BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO BỘ LAO ĐỘNG THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI

TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI

THANG MỸ LINH

ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN THIẾT BỊ Y TẾ PHƯƠNG ĐÔNG

LUẬN VĂN THẠC SỸ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

Hà Nội - 2021

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO BỘ LAO ĐỘNG THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI

TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI

THANG MỸ LINH

ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN THIẾT BỊ Y TẾ PHƯƠNG ĐÔNG

Chuyên ngành: Quản trị nhân lực

Mã số : 8340404

LUẬN VĂN THẠC SỸ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. VŨ HỒNG PHONG

Hà Nội - 2021

LỜI CAM ĐOAN

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

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

Tác giả

Thang Mỹ Linh

MỤC LỤC

DANH MỤC CÁC BẢNG IV
DANH MỤC HÌNH VẼ, SƠ ĐỒ VI
MỞ ĐẦU 1
1. Lý do chọn đề tài 1
2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài 2
3. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu 5
4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu 6
5. Phương pháp nghiên cứu 6
6. Đóng góp mới của đề tài 8
7. Kết cấu luận văn 8
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TRONG CÔNG TY 9
1.1. Một số khái niệm cơ bản 9
1.1.1. Nhân lực 9
1.1.2. Đào tào nhân lực 10
1.2. Nội dung đào tạo nhân lực trong công ty 11
1.2.1. Xác định nhu cầu đào tạo 11
1.2.2. Lập kế hoạch đào tạo nhân lực 15
1.2.3. Tổ chức thực hiện 21
1.2.4. Đánh giá hiệu quả đào tạo 23
1.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến đào tạo nhân lực trong công ty 25
1.3.1. Các nhân tố bên ngoài công ty 25
1.3.2. Các nhân tố bên trong công ty 26
1.4. Kinh nghiệm đào tạo nhân lực ở một số công ty cùng loại hình và bài học rút ra cho Công ty TNHH Thiết bị y tế Phương Đông 27

1.4.1. Đào tạo nhân lực tại Công ty TNHH Thiết bị Minh Tâm.....27
1.4.2. Đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ phần Thiết bị y tế Việt Nhật (JVC).....28
1.4.3. Bài học kinh nghiệm về đào tạo nhân lực ở Công ty TNHH Thiết bị y tế Phương Đông 29
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG ĐÀO TẠO NHÂN LỰC Ở CÔNG TY TNHH THIẾT BỊ Y TẾ PHƯƠNG ĐÔNG.....31
2.1. Những đặc điểm chủ yếu của Công ty TNHH Thiết bị y tế Phương Đông ảnh hưởng đến đào tạo nhân lực 31
2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của Công ty 31
2.1.2. Cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý ở Công ty.....33
2.1.3. Đặc điểm kinh doanh và kết quả hoạt động của công ty trong những năng gần đây 36
2.2. Phân tích thực trạng đào tạo nhân lực của Công ty TNHH Thiết bị y tế Phương Đông 37
2.2.1. Thực trạng xác định nhu cầu đào tạo của Công ty.....37
2.2.2. Thực trạng lập kế hoạch đào tạo nhân lực tại Công ty 41
2.2.3. Thực trạng tổ chức thực hiện đào tạo nhân lực tại Công ty.....60
2.2.4. Thực trạng đánh giá hiệu quả đào tạo tại Công ty 65
2.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến đào tạo nhân lực trong Công ty TNHH Thiết bị y tế Phương Đông..... 69
2.3.1. Các nhân tố bên ngoài công ty 69
2.3.2. Các nhân tố bên trong công ty 70
2.4. Đánh giá chung đào tạo nhân lực tại Công ty TNHH Thiết bị y tế Phương Đông 75
2.4.1. Kết quả đã đạt được 75
2.4.2. Hạn chế và nguyên nhân 76

CHƯƠNG 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẰM HOÀN THIỆN ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH THIẾT BỊ Y TẾ PHƯƠNG ĐÔNG ..78

3.1. Phương hướng phát triển của công ty TNHH thiết bị y tế Phương Đông trong thời gian tới.....78

3.1.1. Kế hoạch phát triển chung của công ty.....78

3.1.2. Phương hướng, mục tiêu đào tạo nhân lực của Công ty.....79

3.2. Một số giải pháp nhằm hoàn thiện đào tạo nhân lực tại công ty..... 79

3.2.1. Xây dựng lộ trình đào tạo cho nhân viên.....79

3.2.2. Đa dạng hóa các loại hình đào tạo và phương pháp đào tạo.....81

3.2.3. Nâng cao chất lượng đội ngũ giáo viên 87

3.2.4. Hoàn thiện khâu đánh giá chất lượng sau đào tạo 90

3.2.5. Nâng cao chất lượng đội ngũ phụ trách đào tạo nhân lực.....93

KẾT LUẬN.....94

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO.....96

PHỤ LỤC.....

DANH MỤC CÁC BẢNG

		TRANG
Bảng 1.1.	Đặc điểm các đối tượng giáo viên	18
Bảng 2.1.	Nhu cầu số khóa đào tạo các phòng ban trong công ty qua các năm	38
Bảng 2.2.	Kết quả khảo sát về xác định nhu cầu đào tạo tại các phòng ban trong công ty	40
Bảng 2.3.	Kết quả khảo sát về ưu tiên mục tiêu đào tạo	42
Bảng 2.4.	Thực tế số lượt người được đào tạo của công ty qua các năm 2018 - 2020	50
Bảng 2.5	Kết quả khảo sát về tần suất tham gia các khóa đào tạo	53
Bảng 2.6.	Đánh giá của người lao động về kiến thức chuyên môn và khả năng truyền đạt của giáo viên đào tạo	55
Bảng 2.7.	Phương pháp đào tạo giai đoạn 2018 - 2020	56
Bảng 2.8	Tình hình sử dụng kinh phí đào tạo của công ty qua các năm 2018 - 2020	57
Bảng 2.9.	Nguồn kinh phí người lao động tham gia đào tạo	58
Bảng 2.10.	Quy định cam kết về thời gian tiếp tục làm việc	59
Bảng 2.11.	Bảng tỷ lệ bồi thường tương ứng với tỷ lệ thời gian tiếp tục làm việc theo cam kết	59
Bảng 2.12.	Bảng mô tả tổng quan tài liệu, yêu cầu tối thiểu với mỗi nội dung đào tạo	61
Bảng 2.13.	Đánh giá của người lao động về nội dung được đào tạo	63
Bảng 2.14.	Đánh giá kết quả qua số lượng đào tạo các năm 2018 – 2020	65

Bảng 2.15.	Tổng kết đánh giá kết quả kiểm tra cuối mỗi khóa học giai đoạn 2018 – 2020	66
Bảng 2.16.	Khả năng làm việc sau các khóa đào tạo	67
Bảng 2.17.	Đánh giá của người lao động về ứng dụng các kiến thức đã học vào công việc	67
Bảng 2.18.	Mức độ hài lòng về chương trình đào tạo	68
Bảng 2.19.	Cơ cấu nhân lực giai đoạn 2018 – 2020	71
Bảng 2.20.	Kết quả khảo sát về cơ sở vật chất trang thiết bị phục vụ đào tạo	75
Bảng 3.1.	Kịch bản dựng video	85
Bảng 3.2.	Đánh giá kỹ năng giảng dạy cho công tác chuẩn bị đào tạo	89
Bảng 3.3.	Tổng hợp đánh giá chất lượng đào tạo từng lớp	91

DANH MỤC HÌNH VẼ, SƠ ĐỒ

		TRANG
Sơ đồ 1.1.	Mối quan hệ giữa tính quan trọng và tính khẩn cấp	14
Sơ đồ 2.1.	Sơ đồ bộ máy tổ chức	33
Biểu đồ 2.1.	Doanh thu của công ty giai đoạn 2018 - 2020	36
Biểu đồ 2.2.	Nhu cầu đào tạo của các khối, phòng qua các năm 2018 - 2020	39

MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Ngày nay, vấn đề đào tạo nhân lực là một vấn đề mang tính sống còn của một công ty. Họ là người tham gia vào quá trình sản xuất, kinh doanh, đem lại doanh thu, lợi nhuận. Trong nền kinh thế hiện đại, vị trí của con người ngày càng được khẳng định, là yếu tố quyết định sự thành bại của các hoạt động sản xuất kinh doanh. Cùng với sự phát triển nhanh chóng của khoa học kỹ thuật, trình độ của con người đòi hỏi phải được nâng cao để nắm bắt và điều khiển công nghệ, tuy nhiên trình độ lao động nước ta hiện nay vẫn chưa đáp ứng được và còn chưa đồng đều. Vì vậy, hiện nay các công ty đều rất chú trọng đến đào tạo, giúp người lao động thực hiện tốt công việc của mình.

Công ty TNHH Thiết bị y tế Phương Đông hiện nay đã và đang là một trong những công ty hàng đầu tại Việt Nam trong lĩnh vực cung cấp thiết bị y tế đến các bệnh viện, phòng khám,... Một trong những người sáng lập ra công ty từng hoạt động trong lĩnh vực giáo dục, vì vậy Phương Đông rất chú trọng hoạt động đào tạo. Đặc thù công việc liên quan đến bệnh viện, và phần lớn nhân lực trong công ty đều có trình độ rất cao. Vì vậy, các chương trình đào tạo tại Phương Đông đi sâu vào việc đào tạo phát triển các kỹ năng mềm và các chương trình đào tạo máy từ các hãng cung cấp thiết bị y tế trên thế giới.

Tuy vậy đào tạo nhân lực ở Phương Đông vẫn còn những hạn chế cần khắc phục để ngày càng đáp ứng được nhu cầu của nhân viên, của tổ chức và của sự thay đổi nhanh chóng trên thị trường. Qua đó giúp công ty phát triển bền vững hơn nữa trong thời kỳ cạnh tranh mạnh mẽ như hiện nay.

Nhận thấy được sự cần thiết của đào tạo nhân lực và ý nghĩa của vấn đề này, tác giả đã đi sâu tìm hiểu và lựa chọn đề tài: "***Đào tạo nhân lực tại công ty trách nhiệm hữu hạn thiết bị y tế Phương Đông***" làm đề tài nghiên cứu cho luận văn của mình, với mục đích mang những kiến thức đã được học áp dụng và

một vấn đề mà thực tiễn đòi hỏi. Bên cạnh đó, đưa ra phương án giúp hoàn thiện hơn trong đào tạo nhân lực tại Công ty.

2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài

Qua quá trình học tập tích lũy kiến thức ở trường và theo dữ liệu tìm kiếm của tác giả tại các thư viện, các website cho thấy có rất nhiều công trình nghiên cứu, các đề tài, bài viết nói về đào tạo nhân lực. Điều này chứng tỏ đào tạo nhân lực đang ngày càng được quan tâm trong các công ty, trở thành đề tài luôn nóng hổi trên các diễn đàn thông tin và nghiên cứu quốc tế.

Trong thời gian gần đây cũng đã có một số đề tài và bài viết nghiên cứu về công tác đào tạo nhân lực tại các tổ chức, công ty như:

Phan Văn Kha (2007), *"Đào tạo và sử dụng nhân lực trong nền kinh tế thị trường ở Việt Nam",* Nhà xuất bản Giáo dục. Đây là cuốn sách nghiên cứu những vấn đề lý luận và thực tiễn về mối quan hệ giữa đào tạo và sử dụng nhân lực trong bối cảnh nền kinh tế thị trường ở Việt Nam hiện nay. Tác giả phân tích thực trạng mối quan hệ giữa đào tạo với sử dụng nhân lực trình độ trung cấp chuyên nghiệp ở Việt Nam và kinh nghiệm một số nước trên thế giới, từ đó đề ra một số giải pháp nhằm tăng cường công tác đào tạo với sử dụng nhân lực ở các cấp trình độ [12].

Đề tài luận án tiến sỹ "*Nghiên cứu việc làm của lao động qua đào tạo nghề ở Việt Nam*", do Bùi Tôn Hiến – Trường Đại học kinh tế quốc dân, Hà Nội năm 2009. Luận án đã khái quát hóa được những vấn đề lý luận cơ bản về lao động qua đào tạo nghề. Đồng thời, tác giả đã phân tích rõ thực trạng việc làm của lao động qua đào tạo nghề. Vấn đề sử dụng nguồn nhân lực sau đào tạo khá hiệu quả, đáp ứng yêu cầu của công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước. Qua đó,

tác giả đã đề xuất một số giải pháp về công tác đào tạo và giải quyết việc làm cho lực lượng lao động qua đào tạo nghề giao đoạn 2011-2020 [11].

Lê Thị Mỹ Linh (2009) "*Phát triển nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam trong quá trình hội nhập kinh tế*", luận án Tiến sỹ, Đại học Kinh tế quốc dân. Luận án đã tập trung làm rõ cơ sở lý luận về doanh nghiệp nhỏ và vừa, nội dung nguồn nhân lực trong quá trình hội nhập kinh tế. Trên cơ sở này, tác giả luận án đã phân tích, đánh giá thực trạng đào tạo nhân lực tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa trong giai đoạn từ năm 2004-2008 và đề xuất những giải pháp để phát triển nguồn nhân lực cho các doanh nghiệp nhỏ và vừa trong quá trình hội nhập kinh tế quốc tế [14].

Đồng tác giả Nguyễn Quốc Việt, Nguyễn Minh Thảo (2012) "Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực thông qua phát triển kỹ năng lao động và vai trò của giáo dục phổ thông". Bài viết tìm hiểu nhu cầu của các công ty về kỹ năng lao động (kỹ năng cứng và kỹ năng mềm) khi tuyển dụng và đề bạt cũng như mức độ đáp ứng của lao động hiện nay. Xuất phát từ thực tiễn nguồn nhân lực và chất lượng nguồn nhân lực ở nước ta phải có sự nhận diện khách quan, đúng thực trạng về kỹ năng lao động và giáo dục phổ thông, bài viết chỉ ra khoảng trống về kỹ năng hiện nay ở nước ta, tập trung chủ yếu vào kỹ năng mềm và kỹ năng nghề. Trên cơ sở đó, đưa ra một số kiến nghị về lồng ghép đào tạo kỹ năng qua các môn học trong trường phổ thông nhằm trang bị cho học sinh những kỹ năng cần thiết khi tham gia thị trường lao động, qua đó nâng cao chất lượng nguồn nhân lực cho Việt Nam [21].

Các đề tài nghiên cứu đều có tính lý luận và thực tiễn nhất định góp phần không nhỏ trong việc đào tạo nhân lực trong công ty nói chung.

Phạm Văn Sơn (2015) với bài viết "7 giải pháp nâng cao chất lượng nhân

lực Việt Nam" trên báo Giáo dục thời đại. Tác giả đã đưa ra các nhóm giải pháp để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực gồm "Nâng cao trình độ học vấn và kỹ năng lao động, khuyến khích lao động tự học, gắn với chiến lược phát triển nhân lực với chiến lược phát triển kinh tế - xã hội, trọng nhân tài và xây dựng xã hội học tập, cải thiện thông tin thị trường lao động, mở rộng hợp tác quốc tế [17].

Vũ Thị Hà (2016), *Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực cho các doanh nghiệp khu công nghiệp, khu chế xuất trên địa bàn Hà Nội*", Luận án tiến sĩ Học viện Khoa học Xã hội. Luận án đã khái quát thực trạng nguồn nhân lực tại các khu công nghiệp, khu chế xuất ở Hà Nội, những khu vực tập trung nguồn lao động dồi dào nhưng vẫn yếu kém về chất lượng. Một phần do ở Việt Nam việc đào tạo nguồn nhân lực vẫn mang nặng tính lý thuyết, thiếu tính thực hành nên đa phần người lao động kỹ thuật cần được đào tạo lại mới có thể nắm bắt công việc. Trước bối cảnh toàn cầu hóa, đòi hỏi lao động có trình độ tay nghề cao thì tác giả đã đưa ra những giải pháp, kiến nghị cụ thể nhằm nâng cao kiến thức và cải thiện trình độ cho lao động khu vực này như nâng cao chất lượng giáo viên dạy nghề hay đề xuất các giải pháp cho doanh nghiệp nhằm thu hút lao động [10].

Tác giả Lê Văn Kỳ (2018) với đề tài: "*Phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao ngành công nghiệp của tỉnh Thanh Hóa*". Luận án đã hệ thống hóa, làm rõ hơn và bổ sung cơ sở lý luận về phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao, phân tích, đánh giá thực trạng phát triển nguồn nhân lực trên 2 nội dung cơ bản: thực trạng về số lượng, chất lượng và dịch chuyển về cơ cấu nguồn nhân lực chất lượng cao trong ngành công nghiệp từ đó đưa ra các giải pháp để phát triển và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu phát triển ngành công nghiệp và phát triển kinh tế-xã hội của tỉnh Thanh Hóa [13].

Tác giả Vũ Đình Dũng (2019) với đề tài: "*Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực cán bộ, công chức trong các cơ quan hành chính cấp tỉnh tại Bắc Kạn",* luận án tiến sĩ, tác giả đã bổ sung và làm rõ một số vấn đề lý luận khoa học về nâng cao chất lượng nhân lực như: tiêu chí đánh giá chất lượng nguồn nhân lực (trí lực, tâm lực và thể lực) và nội dung nâng cao chất lượng nguồn nhân lực là: về tuyển dụng; về bố trí, sử dụng, đề bạt và bổ nhiệm; về đào tạo, bồi dưỡng; về thực hiện chế độ chính sách và môi trường làm việc, tạo động lực [8].

Tác giả Trần Thị Kiều Nga (2019) với đề tài: "*Phát triển nguồn nhân lực khoa học ở học viện chính trị quốc gia Hồ Chí Minh*", luận án tiến sĩ, tác giả đã luận giải làm rõ cơ sở lý luận, kinh nghiệm thực tiễn về phát triển nguồn nhân lực khoa học trường đào tạo, bồi dưỡng cán bộ lãnh đạo, từ đó rút ra những kinh nghiệm tham chiếu [15].

Tuy nhiên, đối với công ty trách nhiệm hữu hạn thiết bị y tế Phương Đông chưa có ai nghiên cứu đến đề tài này. Do đó, tác giả lựa chọn đề tài "Đào tạo nhân lực tại công ty trách nhiệm hữu hạn thiết bị y tế Phương Đông" là hoàn toàn phù hợp và không trùng lặp với các công trình nghiên cứu khác. Đề tài luận văn có nhiều tính mới, có tính cấp thiết cao xét từ nhiều phương diện. Luận văn đã tập trung nghiên cứu về thực trạng và một số giải pháp hoàn thiện đào tạo nhân lực ở công ty.

3. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu

3.1. Mục đích nghiên cứu

Nghiên cứu về thực trạng đào tạo nhân lực, từ đó đề xuất giải hoàn thiện đào tạo nhân lực tại công ty trách nhiệm hữu hạn thiết bị y tế Phương Đông.

3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu

Hệ thống hóa cơ sở lý luận về đào tạo nhân lực ở công ty.

Đánh giá thực trạng đào tạo nhân lực ở công ty trách nhiệm hữu hạn thiết bị y tế Phương Đông.

Chỉ ra tồn tại và nguyên nhân về vấn đề đào tạo nhân lực ở Công ty

Đề xuất các giải pháp nhằm hoàn thiện đào tạo nhân lực ở Công ty

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

4.1. Đối tượng nghiên cứu

Đề tài tập trung vào các vấn đề liên quan đến đào tạo nhân lực tại công ty trách nhiệm hữu hạn thiết bị y tế Phương Đông.

4.2. Phạm vi nghiên cứu

- Phạm vi về nội dung: Thực trạng đào tạo nhân lực của công ty trách nhiệm hữu hạn thiết bị y tế Phương Đông, các chương trình đào tạo và phương pháp đào tạo đã được thực hiện, chỉ rõ hạn chế trong việc đào tạo nhân lực và các giải pháp nhằm hoàn thiện đào tạo nhân lực

- Phạm vi thời gian: Đề tài tập trung nghiên cứu đào tạo nhân lực của Công ty với các số liệu thu tập trung năm 2018 - 2020.

+ Các dữ liệu thứ cấp phục vụ cho nghiên cứu này lấy từ năm 2018 – 2020.

+ Các dữ liệu sơ cấp được thu thập vào năm 2021.

- Phạm vi không gian: Công ty trách nhiệm hữu hạn thiết bị y tế Phương Đông.

5. Phương pháp nghiên cứu

➢ ***Phương pháp thu thập dữ liệu***

- *Dữ liệu thứ cấp*

Để thu thập thông tin làm nền tảng để xuất những giải pháp, tác giả của luận văn sử dụng các phương pháp thống kê các dữ liệu từ các nguồn nội bộ: tài liệu giới thiệu về công ty, các báo cáo tài chính, báo cáo thường niên về đào tạo nhân lực của công ty;… và các dữ liệu thu thập bên ngoài: lý luận cơ bản về đào tạo nhân lực từ giáo trình Quản trị nhân lực và các công trình nghiên cứu khác có liên quan tới đề tài.

- *Dữ liệu sơ cấp*

Luận văn thu thập dữ liệu sơ cấp thông qua điều tra bằng bảng hỏi. Tác giả luận văn thiết kế phiếu điều tra bằng bảng hỏi với số lượng 10 câu hỏi trong một phiếu điều tra.

Phiếu điều tra được khảo sát tới 150 lao động. Bao gồm:

+ 15 lao động là các giám đốc, trưởng phòng, quản lý bán hàng vùng.

+ 135 lao động là các chuyên viên cao cấp, chuyên viên, nhân viên của công ty.

Kết quả điều tra bảng hỏi này giúp tác giả đánh giá được việc thực hiện các nội dung đào tạo nhân lực tại công ty đang ở đâu, và đánh giá mức độ hài lòng về các chương trình đào tạo, mong muốn của nhân viên, năng lực của đội ngũ giáo viên giảng dạy.

➢ **Phương pháp xử lý và phân tích dữ liệu**

Đây là việc phân tích các tài liệu để tìm ra cấu trúc, xu hướng.

Sau khi điều tra bằng bảng hỏi, phiếu thu về sẽ được phân loại, tổng hợp và phân tích số liệu trên Excel. Các trường thông tin sẽ được tổng hợp dựa trên việc nhóm các câu trả lời, ý kiến giống nhau để tính tỉ lệ, các mức độ hài lòng về đào tạo nhân lực tại Công ty.

Đồng thời dựa vào các dữ liệu đã tìm hiểu từ trước để so sánh các chỉ tiêu giữa các năm, giữa các bộ phận để tìm ra sự khác biệt, những điểm cần lưu ý. Có thể so sánh số khóa đào tạo, ngân sách chi cho đào tạo, số lượng, tỉ lệ học viên qua các năm và các tháng.

6. Đóng góp mới của đề tài

Về mặt lý luận: Hệ thống hóa, góp phần làm rõ những vấn đề lý luận cơ bản về đào tạo nhân lực trong công ty.

Về mặt thực tiễn:

- Đánh giá thực trạng đào tạo nhân lực tại công ty trách nhiệm hữu hạn thiết bị y tế Phương Đông qua hệ thống số liệu cập nhật; từ đó rút ra các nguyên nhân, tồn tại cho việc đào tạo nhân lực ở công ty.
- Đề xuất hệ thống giải pháp hoàn thiện đào tạo nhân lực ở công ty trách nhiệm hữu hạn thiết bị y tế Phương Đông.

7. Kết cấu luận văn

Chương 1: Cơ sở lý luận về đào tạo nhân lực trong công ty

Chương 2: Thực trạng đào tạo nhân lực ở Công ty TNHH Thiết bị y tế Phương Đông

Chương 3: Một số giải pháp nhằm hoàn thiện đào tạo nhân lực tại Công ty TNHH Thiết bị y tế Phương Đông

CHƯƠNG 1
CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TRONG CÔNG TY

1.1. Một số khái niệm cơ bản

1.1.1. Nhân lực

Hiện nay có nhiều quan điểm khác nhau về nhân lực. Theo Mai Quốc Chánh, Trần Xuân Cầu thì "Nhân lực là sức lực con người, nằm trong mỗi con người và làm cho con người hoạt động. Sức lực đó ngày càng phát triển cùng với sự phát triển của cơ thể con người và đến một mức độ nào đó, con người đủ điều kiện tham gia vào quá trình lao động – con người có sức lao động" [6, tr12].

Theo Phạm Thành Nghị và Vũ Hoàng Ngân trong cuốn Quản lý nguồn nhân lực ở Việt Nam: Một số vấn đề lý luận và thực tiễn thì "Nhân lực chính là tổng thể những tiềm năng của con người mà trước hết và cơ bản nhất là tiềm năng lao động của một quốc gia hoặc vùng lãnh thổ trong một thời kỳ nhất định (5 năm, 10 năm…) phù hợp với kế hoạch và chất lượng phát triển" [16, tr.24].

Về cơ bản, nhân lực được định nghĩa là nguồn lực xuất phát từ trong chính bản thân của từng cá nhân con người. Nhân lực bao gồm thể lực và trí lực. Nguồn lực này ngày càng phát triển cùng với sự phát triển của cơ thể bên ngoài của con người. Cho đến một ngày, nguồn lực này đủ lớn, đáp ứng các điều kiện để con người có thể tham gia vào lao động, sản xuất. Chính vì điều đó, nhân lực tạo ra sự khác biệt so với các nguồn lực khác trong công ty (nguồn vốn, công nghệ kỹ thuật, máy móc...).

1.1.2. Đào tào nhân lực

Theo "Từ điểm bách khoa Việt Nam" [5, tr.25] thì: 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.

Dựa theo quan điểm của tác giả Nguyễn Vân Điềm và Nguyễn Ngọc Quân trong cuốn giáo trình Quản Trị Nhân Lực tập 1, 2004 thì *"Đào tạo (hay còn được gọi là đào tạo kỹ năng) được hiểu là một quá trình học tập nhằm giúp cho người lao động có thể thực hiện hiệu quả hơn chức năng, nhiệm vụ của mình. Đó chính là quá trình học tập làm cho người lao động nắm vững hơn về công việc của mình, là những hoạt động học tập để nâng cao trình độ, kỹ năng của người lao động để thực hiện nhiệm vụ lao động có hiệu quả hơn"* [9, tr161].

Với quan điểm này thì đào tạo cung cấp cho họ các kiến thức cả lý thuyết lẫn thực hành, là một quá trình học tập, thực hiện các hoạt động học tập giúp người lao động để họ có thể thực hiện tốt nhất chức năng nhiệm vụ trong công việc của mình. Ngoài những kiến thức họ đã có sẵn, đào tạo trong tổ chức sẽ bổ sung những gì họ còn thiếu và yếu nhằm hoàn thiện các kiến thức, các kỹ năng để họ ngày một đáp ứng được tốt hơn yêu cầu của công việc đề ra.

Theo tác giả, từ những khái niệm, quan điểm trên về đào tạo, có thể hiểu: *Đào tạo nhân lực là các hoạt động học tập có tổ chức, diễn ra trong những khoảng thời gian xác định nhằm hướng vào việc giúp cho người lao động nắm rõ hơn chuyên môn, nghiệp vụ của mình ở công việc hiện tại, bổ sung những kỹ*

năng, kiến thức còn thiếu để thực hiện công việc một cách tốt hơn trong tương lai.

1.2. Nội dung đào tạo nhân lực trong công ty

1.2.1. Xác định nhu cầu đào tạo

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

1.2.1.1. Cơ sở xác định nhu cầu đào tạo

Xác định nhu cầu đào tạo hoạt động không hề đơn giản chút nào. Nhu cầu đào tạo phát sinh khi người lao động không đủ các kiến thức, kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc trong hiện tại cũng như tương lai .Đồng thời cần phải xem xét đâu là nhu cầu thực sự và đâu là nhu cầu "ảo".

Tùy thuộc vào từng yêu cầu của công việc, từng vấn đề của tổ chức, những vấn đề có được giải quyết bằng cách đào tạo hay không ? Những kiến thức kỹ năng nào cần được đào tạo, để từ đó tổ chức có thể xác định được nhu cầu đào tạo cho chính xác. Thông thường việc xác định nhu cầu đào tạo trong các tổ chức được thực hiện qua các nghiên cứu phân tích sau:

Phân tích công ty:

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

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

Thứ hai: Phân tích nhân lực hiện có "cả về chất và lượng" để có thể thực hiện thành công các mục tiêu trên của công ty

Thứ ba: Phân tích một số chỉ tiêu định lượng đánh giá hiệu quả quản trị nhân lực như : năng suất lao động, chi phí nhân công để xác định xem thông qua đào tạo có thể tối ưu hóa được các chỉ tiêu này hay không. Ngoài ra, để xác định được nhu cầu đào tạo một cách chính xác, cần thảo luận thêm với các cấp quản lý và người lao động. Bên cạnh đó, cần phân tích kết quả thống kê và phân tích các dữ kiện thông tin nhân lực, thực hiện quan sát của mình để từ đó có thể đưa ra được bảng tổng hợp nhu cầu đào tạo chính xác nhất cho công ty.

Phân tích công việc:

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

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

- Bảng mô tả công việc *(Job description)*:
  + Vị trí của công việc trong cơ cấu tổ chức.
  + Quyền hạn và trách nhiệm.
  + Các hoạt động chính của công việc đó.
- Những tiêu chuẩn công việc *(Specifications of job)*

+ Công việc đòi hỏi các kỹ năng, khả năng và năng lực của người lao động để hoàn thành công việc.

+ Các đặc thù của công việc là cơ sở cho công tác tuyển chọn sao cho chọn lựa được người có thể hoàn thành công việc.

Đối với các công ty đã có hệ thống các bản mô tả công việc, tiêu chuẩn chức danh tương ứng công việc thì việc phân tích công việc sẽ đơn giản đi rất nhiều. Phần lệch pha (kiến thức, kỹ năng và thái độ) giữa tiêu chuẩn chức danh và kiến thức, kỹ năng và thái độ của người lao động chính là những gì cần phải đào tạo cho người lao động. Cần tránh lầm lẫn ở đây chính là phân tích để định hướng cho người lao động chứ không phải là định hướng công việc hay đơn giản là xem người lao động cần phải làm gì để thực hiện tốt công việc.

Phân tích người lao động:

Phân tích người lao động là phân tích đối tượng, trình độ, kiến thức, kỹ năng và thái độ hiện có của người lao động đó. Khi phân tích người lao động dựa vào kết quả thực hiện công việc hiện tại của người lao động thông qua hệ thống đánh giá thực hiện công việc, trao đổi với người quản lý trực tiếp, trao đổi với đồng nghiệp khách hàng có liên quan… Từ bản đánh giá thực hiện công việc tìm ra được điểm mạnh, điểm yếu của từng người lao động, tìm ra các mặt mà người lao động chưa làm được để có phương pháp điều chỉnh kịp thời. Sau đó đem kết quả mà người lao động làm được trong thực tế so sánh với yêu cầu về kết quả thực hiện công việc xem khoảng cách là bao nhiêu và khoảng cách này ảnh hưởng đến hoạt động sản xuất kinh doanh như thế nào. Thêm nữa cũng cần tìm hiểu về nguyên nhân của những khoảng cách này là do đâu. Liệu có phải những yếu kém của kết quả thực hiện công việc là do sự thiếu hụt những kĩ năng, kiến thức và khả năng của người lao động hay là do những vấn đề liên quan tới động

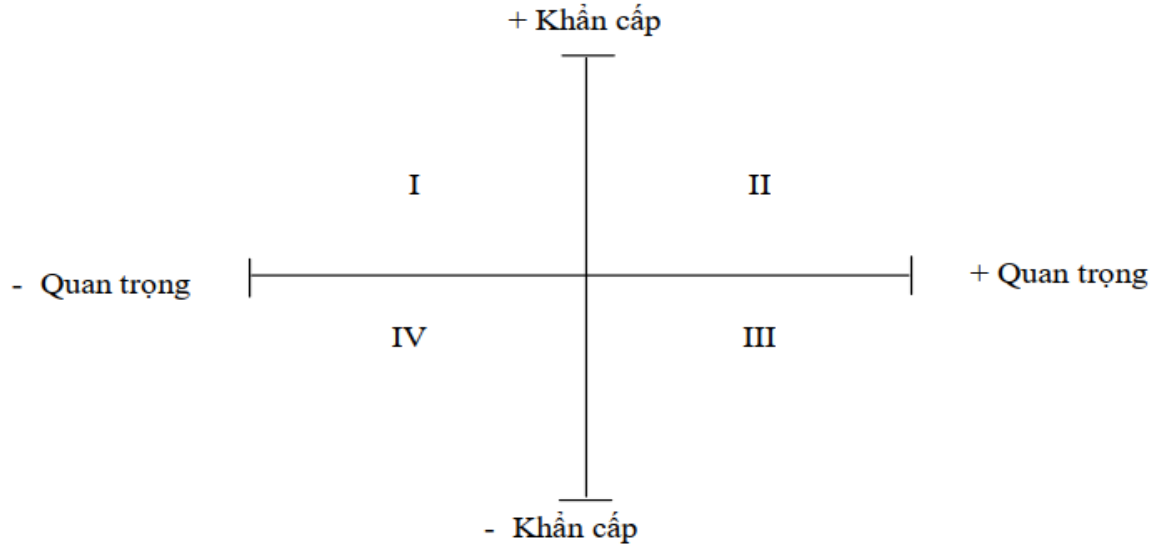
lực làm việc của người lao động, thiết kế công việc không hợp lý… Khi xác định đào tạo là một giải pháp phù hợp thì ta dễ dàng xác định được nội dung đào tạo là gì, cần đào tạo kiến thức, kỹ năng gì, tùy từng công việc, từng người lao động mà có nội dung cụ thể.

1.2.1.2. Cách thức xác định nhu cầu đào tạo cần đáp ứng trước

Các nguồn lực trong công ty là có hạn, vì vậy khi chuẩn bị cho hoạt động đào tạo phải cân nhắc xem nhu cầu đào tạo nào cần được đáp ứng trước. Tiêu chí để cân nhắc là mức độ quan trọng và khẩn cấp của nhu cầu đối với hoạt động kinh doanh của công ty.

Một nhu cầu đào tạo được xem là quan trọng khi nó có ảnh hưởng lớn hoặc nếu không thực hiện thì gây ra hậu quả đáng kể. Trong khi đó nhu cầu đào tạo khẩn cấp đòi hỏi sự chú ý ngay lập tức.

Để xác định nhu cầu đào tạo nào cần được đáp ứng trước ta có thể sử dụng mô hình đồ thị biểu diễn mối quan hệ giữa tính quan trọng và tính khẩn cấp sau:



Sơ đồ 1.1. Mối quan hệ giữa tính quan trọng và tính khẩn cấp

Căn cứ vào đồ thị, nhu cầu được phân thành các loại

+ Nhu cầu khẩn cấp nhưng không quan trọng (I)
+ Nhu cầu vừa quan trọng vừa khẩn cấp (II)
+ Nhu cầu quan trọng nhưng không khẩn cấp (III)
+ Nhu cầu không khẩn cấp cũng không quan trọng (IV)

Trong những loại nhu cầu trên, chắc chắn công ty sẽ ưu tiên đáp ứng loại nhu cầu vừa quan trọng vừa khẩn cấp trước tiên, sau đó mới đến những loại nhu cầu khác.

Tuy nhiên, việc phân loại nhu cầu trên chỉ nhằm quyết định thứ tự ưu tiên cho các nhu cầu, tiêu chí quan trọng và khẩn cấp chỉ mang tính chất tương đối trong một thời điểm nào đó. Theo thời gian, có thể những nhu cầu thuộc nhóm (I), (III), hay (IV) sẽ chuyển sang nhóm (II). Vì thế, các công ty cần phải thường xuyên xem xét tới việc xác định các nhu cầu đào tạo và thứ tự thực hiện cho phù hợp với nhiệm vụ sản xuất kinh doanh trong từng thời kỳ.

Bằng cách xác định thứ tự ưu tiên thực hiện các nhu cầu đào tạo công ty có thể phân bổ được nguồn lực hợp lý, đồng thời đảm bảo đáp ứng kịp thời những đòi hỏi của công ty về kỹ năng của người lao động.

Sau khi xem xét nhu cầu đào tạo nào cần đáp ứng trước, công ty cần lập kế hoạch đào tạo nhân lực

1.2.2. Lập kế hoạch đào tạo nhân lực

Sau khi xác định được nhu cầu đào tạo, tiến hành lập kế hoạch đào tạo nhân lực. Kế hoạch càng chi tiết, rõ ràng thì tại bước triển khai càng dễ dàng và có tỉ lệ thành công cao hơn. Kế hoạch đào tạo chi tiết cũng sẽ hỗ trợ triển khai, đánh giá và đo lường hiệu quả.

Kế hoạch bao gồm việc xác định tên chương trình đào tạo; mục tiêu; đối tượng tham gia; giảng viên đào tạo; nội dung đào tạo, phương pháp, hình thức triển khai; thời gian, địa điểm, chi phí đào tạo.

Xác định tên chương trình đào tạo:

- Tên chương trình đào tạo cần đặt rõ ràng, dễ hiểu và sát với nội dung triển khai đào tạo. Đồng thời ngắn gọn và thu hút người học tham gia.

Xác định mục tiêu đào tạo

- Mục tiêu đào tạo nhân lực có thể được phân ra thành các nhóm mục tiêu khác nhau như: mục tiêu về kiến thức, mục tiêu về kỹ năng thực hiện công việc và mục tiêu về hành vi, thái độ đối với công việc.

- Xác định mục tiêu đào tạo sẽ có được phương hướng rõ ràng cho kế hoạch đào tạo, đó cũng là giá đỡ cho kế hoạch đào tạo. Có mục tiêu mới xác định được những nội dung cụ thể như: đối tượng, nội dung, thời gian, người dạy, phương pháp và sau đào tạo đối chiếu với mục tiêu ấy mới đánh giá được hiệu quả. Mục tiêu đào tạo nhân lực có thể chia làm nhiều cấp, từ mục tiêu tổng thể của một hoạt động đào tạo nào đó cho đến mục tiêu cụ thể của mỗi môn học, càng xuống dưới càng cụ thể. Xác định mục tiêu đào tạo phải chú ý đến tôn chỉ của công ty và xuất phát từ góc độ người lao động, tức là có thể thực hiện được, viết thành văn rõ ràng tường tận, không mang tính trừu tượng chung chung, các mục tiêu đó phải: cụ thể, đo lường được sự thành công, có thể đạt được, có liên quan đến công việc và hạn định thời gian hợp lí. Định mục tiêu phải nói rõ ràng chính xác khi khóa học kết thúc, người lao động có được những tri thức, thông tin và năng lực nào.

- Chẳng hạn như một chương trình đào tạo sản phẩm máy ECMO. Mục tiêu của khóa học có thể được phát biểu là: “Kết thúc khóa học, học viên có thể hiểu và sửa chữa được máy ECMO”.

Xác định đối tượng tham gia

- Lựa chọn đối tượng để đào tạo là một bước rất quan trọng, nếu chúng ta tiến hành lựa chọn không kỹ thì hiệu quả của hoạt động này không cao nó sẽ gây ra sự lãng phí thời gian và tiền của, công sức của người tham gia đào tạo.

- Trong một công ty thì người cần được đào tạo là người thiếu một số kiến thức và kỹ năng cần thiết phục vụ cho nhu cầu công việc hoặc là người mà theo quan sát của tổ chức, nếu được đào tạo sẽ có năng suất, chất lượng và hiệu quả lao động tốt hơn.

- Đối tượng được lựa chọn để tham gia đào tạo phải đảm bảo các yếu tố đó là: Việc đào tạo phải đúng người, đúng việc, phải đảm bảo tính công bằng hiệu quả, kịp thời đối với người lao động và đối với công việc. Muốn vậy trước khi lựa chọn đối tượng thì cần phải nghiên cứu về nhu cầu và nguyện vọng của từng người lao động, động cơ muốn học tập của họ có chính đáng hay không? hay công ty có thể đáp ứng được không; mức độ cấp bách của việc đào tạo người đó như thế nào; đồng thời có thể dựa vào các kết quả của hoạt động phân tích công việc (gồm 3 bản: Bản mô tả công việc, bản yêu cầu của công việc đối với người thực hiện và bản tiêu chuẩn thực hiện công việc) để lựa chọn đối tượng đào tạo chính xác hơn.

- Mặt khác, cần xác định số người cần đào tạo có thể huy động tham gia các lớp đào tạo. Trong mỗi thời điểm, ở từng đơn vị trong tổ chức chỉ có thể huy động được một số người đi học, không thể huy động toàn bộ người lao động trong đơn vị đi học bởi đơn vị đó vẫn phải hoạt động sản xuất kinh doanh.

Xác định giảng viên đào tạo

- Chất lượng giảng dạy cao hay thấp của giáo viên là nhân tố quan trọng để quyết định chất lượng đào tạo học viên. Bộ phận đào tạo phải xây dựng cho công ty một đội ngũ cán bộ giảng dạy có chất lượng cao để đảm bảo cho việc đào tạo được thành công. Thông thường có thể căn cứ vào những yêu cầu khác nhau mà cán bộ giảng dạy đảm nhiệm những vai trò khác nhau như: giáo viên giảng dạy chuyên ngành, chuyên gia kĩ thuật chuyên ngành, giáo sư và học giả của viện nghiên cứu khoa học, lãnh đạo chủ quản các ban ngành, chuyên gia tư vấn công

tác ở mọi phương diện v.v…Những người này có năng lực, kiến thức, kĩ năng và sở trường ở những phương diện khác nhau, có thể hoàn thành được nhiệm vụ đào tạo.

- Có thể lựa chọn giáo viên từ những người đang làm việc trong tổ chức hoặc thuê ngoài. Tổ chức nên kết hợp giáo viên thuê ngoài và những người có kinh nghiệm lâu năm trong tổ chức, việc kết hợp này cho phép người học tiếp cận với những kiến thức mới, đồng thời không xa rời thực tiễn công ty. Các giáo viên cần phải được tập huấn để nắm vững mục tiêu và cơ cấu của chương trình đào tạo chung. Dưới đây là bảng đặc điểm các đối tượng giáo viên:

Bảng 1.1. Đặc điểm các đối tượng giáo viên

Phương án	**Nội bộ công ty**	**Bên ngoài công ty**
Đặc điểm	Là những nhân viên, quản lý có nhiều kinh nghiệm chuyên môn, các kỹ năng trong doanh nghiệp có khả năng tham gia giảng dạy.	Là giảng viên các trường đại học, trung tâm đào tạo,…
Ưu điểm	Tiết kiệm chi phí. Cung cấp các kiến thức, kỹ năng thực hiện công việc nhanh, thực tế áp dụng được. Sát với thực tế của công ty.	Cung cấp thông tin, kiến thức cập nhật, tiến bộ, theo nhiều góc nhìn khác nhau.
Nhược điểm	Khó cập nhật với những thông tin, kiến thức mới. Dễ xảy ra tình trạng bắt chước một số phương pháp không tiên tiến (đã lỗi thời) của người dạy.	Khả năng thực hiện, áp dụng vào công việc thấp do không sát thực với công ty. Chi phí cao.

- Nhiều công ty ở Việt Nam hiện nay đang lựa chọn việc đào tạo các khóa học bằng chính giáo viên trong công ty là một giải pháp hữu hiệu nhất. Phương án này giúp công ty tiết kiệm được nhiều chi phí để thuê giáo viên bên ngoài hoặc phải cử đi tham gia các khóa học bên ngoài với giá thành cao. Tuy nhiên, cần phải chú trọng đến việc bồi dưỡng chuyên môn nghiệp vụ cho các giáo viên nội bộ thì mới bảo đảm cho các khóa đào tạo của công ty hiệu quả và đáp ứng nhu cầu đào tạo của công ty.

Phương pháp, hình thức triển khai

- Sau khi xác định được nhu cầu, mục tiêu và đối tượng cần được đào tạo và giảng viên đào tạo thì những người phụ trách về công việc này cần phải lựa chọn ra một chương trình đào tạo cho phù hợp, chương trình này phải đảm bảo được mục tiêu đặt ra, về nội dung phải phù hợp, về thời gian phải hợp lý. Chương trình đào tạo phải được xây dựng thật cụ thể về: số môn học, các môn học sẽ cung cấp trong chương trình, số giờ học, tiết học của từng môn, chi phí cho mỗi môn, mỗi tiết, các phương tiện cần thiết cho chương trình như: giáo trình, tài liệu, trang thiết bị...
- Chương trình đào tạo được xây dựng trên cơ sở nhu cầu đào tạo và mục tiêu đào tạo đã xác định. Sau đó công ty sẽ căn cứ vào tình hình cụ thể về năng lực tài chính, cơ sở vật chất... để chọn phương pháp đào tạo cho phù hợp.
- Có nhiều phương pháp để đào tạo nhân lực. Mỗi phương pháp đều có cách thức thực hiện, ưu nhược điểm riêng mà công ty cần cân nhắc để lựa chọn cho phù hợp với điều kiện công việc, đặc điểm về lao động và nguồn tài chính của mình, trình độ và khả năng kèm cặp của giáo viên.
- Có 2 nhóm phương pháp đào tạo chủ yếu đang được áp dụng ở các nước và nước ta hiện nay là:

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

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

(Có phụ lục 01: Bảng tổng kết nội dung của các phương pháp đào tạo)

Xác định thời gian, địa điểm, chi phí tổ chức đào tạo

- Sau khi đã xác định được các yếu tố trên, cần xác định về khoảng thời gian, địa điểm và chi phí dự kiến cho chương trình đào tạo.

- Thời gian cần xác định dựa theo tình hình thực tế công việc của người lao động, về kế hoạch công việc của giảng viên, kế hoạch phát triển, sản xuất kinh doanh của công ty. Ví dụ công ty có kế hoạch phát triển sản phẩm mới vào quý 2 năm sau. Cần lên kế hoạch triển khai các chương trình đào tạo sản phẩm này trước quý 2 năm sau để khi người lao động có được kiến thức, kỹ năng đáp ứng công việc.

- Địa điểm lựa chọn phù hợp với chương trình đào tạo và điều kiện cơ sở vật chất của công ty và đối tượng học viên.

- Chi phí đào tạo nhân lực bao gồm nhiều loại chi phí khác nhau ta có thể chia thành 3 loại sau:

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

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

+ Chi phí bên ngoài: hầu hết các công ty không tự tổ chức toàn bộ các chương trình đào tạo cho người lao động của mình mà thường phải thuê bên ngoài, khoản chi phí bên ngoài bao gồm: Tiền chi phí đi lại, ăn ở và học bổng cho các học viên; Tiền trả cho các tổ chức, cá nhân mà chúng ta thuê họ đào tạo.

+ Như vậy tổng chi phí đào tạo được tính theo công thức

$$\text{Tổng chi phí đào tạo} = \frac{\text{Chi phí}}{\text{bên trong}} + \frac{\text{Chi phí}}{\text{cơ hội}} + \frac{\text{Chi phí}}{\text{bên ngoài}}$$

- Việc xác định nguồn ngân quỹ sử dụng cho hoạt động đào tạo là rất quan trọng để đưa ra quyết định có thực hiện chương trình đào tạo đã dự kiến hay không.

- Nguồn kinh phí này có thể được chi trả bởi quỹ đào tạo của công ty, quỹ đầu tư phát triển, đối tác tài trợ,...Bộ phận chuyên môn phải xác định cụ thể nguồn kinh phí này để kiểm soát tính khả thi của các chương trình đào tạo của công ty.

1.2.3. Tổ chức thực hiện

Tổ chức thực hiện các chương trình đào tạo theo đúng tiến độ kế hoạch đã xây. Đảm bảo kế hoạch được triển khai đầy đủ, chính xác, linh hoạt để đạt được hiệu quả cao nhất.

Tại đây cũng cần rà soát, thống nhất và chuẩn hóa quy trình triển khai đào tạo, đảm bảo việc tổ chức thực hiện luôn hợp lý và đem lại sự thuận tiện và trải nghiệm tốt cho khách hàng nội bộ.

Ở bước tổ chức thực hiện cần dựa vào mục tiêu, đối tượng đào tạo đã xác định trên kế hoạch, lập danh sách đào tạo và gửi thông tin về về khóa đào tạo như tên chương trình, mục tiêu, thời gian, địa điểm, giảng viên,.. giúp học viên nắm và sắp xếp công việc để tham dự.

Nhằm xây dựng nội dung đào tạo phù hợp và đánh giá kết quả đạt được của người lao động sau khi tham gia đào tạo, tùy theo chương trình học, có thể đánh giá trước đào tạo. Tại đây có thể đo lường kỹ năng theo 05 cấp độ:

- Cấp 1: Người lao động chưa biết, chưa học hoặc chưa có thông tin
- Cấp 2: Người lao động đã biết về lý thuyết nhưng chưa thực hiện
- Cấp 3: Người lao động đã có thể làm được độc lập, theo đúng chỉ dẫn
- Cấp 4: Người lao động có khả năng xử lý tình huống đặc biệt
- Cấp 5: Thành thạo, có khả năng đào tạo lại những người khác.

Dựa theo phương pháo triển khai đào tạo đã xác định, để phát triển chương trình đào tạo phù hợp cần xác định loại hình thức: học tập có cấu trúc, học tập thông qua phản hồi, hay học tập thông qua trải nghiệm. Các chương trình học tập qua cấu trúc như tổ chức hoạt động đọc sách, E Learning, Workshop, hội thảo, đào tạo dưới dạng các khóa học. Các chương trình học tập thông qua phản hồi như: phản hồi từ quản lý, đồng nghiệp, học tập thông qua tấm gương điển hình, phỏng vấn cá nhân xuất sắc, nghe chia sẻ từ chuyên gia,… Các chương trình đào tạo hiện nay các công ty đang hướng tới là học tập qua trải nghiệm thông qua việc luân chuyển công việc, mở rộng phạm vi công việc, học tập từ những sai lầm đã gặp,…

Sau khi xác định được thêm các yếu tố trên, những cách nào có thể áp dụng vào khóa đào tạo thì sẽ tiến hành xây dựng kịch bản đào tạo và tài liệu bản

trình chiếu, tài liệu dành cho học viên, hệ thống biểu mẫu, tài liệu tham khảo (nếu có).

Triển khai chương trình đào tạo: Tổ chức triển khai, đảm bảo học viên được nghe, được quan sát, được nói, được thực hành, được nhận xét, được quan sát trong quá trình thực hành. Nhiệm vụ của giảng viên chỉ hoàn thành khi học viên có thể làm việc một cách độc lập

1.2.4. Đánh giá hiệu quả đào tạo

Sau mỗi khoá đào tạo, cần đánh giá hiệu quả mà chương trình đào tạo đã đạt được cả về mặt số lượng lẫn chất lượng. Hoạt động đào tạo cần được đánh giá để xem xét kết quả thu được là gì và rút ra bài học kinh nghiệm cho những lần tiếp theo. Những người tổ chức thực hiện hoạt động đào tạo cần trả lời những câu hỏi:

- Các hoạt động thực hiện có đạt mục tiêu đặt ra hay không?
- Người lao động học được những gì từ chương trình đào tạo?
- Những vấn đề gì trong chương trình đào tạo cần được cải thiện, bổ sung hay thay đổi?
- Những thay đổi gì *(về nội dung, phương pháp, cũng như về chi phí)* cần được thực hiện trong kế hoạch đào tạo tương lai?

Mặt khác, việc đánh giá kết quả hoạt động đào tạo cũng giúp trả lời những câu hỏi mà lãnh đạo công ty muốn biết về lợi ích đào tạo. Đó là:

- Người lao động có thay đổi gì trong công việc của họ không?
- Những vấn đề về kết quả thực hiện công việc trước khi thực hiện hoạt động đào tạo có được giải quyết không?
- Chi phí và những nỗ lực bỏ ra cho việc đào tạo có xứng đáng và hợp lý không?

- Kết quả cuối cùng mang lại cho công ty là gì?

Đánh giá kết quả của đào tạo nhân lực được đánh giá thông qua các chỉ tiêu định lượng như:

- Chi phí đào tạo bình quân 1 người lao động
- Năng suất lao động
- Doanh thu và lợi nhuận thu được trên 1 đơn vị chi phí đầu tư đào tạo

Ngoài ra còn biểu hiện qua các chỉ tiêu định tính như làm thay đổi chất lượng công việc hoàn thành sau đào tạo, thay đổi nhận thức của người lao động, nâng cao ý thức, trách nhiệm với công việc được giao, nâng cao sự thỏa mãn trong lao động,…

Có thể áp dụng mô mình của Kirkpatrick. Đây là mô hình đánh giá hiệu quả của các khóa đào tạo công ty với 04 cấp độ

- Cấp độ 1: Phản ứng. Đánh giá mức độ hài lòng của học viên về chương trình đào tạo, như sự hài lòng về chất lượng, hay mức độ phù hợp của chương trình, cơ sở vật chất, …
- Cấp độ 2: Học tập. Đánh giá sự thay đổi về kiến thức, kỹ năng, thái độ của học viên sau đào tạo. Tại cấp độ này có thể đánh giá thông qua các bài kiểm tra trước và sau đào tạo, đánh giá mức độ tác động đến KPI của học viên sau đào tạo; Tỷ lệ hoàn thành các bài học và chứng chỉ;…
- Cấp độ 3: Hành vi. Đánh giá sự thay đổi về hành vi sau khi tham gia đào tạo qua mức độ áp dụng những kiến thức, kỹ năng đã học vào công việc hoặc đem lại sự thực hiện công việc tốt hơn. Tại cấp độ này có thể đánh giá qua bảng hỏi tự đánh giá hành vi; Quan sát trong công việc; Khảo sát khách hàng;…
- Cấp độ 4: Kết quả. Đánh giá kết quả cuối cùng nhờ vào đào tạo, như việc tác động lên hoạt động kinh doanh hoặc môi trường do học viên đem lại. Ở cấp

độ này công ty cần đo lường các kết quả sau cùng như: Giảm thiểu chi phí; Cải tiến chất lượng; Tăng hiệu quả làm việc; Giảm tỉ lệ nghỉ việc;…

1.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến đào tạo nhân lực trong công ty

1.3.1. Các nhân tố bên ngoài công ty

Trong rất nhiều các yếu tố thuộc môi trường bên ngoài tác động vào công ty thì một số yếu tố điển hình sau đây chi phối mạnh mẽ đến đào tạo nhân lực của một tổ chức:

1.3.1.1. Hệ thống giáo dục và đào tạo xã hội

Hệ thống Giáo dục và Đào tạo xã hội là một kênh cung cấp phần lớn lực lượng lao động cho công ty. Hệ thống giáo dục với đặc thù đào tạo đa ngành, đa cấp như hiện nay nhằm đáp ứng nhu cầu nhân lực, góp phần tạo ra đội ngũ nhân lực có trình độ cung cấp cho thị trường lao động. Cũng chính đội ngũ lao động này sẽ là lực lượng lao động chính trong các công ty và là động lực đưa công ty đi lên phát triển. Sự tác động này có thể đi theo hai hướng.

Hướng thứ nhất, đó là hệ thống Giáo dục và Đào tạo xã hội ảnh hưởng tới chất lượng đầu vào của nhân lực trong công ty từ đó tác động tới đào tạo.

Hướng tác động thứ hai của hệ thống Giáo dục và Đào tạo xã hội đến đào tạo nhân lực trong công ty đó là hệ thống giáo dục đó sẽ ảnh hưởng tới chất lượng đào tạo nhân lực của công ty, đồng thời kéo theo hàng loạt sự tăng lên của các chi phí cần chi cho công tác đào tạo nhân lực.

1.3.1.2. Đối thủ cạnh tranh

Những công ty có môi trường làm việc tốt, chính sách nhân sự tốt trong đó chú trọng chất và lượng của công tác đào tạo luôn thu hút được những nguồn lao động hợp lý, chất lượng cao. Trong môi trường cạnh tranh hiện nay, người lao

động sẽ có xu hướng chuyển sang những công ty có mở ra cơ hội thăng tiến, học tập, đào tạo tốt hơn, thậm chí là đối thủ cạnh tranh của công ty họ đang làm việc.

1.3.2. Các nhân tố bên trong công ty

1.3.2.1. Chất lượng nhân lực hiện tại của công ty

Nhân lực trong công ty bao gồm toàn bộ những người lao động làm việc trong công ty. Nếu trình độ hiện tại của nhân lực trong công ty không đáp ứng tốt yêu cầu của công việc thì công ty buộc phải đào tạo lại. Còn nếu nhân lực của công ty đã đáp ứng được thì công ty nên có kế hoạch đào nâng cao hay đào tạo mới. Nếu năng lực và trình độ của nhân lực trong công ty càng cao, khả năng hoàn thành công việc tốt thì yêu cầu đào tạo ít được đặt ra với công ty.

1.3.2.2. Bộ phận phụ trách đào tạo nhân lực

Con người bao giờ cũng là yếu tố quan trọng trong tổ chức, mọi hoạt động của tổ chức chỉ hoạt động khi có con người, việc đào tạo nhân lực cũng vậy. Công ty cần có một bộ phận chuyên trách về đào tạo nhân lực có chuyên môn giỏi để có đủ khả năng hoạch định, đưa ra các chiến lược, phương pháp đào tạo hiệu quả. Nếu đội ngũ chuyên trách không được đào tạo đúng chuyên ngành hoặc kinh nghiệm còn ít sẽ tác động xấu tới hiệu quả hoạt động của công tác này.

Nhìn chung, tuỳ thuộc vào trình độ của đội ngũ làm đào tạo mà đào tạo nhân lực của công ty có được tiến hành một cách quy củ và có hiệu quả hay không.

1.3.2.3. Điều kiện cơ sở vật chất và công nghệ cho đào tạo nhân lực

Điều kiện cơ sở vật chất và công nghệ ảnh hưởng rất lớn đến công tác đào tạo nhân lực trong công ty. Công tác phát triển con người tạo các công ty đòi hỏi phải dựa trên nền tảng là điều kiện cơ sở hạ tầng, trang thiết bị phục vụ đào tạo. Các chương trình và phương pháp đào tạo phải ngày càng bắt kịp

với các tiến bộ khoa học, không chỉ là đào tạo tại chỗ theo cách truyền thống mà còn phải có các phương tiện hỗ trợ các chương trình đào tạo như radio, máy tính... Bởi vậy khi điều kiện cơ sở vật chất và công nghệ được đảm bảo thì công tác này mới tiến hành một cách có hiệu quả và ngược lại.

1.4. Kinh nghiệm đào tạo nhân lực ở một số công ty cùng loại hình và bài học rút ra cho Công ty TNHH Thiết bị y tế Phương Đông

1.4.1. Đào tạo nhân lực tại Công ty TNHH Thiết bị Minh Tâm

Công ty TNHH Thiết bị Minh Tâm (sau đây gọi là Minh Tâm) mà một trong những đối thủ cạnh tranh lớn, hiện đang là một trong những công ty hàng đầu tại Việt Nam trong cung cấp thiết bị, hóa chất, vật tư, dụng cụ xét nghiệm.

Trong những năm qua, Minh Tâm luôn ưu tiên chính sách lấy con người làm trọng tâm, xây dựng môi trường làm việc thuận lợi và truyền cảm hứng để tất cả nhân viên được phát huy tối đa khả năng, sức sáng tạo của mình trong công việc. Văn hóa đào tạo tại Minh Tâm đã được triển khai sâu rộng nhờ đó có được đội ngũ nhân viên giỏi về năng lực chuyên môn, giúp công ty không ngừng phát triển.

- Chương trình hội nhập: là lớp dành cho nhân viên mới gia nhập công ty để tìm hiểu về công ty, về lịch sử hình thành và phát triển, tầm nhìn, sứ mệnh, giá trị cốt lõi, và hiểu hơn về văn hóa công ty, giúp nhân viên hòa nhập nhanh hơn với môi trường làm việc và có thể gắn bó lâu dài, đem lại giá trị cho công ty.
- Các chương trình đào tạo chuyên môn được tổ chức thường xuyên với đội ngũ chuyên gia từ công ty cũng như các hãng nước ngoài. Tổ chức nhiều chương trình cho nhân viên sang nước ngoài học để cập nhật kiến thức mới với định hướng mỗi nhân viên sẽ trở thành chuyên gia trong lĩnh vực của mình

- Xây dựng được lộ trình thăng tiến, lộ trình đào tạo cho nhân viên gắn với khung năng lực, từ đó thiết lập được các chương trình đào tạo huấn luyện, xây dựng đội ngũ nhân sự có kiến thức chuyên sâu về chuyên môn cũng như am hiểu về các các kiến thức xã hội, các kỹ năng.

- Đồng thời quyền lợi nhân viên có thể đi học trong giờ làm việc, khi tham gia học vẫn đảm bảo tiền lương giúp nhân viên có thể yên tâm tham gia đào tạo mà không cần lo lắng về những việc khác.

- Đối với những trường hợp nhân viên vắng mặt không phép, tùy vào mức độ vi phạm để xem xét kỷ luật, tuy nhiên phần lớn sẽ tạo hứng thú, lôi cuốn nhân viên tham gia các chương trình học.

Ưu điểm trong đào tạo nhân lực của Minh Tâm:

- Công tác xây dựng kế hoạch hằng năm: hằng năm Minh Tâm đều xây dựng một kế hoạch đào tạo rõ ràng và chi tiết.

- Đầu tư nhiều cho các chương trình đào tạo chuyên môn và tạo ra các trải nghiệm thực tế giúp nhân viên hiểu rõ hơn công việc.

- Có lộ trình đào tạo rõ ràng giúp nhân viên hiểu được tầm quan trọng của các chương trình đào tạo tại công ty trong việc thăng tiến của mình, từ đó tham gia đào tạo một cách tích cực và hứng thú hơn.

1.4.2. Đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ phần Thiết bị y tế Việt Nhật (JVC)

Công ty Cổ phần Thiết bị y tế Việt Nhật (sau đây gọi tắt là JVC) đã có hơn 20 năm hình thành và phát triển với mục tiêu trở thành công ty hàng đầu trong lĩnh vực phân phối thiết bị y tế, phân phối vật tư tiêu hao, đầu tư liên kết, dịch vụ kỹ thuật, dịch vụ IT và phòng khám đa khoa.

Với sự phát triển không ngừng nghỉ, JVC cũng rất chú trọng đến đào tạo nhân lực:

- Tiến hành triển khai đào tạo E Learning để hỗ trợ đào tạo một số nội dung như đào tạo hội nhập, đào tạo một số nội dung chuyên môn cơ bản, sử dụng các công cụ cơ bản trong công việc.

- Xây dựng được các chương trình đào tạo chuyên môn chất lượng.

- Có đội ngũ giảng viên nội bộ giàu kinh nghiệm chuyên môn và trải nghiệm thực tế để chia sẻ.

- Công tác đánh giá sau đào tạo được chú trọng và quan tâm thực hiện nhằm ngày một nâng cao chất lượng chương trình đào tạo.

- Đồng thời xây dựng được hệ thống ngân hàng câu hỏi, đề thi phong phú, đa dạng từ các cấp độ (khó, trung bình, dễ) đến các loại câu hỏi (trắc nghiệm, tự luận, nối đáp án,..)

1.4.3. Bài học kinh nghiệm về đào tạo nhân lực ở Công ty TNHH Thiết bị y tế Phương Đông

Bài học rút ra cho Công ty TNHH Thiết bị y tế Phương Đông nói riêng:

- Phải coi việc đào tạo nhân lực là một trong những nhiệm vụ quan trọng hàng đầu để phát triển chiến lược kinh doanh của công ty.

- Tạo điều kiện thuận lợi cho nhân viên được đào tạo, công ty nên tạo điều kiện cả về công việc cũng như kinh phí đào tạo cho họ. Nếu làm tốt công tác này, công ty đã sử dụng tốt yếu tố tạo động lực về tinh thần cho người lao động.

- Quan tâm đến việc đào tạo đội ngũ kế cận, phát triển năng lực nhân viên bằng cách xây dựng lộ trình đào tạo, lộ trình thăng tiến, giúp nhân viên hiểu được tầm quan trọng của việc đào tạo. Khi họ hiểu được những lợi ích đạt được khi học, tham gia đào tạo, họ sẽ hào hứng, tham gia nhiệt tình và có trách nhiệm hơn. Từ đó nâng cao năng lực của bản thân và góp phần phát triển công ty.

- Xây dựng ngân hàng đề thi, ngân hàng câu hỏi với các cấp độ khác nhau (khó, dễ, trung bình) và đa dạng về thể loại, phù hợp với các vị trí, phòng ban nhằm đánh giá được năng lực của nhân viên, tiến bộ thông qua đào tạo. Từ đó có thể giúp nhân viên nói riêng và công ty nói chung phát triển hơn nữa, đạt được mục tiêu đề ra.

- Với tình hình công nghiệp hóa, hiện đại hóa, công nghệ phát triển như hiện nay, công ty cần triển khai đào tại E Learning để đem lại hiệu quá cao trong các chương trình đào tạo. Đặc biệt với những chương trình đào tạo sản phẩm cho nhân viên, có thể số hóa thành tài liệu E Learning giúp nhân viên dễ học, dễ hiểu và ghi nhớ tốt hơn.

CHƯƠNG 2
THỰC TRẠNG ĐÀO TẠO NHÂN LỰC Ở CÔNG TY TNHH THIẾT BỊ Y TẾ PHƯƠNG ĐÔNG

2.1. Những đặc điểm chủ yếu của Công ty TNHH Thiết bị y tế Phương Đông ảnh hưởng đến đào tạo nhân lực

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của Công ty

Công ty TNHH Thiết bị y tế Phương Đông (sau đây gọi tắt là Phương Đông) được thành lập ngày 27/11/2000 bởi người sáng lập là một bác sĩ – anh Nguyễn Xuân Thành.

Năm 2005 - 2006, Phương Đông mở văn phòng đại diện ở Hồ Chí Minh và Đà Nẵng để có thể đáp ứng nhu cầu của thị trường và phục vụ tốt nhất cho khách hàng của mình.

Năm 2013, Phương Đông đã thay đổi nhận diện thương hiệu.

Năm 2019, Công ty đã thay đổi từ bán theo ngành hàng sang vùng bán. Nếu trước đây, công ty bán theo ngành hàng, mỗi nhân viên bán hàng chỉ phụ trách một ngành hàng, thì nay, mỗi nhân viên bán hàng sẽ được chia theo vùng bán và cần nắm được tất cả ngành hàng công ty đang kinh doanh, từ đó mang đến dịch vụ tốt hơn cho khách hàng.

Hiện tại Phương Đông hoạt động trong lĩnh vực cung cấp thiết bị y tế trong mảng:

- Xét nghiệm: Huyết học, đông máu, sinh hóa, miễn dịch, nước tiểu, điện giải, vi sinh và sinh học phân tử, tế bào dòng chảy và các sản phẩm hãng Biorad
- Ngân hàng máu

- Hồi sức cấp cứu
- Chẩn đoán hình ảnh: siêu âm, x quang

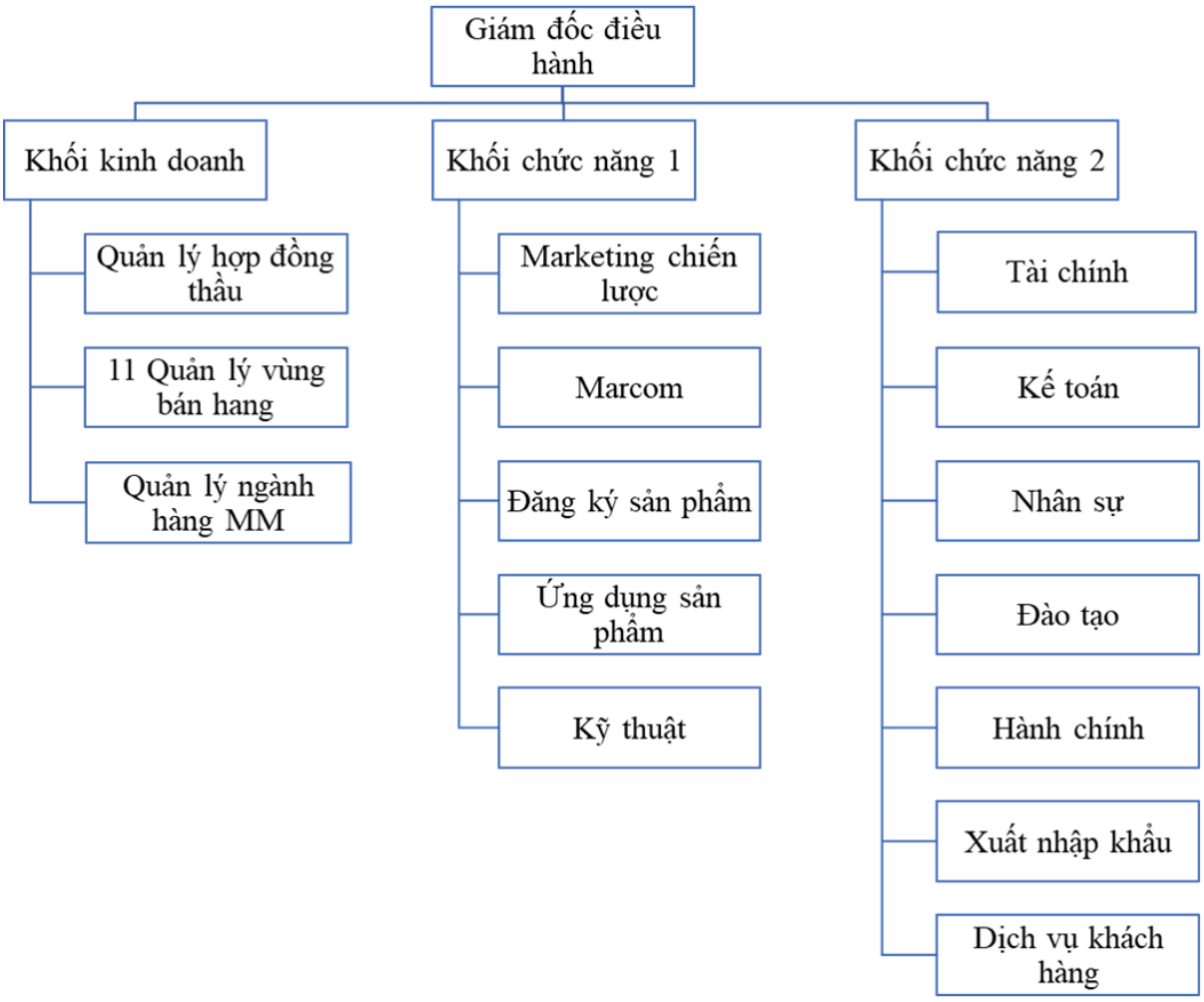
Phương Đông đang là đối tác kinh doanh với nhiều hãng sản xuất thiết bị y tế hàng đầu thế giới như BD, Baxter, Biorad, Siemens, Terumo,.. Đồng thời Phương Đông cũng đang cung cấp các thiết bị y tế cho rất nhiều các bệnh viện, phòng khám trên khắp cả nước như bệnh viện Bạch Mai, bệnh viện Vinmec, bệnh viện 103, bệnh viện 108,…

Hiện nay Phương Đông đang phát triển nhanh, và ngày càng khẳng định được vị thế của mình với các đối tác. Tính đến thời điểm hiện tại, công ty đã có 5 văn phòng đại diện tại các tỉnh thành phố trên cả nước: Hà Nội, Hồ Chí Minh, Cần Thơ, Nha Trang, Đà Nẵng. Và có đội ngũ kỹ sư đạt các chứng chỉ từ hãng nước ngoài sẵn sàng sửa máy, hướng dẫn các y bác sĩ vận hành máy 24/07, đảm bảo dịch vụ tốt nhất như slogan của công ty – Phục vụ bệnh nhân kịp thời là ưu tiên số 1.

Thông tin liên hệ

- Website: https://tbytphuongdong.com.vn
- Địa chỉ trụ sở chính: Tầng 4, tòa D1, ô đất CT2, khu đô thị Kim Văn, Kim lũ, Phương Đại Kim, Quận Hoàng Mai
- Điện thoại: +84 24 3573 8301
- Email: info@eastern.vn

2.1.2. Cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý ở Công ty



Sơ đồ 2.1. Sơ đồ bộ máy tổ chức

(Nguồn: Phòng Nhân sự)

Phương Đông có tổ chức bộ máy chức năng. Đứng đầu là Giám đốc điều hành. Bên dưới có các khối chức năng, được điều hành bởi các giám đốc chức năng: Khối kinh doanh, khối chức năng 1, khối chức năng 2.

Khối chức năng 1 chịu trách nhiệm những hoạt động trước bán hàng bao gồm các phòng: Marketing chiến lược, Marcom, Đăng ký sản phẩm, Ứng dụng sản phẩm, Kỹ thuật.

- Phòng Marketing chiến lược phụ trách quảng bá thương hiệu của công ty đến các đối tác, mở rộng thị trường kinh doanh.
- Phòng Marcom phụ trách tổ chức các hội thảo, sự kiện, workshop, webinar để truyền thông.
- Phòng Đăng ký sản phẩm phụ trách việc làm các đăng ký theo các thông tư, quy định của bộ y tế cho các sản phẩm mới của công ty.
- Phòng Ứng dụng sản phẩm phụ trách tìm hiểu về máy móc, thiết bị, và hướng dẫn bác sĩ, y tá ở bệnh viện, phòng khám.
- Phòng Kỹ thuật phụ trách lắp ráp, sửa chữa liên quan đến kỹ thuật của sản phẩm.
- Phòng Ứng dụng sản phẩm và kỹ thuật hỗ trợ bệnh viện, phòng khám 24/7

Khối kinh doanh chịu trách nhiệm những hoạt động bán hàng bao gồm Quản lý hợp đồng thầu và 11 quản lý vùng bán hàng, quản lý ngành hàng MM.

- Phòng Quản lý hợp đồng thầu phụ trách hồ sơ, giấy tờ liên quan đến đấu thầu trang thiết bị y tế tại các bệnh viện, phòng khám,..
- Kinh doanh chia làm 11 vùng bán hàng trên toàn quốc và 1 ngành hàng MM. Tách ngành hàng MM ra vì ngành này rất khó, và mới.

Khối chức năng 2 chịu trách nhiệm về vận hành công ty và hoạt động sau bán hàng. Bao gồm các phòng: Tài chính, kế toán, nhân sự, đào tạo, hành chính, xuất nhập khẩu, dịch vụ khách hàng

- Phòng tài chính phụ trách các công việc liên quan đến quản lý dòng tiền, báo cáo tài chính công ty,..
- Phòng kế toán phụ trách các công việc liên quan đến chứng từ kế toán,..
- Phòng nhân sự phụ trách công việc liên quan đến con người, đến nhân lực trong công ty: Tuyển dụng, lương, thưởng, phúc lợi, hợp đồng lao động, bảo hiểm,….
- Phòng đào tạo phụ trách công việc liên quan đến đào tạo và phát triển năng lực cho nhân viên.
- Phòng hành chính phụ trách các công việc vận hành, giấy tờ, hành chính,…
- Phòng xuất nhập khẩu chịu trách nhiệm về mua hàng trong nước và mua hàng nước ngoài, lên kế hoạch về việc nhập hàng cũng như xuất hàng cho đối tác.
- Phòng dịch vụ khách hàng chịu trách nhiệm về chăm sóc khách hàng, điều chuyển hàng hóa, nhận thông tin phản hồi từ khách hàng về các trang thiết bị y tế từ các bệnh viện để chuyển tiếp thông tin cho bộ phận kỹ thuật sửa chữa, bàn giao máy móc.

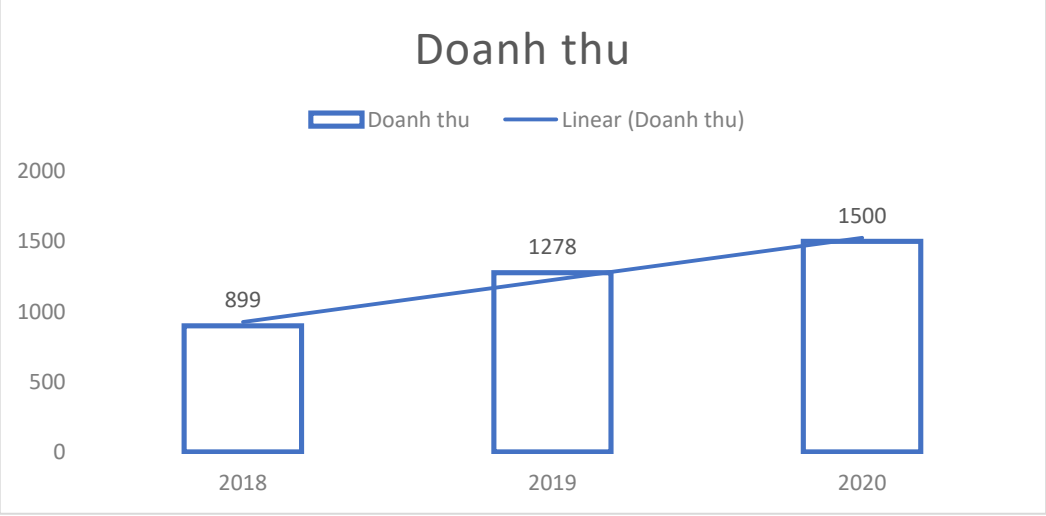
Phương Đông áp dụng tổ chức bộ máy theo chức năng giúp nhiệm vụ công việc từng phòng ban trở nên rõ ràng hơn, tập trung được nguồn lực và năng lực tốt nhất để giải quyết công việc chuyên môn sâu. Tuy nhiên vẫn còn tồn tại một số nhược điểm như các phòng ban thiếu sự phối hợp, liên kết, cần các hoạt động gắn kết.

2.1.3. Đặc điểm kinh doanh và kết quả hoạt động của công ty trong những năng gần đây

Đặc thù công việc kinh doanh của Phương Đông sẽ tiếp xúc nhiều với các khách hàng là bệnh viện, phòng khám. Và các hoạt động bán hàng thường đạt được thông qua hoạt động đấu thầu.

Những năm qua, kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty luôn tăng trưởng tốt.

Đơn vị tính: Tỷ đồng



Biểu đồ 2.1. Doanh thu của công ty giai đoạn 2018 – 2020

(Nguồn: Phòng Tài chính)

Tổng doanh thu qua các năm có xu hướng tăng. Doanh thu năm 2019 tăng 42.16% so với năm 2018 tương đương với 379 tỷ đồng. Tuy nhiên doanh thu năm 2020 chỉ tăng 17,37% so với năm 2019 tương tương với 222 tỷ đồng.

Doanh thu năm 2020 so với năm 2019 tăng trưởng thấp hơn do ảnh hưởng bởi dịch Covid. Vậy trong thời gian tới, để khắc phục sự ảnh hưởng bởi dịch bệnh, công ty cần tăng cường các biện pháp nhằm thích nghi và thay đổi linh

hoạt hơn. Để làm được điều này cần tập trung đào tạo để phát triển nhân lực giúp họ thích nghi nhanh với sự thay đổi và có khả năng hoàn thành tốt hơn công việc, điều này đóng vai trò rất quan trọng.

2.2. Phân tích thực trạng đào tạo nhân lực của Công ty TNHH Thiết bị y tế Phương Đông

2.2.1. Thực trạng xác định nhu cầu đào tạo của Công ty

Việc xác định nhu cầu đào tạo của công ty được thực hiện như sau:

- Quy hoạch đào tạo của công ty: được quy hoạch dựa trên định hướng kinh doanh của công ty, mô tả công việc, đánh giá KPI các chức danh, đánh giá hiệu quả công tác đào tạo năm trước.

- Các phòng ban đề nghị: Vào tháng 11 hằng năm đối với kế hoạch đào tạo năm, và trong 5 ngày trước ngày lập kế hoạch đối với kế hoạch đào tạo từng tháng, các phòng ban trong công ty sẽ xác định nhu cầu đào tạo của phòng mình dựa trên kết quả thực hiện công việc trong phòng, dựa trên cơ sở quy hoạch đào tạo theo chức danh sẽ điền và gửi bản đăng ký nhu cầu đào tạo cho phòng đào tạo (BMĐT-01/Phụ lục 06).

- Người lao động đề nghị: nhân viên căn cứ vào nhu cầu thực tế và kế hoạch phát triển nghề nghiệp của bản thân để tìm kiếm khóa học phù hợp. Sau khi có nhu cầu và khả năng tham gia sẽ nộp đề xuất tham gia đào tạo ngoài (BMĐT-02/Phụ lục 07) cho phòng Đào tạo. Phòng đào tạo sẽ thực hiện thẩm định nội dung chương trình, mức độ phù hợp, ngân sách để phê duyệt sang bước tiếp theo, hoặc trả lại đề xuất cho nhân viên.

Phòng đào tạo sẽ tập hợp tất cả các nhu cầu đào tạo để lập kế hoạch đào tạo bao gồm: mã nội dung, tên nội dung đào tạo, đối tượng (bắt buộc tham gia), số lượng học viên (dự kiến), giáo viên (dự kiến), thời lượng (giờ), hình thức đào tạo, tài liệu đào tạo (có/ chưa có), kinh phí, số khóa sẽ tổ chức trong năm, thời gian tổ chức,.. trình giám đốc phê duyệt, sau đó sẽ tiến hành triển khai tổ chức, thực hiện các chương trình đào tạo. Nhìn chung nhu cầu đào tạo tại công ty đã được căn cứ dựa trên các nguồn rõ ràng, tạo điều kiện thuận lợi cho việc thực hiện các bước tiếp theo của quy trình.

Bảng 2.1. Nhu cầu số khóa đào tạo các phòng ban trong công ty qua các năm

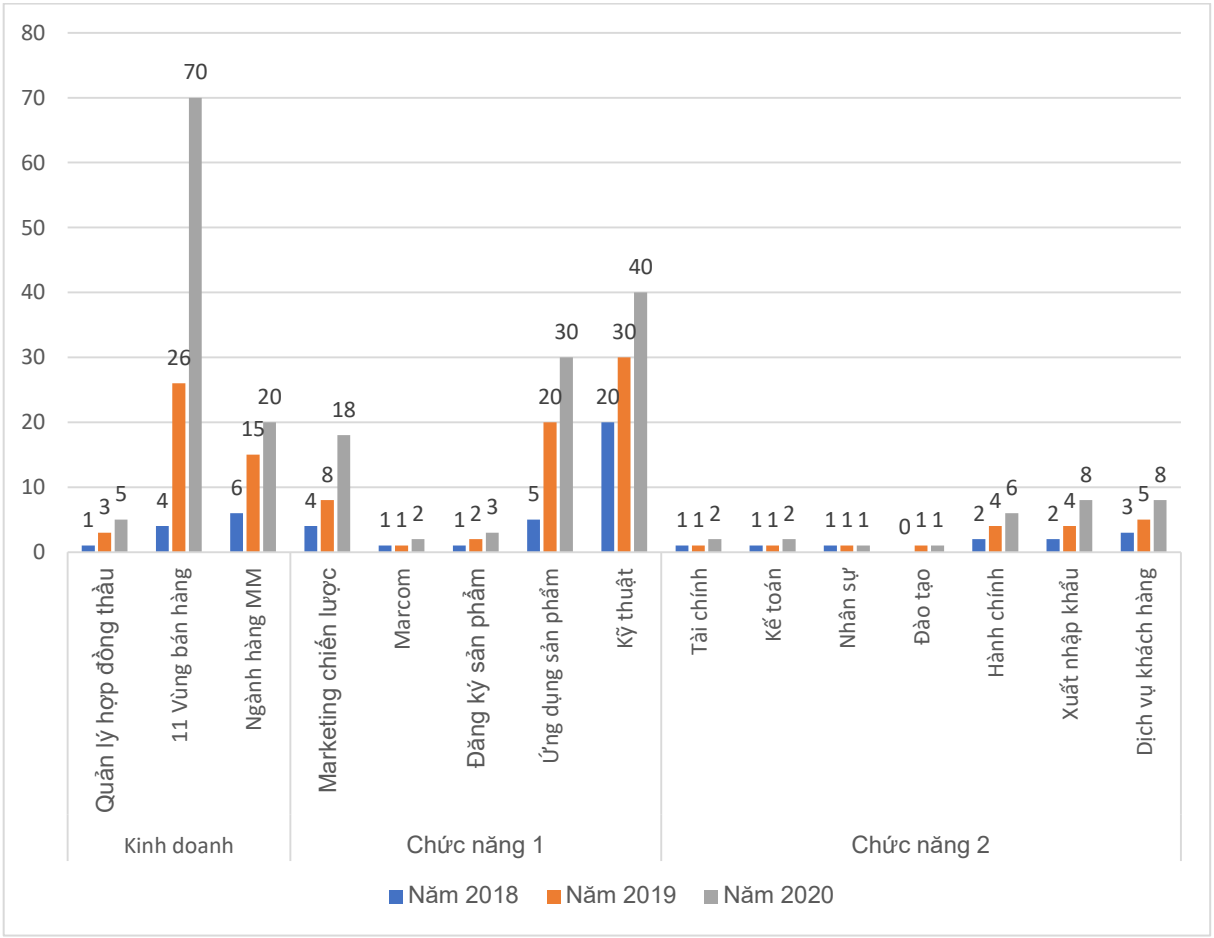
Đơn vị tính: khóa đào tạo

Khối	Phòng ban	Năm 2018	Năm 2019	Năm 2020
Kinh doanh	Quản lý hợp đồng thầu	1	3	5
	11 Vùng bán hàng	4	26	70
	Ngành hàng MM	6	15	20
Chức năng 1	Marketing chiến lược	4	8	18
	Marcom	1	1	2
	Đăng ký sản phẩm	1	2	3
	Ứng dụng sản phẩm	5	20	30
	Kỹ thuật	20	30	40
Chức năng 2	Tài chính	1	1	2
	Kế toán	1	1	2
	Nhân sự	1	1	1
	Đào tạo	0	1	1
	Hành chính	2	4	6
	Xuất nhập khẩu	2	4	8
	Dịch vụ khách hàng	3	5	8
Tổng		52	122	216

(Nguồn: Phòng Đào tạo)

Có thể thấy rõ, qua từng năm, nhu cầu đào tạo của công ty và các phòng ban không ngừng tăng nhanh. Năm 2019 số nhu cầu đào tạo tăng 134% so với năm 2018 (tăng 70 nhu cầu). Sự tăng đột biến này do từ năm 2019, Phương Đông bắt đầu chính thức có phòng đào tạo, trước đó nhiệm vụ đào tạo do nhân sự quản lý, chủ yếu là triển khai các khóa học nhỏ lẻ, rời rạc. Năm 2019 bắt đầu có phòng Đào tạo quản lý xây dựng và triển khai các chương trình học. Năm 2020, nhu cầu đào tạo cũng tiếp tục tăng lên 77% (tương đương với tăng 94 nhu cầu).

Từ dữ liệu trên, đưa ra biểu đồ thể hiện nhu cầu đào tạo của các khối, phòng qua các năm để thấy được rõ xu hướng tăng của nhu cầu.



Biểu đồ 2.2. Nhu cầu đào tạo của các khối, phòng qua các năm 2018 – 2020

(Nguồn: phòng Đào tạo)

Tuy nhiên, chủ yếu là đào tạo cho đối tượng bán hàng và kỹ thuật. Điều này xuất phát từ đặc thù kinh doanh của công ty về trang thiết bị y tế, vì vậy đội ngũ bán hàng và kỹ thuật cần được đào tạo cập nhật thường xuyên, liên tục để đảm bảo có kiến thức đúng và tốt nhất khi hỗ trợ cho khách hàng. Các phòng ban khác như tài chính, kế toán, nhân sự, đào tạo,.. có nhu cầu ít hơn, phần lớn các nhu cầu là về cập nhật kiến thức chuyên môn, các quy trình, quy định.

Theo đánh giá của tác giả về công tác xác định nhu cầu đào tạo và phổ biến nhu cầu đào tạo của công ty thông qua phiếu điều tra bảng hỏi, thu được kết quả như sau:

Thực tế, việc xác định nhu cầu đào tạo tại các phòng ban trong công ty có sự tham gia trực tiếp của các cấp quản lý, nên khi nói về công ty này, tác giả đã phát 15 phiếu điều tra đối với cấp này và thu về kết quả như sau

Bảng 2.2. Kết quả khảo sát về xác định nhu cầu đào tạo tại các phòng ban trong công ty

Đơn vị tính: người, %

Câu hỏi: Công việc xác định nhu cầu đào tạo tại đơn vị anh/chị được xác định		
Phương án	**Thường xuyên**	**Không thường xuyên**
Số lượng trả lời (người)	15	0
Tỉ lệ % trả lời (%)	100%	0%

(Nguồn: Khảo sát của tác giả)

Qua khảo sát cho thấy 100% số người được hỏi cho rằng công tác xác định nhu cầu đào tạo tại các phòng ban trong công ty được tiến hành thường xuyên.

Việc phổ biến cho người lao động về các kế hoạch, chương trình đào tạo cũng ở mức cao. Trong 135 người được hỏi khi tác giả khảo sát điều tra dưới dạng câu hỏi “Anh/chị có được phổ biến thường xuyên về các kế hoạch đào tạo

lao động của công ty, của bộ phận mình hay không?" thì có tới 120 người (chiếm 89%) được phổ biến thường xuyên, và có 15 người (chiếm 11%) không được phổ biến thường xuyên. Hiện nay ngay khi có lịch đào tạo, phòng đào tạo sẽ gửi bản kế hoạch đến toàn bộ nhân viên công ty, và gửi lịch nhắc trên Google. Tuy nhiên một số nhân viên vẫn bị quên lịch học của mình.

2.2.2. Thực trạng lập kế hoạch đào tạo nhân lực tại Công ty

Thực trạng xác định mục tiêu

- Với mỗi nhu cầu đào tạo khác nhau sẽ có mục tiêu đào tạo tương ứng và rõ ràng nhằm tạo thuận lợi cho việc tổ chức thực hiện và đánh giá sau đào tạo. Mục tiêu đào tạo được phòng đào tạo và các cấp quản lý đặt ra. Trong bản đăng ký nhu cầu của các phòng ban từ đầu kì cũng có các nội dung về tên khóa học, mục tiêu, chủ đề, đối tượng, hình thức và giáo viên (dự kiến) của khóa học này,…

- Ví dụ như khóa học "Quy trình lưu trữ tài liệu" thì phải thông báo rõ mục tiêu đào tạo là: giúp nhân viên phụ trách lưu trữ tài liệu của phòng nắm được quy trình lưu trữ tài liệu, biết sắp xếp, phân loại, lưu trữ và quản lý tài liệu; thẩm quyền tra cứu, cung cấp tài liệu phục vụ yêu cầu trong công việc và cách hủy bỏ tài liệu. Đối tượng tham gia học là nhân viên phụ trách lưu trữ tài liệu của phòng, mỗi phòng sẽ cử 1 – 2 đại diện tham gia học.

- Hiện nay mục tiêu đào tạo mới đi từ trưởng phòng ban, và phòng đào tạo, các nhu cầu đào tạo từ ban lãnh đạo công ty mang tính rời rạc, đột xuất, chưa có kế hoạch cụ thể.

- Theo điều tra của tác giả bằng câu hỏi "Để đáp ứng công việc trong tương tai, nhân viên của anh/chị cần phải được tập trung bổ trung kiến thức, kỹ năng gì?" – dành cho cấp Quản lý; và câu hỏi điều tra "Để đáp ứng công việc

trong tương lai, anh/chị mong muốn cần phải được tập trung bổ sung kiến thức, kỹ năng gì?" – dành cho cấp nhân viên. Cả hai cấp này đều được chọn một trong năm phương án: Chuyên môn sâu; kỹ năng làm việc nhóm; kỹ năng lập kế hoạch, báo cáo; hiểu biết về pháp luật; ngoại ngữ, vi tính.

Bảng 2.3. Kết quả khảo sát về ưu tiên mục tiêu đào tạo

Đơn vị tính: người, %

Nội dung	Cấp quản lý		Cấp nhân viên	
	Số lượng (Người)	Tỉ lệ (%)	Số lượng (Người)	Tỉ lệ (%)
1. Chuyên môn sâu	3	20%	50	37%
2. Kỹ năng làm việc nhóm	3	20%	20	15%
3. Kỹ năng lập kế hoạch, báo cáo	5	33%	40	30%
4. Hiểu biết về pháp luật	3	20%	5	4%
5. Ngoại ngữ, vi tính	1	7%	20	15%
Tổng	**15**	**100%**	**135**	**100%**

(Nguồn: Khảo sát của tác giả)

- Các phương án này xuất phát từ yêu cầu thực tế công việc tại công ty, có thể thấy bản thân người lao động đều ý thức được cái mình cần học là gì, từ đó tìm ra được điểm hạn chế trong năng lực để khắc phục thông qua đào tạo. Tuy nhiên, đối với cấp quản lý, họ mong muốn nhân viên của mình có được kỹ năng lập kế hoạch, báo cáo, sau đó mới đến chuyên môn và kỹ năng làm việc nhóm.

- Ngược lại, nhân viên mong muốn được đào tạo, phát triển thêm về kỹ năng chuyên môn sâu, sau đó mới đến lập kế hoạch, báo cáo. Đứng từ góc độ cấp quản lý, họ mong muốn nhân viên của mình có hiểu biết về pháp luật để tuân

thủ pháp luật và tránh những sai phạm không đáng có. Tuy nhiên với nhân viên, ít người coi trọng phần này, họ mong muốn luyện tập kiến thức chuyên môn và các kỹ năng hơn. Như vậy ưu tiên mục tiêu đào tạo của nhân viên và cấp quản lý của nhân viên đang chưa khớp hoàn toàn với nhau.

Thực trạng xác định đối tượng tham gia đào tạo.

- Sau khi xác định được nhu cầu đào tạo, các mục tiêu đào tạo, đến bước xác định đối tượng đào tạo. Đối tượng đào tạo được người đề xuất khóa học đưa ra, và được sự đồng thuận từ phòng đào tạo.

- Đối tượng cần tham gia đào tạo được xác định dự trên mục tiêu cảu khóa học. Với nhưng khóa học về văn hóa, các bộ tiêu chuẩn, đối tượng học là toàn bộ nhân viên công ty. Với những khóa học về quy trình, quy định, các phòng ban, nhân viên thực hiện, liên quan đến quy trình sẽ cần tham gia học. Với những kỹ năng, kiến thức bên ngoài, dựa vào nội dung sẽ có đối tượng phù hợp. Ngoài ra, với một số nội dung đáo tạo như Kỹ năng excel, Kỹ năng sắp xếp công việc, thương hiệu cá nhân, …, những nội dung bổ trợ, sẽ để cho nhân viên tự đăng ký học theo nội dung mình quan tâm.

- Đối với người lao động được cử đi tham gia các khóa đào tạo bên ngoài mà công ty chi trả chi phí đào tạo toàn phần hoặc một phần sẽ có một số tiêu chuẩn nhất định:

+ Đối với đào tạo trong nước: người lao động đã qua thời gian thử việc, học viện mới được tham gia. Trường hợp đặc biệt phải có sự phê duyệt của trưởng phòng nhân sự.

+ Đối với đào tạo nước ngoài: người lao động có thời gian làm việc từ đủ 12 tháng trở lên. Trường hợp đặc biệt phải có sự phê duyệt của giám đốc điều hành và xác nhận từ trưởng phòng nhân sự.

Bảng 2.4. Thực tế số lượt người được đào tạo của công ty qua các năm 2018 - 2020

Đơn vị tính: người, %

Khối	Phòng ban	Năm 2018			Năm 2019			Năm 2020		
		Nhu cầu	Thực tế	Tỷ lệ	Nhu cầu	Thực tế	Tỷ lệ	Nhu cầu	Thực tế	Tỷ lệ
Kinh doanh	Quản lý hợp đồng thầu	4	4	100%	21	18	86%	30	28	93%
	11 vùng bán hàng	220	150	68%	1,508	1,050	70%	4,760	3,560	75%
	Ngành hàng MM	36	30	83%	150	100	67%	200	150	75%
Chức năng 1	Marketing chiến lược	56	56	100%	128	115	90%	414	400	97%
	Marcom	2	2	100%	3	3	100%	8	8	100%
	Đăng ký sản phẩm	2	2	100%	8	8	100%	12	12	100%
	Ứng dụng sản phẩm	35	30	86%	160	140	88%	330	300	91%
	Kỹ thuật	980	750	77%	1,680	1,550	92%	2,240	2,200	98%

Khối	Phòng ban	Năm 2018			Năm 2019			Năm 2020		
		Nhu cầu	Thực tế	Tỷ lệ	Nhu cầu	Thực tế	Tỷ lệ	Nhu cầu	Thực tế	Tỷ lệ
Chức năng 2	Tài chính	2	2	100%	3	3	100%	6	6	100%
	Kế toán	21	21	100%	21	18	86%	50	45	90%
	Nhân sự	2	2	100%	2	2	100%	3	3	100%
	Đào tạo	0	0	100%	1	1	100%	2	2	100%
	Hành chính	46	35	76%	80	70	88%	114	100	88%
	Xuất nhập khẩu	16	15	94%	36	30	83%	80	75	94%
	Dịch vụ khách hàng	48	40	83%	85	75	88%	160	150	94%
Tổng		**1,470**	**1,139**	**77%**	**3,886**	**3,183**	**82%**	**8,409**	**7,039**	**84%**

(Nguồn: Phòng đào tạo)

- Nhìn vào bảng trên, ta thấy nhu cầu đào tạo của công ty luôn luôn cao hơn số lượng người thực tế tham gia. Nguyên nhân do hoạt động kinh doanh của công ty ngày càng mở rộng và phát triển, việc sắp xếp thời gian tham gia đào tạo cũng tương đối khó khăn, khi có chương trình đào tạo, thường mỗi phòng ban sẽ phải bố trí người ở lại để làm việc.

- Đồng thời, khi nhìn vào bảng trên, ta có thể thấy được số lượt đào tạo ở các vùng bán hàng và kỹ thuật là cao nhất. Tuy nhiên, các vùng bán hàng cũng là phòng ban có tỉ lệ thực tế tham gia thấp nhất, luôn dưới 80%. Nguyên nhân do đặc thù kinh doanh bán trang thiết bị y tế, vì vậy nhân viên bán hàng thường xuyên phải gặp khách hàng tại các bệnh viện, phòng khám, nên việc sắp xếp thời gian tham gia học gặp nhiều khó khăn. Cũng có nhiều nhu cầu đào tạo tương đương với bán hàng, là phòng kỹ thuật, tuy nhiên, có thể thấy tỉ lệ tham gia của kỹ thuật ngày càng cao, cụ thể năm 2018 tỉ lệ tham gia đạt 77%, năm 2019 tăng lên 92%, và đến năm 2020 tỉ lệ này đã tăng đến 98%. Có sự tăng trưởng mạnh mẽ này là do công ty ngày càng mở rộng, làm việc nhiều hơn với đối tác nước ngoài, vì vậy càng đòi hỏi đội ngũ kỹ sư phải có kiến thức, phải tham gia học và thi qua các bài kiểm tra để được cấp chứng chỉ từ các hãng nước ngoài. Vì vậy, mặc dù công việc cũng bận rộn, nhưng nhận thức được tầm quan trọng của việc học, đội ngũ kỹ sư vẫn bố trí, sắp xếp thời gian tham gia đào tạo đầy đủ.

- Các bộ phận phòng ban có số lượng nhu cầu ít với tỉ lệ tham gia cao thường là những phòng ban ngồi tại văn phòng làm việc, vì vậy việc sắp xếp tham gia học cũng dễ dàng hơn.

- Kết quả khảo sát 15 người cấp quản lý và 135 người cấp nhân viên trong công ty về tần suất các khóa đào tạo cho kết quả ở bảng sau:

Bảng 2.5. Kết quả khảo sát về tần suất tham gia các khóa đào tạo

Đơn vị tính: người, %

Nội dung	Cấp Quản lý		Cấp Nhân viên	
	Số lượng (người)	**Tỉ lệ (%)**	**Số lượng (người)**	**Tỉ lệ (%)**
Thường xuyên tham gia	4	27%	120	89%
Dưới 5 lần một năm	9	60%	15	11%
Nhiều năm một lần	2	13%	0	0%
Chưa bao giờ	0	0%	0	0%
Tổng	**15**	**100%**	**135**	**100%**

(Nguồn: Khảo sát của tác giả)

- Các chương trình đào tạo tập trung triển khai ở cấp độ nhân viên, 89% nhân viên khi được khảo sát trả lời rằng họ thường xuyên tham gia đào tạo, 15% nhân viên trả lời rằng được đào tạo dưới 5 lần 1 năm, và không ai trả lời được đào tạo nhiều năm một lần, hoặc chưa bao giờ được đào tạo. Tuy nhiên, đối tượng quản lý được tham gia đào tạo ít hơn, phần lớn khi được hỏi, cấp quản lý cho biết được đào tạo dưới năm lần một năm (chiếm tỉ lệ 60%). Việc này cũng phù hợp, những đối tượng cấp quản lý sẽ chủ yếu đứng lên đào tạo kiến thức, kỹ năng cho nhân nhân, họ cũng sẽ có những khóa tham gia, nhưng phần lớn những khóa này sẽ được đào tạo từ các giảng viên hoặc các chuyên gia thuê ngoài từ các trung tâm.

- 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 công ty lựa chọn đối tượng đào tạo đúng đắn. Tuy nhiên việc lựa chọn đối tượng đào tạo 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 người lao động (như thâm niên, kinh nghiệm,…). Nhiều khóa học của công ty về chuyên môn có sự tham gia của cả người lao động mới vào và người lao động đã làm lâu năm. Việc tổ chức những lớp học chung như này dễ dẫn đến tình trạng người lao động mới thì không theo kịp chương trình học, người lao động lâu năm sẽ không hào hứng, không muốn nghe lại những kiến thức mình đã nắm rõ. Những tồn tại này sẽ ảnh hưởng không nhỏ đến hiệu quả chương trình đào tạo được tổ chức

Thực trạng lực chọn đội ngũ giảng viên giảng dạy.

- Đội ngũ giảng viên giảng dạy gồm có 2 thành phần: Nội bộ và bên ngoài.

- Nội bộ là lao động của công ty. Tại Phương Đông gọi là đội ngũ giảng viên nội bộ. Giảng viên nội bộ là các người lao động đang tham gia vào quá trình phát triển năng lực cho đội ngũ, cụ thể trong khâu đào tạo, huấn luyện, thiết kế chương trình, thiết kế tài liệu – đề thi. Trong đó bao gồm:

+ Giảng viên chuyên trách: là người lao động thuộc Phòng đào tạo.

+ Giảng viên kiêm nhiệm: là cấp quản lý lãnh đạo đóng vai trò là giảng viên.

+ Giảng viên hạt nhân: là tập hợp chọn lọc các giảng viên nội bộ có năng lực, có mong muốn và có khả năng đánh giá, đào tạo và phát triển các giảng viên nội bộ khác.

+ Để là giảng viên nội bộ, người lao động cần tham gia khóa đào tạo "Train the trainer" từ phòng đào tạo, vượt qua phần thi lý thuyết và thực hành để được cấp chứng chỉ giảng viên nội bộ.

- Bên ngoài là các chuyên gia, giảng viên từ các trung tâm như Trường đào tạo doanh nhân PTI, công ty cổ phần tư vấn Sao Nam,… Thành phần này được lựa chọn kỹ lưỡng để thuê về giảng dạy, chia sẻ cho nhân viên công ty.

- Theo kết quả khảo sát của tác giả về kiến thức chuyên môn và khả năng truyền đạt của các giảng viên tham gia các khóa đào tạo nhận được kết quả phản ánh như sau:

Bảng 2.6. Đánh giá của người lao động về kiến thức chuyên môn và khả năng truyền đạt của giảng viên đào tạo

Đơn vị tính: người, %

Nội dung	Cấp Quản lý		Cấp Nhân viên	
	Số lượng (người)	**Tỉ lệ (%)**	**Số lượng (người)**	**Tỉ lệ (%)**
Tốt	8	53%	75	56%
Bình thường	6	40%	50	37%
Kém	1	7%	10	7%
Rất kém	0	0%	0	0%
Tổng	**15**	**100%**	**135**	**100%**

(Nguồn: Khảo sát của tác giả)

- Qua kết quả khảo sát, ta thấy phần lớn người lao động cho rằng kiến thức chuyên môn và khả năng truyền đạt của giảng viên ở mức tốt, bình thường. Đây cũng là một con số mà công ty cần xem xét. Thực tế, trong những năm gần đây, công tác đào tạo được chú trọng hơn nhiều, tuy nhiên giảng viên nội bộ phần lớn là những người giỏi về chuyên môn, nhưng khả năng truyền đạt, và thiết kế tài liệu còn gặp hạn chế. Đặc điểm về đối tượng lao động có trình độ chuyên môn cao, vì vậy cũng khó cho đội ngũ giảng viên.

Thực trạng lựa chọn phương pháp đào tạo.

- Hiện tại công ty đang sử dụng các phương pháp đào tạo linh hoạt theo từng giai đoạn cụ thể, bao gồm:

+ Đào tạo trong công việc: Phương pháp này thường được công ty áp dụng đối với nhân viên mới, chủ yếu với những hình thức cụ thể như kèm cặp, chỉ dẫn công việc. Những nhân viên có kinh nghiệm sẽ hướng dẫn nhân viên mới, chưa có kỹ năng, kinh nghiệm thực tế trong các công việc cụ thể.

+ Đào tạo ngoài công việc: phương pháp này có các hình thức cụ thể như sau: cử người đi học các chương trình bên ngoài, đi thực tế tại nước ngoài, tổ chức các hội nghị, hội thảo tại công ty.

- Bên cạnh đó, hình thức đào tạo ngoài công việc và trong công việc được thực hiện song song và xen kẽ với nhau. Nhân viên được cử đi học bên ngoài đồng thời cũng sẽ về giảng dạy lại kiến thức, kèm cặp hướng dẫn các nhân viên khác để hoàn thiện kiến thức lý thuyết, nâng cao kỹ năng, kinh nghiệm thực hành.

Bảng 2.7. Phương pháp đào tạo giai đoạn 2018 - 2020

Đơn vị tính: chương trình, %

Chỉ tiêu	Năm 2018		Năm 2019		Năm 2020	
	Số lượng	**Tỉ lệ**	**Số lượng**	**Tỉ lệ**	**Số lượng**	**Tỉ lệ**
1. Đào tạo trong công việc	20	38%	16	13%	12	6%
Kèm cặp, chỉ dẫn công việc	20	38%	16	13%	12	6%
2. Đào tạo ngoài công việc	32	62%	106	87%	204	94%
Cử đi học	13	25%	25	21%	30	14%
Hội nghị, hội thảo tại công ty	19	37%	81	66%	174	80%

(Nguồn: Phòng đào tạo)

- Công ty luôn chú trọng đến việc sử dụng linh hoạt các phương pháp đào tạo linh hoạt. Năm 2018 phần lớn là đào tạo trong công việc (chiếm 38%), và đào tạo qua các hội nghị, hội thảo tại công ty (37%) để nâng cao mặt bằng chung năng lực cán bộ công ty. Năm 2019, số lượng các chương trình đào tạo trong công việc giảm (chỉ còn 13%) thay vào đó là sự gia tăng các chương trình hội nghị, hội thảo tại công ty (81%) và cử đi học (21%). Năm 2020 tỉ trọng đào tạo ngoài công việc cũng chiếm tỉ trọng cao 94% (trong đó cử đi học là 14% và các chương trình hội nghị, hội thảo tại công ty chiếm 80%).

- Phần lớn các chương trình đào tạo của công ty thiên về học lý thuyết.

Thực trạng xác định nguồn kinh phí đào tạo

- Kinh phí đào tạo do phòng đào tạo dự tính, nguồn kinh phí đào tạo là do công ty trích từ doanh thu để chi cho hoạt động đào tạo và hạch toán vào chi phí. Công ty không có quỹ cho hoạt động đào tạo. Thông thường cuối mỗi năm, phòng đào tạo căn cứ vào nhu cầu và lập kế hoạch đào tạo, ngân sách đào tạo cho năm tiếp theo. Kế hoạch đào tạo và ngân sách sẽ được duyệt bởi giám đốc điều hành có sự xác nhận của trưởng phòng nhân sự.

Bảng 2.8. Tình hình sử dụng kinh phí đào tạo của công ty qua các năm 2018 – 2020

Chỉ tiêu	Đơn vị tính	Năm 2018	Năm 2019	Năm 2020
Chi phí đào tạo theo kế hoạch	VNĐ	160,000,000	198,874,000	209,590,000
Chi phí đào tạo thực tế	VNĐ	124,000,000	198,873,844	207,500,000
Tình hình sử dụng	%	78%	100%	99%
Chi phí đào tạo bình quân 01 nhân viên	VNĐ/người	939,394	846,272	914,097

(Nguồn: Phòng đào tạo)

- Ta thấy kinh phí đào tạo công ty được tăng dần qua từng năm, và tình hình sử dụng chi phí đào tạo qua từng năm càng cao. Từ đó, có thể thấy, chi phí đào tạo theo kế hoạch ngày càng đi sát hơn với thực tế.

- Chi phí đào tạo bình quân một lao động không cao, do phần lớn các chương trình công ty tổ chức là đào tạo nội bộ. Công ty có thuê bên ngoài, hoặc cử người lao động tham gia, tuy nhiên rất ít.

- Với các khóa đào tạo từ 4 tiếng trở lên, công ty có chuẩn bị teabreak cho nhân viên với chi phí 20,000 vnđ/ 1 học viên. Ngoài ra, trong trường hợp học cả ngày, bếp của công ty sẽ chuẩn bị bữa ăn trưa cho học viên và giảng viên với chi phí 45,000 vnđ/ 1 người.

Bảng 2.9. Nguồn kinh phí người lao động tham gia đào tạo

Đơn vị tính: người, %

Nội dung	Cấp Quản lý		Cấp Nhân viên	
	Số lượng (người)	**Tỉ lệ (%)**	**Số lượng (người)**	**Tỉ lệ (%)**
Công ty trả hoàn toàn	15	100%	135	100%
Công ty trả một phần	0	0%	0	0%
Người lao động tự chi trả	0	0%	0	0%
Tổng	**15**	**100%**	**135**	**100%**

(Nguồn: Khảo sát của tác giả)

- Công ty chi trả 100% chi phí đào tạo cho người lao động khi tham gia các khóa học bên ngoài phù hợp với nhu cầu của công việc. Người lao động được cử tham gia đào tạo sẽ phải ký cam kết về thời gian tiếp tục làm việc (tính từ ngày kết thúc khóa đào tạo). Nếu vi phạm, nhân viên sẽ phải bồi hoàn chi phí đào tạo.

- Chi phí đào tạo bao gồm các khoản chi có chứng từ hợp lệ về chi phí trả cho người dạy, tài liệu học tập, trường, lớp, máy, thiết bị, vật liệu thực hành (học phí), các chi phí khác hỗ trợ cho người học và tiền lương, tiền đóng bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế cho người học trong thời gian đi học. Chi phí đào tạo còn bao gồm chi phí đi lại, chi phí sinh hoạt trong thời gian đào tạo đối với các khóa học mà học viên phải tách khỏi công việc hằng ngày.
- Thời gian cam kết tiếp tục làm việc được tính kể từ ngày kết thúc khóa đào tạo.

Bảng 2.10. Quy định cam kết về thời gian tiếp tục làm việc

Đơn vị tính: VNĐ, ngày

Chi phí/khóa (VNĐ)	Thời gian cam kết (Ngày)
Từ 10,000,000 trở xuống	180
Trên 10,000,000 đến 30,000,000	360
Trên 30,000,000 đến 50,000,000	720
Trên 50,000,000 đến 100,000,000	840
Trên 100,000,000 đến 150,000,000	960
Trên 150,000,000	1,080

(Nguồn: Phòng đào tạo)

- Trường hợp người lao động vi phạm thời gian cam kết (kể cả trong trường hợp bị sa thải) sẽ phải đền bù như sau:

Bảng 2.11. Bảng tỷ lệ bồi thường tương ứng với tỷ lệ thời gian tiếp tục làm việc theo cam kết

Đơn vị tính: %

Tỷ lệ thời gian tiếp tục làm việc và cam kết (%)	Tỷ lệ bồi thường (% chi phí)
Từ 70% trở xuống	100%
Trên 70% đến 80%	50%
Trên 80% đến 90%	30%
Trên 90% đến dưới 100%	20%

(Nguồn: Phòng đào tạo)

- Người lao động sẽ phải ký cam kết và gửi cho phòng đào tạo trước ngày học ít nhất 5 ngày làm việc.

- Người lao động có thể tham gia nhiều khóa đào tạo cùng lúc hoặc các khóa đào tạo có thời gian làm việc cam kết trùng nhau, trách nhoeemj cam kết của mỗi khóa đào tạo là tách biệt.

- Để giúp kiến thức được lan tỏa, người lao động được cử tham gia bất cứ khóa đào tạo nào (bao gồm cả đào tạo hãng) đều phải đào tạo lại cho đồng nghiệp trong bộ phận (bao gồm cả đào tạo chuyển giao công nghệ từ hãng và đào tạo kỹ năng mềm).

2.2.3. Thực trạng tổ chức thực hiện đào tạo nhân lực tại Công ty

Truyền thông chương trình đào tạo

- Đầu mỗi tháng, phòng Đào tạo sẽ thiết kế lịch đào tạo gửi đến các bộ phận phòng ban trong công ty để truyền thông các chương trình diễn ra trong tháng. Lịch đào tạo đảm bảo đủ các thông tin như: Tên khóa học, ngày giờ, địa điểm diễn ra, giảng viên, đối tượng tham gia. Đính kèm lịch đào tạo là bản kế hoạch đào tạo tháng chi tiết, với danh sách học viên tham gia các lớp.

- Một tuần kể từ ngày gửi lịch và kế hoạch đào tạo tháng, phòng Đào tạo tiến hành gửi toàn bộ lịch trên google đến tất cả học viên của các lớp, cài đặt nhắc hẹn trước 1 ngày trước khi chương trình đào tạo diễn ra.

- Một tuần trước khi chương trình đào tạo được tổ chức, phòng Đào tạo thiết kế ảnh và bài đăng truyền thông chương trình lên nhóm của công ty trên Facebook, nhóm các miền trên Telegram để một lần nữa nhắc và lan tỏa.

- Một ngày trước khi chương trình đào tạo diễn ra, phòng đào tạo gửi tin nhắn nhắc lịch học đến học viên thông qua các nhóm nhắn tin trên Telegram của công ty.

Xây dựng nội dung chương trình đào tạo

- Việc xây dựng nội dung đào tạo của công ty luôn hướng đến việc đảm bảo chất lượng cũng như phù hợp với nhu cầu đào tạo, mục đích và đối tượng đào tạo.

- Nội dung chương trình đào tạo tại công ty đang quy định là các tài liệu được sử dụng để hỗ trợ giảng dạy, có thể bao gồm:

+ Tài liệu hướng dẫn công việc (SOP) đã được ban hành

+ Slides trình chiếu ngắn gọn, theo đúng mạch nội dung của đề cương

+ Sách: Sách biên soạn nội dung chuyên sâu để phục vụ nghiên cứu

+ Video, audio sử dụng để minh họa nội dung theo đề cương

+ Bài tập lý thuyết/bài tập thực hành/dự án thực hành

- Hiện tại, do giảng viên nội bộ công ty thiết kế slides trình chiếu còn hạn chế, vì vậy, phần lớn giảng viên nội bộ sẽ thiết kế slides trình chiếu bản nháp. Sau đó phòng Đào tạo sẽ tiến hành thiết kế lại slides trình chiếu đảm bảo thu hút học viên và truyền tải tốt nhất các thông điệp.

- Đây là bảng mô tả tổng quan tài liệu, yêu cầu tối thiểu đối với mỗi nội dung đào tạo.

Bảng 2.12. Bảng mô tả tổng quan tài liệu, yêu cầu tối thiểu với mỗi nội dung đào tạo

Nội dung đào tạo	Đề cương	Sách/ Slide/ Video	Đề kiểm tra lý thuyết	Đề kiểm tra thực hành	Bài tập/ Dự án thực hành
Đào tạo Văn hóa					
Đào tạo tập trung	x	x	x		x
Đào tạo E Learning	x	x	x		

Nội dung đào tạo	Đề cương	Sách/ Slide/ Video	Đề kiểm tra lý thuyết	Đề kiểm tra thực hành	Bài tập/ Dự án thực hành
Đào tạo Quy định Quy chế					
Đào tạo tập trung	x	x	x		
Đào tạo E Learning	x	x	x		
Đào tạo theo luật					
Đào tạo tập trung	x	x	x		
Đào tạo phát triển nguồn nhân lực					
Đào tạo lý thuyết tập trung	x	x	x	x	x
Đào tạo E Learning	x	x	x		
Đào tạo thực hành tại chỗ	x		x	x	x
Đào tạo phát triển năng lực chuyên môn					
Đào tạo tập trung	x	x	x		x
Đào tạo E Learning	x	x	x		x
Đào tạo thực hành tại chỗ	x		x	x	x
Đào tạo phát triển năng lực bổ trợ					
Đào tạo tập trung	x	x	x	x	x
Đào tạo E Learning	x	x	x		x

(Nguồn: Quy chế đào tạo – Phòng đào tạo)

- Công ty có sự phân loại nội dung và các tài liệu cần chuẩn bị cho từng nhóm chương trình giúp cho việc kiểm soát tài liệu được tốt hơn, đảm bảo phần nào về nội dung học.

Bảng 2.13. Đánh giá của người lao động về nội dung được đào tạo

Đơn vị tính: người, %

Chỉ tiêu	Cấp Quản lý		Cấp Nhân viên	
	Số lượng (người)	**Tỉ lệ (%)**	**Số lượng (người)**	**Tỉ lệ (%)**
Hoàn toàn phù hợp	9	60%	50	37%
Phù hợp một phần	5	33%	65	48%
Không liên quan đến công việc	1	7%	20	15%
Tổng	**15**	**100%**	**135**	**100%**

(Nguồn: Khảo sát của tác giả)

- Theo số liệu khảo sát của tác giả, chỉ có 60% cấp quản lý thấy nội dung phù hợp, đối với cấp độ nhân viên, tỉ lệ này còn thấp hơn, chỉ có 37% nhân viên cảm thấy nội dung học hoàn toàn phù hợp. Đây là một con số rất đang báo động. Trong đó có 15% nhân viên cảm thấy nội dung học không liên quan đến công việc của họ.

- Công ty cần xem lại về việc xây dựng nội dung trong các khóa đào tạo người lao động của công ty. Cần xem xét cả nhu cầu nội dung muốn học của người lao động, chứ không nên chỉ đánh giá 1 phía từ công ty muốn truyền đạt gì.

Triển khai đào tạo

- Triển khai đào tạo các chương trình theo kế hoạch. Trong trường hợp không thể tổ chức, phòng Đào tạo sẽ gửi thông báo đến nhân viên trước ít

nhất 3 ngày làm việc trên các phương tiện như Email, nhóm nhắn tin trên Telegram.

- Trong chương trình đào tạo:

+ Trước khi bắt đầu buổi học, phòng Đào tạo sẽ kết nối các thiết bị Tivi, loa, mic,… và thống nhất lại một lần nữa với giảng viên về cách tiến hành.

+ Mở đầu chương trình phòng Đào tạo sẽ phát nhạc chào đón học viên, giới thiệu giảng viên, mục tiêu và nội dung chính của chương trình.

+ Trong chương trình: phòng Đào tạo làm nhiệm vụ trợ giảng, hỗ trợ giảng viên giải đáp các thắc mắc, khó khăn (nếu có) và chụp ảnh ghi lại các khoảnh khắc trong lớp học.

+ Sau khi giảng viên chia sẻ xong, phòng Đào tạo tiến hành cho học viên quét Qrcode để điểm danh, làm bài kiểm tra. Hiện tại công ty đang tiến hành làm bài kiểm tra bằng hình thức online qua việc sử dụng google biểu mẫu. Để tham gia vào phần kiểm tra này, phòng Đào tạo sẽ lập các mã Qrcode, học viên mở phần máy ảnh (đối với Iphone) và vào Zalo (đối với các máy khác) để quét mã Qrcode và làm bài kiểm tra. Ngay khi học viên làm bài kiểm tra xong, có thể xem điểm của mình. Đối với các lớp có bài kiểm tra đánh giá sau đào tạo, những học viên nào tham gia bài kiểm tra, sẽ được tính điểm danh là đã tham gia buổi học. Hiện tại, đang tính nếu học viên làm bài kiểm tra đạt 80% tổng số điểm trở lên sẽ vượt qua bài kiểm tra (Ví dụ: học viên được 8/10 điểm, sẽ đạt bài kiểm tra và không cần học/ thi lại). Tùy vào từng nội dung môn học, học viên sẽ được làm lại ngay tại lớp hoặc phải học lại. Đối với các lớp không có bài kiểm tra, phòng đào tạo sẽ mở mã Qrcode cho học viên điền thông tin của mình lại để điểm danh là đã tham gia chương trình.

2.2.4. Thực trạng đánh giá hiệu quả đào tạo tại Công ty

Quy mô đào tạo qua các năm có sự biến động, sống lượng người được tham gia đào tạo hằng năm công ty ngày càng tăng.

Bảng 2.14. Đánh giá kế quả qua số lượng đào tạo các năm 2018 – 2020

Chỉ tiêu	ĐVT	Năm 2018	Năm 2019	Năm 2020
1. Số lượng người được đào tạo, trong đó	Người	132	173	227
1.1. Đào tạo trong công việc	Người	20	16	12
1.2. Đào tạo ngoài công việc	Người	112	157	215
2. Tổng chi phí cho đào tạo. Trong đó:	VNĐ	124,000,000	146,405,000	207,500,000
2.1. Chi phí đào tạo trong công việc	VNĐ	20,000,000	18,000,000	15,000,000
2.2. Chi phí đào tạo ngoài công việc	VNĐ	104,000,000	128,405,000	192,500,000
3. Chi phí đào tạo bình quân 01 người	VNĐ/Người /Năm	939,394	846,272	914,097

(Nguồn: Phòng đào tạo)

Tuy nhiên quy mô, số lượng chi phí đào tạo bình quân 01 người không có nhiều sự biến động, dao động từ 846,000 VNĐ/người – 939,000 VNĐ/người. Ta thấy chi phí đào tạo mình quân còn thấp

Bảng 2.15. Tổng kết đánh giá kết quả kiểm tra cuối mỗi khóa học giai đoạn 2018 – 2020

Đơn vị tính: Lượt, %

Đánh giá cuối khóa	Năm 2018		Năm 2019		Năm 2020	
	Số lượt	Tỉ lệ	Số lượt	Tỉ lệ	Số lượt	Tỉ lệ
Đạt	968	85%	2,864	90%	6,475	92%
Không đạt	171	15%	319	10%	564	8%

(Nguồn: Phòng đào tạo)

Số lượng đánh giá đạt/ không đạt là được đánh giá qua các bài kiểm tra cuối mỗi khóa đào tạo. Học viên đạt từ 8/10 điểm trở lên được đánh giá đạt, dưới 8 điểm được đánh giá không đạt.

Qua bảng số liệu nhận thấy các năm qua, kết quả kiểm tra cuối các khóa học đạt chất lượng rất cao. Tỷ lệ đạt luôn chiếm tỉ trọng cao (<=85%) và đang tăng dần qua các năm (năm 2018 là 85%, năm 2019 là 90%, năm 2020 là 92%). Nguyên nhân điểm cao một phần do đội ngũ nhân lực có trình độ cao, và nhân lực đang được trẻ hóa – có sự sáng tạo và khả năng tiếp thu, nắm bắt kiến thức nhanh nhạy. Đặc biệt, lao động trẻ có ý thức phần đấu năng cao trình độ nhằm phát triển sự nghiệp nên ý thức tự giác học tập rất cao.

Theo điều tra của tác giả, công tác đào tạo được đánh giá là góp phần làm cho khả năng làm việc của nhân viên tốt lên. Thông qua điều tra bằng câu hỏi "Anh/chị đánh giá như thế nào về năng lực của nhân viên trong công ty sau khi tham gia các khóa đào tạo?" – đối với cấp quản lý và "Sau khóa học anh/chị có thấy năng lực của mình được nâng cao không?" – đối với cấp nhân viên, thu được kết quả như sau:

Bảng 2.16. Khả năng làm việc sau các khóa đào tạo

Đơn vị tính: người, %

Chỉ tiêu	Cấp Quản lý		Cấp Nhân viên	
	Số lượng (người)	Tỉ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỉ lệ (%)
Tốt hơn rõ rệt	2	13%	15	11%
Tốt hơn ít	8	53%	65	48%
Không thay đổi	2	13%	20	15%
Không biết	3	20%	35	26%
Tổng	**15**	**100%**	**135**	**100%**

(Nguồn: Khảo sát của tác giả)

Đa phần lao động được hỏi đều cho rằng họ làm việc tốt hơn ít sau khi được đào tạo, nhưng vẫn còn một số ít cho rằng khả năng làm việc của họ không thay đổi hoặc họ không biết có thay đổi không sau khi được đào tạo.

Kết quả khảo sát về mức độ áp dụng kiến thức đã học vào công việc của người lao động cho thấy:

Bảng 2.17. Đánh giá của người lao động về ứng dụng các kiến thức đã học vào công việc

Đơn vị tính: người, %

Nội dung	Cấp Quản lý		Cấp Nhân viên	
	Số lượng (người)	Tỉ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỉ lệ (%)
Áp dụng hoàn toàn vào công việc	5	33%	35	26%
Áp dụng một phần vào công việc	7	47%	70	52%
Không áp dụng được vào công việc	3	20%	30	22%
Tổng	**15**	**100%**	**135**	**100%**

(Nguồn: Khảo sát của tác giả)

Đa phần người lao động ở cả hai cấp đều cho rằng áp dụng được một phần vào công việc (47% lao động cấp quản lý, và 52% lao động cấp nhân viên). Tỉ lệ này chiếm tỉ lệ khá cao. Trong đó chỉ có 33% lao động cấp quản lý và 26% lao động cấp nhân viên cho rằng họ áp dụng hoàn toàn được kiến thức đã học vào công việc. Thậm chí, tỉ lệ lao động cho rằng họ không áp dụng được kiến thức đã học vào công việc khá cao (20% lao động cấp quản lý và 22% lao động cấp nhân viên).

Do vậy, công ty cần xem xét tạo điều kiện để người lao động có thể áp dụng tối đa những kiến thức được học vào trong công việc thực tế sau khi kết thúc khóa huấn luyện. Đồng thời xây dựng phương án sử dụng lao động sau đào tạo, gắn các chương trình cần học với thực tế công việc của người lao động.

Khảo sát thông qua bằng phiếu điều tra của tác giả thu được kết quả cho thấy đa phần người lao động đều hài lòng với công tác đào tạo của công ty, cụ thể như sau:

Bảng 2.18. Mức độ hài lòng về chương trình đào tạo

Đơn vị tính: người, %

Chỉ tiêu	Cấp Quản lý		Cấp Nhân viên	
	Số lượng (người)	**Tỉ lệ (%)**	**Số lượng (người)**	**Tỉ lệ (%)**
Hài lòng	9	60%	75	56%
Không hài lòng	2	13%	40	30%
Không có ý kiến	4	27%	20	15%
Tổng	**15**	**100%**	**135**	**100%**

(Nguồn: Khảo sát của tác giả)

Mặc dù đa phần ý kiến cho rằng hài lòng về công tác đào tạo hiện tại của công ty, nhưng vẫn tồn tại 30% ý kiến của cấp nhân viên và 13% ý kiến của cấp quản lý không hài lòng. Đây là một dấu hiệu cho thấy công ty cần nhìn nhận, tìm kiếm giải pháp thích hợp để cải thiện hơn nữa công tác đào tạo của mình.

2.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến đào tạo nhân lực trong Công ty TNHH Thiết bị y tế Phương Đông

2.3.1. Các nhân tố bên ngoài công ty

2.3.1.1. Hệ thống giáo dục và đào tạo xã hội

Hệ thống giáo dục và đào tạo xã hội luôn là một trong những yếu tố quan trọng nâng cao chất lượng nguồn cung lao động. Hệ thống đào tạo ngày càng ngày càng được chú trọng và phát triển gắn với nhu cầu thực tế tại các công ty. Hiện nay tại các trường đại học đã có nhiều ngành nghề được cập nhật và đào tạo sát với thực tế hơn. Điển hình, như ngành kỹ thuật y sinh, đây là một trong những ngành mới được đào tạo tại Việt Nam thời gian gần đây. Kỹ thuật y sinh là một ngành rất mới, gắn liên với sự phát triển của khoa học kỹ thuật và y tế. Đây là chuyên ngành đem khoa học ứng dụng vào các kỹ thuật trong sinh học, y học. Trên cả nước hiệu nay đã có khoảng 10 trường Đại học, Học viện tổ chức đào tạo chuyên ngành này. Có thể kể đến các trường tiêu biểu như Đại học Bách khoa, Đại học khoa học tự nhiên, Học viện Kỹ thuật quân sự, Đại học Quốc gia,… Đây là một cơ hội đối với công ty khi có được nguồn cung lao động chất lượng từ các trường đại học.

Hiện nay đội ngũ kỹ sư của công ty hầu hết được săn đón từ trường đại học bách khoa, học viện Kỹ thuật mật mã,… đội ngũ bán hàng, kinh doanh được săn đón từ các trường đại học y hàng đầu như đại học Y Hà Nội,… Do đó, chất lượng nguồn nhân lực đầu vào của công ty là khá cao, từ đó giảm thiểu chi phí đào tạo kiến thức cơ bản cho người lao động.

2.3.1.2. Đối thủ cạnh tranh

Hiện nay có nhiều công ty làm về lĩnh vực thiết bị y tế do đó tính cạnh trách rất cao. Những đối thủ cạnh tranh có những chương trình đãi ngộ hấp dẫn, và trong thị trường lao động như hiện nay, việc đưa ra các chính sách thu hút, giữa cân người lao động càng cần được quan tâm hơn. Nhân lực là một trong những nguồn lực quan trọng nhất trong một công ty. Tuy nhiên, nhân lực lại là nguồn lực có tính biến động và xu hướng dịch chuyển. Để giữ chân được nguồn lực này, ngoài việc cần xây dựng chế độ lương, thưởng, chính sách đãi ngộ, môi trường làm việc thoải mái, công ty còn cần quan tâm hơn nữa đến các chương trình đào tạo, phát triển. Khi người lao động thấy được cơ hội thăng tiến, được phát triển bản thân, họ sẽ có xu hướng gắn bó hơn với tổ chức.

Chính vì vậy để tồn tại và phát triển trên thị trường, Phương Đông cần phải nhận thức được lợi ích của đào tạo nhân lực với mục tiêu nâng cao chất lượng nhân lực. Vì nếu không có đào tạo nhân lực, có thể công ty sẽ phải đối mặt với tình trạng "chảy máu chất xám" vì công ty đối thủ cạnh tranh có thể thu hút những người lao động có có nhiều kinh nghiệm, năng lực làm liệc tốt từ công ty bằng các chế độ phúc lợi hấp dẫn.

2.3.2. Các nhân tố bên trong công ty

2.3.2.1. Chất lượng nhân lực hiện tại của công ty

Bảng 2.19. Cơ cấu nhân lực giai đoạn 2018 – 2020

Đơn vị tính: người, %

Chỉ tiêu	Năm 2018		Năm 2019		Năm 2020	
	SL (Người)	Tỷ lệ	SL (Người)	Tỷ lệ	SL (Người)	Tỷ lệ
1. Theo khối						
Kinh doanh	38	29%	63	36%	100	44%
Chức năng 1	59	45%	86	50%	98	43%
Chức năng 2	35	27%	24	14%	29	13%
2. Theo giới						
Nữ	59	45%	80	46%	115	51%
Nam	73	55%	93	54%	112	49%
3. Theo độ tuổi						
<=30	20	15%	25	14%	52	23%
31 - 40	27	20%	67	39%	121	53%
41 - 50	80	61%	77	45%	51	22%
51 - 60	5	4%	4	2%	3	1%
4. Theo thâm niên						
<= 5 năm	101	77%	116	67%	157	69%
5 - 10 năm	21	16%	42	24%	45	20%
10 - 15 năm	9	7%	14	8%	20	9%
>=15 năm	1	1%	1	1%	5	2%
5. Theo trình độ						
Trên đại học	5	4%	23	13%	35	15%
Đại học	107	81%	134	77%	182	80%
Cao đẳng	20	15%	16	9%	10	4%

(Nguồn: Phòng nhân sự)

Qua bảng số liệu ta thấy:

- Cơ cấu nhân lực theo khối: Ta thấy quy mô Phương Đông tăng qua các năm trong giai đoạn 2018 – 2020. Từ năm 2018 – 2020 mỗi năm đều đặn tăng 1.31% lao động. Trong đó, lao động khối chức năng 1 chiếm tỉ trọng cao nhất, luôn chiếm tỉ lệ dao động từ 42 – 50% nhân lực của Phương Đông, sau đó đến khối kinh doanh với tỉ lệ nhân sự dao động từ 29 – 44%, điều này là phù hợp với đặc điểm kinh doanh của Phương Đông với lĩnh vực trang thiết bị y tế, luôn đòi hỏi có nhiều đội ngũ kỹ sư, ứng dụng sản phẩm và bán hàng. Song cũng đặt ra thác thức với Phương Đông để duy trì lực lượng kỹ sư, bán hàng có kinh nghiệp, có tay nghề cao để đáp ứng được sự phát triển không ngừng của các thiết bị y tế trên thế giới.
- Cơ cấu nhân lực theo giới tính: Không có sự khác biệt nhiều, phần lớn nam và nữ luôn chiếm tỉ lệ ngang nhau. Tuy nhiên từ 2018 – 2020, tỉ lệ nữ giới tăng nhẹ qua các năm (Năm 2018 là 45%, năm 2019 là 46%, và năm 2020 là 51%), tương ứng với sự giảm nhẹ từ nam giới.
- Cơ cấu nhân lực theo độ tuổi. Cơ cấu lao động của Phương Đông đang được trẻ hóa qua các năm từ 2018 – 2020. Số lao động ở độ tuổi dưới 30 chiếm số lượng ngày càng nhiều (năm 2019 là 14%, năm 2020 đã tăng lên 23%). Trong đó độ tuổi từ 31 – 40 và 41 – 50 có sự thay đổi lớn qua các năm. Cụ thể, độ tuổi từ 31 – 40 có sự tăng lên nhanh chóng (năm 2018 là 20%, năm 2019 là 39%, năm 2020 là 53%). Trái ngược với độ tuổi 31 – 40, độ tuổi 41 – 50 có sự giảm mạnh (năm 2018 là 61%, năm 2019 là 45%, năm 2020 là 22%). Độ tuổi từ 51 – 60 chiếm tỉ trọng nhỏ, có sự thay đổi hằng năm không đáng kể. Đây là một tín hiệu mừng khi Phương Đông đang ngày càng được trẻ hóa, giúp cho việc học tập, tiếp thêm kiến thức tốt hơn.
- Cơ cấu nhân lực theo thâm niên. Số lượng lao động có thâm niên <=5 năm chiếm tỉ lệ lớn, xong có xu hướng giảm (năm 2018 là 77%, năm 2019 là

67%, năm 2020 là 69%). Đội ngũ này là đội ngũ trẻ, muốn học hỏi, phát triển và có nhiều sáng kiến, cải tiến công việc hiệu quả. Số lượng lao động có thâm niên 10 – 15 năm tăng nhẹ (năm 2018 là 7%, năm 2019 là 8%, năm 2020 là 9%). Điều này là do chính sách đãi ngộ, văn hóa, đào tạo của Phương Đông đưa ra phù hợp, thu hút được lao động làm việc gắn bó lâu dài. Đội ngũ lao động làm việc lâu năm tại Phương Đông chiếm tỉ lệ nhỏ, ít có nhu cầu học tập nâng cao trình độ do lý do tuổi tác, nhưng lại là nguồn giáo viên chia sẻ kỹ năng, kinh nghiệm.

- Cơ cấu nhân lực theo trình độ. Nhìn chung, trình độ chuyên môn của đội ngũ nhân lực trong Phương Đông khá cao. Phần lớn là trình độ đại học chiếm tỉ lệ cao (dao động từ 77 – 81%), tiếp theo là trên đại học và cao đẳng. Tỉ lệ trình độ chuyên môn trên đại học trong Phương Đông có xu hướng tăng qua các năm (năm 2018 là 4%, năm 2019 là 13%, năm 2020 là 15%) trong đó tỉ lệ này đối với trình độ cao đẳng có xu hướng giảm (năm 2018 là 15%, năm 2019 là 9%, năm 2020 là 4%). Mặc dù Phương Đông kinh doanh, tuy nhiên lại kinh doanh lĩnh vực trang thiết bị y tế, đội ngũ bán hàng phần lớn là tốt nghiệp các đại học y, dược trên toàn quốc. Đội ngũ kỹ sư sửa máy cũng yêu cầu cao về trình độ kỹ thuật, được tuyển dụng từ đại học bách khoa, học viện kỹ thuật mật mã,… Đội ngũ ứng dụng sản phẩm phần lớn đều học đại học, thạc sĩ bên nước ngoài. Điều này cũng là một thách thức lớn với việc lựa chọn giáo viên, các chương trình đào tạo phù hợp với đối tượng có trình độ chuyên môn cao, đặc thù.

2.3.2.2. Bộ phận phụ trách đào tạo tại công ty

Năng lực của nhân viên phụ trách đào tạo có ảnh hưởng rất lớn đến đào tạo nhân lực tại Phương Đông bởi vì phòng đào tạo trịu trách nhiệm chính trong công tác này. Cụ thể phòng đào tạo: Chịu trách nhiệm đào tạo nhân lực: Xác định nhu cầu, lập kế hoạch về các hoạt động đào tạo trong phạm vi

Phương Đông. Sau khi kế hoạch đào tạo được giám đốc phê duyệt, phòng đào tạo trực tiếp đứng lớp đào tạo các nội dung văn hóa, kỹ năng mềm cơ bản, và tổ chức các chương trình đào tạo, chương trình trò chơi, hội thảo phù hợp dựa trên nhu cầu và mục đích đào tạo của từng bộ phận. Đồng thời xây dựng, lưu trữ tài liệu, kiểm tra, đánh giá và tổng hợp kết quả đào tạo. Ngoài ra, phòng đào tạo còn triển khai tổ chức các hoạt động nhằm nâng cao văn hóa học tập suốt đời tại Phương Đông.

Hiện tại Phương Đông với hơn 200 và hàng trăm chương trình đào tạo mỗi năm đòi hỏi phải có một bộ phận phụ trách giỏi để đưa ra các kế hoạch đào tạo phù hợp với những chiến lược của Phương Đông. Tuy nhiên nhân lực phụ trách đào tạo của Phương Đông còn thiếu. Hiện tại chỉ có 01 nhân sự phụ trách đào tạo.

2.3.2.3. Điều kiện cơ sở vật chất và công nghệ cho đào tạo nhân lực tại công ty

Để đảm bảo cho công tác dạy và học trong Phương Đông, ban lãnh đạo Phương Đông cũng như phòng đào tạo đã chú trọng về đầu tư cơ sở vật chất, các trang thiết bị phụ vụ đào tạo về cơ bản là đáp ứng được và phù hợp với các khóa đào tạo. Hiện tại Phương Đông có 08 phòng để họp/ học, và 01 phòng dành riêng cho đào tạo. Tất cả các phòng đều có trang bị ti vi, trang bị bảng, bút chỉ, loa, bàn ghế,….

Các lớp đào tạo thường sẽ có đông học viên, tuy nhiên chỉ có 02 phòng to để sử dụng. Ngoài ra, tại Phương Đông thường xuyên tổ chức họp giữa các phòng ban, nên phòng đào tạo cần triển khai đăng ký phòng từ đầu tháng.

Thông qua khảo sát lao động cấp quản lý và nhân viên, kết quả thu được đánh giá về cơ sở vật chất trang thiết bị phục vụ cho đào tạo về cơ bản là tốt, tuy nhiên vẫn còn 13% (tương ứng với 2 bình chọn) ở cấp quản lý cho rằng cơ sở vật chất còn kém cần cải thiện thêm.

Bảng 2.20. Kết quả khảo sát về cơ sở vật chất trang thiết bị phục vụ đào tạo

Đơn vị tính: người, %

Nội dung	Cấp Quản lý		Cấp Nhân viên	
	Số lượng (người)	**Tỉ lệ (%)**	**Số lượng (người)**	**Tỉ lệ (%)**
Tốt	7	47%	110	81%
Bình thường	6	40%	25	19%
Kém	2	13%	0	0%
Rất kém	0	0%	0	0%
Tổng	**15**	**100%**	**135**	**100%**

(Nguồn: Khảo sát của tác giả)

Qua kết quả trên và thực tế đặt ra, Phương Đông cần đưa ra quy định để giúp việc quản lý phòng họp, phòng đào tạo tốt hơn, tránh tình trạng không tìm được phòng khi có khóa học nhằm nâng cao trải nghiệm học của học viên.

2.4. Đánh giá chung đào tạo nhân lực tại Công ty TNHH Thiết bị y tế Phương Đông

2.4.1. Kết quả đã đạt được

Trong những năm vừa qua, với sự nỗ lực của ban lãnh đạo và phòng đào tạo, đào tạo nhân lực của công ty đã đạt được những kết quả đáng khích lệ sau:

- Đào tạo nhân lực ngày càng được chú trọng, đặc biệt là về chất lượng của các khóa học ngày càng được nâng cao từ khâu xác định nhu cầu phải sát với thực tế, mục tiêu rõ ràng và phù hợp với tình hình của công ty. Bên cạnh đó, công tác tổ chức và thực hiện khá tốt. Các tài liệu, chương trình đào tạo được soạn thảo, thiết kế slide đẹp mắt, sinh động, thu hút học viên tham gia.
- Các quy trình, quy chế đào tạo của công ty những năm gần đây dần đã được hoàn thiện hơn, đi vào thực tế và được toàn thể công ty nắm được.

- Đào tạo nhân lực của công ty dần triển khai nhiều chương trình đào tạo hơn, dần được người lao động quan tâm và ủng hộ, và hình thành văn hóa học tập tại công ty.

- Chất lượng nhân lực phát triển qua từng năm. Tỉ lệ người lao động vượt qua bài kiểm tra cuối mỗi khóa luôn cao và có xu hướng tăng qua từng năm. Đội ngũ nhân viên từng bước nâng cao năng lực, trình độ nhằm đáp ứng được yêu cầu của thị trường.

- Cơ sở vật chất trang thiết bị phục vụ đào tạo tại công ty được trang bị đầy đủ, chuyên nghiệp góp phần giúp nhân viên tiếp thu được kiến thức dễ dàng hơn, đồng thời tiếp cận được với các công nghệ hiện đại.

2.4.2. Hạn chế và nguyên nhân

Đào tạo nhân lực của công ty những năm qua đã đạt hiệu quả đáng kể, song vẫn còn tồn tại những hạn chế cần khắc phục.

- Việc xác định đối tượng tham gia đào tạo cần xem xét lại. Hiện tại đang tồn tại trường hợp nhân viên nhiều kinh nghiệm và ít kinh nghiệm học cùng 1 lớp dẫn đến tình trạng nhân viên mới sẽ càm thấy kiến thức quá khó, nhân viên cũ, nhiều kinh nghiệm lại thấy kiến thức quá dễ.

- Số lượng nhân sự làm đào tạo còn ít. Hiện nay chỉ có 1 nhân viên làm đào tạo, số lượng công việc nhiều, vì vậy khó có thể đảm bảo chất lượng các khóa đào tạo được tốt nhất.

- Phương pháp đào tạo của công ty những năm gần đây không phong phú, chưa cập nhật các phương pháp mới. Chủ yếu là những chương trình đào tạo trong công việc, hoặc tổ chức hội thảo, chia sẻ do giáo viên nội bộ công ty trực tiếp đứng lớp dễ gây ra tình trạng không cập nhật được kiến thức mới, kỹ năng mới mà còn có thể bắt chước một số cách thức làm việc không hiệu quả của người hướng dẫn.

- Trong những năm vừa qua, nhu cầu đào tạo của công ty luôn cao hơn số người được đào tạo do một số lú do sau: phải hoãn việc học để thực hiện công việc, đi gặp khách hàng, thu hồi công nợ, hạn chế về kiến thức,… điều đó cho thấy rằng công ty cần xem xét lại về việc sắp xếp thời gian, đối tượng học phù hợp.
- Nhân viên chưa thấy rõ được lộ trình đào tạo, phát triển, lợi ích sau khi học các chương trình đào tạo là gì.
- Khâu đánh giá hiệu quả công tác đào tạo còn chưa được chú trọng, vì vậy chưa cải thiện được chất lượng đào tạo.

CHƯƠNG 3
MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẰM HOÀN THIỆN ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH THIẾT BỊ Y TẾ PHƯƠNG ĐÔNG

3.1. Phương hướng phát triển của công ty TNHH thiết bị y tế Phương Đông trong thời gian tới

3.1.1. Kế hoạch phát triển chung của công ty

Sứ mệnh: đưa các thiết bị y tế hiện đại tới các bệnh viện, các phòng khám nhằm nâng cao hệ thống chăm sóc sức khỏe tại Việt Nam.

Tầm nhìn: trở thành thương hiệu dẫn đầu trong cung cấp thiết bị y tế bệnh viện tại Việt Nam

Giá trị cốt lõi: Tâm (tận tâm) – Tín (uy tín) – Đức (đạo đức) – Chân (chân thành) – Minh (minh bạch).

Ba mục tiêu ưu tiên:

- Mục tiêu công ty đến năm 2023 năm trong Top 3 công ty đứng đầu về doanh số trong các công ty cung cấp thiết bị y tế tại Việt Nam. Để đạt được mục tiêu này đòi hỏi Phương Đông phải có đội ngũ nhân lực chất lượng, được trang bị đầy đủ kiến thức, kỹ năng để đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của khách hàng, của thị trường. Đồng thời luôn giữ được bản sắc của mình.
- Ban lãnh đạo công ty luôn mong muốn xây dựng văn hóa học tập suốt đời tại Phương Đông, giúp nhân viên hiểu được tầm quan trọng của việc đào tạo và phát triển nhân viên. Vì vậy, ban lãnh đạo luôn quan tâm, tạo điều kiện về cơ sở vật chất trang thiết bị phục vụ cho việc đào tạo, cũng như thường xuyên liên kết với các đối tác, hãng sản xuất thiết bị y tế nước ngoài chia sẻ kiến thức cho nhân viên trong công ty

- Nâng cao chất lượng nhân lực trong công ty, đặc biệt là đội ngũ quản lý, đội ngũ kế cận.

- Xây dựng văn hóa học tập suốt đời, tạo điều kiện để quản lý, nhân viên nhiều kiến thức, kinh nghiệm chia sẻ, và các cấp đều có tinh thần sẵn sàng chia sẻ, lắng nghe.

3.1.2. Phương hướng, mục tiêu đào tạo nhân lực của Công ty

Sự phát triển mạnh mẽ của khoa học, kỹ thuật đã mang lại những tác động lớn đến mọi lĩnh vực hoạt động kinh tế - văn hóa – xã hội ở mọi quốc gia trên thế giới nói chung và Việt Nam nói riêng. Vì vậy để bắt kịp sự chuyển đổi ấy, nhân lực trong mỗi công ty cần thay đổi không ngừng để phù hợp, cần nỗ lực học hỏi, nâng cao năng lực của bản thân.

Mục tiêu của công ty đến năm 2025 là phát triển đội ngũ quản lý của công ty, phát triển đội ngũ kế cận. Tiếp cận và xây dựng các hình thức đào tạo mới, phù hợp và hiệu quả hơn. Đảm bảo đội ngũ nhân viên đủ về số lượng và chất lượng, có kiến thức, kỹ năng, có khả năng nắm bắt công nghệ mới và làm chủ công việc được giao.

Hoàn thiện đào tạo nhân lực của công ty phù hợp với tình hình kinh doanh đang ngày càng phát triển và những thay đổi ngày càng nhanh hiện nay.

3.2. Một số giải pháp nhằm hoàn thiện đào tạo nhân lực tại công ty

3.2.1. Xây dựng lộ trình đào tạo cho nhân viên

Nhằm giúp nhân viên có định hướng rõ ràng về con đường phát triển, lộ trình nghề nghiệp của mình, công ty và phòng đào tạo cần xây dựng lộ trình đào tạo.

Khi có lộ trình đào tạo, nhân viên sẽ biết được mình cần học gì tại vị trí hiện tại và để thăng tiến, phát triển, mình cần bổ sung thêm những kiến thức, kỹ năng nào. Từ đó có thể thúc đẩy văn hóa học tập của công ty.

- Để xác định lộ trình đào tạo, đầu tiên cần xác định rõ cơ cấu tổ chức của công ty, các vị trí mà người lao động có thể thăng tiến. Ví dụ trong Bán hàng, nhân viên có thể thăng tiến từ nhân viên bán hàng lên chuyên viên bán hàng, chuyên viên bán hàng cấp cao, trưởng nhóm bán hàng, quản lý bán hàng vùng,…

- Sau khi đã chuẩn được các vị trí, chức danh, cần xác định những nhóm chương trình theo định hướng của ban lãnh đạo. Ví dụ công ty tập trung muốn đào tạo những chương trình đào tạo chung, chuyên môn, bổ trợ. Trong đó:

+ Nhóm chương trình đào tạo chung là các chương trình bắt buộc toàn bộ nhân viên công ty đều phải tham gia.

+ Nhóm chương trình đào tạo chuyên môn là những chương trình bắt buộc nhân viên cần phải biết để có thể hoàn thành công việc ở vị trí hiện tại

+ Nhóm chương trình đào tạo bổ trợ là những chương trình khuyến khích tham gia, giúp nhân viên có thể hoàn thành tốt hơn công việc.

- Tùy vào từng công ty sẽ có sự phân chia thời gian hoàn thành các chương trình theo từng mốc, từng vị trí cụ thể. Ví dụ quy định chung, tại 1 vị trí, trong 2 tháng thử việc phải hoàn thành hết 100% chương trình đào tạo chung, trong 6 tháng tiếp theo phải hoàn thành 100% các chương trình đào tạo chuyên môn, và trong 3 năm phải hoàn thành các chương trình bổ trợ. Hoặc có thể phân chia, tại vị trí nhân viên bán hàng từ 0 – 6 tháng cần học các môn A, B, C; nhân viên bán hàng từ 6 - 12 tháng cần học môn D, E, F,….

- Xác định nhóm chương trình, thời gian cần hoàn thành cho mỗi nội dung, vị trí. Tiếp theo ta ngồi làm việc với ban lãnh đạo về các chương trình thuộc nhóm đào tạo chung để thống nhất các chương trình đào tạo bắt buộc toàn công ty.

- So sánh giữa bản mô tả công việc vị trí, phòng ban để lên bản nháp các chương trình đào tạo phù hợp với các vị trí theo từng nhóm. Sau đó ngồi lại với các giám đốc, trưởng bộ phận để rà soát và thống nhất các chương trình cho phù hợp với thực tế.

- Đưa ra dự kiến thời lượng và hình thức triển khai, đánh giá các nội dung học. Ví dụ quy định về hình thức triển khai các khóa học, có thể học tập trung (hội thảo, lớp học,.. .tập trung mọi người lại và đào tạo, chia sẻ), OJT (cầm tay chỉ việc, hướng dẫn), tự học (phòng đào tạo cung cấp tài liệu để nhân viên tự học)

- Phân cấp chương trình, phân cấp màu. Ví dụ 1 bản lộ trình đào tạo có nhiều môn, chuyên viên bán hàng là màu vàng, người lao động ở vị trí chuyên viên bán hàng chỉ cần học những môn có màu vàng

- Thống nhất nội dung và thiết kế, ban hành lộ trình đào tạo. Thống nhất về sự liên kết giữa lộ trình đào tạo và lộ trình phát triển của nhân viên trong công ty. Ví dụ:

+ Nếu có 2 người đang được đánh giá để cất nhắc lên vị trí cao hơn, cả 2 đều có cùng năng lực làm việc, ai có kết quả đào tạo cao hơn, hoàn thành nhiều chương trình học hơn sẽ được đánh giá tốt hơn.

+ Chỉ khi hoàn thành các chương trình tại vị trí hiện tại thì mới được đề bạt lên vị trí cao hơn.

- Triển khai và cập nhật khi có sự thay đổi.

Ví dụ Lộ trình đào tạo cho các vị trí trong phòng bán hàng (Phụ lục 08)

3.2.2. Đa dạng hóa các loại hình đào tạo và phương pháp đào tạo

Như đã phân tích ở phần thực trạng, hiện nay công ty chủ yếu là những chương trình đào tạo trong công việc, hoặc tổ chức hội thảo, chia sẻ do giáo viên nội bộ công ty trực tiếp đứng lớp. Do đó việc đa dạng hóa các loại hình đào tạo và phương pháp đào tạo là rất cần thiết.

Đồng thời việc sắp xếp thời gian học của nhân viên cũng gặp khó khăn khi các bạn hay có lịch gặp khác hàng, công việc phòng ban,… vì vậy việc cập nhật hình thức, phương pháp đào tạo mới càng trở nên cấp thiết hơn.

Công ty có thể sử dụng thêm phương pháp mới như luân chuyển lao động: việc luân chuyển này sẽ giúp cho nhân viên ở các vị trí trong phòng thực hiện hoặc chuyển hẳn sang phòng khác việc này sẽ giúp nhân viên tích lũy thêm kinh nghiệm, được phát triển các kỹ năng, hoàn thiện hơn bản thân. Vừa giúp nhân viên phát triển, làm tròn công việc hơn, vừa có thể bổ sung nguồn lực để khi cần, có thể chuyển hẳn vị trí làm việc của họ mà không mất thời gian đào tạo lại. Song việc luân chuyển này phải phù hợp về cả số lượng, thời gian và hình thức công việc, và tự bản thân người lao động mong muốn để đạt được hiệu quả cao nhất, không ảnh hưởng đến hoạt động của công ty.

Công ty cân nhắc triển khai đào tạo trực tuyến E Learning. Việc chuyển thành hệ thống E Learning giúp cho việc đào tạo trở nên gần gũi, thuận tiện hơn với nhân viên khi mà họ có thể học ở bất cứ đâu, bất cứ khi nào họ muốn. Đồng thời, giáo viên cũng không mất quá nhiều thời gian giảng dạy lại nhiều lần, 1 nội dung. Thay vào đó, giáo viên nội bộ có thể nghiên cứu và triển khai chia sẻ nhiều nội dung mới hơn. Hiện nay, trên thế giới nói chung và Việt Nam nói riêng, đào tạo trực tuyến E Learning không còn xa lạ nữa, đó trở thành một hình thức đào tạo quen thuộc và đem lại hiệu quả cao. Để triển khai hệ thống đào tạo trực tuyến, công ty cần:

- Xác định chi phí và các yêu cầu đặt ra với hệ thống đào tạo trực tuyến để có thể chọn được hình thức triển khai phù hợp. Chi phí để triển khai đào tạo trực tuyến E Learning khá lớn. Để triển khai đào tạo trực tuyến E Learning sẽ cần phải mua hệ thống có sẵn, hoặc thuê bên thứ 3 xây dựng hệ thống theo đặc điểm công ty. Tuy nhiên cả hai cách này đều tốn chi phí khá cao. Đồng thời, hiện nay phần lớn nhân viên đều sử dụng điện thoại là công

cụ chính để học, vì vậy cần thiết phải thiết kế app (ứng dụng) để học dễ dàng hơn. Đây cũng sẽ phát sinh thêm chi phí.

+ Tham khảo trên thị trường hiện tại có FPT, Hương Việt,.. có xây dựng và cung cấp các hệ thống học trực tuyến. Giá cung cấp hệ thống cho một công ty trung bình khoảng 200 – 500 nhân sự giao động trong khoảng 600.000 – 2 tỉ VNĐ. Chi phí cao nhưng bù lại hệ thống đã được xây dựng và chỉ cần sử dụng, hoặc nếu công ty chọn xây dựng theo yêu cầu thì hệ thống sẽ rất phù hợp theo nhu cầu sử dụng của công ty, thời gian xây dựng và hoàn thiện dao động từ nửa năm đến 1 năm (tùy theo yêu cầu)

+ Ngoài ra, công ty có thể chọn một số đơn vị để xây dựng hệ thống học trực tuyến trên nền tảng Moodle – Đây là một phần mềm cho hệ quản trị đào tạo, đang có mã nguồn mở để xây dựng các trang học trực tuyến. Ưu điểm của cách xây dựng hệ thống này Moodle chuyên về đào tạo và thường xuyên được cập nhật những tính năng liên quan đến đào tạo mới nhất. Một số tính năng sẽ được miễn phí, một số tính năng công ty sẽ phải trả phí. Chi phí xây dựng một hệ thống trên nền tảng Moodle sẽ rẻ hơn so với cách trên. Đối với công ty từ 200 – 500 nhân sự, chi phí giao động trong khoảng 400.000 – 700.000 VNĐ. Nhược điểm của hệ thống này, cần đội ngũ công nghệ thông tin mạnh, có thể cập nhật tính năng và kiểm soát. Đồng thời xây dựng trên một nền tảng mở, gặp rủi ro về việc bảo mật thông tin, bảo mật tài liệu, phụ thuộc nhiều vào Moodle.

+ Nếu công ty mạnh về công nghệ thông tin, cũng có thể tự xây dựng hệ thống để đào tạo trực tuyến. Hệ thống sẽ theo nhu cầu và yêu cầu từ công ty, có thể tùy chỉnh theo ý muốn, được bảo mật và tốn chi phí thấp. Tuy nhiên cách này đòi hỏi công ty phải có nguồn lực công nghệ thông tin mạnh, và người làm công tác đào tạo cần am hiểu về việc triển khai hệ thống, cũng như viết các bản mô tả để xây dựng hệ thống và thiết kế giao diện.

- Sau khi đã chọn được hình thức phù hợp, công ty tiến hành làm rõ các yêu cầu với bên đối tác về hệ thống, về tiến độ hoàn thành, bàn giao hệ thống cũng như hỗ trợ vận hành sau bàn giao. Đối với việc xây dựng hệ thống đào tạo trực tuyến phù hợp với yêu cầu của công ty, phòng đào tạo cần:

+ Tưởng tượng hệ thống khi đã xây dựng xong, sẽ có những tính năng nào

+ Xây dựng các bản mô tả tính năng chi tiết đi kèm với các form mẫu, bảng biểu. Đối với việc cập nhật các tài khoản, tạo lớp học, tạo kế hoạch, ghi danh học viên vào lớp học, tạo ngân hàng câu hỏi,… cần đưa ra các trường thông tin mong muốn.

+ Xây dựng, thiết kế giao diện, các màn hình khi học viên sử dụng.

+ Theo sát tiến độ đưa ra với bên đối tác, tiến hành thử nghiệm hệ thống và phản hồi những lỗi (nếu có)

+ Sau khi có hệ thống cần xây dựng những bản hướng dẫn, video hướng dẫn phù hợp với từng đối tượng sử dụng. Ví dụ các đối tượng: học viên, người quản lý hệ thống, giáo viên,…

- Tiến hành số hóa tài liệu. Bước này đòi hỏi tốn nhiều nguồn lực từ giáo viên và phòng đào tạo. Tất cả các tài liệu đang ở dạng slide powerpoint hoặc PDF,… sẽ cần được chuyển hóa thành video để người học có thể dễ dàng và thuận tiện hơn trong việc học. Để tiến hành số hóa, yêu cầu phòng đào tạo cần cập nhật các phương pháp mới, cũng có thể phải có nguồn lực để tiến hành số hóa. Dù sử dụng phương pháp nào để số hóa, về cơ bản đều cần làm theo những bước này:

+ Tập hợp tài liệu đã có: slide powerpoint, word, excel, pdf,….

+ Chọn thể loại video phù hợp với nội dung học. Có thể video câu chuyện, có người đóng thì sau khi lên ý tưởng, kịch bản cần chọn diễn viên

đóng. Có thể là video giáo viên giảng trực tiếp, hoặc quay màn hình giảng, hoặc dạng hoạt hình,…

+ Tiến hành lên kịch bản dựng video (Story Board). Ví dụ một kịch bản video như bên dưới. Trong đó, video cần chia làm các cảnh (có thể tương ứng với mỗi slide đã xây dựng trong tài liệu powerpoint), các phần. Mỗi cảnh sẽ có những lời thoại để ghi âm. Ở cột hiển thị ký tự, hình ảnh/ video là những chữ hoặc hình ảnh sẽ hiển thị trên màn hình vào cảnh nào, và nó có yêu cầu gì về âm thanh, hiệu ứng.

Bảng 3.1. Kịch bản dựng video

Cảnh/ slide	**Phần**	**Lời thoại**	**Hiển thị ký tự**	**Hiển thị hình ảnh/ video**	**Yêu cầu âm thanh**	**Hiệu ứng**	**Ghi chú**
1	Phần mở đầu	Chào mừng các bạn đã đến với khóa đào tạo Influencer – Người ảnh hưởng	Influencer – Người ảnh hưởng	Người đang diễn thuyết nhận được sự chú ý của nhiều người	Tiếng chụp ảnh, vỗ tay, âm thanh vui nhộn	Ánh đèn flash	Ví dụ

(Nguồn: Tác giả tự thiết kế)

+ Sau khi đã có kịch bản, cần tiến hành ghi âm lời thoại và dựng video. Các phần mềm, trang web có thể áp dụng để số hóa: Quay bằng chính PowerPoint, Camtasia, Adobe, Vyond,…Đối với việc làm video thông qua

việc quay màn hình có thể sử dụng PowerPoint, Camtasia,… Đối với việc dựng video người thật hoặc hoạt hình có thể sử dụng Adobe, Vyond,…

+ Xem và chỉnh sửa hoàn thiện video.

- Để đảm bảo chất lượng của các tài liệu khi được số hóa, công ty cần có bản tiêu chuẩn video số hóa tài liệu. Mỗi một video khi được số hóa cần đáp ứng các tiêu chuẩn này mới được đưa lên hệ thống, nhằm đảm bảo chất lượng của chương trình học. Tiêu chuẩn này có thể bao gồm các tiêu chí như:

+ Chất lượng cấu hình video phải từ 720HD trở lên

+ Không sai lỗi chính tả, lỗi đánh máy

+ Sử dụng đúng logo, intro, màu sắc và font chữ theo bộ nhận diện thương hiệu của công ty

+ Nếu có tiếng nước ngoài, cần có phụ đề rõ ràng để học viên có thể nắm bắt được thông tin.

+ Kích thước video là 16:9

+ Và các tiêu chí khác, tùy vào yêu cầu từng công ty.

- Ngoài ra, để nâng cao chất lượng các tài liệu học từ giáo viên nội bộ, cũng có thể xây dựng những bộ tiêu chí như trên để kiểm soát chất lượng.

Mỗi phương pháp đào tạo đều có những điểm mạnh và điểm yếu riêng, do đó cần áp dụng một cách linh hoạt các phương pháp khác nhau để đạt được hiệu quả tốt nhất phù hợp với tình hình và điều kiện của công ty. Để công tác đào tạo nhân lực thực sự thành công tỳ trong bất kỳ hình thức nào, công ty cũng cần lưu ý một số nguyên tắc:

- Khi bắt đầu đào tạo phải cung cấp cho học viên kiến thức chung về các vấn đề sẽ học.

- Sử dụng nhiều ví dụ để minh họa, những câu chuyện thực tế, những trải nghiệm từ bản thân để lôi cuốn, giúp học viên tiếp thu kiến thức tốt hơn.

- Cố gắng tạo tình huống sinh động, những trò chơi trong đào tạo để thu hút sự tham gia đóng góp ý kiến và kích thích sự sáng tạo của học viên song phải sát với thực tế.

- Đào tạo lý thuyết xen kẽ với thực hành sẽ giúp học viên nhớ bài nhanh hơn và lâu quên.

- Để đạt được kết quả tốt, học viên cần tham gia tích cực, chủ động vào quá trình đào tạo, cần đề cao tinh thần tự học ở nhà và ngay chính nơi làm việc.

3.2.3. Nâng cao chất lượng đội ngũ giáo viên

Đối với đội ngũ giáo viên nội bộ tại công ty, họ là những người đã có kiến thức, kỹ năng trong lĩnh vực chuyên môn, tuy nhiên chưa có nhiều kinh nghiệm trong việc chia sẻ, đào tạo. Cần tổ chức nhiều lớp đào tạo kỹ năng đứng lớp, các khóa đào tạo giáo viên nội bộ.

Các khóa đào tạo giáo viên nội bộ này cần giúp đội ngũ giáo viên nắm vững các nguyên tắc vàng trong giảng dạy để buổi đào tạo đạt hiệu quả cao, hiểu rõ các bước chuẩn bị bài giảng hiểu quả nhất, và thực hiện đào tạo tự tin và sinh động. Để đạt được các mục tiêu này, nội dung đào tạo có thể chia thành 2 phần: đào tạo lý thuyết về các nguyên tắc vàng, cách chuẩn bị bài giảng, thực hiện đào tạo (trước – trong và sau buổi đào tạo) và thực hành kỹ năng giảng dạy.

Một trong những yếu tố quan trọng để có kỹ năng giảng dạy tốt là được thực hành, rèn luyện nhiều lần và lâu dần thành kỹ năng. Vì vậy việc đánh giá kỹ năng giảng dạy là rất quan trọng.

Bản đánh giá kỹ năng giảng dạy có thể được đánh giá qua việc đánh giá các cấp độ của các công việc giáo viên làm khi giảng dạy.

Các cấp độ có thể được chia thành 05 cấp đội như sau:

- Cấp độ 1: Hoàn toàn chưa biết

- Cấp độ 2: Biết nhưng chưa áp dụng
- Cấp độ 3: Áp dụng nhưng cần phải hoàn thiện rất nhiều
- Cấp độ 4: Áp dụng như vẫn cần hoàn thiện thêm một chút
- Cấp độ 5: Đã áp dụng thành thạo.

Các tiêu chí để đánh giá có thể phân theo nội dung đào tạo, các bước tiến hành để đào tạo. Bao gồm các hoạt động chuẩn bị cho buổi đào tạo, thực hiện đào tạo, và đánh giá sau đào tạo.

- Về các tiêu chí đánh giá trước chuận bị cho buổi đào tạo có thể xem xét đến như: thu thập thông tin cơ bản về học viên, xác định mục tiêu buổi đào tạo cần đáp ứng nhu cầu gì của học viên, chuẩn bị tài liệu danh cho học viên & giáo viên, chuẩn bị và đảm bảo phòng học, trang thiết bị, tài liệu cần thiết sẵn sàng cho buổi học,…
- Về các tiêu chí có thể đánh giá khi thực hiện đào tạo: tạo môi trường học tập thoải mái và thân thiện qua việc phá vỡ "ngăn cách" giữa học viên và giáo viên, thảo luận mục tiêu và làm rõ mong đợi của học viên với khóa học, giới thiệu trình tự, nội dung và phương pháp đào tạo,…
- Về các tiêu chí đánh giá sau buổi đào tạo có thể xem xét từ phản hồi của học viên, bài kiểm tra, đánh giá sau đào tạo,…

Ví dụ bảng về đánh giá kỹ năng giảng dạy cho công tác chuẩn bị cho buổi đào tạo.

Bảng 3.2. Đánh giá kỹ năng giảng dạy cho công tác chuẩn bị đào tạo

STT	Kỹ năng Giảng dạy	Cấp độ				
		1	2	3	4	5
I	**Chuẩn bị cho buổi đào tạo**					
	1. Thu thập thông tin cơ bản về học viên					
	2. Xác định mục tiêu buổi đào tạo đáp ứng nhu cầu học của học viên					
	3. Chuẩn bị tài liệu dành cho học viên & giáo viên					
	4. Thực tập đào tạo					
	5. Bảo đảm phòng học, trang thiết bị, tài liệu cần thiết sẵn sàng cho buổi đào tạo					

(Nguồn: Tác giả tự thiết kế)

Ngoài ra, để nâng cao kiến thức, kỹ năng chuyên môn, công ty có thể cử đội ngũ giáo viên tham gia các khóa học trong nước và nước ngoài để họ nắm bắt, cập nhật kiến thức mới để chia sẻ.

Đối với giáo viên, chuyên gia thuê ngoài cần xem xét:

- Tìm hiểu về chất lượng đào tạo, về đội ngũ giáo viên giảng dạy xem có phù hợp với nhu cầu của công ty không

- Tìm hiểu quá trình giảng dạy của họ tại các trường, các trung tâm hoặc công ty khác trước khi ký hợp đồng. Khi ký kết hợp đồng thuê giáo viên thuê ngoài cần soạn thảo các điều khoản quy định về chất lượng khóa đào tạo

và trách nhiệm của họ trong và sau khóa đào tạo, cũng như việc chia sẻ, bàn giao lại tài liệu.

- Trước khi giảng dạy, phòng đào tạo cần tiết hành trao đổi với giáo viên giảng dạy về mục tiêu đào tạo, đối tượng đào tạo, cung cấp cho họ những tài liệu về công ty để họ hiểu rõ hơn về công việc, từ đó tạo điều kiện để họ chuẩn bị nội dung và giảng dạy tốt hơn.

3.2.4. Hoàn thiện khâu đánh giá chất lượng sau đào tạo

Qua phân tích ta thấy khâu đánh giá chất lượng sau đào tạo của công ty vẫn còn thiếu sót, đó chính và việc công ty mới chỉ xem xét đến các bài kiểm tra, chưa chú trọng đến việc hoàn thiện hơn các chương trình đào tạo để đáp ứng yêu cầu từ phía người học

Để thực hiện được, công ty cần phải xây dựng bảng đánh giá sau khóa học dành cho học viên với các chỉ tiêu được lượng hóa theo mức độ: Kém (1 điểm), Trung bình (2 điểm), Khá (3 điểm), Tốt (4 điểm), Rất tốt (5 điểm). Để thực hiện việc khảo sát, đánh giá được tốt nhất, nên sử dụng google biểu mẫu để học viên đánh giá và phòng đào tạo tổng hợp tốt hơn. Đồng thời, để việc đánh giá cần thực hiện bảo mật, để đảm bảo nhận được đánh giá sát với thực tế nhất

Sau khi có kết quả đánh giá của từng lớp, phòng đào tạo cần phải tiến hành tổng hợp kết quả với các tiêu chí cụ thể. Tính điểm trung bình đánh giá và tập trung phân tích những điểm đánh giá thấp, các góp ý, đánh giá từ học viên để có thể xác định chất lượng đào tạo ngay sau khi khóa học kết thúc, và những phần cần cải tiến, hoàn thiện thêm.

Bảng 3.3. Tổng hợp đánh giá chất lượng đào tạo từng lớp

Tiêu chí	Mức điểm	1	2	3	4	5	Điểm trung bình	Ghi chú
1	Mức độ phù hợp của nội dung và mục tiêu của khóa học với yêu cầu công việc	SL 1	…	…	…	SL 5	TB1	
2	Khả năng áp dụng nội dung của khóa học vào thực tiễn tại công ty	SL 1	…	…	…	SL 5	TB2	
3	Tài liệu trình bày có tính logic và hệ thống	SL 1	…	…	…	SL 5	…	
4	Có thể sử dụng làm nguồn tham khảo trong tương lai	SL 1	…	…	…	SL 5	…	
5	Tài liệu đầy đủ và có hình thức đẹp	SL 1	…	…	…	SL 5	…	
6	Phương pháp trình bày rõ ràng và dễ hiểu	SL 1	…	…	…	SL 5	…	
7	Khuyến khích học sinh tham gia tích cực	SL 1	…	…	…	SL 5	…	
8	Trả lời thỏa đáng các câu hỏi của học viên	SL 1	…	…	…	SL 5	…	
9	Dẫn dắt quá trình thảo luận nhóm và các bài tập tình huống (nếu có)	SL 1	…	…	…	SL 5	…	

Tiêu chí	Mức điểm	1	2	3	4	5	Điểm trung bình	Ghi chú
10	Truyền thông trước khóa học kịp thời và đầy đủ	SL 1	…	…	…	SL 5	…	
11	Công tác hậu cần được tổ chức chu đáo	SL 1	…	…	…	SL 5	…	
12	Đánh giá chung về khóa học	SL 1	…	…	…	SL 5	TB12	
	Điểm trung bình của mỗi chỉ tiêu	A1	A2	A3	A4	A5	TBT	

(Nguồn: Tác giả tự thiết kế)

Trong đó:

- SLn: Số lượng học viên lựa chọn mức điểm n tương ứng cho chỉ tiêu
- TBn: Điểm trung bình đánh giá của tất cả học viên trong lớp cho tiêu chí n. (n từ 1 – 12)
- An: Điểm trung bình tất cả các tiêu chí với mức điểm n tương ứng (từ 1 – 6)
- TBT: Trung bình tổng điểm đánh giá tất cả các tiêu chí trong lớp.

TBT = (TB1+ TB2+ …+ TB12)/12

Thêm nữa, công ty cần đánh giá chất lượng sau đào tạo qua các bài kiểm tra, đa dạng về loại hình thể hiện. Có thể làm bài kiểm tra trên google form, kahoot, menti, khaosat.me, test365, quizzee,…

Ngoài ra, công ty cần sử dụng các phương pháp đánh giá như: dựa vào phản ứng, sự thay đổi hành vi thái độ, kết quả học tập, kết quả làm việc của

học viên, thái độ làm việc sau khi đào tạo, tinh thần đoàn kết, làm việc nhóm của nhân viên một cách linh hoạt tùy vào từng đối tượng

3.2.5. Nâng cao chất lượng đội ngũ phụ trách đào tạo nhân lực

Để nâng cao hiệu quả của đào tạo nhân lực, vấn đề đầu tiên công ty cần phải làm là hoàn thiện bộ máy làm công tác này:

- Bổ sung thêm về mặt số lượng: Hiện nay phòng Đào tạo được tách riêng, tuy nhiên hiện tại chỉ có 01 nhân viên, số lượng công việc quá lớn, cần tuyển chọn, đề bạt nhân sự làm vị trí trưởng phòng. Vị trí trưởng phòng này sẽ đưa ra các định hướng phát triển, kế hoạch và trực tiếp đứng lớp trong những nội dung, kỹ năng mềm.
- Bồi dưỡng nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ cho nhân sự làm công tác đào tạo qua việc cử đi học các lớp về kỹ năng mềm, số hóa tài liệu.

KẾT LUẬN

Việt Nam đang ngày càng tiến tới hội nhập với khu vực và thế giới, điều đó đặt ra những yêu cầu đổi mới các công ty Việt Nam nói chung và công ty TNHH Thiết bị y tế Phương Đông nói riêng cần phải quan tâm hơn đến đào tạo nhân lực. Đây sẽ là tiền đề vững chắc cho việc phát triển trong thời gian tới, khi môi trường cạnh tranh trong lĩnh vực thiết bị y tế ngày càng gay gắt hơn. Luận văn "*Đào tạo nhân lực tại công ty trách nhiệm hữu hạn thiết bị y tế Phương Đông*" đã đặt ra mục tiêu nghiên cứu, áp dụng các kiến thức để đưa ra giải pháp cần thiết, hữu hiệu nhất để hoàn thiện đào tạo nhân lực công ty trong thời gian tới. Sau một thời gian nghiên cứu khẩn trương, nghiêm túc và hết sức cố gắng dù ảnh hưởng bởi dịch bệnh Covid, đối chiếu với mục đích nghiên cứu, luận văn đã hoàn thành và đạt được kết quả như sau:

Chương 1: Luận văn đã hệ thống hóa khá đầy đủ, rõ ràng các vấn đề lý luận về đào tạo nhân lực. Đồng thời nêu lên sự cần thiết phải đào tạo nhân lực trong các công ty kinh doanh thiết bị y tế nói chung và công ty TNHH Thiết bị y tế Phương Đông nói riêng.

Chương 2: Thông qua các số liệu khảo sát, thu thập tài liệu tại Công ty, tác giả đã mô tả, đánh giá được thực trạng về đào tạo nhân lực tại Công ty TNHH Thiết bị y tế Phương Đông. Đồng thời, tác giả cũng chỉ ra những thành tích đạt được, những mặt còn tồn tại cần phải khắc phục để tiếp tục hoàn thiện đào tạo nhân lực tại Công ty TNHH Thiết bị y tế trong thời gian tới.

Chương 3: Tác giả đã nêu lên phương hướng, mục tiêu phát triển nói chung và của đào tạo của công ty nói riêng trong thời gian tới. Trên cơ sở đó, tác giả đã đưa ra 5 giải pháp nhằm hoàn thiện đào tạo nhân lực tại công ty

TNHH Thiết bị y tế Phương Đông trong thời gian tới. Những giải pháp đưa ra trong luận văn có tính khả thi vì chúng dựa trên sự kết hợp chặt chẽ giữa những thực tiễn với nghiên cứu lý luận chung.

Luận văn đã được thực hiện với sự nỗ lực cố gắng rất cao, tuy nhiên, do thời gian nghiên cứu có hạn và được thực hiện trong khi tác giả vẫn phải đảm bảo hoàn thành công tác chuyên môn, nhất là trong bối cảnh dịch bệnh Covid đang diễn biến phức tạp nên luận văn khó tránh khỏi một số hạn chế. Vì vậy rất mong nhận được nhiều ý kiến đóng góp bổ sung của quý thầy, cô, lãnh đạo Công ty để luận văn được hoàn chỉnh hơn và có thể áp dụng mang lại một phần nào lợi ích cho Công ty TNHH Thiết bị y tế Phương Đông trong thực tế sắp tới.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Công ty TNHH Thiết bị y tế Phương Đông, Báo cáo đào tạo năm 2018 – 2021.

2. Công ty TNHH Thiết bị y tế Phương Đông, Danh sách nhân sự toàn công ty đến năm 2021.

3. Công ty TNHH Thiết bị y tế Phương Đông, Quy chế đào tạo

4. Đỗ Minh Cương – Mạc Văn Tiến đồng chủ biên (2004), "Phát triển lao động kỹ thuật ở Việt Nam – lý luận và thực tiễn".

5. Hội đồng biên soạn Từ điển Bách khoa Việt Nam (1995), *Từ điển Bách khoa Việt Nam*, NXB Từ điển bách khoa, Hà Nội.

6. Mai Quốc Chánh, Trần Xuân Cầu, đồng chủ biên (2012), *Giáo trình Kinh tế nguồn nhân lực*, NXB Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.

7. Trần Kim Dung (2003), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Thống kê, Hà Nội

8. Vũ Đình Dũng (2019),*Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực cán bộ, công chức trong các cơ quan hành chính cấp tỉnh tại Bắc Kạn*, Luận án tiến sĩ.

9. Nguyễn Vân Điềm, Nguyễn Ngọc Quân (2004), *Giáo trình quản trị nhân lực*, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.

10. Vũ Thị Hà (2016), *Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực cho các doanh nghiệp khu công nghiệp, khu chế xuất trên địa bàn Hà Nội*, Luận án tiến sĩ Học viện Khoa học Xã hội.

11. Bùi Tôn Hiến (2009), *Nghiên cứu việc làm của lao động qua đào tạo nghề ở Việt Nam*, Luận án tiến sĩ, Trường Đại học kinh tế quốc dân, Hà Nội

12. Phan Văn Kha (2007), *Đào tạo và sử dụng nhân lực trong nền kinh tế thị trường ở Việt Nam,* Nhà xuất bản Giáo dục

13. Lê Văn Kỳ (2018) với đề tài: "Phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao ngành công nghiệp của tỉnh Thanh Hóa".

14. Lê Thị Mỹ Linh (2009), *Phát triển nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam trong quá trình hội nhập kinh tế,* Luận án tiến sĩ, Đại học Kinh tế quốc dân.

15. Trần Thị Kiều Nga (2019), *Phát triển nguồn nhân lực khoa học ở học viện chính trị quốc gia Hồ Chí Minh,* Luận án tiến sĩ

16. Phạm Thành Nghị, Vũ Hoàng Ngân (2004), *Quản lý nguồn nhân lực ở Việt Nam: Một số vấn đề lý luận và thực tiễn*, Nxb Khoa học xã hội, Hà Nội.

17. Phạm Văn Sơn (2015) với bài viết "7 giải pháp nâng cao chất lượng nhân lực Việt Nam" trên báo Giáo dục thời đại.

18. Nguyễn Hữu Thân (2001), *Quản trị nhân sự*, NXB Thống kê.

19. Nguyễn Tiệp (2007), *Giáo trình quản trị nhân lực*, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.

20. Trần Văn Tùng (2005), "Đào tạo, bồi dưỡng và sử dụng nguồn nhân lực tài năng. Nguyễn Quốc Việt, Nguyễn Minh Thảo (2012) "Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực thông qua phát triển kỹ năng lao động và vai trò của giáo dục phổ thông", Chuyên san Kinh tế và Kinh doanh Tập 28, Số 3, 2012, tr. 185-192.

PHỤ LỤC

PHỤ LỤC 01. BẢNG TỔNG KẾT NỘI DUNG CỦA CÁC PHƯƠNG PHÁP ĐÀO TẠO

STT	Phương pháp	Cách tiến hành	Ưu điểm	Nhược điểm	Đối tượng	
					NQL	CN
I	***ĐÀO TẠO TRONG CÔNG VIỆC***					
1.	Đào tạo theo chỉ dẫn công việc	Người dạy giới thiệu và giải thích mục tiêu công việc, chỉ dẫn tỉ mỉ từng bước quan sát, trao đổi, học hỏi và làm thử tới khi thành thạo.	- Lĩnh hội kiến thức và kỹ năng cần thiết dễ dàng hơn. - Không cần phương tiện và trang thiết bị riêng cho học tập	- Can thiệp vào sự tiến hành công việc. - Làm hư hỏng các trang thiết bị.	Áp dụng	Áp dụng
2.	Đào tạo theo kiểu học nghề	Đầu tiên, học lý thuyết sau đó làm việc dưới sự hướng dẫn của công nhân lành nghề cho tới khi thành thạo.	-Không ảnh hưởng tới việc thực hiện công việc thực tế. - Việc học được dễ dàng hơn. - Học viên được trang bị	- Mất nhiều thời gian. - Đắt. - Có thể không liên quan trực tiếp tới công việc.	Không áp dụng	Áp dụng

			một lượng khá lớn các kiến thức và kỹ năng.			
3.	Kèm cặp và chỉ bảo	Người quản lý giỏi kèm cặp, chỉ bảo các kiến thức, kỹ năng cho công việc hiện tại, tương lai.	- Lĩnh hội các kỹ năng, kiến thức cần thiết khá dễ dàng. - Có điều kiện làm thử các công việc thật.	- Không thực sự được làm công việc đó một cách đầy đủ. - Có thể lây nhiễm phương pháp, cách thức làm việc không tiên tiến.	Không áp dụng	Áp dụng
4.	Luân chuyển và thuyên chuyển	Chuyển người quản lý từ công việc này sang công việc khác.	- Được làm nhiều công việc. - Học tập thật sự. - Mở rộng kỹ năng làm việc ở nhiều lĩnh vực.	- Không hiểu biết đầy đủ về một công việc. - Thời gian ở lại một công việc quá ngắn.	Áp dụng	Áp dụng
II	***ĐÀO TẠO NGOÀI CÔNG VIỆC***					
1.	Tổ chức các lớp cạnh DN	Học lý thuyết ở các lớp, thực hành tại các xưởng với sự hướng	- Trang bị đầy đủ và có hệ thống kiến thức lý thuyết và thực hành.	- Cần có các phương tiện và trang thiết bị riêng cho học tập.	Không áp dụng	Áp dụng

		dẫn của kỹ sư lành nghề.		- Tốn kém.		
2.	Cử người đi học ở trường chính quy	Cử người đến học tại các trường dạy do các bộ, ngành, trung ương tổ chức.	- Không ảnh hưởng tới việc thực hiện công việc chung. - Trang bị đầy đủ và có hệ thống kiến thức lý thuyết và thực hành. - Không đắt khi cử nhiều học viên.	- Tốn kém khi cử ít học viên.	Áp dụng	Áp dụng
3.	Bài giảng, hội nghị hay thảo luận	Học viên thảo luận nhóm theo từng chủ đề tại các buổi hội nghị trong và ngoài DN.	- Đơn giản, dễ tổ chức. - Không đòi hỏi phương tiện trang thiết bị riêng.	- Tốn nhiều thời gian. - Phạm vi hẹp.	Áp dụng	Không áp dụng
4.	Kiểu chương trình hoá với sự trợ giúp của máy tính	Người học thực hiện theo chương trình đào tạo viết trên đĩa mềm máy tính.	- Có thể sử dụng đào tạo rất nhiều kĩ năng mà không cần người dạy Học viên có điều kiện	- Tốn kém, nó chỉ hiệu quả về chi phí khi tổ chức cho một số lượng lớn học	Áp dụng	Áp dụng

			học hỏi cách giải quyết các tình huống thực tế mà hi phí lại giảm hơn nhiều. - Cung cấp cho mọi học viên mọi cơ hội học tập linh hoạt, nội dung học tập đa dạng và tùy chọn của cá nhân, và đặc biệt là cung cấp tức thời những phản hồi đối với câu trả lời của người đọc là đúng hay sai và sai ở chỗ nào thông qua hệ thống lời giải có sẵn trong chương trình.	viên. - Yêu cầu nhân viên đa năng để vận hành.		
5.	Đào tạo từ xa	Đào tạo thông qua phương tiện trung gian	- Lượng thông tin lớn, cập nhật trong nhiều lĩnh	- Chi phí cao. - Đầu tư cho việc	Áp dụng	Áp dụng

		như sách báo, VCD, Internet…	vực khác nhau. - Học viên chủ động kế hoạch học tập. - Đáp ứng được nhu cầu học tập của các học viên ở xa trung tâm đào tạo.	chuẩn bị bài giảng rất lớn. - Thiếu sự trao đổi trực tiếp.		
6.	Theo kiểu phòng thí nghiệm	Đào tạo thông qua bài tập tình huống, mô phỏng trên máy tính, trò chơi quản lý…	- Đào tạo song song kiến thức lý thuyết và kỹ năng thực hành. - Nâng cao khả năng/ kĩ năng làm việc với con người cũng như ra quyết định	Tốn nhiều công sức, thời gian, tiền của để xây dựng lên các tình huống mẫu -Đòi người xây dựng lên những tình huống mẫu không những giỏi lý tuyết mà còn phải giỏi thực hành.	Áp dụng	Áp dụng
7.	Mô hình ứng xử	Sử dụng các băng video được soạn thảo	- Nâng cao các kỹ năng thực tế.	- Đòi hỏi tình huống sát thực tế.	Áp dụng	Không áp

		đặc biệt để minh họa xem các nhà quản trị đã hành xử thế nào trong các tình huống khác nhau và để phát triển các kỹ năng giao tiếp	- Thú vị. - Không tốn kém.	- Thời gian chuẩn bị nhiều. - Dễ dẫn đến tranh cãi.		dụng

(Nguyễn Hữu Thân- Quản trị nhân sự - NXB Thống Kê 2001; Tài liệu giảng dạy của giáo sư Jean Ladouceur ĐHTH Moncton, Ca-na-da và Tài liệu đào tạo của dự án đào tạo từ xa Đại học KTQD)

PHỤ LỤC 02

BẢNG HỎI VỀ HOẠT ĐỘNG ĐÀO TẠO TẠI CÔNG TY TNHH THIẾT BỊ Y TẾ PHƯƠNG ĐÔNG

(Áp dụng đối với cấp quản lý của công ty)

Kính gửi: Quý anh/chị đang làm việc tại Công ty TNHH Thiết bị y tế Phương Đông

Để phục vụ cho việc nghiên cứu đề tài "Đào tạo nhân lực tại Công ty TNHH Thiết bị y tế Phương Đông". 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 nhân lực 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 điều tra sai mục đích.

Xin trân trọng cảm ơn quý anh/chị!

1. Công việc xác định nhu cầu đào tạo tại đơn vị anh/chị được xác định

☐ Thường xuyên ☐ Không thường xuyên

2. Để đáp ứng công việc trong công việc tương lai, nhân viên của các anh/chị cần phải được tập trung bổ sung kiến thức, kỹ năng gì?

☐ Chuyên môn sâu

☐ Kỹ năng làm việc nhóm

☐ Kỹ năng lập kế hoạch, báo cáo

☐ Hiểu biết về pháp luật

☐ Ngoại ngữ, vi tính

3. Anh/chị có thường xuyên tham gia các khóa đào tạo của công ty không?

☐ Thường xuyên tham gia

☐ Dưới 5 lần một năm

☐ Nhiều năm một lần

☐ Chưa bao giờ

4. Nguồn kinh phí đào tạo nhân viên được công ty lấy từ đâu?

☐Công ty trả hoàn toàn

☐Công ty trả một phần

☐Người lao động tự chi trả

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

☐ Tốt

☐ Bình thường

☐ Kém

☐ Rất kém

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

☐ Hoàn toàn phù hợp

☐ Phù hợp một phần

☐ Không liên quan đến công việc

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

☐ Tốt

☐ Bình thường

☐ Kém

☐ Rất kém

8. Anh/chị đánh giá thế nào về việc nhân viên áp dụng kiến thức, kỹ năng được học vào công việc của họ?

☐ Áp dụng hoàn toàn vào công việc

☐ Áp dụng một phần vào công việc

☐ Không áp dụng được vào công việc

9. Anh/chị đánh giá như thế nào về năng lực của nhân viên trong công ty sau khi tham gia các khóa đào tạo?

☐ Tốt hơn rõ rệt

☐ Tốt hơn ít

☐ Không thay đổi

☐ Không biết

10. Anh/ chị có hài lòng về công tác đào tạo của công ty?

☐ Hài lòng

☐ Không hài lòng

☐ Không có ý kiến

Cảm ơn anh/chị đã tham gia trả lời phiếu điều tra!

Người lập bảng hỏi

PHỤ LỤC 03

BẢNG HỎI VỀ HOẠT ĐỘNG ĐÀO TẠO TẠI CÔNG TY TNHH THIẾT BỊ Y TẾ PHƯƠNG ĐÔNG

(Áp dụng đối với cấp nhân viên của công ty)

Kính gửi: Quý anh/chị đang làm việc tại Công ty TNHH Thiết bị y tế Phương Đông

Để phục vụ cho việc nghiên cứu đề tài "Đào tạo nhân lực tại Công ty TNHH Thiết bị y tế Phương Đông". Tôi rất mong nhận 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 nhân lực 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 điều tra sai mục đích.

Xin trân trọng cảm ơn quý anh/chị!

1. Anh/chị có được phổ biến thường xuyên về các kế hoạch đào tạo của công ty, của bộ phận mình hay không

☐ Thường xuyên ☐ Không thường xuyên

2. Để đáp ứng công việc trong tương lai, anh/chị mong muốn được bổ sung kiến thức, kỹ năng gì?

☐ Chuyên môn sâu

☐ Kỹ năng làm việc nhóm

☐ Kỹ năng lập kế hoạch, báo cáo

☐ Hiểu biết về pháp luật

☐ Ngoại ngữ, vi tính

3. Anh/chị có thường xuyên tham gia các khóa đào tạo của công ty không?

☐ Thường xuyên tham gia

☐ Dưới 5 lần một năm

☐ Nhiều năm một lần

☐ Chưa bao giờ

4. Nguồn kinh phí khi anh/chị tham gia đào tạo là từ đâu?

☐ Công ty trả hoàn toàn

☐ Công ty trả một phần

☐ Anh/chị tự chi trả

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

☐ Tốt

☐ Bình thường

☐ Kém

☐ Rất kém

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

☐ Hoàn toàn phù hợp

☐ Phù hợp một phần

☐ Không liên quan đến công việc

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

☐ Tốt

☐ Bình thường

☐ Kém

☐ Rất kém

8. Anh/chị đã áp dụng kiến thức, kỹ năng được học vào công việc ở mức độ nào?

☐ Áp dụng hoàn toàn vào công việc

☐ Áp dụng một phần vào công việc

☐ Không áp dụng được vào công việc

9. Sau khóa học anh/chị có thấy năng lực của mình được nâng cao không?

☐ Tốt hơn rõ rệt

☐ Tốt hơn ít

☐ Không thay đổi

☒ Không biết

10. Anh/chị có hài lòng về công tác đào tạo của công ty

☐ Rất hài lòng

☐ Hài lòng

☐ Không hài lòng

Cảm ơn anh/chị đã tham gia trả lời phiếu điều tra!

Người lập bảng hỏi

PHỤ LỤC 04

BẢNG TỔNG HỢP KẾT QUẢ ĐIỀU TRA CẤP QUẢN LÝ

TT	Câu hỏi	Phương án trả lời	Lao động quản lý	
			Số lượng (người)	Tỉ lệ (%)
1	Công việc xác định nhu cầu đào tạo tại đơn vị anh/chị được xác định	Thường xuyên	10	67%
		Không thường xuyên	5	33%
2	Để đáp ứng công việc trong công việc tương lai, nhân viên của các anh/chị cần phải được tập trung bổ sung kiến thức, kỹ năng gì?	Chuyên môn sâu	3	20%
		Kỹ năng làm việc nhóm	3	20%
		Kỹ năng lập kế hoạch, báo cáo	5	33%
		Hiểu biết về pháp luật	3	20%
		Ngoại ngữ, vi tính	1	7%
3	Anh/chị có thường xuyên tham gia các khóa đào tạo của công ty không?	Thường xuyên tham gia	4	27%
		Dưới 5 lần một năm	9	60%
		Nhiều năm một lần	2	13%
		Chưa bao giờ	0	0%
4	Nguồn kinh phí đào tạo nhân viên được công ty lấy từ đâu	Công ty trả hoàn toàn	15	100%
		Công ty trả một phần	0	0%
		Người lao động tự chi trả	0	0%
5	Đánh giá của anh/chị về cơ	Tốt	7	47%

	sở vật chất phục vụ đào tạo	Bình thường	6	40%
		Kém	2	13%
		Rất kém	0	0%
6	Anh/chị đánh giá thế nào về nội dung các chương trình đào tạo so với yêu cầu của công việc hiện tại người lao động đang đảm nhận?	Hoàn toàn phù hợp	9	60%
		Phù hợp một phần	5	33%
		Không liên quan đến công việc	1	7%
7	Anh/chị đánh giá thế nào về kiến thức chuyên môn và khả năng truyền đạt của giáo viên tham gia các khóa đào tạo của công ty?	Tốt	8	53%
		Bình thường	6	40%
		Kém	1	7%
		Rất kém	0	0%
8	Anh/chị đánh giá thế nào về việc nhân viên áp dụng kiến thức, kỹ năng được học vào công việc của họ?	Áp dụng hoàn toàn vào công việc	5	33%
		Áp dụng một phần vào công việc	7	47%
		Không áp dụng được vào công việc	3	20%
9	Anh/chị đánh giá như thế nào về năng lực của nhân viên trong công ty sau khi tham gia các khóa đào tạo?	Tốt hơn rõ rệt	2	13%
		Tốt hơn ít	8	53%
		Không thay đổi	2	13%
		Không biết	3	20%

10	Anh chị có hài lòng về công tác đào tạo của công ty	Hài lòng	9	60%
		Không hài lòng	2	13%
		Không có ý kiến	4	27%

PHỤ LỤC 05

BẢNG TỔNG HỢP KẾT QUẢ ĐIỀU TRA CẤP NHÂN VIÊN

TT	Câu hỏi	Phương án trả lời	Lao động quản lý	
			Số lượng (người)	Tỉ lệ (%)
1	Anh/chị có được phổ biến thường xuyên về các kế hoạch đào tạo của công ty, của bộ phận mình hay không?	Thường xuyên	120	89%
		Không thường xuyên	15	11%
2	Để đáp ứng công việc trong công việc tương lai, anh/chị mong muốn được bổ sung kiến thức, kỹ năng gì?	Chuyên môn sâu	50	37%
		Kỹ năng làm việc nhóm	20	15%
		Kỹ năng lập kế hoạch, báo cáo	40	30%
		Hiểu biết về pháp luật	5	4%
		Ngoại ngữ, vi tính	20	15%
3	Anh/chị có thường xuyên tham gia các khóa đào tạo của công ty không?	Thường xuyên tham gia	120	89%
		Dưới 5 lần một năm	15	11%
		Nhiều năm một lần	0	0%
		Chưa bao giờ	0	0%

4	Nguồn kinh phí khi anh/chị tham gia đào tạo là từ đâu?	Công ty trả hoàn toàn	135	100%
		Công ty trả một phần	0	0%
		Người lao động tự chi trả	0	0%
5	Đánh giá của anh/chị về cơ sở vật chất phục vụ đào tạo	Tốt	110	81%
		Bình thường	25	19%
		Kém	0	0%
		Rất kém	0	0%
6	Nội dung anh/chị được đào tạo có phù hợp với công việc hiện tại của anh/chị hay không?	Hoàn toàn phù hợp	50	37%
		Phù hợp một phần	65	48%
		Không liên quan đến công việc	20	15%
7	Anh/chị đánh giá thế nào về kiến thức chuyên môn và khả năng truyền đạt của giáo viên khi tham gia các khóa đào tạo của công ty?	Tốt	75	56%
		Bình thường	50	37%
		Kém	10	7%
		Rất kém	0	0%
8	Anh/chị đã áp dụng kiến thức, kỹ năng được học vào công việc	Áp dụng hoàn toàn vào công việc	35	26%
		Áp dụng một phần vào	70	52%

	ở mức độ nào?	công việc		
		Không áp dụng được vào công việc	30	22%
9	Sau khóa học anh/chị có thấy năng lực của mình được nâng cao không?	Tốt hơn rõ rệt	15	11%
		Tốt hơn ít	65	48%
		Không thay đổi	20	15%
		Không biết	35	26%
10	Anh chị có hài lòng về công tác đào tạo của công ty	Hài lòng	75	56%
		Không hài lòng	40	30%
		Không có ý kiến	20	15%

PHỤ LỤC 06

XÁC ĐỊNH NHU CẦU ĐÀO TẠO

ĐĂNG KÝ NHU CẦU ĐÀO TẠO

Tháng … năm …

TT	Công ty	Ban/Khối/Phòng	Kế hoạch đào tạo										Yêu cầu hỗ trợ từ PĐT	Chi phí dự kiến (VNĐ)
			Mục tiêu khóa học	Chủ đề đào tạo	Đối tượng tham dự	Hình thức đào tạo	Giảng viên thực hiện/ Đơn vị triển khai (dự kiến)	Địa điểm đào tạo hoặc Cơ sở đào tạo (dự kiến)	Tổng số lớp	Ngày đào tạo (dự kiến)	Thời lượng dự kiến (giờ)	Tổng số học viên dự kiến		
1														
2														
3														
4														
5														
6														
7														
8														
9														
10														

Hình thức đào tạo bao gồm:

1. Tập trung
2. Elearning
3. Tại nơi làm việc (OJT)

PHỤ LỤC 07

PHIẾU ĐỀ XUẤT THAM GIA ĐÀO TẠO NGOÀI

A. PHẦN CÁN BỘ NHÂN VIÊN CUNG CẤP THÔNG TIN

I. Thông tin cán bộ nhân viên tham gia đào tạo

STT	Họ và tên	Mã NV	Chức danh	Cấp bậc	Phòng ban	Khối	Loại hợp đồng
1							

II. Thông tin khóa học (*Đề nghị học viên cung cấp nội dung chương trình đào tạo chi tiết của khóa học kèm theo đề xuất này*)

1. Tên khóa học:……..
2. *Mục tiêu đào tạo (nêu cụ thể, đo lường được):*
3. Bằng cấp/chứng chỉ nhận được khi kết thúc khóa học: ……..
4. Đơn vị tổ chức: ……
5. Yêu cầu trình độ ngoại ngữ đầu vào (nếu có, đối với các khóa học ở nước ngoài): ……...
6. Thời gian khóa học được tổ chức: Tổng thời gian:……....
   Thời điểm bắt đầu:……Thời điểm kết thúc:……
7. Thời gian tham gia đào tạo (*Nêu rõ toàn thời gian, bán thời gian, buổi tối hay cuối tuần*): ……..
8. Thời hạn đăng ký khóa học: ……
9. Địa điểm đào tạo: ……
10. Tổng kinh phí đề xuất đượ hỗ trợ chi trả là:……
    - Trong đó: Học phí: ……
      Các loại phí khác: …….

III. Sự phù hợp của khóa học

1. Khóa học phù hợp với yêu cầu phát triển chuyên môn của cá nhân khi làm việc tại công ty như thế nào?

   ……
   ……
   ……

2. Dự kiến kế hoạch áp dụng, triển khai kiến thức mới tại Công ty

   ……
   ……
   ……
   ……

B. Ý KIẾN CỦA LÃNH ĐẠO ĐƠN VỊ

1. Khóa học phù hợp với kế hoạch phát triển chuyên môn của đơn vị như thế nào?

   ……
   ……
   ……..

2. Nhân sự được bố trí thay thế trong thời gian CBNV tham dự đào tạo (nếu cần):

   ……
   ……
   ……

Người đề xuất	**Lãnh đạo (*phê duyệt*)**	**Phòng Đào tạo (*thẩm định*)**	**Giám đốc Nhân sự (*thẩm định*)**	**Tổng giám đốc (*phê duyệt*)**

PHỤ LỤC 08

Lộ trình đào tạo cho các vị trí trong phòng bán hàng

STT	Nhóm chương trình	Tên chương trình	Vị trí					Thời lượng dự kiến (giờ)	Hình thức dự kiến
			NV bán hàng	CV bán hàng	CV bán hàng cấp cao	TN Bán hàng	QL bán hàng vùng		
1	Đào tạo chung	Đào tạo Văn hóa						2	Tập trung
2	Đào tạo chung	Quy chế quản trị nhân sự nội bộ						1	Tập trung/ Tự học
3	Đào tạo chung	Quy định hành chính và hướng dẫn sử dụng công cụ dụng cụ						0.5	Tập trung/ Tự học
4	Đào tạo chung	Hướng dẫn thực hiện chương trình tuân thủ (ECP)						1.5	Tập trung/ Tự học
5	Đào tạo chung	Quy định, quy chế khác						1.5	Tập trung
6	Đào tạo chung	Đào tạo sản phẩm cơ bản						3	Tập trung/ Tự học
7	Đào tạo chung	Hướng dẫn trình bày tài						1.5	Tập trung

		liệu, hồ sơ theo GdP							
8	Đào tạo chung	Trách nhiệm xã hội CSR						1.5	Tập trung
9	Đào tạo chung	Hệ thống kiểm soát nội bộ						2	Tập trung/ Tự học
10	Chuyên môn	Quy trình bán hàng						1.5	Tập trung/ Tự học
11	Chuyên môn	Quy trình mua hàng						1.5	Tập trung/ Tự học
12	Chuyên môn	Đấu thầu và quy trình lập hồ sơ thầu						1.5	Tập trung
13	Chuyên môn	Kiến thức sản phẩm cơ bản						3	Tập trung/ Tự học
14	Chuyên môn	Kiến thức sản phẩm chuyên sâu						30	Tập trung/ Tự học
15	Chuyên môn	Ứng dụng kiến thức sản phẩm vào bán hàng						8	Tập trung/ Tự học
16	Chuyên môn	Hướng dẫn một số quy định liên quan đến nhóm thầu và lớp thầu theo TT 14/2020 về						2	Tập trung/ OJT

		đấu thầu TTBYT tại cơ sở y tế công lập							
17	Chuyên môn	Bộ FAQ - cẩm nang bán hàng						8	Tập trung/ Tự học
18	Chuyên môn	Chuẩn hóa hồ sơ pháp lý của hoạt động bán hàng						2	Tập trung
19	Chuyên môn	Sử dụng ZipERP						4	OJT/ Tự học
20	Chuyên môn	Kiểm soát và duyệt PA kinh doanh						2	Tập trung/ Tự học
21	Chuyên môn	Quản trị rủi ro						4	Tập trung/ Tự học
22	Chuyên môn	Tài chính cơ bản cho nhà quản trị						8	Tập trung/ Tự học
23	Chuyên môn	Kiến thức xây dựng quy trình nội bộ						2	Tập trung
24	Chuyên môn	Tư duy quản lý						4	Tập trung
25	Chuyên môn	Quản lý dự án						4	Tập trung
26	Chuyên môn	Bán hàng tư vấn						8	Tập trung/

									OJT
27	Bổ trợ	Excel cơ bản						4	Tự học
28	Bổ trợ	Excel nâng cao						4	Tự học
29	Bổ trợ	KN lập kế hoạch và báo cáo						4	Tập trung/ Tự học
30	Bổ trợ	KN giao tiếp với khách hàng						8	Tập trung/ Tự học
31	Bổ trợ	Giải quyết vấn đề						4	Tập trung/ Tự học
32	Bổ trợ	Thuyết trình hiệu quả						4	Tập trung/ Tự học
33	Bổ trợ	Phỏng vấn						3	Tập trung/ Tự học