

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

BỘ LAO ĐỘNG – THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI

TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI

HÀ THANH LÂM

**ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN
QUẢN LÝ VÀ KHAI THÁC TÀI SẢN PSA**

Chuyên ngành: *Quản trị nhân lực*

Mã số : 8340404

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: PGS. TS. LÊ THANH HÀ

HÀ NỘI – 2021

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan luận văn này là công trình của riêng tôi. 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.

Kết quả nêu trong luận văn là trung thực và chưa được công bố dưới bất cứ hình thức nào. Nếu có điều gì sai sót tôi xin hoàn toàn chịu trách nhiệm.

Hà Nội, ngày tháng năm

Hà Thanh Lâm

LỜI CẢM ƠN

Để hoàn thành luận văn này, trước hết tôi xin bày tỏ lòng biết ơn đến Khoa Quản trị nhân lực – Trường Đại học Lao động xã hội cùng các thầy cô giáo đã tận tình giảng dạy, chỉ bảo, tạo điều kiện cho tôi trong suốt quá trình học tập.

Tôi xin chân thành cảm ơn sự giúp đỡ nhiệt tình của lãnh đạo Công ty Cổ phần Quản lý và Khai thác tài sản PSA, lãnh đạo các phòng, ban thuộc Công ty và nhân viên trong Công ty. Đặc biệt, tôi xin trân trọng cảm ơn sự hướng dẫn và chỉ bảo tận tình của PGS.TS Lê Thanh Hà đã giúp tôi hoàn thành luận văn này.

Cuối cùng, tôi xin chân thành cảm ơn đến gia đình, bạn bè và đồng nghiệp đã hỗ trợ tôi rất nhiều trong suốt quá trình học tập, nghiên cứu và thực hiện đề tài luận văn thạc sĩ một cách hoàn chỉnh. Trong quá trình thực hiện đề tài, ngoài sự nỗ lực nghiên cứu, tìm hiểu của bản thân tôi, còn có sự kế thừa, tổng hợp tài liệu của các nhà nghiên cứu đi trước. Tuy nhiên do sự mới mẻ, tính chất phức tạp của đề tài và trình độ của bản thân còn hạn chế nên luận văn không tránh khỏi những thiếu sót. Kính mong sự giúp đỡ và góp ý của các thầy cô và các bạn để luận văn được hoàn thiện hơn.

Xin chân thành cảm ơn.

MỤC LỤC

MỞ ĐẦU.....	1
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP.....	10
1.1. Một số khái niệm cơ bản.....	10
1.1.1. Nhân lực.....	10
1.1.2. Đào tạo nhân lực.....	11
1.2. Nội dung đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp.....	12
1.2.1. Xác định nhu cầu, mục tiêu đào tạo.....	12
1.2.2. Xây dựng kế hoạch đào tạo.....	16
1.2.3. Tổ chức thực hiện kế hoạch đào tạo.....	24
1.2.4. Đánh giá kết quả đào tạo.....	26
1.2.5. Sử dụng nhân lực sau đào tạo.....	29
1.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến đào tạo nhân lực.....	29
1.3.1. Các nhân tố thuộc môi trường bên trong.....	29
1.3.2. Các nhân tố thuộc môi trường bên ngoài.....	31
1.4. Kinh nghiệm đào tạo nhân lực tại một số doanh nghiệp và bài học rút ra cho công ty Cổ phần quản lý và khai thác tài sản PSA.....	32
1.4.1. Kinh nghiệm đào tạo nhân lực tại một số doanh nghiệp.....	32
1.4.2. Bài học rút ra cho công ty Cổ phần quản lý và khai thác tài sản PSA.....	35
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN QUẢN LÝ VÀ KHAI THÁC TÀI SẢN PSA.....	38
2.1. Tổng quan về công ty Cổ phần quản lý và khai thác tài sản PSA.....	38

2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển.....	38
2.1.2. Cơ cấu tổ chức.....	40
2.1.3. Đặc điểm nhân lực	40
2.1.4. Kết quả hoạt động kinh doanh	45
2.2. Thực trạng đào tạo nhân lực tại công ty Cổ phần quản lý và khai thác tài sản PSA	46
2.2.1. Thực trạng xác định nhu cầu đào tạo, mục tiêu đào tạo	46
2.2.2. Thực trạng xây dựng kế hoạch đào tạo	50
2.2.3. Thực trạng tổ chức thực hiện kế hoạch đào tạo	60
2.2.4. Thực trạng đánh giá kết quả đào tạo	65
2.2.5. Thực trạng sử dụng nhân lực sau đào tạo	71
2.3. Thực trạng các nhân tố ảnh hưởng đến đào tạo nhân lực tại công ty Cổ phần quản lý và khai thác tài sản PSA.....	72
2.3.1. Nhân tố thuộc môi trường bên trong.....	72
2.3.2. Nhân tố thuộc môi trường bên ngoài	75
2.4. Đánh giá chung về đào tạo nhân lực tại công ty Cổ phần quản lý và khai thác tài sản PSA.....	76
2.4.1. Ưu điểm.....	76
2.4.2. Hạn chế và nguyên nhân	78
CHƯƠNG 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM HOÀN THIỆN ĐÀO TẠO TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN QUẢN LÝ VÀ KHAI THÁC TÀI SẢN PSA.....	82
3.1. Định hướng phát triển của công ty Cổ phần quản lý và khai thác tài sản PSA trong thời gian tới	82

3.1.1. Kế hoạch phát triển chung của công ty.....	82
3.1.2. Kế hoạch về đào tạo nhân lực của công ty.....	83
3.2. Một số giải pháp nhằm hoàn thiện đào tạo nhân lực tại công ty Cổ phần quản lý và khai thác tài sản PSA.....	85
3.2.1. Hoàn thiện phương pháp xác định nhu cầu đào tạo.....	85
3.2.2. Đa dạng hóa các phương pháp đào tạo	87
3.2.3. Hoàn thiện nội dung chương trình đào tạo phù hợp với đối tượng đào tạo	88
3.2.4. Nâng cao chất lượng đội ngũ giảng viên	90
3.2.5. Sử dụng hiệu quả nguồn kinh phí cho đào tạo.....	91
3.2.6. Đầu tư cơ sở vật chất cho công tác đào tạo.....	92
3.2.7. Hoàn thiện công tác đánh giá kết quả đào tạo	93
3.3. Các giải pháp hỗ trợ nhằm đảm bảo công tác đào tạo nhân lực được hiệu quả.....	95
3.3.1. Sử dụng hợp lý nguồn lực sau đào tạo.....	95
3.3.2. Xây dựng môi trường làm việc hiệu quả	96
3.3.3. Tạo dựng nguồn nhân lực lâu dài.....	97
3.4. Một số khuyến nghị.....	97
KẾT LUẬN	99
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	101
PHỤ LỤC.....	103

DANH MỤC CHỮ BIẾT TẮT

TỪ VIẾT TẮT	NỘI DUNG ĐẦY ĐỦ
CBCNV	Cán bộ công nhân viên
DN	Doanh nghiệp
NLĐ	Người lao động
NNL	Nguồn nhân lực
NSLĐ	Năng suất lao động
SXKD	Sản xuất kinh doanh

DANH MỤC BẢNG BIỂU

Bảng 2.1. Cơ cấu lao động theo chức năng tại công ty Cổ phần quản lý và khai thác tài sản PSA giai đoạn 2018 - 2020	41
Bảng 2.2. Cơ cấu lao động theo giới tính và đội tuổi tại Công ty Cổ phần quản lý và khai thác tài sản PSA.....	42
Bảng 2.3. Cơ cấu lao động theo trình độ tại công ty.....	44
Bảng 2.4. Kết quả hoạt động kinh doanh của công ty cổ phần quản lý và khai thác tài sản PSA từ năm 2018 – 2020	45
Bảng 2.5. Tổng hợp nhu cầu đào tạo qua các năm tại công ty Cổ phần Quản lý và Khai thác Tài sản PSA.....	47
Bảng 2.6. Kết quả khảo sát về xác định nhu cầu đào tạo của người lao động tại công ty Cổ phần Quản lý và Khai thác Tài sản PSA	48
Bảng 2.7. Mục tiêu đào tạo nhân lực tại công ty Cổ phần Quản lý và Khai thác Tài sản PSA	50
Bảng 2.8. Số lượt người được đào tạo tại công ty qua các năm	52
Bảng 2.9. Kết quả khảo sát sự phù hợp của nội dung đào tạo với công việc hiện tại của người lao động tại công ty	55
Bảng 2.10. Kết quả khảo sát sự phù hợp của hình thức đào tạo nhân sự tại công ty	57
Bảng 2.11. Chi phí đào tạo lao động tại công ty từ năm 2018 - 2020	59
Bảng 2.12. Kết quả khảo sát về kinh phí đào tạo nhân lực tại công ty Cổ phần Quản lý và Khai thác tài sản PSA	60
Bảng 2.13. Quy trình tổ chức đào tạo tại công ty Cổ phần Quản lý và Khai thác tài sản PSA.....	60

Bảng 2.14. Khóa đào tạo dành cho lãnh đạo cấp cao và cán bộ quản lý	62
Bảng 2.15. Một số khóa đào tạo dành cho nhân viên kỹ thuật và lao động trực tiếp khác	64
Bảng 2.16. Kết quả khảo sát nhân sự tại công ty về khóa đào tạo.....	66
Bảng 2.17. Kết quả đào tạo nhân lực và mức độ đáp ứng yêu cầu đào tạo của Công ty 2018 – 2020	68
Bảng 2.18. Kết quả đánh giá người lao động sau đào tạo tại công ty.....	70
Bảng 2.19. Kết quả khảo sát người lao động đánh giá sau đào tạo tại Công ty	70

DANH MỤC SƠ ĐỒ, HÌNH

Hình 2.1. Thống kê số lớp đào tạo lao động mới tuyển, đào tạo nâng bậc, đào tạo sử dụng trang thiết bị mới vào năm 2018 – 2020	64
--	----

MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Ngày nay, Việt Nam đang trong thời kì hội nhập quốc tế và đẩy mạnh công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước, nhân tố con người đóng vai trò là nguồn lực quan trọng, có ý nghĩa quyết định đến sự thành công của công cuộc đổi mới và phát triển đất nước. Bởi vậy mà giáo dục và đào tạo giữ nhiệm vụ quan trọng trong việc xây dựng những thế hệ người Việt hiện đại, đáp ứng được những yêu cầu mới của sự phát triển kinh tế - xã hội.

Trong bối cảnh toàn cầu hóa, các doanh nghiệp có nhiều cơ hội phát triển đồng nghĩa với việc đứng trước nhiều thách thức, nhất là áp lực cạnh tranh ngày càng gay gắt. Từ những bài học kinh nghiệm phát triển của các quốc gia trong khu vực châu Á và trên thế giới cho thấy, trọng tâm chiến lược của họ là con người. Con người là trung tâm của tổ chức, họ tham gia trực tiếp và quá trình sản xuất và tạo ra sản phẩm. Song hành cùng sự phát triển khoa học công nghệ - kỹ thuật, con người cũng cần phải được nâng cao trình độ để nắm bắt được những yêu cầu của công việc ngày càng cao và tạo dựng lợi thế cạnh tranh. Vì vậy, các doanh nghiệp luôn chú trọng đến đào tạo để giúp nguồn nhân lực thực hiện tốt công việc của mình để mang lại hiệu quả hoạt động cho doanh nghiệp và cạnh tranh trên thị trường.

Hoạt động trong lĩnh vực cung cấp dịch vụ - vận hành và quản lý tòa nhà, công ty Cổ phần quản lý và khai thác tài sản PSA luôn xác định con người là nhân tố quan trọng nhất tạo nên sự thành công cho doanh nghiệp. Cho tới thời điểm hiện tại, hàng loạt các công trình nhà cao tầng mọc lên san sát tại các thành phố lớn như hiện nay, kéo theo đó là yêu cầu cao về dịch vụ quản lý tòa nhà, tạo ra môi trường cạnh tranh mạnh mẽ dành cho các công ty quản lý tòa nhà tới thời điểm hiện tại. Để tạo được hướng đi mới và bứt phá

trong thị trường hiện tại, bắt buộc những công ty quản lý tòa nhà phải có được hướng đi mới đột phá, nâng cao tính chuyên nghiệp và độc lập hoạt động của mình. Do đó, không chỉ xây dựng chiến lược kinh doanh mà hơn hết là trang bị được cho người lao động kỹ năng, kiến thức để đáp ứng được yêu cầu công việc nhằm nâng cao chất lượng dịch vụ, hiệu quả hoạt động.

Nhận thấy được sự cần thiết và tầm quan trọng của đào tạo nguồn nhân lực, tác giả đã đi sâu tìm hiểu và lựa chọn đề tài: **“Đào tạo nhân lực tại Công ty quản lý và khai thác tài sản PSA”** làm đề tài luận văn với mục đích áp dụng những kiến thức đã được học nhằm hoàn thiện đào tạo nguồn nhân lực khối dịch vụ tại công ty.

2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài

2.1. Tình hình nghiên cứu trong nước

Tại Việt Nam, có nhiều tài liệu, giáo trình, công trình nghiên cứu về quản trị nhân lực về các khía cạnh nội dung khác nhau. Các tài liệu, giáo trình, chuyên đề, hội thảo, đề tài nghiên cứu, thường được xuất bản hay đăng trên các mặt báo, tạp chí. Theo từng vấn đề và theo từng năm mà các tác giả đi nghiên cứu sâu và sát với tình hình thực tế. Một số tài liệu và công trình nghiên cứu liên quan đến đề tài:

Bài báo khoa học của tác giả Võ Xuân Tiến, “Nâng cao chất lượng đào tạo nhân lực cho các doanh nghiệp”, Tạp chí Khoa học Công nghệ - Đại học Đà Nẵng, 2013. Tác giả nhận định rằng đào tạo nguồn nhân lực, đặc biệt trong các trường đại học bao giờ cũng là con đường cơ bản để cung ứng nguồn nhân lực chất lượng cao cho các doanh nghiệp. Đáng tiếc, thời gian qua, công tác đào tạo của các trường chưa thật sự gắn bó với doanh nghiệp. Vì vậy, trình độ của sinh viên sau khi ra trường còn nhiều hạn chế, cả về lý thuyết lẫn thực hành; khi tiếp cận với thiết bị hiện đại, với công nghệ mới, vật

liệu mới, ... sinh viên rất dở nghề, hầu như không hiểu được, phải học từ đầu. Ngược lại, doanh nghiệp cũng còn phó mặc và chưa có trách nhiệm cùng các trường trong quá trình đào tạo nguồn nhân lực nói trên. không đóng góp công sức cùng Nhà trường để nội dung đào tạo sát với yêu cầu công tác, v.v.. Thậm chí có đôi khi còn ngại cho sinh viên đến doanh nghiệp thực tập. Bài báo này đã bước đầu phân tích nguyên nhân của sự thiếu gắn kết, đề xuất giải pháp nhằm tăng cường hơn nữa mối quan hệ giữa nhà trường với doanh nghiệp. Đây cũng là một trong những biện pháp để nâng cao chất lượng đào tạo nguồn nhân lực cho các doanh nghiệp.

Các tác giả Lê Thị Ngọc Anh và Vũ Tuấn Linh có nghiên cứu “Kinh nghiệm về đào tạo nhân sự của một số điển hình và bài học rút ra cho Tổng công ty Viglacera”, Tạp chí Công thương, 12/2017. Trong điều kiện môi trường cạnh tranh của các doanh nghiệp ngày càng khắc nghiệt thì việc các doanh nghiệp tập trung mọi nguồn lực nâng cao hiệu quả kinh doanh là một vấn đề sống còn. Một trong những biện pháp hữu hiệu để nâng cao hiệu quả kinh doanh là tận dụng và phát huy tối đa nguồn nhân lực trong mỗi doanh nghiệp. Trong phạm vi bài báo này, tác giả bài báo đã đưa ra được mô hình nghiên cứu, tổng hợp kinh nghiệm của một số điển hình nghiên cứu để từ đó rút ra bài học kinh nghiệm về chính sách đào tạo nhân lực đối với Tổng công ty Viglacera, nhằm nâng cao hiệu quả kinh doanh của Viglacera trong giai đoạn tới.

Đồng tác giả Ngô Thị Tân Hương và Nguyễn Thị Thu Phương với nghiên cứu “Tăng cường mối quan hệ giữa trường đại học và doanh nghiệp nhằm nâng cao chất lượng đào tạo nguồn nhân lực”, Tạp chí Giáo dục, 9/2018. Trong xu thế hội nhập quốc tế ngày càng sâu rộng, cạnh tranh diễn ra ngày càng gay gắt, sự chuyển dịch nguồn lao động giữa các nước là một thách thức lớn đối với các doanh nghiệp và nền kinh tế Việt Nam nói chung. Nguồn

nhân lực chất lượng cao trở thành lợi thế nâng cao năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp. Các trường đại học có sứ mệnh đào tạo và cung cấp nguồn nhân lực chất lượng cao, đáp ứng nhu cầu lao động của doanh nghiệp và xã hội. Bài viết chỉ ra sự cần thiết của mối quan hệ giữa trường đại học và doanh nghiệp, một số trở ngại và đề xuất một số giải pháp nhằm tăng cường mối quan hệ giữa trường đại học và doanh nghiệp nâng cao chất lượng đào tạo nguồn nhân lực ở Việt Nam hiện nay.

Luận án tiến sĩ của tác giả Nguyễn Mạnh Hùng (2019) “Phát triển nguồn nhân lực du lịch cho các tỉnh trung du và miền núi Bắc bộ”, trường Đại học Thương mại. Qua việc sử dụng hiệu quả các phương pháp nghiên cứu vào luận án, tác giả đã xem xét, phân tích tình hình phát triển du lịch và đánh giá tổng thể về thực trạng của nguồn nhân lực du lịch của các tỉnh trong vùng, và tập trung đánh giá hoạt động phát triển nguồn nhân lực du lịch của các tỉnh trung du, miền núi Bắc bộ trong những năm gần đây, những cơ hội và thách thức cho phát triển nguồn nhân lực của các tỉnh trong vùng trong quá trình hội nhập kinh tế. Luận án chỉ ra những ưu điểm, hạn chế và nguyên nhân chính của những hạn chế việc phát triển nguồn nhân lực du lịch của các tỉnh trong vùng hiện nay. Đồng thời đề xuất hệ thống các giải pháp đồng bộ có tính khả thi, trong đó có giải pháp đẩy mạnh đào tạo, bồi dưỡng nâng cao chất lượng nhân lực du lịch.

Hiện trong nước có rất nhiều các công trình nghiên cứu khoa học về đào tạo nhân lực tại doanh nghiệp nhưng chưa có công trình nào nghiên cứu nào về đào tạo nhân lực tại công ty Cổ phần quản lý và khai thác tài sản PSA.

2.2. Tình hình nghiên cứu ngoài nước

Quản trị nhân lực nói chung và công tác đào tạo nói riêng đã không còn là một vấn đề nghiên cứu mới nhưng lại được các nhà nghiên cứu trên thế giới không ngừng quan tâm vì đây là nội dung có yếu tố về con người.

Các tác giả George TMIilkovich. John W.Boudreau đã biên soạn cuốn “Quản trị nguồn nhân lực” được Vũ Trọng Hùng dịch, Nhà xuất bản thống kê, 12/2012. Đây là cuốn sách tổng kết thực tế trong doanh nghiệp, đồng thời cung cấp lý thuyết về quản trị nguồn nhân lực. Ngoài ra, đây là tài liệu giúp phát triển, thực tập và nâng cao kỹ năng quản trị trong mục “Đền lượt bạn. Chương 10 - Đào tạo”, đưa ra các ví dụ thực tế về hoạt động đào tạo tại các công ty trên thế giới và đánh giá hiệu quả đào tạo ảnh hưởng đến sự thành công của các công ty.

Tác giả Raymond A. Noe, “Employee training and development”, McGraw- Hill Education, 8th edition, 2019. Tác giả đánh giá hoạt động đào tạo và phát triển nhân lực tại các công ty. Các công ty sử dụng các phương pháp đào tạo và phát triển mới có khả năng báo cáo hiệu quả tài chính tốt hơn so với các đối thủ cạnh tranh của họ. Đào tạo và phát triển cũng giúp một công ty phát triển nguồn nhân lực cần thiết để đáp ứng các thách thức cạnh tranh. Họ nhận ra rằng học tập thông qua đào tạo, phát triển kiến thức giúp nhân viên của họ củng cố hoặc nâng cao kỹ năng, ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu suất công việc, sự hài lòng và sự thăng tiến trong nghề nghiệp của họ. Việc đào tạo đã chuyển từ việc sự kiện quan trọng diễn ra một lần sang việc tạo ra nhiều cơ hội học tập thông qua học trực tuyến, đào tạo trong lớp học truyền thống hoặc kết hợp nhiều phương pháp khác nhau. Tác phẩm đề cập và giải quyết những thay đổi trong đào tạo và phát triển từ góc độ người sử dụng lao động và người lao động - gia tăng giá trị cho người sử dụng lao động và nhân viên. Dựa trên kinh nghiệm dày dặn của các tác giả trong việc giảng dạy các khóa

đào tạo và phát triển cho cả sinh viên sau đại học và sinh viên đại học, Đào tạo và Phát triển Nhân viên.

Nhóm tác giả OJT Solutions (công ty tư vấn được thành lập bởi công ty ô tô Toyota và tập đoàn Recruit) với cuốn “Nghệ thuật đào tạo nhân sự theo phong cách Toyota” được nhóm Nomudas dịch, Nhà xuất bản Phụ nữ, 2020. Các tác giả giới thiệu những lợi ích liên quan đến công tác đào tạo nhân lực bằng kaizen và giải quyết vấn đề. Thông qua những câu chuyện cụ thể, cũng là những trải nghiệm thực tế của các chuyên gia khi còn làm việc tại Toyota để truyền tải những giá trị cốt lõi trong việc đào tạo con người. Các tác giả đưa ra và đồng ý với quan điểm “Đào tạo được nhân lực thì công ty sẽ vững mạnh và nhất định thành tích kinh doanh sẽ tăng lên. Tạo ra sản phẩm, hay cung cấp dịch vụ đều từ bàn tay con người. Vì vậy, công tác đào tạo con người phải được ưu tiên hàng đầu”. Bất kỳ công ty cũng có thể tiếp thu và áp dụng những điều này.

3. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu

3.1. Mục đích nghiên cứu

Đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện đào tạo nhân lực tại công ty Cổ phần quản lý và khai thác tài sản PSA.

3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu

- Hệ thống hóa và làm rõ một số lý luận cơ bản về đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp;

- Làm rõ thực trạng đào tạo nhân lực tại công ty Cổ phần quản lý và khai thác tài sản PSA; từ đó tìm ra ưu điểm, hạn chế và nguyên nhân của những hạn chế trong đào tạo nhân lực tại công ty Cổ phần quản lý và khai thác tài sản PSA;

- Đề xuất một số giải pháp có tính khả thi nhằm hoàn thiện đào tạo nhân lực tại công ty Cổ phần quản lý và khai thác tài sản PSA.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

4.1. Đối tượng nghiên cứu

Đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp.

4.2. Phạm vi nghiên cứu

- Về nội dung: nghiên cứu một số giải pháp nhằm hoàn thiện đào tạo nhân lực tại công ty Cổ phần quản lý và khai thác tài sản PSA.

- Về không gian: tại công ty Cổ phần quản lý và khai thác tài sản PSA.

- Về thời gian: giai đoạn từ năm 2018– 2020, giải pháp đến năm 2023.

5. Phương pháp nghiên cứu

5.1. Phương pháp phân tích và tổng hợp lý thuyết

Nghiên cứu các văn bản, tài liệu lý luận khác nhau về đào tạo nhân lực theo từng bộ phận, từng vấn đề nhằm phát hiện ra những xu hướng nghiên cứu của từng tác giả và từ đó chọn lọc những thông tin quan trọng và phù hợp cho đề tài nghiên cứu.

Tổng hợp lý thuyết qua việc liên kết từng bộ phận, từng vấn đề thông tin từ các lý thuyết đã thu thập được để tạo ra hệ thống lý thuyết mới đầy đủ sâu sắc về đào tạo nhân lực.

Nguồn tài liệu trích dẫn, phân tích và tổng hợp từ các công trình nghiên cứu trước đó và các tài liệu tham khảo liên quan thông qua kênh sách, báo, giáo trình, tài nguyên nghiên cứu, internet,...

5.2. Phương pháp thu thập, thống kê và phân tích số liệu

Phương pháp này được áp dụng nhằm thu thập, phân tích số liệu thứ cấp.

Luận văn sử dụng số liệu được cung cấp từ việc thu thập, thống kê nguồn dữ liệu nội bộ từ tài liệu giới thiệu về công ty, báo cáo hoạt động đào tạo thường niên của công ty,... Ngoài những tài liệu được cung cấp trực tiếp từ công ty, còn có các tài liệu, văn bản khác từ sách báo, internet và ý kiến trong các cuộc họp, hội thảo.

Tất cả các tài liệu thu thập được tổng hợp, phân tích nhằm làm rõ thực trạng đào tạo nhân lực và tìm ra ưu điểm, hạn chế, nguyên nhân của hạn chế trong đào tạo nhân lực tại công ty Cổ phần quản lý và khai thác tài sản PSA.

5.3. Phương pháp điều tra xã hội học

Phương pháp này được áp dụng để thu thập dữ liệu sơ cấp.

- Phương pháp điều tra bằng bảng hỏi:

Tác giả luận văn thiết kế phiếu điều tra bằng bảng hỏi với số lượng 13 câu hỏi đóng trong một phiếu điều tra dành cho đối tượng chính là nhân viên đang làm việc tại công ty. Phiếu điều tra được phát trực tiếp tới 110 nhân viên.

Kết quả điều tra bằng bảng hỏi được rút ra từ việc tổng hợp các phiếu khảo sát hợp lệ. Kết quả này nhằm phản ánh thực trạng đào tạo nhân lực và các yếu tố ảnh hưởng đến đào tạo nhân lực tại công ty.

Xử lý số liệu: số liệu được xử lý thông qua sử dụng phần mềm Excel.

- Phương pháp phỏng vấn sâu:

Công cụ phỏng vấn: Các câu hỏi chuyên sâu về đào tạo nhân lực

Đối tượng phỏng vấn: chuyên gia có kinh nghiệm, chuyên môn về đào tạo nhân lực. (Trưởng phòng, phó trưởng phòng Tổ chức hành chính,...)

5.4. Phương pháp phân tích và tổng kết kinh nghiệm

Nhằm nghiên cứu xem xét lại những thành quả của hoạt động thực tiễn trong quá khứ tại một số công ty để rút ra những kết luận có ích cho thực tiễn và cho luận văn nghiên cứu. Phương pháp này được áp dụng để rút ra bài học kinh nghiệm cho công ty Cổ phần quản lý và khai thác tài sản PSA về đào tạo nhân lực.

6. Những đóng góp mới của luận văn

Về lý luận: Đề tài đã hệ thống hóa và làm rõ thêm các lý luận cơ bản về đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp.

Về thực tiễn: Đề tài đã làm rõ thực trạng đào tạo và các tài liệu đào tạo nhân lực tại công ty Cổ phần quản lý và khai thác tài sản PSA, chỉ ra các hạn chế và nguyên nhân gây ra chúng. Từ đó đề xuất hệ thống các giải pháp nhằm hoàn thiện đào tạo nhân lực tại công ty Cổ phần quản lý và khai thác tài sản PSA.

7. Kết cấu của luận văn

Ngoài phần mở đầu, kết luận, tài liệu tham khảo và phụ lục, luận văn có kết cấu gồm 3 chương chính:

Chương 1: Cơ sở lý luận về đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp

Chương 2: Thực trạng đào tạo nhân lực tại công ty Cổ phần quản lý và khai thác tài sản PSA

Chương 3: Một số giải pháp nhằm hoàn thiện đào tạo tại công ty Cổ phần quản lý và khai thác tài sản PSA

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP

1.1. Một số khái niệm cơ bản

1.1.1. Nhân lực

Con người là trung tâm của tổ chức, cũng có nghĩa là trong doanh nghiệp thì nhân lực đóng vai trò quan trọng và có ảnh hưởng đến mọi hoạt động của doanh nghiệp.

Theo giáo trình Quản trị nhân lực (tập I), trường Đại học Lao động – Xã hội: “Nhân lực được hiểu là nguồn lực trong mỗi con người. Nó bao gồm cả thể lực và trí lực. Nó thể hiện ra bên ngoài bởi khả năng làm việc. Nó bao gồm cả sức khỏe (chiều cao, cân nặng, độ lớn, sức bền của lực,...), trình độ (kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm), tâm lý, ý thức, mức độ cố gắng, sức sáng tạo, lòng đam mê,...” [4,tr.8]

Đối với quan điểm này, nhân lực được hiểu một như là sức lực của mỗi con người làm cho con người đó hoạt động và phát triển thông qua ba tiêu chí chính là thể lực, trí lực và tâm lực:

- Thể lực hay tình trạng sức khỏe của con người: chiều cao, cân nặng, độ bền, khả năng dẻo dai,...

- Trí lực được thể hiện qua: kiến thức, sự hiểu biết của cá nhân; khả năng tư duy, học hỏi; khả năng vận dụng những kiến thức lý thuyết vào thực tế; kỹ năng, quan điểm về vấn đề,...

- Tâm lực chính là sức mạnh ý chí và tinh thần của con người như: thái độ trong công việc, tác phong làm việc; tinh thần hợp tác, giúp đỡ đồng nghiệp; lòng trung thành, nhiệt tình của người lao động với tổ chức, doanh nghiệp.

Các tác giả Đặng Quốc Bảo và Nguyễn Đắc Hưng lại cho rằng: “Nhân lực chỉ người lao động kỹ thuật được đào tạo trong nguồn nhân lực ở một trình độ nào đó để có năng lực tham gia vào lao động xã hội. Năng lực của người lao động kỹ thuật được cấu thành bởi các yếu tố: kiến thức, kỹ năng, thái độ và thói quen làm việc”. [2,tr.25]

Cách hiểu này cho thấy cách xác định cơ cấu nhân lực của tổ chức và rộng ra là của quốc gia nhằm thuận lợi cho công tác đào tạo nhân lực. Bên cạnh đó vẫn đề cập đến các yếu tố bên trong cấu thành nên năng lực của người lao động.

Như vậy, qua hai khái niệm trên có thể thấy nhân lực được hiểu khác nhau nhưng nhìn chung, nhân lực được xem xét trên hai khía cạnh chính:

- Nhân lực là nguồn lực của con người được cấu thành bởi ba yếu tố là thể lực, tâm lực và trí lực.

- Nhân lực là người lao động được đào tạo ở trình độ nhất định để có năng lực tham gia vào đời sống lao động của xã hội.

1.1.2. Đào tạo nhân lực

Trong cuốn giáo trình Quản trị nhân lực (tập II), trường Đại học Lao động – Xã hội, các tác giả cho rằng: “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 các chức năng, nhiệm vụ và quyền hạn của mình.... Hiểu một cách cụ thể hơn, đào tạo là một quy trình có hoạch định và có tổ chức nhằm tăng kết quả thực hiện công việc”. [5,tr.183]

Theo Từ điển bách khoa Việt Nam thì đào tạo được hiểu là: “Đào tạo là quá trình tác động đến một con người, làm cho người đó lĩnh hội và nắm vững tri thức, kỹ năng, kỹ xảo một cách có hệ thống nhằm chuẩn bị cho người đó

thích nghi với cuộc sống và có khả năng nhận một sự phân công lao động nhất định, góp phần của mình vào việc phát triển xã hội, duy trì và phát triển nền văn minh của loài người”. [6,tr.25]

Từ hai khái niệm đã được đề cập, có thể nhận ra rằng: Đào tạo chính là quá trình hoạt động có mục đích, quá trình này làm thay đổi hành vi, nhận thức của con người thông qua việc học tập và rèn luyện một cách có hệ thống nhằm tiếp thu kiến thức chuyên môn, lĩnh hội kinh nghiệm nghiệp vụ, nâng cao năng lực cá nhân để đáp ứng nhu cầu công việc thực tế của doanh nghiệp, tổ chức và xã hội.

Bên cạnh đó, đào tạo trong tổ chức, doanh nghiệp cơ bản có bốn dạng sau: đào tạo mới, đào tạo lại, đào tạo bổ sung và đào tạo nâng cao.

1.2. Nội dung đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp

1.2.1. Xác định nhu cầu, mục tiêu đào tạo

1.2.1.1. Xác định nhu cầu đào tạo

Nhu cầu đào tạo có thể được hiểu đơn giản là nguyện vọng thay đổi được hoặc được thay đổi khoảng cách giữa những gì hiện có và những gì mong muốn trong tương lai của người quản lý và người lao động.

Việc xác định nhu cầu để đào tạo đóng một vai trò quan trọng, bởi:

- Dựa trên kết quả phân tích về năng lực hiện tại của nhân viên cũng như các kỹ năng mà doanh nghiệp mong muốn, thì sẽ biết được rằng cần phải đào tạo cái gì cho nhân viên.

- Dựa theo ngân sách, đặc điểm và nội dung đào tạo để biết được rằng cần phải đào tạo như thế nào nhằm mang đến hiệu quả tốt nhất.

- Xác định được nhu cầu đào tạo sẽ đo lường được mức độ hiệu quả của việc đào tạo.

Xác định nhu cầu đào tạo thường được tiến hành phân tích ba yếu tố chính là: nhu cầu của tổ chức, phân tích công việc và nhiệm vụ, phân tích nhân sự.

Về nhu cầu của tổ chức:

- Tầm nhìn và chiến lược phát triển của doanh nghiệp: đây có thể coi là điểm xuất phát cao nhất của nhu cầu đào tạo, là nhu cầu kinh doanh và phát triển của doanh nghiệp. Chiến lược phát triển là mục tiêu hoạt động sản xuất kinh doanh trong tương lai hay xu hướng kinh doanh nhằm thoả mãn, phát triển người lao động hay vị thế trên thị trường. Công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực có mối quan hệ chặt chẽ với kế hoạch sản xuất và chiến lược kinh doanh của tổ chức. Nó ảnh hưởng đến khối lượng và loại hình đào tạo, nhu cầu đào tạo phát triển của doanh nghiệp.

- Sản phẩm của doanh nghiệp: sản phẩm khác nhau sẽ ảnh hưởng đến nhu cầu cần đào tạo của doanh nghiệp. Ví dụ như doanh nghiệp kinh doanh trong ngành công nghệ cao, thị hiếu tiêu dùng thay đổi nhanh chóng và ngày càng cao thì nhu cầu đào tạo lại, đào tạo phát triển là rất lớn, nó quyết định đến sự thất bại hay thành công của doanh nghiệp; doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ cần sự thay đổi theo yêu cầu sử dụng khách hàng nên đào tạo mạnh vào kỹ năng cho người lao động.

- Các nguồn lực cho đào tạo: Đó là sự giới hạn về thời gian, tài chính, con người... Ngân sách chi cho đào tạo có ảnh hưởng lớn đến nhu cầu đào tạo của doanh nghiệp. Các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực mà yếu tố con người quyết định đến thành công hay thất bại trong kinh doanh thì nhu cầu cần được đào tạo, chất lượng đào tạo phải được đặt lên hàng đầu. Do vậy quỹ thời gian, tài chính dành cho đào tạo là lớn để đáp ứng nhu cầu đào tạo ngày càng gia tăng.

- Các nhân tố khác thuộc môi trường bên trong: cơ cấu tổ chức quản lý, văn hóa doanh nghiệp, công nghệ, nhân lực... xem xét các yếu tố này có là nguyên nhân liên quan đến kết quả thực hiện công việc để xác định sự cần thiết của đào tạo.

Về phân tích công việc và nhiệm vụ: là quá trình xem xét, so sánh yêu cầu của công việc với trình độ thực có của người lao động để phát hiện ra sự bất cập giữa trình độ của người lao động với yêu cầu của công việc nhằm xác định công việc nào cần được đào tạo.

- Xác định được sự bất cập trong kết quả công việc giúp doanh nghiệp xác định rõ vấn đề cần giải quyết. Để xác định được cần tìm hiểu kết quả thực hiện công việc mà nhân viên đạt được trong thực tế và tìm hiểu mong muốn hay yêu cầu về kết quả thực hiện công việc đồng thời tiến hành so sánh giữa kết quả mong muốn hay yêu cầu với những kết quả đạt được trong thực tế để tìm ra sự chênh lệch.

- Phân tích, tìm kiếm nguyên nhân gây ra sự chênh lệch đó để biết được những nhân tố ảnh hưởng đến hiệu quả công việc và xác định đào tạo có phải là giải pháp để giải quyết mọi vấn đề hay không. Đào tạo là giải pháp cho nguyên nhân do thiếu kiến thức và kỹ năng.

Về phân tích nhân sự: Xem xét kết quả thực hiện công việc của nhân viên, liệu những yếu kém trong kết quả thực hiện công việc của người lao động có phải do sự thiếu hụt những kỹ năng, kiến thức trong công việc hay do khả năng của người lao động, vấn đề liên quan đến động lực làm việc, thiết kế công việc không hợp lý, ý thức của người lao động, sự thay đổi công nghệ... Từ đó xác định đúng nhu cầu đào tạo đi với người lao động là gì.

- Mức độ sẵn sàng tham gia vào đào tạo phụ thuộc rất lớn vào: tuổi tác, giới tính, khả năng nhận thức của người lao động. Người trẻ tuổi thường có

xu hướng muốn tham gia đào tạo nâng cao trình độ, đồng thời khẳng định vị thế.

- Sự ưu tiên đào tạo công việc nào trước, đối tượng nào trước, kiến thức và kỹ năng nào trước, bao nhiêu người được đào tạo, mức độ thường xuyên của đào tạo,... cũng được xác định rõ.

Các phương pháp đánh giá xác định nhu cầu đào tạo: Phương pháp quan sát; Phương pháp bảng hỏi; Phương pháp phỏng vấn; Phương pháp nghiên cứu các tài liệu kỹ thuật; Phương pháp phân tích công việc và đánh giá kết quả công việc,...

1.2.1.2. Xác định mục tiêu đào tạo

Khi bắt đầu phác thảo một kế hoạch hay dự án thì tốt nhất là bắt đầu từ mục tiêu. Trong đào tạo cũng vậy, xác định mục tiêu đào tạo là công việc đầu tiên cần làm khi lập kế hoạch đào tạo. Việc xác định mục tiêu đào tạo chính là xác định:

- Những kiến thức, kỹ năng cần thiết được đào tạo?
- Những phẩm chất gì mà nhân viên cần có được sau đào tạo?
- Thời gian đào tạo
- Số người tham gia đào tạo
- Xác định đội ngũ giảng dạy (là những người trong công ty hay là thuê từ các tổ chức bên ngoài?)
- Mức độ thường xuyên trong việc tổ chức các lớp đào tạo
- Những cải tiến gì trong thực hiện công việc mà nhân viên sẽ biểu hiện sau khi được đào tạo?

Một mục tiêu đào tạo tốt luôn phải tuân thủ theo nguyên tắc SMART (Cụ thể, đo lường được, khả thi, thực tế và có thời hạn).

1.2.2. Xây dựng kế hoạch đào tạo

Doanh nghiệp có thể sử dụng nguyên tắc 5W – 2H để xây dựng chương trình đào tạo. Theo nguyên tắc này, doanh nghiệp có thể xác định được đối tượng, nội dung, phương pháp, địa điểm, ngân sách chi cho đào tạo. Cụ thể:

- Who: Xác định đối tượng đào tạo và lựa chọn giảng viên;
- What: Chủ đề, nội dung đào tạo;
- Why: Lý do đào tạo;
- When: Thời gian đào tạo;
- Where: Địa điểm đào tạo;
- How: Hình thức, phương pháp đào tạo;
- How much: Ngân sách cho đào tạo.

Về đối tượng đào tạo

Đối tượng đào tạo là người cần được đào tạo là người thiếu một số kiến thức và kỹ năng cần thiết theo yêu cầu công việc hoặc theo quan điểm của tổ chức, nếu người đó được đào tạo thì sẽ cải thiện năng suất, chất lượng và hiệu quả lao động nhằm phục vụ cho sự phát triển trong tương lai của tổ chức.

Việc lựa chọn người cụ thể để đào tạo, dựa trên nghiên cứu và xác định nhu cầu và động cơ đào tạo của người lao động, tác dụng của đào tạo đối với người lao động, tổ chức và khả năng nghề nghiệp của từng người. Đối tượng đào tạo trong doanh nghiệp có thể phân thành:

- Lãnh đạo, quản lý cao cấp;

- Quản lý cấp trung, trưởng nhóm, cán bộ nguồn;
- Nhân viên văn phòng;
- Công nhân hoặc người lao động trực tiếp.

Số lượng người cần đào tạo được xác định trước hết là số người có nhu cầu đào tạo và mức độ cần thiết hay cấp bách của việc đào tạo người đó. Trong số những người cần được đào tạo có những người cần được đào tạo ngay, có những người có thể đào tạo sau. Từ đó, doanh nghiệp sẽ sắp xếp được thứ tự ưu tiên đào tạo đối với những người cần được đào tạo.

Về nội dung đào tạo

Nội dung là một phần không thể thiếu để thiết lập chương trình đào tạo. Từ việc xác định mục tiêu đào tạo của tổ chức và đối tượng đào tạo mà tổ chức hướng tới để cải thiện kiến thức, kỹ năng, trình độ mà ta có thể xác định được nội dung và lý do cần đào tạo phù hợp với từng đối tượng đào tạo. Nội dung đào tạo có thể được chia thành:

- Kỹ năng lãnh đạo và quản lý;
- Marketing và bán hàng;
- Quản trị tài chính;
- Quản trị nhân lực;
- Quản trị sản xuất, công nghệ, chất lượng;
- Kỹ năng làm việc cá nhân.

Lý do của việc đào tạo thường sẽ có ba lý do chính là: đào tạo hội nhập, đào tạo hoàn thiện năng lực làm việc và đào tạo kế nhiệm (đào tạo phát triển).

Về thời gian đào tạo và địa điểm đào tạo

Về thời gian đào tạo, khi xác định thời gian đào tạo doanh nghiệp cần căn cứ vào mục tiêu đào tạo, chiến lược kinh doanh, nhu cầu đào tạo của doanh nghiệp trong mỗi giai đoạn và chất lượng nhân lực thực tế hiện nay trong doanh nghiệp. Cụ thể như:

- Thời điểm nào là thích hợp để mở các lớp đào tạo, để có thể tập trung được số học viên cần đào tạo theo kế hoạch.

- Thời gian nào có thể mời tới được các giảng viên cần thiết để giảng dạy trong khóa đào tạo.

Khi kết hợp và cân bằng được hai loại thời gian trên, người lập kế hoạch đào tạo có thể xác định được thời gian phù hợp nhất để mở các lớp đào tạo.

Về địa điểm đào tạo, có hai hình thức đào tạo theo địa điểm là tại doanh nghiệp (nếu tổ chức có đủ địa điểm học đáp ứng các nhu cầu học tập) và đào tạo bên ngoài doanh nghiệp (nếu cơ sở vật chất của tổ chức chưa đáp ứng được yêu cầu cho quá trình học tập). Khi xác định địa điểm đào tạo, doanh nghiệp cần cân nhắc các yếu tố ảnh hưởng đến kết quả đào tạo như mục tiêu đào tạo, đối tượng đào tạo, ngân sách đào tạo của doanh nghiệp,...

Về hình thức, phương pháp đào tạo

Có nhiều hình thức đào tạo được phân chia theo nhiều cách thức khác nhau:

*** Đào tạo theo mục tiêu**

- Đào tạo hội nhập: đây là hình thức đào tạo áp dụng cho nhân viên mới được tuyển dụng và doanh nghiệp. Việc đào tạo này giúp cho nhân viên mới được tuyển có thể làm quen với công việc, cách thức hoạt động của doanh nghiệp và hội nhập họ vào môi trường làm việc của doanh nghiệp.

- Đào tạo chuẩn hóa chức danh: áp dụng cho đối tượng là nhân viên cần bổ sung thêm kiến thức, kỹ năng để pháp huy tốt năng lực. Mục tiêu của hình thức đào tạo này là giúp nhân viên có đủ kiến thức kỹ năng và thái độ phẩm chất phù hợp để thực hiện công việc.

- Đào tạo thăng tiến: hình thức này nhằm nâng cao năng lực cho nhân viên, định hướng các vị trí cao hơn trong lộ trình công danh của công việc. Quá trình đào tạo này giúp nhân viên nâng cao năng lực để thực hiện các công việc phức tạp và quan trọng hơn của doanh nghiệp.

* Đào tạo theo địa điểm

- Đào tạo tại doanh nghiệp: hình thức này thường do các bộ phận chức năng trong doanh nghiệp thực hiện và được tiến hành thường xuyên, nội dung đào tạo phục vụ ngay cho công việc hiện thời, người lao động có thể vừa làm vừa học mà chi phí thấp.

- Đào tạo bên ngoài doanh nghiệp: thường được tổ chức bởi các tổ chức bên ngoài doanh nghiệp và thực hiện theo hợp đồng . Nội dung kiến thức đào tạo có tính hệ thống cùng cách tiếp cận mới mẻ, điều kiện học tập tập trung có tác dụng với phát triển nhân lực, người lao động tách rời công việc nhưng doanh nghiệp cần trả với mức phí cao hơn.

* Đào tạo theo cách tổ chức

- Đào tạo trực tiếp: người đào tạo huấn luyện và người học tiếp xúc mặt đối mặt, có thể sử dụng một số thiết bị kỹ thuật.

- Đào tạo từ xa: sử dụng các công cụ hỗ trợ như TV, đài phát thanh, các ấn phẩm báo, tạp chí,... Các chương trình đào tạo thường được thiết kế trước ngoài ra ngoài họ có thể mua tài liệu tự học.

- Đào tạo qua mạng Internet: nội dung học tập được đưa lên mạng internet, người học tải nội dung về nghiên cứu hoặc thảo luận, trao đổi trực tuyến.

* Đào tạo theo nội dung

Đào tạo theo nội dung thường được thực hiện theo mô hình ASK (là mô hình tiêu chuẩn nghề nghiệp được chuyển hóa thành một mô hình đánh giá nhân sự đầy đủ gồm 3 nhóm: kiến thức, kỹ năng, phẩm chất/ thái độ) để đáp ứng yêu cầu của công việc hiện tại và tương lai. Với mỗi doanh nghiệp có đặc điểm hoạt động kinh doanh khác nhau sẽ lựa chọn các nội dung đào tạo khác nhau nhằm trang bị kiến thức và kỹ năng cho người lao động.

Đối với phương pháp đào tạo, dựa trên mục tiêu, đối tượng đào tạo, nội dung đào tạo, địa điểm đào tạo và ngân sách đào tạo mà doanh nghiệp lựa chọn các phương pháp đào tạo phù hợp. Các phương pháp đào tạo nhân lực là:

* Phương pháp kèm cặp, chỉ dẫn: Phương pháp kèm cặp tại nơi làm việc là phương pháp đào tạo tại chỗ mà người được đào tạo, hướng dẫn thực hiện công việc trực tiếp bởi người lao động khác, thường là cấp trên có trình độ, kiến thức, kỹ năng và kinh nghiệm. Đây là phương pháp thường được các doanh nghiệp áp dụng nhất là đối với nhân viên mới nhằm giúp họ có thể độc lập thực hiện công việc được giao với kết quả tốt.

- Ưu điểm: Người học có thể nắm bắt nhanh kiến thức, kỹ năng cần thiết; đơn giản, dễ tổ chức; thời gian đào tạo ngắn, tiết kiệm chi phí; gắn liền với thực tế công việc.

- Nhược điểm: Người học không được trang bị kiến thức nền tảng vững chắc, có thể tiếp thu cả thói xấu của người kèm cặp.

* Phương pháp nghiên cứu tình huống: Đây là phương pháp mà người làm công tác đào tạo đưa ra các tình huống thực tế, người được đào tạo được tiếp cận và phân tích, giải quyết tình huống đó. Phương pháp này thích hợp với đào tạo cán bộ quản lý thừa hành và cán bộ lãnh đạo.

- Ưu điểm: Chất lượng đào tạo cao, người học có thể vận dụng một cách sáng tạo để xử lý nhanh chóng công việc thực tế sau khi kết thúc khóa đào tạo.

- Nhược điểm: Thời gian đào tạo có thể kéo dài, kinh phí chi cho đào tạo khá tốn kém.

* Phương pháp hội nghị, hội thảo: Phương pháp này được tổ chức tại doanh nghiệp hoặc bên ngoài bên cạnh đó có thể kết hợp cùng các chương trình đào tạo khác. Thông qua những nội dung được nêu ra và trao đổi trong buổi hội nghị, hội thảo, học viên được nghe và biết thêm nhiều thông tin hữu ích từ phía các chuyên gia, đồng thời đưa ra những câu hỏi còn vướng mắc để được các chuyên gia giải đáp. Phương pháp phù hợp với một số đối tượng nhất định, đặc biệt là quản lý, lãnh đạo và chuyên gia.

- Ưu điểm: Người học nắm bắt được các kiến thức chuyên môn giúp nâng cao trình độ, kỹ năng; thời gian đào tạo ngắn, kinh phí đào tạo ít tốn kém.

- Nhược điểm: Người học cần phải có nền tảng kiến thức vững chắc để hiểu nội dung; hiệu quả đào tạo không cao, dễ gây nhàm chán.

* Phương pháp mô hình ứng xử: Mục tiêu của phương pháp đào tạo này là phát triển kỹ năng giao tiếp của học viên giúp họ hình thành mô hình ứng xử cho từng loại tình huống có thể xảy ra trong công việc. Học viên được theo dõi các cách thức ứng xử mẫu để học tập và phát triển kỹ năng cho riêng

mình hoặc tham gia thảo luận theo nhóm để được thảo luận hoặc đóng vai xử lý tình huống.

- Ưu điểm: Giúp người học có thể xử lý tốt các công việc của bản thân được nhanh chóng, sáng tạo và hiệu quả.

- Nhược điểm: Thời gian đào tạo dài, kinh phí đào tạo cao, số lượng học viên tham gia trong một lớp đào tạo ít.

* Phương pháp đóng kịch: Đối với phương pháp đào tạo này, người đào tạo sẽ dựng lên các tình huống thực tế theo kịch bản có sẵn. Học viên được tiếp xúc với tình huống giống như thật và thực hành nhập vai để phân tích và giải quyết vấn đề. Từ đó, người học phát triển được tính tích cực và nhiệt tình trong học tập.

- Ưu điểm: Người học phát huy được tính sáng tạo, tích cực và hiểu sâu vấn đề; chi phí thấp.

- Nhược điểm: Tốn thời gian, quy mô lớp nhỏ.

* Phương pháp luân chuyển công việc: Luân chuyển công việc là phương pháp thay đổi công việc chủ yếu là cấp quản lý từ vị trí công tác này sang vị trí khác trong doanh nghiệp nhằm cung cấp cho họ những kiến thức mới, tạo cơ hội tiếp xúc với những việc, tình huống khác nhau để có thêm nhiều kinh nghiệm quản trị.

- Ưu điểm: Tạo sự linh hoạt trong sử dụng lao động, tạo sự phát triển cho người lao động về cả ý tưởng và sự nghiệp.

- Nhược điểm: Dễ gặp khó khăn với công việc chuyên môn khác.

* Phương pháp thực tập (đào tạo nghề): Là phương pháp kết hợp học lý thuyết với kèm cặp, chỉ dẫn tại nơi làm việc. Việc kết hợp này giúp người lao

động gắn lý luận với thực tiễn để thực hiện công việc hiệu quả hơn. Phương pháp này chủ yếu đào tạo công nhân kỹ thuật, sản xuất.

- Ưu điểm: Người lao động nắm vững lý thuyết, hiểu hơn về thực tiễn và biết áp dụng vào công việc.

- Nhược điểm: Người lao động có thể học theo thói quen xấu của người dạy.

* Phương pháp mở lớp cạnh doanh nghiệp: Phương pháp này thường được các tổ chức có quy mô lớn áp dụng, theo đó doanh nghiệp mở các lớp đào tạo dành cho nhân viên, lao động mới được tuyển để bổ sung thêm kiến thức lý thuyết, kỹ năng thực hành cho công việc đặc thù. Giảng viên sẽ là các quản lý, kỹ sư, lao động lành nghề hoặc giảng viên mời từ bên ngoài.

- Ưu điểm: Học viên được đào tạo bài bản, có hệ thống, gắn lý thuyết với thực hành; dễ tiếp thu, ứng dụng nhanh vào công việc.

- Nhược điểm: Chi phí mở lớp, đầu tư trang thiết bị khá cao.

* Phương pháp đào tạo thông qua sự hỗ trợ của máy tính: Phương pháp này là phương pháp đào tạo được viết trên đĩa mềm của máy tính. Người học chỉ cần thực hiện theo hướng dẫn của máy mà không cần tới sự chỉ dẫn của giảng viên trực tiếp.

- Ưu điểm: Không cần người giảng dạy trực tiếp, linh hoạt về thời gian học, nội dung đa dạng theo nhu cầu học.

- Nhược điểm: Tốn kém chi phí thuê chuyên gia viết phần mềm.

Về lựa chọn giảng viên

Có nhiều nguồn để lựa chọn được các giảng viên cho các lớp đào tạo từ những người trong hợp đồng của doanh nghiệp hoặc thuê ngoài (giảng viên của các trường đại học, trung tâm đào tạo...).

Để có thể thiết kế nội dung chương trình đào tạo phù hợp nhất với thực tế, doanh nghiệp cũng có thể kết hợp giảng viên thuê ngoài và những người có kinh nghiệm làm việc lâu năm trong doanh nghiệp. Việc kết hợp này vừa giúp người học tiếp cận với kiến thức mới, vừa gần gũi với thực tiễn tại doanh nghiệp. Các giáo viên cũng cần được tập huấn để nắm vững mục tiêu và nội dung của chương trình đào tạo.

Về ngân sách cho đào tạo

Kinh phí chi cho đào tạo là một vấn đề có tính quyết định khi xây dựng chương trình đào tạo, bởi nó có liên quan đến việc đào tạo ai, nội dung đào tạo là gì, và quy mô đào tạo như thế nào. Căn cứ vào nguồn tài chính chi cho đào tạo mà người lập kế hoạch sẽ lựa chọn nên mở những lớp đào tạo nào, cử ai đi học,... Ngân sách đào tạo thường bao gồm chi phí chi trả cho người đào tạo, chi phí trả cho người được đào tạo, các khoản phí về cơ sở vật chất, dụng cụ học tập,...

1.2.3. Tổ chức thực hiện kế hoạch đào tạo

Đây là giai đoạn để thực hiện hóa các kế hoạch đào tạo đã được xây dựng và phê duyệt trước đó nhằm thực hiện các mục tiêu đào tạo đã đề ra cho chương trình đào tạo cụ thể. Việc tổ chức thực hiện công tác đào tạo thường được diễn ra theo hai hình thức là bên trong hay bên ngoài doanh nghiệp, cơ bản giai đoạn này cần triển khai những công việc khác nhau sau:

- Tiến hành thực hiện các đầu việc trong bản kế hoạch đào tạo.
- Quy định rõ chức năng, những nhiệm vụ và quyền hạn của các cá nhân, bộ phận tham gia tổ chức, thực hiện kế hoạch đào tạo: Xác định bộ phận đảm nhận, thường sẽ do bộ phận quản trị nhân lực chủ trì và phối hợp với các bộ phận khác trong doanh nghiệp để thực hiện; Các bộ phận khác đóng vai trò hỗ trợ trong việc thực hiện kế hoạch đào tạo trong doanh nghiệp.

- Đảm bảo ổn định quỹ tài chính, thời gian, địa điểm, nhân lực theo kế hoạch đào tạo để thực hiện hóa kế hoạch đào tạo: Nguồn lực tài chính cần phải được tính toán cẩn thận và cung cấp phù hợp với hoàn cảnh của doanh nghiệp, đồng thời cần có thêm kinh phí dự trù trong trường hợp phát sinh (nếu có); Quỹ thời gian phải sắp xếp hợp lý, đảm bảo nhân sự đi đào tạo không làm ảnh hưởng đến cá nhân người đi đào tạo và không làm xáo trộn công việc của tổ chức; Về địa điểm đào tạo đã được xác định theo kế hoạch đào tạo cần thực hiện các công việc liên quan đến địa điểm đào tạo; Nhân sự được đào tạo cần được đảm bảo về số lượng, giảng viên giảng dạy cần được đảm bảo về chất lượng và tiến độ.

- Đôn đốc các cá nhân, bộ phận có liên quan thực hiện kế hoạch đào tạo theo đúng chương trình: việc đôn đốc này thường được thực hiện bởi bộ phận quản trị nhân lực. Lãnh đạo của bộ phận sẽ giao trọng trách cho một nhân viên nào đó trong bộ phận và nhân viên này sẽ phải chịu trách nhiệm chính trong việc đôn đốc các thành viên khác thực hiện cũng như tổ chức thực hiện kế hoạch đào tạo. Việc đôn đốc các cá nhân và bộ phận có thể được thực hiện theo nhiều hình thức như: gửi công văn thông báo, gọi điện thoại trao đổi, gặp mặt trực tiếp,... đây là phần công việc cần thiết bởi khó tránh khỏi những trường hợp các nhân sự gặp những vấn đề cá nhân khác nhau.

- Tổ chức các lớp đào tạo: từ kế hoạch đào tạo ban đầu đã xác định rõ hình thức và phương pháp đào tạo, thời gian, địa điểm đào tạo, những người cần đào tạo và được cử đi đào tạo theo từng đợt đào tạo, giảng viên giảng dạy,... bộ phận nhân sự tiến hành mở các lớp đào tạo. Nhân sự phụ trách đào tạo cũng cần thực hiện các công việc chuẩn bị khác trong quá trình đào tạo như như: trang thiết bị phục vụ lớp học, máy móc, tài liệu, phương tiện thực hành.

- Kiểm tra, giám sát quá trình đào tạo: công tác này thông thường sẽ do nhân viên trong bộ phận quản trị nhân lực phụ trách. Nhân viên này sẽ theo dõi sĩ số lớp học, tiến độ học tập của học viên và chất lượng giảng dạy của giảng viên, đồng thời sẽ báo cáo lại bộ phận và tổ chức để thực hiện nhắc nhở, báo cáo và điều chỉnh khuyết điểm của các cá nhân khi cần thiết. Bên cạnh đó phải có những phương án sẵn sàng trong tình huống cần phải thay đổi trong quá trình đào tạo, chẳng hạn như học viên hoặc giảng viên có việc đột xuất hoặc gặp khó khăn khi tham gia công tác đào tạo, khi đó phải có những thay đổi sao cho hợp lý như tìm nguồn lực thay thế để đảm bảo cho hoạt động đào tạo được tiếp tục diễn ra theo đúng kế hoạch, lựa chọn phương pháp đào tạo thay thế mang lại hiệu quả nhất.

1.2.4. Đánh giá kết quả đào tạo

Đánh giá kết quả đào tạo được coi là bước cuối cùng trong quy trình đào tạo. Đây là giai đoạn hướng đến đánh giá kết quả đào tạo theo những mục tiêu đã đề ra, nhằm phát hiện thành công, mặt hạn chế và những nguyên nhân gây ra những hạn chế đó, rút ra bài học kinh nghiệm và triển khai các chương trình đào tạo khác trong tương lai. Việc so sánh hiệu quả làm việc của nhân viên trước và sau khi được đào tạo là rất quan trọng trong đánh giá kết quả đào tạo, để xác định được chương trình đào tạo có đáp ứng được các mục tiêu đào tạo đã đề ra và mong muốn của tổ chức hay không. Mô hình Kirkpatrick có thể được áp dụng để đánh giá hiệu quả đào tạo với 4 cấp độ đánh giá:

Cấp độ 1: Phản hồi – Đánh giá thái độ của người học

Ở cấp độ này, kết quả đánh giá dựa vào phản hồi của người học. Mục đích ở cấp độ này là tìm hiểu về cảm nhận về đánh giá của học viên đối với khóa học mà họ vừa tham dự. Họ sẽ đánh giá chương trình đào tạo thông qua một phiếu đánh giá được phát khi kết thúc khóa đào tạo tạo những nội dung

đánh giá thường về công tác tổ chức lớp, tài liệu được cung cấp trong học tập, nội dung giảng dạy, phương pháp giảng dạy, những kiến thức thực tế có thể áp dụng được sau đào tạo, các dịch vụ dành cho học viên (nếu có), các đề xuất và nhận xét khác. Việc đánh giá này nhằm mục đích điều chỉnh các khâu tổ chức lớp học và nghiên cứu hoàn thiện chương trình đào tạo.

Công cụ để đánh giá ở cấp độ này thường là phiếu điều tra (phiếu đánh giá khóa học). Cấp độ đánh giá này được triển khai như việc đánh giá chất lượng khóa đào tạo từ phía học viên.

Cấp độ 2: Học tập – Đánh giá chuyên môn

Mục đích đánh giá ở cấp độ này là xác định hiệu quả tiếp thu thực tế của học viên thông qua việc đo lường sự thay đổi về kiến thức, kỹ năng và thái độ. Hay nói cách khác, học viên đã thực sự tiếp thu được lượng kiến thức, kỹ năng và thái độ như thế nào sau khóa học. Việc đánh giá kết quả đào tạo được thực hiện thông qua các hoạt động:

- Ra đề thi kiểm tra học viên (đánh giá mức độ nắm vững kiến thức và kỹ năng của học viên).

- Chấm điểm chuyên cần, thái độ trong học tập của học viên (đánh giá mức độ tham gia học tập, tác phong, tính kỷ luật trong khi học, mức độ tập trung vào bài học).

- Nhận xét về nội dung đào tạo, góp ý hoàn thiện nội dung đào tạo, đánh giá công tác phục vụ và tổ chức lớp học (đánh giá chương trình đào tạo)

Phương pháp đánh giá thường được áp dụng là bài kiểm tra cuối khóa (bài kiểm tra viết, bài thu hoạch, bài thuyết trình, thực hành tình huống giả định,...). Cấp độ này luôn được các giảng viên thực hiện như đánh giá chất lượng khóa học từ phía giảng viên đối với học viên. Không chỉ đánh giá được

mức độ học tập của học viên mà còn tạo ra môi trường học tập nghiêm túc, gắn kết trách nhiệm học tập của học viên đối với việc học.

Cấp độ 3: Hành vi – Đánh giá sự thay đổi hành vi

Những bài kiểm tra cuối khóa học mới chỉ dừng lại ở mức độ đánh giá mang tính lý thuyết, hoạt động đào tạo chỉ thực sự phát huy tác dụng khi những học viên được đào tạo áp dụng những gì đã học được vào thực tế công việc. Câu hỏi đặt ra cho cấp độ này là: Học viên có sự thay đổi về hành vi tại nơi làm việc không? Nếu có thì sự thay đổi đó biểu hiện như thế nào?

Doanh nghiệp sẽ so sánh hành vi của học viên trước và sau khi được đào tạo, rằng họ có vận dụng được những kiến thức và kỹ năng đã học vào thực tế công việc hay không. Phương pháp được áp dụng để đánh giá thường là kết quả công việc, sự quan sát của cấp trên, đánh giá của đồng nghiệp và khách hàng.

Cấp độ 4: Ảnh hưởng đến tổ chức – Đánh giá kết quả thực hiện công việc của học viên sau đào tạo

Cấp độ này sẽ là sự đo lường những lợi ích mà doanh nghiệp thu lại được từ các khoản đầu tư cho đào tạo. Cấp độ đánh giá 4 sẽ giúp doanh nghiệp xác định được: Lợi ích mà khóa đào tạo mang lại, sự xứng đáng để đầu tư,...

Một số chỉ tiêu đánh giá kết quả thực công việc sau đào tạo hay xác định những lợi ích của đào tạo: Doanh số, chất lượng sản phẩm, chất lượng dịch vụ, sự giảm tai nạn lao động, tinh thần trách nhiệm, tác phong làm việc, hành vi ứng xử, mức độ chấp hành kỷ luật,...

Mô hình đánh giá hiệu quả đào tạo Kirkpatrick cho cái nhìn rõ ràng và đầy đủ về hoạt động đánh giá hiệu quả đào tạo, mỗi cấp độ mang lại những

lợi ích nhất định và các cấp độ bổ sung cho nhau. Trong điều kiện cho phép, doanh nghiệp nên thực hiện cả bốn cấp độ đánh giá nhằm tăng hiệu quả cho hoạt động đào tạo, đồng thời cung cấp cho tổ chức những thông tin hữu ích để hoàn thiện chương trình đào tạo và công tác đào tạo trong tương lai.

1.2.5. Sử dụng nhân lực sau đào tạo

Mục tiêu cơ bản mà các tổ chức thường đặt ra là tối đa hóa lợi ích của mình. Do vậy, khi dành các khoản chi phí cho việc đào tạo, tổ chức mong muốn sử dụng có hiệu quả những NLD đã được đào tạo. Từ đó đem lại nhiều lợi ích cho DN như: Tăng NSLĐ, tạo ra sự hài lòng và sự cố gắng của NLD... Để sử dụng hiệu quả nhân lực sau đào tạo, tổ chức cần lưu ý những vấn đề:

- Tạo cơ hội cho NLD sử dụng kiến thức và kỹ năng đã được đào tạo;
- Mở rộng công việc cho NLD;
- Trao dần quyền tự chủ trong giải quyết công việc cho NLD;
- Khuyến khích, động viên kịp thời NLD khi thực hiện nhiệm vụ mới;
- Tăng thù lao lao động cho NLD xứng đáng với trình độ mới.

1.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến đào tạo nhân lực

1.3.1. Các nhân tố thuộc môi trường bên trong

1.3.1.1. Quan điểm của lãnh đạo về công tác đào tạo nhân lực

Lãnh đạo luôn được đề cập với vai trò quan trọng quyết định tới sự thành công của tổ chức. Người lãnh đạo được ví như vị thuyền trưởng đưa ra định hướng và chèo lái con thuyền – tổ chức giúp tổ chức vượt qua khó khăn và tồn tại, phát triển. Bởi vậy, cái nhìn và quan điểm của lãnh đạo có tầm ảnh hưởng lớn để mọi hoạt động của tổ chức trong đó có công tác đào tạo nhân lực.

1.3.1.2. Bộ phận phụ trách công tác đào tạo

Con người là trung tâm của tổ chức, là yếu tố quan trọng trong tổ chức. Mọi hoạt động của doanh nghiệp chỉ hoạt động được khi có con người và việc đào tạo cũng vậy. Doanh nghiệp cần có một bộ phận chuyên trách về công tác đào tạo có trình độ để đủ năng lực hoạch định, lập chiến lược, lựa chọn phương pháp đào tạo hiệu quả. Bộ phận này sẽ trực tiếp giám sát và đánh giá các khóa đào tạo trong doanh nghiệp, báo cáo lên lãnh đạo, có những quyết định để phát triển những mặt tốt và đề xuất điều chỉnh những mặt tồn tại trong đào tạo và phát triển nhân lực nói chung.

Bộ phận này gồm có những người quản lý chuyên trách, kiêm nhiệm về công tác đào tạo nhân lực có kiến thức chuyên môn quản trị nhân sự, về khoa học, tin học, về tâm lý – xã hội. Bên cạnh đó, họ cần phải nắm vững tình hình sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, kế hoạch phát triển, nguồn tài chính. Đồng thời các thông tin về thị trường lao động, trung tâm đào tạo, các tổ chức khoa học công nghệ cũng cần phải tìm hiểu và thông thạo.

1.3.1.3. Mục tiêu, chiến lược của doanh nghiệp

Mục tiêu, chiến lược sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp tác động mạnh mẽ đến công tác đào tạo nhân lực. Chính mục tiêu, chiến lược quyết định hướng phát triển của doanh nghiệp, từ đó đặt ra những yêu cầu trong công việc hiện tại và tương lai của doanh nghiệp và những kiến thức, kỹ năng, trình độ mà nhân lực trong doanh nghiệp cần phải có. Từ đó, sẽ quyết định hình thức đào tạo, phương pháp đào tạo, bộ phận có người đi đào tạo, số lượng nhân sự được đào tạo, kinh phí đào tạo,...

1.3.1.4. Nguồn tài chính của doanh nghiệp

Khi muốn làm bất kì một cái gì đó chúng ta cần có kinh phí và công cụ nhất định. Công tác đào tạo cũng vậy, cũng chịu ảnh hưởng của yếu tố tài

chính, nếu kinh phí cho công tác mà nhiều thì khả năng cao các chương trình đào tạo được tiến hành thuận lợi hơn có thể đem lại kết quả tốt nhất. nguồn lực tài chính ảnh hưởng đến tài sản, độ uy tín của doanh nghiệp trên thị trường,... sẽ quyết định hướng mà doanh nghiệp định đầu tư cho công tác đào tạo và phát triển là nhiều hay ít, có áp dụng những khoa học tiên tiến nhanh chóng hay không,... Muốn công tác đạt kết quả cao thì cần kiểm soát chất lượng và trang bị đầy đủ các thiết bị máy móc hiện đại phục vụ cho quá trình bắt kịp tiến bộ thời kì công nghiệp hóa – hiện đại hóa.

1.3.1.5. Phân tích công việc

Phân tích công việc là cơ sở để triển khai các nội dung tiếp theo trong công tác quản trị nhân lực tại doanh nghiệp, trong đó có công tác đào tạo nhân lực. Kết quả của phân tích công việc được sử dụng để xác định nhu cầu đào tạo.

1.3.2. Các nhân tố thuộc môi trường bên ngoài

1.3.2.1. Các cơ sở đào tạo ngoài doanh nghiệp

Hiện nay, ngày càng nhiều cơ sở đào tạo nghề, sự phát triển này nhằm đáp ứng nhu cầu phát triển của xã hội về cung cấp nghề nghiệp thị trường đáp ứng nhu cầu học tập của người lao động. Sau khi tốt nghiệp người lao động sẽ nắm được những kiến thức, kỹ năng nghề nghiệp đáp ứng yêu cầu của tổ chức.

1.3.2.5. Khách hàng

Khách hàng là mục tiêu hướng đến của mọi doanh nghiệp, khách hàng là người mua và sử dụng sản phẩm hoặc dịch vụ của công ty cung cấp. Từ đây tạo ra phần lớn nguồn lực tài chính cho doanh nghiệp. Do đó, doanh nghiệp phải bảo đảm sản xuất ra các mặt hàng phù hợp với nhu cầu và thị hiếu của

khách hàng mà nhân viên là người trực tiếp tạo ra sản phẩm của doanh nghiệp. Chất lượng của hàng hóa hoặc dịch vụ rất quan trọng đối với khách hàng. Do đó, việc đào tạo người lao động là rất cần thiết giúp họ có kiến thức, kỹ năng, trình độ để tạo ra sản phẩm, dịch vụ chất lượng cao cho doanh nghiệp.

1.3.2.6. Đối thủ cạnh tranh

Trong nền kinh tế thị trường, người lãnh đạo không chỉ chú trọng cạnh tranh thị trường, sản phẩm mà cần phải cạnh tranh cả về nhân lực. Nhân lực là cốt lõi của tổ chức, các doanh nghiệp ngày nay chịu sự tác động bởi môi trường đầy cạnh tranh và thách thức. Để tồn tại và phát triển, doanh nghiệp phải quan tâm đầu tư cho quản trị nhân lực nói chung và đào tạo nhân lực nói riêng. Có như vậy, doanh nghiệp mới sở hữu được đội ngũ nhân sự có trình độ giúp cải thiện và nâng cao năng suất lao động, xa hơn sẽ tạo uy tín và chỗ đứng cho doanh nghiệp.

Để thực hiện được điều trên, các công ty phải có chính sách đào tạo nhân lực hợp lý, đồng thời phải biết lãnh đạo, khích lệ động viên, tạo môi trường văn hóa doanh nghiệp lành mạnh và gắn kết.

1.4. Kinh nghiệm đào tạo nhân lực tại một số doanh nghiệp và bài học rút ra cho công ty Cổ phần quản lý và khai thác tài sản PSA.

1.4.1. Kinh nghiệm đào tạo nhân lực tại một số doanh nghiệp

1.4.1.1. Kinh nghiệm đào tạo nhân lực tại công ty PMC

Công ty PMC tên đầy đủ là công ty Cổ phần Quản lý và Khai thác tòa nhà PMC là một đơn vị quản lý tòa nhà có tiếng tại Hà Nội. PMC có kinh nghiệm lâu năm trong các dịch vụ bất động sản, đối với mảng quản lý tòa nhà, doanh nghiệp này luôn thực hiện theo triết lý lắng nghe và thấu hiểu khách hàng, từ mong muốn của cư dân để đưa ra phương án tối ưu, phù hợp. Ý thức

được việc cập nhật những công nghệ quản lý mới nhất sao cho đáp ứng được những đòi hỏi ngày càng khắt khe của khách hàng, PMC luôn học tập và áp dụng có chọn lọc những tiêu chuẩn, quy trình quản lý quốc tế vào thực tế tại Việt Nam và tiến hành các hoạt động đào tạo nhân lực. PMC đã thực hiện tư vấn, đào tạo và chuyển giao quy trình quản lý cho Ban quản trị và Chủ đầu tư của rất nhiều dự án trọng điểm như Sky City, Sunrise City, Hapro... Các chuyên gia của chúng tôi sẽ tiến hành khảo sát dự án, đào tạo nhân sự, thiết lập quy trình quản lý và chuyển giao cho đơn vị chủ quản.

- Đối với bộ phận kỹ thuật: Đào tạo về danh mục, quy trình bảo trì – bảo dưỡng hệ thống kỹ thuật trong tòa nhà đối với từng loại hình bất động sản (văn phòng, chung cư, trung tâm thương mại...);

- Đối với bộ phận dịch vụ: Thiết lập và chuẩn hóa quy trình giám sát, quản lý các nhà thầu an ninh, làm sạch, thiết kế và bảo trì cảnh quan... nhằm đảm bảo chất lượng dịch vụ tốt nhất tới khách hàng;

- Đối với bộ phận tài chính – kế toán: Hướng dẫn chuẩn bị ngân sách quản lý hàng năm, lập báo cáo thu chi hàng tháng, quý, năm và thực hiện các nghĩa vụ về thuế. Ngoài ra PMC sẽ tư vấn cách thức quản lý chi tiêu, mua bảo hiểm và thanh toán với các nhà thầu cung cấp hàng hóa dịch vụ;

- Đối với bộ phận PR/Marketing: Phối hợp với chủ đầu tư xây dựng chiến lược, kế hoạch thực hiện các chương trình tiếp thị nhằm thu hút khách hàng cũng như duy trì, quảng bá và tăng cường hình ảnh của dự án đến cộng đồng.

1.4.1.2. Kinh nghiệm đào tạo nhân lực tại công ty PSP

Công ty PSP có tên đầy đủ là công ty Cổ phần Dịch vụ Đô thị PSP, được thành lập vào năm 2015 với sứ mệnh, tầm nhìn mới mang trên vai trọng trách trở thành doanh nghiệp đi tiên phong trong việc mang đến những dịch

vụ tổ hợp chuyên nghiệp, với tiêu chuẩn quốc tế trong lĩnh vực quản lý các dự án bất động sản. Phương châm hoạt động của công ty là chú trọng đầu tư cho đội ngũ cán bộ công nhân viên, đề cao đạo đức nghề nghiệp nhằm đạt được tối đa sự hài lòng và tin tưởng của khách hàng. Các hoạt động đào tạo của công ty luôn hướng tới việc cung cấp kịp thời những kiến thức, kỹ năng cho nhân viên theo yêu cầu thực tế.

- Tập huấn nghiệp vụ An toàn vệ sinh lao động: Nhằm tuân thủ các quy định pháp luật của Nhà nước về công tác tập huấn an toàn vệ sinh lao động cho cán bộ công nhân viên trong công ty. Mục tiêu khóa tập huấn nhằm bổ sung và nâng cao kiến thức về an toàn vệ sinh lao động cho người làm việc tại các đơn vị. Nội dung chương trình tập huấn tập trung vào các vấn đề như: Hệ thống các văn bản pháp luật; các tiêu chuẩn, quy chuẩn kỹ thuật an toàn; kiến thức cơ bản về các yếu tố nguy hiểm, yếu tố có hại, biện pháp phòng ngừa. Nhận diện và đánh giá các mối nguy, các rủi ro tại nơi làm việc. Phương pháp cải thiện điều kiện lao động. Văn hóa an toàn trong sản xuất, kinh doanh và kế hoạch ứng cứu tình huống khẩn cấp. Công tác quản lý quy định về an toàn khi tiếp xúc và sử dụng hóa chất, một số công cụ hỗ trợ cho việc quản lý công tác an toàn vệ sinh lao động tại doanh nghiệp. Công ty PSP tổ chức đào tạo an toàn vệ sinh lao động dành cho nhân viên trong công ty theo chỉ đạo của Ban lãnh đạo công ty nhằm nâng cao chất lượng đào tạo và chất lượng nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu công việc. Từ đó, góp phần nâng cao kỹ năng cho từng cán bộ công nhân viên trong công ty hỗ trợ cho việc quản lý công tác an toàn vệ sinh lao động tại doanh nghiệp.

- Khai giảng các khóa học Nghiệp vụ quản lý vận hành nhà chung cư: Khóa học dành cho cán bộ công nhân viên trong công ty theo chỉ đạo của Ban lãnh đạo công ty do đó chất lượng đào tạo cho nhân viên là ưu tiên hàng đầu. Hoạt động này nhằm nâng cao chất lượng đào tạo và chất lượng nguồn

nhân lực đáp ứng yêu cầu công việc. Từ đó, góp phần nâng cao kỹ năng cho từng cán bộ công nhân viên trong công ty.

1.4.2. Bài học rút ra cho công ty Cổ phần quản lý và khai thác tài sản PSA

Từ những kinh nghiệm đào tạo của các doanh nghiệp công ty trong cùng lĩnh vực hoạt động, một số bài học rút ra cho Công ty Cổ phần quản lý và khai thác tài sản PSA.

Trung tâm của tổ chức luôn là con người hay chính là nhân lực. Nhân lực chi phối và tham gia vào mọi hoạt động trong tổ chức cùng với các nguồn lực khác. Khi nguồn nhân lực được sử dụng hiệu quả sẽ mang tới những tác động tích cực cho tổ chức đến việc sử dụng tài nguyên của tổ chức như vốn, trang thiết bị công nghệ - kỹ thuật, tài nguyên thiên nhiên,... Ngược lại, nếu không có sức lao động của con người hay không sử dụng hiệu quả nguồn lực của tổ chức thì sẽ gặp khó khăn trong duy trì và phát triển tổ chức, đồng thời những nguồn lực khác không thể hiện và phát huy tính được tính hữu ích của nó trong hoạt động của tổ chức mà chỉ tồn tại dưới dạng tiềm năng. Lợi thế cạnh tranh trong tổ chức không chỉ đến từ giá trị sản phẩm mà còn đến từ chất lượng nguồn nhân lực. Do đó công tác đào tạo nhân lực cần được doanh nghiệp chú trọng và có sự đầu tư nhất định, đây được xem như là một trong những chiến lược của tổ chức.

Đào tạo nhân lực cần được doanh nghiệp nghiêm túc thực hiện theo quy trình và linh hoạt lựa chọn phương pháp đào tạo để phù hợp với từng đối tượng lao động và tổ chức thực hiện có hiệu quả. Để tạo điều kiện thuận lợi cho người lao động được đào tạo, công ty nên tạo điều kiện về công việc chẳng hạn như giảm bớt khối lượng công việc của họ trong thời gian họ đi học hoặc cử người tham gia giúp đỡ họ, hỗ trợ tài chính cho người đi đào tạo. Làm tốt công tác này là công ty đã tạo động lực làm việc cho người lao động.

Công ty có thể lựa chọn đào tạo chung cho toàn nhân viên trong công ty hoặc đào tạo riêng theo từng bộ phận nhưng mục đích chung hướng đến là để trang bị cho người lao động những kiến thức, kỹ năng cần thiết phục vụ cho công việc theo hoàn cảnh thực tế (dịch bệnh, thiên tai, tình hình chính trị, kinh tế,...) hay yêu cầu đổi mới của công nghệ, xã hội (áp dụng tiến bộ khoa học – công nghệ vào quá trình sản xuất,...). Ngoài ra những vấn đề về an toàn lao động, phòng cháy chữa cháy,... cũng rất quan trọng cần được công ty chú ý đến để cập nhật, tập huấn và hướng dẫn cho người lao động để tránh mang lại những mất mát không đáng có.

Quỹ đầu tư cho đào tạo phải giữ được sự ổn định và cần được duy trì. Để công tác đào tạo được thực hiện thuận lợi thì công ty cần có sự đầu tư kinh phí và cơ sở vật chất thiết bị cho đào tạo. Do đó, công ty và bộ phận chuyên trách phải xây dựng kế hoạch xác định và phân bổ chi tiêu nguồn tài chính chi cho từng hoạt động của đào tạo nhân lực để mang lại hiệu quả cao cho đào tạo nguồn nhân lực, đồng thời tránh lãng phí gây thiệt hại cho công ty.

Không chỉ chú trọng đến đào tạo nhân lực trong tổ chức mà công ty cũng cần có sự quan tâm đến việc đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tương lai bằng nhiều cách như: liên kết đào tạo với các trường cao đẳng, đại học; tạo cơ hội mở để tiếp nhận những sinh viên có kết quả học tập tốt về thực tập tại đơn vị; đưa ra những ưu tiên cho những lao động có tinh thần tốt trong quá trình đào tạo. Sau khi hoàn thành khóa học, công ty có những chính sách đãi ngộ để giữ lại những sinh viên có tiềm năng, những lao động có kết quả học tập tốt.

Trên đây là một số kinh nghiệm về đào tạo nguồn nhân lực tại một số doanh nghiệp. Tuy nhiên, không phải bất kỳ doanh nghiệp nào cũng đều áp dụng tất cả những chính sách đào tạo đó vào công tác đào tạo mà còn phải

tiến hành nghiên cứu, lựa chọn sao cho phù hợp với quan điểm, tình hình kinh tế, chính trị, tài chính, cơ cấu tổ chức, đặc điểm nhân lực,... tại doanh nghiệp mình để đưa ra những chương trình kế hoạch cụ thể về đào tạo nhân lực.

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN QUẢN LÝ VÀ KHAI THÁC TÀI SẢN PSA

2.1. Tổng quan về công ty Cổ phần quản lý và khai thác tài sản PSA

2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển

Tên đầy đủ: Công ty Cổ phần quản lý và khai thác tài sản PSA

Địa chỉ:

- Trụ sở chính: Tầng 15, Tòa nhà VPI, Số 167 Phố Trung Kính, Phường Yên Hòa, Quận Cầu Giấy, Hà Nội.

- Chi nhánh phía Nam: Tầng 3, Số 46 Trương Định, Phường Võ Thị Sáu, Quận 3, Thành phố Hồ Chí Minh.

- Chi nhánh Nghi Sơn: Vạn Xuân Thành, phường Xuân Lâm, thị xã Nghi Sơn, tỉnh Thanh Hóa

- Văn phòng đại diện tại Đà Nẵng

Điện thoại: (84-24)-3772 6886, Fax: (84-24)-3747 8649

Hotline: 0911 033 777 – Tổng đài CSKH: 1900 575 772

Email: psa@psa.vn

Website: <https://psa.vn>

Lịch sử hình thành:

- Từ 01/11/2007 đến hết 31/5/2008: Trực thuộc Tập đoàn Dầu khí Việt Nam, chịu trách nhiệm cung cấp dịch vụ quản lý vận hành Trụ sở Tập đoàn Dầu khí Quốc gia Việt Nam (PETROVIETNAM).

- Từ 01/6/2008 đến hết 31/8/2009: Trực thuộc Tổng công ty Cổ phần Dịch vụ Kỹ thuật Dầu khí Việt Nam (PTSC).

- Từ 01/9/2009 đến nay: Trực thuộc Tổng Công ty Cổ phần Dịch vụ Tổng hợp Dầu khí (PETROSETCO).

- Từ năm 2009: PSA cung cấp dịch vụ quản lý vận hành Trụ sở Tổng công ty Tài chính Cổ phần Dầu khí Việt Nam (Nay là Trụ sở Ngân hàng TMCP Đại chúng Việt Nam – Pvccombank).

- Từ năm 2010: PSA cung cấp dịch vụ quản lý vận hành Tòa nhà Viện Dầu khí Việt Nam (VPI Tower).

- Từ tháng 01/2011: Chuyển đổi từ Công ty TNHH MTV thành Công ty Cổ phần với tên gọi: Công ty Cổ phần Quản lý và Khai thác Tài sản Dầu khí.

- Tháng 5/2011: Đổi tên giao dịch và tên viết tắt tiếng Anh với tên gọi mới là Petrosetco Assets Management JSC (PSA).

- Tháng 8/2013: PSA được Tập đoàn Dầu khí giao tiếp nhận quản lý và khai thác Khu nhà ở và dịch vụ phục vụ Dự án liên hợp lọc hóa dầu Nghi Sơn – Thanh Hóa.

- Từ năm 2014 đến nay: PSA đã trở thành thương hiệu mạnh trong lĩnh vực quản lý – vận hành – khai thác bất động sản. PSA không ngừng mở rộng thị trường tại khu vực Bắc-Trung-Nam, đấu thầu thành công và cung cấp dịch vụ tại nhiều công trình lớn thuộc sở hữu của các Tập đoàn kinh tế cũng như các cơ quan nhà nước, tư nhân khác như Ngân hàng Nhà nước Việt Nam, Tập đoàn Điện lực Việt Nam, Ngân hàng Phát triển Việt Nam, Trung tâm dữ liệu ngân hàng và Trung tâm thanh toán quốc gia, hệ thống cây ATM và phòng

giao dịch ngân hàng SeABank, trường Đại học Kinh tế Quốc dân,... và nhiều công trình, khách hàng khác.

Thành tựu:

- Huân chương Lao động hạng ba của Chủ tịch nước – năm 2016
- Bằng khen của Thủ tướng Chính phủ – năm 2013
- Đạt Thương hiệu Quốc gia 3 kỳ liên tiếp (năm 2016, 2018 và 2020)
- Bằng khen của Bộ Công thương; Cờ thi đua của Bộ Công thương – các năm: 2010, 2014, 2015, 2017 và 2019
- Nhiều năm liên nhận Bằng khen của Tập đoàn Dầu khí Việt Nam và được Tổng Công ty CP Dịch vụ Tổng hợp Dầu khí công nhận là Tập thể lao động xuất sắc.
- Nhiều giải thưởng uy tín khác:
 - Cúp vàng Vietbuild 3 lần liên tục – năm 2013, 2014
 - Thương hiệu uy tín chất lượng APEC, Sản phẩm, dịch vụ xuất sắc APEC, Doanh nhân, doanh nghiệp tiêu biểu APEC 2015;
 - Thương hiệu uy tín – Trusted Brand năm 2015;
 - Giải thưởng Thương mại Dịch vụ của Bộ Công thương – năm 2016;
 - Giấy khen của Giám đốc Cảnh sát Phòng cháy và chữa cháy thành phố Hà Nội.

2.1.2. Cơ cấu tổ chức

Phụ lục 1

2.1.3. Đặc điểm nhân lực

Đặc điểm nhân lực chỉ ra cơ cấu lao động theo chức năng, giới tính và trình độ nhân lực tại công ty Cổ phần quản lý và khai thác tài sản PSA.

Bảng 2.1. Cơ cấu lao động theo chức năng tại công ty Cổ phần quản lý và khai thác tài sản PSA giai đoạn 2018 - 2020

Cơ cấu lao động		Năm 2018		Năm 2019		Năm 2020	
		Số lao động (người)	Tỉ lệ (%)	Số lao động (người)	Tỉ lệ (%)	Số lao động (người)	Tỉ lệ (%)
Lao động gián tiếp	Cán bộ lãnh đạo	11	2,52	11	2,34	11	2,24
	Cán bộ quản lý	44	10,07	47	9,98	49	9,98
	Nhân viên văn phòng	32	7,32	36	7,64	36	7,33
	Tổng	87	19,91	94	19,96	96	19,55
Lao động trực tiếp	Lễ tân, bảo vệ, tạp vụ	157	35,93	165	35,03	170	34,62
	Nhân viên kỹ thuật	193	44,16	212	45,01	225	45,83
	Tổng	350	80,09	377	80,04	395	80,45
Tổng		437	100	471	100	491	100

(Nguồn: Phòng Tổ chức – hành chính)

Qua bảng số liệu ta thấy: Trong giai đoạn 2018 - 2020, tổng số lao động toàn Công ty có xu hướng tăng, cơ cấu lao động theo chức năng có sự thay đổi. Cụ thể:

- Số lượng cán bộ lãnh đạo và cán bộ quản lý không thay đổi, vì thế khi tổng số lao động toàn Công ty tăng thì tỷ lệ hai nhóm lao động này lại có xu hướng giảm. Trong đó, tỷ lệ cán bộ lãnh đạo duy trì ở trên 2% và có sự giảm nhẹ, giảm từ 2,52% (năm 2018) xuống còn 2,34% (năm 2019) và 2,24% (năm

2020). Tỷ lệ cán bộ quản lý giảm từ 10,07% (năm 2018) xuống còn 9,98% (năm 2019 và năm 2020). Mặc dù số lượng của hai nhóm lao động này không đổi, biến động về nhân sự hàng năm không lớn nhưng lại có vai trò quan trọng trong định hướng thực hiện công tác đào tạo nhân lực tại Công ty.

- Số lượng nhân viên văn phòng có xu hướng tăng do việc mở rộng quy mô hoạt động năm 2019 từ 7,32% (năm 2018) lên 7,64% (năm 2019) và nhưng tỉ lệ giảm do tổng số lao động tăng 7,33% (năm 2020). Tỷ trọng nhóm lao động này không cao nhưng lại có ảnh hưởng không nhỏ đến đào tạo nhân lực tại Công ty do đó cũng cần được quan tâm.

Nhìn chung, số lượng và tỉ lệ lao động gián tiếp tại công ty có xu hướng tăng nhưng không đáng kể.

- Số lượng lao động trực tiếp tại công ty tăng theo từng năm. Trung bình chiếm hơn 80% số lao động trong toàn công ty, cụ thể: 80,09% (năm 2018), 80,04% (năm 2019) và 80,45% (năm 2020). Đây là nhóm lao động chính, tác động trực tiếp đến kết quả hoạt động kinh doanh, dịch vụ của công ty.

Bảng 2.2. Cơ cấu lao động theo giới tính và đội tuổi tại Công ty Cổ phần quản lý và khai thác tài sản PSA

Cơ cấu lao động		Năm 2018		Năm 2019		Năm 2020	
		Số lao động (người)	Tỉ lệ (%)	Số lao động (người)	Tỉ lệ (%)	Số lao động (người)	Tỉ lệ (%)
Cơ cấu lao động theo giới tính	Nam	265	60,64	288	61,15	306	62,32
	Nữ	172	39,36	183	38,85	185	37,68
Tổng		437	100	471	100	491	100
Cơ cấu lao	Dưới 30 tuổi	128	29,29	137	29,09	144	29,33

động theo độ tuổi	Từ 30 – dưới 40 tuổi	159	36,39	189	40,13	201	40,94
	Từ 40 – dưới 50 tuổi	102	23,34	100	21,23	106	21,59
	Trên 50 tuổi	48	10,98	45	9,55	40	8,14
Tổng		437	100	471	100	491	100

(Nguồn: Phòng Tổ chức – hành chính)

Qua bảng số liệu có thể thấy:

- Về cơ cấu lao động theo giới tính: Có sự chênh lệch và biến động về số lượng giữa lao động nam và lao động nữ. Tỷ trọng lao động nam và lao động nữ chênh nhau khá nhiều. Nguyên nhân xuất phát từ đặc thù công việc và lĩnh vực hoạt động của công ty. Phần lớn lao động trong công ty là lao động trực tiếp phần nhiều thực hiện các công việc kỹ thuật, bảo vệ do nam giới và phần còn lại là nữ giới chủ yếu là lễ tân, tạp vụ và nhân viên văn phòng. Bên cạnh đó, do yêu cầu về thể lực trong công việc nên nam giới chiếm ưu thế hơn và lao động nam không nghỉ chế độ thai sản, thời gian nghỉ chế độ ốm đau cũng thấp hơn lao động nữ nên khi sử dụng nhiều lao động nam thì có sự ít biến động trong việc phân công, bố trí công việc do ít bị ảnh hưởng bởi chế độ phúc lợi. Từ đó, Công ty tiết kiệm được phần nào chi phí chi trả cho người lao động theo các chế độ.

- Về cơ cấu lao động theo độ tuổi: Phần lớn số lao động tập trung trong phân khúc từ 30 đến dưới 40 tuổi. Đây là độ tuổi mà người lao động đạt được độ chín về chuyên môn và tích lũy cho bản thân nhiều kinh nghiệm, đồng thời đây là độ tuổi có mức độ gắn bó lâu dài và người lao động hướng đến sự ổn định. Do vậy, hiệu quả và chất lượng công việc được nâng cao. Ngoài ra, độ tuổi dưới 30 tuổi chiếm tỷ trọng lao động cao thứ 2, bởi công ty có xu hướng trẻ hóa đội ngũ nhân lực để tạo dựng được đội ngũ nhân lực trẻ nhiệt huyết và

cập nhật những kiến thức chuyên môn mới nhất vào công việc nhưng còn hạn chế do đội ngũ này thích sự thay đổi, thách thức, muốn tìm đến những cơ hội mới nên họ dễ dãi bỏ vị trí làm việc. Đối với nhóm tuổi từ 40 đến dưới 50 tuổi và trên 50 tuổi có số lao động ít và chiếm tỉ trọng thấp hơn. Mặc dù người lao động trong độ tuổi này giàu kinh nghiệm nhưng lại hạn chế trong độ tuổi nghỉ hưu, thể lực và sự tiếp nhận, áp dụng những yêu cầu mới trong công việc. Nên nếu người lao động không đáp ứng được yêu cầu công việc thì sẽ có sự tự đào thải từ cả hai phía là công ty và người lao động. Trong nhóm tuổi này chủ yếu là các cán bộ lãnh đạo, quản lý lâu năm và lao động trực tiếp là bảo vệ và tạp vụ.

Bảng 2.3. Cơ cấu lao động theo trình độ tại công ty

Trình độ chuyên môn	Năm 2018		Năm 2019		Năm 2020	
	Số lao động (người)	Tỉ lệ (%)	Số lao động (người)	Tỉ lệ (%)	Số lao động (người)	Tỉ lệ (%)
Sau đại học và đại học	68	15,56	75	15,92	79	16,09
Cao đẳng	155	35,47	163	34,61	170	34,62
Trung cấp	89	20,37	94	19,96	98	19,96
Dạy nghề, Lao động phổ thông	125	28,60	139	29,51	144	29,33
Tổng	437	100	471	100	491	100

(Nguồn: Phòng Tổ chức – hành chính)

Qua bảng tổng hợp trên, nhận thấy phần lớn lao động đang làm việc tại công ty đã qua đào tạo. Trình độ đại học và sau đại học chỉ có 79 người (năm 2020) tăng thêm 11 người so với năm 2018 chủ yếu là cán bộ lãnh đạo, quản lý, nhân viên văn phòng và số ít lễ tân, kỹ thuật viên. Tuy nhiên tỷ lệ lao động có trình độ chuyên môn cao (đại học và sau đại học) còn thấp, do đó công ty cần quan tâm đầu tư hơn nữa đến công tác đào tạo, nâng cao trình độ chuyên môn cho người lao động. Số lao động có trình độ Cao đẳng năm 2018 là 155

người thì đến năm 2020 là 170 người chiếm tỉ lệ cao nhất trong số tỉ lệ các cơ cấu trình độ còn lại nhưng có xu hướng giảm qua các năm, cụ thể: từ 35,47% (năm 2018) xuống 34,61 % (năm 2019) và 34,62% (năm 2020) . Điều này thể hiện trình độ chuyên môn của người lao động trong công ty đang dần được cải thiện.

Số lao động có trình độ trung cấp chiếm số lượng và tỉ lệ thấp nhất. Bên cạnh đó, số lượng lao động có trình độ dạy nghề và lao động phổ thông có xu hướng tăng nhiều nhất từ 125 người tương đương 28,6% vào năm 2018 đã tăng lên 144 người chiếm 29,33% năm 2020.

Nhận thấy, trình độ chuyên môn của người lao động trong công ty đang dần được cải thiện. Việc tăng lên của lao động phổ thông thể hiện cho việc mở rộng quy mô hoạt động kinh doanh của công ty khi công ty cung cấp dịch vụ bảo vệ, vệ sinh và cảnh quan môi trường.

2.1.4. Kết quả hoạt động kinh doanh

Bảng 2.4. Kết quả hoạt động kinh doanh của công ty cổ phần quản lý và khai thác tài sản PSA từ năm 2018 – 2020

Đơn vị tính: tỷ đồng

STT	Chỉ tiêu	Năm 2018	Năm 2019	Năm 2020
1	Doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ	262	398	365
2	Lợi nhuận gộp về bán hàng và cung cấp dịch vụ	40	40	37
3	Lợi nhuận sau thuế	4	4	3

(Nguồn: Phòng Tổ chức – hành chính)

Qua bảng số liệu trên, nhận thấy doanh thu của công ty có sự biến động qua các năm, tăng mạnh vào năm 2019 cụ thể từ 262 tỷ đồng năm 2018 tăng thêm 136 tỷ đồng vào năm 2019. Tuy nhiên, năm 2020 doanh thu của công ty giảm 33 tỷ đồng so với năm trước xuống còn 365 tỷ đồng. Sau cùng, công ty

vẫn đạt lợi nhuận dương trong các năm gần đây, điều này cho thấy mặc dù có sự biến động nhưng công ty vẫn giữ được nhịp độ kinh doanh của mình. Những biến động phần nào xuất phát từ ảnh hưởng của đại dịch Covid – 19 và sự cạnh tranh trên thị trường.

2.2. Thực trạng đào tạo nhân lực tại công ty Cổ phần quản lý và khai thác tài sản PSA

2.2.1. Thực trạng xác định nhu cầu đào tạo, mục tiêu đào tạo

2.2.1.1. Thực trạng xác định nhu cầu đào tạo

Nội dung đào tạo được lựa chọn phải xuất phát từ nhu cầu đào tạo. Nhu cầu đào tạo được xem xét từ nhu cầu đào tạo của công ty và nhu cầu đào tạo của các bộ phận, phòng ban.

Về nhu cầu đào tạo của công ty

Công ty đưa ra định hướng phát triển trong dài hạn: Tạo một nguồn lực vững chắc, có năng lực cạnh tranh cao để đáp ứng phát triển mở rộng về quy mô cũng như chất lượng để dẫn dắt công ty trở thành lựa chọn số 1 tại Việt Nam về lĩnh vực vận hành, quản lý tòa nhà và cung cấp chất lượng dịch vụ vượt trội và đảm bảo chất lượng tốt nhất ; nâng cao năng lực nhân viên.

- Phân tích doanh nghiệp: Công ty có chiến lược sẽ mở rộng quy mô, không chỉ hoạt động mạnh ở khu vực ngoài Bắc và sẽ phát triển toàn bộ ở các tỉnh và khu vực trên cả nước. Bên cạnh đó tình hình kinh doanh của công ty đang ở mức ổn định và trên đà phát triển do vậy, nhu cầu về đào tạo nhân lực về chuyên môn, kỹ năng sẽ được chú trọng quan tâm hơn. Để đạt được mục tiêu không chỉ phát triển trong nước mà còn vươn ra nước ngoài thì việc đòi hỏi yêu cầu khắt khe về trình độ chuyên môn, kỹ năng làm việc chuyên nghiệp là rất cần thiết.

- Phân tích công việc: Công ty dựa vào các yêu cầu về trình độ, kiến thức, kỹ năng, trong bản mô tả công việc để từ đó xác định nhu cầu đào tạo về kiến thức, kỹ năng cho nhân viên trong công ty. Công ty thu thập thông tin dữ liệu phân tích về nguồn lao động, qua đó biết được ai là người cần được đào tạo và những kỹ năng kiến thức thái độ nào cần được đào tạo.

Về nhu cầu đào tạo tại các bộ phận, phòng ban

Việc xác định nhu cầu đào tạo được thực hiện bởi phòng tổ chức – hành chính của Công ty.

- Công ty xác định nhu cầu đào tạo của tất cả các phòng ban, trưởng các bộ phận sẽ chủ động đánh giá từng nhân viên trong phòng ban của mình (nhân viên có kỹ năng nào được cải thiện và chưa được cải thiện, nguyên nhân là gì? Thời gian tới cần bổ sung và trang bị thêm những kiến thức, kỹ năng gì cho công việc?). Vào tháng 1 hàng năm, các bộ phận, đơn vị trong công ty sẽ xác định nhu cầu đào tạo của đơn vị mình dựa vào kế hoạch sản xuất kinh doanh, tình hình lực lượng lao động thực tế... sau đó gửi phiếu yêu cầu đào tạo theo mẫu (Phụ lục 2) về phòng Tổ chức – hành chính. Tuy nhiên, công ty chưa có hướng dẫn cụ thể về xác định nhu cầu đào tạo tới các phòng ban, ở đây các phòng ban chủ động xác định để điền phiếu yêu cầu đào tạo.

- Phòng Tổ chức – hành chính tổng hợp và trao đổi lại với trưởng các bộ phận, ban lãnh đạo Công ty nhằm làm rõ các vấn đề và đánh giá sự hợp lý trong yêu cầu của các bộ phận. Sau khi đánh giá sơ bộ và tổng hợp lại thông tin tài liệu, phòng Tổ chức – hành chính sẽ lấy đó làm căn cứ xây dựng kế hoạch đào tạo. Bên cạnh đó, dựa vào định hướng hoạt động kinh doanh của Công ty để xác định thứ tự ưu tiên của các nhu cầu đào tạo.

Bảng 2.5. Tổng hợp nhu cầu đào tạo qua các năm tại công ty Cổ phần Quản lý và Khai thác Tài sản PSA

STT	Bộ phận	Năm 2018		Năm 2019		Năm 2020	
		Số lượng (người)	Tỉ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỉ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỉ lệ (%)
1	Cán bộ quản lý	23	10,18	26	10,79	31	11,48
2	Nhân viên văn phòng	16	7,08	21	8,71	24	8,89
3	Lao động trực tiếp	187	82,74	194	80,50	215	79,63
Tổng		226	100	241	100	270	100

(Nguồn: Phòng Tổ chức – hành chính)

Nhìn vào số liệu bảng trên, ta thấy nhu cầu đào tạo của công ty qua các năm có xu hướng tăng, nhất là đối với lao động trực tiếp. Nguyên nhân chủ yếu là do giai đoạn này công ty có thêm nhiều hợp đồng cung cấp dịch vụ cho đối tác và tuyển dụng thêm nhiều lao động mới. Nhân sự khi tuyển dụng là hai đối tượng khác nhau, đối với lao động chưa qua đào tạo sẽ được hướng dẫn và đào tạo mới, đối với lao động đã qua học nghề công ty vẫn tiến hành đào tạo lại thực tế để họ thích nghi được với công việc, hoặc khi thực hiện ở môi trường làm việc mới công ty cũng cần tổ chức huấn luyện. Các đối tượng quản lý chủ yếu là trưởng các bộ phận trong công ty.

Để đánh giá khách quan nhu cầu đào tạo tại công ty, tác giả đã tiến hành điều tra bằng phiếu khảo sát với các câu hỏi khác nhau và thu được kết quả như sau:

Bảng 2.6. Kết quả khảo sát về xác định nhu cầu đào tạo của người lao động tại công ty Cổ phần Quản lý và Khai thác Tài sản PSA

STT	Câu hỏi	Lựa chọn	Số lượng (người)	Tỉ lệ (%)
1	Anh/chị có nhu cầu (mong muốn) được đào tạo không?	Có	86	80.37
		Không	21	19.63
2	Anh/ chị được cử đi đào tạo là do	Nhu cầu bản thân	17	15,89
		Theo yêu cầu của Công ty	79	73,83

		Theo đề xuất của cấp trên	11	10.28
--	--	---------------------------	----	-------

(Nguồn: Khảo sát của tác giả năm 2021)

Theo số liệu điều tra thu được có thể thấy, phần lớn người lao động trong công ty có nhu cầu đào tạo với tỉ lệ cao là 80,37%. Nhưng thực tế lại chỉ có 17 người trong tổng 107 người tham gia khảo sát chiếm 15,89% lựa chọn lý do được đi đào tạo do nhu cầu từ bản thân, đa số người lao động đi đào tạo là do yêu cầu của công ty (tỉ lệ 73,83%). Qua đây có thể thấy, công ty đang xác định nhu cầu đào tạo chủ yếu dựa vào việc xem xét nhu cầu từ phía công ty và bộ phận, phòng ban mà ít căn cứ vào kết quả thực hiện công việc và tâm tư, nguyện vọng được đào tạo từ phía người lao động. Do vậy, việc xác định nhu cầu đào tạo của công ty chưa thực sự tốt và dễ dẫn đến một số chương trình đào tạo chưa thực sự đem lại hiệu quả.

Nhìn chung, công tác đào tạo xuất phát từ nhu cầu của công ty, công ty đào tạo vì lợi ích phát triển kinh doanh dịch vụ, đào tạo xuất phát từ lợi ích của người lao động còn hạn chế.

2.2.1.2. Thực trạng xác định mục tiêu đào tạo tại công ty Cổ phần Quản lý và Khai thác Tài sản PSA

Công ty có những mục tiêu đào tạo tương ứng với mỗi nhu cầu đào tạo nhằm tạo thuận lợi cho việc tổ chức thực hiện và đánh giá sau đào tạo. Những năm vừa qua, bộ phận chịu trách nhiệm về công tác đào tạo là Ban Giám đốc và phòng Tổ chức – hành chính đã thực hiện công tác xác định mục tiêu đào tạo cả trong ngắn và trung hạn. Các thông báo về khoá học luôn được gửi đầy đủ đến cho các bộ phận, phòng ban: tên khoá học, số lượng người dự kiến đào tạo, thời gian, địa điểm dự kiến đào tạo, mục tiêu đào tạo là sẽ cung cấp những kiến thức, kỹ năng gì, đối tượng theo học là ai, trình độ như thế nào...

Bảng 2.7. Mục tiêu đào tạo nhân lực tại công ty Cổ phần Quản lý và Khai thác Tài sản PSA

STT	Đối tượng	Loại hình đào tạo	Thời gian hoàn thành	Mục tiêu đào tạo
1	Cán bộ quản lý, nhân viên văn phòng	Đào tạo tin học	Quý IV	Đảm bảo cán bộ nhân viên ứng dụng kiến thức, phần mềm quản lý để vận dụng vào công việc có hiệu quả.
		Đào tạo chuyên môn	Hàng năm	Cán bộ nhân viên phải nắm được kiến thức, kỹ năng liên quan đến công việc, đồng thời nâng cao trình độ.
		Đào tạo ngoại ngữ	Quý IV	Có thể áp dụng vào thực tế công việc hoặc làm việc với đối tác nước ngoài.
2	Lao động trực tiếp	Đào tạo mới	Hàng năm	Nắm vững được kiến thức và kỹ năng sau khi được đào tạo
		Đào tạo sử dụng trang thiết bị mới	Quý II	Sử dụng thành thạo và an toàn máy móc thiết bị mới
		Đào tạo an toàn lao động	Quý I và III	Sau khi được đào tạo, giảm thiểu được tối đa số vụ tai nạn lao động
		Đào tạo nâng bậc	Hàng năm	100% đạt yêu cầu nâng bậc

(Nguồn: Phòng Tổ chức – hành chính)

Như vậy, mỗi chương trình đào tạo công ty đều đặt ra mục tiêu và những yêu cầu cụ thể tương ứng. Việc này cho thấy sự rõ ràng khi đặt ra mục tiêu, cụ thể cho từng đối tượng và áp dụng theo từng loại hình đào tạo nhằm tạo thuận lợi, khách quan, công bằng và minh bạch cho công tác đánh giá kết quả đào tạo trong tương lai. Bên cạnh đó, không chỉ nhà quản lý, tổ chức đào tạo mà các học viên, người lao động đều có thể đánh giá, chính xác, khách quan được trình độ chuyên môn, kỹ thuật để rồi từ đó phân đấu, nỗ lực để đạt được mức độ theo yêu cầu, mục tiêu đặt ra.

2.2.2. Thực trạng xây dựng kế hoạch đào tạo

2.2.2.1. Lựa chọn đối tượng đào tạo

Nhu cầu đào tạo đã được xác định xong, chỉ tiêu đào tạo sẽ được phân bổ cho các bộ phận, phòng ban và quy định rõ từng cấp đào tạo. Ban Giám đốc và trưởng các bộ phận trong công ty tiến hành lựa chọn đối tượng đào tạo. Ban giám đốc sẽ xem xét kỹ yêu cầu của việc bố trí, sắp xếp lao động để đảm bảo chọn đúng đối tượng cần tiến hành đào tạo mà không ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh của công ty. Về việc lựa chọn đối tượng đào tạo, căn cứ vào hồ sơ của người lao động và trình độ chuyên môn của họ mà trưởng các bộ phận sẽ xem xét và xác định người thiếu bằng cấp, chứng chỉ, chuyên môn để đưa vào diện đào tạo. Điều kiện để lao động tham gia các hình thức lao động của công ty:

- Hình thức đào tạo ngắn hạn: Cán bộ quản lý, nhân viên văn phòng chưa đáp ứng tốt công việc hiện tại. Người lao động trực tiếp phải đào tạo lại do nhu cầu thay đổi công nghệ.

- Hình thức đào tạo dài hạn: người lao động phải đáp ứng các yêu cầu về: Thời gian công tác (từ 3 năm trở lên, trường hợp khác phải có sự thống nhất giữa Ban lãnh đạo và Công đoàn); người lao động thực hiện tốt công việc và không quá 40 tuổi, sức khỏe tốt và kí hợp đồng làm việc lâu dài tại công ty.

Các đối tượng chủ yếu được đào tạo tại công ty:

- Cán bộ quản lý: hằng năm công ty cử đi tham gia các buổi tập huấn, hội thảo trong ngành hoặc tại tổng công ty.

- Nhân viên mới: Đối với người lao động mới được tuyển nhưng chưa có tay nghề, kinh nghiệm công ty thực hiện đào tạo hội nhập, đào tạo lý thuyết, thực hành sau đó phân vào các đội làm việc có tay nghề kèm cặp, chỉ dẫn. Đối với những lao động mới tuyển đã có tay nghề, kinh nghiệm công ty

sẽ kiểm tra tay nghề, năng lực của họ sau đó dựa vào kết quả đánh giá người lao động mà phân họ vào đội, nhóm thực hiện công việc.

- Nhân viên chưa đáp ứng được yêu cầu công việc: Thực hiện đào tạo lại đối với nhóm đối tượng này hoặc bổ sung các kỹ năng, kiến thức cần thiết cho họ để đáp ứng được yêu cầu công việc. Căn cứ vào đánh giá của trưởng các bộ phận, phòng ban, Phòng Tổ chức – hành chính tổng hợp lại dựa trên quá trình làm việc của nhân viên so với bản tiêu chuẩn thực hiện công việc để tiến hành đào tạo lại.

Bảng 2.8. Số lượt người được đào tạo tại công ty qua các năm

STT	Đối tượng	Năm 2018			Năm 2019			Năm 2020		
		Nhu cầu	Thực tế	Tỉ lệ	Nhu cầu	Thực tế	Tỉ lệ	Nhu cầu	Thực tế	Tỉ lệ
1	Cán bộ quản lý	23	18	78,3	26	21	80,8	31	22	71,0
2	Nhân viên văn phòng	16	15	93,8	21	19	90,5	24	19	79,2
3	Lao động trực tiếp	187	170	90,9	194	185	95,4	215	190	88,4
Tổng		226	203	89,8	241	225	93,4	270	231	85,6

(Nguồn: Phòng Tổ chức – hành chính)

Từ bảng số liệu này ta thấy, tất cả các đối tượng đào tạo tại công ty đều được quan tâm bằng chứng là số lượt người thực tế được đào tạo luôn đạt tỉ lệ trên 85 % so với nhu cầu đào tạo.

Trong đó, đối tượng công ty luôn chú trọng đào tạo kỹ năng tay nghề cho lao động trực tiếp (đáp ứng nhu cầu khoảng 88% đến 95%). Đó là bởi lao động trực tiếp chiếm đa số nên nhu cầu đào tạo bộ phận này cũng lớn. Bên cạnh đó, lao động trực tiếp cần được quan tâm đào tạo bởi họ là người trực tiếp làm ra chất lượng sản phẩm dịch vụ, tay nghề là rất quan trọng, đào tạo họ tốt thì hiệu quả hoạt động được cao hơn. Nhân viên văn phòng phục vụ

cho quá trình kinh doanh của công ty chiếm số lượng ít hơn nhưng tỉ lệ lượt đào tạo thực tế cao, chương trình đào tạo cũng đơn giản để họ hoàn thành tốt hơn công việc của mình.

Bảng 2.9. Kết quả khảo sát về tần suất tham gia đào tạo của người lao động tại công ty Cổ phần Quản lý và Khai thác Tài sản PSA

Câu hỏi	Lựa chọn	Số lượng (người)	Tỉ lệ (%)
Anh/ chị có thường xuyên được tham gia đào tạo?	Không bao giờ	2	1,87
	Nhiều năm một lần	10	9,35
	Một năm một lần	59	55,14
	Thường xuyên	36	33,64

(Nguồn: Khảo sát của tác giả năm 2021)

Nói chung, việc lựa chọn đối tượng đào tạo của Công ty được xác định tiêu chuẩn cụ thể cho từng đối tượng đào tạo. Việc xác định tiêu chuẩn đào tạo giúp cho Công ty có thể lựa chọn đối tượng đào tạo đúng đắn. Tuy nhiên việc lựa chọn đối tượng đào tạo của công ty còn mang tính chung chung và theo một nhóm đối tượng nhất định. Việc xác định đối tượng đào tạo của công ty còn thiếu sự phân loại về đặc tính, tính chất của NLD.

Hầu hết người lao động tại công ty đều được đào tạo. Tần suất người lao động được tham gia đào tạo “một năm một lần” cao chiếm 55,14% và cao thứ hai là người lao động thường xuyên được đào tạo. Tuy vậy vẫn còn số lượng nhỏ người lao động chưa được tham gia đào tạo. Tại công ty, người lao động mới hay lâu năm cũng đều qua đào tạo nội bộ, ít nhất là được đào tạo hội nhập để làm quen với công việc, có sự kèm cặp, chỉ dẫn của những lao động có tay nghề, kinh nghiệm trong bộ phận. Việc tồn tại số ít lao động chưa qua đào tạo có thể là do thiếu sót từ bộ phận mà công ty chưa kiểm soát được hoặc người lao động chưa hiểu đúng về đào tạo.

2.2.2.2. Xây dựng nội dung đào tạo, thời gian đào tạo

Công ty luôn hướng tới việc xây dựng nội dung đào tạo đảm bảo chất lượng, phù hợp với nhu cầu đào tạo, mục tiêu đào tạo và đối tượng đào tạo. Nội dung các chương trình đào tạo luôn được lựa chọn kỹ càng và đảm bảo gắn lý thuyết với thực hành, phải phù hợp với tình hình kinh doanh thực tế của công ty nhằm giúp người học tiếp thu và vận dụng một cách hiệu quả, linh hoạt vào công việc thực tế sau đào tạo. Tùy theo nhu cầu đào tạo hàng năm mà công ty xây dựng nội dung đào tạo phù hợp. Một số nội dung đào tạo được xây dựng dành cho lãnh đạo cấp cao và cán bộ quản lý:

- Về kỹ năng: Kỹ năng lãnh đạo, kỹ năng thuyết trình và tổ chức cuộc họp, kỹ năng giao tiếp, kỹ năng quản lý thời gian, kỹ năng ra quyết định và giải quyết vấn đề, kỹ năng làm việc nhóm,...

- Về kiến thức chuyên môn: Quản trị nhân lực, quản lý tòa nhà, lập kế hoạch và tổ chức công việc,...

Đối với nhân viên kỹ thuật và người lao động trực tiếp khác được xác định nội dung đào tạo gắn với nghiệp vụ thực tế về công việc họ đảm nhận

- Về quản lý kỹ thuật tòa nhà: Vận hành, bảo trì, bảo dưỡng hệ thống thông gió – cấp nhiệt, hệ thống điện -nước, hệ thống thiết bị phòng cháy chữa cháy và thang máy, hệ thống nhiệt,...

- Về vệ sinh và bảo vệ: Vệ sinh toàn nhà, mỹ quan tòa nhà; Thực hành công tác bảo vệ, an toàn phòng cháy chữa cháy, cứu nạn, cứu hộ và ứng phó thiên tai,...

Tiến hành khảo sát người lao động đang làm việc tại công ty về sự phù hợp của nội dung đào tạo, thu được 107 phiếu đánh giá với kết quả:

Bảng 2.10. Kết quả khảo sát sự phù hợp của nội dung đào tạo với công việc hiện tại của người lao động tại công ty

Câu hỏi	Phương án trả lời	Số phiếu	Tỉ lệ (%)
Nội dung anh/ chị được đào tạo có phù hợp với công việc hiện tại không?	Phù hợp	79	73.83
	Không phù hợp	5	4.67
	Phù hợp một phần	23	21.50

(Nguồn: Khảo sát của tác giả năm 2021)

Qua kết quả thu được từ bảng khảo sát trên, ta thấy nội dung của chương trình đào tạo được xác định tốt khi có 73,83% số người cho rằng nó phù hợp với công việc hiện tại của họ. Đồng thời, 26,17% còn lại chọn không phù hợp và phù hợp một phần cũng là yếu tố mà công ty cần cân nhắc vì nội dung đào tạo cần phải phù hợp với người lao động như vậy chương trình đào tạo mới có hiệu quả.

2.2.2.3. Xác định địa điểm đào tạo, hình thức và phương pháp đào tạo

Công ty áp dụng hình thức đào tạo theo địa điểm là tại công ty và bên ngoài công ty.

Đào tạo tại công ty

- Phương pháp hội nghị, hội thảo: Công ty áp dụng phương pháp này chủ yếu đối với cán bộ quản lý, nhân viên văn phòng. Tại các buổi hội nghị, hội thảo, các lãnh đạo, quản lý trong công ty sẽ đưa ra những vấn đề hiện tại hoặc tương lai mà các nhân sự, phòng ban đang và sẽ gặp phải trong quá trình giải quyết công việc để cùng thảo luận, đưa ra quan điểm về nó. Đối với cán bộ quản lý sẽ do công ty mời các chuyên gia về giảng giải, diễn thuyết về lĩnh vực nhất định liên quan đến chủ đề của buổi hội nghị, hội thảo. Với phương pháp đào tạo này, sẽ tiết kiệm chi phí cho đào tạo và tạo sự gần gũi, gắn bó giữa cấp trên và nhân viên.

- Phương pháp kèm cặp, chỉ dẫn: Phương pháp này được áp dụng chủ yếu đối với những nhân sự mới được tuyển dụng vào Công ty, bao gồm cả nhân viên văn phòng, lao động trực tiếp. Những lao động lành nghề, có kinh nghiệm sẽ hướng dẫn những lao động mới, chưa có tay nghề cao thực hiện các công việc cụ thể. Hoặc những lao động được đào tạo nâng cao sẽ chỉ dạy những lao động có tay nghề thấp hơn.

Đào tạo bên ngoài công ty

- Mở lớp cạnh doanh nghiệp;
- Cử đi học tại các trường chính quy, trung tâm.

Bên cạnh đó, các hình thức đào tạo tại công ty và ngoài công ty được thực hiện song song và xen kẽ với nhau. Lao động được cử đi học tại các trường chính quy đồng thời cũng được kèm cặp chỉ bảo tại các bộ phận để hoàn thiện kiến thức lý thuyết cũng như nâng cao tay nghề thực hành.

Bảng 2.10. Phương pháp đào tạo trong giai đoạn 2018 – 2020

STT	Phương pháp	Năm 2018		Năm 2019		Năm 2020	
		Số lượng (người)	Tỉ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỉ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỉ lệ (%)
1	Hội nghị, hội thảo	15	7.39	12	5.33	17	7.36
2	Kèm cặp, chỉ dẫn	113	55.66	133	59.11	115	49.78
3	Mở lớp cạnh doanh nghiệp	64	31.53	60	26.67	79	34.20
4	Cử đi học tại các trường chính quy, trung tâm	11	5.42	20	8.89	20	8.66
Tổng		203	100	225	100	231	100

(Nguồn: Phòng Tổ chức – hành chính)

Công ty luôn chú trọng phương pháp đào tạo kèm cặp, chỉ dẫn trong công việc do đặc điểm công việc dựa trên thực tế. Phương pháp này luôn

chiếm tỷ trọng cao trung bình trên 50% so với các phương pháp khác. Công ty có mở các lớp học cạnh doanh nghiệp, cử người đi học ở các trường chính quy, tổ chức hội thảo, hội nghị, các phương pháp này không ổn định qua các năm. Nguyên nhân chính để đáp ứng được tiến độ công việc tại công ty cũng như đảm bảo tình hình hoạt động sản xuất không bị gián đoạn, lại có thể tiết kiệm thời gian, chi phí, công ty đã quyết định giảm các khoá học ngoài công việc nên công ty duy trì và phát triển việc kèm cặp, chỉ bảo công việc như đã nêu trên. Cụ thể kết quả điều tra thu được đối với 107 phiếu khảo sát về hình thức đào tạo.

Bảng 2.11. Kết quả khảo sát sự phù hợp của hình thức đào tạo nhân sự tại công ty

Câu hỏi	Phương án trả lời	Số phiếu	Tỉ lệ (%)
Anh/chị nhận thấy hình thức đào tạo mà công ty đang áp dụng có phù hợp?	Phù hợp	70	65.42
	Phù hợp một phần	31	28.97
	Không phù hợp	6	5.61

(Nguồn: Khảo sát của tác giả năm 2021)

Với 65,42% số người chọn “phù hợp” và 28,97% số người cho rằng hình thức đào tạo phù hợp một phần. Nhìn chung, công ty lựa chọn khá đúng và áp dụng hình thức đào tạo phù hợp để tiến hành công tác đào tạo. Bên cạnh đó, công ty cũng cần có những thay đổi, sự linh hoạt hơn về áp dụng những hình thức, phương pháp đào tạo mới để người lao động đỡ nhàm chán và tăng tính hiệu quả cho chương trình đào tạo.

2.2.2.4. Lựa chọn giảng viên

Đội ngũ giảng viên giảng dạy gồm có 2 thành phần: giảng viên trong công ty và giáo viên ngoài công ty.

- Giảng viên trong công ty: là quản lý cấp cao, người lao động đang làm việc tại công ty, đảm nhiệm việc giảng dạy theo hình thức đào tạo trong

công việc. Công ty sẽ lựa chọn người có kinh nghiệm, chuyên môn, tay nghề cao,... để đảm nhiệm công tác giảng dạy này. Đội ngũ giảng viên này cũng được lựa chọn một cách hợp lý theo từng công tác đào tạo và phù hợp với điều kiện làm việc để tránh làm ảnh hưởng đến công việc chung của bộ phận và công ty.

- Giảng viên ngoài công ty: là các giảng viên do công ty mời đến tại các trường chính quy hoặc tại các trung tâm đào tạo mà công ty liên kết để đào tạo nhân viên công ty. Đội ngũ giảng viên này được lựa chọn để giảng dạy với hình thức đào tạo ngoài công ty, số ít chuyên gia được mời đến thực hiện đào tạo tại công ty. Công ty luôn tìm hiểu và quan tâm tới việc chọn lựa đội ngũ giảng viên am hiểu kiến thức và trình độ sư phạm cao các trường đào tạo có uy tín, chất lượng.. Các giảng viên thường được lựa chọn về đào tạo kiến thức chuyên môn. Bên cạnh đó, công ty mời các giảng viên của các trường đại học về tổ chức các khóa học về giảng dạy như đào tạo kỹ năng, đào tạo tổ chức và quản lý người lao động, khóa học về tâm lý trong quản lý,...

2.2.2.5. Xác định chi phí cho đào tạo

Chi phí dành cho công tác đào tạo nhân lực tại công ty được lấy chủ yếu từ hai nguồn:

- Trích từ lợi nhuận của công ty.
- Hỗ trợ từ tổng công ty.
- Người lao động tự túc về kinh phí tùy theo tính chất khóa đào tạo.

Hàng năm, dựa vào kế hoạch đào tạo mà công ty xác định chi phí dành cho đào tạo. Sau khi tập hợp nhu cầu đào tạo, kế hoạch đào tạo hàng năm của các bộ phận, phòng Tổ chức – hành chính tổng hợp và dự tính số người học,

hình thức đào tạo rời chuyên cho kế toán. Trên cơ sở đó, kế toán hạch toán và dự tính chi phí cho mỗi khóa đào tạo, sau đó trình lên Tổng Giám đốc phê duyệt. Là dự tính nên luôn có sự chênh lệch đáng kể với thực tế vì kế toán chỉ dựa trên kế hoạch đào tạo do phòng Tổ chức – hành chính trình lên.

Việc xác định chi phí đào tạo cho hình thức đào tạo bên ngoài công ty căn cứ vào chi phí của những khóa học trước và tham khảo từ phí đào tạo của các trung tâm. Chi phí cho đào tạo còn bao gồm trang thiết bị kỹ thuật, tài liệu,... mà mỗi một thời điểm có sự khác nhau nên hoạt động này khá khó khăn.

Bảng 2.12. Chi phí đào tạo lao động tại công ty từ năm 2018 - 2020

STT	Chỉ tiêu	Đơn vị tính	Năm 2018	Năm 2019	Năm 2020
1	Chi phí đào tạo kế hoạch	Triệu đồng	345,5	367	381,2
2	Chi phí đào tạo thực tế	Triệu đồng	325	358	377,5
3	Tình hình sử dụng	%	94	97,5	99
4	Chi phí đào tạo bình quân 01 lao động	Triệu đồng/ lượt lao động	1,1	1,3	1,7

(Nguồn: Phòng Tổ chức – hành chính)

Nhìn chung, chi phí cho đào tạo của công ty ổn định. Qua từng năm, công ty sử dụng hầu như toàn bộ và gần như đạt tới con số tối đa chi phí cho đào tạo. Điều này thể hiện được rằng hằng năm, nhu cầu đào tạo của người lao động trong công ty là khá cao. Chi phí đào tạo bình quân năm 2018 tăng từ 1,1 triệu đồng lên 1,7 triệu đồng tương đương 54,5% cho thấy ban lãnh đạo đang ngày càng quan tâm đến công tác đào tạo nhân lực tại công ty. Trong thời gian tới công ty cần chú trọng đến việc cân bằng giữa nhu cầu đào tạo và chi phí cho đào tạo.

Kết quả khảo sát về nguồn kinh phí cho đào tạo được thực hiện với 107 lao động.

Bảng 2.13. Kết quả khảo sát về kinh phí đào tạo nhân lực tại công ty Cổ phần Quản lý và Khai thác tài sản PSA

Câu hỏi	Phương án trả lời	Số phiếu	Tỉ lệ (%)
Kinh phí để anh/chị được đào tạo từ nguồn nào?	Công ty chi trả	58	54,21
	Công ty chi trả một phần	33	30,84
	Bản thân tự chi trả	16	14,95

(Nguồn: Khảo sát của tác giả năm 2021)

Từ bảng số liệu trên, nguồn kinh phí chủ yếu do công ty chi trả cho khóa đào tạo của người lao động, công ty chi trả một phần đối với việc mở các lớp đào tạo bên ngoài doanh nghiệp, các nhân sẽ tự túc chi phí đi lại, và một phần ăn uống sinh hoạt. Bên cạnh đó, công ty vẫn khuyến khích nhân sự trong công ty có thể tự túc tìm kiếm nguồn đào tạo từ bên ngoài như nhu cầu nâng cao trình độ của cấp quản lý, lãnh đạo (học cao học, học chính trị,...), người lao động tự thực hành nâng cao tay nghề thì công ty sẽ hỗ trợ về mặt thời gian.

2.2.3. Thực trạng tổ chức thực hiện kế hoạch đào tạo

2.2.3.1. Phân công trách nhiệm trong tổ chức thực hiện kế hoạch đào tạo

Công tác đào tạo tại công ty diễn ra hàng năm, sau nhiều lần xem xét, công ty đã xác định được trách nhiệm của các bộ phận trong tổ chức thực hiện đào tạo. Cụ thể:

Bảng 2.14. Quy trình tổ chức đào tạo tại công ty Cổ phần Quản lý và Khai thác tài sản PSA

Bước	Nội dung	Trách nhiệm
1	Xây dựng kế hoạch tổ chức lớp đào tạo	- Phòng Tổ chức – hành chính; - Phòng Kế hoạch tài chính.
2	Duyệt kế hoạch tổ chức lớp đào tạo	Ban Giám đốc
3	Tổ chức thực hiện	- Phòng Tổ chức – hành chính; - Các bộ phận, phòng ban.

4	Tổng kết, đánh giá, rút kinh nghiệm	- Phòng Tổ chức – hành chính; - Phòng Kế hoạch tài chính - Các bộ phận, phòng ban
---	-------------------------------------	---

(Nguồn: Phòng Tổ chức – hành chính)

Bước 1: Xây dựng kế hoạch tổ chức lớp đào tạo

Căn cứ vào nhu cầu đào tạo và chương trình đào tạo đã được lập từ trước, phòng Tổ chức – hành chính xây dựng chi tiết tổ chức các lớp đào tạo, đồng thời liên hệ thuê địa điểm đào tạo (đối với đào tạo ngoài công ty), địa điểm ăn ở cho người tham gia đào tạo (nếu có). Bên cạnh đó, phòng Tổ chức – hành chính phối hợp với phòng Kế hoạch tài chính lập dự toán các lớp đào tạo rồi tổng hợp lại thành kế hoạch tổ chức lớp đào tạo.

Bước 2: Duyệt kế hoạch tổ chức lớp đào tạo

Bản kế hoạch tổ chức lớp đào tạo do phòng Tổ chức – hành chính trình lên Ban Giám đốc xét duyệt lần cuối và ký phê duyệt. Đối với việc đào tạo liên kết với trung tâm bên ngoài, đối tác sẽ chuyển bản kế hoạch cho phòng Tổ chức – hành chính trình với ban Giám đốc, xem xét và nếu mọi nội dung trong kế hoạch được đảm bảo thì công ty sẽ liên hệ với trung tâm để ký kết hợp đồng đào tạo.

Bước 3: Tổ chức thực hiện

- Phòng Tổ chức – hành chính: Phân công nhiệm vụ cho các cá nhân phụ trách công tác tổ chức lớp học. Phục vụ cơ sở vật chất, đảm bảo đầy đủ trang thiết bị cho lớp học (bàn ghế, máy vi tính, máy chiếu, micro,...), tài liệu học tập cho học viên,... Quản lý lớp học, theo dõi số lượng học viên tham gia, thông báo lại những học viên không tham gia hoặc tham gia không đảm bảo thời gian học với bộ phận quản lý của học viên để nhắc nhở đôn đốc học viên tham gia. Tổ chức thi hết môn vào cuối khóa học.

- Phòng Kế hoạch tài chính: Giám sát việc sử dụng kinh phí.

- Các bộ phận, phòng ban khác: Quản lý các nhân sự của bộ phận tham gia vào khóa học, thường xuyên xác nhận với phòng Tổ chức – hành chính về những học viên đến lớp học và những học viên không đến lớp để xác định nguyên nhân học viên không tham gia và nhắc nhở đôn đốc họ đi học.

Bước 4: Tổng kết, đánh giá, rút kinh nghiệm

Kết thúc khóa đào tạo, phòng Tổ chức – hành chính kiểm tra, kiểm kê, bàn giao cơ sở vật chất lớp học và thanh toán chi phí tổ chức lớp học. Phòng Kế hoạch tài chính sẽ tổng hợp, thanh toán kinh phí khóa học. Các bộ phận, phòng ban phối hợp tổ chức đánh giá, rút kinh nghiệm sau khóa học. Bộ phận phục trách đào tạo của phòng Tổ chức – hành chính lập và lưu hồ sơ lớp đào tạo, cấp phát chứng chỉ đào tạo cho học viên sau đào tạo.

2.2.3.2. Tổ chức các lớp đào tạo

* Đào tạo cán bộ quản lý

Bảng 2.15. Khóa đào tạo dành cho lãnh đạo cấp cao và cán bộ quản lý

STT	Khóa học	Nội dung chính	Thời gian (ngày)
1	Kỹ năng lãnh đạo	- Xây dựng nền tảng của người lãnh đạo. - Rèn luyện kỹ năng, nâng cao nghệ thuật lãnh đạo.	4
2	Kỹ năng thuyết trình và tổ chức cuộc họp	- Tổng quan về thuyết trình. - Chuẩn bị - giai đoạn tối quan trọng. - Những lưu ý quan trọng khi thuyết trình. - Tổ chức cuộc họp hiệu quả.	4
3	Kỹ năng giao tiếp hiệu quả trong công việc	- Giao tiếp trong công việc. - Nghệ thuật lắng nghe và ứng xử trong giao tiếp. - Kỹ năng giao tiếp chuyên nghiệp.	4

		- Thái độ, kỹ năng và ngoại hình trong giao tiếp chuyên nghiệp.	
4	Lập kế hoạch và tổ chức công việc	- Lập kế hoạch triển khai công việc. - Tổ chức công việc hiệu quả.	3
5	Kỹ năng quản lý thời gian và cân bằng cuộc sống	- Tại sao phải quản lý thời gian và cân bằng cuộc sống? - Quy trình và phương pháp quản trị thời gian hiệu quả. - Các công cụ và kỹ thuật quản trị thời gian nhằm đạt hiệu quả tối ưu.	3
6	Quản trị nhân sự	- Tổng quan về quản trị nhân lực. - Thực hành giải quyết các tình huống thực tế.	12
7	Kỹ năng giải quyết vấn đề và ra quyết định	- Giải quyết vấn đề. - Kỹ năng ra quyết định.	4
8	Kỹ năng giao việc, uỷ quyền và tạo động lực cho nhân viên	- Nhận thức về vai trò của nhà quản lý. - Kỹ năng giao việc, uỷ quyền hiệu quả. - Tạo động lực cho nhân viên.	4
9	Kỹ năng làm việc nhóm	- Các yếu tố nền tảng của làm việc nhóm. - Phát triển tinh thần và phương pháp làm việc nhóm.	3
10	Quản lý tòa nhà	- Tổng quan kiến thức pháp luật về quản lý chất lượng, quản lý tòa nhà. - Kiến thức và kỹ năng quản lý nhân lực, vận hành và quản lý tài sản - Kỹ thuật quản lý tài chính, an ninh, khách hàng.	12

(Nguồn: Phòng Tổ chức – hành chính)

Qua bảng trên, có thể thấy lãnh đạo cấp cao và cán bộ quản lý được trang bị đầy đủ kiến thức cùng kỹ năng cần thiết khi tham gia các chương trình đào tạo giúp họ có thể thực hiện quản lý tốt hoạt động kinh doanh của

công ty. Khóa học được tổ chức với thời lượng học được cân nhắc trên cơ sở đối chiếu với công việc và yêu cầu đảm bảo về lượng kiến thức cần có.

* Đào tạo lao động trực tiếp

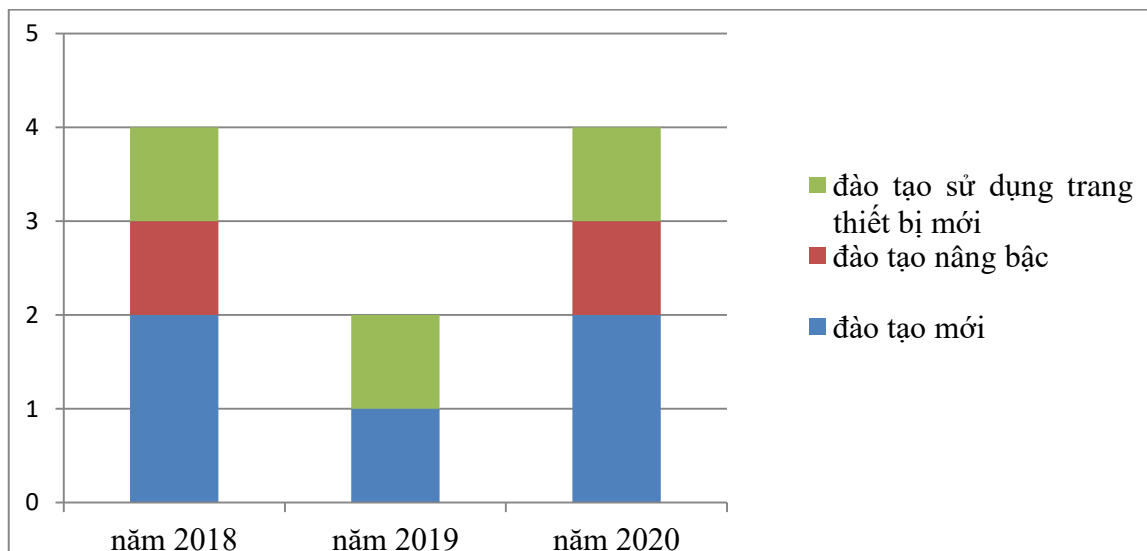
Bảng 2.16. Một số khóa đào tạo dành cho nhân viên kỹ thuật và lao động trực tiếp khác

STT	Khóa đào tạo	Thời gian (ngày)
1	Vận hành, bảo trì, bảo dưỡng hệ thống thông gió – cấp nhiệt	5
2	Vận hành, bảo trì, bảo dưỡng hệ thống điện -nước	5
3	Vận hành, bảo trì, bảo dưỡng hệ thống thiết bị phòng cháy chữa cháy và thang máy	5
4	Vệ sinh, môi trường, cảnh quan	2
5	Thực hành công tác bảo vệ, an toàn phòng cháy chữa cháy, cứu nạn, cứu hộ và ứng phó thiên tai	1

(Nguồn: Phòng Tổ chức – hành chính)

Không chỉ có các khóa học cho bộ phận lãnh đạo, quản lý mà người lao động trực tiếp tại công ty cũng được cung cấp những kiến thức, nghiệp vụ cơ bản và cần thiết cho công việc thông qua chương trình đào tạo nội bộ.

Hình 2.1. Thống kê số lớp đào tạo lao động mới tuyển, đào tạo nâng bậc, đào tạo sử dụng trang thiết bị mới vào năm 2018 – 2020



(Nguồn: Phòng Tổ chức – hành chính)

Từ năm 2018 – 2020, công ty đã tổ chức được 5 lớp học, trang bị cho gần 200 lao động mới những kiến thức, kỹ năng cơ bản, làm hành trang cho hoạt động sản xuất của doanh nghiệp sau này. Sau 3 năm, với 5 lớp đào tạo nâng bậc và đào tạo sử dụng trang thiết bị mới được tổ chức tại Công ty đã góp phần nâng cao tay nghề cho hơn 100 lao động, nâng cao năng suất lao động, cập nhật với sự phát triển của khoa học, kỹ thuật các phương pháp sản xuất tiên tiến nhất. Năm 2019, do chịu ảnh hưởng của dịch bệnh cuối năm nên việc mở lớp đào tạo bị hạn chế. Ngoài ra, trong những năm qua Công ty đã phối hợp với các đơn vị đào tạo, bồi dưỡng kiến thức an toàn lao động, kỹ năng tin học, kiến thức chuyên môn, kinh doanh,... nhằm đáp ứng nhu cầu đào tạo lao động, theo kịp với xu hướng. Công ty đã cử 20 lao động đi học tập tại các Trung tâm Tin học trong địa bàn, cử hàng chục lao động tham gia buổi Hội thảo về an toàn lao động do Tổng công ty tổ chức...

Qua đó tạo doanh thu cho công ty, tạo động lực cho lao động sản xuất hăng say làm việc, tạo ra sản phẩm tốt, hiệu quả, đáp ứng được yêu cầu của khách hàng khó tính. Tuy nhiên, với nhu cầu đào tạo ngày càng gia tăng đòi hỏi Công ty phải có kế hoạch dài hạn trong việc hoàn thiện cơ sở vật chất, kiện toàn đội ngũ giảng viên, giảm thiểu chi phí thuê mướn... để nâng cao số lượng và chất lượng đào tạo.

2.2.4. Thực trạng đánh giá kết quả đào tạo

Đây là khâu quan trọng sau khi kết thúc lớp đào tạo, bởi có đánh giá thì mới có cái nhìn đúng đắn và bài học rút kinh nghiệm cho chương trình đào tạo trong tương lai.

Đánh giá của học viên về khóa học

Vào buổi học cuối cùng của khóa đào tạo, người quản lý lớp học của phòng Tổ chức – hành chính sẽ phát cho từng học viên một phiếu đánh giá

khóa học với các nội dung: nội dung bài giảng, khâu tổ chức lớp học, giảng viên giảng dạy,... Mẫu đánh giá khóa học của học viên (Phụ lục 3)

Qua 107 mẫu khảo sát các nhân sự tại công ty về một số khía cạnh liên quan đến chất lượng khóa học, thu được kết quả sau:

Bảng 2.17. Kết quả khảo sát nhân sự tại công ty về khóa đào tạo

STT	Câu hỏi	Trả lời	Tỉ lệ chọn (%)
1	Đánh giá của anh/chị về cơ sở vật chất phục vụ đào tạo:	Tốt	21.50
		Bình thường	72.90
		Kém	5.60
2	Anh/chị đánh giá hoạt động tổ chức lớp đào tạo như thế nào?	Tốt	44.86
		Bình thường	42.06
		Kém	13.08
3	Đánh giá của anh/chị về mức độ phù hợp thời gian đào tạo với công việc:	Phù hợp	30.84
		Khá phù hợp	51.40
		Không phù hợp	17.76
4	Đánh giá của anh/chị về trình độ chuyên môn và khả năng truyền đạt của giảng viên khi tham gia khóa đào tạo:	Xuất sắc	6.54
		Tốt	57.01
		Khá	31.78
		Kém	2.80
		Rất kém	1.87

(Nguồn: Khảo sát của tác giả năm 2021)

Có thể thấy, mỗi hoạt động đều có cách nhìn nhận, đánh giá khác nhau của người lao động theo từng tiêu chí, từ đây sẽ đánh giá được hoạt động nào đang diễn ra tốt và hoạt động nào còn chưa thực sự tốt.

Về cơ sở vật chất phục vụ cho công tác đào tạo: đa số phiếu có phương án chọn là “bình thường” chiếm 72,9% còn lại lần lượt là 21,5% “tốt” và 5,6% “kém”. Như vậy, người lao động đánh giá chất lượng cơ sở vật chất của lớp học ở mức khá, cơ bản đáp ứng đầy đủ yêu cầu giảng dạy và học tập

nhưng chưa thực sự hiện đại để mang lại trải nghiệm tốt nhất cho người học cũng như nâng cao chất lượng đào tạo.

Về khâu tổ chức lớp học, hoạt động này nhận được phản ứng tích cực khi phần lớn người lao động đánh giá từ trung bình trở lên với 86,92% và trong đó có 44,86% cho rằng hoạt động này đang làm tốt.

Về mức độ phù hợp thời gian đào tạo với công việc, các bộ phận luôn cố gắng sắp xếp thời gian nhân sự của mình tham gia đào tạo mà không ảnh hưởng đến công việc hiện tại và thời gian nghỉ của họ. Tuy vậy, không thể tất cả nhân sự đều có quỹ thời gian như nhau để cùng tham gia lớp học, do đó ít nhiều sẽ có những vướng mắc nhất định. Điều này được thể hiện ở việc vẫn còn 17,76% số lao động cho rằng họ không thấy thời gian đào tạo là phù hợp, hơn một nửa (51,4%) số người thấy thời gian đào tạo khá phù hợp hay nói cách khác là vừa đủ để không ảnh hưởng đến công việc của họ, còn lại cho rằng thời gian được sắp xếp như vậy là phù hợp.

Nhận xét về giảng viên giảng dạy, đa phần chọn phương án “khá”, “tốt” lần lượt là 31,78% và 57,01% để đánh giá trình độ chuyên môn và khả năng truyền đạt của giảng viên. Tỷ lệ nhỏ là 4,67% người thấy rằng giảng viên của họ có trình độ chuyên môn và khả năng truyền đạt kém và rất kém. Nhìn chung, giảng viên tham gia giảng dạy của chương trình đào tạo đang làm tròn nhiệm vụ của mình. Số nhỏ đánh giá chưa tốt còn tồn tại có thể xuất phát từ khả năng truyền đạt của giảng viên do có những nhân sự, quản lý được lựa chọn giảng dạy không được đào tạo nghiệp vụ sư phạm nên khả năng giảng dạy, truyền đạt của giáo viên chưa thật sự ổn định, khó có thể mang lại cho học viên tham gia những kiến thức chuyên môn cập nhật rõ ràng và sâu rộng hơn.

Đánh giá học viên trong khóa đào tạo

Đây là những đánh giá từ phía giảng viên, phòng Tổ chức – hành chính sẽ gửi cho giảng viên danh sách học viên tham gia, giảng viên sẽ đánh học viên bằng điểm số thông qua các tiêu chí về mức độ chuyên cần (số buổi đi học, sự tập trung trong quá trình học tập,...) từ việc quan sát học viên tham gia các buổi học và một bài kiểm tra giữa khóa. Những đánh giá của giảng viên được ghi nhận chính thức vào một bản dữ liệu mềm và gửi lại cho nhân sự phụ trách quản lý lớp học của phòng Tổ chức – hành chính tổng hợp. Mặc dù có đánh giá đối với học viên nhưng công ty chưa có ghi nhận những đánh giá của giảng viên về chương trình đào tạo, sự đánh giá này là cần thiết để nâng cao chất lượng chương trình đào tạo trong các khóa đào tạo sau này.

Đánh giá học viên sau khóa đào tạo

Hàng năm, phòng Tổ chức – hành chính của Công ty đều thống kê, đánh giá về kết quả công tác đào tạo nguồn nhân lực, thể hiện trong bảng số liệu sau:

Bảng 2.18. Tổng kết kết quả kiểm tra cuối khóa học giai đoạn 2018 - 2020

STT	Xếp loại	Năm 2018		Năm 2019		Năm 2020	
		Số lượng (người)	Tỉ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỉ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỉ lệ (%)
1	Giỏi	9	4.43	14	6.22	20	8.66
2	Khá	170	83.74	184	81.78	195	84.41
3	Trung bình	22	10.84	27	12.00	16	6.93
4	Không đạt	2	0.99	0	0.00	0.00	0.00
5	Tổng	203	100	225	100	231	100

(Nguồn: Phòng Tổ chức – hành chính)

Qua bảng thống kê về kết quả kiểm tra cuối khóa học tại công ty giai đoạn 2018 – 2020, nhận thấy đa số học viên tham gia đào tạo theo từng khóa xếp loại khá, giỏi trở lên. Trong đó học viên xếp loại khá chiếm tỉ trọng cao từ

81% trở lên, nhất là năm 2020 với 84,41%, số học viên xếp loại giỏi tăng dần theo từng năm từ 4,43% năm 2018 lên 8,66% năm 2020. Số lượng xếp loại trung bình và không đạt ít và giảm dần, chỉ có năm 2018 là có học viên không đạt yêu cầu xếp loại. Những năm vừa qua kết quả kiểm tra cuối các khoá học đã đạt chất lượng rất cao. Tỷ lệ đạt khá giỏi rất cao cho thấy công ty đã có những chính sách đào tạo và công tác hỗ trợ đào tạo phù hợp với người lao động đem lại kết quả tốt sau các khoá học. Đây là điểm mạnh của công ty cho thấy hiệu quả của đào tạo nhân lực. Nguyên nhân của điều này là do lực lượng được cử đi học ngày càng được trẻ hoá. Đây là bộ phận có sự sáng tạo và đặc biệt là khả năng tiếp thu và nắm bắt kiến thức khá nhanh nhạy. Bên cạnh đó, họ ít bị chi phối bởi các điều kiện khách quan nên có thời gian tập trung vào việc học. Đặc biệt, đội ngũ lao động trẻ luôn có ý thức phấn đấu nâng cao trình độ nhằm phát triển sự nghiệp nên ý thức tự giác học tập của họ rất cao.

Lý giải nguyên nhân dẫn đến tình trạng trên có thể là do phải tạm ngừng học để thực hiện nhiệm vụ mới, bị điều động nhận nhiệm vụ mới hay là nhận nhiệm vụ khác.... Nên không thể hoàn thành khóa học. Bên cạnh đó, một số lao động có thái độ không tích cực, không hợp tác và không đáp ứng được những yêu cầu cơ bản của khóa học hay kết quả thi thấp.

Sau khi khóa học kết thúc được 1 – 2 tháng, trưởng các bộ phận có trách nhiệm đánh giá những người trong bộ phận tham gia đào tạo thông qua phiếu đánh giá học viên. Phòng Tổ chức – hành chính sẽ tập hợp lại và xét trên bình diện đánh giá mặt bằng chung. Sau đây là bảng thống kê kết quả đánh giá của trưởng bộ phận đối với nhân sự sau đào tạo:

Bảng 2.19. Kết quả đánh giá người lao động sau đào tạo tại Công ty

Đơn vị tính: %

Chỉ tiêu	Năm 2018			Năm 2019			Năm 2020		
	Tốt	Khá	TB	Tốt	Khá	TB	Tốt	Khá	TB
Mức độ thay đổi sau đào tạo	6,5	24,3	69,2	8,7	30,1	61,2	8,8	35,5	55,7
Khả năng ứng dụng đào tạo vào công việc	7,6	18,7	74,4	8,5	29,2	62,3	8,5	34,1	57,4
Hiệu quả công việc sau đào tạo	6,7	19,5	73,8	8,0	29,8	62,2	8,2	30,1	61,7

(Nguồn: Phòng Tổ chức – hành chính)

Qua bảng số liệu trên, nhận thấy rằng có sự cải thiện về việc người lao động áp dụng những kiến thức, kỹ năng được đào tạo vào công việc qua từng năm nhưng mức độ thay đổi của người lao động và hiệu quả công việc từ việc ứng dụng kiến thức vào công việc còn chưa cao. Với cách đánh giá này, kết quả đánh giá còn mang tính chủ quan của Trưởng đơn vị nên chưa thể nhận định được độ chính xác của nó do chưa đi sâu đánh giá thực chất và toàn diện khóa học và người học. Do vậy, chưa tổng kết được những tác dụng của khóa đào tạo cũng như những hạn chế để rút kinh nghiệm cho công tác đào tạo tương lai.

Bảng 2.20. Kết quả khảo sát người lao động đánh giá sau đào tạo tại Công ty

STT	Câu hỏi	Phương án trả lời	Tỉ lệ chọn (%)
1	Mức độ áp dụng những kiến thức, kỹ năng mà anh/ chị được đào tạo:	Không áp dụng	10.28
		Áp dụng một phần	47.66
		Áp dụng toàn bộ	42.06
2	Sau khóa đào tạo, anh/chị nhận thấy sự thay đổi về năng lực của bản thân trong công việc	Tốt hơn trước rất nhiều	27.10
		Tốt hơn được phần nào	65.42

	như thế nào?	Không thay đổi	6.55
		Kém hơn trước	0.93
3	Sự hài lòng của anh/chị về công tác đào tạo của công ty:	Rất hài lòng	14.02
		Hài lòng	40.18
		Bình thường	28.04
		Không hài lòng	17.76

(Nguồn: Khảo sát của tác giả năm 2021)

Theo kết quả khảo sát từ phía người lao động (107 phiếu đánh giá), người lao động có áp dụng những kiến thức, kỹ năng được đào tạo vào công việc nhưng việc áp dụng này mới chỉ giúp cải thiện một phần năng lực làm việc của họ. Thực tế, những điều người lao động học được từ khóa đào tạo là bổ sung kiến thức, kỹ năng cần thiết, còn thiếu cho họ và họ cần rèn luyện và tự đúc kết kinh nghiệm thì năng lực làm việc mới tăng lên. Nhìn chung, học viên hài lòng với công tác đào tạo tại công ty, tuy nhiên vẫn có không ít người còn chưa thực sự hài lòng và công ty cần xem xét lại công tác đào tạo để có những định hướng thực hiện tốt hơn ở những chương trình đào tạo sau.

2.2.5. Thực trạng sử dụng nhân lực sau đào tạo

Đối với những lao động được cử tham gia đào tạo lại để nâng cao chuyên môn nghiệp vụ, nắm bắt sự thay đổi của công nghệ thì công ty bố trí họ vào những công việc yêu cầu trình độ cao hơn hay những công việc mới áp dụng những kỹ thuật mới hiện đại hơn.

Đối với những cán bộ quản lý sau khi đã hoàn thành xong những khóa đào tạo nâng cao sẽ tiếp tục đảm nhiệm vị trí cũ của mình hay được đề bạt vào những vị trí cao hơn trong công ty để phù hợp với năng lực và trình độ hiểu biết của họ.

2.3. Thực trạng các nhân tố ảnh hưởng đến đào tạo nhân lực tại công ty Cổ phần quản lý và khai thác tài sản PSA

2.3.1. Nhân tố thuộc môi trường bên trong

*** Quan điểm của lãnh đạo về công tác đào tạo nhân lực**

Nhận thức của ban lãnh đạo về đào tạo nhân lực có một vị trí hết sức quan trọng và mang tính quyết định đến tính hiệu quả của công tác đào tạo nhân lực. Ban lãnh đạo Công ty nhận thấy được tầm quan trọng của đào tạo nhân lực nội bộ hay đào tạo nguồn nhân lực cho tương lai, có quan điểm cần phải đầu tư cho đào tạo, nâng cao trình độ cho nhân viên nên luôn cố gắng để tìm kiếm nguồn kinh phí, tổ chức các chương trình đào tạo cho nhân viên và hoàn thiện chính sách đào tạo.

*** Đội ngũ phụ trách công tác đào tạo**

- Phòng Tổ chức – hành chính: phụ trách chính công tác đào tạo là nhân sự bao gồm: nhân sự trẻ có bằng cấp chuyên môn nhưng ít kinh nghiệm, nhân sự nhiều kinh nghiệm nhưng trình độ chuyên môn không sâu. Bởi vậy, có sự ảnh hưởng đến việc xây dựng nội dung và thực hiện chương trình đào tạo. Nhìn chung, công ty cần có ít nhất một nhân sự có trình độ chuyên môn sâu về quản trị nhân sự nói chung và quản trị nhân lực nói riêng để hoàn thiện “khoảng trống” trong đội ngũ phụ trách này.

- Các bộ phận khác: tham gia vào công tác đào tạo như việc xác định nhu cầu đào tạo nội bộ rồi gửi về văn phòng công ty theo mẫu phiếu yêu cầu đào tạo (phụ lục 2), đồng thời biên soạn tài liệu đào tạo theo sự phân công của phòng Hành chính – nhân sự của công ty, tham gia đào tạo theo sự phân công. Ta thấy, đào tạo nhân sự tại công ty đã được phân công nhiệm vụ rõ ràng cho từng bộ phận, trong đó, phòng Tổ chức - hành chính công ty chịu trách nhiệm chung, quản lý toàn bộ hoạt động đào tạo lao động sản xuất.

- Giảng viên nội bộ: được lựa chọn chủ yếu theo trình độ, năng lực và kinh nghiệm nhưng hạn chế về nghiệp vụ giảng dạy.

Ta thấy, đào tạo nhân lực tại công ty đã được phân công nhiệm vụ rõ ràng cho từng bộ phận, trong đó, văn phòng công ty chịu trách nhiệm chung, quản lý toàn bộ hoạt động đào tạo nhân lực. Sau khi kế hoạch đào tạo được giám đốc phê duyệt, văn phòng công ty tổ chức các chương trình học tập phù hợp và kịp thời về nội dung khoá học, thời gian, địa điểm, số lượng học viên, tổ chức thi, chấm thi... dựa trên nhu cầu đào tạo và mục đích đào tạo của từng đơn vị thành viên. Từ đó, từng bộ phận có nhu cầu sẽ cử người đi học. Tuy nhiên, cán bộ chuyên trách về công tác đào tạo lại chưa có, điều này ảnh hưởng tới công tác đào tạo của công ty.

* Mục tiêu, chiến lược của doanh nghiệp

Tùy thuộc vào mục tiêu và chiến lược phát triển khác của Công ty mà nhu cầu về nguồn lao động cũng có sự khác nhau. Dù Công ty muốn mở rộng thị trường hoạt động hay lĩnh vực kinh doanh thì cũng đòi hỏi một nguồn lao động có trình độ, kỹ năng, tay nghề cao để đáp ứng được nhu cầu ngày càng cao của thị trường. Trong thời gian tới, công ty tập trung vào những mục tiêu chính như sau:

- Thứ nhất: Phát huy những kết quả đã đạt được nhằm tận dụng và phát huy tối đa giá trị thương hiệu, củng cố, nâng cao chất lượng dịch vụ để tạo ra sự thay đổi về chất về quy mô trong toàn Công ty, tạo ra sức cạnh tranh lớn trên thị trường trong và ngoài nước.

- Thứ hai: Xây dựng Công ty theo hướng quy mô lớn, có trình độ công nghệ, quản lý hiện đại và chuyên môn hóa cao theo ngành nghề kinh doanh chính, gắn kết chặt chẽ giữa kinh doanh dịch vụ với khoa học công nghệ,

nghiên cứu phát triển, không ngừng nâng cao năng lực cạnh tranh và hiệu quả kinh doanh dịch vụ.

- Thứ ba: Phát triển tập trung vào theo các ngành nghề chính đã lựa chọn, Công ty sẽ sắp xếp các thứ tự ưu tiên phân công chuyên môn hoá, tập trung vào chuyên ngành phù hợp với năng lực, sở trường, kinh nghiệm và xây dựng quy mô đủ lớn để tạo ra lợi thế cạnh tranh.

- Thứ tư: Xây dựng lực lượng cán bộ quản lý theo mô hình của các nước tiên tiến. Đào tạo và đào tạo lại đội ngũ công nhân tay nghề cao có thể sử dụng được những thiết bị đạt tiêu chuẩn quốc tế, vận hành tốt hệ thống kỹ thuật tòa nhà theo chế độ tự động hóa cũng như các thiết bị tiên tiến của thế giới.

* Nguồn tài chính của công ty

Nguồn lực tài chính ảnh hưởng trực tiếp đến công tác đào tạo nhân lực của Công ty. Nó cũng quyết định việc Công ty mở hay không mở lớp đào tạo. Hiện nay, nguồn tài chính của Công ty không lớn nhưng vẫn đủ khả năng để đảm bảo cho hoạt động đào tạo được diễn ra. Công ty đang mở rộng tìm nguồn kinh phí hỗ trợ từ: Tổng công ty, các đối tác, quỹ do người lao động đóng góp,... Đồng thời, nhân viên cần ký cam kết hợp đồng thời hạn làm việc để công ty không lãng phí chi phí cho đào tạo. Công ty phải làm có lợi nhuận cao thì chi phí cho đào tạo sẽ có nhiều hơn để đào tạo được nhân viên có chất lượng hơn.

* Phân tích công việc

Ba sản phẩm từ phân tích công việc là bản mô tả công việc, bản yêu cầu công việc với người thực hiện và bản tiêu chuẩn thực hiện công việc. Công ty dựa vào các yêu cầu về trình độ, kiến thức, kỹ năng, trong bản mô tả công việc để từ đó xác định nhu cầu đào tạo về kiến thức, kỹ năng cho nhân

viên trong công ty. Công ty thu thập thông tin dữ liệu phân tích về nguồn lao động, qua đó biết được ai là người cần được đào tạo và những kỹ năng kiến thức thái độ nào cần được đào tạo. Trích trong bản mô tả công việc cho vị trí nhân viên nhân sự của công ty.

<p>Trình độ học vấn:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tốt nghiệp hệ Cao đẳng trở lên chuyên ngành Quản trị nhân lực, Quản trị văn phòng, Quản lí công nghiệp, Lao động tiền lương.
<p>Kiến thức, kỹ năng:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Có kiến thức chuyên môn về lĩnh vực nhân sự; - Có thể giao tiếp tiếng Anh cơ bản; - Thành thạo tin học văn phòng về MS Word, MS Excel, MS Power Point; - Kỹ năng giao tiếp tốt.
<p>Thái độ, phẩm chất:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Trung thực, ham học hỏi, nhiệt tình; - Đam mê với công việc

(Nguồn: Phòng Tổ chức – hành chính)

2.3.2. Nhân tố thuộc môi trường bên ngoài

* Các cơ sở đào tạo bên ngoài công ty

Hệ thống cơ sở dạy nghề phát triển rộng khắp trên địa bàn thành phố Hà Nội, đảm bảo công tác đào tạo, nâng cao tay nghề cho lao động. Điều này góp phần cung cấp nguồn lao động có tay nghề, kỹ thuật cho các khu công nghiệp nói chung và cho công ty Cổ phần Quản lý và Khai thác tài sản nói riêng. Do đó, chất lượng nguồn nhân lực đầu vào của doanh nghiệp ngày càng được cải thiện, giảm thiểu được chi phí đào tạo của công ty. Bên cạnh đó, Công ty được chủ động hơn trong lựa chọn hình thức đào tạo ngoài doanh nghiệp.

* Khách hàng

Công ty cung cấp sản phẩm dịch vụ cho các đơn vị sở hữu những tòa nhà lớn, chung cư cao cấp,... Họ là những khách hàng có trình độ, đời sống dân trí cao nên chất lượng sản phẩm công ty cung cấp cũng phải đảm bảo tốt. Để đáp ứng được thị yếu và yêu cầu khách hàng, Công ty chú trọng đào tạo phát triển cho người lao động tại công ty vì họ là người trực tiếp mang sản phẩm của công ty cho khách hàng và phản ánh chất lượng dịch vụ của công ty như thế nào.

*** Đối thủ cạnh tranh**

Mặc dù vận hành và quản lý tòa nhà là lĩnh vực hoạt động đặc thù và mới mẻ ở Việt Nam nhưng nó không còn xa lạ trên thế giới. Ngày càng nhiều công ty, doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực này, không chỉ có các công ty thuần Việt mà còn nhiều công ty có vốn đầu tư nước ngoài, chi nhánh công ty của nước ngoài tại Việt Nam như: Công ty TNHH Savills Việt Nam, Công ty TNHH Quản lý Tòa nhà Việt – VietBuildings, Công ty Cổ phần Thương mại Hà Tây,... Các công ty này đều có chỗ đứng trên lĩnh vực thị trường này, bởi vậy, công ty Cổ phần Quản lý và Khai thác tài sản PSA nhận thức được những khó khăn nhất định trên thị trường và cần đầu tư mạnh vào con người để tạo ra sự khác biệt trong sản phẩm dịch vụ nâng cao vị thế cạnh tranh về chất lượng dịch vụ và tiềm năng phát triển của công ty.

2.4. Đánh giá chung về đào tạo nhân lực tại công ty Cổ phần quản lý và khai thác tài sản PSA

2.4.1. Ưu điểm

Nhận thức được tầm quan trọng của công tác đào tạo trong nâng cao chất lượng nhân lực, trong thời gian qua Ban lãnh đạo công ty Cổ phần Quản lý và Khai thác Tài sản PSA đã quan tâm và tạo điều kiện thuận lợi để thực hiện công tác đào tạo được hiệu quả và đã thu được những kết quả nhất định:

Chất lượng của các khoá học được chú trọng, ngày càng được nâng cao từ việc xác định nhu cầu đào tạo sát với thực tế và nhu cầu của từng bộ phận, mục tiêu đào tạo khá rõ ràng và phù hợp với tình hình của công ty. Bên cạnh đó, công tác tổ chức và thực hiện khá tốt bởi có sự phối hợp thực hiện giữa các bộ phận, phòng ban, sự tham gia góp ý và xét duyệt của Ban giám đốc các bộ phận và được tổng hợp đầy đủ bởi bộ phận phụ trách đào tạo. Các tài liệu, chương trình học tập được soạn thảo cẩn thận, phù hợp với tình hình hoạt động của công ty và với trình độ của học viên nhằm đảm bảo lượng kiến thức và kỹ năng bám sát với công việc thực tế.

Hình thức, phương pháp đào tạo mà công ty đang áp dụng có cả các phương pháp trong và ngoài công việc để đáp ứng nhu cầu đào tạo. Đồng thời tạo điều kiện về thời gian và địa điểm học tập thuận lợi cho người lao động tham gia học tập.

Giảng viên đảm nhận giảng dạy của khóa đào tạo được chọn lọc tương đối kỹ càng, phải đáp ứng yêu cầu về trình độ chuyên môn, kinh nghiệm và xây dựng nội dung giảng dạy bài bản về lý thuyết, thực hành phù hợp để trang bị cho người lao động được nhiều kiến thức, kỹ năng mới.

Chi phí dành cho đào tạo tăng lên hàng năm mặc dù doanh thu và lợi nhuận công ty giảm, điều này cho thấy sự quan tâm đến đào tạo nhân lực của công ty. Mặt khác, việc sử dụng quỹ đào tạo cũng được lưu ý để tiết kiệm và phân bổ phù hợp đã đem lại kết quả khả quan.

Tuy mặt bằng trình độ của công ty chưa cao chủ yếu là bộ phận người lao động trực tiếp tại công ty nhưng trình độ của người lao động ngày càng được cải thiện và nâng cao hơn. Từ cán bộ quản lý cho đến nhân viên kỹ thuật đang dần hoàn thiện kỹ năng, trình độ, kiến thức thông qua các chương trình

đào tạo nhằm đáp ứng được yêu cầu của nền kinh tế thị trường cạnh tranh gay gắt hiện nay.

Sau khi tham gia khóa đào tạo, người lao động áp dụng được kiến thức, kỹ năng đã học vào công việc, trưởng bộ phận thấy cấp dưới có những thay đổi tích cực về tay nghề. Có thể coi đây là một trong những cơ sở để công ty phát triển các hoạt động kinh doanh nhanh chóng và bền vững.

2.4.2. Hạn chế và nguyên nhân

2.4.2.1. Hạn chế

Bên cạnh những thành tựu mà công ty đạt được trong công tác đào tạo thì vẫn còn tồn tại những hạn chế nhất định.

- Về xác định nhu cầu đào tạo: Công ty mới chỉ dựa trên kế hoạch sản xuất kinh doanh hàng năm để lên kế hoạch đào tạo nguồn nhân lực là chủ yếu. Việc xác định nhu cầu đào tạo chủ yếu nghiêng về phân tích doanh nghiệp làm căn cứ, chưa chú trọng đến phân tích nhân viên. Phân tích công việc chủ yếu dựa vào bản mô tả công việc mà chưa có phương pháp phân tích hợp lý hơn. Việc xác định nhu cầu đào tạo chủ yếu nghiêng về phân tích doanh nghiệp mà chưa chú trọng đến phân tích nhân viên và phân tích công việc. Công việc phổ biến nhu cầu đào tạo còn chưa được tốt, thường xuyên, liên tục, đặc biệt là tại các bộ phận có nhiều lao động trực tiếp. Hoạt động này mới chỉ dừng lại ở việc đưa ra yêu cầu đối với các bộ phận mà chưa có quy chế thực hiện rõ ràng và giám sát nên còn mang tính chủ quan, chưa khoa học.

- Về xác định đối tượng đào tạo: Các trưởng bộ phận trong công ty thực hiện lựa chọn các đối tượng đào tạo trên cơ sở là các đánh giá và xem xét hồ sơ từ các trưởng bộ phận, phòng ban đó đối với người lao động trực thuộc. Do vậy mà việc lựa chọn này còn phụ thuộc nhiều vào ý kiến chủ quan của cấp quản lý bộ phận đó.

- Về nội dung đào tạo: Dù có những nội dung đào tạo về kỹ năng và chuyên môn nhưng chỉ dừng lại ở mức độ cần thiết cơ bản, dập khuôn, thiếu tính sáng tạo. Một số nội dung chương trình đào tạo lạc hậu, chưa có cập nhật, đơn điệu, chủ yếu là kiến thức cơ bản, thiếu kiến thức mới và tiên tiến. Một số chương trình lại mang nặng tính hình thức, chủ yếu là lý thuyết và hạn chế trong thực hành, có xu hướng là mang kinh nghiệm mà giáo viên tự đúc rút, chưa qua kiểm nghiệm. Trình độ ngoại ngữ, tin học của cán bộ quản lý và nhân viên trong công ty chưa cao, song nội dung đào tạo này ít được quan tâm xây dựng nhằm nâng cao kiến thức cho họ.

- Về phương pháp đào tạo: các phương pháp công ty đang áp dụng còn hạn chế chưa kích thích được người lao động tham gia vì thiếu sự đa dạng, chưa kết hợp nhiều phương pháp cùng lúc. Những phương pháp đào tạo hiện đại chưa được áp dụng vào giảng dạy theo bối cảnh thực tế.

- Về giảng viên giảng dạy: đội ngũ giảng viên giảng dạy trong công ty chủ yếu được lựa chọn về bằng cấp trình độ, kinh nghiệm chưa được đào tạo kỹ năng sư phạm, chủ yếu là kiêm nhiệm. Công ty không đội ngũ chuyên trách làm công tác đào tạo để bổ sung đào tạo kỹ năng sư phạm cho họ.

- Về xây dựng kế hoạch đào tạo: kế hoạch đào tạo năm chưa được xây dựng cụ thể, chi tiết. Trong đó có phân bổ nhân lực, những rủi ro có thể xảy ra khi tiến hành, các giải quyết khi gặp phải trục trặc hay khi tiến trình đào tạo bị chậm. Ví dụ như trong công tác chuẩn bị lớp học, tiến độ đào tạo bị trì hoãn do dụng cụ phục vụ học tập thiếu, hư hỏng...

- Về cơ sở vật chất: Cơ sở vật chất trang thiết bị phục vụ cho đào tạo tại công ty chỉ đang đáp ứng được yêu cầu cơ bản, chưa thật sự đầy đủ mang tính chuyên sâu và yêu cầu công nghệ mới.

- Về chi phí đào tạo: Chi phí đào tạo hạn chế, hiện nay công ty vẫn chưa được thành lập một quỹ riêng dành cho đào tạo mà chủ yếu trích từ một phần lợi nhuận của công ty. Các khoản hỗ trợ từ tổng công ty huy động rất khó khăn. Vì chi phí cho đào tạo phải dựa vào khả năng kinh doanh của công ty nên khi không đủ kinh phí thì kế hoạch đào tạo đã được lập từ trước sẽ không được thực hiện hoặc giảm số lượng dẫn đến chất lượng đào tạo không hiệu quả.

- Sau khóa đào tạo: Còn nhiều lao động qua đào tạo nhưng chưa được cấp chứng chỉ. Việc đánh giá kết quả của chương trình đào tạo chưa khoa học, rõ ràng do mới chỉ có sự đánh giá cho điểm của các giáo viên trực tiếp giảng dạy mà chưa đưa ra các chỉ tiêu, hệ thống đánh giá rõ ràng. Đồng thời chưa có đánh giá từ phía người quản lý lớp học đối với học viên và giảng viên. Khâu đánh giá hiệu quả của chương trình đào tạo nhấn vào sự thay đổi của học viên cùng những cải thiện do họ áp dụng trong công việc từ những quan sát đánh giá chủ quan của trưởng bộ phận, phòng ban. Vì vậy mà chưa tổng kết được hiệu quả đào tạo, những ảnh hưởng của khóa đào tạo cũng như những hạn chế để rút kinh nghiệm cho công tác đào tạo trong tương lai.

2.4.2.2. Nguyên nhân

- Nguyên nhân là do đội ngũ nhân lực thực hiện công tác đào tạo không đảm bảo, năng lực, trình độ cán bộ phụ trách chưa thực sự tốt. Chưa được trang bị bài bản về kỹ năng tổ chức công tác đào tạo.

- Chậm đổi mới trong lối tư duy, chưa có sự nghiên cứu, tìm hiểu sâu về lĩnh vực đào tạo để đưa ra quy chế, cách thức thực hiện rõ ràng và hiệu quả.

- Công ty chưa đưa ra định hướng đào tạo, quy chế đào tạo rõ ràng do chưa xây dựng được chiến lược về đào tạo nhân lực do đó việc thực hiện còn chậm và thiếu sót.

- Nguồn kinh phí đào tạo còn hạn chế. Không có quy định cụ thể về các khoản hỗ trợ học tập, khen thưởng, thăng tiến, đề bạt sau đào tạo,... Điều này tác động đến tâm lý người lao động, làm giảm tính tích cực tham gia học tập nâng cao trình độ của họ.

- Quản lý và vận hành tòa nhà là lĩnh vực mới nên các chương trình đào tạo người lao động còn hạn chế.

- Nền kinh tế đã và đang vận hành theo quy luật thị trường, các vấn đề cốt lõi như: giáo dục và đào tạo, thống kê và dự báo, tuyển dụng và sử dụng... còn chưa được cập nhật đầy đủ. Quan niệm về “đào tạo nhân lực, nhân lực chất lượng cao” còn nhiều bất cập trong sự hiểu biết và bằng cấp.

- Ảnh hưởng nhất định trong bối cảnh mới như: hội nhập, công nghệ 4.0, dịch bệnh,...

CHƯƠNG 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM HOÀN THIỆN ĐÀO TẠO TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN QUẢN LÝ VÀ KHAI THÁC TÀI SẢN PSA

3.1. Định hướng phát triển của công ty Cổ phần quản lý và khai thác tài sản PSA trong thời gian tới

3.1.1. Kế hoạch phát triển chung của công ty

Tiếp tục xây dựng và phát triển Công ty, định hướng trở thành sự lựa chọn số 1 tại Việt Nam về lĩnh vực vận hành, quản lý tòa nhà. Giữ vững là một doanh nghiệp mạnh, đa ngành nghề, đa sở hữu, lấy hiệu quả kinh tế là thước đo cho sự phát triển ổn định và bền vững của Công ty, duy trì và phát triển ngành nghề truyền thống là quản lý và vận hành tòa nhà, dịch vụ bảo vệ, lễ tân. Tiếp tục đầu tư, mở rộng qui mô kinh doanh trong các lĩnh vực: tư vấn bất động sản, cung cấp suất ăn văn phòng, đảm bảo tiềm lực kinh tế cho công ty để nâng cao vị thế cạnh tranh với các doanh nghiệp trong nước và trong khu vực. Không chỉ quan tâm về hoạt động kinh doanh, công ty cũng không ngừng nâng cao đời sống vật chất, tinh thần cho người lao động góp phần vào sự phát triển của Công ty Cổ phần Quản lý và Khai thác tài sản PSA.

- Giữ vững thị phần cung cấp dịch vụ vận hành, quản lý tòa nhà trong ngành, không ngừng nâng cao chất lượng dịch vụ đời sống cho các đơn vị đối tác.

- Quản lý và khai thác an toàn, hiệu quả các tòa nhà, văn phòng, khách sạn, tăng cường tìm kiếm khách hàng mới.

- Bám sát các biến động của thị trường về giá cả, nhu cầu sử dụng...các sản phẩm dịch vụ mà công ty cung cấp để điều chỉnh hoạt động kinh doanh cho phù hợp, đảm bảo hiệu quả.

- Bám sát kế hoạch triển khai dự án, kế hoạch sử dụng nhân lực vận hành hệ thống điện, nước và tiến độ thực hiện dự án của các nhà thầu, các dự án mới để tham gia đấu thầu cung cấp dịch vụ. Triển khai công tác đầu tư đảm bảo kế hoạch đề ra. Chú trọng đến việc thực hiện đầu tư dự án khu đô thị.

- Tiếp tục rà soát, sắp xếp lại cơ cấu, bộ máy trong công ty để nâng cao hiệu quả hoạt động.

- Quản lý và sử dụng vốn an toàn, hiệu quả, đúng mục đích, kiểm soát tốt chi phí. Quản lý chặt chẽ các chi phí phát sinh để nâng cao hiệu quả về lợi nhuận cho mảng kinh doanh này.

- Đào tạo, nâng cao trình độ chuyên môn, kỹ năng cho cán bộ công nhân viên. Thực hiện chăm lo đời sống cho cán bộ công nhân viên; xây dựng văn hóa doanh nghiệp và tác phong làm việc ngày càng chuyên nghiệp hơn.

- Tiếp tục khai thác an toàn, hiệu quả các tòa nhà đang quản lý nhằm thỏa mãn tốt nhất nhu cầu của các khách hàng trong và ngoài ngành. Tăng cường công tác marketing, phát triển thương hiệu của công ty trong lĩnh vực quản lý và khai thác các tòa nhà, thiết lập các mối quan hệ tốt với các đối tác tiềm năng để tiếp cận nắm bắt các thông tin về các dự án.

- Công ty hướng đến trở thành một doanh nghiệp có nhiều đóng góp cho các chương trình an sinh xã hội, các hoạt động vì môi trường, đồng thời khẳng định trách nhiệm đối với cộng đồng và góp phần hướng tới sự phát triển bền vững của xã hội.

3.1.2. Kế hoạch về đào tạo nhân lực của công ty

Đi cùng với những định hướng, những kế hoạch phát triển chung trong năm tới của Công ty, công ty cũng đã đưa ra những định hướng phát triển đào tạo phù hợp nhằm đáp ứng nhu cầu phát triển.

- Công ty chú trọng vào việc đào tạo và phát triển để có một đội ngũ nhân sự có trình độ cao hơn, chuyên nghiệp hơn.

- Trong những năm tới, ban Giám đốc kết hợp với các chuyên gia về nhân lực để nâng cao chất lượng và hoàn thiện hơn công tác đào tạo của Công ty nhằm đáp ứng nhu cầu đào tạo và phát triển của đội ngũ nhân viên trong Công ty và đưa công tác đào tạo lên một vị trí mới, đóng vai trò quan trọng và có giá trị đối với sự phát triển của Công ty.

- Tìm kiếm nhiều nguồn kinh phí hỗ trợ cho công tác đào tạo để tạo điều kiện tốt nhất về cơ sở vật chất, trang thiết bị và chương trình đào tạo cho người lao động.

- Mục tiêu đào tạo của Công ty là phát triển theo chiều sâu. Có nghề là bên cạnh việc tăng cường nhân lực về số lượng để mở rộng quy mô kinh doanh thì đặt vấn đề chất lượng nhân lực lên hàng đầu. Không dừng lại ở việc tuyển dụng, đào tạo nhân lực đúng ngành nghề mà phải trang bị cho họ những kiến thức chuyên môn tốt và khả năng làm việc tốt nhất trong môi trường kinh tế cạnh tranh gay gắt và luôn luôn thay đổi.

- Hoàn thiện công tác tuyển dụng, đào tạo nhân sự sẽ giúp cho các nhà quản lý Công ty tìm ra được ngôn ngữ chung với nhân viên của mình và hiểu được nhu cầu của nhân viên, có thể đánh giá nhân viên một cách chính xác, có thể khích lệ tinh thần làm việc tích cực của nhân viên với công việc và tránh được sai lầm trong việc tuyển chọn, sử dụng lao động để nâng cao chất lượng thực hiện công việc và nâng cao hiệu quả kinh doanh của Công ty.

- Xây dựng một đội ngũ nhân viên chuyên nghiệp, có kỷ luật và tinh thần trách nhiệm cao trong công việc.

- Cải thiện đời sống cán bộ công nhân viên trong Công ty, có chế độ đãi ngộ, lương thưởng hợp lý.

3.2. Một số giải pháp nhằm hoàn thiện đào tạo nhân lực tại công ty Cổ phần quản lý và khai thác tài sản PSA

3.2.1. Hoàn thiện phương pháp xác định nhu cầu đào tạo

Xác định đúng nhu cầu đào tạo cần thực hiện đúng người, đúng nội dung, đúng thời điểm để tránh lãng phí thời gian, chi phí tổ chức và công sức đào tạo qua đó nâng cao chất lượng như lực. Thêm vào đó là những đánh giá xem xét tình hình thực tế để đưa ra giải pháp kịp thời trong việc cân nhắc giữa tuyển dụng lao động có trình độ từ bên ngoài hay đào tạo nhân lực nội bộ bổ sung. Bên cạnh nhu cầu của công ty, công ty cần phân tích công việc và tiếp nhận nhu cầu đào tạo từ phía người lao động của Công ty xác định nhu cầu đào tạo được chính xác.

Về phân tích công việc, Công ty cần tiến hành một cách có hệ thống để có thể xây dựng bản tiêu chuẩn công việc và yêu cầu công việc làm công cụ cho công tác đào tạo nhân lực tại công ty. Các bước phân tích công việc gồm:

Bước 1: Xác định mục đích phân tích công việc. Mục đích của việc phân tích công việc là để cung cấp thông tin cho công tác đào tạo nhân lực thì công ty cần thu thập các thông tin định tính về các nhiệm vụ chính của công việc, các yêu cầu về kiến thức, kỹ năng đối với người thực hiện công việc và điều kiện làm việc.

Bước 2: Xem xét các thông tin cơ bản có liên quan. Các thông tin cơ bản đó bao gồm: sơ đồ tổ chức của công ty, quy trình công việc, bản phân tích công việc, bản mô tả công việc hiện tại,...

Bước 3: Lựa chọn đối tượng thực hiện công việc để phân tích. Để tiết kiệm chi phí và thời gian, khi phân tích công việc cần bám sát vào mục tiêu phân tích công việc để lựa chọn đối tượng phù hợp tiến hành thu thập thông tin về công việc.

Bước 4: Thu thập các thông tin về công việc. Thu thập các thông tin về nhiệm vụ cụ thể của công việc, yêu cầu về kiến thức, kỹ năng và năng lực để thực hiện công việc.

Bước 5: Thẩm định kết quả phân tích. Kiểm tra lại các thông tin thu thập được về tính chính xác, đầy đủ về công việc với những người thực hiện và người quản lý công việc này. Bổ sung những thông tin còn thiếu và điều chỉnh thông tin sai lệch.

Bước 6: Lập hồ sơ về công việc. Hoàn thiện các tài liệu công việc gồm bản mô tả công việc, bản yêu cầu chuyên môn công việc, bản tiêu chuẩn kết quả công việc.

Công ty có thể sử dụng các phương pháp sau để thực hiện phân tích công việc:

- Phương pháp phỏng vấn: Cán bộ phụ trách đào tạo có thể tiến hành phỏng vấn trực tiếp người thực hiện công việc để xác định công việc được người đó thực hiện như thế nào. Bên cạnh đó, cần phỏng vấn cả người thực hiện không tốt công việc tương tự để tìm hiểu các vấn đề mà người đó gặp phải khi thực hiện công việc.

- Phương pháp quan sát: Có thể tiến hành quan sát một hay một nhóm người lao động và ghi chép lại những thông tin mà cán bộ đào tạo quan sát được. Mục đích là chỉ ra sự khác nhau giữa yêu cầu công việc với thực hiện làm việc và những thiếu sót về kỹ năng mà người lao động đã làm.

Về nhu cầu đào tạo từ phía người lao động, bản thân người lao động là người hiểu rõ những kiến thức, kỹ năng còn thiếu sót. Tại công ty đã thực hiện việc các đơn vị đăng ký nhu cầu đào tạo và gửi lên Ban giám đốc phê duyệt. Nhưng việc đó không đảm bảo khách quan và cần có quy chế quản lý xác định nhu cầu trực tiếp của người lao động. Công ty chủ động lập ra cho mình một bảng hỏi điều tra thì việc xác định nhu cầu sẽ mang lại kết quả cao hơn. Công ty có thể sử dụng bảng hỏi dưới mẫu phiếu xác định nhu cầu đào tạo sau để xác định nhu cầu đào tạo từ người lao động (Phụ lục 5)

3.2.2. Đa dạng hóa các phương pháp đào tạo

Công ty nên xem xét tới các giải pháp mở rộng các hình thức đào tạo tập trung nhằm bổ dưỡng nâng cao trình độ năng lực cho nhân sự. Để mang lại hiệu quả cao hơn cho công tác đào tạo cần có sự kết hợp linh hoạt giữa các phương pháp đào tạo với nhau.

Trong những năm gần đây, công ty đã áp dụng phương pháp hội thảo, hội nghị, nhưng chiếm tỷ trọng quá nhỏ, vì vậy công ty có thể tổ chức thêm nhiều buổi hội nghị trong thời gian tới để thảo luận về các vấn đề ở nhiều lĩnh vực. Với sự tham gia của các đối tượng khác nhau cả về cán bộ quản lý, nhân viên văn phòng hay người lao động trực tiếp, những chia sẻ thực tế trong công việc những trải nghiệm, đóng góp kinh nghiệm, giải đáp thắc mắc sẽ giúp người lao động hiểu và tích lũy cho bản thân kiến thức mới, đồng thời tạo dựng môi trường làm việc thân thiện tích cực giữa các cấp trong công ty.

Trong bối cảnh nền kinh tế và mọi hoạt động bị ảnh hưởng bởi đại dịch Covid – 19 như hiện nay, công ty có thể áp dụng thêm các phương pháp mới để thích ứng với những thay đổi như chương trình hoá với sự trợ giúp của máy tính để tự học, các buổi học lý thuyết trực tuyến, học viên có thể học ở

bất cứ đâu từ đó tiết kiệm thời gian đi lại, thuê đại điểm mà vẫn thực hiện các công việc khác được giao.

Các phương pháp nghiên cứu tình huống, đóng kịch hay mô hình ứng xử nên được lồng ghép vào các phương pháp khác để người học có cơ hội phát triển các kỹ năng về cả công việc và giao tiếp. Đồng thời tạo cho học sự thích thú khi tiếp cận với phương pháp mới, khi được thực hành sẽ giúp họ dễ tiếp thu kiến thức và lâu quên.

Nhìn chung, mỗi phương pháp đào tạo đều có những ưu điểm và có cả những hạn chế nhất định. Do đó công ty cần kết hợp một cách linh hoạt các phương pháp khác nhau để nâng cao hiệu quả đào tạo người lao động và phù hợp với tình hình thực tế, điều kiện của công ty, không nên cứng nhắc áp dụng một số phương pháp nhất định.

3.2.3. Hoàn thiện nội dung chương trình đào tạo phù hợp với đối tượng đào tạo

Quy chế đào tạo đóng quan trọng trong suốt quá trình thực hiện đào tạo, do đó Công ty cần xây dựng một quy chế đào tạo rõ ràng hơn, hợp lý với mục đích định hướng đúng chương trình đào tạo và phù hợp với luật pháp và những quy định tại Công ty. Trong đó, nội dung và đối tượng đào tạo cần đặc biệt chú ý.

- Về nội dung đào tạo: Dựa theo tình hình sản xuất kinh doanh mà Công ty xây dựng các chương trình đào tạo và giáo trình giảng dạy phù hợp. Các chương trình đào tạo được xây dựng cần có sự kết hợp giữa lý thuyết và thực hành đối với tất cả các học viên để họ có thể nhớ kiến thức được lâu và vận dụng vào công việc thực tế được hiệu quả hơn. Đồng thời, nội dung đào tạo cho người lao động phải bám sát vào công việc của họ ở hiện tại hoặc trong tương lai (dự kiến được giao sau khi hoàn thành đào tạo) của người

được đào tạo để họ có kiến thức và áp dụng vào thực tế. Bổ sung nội dung đào tạo về ngoại ngữ (tiếng Anh), tin học cho cán bộ quản lý và nhân viên tiềm năng (nếu có).

- Về đối tượng đào tạo: Ngoài những khóa đào tạo được Công ty tổ chức thường xuyên hiện nay, thì trong công tác đào tạo nhằm nâng cao trình độ cho nhân viên hay với cán bộ quản lý vẫn chưa có cơ sở để lựa chọn đối tượng đào tạo phù hợp. Công ty cần căn cứ vào những nội dung sau để có thể lựa chọn đối tượng đào tạo được chính xác nhất:

+ Đối tượng đào tạo phải phù hợp với yêu cầu công việc và tiêu chuẩn của đội ngũ nhân lực của công ty, được xác định qua sự phù hợp về tuổi, giới tính, trình độ, kỹ năng, phẩm chất đạo đức... (nên ưu tiên đối tượng trẻ, có năng lực, có tiềm năng phát triển).

+ Nhiệm vụ sản xuất kinh doanh ở từng giai đoạn là căn cứ quan trọng để đào tạo nhân lực. Nội dung đào tạo xây dựng phải phù hợp với tình hình hoạt động kinh doanh của Công ty.

+ Khuyến khích những nhân sự có tiềm năng phát triển đi đào tạo. Đối với những lao động chưa đáp ứng được yêu cầu công việc cần yêu cầu, thậm chí là bắt buộc họ đi đào tạo.

+ Xem xét kỹ lưỡng nhu cầu, nguyện vọng được đào tạo của từng cá nhân.

+ Sử dụng các kết quả phân tích công việc và sử dụng hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc của người lao động để lựa chọn học viên đào tạo.

Ví dụ điển hình về nhân viên kỹ thuật. Đối tượng cần được đào tạo và ưu tiên là những người trẻ, có thể là người mới ra trường có nền tảng kiến

thức lý thuyết nhưng chưa có kinh nghiệm thực tế, và họ cần được đào tạo công việc thực tế nhiều hơn. Đồng thời những lao động trẻ có năng lực, dễ tiếp cận với kỹ thuật hiện đại và chấp hành tốt nội quy lao động khi được chỉ bảo nên cử đi học sử dụng máy móc, trang thiết bị mới.

3.2.4. Nâng cao chất lượng đội ngũ giảng viên

Đội ngũ giảng viên thực hiện giảng dạy các khóa đào tạo tại công ty gồm cả nhân sự trong công ty và giảng viên thuê ngoài.

Đối với giảng viên là người lao động trong công ty: Tổ chức khóa đào tạo kỹ năng sư phạm cho đội ngũ giảng viên trong ngắn hạn. Ngoài ra, công ty nên tổ chức hội thảo cho giáo viên trong cùng một lĩnh vực để có cơ hội trao đổi, học hỏi kỹ năng, kinh nghiệm giảng dạy. Có thể bổ sung đội ngũ giảng viên có trình độ bằng việc tuyển dụng hoặc ký hợp đồng độc quyền với giảng viên ở các trung tâm, trường chính quy. Bên cạnh đó, những chính sách khuyến khích đội ngũ giáo viên kiêm nhiệm là cần thiết để họ yên tâm thực hiện công việc và tích cực trong công tác giảng dạy của mình như: sắp xếp công việc hợp lý, chế độ khuyến khích về tiền lương giảng dạy, phụ cấp ưu đãi, các loại tiền thưởng,...

Đối với giảng viên thuê ngoài: Công ty nên lựa chọn những giảng viên có kinh nghiệm giảng dạy ở nhiều doanh nghiệp và được đánh giá là tích cực. Công ty và giảng viên nên có buổi trao đổi về tình hình thực tại của công ty vào trước khi quá trình giảng dạy diễn ra, như vậy sẽ giúp giảng viên hiểu rõ hơn về công ty và họ sẽ có những điều chỉnh hợp lý về chương trình đào tạo để thuận tiện bố trí trong giảng dạy. Đối với các giảng viên thuê ngoài, công ty cần lưu ý về việc tìm hiểu quá trình giảng dạy của họ tại các trường, các trung tâm hoặc các doanh nghiệp trước đó để cân nhắc về việc ký hợp đồng chính thức. Khi ký kết hợp đồng với giảng viên thuê ngoài, với các trường

đào tạo hoặc trung tâm đào tạo, công ty cần soạn thảo và đưa vào các điều khoản đảm bảo về chất lượng của khoá đào tạo, đồng thời quy định trách nhiệm của họ trong khoá đào tạo. Nếu có điều kiện, công ty có thể mời các chuyên gia nước ngoài về giảng dạy, hướng dẫn các buổi học để người lao động được mở mang tầm hiểu biết, đối tượng chính thường là cán bộ quản lý.

Nhìn chung, trong công tác lựa chọn giảng viên, không chỉ quan tâm đến trình độ chuyên môn, kinh nghiệm của giáo viên mà còn chú ý đến các yếu tố sau: Phẩm chất đạo đức, sức khỏe giảng viên (phải có sức khỏe tốt để đảm bảo cho quá trình giảng dạy diễn ra thông suốt). Tuy nhiên, công ty nên có sự khuyến khích với những giảng viên trẻ, có kinh nghiệm, trình độ chuyên môn cao, sức khỏe tốt và có tinh thần nhiệt huyết trong giảng dạy.

3.2.5. Sử dụng hiệu quả nguồn kinh phí cho đào tạo

Nguồn kinh phí dành cho công tác đào tạo nguồn nhân lực nói chung và đào tạo đội ngũ lao động quản lý nói riêng của công ty vẫn còn hạn hẹp, đây là một trong những nguyên nhân làm giảm tính hiệu quả của công tác đào tạo. Chính vì vậy để huy động được kinh phí từ nhiều nguồn công ty cần thực hiện những biện pháp sau:

- Xin sự hỗ trợ từ tổng công ty;
- Lập quỹ đóng góp cho công tác đào tạo để huy động sự ủng hộ của cán bộ công nhân viên và phổ biến cho họ biết quỹ này được lập ra vì chính sự phát triển của người lao động toàn công ty.
- Sử dụng hiệu quả kinh phí cho đào tạo. Cần xác định được các khoản chi phí cho đào tạo một cách đầy đủ để khi thực hiện kế hoạch đào tạo sẽ không bị rơi vào tình trạng vượt chi hay thiếu thu. Công ty cũng cần phải công khai các khoản chi phí đào tạo hàng năm. Chi phí cho các khóa đào tạo căn cứ vào mục tiêu lâu dài đã đề ra để tính toán chính xác nhất kinh phí

đào tạo cho từng năm cụ thể và trong giai đoạn cụ thể. Tận dụng tối đa nguồn giảng viên nội bộ trong công ty là người có khả năng giảng dạy và truyền đạt hiệu quả nhất để thực hiện đào tạo trong công ty.

- Bên cạnh nguồn kinh phí nội bộ. Công ty nên thu hút nguồn tài trợ từ các đối tác và các tổ chức trong và ngoài nước góp vào quỹ đào tạo vì mục tiêu hợp tác cùng phát triển. Đồng thời, việc mở rộng quan hệ liên kết đào tạo cũng rất cần thiết để góp phần tiết kiệm chi phí.

3.2.6. Đầu tư cơ sở vật chất cho công tác đào tạo

Với cơ sở vật chất hiện đại, các học viên có cơ hội tiếp cận được với những công nghệ hiện đại, kỹ thuật tiên tiến điều này hỗ trợ học viên trong việc học và họ có thể tiếp thu được những kiến thức dễ dàng hơn. Ngược lại, với cơ sở vật chất yếu kém thì việc giảng dạy sẽ gặp khó khăn, dễ gây ra nhiều cản trở cho người học. Do vậy, cơ sở vật chất phục vụ cho đào tạo đóng vai trò không nhỏ trong việc quyết định hiệu quả của công tác này.

Hiện tại, cơ sở vật chất phục vụ cho việc giảng dạy và học tập tại công ty không quá yếu kém, tuy nhiên số học viên học tập hàng năm tăng lên và theo thời gian cơ sở vật chất cũng dần xuống cấp mà không đáp ứng được yêu cầu đào tạo. Do đó, hàng năm Công ty cần kiểm tra toàn bộ cơ sở hạ tầng hiện có như vậy công ty có thể phát hiện kịp thời những thiết bị bị hỏng để sửa chữa hoặc thay mới. Từ đó, giảm bớt được chi phí cho đào tạo trong tương lai.

Cần phải thực hiện đồng bộ và nghiêm túc việc xây dựng và trang bị cơ sở hạ tầng của công ty phục vụ cho việc đào tạo ngay từ đầu. Có như vậy chi phí đào tạo có thể được giảm bớt, đem lại cho người học và cả người dạy sự thoải mái trong các khoá học nhằm đạt hiệu quả đào tạo cao nhất. Linh hoạt ứng dụng các công nghệ mới vào chương trình đào tạo cũng rất cần thiết.

Công ty cần nhắc nhở cán bộ phụ trách đào tạo thường xuyên kiểm tra các trang thiết bị phục vụ lớp học như bàn ghế, bảng, máy chiếu,... để kịp thời thay thế nếu bị hỏng hóc, tránh làm ảnh hưởng đến việc học tập của học viên.

3.2.7. Hoàn thiện công tác đánh giá kết quả đào tạo

Ngoài việc đánh giá chất lượng đào tạo từ phía giảng viên và người học thì cũng rất cần đánh giá của người quản lý lớp học. Đảm bảo kết quả đánh giá được toàn diện, quản lý lớp học thường là cán bộ phụ trách đào tạo nhận xét khách quan về cả giảng viên và học viên.

Ứng dụng chặt chẽ hơn mô hình đánh giá Donald Kir Patrick để đánh giá học viên theo bốn cấp độ nhất là cấp độ 3 và cấp độ 4. Với mô hình đánh giá này Công ty phải xây dựng các tiêu chí cụ thể cho các công cụ đánh giá. Ví dụ cụ thể như việc đo lường kết quả thực hiện công việc thì Công ty phải xây dựng bảng điểm cho từng tiêu chí về thực hiện công việc và gán số điểm đánh giá cho từng tiêu chí. Từ đó mà đánh giá được cán bộ nhân viên đang được tỷ trọng bao nhiêu điểm và thấy rằng họ đã làm được tốt những phần nào.

Công tác đánh giá hiệu quả đào tạo bằng định tính ở Công ty được thực hiện dựa vào chứng chỉ, bằng cấp mà học viên nhận được sau mỗi khóa học. Đối với đối tượng lao động mới nên tham khảo ý kiến từ cấp trên trực tiếp của người được đào tạo về những tiến bộ và những hạn chế (nếu có) của họ sau quá trình đào tạo. Sau khi khóa đào tạo kết thúc 3 tháng là thời điểm phù hợp nhất để thực hiện hình thức đánh giá này. Các bộ phận, phòng ban cần đánh giá thực hiện công việc người lao động của mình. Công ty có thể sử dụng phương pháp thang đo đánh giá đồ họa. Trong phương pháp này người đánh giá sẽ cho ý kiến đánh giá về sự thực hiện công việc của đối tượng đánh giá

dựa trên ý kiến chủ quan của mình theo một thang đo từ thấp đến cao. Một số tiêu chí đánh giá học viên sau đào tạo:

- Lượng công việc hoàn thành;
- Chất lượng công việc thực hiện;
- Tinh thần trách nhiệm trong công việc;
- Khả năng xử lý tình huống;
- Khả năng sáng tạo trong công việc;
- Thái độ hợp tác trong công việc;
- Chấp hành kỷ luật, nội quy lao động.

3.2.8. Nâng cao chất lượng đội ngũ phụ trách công tác đào tạo

Đội ngũ phụ trách đào tạo là những người có ảnh hưởng đến mọi khâu trong quy trình đào tạo. Vì vậy, để công tác đào tạo tại công ty được tốt hơn thì trước hết phải có một đội ngũ phụ trách đào tạo chất lượng.

Công ty cần phải thành lập một ban hoặc bộ phận phụ trách việc đào tạo trực thuộc phòng Tổ chức – hành chính để việc phân công nhiệm vụ được rõ ràng và họ sẽ tập trung vào xây dựng và tổ chức các chương trình đào tạo trong công ty. Những nhân sự trong bộ phận này phải có chuyên môn sâu, trình độ cao từ đại học quản trị nhân lực trở lên và được đào tạo tại các trường chính quy. Bên cạnh đó, họ phải am hiểu tình hình hoạt động kinh doanh của công ty, phải có khả năng lập kế hoạch, tổ chức và thực hiện công việc một cách hợp lý và sáng tạo. Đồng thời, cần có tinh thần tích cực, làm việc cống hiến tự nguyện vì sự phát triển của công ty và là người có phẩm chất đạo đức tốt, liêm chính, không vụ lợi. Công ty cần tìm ra người có những yếu tố trên và đáp ứng được yêu cầu của công ty để giao cho họ thực hiện công tác đào tạo

nhân lực nhằm đảm bảo tốt công tác nghiên cứu về xác định nhu cầu, đối tượng, tổ chức thực hiện và đánh giá hiệu quả công tác này.

Để có đội ngũ chuyên trách về đào tạo nhân lực chất lượng, công ty cần cân nhắc về việc nên tuyển dụng mới hay đào tạo bổ sung. Nếu tuyển mới thì lưu ý về trình độ, kinh nghiệm và cần tới quá trình hội nhập. Nếu đào tạo bổ sung kiến thức chuyên môn cho cán bộ phụ trách đào tạo thì nên cử họ đi học các khóa học bồi dưỡng ngắn hạn về quản trị nhân lực, quản lý và phân tích các dự án đào tạo hoặc tạo điều kiện cho họ học nâng cao trình độ, tham gia các công trình nghiên cứu dự báo chiến lược và quản lý khoa học tại các trường đại học, trung tâm khoa học hoặc viện nghiên cứu.

Ngoài đào tạo nâng cao trình độ nghiệp vụ cho họ, công ty cần phải tích cực bồi dưỡng về trình độ ngoại ngữ và tin học như là phần mềm quản lý nhân sự trên máy tính để họ thực hiện tốt hơn công việc của mình hơn trong thời đại mới ứng dụng công nghệ khoa học vào quản lý. Các chính sách về đào tạo của các cấp quản lý Nhà nước, công ty cũng phải yêu cầu những nhân sự phụ trách đào tạo thường xuyên cập nhật và tìm hiểu.

3.3. Các giải pháp hỗ trợ nhằm đảm bảo công tác đào tạo nhân lực được hiệu quả.

3.3.1. Sử dụng hợp lý nguồn lực sau đào tạo

Việc sử dụng nguồn lao động sau khi đào tạo là rất quan trọng bởi nó là một phần của việc phản ánh hiệu quả của chương trình đào tạo nhưng cũng rất phức tạp. Khi sử dụng hợp lý nguồn lực này sẽ tạo ra một tác dụng to lớn đối với việc thúc đẩy các hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty. Nguồn nhân lực sau đào tạo có chất lượng cao hơn sẽ tạo ra giá trị lớn hơn cho công ty nếu công ty biết cách khai thác, ngược lại, nếu công ty không sử dụng tốt nguồn lực đó thì sẽ gây lãng phí (nguồn lực, thời gian, công sức, kinh phí,...) bỏ ra

để đào tạo họ. Công ty có thể xem xét một số biện pháp để sử dụng hợp lý nguồn nhân lực đã được đào tạo:

- Công ty cần bố trí người lao động sau khi tham gia đào tạo vào những vị trí công việc phù hợp với trình độ, khả năng, ngành nghề được đào tạo. Có như vậy, người lao động có cơ hội áp dụng những kiến thức đã học vào thực tế công việc và nâng cao hiệu quả công việc và sẽ phân nào tạo động lực để người lao động không ngừng phấn đấu, học hỏi trau dồi kinh nghiệm và rèn luyện kỹ năng làm việc.

- Nên đánh giá và tuyển chọn ra người giỏi nhất, có năng lực và phẩm chất đạo đức tốt nhất để đưa lên nắm giữ những vị trí cao hơn. Việc làm này khá quan trọng bởi không chỉ công ty có thêm một người giỏi đóng góp tài năng của bản thân vào sự phát triển của công ty mà còn tác động tích cực tới tinh thần của họ, đó như là sự động viên cho những nỗ lực, phấn đấu của họ.

- Đẩy mạnh công tác thưởng đối với người lao động, nhất là những người đạt được kết quả học tập cao và hoàn thành tốt khóa học. Trong công việc, quan tâm hơn tới những người có những đề xuất, sáng kiến mang lại lợi ích cho công ty. Tạo cơ hội thăng tiến cho người được đào tạo như đề bạt, tăng lương,...

Do vậy, Công ty cần có những kế hoạch sử dụng lao động sau đào tạo một cách hợp lý và có hiệu quả nhằm hoàn thiện công tác tạo động lực cho người lao động để giữ chân người lao động chất lượng cao cho công ty.

3.3.2. Xây dựng môi trường làm việc hiệu quả

Việc tạo dựng môi trường làm việc hay xây dựng một văn hóa làm việc tốt đẹp góp phần vào việc thu hút nhân tài cho công ty. Để tạo nên một môi trường làm việc hiệu quả, công ty cần quan tâm đến các vấn đề:

- Xây dựng một tập thể đoàn kết, không khí làm việc cởi mở, có sự tương tác tích cực giữa cấp trên và cấp dưới. Môi trường làm việc phải minh bạch, dân chủ.

- Khuyến khích người lao động nêu lên quan điểm, ý kiến cá nhân đóng góp vào sự đổi mới, phát triển trong công việc và hoạt động của công ty.

- Trang bị cơ sở vật chất, điều kiện thực hiện công việc tốt. Điều kiện cập nhật thông tin nhanh chóng, kịp thời, đầy đủ và chính xác.

- Hoàn thiện các chế độ, chính sách đối với người lao động sau đào tạo, có cơ chế đãi ngộ người lao động. Những người có trình độ, năng lực được xem xét bố trí vào các vị trí phù hợp trong Công ty.

3.3.3. Tạo dựng nguồn nhân lực lâu dài

Không chỉ hướng đến đào tạo nhân lực nội bộ, công ty cần tạo dựng nguồn nhân lực chất lượng cao trong tương lai. Để làm được điều này, công ty có thể lên kế hoạch về việc hợp tác, liên kết đào tạo với các trường trung cấp, cao đẳng, mở ngành đào tạo về quản lý toàn nhà hoặc tuyển dụng những học sinh, sinh viên có thành tích học tập tốt. Ngoài ra, công ty nên đồng hành vào ngày hội việc làm ở các trường đại học để tìm kiếm những nhân sự tiềm năng.

Đầu tư tạo dựng nguồn nhân lực là một trong những giải pháp lâu dài mang lại lợi ích cho tương lai, đồng thời tiết kiệm chi phí đào tạo hiệu quả.

3.4. Một số khuyến nghị

- Mở rộng quan hệ hợp tác quốc tế để tạo điều kiện phát triển nguồn nhân lực, giúp người lao động giao lưu học hỏi kinh nghiệm, kiến thức, kỹ năng làm việc và quản lý hiệu quả, khoa học.

- Khuyến khích giao lưu, hợp tác giữa các doanh nghiệp trong và ngoài nước. Giúp người lao động có nhu cầu học tập được theo học tại các trường học và tại các công ty ở nước ngoài.

- Đổi mới hệ thống Giáo dục đào tạo cho phù hợp với xu thế hội nhập kinh tế quốc tế, từng bước nâng cao chất lượng đào tạo trong các trường Đại học, Cao đẳng, các trung tâm đào tạo. Tăng cường dạy thực hành cho sinh viên trong quá trình học để khi ra trường có thể áp dụng được những kiến thức một cách thành thạo. Nội dung đào tạo cần quan tâm đó là: kỹ năng thuyết trình, kỹ năng làm việc theo nhóm... nhằm cung cấp kỹ năng cần thiết cho người lao động hoàn thành tốt công việc của mình.

- Đổi mới chính sách sử dụng lao động tạo điều kiện cho người lao động phát huy tính sáng tạo, nâng cao khả năng phát triển của con người.

- Các khuyến nghị trên được đề xuất đối với Ban lãnh đạo công ty và tổng công ty cùng các Bộ, ban ngành có liên quan (Bộ Giáo dục và đào tạo, Tập đoàn Dầu khí Việt Nam).

KẾT LUẬN

Con người là trung tâm của tổ chức, nhất là trong thời đại phát triển khoa học – kỹ thuật và toàn cầu hóa về kinh tế thì vấn đề quản lý con người càng được quan tâm chú trọng hơn bởi đây là yếu tố chính quyết định sự phát triển. Nhận thức được sự ảnh hưởng của con người trong tổ chức, tầm quan trọng của nhân lực đối với sự tồn tại và phát triển của công ty và ý nghĩa của công tác đào tạo nhân lực, Công ty Cổ phần Quản lý và Khai thác tài sản PSA đã và đang quan tâm đến công tác đào tạo nhân lực nhằm xây dựng và sở hữu một đội ngũ lao động có trình độ chuyên môn, tay nghề cao đáp ứng yêu cầu đổi mới của công việc và sự phát triển vững chắc của công ty trong môi trường cạnh tranh hiện nay.

Luận văn “Đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ phần Quản lý và Khai thác tài sản PSA” đã đặt ra mục tiêu là đề ra được những giải pháp cần thiết nhằm hoàn thiện đào tạo nguồn nhân lực nói chung và đào tạo nhân lực nội bộ nói riêng trong thời gian tới. Sau một thời gian nghiên cứu nghiêm túc và nỗ lực phân tích, đánh giá thì luận văn đã hoàn thành và đạt được kết quả như sau:

Chương 1: Luận văn đã hệ thống hoá các vấn đề lý luận về đào tạo nguồn nhân lực một cách cụ thể và khá rõ ràng. Bên cạnh đó là những nghiên cứu, phân tích kinh nghiệm đào tạo nhân lực tại một số doanh nghiệp có sự tương đồng trong lĩnh vực hoạt động để rút ra một số bài học cần thiết cho công tác này tại công ty.

Chương 2: Thông qua các số liệu khảo sát và nguồn tài liệu thu thập được tại Công ty, tác giả đã phân tích và đánh giá được thực trạng về đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ phần Quản lý và Khai thác tài sản PSA. Đồng thời, tác giả tổng kết lại những thành tích mà công ty đạt được trong công tác đào tạo nhân lực, những mặt còn tồn tại cần khắc phục cùng những nguyên nhân

của nó để hoàn thiện đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ phần Quản lý và Khai thác tài sản PSA trong thời gian tới.

Chương 3: Định hướng phát triển tại Công ty Cổ phần Quản lý và Khai thác tài sản trong những năm tới trong đó có kế hoạch về đào tạo nhân lực tại công ty đã được tác giả nêu ra. Trên cơ sở đó, tác giả đã đưa ra được các giải pháp nhằm hoàn thiện đào tạo nguồn nhân lực nói chung và đào tạo nhân lực nội bộ nói riêng tại Công ty Cổ phần Quản lý và Khai thác tài sản PSA trong tương lai. Những giải pháp đưa ra trong luận văn dựa trên cơ sở nghiên cứu lý luận chung và thực tiễn nên đảm bảo về tính khả thi.

Luận văn đã được thực hiện với sự cố gắng và nỗ lực rất cao tuy nhiên, do thời gian nghiên cứu có giới hạn và hạn chế về chuyên môn nên không tránh khỏi một số sai sót trong luận văn nghiên cứu. Vì vậy, rất mong nhận được nhiều ý kiến nhận xét, đóng góp bổ sung của quý thầy, cô để luận văn được hoàn thiện hơn và có thể áp dụng một cách tốt nhất mang lại hiệu quả cho hoạt động của Công ty Cổ phần Quản lý và Khai thác tài sản PSA trong tương lai.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tiếng Việt

1. Lê Thị Ngọc Anh, Vũ Tuấn Linh (2017), *Kinh nghiệm về đào tạo nhân sự của một số điển hình và bài học rút ra cho Tổng công ty Viglacera*, Tạp chí Công thương tháng 12/2017.
2. Đặng Quốc Bảo, Nguyễn Đắc Hưng (2004), *Giáo dục Việt Nam hướng tới tương lai – Vấn đề và Giải pháp*, Nhà xuất bản Chính trị Quốc Gia.
3. George TMIilkovich. John W.Boudreau, Vũ Trọng Hùng dịch (2012), *Quản trị nguồn nhân lực*, Nhà xuất bản Thống kê.
4. Lê Thanh Hà (2015), *Giáo trình Quản trị nhân lực - tập I trường Đại học Lao động – Xã hội*, Nhà xuất bản Lao động – Xã hội.
5. Lê Thanh Hà (2015), *Giáo trình Quản trị nhân lực - tập II trường Đại học Lao động – Xã hội*, Nhà xuất bản Lao động – Xã hội.
6. Hội đồng biên soạn Từ điển Bách khoa Việt Nam (1995), *Từ điển Bách khoa Việt Nam*, Nhà xuất bản Từ điển bách khoa.
7. Nguyễn Mạnh Hùng (2019), *Phát triển nguồn nhân lực du lịch cho các tỉnh trung du và miền núi Bắc Bộ*, Luận án tiến sĩ, Trường Đại học Thương mại.
8. Ngô Thị Tân Hương, Nguyễn Thị Thu Phương, *Tăng cường mối quan hệ giữa trường đại học và doanh nghiệp nhằm nâng cao chất lượng đào tạo nguồn nhân lực*, Tạp chí Giáo dục tháng 9/2018.
9. OJT Solutions, nhóm Nomudas dịch (2020), *Nghệ thuật đào tạo nhân sự theo phong cách Toyota*, Nhà xuất bản Phụ nữ.
10. Võ Xuân Tiến (2013), *Nâng cao chất lượng đào tạo nhân lực cho các doanh nghiệp*, Tạp chí Khoa học Công nghệ - Đại học Đà Nẵng năm 2013.

Tiếng Anh

11. Raymond A. Noe (2019), *Employee training and development*, McGraw-Hill Education - 8th edition.

Tài liệu nội bộ

12. Báo cáo kế hoạch phát triển và định hướng hoạt động của Công ty Quản lý và Khai thác tài sản PSA.

13. Báo cáo tài chính công ty Cổ phần Quản lý và Khai thác tài sản PSA năm 2018, 2019, 2020.

14. Báo cáo tình hình lao động Công ty Cổ phần Quản lý và Khai thác tài sản PSA cuối năm 2018, 2019, 2020.

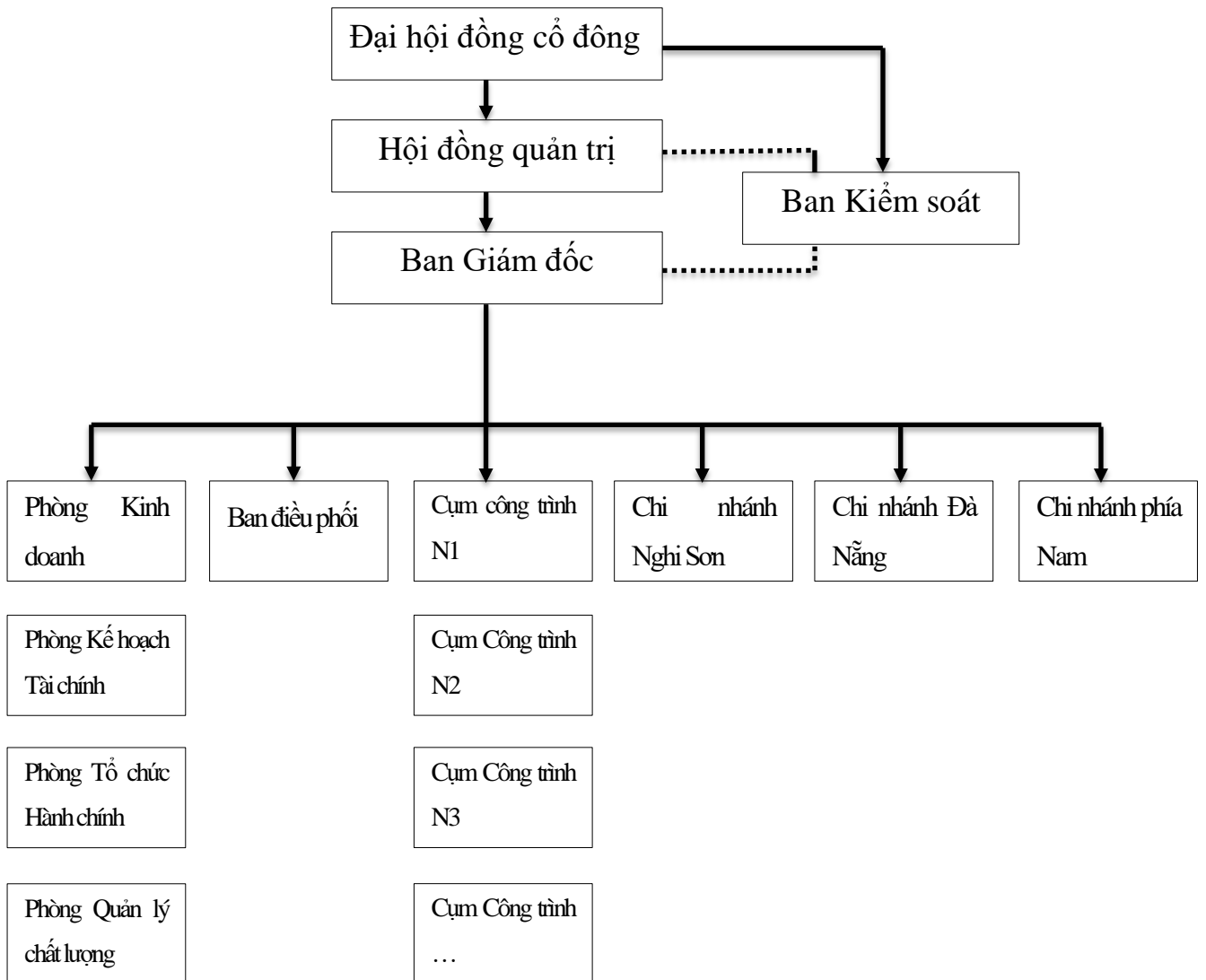
15. Quy chế tuyển dụng, đào tạo lao động Công ty Cổ phần Quản lý và Khai thác tài sản PSA.

16. Trang Web: www.psa.vn

PHỤ LỤC

Phụ lục 1

Sơ đồ cơ cấu tổ chức Công ty Cổ phần Quản lý và Khai thác tài sản PSA



Phụ lục 2

PHIẾU YÊU CẦU ĐÀO TẠO

CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM

Độc lập - Tự do - Hạnh phúc**PHIẾU YÊU CẦU ĐÀO TẠO**

Họ và tên:

Chức vụ:

Bộ phận:

Ngày/tháng/năm:

Stt	Họ tên	Hình thức đào tạo	Thời gian dự kiến	Nội dung đào tạo	Mục đích đào tạo

Người lập phiếu
(kí và ghi rõ họ tên)

Trưởng phòng
Tổ chức - Hành chính
(kí và ghi rõ họ tên)

Giám đốc
(kí và ghi rõ họ tên)

Phụ lục 3

PHIẾU ĐÁNH GIÁ VỀ KHÓA HỌC CỦA CÁC HỌC VIÊN

PHIẾU ĐÁNH GIÁ CỦA HỌC VIÊN

Họ và tên học viên :.....
 Tên khóa học :.....
 Địa điểm tổ chức :.....
 Thời gian :.....
 Nội dung đánh giá:

NỘI DUNG	MỨC ĐỘ ĐÁNH GIÁ				
	Rất tốt	Tốt	Khá	T/ bình	Kém
1. Về nội dung đào tạo					
a. Nội dung đáp ứng mục tiêu khóa học	<input type="checkbox"/> Đáp ứng yêu cầu	<input type="checkbox"/> Không đáp ứng yêu cầu			
b. Khả năng áp dụng kiến thức/kỹ năng của khóa học vào công việc	<input type="checkbox"/> Có		<input type="checkbox"/> Không		
c. Thời lượng của khóa học	<input type="checkbox"/> Ngắn	<input type="checkbox"/> Phù hợp		<input type="checkbox"/> Dài	
2. Giảng viên (đánh giá theo 5 mức độ)					
Giảng viên 1: (Tên)					
a. Kiến thức chuyên môn					
b. Phương pháp giảng dạy					
c. Tính thực tế của bài giảng					
d. Chất lượng của tài liệu giảng dạy trên lớp, bài tập tình huống và tài liệu tham khảo					
Giảng viên 2: (Tên)					
a. Kiến thức chuyên môn					
b. Phương pháp giảng dạy					
c. Tính thực tế của bài giảng					
d. Chất lượng của tài liệu giảng dạy trên lớp, bài tập tình huống và tài liệu tham khảo					
3. Tổ chức lớp học					
a. Chuẩn bị tài liệu khóa học					
b. Trang thiết bị phòng học và thiết bị hỗ trợ giảng dạy					
c. Giải khát giữa giờ					
d. Sự hỗ trợ của Cán bộ quản lý lớp học					
4. Ý kiến đóng góp để hoàn thiện chương trình đào tạo				
5. Đề xuất về nhu cầu tham dự các khóa đào tạo khác				

Chân thành cảm ơn đóng góp của Anh/Chị!

- Đánh dấu (✓) vào các ô tương ứng với mức độ thỏa mãn
- Vui lòng nộp lại phiếu đánh giá này cho cán bộ quản lý lớp.

Phụ lục 4

PHIẾU XÁC ĐỊNH NHU CẦU ĐÀO TẠO

(Đề xuất của tác giả)

PHIẾU XÁC ĐỊNH NHU CẦU ĐÀO TẠO NĂM...

Họ và tên: Giới tính :

Tuổi:..... Thâm niên công tác:.....

Chức danh công việc :..... Bộ phận:

Trình độ:.....

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

Chuyên ngành:.....

Tốt nghiệp trường:.....

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

A. Rất hài lòng B. Hài lòng C. Bình thường D. Không hài lòng

Câu 3: Anh/chị có muốn được đào tạo thêm không?

A. Rất muốn B. Muốn C. Bình thường D. Không muốn

Câu 4: Anh/chị muốn được đào tạo thêm nhằm mục đích gì?

A. Thực hiện tốt công việc B. Thăng tiến C. Tăng lương D. Học hỏi thêm

Khác:.....

Câu 5: Để nâng cao hiệu quả trong công việc, anh/chị mong muốn được đào tạo thêm những kiến thức, kỹ năng gì?

.....

Câu 6: Hình thức mà anh/chị muốn được đào tạo là gì?

.....

Câu 7: Anh/chị muốn được đào tạo vào thời điểm nào?

.....

Phụ lục 5

PHỎNG VẤN VỀ ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN QUẢN LÝ VÀ KHAI THÁC TÀI SẢN PSA

Kính gửi: Ban lãnh đạo Công ty

Tôi rất mong nhận được những ý kiến đóng góp của các anh/chị cho cuộc phỏng vấn khảo sát đánh giá thực trạng công tác đào tạo nhân lực tại công ty. Tôi xin được đảm bảo tính bí mật của thông tin được cung cấp. Từ những dữ liệu thu thập được tôi sẽ tổng hợp phân tích và nhận xét, bình luận một cách tổng quát để từ đó khách quan nhìn nhận thực trạng đào tạo và hoàn thiện đào tạo nhân lực tại công ty.

Đối tượng trả lời phỏng vấn: Trưởng các bộ phận.

Xin chân thành cảm ơn sự hợp tác của anh/chị!

Họ và tên người được phỏng vấn:

Chức vụ:

Câu hỏi phỏng vấn:

Câu 1: Xin anh/chị hãy cho biết sự phù hợp trong việc xác định nhu cầu đào tạo đang được thực hiện hiện nay?

Câu 2: Xin anh/chị cho biết hình thức đào tạo hiện tại mà Công ty đang áp dụng cho từng đối tượng nhân viên là có hiệu quả không?

Câu 3: Theo anh/chị thực tế người lao động sau khi được đào tạo có nâng cao năng lực không? Kết quả làm việc của họ có tăng lên không? Tại sao có/không?

Câu 4: Theo anh/chị nên có những chính sách gì, những cải thiện gì để hoàn thiện hơn công tác đào tạo?

Phụ lục 6**PHIẾU KHẢO SÁT VỀ HOẠT ĐỘNG ĐÀO TẠO NHÂN LỰC**

(Dành cho nhân viên văn phòng và người lao động trực tiếp)

Kính gửi: Quý anh/chị đang làm việc tại Công ty cổ phần Quản lý và Khai thác tài sản PSA

Để phục vụ cho việc nghiên cứu đề tài “Đào tạo nhân lực tại Công ty cổ phần Quản lý và Khai thác tài sản PSA”. Tôi rất mong được sự giúp đỡ, ủng hộ nhiệt tình của anh/chị trong việc cung cấp thông tin cần thiết về công tác đào tạo đã thực hiện nhằm hoàn thiện hơn nữa công tác đào tạo tại công ty. Mỗi câu hỏi xin anh/chị vui lòng chọn một phương án trả lời phù hợp nhất và đánh dấu “X” vào trước câu trả lời đó.

Tôi xin cam kết không sử dụng thông tin phiếu khảo sát sai mục đích. Xin trân trọng cảm ơn quý anh/chị!

1. Thông tin cá nhân**1.1. Giới tính của anh/chị:**

Nam

Nữ

1.2. Nhóm tuổi của anh/chị:

Dưới 30 tuổi

Từ 30 – dưới 40 tuổi

Từ 40 – dưới 50 tuổi

Trên 50 tuổi

1.3. Trình độ học vấn, chuyên môn của anh/chị:

Sau đại học

Đại học

Cao đẳng

Trung cấp

Dạy nghề/Trung học phổ thông

2. Câu hỏi về công tác đào tạo tại công ty

2.1. Anh/chị có nhu cầu (mong muốn) được đào tạo không?

Có

Không

2.2. Anh/ chị được cử đi đào tạo là do:

Nhu cầu bản thân

Theo yêu cầu của Công ty

Theo đề xuất của cấp trên

2.3. Anh/ chị có thường xuyên được tham gia đào tạo?

Không bao giờ

Nhiều năm một lần

Một năm một lần

Thường xuyên

2.4. Kinh phí để anh/chị được đào tạo từ nguồn nào?

Công ty chi trả

Công ty chi trả một phần

Bản thân tự chi trả

2.5. Đánh giá của anh/chị về cơ sở vật chất phục vụ đào tạo:

Tốt

Bình thường

Kém

2.6. Anh/chị đánh giá hoạt động tổ chức lớp đào tạo như thế nào?

Tốt

Bình thường

Kém

2.7. Đánh giá của anh/chị về mức độ phù hợp thời gian đào tạo với công việc:

Phù hợp

Khá phù hợp

Không phù hợp

2.8. Nội dung anh/ chị được đào tạo có phù hợp với công việc hiện tại không?

Phù hợp

Không phù hợp

Phù hợp một phần

2.9. Đánh giá của anh/chị về trình độ chuyên môn và khả năng truyền đạt của giảng viên khi tham gia khóa đào tạo:

Xuất sắc

Tốt

Khá

Kém

Rất kém

2.10. Anh/chị nhận thấy hình thức đào tạo mà công ty đang áp dụng có phù hợp?

Phù hợp

Phù hợp một phần

Không phù hợp

2.11. Mức độ áp dụng những kiến thức, kỹ năng mà anh/ chị được đào tạo:

Không áp dụng

Áp dụng một phần

Áp dụng toàn bộ

2.12. Sau khóa đào tạo, anh/chị nhận thấy sự thay đổi về năng lực của bản thân trong công việc như thế nào?

Tốt hơn trước rất nhiều

Tốt hơn được phần nào

Không thay đổi

Kém hơn trước

2.13. Sự hài lòng của anh/chị về công tác đào tạo của công ty:

Rất hài lòng

Hài lòng

Bình thường

Không hài lòng

2.14. Ý kiến khác của anh/chị về công tác đào tạo tại công ty:

.....
.....

Xin trân thành cảm ơn sự hợp tác của quý anh/chị!

Phụ lục 7**BẢNG TỔNG HỢP KẾT QUẢ KHẢO SÁT**

Tổng số phiếu phát ra: 110 phiếu

Tổng số phiếu thu về: 107 phiếu

STT	Câu hỏi	Phương án trả lời	Số lượng (người)	Tỉ lệ (%)
Thông tin cá nhân				
1	Giới tính của anh/ chị	Nam	63	58.88
		Nữ	44	41.12
2	Nhóm tuổi của anh/chị	Dưới 30 tuổi	45	42.06
		Từ 30 – dưới 40 tuổi	49	45.79
		Từ 40 – dưới 50 tuổi	11	10.28
		Trên 50 tuổi	2	1.87
3	Trình độ học vấn, chuyên môn của anh/ chị	Sau đại học	2	1.87
		Đại học	27	25.23
		Cao đẳng	44	41.12
		Trung cấp	10	9.35
		Dạy nghề/ Trung học phổ thông	24	22.43
Câu hỏi về công tác đào tạo tại công ty				
1.	Anh/chị có nhu cầu (mong muốn) được đào tạo không?	Có	86	80.37
		Không	21	19.63
2.	Anh/ chị được cử đi đào tạo là do	Nhu cầu bản thân	17	15.89
		Theo yêu cầu của Công	79	73.83

		ty		
		Theo đề xuất của cấp trên	11	10.28
3.	Anh/ chị có thường xuyên được tham gia đào tạo?	Không bao giờ	2	1.87
		Nhiều năm một lần	10	9.35
		Một năm một lần	59	55.14
		Thường xuyên	36	33.64
4.	Kinh phí để anh/chị được đào tạo từ nguồn nào?	Công ty chi trả	58	54.21
		Công ty chi trả một phần	33	30.84
		Bản thân tự chi trả	16	14.95
5.	Đánh giá của anh/chị về cơ sở vật chất phục vụ đào tạo:	Tốt	23	21.50
		Bình thường	78	72.90
		Kém	6	5.60
6.	Anh/chị đánh giá hoạt động tổ chức lớp đào tạo như thế nào?	Tốt	48	44.86
		Bình thường	45	42.06
		Kém	14	13.08
7.	Đánh giá của anh/chị về mức độ phù hợp thời gian đào tạo với công việc:	Phù hợp	33	30.84
		Khá phù hợp	55	51.40
		Không phù hợp	19	17.76
8.	Nội dung anh/ chị được đào tạo có phù hợp với công việc hiện tại không?	Phù hợp	79	73.83
		Không phù hợp	5	4.67
		Phù hợp một phần	23	21.50
9.	Đánh giá của anh/chị về	Xuất sắc	7	6.54

	trình độ chuyên môn và khả năng truyền đạt của giảng viên khi tham gia khóa đào tạo:	Tốt	61	57.01
		Khá	34	31.78
		Kém	3	2.80
		Rất kém	2	1.87
10.	Anh/chị nhận thấy hình thức đào tạo mà công ty đang áp dụng có phù hợp?	Phù hợp	70	65.42
		Phù hợp một phần	31	28.97
		Không phù hợp	6	5.61
11	Mức độ áp dụng những kiến thức, kỹ năng mà anh/ chị được đào tạo:	Không áp dụng	11	10.28
		Áp dụng một phần	51	47.66
		Áp dụng toàn bộ	45	42.06
12	Sau khóa đào tạo, anh/chị nhận thấy sự thay đổi về năng lực của bản thân trong công việc như thế nào?	Tốt hơn trước rất nhiều	29	27.10
		Tốt hơn được phần nào	70	65.42
		Không thay đổi	7	6.55
		Kém hơn trước	1	0.93
13	Sự hài lòng của anh/chị về công tác đào tạo của công ty:	Rất hài lòng	15	14.02
		Hài lòng	43	40.18
		Bình thường	30	28.04
		Không hài lòng	19	17.76