuyến khích người lao động tự đào tạo, bồi dưỡng tại công ty Hải Đăng Land:

Tùy theo tình hình kinh doanh của từng thời kỳ mà có chính sách kích thích người lao động tự đào tạo, bồi dưỡng. Như năm 2021 có lợi nhuận tăng cao hơn so với năm 2019 do đó công ty nên có những phần thưởng cũng như khuyến khích về tinh thần và tài chính nhằm tạo động lực cho nhân viên có thể tự đào tạo, bồi dưỡng.

Áp dụng linh hoạt hình thức thưởng, khuyến khích người lao động ví dụ như vinh danh tháng, quý, năm cùng các phần quà khích lệ tinh thần nhân viên.

Bảng 3.9: Các tiêu chí đánh giá kết quả tự đào tạo, bồi dưỡng

STT	Chỉ tiêu	Kết quả hoàn thành công việc
1	Nắm kiến thức, kỹ năng về bất động sản	98%
2	Sáng kiến đưa ra các phương án bán hàng mới được công nhận	>70%
3	Sáng kiến đưa ra các phương án tìm kiếm khách hàng hiệu quả được công nhận	>2
4	Thành thạo nghiệp vụ; thường xuyên cập nhật, nâng cao năng lực chuyên môn và nghiệp vụ đáp ứng yêu cầu công việc	95%
5	Không vi phạm nội quy, quy chế kỷ luật của công ty và pháp luật	98%
6	Hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao và có đóng góp trong công tác chuyên môn	98%

Nguồn: tác giả đề xuất

Nhân viên đạt được vinh danh khi đạt kết quả hoàn thành công việc dựa trên các chỉ tiêu được thể hiện ở bảng 3.10. Mỗi năm các phòng kinh doanh đại diện là trưởng phòng kinh doanh sẽ xem xét đánh giá để lựa chọn ra nhân viên đạt được thành tích để trao thưởng khuyến khích nhân viên tự đào tạo, bồi dưỡng. Xây dựng chính sách khuyến khích nhân viên cụ thể:

Thưởng hoàn thành các chỉ tiêu nêu trên bảng 3.10 xét theo năm thì được thưởng 3.000.000 đồng/người/1 năm.

Thưởng đột xuất với các ý tưởng sáng kiến đóng góp mới, tích cực mang lại giá trị cho công ty: 1.000.000 đồng/người/1 sáng kiến áp dụng thực tiễn/ 1 lần.

Nên công khai các mức thưởng và vinh danh cá nhân được thưởng để họ thấy được tôn vinh, cố gắng hơn.

Bảng 3.10: Lộ trình và kinh phí thực hiện giải pháp ban hành chính sách khuyến khích tự đào tạo, bồi dưỡng

Lộ trình	Nội dung chi tiết	Thời gian thực hiện	Kinh phí dự trù
1. Đề xuất tổ chức thực hiện chính sách	Lập đề xuất tổ chức thực hiện ban hành chính sách khuyến khích tự đào tạo, bồi dưỡng Xác định rõ các tiêu chí khen thưởng	10 ngày	Phụ cấp cho nhân viên mỗi người 200.000 đồng/người (cần 3 người thực hiện)
2. Xây chính sách khuyến khích tự đào tạo, bồi dưỡng	- Xác định đối tượng áp dụng chính sách thuộc phòng ban - Xây dựng chính sách phù hợp	2 ngày	Phụ cấp cho nhân viên mỗi người 200.000 đồng/người (cần 3 người thực hiện)
3. Trình ban lãnh đạo phê duyệt	Chính sách khuyến khích nhân viên tự đào tạo, bồi dưỡng và nội dung cụ thể	Hàng năm	Kinh phí này thực hiện tùy thuộc vào lợi nhuận của công ty

4. Tổ chức triển khai	- Tổ chức triển khai gửi thông báo theo kế hoạch và nội dung đã phê duyệt tới các cấp	2 ngày	Phụ cấp cho nhân viên mỗi người 200.000 đồng/người (cần 3 người thực hiện)
5. Đánh giá hiệu quả ban hành chính sách khuyến khích tự đào tạo , bồi dưỡng	Hiệu quả thể hiện qua các đợt đánh giá của quý, năm. Nhân phản hồi từ nhân viên sau các đợt đánh giá, vinh danh, khen thưởng.	1 ngày	Phụ cấp cho nhân viên mỗi người 100.000 đồng/người (cần 3 người thực hiện)

Nguồn: tác giả đề xuất

Theo bảng 3.11, lộ trình dự kiến thực hiện giải pháp gồm 5 nội dung. Với nội dung thực hiện như trên dự tính thời gian đánh giá. Kinh phí dự kiến thực hiện giải pháp được hiểu như là phụ cấp trách nhiệm cho Trưởng bộ phận, 300.000đ/ người.

Dự kiến hiệu quả của giải pháp

Việc theo dõi và đánh giá thành tích nhân viên giúp ghi nhận sự đóng góp của nhân viên đối với công ty, đồng thời nhắc nhở nhân viên không ngừng cố gắng, thúc giục bản thân nhân viên hoàn thành trách nhiệm.

Khi hoàn thành công việc và đóng góp sáng kiến, nhân viên sẽ cảm thấy được công nhận vì thành tựu đã đạt được bằng chính năng lực của mình với công ty. Tạo động lực cho nhân viên mong muốn cống hiến nhiều hơn nữa cho công ty.

Thực hiện ban hành chính sách khuyến khích nhân viên tự đào tạo, bồi dưỡng là việc hết sức thiết thực. Qua đây NLD cảm thấy tự hào hơn tạo động lực lớn thôi thúc NLD tích cực cho ra các ý tưởng sáng tạo để đem lại năng suất cao và hiệu quả giúp công ty ngày càng phát triển hơn nữa trên thị trường.

3.2.4 Nâng cao chất lượng đội ngũ giảng viên

Mục đích của giải pháp:

Giúp cho chất lượng công tác đào tạo nguồn nhân lực nâng cao, đạt hiệu quả tốt nhất sau chương trình đào tạo.

NLD đặc biệt là đối tượng NVKD có thể hình dung, đúc kết kiến thức sơ bộ về công việc mình phải làm và định hướng phát triển công việc đáp ứng yêu cầu đặt ra từ phía doanh nghiệp.

Căn cứ của giải pháp:

Căn cứ vào kiến thức truyền đạt cho NLD cần cập nhật, mới mẻ, giúp NLD phát triển sáng tạo, tư duy khả năng thích ứng áp dụng công việc.

Nội dung của giải pháp

Công ty cần kết hợp giảng viên thuê ngoài và những người có kinh nghiệm lâu năm trong doanh nghiệp để thiết kế nội dung chương trình đào tạo phù hợp với thực tế tại doanh nghiệp.

- Đối với đội ngũ giảng viên là nguồn từ công ty:

Đội ngũ giảng viên có chất lượng tốt sẽ mang lại hiệu quả đào tạo cho công ty vì họ đang làm việc trong công ty sẽ có tâm huyết với quy trình đào tạo hơn.

Công ty cần đưa ra các yêu cầu về trình độ, kiến thức, kinh nghiệm, tinh thần trách nhiệm đối với công việc giảng dạy. Xây dựng chương trình đào tạo khoa học, tìm được các truyền đạt dễ hiểu, sự nhiệt tình trong công việc giảng dạy đóng vai trò quan trọng đến sự tiếp thu bài của người học.

- Đối với giảng viên thuê ngoài:

Công ty cần xem xét, đánh giá một cách chính xác nhất về đội ngũ này, công ty nên tham khảo từ nhiều nguồn khác nhau để có được thông tin đầy đủ, đảo bảo tin cậy.

Khi có nhu cầu đào tạo, bộ phận nhân sự gửi thư mời tham gia đào tạo đến giảng viên. Tập hợp danh sách giảng viên và chọn lọc theo tiêu chí của chương trình đào tạo.

Sau mỗi khóa học cần tổ chức đánh giá lại cả chất lượng của giảng viên lẫn người học để lựa chọn ra đội ngũ giảng viên phù hợp và có chất lượng đào tạo tốt nhất cho các lần đào tạo tiếp theo.

Hiệu quả mang lại của giải pháp:

Đội ngũ giảng viên giỏi sẽ đem đến hiệu quả công tác đào tạo và đào tạo đạt mang đến chất lượng cao.

Giúp công ty tiết kiệm thời gian và chi phí đào tạo. Giúp người lao động làm quen với công việc; Giúp người lao động nắm vững chức năng nhiệm vụ, đặc điểm hoạt động sản xuất kinh doanh, quy trình và các mối quan hệ của tổ chức; Giúp người lao động khắc phục các thiếu sót về kiến thức, kỹ năng để hoàn thành tốt hơn chức trách, nhiệm vụ được giao ứng với công việc đảm nhận; Giúp người lao động lĩnh hội các kiến thức và kỹ năng mới đặt ra cho sự thay đổi và yêu cầu mới của tổ chức. Từ đó giúp tăng năng suất lao động và trực tiếp dẫn đến tăng năng suất hoạt động và lợi nhuận của doanh nghiệp.

KẾT LUẬN

Qua quá trình nghiên cứu về Công ty TNHH tư vấn và phát triển Hải Đăng Land, tác giả đã có được cái nhìn bao quát về các hoạt động quản trị nhân lực tại Công ty, nhận thức được tầm quan trọng của quy trình đào tạo nguồn nhân lực. Lãnh đạo và cán bộ đào tạo tại Công ty TNHH tư vấn và phát triển Hải Đăng Land đang ngày càng nỗ lực hoàn thiện quy trình đào tạo. Tuy nhiên để hoàn thiện quy trình này thực sự cần có sự ủng hộ và nỗ lực từ tất cả nhân viên trong toàn Công ty.

Bằng việc đưa ra hệ thống cơ sở lý thuyết về quy trình đào tạo NNL nói chung và thể hiện những thông tin, số liệu thực tế trong việc thực hiện quy trình đào tạo NNL tại Hải Đăng Land nói riêng. Tác giả đã đánh giá được sơ bộ các ưu điểm, nhược điểm và các nguyên nhân trong công tác xây dựng và thực hiện quy trình đào tạo tại Công ty. Dựa vào những đánh giá trên, tác giả đã đề xuất các giải pháp chính nhằm hoàn thiện hạn chế, các giải pháp đó là: Tổ chức thực hiện chương trình đào tạo kỹ năng cho nhân viên kinh doanh, Tổ chức thực hiện chương trình đào tạo Nâng cao kỹ năng lực quản trị cho quản lý kinh doanh, Hoàn thiện công tác đánh giá hiệu quả công tác đào tạo, Ban hành chính sách khuyến khích người lao động tự đào tạo bồi dưỡng, Nâng cao chất lượng đội ngũ giảng viên.

Hướng tới việc thiết lập một công ty toàn diện và đa ngành, đạt được các mục tiêu kinh tế tài chính, mở rộng phạm vi kinh doanh, thành một công ty có sức cạnh tranh cao trên thị trường. Đồng thời mở rộng quan hệ đối tác kinh doanh, đôi bên cùng có lợi và không ngừng gia tăng giá trị Hải Đăng Land. Để đủ sức cạnh tranh với các doanh nghiệp cùng ngành khác trên cả nước, mọi nhân viên tại Hải Đăng Land cần phải có tư duy mở và ý thức không ngừng nâng cao trình độ của bản thân hơn nữa.

Do năng lực và thời gian nghiên cứu hạn chế nên sau khi kết thúc khóa luận, tác sẽ tiếp tục nghiên cứu sâu hơn các nội dung trong quy trình đào tạo tại Công ty để có hướng khắc phục các hạn chế còn tồn tại và tăng hiệu quả của công tác đào tạo tại Công ty.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

TÀI LIỆU THAM KHẢO TIẾNG VIỆT

- 1 Phạm Minh Hạc, 2001. *Nghiên cứu con người và nguồn nhân lực đi vào công nghiệp hóa, hiện đại hóa*. Hà Nội: NXB. Chính trị quốc gia.
- 2 Phạm Văn Đức, 2008. *Văn kiện Đại hội X của Đảng. Những vấn đề lý luận*. Hà Nội: NXB. Khoa học xã hội.
- 3 Lê Thanh Hà (2009), *Giáo trình quản trị nhân lực (tập 2)*, Nhà xuất bản Lao động - Xã hội, Hà Nội.
- 4 Nguyễn Tiệp, 2010. *Giáo trình Nguồn nhân lực*. Đại học Lao động Xã hội: NXB. Lao động – Xã hội.
- 5 Lê Thanh Hà, 2011. *Giáo trình Quản trị Nhân lực 2*. Đại học Lao động. Xã hội: NXB. Lao động – Xã hội.
- 6 Nguyễn Vân Điềm và Nguyễn Ngọc Quân, 2010. *Giáo trình Quản trị nhân lực*. Đại học kinh tế quốc dân: NXB. Thống kê.
- 7 Trần Kim Dung, 2015. *Quản trị Nguồn nhân lực*. NXB: Kinh tế TP. Hồ Chí Minh.
- 8 Phan Thùy Chi, 2008. *Đào tạo nhân lực của các trường đại học khối Kinh tế Việt Nam thông qua các chương trình hợp tác đào tạo quốc tế*. Đại học kinh tế quốc dân.
- 9 Lê Thị Mỹ Linh, 2009. *Phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam trong quá trình hội nhập kinh tế*. Đại học kinh tế Quốc dân.
- 10 Bùi Thế Dũng, 2016. *Đào tạo nguồn nhân lực của công ty cổ phần nhiệt điện Cẩm Phả*. Trường Đại học kinh tế.
- 11 Lê Thị Hạnh, 2016. *Đào tạo nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu phát triển kinh tế tri thức ở Việt Nam hiện nay*. Học viện chính trị.

12 Đào Thị Hữu, 2017. *Đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên Cao Su Krông Buk*. Trường Đại học Kinh tế.

13 Nguyễn Thị Oanh, 2020. *Đào tạo nguồn nhân lực sản xuất tại các doanh nghiệp Hàn Quốc ở Việt Nam*. Học viện khoa học xã hội.

14 Nguyễn Mạnh Thắng, 2021. *Đào tạo nguồn nhân lực tại công ty trách nhiệm hữu hạn nhà nước một thành viên yến sào Khánh Hòa – Chi nhánh Hà Nội*. Đại học Công đoàn.

15 Công ty Novaland. < <https://www.novaland.com.vn/> >. [Ngày truy cập 20 tháng 10 năm 2022]

16 Công ty TNHH dịch vụ và xây dựng địa ốc Đất Xanh. < <https://www.datxanh.vn/> >. [Ngày truy cập 20 tháng 10 năm 2022]

17 Công ty TNHH tư vấn và phát triển Hải Đăng Land. *Hải Đăng Land* <<https://diaochaidang.com.vn/gioi-thieu.html>>. [Ngày truy cập 20 tháng 10 năm 2022].

TÀI LIỆU THAM KHẢO TIẾNG ANH

- 1 Andrew F. Sikula and John F. McKenna, 1990. *Personnel and Human Resource Management Hardcover*
- 2 R. Zemke, T. Kramlinger (2008), *Figuring Things Out: A Trainer's Guide To Needs And Task Analysis, USA*

PHỤ LỤC

Phụ lục 01: Minh họa dự án hiện tại đang triển khai tại Hải Đăng Land

- + Chủ đầu tư – Tên dự án – Quy mô
- + Chủ đầu tư: Hải Đăng Land + Thiên Phát Land
- + Tên dự án: Khu dân cư 409
- + Quy mô dự án: 3.890,8 m², diện tích đất ở 3.749,8m² (đất ở công nhận: 2708,7m², đất giao thông: 809,1 m², đất cây xanh: 232m², đất lộ giới đường giao thông: 141m²).

Bản đồ phân lô dự án Khu dân cư 409 - Củ chi



Nguồn: Phòng nhân sự Hải Đăng Land

+ Vị trí

Mặt tiền đường 409, ấp 3, xã Phước Vĩnh An, huyện Củ Chi, TPHCM.

Đường 409 hiện hữu 6m trải nhựa, lộ giới 13m kết nối trực tiếp đường Hương Lộ 2 và đường Hồ Văn Tắng.

+ Giao thông:

Đường hương lộ 2 lộ giới 40m là tuyến đường kiểu mẫu tại Củ Chi thích hợp giao thương, kinh doanh buôn bán.

Trục đường Hồ Văn Tăng kết nối từ Quốc Lộ 22 sang tới đường Tỉnh Lộ 15 (đại lộ ven sông Sài Gòn) là trục giao thương huyết mạch của huyện Củ Chi kết nối vùng trung tâm Củ Chi với khu vực ngã tư Tân Quy – tiêu điểm của các nhà máy xí nghiệp, dịch vụ kinh doanh buôn bán của Củ Chi.

Tỉnh lộ 8 là tuyến đường huyết mạch liên tỉnh kết nối Long An – Sài Gòn – Bình Dương tạo nên mạng lưới kinh doanh xương sống cho việc phát triển đô thị tại Củ Chi trong tương lai.

Sơ đồ vị trí dự án Khu dân cư 409 - Củ Chi



Nguồn: Phòng nhân sự Hải Đăng Land

+ Liên kết vùng: 15 phút về đến trung tâm thị trấn Hóc Môn; 20 phút về tới bến xe An Suông; 30 phút về tới sân bay Tân Sơn Nhất; 35 phút về tới Công Viên Đầm Sen; 40 phút về tới Chợ Bến Thành

+ Tiện ích ngoại khu

5 phút tới trường trường trung học phổ thông, trung học cơ sở, tiểu học và trường mầm non;

5 phút tới chợ Việt Kiều, siêu thị Coop mart, xung quanh là các cửa hàng kinh doanh buôn bán: café, tiệm tạp hoá, nhà thuốc, tiệm vàng,...;

10 phút tới bệnh viện Xuyên Á, chợ chiều Tân Phú Trung, khu vui chơi giải trí,...;

10 phút tới trung tâm thị trấn Củ Chi.

+ Tiện ích nội khu: Đường nhựa 7m, lòng đường rộng 5m, vỉa hè 1 bên 2m; Kết cấu áo đường: (pháp lý); Kết cấu vỉa hè (pháp lý) Tuyến cống phi 600, hố ga 1300x1300 8 cái bê tông cốt thép, hệ thống nước thải sinh hoạt phi 200, hố ga 17 cái, hầm tự hoại bằng bê tông cốt thép; Tuyến cáp điện hạ thế, trạm tủ điện 7 cái; Đèn chiếu sáng LED: 9 bộ; Khuôn viên cây xanh 232m².

+ Dân cư: Dân cư xung quanh lấp đầy; Hệ thống an ninh đầy đủ;

+ Pháp lý: sổ hồng riêng từng nền, ngân hàng Hdbank hỗ trợ cho vay 70% giá trị đất; Xây dựng tự do (lùi trước 2m, k quá 3 tầng); 30 ngày bàn giao nền, sau 90 ngày xây dựng được.

+ Tiềm năng giá trị gia tăng:

Củ Chi được quy hoạch lên thành khu đô thị thương mại dịch vụ kết hợp sinh thái, tạo thành 1 cực mới phát triển, biến Sài Gòn trở thành TP đa cực;

Quỹ đất Củ Chi còn rộng để phát triển cơ sở hạ tầng thu hút các nhà đầu tư lớn về Củ Chi, đẩy nhanh tốc độ phát triển khu Tây Bắc;


Cao tốc Mộc Bài, đường vành đai 3 được triển khai trong năm 2023 giúp giao thông đi lại khu vực Tây Bắc thuận tiện, tạo điều kiện cho dân cư đổ về, phát triển các khu công nghiệp, thương mại dịch vụ,....

Đất TPHCM là nơi tập trung nhu cầu ở thực của người dân sinh sống và làm việc tại SG => các đô thị vùng ven giá còn hợp lý ở Củ Chi là các vị trí cực kỳ thu hút khách hàng.

Việc đánh thuế tài sản bất động sản hạn chế việc đầu cơ đất khiến các khu vực vùng ven thành phố hút dân cư về ở thực tế trở thành xu thế của các nhà đầu tư.

+ Phương thức thanh toán, chính sách chiết khấu, hỗ trợ từ chủ đầu tư.

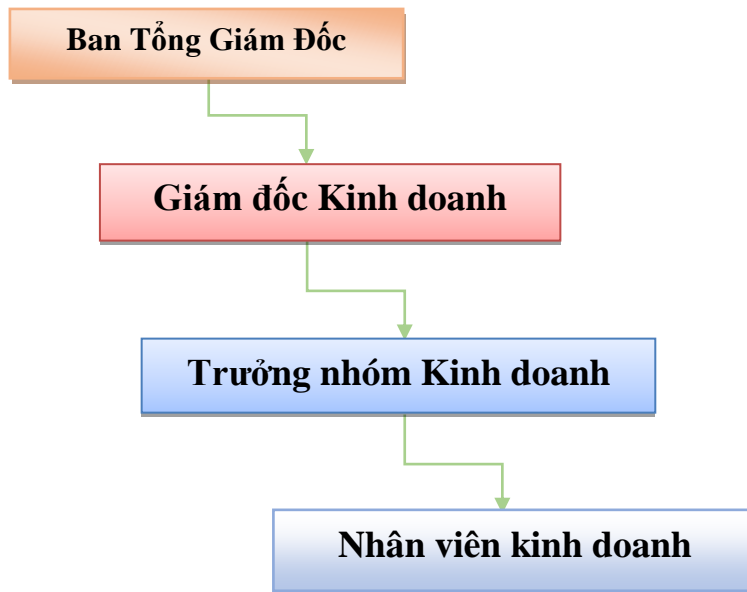
Phụ lục 02: Bản mô tả công việc của vị trí Quản lý kinh doanh

	BẢN MÔ TẢ CÔNG VIỆC	Mã số: MTCV - QLKD
	QUẢN LÝ KINH DOANH	Lần soát xét:
		Ngày ban hành:
Người thiết lập	Người kiểm soát	Người phê duyệt
(Ký tên) Họ tên: Chức vụ: Ngày:	(Ký tên) Họ tên: Chức vụ: Ngày:	(Ký tên) Họ tên: Chức vụ: Ngày:
Chức danh/ vị trí công việc: Quản lý Kinh doanh		Mã số công việc:
Khối: Văn phòng	Phòng: Kinh doanh	Bộ phận: Kinh doanh
Địa điểm làm việc: 58 Trần Thái Tông, Phường 15, Quận Tân Bình, Tp. HCM		
Chức danh cấp trên trực tiếp: Trưởng phòng kinh doanh		

I. MỤC ĐÍCH CÔNG VIỆC

- Thực hiện các hạng mục công việc được giao theo tuần đạt 80% trở lên
- Thực hiện tuân thủ quy trình quy định của Công ty

II. VỊ TRÍ TRONG TỔ CHỨC



III. CÁC ĐỐI TƯỢNG CHÍNH CÓ QUAN HỆ LÀM VIỆC

Bên trong	Bên ngoài
Phòng Kinh doanh	Các đối tác có liên quan
Các phòng ban tại Công ty	

IV. NHIỆM VỤ

NỘI DUNG CÔNG VIỆC	
1	Đảm bảo mục tiêu doanh thu theo chỉ tiêu được giao.
2	Xây dựng kế hoạch thực hiện mục tiêu và triển khai cho nhân viên.
3	Thiết kế và triển khai kế hoạch kinh doanh chiến lược
4	Tham gia thiết lập mục tiêu, đào tạo và theo dõi hiệu quả của nhân viên kinh doanh
5	Giải quyết các vấn đề khiếu nại từ phía khách hàng liên quan đến sản phẩm và dịch vụ
6	Theo dõi tiến độ công việc của nhân viên, đưa ra hướng hỗ trợ

7	Trình bày báo cáo doanh thu và chi phí; đưa ra dự báo thực tế cho trưởng phòng kinh doanh
8	Phân tích kết quả kinh doanh và xây dựng kế hoạch để cải thiện hiệu suất.
I. Công Việc Khác	
1	Duy trì môi trường làm việc vệ sinh, an toàn.
2	Xây dựng và duy trì mối quan hệ tốt đẹp của nhân viên với công ty.
3	Phổ biến cụ thể những chính sách, quy định mới của công ty cho nhân viên được biết.
4	Tiếp thu những ý kiến đóng góp, phản hồi của nhân viên và trình lên cấp trên xem xét.
5	Làm các báo cáo công việc định kỳ theo quy định của công ty.
6	Thực hiện các công việc khác khi được cấp trên giao phó.

V. QUYỀN HẠN

<ul style="list-style-type: none"> - Được hướng dẫn đào tạo hội nhập - Được đề xuất xây dựng ý tưởng - Được ra các quyết định liên quan đến công việc - Được tham gia tất cả các hoạt động sinh hoạt, du lịch của Công ty - Được hưởng các chính sách khác: chính sách có quy định trong Quy chế lương, Thỏa ước lao động tập thể và các thỏa thuận khác có quy định; chính sách khác có quy định trong Hợp đồng Thử việc và các loại Hợp đồng lao động khác.
--

VI. ĐIỀU KIỆN LÀM VIỆC

- Số ngày làm việc trong tuần: 06 ngày, từ trưa thứ 2 đến sáng chủ nhật hàng tuần.
- Thời gian làm việc trong ngày như sau:

- Sáng từ 08 giờ 00 đến 11 giờ 30.
- Chiều từ 13 giờ 00 đến 17 giờ 00.
- Công ty trang bị các phương tiện làm việc chính: Điện thoại, máy vi tính, văn phòng phẩm.
- Các chế độ hỗ trợ khác theo chính sách Công ty.

VII. CÁC YÊU CẦU CẦN CÓ CHO VỊ TRÍ NÀY

1	Giới tính	Nam/Nữ
2	Độ tuổi	25 – 35
3	Sức khỏe	Sức khỏe tốt
4	Trình độ học vấn / chuyên môn	Tốt nghiệp Cao đẳng, Đại học chuyên ngành Quản trị kinh doanh, marketing hoặc các lĩnh vực liên quan khác
5	Trình độ ngoại ngữ / tin học	Chứng chỉ tin học văn phòng cơ bản Tiếng Anh giao tiếp cơ bản
6	Năng lực / kỹ năng	Kỹ năng giao tiếp ; Kỹ năng đàm phán, thuyết phục ; Kỹ năng quản lý, Kỹ năng xử lý tình huống.
8	Số năm kinh nghiệm yêu cầu trong công việc	Tối thiểu 3 năm kinh nghiệm ở vị trí tương đương
9	Các yêu cầu khác (nếu có)	Chịu được áp lực công việc

NGƯỜI NHẬN VIỆC

(Ký tên & ghi rõ họ tên)

(Tôi đã hiểu và đồng ý các công việc được giao)

NGƯỜI GIAO VIỆC

(Ký tên & ghi rõ họ tên)

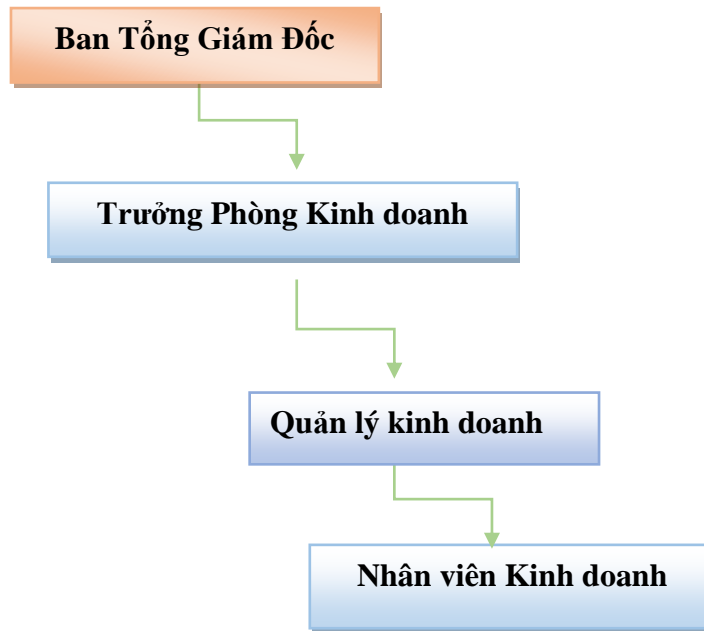
Phụ lục 03: Bản mô tả công việc của vị trí Nhân viên kinh doanh

	BẢN MÔ TẢ CÔNG VIỆC	Mã số: MTCV – NVKD
	NHÂN VIÊN KINH DOANH	Lên soát xét:
		Ngày ban hành:
Người thiết lập	Người kiểm soát	Người phê duyệt
(Ký tên)	(Ký tên)	(Ký tên)
Họ tên:	Họ tên:	Họ tên:
Chức vụ:	Chức vụ:	Chức vụ:
Ngày:	Ngày:	Ngày:
Chức danh/ vị trí công việc: Sale Admin		Mã số công việc:
Khối: Văn phòng	Phòng: Kinh Doanh	Bộ phận: Kinh Doanh
Địa điểm làm việc: 58 Trần Thái Tông, Phường 15, Quận Tân Bình, Tp. HCM		
Chức danh cấp trên trực tiếp:		

VII. MỤC ĐÍCH CÔNG VIỆC

- Thực hiện các hạng mục công việc được giao theo tuần đạt 80% trở lên
- Thực hiện tuân thủ quy trình quy định của Công ty

VIII. VỊ TRÍ TRONG TỔ CHỨC



IX. CÁC ĐỐI TƯỢNG CHÍNH CÓ QUAN HỆ LÀM VIỆC

Bên trong	Bên ngoài
Phòng Kinh doanh	Đối tác
Phòng Kế toán, phòng nhân sự	Khách hàng
Các phòng ban tại Công ty	Nhà cung cấp

X. NHIỆM VỤ

STT	NỘI DUNG CÔNG VIỆC
1	Theo dõi, cập nhật sản phẩm.
2	Chăm sóc và giới thiệu sản phẩm mới tới khách hàng.
3	Kết hợp chạy quảng cáo để tìm kiếm khách hàng.
4	Dẫn khách tham quan dự án, sản phẩm.
5	Thực hiện các nghiệp vụ kinh doanh: thương lượng, đàm phán, chốt hợp đồng
6	Theo dõi tình trạng hợp đồng bán hàng, tiến độ thực hiện.

7	Kết hợp với bộ phận Chăm sóc khách hàng để giải đáp thắc mắc và giải quyết yêu cầu của khách hàng.
8	Duy trì mối quan hệ với khách hàng, nhắc nhở khách hàng kỳ hạn đăng ký, gia hạn...
9	Làm báo cáo doanh thu chi tiết theo tuần/tháng/quý/năm trình lên cấp trên.
10	Thực hiện các công việc khác khi được BGD giao phó.

XI. QUYỀN HẠN

- Được hướng dẫn đào tạo hội nhập
- Được đề xuất xây dựng ý tưởng
- Được ra các quyết định liên quan đến công việc

XII. ĐIỀU KIỆN LÀM VIỆC

- Số ngày làm việc trong tuần: 06 ngày, từ trưa thứ 2 đến sáng CN hàng tuần.
- Thời gian làm việc trong ngày như sau:
 - Sáng từ 08 giờ 00 đến 11 giờ 30.
 - Chiều từ 13 giờ 00 đến 17 giờ 00.
- Công ty trang bị các phương tiện làm việc chính: Điện thoại, máy vi tính, văn phòng phẩm.
- Các chế độ hỗ trợ khác theo chính sách Công ty.

VII. CÁC YÊU CẦU CẦN CÓ CHO VỊ TRÍ NÀY

1	Giới tính	Nam/Nữ
2	Độ tuổi	20 - 35
3	Sức khỏe	Sức khỏe tốt

4	Trình độ học vấn / chuyên môn	Tốt nghiệp Cao đẳng trở lên Chuyên ngành Kinh tế, Quản trị Kinh doanh và các chuyên ngành có liên quan. Có kiến thức về kinh doanh, kinh tế, marketing, truyền thông. Kiến thức nhất định về lĩnh vực, chuyên môn ngành của công ty
5	Trình độ ngoại ngữ / tin học	Thành thạo Tin học văn phòng Tiếng Anh giao tiếp cơ bản
6	Năng lực / kỹ năng	Kỹ năng giao tiếp ; Kỹ năng đàm phán, thuyết phục ; Kỹ năng quản lý.
7	Các yêu cầu khác (nếu có)	Chịu được áp lực công việc.
8	Ưu tiên	Ứng viên có kinh nghiệm trong lĩnh vực bất động sản.

NGƯỜI NHẬN VIỆC

(Ký tên & ghi rõ họ tên)

(Tôi đã hiểu và đồng ý các công việc được giao)

NGƯỜI GIAO VIỆC

(Ký tên & ghi rõ họ tên)

Phụ lục 04: Các kỹ năng cần có của của NVKD

STT	Kỹ năng	Nội dung chi tiết
1	Đưa ra các giá trị khách nhận được	- Cho khách hàng biết được khi sử dụng sản phẩm, dịch vụ của bạn, họ sẽ nhận được các giá trị xứng đáng như thế nào. các giá trị bạn đưa ra phải có sức hút hơn so với các thương hiệu khác
		- Giá trị dành cho khách hàng, bạn lưu ý khái quát vấn đề một cách tổng quát, đưa ra các luận điểm cụ thể, rõ ràng. Và đặc biệt phải luôn tập trung vào giá trị, lợi ích mà khách sẽ nhận được.
2	Đặt ra những câu hỏi chốt sale	- Những câu hỏi thông minh được đưa ra mang tính chất thăm dò sẽ giúp bạn nắm bắt nhu cầu của khách hàng
		- Câu hỏi chốt sale còn giúp người bán hàng biết được những vấn đề khách hàng còn vướng mắc để đưa ra quyết định sử dụng sản phẩm => giải đáp và thuyết phục khách hàng
3	Tạo sự tin tưởng đối với khách hàng	- Đầu tiên, bạn cần tạo sự tin tưởng, chuyên nghiệp thông qua việc giới thiệu các thông tin như: số điện thoại, địa chỉ...
		- Kênh quảng bá online như website hãy thường xuyên chăm chút hình ảnh, thông tin để thu hút được sự chú ý của khách hàng
4	Luôn phải kiên trì khi tư vấn	- Cho khách hàng thấy được các sản phẩm, dịch vụ của bạn đạt chất lượng như thế nào bằng cách kiên trì tư vấn. => đặt tâm của mình vào việc tư vấn thì khách hàng mới thật sự tin tưởng và chốt sale

Nguồn: Phòng Nhân sự Hải Đăng Land

Phụ lục 05: Các loại câu hỏi thường xuyên sử dụng trong tư vấn khách hàng

1. Câu hỏi đóng			
Khái niệm	Ưu điểm	Nhược điểm	Cách sử dụng
Câu hỏi đóng là gì? Là loại câu hỏi chứa đựng toàn bộ những phương án có khả năng trả lời, hoặc đưa khách hàng vào tình huống trả lời “có” hoặc “không”	Định hướng khách hàng theo kiểu câu hỏi một nghĩa, đưa khách hàng vào một sự lựa chọn, hoặc đưa ra quyết định nhanh chóng.	Khách hàng thường bị giới hạn trong câu trả lời, không khai thác được nhiều thông tin của khách hàng, đồng thời không khơi gợi được những vấn đề khách hàng không đặt ra.	Câu hỏi đóng được sử dụng trong tình huống chốt khách hàng, hoặc những tình huống cần khách hàng đưa ra sự quyết định nhanh, gia tăng cảm xúc khi khách xuống tiền đặt cọc.
2. Câu hỏi mở			
Khái niệm	Ưu điểm	Nhược điểm	Cách sử dụng
Là loại câu hỏi không có chứa đựng sẵn phương án trả lời, khách hàng đơn thuần chỉ nhận câu hỏi.	Khách hàng không bị giới hạn về khả năng trả lời, họ được trả lời theo cách mà họ muốn, nghĩ đến. Từ đó, khách hàng có thể nêu ra những vấn đề, nội dung mà nhân viên kinh doanh chưa biết, dễ dàng gây thiện cảm, cũng như khai thác khách hàng.	Câu trả lời thường mang những vấn đề rộng, nên nhân viên kinh doanh cần phải nắm bắt và khai thác đúng vấn đề, không làm ảnh hưởng đến chất lượng cuộc giao tiếp.	Câu hỏi đóng thường được dùng khi khai thác thông tin, nhu cầu khách hàng, cũng như để tạo niềm tin, tạo sự gần gũi, thân thiện với khách hàng.

Nguồn: Phòng Nhân sự Hải Đăng Land

Phụ lục 06: Tiêu chí đánh giá quản lý kinh doanh tại Hải Đăng Land

STT	Tiêu chí đánh giá	Thang điểm	Nhân viên tự đánh giá	Quản lý đánh giá
1	Khối lượng công việc được hoàn thành - Đánh giá tỷ lệ hoàn thành thực tế so với tỷ lệ công việc được giao có xác nhận. - Đính kèm bảng chi tiết theo dõi doanh số, theo dõi khách hàng	61% - 80%		
		81% - 90%		
		91% - 100%		
2	Đề xuất những cải tiến, sáng tạo trong công việc: - Đánh giá khả năng thiết kế sáng tạo công việc, đề xuất cải tiến. - Thể hiện được hiệu quả giá trị mang lại cho công ty	> 5 lần		
		2-4 lần		
		1 lần		
		Không bao giờ		
3	Thái độ làm việc: Chủ động trong công việc, chăm chỉ, tích cực hợp tác.	Luôn luôn		
		Thỉnh thoảng (dưới 5 lần)		
		Không bao giờ		

4	<p>Kỹ năng làm việc nhóm:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hỗ trợ các thành viên mới - Lắng nghe, phối hợp với các thành viên, hạn chế mâu thuẫn nảy sinh 	hường xuyên		
		Thỉnh thoảng		
		Không bao giờ		
5	<p>Tham gia đầy đủ và tích cực các hoạt động, phong trào của công ty khi có tổ chức</p>	Luôn luôn (tham dự tất cả các hoạt động)		
		Thỉnh thoảng (dưới 2 lần)		
		Không bao giờ		
6	<p>Tuân thủ nội quy, quy định: Chấp hành nội quy, quy định của công ty, tiến độ báo cáo với cấp trên quy trình làm việc,..</p>	Không vi phạm		
		Khiển trách bằng văn bản 01 lần (hoặc trong chu kỳ đánh giá vi phạm 03 lần đi muộn)		
		Khiển trách bằng văn bản 02 lần (hoặc trong chu kỳ đánh giá vi phạm 03 lần)		

		đi muộn)		
	Tổng điểm			
1	Đánh giá và nhận xét chung			
2	Tồn tại cần khắc phục trong thời gian tới			
3	Các kỹ năng, hình thức cần cải thiện và đào tạo thêm			

5. Anh/chị đánh giá thế nào về nội dung các chương trình đào tạo so với với yêu cầu của công việc hiện tại người lao động đang đảm nhận?

- A. Hoàn toàn phù hợp
B. Phù hợp 1 phần
C. Không liên quan

6. Anh/chị đánh giá thế nào về kiến thức chuyên môn và khả năng truyền đạt của giáo viên tham gia các khóa đào tạo của công ty?

- A. Tốt
B. Khá
C. Trung bình
D. Kém

7. Anh/chị đánh giá thế nào về việc người lao động áp dụng kiến thức, kỹ năng được học vào công việc?

- A. Áp dụng hoàn toàn vào công việc
B. Áp dụng một phần vào công việc
C. Không áp dụng được vào công việc

8. Anh/chị đánh giá như thế nào về mức độ hoàn thành công việc của cán bộ tham gia tổ chức đào tạo và cách thức tổ chức chương trình đào tạo?

- A. Tốt
B. Khá
C. Trung bình
D. Kém

9. Anh/chị đánh giá như thế nào về thực tế áp dụng kiến thức, kỹ năng được đào tạo vào thực hiện công việc?

- A. Tốt
B. Khá
C. Trung bình
D. Kém

10. Sau chương trình đào tạo Anh/chị có thấy năng lực của mình được nâng cao không?

- A. Tốt hơn rõ rệt
B. Tốt hơn ít
C. Không thay đổi
D. Không biết

11. Anh/chị có hài lòng về công tác đào tạo nhân viên kinh doanh của Hải Đăng Land không?

A. Rất hài lòng B. Hài lòng C. Không hài lòng

12. Anh chị vui lòng cho biết thêm các ý kiến đóng góp nhằm hoàn thiện công tác đào tạo nhân viên kinh doanh tại Hải Đăng Land.

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

Phụ lục 08: Nội dung chương trình kỹ năng bán hàng hiệu quả:

Nội dung chính	Nội dung chi tiết
1. Kiến thức về thị trường và bán hàng	<ul style="list-style-type: none">- Tiêu chuẩn về tố chất, kỹ năng và kiến thức- Kiến thức chuyên môn về ngành sản phẩm- Kiến thức về thị trường và đối thủ chính trong ngành- Hệ thống kiến thức- Kiến thức về quản lý địa bàn, tuyến bán hàng, các chỉ tiêu thị trường và bán hàng như độ bao phủ, trưng bày, mở mới, chăm sóc khách hàng
2. Kỹ năng tiếp cận và phân tích tâm lý khách hàng để có tác phong và phương án tiếp cận thích hợp	<ul style="list-style-type: none">- Tiếp cận trực tiếp: chuẩn bị trước khi tiếp cận, những yếu tố quan trọng giúp bạn tự tin và ảnh hưởng tốt đến cuộc bán hàng và đàm phán thương lượng;- Tác phong chuyên nghiệp, 30 giây đầu tiên gây ấn tượng- Kỹ năng giao tiếp bằng ngôn ngữ và cử chỉ khi tiếp cận- Các tư thế khi giao tiếp với khách hàng, cách bắt tay, trao danh thiếp,...- Khả năng tạo mối quan hệ tốt với khách hàng ngay trong cuộc giao tiếp thương mại.
3. Các kỹ năng và quy trình trong một cuộc bán hàng	<ul style="list-style-type: none">- Lập kế hoạch và chuẩn bị cho cuộc bán hàng- Kỹ năng tìm hiểu nhu cầu và thông tin thị trường của đối thủ- Kỹ năng trình bày- Đàm phán vượt qua phản bác

	<ul style="list-style-type: none"> - Kỹ thuật chốt đơn hàng
4. Quy trình bán hàng chuẩn mực	<ul style="list-style-type: none"> - Kỹ thuật điều nghiên - Phân khúc, lập mục tiêu và định vị sản phẩm - Sử dụng các công cụ sale - Xây dựng quy trình hoàn hảo
5. Kỹ năng chăm sóc khách hàng	<ul style="list-style-type: none"> - Hiểu về khách hàng là ai bao gồm khách hàng bên trong và khách hàng bên ngoài - Nhu cầu chăm sóc và phục vụ của khách hàng là gì - Tầm quan trọng của việc chăm sóc và phục vụ tốt khách hàng - Giải quyết các vấn đề cạnh tranh nội bộ, nhắm đến cạnh tranh khách hàng bên ngoài - Theo dõi hỗ trợ khách hàng - Xây dựng mối quan hệ lòng

Phụ lục 09: Nội dung chương trình kỹ năng Nghệ thuật thương lượng và đàm phán:

STT	Học phần	Nội dung chi tiết
1	<p>Chuẩn bị cho một cuộc đàm phán thành công (Tìm hiểu con người, văn hóa, mục tiêu và cách thức thay đổi, giải vấn đề, thu thập các chuẩn mực và các yếu tố bên ngoài liên quan tới sự công bằng, thay đổi chương trình thương lượng và đàm phán và xoay chuyển tình thế)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Đàm phán thành công - Thế nào là đàm phán chú trọng vào lợi ích - Lúc nào sẽ kết thúc việc đàm phán. Hiểu rõ – hiểu thấu – hiểu sâu đối tượng và vấn đề - Các cách thu thập thông tin – chuẩn bị trước khi bắt đầu thương lượng
2	<p>Các chiến thuật chính tại bàn thương lượng và đàm phán (Kéo đối phương vào bàn thương lượng, các cuộc đàm phán sinh tử – kinh nghiệm thực tiễn, nghệ thuật đàm phán hợp nhất, không ngừng điều chỉnh chiến thuật)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Chiến thuật cho các cuộc thương lượng được mắt ngang nhau - Vẽ sơ đồ lợi ích: kỹ năng hỏi và lắng nghe cách thức phản ứng tối ưu; các phương án cho thương lượng hợp nhất
3	<p>Những câu hỏi thường gặp của khách hàng (Lúc nào lên giá – lúc nào xuống giá – lúc nào nên giữ nguyên giá, quy tình đàm phán và chốt đơn hàng,</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Biết cách trả lời mọi câu hỏi. Nắm bắt được bản chất của câu hỏi - Nghệ thuật lắng nghe có hiệu quả.

	những sai lầm thường gặp khi thương lượng với khách hàng)	<ul style="list-style-type: none"> - Duy trì không khí thoải mái trong quá trình thương lượng và làm chủ cảm xúc trong giao tiếp. - Đàm phán dựa trên giá trị
4	Gỡ bỏ rào cản để thảo thuận (Giải quyết những khác biệt về văn hóa, giới tính, các trở ngại trong giao tiếp, những “thuật” đối nhân xử thế trên bàn thương lượng, xây dựng khả năng đối thoại chuyên nghiệp và chuẩn mực)	<ul style="list-style-type: none"> - Các cấu trúc tâm lý và hiệu ứng trong tâm lý - Giải quyết những trở ngại - Xây dựng cam kết chung - Giao tiếp chuyên nghiệp
5	Những sai lầm trong tư duy của người đàm phán (Quá trình quản trị cảm xúc cá nhân, nghệ thuật kiềm chế và khuyến khích đối tác)	<ul style="list-style-type: none"> - Đùng tin quá mức, duy trì cảm xúc để đàm phán hiệu quả thông minh - Xây dựng quy trình và trình bày 1 cách cụ thể quá trình đàm phán - Cách nhận thức và làm thế nào để suy nghĩ sáng tạo

**Phụ lục 10: Nội dung chương trình đào tạo Nâng cao năng lực quản lý
cho QLKD**

STT	Nội dung	Nội dung chi tiết
1	Quản lý kinh doanh và phương pháp lập kế hoạch hiệu quả	<ul style="list-style-type: none"> - 10 công việc nhân viên kinh doanh phải làm để tăng doanh số - 4 vai trò trưởng phòng kinh doanh - 5 bước lập kế hoạch kinh doanh hiệu quả
2	Thiết lập mục tiêu kinh doanh và lựa chọn cách thực hiện tối ưu nhất	<ul style="list-style-type: none"> - Thiết lập mục tiêu kinh doanh cho nhân viên từ mục tiêu sếp giao theo phương pháp SMART - Tìm và lựa chọn cách làm tối ưu trong kinh doanh - Quản trị theo mục tiêu
3	Triển khai công việc cho bản thân và với nhân viên của mình một cách hiệu quả	<ul style="list-style-type: none"> - Lựa chọn để triển khai công việc cho bản thân hiệu quả - Phong cách triển khai công việc cho nhân viên hiệu quả - Quản trị theo quy trình
4	Quy trình giám sát kinh doanh đạt hiệu quả cao	<ul style="list-style-type: none"> - Quy trình giám sát kinh doanh 7 bước hiệu quả - Phân tích nguyên nhân và đưa ra giải pháp hiệu quả
5	Đàm phán, ký kết hợp đồng với đối tác phân phối và khách hàng lớn	<ul style="list-style-type: none"> - Khách hàng lớn đóng góp 80% doanh số - Ký kết hợp đồng kinh doanh hàng năm - Rà soát kinh doanh hàng tháng và đưa ra đề xuất

6	Xây dựng bộ phận kinh doanh hiệu quả	<ul style="list-style-type: none"> - Mô hình 3 nhân tố xây dựng bộ phận kinh doanh - Giai đoạn phát triển bộ phận kinh doanh – nhận diện và giải pháp - Mô hình đội ngũ hiệu quả
7	Tuyển dụng và đào tạo đội ngũ nhân viên kinh doanh chuyên nghiệp	<ul style="list-style-type: none"> - Tuyển dụng nhân viên theo quy trình 7 bước - Phương pháp phỏng vấn lựa chọn nhân viên phù hợp - Kèm cặp các công việc
8	Tạo động lực làm việc cho đội ngũ kinh doanh	<ul style="list-style-type: none"> - Động lực nhân viên kinh doanh và kết quả doanh số - Tạo động lực - Tạo cam kết làm việc

Phụ lục 11: Bảng tổng hợp kết quả điều tra người lao động

TT	Câu hỏi	Phương án trả lời	Người lao động		NVKD mới		NVKD thời gian làm việc 2 tháng trở lên		QLKD	
			Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
1	Công việc xác định nhu cầu đào tạo tại đơn vị anh/chị được xác định?	Thường xuyên	900	90,00	527	52,70	263	26,30	110	11,00
		Không thường xuyên	100	10,00	47	4,70	23	2,30	35	3,50
2	Anh/chị có muốn được tham gia các khóa đào tạo không?	Rất muốn	700	70,00	372	37	183	18	150	15,00
		Bình thường	200	20,00	104	10,4	51	5,1	45	4,50
		Muốn	60	6,00	24	2,4	11	1,1	25	2,50
		Không muốn	40	4,00	27	3	3	1	10	1,00
3	Anh/chị có thường xuyên tham gia các	Thường xuyên tham gia	600	60,00	357	35,67	178	17,83	45	4,50

	khóa đào tạo của Công ty không?	Một năm một lần	150	15,00	63	6,33	32	3,17	30	3,00
		Nhiều năm một lần	100	10,00	40	4,00	20	2,00	20	2,00
		Chưa bao giờ	150	15,00	27	2,67	13	1,33	2	0,20
4	Đánh giá của Anh/chị về cơ sở vật chất phục vụ đào tạo?	Tốt	900	90,00	467	46,67	233	23,33	60	6,00
		Khá	50	5,00	17	1,67	8	0,83	10	1,00
		Trung bình	50	5,00	10	1,00	5	0,50	5	0,50
		Kém	0	0,00	0	0,00	0	0,00		0,00
5	Anh/chị đánh giá thế nào về nội dung các chương trình đào tạo so với với yêu cầu của công việc hiện tại người lao động đang đảm nhận?	Hoàn toàn phù hợp	582	58,20	270	27,00	135	13,50	70	7,00
		Phù hợp 1 phần	318	31,80	167	16,67	83	8,33	50	5,00
		Không liên quan	100	10,00	27	2,67	13	1,33	5	0,50
6	Anh, chị đánh giá thế nào về việc người lao	Áp dụng hoàn toàn vào công	650	65,00	363	36,33	182	18,17	60	6,00

	động áp dụng kiến thức, kỹ năng được học vào công việc?	việc								
		Áp dụng một phần vào công việc	250	25,00	100	10,00	50	5,00	55	5,50
		Không áp dụng được vào công việc	100	10,00	27	2,67	13	1,33	15	1,50
7	Anh/chị đánh giá thế nào về kiến thức chuyên môn và khả năng truyền đạt của giáo viên tham gia các khóa đào tạo của công ty?	Tốt	360	36,00	147	14,67	73	7,33	110	11,00
		Khá	550	55,00	213	21,33	107	10,67	165	16,50
		Trung bình	50	5,00	13	1,33	7	0,67	25	2,50
		Kém	40	4,00	17	1,67	8	0,83	10	1,00
8	Anh/chị đánh giá như thế nào về mức độ hoàn thành công việc của	Tốt	320	32,00	133	13,33	67	6,67	100	10,00
		Khá	460	46,00	227	22,67	113	11,33	80	8,00
		Trung bình	140	14,00	37	3,67	18	1,83	35	3,50

	cán bộ tham gia tổ chức đào tạo và cách thức tổ chức chương trình đào tạo ?	Kém	80	8,00	13	1,33	7	0,67	25	2,50
9	Anh/chị đánh giá như thế nào về thực tế áp dụng kiến thức, kỹ năng được đào tạo vào thực hiện công việc?	Tốt	375	37,50	190	19,00	95	9,50	85	8,50
		Khá	485	48,50	247	24,67	123	12,33	85	8,50
		Trung bình	75	7,50	7	0,67	3	0,33	35	3,50
		Kém	65	6,50	10	1,00	5	0,50	5	0,50
10	Sau chương trình đào tạo Anh/chị có thấy năng lực của mình được nâng cao không?	Tốt hơn rõ rệt	490	49,00	233	23,33	117	11,67	115	11,50
		Tốt hơn ít	255	25,50	117	11,67	58	5,83	65	6,50
		Không thay đổi	155	15,50	63	6,33	32	3,17	30	3,00
		Không biết	100	10,00	37	3,67	18	1,83	15	1,50
11	Anh/chị có hài lòng về công tác đào tạo nhân viên kinh doanh của Hải Đăng Land không	Rất hài lòng	450	45,00	213	21,33	107	10,67	110	11,00
		Hài lòng	400	40,00	193	19,33	97	9,67	95	9,50
		Không hài lòng	150	15,00	60	6,00	30	3,00	25	2,50