

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

**NGUYỄN THỊ THANH TÂM**

**ĐÀO TẠO NHÂN LỰC**  
**TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN NHÂN LỰC VÀ**  
**THƯƠNG MẠI VINACONEX**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC**

**HÀ NỘI – 2022**

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

**NGUYỄN THỊ THANH TÂM**

**ĐÀO TẠO NHÂN LỰC**  
**TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN NHÂN LỰC VÀ**  
**THƯƠNG MẠI VINACONEX**

**Chuyên ngành       : Quản trị nhân lực**

**Mã số                   : 8340404**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC**

**NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. VŨ HỒNG PHONG**

**HÀ NỘI - 2022**

## LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan, luận văn “***Đào tạo nhân lực tại Công ty cổ phần nhân lực và thương mại Vinaconex***” là công trình nghiên cứu độc lập do tác giả thực hiện dưới sự hướng dẫn của TS. Vũ Hồng Phong. Đồng thời, các số liệu, kết quả nêu trong luận văn là trung thực, rõ ràng và có nguồn gốc cụ thể. Kết quả nghiên cứu được trình bày trong luận văn chưa từng được công bố trong bất kỳ công trình nào khác.

Tôi xin chịu trách nhiệm về toàn bộ nội dung của luận văn thạc sĩ.

**Tác giả**

**Nguyễn Thị Thanh Tâm**

## LỜI CẢM ƠN

Trong suốt quá trình học tập và nghiên cứu, tôi đã nhận được rất nhiều sự quan tâm giúp đỡ, động viên vô cùng quý báu của gia đình, thầy cô, bạn bè đồng nghiệp và tổ chức, cá nhân để tôi hoàn thành luận văn này.

Trước hết, tôi xin gửi lời cảm ơn sâu sắc nhất đến thầy giáo – Tiến sĩ Vũ Hồng Phong, người đã tận tâm hướng dẫn, giúp đỡ tôi trong suốt quá trình nghiên cứu và hoàn thành luận văn.

Tôi xin gửi lời cảm ơn đến Ban Lãnh đạo và những đồng nghiệp của tôi tại Công ty cổ phần nhân lực và thương mại Vinaconex đã giúp đỡ tạo điều kiện cho tôi nghiên cứu thu thập thông tin và số liệu để tôi hoàn thành luận văn.

Tôi muốn dành lời cảm ơn chân thành nhất đến gia đình tôi, bạn bè tôi đã động viên và giúp đỡ tôi để tôi có thêm nhiều động lực để hoàn thành khóa luận tốt nghiệp.

Trong quá trình nghiên cứu, do trình độ bản thân còn hạn chế, không tránh khỏi những thiếu sót, tôi rất mong nhận được sự quan tâm, chia sẻ cũng như những đóng góp quý báu của các Thầy, Cô để luận văn của tôi được hoàn thiện.

***Tôi xin chân thành cảm ơn!***

## MỤC LỤC

|                                                                                                                               |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| LỜI CAM ĐOAN .....                                                                                                            |     |
| LỜI CẢM ƠN .....                                                                                                              |     |
| MỤC LỤC .....                                                                                                                 |     |
| DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT .....                                                                                               | I   |
| DANH MỤC CÁC BẢNG .....                                                                                                       | II  |
| DANH MỤC BIỂU ĐỒ, SƠ ĐỒ .....                                                                                                 | III |
| MỞ ĐẦU .....                                                                                                                  | 1   |
| CHƯƠNG 1 .....                                                                                                                | 10  |
| CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP ...                                                                      | 10  |
| 1.1. Một số khái niệm cơ bản .....                                                                                            | 10  |
| 1.1.1. Nhân lực .....                                                                                                         | 10  |
| 1.1.2. Đào tạo nhân lực .....                                                                                                 | 10  |
| 1.2. Nội dung đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp .....                                                                       | 12  |
| 1.2.1. Xác định nhu cầu đào tạo .....                                                                                         | 13  |
| 1.2.2. Lập kế hoạch đào tạo nhân lực .....                                                                                    | 16  |
| 1.2.3. Tổ chức thực hiện kế hoạch đào tạo nhân lực .....                                                                      | 22  |
| 1.2.4. Đánh giá kết quả đào tạo .....                                                                                         | 22  |
| 1.3. Các nhân tố ảnh hưởng tới đào tạo nhân lực của doanh nghiệp .....                                                        | 26  |
| 1.3.1. Các nhân tố bên ngoài .....                                                                                            | 26  |
| 1.3.2. Các nhân tố bên trong .....                                                                                            | 27  |
| 1.4. Kinh nghiệm đào tạo nhân lực ở một số doanh nghiệp và bài học cho công ty cổ phần nhân lực và thương mại Vinaconex ..... | 29  |
| 1.4.1 Kinh nghiệm đào tạo nhân lực của Tổng công ty cổ phần xuất nhập khẩu và xây dựng Việt Nam – VINACONEX .....             | 29  |
| 1.4.2 Kinh nghiệm đào tạo nhân lực của công ty cổ phần SIMCO Sông Đà ..                                                       | 31  |

|                                                                                                                       |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1.4.3 Bài học kinh nghiệm về đào tạo nhân lực tại công ty cổ phần nhân lực và thương mại Vinaconex.....               | 33 |
| TIÊU KẾT CHƯƠNG 1 .....                                                                                               | 35 |
| CHƯƠNG 2.....                                                                                                         | 36 |
| THỰC TRẠNG ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN NHÂN LỰC VÀ THƯƠNG MẠI VINACONEX.....                                 | 36 |
| 2.1. Những đặc điểm chủ yếu của công ty cổ phần nhân lực và thương mại Vinaconex ảnh hưởng đến đào tạo nhân lực ..... | 36 |
| 2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của công ty .....                                                           | 36 |
| 2.1.2. Cơ cấu tổ chức, bộ máy quản lý ở công ty.....                                                                  | 37 |
| 2.1.3. Đặc điểm kinh doanh và kết quả hoạt động của công ty trong những năm gần đây .....                             | 41 |
| 2.1.4. Đặc điểm nguồn nhân lực của công ty .....                                                                      | 43 |
| 2.2. Phân tích thực trạng đào tạo nhân lực của công ty cổ phần nhân lực và thương mại Vinaconex .....                 | 47 |
| 2.2.1. Xác định nhu cầu đào tạo .....                                                                                 | 47 |
| 2.2.2. Lập kế hoạch đào tạo.....                                                                                      | 51 |
| 2.2.3. Tổ chức thực hiện đào tạo tại công ty.....                                                                     | 64 |
| 2.2.4. Đánh giá kết quả đào tạo của công ty .....                                                                     | 67 |
| 2.2.5.Sử dụng nhân lực sau đào tạo .....                                                                              | 69 |
| 2.3. Các nhân tố ảnh hưởng tới đào tạo nhân lực trong công ty .....                                                   | 69 |
| 2.3.1. Các nhân tố bên ngoài công ty .....                                                                            | 69 |
| 2.3.2. Các nhân tố bên trong công ty .....                                                                            | 73 |
| 2.4. Đánh giá chung đào tạo nhân lực tại công ty cổ phần nhân lực và thương mại Vinaconex.....                        | 77 |
| 2.4.1. Ưu điểm .....                                                                                                  | 77 |
| 2.4.2. Những hạn chế cần khắc phục .....                                                                              | 78 |

|                                                                                                                     |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 2.4.3. Nguyên nhân của những hạn chế .....                                                                          | 79  |
| TIÊU KẾT CHƯƠNG 2 .....                                                                                             | 83  |
| CHƯƠNG 3.....                                                                                                       | 84  |
| MỘT SỐ GIẢI PHÁP ĐỀ XUẤT NHẪM HOÀN THIỆN ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN NHÂN LỰC VÀ THƯƠNG MẠI VINACONEX..... | 84  |
| 3.1. Phương hướng phát triển của công ty trong thời gian tới và yêu cầu đặt ra cho đào tạo nhân lực .....           | 84  |
| 3.1.1. Phương hướng phát triển của công ty trong thời gian tới.....                                                 | 84  |
| 3.1.2. Yêu cầu đặt ra cho đào tạo nhân lực tại công ty cổ phần nhân lực và thương mại Vinaconex .....               | 85  |
| 3.2. Một số giải pháp nhằm hoàn thiện đào tạo nhân lực của công ty cổ phần nhân lực và thương mại Vinaconex .....   | 86  |
| 3.2.1. Hoàn thiện xác định nhu cầu đào tạo.....                                                                     | 86  |
| 3.2.2. Hoàn thiện lập kế hoạch đào tạo.....                                                                         | 89  |
| 3.2.3. Hoàn thiện tổ chức thực hiện đào tạo nhân lực.....                                                           | 94  |
| 3.2.4. Hoàn thiện đánh giá kết quả sau đào tạo .....                                                                | 95  |
| 3.2.5. Hoàn thiện sử dụng nguồn lực sau đào tạo .....                                                               | 97  |
| 3.2.6. Các giải pháp hỗ trợ khác.....                                                                               | 97  |
| TIÊU KẾT CHƯƠNG 3 .....                                                                                             | 99  |
| KẾT LUẬN .....                                                                                                      | 100 |
| DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO.....                                                                                    |     |
| PHỤ LỤC .....                                                                                                       |     |

**DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT**

|               |                                                            |
|---------------|------------------------------------------------------------|
| CBNV          | : CBNV                                                     |
| DN            | : DN                                                       |
| NNL           | : Nguồn nhân lực                                           |
| NLĐ           | : Người lao động                                           |
| SXKD          | : Sản xuất kinh doanh                                      |
| VINACONEX     | : Tổng công ty cổ phần xuất nhập khẩu và xây dựng Việt Nam |
| Vinaconex Mec | : Công ty cổ phần nhân lực và thương mại Vinaconex         |



## DANH MỤC CÁC BẢNG

|                                                                                                                 |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Bảng 1.1 Phương pháp thu thập và nguồn thông tin để đánh giá nhu cầu đào tạo.                                   | 16 |
| Bảng 1.2: Sự phân loại cấp độ tư duy .....                                                                      | 19 |
| Bảng 2.1: Kết quả sản xuất kinh doanh của công ty từ năm 2018-2021 .....                                        | 42 |
| Bảng 2.2: Cơ cấu nhân lực theo trình độ chuyên môn giai đoạn 2019 - 2021 .....                                  | 45 |
| Bảng 2.3: Nhân lực theo giới tính giai đoạn 2019 - 2021 .....                                                   | 46 |
| Bảng 2.4: Cơ cấu nhân lực theo độ tuổi lao động giai đoạn 2019 - 2021.....                                      | 47 |
| Bảng 2.5: Nhu cầu đào tạo của công ty giai đoạn 2019-2021 .....                                                 | 49 |
| Bảng 2.6: Kết quả khảo sát về xác định nhu cầu đào tạo của Công ty .....                                        | 50 |
| Bảng 2.7: Số lao động được cử đi đào tạo phân theo đối tượng đào tạo của công ty<br>giai đoạn 2019 - 2021 ..... | 52 |
| Bảng 2.8: Cơ cấu đào tạo tính theo nội dung đào tạo của công ty 2019 - 2021.....                                | 53 |
| Bảng 2.9: Số lượt học viên phân theo phương pháp đào tạo .....                                                  | 56 |
| Bảng 2.10: Bảng đánh giá chất lượng giảng viên giảng dạy .....                                                  | 63 |
| Bảng 2.11. Kết quả đào tạo năm 2019-2021 .....                                                                  | 68 |
| Bảng 2.12: Chi phí đào tạo tại Công ty từ năm 2019-2021 .....                                                   | 75 |
| Bảng 2.13: Trình độ chuyên môn của nhân sự phụ trách đào tạo .....                                              | 76 |

## **DANH MỤC BIỂU ĐỒ, SƠ ĐỒ**

|                                                                                         |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Biểu đồ 2.1: Quy mô đội ngũ nhân lực 2019-2021 .....                                    | 44 |
| Sơ đồ 1.1: Các giai đoạn phát triển của kỹ năng .....                                   | 18 |
| Sơ đồ 2.1: Cơ cấu tổ chức của Công ty cổ phần nhân lực và thương mại<br>Vinaconex ..... | 38 |
| Sơ đồ 2.2: Quy trình tổ chức thực hiện đào tạo.....                                     | 64 |

## MỞ ĐẦU

### 1. Tính cấp thiết của đề tài

Ngày nay, với xu thế hội nhập kinh tế quốc tế thì môi trường cạnh tranh ngày càng gay gắt đòi hỏi các doanh nghiệp phải tự đổi mới mình lớn mạnh hơn, vững vàng hơn để tạo tiếng nói cho riêng mình. Thành công hay thất bại của doanh nghiệp phần lớn là do con người trong tổ chức đó quyết định, vì người lao động họ là người tham gia vào quá trình SXKD, đem lại doanh thu, lợi nhuận, quyết định trực tiếp đến chất lượng sản phẩm, kết quả kinh doanh. Trong nền kinh tế 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. Vì vậy, hiện nay các doanh nghiệp đều rất chú trọng đến nâng cao trình độ cho người lao động để thực hiện công việc một cách hiệu quả nhất, hay nói cách khác công tác đào tạo nhân lực là một công việc không thể thiếu trong mọi tổ chức.

Công ty cổ phần nhân lực và thương mại Vinaconex (Vinaconex Mec) hiện nay đang là một trong những công ty hàng đầu tại Việt Nam trong lĩnh vực xuất khẩu lao động, do vậy hoạt động đào tạo của công ty rất được chú trọng. Đặc thù công việc liên quan đến việc cung ứng công nhân đi lao động tại nước ngoài và đào tạo, dạy nghề cũng như giáo dục định hướng cho người lao động trước khi xuất cảnh là chủ yếu. Vì vậy, bên cạnh các chương trình đào tạo cơ bản, Vinaconex Mec còn đi sâu vào việc đào tạo phát triển các kỹ năng mềm. Thời gian qua, về cơ bản đào tạo nhân lực ở công ty cổ phần nhân lực và thương mại Vinaconex đã đáp ứng kịp thời nhu cầu nguồn nhân lực, bổ sung những kỹ năng cần thiết cho CBNV nhằm nâng cao trình độ nhân lực cho công ty để thực hiện kế hoạch đã đề ra. Việc lập kế hoạch, xây dựng các chính sách, quy chế đào tạo, quy chế sử dụng nhân lực...được phòng tổ chức

thực hiện khá chi tiết và cụ thể, các phương pháp đánh giá hiệu quả đào tạo được xây dựng có tính hệ thống, thực hiện độc lập và phù hợp với điều kiện của công ty.

Tuy nhiên, đào tạo nhân lực của công ty cổ phần nhân lực và thương mại Vinaconex còn nhiều hạn chế, các hoạt động quản trị nhân lực chưa gắn liền với đào tạo nhân lực; chưa được lên kế hoạch và thực hiện một cách khoa học; thiếu đánh giá, kiểm tra, kiểm soát thường xuyên; chưa khai thác tốt chất xám và năng lực của nguồn nhân lực khiến cho cơ cấu nhân lực chưa đạt hiệu quả. Các nội dung đào tạo nhân lực hiện nay tại công ty cổ phần nhân lực và thương mại Vinaconex chưa thực sự rõ ràng. Chính vì vậy, đào tạo nhân lực sẽ không thể chính xác, làm ảnh hưởng rất nhiều đến các hoạt động kinh doanh của tổ chức, khó đáp ứng được yêu cầu phát triển của công ty trong giai đoạn phát triển của nền kinh tế toàn cầu. Bên cạnh đó, các doanh nghiệp khác hoặc đối thủ cạnh tranh đang từng bước hoàn thiện, đẩy mạnh và phát triển các hoạt động đào tạo nhân lực ở công ty họ. Đây cũng là thách thức đặt ra vô cùng lớn cho Vinaconex Mec, nếu như không đuổi kịp, hoàn thiện những hoạt động này thì công ty cũng sẽ thụt lùi lại so với thị trường. Vậy nên sẽ còn nhiều hạn chế cho chiến lược phát triển của công ty trong 05 đến 10 năm tới nếu không khắc phục kịp thời.

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 cổ phần nhân lực và thương mại Vinaconex***” 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, tác giả cũng 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

kiểm 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 doanh nghiệp, 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, doanh nghiệp như:

Luận án tiến sĩ của Đặng Thị Hương (2019): *“Đào tạo cán bộ quản lý trong các doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam đáp ứng yêu cầu hội nhập kinh tế quốc tế”*. Luận án đã hệ thống cơ sở lý luận về đào tạo cán bộ quản lý trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ ở Việt Nam trong bối cảnh hội nhập quốc tế, phân tích thực trạng đào tạo cán bộ quản lý của các doanh nghiệp vừa và nhỏ ở Việt Nam giai đoạn 2016-2019, đồng thời đề xuất một số giải pháp hoàn thiện đào tạo cán bộ quản lý trong các doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam. Nội dung luận án chỉ đề cập đến đối tượng cán bộ quản lý tại doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam, với các biện pháp đào tạo NNL trong DN.

Nghiên cứu của Vũ Hùng Phương, Trần Thị Thùy Linh, Phạm Đăng Phú (2019): *“Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực quản lý trong xu thế hội nhập kinh tế quốc tế - Tập đoàn công nghiệp Than – Khoáng sản Việt Nam”*. Nội dung công trình nghiên cứu đề xuất giải pháp đào tạo và phát triển nguồn nhân lực quản lý của Tập đoàn Than – Khoáng sản Việt Nam. Đối tượng của công trình nghiên cứu giới hạn trong phạm vi cán bộ quản lý trong Tập đoàn Than – Khoáng sản Việt Nam.

Nghiên cứu của Nguyễn Duy Hà (2019): *“Đào tạo nguồn nhân lực cho doanh nghiệp”*. Bài viết tập trung vào việc phân tích yếu điểm của nguồn nhân lực trong các DN Việt Nam làm ảnh hưởng đến năng suất, chất lượng sản phẩm và năng lực cạnh tranh của DN, đồng thời nêu sự cần thiết phải đào tạo để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong DN.

Nghiên cứu của Nguyễn Minh Đường (2019): *“Đào tạo nhân lực đáp ứng nhu cầu công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước trong bối cảnh mới”*. Nội dung bài viết hướng vào việc lý giải sự cần thiết phải đào tạo nhân lực đáp ứng nhu cầu công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước trong bối cảnh mới, trong đó có đề xuất một số định hướng về đào tạo nhân lực nói chung nhằm đáp ứng nhu cầu đổi mới và thúc đẩy sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hóa.

Đề tài khoa học cấp Bộ (2016), *“Cơ sở khoa học xây dựng chương trình đào tạo, bồi dưỡng theo vị trí việc làm, tiêu chuẩn ngạch và chức vụ lãnh đạo quản lý”*, của nhóm nghiên cứu do Nguyễn Xuân Dung làm chủ nhiệm. Đề tài đã chỉ ra xây dựng cán bộ, công chức có đủ năng lực phẩm chất, vừa là mục tiêu vừa là nội dung quan trọng của công cuộc cải cách hành chính nhà nước. Đề tài đã xây dựng thành công khung lý thuyết về đào tạo, bồi dưỡng cán bộ công chức các yếu tố cấu thành nội hàm, các yếu tố chủ quan, khách quan ảnh hưởng tới việc xây dựng chương trình đào tạo, bồi dưỡng cán bộ công chức, làm rõ được vai trò đặc điểm của chương trình đào tạo, bồi dưỡng theo vị trí việc làm, tiêu chuẩn ngạch và chức vụ lãnh đạo quản lý. Đồng thời, đề tài cũng nghiên cứu kinh nghiệm đào tạo, bồi dưỡng ở một số quốc gia trên thế giới, rút được bốn bài học kinh nghiệm phù hợp có thể vận dụng ở nước ta. Đề tài cũng đã đánh giá khái quát được thực trạng xây dựng và tổ chức thực hiện chương trình đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức theo vị trí việc làm theo tiêu chuẩn ngạch, chỉ ra được những hạn chế cơ bản, nguyên nhân của những hạn chế. Đề xuất được 3 yêu cầu, 3 nhóm giải pháp nhằm nâng cao chất lượng xây dựng chương trình đào tạo, bồi dưỡng theo vị trí việc làm, tiêu chuẩn ngạch và chức vụ lãnh đạo quản lý.

Cao Danh Chính (2012) trong luận án tiến sĩ giáo dục *“Dạy học theo tiếp cận năng lực thực hiện ở các trường đại học sư phạm kỹ thuật”* trên cơ

sở nghiên cứu lý luận và thực tiễn, đã đề xuất hệ thống tiêu chuẩn năng lực thực hiện và quy trình dạy học nhằm nâng cao chất lượng đào tạo của các trường đại học sư phạm kỹ thuật, qua đó góp phần nâng cao chất lượng và hiệu quả đào tạo đội ngũ công nhân kỹ thuật ở nước ta.

Tác giả Nguyễn Hồng Minh (2016) “*Phát triển dạy nghề đáp ứng yêu cầu của TTLĐ và hội nhập quốc tế*” đã đưa ra những giải pháp phát triển dạy nghề (giáo dục nghề nghiệp), trong đó có giải pháp “*gắn kết dạy nghề với TTLĐ và sự tham gia của DN trong giáo dục nghề nghiệp*”. Nghiên cứu này thể hiện rõ mối quan hệ giữa các khâu “*đào tạo*” và “*thị trường*”, là cơ sở quan trọng trong việc đề xuất các giải pháp đảm bảo sự cân bằng giữa “*cung*” và “*cầu*” trong quản lý đào tạo NNL đáp ứng nhu cầu TTLĐ ở các trường cao đẳng, đại học, trung cấp và các cơ sở đào tạo nghề hiện nay.

“Đào tạo nguồn nhân lực – làm sao để khỏi ném tiền qua cửa sổ” – 2007 của Business Edge: Cuốn sách thảo luận về những vấn đề cơ bản liên quan đến hoạt động đào tạo dưới góc nhìn của nhà quản lý. Mục đích giúp nhà quản lý có thêm kiến thức và sự tự tin để xác định khi nào đào tạo, quyết định đào tạo ai, đào tạo cái gì, chuẩn bị những bước quan trọng trong quá trình đào tạo là không lãng phí, lập một kế hoạch đào tạo phù hợp với nguồn lực của DN.

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 DN nói chung.

Tuy nhiên, đối với công ty cổ phần nhân lực và thương mại Vinaconex chưa có ai nghiên cứu đến đề tài này. 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**

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

#### **3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu**

Hệ thống hóa cơ sở lý luận về đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp.

Đánh giá thực trạng đào tạo nhân lực ở công ty cổ phần nhân lực và thương mại Vinaconex.

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

### **4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu**

#### **4.1 Đối tượng nghiên cứu**

Đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp

#### **4.2 Phạm vi nghiên cứu**

- Phạm vi về nội dung: Đánh giá thực trạng đào tạo nhân lực công ty cổ phần nhân lực và thương mại Vinaconex, trên cơ sở đó đề xuất giải pháp hoàn thiện đào tạo nhân lực tại công ty cổ phần nhân lực và thương mại Vinaconex.

- Phạm vi thời gian: Đề tài tập trung nghiên cứu đào tạo nhân lực của công ty với các số liệu thu thập trung những năm gần đây.

- + Các dữ liệu thứ cấp phục vụ cho nghiên cứu này lấy từ năm 2019 – 2021.

- + Các dữ liệu sơ cấp được thu thập vào năm 2022.

- Phạm vi không gian: Công ty cổ phần nhân lực và thương mại Vinaconex.

### **5. Phương pháp nghiên cứu**

#### **➤ *Phương pháp phân tích số liệu:***

*Phương pháp tổng hợp:* Luận văn thông qua những nghiên cứu tài liệu trên sách, báo, tạp chí, internet... để tìm hiểu và chọn lọc những tài liệu,



thông tin có giá trị tham khảo khoa học liên quan đào tạo nguồn nhân lực. Từ đó đưa ra những phân tích tổng quát, so sánh những mặt đạt được chưa đạt được về thực trạng đào tạo nguồn nhân lực trong tổ chức, đồng thời tìm ra những thiếu sót để tổng hợp, bổ sung, hoàn thiện vấn đề nghiên cứu.

*Phương pháp so sánh và tổng hợp:* Luận văn sử dụng phương pháp so sánh số liệu các chỉ tiêu về tình hình đào tạo của công ty qua các mốc thời gian, từ đó đưa ra nhận định và minh chứng về đào tạo nhân lực tại công ty cổ phần nhân lực và thương mại Vinaconex.

#### ➤ **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 - 20 câu hỏi trong một phiếu điều tra.

Phiếu điều tra được khảo sát tới 120 CBNV, bao gồm:

- + 20 phiếu là các phó tổng giám đốc, trưởng phòng, phó trưởng phòng.
- + 100 phiếu là các chuyên viên, nhân viên của công ty.

Kết quả điều tra bằng bảng hỏi này giúp tác giả đánh giá nhu cầu đào tạo, đánh giá sau đào tạo, mức độ hài lòng và chất lượng đào tạo nhân lực tại các bộ phận.

#### ➤ **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 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. Những đóng góp mới của luận văn**

### *\* Về mặt lý luận*

- Luận văn góp phần hệ thống hóa và làm rõ cơ sở lý luận về đào tạo nhân lực, các nhân tố ảnh hưởng đến đào tạo nhân lực tại công ty cổ phần nhân lực và thương mại Vinaconex.

- Luận văn đã đưa ra phương pháp phân tích về thực trạng đào tạo nhân lực cho 1 doanh nghiệp cụ thể, phương pháp này có thể áp dụng để phân tích cho các doanh nghiệp có đặc điểm và tính chất tương đồng.

### *\* Về mặt thực tiễn*

- Bài luận văn đã đánh giá được thực trạng đào tạo nhân lực tại công ty cổ phần nhân lực và thương mại Vinaconex, qua đó đề xuất một số giải pháp khả thi để cải thiện, hoàn thiện và nâng cao đào tạo tại công ty.

- Kết quả nghiên cứu của đề tài có thể làm tài liệu tham khảo phục vụ cho việc đào tạo nhân lực doanh nghiệp nói chung, chất lượng nhân lực công ty cổ phần nhân lực và thương mại Vinaconex nói riêng; đồng thời có thể sử dụng làm tài liệu tham khảo phục vụ cho công tác nghiên cứu, giảng dạy về đào tạo nhân lực cho các doanh nghiệp.

## **7. Kết cấu của luận văn**

Ngoài phần mở đầu, kết luận, mục lục, phụ lục và danh mục tài liệu tham khảo, nội dung chính của luận văn được kết cấu gồm 3 chương:

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

Chương 2 : Thực trạng đào tạo nhân lực tại công ty cổ phần nhân lực và thương mại Vinaconex.

Chương 3 : Một số giải pháp nhằm hoàn thiện đào tạo nhân lực tại công ty cổ phần nhân lực và thương mại Vinaconex

# CHƯƠNG 1

## CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP

### 1.1. Một số khái niệm cơ bản

#### 1.1.1. Nhân lực

Nhân lực con người luôn là vấn đề quan trọng, là mối quan tâm hàng đầu của mỗi quốc gia, dân tộc. Vì nhân lực là một trong những yếu tố quan trọng quyết định sự cạnh tranh của đất nước.

“Nhân lực được hiểu là nguồn lực của mỗi con người. Nó bao gồm cả thể lực, trí lực và tâm lực. Cả nguồn lực hiện hữu và nguồn lực tiềm năng” [13,tr.9].

Nhân lực, theo Trần Xuân Cầu và Mai Quốc Chánh (2012), chính là sức lực của con người, nằm trong mỗi con người giúp cho con người có thể 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) [2, tr.12].

Như vậy, ta có thể hiểu nhân lực là tổng hòa thể lực và trí lực tồn tại trong toàn bộ con người đó, làm cho họ có thể hoạt động, gọi là sức lực và sức lực này ngày càng phát triển cùng với sự phát triển của cơ thể con người, đến một mức độ nào đó, con người đủ điều kiện tham gia vào quá trình lao động.

#### 1.1.2. Đào tạo nhân lực

Theo Lê Thanh Hà (2009) thì: “Đào tạo là một quy trình có hoạch định và có tổ chức nhằm tăng kết quả thực hiện công việc”. Với cách hiểu này, việc đào tạo phải được thiết kế sao cho thỏa mãn được nhu cầu đã xác định,

có phân công vai trò và trách nhiệm của những người đã tham gia và có xác định mục tiêu rõ ràng. Đào tạo trong tổ chức có bốn dạng cơ bản: đào tạo mới, đào tạo lại, đào tạo bổ sung và đào tạo nâng cao.

Theo Vũ Hồng Phong (2021) thì “đào tạo được hiểu là tổng hợp các hoạt động nhằm cung cấp kiến thức và rèn luyện các kỹ năng cần thiết để người lao động thực hiện có hiệu quả hơn chức năng, nhiệm vụ của mình. Đó chính là quá trình làm cho người lao động nắm vững hơn về công việc của mình”[13, tr.181].

Theo Nguyễn Thị Thu Hà (2022), đào tạo là một phương pháp phát triển năng lực nhân viên được các doanh nghiệp sử dụng phổ biến. Khi đầu tư cho đào tạo, các doanh nghiệp mong muốn nhân viên có kỹ năng làm việc tốt hơn để đạt được hiệu suất công việc cao hơn [10, tr.10].

Có nhiều cách hiểu khác nhau về đào tạo nhân lực. Theo business/edge “Đào tạo là một quy trình có hoạch định và có tổ chức nhằm tăng kết quả thực hiện công việc”. Theo khái niệm này việc đào tạo là hoạt động cần được thiết kế sao cho thỏa mãn nhu cầu đã xác định, có phân công vai trò và trách nhiệm của những người tham gia và có xác định mục tiêu rõ ràng. Vì vậy các cấp quản lý nên tham gia vào quy trình đào tạo cho nhân viên mình và cần có những kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc này.

Theo Nguyễn Văn Diễm và Nguyễn Ngọc Quân (2007) “Đào tạo nguồn nhân lực được hiểu là các hoạt động học tập nhằm giúp người lao động có thể thực hiện hiệu quả hơn chức năng và 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 nhằm nâng cao trình độ, kỹ năng của người lao động để thực hiện nhiệm vụ lao động hiệu quả hơn”.

Như vậy ta có thể hiểu đào tạo là quá trình làm biến đổi nhận thức, hành vi của con người thông qua việc học tập một cách có hệ thống, có mục

đích nhằm lĩnh hội kinh nghiệm, nghiệp vụ chuyên môn, nâng cao năng lực cá nhân và đáp ứng nhu cầu thực tế của tổ chức, xã hội. “Đào tạo có định hướng vào hiện tại, chú trọng vào các công việc hiện tại của cá nhân, giúp các cá nhân thực hiện tốt công việc hiện tại” [13, tr181]. Đào tạo nhân lực là một hoạt động mang tính chất quá trình của doanh nghiệp giúp người lao động có những kiến thức và kỹ năng phù hợp với các đòi hỏi của công việc.

Dù có nhiều cách hiểu về nhân lực, theo đó phạm vi và nội dung đào tạo nhân lực có thể hiểu rộng hơn hoặc hẹp hơn. Tuy nhiên, thuật ngữ đào tạo nhân lực thường được hiểu là tổng hợp các hoạt động nhằm cung cấp kiến thức và rèn luyện các kỹ năng cần thiết để người lao động thực hiện có hiệu quả hơn chức năng nhiệm vụ của mình. Do đó trong các tổ chức, đào tạo cần phải được thực hiện một cách có tổ chức và có kế hoạch, đó là điều kiện quyết định tổ chức có thể đứng vững và thắng lợi trong môi trường cạnh tranh.

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 doanh nghiệp**

Để có thể thực hiện tốt đào tạo nhân lực trong DN thì các DN không thể tiến hành một cách thiếu khoa học và thiếu những trình tự hợp lý. Nếu thực hiện không theo những trình tự hợp lý và có khoa học thì đào tạo nhân lực không những không đạt hiệu quả mong muốn mà còn gây ra những lãng phí do trong quá trình đào tạo đó, từ đó làm giảm hiệu quả hoạt động chung của DN. Mục đích chung của các chương trình đào tạo trong một DN là sử dụng một cách tối đa NNL hiện có và nâng cao tính hiệu quả của tổ chức

bằng việc giúp cho NLD hiểu rõ hơn về công việc, hiểu biết hơn về ngành nghề, theo sát được sự phát triển của khoa học kỹ thuật từ đó nâng cao được tay nghề, kỹ năng, chuyên môn cũng như tự giác thực hiện đúng hơn chức năng, nhiệm vụ, vị trí công việc của bản thân, đồng thời chuẩn bị năng lực cho NLD để họ có thể thích ứng được với những thay đổi của công việc trong tương lai. Nói tóm lại, đào tạo nhằm làm thay đổi hành vi nghề nghiệp của NLD. Vì vậy, nội dung đào tạo nhân lực bao gồm:

### ***1.2.1. Xác định nhu cầu đào tạo***

Xác định nhu cầu đào tạo là quá trình thu thập và phân tích thông tin nhằm làm rõ nhu cầu cần cải thiện kết quả thực hiện công việc và xác định đào tạo hiện có phải là giải pháp nâng cao hiệu quả làm việc, khả năng phát triển với từng cán bộ, nhân viên cụ thể. Đào tạo và huấn luyện phải giúp ích cho việc thực hiện mục tiêu của DN, hay nói một cách khác là không có sự khác biệt giữa mục tiêu của DN với mục tiêu của việc đào tạo nhân viên. Chính vì vậy, nhu cầu đào tạo nhân viên được xem xét bắt đầu từ nhu cầu của chính bản thân DN.

Trong điều kiện môi trường bên ngoài luôn biến động thì việc xác định nhu cầu đào tạo của DN đang gặp nhiều khó khăn, nhưng đây là công việc không thể thiếu khi tiến hành đào tạo. Bởi vì, nó sẽ loại trừ những chương trình đào tạo không thích hợp, nhận biết những nhu cầu đào tạo còn chưa được đáp ứng và hoàn thành mục tiêu đào tạo được vạch ra, nó quyết định đến phương pháp và đối tượng đào tạo. Hơn thế nữa, xác định nhu cầu đào tạo sẽ phân tích kỹ lưỡng về sự cần thiết phải tiến hành đào tạo để không gây ra lãng phí và thái độ tiêu cực ở người đào tạo.

Đào tạo phải giúp ích cho việc thực hiện mục tiêu của DN, hay nói cách khác là không có sự khác biệt giữa mục tiêu của DN với mục tiêu của đào tạo. Chính vì vậy, nhu cầu đào tạo được xem xét bắt đầu từ nhu cầu DN.

Muốn vậy DN phải tự trả lời câu hỏi:

- Thách thức của môi trường kinh doanh đặt ra cho DN trong ngắn hạn và dài hạn là gì?

- Nhân viên của DN có khả năng đáp ứng đến đâu các đòi hỏi của thị trường? Nhân viên của DN còn thiếu gì để thực hiện chiến lược của DN?

Nhu cầu đào tạo của mỗi nhân viên là có những điểm khác biệt do kiến thức cơ bản, tiềm năng và hoài bão phát triển của họ không giống nhau. Do vậy các hoạt động đào tạo phải hướng tới việc thiết kế chương trình sao cho đáp ứng được yêu cầu của từng đối tượng. Nhu cầu đào tạo quyết định phương pháp đào tạo, không có bất kì chương trình hay phương thức nào phù hợp với mọi nhu cầu. Các chương trình đào tạo được lựa chọn trên cơ sở dung hòa mong muốn của các cá nhân với mục tiêu của DN, trong đó hiệu quả kinh doanh được đưa ra làm tiêu chí ảnh hưởng có tính quyết định.

Để xác định nhu cầu đào tạo người ta nghiên cứu các kết quả của các phân tích liên quan đó là phân tích DN, phân tích công việc và phân tích người lao động

+ Phân tích DN:

Phân tích DN cần đánh giá được chỉ số hiệu quả về mặt tổ chức, kế hoạch chuẩn bị đội ngũ cán bộ kế cận, nhân viên và môi trường tổ chức.

Phân tích tổ chức của DN bao gồm việc phân tích các tiêu thức tổ chức như năng suất, chất lượng thực hiện công việc, chi phí lao động, tỷ lệ chuyển, vắng mặt, kỷ luật lao động, tai nạn... sẽ giúp các nhà quản trị xác định những vấn đề cơ bản của DN và xác định sự cần thiết áp dụng các hình thức đào tạo. Mặc dù các chỉ số này chịu tác động của nhiều yếu tố nhưng DN cần đánh giá được khả năng ảnh hưởng do các nhân viên không được đào tạo đầy đủ.



Phân tích kế hoạch chuẩn bị đội ngũ kế cận: DN cần xác định được những chức vụ sẽ trống và cách thức chuẩn bị ứng viên cho các chức vụ trống. Nếu DN áp dụng hình thức đề bạt nội bộ, DN cần có dự kiến các chương trình đào tạo để giúp nhân viên có được các kỹ năng theo yêu cầu công việc. Nếu DN có chính sách tuyển dụng từ bên ngoài, DN cần nghiên cứu kỹ lưỡng thị trường lao động và các biện pháp có thể tuyển được nhân viên với các phẩm chất mong đợi.

Phân tích môi trường tổ chức cần đánh giá đầy đủ quan điểm, tình cảm niềm tin của các thành viên trong DN đối với tổ chức, DN và tác động của vấn đề đào tạo không đầy đủ đến những điểm không tốt trong môi trường tổ chức.

+ Phân tích công việc:

Là phân tích xác định các kỹ năng và các hành vi cần thiết cho nhân viên để thực hiện tốt công việc. Phân tích công việc cần phải chỉ ra cho người lao động biết phải làm gì để thực hiện tốt công việc được giao. Hoạt động này thực chất là sử dụng bảng mô tả công việc và bảng tiêu chuẩn thực hiện công việc cho từng đối tượng lao động. Thông qua hai bảng này thì tổ chức có thể tìm hiểu được trình độ của mỗi người từ đó sắp xếp công việc phù hợp với trình độ của họ.

+ Phân tích người lao động:

Loại phân tích này chú trọng đến các năng lực và các đặc tính cá nhân của nhân viên, được sử dụng để xác định ai là người cần thiết được đào tạo và những kiến thức, kỹ năng, quan điểm nào cần thiết được lĩnh hội hay chú trọng trong quá trình đào tạo, phát triển. Các chương trình đào tạo chỉ nên chú trọng vào đối tượng thực sự cần thiết đào tạo. Đào tạo kiểu phong trào, lôi kéo cả những người không có nhu cầu đào tạo sẽ vừa làm lãng phí tài chính, thời gian cho tổ chức, DN, vừa gây khó chịu cho nhân viên. Phân tích người lao

động đòi hỏi phải đánh giá đúng khả năng cá nhân và kỹ năng nghề nghiệp của nhân viên.

Cơ sở để xác định nhu cầu đào tạo là thông qua việc phân tích nhu cầu lao động của tổ chức, các yêu cầu về kiến thức kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc và phân tích trình độ, kiến thức, kỹ năng hiện có của CBNV. Một tổ chức có thể sử dụng nhiều phương pháp thu thập thông tin và một vài nguồn thông tin cần cho đánh giá nhu cầu đào tạo được minh họa ở bảng sau:

**Bảng 1.1 Phương pháp thu thập và nguồn thông tin để đánh giá nhu cầu đào tạo**

| Phương pháp thu thập dữ liệu để đánh giá nhu cầu                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Nguồn thông tin                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tìm kiếm những dữ liệu sẵn có</li> <li>- Phỏng vấn cá nhân</li> <li>- Phỏng vấn nhóm</li> <li>- Bảng câu hỏi</li> <li>- Trắc nghiệm thành tích</li> <li>- Trắc nghiệm viết</li> <li>- Các trung tâm đánh giá</li> <li>- Quan sát</li> <li>- Thu thập các sự kiện điển hình</li> <li>- Phân tích công việc</li> <li>- Phân tích nhiệm vụ</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dữ liệu hiện tại (ví dụ: đầu ra, chất lượng, phần nản, báo cáo sự kiện, các yêu cầu cho đào tạo, phỏng vấn hiện tại, đánh giá thành tích, sổ tay hoạt động thiết bị, sổ tay quy trình, bản mô tả công việc, hồ sơ nhân viên)</li> <li>- Người thực hiện công việc</li> <li>- Giám sát viên</li> <li>- Cấp dưới</li> <li>- Các chuyên gia</li> <li>- Khách hàng</li> </ul> |

### **1.2.2. Lập kế hoạch đào tạo nhân lực**

Kế hoạch đào tạo của một DN được xây dựng dựa trên cơ sở chiến lược kinh doanh dài hạn và kế hoạch kinh doanh hàng năm của DN, kế hoạch phát triển nguồn nhân lực cũng như nhu cầu đào tạo của nhân viên. Kế hoạch đào tạo là một hệ thống các chỉ tiêu đào tạo như: ai là người được đào tạo? Đào

tạo cái gì? Phương pháp đào tạo là gì? Địa điểm, thời gian và ai là người đào tạo? Nguồn kinh phí cho đào tạo?

#### 1.2.2.1. *Xác định mục tiêu đào tạo*

Là xác định kết quả cần đạt được của chương trình đào tạo, bao gồm: những kỹ năng cụ thể cần được đào tạo và trình độ kỹ năng có được sau đào tạo, số lượng và cơ cấu học viên, thời gian đào tạo. Các DN cần xác định được mục tiêu của đào tạo để xây dựng chương trình đào tạo và phát triển. Mục tiêu đào tạo bao gồm mục tiêu của khóa học và mục tiêu học tập.

Việc xác định mục tiêu đào tạo rất cần thiết, nếu không đào tạo sẽ không có mục đích, không đúng đối tượng thật sự cần được đào tạo, gây lãng phí. Bất cứ một công việc nào, nhiệm vụ nào cũng vậy, đều có những yêu cầu, tiêu chuẩn nhất định cần có của người lao động. Quá trình đào tạo là nhằm giúp cho người lao động có được những tiêu chuẩn cần thiết nói trên.

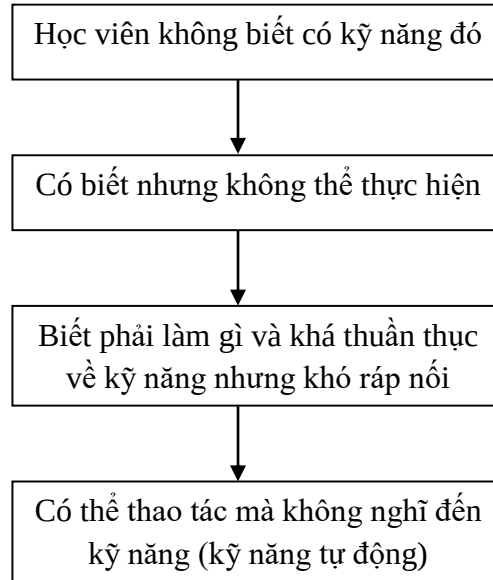
Để xác định mục tiêu cho mỗi chương trình đào tạo rõ ràng, cụ thể và khả thi, DN cần tham khảo các giai đoạn phát triển kỹ năng của người lao động để xác định người lao động đang ở mức độ phát triển kỹ năng nào.

Kỹ năng của người lao động được thể hiện qua 4 giai đoạn:

- Thứ nhất, người lao động không biết có kỹ năng cụ thể nào đó. Đây là giai đoạn mà trình độ kỹ năng của người lao động thấp nhất.
- Thứ hai, người lao động biết có kỹ năng cụ thể nào đó nhưng không thể thực hiện. Ở giai đoạn này, người lao động đã có nhận thức về kỹ năng song chưa biết làm.
- Thứ ba, người lao động biết phải làm gì và khá thuần thục về kỹ năng nhưng khó ráp nối. Đây là giai đoạn người lao động đã am hiểu lý thuyết, biết thực hành nhưng chưa thành thục.
- Thứ tư, giai đoạn kỹ năng tự động. Người lao động thao tác rất thuần thục mà không nghĩ đến kỹ năng mà họ đang thực hiện. Đây là giai

đoạn cao nhất, người thuần thục công việc.

Có thể tóm tắt bốn giai đoạn đó trong sơ đồ sau:



### Sơ đồ 1.1: Các giai đoạn phát triển của kỹ năng

*(Nguồn: Giáo trình nguồn nhân lực – Nguyễn Tiếp)*

Sau khi xác định được người lao động đang ở giai đoạn phát triển kỹ năng nào, DN cần xác định mục tiêu đào tạo người lao động cần đạt tới trình độ từ thấp đến cao. DN có tham khảo các cấp độ tiến bộ trong học tập theo “Các cấp độ khác nhau của tư duy” như sự phân loại của Bloom (Benjamin Bloom – một giáo sư thuộc đại học Chicago) như sau:

**Bảng 1.2: Sự phân loại cấp độ tư duy**

| <b>Sự phân loại cấp độ tư duy</b> | <b>Kỹ năng</b> | <b>Khái niệm</b>                                                                 |
|-----------------------------------|----------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| Cấp độ từ thấp đến cao            | 1. Biết        | Nhớ lại thông tin                                                                |
|                                   | 2. Hiểu        | Hiểu nghĩa, diễn giải khái niệm                                                  |
|                                   | 3. Vận dụng    | Sử dụng thông tin hay khái niệm trong tình huống mới                             |
|                                   | 4. Phân tích   | Chia nhỏ thông tin và khái niệm thành những phần nhỏ để hiểu một cách đầy đủ hơn |
|                                   | 5. Tổng hợp    | Ghép các ý với nhau để tạo nội dung mới                                          |
|                                   | 6. Đánh giá    | Đánh giá chất lượng                                                              |

(Nguồn: Phân loại cấp độ tư duy – Benjamin Bloom)

#### 1.2.2.2. Lựa chọn đối tượng đào tạo

Sau khi xác định rõ mục tiêu đào tạo, nhà quản trị DN cần lựa chọn đối tượng đào tạo. Lựa chọn đối tượng đào tạo là lựa chọn người cụ thể để đào tạo dựa trên triển vọng phát triển của từng cá nhân, trình độ khả năng và sự tâm huyết của cá nhân đối với công việc, lựa chọn dựa trên những nghiên cứu, xác định nhu cầu và động cơ đào tạo của người lao động, tác dụng của đào tạo đối với người lao động và khả năng nghề nghiệp của từng người.

Việc xác định đúng đối tượng tham gia đào tạo có vai trò rất quan trọng đem lại kết quả cao cho khóa học và phát huy hiệu quả công việc chung của tổ chức. Xác định đối tượng đào tạo cần căn cứ vào yêu cầu công việc mà đối tượng đó đang hoặc sẽ đảm nhiệm trong tương lai; đối tượng tham gia đào tạo, bồi dưỡng phải có trình độ, kinh nghiệm, kỹ năng cần thiết phù hợp với tính chất và nội dung của khóa học để đảm bảo kết quả. Ngoài ra, cần xác

định đối tượng đào tạo dựa trên nguyện vọng các nhân của người học và điều kiện kinh phí của tổ chức. Đối với từng phân khúc nguồn nhân lực ở các giai đoạn phát triển của kỹ năng khác nhau, kết hợp với mục tiêu phát triển và yêu cầu của DN đối với những phân khúc nguồn nhân lực đó, DN sẽ lựa chọn được đối tượng cần phải đào tạo và đào tạo như thế nào.

#### *1.2.2.3. Xây dựng chương trình đào tạo và phương pháp đào tạo*

Chương trình đào tạo là một hệ thống các môn học và bài học được dạy, cho thấy những kiến thức nào, kỹ năng nào cần được dạy và dạy trong bao lâu. Trên cơ sở đó lựa chọn phương pháp đào tạo phù hợp. Chương trình đào tạo và phương pháp đào tạo cần được xây dựng một cách khoa học, hợp lý, phù hợp với chiến lược, mục tiêu của đào tạo. Có nhiều hình thức đào tạo như đào tạo trong công việc thông qua kèm cặp chỉ bảo, chỉ dẫn công việc, truyền chuyển... hay đào tạo ngoài công việc như cử người đi học ở các trường chính quy, hội thảo....Tùy theo các đối tượng cũng như điều kiện cụ thể mà tổ chức đào tạo ở các hình thức cụ thể. Ngày nay khi lực lượng lao động được tuyển dụng là lao động phổ thông chiếm tỷ trọng quá cao, khi trình độ đội ngũ người lao động được đào tạo được đánh giá là chưa đáp ứng được yêu cầu của DN sử dụng thì khối lượng công việc đào tạo và đào tạo lại ngay từ lúc chuẩn bị sử dụng là rất lớn.

#### *1.2.2.4. Dự tính chi phí đào tạo*

Chi phí đào tạo quyết định việc lựa chọn các phương án đào tạo, bao gồm các chi phí cho việc học, chi phí cho việc giảng dạy.

Chi phí cho việc học bao gồm: Tiền lương cho người học, học phí, chi phí đi lại, ăn uống, sinh hoạt cho người được đào tạo...

Chi phí cho việc dạy bao gồm: tiền trả cho giảng viên, tiền thuê địa điểm, mua sắm trang thiết bị, phương tiện phục vụ cho việc học, các chi phí quản lý và chi phí khác.

Chi phí đào tạo phải được xây dựng phù hợp với tình hình thực tế của DN. Một dự án đào tạo được gọi là khả thi về mặt tài chính khi DN có khả năng thực hiện và có sự tương xứng giữa chi phí bỏ ra và kết quả thu được. Chi phí đào tạo là nhân tố có tác động không nhỏ tới hiệu quả của đào tạo nhân lực. Khi dự tính chi phí đào tạo cần căn cứ vào tình hình sản xuất kinh doanh thực tế của DN.

#### 1.2.2.5. *Lựa chọn giảng viên*

Việc lựa chọn và đào tạo giáo viên là một vấn đề hết sức quan trọng, ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả, chất lượng của đào tạo nhân lực. Căn cứ vào mục tiêu, nội dung, phương pháp và đối tượng đào tạo DN có thể lựa chọn giáo viên từ những người trong biên chế của DN hoặc thuê ngoài.

Đối với những giáo viên là những người trong biên chế của DN có ưu điểm là am hiểu sâu về công việc thực tế và tiết kiệm chi phí trong DN. Tuy nhiên, nhược điểm của nguồn giáo viên này là hạn chế trong việc cập nhật kiến thức mới, khả năng diễn đạt và truyền đạt kiến thức không cao.

Đối với những giáo viên thuê ngoài là những giảng viên các trường đại học, trung tâm đào tạo có ưu điểm là luôn cập nhật kiến thức mới, kiến thức được cập nhật một cách có hệ thống, có khả năng giảng giải và truyền đạt kiến thức. Tuy nhiên, hạn chế là chi phí đào tạo cao, mức độ am hiểu công việc thực tế không cao.

Vậy để có thể thiết kế nội dung chương trình đào tạo phù hợp nhất với thực tế tại DN, có thể kết hợp giáo viên thuê ngoài và những người có kinh nghiệm lâu năm trong DN. Việc kết hợp này cho phép người học tiếp cận với kiến thức mới, đồng thời không xa rời với thực tiễn tại DN. Các giáo viên cần phải được tập huấn để nắm vững mục tiêu và cơ cấu của chương trình đào tạo chung.

### **1.2.3. Tổ chức thực hiện kế hoạch đào tạo nhân lực**

Trên cơ sở chương trình đào tạo đã được xây dựng, DN sẽ tiến hành tổ chức thực hiện đào tạo.

Đối với những chương trình đào tạo bên ngoài DN: các cá nhân đã được phê duyệt trong kế hoạch đào tạo có trách nhiệm thực hiện đúng thời gian, nội quy, những quy định của các khóa học mà nhà trường đề ra.

Đối với những lớp học được tổ chức tập trung: công tác tổ chức thực hiện đào tạo bao gồm việc tổ chức các lớp học theo kế hoạch, chuẩn bị cơ sở vật chất, liên hệ giảng viên, in tài liệu cho khóa học, theo dõi diễn biến của khóa học và định kỳ thu thập phiếu góp ý hàng ngày để điều chỉnh kịp thời, tổ chức thi cuối khóa đào tạo (nếu có), giám sát quá trình thực hiện khóa học, quản lý lớp trong quá trình đào tạo.

### **1.2.4. Đánh giá kết quả đào tạo**

Sau khi thực hiện triển khai đào tạo, DN sẽ thực hiện đánh giá sau đào tạo. Đánh giá sau đào tạo bao gồm đánh giá chất lượng khóa học và đánh giá học viên sau đào tạo.

Hoạt động đào tạo được đánh giá theo những tiêu thức như mục tiêu đào tạo có đạt được hay không? Những điểm yếu, điểm mạnh của chương trình đào tạo và đặc thù hiệu quả kinh tế của việc đào tạo thông qua việc đánh giá chi phí và kết quả của chương trình đào tạo, kết quả nhận thức, sự thỏa mãn của người học đối với chương trình đào tạo, khả năng vận dụng những kiến thức và kỹ năng lĩnh hội được từ chương trình đào tạo, sự thay đổi hành vi theo hướng tích cực.

Sau đây là các câu hỏi mà người tổ chức thực hiện hoạt động đào tạo và phát triển cần biết:

- Các hoạt động thực hiện có đạt mục tiêu đặt ra hay không?
- Nhân viên học được những gì từ chương trình đào tạo, phát triển?



- Những vấn đề gì trong chương trình đào tạo, phát triển 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 và phát triển tương lai ?
- Nhân viên có thay đổi gì trong công việc không?
- Đào tạo có thể giải quyết được những vấn đề về kết quả thực hiện công việc không?
- Chi phí và những nỗ lực bỏ ra cho việc đào tạo nhân lực có xứng đáng và hợp lý không?
- Kết quả cuối cùng mang lại cho DN là gì?

Hiệu quả là một yếu tố chính yếu quyết định sự thành công của một chương trình đào tạo và luôn là mục tiêu hàng đầu của công tác đánh giá các chương trình đào tạo. Hệ thống đánh giá hiệu quả được sử dụng rộng rãi hiện nay là hệ thống đánh giá bốn cấp độ của Kirkpatrick (Tiến sỹ Donald L.Kirk Patrick, nguyên Chủ tịch Hiệp hội Đào tạo và Phát triển Mỹ). Hệ thống này bao gồm 04 cấp độ:

+ Cấp độ 1 - Phản ứng : Học viên có hài lòng với khóa học mà họ tham dự không?

Cấp độ này chủ yếu tìm hiểu phản ứng của học viên đối với khóa học họ tham dự. Thông qua phiếu thăm dò thường được phát vào cuối khóa học học viên sẽ bày tỏ những ý kiến của mình về những khía cạnh khác nhau về khóa học. Cấp độ này được sử dụng nhiều nhất do nó đơn giản, dễ thực hiện và dễ đánh giá nhất. Dựa vào những phản hồi của học viên, nhà quản lý chương trình đào tạo sẽ biết được những khía cạnh của chương trình đào tạo cần được củng cố và phát triển, những khía cạnh cần sửa đổi, bổ sung. Những ý kiến của học viên sẽ được so sánh, đối chiếu với ý kiến của những nhà quản lý để đưa ra những kết quả đánh giá toàn diện và ý nghĩa hơn, góp phần xây dựng

chương trình đào tạo ngày càng phát triển. Ngoài ra, thông qua những thông tin định lượng về chất lượng của chương trình đào tạo có được từ học viên, nhà quản lý có thể định ra những tiêu chuẩn cho những chương trình đào tạo tiếp theo.

+ Cấp độ 2 – Kết quả học tập: Học viên học được những gì từ khóa học

Cấp độ này chủ yếu đánh giá chương trình đào tạo thông qua kết quả học tập của học viên. Kết quả học tập của học viên được đánh giá dựa trên lượng kiến thức, kỹ năng, thái độ mà học viên tiếp thu được từ khóa học. Công tác đánh giá ở cấp độ này nhằm xác định mức độ mà học viên có thể cải thiện, nâng cao kỹ năng, thái độ...sau khi tham gia khóa học. Cấp độ này có thể tiến hành trong suốt khóa học và sử dụng nhiều phương pháp khác nhau bao gồm bảng câu hỏi thăm dò ý kiến, khảo sát, kiểm tra trên giấy, kiểm tra thực tế, đánh giá theo nhóm, tự đánh giá...Tuy nhiên, cần chú ý việc đánh giá kết quả học tập phải dựa trên mục tiêu của quá trình đào tạo. Đánh giá ở cấp độ này thường khó thực hiện hơn, mất nhiều thời gian và nhiều công sức hơn. Vì vậy, cấp độ này dù phổ biến nhưng vẫn ít được sử dụng hơn cấp độ 1.

+ Cấp độ 3 - Ứng dụng: Học viên có ứng dụng được những kiến thức mà họ được học từ khóa học vào công việc không hay sau khi tham gia khóa học học viên có nâng cao được hiệu quả công việc hay không?

Cấp độ 3 nhằm đánh giá khả năng và mức độ ứng dụng những kiến thức, kỹ năng mà học viên học được qua khóa đào tạo vào công việc hiện tại của họ, và mức độ nâng cao kết quả công việc đó. Những phương pháp có thể sử dụng ở cấp độ đánh giá này là câu hỏi thăm dò, khảo sát, phỏng vấn, quan sát trực tiếp. Những người tham gia trực tiếp vào cấp độ đánh giá này không chỉ có học viên mà còn có những nhà quản lý, nhà lãnh đạo, người quản lý trực tiếp, những người có thể quan sát trực tiếp được những thay đổi của học viên trong công

việc. Đánh giá ở cấp độ này tương đối phức tạp và khó thực hiện do cần nhiều thời gian và công sức để thu thập dữ liệu và rất khó dự đoán khi nào những thay đổi trong công việc của học viên sẽ diễn ra. Chưa kể đến việc những thay đổi của học viên có thể không phải do quá trình đào tạo mà có thể do những yếu tố bên ngoài khác. Vì vậy ít nhà quản lý sử dụng cách đánh giá này tuy nhiên kết quả của việc đánh giá ở cấp độ này giúp nhà quản lý có cái nhìn thấu đáo về mức độ ứng dụng vào thực tiễn của chương trình đào tạo.

+ Cấp độ 4 – Kết quả: Chương trình đào tạo có ảnh hưởng như thế nào đến tổ chức.

Cấp độ này đánh giá hiệu quả đào tạo thông qua ảnh hưởng của nó đến kết quả kinh doanh. Kết quả kinh doanh bao gồm nâng cao chất lượng, nâng cao hiệu quả sản xuất, năng lực làm việc, giảm chi phí sản xuất, giảm tỷ lệ bỏ việc, nghỉ việc của nhân viên... Đánh giá ở cấp độ này được thực hiện ở cấp độ tổ chức nói chung. Ở cấp độ này cần phải thu thập những dữ liệu về chi phí, năng suất, thu nhập, thời gian để thực hiện một công việc tại thời điểm trước và sau khi đào tạo, sau đó so sánh kết quả để định lượng kết quả đào tạo. Đánh giá của cấp độ bốn hết sức quan trọng. Nó cung cấp những thông tin có giá trị nhất, có sức thuyết phục nhất, phản ánh được mục tiêu cao nhất của tất cả các chương trình đào tạo là lợi nhuận mà tổ chức có thể thu được từ kinh phí đầu tư cho đào tạo. Tuy nhiên, cấp độ đánh giá này ít được các tổ chức áp dụng vì nó khó thực hiện nhất, mất nhiều thời gian, công sức và chi phí nhất.

Như vậy, bốn cấp độ đánh giá có sự khác biệt về độ khó, tần số thực hiện, giá trị của thông tin mà chúng cung cấp. Bốn cấp độ đánh giá đã tạo nên một mô hình đánh giá có tính hệ thống và toàn diện. Tùy vào thời gian và ngân sách mà các tổ chức có thể sử dụng tuần tự các cấp độ đánh giá từ một đến bốn nêu trên.

### **1.3. Các nhân tố ảnh hưởng tới đào tạo nhân lực của doanh nghiệp**

#### **1.3.1. Các nhân tố bên ngoài**

##### **1.3.1.1. Nhóm yếu tố kinh tế - xã hội**

Tăng trưởng kinh tế là cơ sở để các cấp chính quyền từ Trung ương tới địa phương nâng cao năng lực tài chính cho các chương trình mục tiêu quốc gia về giáo dục đào tạo, chăm sóc sức khỏe, thực phẩm, thể dục thể thao... nhờ đó mà quy mô của các lĩnh vực trên được mở rộng, đời sống vật chất và tinh thần của người dân được nâng cao, đồng thời nó cũng tác động tích cực đến trình độ học vấn, trình độ chuyên môn kỹ thuật. Do đó, nó tác động tích cực đến việc đào tạo nhân lực;

Sự tăng trưởng đầu tư vào nền sản xuất góp phần gia tăng số việc làm cho người lao động, đặc biệt là các chỗ làm việc với trang thiết bị công nghệ cao, kỹ thuật hiện đại. Những công việc này mang lại cho người lao động các chỗ làm việc có thu nhập cao, tạo điều kiện cho họ cải thiện đời sống vật chất, tinh thần. Vì vậy, tạo ra động lực mạnh mẽ để thúc đẩy nâng cao chất lượng nguồn nhân lực;

##### **1.3.1.2. Nhóm yếu tố công nghệ**

Có thể nói công nghệ thông tin ngày càng thể hiện rõ vai trò của nó trong xã hội hiện đại ngày nay, nó là công cụ quan trọng trợ giúp người lao động, dân cư nói chung tiếp nhận tri thức, thông tin... góp phần thúc đẩy tăng năng suất lao động cá nhân và năng suất lao động của toàn xã hội; trong nền kinh tế ngày nay thì máy tính, tin học tác động phổ biến và trực tiếp đến tính chất và nội dung của điều kiện lao động, do đó nó sẽ thúc đẩy nâng cao chất lượng NNL nhằm thích ứng ngày một tốt hơn đối với nền sản xuất hiện đại.

##### **1.3.1.3. Đối thủ cạnh tranh**

Ngày nay khi khoa học kỹ thuật phát triển như vũ bão, xu hướng toàn

cầu hóa và hội nhập kinh tế quốc tế đang tác động sâu sắc đến nền kinh tế quốc gia, xã hội biến động một cách nhanh chóng, mang lại những cơ hội phát triển to lớn đồng thời cũng đặt ra những khó khăn thách thức không nhỏ cho các DN, đòi hỏi các DN phải tận dụng cơ hội, biến thách thức thành cơ may, đổi mới công nghệ, sử dụng tối đa nguồn lực hiện có để nâng cao năng lực cạnh tranh, đứng vững trong quá trình hội nhập. Vì vậy, đào tạo NNL trở thành vấn đề cấp thiết cần phải giải quyết hiện nay nhằm bảo đảm cho người lao động luôn đáp ứng các yêu cầu mới của công việc và của môi trường. Sự tiến bộ của khoa học công nghệ và sự thay đổi của môi trường kinh doanh tác động không nhỏ đến hoạt động đào tạo của DN. Nó trả lời cho câu hỏi NLĐ cần được đào tạo những gì, đào tạo như thế nào của DN.

### **1.3.2. Các nhân tố bên trong**

#### **1.3.2.1. Nguồn lực của doanh nghiệp**

Nguồn lực cơ sở vật chất, tài chính: Nếu DN được trang bị đầu tư cơ sở vật chất đầy đủ và có nguồn lực tài chính mạnh thì đào tạo nhân lực cũng sẽ rất thuận lợi, được chú trọng nhiều hơn.

Nguồn lao động: Nếu lao động được tuyển dụng vào DN đã được trang bị cơ bản về kiến thức, kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc thì đào tạo sẽ thuận lợi hơn và giảm chi phí hơn; chỉ cần hướng dẫn, bổ sung thêm để nâng cao.

Khả năng tài chính: Đây cũng là một trong những nhân tố quan trọng ảnh hưởng đến đào tạo nhân lực tại DN. Nếu có khả năng tài chính lớn thì nguồn tài chính chi trả cho công tác sẽ dồi dào hơn, dễ thực hiện hơn. Ngược lại, nếu có nguồn tài chính không dồi dào thì phải cân nhắc, lựa chọn giữa các phương án cần đầu tư, chi phí có thể bỏ ra cho đào tạo không nhiều.

#### **1.3.2.2. Quan điểm của người đứng đầu doanh nghiệp**

Lãnh đạo DN là những người nắm quyền quyết định lớn nhất tác động

mạnh mẽ nhằm kích hoạt, thúc đẩy tiến bộ hay kìm hãm, sẽ ảnh hưởng tích cực hay tiêu cực đến phát triển nguồn nhân lực thậm chí bác bỏ các chương trình, dự án phát triển nguồn nhân lực trong tổ chức. Mặt khác, mức độ nỗ lực phấn đấu nhằm phát triển sự nghiệp của người lãnh đạo có thể là tấm gương, sự khích lệ cho nhân viên noi theo.

#### *1.3.2.3.Năng lực cán bộ phụ trách đào tạo và phát triển nhân lực*

Năng lực của cán bộ phụ trách đào tạo có ảnh hưởng rất lớn đến hiệu quả của đào tạo nhân lực trong DN. Nếu cán bộ chuyên trách không được đào tạo đúng chuyên ngành hoặc không có kinh nghiệm trong lĩnh vực thì sẽ tác động xấu đến hiệu quả của đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.

DN cần có một bộ phận chuyên trách về đào tạo trên hệ thống đào tạo trực tuyến và phát triển có chuyên môn giỏi thì mới có đủ khả năng đưa ra những hoạch định, chiến lược giúp đào tạo hiệu quả. Bộ phận cũng sẽ trực tiếp đánh giá những khóa đào tạo đang diễn ra, quyết định tới phát triển những mặt đạt được và giải quyết những mặt yếu kém còn tồn tại trong đào tạo nhân lực.

Đội ngũ cán bộ này gồm có quản lý chuyên trách, kiêm về đào tạo nhân lực, có kiến thức quản trị và kiến thức tâm lý xã hội chuyên sâu.

#### *1.3.2.4.Lực lượng lao động tại doanh nghiệp*

+ *Trình độ, năng lực của đội ngũ nhân lực*: Nghiên cứu chất lượng lao động của lực lượng lao động hiện tại sẽ xác định được ai cần đào tạo và đào tạo những gì. Từ kết quả nghiên cứu đó đối chiếu với yêu cầu công việc sẽ xác định chính xác hơn số lượng, cơ cấu và mức độ, khả năng cần đào tạo cho nguồn nhân lực hiện tại của công ty.

Trong một tổ chức, mỗi người lao động là một thế giới riêng biệt, họ khác nhau về năng lực quản trị, về nguyện vọng, về sở thích,...vì vậy họ có những nhu cầu và ham muốn khác nhau. Quản trị nhân sự phải nghiên cứu kỹ

vấn đề này đề ra các biện pháp quản trị phù hợp nhất.

Bộ phận chuyên trách về nguồn nhân lực trong tổ chức là bộ phận chịu trách nhiệm chủ trì các hoạt động phát triển nguồn nhân lực trong tổ chức, với các nhiệm vụ: xây dựng chiến lược, chương trình, kế hoạch về phát triển nguồn nhân lực; tham mưu, tư vấn cho lãnh đạo tổ chức; điều phối, kiểm soát và tự hoàn thiện trong quá trình triển khai thực hiện; tất cả đều ảnh hưởng trực tiếp đến thành bại của công tác phát triển nguồn nhân lực.

+ *Cơ cấu lao động theo độ tuổi, giới tính*: Về độ tuổi, nếu một DN có cơ cấu lao động trẻ hơn các DN khác thì nhu cầu đào tạo sẽ cao hơn, điều này xuất phát từ đặc điểm tâm lý của người lao động là người càng lớn tuổi thì nhu cầu học tập càng giảm đi.

#### **1.4. Kinh nghiệm đào tạo nhân lực ở một số doanh nghiệp và bài học cho công ty cổ phần nhân lực và thương mại Vinaconex**

##### **1.4.1 *Kinh nghiệm đào tạo nhân lực của Tổng công ty cổ phần xuất nhập khẩu và xây dựng Việt Nam – VINACONEX***

Tổng công ty cổ phần xuất nhập khẩu và xây dựng Việt Nam (VINACONEX) được thành lập từ năm 1988, là một trong những thương hiệu hàng đầu Việt Nam trong lĩnh vực xây dựng và đầu tư kinh doanh bất động sản. Cùng với sự phát triển của đất nước, trải qua quá trình nỗ lực xây dựng và trưởng thành, VINACONEX tự hào khi tên tuổi của mình luôn được gắn với những sản phẩm có chất lượng cao và hoàn hảo nhất.

Một trong những giá trị cơ bản của VINACONEX chính là con người. Con người là nguồn tài sản vô giá, là sức mạnh của Vinaconex. Với tôn chỉ “*Xây những giá trị, dựng những ước mơ*”, VINACONEX xây dựng được một tập thể đoàn kết vững mạnh mà ở đó trí tuệ, sức sáng tạo, sự năng động và nhiệt huyết của mỗi cá nhân luôn được khơi dậy và phát huy cao độ.

Với mục tiêu phát triển bền vững, VINACONEX luôn luôn đầu tư cho

công tác đào tạo, phát triển nguồn nhân lực theo yêu cầu SXKD. Công tác đào tạo, bồi dưỡng cán bộ tiếp tục được làm tốt: trong năm, VINACONEX đã tổ chức các khóa đào tạo, bồi dưỡng cán bộ thuộc nhiều chuyên ngành khác nhau.

+ Về hoạt động đào tạo Tổng công ty (Công ty mẹ): tổ chức đào tạo, bồi dưỡng nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ cho 410 CBNV với tổng số giờ đào tạo là 492 giờ, tổng kinh phí là 1.180.000.000 đồng. (Theo Báo cáo thường niên năm 2020 của Tổng công ty VINACONEX); Cử cán bộ tham gia các khóa đào tạo, tập huấn an toàn vệ sinh lao động, cử cán bộ tham gia Hội thảo Quốc tế về khoa học kỹ thuật về chủ đề “Xây dựng - kiến tạo môi trường sống Form 2020”; tham gia khóa đào tạo về ứng dụng khoa học và công nghệ, áp dụng hệ thống thông tin công trình BIM trong hoạt động đầu tư xây dựng, tham gia các khóa học nâng cao nghiệp vụ về quản trị DN, tài chính, nhân sự, tiền lương, thuế TNCN, cử công nhân kỹ thuật tham gia Hội thi thợ giỏi để nâng cao tay nghề như nề, bê tông, cốt thép, hàn..

+ Về hoạt động đào tạo của các công ty thành viên: tổ chức đào tạo, bồi dưỡng nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ, khảo sát, học tập kinh nghiệm cho 82 lượt CBNV với tổng kinh phí là 845.000.000 đồng. (Theo Báo cáo thường niên năm 2020 của Tổng công ty VINACONEX).

+ Hoạt động đào tạo chung: Năm 2021, để nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ cho các cán bộ làm công tác tổ chức nhân sự trong toàn hệ thống, VINACONEX tổ chức khóa đào tạo kỹ năng quản lý nhân sự nhằm hệ thống hóa một cách tổng quát các vấn đề cơ bản nhất về công tác quản trị nhân sự của DN, qua đó giúp các cán bộ làm công tác nhân sự của Tổng công ty nắm bắt được yêu cầu nhiệm vụ chung, được tiếp cận với các khái niệm, phương pháp quản trị nhân sự hiện đại để từ đó đi sâu vào các chuyên đề cụ thể nhằm nâng cao chất lượng thực hiện nhiệm vụ được giao, góp phần nâng



cao hiệu suất làm việc của tổ chức.

Các ưu điểm trong đào tạo nhân viên của VINACONEX:

+Về công tác xây dựng kế hoạch đào tạo: hàng năm VINACONEX đều xây dựng một kế hoạch đào tạo khá rõ ràng và chi tiết.

+Về công tác xây dựng chương trình và tổ chức đào tạo: VINACONEX đã liên tục đa dạng hóa các chương trình đào tạo, nội dung đào tạo cũng như phương pháp đào tạo; có đội ngũ giảng viên nội bộ lớn, có trình độ chuyên môn và kinh nghiệm thực tế; công tác đánh giá sau đào tạo được quan tâm, thực hiện thường xuyên và đang chú trọng để nâng cao chất lượng đánh giá; xây dựng được hệ thống câu hỏi, ngân hàng đề thi khá đa dạng và phong phú phục vụ cho việc đánh giá kết quả học tập của học viên; thực hiện đánh giá những thay đổi của học viên sau đào tạo bằng việc lấy ý kiến đánh giá của cấp quản lý trực tiếp và trưởng đơn vị sau khi được đào tạo.

Với phương châm phát triển bền vững, “con người là tài sản vô giá”, VINACONEX luôn chú trọng công tác đào tạo và coi đây là hoạt động thường xuyên nhằm không ngừng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, góp phần cùng Tổng công ty thực hiện thắng lợi nhiệm vụ SXKD, nâng cao năng lực cạnh tranh, từng bước hoàn thành mục tiêu đến năm 2025 trở thành TOP 3 nhà thầu xây dựng và TOP 10 nhà đầu tư bất động sản lớn nhất Việt Nam.

#### **1.4.2 Kinh nghiệm đào tạo nhân lực của công ty cổ phần SIMCO Sông Đà**

Công ty Cổ phần SIMCO Sông Đà, tiền thân là Trung tâm Hợp tác lao động nước ngoài Sông Đà được thành lập ngày 01/11/1997 trực thuộc Tổng công ty Sông Đà. Sau gần 20 năm xây dựng và phát triển, SIMCO Sông Đà đã khẳng định được thương hiệu và vị thế của mình với các đối tác trong và ngoài nước trên các lĩnh vực: Giáo dục và Đào tạo; xuất khẩu lao động; Đầu tư và thi công xây lắp các công trình dân dụng, công nghiệp, hạ tầng kỹ thuật; Khai thác và chế biến khoáng sản.

Động lực của SIMCO Sông Đà là phát huy yếu tố con người, đặt con người vào vị trí trung tâm, tạo lập môi trường để mọi thành viên phát huy tài năng sáng tạo, xây dựng và đào tạo đội ngũ CBNV làm việc có hiệu quả, xây dựng văn hóa DN. Trong thời gian qua, công ty đã thực hiện đổi mới toàn diện công tác tổ chức và nhân sự, nâng cao đào tạo nhân lực:

- Thành lập tổ chức khối nhân sự với chức năng, nhiệm vụ của từng bộ phận được tinh gọn, tập trung quản lý và điều hành theo các khối hoạt động, tối ưu và nâng cao năng lực quản lý của các đơn vị tại trụ sở chính, bảo đảm yêu cầu hoạt động thông suốt và hiệu quả.

- Đưa ra các đề án phát triển đào tạo nhân lực tại công ty. Trong đó có nêu ra kế hoạch hành động và các giải pháp thực hiện đồng bộ về kiện toàn mô hình tổ chức, hoàn thiện cơ chế chính sách, đổi mới và tăng cường đào tạo, phát triển hạ tầng công nghệ ứng dụng trong công tác quản trị và đào tạo nhân lực...

- Công tác tuyển dụng tập trung qua các hình thức online và offline, chất lượng tuyển dụng được nâng cao, thực hiện nhanh gọn, hiệu quả.

- Đào tạo, bồi dưỡng cán bộ luôn được chú trọng. Từ các khóa lớp học hội nhập cho nhân viên tân tuyển, các khóa lớp đào tạo nghiệp vụ, đào tạo chuyên sâu, các buổi tập huấn nghiệp vụ do công ty tổ chức góp phần nâng cao nhận thức và kỹ năng hoàn thành tốt công việc được giao.

- Công ty cũng triển khai các chương trình đào tạo bài bản theo tiêu chuẩn nghề thế giới cho nhân viên luôn được triển khai định kỳ tại công ty để đảm bảo các dịch vụ cung cấp cho khách hàng luôn có chất lượng cao nhất.

- Thường xuyên quan tâm gìn giữ và phát huy đội ngũ cán bộ, công nhân kỹ thuật lành nghề tạo cho họ điều kiện học tập, rèn luyện, gắn bó họ bằng lợi ích trong cuộc sống và gắn bó bằng truyền thống của công ty.

- Những năm gần đây, công ty đã đẩy mạnh công tác đào tạo nhân lực

nhằm trang bị cho lực lượng đông đảo kỹ sư, công nhân lành nghề đáp ứng những chiến lược đẩy mạnh sản xuất kinh doanh của tổ chức, cụ thể: Khuyến khích, tạo điều kiện cho CBNV tự học tập để nâng cao trình độ tay nghề; đẩy mạnh phong trào kèm cặp kỹ sư, cử nhân và công nhân kỹ thuật mới ra trường trong toàn công ty. Ngoài ra, hàng năm công ty còn mở thêm các lớp đào tạo cán bộ chuyên trách, tổ chức thi nâng bậc cho người lao động nhằm khuyến khích họ phấn đấu hơn trong công việc.

Khi công ty diễn ra các chương trình hội nghị, hội thảo có liên quan đến hoạt động SXKD thì công ty sẽ cử người đi học hỏi, thảo luận và nắm bắt các thông tin cần thiết từ đó rút ra những kinh nghiệm, thành phần tham gia chủ yếu là các Giám Đốc, Phó Giám Đốc, trưởng phòng, phó phòng và chuyên viên phụ trách liên quan.

#### ***1.4.3 Bài học kinh nghiệm về đào tạo nhân lực tại công ty cổ phần nhân lực và thương mại Vinaconex***

Trong một tổ chức nguồn nhân lực luôn ở vị trí trung tâm, chi phối mục đích cách thức khai thác sử dụng mọi nguồn lực khác. Nhân lực được sử dụng hiệu quả tác động tích cực đến sử dụng vốn, kỹ thuật, tài nguyên thiên nhiên. Nếu không có sức lao động của con người thì mọi nguồn lực khác chỉ tồn tại dưới dạng tiềm năng mà không phát huy tính hữu ích của nó trong hoạt động kinh doanh. Chất lượng nhân lực là một lợi thế cạnh tranh trong mỗi tổ chức. Do đó công tác đào tạo nhân lực cần được chú trọng ở bất cứ DN nào.

Để công việc đào tạo có hiệu quả, công ty cần phải lựa chọn kỹ lưỡng những người có kỹ năng phù hợp với mục tiêu đào tạo, ưu tiên những cán bộ quản lý như tổ trưởng, trưởng phòng để gửi đi đào tạo. Những người được lựa chọn đi đào tạo phải nghiên cứu tài liệu trước khi tham gia hội thảo, khóa học và sau khi kết thúc khóa học phải báo cáo lại cho người quản lý về nội dung họ đã được học và tranh luận về vấn đề đó. Mặt khác, cần có cam kết làm việc

với những khoảng thời gian nhất định tùy theo khóa đào tạo.

Ngoài ra, một số bài học đào tạo cụ thể cho Vinaconex Mec như sau:

- Thứ nhất: việc xây dựng kế hoạch đào tạo cần được thực hiện một cách chi tiết và rõ ràng đồng thời, phải đa dạng hóa các chương trình đào tạo, nội dung và phương pháp đào tạo, nâng cao sự học hỏi giữa các nhân viên trong công ty bằng việc giao lưu trao đổi trực tiếp hoặc thông qua các sự kiện công ty tổ chức hoặc do trung tâm đào tạo tổ chức;

- Thứ hai: xây dựng chương trình và tổ chức đào tạo cần liên tục đa dạng hóa, cần bồi dưỡng kiến thức cho đội ngũ giảng viên nội bộ thường xuyên bởi họ có bề dày kinh nghiệm trong lĩnh vực đặc thù của công ty;

- Thứ ba: nâng cao, chú trọng công tác đánh giá sau đào tạo thường xuyên bằng cách xây dựng hệ thống câu hỏi, đề thi đa dạng, phong phú hoặc đánh giá học viên sau đào tạo thông qua quản lý trực tiếp của CBNV;

- Thứ tư: Cần kiện toàn mô hình tổ chức, tinh gọn khối nhân sự, tập trung quản lý điều hành, nâng cao năng lực quản lý của từng phòng, trung tâm; ứng dụng công nghệ thông tin vào công tác quản trị và đào tạo nhân lực;

- Thứ năm: quan tâm gìn giữ phát huy đội ngũ cán bộ, công nhân kỹ thuật lành nghề, tạo điều kiện cho họ, tiếp tục bồi dưỡng đào tạo để họ trở thành những cán bộ cấp cao.

DN cần lựa chọn các nội dung đào tạo, bồi dưỡng phù hợp nhất, gắn với thực tế nhất, vừa để phát triển vừa tăng cường kỷ luật, tăng cường kỷ cương và tinh thần hợp tác giữa những người lao động trong DN, tạo điều kiện xây dựng nên văn hóa DN. Với nỗ lực sẵn có cùng sự cầu thị, công ty cổ phần nhân lực và thương mại Vinaconex hội tụ đủ yếu tố cần thiết để học hỏi, tiếp thu và chuyển hóa các bài học vào thực tiễn, đóng góp vào sự phát triển nhân lực của công ty.

## **TIỂU KẾT CHƯƠNG 1**

Để đứng vững trên thị trường nội địa nói riêng và thị trường thế giới nói chung các DN luôn chú trọng và quan tâm đến đào tạo nhân lực để nhằm hoàn thiện các kỹ năng cho người lao động và nâng cao chất lượng đội ngũ lao động tại đơn vị để có thể đáp ứng và xử lý kịp thời với những biến đổi trên thị trường.

Để làm được điều đó, đào tạo nhân lực tại các DN cần được xây dựng dựa trên cơ sở nhu cầu thực tế, có kế hoạch triển khai cụ thể và khoa học, áp dụng phương pháp đào tạo phù hợp, phát huy được hiệu quả cao.

Như vậy, đào tạo nhân lực là một việc làm tất yếu và cần được thực hiện thường xuyên, nó giúp DN sử dụng tối đa nguồn nhân lực hiện có và nâng cao hiệu quả, nâng cao năng suất lao động, hiệu quả thực hiện công việc, nâng cao chất lượng thực hiện công việc, nâng cao tính ổn định và năng động của tổ chức. Đào tạo nhân lực quyết định sự tồn tại và phát triển của DN.

## **CHƯƠNG 2**

### **THỰC TRẠNG ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN NHÂN LỰC VÀ THƯƠNG MẠI VINACONEX**

**2.1. Những đặc điểm chủ yếu của công ty cổ phần nhân lực và thương mại Vinaconex ảnh hưởng đến đào tạo nhân lực**

**2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của công ty**



- Tên giao dịch : **CÔNG TY CỔ PHẦN NHÂN LỰC VÀ THƯƠNG MẠI VINACONEX**
- Tên giao dịch quốc tế: **VINACONEX TRADING AND MANPOWER JOINT STOCK COMPANY**
- Tên viết tắt : **VINACONEX MEC., JSC.**
- Địa chỉ : Tầng 5, tòa nhà 25T1, đường Trần Duy Hưng, phường Trung Hòa, quận Cầu Giấy, thành phố Hà Nội.
- Số điện thoại : (024) 62511300
- Số fax: (024) 62511302
- Website : <http://vinaconexmec.vn>
- Mã cổ phiếu : **VCM**
- Sàn giao dịch: **HNX**

Công ty cổ phần Nhân lực & Thương mại Vinaconex - VINACONEX MEC., JSC, tiền thân là Trung tâm Xuất khẩu lao động và Thương mại Vinaconex – thuộc Tổng công ty cổ phần Xuất nhập khẩu và Xây dựng Việt Nam Vinaconex. Ngày 03/12/2007, công ty chính thức tách ra trở thành công

ty con của Tổng công ty Vinaconex, là đơn vị thực hiện chức năng xuất khẩu lao động, đào tạo nghề, kinh doanh xuất nhập khẩu và du lịch.

*Giá trị cốt lõi*

- Con người là tài sản có giá trị và là nguồn sức mạnh của Vinaconex Mec

- Tinh thần làm việc theo nhóm, kỷ luật và phong cách làm việc công nghiệp tạo nên văn hóa doanh nghiệp của Vinaconex Mec

- Dịch vụ tốt và tốt hơn nữa mục tiêu đáp ứng yêu cầu của khách hàng

- Khẳng định vị thế của Vinaconex Mec là thương hiệu của niềm tin

*Nguyên tắc hoạt động*

- Vinaconex Mec phục vụ khách hàng bằng hàng hóa và dịch vụ chất lượng tốt nhất.

- Vinaconex Mec mang đến cho cổ đông giá trị cổ phần cao nhất

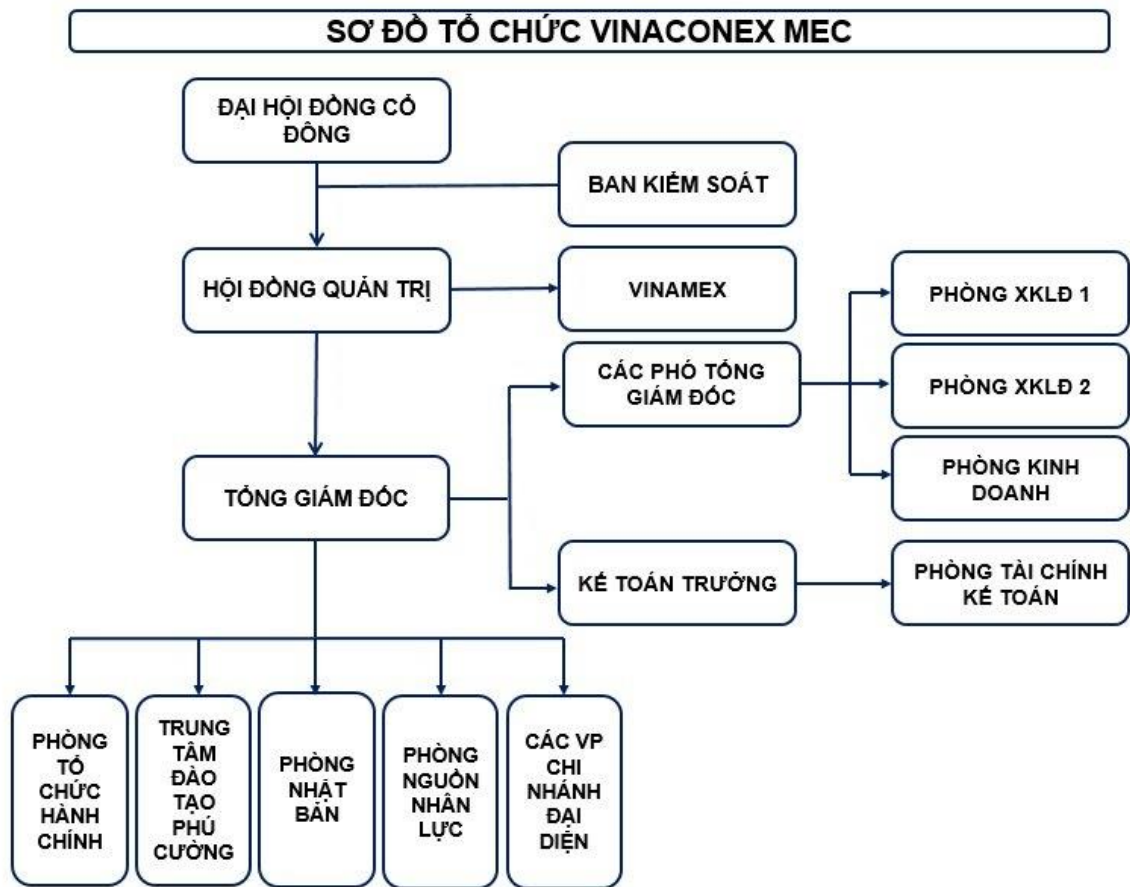
- Vinaconex Mec đảm bảo với đối tác bằng sự tin cậy lẫn nhau và mối quan hệ hợp tác

- Vinaconex Mec cung cấp cho nhân viên một môi trường làm việc tiêu chuẩn về cả vật chất và tinh thần.

Lấy phương châm "Uy tín - Chất lượng - Hiệu quả" làm kim chỉ nam cho hoạt động sản xuất kinh doanh của mình - Với mục tiêu phục vụ khách hàng ngày một tốt hơn, Vinaconex Mec mong muốn có thêm nhiều cơ hội được làm việc trực tiếp để lắng nghe ý kiến và sự ủng hộ, hợp tác lâu dài của khách hàng.

**2.1.2. Cơ cấu tổ chức, bộ máy quản lý ở công ty**

**2.1.2.1 Sơ đồ cơ cấu tổ chức của công ty cổ phần nhân lực và thương mại Vinaconex**



**Sơ đồ 2.1: Cơ cấu tổ chức của Công ty cổ phần nhân lực và thương mại Vinaconex**

*(Nguồn: Phòng Tổ chức hành chính)*

Là DN tổ chức theo mô hình công ty cổ phần nên cơ cấu bộ máy quản lý được tổ chức theo kiểu mạng lưới: Là một hệ thống bao gồm bộ phận lãnh đạo, các phòng ban quản lý, văn phòng chi nhánh, trung tâm đào tạo. Các phòng quản lý chịu trách nhiệm bao quát toàn bộ các mặt hành chính, nhân sự, kỹ thuật, kinh doanh, tài chính, kế toán của công ty dưới sự điều hành trực tiếp của Tổng Giám đốc và các Phó Tổng giám đốc. Qua đó, mỗi bộ phận tự chịu trách nhiệm theo từng chức năng của mình đồng thời cung cấp các thông tin cần thiết cho các bộ phận khác về các vấn đề liên quan.

Cơ cấu tổ chức của công ty gồm: Hội đồng quản trị, Tổng giám đốc, Phó Tổng giám đốc.



Các phòng ban chức năng giúp việc cho ban lãnh đạo: Phòng tổ chức hành chính, Phòng Tài chính kế toán, Phòng Xuất khẩu lao động 1, Phòng Xuất khẩu lao động 2, Phòng Nhật Bản, Phòng Kinh doanh xuất nhập khẩu, Trung tâm đào tạo, Phòng nguồn nhân lực và các văn phòng chi nhánh đại diện.

#### *2.1.2.2 Chức năng nhiệm vụ của các phòng ban*

Hội đồng quản trị là cơ quan quản lý công ty, có toàn quyền nhân danh công ty để quyết định, thực hiện quyền và nghĩa vụ của công ty, trừ các quyền và nghĩa vụ thuộc thẩm quyền của Đại hội đồng cổ đông.

Ban kiểm soát: Kiểm soát toàn bộ hệ thống tài chính và việc thực hiện các quy chế của công ty: kiểm tra tính hợp lý, hợp pháp, tính trung thực và mức độ cân trọng trong quản lý, điều hành hoạt động kinh doanh, trong tổ chức công tác kế toán, thống kê và lập báo cáo tài chính.

Tổng giám đốc công ty là người điều hành công việc kinh doanh hằng ngày của công ty theo đúng quy định của pháp luật, Điều lệ công ty, hợp đồng lao động ký với công ty và nghị quyết, quyết định của Hội đồng quản trị.

Tổng giám đốc phụ trách các phòng:

*Phòng Tổ chức hành chính:* Thực hiện các công tác về tổ chức nhân sự, công tác quản trị hậu cần, công tác hành chính...

*Phòng Nguồn nhân lực:* tìm kiếm, phát triển nguồn nhân lực phục vụ công tác xuất khẩu lao động, xây dựng kế hoạch tạo nguồn nhân lực tại các địa phương, các trung tâm giới thiệu việc làm, Sở lao động thương binh và xã hội các tỉnh. Sau khi tìm kiếm nguồn lao động tại địa phương, phối hợp với các phòng ban trong công ty để tuyển chọn, giúp người lao động hoàn thành thủ tục cần thiết trước khi đi lao động ở nước ngoài (vay vốn ngân hàng, khám sức khỏe, tư pháp...)

*Phòng Nhật Bản:* tìm kiếm và khai thác thị trường Nhật Bản, phối hợp

với các phòng ban trong công ty thực hiện nghiệp vụ liên quan đến tuyển chọn và cho lao động xuất cảnh đúng quy định, tuyển chọn lao động theo cơ cấu nghề cho từng đơn hàng; thực hiện các thủ tục liên quan đến việc xuất cảnh của lao động.

*Các văn phòng chi nhánh đại diện:* Thực hiện chức năng của một văn phòng liên lạc; thực hiện các hoạt động nghiên cứu, cung cấp thông tin, hỗ trợ DN tiếp cận với thị trường và đối tác mới.

*Trung tâm đào tạo Phú Cường:* thực hiện chức năng đào tạo nghề ngắn hạn cho lao động học nghề và lao động xuất khẩu, đào tạo ngoại ngữ và bồi dưỡng kiến thức cần thiết cho lao động trước khi đi làm việc ở nước ngoài, với nhiệm vụ cụ thể: Đào tạo ngoại ngữ và bồi dưỡng kiến thức cần thiết cho người lao động xuất khẩu trước khi đi làm việc ở nước ngoài theo mục tiêu, chương trình chuẩn của Cục quản lý lao động ngoài nước.

Phó Tổng giám đốc, Kế toán trưởng là người giúp đỡ Tổng giám đốc trong việc quản lý và điều hành các hoạt động chung của công ty và có trách nhiệm theo dõi, hướng dẫn chỉ đạo trực tiếp đối với các phòng xuất khẩu lao động, phòng Kinh doanh xuất nhập khẩu, Phòng tài chính kế toán:

*Phòng Kinh doanh xuất nhập khẩu:* Chức năng chính của phòng xuất nhập khẩu là quản lý và kiểm soát, điều phối toàn bộ quá trình cung ứng thiết bị, vật tư xây dựng, nhập khẩu cung cấp và lắp đặt máy phát điện, làm thủ tục hải quan, thanh toán quốc tế, tìm kiếm khách hàng,...

*Phòng Xuất khẩu lao động 1:* tìm kiếm đối tác và khai thác, đàm phán hợp đồng các thị trường Rumani, Ba Lan, Algeria...; phối hợp với các phòng ban trong công ty thực hiện nghiệp vụ liên quan đến tuyển chọn và cho lao động xuất cảnh đúng quy định, tuyển chọn lao động theo cơ cấu nghề cho từng đơn hàng; thực hiện các thủ tục liên quan đến việc xuất cảnh của lao động.

*Phòng Xuất khẩu lao động 2:* có chức năng nhiệm vụ như phòng xuất khẩu lao động 1 nhưng tìm kiếm đối tác và khai thác, đàm phán hợp đồng các thị trường Trung Đông, Thổ Nhĩ Kỳ, Arap Saudi....

*Phòng Tài chính Kế toán:* Quản lý và thực hiện công tác hạch toán, kế toán tổng hợp toàn bộ hoạt động của công ty, lập các báo cáo tài chính theo quy định của Nhà nước, phục vụ nhu cầu quản trị điều hành của ban lãnh đạo, chịu trách nhiệm về tính chính xác, hợp lý, trung thực của các tài liệu kế toán, lưu trữ các tài liệu kế toán. Thực hiện công tác hậu kiểm đối với hoạt động kế toán của công ty theo quy trình luân chuyển và kiểm soát chứng từ. Hướng dẫn thực hiện chế độ kế toán, xây dựng chế độ quản lý tài sản, định mức và quản lý tài chính, trích lập, sử dụng các quỹ hợp lý và đúng quy định.

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

#### ***2.1.3.1 Đặc điểm kinh doanh***

*Vinaconex Mec hoạt động trong các lĩnh vực*

- Cung ứng công nhân Việt Nam đi lao động tại nước ngoài và đào tạo có thời hạn.
- Đào tạo ngoại ngữ, dạy nghề và giáo dục định hướng cho người lao động
- Nhập khẩu và xuất khẩu hàng hóa, sản phẩm, vật liệu

Vinaconex Mec là một trong những công ty hàng đầu trong hoạt động xuất khẩu lao động: kể từ ngày thành lập, Vinaconex Mec đã đưa được hơn 80.000 lượt lao động đi làm việc cho hơn 100 đối tác trên thế giới tại các thị trường Nhật Bản, Libya, Algeria, Qatar, U.A.E, và các nước Châu Âu như Séc, Slovakia, Rumani, Bungaria, Nga, Ba Lan...với nhiều nhóm nghề đa dạng và cũng là nơi đào tạo cung cấp nguồn nhân lực kỹ thuật cao cho thị trường lao động trong và ngoài nước. Tiêu chí hoạt động của công ty là phát

triển có chọn lọc thị trường và nhóm ngành nghề, giảm thiểu lao động không có tay nghề, nâng cao chất lượng và giá trị lao động, đào tạo nghề kết hợp với bố trí lao động tái tạo phục vụ phát triển kinh tế nói chung.

*Ngành nghề kinh doanh:*

- Hoạt động dịch vụ đưa người lao động đi làm việc ở nước ngoài
- Đào tạo nghề phục vụ trong nước và xuất khẩu lao động
- Đào tạo ngoại ngữ
- Kinh doanh xuất nhập khẩu hàng hoá, máy móc, vật tư, thiết bị.
- Sản xuất, gia công thép, kim khí, vật liệu xây dựng.
- Buôn bán vật liệu xây dựng, thép tấm, thép hình, thép đóng tàu, thép mỏng, thép sợi, làm que hàn, kim loại màu.
- Kinh doanh thiết bị vật tư, điện nước.

#### 2.1.3.2 Kết quả sản xuất kinh doanh của công ty những năm gần đây

**Bảng 2.1: Kết quả sản xuất kinh doanh của công ty từ năm 2018-2021**

| STT | Chỉ tiêu chủ yếu     | Đơn vị     | 2018   | 2019   | 2020   | 2021   |
|-----|----------------------|------------|--------|--------|--------|--------|
| 1   | Doanh thu            | Triệu đồng | 79.562 | 90.545 | 27.162 | 28.977 |
| 2   | Lợi nhuận trước thuế | Triệu đồng | 14.936 | 10.577 | 9.504  | 1.130  |
| 3   | Tỷ lệ cổ tức         | %          | 20     | 20     | 10     | 10     |
| 4   | Tỷ suất LN/VĐL       | %          | 49,79  | 35,26  | 31,68  | 3,77   |

(Nguồn: Báo cáo thường niên các năm)

Trong giai đoạn năm 2018 - 2019, công ty cổ phần nhân lực và thương mại Vinaconex luôn đạt được tỷ suất lợi nhuận rất cao từ 35% đến xấp xỉ 50% vốn điều lệ.

Năm 2020, mặc dù bị ảnh hưởng từ đại dịch Covid-19, nhưng kết quả kinh doanh của công ty vẫn rất tốt do có nhiều thuận lợi từ giai đoạn trước chuyển tiếp sang. Lợi nhuận đạt 9,5 tỷ đồng và tỷ suất lợi nhuận đạt xấp xỉ

32% vốn điều lệ.

Tuy nhiên, sang năm 2021, ảnh hưởng của đại dịch Covid-19 kéo dài, với đặc thù ngành nghề chính là đưa người lao động đi làm việc có thời hạn ở nước ngoài như Vinaconex Mec, các nước đóng cửa đường bay không tiếp nhận lao động đã khiến lợi nhuận của công ty bị sụt giảm nghiêm trọng, chỉ đạt 1,1 tỷ đồng, gần 4% vốn điều lệ.

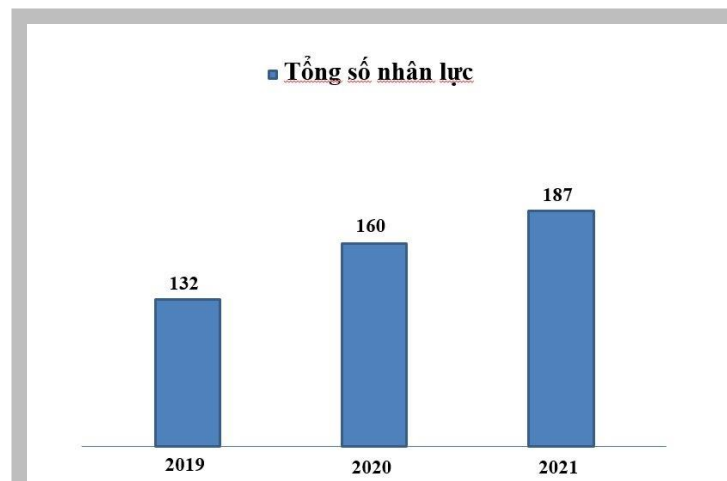
Như vậy, dịch bệnh Covid-19 khiến kết quả sản xuất kinh doanh của công ty trong những năm gần đây có xu hướng giảm. Điều này gây ảnh hưởng không nhỏ tới đào tạo nhân lực công ty, đặc biệt là chi phí dành cho đào tạo nhân lực.

#### ***2.1.4. Đặc điểm nguồn nhân lực của công ty***

Nhân lực là một trong những yếu tố chính góp phần quyết định kết quả sản xuất kinh doanh của các DN nói chung và của công ty cổ phần nhân lực và thương mại Vinaconex nói riêng. Vì vậy, đối với người lao động của công ty để đáp ứng yêu cầu của công việc trong tình hình hội nhập kinh tế quốc tế, thì việc đào tạo nhân lực của công ty rất quan trọng.

##### ***2.1.4.1 Thực trạng số lượng đội ngũ nhân lực công ty cổ phần nhân lực và thương mại Vinaconex***

Những năm đầu thành lập với tổng số 50 CBCNV, trải qua gần 30 năm hoạt động và phát triển, đến nay số CBCNV là 187 người.



**Biểu đồ 2.1: Quy mô đội ngũ nhân lực 2019-2021**

*(Nguồn: Phòng tổ chức hành chính)*

Qua bảng tổng hợp trên cho chúng ta thấy trong giai đoạn vừa qua, từ năm 2019 đến năm 2021, số lượng, quy mô nhân lực của công ty cổ phần nhân lực và thương mại Vinaconex không có sự biến động nhiều, dao động từ 132 đến 187 người. Năm 2019 tổng số lao động của toàn công ty là 132 người, đã tăng lên 28 người vào năm 2020, như vậy đã tăng thêm gần 21.21% và đến năm 2021 tăng 116,9% so với năm 2020 tương ứng với 27 người.

#### *2.1.4.2 Thực trạng cơ cấu đội ngũ nhân lực công ty cổ phần nhân lực và thương mại Vinaconex*

##### *- Cơ cấu theo trình độ chuyên môn*

Trình độ chuyên môn của người lao động là yếu tố phản ánh chất lượng của nhân lực công ty. Đây cũng được xem là yếu tố quan trọng góp phần ảnh hưởng, nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh của các DN nói chung và của công ty cổ phần nhân lực và thương mại Vinaconex nói riêng.

Trình độ chuyên môn của người lao động trong công ty được thể hiện qua bảng sau:

**Bảng 2.2: Cơ cấu nhân lực theo trình độ chuyên môn giai đoạn 2019 - 2021**

| STT | Trình độ                    | Năm 2019            |              | Năm 2020            |              | Năm 2021            |              |
|-----|-----------------------------|---------------------|--------------|---------------------|--------------|---------------------|--------------|
|     |                             | Số lượng<br>(người) | Tỷ lệ<br>(%) | Số lượng<br>(người) | Tỷ lệ<br>(%) | Số lượng<br>(người) | Tỷ lệ<br>(%) |
| 1   | Trên Đại học                | 18                  | 13,64        | 18                  | 11,25        | 21                  | 11,23        |
| 2   | Đại học                     | 86                  | 65,15        | 110                 | 68,75        | 124                 | 66,31        |
| 3   | Cao đẳng – Trung cấp – nghề | 24                  | 18,18        | 28                  | 17,5         | 38                  | 20,32        |
| 4   | LĐPT                        | 4                   | 3,03         | 4                   | 2,5          | 4                   | 2,14         |
| 5   | Tổng số                     | <b>132</b>          | <b>100</b>   | <b>160</b>          | <b>100</b>   | <b>187</b>          | <b>100</b>   |

( Nguồn: Phòng Tổ chức hành chính công ty )

Có thể thấy, đội ngũ nhân lực của công ty cổ phần nhân lực và thương mại Vinaconex có trình độ khá đồng đều, hầu hết là trình độ đại học trở lên, hàng năm chiếm trên 75%.

Qua số liệu thống kê tại Bảng 2.2 cho thấy, nếu năm 2019 Vinaconex Mec mới chỉ có 18 người có trình độ trên đại học thì đến năm 2021 tăng thêm 3 người. Trình độ đại học năm 2019 từ 86 người đến năm 2021 tăng lên thành 124 người. NNL có trình độ Cao đẳng - Trung cấp - Nghề năm 2019 là 24 người thì đến năm 2021 tăng thành 38 người. Lao động phổ thông chiếm tỉ lệ nhỏ và không có biến động nhiều qua các năm. Việc tăng NNL có trình độ cao thể hiện Vinaconex Mec do cơ chế năng động, môi trường làm việc lành mạnh đã tạo sức hút được người lao động đến làm việc. Nhân lực của công ty ngày càng được quan tâm hơn và chú trọng đến việc đào tạo nhân lực hơn.

- Cơ cấu theo giới tính của đội ngũ nhân lực

**Bảng 2.3: Nhân lực theo giới tính giai đoạn 2019 - 2021**

| STT | Giới tính      | Năm 2019            |              | Năm 2020            |              | Năm 2021            |              |
|-----|----------------|---------------------|--------------|---------------------|--------------|---------------------|--------------|
|     |                | Số lượng<br>(người) | Tỷ lệ<br>(%) | Số lượng<br>(người) | Tỷ lệ<br>(%) | Số lượng<br>(người) | Tỷ lệ<br>(%) |
|     | Lao động nam   | 94                  | 71,21        | 106                 | 66,25        | 125                 | 66,85        |
|     | Lao động nữ    | 38                  | 28,79        | 54                  | 33,75        | 62                  | 33,15        |
|     | <b>Tổng số</b> | <b>132</b>          | <b>100</b>   | <b>160</b>          | <b>100</b>   | <b>187</b>          | <b>100</b>   |

(Nguồn: Tổng hợp báo cáo phòng tổ chức hành chính năm 2019-2021)

Xét về cơ cấu giới tính, tỷ lệ lao động giữa nam và nữ vẫn có sự chênh lệch khá lớn. Tuy nhiên, càng gần về đây thì tỉ lệ chênh lệch giới tính đã dần thấp xuống. Trong đó năm 2021 tỷ lệ lao động nam giới chiếm 66,85% trong khi tỷ lệ lao động nữ chiếm 33,15% trong tổng số lao động. Số lao động nữ chủ yếu tập trung ở khối văn phòng: phòng tổ chức hành chính, kế toán của công ty. Còn lao động nam tập trung chủ yếu ở các phòng xuất khẩu lao động, phòng nguồn nhân lực, phòng kinh doanh xuất nhập khẩu và trung tâm đào tạo. Tuy nhiên, do tính chất hoạt động chủ yếu của công ty lĩnh vực đặc thù là xuất khẩu lao động nên cơ cấu chênh lệch nam nữ như vậy cũng là phù hợp.

- Cơ cấu theo độ tuổi của đội ngũ nhân lực



**Bảng 2.4: Cơ cấu nhân lực theo độ tuổi lao động giai đoạn 2019 - 2021**

| STT | Độ tuổi lao động  | Năm 2019            |              | Năm 2020            |              | Năm 2021            |              |
|-----|-------------------|---------------------|--------------|---------------------|--------------|---------------------|--------------|
|     |                   | Số lượng<br>(người) | Tỷ lệ<br>(%) | Số lượng<br>(người) | Tỷ lệ<br>(%) | Số lượng<br>(người) | Tỷ lệ<br>(%) |
|     | Dưới 30 tuổi      | 72                  | 54,54        | 86                  | 53,75        | 115                 | 61,5         |
|     | Từ 30 đến 45 tuổi | 52                  | 39,4         | 64                  | 40           | 62                  | 33,15        |
|     | Từ 46 đến 60 tuổi | 8                   | 6,06         | 10                  | 6,25         | 10                  | 5,35         |
|     | <b>Tổng số</b>    | <b>132</b>          | <b>100</b>   | <b>160</b>          | <b>100</b>   | <b>187</b>          | <b>100</b>   |

(Nguồn: Tổng hợp báo cáo phòng tổ chức hành chính năm 2019-2021)

Tính đến cuối năm 2021, lao động trong công ty nằm ở độ tuổi dưới 30 chiếm 61,5% tăng 7,75% so với năm 2020 (53,75%) và 6,96 % so với năm 2019 (54,54%), lao động của công ty cũng được trẻ hóa trong thời gian gần đây thể hiện qua độ tuổi lao động dưới 30 tuổi ngày càng cao. Đây là nguồn lao động trẻ, năng động, có khả năng sáng tạo và phù hợp với đặc điểm ngành nghề kinh doanh của công ty. Tuy nhiên đây cũng là nhóm lao động ít kinh nghiệm làm việc, cần tập trung đầu tư đào tạo, bồi dưỡng nhiều nhất để phù hợp với tình hình sản xuất kinh doanh của công ty.

Số lao động độ tuổi từ 30 đến 45 trong 03 năm trở lại đây ở mức khá ổn định về số lượng và chiếm 33-40% số lao động của đơn vị. Đó chủ yếu là những lao động có tay nghề, có kinh nghiệm, trình độ; tạo nên những ưu thế nhất định trong đào tạo nhân lực của công ty.

## **2.2. Phân tích thực trạng đào tạo nhân lực của công ty cổ phần nhân lực và thương mại Vinaconex**

### **2.2.1. Xác định nhu cầu đào tạo**

Công ty đã giao trách nhiệm cho phòng tổ chức hành chính đảm trách

các công việc liên quan đến việc đào tạo, và đã xác định nhu cầu đào tạo là khâu đầu tiên và có ảnh hưởng quyết định đến tất cả các hoạt động tiếp theo trong việc đào tạo. Dựa vào mục tiêu kế hoạch về phương hướng hoạt động kinh doanh trong từng giai đoạn, từng thời kỳ, căn cứ vào tình hình thực tế, công ty xem xét đánh giá các yếu tố cần có để đạt được mục tiêu đề ra, trong đó không thể thiếu yếu tố về NNL. Theo đó, việc xác định nhu cầu đào tạo được thực hiện bởi Phòng tổ chức hành chính hướng dẫn các bộ phận khác trong các công ty thực hiện việc xác định nhu cầu đào tạo của mình, sau đó tập hợp các thông tin gửi về Phòng tổ chức hành chính để xử lý và tổng hợp.

Những căn cứ để xác định nhu cầu đào tạo của Vinaconex Mec là:

- Tiêu chuẩn thực hiện công việc

Mỗi chức danh công việc trong các Phòng, Trung tâm công ty sẽ có các yêu cầu về trình độ, kỹ năng cũng như năng lực khác nhau.

- Chức danh công việc và thực tế thực hiện công việc của CBNV

Trưởng Phòng, giám đốc trung tâm sẽ xem xét nhân viên đó đã đáp ứng được hay chưa, thiếu những kỹ năng gì để có kế hoạch đào tạo bồi dưỡng họ hoàn thành tốt công việc.

- Chiến lược và tình hình kinh doanh

Chiến lược và tình hình kinh doanh cụ thể của từng Phòng, Trung tâm. Thông qua chiến lược kinh doanh, công ty có thể xác định lực lượng lao động mới cần thiết để hoàn thành kế hoạch kinh doanh hàng năm là bao nhiêu.

- Thông qua đánh giá của người quản lý CBNV

Để phục vụ cho việc xác định nhu cầu đào tạo của công ty, có thể đánh giá thực hiện công việc mà người quản lý đề xuất những kỹ năng cần thiết phải đào tạo đối với CBNV để thực hiện công việc có hiệu quả.

- Nhu cầu đào tạo của CBNV

Kế hoạch đào tạo hàng năm của công ty được lập chủ yếu dựa vào nhu

cầu đào tạo hàng năm tại các đơn vị. Vinaconex Mec xác định nhu cầu đào tạo trên cơ sở đánh giá tình hình của Phòng tổ chức hành chính, năng lực của nhân viên, xác định nhu cầu đào tạo của các đơn vị từ đó tổng hợp nhu cầu đào tạo của Phòng tổ chức hành chính. Nhu cầu đào tạo được chia ra làm 2 loại:

+ Đối với bộ phận quản lý: Đối tượng này là lãnh đạo và trưởng/phó phòng nghiệp vụ có độ tuổi chủ yếu từ 35 tuổi trở lên. Đây là lực lượng lao động có nhu cầu đào tạo nâng cao rất lớn vì trong độ tuổi này họ thường muốn học hỏi nhiều để tự khẳng định mình và nâng cao kiến thức lãnh đạo.

+ Đối với nhân viên nghiệp vụ: Nhu cầu đào tạo cho đối tượng này là thường xuyên và cần thiết. Vì vậy, phòng tổ chức hành chính thường xuyên tổ chức đào tạo nghiệp vụ và tập huấn kỹ năng.

**Bảng 2.5: Nhu cầu đào tạo của công ty giai đoạn 2019-2021**

| TT | Bộ phận                    | Năm 2019            |              | Năm 2020            |              | Năm 2021            |              |
|----|----------------------------|---------------------|--------------|---------------------|--------------|---------------------|--------------|
|    |                            | Số lượng<br>(Người) | Tỷ lệ<br>(%) | Số lượng<br>(Người) | Tỷ lệ<br>(%) | Số lượng<br>(Người) | Tỷ lệ<br>(%) |
| 1  | Bộ phận quản lý, điều hành | 10                  | 16,67        | 10                  | 20           | 10                  | 16,67        |
| 2  | Nhân viên nghiệp vụ        | 50                  | 83,33        | 40                  | 80           | 50                  | 83,33        |
| 3  | Tổng                       | 60                  | 100          | 50                  | 100          | 60                  | 100          |

(Nguồn: Phòng Tổ chức hành chính)

Năm 2019, nhu cầu đào tạo của nhân viên nghiệp vụ chiếm 83,33% so với nhu cầu đào tạo của toàn công ty. Sang năm 2020, 2021, nhu cầu đào tạo nhân viên nghiệp vụ vẫn giữ ở mức ổn định 80% đến 83%. Như vậy, nhu cầu đào tạo qua các năm luôn ổn định về cả số lượng và tỷ lệ trên tổng số lao động. Nhu cầu đào tạo không biến động quá nhiều do trong hai năm vừa qua,

dịch bệnh covid kéo dài gây ảnh hưởng phần nào đến hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty, kéo theo các hoạt động khác bị ảnh hưởng. Tỷ lệ đào tạo cho nhân viên nghiệp vụ chiếm tỷ lệ cao từ 80% đến 83%, hơn bộ phận quản lý điều hành chỉ ở mức 16% đến 20%. Qua đó cho thấy nhu cầu đào tạo của cán bộ nghiệp vụ vô cùng lớn, cần được công ty quan tâm chú trọng.

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 bằng bảng hỏi, thu được kết quả như sau:

**Bảng 2.6: Kết quả khảo sát về xác định nhu cầu đào tạo của Công ty**

| Câu hỏi: Công việc xác định nhu cầu đào tạo tại đơn vị anh/chị được xác định |                    |              |      |
|------------------------------------------------------------------------------|--------------------|--------------|------|
| Phương án                                                                    | Không thường xuyên | Thường xuyên | Tổng |
| Số lượng được khảo sát (người)                                               | 97                 | 23           | 120  |
| Tỷ lệ % trả lời (%)                                                          | 80,8               | 19,2         | 100  |

(Nguồn: Phòng Tổ chức hành chính)

Kết quả khảo sát cho thấy trong số 120 phiếu hợp lệ được hỏi thì có 80,8% tương đương 97 người cho rằng công tác xác định nhu cầu đào tạo tại các đơn vị trong công ty được tiến hành không thường xuyên. Như vậy, công việc xác định nhu cầu đào tạo luôn được quan tâm cho dù tiến hành không được thường xuyên.

Tổng hợp nhu cầu đào tạo của công ty: phòng tổ chức hành chính tổng hợp nhu cầu đào tạo của các phòng, trung tâm trong năm dựa vào yêu cầu đào tạo của hội đồng quản trị, ban Tổng giám đốc; nhu cầu đào tạo của tất cả các chi nhánh, trung tâm nghiệp vụ trong năm và nhu cầu đào tạo phục vụ cho chiến lược và kế hoạch kinh doanh của các phòng, trung tâm. Tuy nhiên, để xác định nhu cầu đào tạo phù hợp với chiến lược và kế hoạch kinh doanh của công ty không phải là việc đơn giản.

## **2.2.2. Lập kế hoạch đào tạo**

### **2.2.2.1. Mục tiêu**

Công ty đã xây dựng kế hoạch đào tạo trong giai đoạn 05 năm (2017–2022) với các nội dung như sau:

- + Đẩy mạnh hoạt động đào tạo theo chức danh phù hợp với chiến lược đào tạo chung của công ty. Đào tạo chuyên sâu cho đội ngũ cán bộ kỹ thuật, đảm bảo đáp ứng được yêu cầu công việc và sự phát triển của công ty.

- + Chú trọng đào tạo nhằm tăng cường năng lực điều hành cho các cán bộ quản lý cấp trung và cấp cao.

- + Gắn kết đào tạo nhân lực với các chính sách của công ty, tăng cường tính gắn kết giữa đào tạo và chính sách đánh giá nhân sự và quản lý tài năng.

- + Tăng cường chất lượng đào tạo, phối hợp với các đối tác và chuyên gia bên ngoài để hỗ trợ đào tạo các kỹ năng và kiến thức.

- + Đảm bảo điều kiện học tập tốt nhất thúc đẩy nỗ lực học tập cá nhân như hệ thống tài liệu, câu hỏi, diễn đàn về chuyên môn, hỏi đáp về đào tạo và tiếp nhận phản hồi.

- + Gắn kết quả đào tạo với kết quả công việc, đưa tiêu chí đào tạo và tự đào tạo là một tiêu chí trong hệ thống KPI - Key Performance Indicator (Chỉ số đo lường và đánh giá hiệu quả hoạt động).

Công ty đưa ra nhiệm vụ trong hoạt động đào tạo nhân lực giai đoạn 2017 – 2022 như sau:

- + Công ty đảm bảo tiêu chí một người được đào tạo ít nhất 03 ngày trong 01 năm về các kỹ năng chuyên môn.

- + Thúc đẩy văn hóa học tập trong toàn hệ thống, trong đó đẩy mạnh vai trò huấn luyện, kèm cặp nhân viên của cán bộ quản lý.

- + Thực hiện hoạt động kiểm tra đánh giá định kỳ trình độ CBNV làm cơ sở xác định nhu cầu đào tạo và xây dựng chương trình đào tạo cũng như

thúc đẩy CBNV nỗ lực học tập đạt yêu cầu công việc.

+ Đảm bảo tiến độ và chất lượng triển khai sáng kiến xây dựng hệ thống khung năng lực cho toàn bộ CBNV trong công ty làm cơ sở xây dựng khung chương trình đào tạo để chuẩn hóa chức danh công việc.

Xác định mục tiêu đào tạo của công ty là dựa vào kế hoạch đào tạo ban đầu đặt ra cần đạt được kết quả thế nào, trên cơ sở đó xác định mục tiêu đào tạo phù hợp. Mục tiêu đào tạo của Vinaconex Mec đối với CBNV được xác định là có trình độ chuyên môn cao, ngoại ngữ tốt và có các kỹ năng mềm thực hiện tốt công việc.

Sau khi Phòng tổ chức hành chính tổng hợp nhu cầu đào tạo từ các Phòng, Trung tâm, đồng thời căn cứ các yêu cầu thực hiện mục tiêu chiến lược của công ty để xác định kế hoạch đào tạo nhân lực của từng khóa học cụ thể: Mục tiêu, nội dung của từng khóa học, đối tượng đào tạo, số lượng, thời gian, địa điểm, chi phí dự kiến, đánh giá kết quả, chất lượng đào tạo.

#### 2.2.2.2. Đối tượng

Việc lựa chọn đối tượng đào tạo của Vinaconex Mec được xác định dựa trên kế hoạch và mục tiêu đào tạo với các tiêu chí khác nhau để lựa chọn. Hiện nay, công ty chia làm 02 đối tượng đào tạo là cán bộ quản lý và nhân viên để bố trí các khóa đào tạo phù hợp.

**Bảng 2.7: Số lao động được cử đi đào tạo phân theo đối tượng đào tạo của công ty giai đoạn 2019 - 2021**

| Tiêu chí                     | Năm 2019  | Năm 2020  | Năm 2021  |
|------------------------------|-----------|-----------|-----------|
| <b>Tổng lao động đào tạo</b> | <b>22</b> | <b>37</b> | <b>40</b> |
| Bộ phận quản lý, điều hành   | 4         | 7         | 9         |
| Nhân viên các bộ phận        | 18        | 30        | 31        |

(Nguồn: Phòng Tổ chức hành chính)

Đối với các khóa học mà người lao động được cử đi học ngắn hạn để nâng cao kiến thức thì đơn vị thường ưu tiên lựa chọn những cán bộ nguồn từ phó phòng trở lên để đào tạo, hoặc những cán bộ có khả năng, kiến thức cao trong lĩnh vực mà đơn vị đang hoạt động kinh doanh. Những người này phải đáp ứng những yêu cầu như: có trình độ, độ tuổi không quá lớn tuổi và phải ký hợp đồng dài hạn với công ty (để đảm bảo sự gắn bó với trong thời gian dài), đang làm việc tại những bộ phận chính và quan trọng trong đơn vị.

Trong giai đoạn 2019 - 2021, đối tượng là nhân viên các bộ phận của công ty được đi đào tạo có xu hướng tăng lên theo các năm. Từ năm 2019 công ty cử 18 người, năm 2020 là 30 người, đến năm 2021 là 31 người thuộc đối tượng nhân viên đi đào tạo. Số cán bộ quản lý tại các đơn vị trong công ty được cử đi đào tạo cũng tăng qua các năm tuy nhiên không có nhiều thay đổi. Điều này góp phần không nhỏ đến nâng cao chất lượng nhân lực tại Vinaconex Mec.

#### 2.2.2.3. Xây dựng chương trình, phương pháp đào tạo

**Bảng 2.8: Cơ cấu đào tạo tính theo nội dung đào tạo của công ty 2019 - 2021**

| Tiêu chí                     | Năm 2019         |            | Năm 2020         |            | Năm 2021         |            |
|------------------------------|------------------|------------|------------------|------------|------------------|------------|
|                              | Số lượng (người) | Tỷ lệ (%)  | Số lượng (người) | Tỷ lệ (%)  | Số lượng (người) | Tỷ lệ (%)  |
| Kỹ năng lãnh đạo, quản lý    | 4                | 18,18      | 7                | 18,92      | 9                | 22,5       |
| Đào tạo chuyên môn, kỹ thuật | 15               | 68,18      | 25               | 67,57      | 26               | 65         |
| Kỹ năng khác                 | 3                | 13,64      | 5                | 13,51      | 5                | 12,5       |
| <b>Tổng số đào tạo</b>       | <b>22</b>        | <b>100</b> | <b>37</b>        | <b>100</b> | <b>40</b>        | <b>100</b> |

(Nguồn: Phòng Tổ chức hành chính)

Hàng năm công ty tổ chức đào tạo cho nhân viên với các nội dung chủ yếu là: nội dung đào tạo về quản trị, chuyên môn, kỹ thuật, công tác kinh

doanh, công tác nguồn lao động, tin học, ngoại ngữ và một số nội dung khác. Trong đó, phần lớn nội dung đào tạo dành cho bộ phận chuyên môn, kỹ thuật và nhân viên phòng nguồn. Trong 03 năm 2019, 2020, 2021 tỷ lệ đào tạo cho các bộ phận này lần lượt chiếm tới 68,18%, 67,57% và 65% tổng số lao động nằm trong kế hoạch đào tạo của đơn vị.

Hiện tại, công ty triển khai 02 hình thức đào tạo chủ yếu là đào tạo trong công việc và đào tạo ngoài công việc với các phương pháp cụ thể: mời giảng viên về giảng dạy, cử đi đào tạo, kèm cặp... nhằm phát huy tốt nhất nguồn lực sẵn có của đơn vị, đồng thời tiết kiệm tối đa chi phí cho DN.

- Xây dựng chương trình:

Chương trình đào tạo được xây dựng trên cơ sở chiến lược kinh doanh, mục tiêu ngắn hạn và dài hạn của Vinaconex Mec kết hợp với tiến trình nghề nghiệp của nhân viên. Xây dựng chương trình đào tạo hàng năm của công ty bao gồm: nội dung sẽ tiến hành đào tạo, số lượng đào tạo, thời gian đào tạo, địa điểm đào tạo, số khóa học, kinh phí đào tạo dự kiến, số lớp đào tạo e-learning.

- Lựa chọn phương pháp đào tạo:

Vinaconex Mec cung cấp các hình thức đào tạo và phát triển đa dạng để đáp ứng nhu cầu đào tạo của cá nhân theo nguồn lực hiện có của công ty. Các phương pháp đào tạo gồm có: đào tạo tập trung tại lớp, đào tạo tại chỗ, luân chuyển công việc, huấn luyện kèm cặp, đào tạo trực tuyến và đào tạo bên ngoài.

+ Các khóa đào tạo ngắn hạn: tổ chức học tại văn phòng công ty, có điểm danh, cuối khóa có kiểm tra và cấp giấy chứng nhận cho những học viên đạt yêu cầu. Phòng tổ chức hành chính có trách nhiệm tổ chức thực hiện. Đây là hình thức đào tạo phổ biến nhất. Tất cả nhân viên khi ký hợp đồng chính thức đều có thể được đào tạo tại văn phòng của công ty. Tùy vào nội dung cần



phải truyền đạt đến nhân viên, giảng viên sử dụng nhiều phương pháp giảng dạy như trình bày, thảo luận nhóm, động não, diễn tập, các hoạt động huấn luyện, đóng vai, bài tập tình huống...

+ Đào tạo tại chỗ, huấn luyện, kèm cặp: do các Phòng, Trung tâm của Công ty tự thực hiện nhằm nâng cao kiến thức, kỹ năng của nhân viên đơn vị, đáp ứng mục tiêu và yêu cầu công việc của đơn vị. Đối tượng được đào tạo tại chỗ: nhân viên tân tuyển chưa tham gia khóa học đào tạo tập trung nào, nhân viên đã qua đào tạo tại trung tâm đào tạo nhưng cần được trang bị thêm kỹ năng, kèm cặp giải quyết các tình huống thực tế nhằm bảo đảm thực hiện công việc một cách thành thạo, nhân viên được quy hoạch là nhân sự kế thừa hoặc sẽ luân chuyển cho một vị trí công việc đã được hoạch định, nhân viên muốn được học hỏi các nghiệp vụ khác. Đây là hình thức đào tạo khá phổ biến tại công ty hiện nay. Với hình thức đào tạo này, công ty tiết kiệm được chi phí đào tạo, nhân viên có thể nắm bắt nhanh chóng các vấn đề thực tế. Tuy nhiên, cũng không tránh khỏi tình trạng chất lượng đào tạo không cao do đào tạo không bài bản, người hướng dẫn và đào tạo trực tiếp không có khả năng truyền đạt kiến thức dẫn đến hiệu quả không như mong muốn.

+ Luân chuyển công việc: là hình thức đào tạo để tạo điều kiện cho nhân viên học tập và thực hành các công việc khác nhau, để nhân viên này có thể đảm nhiệm công việc của nhân viên khác khi cần thiết theo yêu cầu của công ty hoặc giúp nhân viên trang bị kiến thức trước khi đảm nhận những công việc có trách nhiệm cao hơn. Việc luân chuyển công việc giúp nhân viên có thể học hỏi được nhiều nghiệp vụ hơn. Nhân viên phòng xuất khẩu lao động 1 có thể luân chuyển sang nhân viên phòng xuất khẩu lao động 2 hoặc phòng Nhật Bản... Tại công ty, phương pháp luân chuyển công việc có được thực hiện nhưng không thường xuyên, chủ yếu luân chuyển giữa các nhân viên nghiệp vụ các phòng ban.

+ Đào tạo trực tuyến (E-learning): là hình thức học qua mạng máy tính nội bộ của công ty. Với phương pháp đào tạo này, công ty tiết kiệm được một lượng lớn chi phí đào tạo do nhân viên có thể học tại nơi làm việc thông qua hệ thống máy tính, không mất chi phí đi lại, ăn ở và số lượng học viên có thể tham gia khóa học là rất lớn. Tuy nhiên, chất lượng học tập chưa cao do phụ thuộc phần lớn vào ý thức của mỗi học viên, chất lượng công nghệ thông tin. Ngoài ra, với phương pháp học e-learning, có thể chủ động bố trí thời gian học tập cho phù hợp với kế hoạch của cá nhân nhưng thiếu sự trao đổi trực tiếp giữa học viên và giáo viên. Mặc dù công ty đã xây dựng một mục trao đổi trên chương trình e-learning, tuy nhiên mục này hiện chưa thu hút được đông đảo nhân viên quan tâm.

+ Đào tạo bên ngoài: Công ty cử nhân viên tham dự khóa học thông qua các hội nghị, hội thảo.

**Bảng 2.9: Số lượt học viên phân theo phương pháp đào tạo**

| Chỉ tiêu                         | Năm 2019            |                 | Năm 2020            |                 | Năm 2021            |                 |
|----------------------------------|---------------------|-----------------|---------------------|-----------------|---------------------|-----------------|
|                                  | Số lượng<br>(người) | Tỷ trọng<br>(%) | Số lượng<br>(người) | Tỷ trọng<br>(%) | Số lượng<br>(người) | Tỷ trọng<br>(%) |
| Đào tạo tập trung tại TTĐT       | 8                   | 36,36           | 8                   | 21,62           | 7                   | 17,5            |
| Đào tạo e-learning               | 0                   | 0               | 15                  | 40,54           | 18                  | 45              |
| Kèm cặp chỉ bảo, đào tạo tại chỗ | 8                   | 36,36           | 8                   | 21,62           | 7                   | 17,5            |
| Luân chuyển, truyền chuyển       | 2                   | 9,09            | 2                   | 5,41            | 2                   | 5               |
| Đào tạo bên ngoài                | 4                   | 18,18           | 4                   | 10,81           | 6                   | 15              |
| Tổng                             | 22                  | 100             | 37                  | 100             | 40                  | 100             |

(Nguồn: Phòng tổ chức hành chính)

Qua bảng 2.9 ta thấy, phương pháp đào tạo tập trung tại trung tâm đào tạo của công ty chiếm tỷ trọng khá cao nhưng đã giảm dần trong những năm qua (năm 2019 chiếm 36,36%, năm 2020 chiếm 21,62% và cho đến năm 2021 chỉ còn chiếm 17,5%). Công ty đang chuyển dần từ đào tạo tập trung tại lớp tại trung tâm đào tạo sang phương pháp đào tạo trực tuyến thông qua chương trình e-learning. Số lượt đào tạo bằng phương pháp trực tuyến e-learning chiếm tỷ trọng lớn trên tổng số lượt đào tạo, năm 2020 chiếm 40,54%, năm 2021 chiếm 45%. Thông qua việc đào tạo trực tuyến qua hệ thống e-learning, số lượng học viên được đào tạo trong một khóa học là rất lớn, giúp công ty tiết kiệm được chi phí tổ chức lớp học, chi phí sinh hoạt và tổ chức lớp học do học viên có thể tự học tại đơn vị.

#### *2.2.2.4. Chi phí đào tạo*

Phòng tổ chức hành chính có trách nhiệm dự toán kinh phí đào tạo của công ty theo nhu cầu công việc và nhu cầu đào tạo phát triển nguồn nhân lực tại đơn vị. Ngân sách tài trợ đào tạo được Tổng giám đốc xem xét và phê duyệt. Các trường hợp phát sinh nhu cầu tài trợ đào tạo ngoài kế hoạch hoặc khi đã kết thúc ngân sách tài trợ đào tạo, sẽ được xem xét thực hiện vào năm sau.

- Đối với các lớp học tập trung tại trung tâm đào tạo của công ty, chi phí đào tạo bao gồm chi phí công tác phí cho nhân viên và giảng viên: chi phí đi lại, lưu trú, tổ chức lớp học, tài liệu giảng dạy, cán bộ quản lý lớp học...

- Đối với những khóa đào tạo phải thuê địa điểm ngoài để học thì chi phí đào tạo bao gồm cả chi phí thuê địa điểm hay chi tổ chức hội nghị, hội thảo.

- Đối với những khóa học đào tạo e-learning tập trung tại trung tâm đào tạo thì chi phí đào tạo vẫn bao gồm cả chi phí tổ chức lớp học, chi phí cho cán bộ quản lý lớp học. Còn những khóa đào tạo e-learning mà học viên tự

học tại đơn vị thông qua hệ thống máy tính thì chi phí đào tạo giảm đi do không có chi phí quản lý lớp học và chi cho giảng viên.

- Chi phí đào tạo đối với nhân viên tham gia các khóa học trong và ngoài nước: Học phí khóa học; đi lại, ăn ở, sinh hoạt phí; mua sách vở, tài liệu của khóa học; phụ cấp trong thời gian tham gia khóa học.

Căn cứ vào từng trường hợp cụ thể, công ty tài trợ toàn phần chi phí đào tạo hoặc tài trợ một phần chi phí đào tạo.

Điều kiện để được xem xét tài trợ chi phí đào tạo khi nhân viên tham gia các chương trình đào tạo trong và ngoài nước:

- Nhân viên hoàn thành tốt công việc hiện tại và có kết quả hoàn thành công việc trong năm vừa qua đạt loại khá trở lên.

- Nội dung đào tạo là cần thiết cho chiến lược, mục tiêu của ngân hàng và có liên quan trực tiếp đến công việc nhân viên đang đảm nhận hoặc đảm nhận ngày khi kết thúc khóa học.

- Đơn vị đào tạo là tổ chức có uy tín, chất lượng.

- Đối với những chương trình đào tạo giảng dạy trực tiếp bằng tiếng nước ngoài, nhân viên phải được xác nhận là có khả năng tốt về ngoại ngữ ở bốn kỹ năng nghe – nói – đọc – viết.

- Nhân viên được đơn vị xác nhận đủ năng lực và tiếp nhận để đào tạo.

- Trưởng đơn vị đồng ý cử nhân viên tham gia khóa học và đề nghị lên cấp có thẩm quyền phê duyệt.

Bên cạnh việc CBNV được công ty cử đi đào tạo, bồi dưỡng nâng cao trình độ chuyên môn thỏa mãn điều kiện quy định của công ty như: lao động trong biên chế, lao động hợp đồng không xác định thời hạn,... theo phương án được duyệt từ lãnh đạo công ty sẽ được công ty chi trả 100% chi phí. Bên cạnh đó, để đáp ứng sự phát triển của công ty, ban lãnh đạo cũng yêu cầu mỗi nhân viên trong tất cả các phòng ban, bộ phận phải tự nâng cao trình độ của

chính mình, cập nhật hóa những thông tin cần thiết, tự đào tạo trong quá trình công tác để bổ sung thêm kiến thức. Tuy nhiên, đối với CBNV tự đăng ký các khóa học tại các cơ sở đào tạo ngoài xuất phát từ nhu cầu, nguyện vọng cá nhân muốn nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ đều phải tự túc kinh phí đào tạo. Do đó, trong thời gian vừa học vừa làm này, chất lượng và kết quả công việc sẽ giảm sút bởi sự phân tán thời gian, công sức của người lao động. Vì đây là đào tạo mang tính tự phát, không có trong kế hoạch hóa nguồn nhân lực nên sau thời gian đào tạo, có thể công ty sẽ không thể bố trí công việc cho phù hợp với trình độ, năng lực mới của người lao động, dẫn đến tâm lý chán nản và khả năng nghỉ việc của người lao động là rất lớn. Như vậy, việc tự tham gia các khóa đào tạo mà không có định hướng, quy hoạch này của người lao động dễ dẫn đến tình trạng “thừa vẫn thừa mà thiếu vẫn thiếu” nguồn nhân lực có chất lượng cho công ty.

Công ty luôn chú trọng phải nâng cao tay nghề, trình độ chuyên môn, luôn khuyến khích và tạo điều kiện cho mọi CBNV phát triển toàn diện chuyên môn và kỹ năng mềm không chỉ thông qua công việc, mà còn qua đào tạo, tự đào tạo và trao đổi kiến thức. Tùy thuộc vào tình hình thực tiễn, kế hoạch hoạt động sản xuất kinh doanh mà số lượng lao động được đào tạo và kinh phí đào tạo mỗi năm là khác nhau. Nội dung đào tạo được các chuyên gia xây dựng dựa trên mục đích đào tạo của công ty, bám sát lĩnh vực hoạt động kinh doanh của công ty.

Hiện nay, công ty chưa có chính sách bằng văn bản chính thức về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong đó có quy định rõ về tiêu chuẩn, quy trình cũng như vai trò, trách nhiệm của công ty, cá nhân trong và sau hoạt động này. Vì thế, đây chính là điểm mà Vinaconex Mec cần khắc phục ngay để công tác đào tạo nhân lực hiệu quả.

#### 2.2.2.5. Lựa chọn và đào tạo giảng viên

Căn cứ vào kế hoạch đào tạo đã được phê duyệt, trưởng phòng tổ chức hành chính sẽ xin ý kiến chỉ đạo từ ban lãnh đạo công ty để lựa chọn giảng viên lên lịch giảng dạy. Tùy vào nội dung học tập, đối tượng học viên trong từng khóa học, phòng tổ chức hành chính sẽ mời giảng viên phù hợp. Giảng viên đào tạo có thể là đội ngũ giảng viên nội bộ trong Tổng công ty Vinaconex, Vinaconex Mec và giảng viên thuê ngoài.

Đội ngũ giảng viên nội bộ thường là các cán bộ nhân viên các cấp gồm ban tổng giám đốc, trưởng/phó phòng, trung tâm và các chuyên viên được tuyển chọn.

Ban giảng viên gồm các chức danh và trách nhiệm sau:

+ Trưởng bộ môn:

- Xác định chương trình, nội dung, hình thức đào tạo để trang bị kiến thức, kỹ năng nghiệp vụ theo cấp độ phù hợp cho nhân viên liên quan.
- Nghiên cứu, biên soạn và phân công giảng viên liên quan biên soạn, cập nhật tài liệu cho các khóa học nội bộ trong phạm vi bộ môn phụ trách.
- Phê duyệt các tài liệu giảng dạy, để kiểm tra trước khi đưa vào sử dụng.
- Xem xét hoàn thiện chương trình đào tạo trên cơ sở đảm bảo chất lượng nhân viên sau đào tạo.

+ Giảng viên:

- Biên soạn giáo trình, giáo án và giảng dạy các khóa học theo chương trình và nội dung do trưởng bộ môn đề ra. Xem xét và cập nhật tài liệu giảng dạy cho đúng thực tế hoạt động của công ty.
- Đề xuất danh sách nhân viên làm trợ giảng cho môn học, hướng dẫn và đào tạo trợ giảng thành giảng viên chính thức.

- Thực hiện lịch giảng các lớp học theo kế hoạch đào tạo năm được phê duyệt.
- Thực hiện đúng nội quy lớp học, tác phong giảng dạy.
- + Trợ giảng: là nhân viên giỏi nghiệp vụ, có nhiệm vụ phụ giúp giảng viên soạn thảo tài liệu giảng dạy và hỗ trợ giảng dạy theo yêu cầu của giảng viên.

Đội ngũ giảng viên nội bộ có ưu điểm nắm vững các kiến thức về chuyên môn nghiệp vụ của công ty, am hiểu sâu về công việc thực tế của đối tượng được đào tạo, tạo cho học viên cảm giác gần gũi và có thể chia sẻ những khó khăn trong công việc cũng như những kinh nghiệm trong quá trình tác nghiệp. Nguồn giảng viên này cũng giúp công ty tiết kiệm chi phí đào tạo rất lớn. Tuy nhiên, nhược điểm của nguồn giảng viên này là khả năng truyền đạt kiến thức còn hạn chế.

Đội ngũ giảng viên bên ngoài bao gồm: các cán bộ giữ trọng trách cao tại bộ lao động thương binh xã hội, cục quản lý lao động ngoài nước, cục thuế, bảo hiểm xã hội... liên quan đến khóa đào tạo nghiệp vụ của công ty; các giảng viên tại các trường đại học. Ưu điểm của đội ngũ giảng viên này là khả năng sư phạm tốt, có kinh nghiệm trong lĩnh vực giảng dạy tuy nhiên kiến thức có thể không sát với thực tế, mang tính chất lý thuyết và chi phí cho việc thuê giảng viên ở ngoài thường cao hơn.

Giảng viên đào tạo cho các chương trình đào tạo của công ty chủ yếu là nguồn giảng viên nội bộ. Điều này cho thấy công ty tận dụng được nguồn nhân lực hiện có, dần dần đào tạo được đội ngũ giảng viên nắm vững nghiệp vụ chuyên môn và có khả năng sư phạm. Tuy nhiên, để nâng cao chất lượng đào tạo tại công ty, trong những năm tới công ty sẽ kết hợp linh hoạt giữa giảng viên thuê ngoài và giảng viên là nhân viên của công ty. Việc kết hợp này cho phép học viên tiếp cận với kiến thức mới đồng thời không xa rời thực tiễn tại công ty.

Ngoài ra phải thực hiện đào tạo giảng viên để có đội ngũ giảng viên nội bộ chuyên nghiệp hơn.

Đối với những khóa học tập trung tại công ty, cuối mỗi khóa đào tạo công ty sẽ cho học viên điền vào phiếu đánh giá đào tạo trong đó có phần đánh giá về chất lượng giảng viên. Trên cơ sở thống kê đánh giá chất lượng giảng viên, công ty sẽ có những điều chỉnh kịp thời để nâng cao chất lượng đào tạo.

Đối với những khóa học mà nhân viên được cử đi đào tạo theo các hợp đồng đào tạo bên ngoài, công ty không thực hiện đánh giá chất lượng giảng viên thông qua phiếu đánh giá mà chỉ đánh giá chất lượng cả khóa học thông qua báo cáo của nhân viên sau khi hoàn thành khóa học.

Thống kê phiếu đánh giá chất lượng giảng viên giảng dạy thu được kết quả như sau:



**Bảng 2.10: Bảng đánh giá chất lượng giảng viên giảng dạy***Đơn vị tính: Phiếu*

| Nội dung đánh giá                                  | Mức độ                     | Số phiếu | Tỷ trọng |
|----------------------------------------------------|----------------------------|----------|----------|
|                                                    |                            |          | (%)      |
| Phương pháp truyền đạt trình bày của giảng viên?   | Dễ hiểu                    | 74       | 85,06    |
|                                                    | Hơi khó hiểu               | 8        | 9,20     |
|                                                    | Khó hiểu                   | 5        | 5,75     |
|                                                    | Tổng số phiếu              | 87       | 100      |
| Tốc độ giảng                                       | Vừa phải                   | 80       | 91,95    |
|                                                    | Nhanh                      | 7        | 8,05     |
|                                                    | Chậm                       | 0        | 0,0      |
|                                                    | Tổng số phiếu              | 87       | 100      |
| Kỹ năng giải quyết vấn đề, xử lý thông tin của GV? | Yếu                        | 0        | 0        |
|                                                    | Trung bình                 | 11       | 12,64    |
|                                                    | Khá                        | 26       | 29,89    |
|                                                    | Tốt                        | 50       | 57,47    |
|                                                    | Tổng số phiếu              | 87       | 100      |
| Trả lời các câu hỏi của học viên                   | Trả lời đầy đủ các câu hỏi | 76       | 87,36    |
|                                                    | Chỉ trả lời một số câu hỏi | 11       | 12,64    |
|                                                    | Hầu như không trả lời      | 0        | 0        |
|                                                    | Tổng số phiếu              | 87       | 100      |
| Kiến thức chuyên môn của giảng viên ?              | Yếu                        | 0        | 0        |
|                                                    | Trung bình                 | 0        | 0        |
|                                                    | Khá                        | 27       | 31,03    |
|                                                    | Tốt                        | 60       | 68,97    |
|                                                    | Tổng số phiếu              | 87       | 100      |
| Tác phong đến lớp                                  | Luôn đúng giờ              | 81       | 93,1     |
|                                                    | Thỉnh thoảng trễ giờ       | 6        | 6,9      |
|                                                    | Thường xuyên trễ giờ       | 0        | 0        |
|                                                    | Tổng số phiếu              | 87       | 100      |

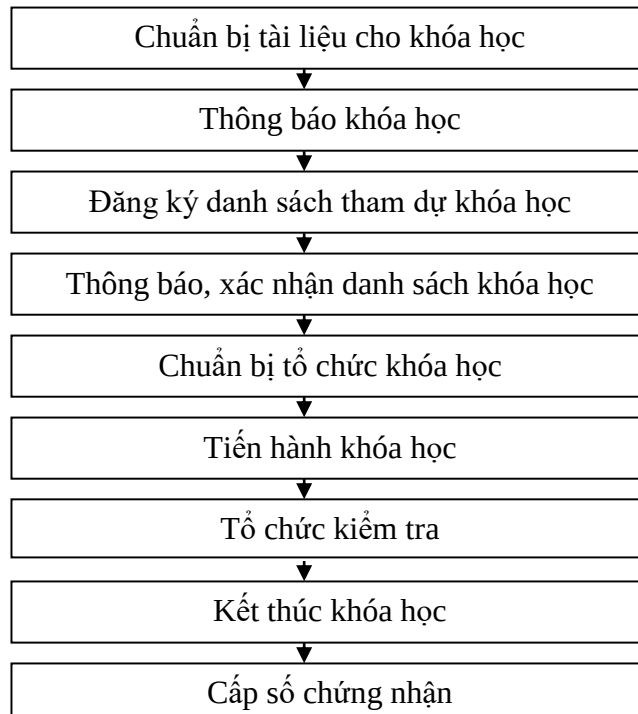
*(Nguồn: Phòng tổ chức hành chính)*

### ***Nhận xét***

Từ bảng trên ta thấy, số phiếu đánh giá giảng viên có cách truyền đạt dễ, hiểu, tốc độ giảng vừa phải, trả lời tất cả các câu hỏi và trả lời một số câu hỏi của học viên, tác phong đến lớp luôn đúng giờ đạt ở mức cao. Tuy nhiên, kỹ năng giải quyết vấn đề, xử lý thông tin của giảng viên chưa thật sự tốt. Theo số phiếu đánh giá của học viên đánh giá kỹ năng giải quyết vấn đề, xử lý thông tin của giảng viên ở mức trung bình khá chiếm gần 50%. Vì vậy, công ty ngoài đào tạo nhân viên cần chú trọng đào tạo đội ngũ giảng viên nội bộ của mình trong tương lai để mang lại chất lượng học tập tốt hơn cho học viên. Đối với nguồn giảng viên thuê ngoài, cần lựa chọn những giảng viên có trình độ, cách truyền đạt tốt, kiến thức chuyên môn và tác phong đến lớp đúng giờ.

### ***2.2.3. Tổ chức thực hiện đào tạo tại công ty***

Quy trình tổ chức thực hiện đào tạo như sau:



**Sơ đồ 2.2: Quy trình tổ chức thực hiện đào tạo**

*(Nguồn: Phòng Tổ chức hành chính)*

Trước ngày khai giảng 15 ngày Phòng tổ chức hành chính và giảng viên sẽ chuẩn bị tài liệu cho khóa học. Trước ngày khai giảng 10 ngày Phòng tổ chức hành chính sẽ thông báo khóa học đến các Phòng, Trung tâm để đăng ký tham dự khóa học. Các phòng, trung tâm sẽ gửi bản CBNV đăng ký tham gia khóa học về phòng tổ chức hành chính để họ thống kê số lượng học viên tham gia khóa học. Trước ngày khai giảng khóa học, trưởng phòng tổ chức hành chính sẽ ra thông báo và xác nhận danh sách tham gia khóa học về các phòng, trung tâm để CBNV nắm được thời gian, địa điểm tham gia.

#### *Chuẩn bị tổ chức khóa học*

- Đối với các khóa đào tạo nội bộ, liên kết công tác chuẩn bị khóa học bao gồm: căn cứ vào kế hoạch đào tạo năm xác định khóa học là nội bộ hay liên kết, liên hệ với giảng viên để xác định thời gian và địa điểm khóa học; lập hợp đồng đào tạo (đối với các khóa đào tạo liên kết) trình cấp phê duyệt có thẩm quyền; photo tài liệu chuẩn bị cho lớp học; chép file bài giảng của giảng viên vào máy tính lớp học, bố trí xe đưa đón học viên (nếu cần); cập nhật bảng hướng dẫn phòng học tại trung tâm đào tạo; chuẩn bị hồ sơ khóa học bao gồm: danh sách điểm danh, danh sách ký nhận tài liệu, danh sách đăng ký suất ăn (đối với khóa học tổ chức tại địa điểm có nhà ăn của công ty), bảng tên khóa học để dán ở cửa lớp học, phiếu đánh giá khóa học dành cho học viên, phiếu góp ý hàng ngày; chuẩn bị giáo cụ: bàn ghế, máy móc, bút viết, bảng, pin cho mic...

- Đối với khóa đào tạo bên ngoài: trung tâm đào tạo liên hệ đơn vị tổ chức về thời gian, địa điểm khóa học để thông báo cho học viên.

#### *Tiến hành khóa học:*

- Đối với khóa học đào tạo nội bộ, liên kết:

+ Vào ngày khai giảng: phát tài liệu cho học viên, yêu cầu học viên ký nhận vào danh sách ký nhận tài liệu, thông báo với học viên thời gian khóa

học, giờ học, các quy định về điểm danh, nội quy lớp học, chọn lớp trưởng để quản lý lớp.

+ Trong thời gian tổ chức khóa học: theo dõi việc đến lớp của giảng viên và nhắc nhở giảng viên đến lớp đúng giờ đã thông báo, theo dõi việc điểm danh của học viên để chấn chỉnh kịp thời, theo dõi xe đưa đón học viên (nếu có), theo dõi diễn biến khóa học và định kỳ thu thập phiếu góp ý hàng ngày để có những điều chỉnh kịp thời, phát phiếu đánh giá khóa học cho học viên trước khi kết thúc khóa học 1 đến 2 ngày.

- Đối với những khóa học e-learning: nếu học tập trung tại trung tâm đào tạo của chi nhánh thì công tác tiến hành khóa học vẫn thực hiện như trên. Nếu nhân viên tự học tại đơn vị thì trung tâm đào tạo sẽ thông báo user và pass cho nhân viên đăng nhập vào hệ thống e-learning để học, thông báo thời gian học hàng ngày, cuối khóa sẽ thông báo danh sách thi, user và pass để vào thi, đơn vị ký xác nhận kết quả thi và gửi về Phòng tổ chức hành chính.

- Đối với những khóa đào tạo bên ngoài: nhân viên tham dự khóa học tại địa điểm đã được thông báo và thực hiện theo quy định.

#### *Tổ chức kiểm tra*

Phòng tổ chức hành chính sẽ thông báo lịch thi đến các đơn vị trên toàn hệ thống để những học viên đã học ở khóa học trước thi chưa đạt đăng ký thi lại, lập kế hoạch tổ chức kỳ thi, lập danh sách thi và chia ca thi (nếu có), chuẩn bị phòng thi, thông báo cho học viên thông tin của kỳ thi, tổ chức thi.

#### *Kết thúc khóa học*

Cuối mỗi khóa đào tạo, Phòng tổ chức hành chính sẽ thống kê phản hồi của học viên về chương trình đào tạo thông qua phiếu đánh giá khóa học.

#### *Cấp sổ chứng nhận*

Tùy vào từng hình thức đào tạo khóa học mà CBNV được cấp sổ chứng nhận sau mỗi khóa học. Ví dụ: Đối với khóa đào tạo bên ngoài, sau khi kết

thức mỗi khóa học, học viên sẽ nhận được chứng nhận hoàn thành khóa học.

#### ***2.2.4. Đánh giá kết quả đào tạo của công ty***

Người trực tiếp đánh giá thái độ và kỹ năng làm việc của nhân viên sau khi nhân viên đó được cử đi tham gia một khóa đào tạo đó là người quản lý trực tiếp. Thông thường ở công ty, đối với nhân viên, quản lý là trưởng phòng hoặc giám đốc quản lý trực tiếp của họ, trưởng phòng hoặc giám đốc có trách nhiệm báo cáo kết quả lại với trưởng phòng tổ chức hành chính để phòng Tổ chức hành chính tập hợp thông tin, rút kinh nghiệm cho đợt đào tạo sau. Điều này chứng tỏ ban lãnh đạo công ty hiểu rõ tầm quan trọng của việc đào tạo, đã chú trọng thực hiện đào tạo.

Đánh giá kết quả đào tạo của công ty dựa trên những căn cứ sau:

-Đối với những lao động được đào tạo ngoài DN, tại các trường, trung tâm đào tạo thì căn cứ đánh giá dựa vào chứng chỉ, chứng nhận của nơi đào tạo sau mỗi khóa học.

-Đối với các chương trình đào tạo tại công ty thì kết quả được thông qua chất lượng làm việc sau quá trình đào tạo.

**Bảng 2.11. Kết quả đào tạo năm 2019-2021**

| Chỉ tiêu<br>đánh giá                                                 | 2019        |                               |              | 2020        |                               |              | 2021        |                               |              |
|----------------------------------------------------------------------|-------------|-------------------------------|--------------|-------------|-------------------------------|--------------|-------------|-------------------------------|--------------|
|                                                                      | Số lao động | Số lượt lao động được đào tạo | Tỷ lệ (%)    | Số lao động | Số lượt lao động được đào tạo | Tỷ lệ (%)    | Số lao động | Số lượt lao động được đào tạo | Tỷ lệ (%)    |
| <b>I. Tổng số lao động</b>                                           | <b>132</b>  | <b>22</b>                     | <b>16,67</b> | <b>160</b>  | <b>37</b>                     | <b>23,13</b> | <b>187</b>  | <b>40</b>                     | <b>21,39</b> |
| 1. Lao động quản lý                                                  | 22          | 4                             | 18,18        | 28          | 7                             | 25           | 32          | 9                             | 28,13        |
| 2. Lao động nghiệp vụ                                                | 110         | 18                            | 16,36        | 132         | 30                            | 22,73        | 155         | 31                            | 20           |
| <b>II. Số lượng lao động được đào tạo tăng/giảm so với năm trước</b> |             |                               |              | <b>28</b>   | <b>15</b>                     |              | <b>27</b>   | <b>3</b>                      |              |

(Nguồn: Báo cáo kết quả đào tạo của Phòng Tổ chức hành chính)

Từ bảng số liệu trên ta thấy qua các năm từ 2019 – 2021, thì số lượt CBNV được đào tạo có tăng nhẹ. Năm 2019, số lượt người được đào tạo là 22 CBNV, sang năm 2020 số lượt người được đào tạo tăng lên 15 lượt so với năm trước, và năm 2021 số lượt CBNV tăng không đáng kể cho với năm 2020. Nguyên nhân do 02 năm gần đây ảnh hưởng bởi đại dịch covid, tình hình SXKD của công ty không khả quan, ảnh hưởng đến nhiều hoạt động trong công ty, trong đó có kết quả đào tạo nhân lực gần như không thay đổi nhiều về số lượt.

### **2.2.5. Sử dụng nhân lực sau đào tạo**

Hoạt động bố trí và sử dụng nhân lực sau đào tạo tại công ty cần phải đảm bảo đúng người đúng việc. Đối với CBNV sau đào tạo bồi dưỡng, tùy theo tình hình thực tế sẽ tiến hành sắp xếp bố trí lại công việc, việc sắp xếp lại được tiến hành trên các cấp độ:

- Bố trí sắp xếp lại công việc trong một bộ phận, có hai khả năng xảy ra: CBNV tiếp tục làm các công việc đã đang làm và CBNV được bố trí vào những những công việc phù hợp hơn sau khi đi đào tạo để nâng cao trình độ.

- Việc thực hiện bố trí lại công việc trong phòng sẽ do trưởng mỗi phòng ban mà có cán bộ được cử đi đào tạo thực hiện. Sau khi đào tạo thì CBNV đã nắm được những kiến thức chuyên môn nhiệm vụ mới, do đó trưởng phòng sẽ giao việc mới cho họ, trên cơ sở những gì đã học và trên cơ sở sự hướng dẫn của cấp trên.

- Bổ nhiệm đề bạt cán bộ sau đào tạo và bồi dưỡng: Mục đích của việc cử cán bộ đi đào tạo là để bổ nhiệm và đề bạt họ làm những công việc có tính chất phức tạp hơn, ở vị trí cao hơn. Do đó, sau khi đi đào tạo về thì lãnh đạo công ty cần phải thực hiện việc này đối với đối tượng được đi đào tạo để thực hiện thăng chức.

Về tổng thể, việc bố trí sử dụng nhân lực sau đào tạo tại Vinaconex Mec đã phát huy được tiềm năng của nguồn nhân lực trong ngắn hạn. Tuy nhiên, việc bổ nhiệm CBNV ở vị trí cao hơn chưa đạt được hiệu quả do đào tạo chưa gắn với nhu cầu thực tế, CBNV sau khi được đào tạo vào làm ở vị trí cao hơn chưa phát huy được khả năng và kiến thức đã học.

## **2.3. Các nhân tố ảnh hưởng tới đào tạo nhân lực trong công ty**

### **2.3.1. Các nhân tố bên ngoài công ty**

#### **2.3.1.1. Môi trường pháp lý, chính sách của Nhà nước và môi trường ngành**

Môi trường pháp lý là nhân tố có ảnh hưởng trực tiếp và quan trọng tới

vấn đề quản trị DN. Qua nhiều năm đổi mới, do đòi hỏi của thực tiễn khách quan và sức ép khi gia nhập WTO, môi trường pháp lý của nước ta đã có những tiến bộ đáng kể. Tuy nhiên, hiện nay môi trường pháp lý của nước ta chưa tạo ra động lực để các DN phải quan tâm tới việc nâng cao năng lực quản trị DN, hướng tới những chuẩn mực về quản trị DN theo thông lệ quốc tế. Do đó đây cũng là một thách thức không nhỏ với các DN nói chung và công ty cổ phần nhân lực và thương mại Vinaconex nói riêng.

#### *2.3.1.2. Thị trường lao động*

Mỗi năm ở Việt Nam lại có khoảng 1 triệu người bước vào độ tuổi lao động và thường sẽ tập trung ở các thành phố lớn, các trung tâm kinh tế bởi ở đó dồi dào việc làm và Hà Nội chính là nơi lý tưởng bởi đây là thủ đô của nước ta. Công ty cổ phần nhân lực và thương mại Vinaconex có trụ sở tại Hà Nội nên nguồn lao động ở đây vô cùng dồi dào, tạo điều kiện thuận lợi cho công tác tuyển dụng đủ đáp ứng được số lượng cũng như chất lượng về nhân sự.

Về cơ bản lao động mà Vinaconex Mec sử dụng chủ yếu là nhân sự về khối kinh tế, một phần nhỏ là nhân viên có trình độ thuộc mảng kỹ thuật và một số rất nhỏ còn lại là lao động ngành nghề khác. Các loại lao động này không phải thuộc loại khan hiếm, được đào tạo tương đối phổ biến tại các trường đại học, cao đẳng và trường nghề. Chính vì vậy mà nguồn cung lao động trên thị trường là khá lớn, tạo thuận lợi cho công tác tuyển dụng nhân lực của công ty đối với các lao động công nhân kỹ thuật và nhân viên văn phòng. Nhưng trên thực tế, vị trí khó tuyển nhất chính là nhân viên phòng nguồn nhân lực bởi mô tả công việc này rất khó định lượng được mức thu nhập nên với đặc điểm lao động hiện nay, khá ngại khi làm những công việc này, đặc biệt hơn là lĩnh vực đặc thù như Vinaconex Mec. Đây cũng chính là khó khăn công ty gặp phải đối với tuyển dụng một số vị trí, trên thị trường



nguồn ứng viên này nhiều nhưng tính chất đào thải cao nếu không thu hút được đúng người thì khả năng trụ lại ở các vị trí đó cũng rất khó khăn, gây ra việc phải thường xuyên đổi mới nhân sự gây tốn kém. Nếu công tác tuyển dụng của công ty không tốt thì áp lực sẽ đặt nặng lên công tác đào tạo nhân lực để có nguồn nhân lực chất lượng cao. Vì vậy, yếu tố thị trường tác động một phần không hề nhỏ đối với đào tạo nhân lực tại Vinaconex Mec.

#### *2.3.1.3. Sự tiến bộ của khoa học, công nghệ*

Hiện nay, cuộc cách mạng khoa học công nghệ trong thời kỳ toàn cầu hoá đã và đang diễn ra mạnh mẽ, tác động đến mọi quốc gia, dân tộc; tốc độ phát minh khoa học ngày càng gia tăng, khoảng cách từ phát minh đến ứng dụng rút ngắn, nhiều tri thức và công nghệ mới ra đời, đòi hỏi con người phải học tập thường xuyên, học tập suốt đời. Bởi vậy, quá trình giáo dục, đào tạo tại các DN nói chung và tại Vinaconex Mec nói riêng cần phải được tiến hành liên tục để NLD có thể thích nghi được với những đổi mới của tiến bộ khoa học công nghệ.

Khoa học kỹ thuật chính là cơ sở hạ tầng để phát triển các ngành nghề liên quan, nhằm ứng dụng các công nghệ mới, giảm thiểu sức người, thay vào đó là hoạt động của trang thiết bị máy móc. Trong thời kỳ hội nhập, bất cứ một tổ chức hay DN nào cũng đều sử dụng công cụ của công nghệ trong hoạt động điều hành, quản lý, sắp xếp, lưu trữ thông tin, bảo mật hệ thống...

#### *2.3.1.4. Đối thủ cạnh tranh*

Hiện nay, thị trường lĩnh vực hoạt động của Vinaconex Mec đang có sự cạnh tranh khốc liệt giữa các đơn vị tham gia cung cấp dịch vụ. Đặc biệt, hiện nay có rất nhiều sự lựa chọn cho khách hàng. Điều đó đòi hỏi mỗi DN trong thị trường này cần phải nâng cao khả năng cạnh tranh của mình một cách tối đa, trong đó vấn đề đào tạo nhân lực đặc biệt quan trọng.

Một số công ty cung ứng nhân lực, xuất khẩu lao động nổi tiếng tại Hà

Nội: Expertransei, Harvey Nash Việt Nam, Iconic... là những công ty có tiếng tăm và số năm hoạt động ngang bằng Vinaconex Mec, chính là những đối thủ lớn. Để cạnh tranh và phát triển vị thế của chính mình, bắt buộc Vinaconex Mec phải nâng cao về chất lượng dịch vụ, nâng cao về cách chăm sóc dịch vụ, cơ hội học hỏi, lộ trình thăng tiến trong tương lai, môi trường làm việc, văn hóa DN...Điều này cũng là yếu tố thúc đẩy công ty cổ phần nhân lực và thương mại Vinaconex phải có chính sách đào tạo nhân lực hợp lý.

Các đối thủ này có chính sách thu hút nhân tài và chế độ đãi ngộ rất tốt nên đã có tình trạng người lao động chuyển công tác sang các đơn vị hoạt động cùng lĩnh vực là khá nhiều mà chủ yếu là những lao động có chất lượng. Vì vậy, bài toán đặt ra hiện tại cũng như tương lai đối với Vinaconex Mec là làm sao để vừa có thể giữ chân và thu hút vừa có thể đào tạo được những lao động có trình độ, kỹ năng tốt làm việc và gắn bó với công ty.

#### *2.3.1.5. Sự phát triển của hệ thống giáo dục đào tạo*

Việt Nam hiện nay có 112 trường đại học thuộc hệ công lập, 65 trường dân lập, 47 học viện cùng với các phân hiệu, phân viện phân bố trên cả nước. Ngoài ra còn có các trường cao đẳng, trung cấp, nghề... đang ngày một phát triển, tăng lên cả về số lượng lẫn chất lượng. Hệ thống giáo dục càng phát triển thì song song với đó là mặt bằng chất lượng nhân lực Việt Nam cũng sẽ được nâng cao và phát triển theo. Hiện nay có nhiều văn bản về dạy nghề mà công ty cần quan tâm, quy định quyền và nghĩa vụ của các DN trong lĩnh vực đào tạo nghề cho công nhân. Từ đó, Vinaconex Mec sẽ có những hướng đi mới trong công tác đẩy mạnh về đào tạo nhân lực, nâng tầm chất lượng nhân lực của DN mình. Hệ thống đào tạo được mở rộng thì khả năng cạnh tranh cao sẽ có lợi cho công ty vừa thuận tiện về thời gian, địa điểm vừa có nhiều sự lựa chọn cho về kinh phí chương trình học... Điều này tác động đến chất lượng đầu vào của nguồn nhân lực tại Vinaconex Mec cũng như đào tạo nhân

lực trong quá trình lao động.

### **2.3.2. Các nhân tố bên trong công ty**

#### **2.3.2.1. Mục tiêu, chiến lược, chính sách của công ty cổ phần nhân lực và thương mại Vinaconex**

Mục tiêu, chiến lược, chính sách của công ty tác động rất nhiều đến công tác đào tạo nhân viên, căn cứ vào đó công ty có thể xác định được những yêu cầu cho công việc trong thời gian tới cũng như việc đòi hỏi kỹ năng, trình độ cán bộ công nhân cần để có thể đáp ứng được những yêu cầu đó. Từ đây, sẽ quyết định hình thức, phương pháp, số lượng người cử đào tạo, bộ phận nào cần có người được đi đào tạo, kinh phí đào tạo. Trong thời gian tới, công ty tập trung vào những mục tiêu chính như sau:

Thứ nhất: Phát huy những kết quả đã đạt được nhằm tận dụng và phát huy tối đa giá trị thương hiệu; củng cố, xây dựng Vinaconex Mec trở thành công ty hàng đầu trong lĩnh vực cung cấp nguồn nhân lực với hoạt động hiệu quả, phát triển bền vững, là sự lựa chọn của các đối tác quốc tế và địa phương.

Thứ hai: Xây dựng công ty theo hướng quy mô lớn, có trình độ công nghệ, quản lý hiện đại và chuyên môn hóa cao theo ngành nghề kinh doanh chính, gắn kết chặt chẽ giữa SXKD với KHCN, nghiên cứu phát triển, không ngừng nâng cao năng lực cạnh tranh và hiệu quả SXKD.

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

Thứ tư: Đẩy mạnh công tác kinh doanh xuất nhập khẩu, mở rộng đối tác, thị trường, lĩnh vực chế tạo thiết bị cho các nhà máy thuộc lĩnh vực sản xuất công nghiệp, tăng tỷ trọng doanh thu chế tạo xuất khẩu đến 60% tổng doanh thu chế tạo thiết bị để tham gia vào chuỗi sản phẩm liên kết toàn cầu và thi công

các công trình trong nước và nước ngoài.

Thứ năm: Xây dựng lực lượng cán bộ quản lý theo mô hình của các nước tiên tiến. Đào tạo và đào tạo lại đội ngũ công nhân tay nghề cao có thể chế tạo được những thiết bị đạt tiêu chuẩn quốc tế, vận hành tốt các xưởng sản xuất công nghiệp theo chế độ tự động hóa cũng như các thiết bị tiên tiến của thế giới.

#### *2.3.2.2. Quan điểm về đào tạo của ban lãnh đạo công ty*

Về mặt khách quan thì công tác đào tạo nhân viên cần phải diễn ra thường xuyên và liên tục. Tuy nhiên để thực hiện có hiệu quả lại phụ thuộc vào ý chí chủ quan của ban lãnh đạo của công ty. Mỗi ban lãnh đạo khác nhau sẽ có nhận thức khác nhau về vấn đề đào tạo nhân viên. Điều đó khiến ta khẳng định rằng: Ý thức và sự nỗ lực chủ quan của ban lãnh đạo có một vị trí hết sức quan trọng và quyết định đến tính hiệu quả của công tác đào tạo nhân lực.

Nếu ban lãnh đạo công ty có quan điểm cần phải đầu tư cho đào tạo, nâng cao trình độ cho nhân viên sẽ là những tiền đề hỗ trợ cho việc đào tạo được phát triển mạnh. Lúc đó, sự quan tâm của lãnh đạo công ty được thể hiện trên nhiều mặt, như chính sách khuyến khích vật chất, tinh thần, cho nhân viên đi học cho đến những vấn đề trang bị cơ sở hạ tầng, kỹ thuật hay kinh phí.

Ngược lại, nếu quan điểm của Ban lãnh đạo không cần thiết, thì công tác đào tạo sẽ không được chú trọng, hay nói cách khác là có tiến hành thì cũng không đạt hiệu quả cao, ít được tổ chức, chế độ chính sách thấp.

Tại Vinaconex Mec thì đào tạo và phát triển nhân lực luôn được ban lãnh đạo quan tâm bởi họ xác định đội ngũ nhân lực là yếu tố quan trọng góp phần đẩy mạnh sự phát triển của DN. Hiện nay đội ngũ nhân viên của công ty đang còn nhiều yếu kém, chất lượng chưa cao nên đào tạo luôn được tạo điều kiện tốt nhất, thể hiện ở các chính sách về đào tạo như:

Định kỳ mời các giáo viên về giảng dạy, tổ chức lớp bồi túc ngoại ngữ cho CBNV, hỗ trợ kinh phí học tập, v.v... Tuy được quan tâm, tạo điều kiện tốt nhưng sự quan tâm của ban lãnh đạo chưa có kế hoạch, chiến lược cụ thể, phù hợp nên việc thực hiện còn nhiều bất cập đây cũng là một trong những nguyên nhân dẫn đến hiệu quả đào tạo chưa cao ở công ty trong thời gian qua.

#### 2.3.2.3. Nguồn tài chính của công ty

Hàng năm, công ty vẫn dành một phần kinh phí đầu tư cho công tác đào tạo. Trách nhiệm của bộ phận đào tạo là sử dụng và quản lý kinh phí hợp lý. Do đào tạo nhân viên cũng là cách hoàn thiện chính cơ cấu, hiệu quả của công ty. Việc sử dụng kinh phí hợp lý cho thấy công ty đầu tư cho công tác đào tạo nhân viên như thế nào, đầu tư nhiều hay ít, có áp dụng những khoa học tiên tiến nhanh chóng hay không?,...

Nếu không quy định lại các định mức chi tiêu, sử dụng kinh phí đào tạo thì mọi cố gắng tổ chức đào tạo đều ít có ý nghĩa. Định mức chi thấp thì công tác đào tạo không tổ chức được bài bản, hiệu quả và nó trở thành gánh nặng đối với mọi động lực phát triển thúc đẩy hoạt động đào tạo cũng như hiệu quả làm việc sau này của giảng viên. Ngoài ra, nếu nguồn tài chính cạn kiệt, không đủ sức chi sẽ ảnh hưởng tới quá trình đào tạo không được triển khai hoặc sẽ xảy ra tình trạng dang dở trong quá trình thực hiện.

**Bảng 2.12: Chi phí đào tạo tại Công ty từ năm 2019-2021**

*Đơn vị tính: Nghìn đồng*

| <b>Chỉ tiêu</b>         | <b>Năm 2019</b> | <b>Năm 2020</b> | <b>Năm 2021</b> |
|-------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Chi phí đào tạo dự tính | 90,000,000      | 120,000,000     | 160,000,000     |
| Chi phí thực tế         | 66,000,000      | 129,500,000     | 160,000,000     |
| Chênh lệch              | 24,000,000      | 9,500,000       | 0               |
| Thực hiện/kế hoạch (%)  | 73              | 108             | 100             |

*(Nguồn: Phòng tài chính kế toán)*

Theo số liệu được quyết toán từ Phòng Kế toán công ty thì nguồn kinh phí chi cho hoạt động đào tạo và bồi dưỡng phát triển nguồn nhân lực của công ty cho 03 năm 2019, 2020 và 2021 lần lượt là 66 triệu đồng, 129,5 triệu đồng và 160 triệu đồng. Như vậy, trong 03 năm qua chi phí đầu tư cho hoạt động đào tạo bồi dưỡng phát triển NNL của đơn vị đều có sự tăng trưởng. Tỷ lệ thực hiện/ kế hoạch từ năm 2019 là 73% tăng lên 108% vào năm 2020, và năm 2021 giữ ổn định ở mức 100%. Trong tình hình dịch bệnh covid, tỷ lệ này có thể coi là ổn định và phù hợp. Việc dự tính chi phí đào tạo trong những năm vừa qua thực hiện khá sát. Tỷ lệ thực hiện so với kế hoạch hầu như không phát sinh chi phí nhiều. Tuy nhiên, chi phí đào tạo tại công ty vẫn chưa được chú trọng đầu tư nhiều.

#### *2.3.2.4. Năng lực cán bộ phụ trách đào tạo và phát triển nhân lực*

Năng lực của cán bộ phụ trách đào tạo có ảnh hưởng rất lớn đến hiệu quả của đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong công ty. Với đội ngũ CBNV gần 200 người đòi hỏi phải có một bộ phận phụ trách nhân lực giỏi để đưa ra các kế hoạch đào tạo theo phương hướng của ban lãnh đạo, giám sát quá trình làm việc cũng như đào tạo của CBNV tại các phòng, trung tâm, chi nhánh. Bên cạnh đó đưa ra cho ban lãnh đạo những tham vấn, kế hoạch đề cử từng cá nhân vào mỗi vị trí phù hợp với công việc, nguyện vọng và kỹ năng đã được đào tạo. Tuy nhiên, nhân lực phụ trách đào tạo của công ty còn thiếu. Hiện tại chỉ có 04 nhân sự phụ trách đào tạo.

**Bảng 2.13: Trình độ chuyên môn của nhân sự phụ trách đào tạo**

| STT | Họ và tên         | Trình độ | Chuyên ngành                  |
|-----|-------------------|----------|-------------------------------|
| 1   | Trần Thị Yến      | Đại học  | Quản trị du lịch và khách sạn |
| 2   | Nguyễn Văn Chiến  | Đại học  | Quản trị kinh doanh           |
| 3   | Nguyễn Thị Phương | Đại học  | Quản trị du lịch và khách sạn |
| 4   | Bùi Thị Tươi      | Đại học  | Luật                          |

(Nguồn: Phòng tổ chức hành chính)

Trong thời gian qua, theo đánh giá của tác giả có thể thấy bốn nhân sự phụ trách đào tạo tại DN đã hoàn thành tương đối tốt vai trò của mình trong việc thực hiện đào tạo nhân lực tại công ty. Tuy nhiên vẫn còn tồn tại một số hạn chế: cán bộ phụ trách chưa có chuyên ngành liên quan đến quản trị nhân lực, dẫn đến những hạn chế nhất định trong công tác triển khai đào tạo nhân lực tại công ty.

## **2.4. Đánh giá chung đào tạo nhân lực tại công ty cổ phần nhân lực và thương mại Vinaconex**

### **2.4.1. Ưu điểm**

Một là, ban lãnh đạo công ty cũng đã quan tâm đến việc đào tạo và phát triển nâng cao trình độ người lao động. Công ty đã xây dựng và triển khai hoạt động đào tạo đi theo quy trình cụ thể. Nội dung đào tạo được đánh giá là sát với yêu cầu công việc thực tế nhằm nâng cao kiến thức kỹ năng của người lao động góp phần đẩy mạnh hiệu quả hoạt động kinh doanh. Nguồn tài chính đầu tư cho đào tạo ngày một tăng lên, hỗ trợ cho công tác đào tạo thực hiện suôn sẻ hơn, đảm bảo chất lượng hơn. Ngoài ra, việc tạo điều kiện để người lao động tự trau dồi kiến thức cá nhân luôn được khuyến khích. Việc đào tạo luôn gắn với mục tiêu kịp thời đổi mới phù hợp xây dựng và phát triển NNL đủ về số lượng đảm bảo cho nhu cầu mở rộng kinh doanh, có trình độ học vấn và tay nghề cao, có năng lực quản lý, có năng lực sáng tạo đổi mới để ứng dụng công nghệ mới tạo ra sản phẩm mới có chất lượng cao, có sức khỏe để lao động với năng suất, chất lượng và hiệu quả ngày càng cao.

Hai là quy trình đào tạo của công ty được xây dựng rõ ràng, thống nhất từ trên xuống, quy định đầy đủ trách nhiệm và nghĩa vụ của từng bộ phận từ công tác lên kế hoạch đào tạo, tổ chức thực hiện và đánh giá sau đào tạo.

Ba là công ty đã liên tục đa dạng hóa các chương trình đào tạo, nội dung đào tạo cũng như phương pháp đào tạo.

Bốn là công tác tổ chức đào tạo của công ty được thực hiện tốt.

Năm là công ty có đội ngũ giảng viên nội bộ có trình độ chuyên môn và kinh nghiệm thực tế.

Đạt được kết quả trên đây là do ban lãnh đạo công ty đã nhận thức rõ ràng đào tạo nhân lực là công tác được ưu tiên hàng đầu, với mục tiêu xây dựng và phát triển đội ngũ CBNV thành thạo về nghiệp vụ, chuẩn mực trong đạo đức kinh doanh, chuyên nghiệp trong phong cách làm việc.

Chương trình đào tạo của công ty giúp CBNV có kỹ năng chuyên môn cao, quy trình nghiệp vụ thống nhất, chuyên nghiệp, nhanh chóng và vì lợi ích của người lao động. Công ty khuyến khích và thúc đẩy sự chia sẻ kỹ năng, tri thức giữa các CBNV trên tinh thần một tổ chức không ngừng học tập để chuẩn bị nền tảng cho sự phát triển liên tục và bền vững. Về chủ trương, tất cả CBNV đều có cơ hội tham gia các lớp huấn luyện đào tạo nghiệp vụ theo nhu cầu công việc bên trong và bên ngoài công ty.

#### ***2.4.2. Những hạn chế cần khắc phục***

Bên cạnh những kết quả đã đạt được, đào tạo nhân lực tại công ty còn có những hạn chế như sau:

- Việc xác định nhu cầu đào tạo của công ty còn sơ sài, dựa trên những đánh giá cá nhân, chưa sát với chiến lược kinh doanh của công ty dẫn đến tình trạng xác định nhu cầu đào tạo chưa thực sự phù hợp; chưa đánh giá đúng nhu cầu đào tạo của DN, do chưa có chiến lược đào tạo nguồn nhân lực rõ ràng. Chiến lược về nhân sự thường bị động trước những thay đổi của môi trường bên ngoài và đối thủ cạnh tranh nên các chương trình đào tạo thường được thiết kế để đáp ứng các nhu cầu trước mắt của công ty.

- Mục tiêu đào tạo xác định còn chung chung, chưa cụ thể đối với từng CBNV. Việc đánh giá xác định nhu cầu chưa bài bản, chính thức mà chỉ làm theo cách tương đối sơ sài, thường bỏ qua các bước cần thiết trong đánh giá nhu



cầu như phân tích DN, phân tích công việc và phân tích cá nhân. Mục tiêu đào tạo của công ty đối với CBNV được xác định là có trình độ ngoại ngữ tốt, tuy nhiên thực tế lại có ít các lớp đào tạo liên quan đến ngoại ngữ.

- Có phần bị động trong công tác lập kế hoạch đào tạo vì bị ảnh hưởng từ sự chi phối của Tổng công ty Vinaconex.

- Chưa chú trọng đến sử dụng nguồn nhân lực sau đào tạo, chưa gắn các nội dung đào tạo với thực tế dẫn đến việc sử dụng nguồn lực sau đào tạo chưa thực sự hiệu quả.

- Các chương trình đào tạo thường có quy mô nhỏ, nội dung đơn giản, phương pháp đào tạo chủ yếu là truyền thống, chất lượng đào tạo chưa cao, kinh phí đào tạo còn thấp, chưa đáp ứng được mục tiêu của tổ chức...

- Công tác đánh giá kết quả đào tạo chưa được thực hiện khoa học. Cụ thể: chưa có cán bộ chuyên trách làm về đào tạo, chưa có hệ thống tiêu thức đánh giá.

- Một bộ phận CBNV của công ty còn quen với tác phong bao cấp DN nhà nước, điều này gây khó khăn cho đào tạo NNL.

- Đội ngũ cán bộ đào tạo của công ty chưa thực sự chú tâm vào trọng tâm của các khóa đào tạo, đôi lúc đảm đương quá nhiều công việc nên còn chưa tập trung và làm tốt nhất được nhiệm vụ đào tạo và phát triển nhân lực trong công ty.

### **2.4.3. Nguyên nhân của những hạn chế**

#### **2.4.3.1. Nguyên nhân do mục tiêu, chiến lược, chính sách của công ty**

Vinaconex Mec hoạt động trong một ngành đặc thù về xuất khẩu lao động nên nhìn chung công ty vẫn chưa thực sự nhận thức đầy đủ tầm quan trọng của nhân tố con người, chưa thấy được tính cấp thiết của đào tạo nhân lực đối với sự tồn tại và phát triển của đơn vị. Do vậy, chưa có sự quan tâm đầu tư thích đáng, chưa xác định và xây dựng mục tiêu đào tạo rõ ràng nhằm

đáp ứng với chiến lược phát triển của đơn vị. Mục tiêu đào tạo còn mang tính chất chung chung, chỉ mang tính định lượng, chưa có các chỉ tiêu đo lường cụ thể, gây khó khăn cho việc đánh giá sau này .

Chưa tiến hành so sánh đánh giá kết quả đào tạo nhân lực. Phải so sánh đánh giá kết quả đào tạo theo từng năm, năm này so với năm trước mới có thể rút ra được kinh nghiệm cho các hoạt động đào tạo sau này.

Đánh giá chương trình đào tạo chưa thật sự bao quát đầy đủ và toàn diện các khía cạnh, chỉ dựa trên nhận xét chủ quan của người quản lý, chưa xây dựng được hệ thống các chỉ tiêu đánh giá, chưa có một định mức đánh giá kết quả và việc đánh giá chưa gắn với một chỉ tiêu cụ thể đạt được. Ví dụ: hiệu quả thực hiện công việc (đối với người quản lý).

- Do nhận thức về đào tạo nguồn nhân lực chưa đúng mức

Nhận thức tầm quan trọng về phát triển NNL của công ty chưa đúng mức và còn nhiều hạn chế, chưa phổ biến kế hoạch đào tạo đến người lao động, đặc biệt là đối với đội ngũ cán bộ quản lý về việc đào tạo và định hướng phát triển nguồn nhân lực. Điều mà lực lượng lao động của công ty còn yếu kém là nâng cao nhận thức về tầm quan trọng đào tạo nguồn nhân lực trong việc phát triển của đơn vị bằng biện pháp không ngừng nâng cao ý thức kỷ luật lao động, tác phong làm việc khoa học.

Ban lãnh đạo công ty chưa quan tâm đúng mức, quan điểm của lãnh đạo các nguồn ngân sách chi cho hoạt động nâng cao chất lượng nhân lực đều được coi là chi phí nên cần tiết kiệm. Vì vậy, đây cũng là một hạn chế nhất định.

- Do thiếu kế hoạch phát triển nguồn nhân lực

Công ty chưa chú ý đến chuyển dịch cơ cấu chất lượng nguồn nhân lực theo hướng nâng cao về trình độ chuyên môn nghiệp vụ cao. Đào tạo NNL thiếu trọng tâm, trọng điểm, chưa xây dựng kế hoạch phát triển NNL hoàn

chính, vì vậy có phòng vừa thiếu, lại vừa thừa về số lượng lại vừa yếu chất lượng NNL. Vì vậy, một trong những nhiệm vụ trọng tâm và cần thực hiện trước với tầm nhìn chiến lược dài hạn của công ty là phải tạo ra những chuyển biến tích cực, mạnh mẽ trong đào tạo; đáp ứng được yêu cầu phát triển NNL.

#### *2.4.3.2. Nguyên nhân do nguồn tài chính của công ty*

Kinh phí đầu tư cho đào tạo của công ty tuy có tăng qua hàng năm nhưng vẫn còn thấp, gây ra hạn chế cho hoạt động đào tạo nhân lực. Chế độ tiền lương và kinh phí cho nhân viên khi tham gia các khóa đào tạo còn hạn chế, chưa phù hợp, làm cho họ không hứng thú nên hiệu quả đào tạo không cao.

#### *2.4.3.3. Nguyên nhân do năng lực cán bộ phụ trách đào tạo và phát triển nhân lực*

Nhân sự phụ trách đào tạo tại DN tuy đã hoàn thành tương đối tốt vai trò của mình trong việc thực hiện đào tạo nhân lực tại công ty nhưng cán bộ phụ trách đều chưa có chuyên ngành chuyên môn liên quan đến quản trị nhân lực, dẫn đến những hạn chế nhất định trong công tác triển khai đào tạo nhân lực tại công ty.

#### *2.4.3.4. Nguyên nhân thuộc về bản thân người lao động*

Do Tổng công ty Vinaconex đã thoái vốn hoàn toàn, Vinaconex Mec theo đó cũng trở thành công ty tư nhân, nên một bộ phận CBNV của công ty chưa thích ứng được với tác phong công ty tư nhân. Đối với lao động từ 45 tuổi trở lên có xu hướng ngại va chạm và học hỏi, thường an phận, dần dần mất đi sự nhạy bén và năng động. Đối với lao động từ 45 tuổi trở xuống có một số bộ phận còn thụ động, chưa nhận thức đầy đủ quyền lợi và trách nhiệm khi tham gia đào tạo hoặc sự cần thiết phải nâng cao trình độ để hoàn thiện và phát triển nghề nghiệp của mình trong tương lai. Xuất phát từ nhận thức như vậy đã làm ảnh hưởng đến những nỗ lực trong quá trình học tập để

cải thiện nâng cao trình độ chuyên môn, năng lực công tác của họ cũng như sự phát triển đi lên của công ty. Điều này gây khó khăn cho đào tạo NNL.

## **TIỂU KẾT CHƯƠNG 2**

Vinaconex Mec đã nhận định và coi việc đào tạo nhân lực là vấn đề cốt lõi cho sự tồn tại và phát triển của công ty. Công ty đã xây dựng cho mình được một chương trình đào tạo riêng khá chuyên nghiệp, bài bản, đa dạng, đầy đủ, và sát với nhu cầu thực tế của CBNV. Thông qua các khóa đào tạo, công ty sẽ đánh giá được về chất lượng đào tạo và chương trình đào tạo đã phù hợp với thực tế nhu cầu của các học viên chưa, và có sự điều chỉnh cho phù hợp.

Như vậy, bằng những kinh nghiệm đúc rút từ thực tế Vinaconex Mec đã ngày càng hoàn thiện hơn trong đào tạo nhân lực, xây dựng được chương trình, kế hoạch đào tạo và đội ngũ cán bộ có trình độ tốt, đạt được nhiều kết quả khả quan.

## CHƯƠNG 3

### MỘT SỐ GIẢI PHÁP ĐỀ XUẤT NHẪM HOÀN THIỆN ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN NHÂN LỰC VÀ THƯƠNG MẠI VINACONEX

#### **3.1. Phương hướng phát triển của công ty trong thời gian tới và yêu cầu đặt ra cho đào tạo nhân lực**

##### ***3.1.1. Phương hướng phát triển của công ty trong thời gian tới***

Trong thời kì nền kinh tế nước ta nói riêng và nền kinh tế thế giới nói chung gặp nhiều khó khăn, công ty đã đưa ra nhiệm vụ xây dựng Vinaconex Mec trở thành công ty hàng đầu trong lĩnh vực cung cấp nguồn nhân lực với hoạt động hiệu quả, phát triển bền vững, là sự lựa chọn của các đối tác quốc tế và địa phương, với giá trị cốt lõi – đó là tập trung vào yếu tố con người, coi con người là tài sản có giá trị và là nguồn sức mạnh của Vinaconex Mec, là trung tâm của sự phát triển, là điều kiện tiên quyết trong chiến lược hoạt động của công ty, phương hướng đào tạo, đổi mới, nâng cao các chỉ tiêu SXKD.

Để đáp ứng được với môi trường hội nhập cũng như cạnh tranh, chiến lược của công ty trong thời gian tới buộc phải có những thay đổi phù hợp. Nguyên nhân là do sự thay đổi của các yếu tố kinh tế xã hội, các yếu tố công nghệ thông tin cũng phát triển hơn, xu hướng toàn cầu hóa và hội nhập kinh tế quốc tế tác động sâu sắc đến kinh tế Việt Nam. Đây vừa là cơ hội phát triển cũng là thách thức với các doanh nghiệp, đặc biệt là sự cạnh tranh giữa các doanh nghiệp đưa người lao động đi làm việc có hợp đồng ở nước ngoài.

Riêng với doanh nghiệp Vinaconex mec, để đáp ứng sự thay đổi đó, trong đào tạo nhân lực, công ty lựa chọn giải pháp đào tạo tập trung tại doanh nghiệp và đào tạo trực tuyến là hai hình thức đào tạo phù hợp nhất. Hai hình

thức đào tạo này giúp cho doanh nghiệp có thể tiết kiệm chi phí một cách tối đa (chi phí tổ chức lớp học, sinh hoạt...), giúp nhân viên chủ động bố trí về mặt thời gian, tiết kiệm thời gian di chuyển, ăn ở, số lượng học viên tham gia đào tạo cũng lớn, phù hợp với cơ cấu độ tuổi lao động trẻ, năng động, thành thạo công nghệ thông tin...

### ***3.1.2. Yêu cầu đặt ra cho đào tạo nhân lực tại công ty cổ phần nhân lực và thương mại Vinaconex***

Hiện nay, một số ít bộ phận quản lý chưa đạt yêu cầu trong vai trò điều hành, kỹ năng quản lý còn thiếu kinh nghiệm. Vì thế Vinaconex Mec cần tổ chức chương trình đào tạo huấn luyện lại đội ngũ cán bộ quản lý, xây dựng đội ngũ cán bộ kỹ thuật có trình độ chuyên môn cao. Đồng thời công ty nên đổi mới xây dựng quy chế tuyển dụng, nâng cao phúc lợi xã hội, chế độ đãi ngộ thích hợp, nhằm khuyến khích động viên CBNV hăng hái làm việc, sáng tạo đem lại hiệu quả càng cao cho đơn vị. Vì vậy, yêu cầu đặt ra cho đào tạo nhân lực tại công ty trong thời gian tới là:

Thứ nhất, đào tạo nhân lực phải đi đôi với phát triển. Cần biết rằng đào tạo nhân lực trong Vinaconex Mec là vấn đề quan trọng nhưng không thể tách rời việc đào tạo nhân lực với phát triển nguồn nhân lực vì nó là yếu tố phát triển bền vững của công ty.

Thứ hai, đào tạo nhân lực phải thực hiện một cách toàn diện, không chỉ ở bộ phận lãnh đạo công ty mà các bộ phận cũng phải tự điều chỉnh. Đào tạo nhân lực trong công ty được xem là yếu tố cơ bản nhằm đáp ứng các yêu cầu, mục tiêu chiến lược. Hiện nay chất lượng lao động đã trở thành một trong những lợi thế cạnh tranh quan trọng nhất của công ty. Thực tế đã chứng minh đầu tư vào NNL có thể mang lại hiệu quả cao hơn so với việc đầu tư đổi mới trang thiết bị công nghệ cũng như các yếu tố khác của quá trình SXKD.

Thứ ba, các chính sách về phát triển nghề nghiệp của công ty càng rõ

ràng chi tiết thì CBNV càng xác định rõ hơn hướng đi của mình và đương nhiên mức độ thúc đẩy họ làm việc để đạt được mục tiêu của công ty sẽ cao hơn. Công ty nên có sự hỗ trợ trong việc xây dựng con đường phát triển sự nghiệp cho CBNV, các cơ hội để thăng tiến và nâng cao vị thế, luôn phát huy thế mạnh trong việc thúc đẩy CBNV gắn bó hơn với công ty, vì khi họ thấy được tương lai của sự phát triển nghề nghiệp thì sẽ có những quyết định, những cam kết làm việc lâu dài cho công ty.

Thứ tư, xây dựng tác phong làm việc cho các CBNV tại công ty, đảm bảo thực hiện nội quy công ty.

Thứ năm, xây dựng chế độ thu hút giữ chân cán bộ quản lý giỏi, CBNV có tay nghề cao, đồng thời có những biện pháp xử phạt với những đối tượng có hành vi vi phạm gây ảnh hưởng xấu tới hoạt động hình ảnh của công ty.

### **3.2. Một số giải pháp nhằm hoàn thiện đào tạo nhân lực của công ty cổ phần nhân lực và thương mại Vinaconex**

#### **3.2.1. Hoàn thiện xác định nhu cầu đào tạo**

Để đảm bảo việc xác định cầu đào tạo của cả hệ thống chính xác đòi hỏi việc xác định nhu cầu đào tạo, đối tượng đào tạo tại các đơn vị kênh phân phối phải thực hiện nghiêm túc. Các trưởng phòng, giám đốc trung tâm có thể thực hiện theo quy trình sau để đánh giá nhu cầu đào tạo tại công ty chính xác hơn:

Bước 1: Trước khi xác định nhu cầu đào tạo, nhà quản trị cần nắm vững: kế hoạch phát triển của công ty trong thời gian tới là gì: Chiến lược, mục tiêu đào tạo; các tổ chức cung ứng dịch vụ đào tạo, kinh nghiệm đào tạo những năm trước, phương pháp đào tạo dự kiến, kinh phí và nguồn kinh phí...

Bước 2: Cần xác định khoảng cách giữa kết quả thực hiện công việc tiêu chuẩn và kết quả thực hiện công việc thực tế. Việc này sẽ giúp nhà quản trị xác định được nhân viên nào hoàn thành tốt công việc, nhân viên nào



không hoàn thành tốt công việc.

Để đánh giá kết quả thực hiện công việc trong thực tế của nhân viên, nhà quản trị cần đánh giá thông qua bản đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên, trao đổi trực tiếp với nhân viên, trao đổi trực tiếp với cấp trên trực tiếp... Tại Vinaconex Mec hiện nay, công tác đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên còn phụ thuộc chủ yếu vào đánh giá chủ quan của cấp quản lý trực tiếp và trưởng đơn vị, kết quả xếp loại của nhân viên vào cuối mỗi năm. Vì vậy, trong tương lai công ty cần sử dụng các công cụ bên ngoài khác. Đặc biệt, việc trao đổi với người lao động là rất cần thiết (đối với nhân viên ở trung tâm đào tạo sẽ đánh giá thông qua tu nghiệp sinh được quản lý tại trung tâm, đối với nhân viên phòng nguồn tiếp xúc trực tiếp với người lao động sẽ đánh giá thông qua trao đổi với người lao động mà nhân viên đó theo dõi).

Tại công ty, tiêu chuẩn về kết quả thực hiện công việc đã được xây dựng khá rõ ràng đối với từng chức danh thông qua bản mô tả công việc, tiêu chuẩn thực hiện công việc, các chỉ tiêu kinh doanh nhưng vẫn mang tính chất định tính, khó định lượng. Trong thời gian tới, công ty cần cập nhật thường xuyên bản mô tả công việc cho tất cả các chức danh. Nội dung của bản mô tả công việc cần phù hợp với định hướng của tổ chức. Bản mô tả công việc là cơ sở quan trọng để đánh giá công việc của nhân viên.

Sau khi tìm hiểu kết quả công việc mà nhân viên đạt được và tiêu chuẩn về kết quả thực hiện công việc, nhà quản trị sẽ so sánh và tìm ra khoảng cách.

**Bước 3: Xác định nguyên nhân dẫn đến khoảng cách đó và giải pháp.**

Nguyên nhân dẫn đến khoảng cách này có thể do thiếu kỹ năng và kiến thức hoặc do thiếu động lực lao động, do công ty phân công công việc chưa hợp lý dẫn đến người lao động mặc dù có trình độ và kiến thức tuy nhiên vẫn không hoàn thành tốt công việc. Ngoài ra, cần phải phân tích nguyên nhân dẫn đến có khoảng cách bởi có thể họ “không biết làm” nhưng cũng có thể họ

“không muốn làm”.

Để xác định đúng nguyên nhân, nhà quản trị cần phải thăm dò ý kiến của nhân viên đồng thời quan sát thái độ làm việc của họ để xác định đúng nguyên nhân. Câu hỏi đặt ra mà nhà quản trị phải trả lời được là:

- Nhân viên cảm thấy thế nào về kết quả đạt được của họ?
- Chế độ lương thưởng, chính sách đãi ngộ của công ty hiện tại có được nhân viên đánh giá cao và phù hợp không?
- Nhân viên được công nhận và khen thưởng như thế nào khi họ đạt được kết quả như yêu cầu và vượt yêu cầu?
- Nhân viên có bị kỷ luật hay phạt khi không đạt kết quả như yêu cầu không?
- Công việc hiện tại của nhân viên có phù hợp với khả năng thực tế của nhân viên hay không?

Nếu trường hợp nguyên nhân là do nhân viên không có hoặc hiểu biết không đầy đủ các kiến thức, kỹ năng để làm việc thì cần thực hiện đào tạo cho nhân viên.

Nếu trường hợp nguyên nhân là do thiếu động lực lao động, do phân công lao động chưa hợp lý thì giải pháp không phải là đào tạo vì như thế vừa tốn chi phí mà hiệu quả sau khi đào tạo chưa chắc đã được nâng cao. Giải pháp cho vấn đề này có thể bao gồm xây dựng kế hoạch chiến lược, tái cơ cấu tổ chức, khuyến khích tăng động lực làm việc của nhân viên thông qua các hoạt động tập thể, khen thưởng.

Bước 4: Xác định thứ tự ưu tiên cho các nhu cầu đào tạo và lựa chọn đúng nhu cầu cần đào tạo để lập kế hoạch năm.

Trưởng phòng, trung tâm cần xác định được thứ tự ưu tiên các nhu cầu đào tạo để lựa chọn trước khi gửi về phòng tổ chức hành chính để xây dựng kế hoạch năm, tránh trường hợp đào tạo thừa hoặc thiếu. Để xác định được

thứ tự này, trưởng các phòng, trung tâm cần:

- Lập danh sách nhu cầu đào tạo, nguyện vọng được đào tạo của nhân viên.
- Đánh giá các nhu cầu đào tạo trên cơ sở tầm quan trọng của chúng đến sự phát triển của đơn vị, mức độ khẩn cấp của nhu cầu đào tạo đối với hoạt động kinh doanh của đơn vị. Ví dụ như đơn hàng sắp tới của công ty là đưa lao động đi làm việc tại Ailen thì nhất thiết phải đào tạo được nhân viên có độ hiểu biết nhất định về thị trường Ailen: vị trí địa lý, văn hóa lịch sử, thời tiết khí hậu, con người ... để trong quá trình tư vấn tránh các rủi ro; đào tạo cho nhân viên phòng nguồn kỹ năng và kiến thức cần thiết để tiếp thị đối với lao động có nhu cầu xuất cảnh tại Ailen.
- Nhu cầu đào tạo được xem là quan trọng khi nó có ảnh hưởng đến kết quả kinh doanh của đơn vị. Nhu cầu đào tạo được xem là khẩn cấp thì phải thực hiện ngay, sớm nhất khi có thể.
- Trưởng phòng, trung tâm cần sắp xếp thứ tự ưu tiên của các nhu cầu để lựa chọn đúng đối tượng đào tạo.

Ngoài ra việc xác định nhu cầu đào tạo cần dựa trên mong muốn của bản thân nhân viên. Hàng năm, công ty nên phát phiếu khảo sát nhu cầu đào tạo đến từng nhân viên, khuyến khích nhân viên đóng góp ý kiến xây dựng về chương trình đào tạo mà mình thấy cần.

Khi xác định được nhu cầu đào tạo hợp lý sẽ xây dựng được kế hoạch đào tạo trong năm khả thi và phù hợp với nguồn lực của công ty.

Mẫu phiếu điều tra xác định nhu cầu đào tạo của nhân viên, tác giả luận văn xin đề xuất như ở phụ lục 1 đính kèm.

### **3.2.2. Hoàn thiện lập kế hoạch đào tạo**

Quan tâm đào tạo, bồi dưỡng cho người lao động những kiến thức về lý luận chính trị; lãnh đạo, quản lý; khoa học xã hội và những kiến thức chuyên

môn phù hợp với công việc được giao. Đây là điều kiện quan trọng, mang tính quyết định đến khả năng phân tích, luận giải những vấn đề thực tiễn, trên cơ sở đó vận dụng sáng tạo vào thực tiễn của đơn vị, của lĩnh vực mà cá nhân đang được phân công phụ trách. Thông qua đào tạo, bồi dưỡng giúp người lao động có khả năng phân tích, xử lý các tình huống, hình thành phương pháp nhận thức khoa học và giải quyết các vấn đề nhanh nhạy, đạt hiệu quả cao nhất.

Đổi mới nội dung, chương trình đào tạo, bồi dưỡng theo tiêu chuẩn nghiệp vụ người lao động và tập trung theo hướng chuyên nghiệp, chuyên sâu; mỗi chức danh, mỗi vị trí việc làm được bồi dưỡng những kiến thức và kỹ năng phù hợp, thiết thực với công việc đang đảm nhận, các chương trình cụ thể như: Kỹ năng dành cho người lao động lãnh đạo quản lý; nghiệp vụ cho người lao động làm công tác nhân sự, cải cách hành chính, văn thư lưu trữ, thực hành văn bản; ứng dụng công nghệ thông tin; xử lý tình huống... Tiếp tục đổi mới và áp dụng các phương pháp truyền đạt kiến thức theo từng đối tượng đào tạo, bồi dưỡng như: Thuyết trình, làm việc theo nhóm, nghiên cứu tình huống, thảo luận, đóng vai... Hình thức đào tạo, bồi dưỡng kết hợp giữa lý thuyết và thực hành, chia tổ nhóm thảo luận, làm bài tập tình huống; minh họa quy trình, thao tác thực thi nhiệm vụ bằng hình ảnh trình chiếu, hướng dẫn nghiệp vụ theo hình thức “Cầm tay, chỉ việc”.

Đổi mới, nâng cao chất lượng đào tạo, bồi dưỡng người lao động không chỉ góp phần xây dựng người lao động đáp ứng yêu cầu công ty trong sạch, vững mạnh, chuyên nghiệp mà còn có tác động tích cực đến nhiều mặt của đời sống kinh tế - xã hội, bảo đảm quốc phòng - an ninh. Bên cạnh việc đào tạo, bồi dưỡng qua trường lớp, việc đào tạo người lao động qua hoạt động thực tiễn cũng cần được quan tâm thực hiện liên tục trong quá trình sử dụng người lao động.

Tiếp tục đẩy mạnh các hoạt động đào tạo, bồi dưỡng nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ, rèn luyện tốt các kỹ năng cho người lao động để họ hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao. Để làm được việc này thì công ty cần quan tâm đầu tư hơn nữa về kinh phí đào tạo, cơ sở vật chất, đội ngũ giáo viên và đặc biệt phải xây dựng được các chương trình đào tạo phù hợp với từng đối tượng, hướng vào các nghiệp vụ chuyên môn và kỹ năng còn thiếu, còn hạn chế của người lao động.

### *3.2.2.1. Xác định mục tiêu đào tạo*

Các mục tiêu cho từng chương trình đào tạo của công ty cần được cụ thể hóa, như xác định kỹ năng trình độ sau quá trình đào tạo, số lượng, cơ cấu, thời gian đào tạo... mục tiêu càng cụ thể kết quả đào tạo càng cao. Qua việc phân tích tổ chức, phân tích công việc và người lao động, công ty cần xác định được mục tiêu đào tạo để đáp ứng với sự biến động của sản xuất kinh doanh thì số lượng cần đáp ứng bao nhiêu, họ cần được đào tạo những kỹ năng gì, mức độ đạt được sau khi kết thúc khóa học, để thành thạo kỹ năng cần mất bao nhiêu thời gian.

Xác định mục tiêu đào tạo của công ty còn mang tính chất chung chung. Vì vậy, trong thời gian tới, đối với từng đối tượng cụ thể công ty phải đề ra những mục tiêu mà họ cần phải đạt được sau mỗi khóa đào tạo. Những mục tiêu này vừa là những tiêu chí cụ thể định hướng cho việc triển khai đào tạo, vừa là căn cứ để khi kết thúc khóa đào tạo công ty có thể đánh giá hiệu quả đào tạo một cách rõ ràng. Hơn nữa, khi xác định mục tiêu rõ ràng thì học viên sẽ có động lực cố gắng để đạt được mục tiêu đó. Trong giai đoạn tới cần xác định mục tiêu đào tạo của công ty cụ thể như sau:

- Đào tạo phải góp phần tăng năng suất lao động để hoàn thành kế hoạch đã đề ra.
- Đối với cán bộ quản lý công ty nên mở nhiều khóa đào tạo kỹ

năng cũng như là kiến thức ngoại ngữ.

- Để thực hiện các mục tiêu trên, người lao động phải nỗ lực nghiêm chỉnh thực hiện, lãnh đạo phải quan tâm thường xuyên, thực hiện tốt các chức năng quản trị nhân sự: tuyển dụng, đánh giá thực hiện công việc, phân tích công việc, tiền lương, tiền thưởng và tổ chức lao động trong công ty.

### *3.2.2.2. Lựa chọn đối tượng đào tạo*

Công ty cần sử dụng bản đánh giá kết quả thực hiện công việc của người lao động và phiếu điều tra nhu cầu đào tạo để xác định chính xác đối tượng đào tạo. Lựa chọn đối tượng đào tạo phải căn cứ vào nhu cầu, động cơ học tập, khả năng tiếp thu, tiềm năng nghề nghiệp để xây dựng các tiêu chuẩn cụ thể trong việc xác định đối tượng đào tạo. Khi lựa chọn, công ty nên xem xét họ có phù hợp với mục tiêu đào tạo hay không và bắt buộc những người có kết quả làm việc thấp phải tham gia đào tạo.

Căn cứ để đưa ra tiêu chuẩn lựa chọn đào tạo: Bảng phân tích chức danh công việc, đánh giá thực hiện công việc, bản thân người lao động với năng lực, tinh thần, sáng kiến, nguyện vọng của họ, nhu cầu của công ty với từng chức danh công việc.

Nếu giải pháp này được thực hiện đầy đủ và nghiêm túc sẽ mang lại hiệu quả sau:

Một là chọn được người cần đào tạo và có thiện chí học tập.

Hai là giúp cho việc phân công lao động, bố trí công việc hợp lý hơn làm cho năng suất lao động, chất lượng lao động cao.

Ba là tránh lãng phí, tiết kiệm và hiệu quả của đào tạo vì đào tạo và sử dụng được đúng người, đúng việc. Thêm vào đó, các đối tượng được lựa chọn đào tạo tại công ty cần có sự sàng lọc không chỉ qua những ý kiến của các lãnh đạo mà công ty nên xây dựng những khung chỉ tiêu nhằm đánh giá các

đối tượng phù hợp đối với từng loại hình đào tạo, gắn liền với nhu cầu đào tạo của nhân lực trong công ty.

#### *3.2.2.3. Xây dựng chương trình đào tạo, phương pháp đào tạo*

Để xây dựng chương trình đào tạo hợp lý, phụ thuộc vào trình độ của người làm công tác tổ chức, xác định được chương trình đào tạo đúng đối tượng, yêu cầu công việc, tài chính hiện có, chương trình phải phù hợp với thời gian đào tạo, tránh quá tải hoặc ngược lại, trong thời gian học cần dành thời gian thích đáng cho hoạt động trao đổi thông tin, đối thoại, thảo luận, thực hành, thực tập... Về chất lượng chương trình phải đảm bảo khoa học, cập nhật được kiến thức mới và có tính thực tiễn, đồng thời phù hợp với yêu cầu của người học, đáp ứng yêu cầu của sự phát triển kinh tế xã hội trong nước và hội nhập quốc tế. Do đó, khi xây dựng chương trình đào tạo cần phải xem xét một cách kỹ lưỡng, so sánh yêu cầu công việc và năng lực thực tế của nhân viên để đưa ra chương trình mang lại hiệu quả cao nhất.

Hiện nay, công ty cần xây dựng thêm phần trao đổi kiến thức để các học viên có thể trao đổi kiến thức và chia sẻ kinh nghiệm làm việc. Ví dụ như việc tổ chức các buổi sinh hoạt chuyên môn, các trưởng/phó phòng sẽ chủ trì để CBNV trao đổi những khó khăn vướng mắc gặp phải trong quá trình thực hiện công việc, cùng nhau thảo luận và đưa ra hướng giải quyết phù hợp nhất.

#### *3.2.2.4. Chi phí đào tạo*

Nguồn kinh phí đào tạo sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến cách thức triển khai và hình thức đào tạo của công ty. Để tiết kiệm chi phí đào tạo, trong thời gian tới công ty nên cân nhắc giữa việc tập trung nhân viên ở các tỉnh khác nhau học tại trung tâm đào tạo của công ty hoặc cử giảng viên đến đơn vị có nhân viên cần đào tạo để giảng dạy trực tiếp nếu số lượng học viên tại đơn vị lớn. Đây là vấn đề mà công ty nên lưu ý trong thời gian tới. Ngoài ra, học viên tham gia đào tạo và giảng viên tham gia giảng dạy cần có các khoản chi phí

hợp lý, khuyến khích về cả vật chất và tinh thần, tạo động lực để thúc đẩy người đi học thì hào hứng, giáo viên thì nhiệt tình, có chi phí cho việc khen thưởng những giảng viên giảng dạy tốt và học viên có kết quả học tập cao.

#### *3.2.2.5. Lựa chọn giáo viên đào tạo*

Dù là lựa chọn giáo viên từ nguồn bên trong hay bên ngoài công ty, mỗi nguồn đều có những ưu điểm và nhược điểm cần khắc phục. Để hạn chế những nhược điểm của từng nguồn, công ty nên tiến hành các hoạt động sau trước khi tiến hành đào tạo:

Đối với giáo viên là các chuyên gia bên ngoài DN, công ty phải trao đổi với giáo viên về mục tiêu, đối tượng đào tạo và cung cấp những thông tin, tài liệu về công ty. Nếu cần thiết, nên tạo điều kiện thuận lợi để tiếp cận với hoạt động tại công ty, từ đó, họ sẽ có những điều chỉnh về nội dung, phương pháp truyền đạt, cách thức tiếp cận bài học phù hợp và sát với thực tế công việc tại công ty.

Với giáo viên nội bộ bên trong, công ty tiến hành tổ chức đào tạo về kỹ năng truyền đạt bài giảng, trang bị những kiến thức cần thiết, người được lựa chọn giảng dạy phải là người có kiến thức chuyên môn, phẩm chất đạo đức, nhiệt tình với việc truyền đạt kinh nghiệm để đào tạo đạt hiệu quả tốt nhất có thể.

#### **3.2.3. Hoàn thiện tổ chức thực hiện đào tạo nhân lực**

Sau khi xây dựng được kế hoạch và chương trình đào tạo, việc tổ chức thực hiện kế hoạch đào tạo là rất quan trọng. Khi tổ chức thực hiện kế hoạch đào tạo, công ty cần sử dụng linh hoạt các phương pháp đào tạo, đảm bảo các điều kiện để học viên tham gia đào tạo hiệu quả. Phòng tổ chức hành chính và các phòng ban cần phối hợp với nhau để tạo điều kiện cần thiết cho học viên tham gia đào tạo có hiệu quả. Việc lựa chọn thời gian và địa điểm đào tạo cần được xem xét kỹ lưỡng đến khả năng nhân viên có thể tham dự đầy đủ các



buổi học không, cơ sở hạ tầng và các thiết bị đào tạo có được sử dụng hữu ích và không gây lãng phí không. Trường hợp giảng viên bận phải bố trí người giảng thay, tránh trường hợp việc học của nhân viên bị gián đoạn. Khi khóa học diễn ra, cần đảm bảo các điều kiện hậu cần của lớp học, trang thiết bị giảng dạy phải phù hợp với yêu cầu của giảng viên, bố trí bàn ghế và giáo cụ và những công cụ quản lý lớp học đầy đủ. Ngoài ra, cần phải theo dõi tiến độ thực hiện kế hoạch và sẵn sàng thay đổi khi cần thiết.

#### ***3.2.4. Hoàn thiện đánh giá kết quả sau đào tạo***

Để đánh giá kết quả đào tạo nhân lực, theo hệ thống đánh giá bốn cấp độ của Kirkpatrick: cấp độ 1 – phản ứng: học viên có hài lòng về khóa học không?; cấp độ 2 – học tập: học viên học được gì từ khóa học; cấp độ 3 - ứng dụng: học viên áp dụng được những kiến thức đã học vào công việc như thế nào; cấp độ 4 – chương trình đào tạo ảnh hưởng như thế nào đến tổ chức. Tại công ty, đã thực hiện đánh giá theo cấp độ 1 thông qua phiếu đánh giá sau đào tạo và cấp độ 2 thông qua kết quả thi cuối mỗi khóa đào tạo. Tuy nhiên, nội dung phiếu đánh giá của công ty chỉ tổng hợp những ý kiến đánh giá của học viên về tổ chức lớp học, giảng viên và nội dung bài giảng, còn chưa đánh giá được mức độ hài lòng của học viên sau khi tham gia chương trình đào tạo. Vì vậy cần bổ sung phiếu đánh giá mức độ hài lòng của học viên. Tác giả xin đề xuất phiếu đánh giá chi tiết như phụ lục 2 đính kèm. Việc đánh giá thông qua kết quả phiếu đánh giá và bài kiểm tra cuối khóa giúp công ty hiểu được phản ứng của nhân viên và những kiến thức kỹ năng mà mỗi nhân viên học được. Những phương pháp này được thực hiện ngay sau chương trình đào tạo.

Việc đánh giá học viên áp dụng được những kiến thức đã học vào công việc như thế nào – cấp độ 3 cũng được công ty tiến hành thông qua phiếu đánh giá sau đào tạo do trưởng đơn vị đánh giá và gửi về trung tâm đào tạo để tổng hợp. Tuy nhiên, công tác này ở công ty chưa được thực hiện nghiêm túc

và chỉ lấy ý kiến đánh giá từ phía trưởng đơn vị, chưa thăm dò ý kiến từ phía học viên.

Để đánh giá hiệu quả ở cấp độ 3, người tham gia đánh giá nhân viên sau đào tạo cần thực hiện như sau:

- Quan sát nhân viên tại chỗ: thông qua việc quan sát biểu hiện của nhân viên trong công việc, trưởng đơn vị hoặc trưởng các bộ phận có thể đánh giá được nhân viên có áp dụng những kiến thức mới, kỹ năng mới vừa được đào tạo vào công việc hay không. Ví dụ: sau khi nhân viên tham gia khóa học kỹ năng giao tiếp, trưởng đơn vị có thể quan sát xem nhân viên có áp dụng những kiến thức được học không thông qua diện mạo khi giao tiếp, cách thức chào hỏi và xưng hô với đối tác nước ngoài, cách thức gọi tên đối tác nước ngoài, nghệ thuật bắt tay và nghệ thuật trao danh thiếp, biểu hiện ngôn ngữ không lời trên nét mặt của nhân viên từ đó có thể đánh giá được mức độ nhân viên ứng dụng các kiến thức đã được đào tạo vào thực tế.

- Phỏng vấn cấp trên trực tiếp về kết quả công việc của nhân viên sau khi được đào tạo. Khối quản trị nguồn nhân lực có thể phỏng vấn trực tiếp cấp trên của người được đào tạo để biết được nhân viên đó có những thay đổi gì trong công việc và đạt được những kết quả gì sau khi được đào tạo. Căn cứ vào những kết quả đó, khối quản trị nguồn nhân lực có thể đánh giá đào tạo có mang lại hiệu quả cao hơn trong công việc hay không.

- Dựa vào các số liệu thống kê hiện tại như: nhân viên có đạt chỉ tiêu kinh doanh hay không, số lượng thư khen, thư khiếu nại từ phía người lao động...

Từ những thông tin đó, trưởng phòng, ban có thể đánh giá sau đào tạo chính xác hơn.

Cấp độ 4 - chương trình đào tạo ảnh hưởng như thế nào đến tổ chức tương đối khó thực hiện. Muốn đánh giá ở cấp độ này, công ty cần phải xây

dụng được các chỉ tiêu đo lường hiệu suất công việc và những kết quả mà nhân viên mang lại sau đào tạo, xác định được mức độ tăng doanh thu và lợi nhuận của công ty do tác động của đào tạo, so sánh với chi phí bỏ ra để đào tạo.

Việc đánh giá sau đào tạo sẽ giúp cho công ty có những thay đổi, điều chỉnh kịp thời, nâng cao hiệu quả đào tạo nhân lực tại công ty.

### ***3.2.5. Hoàn thiện sử dụng nguồn lực sau đào tạo***

Đào tạo và phát triển phải đi đôi với tạo việc làm, sử dụng người lao động sau đào tạo. Công ty cần bố trí công việc phù hợp với khả năng, nguyện vọng của nhân viên, điều này sẽ giúp nhân viên phát huy năng lực, sở trường và tăng sự hài lòng trong nghề nghiệp.

Tạo điều kiện cho nhân viên sau khi đào tạo có cơ hội thăng tiến theo tiến trình nghề nghiệp của bản thân. Như thế nhân viên sẽ có khả năng phát huy những kiến thức, những chuyên môn nghiệp vụ mà họ được học, tránh được sự lãng phí về thời gian, chi phí cho hoạt động đào tạo và bồi dưỡng.

Ngoài ra, việc được bố trí vào vị trí thích hợp sau đào tạo sẽ là một động cơ thúc đẩy người được đi học cố gắng và cố gắng hơn nữa để học tập tốt trong khóa đào tạo, yêu công việc hơn sau khóa đào tạo. Công ty cần xây dựng một cơ chế chính sách để tạo động lực thực sự cho người lao động để người lao động thấy được rằng công ty luôn tạo điều kiện cho nhân viên học tập và phát triển gắn với cơ hội thăng tiến theo tiến trình nghề nghiệp của nhân viên.

### ***3.2.6. Các giải pháp hỗ trợ khác***

Nâng cao chất lượng đầu vào thông qua quá trình tuyển dụng. Nếu chất lượng đầu vào tốt, đào tạo nhân lực sẽ hiệu quả hơn do nhân viên đã có những kiến thức và kỹ năng cơ bản, chỉ cần đào tạo chuyên sâu. Điều này cũng tiết kiệm được một khoản chi phí đào tạo tương đối lớn.

Hoàn thiện chính sách đãi ngộ đối với nhân viên: công ty cần xây dựng chính sách lương, thưởng các đãi ngộ khác phù hợp với năng lực, trình độ và hiệu quả mà nhân viên mang lại. Điều này làm cho nhân viên gắn bó lâu dài với công ty.

Hoàn thiện bộ máy tổ chức làm đào tạo, bồi dưỡng và phát triển nhân lực, nên có một bộ phận đứng chuyên ngành chuyên trách đào tạo, bồi dưỡng và phát triển nhân lực tại đơn vị. Bộ phận này sẽ phụ trách nghiên cứu nhu cầu, đối tượng, khả năng của đơn vị về đào tạo, lập kế hoạch đào tạo, tổng hợp gửi về phòng tổ chức hành chính để thực hiện đào tạo và đánh giá kết quả sau đào tạo. Bộ phận này phải là những người có trình độ chuyên môn về đào tạo và phải được bồi dưỡng kiến thức chuyên môn thường xuyên.

### **TIỂU KẾT CHƯƠNG 3**

Để hoàn thiện đào tạo nhân lực, công ty cần thực hiện các nội dung:

- Tập trung khắc phục những ảnh hưởng từ nền kinh tế nói chung và những khó khăn của công ty nói riêng, chú trọng hoàn thiện các kỹ năng xây dựng chương trình đào tạo, cách thức tổ chức đào tạo và phương pháp đào tạo.
- Xác định rõ phương hướng phát triển của công ty trong năm tới và vấn đề đặt ra đối với đào tạo nhân lực.
- Xây dựng đào tạo và thực hiện theo đúng các giải pháp đã đề ra: Hoàn thiện công tác xây dựng kế hoạch đào tạo; hoàn thiện xây dựng công tác xây dựng chương trình đào tạo; hoàn thiện công tác tổ chức thực hiện đào tạo; hoàn thiện công tác đánh giá kết quả sau đào tạo; và một số giải pháp khác cần thực hiện.

## KẾT LUẬN

Nền kinh tế nước ta đang trải qua những thay đổi to lớn thông qua những tiến bộ về công nghệ đang làm biến đổi về cơ cấu kinh tế. Đào tạo nhân lực trong DN thuộc mọi thành phần kinh tế đang trở nên ngày càng cần thiết, nó là yếu tố quyết định thành công hay thất bại của mọi tổ chức. Đội ngũ lao động nào có trình độ cao thì càng có khả năng giành thắng lợi trong hoạt động sản xuất kinh doanh, và nó trở thành mục tiêu cạnh tranh của các tổ chức.

Đào tạo nhân lực hiện đang là vấn đề đáng quan tâm của từng công ty nói riêng và của Việt Nam nói chung. Hiện nay, công ty Việt Nam không chỉ phải đối đầu với đối thủ cạnh tranh trong nước mà còn phải đối mặt với sự cạnh tranh của đối thủ nước ngoài, khoa học công nghệ thay đổi nhanh chóng cùng với thị trường lao động thiếu hụt nhân lực chất lượng cao nên nhiều công ty lựa chọn đào tạo làm chìa khóa để nâng cao chất lượng nhân lực, tạo ra nguồn lao động tốt từ bên trong tổ chức. Đây cũng là điều kiện để công ty có thể tồn tại và phát triển bền vững.

Đề tài *“Đào tạo nhân lực tại công ty cổ phần nhân lực và thương mại Vinaconex”* đã hoàn thành một số nội dung theo mục tiêu đã đặt ra như sau:

Thứ nhất đã góp phần hệ thống hoá lý luận về đào tạo nhân lực, các nội dung đào tạo nhân lực, các nhân tố ảnh hưởng đến đào tạo nhân lực trong công ty.

Thứ hai, trên cơ sở hệ thống lý thuyết về đào tạo nhân lực, luận văn đã đi sâu vào mô hình tổ chức của công ty cổ phần nhân lực và thương mại Vinaconex; thống kê, tìm hiểu tình hình nguồn lực của công ty. Đặc biệt đi sâu vào phân tích, đánh giá về công tác đào tạo nhân lực tại công ty trong 3 năm gần đây (2019 - 2021) thông qua điều tra, phỏng vấn, thu thập và xử lý

thông tin sơ cấp, thứ cấp, để từ đó rút ra được những ưu điểm, hạn chế và nguyên nhân ảnh hưởng đến công tác đào tạo nhân lực tại công ty. Vinaconex Mec đã rất chú trọng đến công tác này để nâng cao khả năng, trình độ của NLD, đáp ứng nhu cầu phát triển sản xuất, và đem lại những kết quả đáng kể cả về năng lực cạnh tranh và năng suất lao động, doanh thu. Công tác đào tạo và phát triển nhân lực của công ty cần phải được tăng cường, hoàn thiện hơn nữa để đảm bảo cho sự phát triển bền vững trong tương lai.

Thứ ba, trên cơ sở đó, tác giả đã nghiên cứu và đề xuất giải pháp kiến nghị nhằm hoàn thiện đào tạo nhân lực tại công ty cổ phần nhân lực và thương mại Vinaconex, khắc phục các hạn chế còn tồn tại, tiếp tục đổi mới quản lý và nâng cao chất lượng, hiệu quả đào tạo nhân lực tại công ty, góp phần vào sự phát triển chung của công ty.

## DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Báo cáo thường niên Công ty cổ phần nhân lực và thương mại Vinaconex năm 2019 – 2021
2. Trần Xuân Cầu, Mai Quốc Chánh (2012), *Giáo trình Kinh tế nguồn nhân lực*, Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
3. Cao Danh Chính (2012), *Dạy học theo tiếp cận năng lực thực hiện ở các trường đại học sư phạm kỹ thuật*, Luận án tiến sĩ giáo dục
4. Nguyễn Xuân Dung (2016), “ *Cơ sở khoa học xây dựng chương trình đào tạo, bồi dưỡng theo vị trí việc làm, tiêu chuẩn ngạch và chức vụ lãnh đạo quản lý*”, đề tài khoa học cấp Bộ.
5. Nguyễn Văn Điềm, Nguyễn Ngọc Quân (2007), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
6. Nguyễn Minh Đường (2019), “*Đào tạo nhân lực đáp ứng nhu cầu công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước trong bối cảnh mới*”, nghiên cứu khoa học.
7. Điều lệ Tổ chức và hoạt động của Công ty cổ phần nhân lực và thương mại Vinaconex được thông qua vào tháng 3/2021.
8. Nguyễn Duy Hà (2019), “*Đào tạo nguồn nhân lực cho doanh nghiệp*”, Nghiên cứu khoa học.
9. Lê Thanh Hà (2009), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.
10. Nguyễn Thị Thu Hà (2022), *Bài giảng đào tạo nhân lực*, Đại học Lao động – Xã hội, Hà Nội.
11. Đặng Thị Hương (2019), *Đào tạo cán bộ quản lý trong các DN nhỏ và vừa ở Việt Nam đáp ứng yêu cầu hội nhập kinh tế quốc tế*, Luận án tiến sĩ



12. Nguyễn Hồng Minh (2016), *“Phát triển dạy nghề đáp ứng yêu cầu của TTLĐ và hội nhập quốc tế”*

13. Vũ Hồng Phong (2021), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, Trường đại học Lao động xã hội, Hà Nội.

14. Vũ Hùng Phương, Trần Thị Thùy Linh, Phạm Đăng Phú (2019), *“Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực quản lý trong xu thế hội nhập kinh tế quốc tế - Tập đoàn công nghiệp Than – Khoáng sản Việt Nam”*, nghiên cứu khoa học.

15. Quy chế nội bộ về quản trị Công ty cổ phần nhân lực và thương mại Vinaconex.

16. Nguyễn Tiệp (2005), *Giáo trình Nguồn nhân lực*, Trường đại học Lao động xã hội, NXB Lao Động – Xã hội, Hà Nội.

## PHỤ LỤC

### KẾT QUẢ ĐIỀU TRA

Phiếu điều tra được phát ra 120 phiếu mỗi loại, các phiếu điều tra phát ra được các CBNV điền đầy đủ thông tin.

Thu về: 76 phiếu điều tra nhu cầu đào tạo

Thu về: 87 phiếu đánh giá sau đào tạo

#### PHỤ LỤC 01: PHIẾU ĐIỀU TRA NHU CẦU ĐÀO TẠO

Anh chị vui lòng trả lời các câu hỏi sau:

*Đơn vị: Người*

| STT | Nội dung câu hỏi                                                   | Đánh giá           |          |           |
|-----|--------------------------------------------------------------------|--------------------|----------|-----------|
|     |                                                                    | Trả lời            | Số lượng | Tỷ lệ (%) |
|     |                                                                    |                    | 76       | 100       |
| 1   | Thời gian anh/chị làm việc tại Vinaconex Mec?                      | Dưới 1 năm         | 25       | 32,89     |
|     |                                                                    | Từ 1 năm đến 3 năm | 43       | 55,58     |
|     |                                                                    | Trên 3 năm         | 8        | 10,53     |
| 2   | Vị trí anh/ chị đang làm việc?                                     | Chuyên viên        | 70       | 92,11     |
|     |                                                                    | Lãnh đạo cấp trung | 6        | 7,89      |
|     |                                                                    | Lãnh đạo cấp cao   | 0        | 0         |
| 3   | Anh/chị thấy bản thân có phù hợp với công việc hiện tại hay không? | Có                 | 42       | 55,26     |
|     |                                                                    | Không              | 34       | 44,74     |
| 4   | Anh/chị có yêu thích công việc hiện tại của mình không?            | Yêu thích          | 24       | 31,58     |
|     |                                                                    | Bình thường        | 41       | 53,95     |
|     |                                                                    | Không              | 11       | 14,47     |

|    |                                                                                                |                                   |    |       |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|----|-------|
| 5  | Anh/chị có tự hào khi làm việc tại Vinaconex Mec không?                                        | Có                                | 71 | 93,42 |
|    |                                                                                                | Không                             | 5  | 6,58  |
| 6  | Công ty có đáp ứng đầy đủ cơ sở vật chất đáp ứng nhu cầu công việc hiện tại của anh/chị không? | Có                                | 66 | 86,84 |
|    |                                                                                                | Không                             | 10 | 13,16 |
| 7  | Công ty quan tâm đến phúc lợi lâu dài của nhân viên không?                                     | Có                                | 72 | 94,74 |
|    |                                                                                                | Không                             | 4  | 5,26  |
|    | Mức lương hiện tại của bạn có cạnh tranh với các công ty khác không?                           | Cạnh tranh                        | 14 | 18,42 |
|    |                                                                                                | Khá cạnh tranh                    | 5  | 6,59  |
|    |                                                                                                | Bình thường                       | 57 | 75    |
| 8  | Anh chị có hài lòng với mức lương Vinaconex Mec đang trả cho anh chị không?                    | Hài lòng                          | 17 | 22,37 |
|    |                                                                                                | Không hài lòng                    | 59 | 77,63 |
| 9  | Anh chị thấy mình có cơ hội chuyển sang một vị trí tốt hơn trong công ty không?                | Có                                | 55 | 72,37 |
|    |                                                                                                | Không                             | 21 | 27,63 |
| 10 | Công ty có ghi nhận đầy đủ các thành tích cá nhân của anh/chị không?                           | Luôn ghi nhận đầy đủ              | 53 | 69,74 |
|    |                                                                                                | Có ghi nhận nhưng không đầy đủ    | 16 | 21,05 |
|    |                                                                                                | Không ghi nhận                    | 7  | 9,21  |
| 11 | Theo anh/chị, năng suất làm việc hiện tại của anh/chị như thế nào?                             | Cao                               | 34 | 44,74 |
|    |                                                                                                | Bình thường                       | 42 | 55,26 |
|    |                                                                                                | Thấp                              | 0  | 0     |
| 12 | Anh chị luôn luôn hoàn thành những nhiệm vụ được giao?                                         | Có                                | 62 | 81,58 |
|    |                                                                                                | Không                             | 14 | 18,42 |
| 13 | Nguyên nhân không hoàn thành nhiệm vụ hiện tại:                                                | Do khối lượng công việc quá nhiều | 27 | 35,53 |
|    |                                                                                                | Do làm việc không đúng            | 42 | 55,26 |

|    |                                                                                              |                                                                                |    |       |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|----|-------|
|    |                                                                                              | chuyên môn                                                                     |    |       |
|    |                                                                                              | Do phải kiêm nhiệm nhiều chức danh khác                                        | 7  | 9,21  |
| 14 | Anh chị thấy mình còn yếu về mặt nào?                                                        | Chuyên môn, nghiệp vụ                                                          | 15 | 19,74 |
|    |                                                                                              | Kỹ năng làm việc                                                               | 43 | 56,58 |
|    |                                                                                              | Khác                                                                           | 18 | 23,68 |
| 15 | Anh chị có mong muốn được đào tạo để thực hiện tốt công việc của mình trong tương lai không? | Có                                                                             | 70 | 92,11 |
|    |                                                                                              | Không                                                                          | 6  | 7,89  |
| 16 | Nếu được đào tạo, anh chị muốn tham gia lớp đào tạo nào?                                     | Bồi dưỡng và nâng cao nghiệp vụ.                                               | 54 | 71,05 |
|    |                                                                                              | Phát triển các kỹ năng                                                         | 22 | 28,95 |
| 17 | Nếu được đào tạo, anh chị muốn đào tạo theo hình thức nào?                                   | Đào tạo tại chỗ tại đơn vị qua kèm cặp chỉ bảo                                 | 13 | 17,11 |
|    |                                                                                              | Đào tạo tập trung tại trung tâm đào tạo của Vinaconex mec                      | 26 | 34,21 |
|    |                                                                                              | Tham gia các hội thảo, hội nghị                                                | 5  | 6,58  |
|    |                                                                                              | Đào tạo qua hệ thống e-learning                                                | 32 | 42,11 |
|    |                                                                                              | Đào tạo tại các trường đại học, các khóa đào tạo chứng chỉ trong và ngoài nước | 10 | 13,16 |

|    |                                                   |                                     |    |       |
|----|---------------------------------------------------|-------------------------------------|----|-------|
| 18 | Vì sao anh chị tham gia các chương trình đào tạo; | Nâng cao trình độ chuyên môn        | 30 | 39,47 |
|    |                                                   | Mở rộng các mối quan hệ và giao lưu | 17 | 22,37 |
|    |                                                   | Cơ hội thăng tiến                   | 10 | 13,16 |
|    |                                                   | Cơ hội thay đổi công việc           | 7  | 9,21  |
|    |                                                   | Nâng cao thu nhập                   | 12 | 15,79 |
|    |                                                   | Khác                                | 0  | 0     |

*(Nguồn: Công ty cổ phần nhân lực và thương mại Vinaconex)*

**PHỤ LỤC 02: PHIẾU ĐÁNH GIÁ SAU ĐÀO TẠO**

(Dành cho học viên)

Anh/chị vui lòng trả lời đầy đủ các câu hỏi sau:

*Đơn vị: Người*

| STT | Nội dung câu hỏi                                                                             | Đánh giá                                       |          |           |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|----------|-----------|
|     |                                                                                              | Trả lời                                        | Số lượng | Tỷ lệ (%) |
|     |                                                                                              |                                                | 87       | 100       |
| 1   | Lý do anh chị tham gia khóa học này?                                                         | Do nhu cầu công việc hiện tại                  | 42       | 48,28     |
|     |                                                                                              | Do cấp trên yêu cầu                            | 18       | 20,69     |
|     |                                                                                              | Hứng thú và sở thích cá nhân                   | 5        | 5,75      |
|     |                                                                                              | Nhu cầu phát triển nghề nghiệp trong tương lai | 22       | 25,29     |
| 2   | Mong muốn của anh/chị khi tham gia khóa học này?                                             | Bổ sung kiến thức, kỹ năng, nghiệp vụ          | 71       | 81,61     |
|     |                                                                                              | Hoàn thành khóa học do yêu cầu phải tham gia   | 16       | 18,39     |
| 3   | Những mong muốn của anh chị có được đáp ứng không?                                           | Đáp ứng được toàn bộ những mong muốn           | 0        | 0         |
|     |                                                                                              | Đáp ứng được hầu hết những mong muốn           | 65       | 74,71     |
|     |                                                                                              | Chỉ đáp ứng được một phần những mong muốn      | 22       | 25,29     |
|     |                                                                                              | Không đáp ứng được                             | 0        | 0         |
| 4   | Những kiến thức mà anh chị được đào tạo có hữu ích với công việc của anh chị không?          | Rất hữu ích                                    | 58       | 66,67     |
|     |                                                                                              | Hữu ích                                        | 29       | 33,33     |
|     |                                                                                              | Không hữu ích                                  | 0        | 0         |
| 5   | Anh/chị thấy chương trình đào tạo có xứng đáng với các chi phí về tiền bạc, thời gian không? | Xứng đáng                                      | 34       | 39,08     |
|     |                                                                                              | Chưa thực sự xứng đáng                         | 49       | 56,32     |
|     |                                                                                              | Không xứng đáng                                | 4        | 4,60      |
| 6   | Đánh giá giảng viên giảng dạy                                                                |                                                |          |           |
| 6.1 | Kiến thức chuyên môn                                                                         | Yếu                                            | 0        | 0         |

|     |                                                       |                                         |    |       |
|-----|-------------------------------------------------------|-----------------------------------------|----|-------|
|     | của giảng viên (GV)?                                  | Trung bình                              | 0  | 0     |
|     |                                                       | Khá                                     | 27 | 31,03 |
|     |                                                       | Tốt                                     | 60 | 68,97 |
| 6.2 | Phương pháp truyền đạt trình bày của GV?              | Đễ hiểu                                 | 74 | 85,06 |
|     |                                                       | Hơi khó hiểu                            | 8  | 9,20  |
|     |                                                       | Khó hiểu                                | 5  | 5,75  |
| 6.3 | Kỹ năng giải quyết vấn đề, xử lý thông tin của GV?    | Yếu                                     | 0  | 0     |
|     |                                                       | Trung bình                              | 11 | 12,64 |
|     |                                                       | Khá                                     | 26 | 29,89 |
|     |                                                       | Tốt                                     | 50 | 57,47 |
| 6.4 | Trả lời các câu hỏi của học viên?                     | Trả lời tất cả các câu hỏi của học viên | 76 | 87,36 |
|     |                                                       | Chỉ trả lời một số câu hỏi              | 11 | 12,64 |
|     |                                                       | Hầu như không trả lời                   | 0  | 0     |
| 6.5 | Tác phong đến lớp                                     | Luôn đúng giờ                           | 81 | 93,1  |
|     |                                                       | Thỉnh thoảng trễ giờ                    | 6  | 6,9   |
|     |                                                       | Thường xuyên trễ giờ                    | 0  | 0     |
| 6.6 | Tốc độ giảng                                          | Vừa phải                                | 80 | 91,95 |
|     |                                                       | Nhanh                                   | 7  | 8,05  |
|     |                                                       | Chậm                                    | 0  | 0,0   |
| 7   | Đánh giá chương trình đào tạo                         |                                         |    |       |
| 7.1 | Nội dung bài giảng?                                   | Thiết thực                              | 67 | 77,01 |
|     |                                                       | Có một số phần chưa thiết thực          | 15 | 17,24 |
|     |                                                       | Không thiết thực                        | 5  | 5,75  |
| 7.2 | Thời gian khóa học?                                   | Nhiều                                   | 27 | 31,03 |
|     |                                                       | Vừa đủ                                  | 50 | 57,47 |
|     |                                                       | Ít                                      | 10 | 11,49 |
| 7.3 | Khả năng ứng dụng thông tin thu được trong công việc? | Có khả năng                             | 62 | 71,26 |
|     |                                                       | Ít có khả năng                          | 20 | 22,99 |
|     |                                                       | Không có khả năng                       | 5  | 5,75  |
| 7.4 | Tính hiệu quả, thiết thực của chương trình?           | Yếu                                     | 0  | 0     |
|     |                                                       | Trung bình                              | 11 | 12,64 |
|     |                                                       | Khá                                     | 18 | 20,69 |
|     |                                                       | Tốt                                     | 58 | 66,67 |

|     |                                                                      |                           |    |       |
|-----|----------------------------------------------------------------------|---------------------------|----|-------|
| 7.5 | Trách nhiệm của cán bộ quản lý đối với lớp học?                      | Yếu                       | 0  | 0     |
|     |                                                                      | Trung bình                | 7  | 8,05  |
|     |                                                                      | Khá                       | 30 | 34,48 |
|     |                                                                      | Tốt                       | 50 | 57,47 |
| 7.6 | Công tác tổ chức kiểm tra đánh giá kết quả đào tạo?                  | Yếu                       | 0  | 0     |
|     |                                                                      | Trung bình                | 7  | 8,05  |
|     |                                                                      | Khá                       | 10 | 11,49 |
|     |                                                                      | Tốt                       | 70 | 80,46 |
| 7.7 | Khả năng tự học để nâng cao trình độ của anh (chị) sau khóa học này? | Yếu                       | 0  | 0     |
|     |                                                                      | Trung bình                | 7  | 8,05  |
|     |                                                                      | Khá                       | 20 | 22,99 |
|     |                                                                      | Tốt                       | 60 | 68,97 |
| 8   | Đánh giá công tác tổ chức khóa học                                   |                           |    |       |
| 8.1 | Tài liệu khóa học?                                                   | Đầy đủ hữu ích            | 70 | 70,46 |
|     |                                                                      | Có một số thiết sót       | 17 | 19,54 |
|     |                                                                      | Nhiều thiếu sót, lỗi thời | 0  | 0     |
| 8.2 | Phòng học và các thiết bị?                                           | Tốt                       | 50 | 57,47 |
|     |                                                                      | Trung bình                | 24 | 27,59 |
|     |                                                                      | Chưa tốt                  | 13 | 14,94 |
| 8.3 | Tổ chức theo dõi phục vụ lớp học?                                    | Tốt                       | 77 | 88,51 |
|     |                                                                      | Trung bình                | 10 | 11,49 |
|     |                                                                      | Chưa tốt                  | 0  | 0     |
| 9   | Mức độ hài lòng của anh/chị sau khi tham gia đào tạo?                | Rất hài lòng              | 17 | 19,54 |
|     |                                                                      | Hài lòng                  | 58 | 66,67 |
|     |                                                                      | Bình thường               | 12 | 13,79 |
|     |                                                                      | Không hài lòng            | 0  | 0     |

(Nguồn: Phòng tổ chức hành chính – Vinaconex Mec)