

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

PHẠM THỊ VÂN ANH

**ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY
TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN DỊCH VỤ
VÀ THƯƠNG MẠI NHẬT AN**

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

HÀ NỘI - 2023

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

PHẠM THỊ VÂN ANH

ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY
TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN DỊCH VỤ
VÀ THƯƠNG MẠI NHẬT AN

Chuyên ngành: Quản trị nhân lực

Mã số: 8340404

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. NGUYỄN THỊ VÂN ANH

HÀ NỘI - 2023

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan Luận văn này là công trình nghiên cứu của riêng tôi. Các số liệu và kết quả trong luận văn là trung thực và nội dung này chưa từng được công bố trong bất kỳ một công trình nghiên cứu nào khác đồng thời cũng tuân thủ theo các quy định về quyền sở hữu trí tuệ. Tôi xin chịu hoàn toàn trách nhiệm về công trình nghiên cứu này của tôi.

Tác giả

Phạm Thị Vân Anh

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN	
MỤC LỤC.....	
DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT	I
DANH MỤC BẢNG.....	II
DANH MỤC BIỂU ĐỒ, SƠ ĐỒ	IV
MỞ ĐẦU.....	1
CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ THỰC TIỄN VỀ ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP.....	9
1.1. Các khái niệm cơ bản	9
1.1.1. Nhân lực	9
1.1.2. Đào tạo nhân lực	10
1.2. Nội dung đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp.....	11
1.2.1. Xác định nhu cầu đào tạo	11
1.2.2. Lập kế hoạch đào tạo.....	13
1.2.3. Triển khai tổ chức đào tạo.....	19
1.2.4. Đánh giá kết quả đào tạo.....	20
1.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp.....	20
1.3.1. Các nhân tố bên trong	21
1.3.2. Các nhân tố bên ngoài.....	23
1.4. Kinh nghiệm đào tạo nhân lực ở một số doanh nghiệp và bài học rút ra cho Công ty Trách nhiệm hữu hạn Dịch vụ và Thương mại Nhật An.....	24
1.4.1. Kinh nghiệm đào tạo nhân lực ở một số doanh nghiệp	24
1.4.2. Bài học kinh nghiệm rút ra cho Công ty Trách nhiệm hữu hạn Dịch vụ và Thương mại Nhật An.....	26

CHƯƠNG 2. THỰC TRẠNG ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN DỊCH VỤ VÀ THƯƠNG MẠI NHẬT AN...	28
2.1. Tổng quan về Công ty Trách nhiệm hữu hạn Dịch vụ và Thương mại Nhật An	28
2.1.1. Quá trình hình thành phát triển	28
2.1.2. Một số đặc điểm ảnh hưởng đến đào tạo nhân lực	29
2.1.3. Kết quả kinh doanh của Công ty trong 5 năm gần đây.....	34
2.2. Phân tích thực trạng đào tạo nhân lực tại Công ty Trách nhiệm hữu hạn Dịch vụ và Thương mại Nhật An.....	35
2.2.1. Xác định nhu cầu đào tạo	35
2.2.2. Lập kế hoạch đào tạo.....	40
2.2.3. Triển khai tổ chức đào tạo.....	54
2.2.4. Đánh giá kết quả đào tạo.....	55
2.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến công tác đào tạo nhân lực tại Công ty Trách nhiệm hữu hạn Dịch vụ và Thương mại Nhật An.....	58
2.3.1. Các nhân tố bên trong	58
2.3.2. Các nhân tố bên ngoài	63
2.4. Đánh giá thực trạng đào tạo nhân lực tại Công ty Trách nhiệm hữu hạn Dịch vụ và Thương mại Nhật An.....	65
2.4.1. Kết quả đạt được	65
2.4.2. Hạn chế và nguyên nhân	66
CHƯƠNG 3. MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN DỊCH VỤ VÀ THƯƠNG MẠI NHẬT AN	69
3.1. Mục tiêu, phương hướng đào tạo nhân lực tại Công ty Trách nhiệm hữu hạn Dịch vụ và Thương mại Nhật An.....	69
3.1.1. Mục tiêu.....	69

3.1.2. Phương hướng	70
3.2. Một số giải pháp hoàn thiện công tác đào tạo nhân lực tại Công ty Trách nhiệm hữu hạn Dịch vụ và Thương mại Nhật An.....	70
3.2.1. Hoàn thiện xác định nhu cầu đào tạo	71
3.2.2. Hoàn thiện công tác lập kế hoạch đào tạo.....	75
3.2.3. Hoàn thiện triển khai tổ chức đào tạo nhân lực	83
3.2.4. Hoàn thiện đánh giá kết quả công tác đào tạo nhân lực	85
KẾT LUẬN	89
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	90
PHỤ LỤC	

DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT

STT	TỪ VIẾT TẮT	GIẢI THÍCH NGHĨA
1	C&B	Compensation And Benefit
2	CBNV	Cán bộ nhân viên
3	CD	Đĩa nén
4	COVID – 19	Bệnh vi rút Corona
5	FLC	Công ty Cổ phần Tập đoàn FLC
6	FTA	Hiệp định thương mại tự do
7	HCNS	Hành chính – Nhân sự
8	NLĐ	Người lao động
9	NNL	Nguồn nhân lực
10	SXKD	Sản xuất kinh doanh
11	TNHH	Trách nhiệm hữu hạn
12	VCD	Video Compact Disc

DANH MỤC BẢNG

Bảng 2.1. Cơ cấu lao động của công ty TNHH Thương mại và Dịch vụ Nhật An theo giới tính và độ tuổi	32
Bảng 2.2. Cơ cấu lao động của công ty TNHH Thương mại và Dịch vụ Nhật An theo trình độ và thâm niên.....	33
Bảng 2.3: Kết quả hoạt động kinh doanh của công ty ty TNHH Dịch vụ và Thương mại Nhật An giai đoạn 2018 – 2022.	34
Bảng 2.4. Bản yêu cầu công việc đối với cán bộ phụ trách nhân sự Công ty TNHH Thương mại và Dịch vụ Nhật An.....	36
Bảng 2.5. Bảng kế hoạch đào tạo năm 2022	37
Bảng 2.6. Nhu cầu đào tạo nhân lực của công ty TNHH Thương mại và Dịch vụ Nhật An giai đoạn 2018 – 2022.	38
Bảng 2.7: Kết quả khảo sát xác định nhu cầu đào tạo nhân lực	39
Bảng 2.8: Các loại hình đào tạo và mục tiêu đào tạo tương ứng của Công ty TNHH Thương mại và Dịch vụ Nhật An.....	40
Bảng 2.9: Số lao động được cử đi đào tạo phân theo đối tượng đào tạo của công ty giai đoạn 2018 – 2022.	43
Bảng 2.10. Khóa học dành cho cán bộ lãnh đạo cấp cao.....	45
Bảng 2.11. Khóa học dành cho cán bộ nhân sự	45
Bảng 2.12: Số lượng lao động được đào tạo giai đoạn từ năm 2018 - 2022 phân theo phương pháp đào tạo	47
Bảng 2.13: Đánh giá của người lao động về cơ sở vật chất đào tạo.....	49
Bảng 2.14. Tình hình sử dụng kinh phí đào tạo của Công ty qua các năm	51
Bảng 2.15. Tỷ lệ tăng giảm kinh phí đào tạo qua các năm.....	52
Bảng 2.16: Đánh giá của người lao động về giảng viên đào tạo	53
Bảng 2.17: Báo cáo đánh giá thực hiện đào tạo của	56

III

giảng viên giai đoạn 2018-2022.....	56
Bảng 2.18: Tổng điểm kết quả kiểm tra đánh giá cuối khoá đào tạo giai đoạn 2018-2022.....	57
Bảng 2.19: Năng lực bộ phận chuyên trách đào tạo	60
Bảng 2.20: Số lao động không đạt kết quả thực hiện công việc.....	61
Bảng 3.1. Xác định nhu cầu đào tạo của người lao động trong doanh nghiệp	73
Bảng 3.2. Khung năng lực vị trí nhân viên an ninh	74
Bảng 3.3. Mẫu bảng khảo sát đánh giá sau đào tạo của học viên.....	87

DANH MỤC BIỂU ĐỒ, SƠ ĐỒ

Biểu đồ 2.1: Kết quả khảo sát về mục tiêu đào tạo phù hợp với từng đối tượng, loại hình đào tạo.....	41
Biểu đồ 2.2: Kết quả khảo sát về lựa chọn đối tượng đi đào tạo	44
Biểu đồ 2.3: Đánh giá của nhân viên về hình thức và phương pháp đào tạo..	48
Biểu đồ 2.4: Đánh giá sự hài lòng của NLD về chương trình đào tạo.....	57
Sơ đồ 2.1. Sơ đồ bộ máy tổ chức của công ty TNHH dịch vụ và thương mại Nhật An	29
Sơ đồ 2.2: Quy trình triển khai tổ chức chương trình đào tạo	54

MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Với xu thế toàn cầu hóa, hội nhập quốc tế và cách mạng 4.0, khi nền kinh tế chủ yếu dựa trên tri thức thì nhân lực ngày càng thể hiện vai trò quyết định. Để đứng vững trong hoàn cảnh nền kinh tế thị trường đầy biến động và cạnh tranh gay gắt, các doanh nghiệp cần phải phát huy hết mọi nguồn lực của mình. Trong đó nhân lực chính là yếu tố then chốt để dẫn đến thành công của một tổ chức. 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.

Hiện nay, chất lượng nguồn nhân lực của nước ta vẫn còn thấp, đặc biệt là nhân lực trong các tổ chức, doanh nghiệp. Trong doanh nghiệp, đào tạo nhân lực hướng đến mục tiêu chính là tối ưu hóa quy trình làm việc, nâng cao nền tảng nội lực cho nhân viên. Đào tạo nguồn nhân lực ngoài việc cải thiện chuyên môn, tay nghề của người lao động, còn giúp bộ máy làm việc được thống nhất, chất lượng đội ngũ đồng đều, thuận tiện cho quá trình quản lý.

Công ty Trách nhiệm hữu hạn Dịch vụ và Thương mại Nhật An là một doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực Cung cấp dịch vụ An ninh – Vệ sinh – Cây xanh – Cơ giới. Sau 5 năm tồn tại và phát triển, Công ty Trách nhiệm hữu hạn Dịch vụ và Thương mại Nhật An đã đạt được nhiều thành tựu đáng kể trong lĩnh vực An ninh – Môi trường. Trong những năm gần đây, công tác đào tạo nhân lực luôn được ban lãnh đạo công ty quan tâm, đáp ứng kịp thời nhu cầu nhân lực, bổ sung những kỹ năng cần thiết cho người lao động nhằm nâng cao trình độ nhân lực cho công ty để thực hiện kế hoạch đã đề ra. Tuy nhiên, thực tế cũng cho thấy công tác đào tạo nhân lực tại Công ty vẫn còn

hiều tồn tại hạn chế cần khắc phục như chương trình đào tạo còn nhiều bất cập, nhân viên không áp dụng được những vấn đề đã học để áp dụng vào thực tiễn công việc, hình thức đào tạo chưa phong phú, chưa phù hợp với năng lực thực sự của nhân viên, sau khi đào tạo chưa có lộ trình phát triển rõ ràng cho từng cá nhân nhân viên. Xuất phát từ nhu cầu thực tế của công ty, tác giả đã chọn đề tài “***Đào tạo nhân lực tại Công ty Trách nhiệm hữu hạn Dịch vụ và Thương mại Nhật An***” để làm luận văn thạc sỹ với mục đích nghiên cứu rõ về thực trạng công tác đào tạo nhân lực trong Công ty, từ đó đề xuất các giải pháp hoàn thiện phù hợp với tình hình thực tế của công ty, góp phần vào sự phát triển của công ty nói chung và nâng cao chất lượng nhân lực trong công ty nói riêng.

2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài

Đào tạo nhân lực là đề tài rất quen thuộc từ trước đến nay bởi nhân lực là yếu tố then chốt cho sự phát triển của doanh nghiệp, đây cũng là một chủ đề rất nan giải cho các doanh nghiệp trong nước và quốc tế, trở thành đề tài luôn nóng hổi trên các diễn đàn thông tin và nghiên cứu quốc tế.

- Tình hình nghiên cứu trong nước:

Trần Thị Thu Huyền (2013): “*Sự cần thiết về hoàn thiện công tác đào tạo nhân lực Công ty Cổ phần Sông Đà*”. Luận văn thạc sỹ, Đại học Đà Nẵng đã khái quát được những vấn đề lý luận về công tác đào tạo nguồn nhân lực, nêu rõ quy trình đào tạo tại công ty. Đồng thời phát hiện ra những nguyên nhân chủ quan và khách quan dẫn tới một lượng lớn lao động sau khi được đào tạo lại không làm đúng chuyên môn khiến cho chất lượng lao động vẫn thấp, năng suất lao động không cao. Từ đó, tác giả đã đưa ra một số giải pháp thiết thực nhằm nâng cao hiệu quả công tác đào tạo tại đơn vị.

Lê Thị Diệu Hằng (2014): “*Hoàn thiện công tác đào tạo nguồn nhân lực ở Công ty Cổ phần LICOGI 166*”. Luận văn thạc sỹ, Đại học Lao Động –

Xã Hội. Luận văn đã khái quát hóa được những vấn đề lý luận về công tác đào tạo nhân lực, nêu rõ phương pháp đào tạo, chương trình đào tạo, chi phí đào tạo mà công ty đang áp dụng. Tuy nhiên, luận văn chưa chi rõ được quá trình triển khai thực hiện đào tạo có những thành tựu và hạn chế nào, các giải pháp hoàn thiện vẫn chung chung, chưa cụ thể.

Trần Thị Thu Trang (2017): “*Hoàn thiện công tác đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ phần Thương mại Phát triển Việt Hương*”. Luận văn thạc sỹ, đại học Thương Mại. Luận văn đã khái quát được những vấn đề lý luận về công tác đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp. Đồng thời nêu ra được nguyên nhân rằng công ty chưa có phân tích công việc, các chương trình đào tạo tại các trung tâm không phù hợp với tình hình thực tế tại Công ty và không đủ kinh phí để thực hiện hoạt động đào tạo dẫn đến tình trạng rất nhiều lao động rời Công ty khác cùng ngành nghề sau khi đào tạo. Từ đó, tác giả đã đưa ra một số giải pháp hoàn thiện công tác đào tạo tại Công ty.

Nguyễn Thị Ngọc Mai (2018): “*Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn tỉnh Hải Dương – Chi nhánh Thanh Miện*”. Luận văn thạc sỹ, Học viện Khoa học xã hội. Đề tài đã nêu tổng quan lý luận về những vấn đề đào tạo và phát triển nguồn nhân lực phục vụ cho việc xây dựng cơ sở lý thuyết để nghiên cứu đề tài. Bên cạnh đó, đề tài nghiên cứu, phân tích và đánh giá thực trạng công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn tỉnh Hải Dương – Chi nhánh Thanh Miện, đồng thời đưa ra các giải pháp thích hợp để hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại ngành ngân hàng nói chung cũng như tại Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn tỉnh Hải Dương – Chi nhánh Thanh Miện.

Nguyễn Thanh Thiện (2020): “*Các giải pháp hoàn thiện công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Xây dựng Hồng Hân Phát*”. Luận

văn thạc sỹ, Đại học Đại học Bà Rịa - Vũng Tàu. Luận văn đã chỉ ra được những vấn đề chung và nội dung về đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp. Đồng thời tác giả đã chỉ ra rõ thực trạng công tác đào tạo tại Công ty có nhiều ưu điểm: nhân viên đã áp dụng những kiến thức đã được đào tạo để hoàn thành công việc tốt, nội dung chương trình đào tạo gắn với thực tế, có sự kết hợp giữa lý thuyết và thực hành.

- **Tình hình nghiên cứu ở nước ngoài:**

Không chỉ ở Việt Nam, trên thế giới có rất nhiều các đề tài nghiên cứu của các học giả về đào tạo nhân lực đã được công bố như:

Lloyd L.Byars và Leslie W.Rue (2008): Human Resource Management, Sixth Edition, McGraw – Hill. Cuốn sách điển hình nghiên cứu về vấn đề của quản trị nhân lực. Bên cạnh khái niệm cũng như vai trò của đào tạo nhân lực, tác giả tập trung vào giới thiệu và phân tích các phương pháp có thể sử dụng khi tiến hành đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp nước ngoài.

John Wiley & Sons (2010): Designing and developing training programs: Pfeiffer essential guides to training basics. Tác giả tập trung nhấn mạnh đến cách thức lựa chọn phương pháp đào tạo phù hợp với mỗi chương trình đào tạo dựa trên những lợi ích về một số trường hợp cụ thể áp dụng cho phương pháp đào tạo này.

Hans Klaus, Hans J. Schneider (2016): “Personalperspektiven: Human Resource Management und Führung im standigen Wandel”. Cuốn sách chuyên môn xem xét các vấn đề và nhiệm vụ chính mà các nhà quản lý và quản lý nhân sự phải đối mặt trước nhiều thay đổi trong thế giới sống và làm việc của nhân viên. Trọng tâm là các tác động cụ thể đến các chức năng con quan trọng của quản lý nguồn nhân lực như lựa chọn và đào tạo, phát triển nhân lực, chế độ đãi ngộ và thời gian làm việc.

Dundon, Tony; Redman, Tom; Wilkinson, Adrian (2017): “Contemporary human resource management: text and cases”. Tác giả nghiên cứu về các chức năng, thực tiễn và vấn đề chính trong quản trị nhân lực ngày nay. Tác giả đề cập đến các phương pháp quản lý nhân sự cơ bản bao gồm cả đào tạo và phát triển nhân lực, xem xét các vấn đề có ý nghĩa mới nổi và gần đây hơn, áp dụng các khái niệm chính trong bối cảnh thực tế.

Vấn đề đào tạo, bồi dưỡng nhân lực đã được một số bài viết, công trình nghiên cứu ở nhiều góc độ khác nhau. Các đề tài nghiên cứu trên đều có tính lý luận và thực tiễn nhất định góp phần không nhỏ trong việc nghiên cứu đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp nói chung. Đề tài luận văn “***Đào tạo nhân lực tại công ty Trách nhiệm hữu hạn Dịch vụ và Thương mại Nhật An***” 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 Trách nhiệm hữu hạn Dịch vụ và Thương mại Nhật An. Do vậy, đề tài này không mang tính trùng lặp với bất cứ một đề tài nào khác.

3. Mục tiêu và nhiệm vụ nghiên cứu

3.1. Mục đích nghiên cứu

Nghiên cứu thực trạng và đề xuất giải pháp hoàn thiện công tác đào tạo nhân lực tại công ty Trách nhiệm hữu hạn Dịch vụ và Thương mại Nhật An.

3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu

- Hệ thống hóa cơ sở lý luận về đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp.
- Phân tích, làm rõ thực trạng công tác đào tạo nhân lực tại công ty Trách nhiệm hữu hạn Dịch vụ và Thương mại Nhật An.
- Đánh giá về ưu điểm, hạn chế, nguyên nhân trong đào tạo nhân lực tại công ty Trách nhiệm hữu hạn Dịch vụ và Thương mại Nhật An.
- Đề xuất định hướng và giải pháp hoàn thiện công tác đào tạo nhân lực tại công ty Trách nhiệm hữu hạn Dịch vụ và Thương mại Nhật An.

4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu

4.1. Đối tượng nghiên cứu

Đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp.

4.2. Phạm vi nghiên cứu

- Về nội dung: Đào tạo nhân lực tại đào tạo nhân lực ở Công ty Trách nhiệm hữu hạn Dịch vụ và Thương mại Nhật An, những thành tựu, hạn chế và các giải pháp nhằm hoàn thiện công tác đào tạo nhân lực tại công ty.

- Về thời gian: đề tài tập trung nghiên cứu dữ liệu từ năm 2018 đến năm 2022 và định hướng giải pháp đến năm 2025.

- Về không gian: Đề tài tập trung nghiên cứu đào tạo nhân lực tại Công ty Trách nhiệm hữu hạn Dịch vụ và Thương mại Nhật An.

5. Phương pháp nghiên cứu

5.1. Phương pháp thu thập dữ liệu

5.1.1. Thu thập dữ liệu thứ cấp

- Luận văn sử dụng số liệu được cung cấp từ phòng Tài chính – Kế toán và phòng HCNS của Công ty Trách nhiệm hữu hạn Dịch vụ và Thương mại Nhật An, bao gồm các tài liệu giới thiệu về công ty, các báo cáo tài chính, báo cáo thường niên về công tác đào tạo nhân lực của công ty.

- Ngoài những tài liệu được cung cấp trực tiếp từ Công ty Trách nhiệm hữu hạn Dịch vụ và Thương mại Nhật An còn có các văn bản, giáo trình, bài giảng, tài liệu sách báo, mạng internet...

5.1.2. Thu thập dữ liệu sơ cấp

Mục đích của nghiên cứu là đánh giá công tác đào tạo nhân lực của nhân viên tại công ty Trách nhiệm hữu hạn Dịch vụ và Thương mại Nhật An. Vì vậy tổng thể nghiên cứu được xác định ở đây là nhân viên đang làm việc tại công ty, không bao gồm nhân viên các cấp quản lý, lãnh đạo.

Để đảm bảo độ tin cậy của nghiên cứu việc lựa chọn cỡ mẫu phù hợp là điều cần thiết. Vì vậy, luận văn sử dụng phương pháp chọn mẫu phi ngẫu nhiên (Yamane Taro 1967-1986), tính cỡ mẫu khi biết tổng thể, cụ thể: Tổng số nhân viên đang làm việc trong Công ty Trách nhiệm hữu hạn Dịch vụ và Thương mại Nhật An là: $N=321$, độ chính xác 95%, sai số cho phép 5%, từ đó tính ra số lượng nhân viên cần xác định:

Cỡ mẫu sẽ được tính là:

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2} = \frac{321}{1 + 321 \times (0.05)^2} = 178$$

Với kích thước mẫu nghiên cứu dự kiến tối thiểu là 178 phần tử, phát ra 316 phiếu điều tra và đối tượng phỏng vấn là 316 nhân viên trong công ty trừ các cán bộ cấp quản lý. Vì tác giả lựa chọn phương pháp khảo sát bằng phiếu khảo sát tạo trên Google form và tất cả nhân viên đều được đào tạo để trả lời phiếu nên tất cả 316 phiếu đều hợp lệ. Phiếu khảo sát được chuyển xuống cho từng bộ phận trong công ty TNHH Dịch vụ và Thương mại Nhật An kèm theo bảng hướng dẫn trả lời đảm bảo NLĐ hiểu đúng ý nghĩa câu hỏi đưa ra.

Với các nội dung đào tạo nhân lực được đưa ra khảo sát, với các câu hỏi được thiết kế theo thang đo Likert 5, tác giả thực hiện đánh giá các nhận định thông qua giá trị trung bình đạt được của từng nhận định.

Trong đó:

$$\text{Giá trị khoảng cách} = (\text{Maximum} - \text{Minimum}) / n = (5-1)/5 = 0.8$$

Giá trị trung bình giúp xác định các nhận định thuộc ngưỡng đánh giá nào, với:

1.00 - 1.80: Rất không đồng ý;

1.81 - 2.60: Không đồng ý;

2.61 - 3.40: Không ý kiến;

3.41 - 4.20: Đồng ý;

4.21 - 5.00: Hoàn toàn đồng ý.

5.2. Phương pháp xử lý dữ liệu

Để thu thập thông tin, dữ liệu, các phương pháp phân tích, kết luận và các giải pháp luận văn này sử dụng kết hợp các phương pháp nghiên cứu sau:

Phương pháp thống kê tổng hợp số liệu: Các dữ liệu thứ cấp và sơ cấp thu thập được trong quá trình thu thập, điều tra là các số liệu rời rạc, tác giả sử dụng phương pháp thống kê tổng hợp để tổng hợp số liệu vào các bảng thống kê, sau đó so sánh số liệu và phân tích số liệu để có những kết luận chính xác về tình hình SXKD và công tác đào tạo nhân lực của công ty.

Phương pháp so sánh: Phương pháp này dùng để so sánh số liệu giữa các kỳ, các năm với nhau làm nổi bật vấn đề cần nghiên cứu, thấy rõ thực trạng về tình hình đào tạo nhân lực, những thành công và hạn chế trong công tác đào tạo nhân lực.

Phương pháp phân tích: Các số liệu thu thập được có dữ liệu thứ cấp và dữ liệu sơ cấp. Dữ liệu thứ cấp là dữ liệu thu thập từ các phòng ban trong công ty. Dữ liệu sơ cấp thu thập thông qua phỏng vấn và bảng hỏi. Các dữ liệu này cần phải được tiến hành phân tích để làm rõ ý nghĩa của con số

6. Kết cấu Luận văn.

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

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

Chương 2: Thực trạng đào tạo nhân lực tại Công ty Trách nhiệm hữu hạn Dịch vụ và Thương mại Nhật An.

Chương 3: Một số giải pháp hoàn thiện đào tạo nhân lực tại Công ty Trách nhiệm hữu hạn Dịch vụ và Thương mại Nhật An.

CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ THỰC TIỄN VỀ ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP

1.1. Các khái niệm cơ bản

1.1.1. Nhân lực

Nhân lực là đối tượng nghiên cứu của nhiều ngành khoa học khác nhau, tùy theo những cách tiếp cận khác nhau mà có những quan điểm khác nhau về nhân lực.

Theo Lê Thanh Hà (2009) định nghĩa như sau: Nhân lực được hiểu là nguồn lực trong mỗi con người. Nó bao gồm cả trí lực và thể lực. Nó thể hiện ra bên ngoài bởi khả năng làm việc. Nó bao gồm cả sức khỏe (chiều cao, cân nặng, sức bền của lực...), trình độ (kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm), tâm lý, ý thức, mức độ cố gắng, sức sáng tạo, lòng đam mê.

Theo Trần Xuân Cầu (2012) cho rằng: “Nhân lực là sức lực con người, nằm trong mỗi con người và làm cho con người hoạt động. Sức lực đó ngày càng phát triển cùng với sự phát triển của cơ thể con người và đến một lúc nào đó, con người đủ điều kiện tham gia vào quá trình lao động – con người có sức lao động”.

Các tác giả Đặng Quốc Bảo - Nguyễn Đắc Hưng (2004) lại cho rằng nhân lực chỉ NLĐ kỹ thuật được đào tạo trong nguồn nhân lực ở 1 trình độ nào đó để có năng lực tham gia vào lao động xã hội. Năng lực của người lao động kỹ thuật được cấu thành bởi các yếu tố: kiến thức, kỹ năng, thái độ và thói quen làm việc. Cách hiểu này cho phép xác định cơ cấu nhân lực của cộng đồng và của quốc gia một cách cụ thể và thuận lợi cho việc xác định các mục tiêu đào tạo nhân lực.

Tóm lại, những khái niệm trên đều thống nhất nội dung cơ bản: Nhân lực bao gồm tất cả các tiềm năng của con người trong một tổ chức, tức là tất

cả các thành viên trong tổ chức, doanh nghiệp sử dụng kiến thức, khả năng, hành vi ứng xử và giá trị đạo đức để thành lập, duy trì và phát triển. Thành công của một doanh nghiệp phụ thuộc vào chất lượng và trình độ của nhân lực. Chính vì vậy, quản trị nhân lực được xem là yếu tố quan trọng hàng đầu trong mỗi doanh nghiệp.

1.1.2. Đào tạo nhân lực

Hiện nay có nhiều khái niệm về đào tạo nhân lực được công bố như:

Theo Từ điển bách khoa Việt Nam (2011) thì “Đào tạo là quá trình tác động đến một con người, làm cho người đó lĩnh hội và nắm vững tri thức, kỹ năng, kỹ xảo một cách có hệ thống nhằm chuẩn bị cho người đó thích nghi với cuộc sống và có khả năng nhận một sự phân công lao động nhất định, góp phần của mình vào việc phát triển xã hội, duy trì và phát triển nền văn minh của loài người”.

Theo Trần Xuân Cầu (2012): Đào tạo nhân lực là quá trình truyền đạt và lĩnh hội những kiến thức và kỹ năng cần thiết để người được đào tạo có thể thực hiện được các công việc, chuyên môn hoặc một nghề nào đó trong tương lai. Đào tạo gắn liền với quá trình học tập và giảng dạy. Nếu quá trình đào tạo không có giảng dạy thì quá trình đó gọi là sự đào tạo do người học tự học tập nâng cao trình độ của mình thông qua các tài liệu sách báo và thực tế hoạt động.

Theo tác giả Lê Thị Hạnh (2016): Đào tạo nguồn nhân lực là quá trình trang bị kiến thức cho người lao động để họ có thể đảm nhận một số công việc nhất định trong quá trình sản xuất - xã hội. Đào tạo nguồn nhân lực là khái niệm để chỉ một con người, một NLD cụ thể có trình độ lành nghề ứng với một ngành nghề cụ thể.

Từ những khái niệm, quan điểm trên về đào tạo nhân lực, 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 (thực hiện về cả bên trong tổ chức và cả bên ngoài,

như học việc, học nghề...) nhằm hướng vào việc giúp cho NLD 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, đáp ứng như cầu nhân lực ngày càng tốt hơn của doanh nghiệp.

Đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp có thể hiểu là một tập hợp gồm các công việc từ xác định cơ sở triển khai, phân định trách nhiệm, xác định nhu cầu đào tạo, lập kế hoạch đào tạo, tổ chức thực hiện đào tạo đến đánh giá kết quả chương trình đào tạo và đánh giá hiệu quả sau đào tạo.

1.2. Nội dung đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp

Đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp là một quy trình bao gồm nhiều bước và được sắp xếp một cách khoa học và liên kết chặt chẽ với nhau để tối ưu hiệu suất đào tạo. Nội dung đào tạo nhân lực bao gồm:

1.2.1. Xác định nhu cầu đào tạo

Bước đầu tiên của một tiến trình đào tạo là xác định được một cách chính xác nhu cầu nhân lực cần đào tạo. Khi xác định nhu cầu đào tạo chính xác sẽ tạo được hiệu quả cao trong việc triển khai các bước tiếp theo của quy trình đào tạo.

1.2.1.1. Phân tích nhu cầu đào tạo

Tùy thuộc vào từng đối tượng cụ thể khác nhau mà nhu cầu đào tạo khác nhau. Thông thường việc xác định nhu cầu đào tạo trong các tổ chức được thực hiện qua các nghiên cứu phân tích sau:

❖ Phân tích doanh nghiệp:

- Là sự phân tích nhằm xác định mức độ phù hợp giữa hoạt động đào tạo so với chiến lược và định hướng phát triển của tổ chức

Để có thể xác định được nhu cầu đào tạo thông qua việc phân tích công ty, việc soạn thảo một kế hoạch đào tạo được tiến hành từ các bộ phận quản lý thấp nhất trong tổ chức. Mỗi bộ phận cần thiết lập một kế hoạch đào tạo thông

qua sự nắm bắt nhu cầu đào tạo của nhân viên sau đó các bộ phận sẽ lập một bảng tổng hợp về nhu cầu của các đơn vị và gửi cho phòng HCNS.

❖ *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 nhằm trả lời cho câu hỏi nên giảng dạy cái gì khi đào tạo để cho người được đào tạo có thể thực hiện được tốt nhất các công việc của mình.

Trong quá trình phân tích công việc, doanh nghiệp 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 NLD, phân tích định hướng công việc và từ đó sắp xếp công việc phù hợp với trình độ của họ.

❖ *Phân tích người lao động:*

Phân tích NLD là phân tích đối tượng, trình độ, kiến thức, kỹ năng và thái độ hiện có của NLD đó. Từ đó tìm ra lý do xem có phải những hạn chế, yếu kém của kết quả thực hiện công việc là do sự thiếu hụt những kỹ năng, kiến thức và khả năng của NLD hay là do những vấn đề liên quan đến động lực của con người, thiết kế công việc không hợp lý; ai là đối tượng cần phải được đào tạo; những kiến thức, kỹ năng, quan điểm nào cần thiết được lĩnh hội hay chú trọng trong quá trình đào tạo, phát triển.

Phương pháp thu thập thông tin để xác định nhu cầu đào tạo: Phỏng vấn cá nhân, sử dụng bảng câu hỏi, thảo luận nhóm, quan sát, phân tích thông tin sẵn có. Căn cứ vào các văn bản cho công việc và việc đánh giá tình hình thực hiện công việc, căn cứ vào cơ cấu tổ chức và kế hoạch về nhân lực, công ty sẽ xác định được số lượng, loại lao động và loại kiến thức kỹ năng cần được đào tạo.

1.2.1.2. Nội dung xác định nhu cầu đào tạo

Phương pháp xác định nhu cầu đào tạo về số lượng có thể chia thành 2 loại là xác định nhu cầu đào tạo nhân viên và xác định nhu cầu đào tạo cán bộ quản lý (Nguyễn Quốc Tuấn, 2005; Hương Huy, 2008).

Nội dung xác định nhu cầu đào tạo nhân viên bao gồm: Xác định nhu cầu đào tạo; Xác định danh sách NLD cần đào tạo; Xác định số lượng NLD cần cho từng vị trí công việc và trình độ tương ứng trong kỳ kế hoạch;

Nội dung xác định nhu cầu đào tạo cán bộ quản lý bao gồm: Xác định số người cần tuyển dụng thêm ở các bộ phận và các chức danh công việc cần tuyển thêm; Lựa chọn những cá nhân phù hợp để tiến hành đào tạo dựa trên mục tiêu và chiến lược phát triển của tổ chức.

1.2.2. Lập kế hoạch đào tạo

1.2.2.1. Xác định mục tiêu đào tạo

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. Xác định mục tiêu đào tạo sẽ có được phương hướng rõ ràng cho kế hoạch đào tạo, đó cũng là nền móng cho kế hoạch đào tạo.

Mục tiêu đào tạo là xác định kết quả cần đạt được của chương trình đào tạo. Sau chương trình đào tạo, họ sẽ đạt được:

- Những kỹ năng cụ thể cần đào tạo, trình độ kỹ năng có được sau đào tạo.
- Số lượng và cơ cấu học viên theo thời gian đào tạo.
- Mục tiêu đào tạo tốt cho phép việc đánh giá, chấm điểm công bằng.

1.2.2.2. Xác định đối tượng đào tạo

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

Việc xác định cho công tác đào tạo nghĩa là ta phải xác định xem ai là người đi học, cần phải xem xét các đối tượng:

- Những NLD có nhu cầu được đào tạo
- Những NLD được cử đi tham gia học tập do doanh nghiệp có nhu cầu
- Những NLD có khả năng tiếp thu.

Để xác định được bộ phận cũng như đối tượng cần đào tạo, người xây dựng chương trình đào tạo cần phải trao đổi với những lãnh đạo từng bộ phận, trưởng các phòng ban để biết được thực trạng thực hiện công việc, triển vọng nghề nghiệp, nhu cầu đào tạo của NLD và phải dựa vào các tiêu chuẩn như: kết quả đánh giá thực hiện công việc, phân tích công việc và kết quả kiểm tra giám sát tình hình thực hiện đào tạo hàng năm để xác định nên đào tạo.

1.2.2.3. Xây dựng chương trình đào tạo và lựa chọn phương pháp đào tạo

Để các chương trình đào tạo đạt hiệu quả cao cũng như giúp học viên nắm bắt được kiến thức, kỹ năng trong công việc thì việc lựa chọn phương pháp đào tạo thích hợp có vai trò rất quan trọng. Nếu lựa chọn đúng phương pháp thì sẽ tiết kiệm được nhiều chi phí, thời gian đào tạo cho doanh nghiệp và người lao động trong khi đó chất lượng học viên sau khóa học vẫn được đảm bảo, đáp ứng được mục tiêu đặt ra. Với mỗi phương pháp lại có cách thức thực hiện và mặt tích cực hạn chế khác nhau. Sau đó doanh nghiệp sẽ căn cứ vào tình hình cụ thể về năng lực tài chính, cơ sở vật chất... để chọn phương pháp đào tạo phù hợp nhất.

❖ Hình thức đào tạo:

- *Đào tạo mới*: Là hoạt động cung cấp kiến thức và kỹ năng cho NLD đảm nhiệm một công việc mà họ chưa đảm nhận. Đây là hình thức đào tạo được áp dụng trong trường hợp NLD chưa có kiến thức, kỹ năng về một nghề.

- *Đào tạo bổ sung*: là hoạt động bổ sung kiến thức và kỹ năng thiếu hụt để thực hiện công việc mà họ đang đảm nhận. Lý do chủ yếu có thể do trong

quá trình đào tạo trước đó họ chưa nhận đủ kiến thức, kỹ năng hoặc cũng có thể do sự thay đổi hoạt động của công ty, công nghệ.

- *Đào tạo nâng cao*: Là hoạt động cung cấp kiến thức kỹ năng để NLD thực hiện tốt hơn nữa công việc mà họ đảm nhận. Đào tạo nâng cao trong trường hợp NLD đã đáp ứng đủ nhu cầu công việc, thậm chí có kết quả thực hiện tốt nhưng vì mong muốn của tổ chức và NLD muốn “tốt vẫn có thể tốt hơn”.

- *Đào tạo lại*: Là hoạt động cung cấp kiến thức và kỹ năng để NLD thực hiện công việc của bản thân khi các kiến thức và kỹ năng NLD trước đó đã được đào tạo nhưng không phù hợp. NLD đã được đào tạo trước đó nhưng sau quá trình thực hiện công việc vì một lý do nào đó (quên kiến thức, thay đổi cơ chế, cơ chế quản lý...).

❖ **Phương pháp đào tạo:**

Kèm cặp và chỉ dẫn.

Là quá trình áp dụng những phương pháp đào tạo cụ thể định hướng nhận thức, rèn luyện phát triển năng lực và trau dồi thêm những kỹ năng mới. Ngoài ra, việc huấn luyện còn giúp các nhà quản lý giảm bớt áp lực, cùng nhau chia sẻ gánh nặng công việc, tiết kiệm được thời gian và chi phí thực hiện. Có 3 cách để kèm cặp là:

- Kèm cặp bởi người lãnh đạo trực tiếp
- Kèm cặp bởi một cố vấn
- Kèm cặp bởi người quản lý có kinh nghiệm hơn

Luân chuyển, thuyên chuyển công việc:

Đây là một hình thức di chuyển nội bộ, trong đó nhân viên được chuyển từ công việc này sang công việc khác thường là ở một địa điểm hoặc bộ phận khác. Luân chuyển và thuyên chuyển công việc có thể thực hiện theo 3 cách:

- Luân chuyển đối tượng đào tạo đến một bộ phận khác với một cương vị không thay đổi.

- Người quản lý được cử đến nhận cương vị công tác mới ngoài lĩnh vực chuyên môn của họ.

- Luân chuyển người học viên trong nội bộ một lĩnh vực chuyên môn.

Đào tạo theo kiểu học nghề

Trong phương pháp này, chương trình đào tạo bắt đầu bằng việc học lý thuyết ở trên lớp, sau đó các học viên được đưa đến làm việc dưới sự hướng dẫn của công nhân lành nghề trong một vài năm; được thực hiện các công việc thuộc nghề cần học cho tới khi thành thạo tất cả các kỹ năng của nghề. Phương pháp này dùng để dạy một nghề hoàn chỉnh cho công nhân.

Cử đi học ở lớp ngắn hạn và dài hạn

Doanh nghiệp cử NLD đến học tập ở các trường dạy nghề hoặc quản lý do các Bộ, Ngành, Trung ương tổ chức nhằm nâng cao trình độ cho nhân viên cả về lý thuyết và thực hành. Tuy nhiên phương pháp này có hạn chế đó là tốn nhiều thời gian và kinh phí đào tạo.

Các bài giảng, các hội nghị hoặc các hội thảo

Phương pháp này có thể được thực hiện ở ngay tại doanh nghiệp hoặc ở bên ngoài doanh nghiệp. Từ đó giúp NLD sẽ tiếp thu kiến thức và kinh nghiệm cần thiết thông qua các buổi trao đổi này và áp dụng khi chúng trong quá trình làm việc thực tế. Phương pháp này khá đơn giản dễ tổ chức, không cần nhiều trang thiết bị, tuy nhiên phạm vi tổ chức hẹp và tốn thời gian.

Đào tạo theo kiểu chương trình hóa, với sự trợ giúp của máy tính

Trong phương pháp này, các chương trình đào tạo được viết sẵn trên đĩa mềm của máy tính, người học chỉ việc thực hiện theo các hướng dẫn của máy tính. Phương pháp này có thể sử dụng để đào tạo rất nhiều kỹ năng mà

không cần có người dạy. Mặt khác, phương pháp này thường rất tốn kém và mất nhiều thời gian để soạn thảo và xây dựng chương trình.

Đào tạo từ xa

Đào tạo từ xa là phương thức đào tạo mà giữa người dạy và người học không trực tiếp gặp nhau tại một địa điểm và cùng thời gian mà thông qua phương tiện nghe nhìn trung gian. Phương thức đào tạo này có ưu điểm nổi bật là người học có thể chủ động bố trí thời gian học tập cho phù hợp với kế hoạch của cá nhân; người học ở các địa điểm xa trung tâm đào tạo vẫn có thể tham gia được những khoá học, chương trình đào tạo. Tuy nhiên, hình thức đào tạo này đòi hỏi các cơ sở đào tạo phải có tính chuyên môn cao, chuẩn bị bài giảng và chương trình đào tạo phải có sự đầu tư lớn.

1.2.2.4. Thời gian, địa điểm đào tạo

Để có thể xác định được thời gian tiến hành đào tạo, ta cần xác định:

- Thời điểm nào có thể mời hoặc huy động được các giảng viên cần thiết. Kết hợp cả hai thời gian trên người lập kế hoạch đào tạo có thể xác định được thời gian và có thể mở lớp đào tạo.

Về địa điểm đào tạo, doanh nghiệp có thể tiến hành mở lớp đào tạo ngay trong tổ chức (nếu doanh nghiệp có đầy đủ địa điểm học và cơ sở vật chất đáp ứng các nhu cầu học tập) hoặc thuê cơ sở bên ngoài.

1.2.2.5. Chi phí đào tạo

Chi phí cho đào tạo quyết định việc lựa chọn các phương pháp đào tạo, bao gồm chi phí cho việc học và việc dạy. Chi phí đào tạo NNL gồm nhiều loại chi phí khác nhau ta có thể chia thành 3 loại sau:

- *Chi phí bên trong*: là chi phí cho các phương tiện vật chất kỹ thuật cơ bản như: khấu hao tài sản cố định phục vụ đào tạo, trang bị kỹ thuật, nguyên vật liệu sử dụng trong quá trình giảng dạy; chi phí cho đội ngũ cán bộ làm

công tác đào tạo NNL như: Cán bộ giảng dạy, công nhân huấn luyện thực hành, cán bộ quản lý, nhân viên phục vụ các cơ sở đào tạo của doanh nghiệp.

- *Chi phí cơ hội*: tiền lương phải trả cho các học viên trong thời gian họ được cử đi đào tạo và không tham gia làm việc trực tiếp tại công ty.

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

+ Tiền chi phí đi lại, ăn ở và học bổng cho các học viên.

+ Tiền trả cho các tổ chức, cá nhân mà chúng ta thuê họ đào tạo.

Việc xác định nguồn ngân quỹ sử dụng cho hoạt động đào tạo là rất quan trọng để đưa ra quyết định có thực hiện chương trình đào tạo đã dự kiến hay không. Doanh nghiệp cần xem xét khả năng chi trả của mình đến đâu, có huy động từ người lao động đóng góp một phần hay không ... Từ đó tổ chức phải dự tính, lên kế hoạch quản lý và chi tiêu nguồn quỹ này sao cho hợp lý và đạt hiệu quả.

1.2.2.6. Lựa chọn giáo viên đào tạo

Doanh nghiệp có thể lựa chọn hai phương án lựa chọn đội ngũ giảng viên:

- **Phương án 1**: Lựa chọn giảng viên là người trong nội bộ doanh nghiệp thì đó phải là người nắm bắt rõ ràng tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh của tổ chức. Lựa chọn nguồn này có ưu điểm vừa tiết kiệm chi phí vừa cung cấp cho học viên những kỹ năng thực hiện công việc có tính sát với thực tế hoạt động của doanh nghiệp, bên cạnh đó mang cảm giác gần gũi, an tâm cho người học. Tuy nhiên việc lựa chọn cũng có nhiều hạn chế như người học lượng thông tin, kiến thức trong chính doanh nghiệp quá nhiều có thể ảnh hưởng tới công việc của người được lựa chọn làm giáo viên đang đảm nhiệm.

- **Phương án 2**: Lựa chọn giảng viên là chuyên gia ngoài mời về doanh nghiệp đào tạo thì phải đảm bảo đó là người am hiểu kỹ năng, kinh nghiệm

trong công tác quản lý và có kinh nghiệm về lĩnh vực đào tạo nhân lực. Việc kết hợp giữa người trong nội bộ tổ chức và các trường chính quy chuyên về công tác đào tạo nhân lực cho phép NLD tiếp cận được với những kỹ năng mới mẽ tuy nhiên cũng không tránh được những bất đồng về quan điểm trong quá trình, công tác giảng dạy.

1.2.3. Triển khai tổ chức đào tạo

Tổ chức thực hiện công tác đào tạo nhân lực là việc tiến hành thực hiện kế hoạch đào tạo nhân lực đã được doanh nghiệp lập ra. Nghĩa là phải đảm bảo về mặt chi phí, đảm bảo thực hiện tốt mục tiêu (bao gồm kỹ năng của NLD sau quá trình đào tạo, số lượng và cơ cấu NLD đã qua đào tạo và thời gian đào tạo) và đảm bảo áp dụng hợp lý chương trình và phương pháp đào tạo đã được đề ra.

Người phụ trách đào tạo cần phối hợp với các bộ phận/ phòng ban chức năng để lựa chọn đúng đối tượng cần đào tạo, thông báo lịch đào tạo và tạo các điều kiện cần thiết để họ tham gia đào tạo có hiệu quả. Doanh nghiệp cần phải bố trí và sắp xếp thời gian đào tạo hợp lý, không để hoạt động đào tạo kéo dài và làm ảnh hưởng, trì hoãn các hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

Chương trình đào tạo và phương pháp đào tạo cần đảm bảo độ tin cậy và chính xác. Đội ngũ cán bộ chuyên trách công tác đào tạo nhân lực phải có năng lực và linh hoạt trong việc áp dụng các phương pháp đào tạo vào quá trình đào tạo nhân lực cũng như đảm bảo tính ứng dụng kiến thức vào quy trình làm việc thực tế.

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 những ý kiến sau cuối buổi học hàng ngày để điều chỉnh nội dung khóa học kịp thời, tổ chức thi

đánh giá kết quả cuối hóa đào tạo, 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

Có rất nhiều phương pháp để đánh giá hiệu quả đào tạo, đề tài nghiên cứu này sử dụng mô hình “Bốn cấp độ” của Kirkpatrick (1996). Thông qua bốn cấp độ, tổ chức sẽ có những đánh giá về hiệu quả đào tạo trong tổ chức. Cấp độ khó sẽ tăng dần cấp độ từ 1 đến 4.

- *Phản ứng*: Cấp độ này thể hiện ý kiến về trải nghiệm học tập của người học. Các câu hỏi sử dụng để đo lường mức độ phản ứng thường để đánh giá học viên có cảm thấy thoải mái, thỏa mãn không với môi trường và nội dung đào tạo.

- *Học tập*: Cấp độ này đo lường việc những người tham gia chương trình đào tạo có nhận được những kiến thức, kỹ năng và thái độ sau khi kết thúc không. Cụ thể hơn, đây là cấp độ dùng để xem mục tiêu đào tạo đề ra có đạt được không.

- *Ứng dụng*: Cấp độ này để đo lường mức độ hành vi của người được đào tạo có thay đổi sau chương trình không. Để xác định cấp độ này, bộ phận chuyên trách sẽ đo lường mức độ trước và sau chương trình học. Nội dung đo lường kiến thức, kỹ năng, và thái độ được đào tạo sẽ ứng dụng vào thực tế công việc như thế nào.

- *Kết quả*: Cấp độ này xác định những kết quả hữu hình của chương trình đào tạo bao gồm tiết kiệm chi phí, chất lượng và hiệu suất công việc được nâng cao, chất lượng tăng, v.v... Đây là cấp khó nhất để đo lường vì tổ chức cần phải tốn nhiều thời gian để xác định kết quả cuối cùng sẽ có được nhờ việc triển khai chương trình đào tạo là gì.

1.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp

Công tác đào tạo nhân lực chịu ảnh hưởng của nhiều yếu tố. Có thể

phân các yếu tố ảnh hưởng đến công tác đào tạo nhân lực thành hai nhóm: nhóm nhân tố bên trong và nhóm nhân tố bên ngoài doanh nghiệp.

1.3.1. Các nhân tố bên trong

1.3.1.1. Mục tiêu, chiến lược phát triển của doanh nghiệp

Mục tiêu, chiến lược phát triển của doanh nghiệp tác động mạnh mẽ đến công tác đào tạo nhân lực. Mỗi doanh nghiệp sẽ đề ra một chính sách riêng đối với đào tạo nhân lực phù hợp với chiến lược SXKD. Các hoạt động đào tạo cần phản ánh tầm nhìn, chiến lược của tổ chức. Doanh nghiệp cần có khả năng phân tích quan hệ rõ ràng giữa đào tạo, phát triển với kết quả kinh doanh của doanh nghiệp.

1.3.1.2. Đặc điểm về lao động của doanh nghiệp

Con người luôn là nguồn tài nguyên, là yếu tố cấu thành quan trọng nhất của mỗi doanh nghiệp cần được khai thác và phát triển. Vì vậy, đây chính là yếu tố trực tiếp ảnh hưởng tới chiến lược đào tạo nhân lực của tổ chức. Theo tính chất công việc, nếu lao động nhiều thì tính chất công việc phải phù hợp phải tỷ lệ thuận với trình độ lao động dẫn đến biến động nhân sự sẽ không thay đổi nhiều. Đây là căn cứ để xác định nhu cầu đào tạo nhân viên từ đó lựa chọn phương pháp, hình thức, nội dung đào tạo phù hợp.

1.3.1.3. Năng lực của bộ phận nhân sự trong doanh nghiệp

Trong doanh nghiệp vai trò của phòng nhân sự là tuyển dụng, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực để đảm bảo hoạt động của doanh nghiệp luôn diễn ra liên tục, hiệu quả. Đồng thời phòng nhân sự còn phụ trách việc chăm lo cho đời sống của toàn bộ nhân viên trong công ty nhằm đảm bảo cho doanh nghiệp phát triển. Ngoài việc hướng dẫn, hỗ trợ nhân viên hòa nhập với môi trường làm việc của doanh nghiệp, phòng nhân sự còn tổ chức các chương trình đào tạo, tạo cho nhân viên cơ hội học tập để cải thiện và nâng cao năng lực nhằm thực hiện vai trò và nhiệm vụ của họ tốt hơn.

1.3.1.4. Kết quả đánh giá thực hiện công việc

Kết quả thực hiện công việc thể hiện những năng lực của NLD. Thông qua đánh giá công việc, cán bộ quản lý và bản thân NLD sẽ nhìn nhận được điểm mạnh, điểm yếu của mình. Những kết quả đánh giá, những phản hồi đa chiều từ đồng nghiệp, quản lý trực tiếp sẽ giúp nhân viên hiểu hơn họ mạnh ở điều gì và cần cải thiện thêm ở điều gì. Và căn cứ vào đó, người quản lý sẽ dễ dàng đưa ra những phương pháp đào tạo thích hợp nhằm nâng cao khả năng của NLD, nhằm giúp họ thực hiện công việc tốt hơn.

1.3.1.5. Nguồn lực tài chính và kinh phí sử dụng trong hoạt động đào tạo

Hoạt động đào tạo và phát triển nguồn nhân lực phải được xem xét trong khả năng, phạm vi cho phép của yếu tố tài chính. Trong quá trình đào tạo doanh nghiệp cần căn cứ vào ngân quỹ đào tạo, cân đối một cách hợp lý các khoản chi phí và phải lên kế hoạch sử dụng một cách cụ thể để có thể quyết định, lựa chọn các hình thức và phương pháp đào tạo làm sao cho kết quả đạt được là tối ưu nhất, chính điều đó sẽ tạo điều kiện đảm bảo cho công tác đào tạo đạt hiệu quả.

1.3.1.6. Công nghệ thông tin

Điều kiện cơ sở vật chất và công nghệ ảnh hưởng rất lớn đến công tác đào tạo nhân lực trong công ty. Khi được làm việc trong môi trường tốt, cơ sở vật chất, kỹ thuật hạ tầng tiên tiến NLD sẽ có tâm lý thoải mái và làm việc hiệu quả hơn. Công tác đào tạo phải được thực hiện hiệu quả NLD có đủ khả năng khai thác và sử dụng nó. Với cuộc cách mạng 4.0 hiện nay thì có rất nhiều hình thức học tập, có những phương pháp mới, hiện đại, phù hợp hơn làm cho hiệu quả đào tạo ngày càng tăng lên đáng kể.

1.3.1.7. Năng lực tự học tập của người lao động

Trong bối cảnh hiện nay khi mà công nghệ đã mở ra một kỉ nguyên mới, NLD và doanh nghiệp cần phải có những sự chuẩn bị và thích ứng với

thời đại. Vì thế, các hoạt động tự học tập càng có vai trò quyết định. Để mỗi cá nhân chủ động với việc học tập của chính mình, điều quan trọng là họ cần nhận thức được tầm quan trọng của thói quen này. Nhiệm vụ của doanh nghiệp là giúp NLĐ hiểu và nắm thật rõ vai trò của tự học trong cuộc sống, công việc và sự phát triển của bản thân. Thông qua các chương trình đào tạo, đội ngũ nhân viên sẽ có cái nhìn mới, tư duy mới trong công việc.

1.3.2. Các nhân tố bên ngoài

1.3.2.1. Môi trường Kinh tế - Xã hội

Yếu tố này bao gồm các tác động tới từ nền kinh tế: tốc độ tăng trưởng kinh tế, lạm phát, môi trường - dân số, chính trị, văn hóa xã hội. Với một nền kinh tế có nhiều bất ổn, tiêu biểu là nền kinh tế - xã hội bị tác động bởi đại dịch COVID - 19, các doanh nghiệp gặp rất nhiều khó khăn trong hoạt động SXKD, nhiều các doanh nghiệp tạm thời dừng triển khai các dự án nhân sự, cắt giảm lao động, hạn chế tối thiểu chi phí. Ngược lại, khi kinh tế có xu hướng ổn định và đi lên, ở thời kỳ phát triển, số doanh nghiệp tăng nhanh, nhu cầu đào tạo và chất lượng nguồn lực lao động từng bước được nâng lên.

1.3.2.2. Pháp luật và chính sách của Nhà nước

Các chủ trương, chính sách của chính phủ, quy định pháp luật và chính trị: các nhân tố chính phủ, pháp luật và chính trị tác động đến tổ chức cũng như công tác đào tạo và phát triển nhân lực theo các hướng khác nhau. Các quy định đó được nêu cụ thể trong Bộ luật lao động, Luật vệ sinh an toàn lao động là cơ sở hướng dẫn các doanh nghiệp thực hiện. Chúng có thể tạo ra cơ hội nhưng cũng có thể gây trở ngại, thậm chí là rủi ro thật sự cho tổ chức.

1.3.2.2. Đối tác cung cấp dịch vụ đào tạo

Việc lựa chọn đối tác đào tạo ngoài phù hợp với nhu cầu của doanh nghiệp là rất quan trọng vì nó có thể ảnh hưởng đến sự phát triển và thành công của doanh nghiệp. Khi lựa chọn một đối tác đào tạo phù hợp, doanh

nghiệp sẽ không phải đầu tư quá nhiều thời gian và tiền bạc để tổ chức các khóa đào tạo nội bộ. Việc này sẽ giúp doanh nghiệp tập trung vào hoạt động kinh doanh chính và tiết kiệm chi phí đào tạo.

1.3.2.3. Thị trường lao động

Thực trạng thị trường lao động ra sao, tương lai biến đổi thế nào đều là vấn đề mà mọi tổ chức phải quan tâm và có tác động đến đào tạo nguồn nhân lực. Nếu như nguồn cung lao động trên thị trường lớn hơn cầu dự kiến của tổ chức thì sẽ có nguồn nhân lực dồi dào. Nếu càng nhiều NLD tham gia thì doanh nghiệp càng có nhiều lựa chọn và tăng khả năng tuyển dụng thành công, từ đó phát sinh nhu cầu đào tạo nhiều hơn. Ngược lại, nếu như cung lao động trên thị trường thấp hơn cầu dự kiến của doanh nghiệp thì nguồn lao động sẽ bị khan hiếm.

Nguồn cung ứng viên là một vấn đề, doanh nghiệp cũng cần quan tâm nhiều đến trình độ NLD. Nếu trình độ NLD thấp thì dù có cung lớn thì tổ chức cũng khó tuyển được người. Ngược lại, nếu chất lượng lao động cao thì dù cho cung thấp doanh nghiệp vẫn tuyển dụng và bớt được thời gian và chi phí đào tạo.

1.4. Kinh nghiệm đào tạo nhân lực ở một số doanh nghiệp và bài học rút ra cho Công ty Trách nhiệm hữu hạn Dịch vụ và Thương mại Nhật An

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

1.4.1.1. Kinh nghiệm đào tạo nhân lực tại công ty Cổ Phần Đầu Tư Thương Mại và Dịch vụ Bảo Vệ Việt Á

Công ty Cổ phần Đầu tư Thương Mại và Dịch vụ Bảo Vệ Việt Á được thành lập dựa trên nền tảng kinh nghiệm tổ chức, quản lý điều hành dịch vụ cung cấp dịch vụ bảo vệ. Công ty đã và đang chú trọng tới công tác đào tạo và đạt được một số thành tựu như: Đào tạo NNL ngày càng được chú trọng đặc biệt là về chất lượng của các khoá học ngày càng được nâng cao. Những đổi

tượng được học đào tạo nhân viên bảo vệ phải dựa trên cơ sở đã được khám tuyển và đạt được các tiêu chuẩn do công ty đề ra trong các vòng sơ tuyển về lý lịch, sức khỏe, đạo đức, chất lượng của NNL cũng vì thế mà phát triển qua từng năm. Tuy nhiên, vẫn còn một số hạn chế như sau:

- *Xác định nhu cầu đào tạo:* Công việc phổ biến nhu cầu đào tạo còn chưa được sâu sát, thường xuyên, liên tục, đặc biệt. Chưa thực hiện phân tích công việc để xác định loại kiến thức, kỹ năng và các hành vi cần thiết cho nhân viên để thực hiện tốt công việc.

- *Lập kế hoạch đào tạo:* Mục tiêu đào tạo khóa có khóa không, chưa được đánh giá và quan tâm đúng mức. Chưa chủ động kế hoạch đào tạo để đáp ứng công việc, chỉ mở lớp đào tạo hoặc cử đi học tham khảo khi có một vấn đề mới phát sinh vì vậy nên trong việc ứng dụng và chuyển giao nghiệp vụ luôn bị động theo công việc phát sinh.

- *Triển khai tổ chức đào tạo:* Các học viên sau khi hoàn thành cơ bản chương trình đào tạo về lý thuyết tại cơ sở sẽ được điều động tham gia công tác tập việc tại các mục tiêu khoảng 1 tuần. Chương trình huấn luyện nhân viên mới còn nặng tính lý thuyết, một vài giáo viên (thuộc ban lãnh đạo công ty) giảng dạy khiến người học khó tiếp thu.

- *Đánh giá kết quả đào tạo:* việc đánh giá chương trình đào tạo cũng như hiệu quả đào tạo của Công ty chưa có một phương pháp đánh giá cụ thể mà tất cả chỉ là những đánh giá bên ngoài mang tính chất rất chung chung chưa đưa ra được một phương pháp đánh giá thực sự khoa học.

1.4.1.2. Kinh nghiệm đào tạo nhân lực tại công ty TNHH Dịch vụ bảo vệ Thái Hòa

Lần đầu thành lập lấy tên là Công ty TNHH dịch vụ bảo vệ MAN, được thành lập ngày 23/01/2009. Đến năm 2011 chia tách và lấy tên mới là Công ty TNHH dịch vụ bảo vệ Thái Hòa. Dịch vụ bảo vệ Công ty đang thực hiện bao gồm: Bảo vệ khách sạn, tòa nhà, văn phòng; bảo vệ trung tâm thương mại;

bảo vệ công trường xây dựng. Công ty luôn chú trọng đến đào tạo nâng cao trình độ cụ thể như sau:

- *Xác định nhu cầu đào tạo:* Hiện nay nhu cầu đào tạo mới chỉ căn cứ vào kết quả thực hiện công việc của nhân viên khi có sự đòi hỏi khẩn khe từ phía khách hàng. Hoạt động này ở Công ty còn yếu kém.

- *Lập kế hoạch đào tạo:* Công ty chưa xây dựng và ban hành một cách chính thức quy trình đào tạo chuẩn. Các văn bản đào tạo hiện nay là các quyết định theo từng thời kỳ mà BGD phê duyệt. Công ty chưa xây dựng kế hoạch cho công tác đào tạo, mà chủ yếu đáp ứng nhu cầu đào tạo trước mắt. Đào tạo chỉ mang tính chất tự phát, chưa đáp ứng kịp thời với những chuyển biến nhanh chóng của các hoạt động kinh doanh của Công ty và thị trường.

- *Triển khai tổ chức đào tạo:* Việc xây dựng nội dung, chương trình đào tạo chủ yếu vẫn dựa vào chương trình cũ đã xây dựng từ rất lâu. Nội dung đào tạo chậm đổi mới, chưa đáp ứng kịp với nhu cầu thực tế. Tài liệu học trình bày dài dòng, không xúc tích. Giáo trình xây dựng theo lối dạy cũ, còn dựa nhiều vào lý thuyết.

- *Đánh giá kết quả đào tạo:* Công tác đánh giá hiệu quả đào tạo chưa được thực hiện, chỉ là những đánh giá mang tính chủ quan của người dạy hoặc từ Ban lãnh đạo. Chưa có những tiêu chí cụ thể để đánh giá kết quả thực hiện công việc của người học sau khi được đào tạo

1.4.2. Bài học kinh nghiệm rút ra cho Công ty Trách nhiệm hữu hạn Dịch vụ và Thương mại Nhật An

Động lực của công ty TNHH Dịch vụ và Thương mại Nhật An là phát huy yếu tố con người, đặt con người vào vị trí trung tâm, xây dựng và đào tạo đội ngũ CBNV làm việc có hiệu quả, xây dựng văn hóa doanh nghiệp. Bài học kinh nghiệm rút ra từ việc nghiên cứu về đào tạo nhân lực của các doanh nghiệp trên là:

- *Xác định nhu cầu đào tạo:* Cần xác định đúng đối tượng đào tạo dựa trên phân tích công việc bao gồm: mô tả công việc, yêu cầu thực hiện công việc và tiêu chuẩn thực hiện công việc, khung năng lực, đánh giá thực hiện công việc.

- *Lập kế hoạch đào tạo:* Doanh nghiệp cần thực hiện lập kế hoạch đào tạo để đạt được mục đích đào tạo nhân lực có chất lượng, đặc biệt là kiểu đào tạo theo kiểu chỉ dẫn công việc, đào tạo nghề, luân chuyển công việc. Các chương trình đào tạo cần xây dựng chuẩn mực, nội dung chương trình dạy phải được kiểm soát sát sao và thường xuyên cập nhật theo sự thay đổi của thị trường, công nghệ, áp dụng khoa học kỹ thuật 4.0 vào quá trình đào tạo

- *Triển khai tổ chức đào tạo:* Lựa chọn phương pháp đào tạo phù hợp với từng đối tượng lao động và tiến hành lập kế hoạch rõ ràng chi tiết, tổ chức thực hiện có hiệu quả chương trình đào tạo. Phải đa dạng hóa các chương trình đào tạo, nội dung và phương pháp đào tạo. Cần duy trì và ổn định quỹ đầu tư cho đào tạo.

- *Đánh giá kết quả đào tạo:* 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. Xây dựng bộ tiêu chí đánh giá kết quả đào tạo của NLD và giảng viên. Việc đánh giá sự phát triển nguồn nhân lực về mặt chất lượng tại Công ty cần đảm bảo sự bao quát toàn diện ở cả 4 cấp độ: Phản ứng, Đào tạo, Ứng dụng, và Kết quả.

CHƯƠNG 2. THỰC TRẠNG ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN DỊCH VỤ VÀ THƯƠNG MẠI NHẬT AN

2.1. Tổng quan về Công ty Trách nhiệm hữu hạn Dịch vụ và Thương mại Nhật An

2.1.1. Quá trình hình thành phát triển

❖ Tên công ty: Công ty trách nhiệm hữu hạn dịch vụ và thương mại Nhật An.

❖ Mã số thuế: 5701978854

❖ Địa chỉ: Số 9, đường Hạ Long, Phường Bãi Cháy, Thành phố Hạ Long, Tỉnh Quảng Ninh.

❖ Đại diện pháp luật: Đặng Thanh Bình.

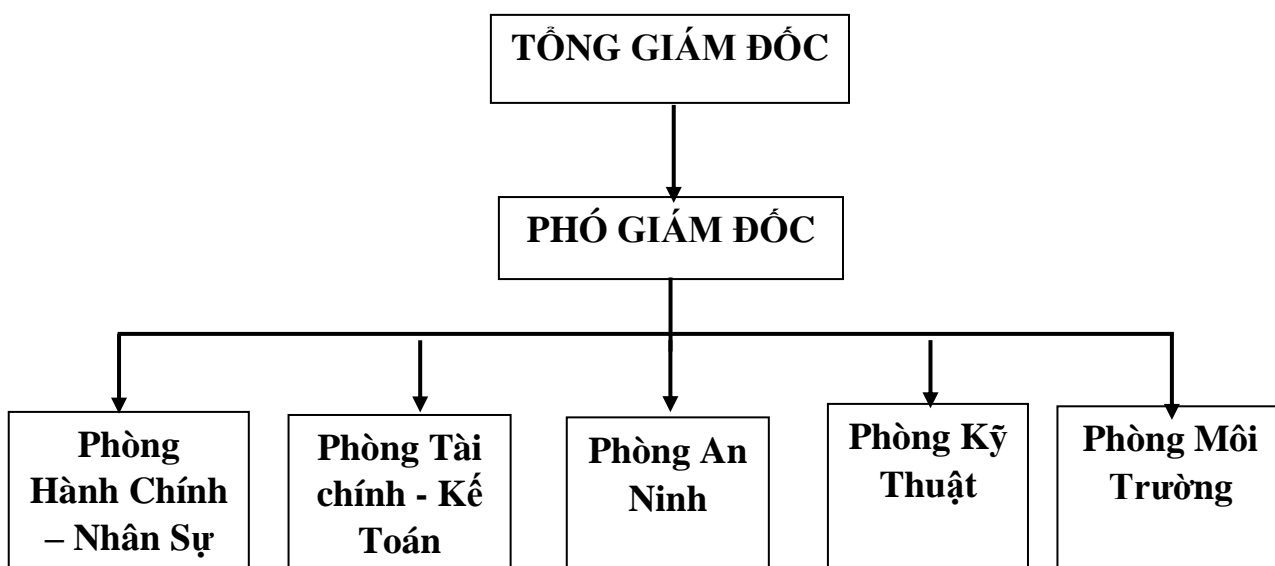
Công ty TNHH Thương mại và Dịch vụ Nhật An là một đơn vị thành viên trực thuộc tập đoàn SunGroup (Công Ty Cổ Phần Tập Đoàn Mặt Trời). Công ty TNHH Dịch vụ an ninh Nhật An chính thức được thành lập và hoạt động từ tháng 2 năm 2018 chuyên kinh doanh các dịch vụ bảo vệ và vệ sinh môi trường. Đến năm 2019, đổi tên thành Công ty TNHH Thương mại và Dịch vụ Nhật An do Sở Kế hoạch và Đầu tư cấp theo đăng ký kinh doanh số 5701978854, từ đó mở rộng kinh doanh sang các lĩnh vực khác như cơ sở hạ tầng, xây dựng. Việc liên doanh này do ban giám đốc và Hội đồng Quản trị tập đoàn SunGroup ra quyết định có thỏa thuận giữa các bên tham gia liên doanh tạo thành liên minh kinh tế vững mạnh có thể cạnh tranh với thị trường và phát triển bền vững.

2.1.2. Một số đặc điểm ảnh hưởng đến đào tạo nhân lực

2.1.2.1. Bộ máy tổ chức

Là doanh nghiệp 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. 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.

Sơ đồ 2.1. Sơ đồ bộ máy tổ chức của công ty TNHH dịch vụ và thương mại Nhật An



(Nguồn: Phòng Hành Chính – Nhân Sự)

Chức năng, nhiệm vụ của các phòng ban:

❖ **Tổng Giám đốc:**

Tổ chức thực hiện các quyết định các vấn đề liên quan đến hoạt động hằng ngày của công ty; Ban hành quy chế quản lý nội bộ công ty. Trình báo cáo quyết toán tài chính hằng năm lên Hội đồng thành viên...

❖ **Phó giám đốc:**

Giúp Tổng Giám đốc quản lý, điều hành hoạt động của công ty theo sự phân công của Tổng Giám đốc. Bên cạnh đó, chủ động triển khai, thực hiện

nhệm vụ được giao, chịu trách nhiệm trước Giám đốc về kết quả hoạt động. Phân công, bố trí nhân sự, hỗ trợ các bộ phận, điều phối ngân sách, lập kế hoạch để đảm bảo quá trình hoạt động trơn tru.

❖ ***Phòng Hành chính – Nhân sự:***

Tham mưu và hỗ trợ cho Ban giám đốc toàn bộ các công tác liên quan đến việc tổ chức và quản lý nhân sự, quản lý nghiệp vụ hành chính. Nhiệm vụ chính bao gồm: Quản lý công tác nhân sự của doanh nghiệp, Quản lý các công tác hành chính, Quản lý việc truyền thông trong doanh nghiệp, Quản lý các vấn đề pháp lý.

❖ ***Phòng Tài chính - Kế toán:***

Thực hiện những nghiệp vụ về chuyên môn tài chính, kế toán theo đúng quy định của Nhà nước. Theo dõi, phản ánh sự vận động vốn kinh doanh của Công ty và cố vấn cho Ban lãnh đạo các vấn đề liên quan. Cập nhật những thay đổi của chế độ kế toán theo quy định của pháp luật.

❖ ***Phòng An ninh:***

Phòng An ninh có trách nhiệm bảo vệ an toàn cho tài sản, con người tại tất cả các địa điểm dự án như khu vui chơi, sân bay, khu du lịch nghỉ dưỡng, khu xây dựng công trình của SunGroup Vùng Đông Bắc bao gồm: Trực gác các cổng ra vào; Tuần tra khu vực; Tiến hành làm các loại thẻ xe cộ, bãi giữ xe thông minh; Tiến hành làm các loại thẻ riêng cho nhân viên của từng khu vực khác nhau

❖ ***Phòng Kỹ thuật:***

Quản lý, điều hành và kiểm tra những việc liên quan đến kỹ thuật, công nghệ. Quản lý việc sử dụng, sửa chữa, bảo trì, mua sắm bổ sung các trang thiết bị, máy móc phục vụ cho hoạt động sản xuất kinh doanh.

❖ ***Phòng Môi trường:***

Thực hiện cải tạo và làm sạch môi trường sống tại tất cả các địa điểm dự án như khu vui chơi, sân bay, khu du lịch nghỉ dưỡng, khu xây dựng công trình của SunGroup Vùng Đông Bắc, góp phần bảo vệ sức khỏe người dân nói chung. Đó là các biện pháp được thực hiện để bảo đảm vệ sinh môi trường, vệ sinh nước sinh hoạt, vệ sinh công cộng như: Cải tạo thảm thực vật và chăm sóc cây xanh xung quanh các dự án, xây dựng hệ thống cống rãnh thoát nước, thu gom và xử lý rác thải; cung cấp đầy đủ nước sạch cho người dân, thường xuyên phun thuốc diệt muỗi, diệt côn trùng.

2.1.2.1. Quy mô nguồn nhân lực

Nhân lực là một trong những yếu tố chính góp phần quyết định kết quả sản xuất kinh doanh của các doanh nghiệp nói chung và của công ty TNHH Thương mại và Dịch vụ Nhật An nói riêng. Vì vậy, đối với NLD 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.

Bảng 2.1. Cơ cấu lao động của công ty TNHH Thương mại và Dịch vụ Nhật An theo giới tính và độ tuổi

Phân loại	Năm 2018		Năm 2019		Năm 2020		Năm 2021		Năm 2022	
	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)
I, Tổng số lao động	194	100	234	100	276	100	293	100	321	100
II, Cơ cấu										
1, Theo giới tính										
2.1. Nam	110	56,7	131	55,9	156	56.5	184	62.8	197	61.4
2.2. Nữ	84	43,3	103	44,1	120	43.5	109	37.2	124	38.6
2, Theo độ tuổi										
3.1. Dưới 25	70	36	88	37,6	102	37.0	124	42.3	141	43.9
3.2. Từ 25-35	60	31	75	32	73	26.4	78	26.6	67	20.9
3.4. Trên 35	64	33	71	30,4	101	36.6	101	34.5	113	35.2

(Nguồn: Báo cáo nhân sự giai đoạn 2018-2022, Phòng HCNS)

SunGroup Vùng Đông bắc hàng năm đều tiến hành xây dựng nhiều dự án với quy mô lớn, do vậy nhu cầu và số lao động thực tế của công ty ty TNHH Thương mại và Dịch vụ Nhật An ở bất kỳ cơ cấu nào cũng đều có xu hướng tăng qua các năm trong giai đoạn 2018-2022. Về cơ cấu lao động theo tuổi tại công ty, số lao động với độ tuổi dưới 25 là chủ yếu, đây là độ tuổi có sức khỏe và có trình độ, họ là đội ngũ lao động chính, những lao động then chốt, đặc biệt cần thiết cho môi trường công ty. Tỷ lệ nhân viên trên 35 tuổi năm 2022 là 35,2 tương ứng với 113 lao động và không có sự thay đổi nhiều qua các năm chủ yếu là do tỷ lệ lao động ở vị trí nhân viên cây xanh và vệ sinh qua các năm chủ yếu là phụ nữ không có bằng cấp và đã lập gia đình.

**Bảng 2.2. Cơ cấu lao động của công ty TNHH Thương mại và Dịch vụ Nhật An
theo trình độ và thâm niên**

Phân loại	Năm 2018		Năm 2019		Năm 2020		Năm 2021		Năm 2022	
	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)
1, Theo tính chất công việc										
1.1. Lao động trực tiếp	164	84,5	199	85	235	85,1	250	85,4	276	85,9
1.2. Lao động khối văn phòng	30	15,5	35	15	41	14,9	43	14,6	45	14,1
2, Theo trình độ										
4.1. THPT	30	15,4	41	17,5	64	23,2	71	24,2	89	27,7
4.2. Trung cấp và Cao đẳng	91	47	109	46,6	124	44,9	149	50,9	151	47,0
4.3. Đại học	64	33	68	29,1	80	29,0	64	21,8	71	22,1
4.4. Trên đại học	9	4,6	16	6,8	8	2,9	9	3,1	10	3,1
3, Theo thâm niên										
5.1. Dưới 5 năm	154	79,3	189	80,8	228	82,6	237	80,9	261	81,3
5.2. Từ 6-10 năm	29	15	32	13,7	28	10,1	30	10,2	42	13,1
5.3. Trên 11 năm	11	5,7	13	5,6	20	10,9	26	8,9	18	5,6

(Nguồn: Báo cáo nhân sự giai đoạn 2018-2022, Phòng HCNS)

Theo bảng thống kê cơ cấu lao động trên cho thấy, tính tới ngày 31 tháng 12 năm 2022, cơ cấu lao động theo giới tính có sự chênh lệch, khi số lao động chiếm tới hơn 61,4%, trong khi đó số lao động nữ chỉ chiếm 38,6%. Lý giải cho điều này, nguyên nhân chính là do công ty hoạt động trong lĩnh vực an

ninh, môi trường, hạ tầng nên số lượng nhân lao động nam chiếm nhiều hơn lao động nữ. Do tính chất, đặc thù công việc cần sức khỏe và sự gan dạ trong môi trường nhiều bất lợi (nắng, gió, thức khuya dậy sớm, tiếp xúc với nhiều thành phần nguy hiểm...). Chính vì vậy đa số nhân viên của công ty là nam giúp đảm bảo công việc được thực hiện trôi chảy và dứt khoát hơn.

Từ bảng thống kê, tính đến năm 2022 NLĐ có trình độ chuyên môn từ đại học (22,1%) và trên đại học (3,1%), nhân viên khối văn phòng (14,1%) chiếm tỷ lệ ít trong công ty và có xu hướng tăng qua các năm. Đây là tín hiệu tốt trong cơ cấu lao động của công ty, chứng tỏ công ty có sự sàng lọc, đòi hỏi về trình độ ở khâu tuyển dụng đầu vào, nâng cao chất lượng nguồn lao động của công ty. Mức độ gắn kết của nhân viên với tổ chức còn thấp.

2.1.3. Kết quả kinh doanh của Công ty trong 5 năm gần đây

Doanh thu của Công ty TNHH Dịch vụ và Thương mại Nhật An trong 5 năm 2018 – 2022 liên tục biến động qua các năm. Cụ thể như sau:

Bảng 2.3: Kết quả hoạt động kinh doanh của công ty ty TNHH Dịch vụ và Thương mại Nhật An giai đoạn 2018 – 2022.

(Đơn vị: tỷ đồng)

STT	Chỉ tiêu	Năm 2018	Năm 2019	Năm 2020	Năm 2021	Năm 2022
1	Doanh thu thuần	298,021	301,493	208,023	292,940	451,453
2	Chi phí quản lý	32,437	51,453	41,549	39,997	63,213
3	Lợi nhuận trước thuế	9,346	10,391	7,231	7,334	15,928
4	Thuế thu nhập	1,602	1,943	1,011	987,766	2,328
5	Lợi nhuận sau thuế	7,744	8,448	6,220	6,347	13,600

(Nguồn: Báo cáo thường niên các năm)

Doanh thu thuần của năm 2022 tăng so với năm 2021 là 154% tương ứng với 158.513 triệu VNĐ. Như vậy, qua 5 năm tổng doanh thu của công ty có xu hướng tăng, giảm khác nhau. Dịch bệnh Covid-19 khiến kết quả sản xuất kinh doanh của công ty trong những năm 2020, 2021 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.

2.2. Phân tích thực trạng đào tạo nhân lực tại Công ty Trách nhiệm hữu hạn Dịch vụ và Thương mại Nhật An

2.2.1. Xác định nhu cầu đào tạo

2.2.1.1. Phân tích nhu cầu đào tạo

a, Phân tích doanh nghiệp:


Căn cứ vào Quyết định của chủ tịch SunGroup Vùng Đông Bắc: Khi có Quyết định xây dựng hoặc bảo trì, sửa đổi các dự án, công trình của SunGroup Vùng Đông Bắc, Công ty TNHH Dịch vụ và Thương mại Nhật An tiến hành đánh giá nhu cầu, sự tác động, mức độ ảnh hưởng, từ đó xác định số lượng nhân viên cần phải bổ túc về kiến thức, trình độ chuyên môn, kỹ năng cần thiết để thay đổi, đáp ứng.

b, Phân tích công việc:

Định kỳ hàng quý công ty tiến hành đánh giá kết quả thực hiện công việc của từng cán bộ, nhân viên trong công ty. Đồng thời phân loại ra những nhân viên có thành tích thấp, yếu kém, không đáp ứng yêu cầu công việc để tiến hành xem xét đưa vào diện đào tạo bắt buộc.

Căn cứ vào phân tích công việc làm cơ sở cho việc hỗ trợ xác định nhu cầu đào tạo cho Công ty, phòng HCNS đã sử dụng bản yêu cầu công việc đối với từng vị trí công việc như vị trí chuyên viên nhân sự phải có yêu cầu trình độ học vấn từ đại học trở lên, yêu cầu về kiến thức kỹ năng gồm có những kiến thức chuyên môn về tuyển dụng, đào tạo, C&B, kỹ năng tin học văn phòng, kinh nghiệm làm việc từ 2 năm trở lên ở vị trí Nhân sự.

Bảng 2.4. Bản yêu cầu công việc đối với cán bộ phụ trách nhân sự**Công ty TNHH Thương mại và Dịch vụ Nhật An**

	BẢN YÊU CẦU CÔNG VIỆC VỚI VỊ TRÍ CHUYÊN VIÊN NHÂN SỰ CÔNG TY TNHH THƯƠNG MẠI VÀ DỊCH VỤ NHẬT AN	
Số hiệu 35- CV/NS/YCCV/ SUNGROUP/NAC Ngày hiệu lực: 23/08/2018		
1, Yêu cầu về trình độ		
Bằng cử nhân chuyên ngành Quản trị nhân sự hoặc ngành liên quan.	Công ty xác thực bằng cấp	
2, Yêu cầu về kiến thức kỹ năng		
Kiến thức chuyên môn	Nắm vững các kiến thức về quản trị nhân lực. Sử dụng thành thạo tin học văn phòng	
Kỹ năng giao tiếp	Trình bày vấn đề dễ hiểu, có khả năng thuyết phục, thuyết trình được trước đám đông.	
Kỹ năng phân tích, tổng hợp	Có khả năng phân tích thực trạng nhân sự đang hoạt động trong công ty, tổng hợp lại là đưa ra giải pháp phù hợp	
Kỹ năng tư duy, lập kế hoạch	Lập được kế hoạch và kiểm soát thực hiện kế hoạch được giao của công ty.	
Kỹ năng làm việc nhóm	Có kỹ năng phối hợp, trao đổi công việc với các đồng nghiệp trong phòng Hành chính – Nhân sự.	
3, Yêu cầu về kinh nghiệm làm việc		
Kinh nghiệm làm việc từ 2 năm trở lên ở vị trí Nhân sự	<i>Test nhanh tình huống</i>	
4, Yêu cầu khác		
<ul style="list-style-type: none"> - Có sức khỏe tốt, chịu được áp lực cao trong công việc. - Chăm thận, chính xác, linh hoạt trong mọi tình huống, khả năng phân tích, xét đoán. 		

(Nguồn: Phòng Hành chính – Nhân sự)

c, Phân tích người lao động:

Cán bộ phụ trách đào tạo dựa vào bảng phân tích nhân viên của Công ty để tìm ra những kiến thức, kỹ năng còn thiếu sót của họ và phát huy những mặt tích cực mà họ đạt được. Các trưởng bộ phận phòng ban sẽ đưa ra đánh giá năng lực của NLĐ thuộc phòng ban mình.

2.2.1.2. Nội dung xác định nhu cầu đào tạo

Hàng năm, Ban Nhân Sự lập kế hoạch đào tạo cả năm cho tất cả các đơn vị và chi nhánh trong Vùng gửi xuống công ty TNHH Dịch vụ và Thương Mại Nhật An với nội dung như: Tên chương trình đào tạo, số lớp đào tạo trong 1 năm, số ngày đào tạo của 1 lớp và đối tượng từng chương trình, cụ thể như sau:

Bảng 2.5. Bảng kế hoạch đào tạo năm 2022

STT	Chương trình đào tạo	Số học viên	Số ngày đào tạo	Đối tượng
1	Đào tạo nhân viên mới	144	4	Nhân viên mới
2	Đào tạo nghiệp vụ	19	4	Cán bộ quản lý, nhân viên nghiệp vụ
3	Đào tạo nâng cao	2	3	Giám đốc, Phó Giám Đốc

(Nguồn: Phòng Hành chính – Nhân sự)

Thông tin này sau đó được Ban Nhân sự SunGroup Vùng Đông Bắc chuyển về phòng HCNS các đơn vị, chi nhánh trong Vùng để tiến hành đăng ký. Phòng HCNS sau khi nhận được biểu mẫu nhu cầu đào tạo từ các phòng ban trong công ty có trách nhiệm tổng hợp lên danh sách số lao động cần được đào tạo và cân đối nhiệm vụ sản xuất kinh doanh của công ty, lập kế hoạch đào tạo dự kiến trình lên Giám đốc công ty xem xét phê duyệt.

Giám đốc công ty xem xét, bổ sung và Chủ tịch Vùng phê duyệt kế hoạch đào tạo dự kiến, triển khai thực hiện theo quy chế. Theo số liệu thống kê của Phòng HCNS từ năm 2018 – 2022 thì nhu cầu đào tạo của công ty có xu hướng tăng qua các năm và điều này được thể hiện cụ thể qua bảng dưới đây:

Bảng 2.6. Nhu cầu đào tạo nhân lực của công ty TNHH Thương mại và Dịch vụ Nhật An giai đoạn 2018 – 2022.

TT	Bộ phận	Năm 2018		Năm 2019		Năm 2020		Năm 2021		Năm 2022	
		Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
1	Bộ phận quản lý, điều hành	8	8,3	12	10,6	18	13,7	18	11,8	20	11,6
2	Bộ phận nghiệp vụ	89	91,7	102	89,4	114	86,3	135	88,2	151	88,3
Tổng		97	100	114	100	132	100	153	100	171	100

(Nguồn: Phòng Hành chính – Nhân sự)

Từ bảng số liệu trên ta thấy nhu cầu đào tạo của công ty khá cao, tỷ lệ qua các năm đều chiếm trên 50% so với tổng số lao động do cán bộ nhân viên trong công ty. Ta thấy đối tượng được đào tạo chiếm tỷ trọng cao nhất là lao động bộ phận nghiệp vụ. Đây là số lao động trực tiếp tham gia làm việc tại các dự án, công trình đã và đang xây dựng như khu vui chơi, sân bay, khu đô thị, đường cao tốc. Hằng năm, Ban Nhân sự Vùng đều tổ chức định kỳ các khoá đào tạo nghiệp vụ chuyên môn từ cơ bản đến nâng cao cho tất cả các nhân viên bộ phận quản lý, điều hành. Còn đối với Giám đốc và Phó giám đốc

công ty đều nằm trong danh mục đào tạo thường xuyên từ Ban điều hành tập đoàn SunGroup.

Kết quả việc điều tra khảo sát về nhu cầu đào tạo hiện tại với 316 nhân viên trong công ty cho thấy kết quả như sau:

Bảng 2.7: Kết quả khảo sát xác định nhu cầu đào tạo nhân lực

TT	NỘI DUNG	ĐƠN VỊ TÍNH	KẾT QUẢ					GIÁ TRỊ TRUNG BÌNH
			1	2	3	4	5	
1	Anh/chị có hài lòng về công việc mình đang làm?	%	3,8	8,9	13,3	14,9	59,2	4,31
		Người	12	28	42	47	187	
2	Anh/chị nhận thấy cần đào tạo về công việc với nhiệm vụ hiện nay?	%	4,4	7,9	11,7	20,6	55,4	4,16
		Người	14	25	37	65	175	
3	Anh/chị có đồng ý về đào tạo thường xuyên trong công việc?	%	3,2	7,6	12,3	18	58,9	4,21
		Người	10	24	39	57	186	

Quy ước: 1. Rất không đồng ý; 2 Không đồng ý; 3. Trung bình; 4. Đồng ý; 5. Rất đồng ý

(Nguồn: Kết quả khảo sát tác giả tự tổng hợp, 2023)

Trong số 316 số nhân viên được hỏi thì có tới 240 người chiếm 76% nhận thấy cần đào tạo về công việc để có thể đáp ứng với nhiệm vụ hiện nay, 74,1% số lao động cảm thấy hài lòng về công việc mình đang làm và 76,9% số lao động đồng ý về đào tạo thường xuyên trong công việc. Giá trị trung bình ở cả 3 nội dung đều trên 4 chứng tỏ hoạt động xác định nhu cầu đào tạo nhân lực đã đáp ứng được nhu cầu đào tạo của NLD, hoạt động xác định này

đã đạt được kết quả nhất định, phù hợp với nhu cầu đào tạo của công ty, học viên, có tác động tích cực tới NLD.

2.2.2. Lập kế hoạch đào tạo

2.2.2.1. Xác định mục tiêu đào tạo

Công ty TNHH Thương mại và Dịch vụ Nhật An đã xây dựng kế hoạch đào tạo với các nội dung sau:

Bảng 2.8: Các loại hình đào tạo và mục tiêu đào tạo tương ứng của Công ty TNHH Thương mại và Dịch vụ Nhật An

Đối tượng đào tạo	Loại hình đào tạo	Mục tiêu đào tạo
Bộ phận nghiệp vụ	Đào tạo mới	Đáp ứng được yêu cầu của Công ty, tăng hiệu quả sản xuất
	Đào tạo an toàn lao động	Giảm thiểu tai nạn lao động
	Đào tạo sử dụng thiết bị	Sử dụng thành thạo và an toàn máy móc thiết bị
Bộ phận quản lý, điều hành.	Đào tạo nâng cao chuyên môn	Nâng cao trình độ, gia tăng hiệu quả quản lý công việc
	Đào tạo kỹ năng	Đảm bảo nhân viên có các kỹ năng về quản lý, giao tiếp
	Đào tạo tin học	Đảm bảo nhân viên sử dụng phần mềm quản lý có hiệu quả

(Nguồn: Phòng Hành chính – Nhân sự, 2022)

Sau khi xác định được nhu cầu và mục tiêu đào tạo, kết hợp tình hình thực tế, các chiến lược phát triển của công ty, phòng HCNS sẽ gửi báo cáo đề xuất đối tượng được đào tạo lên Giám đốc. Dựa trên đó, công ty đã đưa ra mục tiêu đào tạo một cách khái quát như sau:

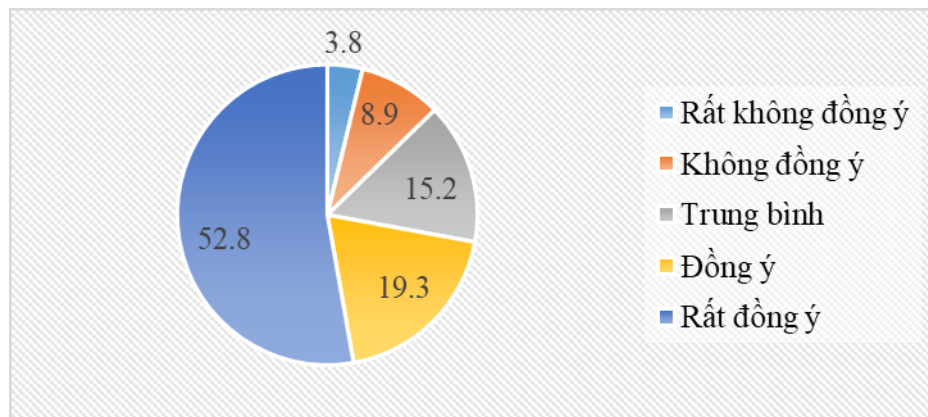
- Đối với hình thức đào tạo dài hạn:

Đây là hình thức đào tạo phù hợp với nhân viên có thời gian công tác từ 3 năm trở lên, NLD thực hiện tốt công việc, có trình độ chuyên môn ở mức khá trở lên, độ tuổi dưới 35, để đảm bảo khả năng học tập, tiếp thu kiến thức mới một cách ổn định. Sức khỏe tốt, có tinh thần học hỏi, có nhu cầu đào tạo và cam kết làm việc lâu dài tại công ty.

- Đối với hình thức đào tạo ngắn hạn:

Đối tượng đào tạo chính ở đây NLD mới vào làm việc tại công ty, cần một khóa đào tạo ngắn hạn khoảng 2 tháng để hiểu về cơ cấu tổ chức, bộ máy của công ty, cách thức vận hành của công ty mình, những kỹ năng, nghiệp vụ phục vụ cho quá trình làm việc tại công ty. Khi tiến hành hỏi 316 nhân viên trong Công ty kết quả điều tra được thể hiện qua biểu đồ sau:

Biểu đồ 2.1: Kết quả khảo sát về mục tiêu đào tạo phù hợp với từng đối tượng, loại hình đào tạo.



Quy ước: 1. Rất không đồng ý; 2 Không đồng ý; 3. Trung bình; 4. Đồng ý; 5. Rất đồng ý

(Nguồn: Kết quả khảo sát tác giả tự tổng hợp, 2023)

Qua kết quả điều tra ta thấy mục tiêu đào tạo phù hợp với từng đối tượng, từng loại hình đào tạo có 52,8% Rất đồng ý và 18,3% Đồng ý, 15,2% Trung bình, 8,9 % không đồng ý và 3,8% Rất không đồng ý. Giá trị trung bình theo kết quả khảo sát là 4.08 điểm, điều này chứng minh được công ty đã xác định được tiêu chuẩn cụ thể cho từng đối tượng đào tạo, việc xây dựng

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

2.2.2.2. Xác định đối tượng đào tạo

❖ Đối tượng được đào tạo chia ra làm 2 loại, đó là: Lao động văn phòng, quản lý và Lao động nghiệp vụ.

- *Đối với lao động văn phòng, quản lý:* Công ty thường cử cán bộ đi học các lớp bồi dưỡng ngắn hạn hoặc dài hạn.

- *Đối với lao động nghiệp vụ:* thường được đào tạo ngắn hạn.

❖ Điều kiện để được tham gia các hình thức đào tạo của Công ty:

- *Đối với hình thức đào tạo dài hạn:* Thời gian công tác từ 3 năm trở lên. Là NLD nằm trong diện quy hoạch, phải đạt các chỉ tiêu công việc đề ra, được sự tín nhiệm, yêu quý của nhân viên trong công ty, được nhân viên tôn trọng và có triển vọng phát triển vào các vị trí lãnh đạo từ bộ phận đến công ty tuổi đời không quá 35. Sức khỏe tốt và cam kết làm việc lâu dài tại công ty.

- *Đối với hình thức đào tạo ngắn hạn:* NLD mới tuyển để đảm bảo họ có thể hoàn thành công việc được giao, lao động chưa đáp ứng tốt công việc hiện tại hoặc những đối tượng mà công việc của họ mới đưa công nghệ, máy móc thiết bị mới.

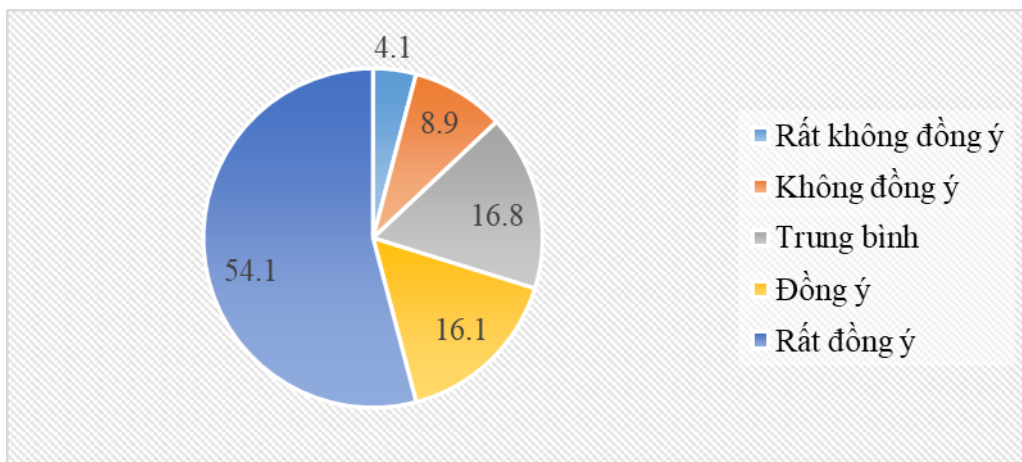
Bảng 2.9: Số lao động được cử đi đào tạo phân theo đối tượng đào tạo của công ty giai đoạn 2018 – 2022.

Bộ phận	Năm 2018			Năm 2019			Năm 2020			Năm 2021			Năm 2022		
	Nhu cầu	Thực tế	Tỷ lệ	Nhu cầu	Thực tế	Tỷ lệ	Nhu cầu	Thực tế	Tỷ lệ	Nhu cầu	Thực tế	Tỷ lệ	Nhu cầu	Thực tế	Tỷ lệ
Bộ phận quản lý, điều hành	8	8	100	12	12	100	18	17	94,4	18	18	100	20	19	95
Bộ phận nghiệp vụ	89	81	91,6	102	94	92,1	114	107	93,8	135	127	94,1	151	144	95,3
Tổng	97	89	91,7	114	106	92,9	132	124	93,5	153	145	94,7	171	163	95,3

(Nguồn: Phòng Hành chính – Nhân sự)

Nhìn vào bảng trên ta nhận thấy nhu cầu đào tạo của công ty luôn luôn cao hơn số lượng được cử đi đào tạo thực tế. Trong đó bộ phận quản lý điều hành là bộ phận có số lao động tham gia đào tạo đúng đủ số lượng theo kế hoạch đề ra. Bộ phận nghiệp vụ có số lao động thực tế đi đào tạo thấp hơn nhu cầu đào tạo. Nguyên nhân là do hoạt động SXKD của SunGroup Vùng Đông Bắc ngày càng được mở rộng, nhiều công trình dự án được tiến hành xây dựng và phát triển nên việc điều động người đi học cũng tương đối khó khăn, một số lao động phải ở lại làm việc để đảm bảo hoạt động SXKD diễn ra bình thường.

Biểu đồ 2.2: Kết quả khảo sát về lựa chọn đối tượng đi đào tạo



Quy ước: 1. Rất không đồng ý; 2 Không đồng ý; 3. Trung bình; 4. Đồng ý; 5. Rất đồng ý

(Nguồn: Kết quả khảo sát tác giả tự tổng hợp, 2023)

Theo kết quả khảo sát, có tới 51,1% số NLD rất đồng ý và 16,1 % đồng ý về cách được chọn đi đào tạo. Giá trị trung bình trong việc lựa chọn đối tượng đi đào tạo là 4.25 điều này chứng minh được NLD trong công ty rất hài lòng trong công tác này. Tuy nhiên vẫn còn 8,9% số NLD không đồng ý và 4,1% rất không đồng ý về cách được lựa chọn đi đào tạo. Phòng HCNS chưa lựa chọn đúng đối tượng tham gia đào tạo chủ yếu là do không đúng với mong muốn được đào tạo trong thời điểm theo kế hoạch hoặc nội dung chương trình đào tạo khiến NLD cảm thấy chưa phù hợp với năng lực hiện tại của họ.

2.2.2.3. Xây dựng chương trình đào tạo và lựa chọn phương pháp đào tạo

❖ Xây dựng chương trình đào tạo:

Việc xây dựng nội dung đào tạo của công ty luôn hướng tới việc đảm bảo chất lượng cũng như phù hợp với nhu cầu đào tạo, mục đích đào tạo và đối tượng đào tạo. Sau đây là một số chương trình đào tạo của công ty:

Bảng 2.10. Khóa học dành cho cán bộ lãnh đạo cấp cao

STT	TÊN KHÓA HỌC	THỜI GIAN
1	Khoá huấn luyện Percoach	5 ngày
2	Quản trị hệ thống kiểm soát nội bộ	2 ngày
3	Quản trị marketing chiến lược	2 ngày
4	Quản trị nhân sự	3 ngày
5	Xây dựng giá trị cốt lõi của doanh nghiệp - văn hóa doanh nghiệp	3 ngày

(Nguồn: Phòng Hành chính – Nhân sự)

Lãnh đạo là người chịu trách nhiệm, gánh vác nhiều trọng trách để doanh nghiệp thành công, họ là những người đưa ra nhiều chiến lược, mục tiêu, bức tranh toàn cảnh hay kế hoạch hành động cho hành trình phát triển của tổ chức. Nếu khả năng quản lý càng tốt, doanh nghiệp càng dễ đi vào quy trình, sự ổn định càng nhanh chóng được thiết lập.

Bảng 2.11. Khóa học dành cho cán bộ nhân sự

STT	Tên khóa học	Thời gian (ngày)
1	Kỹ năng tuyển dụng	2
2	Kỹ năng đào tạo	3
3	Kỹ năng C&B	3
4	Kỹ năng lập kế hoạch và ngân sách	2
5	Kỹ năng xây dựng văn hóa doanh nghiệp	2

(Nguồn: Phòng Hành chính – Nhân sự)

Nhân viên phòng HCNS nói chung và Nhân viên đào tạo nói riêng phải được trang bị kiến thức và những kỹ năng cần thiết để nâng cao hiệu quả công tác đào tạo.

❖ ***Lựa chọn phương pháp đào tạo***

Công ty TNHH Dịch vụ và Thương mại Nhật An đã và đang áp dụng đa dạng, linh hoạt các phương pháp đào tạo sau:

- *Kèm cặp và chỉ dẫn*: phương pháp này thường được áp dụng với các nhân sự mới. Sau khi kết thúc thời gian kèm cặp sẽ có một cuộc kiểm tra về kiến thức, kỹ năng, khả năng làm việc của người được đào tạo.

- *Luân chuyển, chuyển công việc*: Phương pháp này phát huy hiệu quả đối với nhân viên bảo vệ là nguồn cán bộ sau này cho Công ty. Một phần vì nhu cầu thực tế tại mục tiêu và một phần muốn giúp cho cán bộ nguồn sẽ học hỏi, tích lũy, va chạm nhiều tại các vị trí khác nhau, các mục tiêu khác nhau.

- *Đào tạo theo kiểu học nghề*: nhân viên còn yếu kỹ năng điều hành máy móc, thiết bị sẽ được đào tạo bằng lý thuyết ở trên lớp. Sau đó, các nhân viên này sẽ được những nhân viên có kinh nghiệm lâu năm, kỹ thuật lành nghề, hướng dẫn các thiết bị máy móc hiện đại, quản lý thiết bị theo tiêu chí của công ty.

- *Các bài giảng, các hội nghị hoặc các hội thảo*: Công ty thường xuyên tổ chức các cuộc hội thảo cho NLD, đặc biệt là mời các chuyên gia về giảng dạy trực tiếp. Bên cạnh đó công ty còn cử người tham dự các cuộc hội nghị, hội thảo do các cơ quan đơn vị khác tổ chức.

- *Đào tạo theo kiểu chương trình hóa, với sự trợ giúp của máy tính*: thông qua thư điện tử, dưới sự hỗ trợ của hệ thống thông tin, mọi nhân viên đều có điều kiện và được yêu cầu phải thường xuyên cập nhật các thông tin mới trên hòm thư cá nhân nội bộ.

Trong giai đoạn 2018 – 2022, Công ty đã tiến hành đào tạo nhân viên với phương pháp đào tạo, chương trình đào tạo, cụ thể như sau:

Bảng 2.12: Số lượng lao động được đào tạo giai đoạn từ năm 2018 - 2022 phân theo phương pháp đào tạo

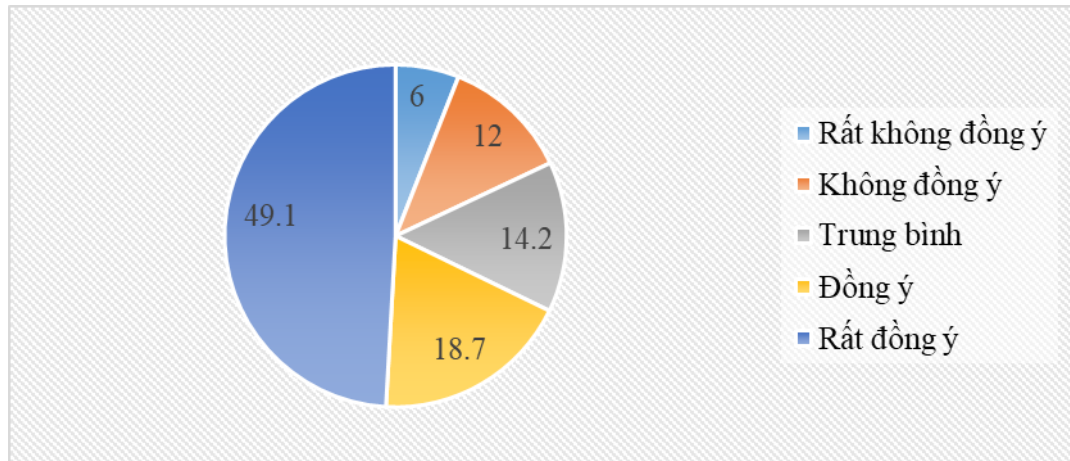
TT	Tên phương pháp	Năm 2018		Năm 2019		Năm 2020		Năm 2021		Năm 2022	
		SL	%	SL	%	SL	%	SL	%	SL	%
1	Kèm cặp và chỉ dẫn	35	39,4	36	34	36	29	43	29.7	45	27.6
2	Luân chuyển, thuyên chuyển	19	21,4	14	13.2	21	16.9	31	21.4	40	24.5
3	Đào tạo theo kiểu học nghề	14	15,7	25	23.6	29	23.4	31	21.4	37	22.7
4	Các bài giảng, các hội nghị	12	13,4	17	16	26	21	24	16.6	29	17.8
5	Đào tạo theo chương trình hóa	9	10,1	14	13.2	12	9.7	16	11.0	12	7.4
6	Tổng	89	100	106	100	124	100	145	100	163	100

(Nguồn: Phòng Hành chính – Nhân sự)

Do đặc điểm SXKD ngành an ninh môi trường nên việc kèm cặp, chỉ bảo trên thực tế công việc là hết sức quan trọng, tuy nhiên do tác động của đại dịch Covid nên phương pháp này có xu hướng giảm trong giai đoạn 2018 - 2022. Ngoài phương pháp kèm cặp chỉ bảo, phương pháp thuyên chuyển luân chuyển công việc cũng chiếm tỷ trọng khá lớn và có xu hướng tăng qua các năm. Nguyên nhân là do tính chất và đặc thù công việc, NLĐ phải thường xuyên làm việc ngoài trời nên có sự luân chuyển nhân sự làm việc trong các dự án. Với phương pháp hội nghị, hội thảo năm 2018 phương pháp này được

đưa vào tiến hành tại công ty với số học viên chủ yếu là bộ phận quản lý điều hành, đến năm 2022 đã lên tới 29 người và đã bao gồm một số tổ trưởng các bộ phận.

Biểu đồ 2.3: Đánh giá của nhân viên về hình thức và phương pháp đào tạo



Quy ước: 1. Rất không đồng ý; 2 Không đồng ý; 3. Trung bình; 4. Đồng ý; 5. Rất đồng ý

(Nguồn: Kết quả khảo sát tác giả tự tổng hợp, 2023)

Đánh giá của nhân viên về hình thức và phương pháp đào tạo hiện nay có giá trị trung bình là 3.92 điểm cho thấy NLD đồng ý về hình thức và phương pháp đào tạo, chứng minh rằng phương pháp đào tạo trên là phù hợp với đa số nhân viên và mang lại hiệu quả đào tạo. Tuy nhiên, theo số liệu khảo sát, vẫn còn tồn tại tới 6% là rất không hài lòng và 12% không hài lòng số NLD, họ cho rằng việc đào tạo chưa thực sự phục vụ cho công việc của họ, điều này gây ra nhiều khó khăn cho NLD trong quá trình học việc và làm việc.

2.2.2.4. Thời gian, địa điểm đào tạo

- *Thời gian đào tạo*: Đối với mỗi phương pháp và hình thức đào tạo khác nhau, Ban Nhân Sự Vùng sẽ xây dựng bản kế hoạch đào tạo chi tiết, trong đó có cả thời gian và địa điểm đào tạo cụ thể. Từ đó, công ty có thể xác định được thời gian cụ thể tiến hành đào.

- Về địa điểm đào tạo: công ty thường tổ chức đào tạo ngay tại văn phòng hoặc nhà hội nghị, trong trường hợp trùng với lịch đào tạo của các đơn vị thành viên khác, phòng HCNS công ty sẽ tiến hành thuê ngoài.

- Cơ sở vật chất đào tạo: có phòng lớn, trang bị bảng, bút, bàn ghế, máy vi tính, máy chiếu tại các bộ phận tại công ty có trang bị các máy móc để NLD làm việc và phục vụ việc kèm cặp tại chỗ như: máy vi tính, máy fax,...

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

- + Tài liệu hướng dẫn công việc đã được ban hành.
- + Slides trình chiếu ngắn gọn.
- + Bài tập lý thuyết/bài tập thực hành/dự án thực hành.

Bảng 2.13: Đánh giá của người lao động về cơ sở vật chất đào tạo

TT	Tiêu chuẩn đánh giá	Đơn vị tính	Mức độ đánh giá					Giá trị trung bình
			1	2	3	4	5	
1	Tài liệu đào tạo được xây dựng chi tiết, rõ ràng.	%	5,7	11,4	12,3	14,9	55,7	4.03
		Người	18	36	39	47	176	
2	Anh/chị hài lòng về cơ sở vật chất phục vụ đào tạo?	%	2,8	9,8	12,7	16,8	57,9	4.17
		Người	9	31	40	53	183	
3	Mỗi khóa học, anh/chị hài lòng về tài liệu phục vụ đào tạo?	%	5,7	11,1	10,1	19,3	53,8	4.04
		Người	18	35	32	61	170	
4	Anh/ chị hài lòng về thời gian, địa điểm đào tạo?	%	3,5	7,3	17,1	18,4	53,8	4.11
		Người	11	23	54	58	170	

Quy ước: 1. Rất không đồng ý; 2 Không đồng ý; 3. Trung bình; 4. Đồng ý; 5. Rất đồng ý

(Nguồn: Kết quả khảo sát tác giả tự tổng hợp, 2022)

Thông qua khảo sát 316 người tại công ty cho thấy giá trị trung bình về cơ sở vật chất, tài liệu, thời gian địa điểm đào tạo hơn 4 điểm, điều này cho thấy NLD hài lòng về những nội dung trên. Hơn 60% số lao động được hỏi cho rằng tài liệu đào tạo được xây dựng chi tiết, rõ ràng, phân bổ hợp lý giữa lý thuyết và thực hành, cơ sở vật chất tốt và hài lòng về thời gian địa điểm đào tạo; gần 20% lao động ở ý kiến trung bình, dưới 20% số lao động được hỏi không hài lòng. Nguyên nhân chủ yếu là do chương trình lý thuyết quá dài và trong thực tế công việc có những tình huống phát sinh ngoài ý muốn và việc áp dụng lý thuyết vào trong những trường hợp đó là không hợp lý. NLD không hài lòng về cơ sở vật chất đào tạo chủ yếu là do các đơn vị thành viên trong Sungroup Vùng Đông Bắc có những cuộc đột xuất và công ty sẽ không sử dụng được phòng học có đầy đủ trang thiết bị, phải chuyển sang phòng dự bị.

2.2.2.5. Chi phí đào tạo

Hàng năm, Công ty dựa vào kế hoạch đào tạo để xác định nguồn kinh phí dành cho đào tạo. Kinh phí đào tạo do cán bộ chuyên trách về đào tạo của Ban Nhân sự Vùng lập ra và chuyển về công ty, nguồn kinh phí đào tạo là do 2 nguồn, một là công ty trích từ doanh thu để chi cho hoạt động đào tạo và hai là do ngân sách của Ban điều hành tập đoàn Vùng Đông Bắc chi trả. Các khoản chi phí cho đào tạo bao gồm:

- *Chi phí cho giáo viên giảng dạy:* Với giáo viên trong nội bộ công ty thì việc xác định chi phí sẽ được công ty trả tiền giảng dạy của giáo viên kiêm nhiệm theo các quy định của công ty như ngoài hưởng theo lương làm việc còn được hưởng thêm phụ cấp đào tạo. Còn với giáo viên thuê ngoài thì phụ thuộc vào hợp đồng ký kết. Khoản chi phí tiền lương cho giáo viên kiêm nhiệm được quy định rõ trong Quy chế đào tạo được ban hành hàng năm của công ty.

- *Chi phí cho NLD*: gồm tiền lương cho ngày lao động bình thường, tiền bồi dưỡng cho tham gia khóa học.

- *Chi phí cho cơ sở vật chất phục vụ công tác đào tạo bao gồm*: chi phí về trang thiết bị phòng học, thiết bị giảng dạy, điện nước...

- *Chi phí quản lý*: chi phí cho người tổ chức thực hiện quá trình đào tạo Căn cứ vào kế hoạch đào tạo hàng năm. Sau khi tập hợp kế hoạch đào tạo hàng năm của các bộ phận, phòng HCNS dự tính số người học, hình thức đào tạo. Trên cơ sở đó hạch toán, dự tính chi phí cho mỗi khóa đào tạo, sau đó trình lên Giám đốc và Ban Nhân sự Vùng phê duyệt.

- *Chi phí bên ngoài*: đối với những khoá đào tạo cho NLD tham gia đào tạo tại các chi nhánh, đơn vị khác trong tập đoàn, công ty sẽ hỗ trợ chi phí đi lại, ăn ở, nghỉ ngơi.

Bảng 2.14. Tình hình sử dụng kinh phí đào tạo của Công ty qua các năm

Chỉ tiêu	Đơn vị	Năm 2018	Năm 2019	Năm 2020	Năm 2021	Năm 2022
Chi phí đào tạo kế hoạch	Triệu đồng	234.1	227.7	192.5	293.2	439.8
Chi phí đào tạo thực tế	Triệu đồng	200.2	192.3	181.4	271.8	421.1
Tình hình sử dụng	%	85.5	84.5	94.2	92.7	95.7
Chi phí đào tạo bình quân 1 lao động	Triệu đồng/người	2.2	1.8	1.5	1.9	2.6

(Nguồn: Phòng Hành chính – Nhân sự)

Từ số liệu bảng trên, ta có thể nhận thấy rằng chi phí đào tạo của Công ty TNHH Dịch vụ và Thương mại Nhật An trong 5 năm liên tiếp đều biến động khác nhau. Hai năm 2019, 2020 là những năm mà cả Sungroup Vùng Đông Bắc nói chung và công ty TNHH Dịch vụ và Thương mại Nhật An phải chịu tác động lớn từ đại dịch Covid – 19. Ngành du lịch của toàn tỉnh bị

đóng cửa hoàn toàn dẫn đến rất nhiều lao động trong công ty phải nghỉ việc tạm thời. Do đó, nhu cầu đào tạo giảm dẫn đến chi phí đào tạo giảm, cụ thể năm 2019 chi phí đào tạo thực tế giảm 6,4 triệu đồng so với năm 2018 và năm 2020 giảm 35,2 triệu đồng so với năm 2019. Đến năm 2022, Công ty đã chi trả nhiều hơn chi phí nhất cho công tác đào tạo nhân lực, chi phí lên tới 321,1 triệu đồng.

Bảng 2.15. Tỷ lệ tăng giảm kinh phí đào tạo qua các năm

Chỉ tiêu	2019 với 2018		2020 với 2019		2021 với 2020		2022 với 2021	
	Triệu đồng	Tỷ lệ %	Triệu đồng	Tỷ lệ %	Triệu đồng	Tỷ lệ %	Triệu đồng	Tỷ lệ %
Chi phí đào tạo kế hoạch	-6.4	-2.7	-35.2	-15.5	100.7	52.3	146.6	50.0
Chi phí đào tạo thực tế	-7.9	-3.9	-10.9	-5.7	90.4	49.8	149.3	54.9
Tình hình sử dụng		1		8.7		-1.5		3.0
Chi phí đào tạo bình quân 1 lao động	-0.4	-18.2	-0.3	-16.7	0.4	26.7	0.7	36.8

(Nguồn: Phòng Hành chính – Nhân sự)

Nhìn chung kinh phí đào tạo của công ty khá ổn định và hàng năm Công ty phải sử dụng trên 90% kinh phí đào tạo dự kiến. Điều này cho thấy nhu cầu đào tạo của NLD trong Công ty hàng năm là rất cao. Chi phí đào tạo bình quân cho một lao động năm 2017 tăng từ 2,2 triệu đồng lên 2,6 triệu đồng tuy mức tăng không nhiều nhưng xét trên phương diện quy mô số lượng nhân viên của công ty đang được mở rộng thì đây vẫn là mức tăng khả quan,

đồng thời cho thấy đào tạo đang được chú trọng và nhận được sự quan tâm từ ban lãnh đạo Công ty.

2.2.2.6. Lựa chọn giáo viên đào tạo

Đội ngũ giảng viên giảng dạy đến từ 2 nguồn: giảng viên của công ty và giảng viên ngoài công ty.

Bảng 2.16: Đánh giá của người lao động về giảng viên đào tạo

TT	Tiêu chuẩn đánh giá	Đơn vị tính	Mức độ đánh giá					Giá trị trung bình
			1	2	3	4	5	
1	Giảng viên đã đón nhận các ý kiến và các câu hỏi của học viên?	%	3,8	9,2	17,4	15,8	53,8	4.06
		Người	12	29	55	50	170	
2	Anh/chị hài lòng về chất lượng giảng dạy của giáo viên mỗi khóa học?	%	5,1	10,4	15,8	16,5	52,2	4.01
		Người	16	33	50	52	165	

Quy ước: 1. Rất không đồng ý; 2 Không đồng ý; 3. Trung bình; 4. Đồng ý; 5. Rất đồng ý

(Nguồn: Kết quả khảo sát tác giả tự tổng hợp, 2023)

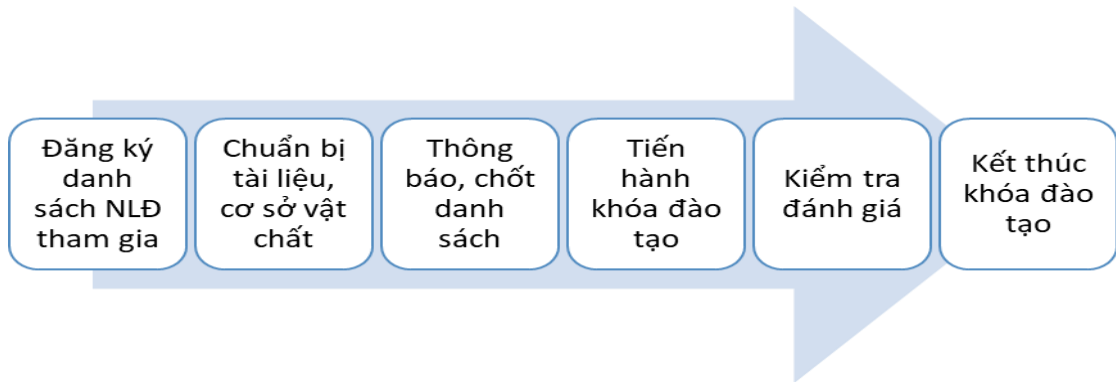
Theo kết quả điều tra, giá trị trung bình của nội dung đánh giá của NLĐ về giảng viên đào tạo là hơn 4 điểm, gần 70% nhân viên cho rằng họ hài lòng với kiến thức, kỹ năng thực hành thực tế họ học được từ người hướng dẫn và khả năng trả lời cho họ những thắc mắc trong quá trình thực hiện công việc, giảng viên các lớp đào tạo đã đón nhận các ý kiến và câu hỏi của học viên và đưa ra những giải pháp phù hợp với câu hỏi của học viên. Hơn 17% ý kiến trung bình và 15% ý kiến không hài lòng. Nguyên nhân chính là do hầu hết giảng viên trong nội bộ công ty không có kỹ năng sư phạm, dẫn đến sự nhầm

nhấn trong các tiết học và NLĐ không thể tiếp thu hết kiến thức mà giảng viên đào tạo. Mặt khác, một số giảng viên thuê ngoài công ty không nắm rõ được tình hình kinh doanh sản xuất trong công ty nên họ chưa có giải pháp thỏa đáng khi học viên vận dụng tình huống thực tế trong lúc làm việc.

2.2.3. Triển khai tổ chức đào tạo

Sau khi lập kế hoạch đào tạo, trưởng phòng HCNS sẽ ký và trình lên cho Giám đốc và Chủ tịch Vùng xét duyệt. Nếu kế hoạch đào tạo nhân lực được xét duyệt thì sẽ được ban hành quyết định xuống công ty để thực hiện.

Sơ đồ 2.2: Quy trình triển khai tổ chức chương trình đào tạo



(Nguồn: Phòng Hành chính – Nhân sự)

Trước ngày khai giảng khóa đào tạo 20 ngày Các phòng, trung tâm sẽ gửi bản CBNV đăng ý 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 10 ngày HCNS sẽ thông báo khóa học đến các Phòng ban để đăng ký tham dự khóa học và giảng viên sẽ chuẩn bị tài liệu.

❖ Chuẩn bị tổ chức khóa học:

- Đối với các khóa đào tạo nội bộ, công tác chuẩn bị khóa học bao gồm: căn cứ vào kế hoạch đào tạo năm, liên hệ với giảng viên để xác định thời gian và địa điểm khóa học; 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); chuẩn bị hồ sơ bao gồm: danh sách điểm danh,

danh sách ký nhận tài liệu, danh sách đăng ý suất ăn (đối với khóa học tổ chức tại địa điểm có nhà ăn của công ty); 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: 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 đào tạo, giờ học, các quy định về điểm danh, nội quy lớp học, chọn lớp trưởng để quản lý lớp.

- 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.

- Sau khi giảng viên chia sẻ xong, chuyên viên đào tạo và giảng viên tiến hành cho học viên quét Qrcode đã tạo trong tài liệu để làm bài kiểm tra cuối khoá. Hiện tại công ty đang tiến hành làm bài kiểm tra bằng hình thức online qua việc sử dụng google biểu mẫu. Để tham gia vào phần kiểm tra này, chuyên viên đào tạo sẽ lập các mã Qrcode và in sẵn trên Slide và trong tài liệu đào tạo để học viên quét mã Qrcode và làm bài kiểm tra. Ngay khi học viên làm bài kiểm tra xong, có thể xem điểm của mình. Dựa vào số điểm của học viên, chuyên viên đào tạo sẽ thống kê danh sách đạt và không đạt để đánh giá kết quả đào tạo.

2.2.4. Đánh giá kết quả đào tạo

❖ *Đánh giá từ phía giảng viên*

Sau mỗi khóa học, giáo viên thực hiện đánh giá học viên của mình vào phiếu đánh giá gửi lên phòng HCNS để chuyên viên Đào tạo tổng hợp và báo cáo lên Giám đốc công ty và Ban Nhân sự Vùng. Dưới đây là kết quả đánh giá của giáo viên về khóa đào tạo năng lực chuyên môn:

Bảng 2.17: Báo cáo đánh giá thực hiện đào tạo của giảng viên giai đoạn 2018-2022

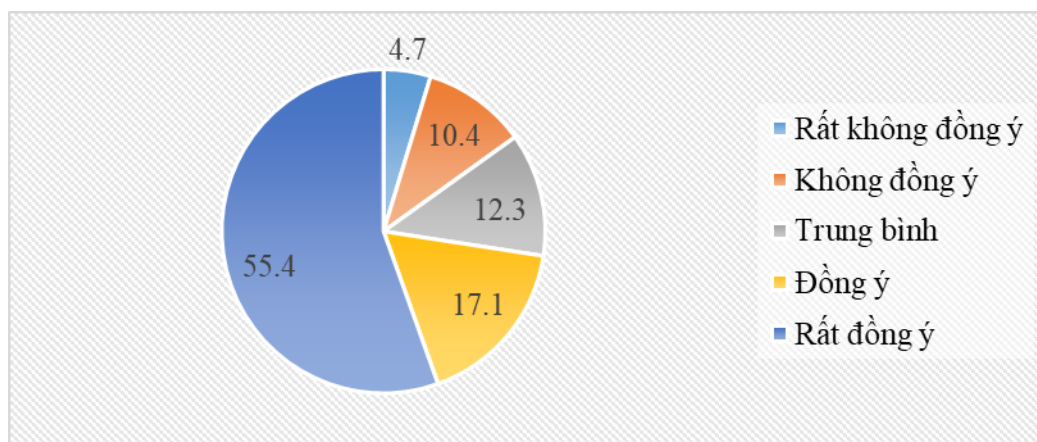
Tiêu chí đánh giá	Năm 2018		Năm 2019		Năm 2020		Năm 2021		Năm 2022	
	Học viên (người)	Tỷ lệ %	Học viên (người)	Tỷ lệ %	Học viên (người)	Tỷ lệ %	Học viên (người)	Tỷ lệ %	Học viên (người)	Tỷ lệ %
Tham gia đầy đủ các buổi học	82	92.1	102	96.2	117	94.4	140	96.6	159	97.5
Tập trung lắng nghe	80	89.9	92	86.8	109	87.9	119	82.1	132	81.0
Tích cực tham gia phát biểu	54	60.7	69	65.1	76	61.3	83	57.2	98	60.1
Không tập trung lắng nghe	9	10.1	14	13.2	15	12.1	26	17.9	31	19.0
Không phát biểu	35	39.3	37	34.9	48	38.7	62	42.8	65	39.9
Tổng học viên	89		106		124		145		163	

(Nguồn: Phòng Hành chính – Nhân sự)

Theo kết quả ở bảng trên ta có thể thấy các học viên tham dự lớp đào tạo năng lực chuyên môn khá đầy đủ (chiếm trên 90%) và có xu hướng tăng qua các năm, điều đó chứng tỏ hiệu quả đào tạo của công ty TNHH Thương mại và Dịch vụ Nhật An ngày càng được nâng cao. Số lượng học viên tập trung lắng nghe cũng chiếm tỷ lệ lớn hơn 80%. Tỷ lệ học viên tích cực phát biểu đạt trên 60%, học viên tham gia khóa đào tạo vẫn còn còn rất e dè, thụ động trong quá trình học, tỷ lệ học viên không phát biểu chiếm hơn 30%.

❖ *Đánh giá từ học viên:*

Theo kết quả điều tra của tác giả, cụ thể như sau:

Biểu đồ 2.4: Đánh giá sự hài lòng của NLD về chương trình đào tạo

Quy ước: 1. Rất không đồng ý; 2. Không đồng ý; 3. Trung bình; 4. Đồng ý; 5. Rất đồng ý

(Nguồn: Kết quả khảo sát tác giả tự tổng hợp, 2023)

Qua sơ đồ trên cho thấy công tác đào tạo của Công ty TNHH Thương mại và Dịch vụ Nhật An năm 2022 đạt kết quả khá tốt, giá trị trung bình ở đây là 4.07 điểm và gần 70% học viên đều hài lòng với chương trình đào tạo chứng tỏ các bước theo quy trình đào tạo của công ty được thực hiện khá tốt và khoa học, tỷ lệ trung bình và không đồng ý chiếm tỷ lệ khá ít (14%).

Bảng 2.18: Tổng điểm kết quả kiểm tra đánh giá cuối khoá đào tạo giai đoạn 2018-2022

Tiêu chí	Năm 2018		Năm 2019		Năm 2020		Năm 2021		Năm 2022	
	Học viên	%	Học viên	%	Học viên	%	Học viên	%	Học viên	%
Đạt	81	91.0	98	92.5	117	94.4	136	93.8	155	95.1
Không đạt	8	9.0	8	7.5	7	5.6	9	6.2	8	4.9
Tổng	89		106		124		145		163	

(Nguồn: Phòng Hành chính – Nhân sự)

Từ bảng số liệu nhận thấy, kết quả kiểm tra cuối khóa đào tạo giai đoạn 2018-2022 đạt được kết quả khả quan, tỷ lệ đạt sau bài kiểm tra đều trên 90% và có xu hướng tăng qua các năm, năm 2022 đạt tỷ lệ 95,1% số học viên đạt.

Tỷ lệ đạt cao cho thấy kế hoạch đào tạo của công ty là phù hợp, đáp ứng được lượng kiến thức cơ bản để NLD làm việc.

Bên cạnh đó, vẫn còn học viên chưa đạt trong kết quả đánh giá cuối khóa, tỷ lệ chưa đạt năm 2022 là 4,9%. Tuy nhiên tỷ lệ này có xu hướng giảm, điều này chứng tỏ nội dung chương trình đào tạo ngày càng hoàn thiện hơn và NLD đều cảm thấy đào tạo là phù hợp. Có thể thấy cách thức đánh giá kết quả đào tạo của công ty còn nhiều hạn chế, chỉ dừng lại ở bảng điểm, chứng chỉ đạt được của nhân viên sau mỗi khóa đào tạo. Do đó, trong thời gian tới việc xây dựng một tiêu chuẩn và cách thức đánh giá hiệu quả đào tạo là một thách thức và là nhiệm vụ cần thiết đối với công ty.

2.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến công tác đào tạo nhân lực tại Công ty Trách nhiệm hữu hạn Dịch vụ và Thương mại Nhật An

2.3.1. Các nhân tố bên trong

2.3.1.1. Mục tiêu, chiến lược phát triển của Công ty

Công ty TNHH Thương mại và Dịch vụ Nhật An có chính sách nhân sự rõ ràng: “Nguồn nhân lực là yếu tố cốt lõi và là tài sản quý giá. Xây dựng đội ngũ nhân lực xuất sắc với tinh thần tận tâm cống hiến, có ý thức tự đào tạo, có khả năng tác nghiệp cùng các cộng sự để tạo ra giá trị cốt lõi đặc trưng của Công ty”. Trong bối cảnh tập đoàn SunGroup vùng Đông Bắc ngày càng mở rộng quy mô kinh doanh, xây dựng nhiều công trình dẫn đến phát triển quy mô nhân lực, phát sinh nhu cầu đào tạo nhiều hơn. Do đó, các nhà lãnh đạo công ty đều rất chú trọng đến công tác đào tạo nhân lực.

Công ty đã xây dựng chính sách nhân sự tương đối khoa học, tạo được sự tin tưởng cho NLD. Tuy nhiên, hiện nay chiến lược phát triển nhân lực được xây dựng sau quá trình xây dựng chiến lược và kế hoạch kinh doanh dài hạn của công ty. Điều này có ảnh hưởng đến công tác đào nhân lực ở công ty bởi vì

luôn có độ trễ thời gian là 2 tháng điều này dẫn đến hiện tượng NLD vận hành kiến thức mới mà chưa có đủ thời gian nghiên cứu, tìm hiểu, học tập.

2.3.1.2. Đặc điểm về lao động của doanh nghiệp

- Về quy mô nhân lực: theo bảng 2.2 nguồn nhân lực của công ty có quy mô lớn, công tác đào tạo luôn được coi trọng và số lượng lao động tăng qua các năm, trong đó lao động bộ phận nghiệp vụ luôn chiếm tỷ trọng lớn nhất, điều này là phù hợp với điều kiện SXKD của công ty thuộc ngành an ninh, môi trường luôn đòi hỏi lực lượng lao động lớn.

- Về trình độ lao động: Công ty rất chú trọng đến chất lượng lao động, mỗi lao động được tuyển dụng có trình độ kỹ năng nhất định và lao động khối văn phòng của công ty đều có trình độ từ cao đẳng trở lên. Với điều kiện này thì công tác đào tạo nhân lực sẽ có nhiều thuận lợi. Do lao động có trình độ cao, đáp ứng được công việc hiện tại nên tiết kiệm được chi phí cho đào tạo.

Lao động có trình độ trung cấp, phổ thông hoặc chưa qua đào tạo đều là thuộc bộ phận nghiệp vụ. Trong số những lao động này có những lao động có tay nghề cao và có kinh nghiệm, điều này làm ít phát sinh đến công tác đào tạo, do họ đã đảm nhiệm tốt công việc của mình. Nhưng đối với lao động mới tuyển vào còn chưa có kinh nghiệm và năng lực làm việc chưa cao nên công ty tiến hành đào tạo cho họ thông qua phương pháp kèm cặp, chỉ dẫn. Những người chỉ dẫn họ sẽ là những lao động có kinh nghiệm và trình độ tay nghề cao, NLD được đào tạo, huấn luyện kỹ năng đảm bảo phù hợp với trình độ, kỹ năng theo vị trí việc làm.

- Về độ tuổi lao động: Theo bảng 2.1 có thể thấy lao động dưới 25 tuổi có tỷ lệ cao (43,9%). Lực lượng lao động trẻ trong các bộ phận này là một lợi thế khi phát huy được các khả năng của mình như là năng nổ, nhanh nhẹn cùng với khả năng tiếp thu nhanh kiến thức. Tuy nhiên lao động trẻ lại thiếu kinh nghiệm và khả năng xử lý tình huống. Do vậy, vấn đề đặt ra với công tác

đào tạo của công ty chính là làm sao cung cấp cho họ những kiến thức, kinh nghiệm còn thiếu để hoàn thành tốt các công việc mà yêu cầu để thực hiện chúng ngày càng đòi hỏi cao hơn.

2.3.1.3. Bộ phận chuyên trách về đào tạo nhân lực

Theo văn bản quy định về hoạt động đào tạo của Công ty TNHH Dịch vụ và Thương Mại Nhật An thì phòng HCNS là phòng chịu trách nhiệm chính về hoạt động đào tạo.

Bảng 2.19: Năng lực bộ phận chuyên trách đào tạo

TT	Chức vụ	Trình độ	Chuyên môn	Lĩnh vực phụ trách	Số năm kinh nghiệm
1	Trưởng Phòng HCNS	Đại học	Quản trị Nhân lực	Phụ trách tất cả các công tác Nhân sự của toàn bộ công ty	6 năm trở lên
2	Chuyên viên Đào tạo	Đại học	Quản trị Nhân lực	Phụ trách công tác đào tạo của công ty	4 năm trở lên
3	Chuyên viên tuyển dụng	Đại học	Quản trị Nhân lực	Phụ trách công tác tuyển dụng của công ty	4 năm trở lên
4	Chuyên viên C&B	Đại học	Quản trị Nhân lực	Phụ trách công tác chế độ lương hưởng đãi ngộ cho nhân viên	4 năm trở lên
5	Chuyên viên Hành chính	Đại học, cao đẳng	Quản trị Nhân lực	Phụ trách công tác hành chính của công ty	2 năm trở lên

(Nguồn: Phòng Hành chính – Nhân sự)

Công ty có sự phân công rõ ràng về nhiệm vụ, trách nhiệm của các bên, không có sự chồng chéo, tạo điều kiện thuận lợi cho công tác lập kế hoạch và

triển khai công tác đào tạo. Tất cả nhân viên làm việc trong phòng HCNS đều chỉ phụ trách chuyên môn về một mảng như đào tạo, tuyển dụng, C&B, hành chính, văn hoá doanh nghiệp. Hiện nay công ty mới chỉ có 1 cán bộ phụ trách công tác đào tạo. Từ thực trạng trên đặt ra thách thức không nhỏ cho công ty và công tác đào tạo trong thời gian tới. Với trình độ hiện tại của cán bộ chuyên trách công tác đào tạo nhân lực của công ty hiện nay đã đáp ứng được phần nào yêu cầu của công việc nhưng nếu vẫn để tình trạng này duy trì thì sẽ làm cho công tác đào tạo nguồn nhân lực của công ty bị hạn chế trong tương lai.

2.3.1.4. Kết quả đánh giá thực hiện công việc

Định kỳ hàng hàng tháng chuyên viên nhân sự của công ty sẽ phát phiếu đánh giá thực hiện công việc (Phụ lục 2) xuống cho từng NLD và các trưởng bộ phận, quản lý trực tiếp để tiến hành sàng lọc danh sách những lao động không đạt chỉ tiêu công việc theo từng chức danh công việc và tiêu chí, thang điểm. NLD đạt dưới 50 điểm sẽ đưa vào danh sách không đạt để đưa ra quyết định cuối cùng. Kết quả như sau:

Bảng 2.20: Số lao động không đạt kết quả thực hiện công việc

	Năm 2018	Năm 2019	Năm 2020	Năm 2021	Năm 2022
NLD đã ký hợp đồng lao động	50	52	41	74	60
NLD đang thử việc	8	8	7	9	8

(Nguồn: Phòng Hành chính – Nhân sự)

Sau khi sàng lọc, chuyên viên đào tạo của công ty sẽ căn cứ vào đánh giá chi tiết của từng trưởng bộ phận để xác định chương trình đào tạo phù hợp với từng lao động, quyết định nên đào tạo lại, chuyển công việc hay chấm dứt hợp đồng lao động. Đối với những NLD đã ký hợp đồng lao động

chính thức (xác định thời hạn và không xác định thời hạn), chuyên viên đào tạo sẽ tiến hành xếp lớp đào tạo. Điều này giúp công ty có thể đánh giá chính xác được nên đào tạo ai, đào thải những đối tượng nào, góp phần tạo động lực cho NLD khác. Tuy nhiên, theo điều tra của tác giả, các lớp đào tạo lại thường được bố trí rất lâu (từ 4-5 tháng/lớp), không đủ học viên để xếp lớp, gây khó khăn cho cả NLD và ảnh hưởng đến hiệu quả công ty. Nguyên nhân chủ yếu là do việc xếp lớp đào tạo còn phụ thuộc vào số lượng học viên, theo quy định, 1 lớp phải xếp đủ 15 học viên trở lên. Đối với NLD trong quá trình thử việc mà không đạt, công ty khuyến khích tiếp tục thử việc thêm 1 tháng, nếu sau 1 tháng mà NLD vẫn không đạt thì công ty sẽ kết thúc hợp đồng.

2.3.1.5. Nguồn lực tài chính của công ty

Theo báo cáo kết quả kinh doanh của công ty TNHH Thương mại và Dịch vụ Nhật An ta thấy rằng doanh thu và lợi nhuận của công ty có sự biến động qua các năm, tuy nhiên sự biến động này không ảnh hưởng đến việc hạch toán các loại chi phí cho công tác đào tạo. Công ty hoàn toàn có khả năng chi trả và đảm bảo duy trì được nguồn quỹ dành cho công tác đào tạo nhân lực. Từ nguồn kinh phí đào tạo này, bộ phận nhân sự có thể tiến hành đào tạo trên nhiều hình thức và phương pháp khác nhau, việc chuẩn bị cho quá trình đào tạo vì thế cũng kỹ càng và chuyên nghiệp hơn mà vẫn đảm bảo tiết kiệm chi phí và giữ được hiệu quả sau đào tạo. Tuy nhiên, xem xét việc cơ sở vật chất hiện nay của công ty vẫn chưa được quan tâm đúng mức gây nhiều trở ngại trong quá trình đào tạo, công ty cần xem xét bổ sung kinh phí hoàn thiện cơ sở vật chất.

2.3.1.6. Công nghệ thông tin

Hiện nay, trong công ty TNHH Thương mại và Dịch vụ Nhật An có bộ phận an ninh, kỹ thuật thường phải áp dụng khá nhiều các loại thiết bị, máy móc hiện đại nên yêu cầu lao động phải có khả năng nắm bắt và sử dụng

chúng một cách thành thạo. Nếu NLD không sử dụng thành thạo thiết bị máy móc hiện đại sẽ dẫn đến ảnh hưởng tới tiến độ công việc và ảnh hưởng tới hoạt động kinh doanh công ty. Vì vậy, trong thời gian tới, công ty đang dự kiến mở ra các lớp đào tạo nâng cao trình độ sử dụng, bảo quản, sửa chữa trang thiết bị, máy móc phục vụ hoạt động kinh doanh của công ty.

Công ty cần quan tâm tới các ứng dụng công nghệ thông tin vào trong quá trình đào tạo phù hợp với thực tế. Nếu NLD hiểu và áp dụng công nghệ thông tin sẽ làm việc thuận lợi, nhanh chóng hơn, gia tăng hiệu suất công việc.

1.3.1.7. Năng lực tự học tập của người lao động.

Hiện nay trong công ty TNHH Thương mại và Dịch vụ Nhật An chưa có một văn bản hay quy định nào khuyến khích tinh thần tự học tập, tự trau dồi kiến thức của NLD. Đây là một trong những hạn chế trong công tác quản trị nhân lực nói chung và công tác đào tạo nói riêng. Nếu công ty không khắc phục được hạn chế này thì sẽ dẫn đến nhiều hệ quả xấu, ảnh hưởng tới hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty.

2.3.2. Các nhân tố bên ngoài

2.3.2.1. Môi trường Kinh tế - Xã hội

Theo số liệu doanh thu năm 2019, 2020 có sự sụt giảm đáng kể do tác động của dịch COVID -19, nhiều lao động trong công ty phải nghỉ việc tạm thời, công ty ty TNHH Thương mại và Dịch vụ Nhật An phải ngừng tất cả các hoạt động kinh doanh du lịch trừ một số bộ phận vận hành. Theo đó công tác đào tạo nhân lực cũng gặp nhiều khó khăn do không thể đào tạo tập trung và trực tiếp, phải đào tạo qua các nền tảng máy tính online dẫn đến hiệu quả không cao. Năm 2021, 2022 nền kinh tế có sự khởi sắc trở lại, NLD đi làm trở lại và công tác đào tạo nhân lực của công ty tiếp tục triển khai. Vì vậy để có thể bắt nhịp thị trường tạo lợi thế cạnh tranh đòi hỏi Công ty phải không ngừng nỗ lực để nâng cao năng lực của nhân viên đáp ứng nhu cầu ngày càng

khắt khe hơn của thị trường.

2.3.2.2. Pháp luật và chính sách của Nhà nước

Chính sách pháp luật của Nhà nước là một trong những yếu tố cơ bản của môi trường bên ngoài tác động đến công tác đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp. Hiện nay, quy định của pháp luật về an toàn vệ sinh lao động ngày càng chặt chẽ và cụ thể hơn. Công ty TNHH Thương mại và Dịch vụ Nhật An thuộc lĩnh vực an ninh môi trường nên công ty rất quan tâm đến công tác đào tạo nhân lực về vấn đề an toàn lao động. Nếu đào tạo đầy đủ về chính sách pháp luật, NLD sẽ an tâm làm việc hơn nhưng cũng sẽ gây khó khăn cho công ty vì phải chuẩn bị nhiều tài liệu hơn, sẽ mất thêm thời gian đào tạo.

2.3.2.3. Đối tác cung cấp dịch vụ đào tạo

Trước đây, công ty TNHH Thương mại và Dịch vụ Nhật An không hợp tác với bất kỳ đối tác cung cấp dịch vụ đào tạo nào, công tác đào tạo được triển khai hoàn toàn dựa trên quy trình từ Ban điều hành Vùng chuyển xuống. Cho đến giữa năm 2022, phòng HCNS của công ty tìm hiểu về dịch vụ của một số trung tâm và đề xuất với Ban Nhân Sự Vùng. Tuy nhiên, hoạt động này vẫn chưa được thông qua và đưa vào triển khai.

Nếu vẫn duy trì không muốn lựa chọn đối tác cung cấp dịch vụ đào tạo, chương trình không được đổi mới dẫn đến gây nhàm chán, không tạo được động lực với NLD tham gia đào tạo, ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh của công ty.

2.3.2.4. Thị trường lao động

Do công ty nằm trên địa bàn tỉnh Quảng Ninh là nơi có điều kiện để phát triển kinh doanh các hoạt động dịch vụ, nguồn cung lao động dồi dào nên công tác tuyển dụng nhân lực tại công ty diễn ra thường xuyên. Tuy nhiên chất lượng nguồn nhân lực không cao dẫn đến phát sinh nhu cầu đào tạo với nhân viên mới khá nhiều.

Quảng Ninh cũng là nơi có sự cạnh tranh quyết liệt giữa các tập đoàn lớn với nhau. Do vậy, để giữ chân người giỏi trong doanh nghiệp thì công tác đào tạo và phát triển cũng là một trong những phương pháp giúp NLD có sự gắn bó với công ty vì họ được đáp ứng nhu cầu phát triển và thăng tiến trong công việc cũng như làm họ thấy hứng thú trong thực hiện công việc từ đó thêm gắn bó với công ty từ đó có ưu thế cạnh tranh với doanh nghiệp khác trên thị trường.

2.4. Đánh giá thực trạng đào tạo nhân lực tại Công ty Trách nhiệm hữu hạn Dịch vụ và Thương mại Nhật An

2.4.1. Kết quả đạt được

Trong những năm gần đây, Công ty đã đạt được những thành tựu đáng khích lệ như:

- Đào tạo nhân lực ngày càng được chú trọng, đặc biệt là về chất lượng của các khóa học ngày càng được nâng cao từ khâu xác định nhu cầu phải sát với thực tế, mục tiêu rõ ràng và phù hợp với tình hình của công ty.

- Công ty đã xây dựng được chương trình đào tạo gồm có 5 bước và công ty đã có một số văn bản quy định liên quan đến công tác nguồn nhân lực của công ty. Kế hoạch đào tạo của công ty được xây dựng phù hợp với tình hình thực tế của công ty, trình độ NLD bao gồm đầy đủ nội dung, thông tin chi tiết về thời gian đào tạo, đối tượng đào tạo, các chuyên đề, giáo trình, tài liệu đào tạo, địa điểm đào tạo, yêu cầu về cơ sở vật chất kỹ thuật phục vụ công tác đào tạo, giảng viên đào tạo, yêu cầu chất lượng đầu ra... và cung cấp đầy đủ cho NLD. Việc triển khai được tiến hành nhanh chóng và linh hoạt.

- Công ty lựa chọn và đào tạo giảng viên của Công ty tương đối kỹ lưỡng kể cả nguồn bên trong lẫn bên ngoài. Giảng viên bên trong là những người có kinh nghiệm, có trình độ chuyên môn gắn bó lâu năm với Công ty

nên nắm rõ tình hình cán bộ công nhân viên từ đó có những phương pháp giảng dạy phù hợp kết hợp giữa lý thuyết và thực hành.

- Công ty dành nguồn kinh phí cho công tác đào tạo khi công tác này ngày càng được quan tâm nhiều hơn. Qua các năm số lượng đào tạo tăng lên thì chi phí cho đào tạo cũng tăng theo. Tuy vậy, nhưng công ty vẫn cố gắng hết sức đảm bảo những khoản hỗ trợ cho giảng viên và NLD nên đã khích lệ và tạo động lực cho cán bộ công nhân viên trong công ty tham gia vào công tác đào tạo của doanh nghiệp.

2.4.2. Hạn chế và nguyên nhân

❖ Hạn chế:

Đào tạo nhân lực của công ty TNHH Thương mại và Dịch vụ Nhật An những năm qua đã đạt hiệu quả đáng kể, song vẫn còn tồn tại những hạn chế cần khắc phục.

- Trong các năm vừa qua, nhu cầu đào tạo của công ty luôn cao hơn số người được đào tạo do một số lý do sau: phải hoãn việc học để thực hiện nhiệm vụ mới tại cơ sở, bị điều động làm nhiệm vụ khác, hạn chế về trình độ. Nhu cầu đào tạo còn chưa được sâu sát, thường xuyên, liên tục, đặc biệt là tại các bộ phận nghiệp vụ. Nhân viên chưa thấy rõ được lộ trình đào tạo, phát triển, lợi ích sau khi học các chương trình đào tạo là gì. Trong đánh giá nhu cầu công ty còn sử dụng hạn chế các phương pháp khác như phỏng vấn trực tiếp nhân sự, chủ yếu là căn cứ vào đề xuất của cán bộ quản lý như quản lý vận hành.

- Mục tiêu đào tạo xác định chưa cụ thể đối với từng NLD. Việc đánh giá xác định mục tiêu chưa bài bản, chính thức mà chỉ làm theo cách tương đối sơ sài, chỉ dừng lại ở việc xác định mục tiêu dài hạn dành cho nhân viên có thâm niên 3 năm trở lên và mục tiêu ngắn hạn dành cho nhân viên mới tuyển, chưa xây dựng đối tượng đào tạo là cá nhân NLD cho từng mục tiêu cụ thể.

- Phương pháp đào tạo của công ty những năm gần đây không phong phú, gây nhàm chán cho người học, hoặc sẽ có những đối tượng không phù hợp với các phương pháp đào tạo mà hiện nay công ty đang áp dụng.

- Số lượng nhân sự làm đào tạo còn ít. Hiện nay chỉ có 1 nhân viên thực hiện quản lý đào tạo hằng năm cho hơn 300 lao động trong công ty, số lượng công việc nhiều, vì vậy khó có thể đảm bảo chất lượng các khóa đào tạo được tốt nhất. Cán bộ phụ trách đào tạo ban đầu chưa có khả năng xây dựng chiến lược đào tạo và triển khai chiến lược đào tạo một cách hoàn chỉnh.

- Giảng viên kiêm chức là lao động giỏi lâu năm, có trình độ chuyên môn và kinh nghiệm nghề nghiệp nhưng lại thiếu khả năng về nghiệp vụ sư phạm cùng với thời gian eo hẹp dẫn tới quá trình truyền đạt kiến thức đến học viên còn nhiều hạn chế đặc biệt là các học viên mới chưa quen với công việc phụ trách.

- Đánh giá chương trình đào tạo chưa thật sự bao quát đầy đủ và toàn diện các khía cạnh, mới chỉ dừng lại ở tính hình thức và dựa trên nhận xét chủ quan của người quản lý. Hiện nay, công ty mới chỉ chú trọng tới kết quả học tập và kết quả thực hiện công việc sau đào tạo mà chưa thật sự quan tâm tới sự phù hợp của khoá học với người lao động và công việc của họ

❖ *Nguyên nhân:*

Những hạn chế trong đào tạo nêu trên xuất phát từ một số nguyên nhân chủ yếu như:

- Việc xác định nhu cầu chưa bám sát với thực tế vào điều kiện từng giai đoạn, từng bộ phận của công ty nhằm đảm bảo số lượng được đào tạo không quá chênh lệch với kế hoạch cũng như xảy ra tình trạng bộ phận này đào tạo thừa.

- Hệ thống khung năng lực theo chức danh công việc của công ty mới chỉ được xây dựng với các cán bộ quản lý. Công ty đang áp dụng bản mô tả công việc và đánh giá kết quả thực hiện công việc khi xác định mục tiêu đào

tạo đối với bộ phận nghiệp vụ, chưa xây dựng được hệ thống khung năng lực cụ thể dành cho các vị trí đó nên việc đánh giá còn chậm chễ và có sai sót.

- Kết quả thực hiện công việc: Qua bảng 2.20 vẫn có một bộ phận số ít NLD không đạt chỉ tiêu công việc theo từng chức danh công việc và tiêu chí, thang điểm. Nguyên nhân chủ yếu là do nhân viên bị hạn chế năng lực do họ thiếu mất các kỹ năng chuyên môn phục vụ công việc. Thiếu đi các kỹ năng này khiến cho NLD không thể đem tới kết quả làm việc tốt, đôi khi cấp trên giao cho quá nhiều nhiệm vụ mới mà họ chưa có kinh nghiệm. Trong quá trình làm việc gặp nhiều vấn đề khó khăn như: không thuyết phục được khách hàng, hoặc nhân viên không nhận được sự hỗ trợ của đồng nghiệp khiến NLD cảm thấy chán nản và áp lực công việc.

- 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 nguồn nhân lực thiếu trọng tâm, trọng điểm, chưa xây dựng kế hoạch phát triển nguồn nhân lực hoàn chỉnh, vì vậy có phòng vừa thiếu, lại vừa thừa về số lượng lại vừa yếu chất lượng.

- Do đặc thù ngành nên hay xảy ra biến động lao động do nhân viên nghỉ việc, không đủ lao động nên công ty phải thường xuyên sử dụng lao động thời vụ hoặc thuê nhân viên từ một đơn vị cung cấp khác, chính điều này gây khó khăn cho việc đào tạo ngay từ bước đầu.

CHƯƠNG 3. MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN DỊCH VỤ VÀ THƯƠNG MẠI NHẬT AN

3.1. Mục tiêu, phương hướng đào tạo nhân lực tại Công ty Trách nhiệm hữu hạn Dịch vụ và Thương mại Nhật An

3.1.1. Mục tiêu

Từ thực tế phát triển của Công ty TNHH Dịch vụ và Thương mại Nhật An trong những năm qua; mục tiêu mà Công ty hướng đến là trở thành một công ty có kinh tế mạnh cùng nền tảng văn hoá doanh nghiệp vững chắc; lấy lĩnh vực an ninh, môi trường, kỹ thuật làm trọng tâm, từng bước mở rộng và phát triển các lĩnh vực, kinh doanh. Phấn đấu đến năm 2025, công ty sẽ đạt được các mục tiêu chủ yếu về nhân lực như sau:

- Tiếp tục xây dựng phát triển và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, xây dựng đội ngũ nhân viên tinh nhuệ, có tinh thần trách nhiệm trong công việc. Tạo dựng hình ảnh tích cực về con người của công ty nói riêng và của tập đoàn Sungroup nói chung đối với khách hàng.

- Công ty nên có sự hỗ trợ trong việc xây dựng con đường phát triển sự nghiệp cho nhân viên, các cơ hội để thăng tiến và nâng cao vị thế, thúc đẩy nhân viên gắn bó hơn với công ty, vì hi 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.

- Đa dạng hóa hình thức đào tạo, trong đó chú trọng đào tạo đội ngũ quản lý doanh nghiệp và đội ngũ nhân viên lành nghề. Nâng cao chất lượng đội ngũ giáo viên và tăng cường liên kết đào tạo trong và ngoài công ty.

3.1.2. Phương hướng

Để đạt được mục tiêu đề ra thì công ty TNHH Dịch vụ và Thương mại Nhật An đã đặt ra một số phương hướng đào tạo đến năm 2025 cụ thể:

- Xây dựng hệ thống ngân hàng câu hỏi đào tạo hoàn chỉnh, cập nhật.
- Đề xuất thực hiện khảo sát mong muốn đào tạo của NLD, từ đó xác định nhu cầu đào tạo hợp lý.

- Xây dựng các chính sách đãi ngộ phù hợp đối với người tham gia đào tạo và người được đào tạo. Đặc biệt là phải hỗ trợ trong việc xây dựng con đường phát triển sự nghiệp cho NLD, các cơ hội để thăng tiến và nâng cao vị thế, luôn phát huy thế mạnh trong việc thúc đẩy NLD gắn bó hơn với công ty, những cam kết làm việc lâu dài cho công ty. Khuyến khích NLD tích cực tham gia đào tạo và tự đào tạo để nâng cao năng lực, trình độ chuyên môn của bản thân.

- Xây dựng hệ thống nhà cung ứng đào tạo phong phú, có uy tín và chất lượng cao. Nâng cao chất lượng đội ngũ giáo viên trong nội bộ công ty và xây dựng quy chuẩn lựa chọn giáo viên bên ngoài.

- Nâng cao năng lực chuyên môn của nhân viên làm công tác đào tạo. Xây dựng chế độ thu hút giữ chân cán bộ quản lý giỏi, nhân sự có chuyên môn cao. Bên cạnh đó cũng có những biện pháp xử phạt đối 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 hoàn thiện công tác đào tạo nhân lực tại Công ty Trách nhiệm hữu hạn Dịch vụ và Thương mại Nhật An

Để không ngừng nâng cao hiệu quả trong SXKD, đem lại lợi nhuận cho Công ty TNHH Dịch vụ và Thương mại Nhật An thì việc đào tạo NNL được xem là một việc làm rất quan trọng và công tác đào tạo nguồn nhân lực phải tối ưu nhất. Muốn vậy phải tận dụng tốt nguồn nhân lực hiện có, đảm bảo đủ về số lượng tốt về chất lượng từ đó phát huy thế mạnh của nguồn lực này.

3.2.1. Hoàn thiện xác định nhu cầu đào tạo

Giám đốc công ty TNHH Dịch vụ và Thương mại Nhật An cần nhận thức được vai trò quan trọng của công tác phát triển NNL trong doanh nghiệp mình và dành thời gian, nguồn lực phù hợp đầu tư cho hoạt động này. Xác định chính xác nhu cầu về đào tạo nhân lực là một trong những yếu tố quan trọng hàng đầu đối với công ty để đáp ứng sự tăng trưởng quy mô và nâng sức cạnh tranh, đặc biệt là trong điều kiện kinh tế hội nhập. Chính vì vậy, ban Giám đốc công ty cần phân tích những thách thức, trở ngại đối với công ty của mình và đặt ra tầm nhìn dài hạn, vạch ra chiến lược phát triển nhân lực với tầm nhìn ít nhất từ 5 - 10 năm tới tạo môi trường hoàn toàn thuận lợi để người lao động giỏi có thể gắn bó với doanh nghiệp và phát huy được hết năng lực của mình.

Để đảm bảo cho công tác xác định nhu cầu thì cán bộ phòng HCNS và tất cả các phòng ban trong công ty phải dựa vào những yêu cầu công việc để xác định chính xác nhu cầu đào tạo, cần phải tiến hành phân tích công việc và đánh giá thực hiện công việc của cán bộ công nhân viên để từ đó tính toán được nhu cầu đào tạo và xác định phương pháp đào tạo thích hợp. Nếu nhân sự đã có sự phù hợp giữa trình độ với yêu cầu công việc đặt ra thì có thể xác định nhu cầu đào tạo đối với người này sẽ là đào tạo nâng cao kiến thức kỹ năng để thực hiện công việc ở mức độ cao hơn hoặc làm những công việc đòi hỏi trình độ cao hơn.

Để thực hiện được việc phân tích công việc một cách chính xác thì công ty cần phải có đầy đủ các bảng như mô tả công việc, yêu cầu thực hiện công việc và tiêu chuẩn thực hiện công việc, khung năng lực, đánh giá thực hiện công việc.

Phân tích công việc được thực hiện theo 5 bước sau:

Bước 1: Xác định mục đích sử dụng thông tin phân tích công việc để đưa ra hình thức thu thập thông tin phù hợp.

Bước 2: Tiến hành thu thập thông tin cơ bản dựa trên văn bản ban hành liên quan đến công việc, cơ cấu tổ chức, chức năng và nhiệm vụ thực tế của các vị trí, bản mô tả công việc cũ ...

Bước 3: Sàng lọc và lựa chọn các thông tin mang tính thiết yếu và then chốt để đưa vào phân tích công việc để tiết kiệm thời gian và công sức phân tích.

Bước 4: Tiến hành kiểm tra và xác minh lại tính chuẩn xác của những thông tin đã thu thập được.

Bước 5: Sử dụng thông tin phân tích công việc vào thực hiện xây dựng quy trình đào tạo, mô tả công việc hoặc tiêu chuẩn thực hiện công việc.

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

- *Phỏng vấn vị trí công việc và trưởng bộ phận:* Phương pháp này rất hiệu quả khi xác định giá trị công việc hay nhu cầu đào tạo cho người giữ vị trí. Tuy nhiên phương pháp này mất nhiều thời gian, công sức để sắp xếp, gặp gỡ phỏng vấn người giữ vị trí hay trưởng bộ phận. Có thể nhận được những thông tin sai lệch do người phỏng vấn tự đánh giá cao. Bằng cách phỏng vấn trực tiếp, có thể thu thập được những thông tin cần thiết từ phía nhân viên cần thiết cho công việc. Một danh sách câu hỏi được chuẩn bị sẵn sẽ được thêm vào buổi nói chuyện đồng thời bổ sung một số câu hỏi đánh giá dựa trên phản ứng của nhân viên.

- *Bảng câu hỏi mẫu để phân tích công việc:* phương pháp này được áp dụng rộng rãi cho tất cả các vị trí cùng một lúc nên tiết kiệm thời gian. NLD trong công ty hoặc người quản lý sẽ điền bảng hỏi cần thiết cho công việc. Chuyên viên Đào tạo sẽ tiến hành tổng hợp câu trả lời để xác định các yêu cầu

công việc. Phương pháp này có nhược điểm đó là NLD có thể bị hiểu sai câu hỏi do tâm lý e dè, lo ngại cung cấp thông tin sơ hở của mình cho Ban Nhân sự.

Có thể sử dụng bảng hỏi sau để xác định được số người cần đào tạo:

Bảng 3.1. Xác định nhu cầu đào tạo của người lao động trong doanh nghiệp

Họ tên nhân viên:
Chức vụ:
Bộ phận:
1, Anh/chị có muốn tham gia đào tạo nâng cao trình độ không?
2, Anh/chị muốn tham gia vào khóa học nào?
3, Anh/chị muốn tham gia vào hình thức đào tạo nào? - Đào tạo nội bộ <input type="checkbox"/> - Đào tạo tại các trung tâm ngoài <input type="checkbox"/>
4, Thời gian đào tạo phù hợp với anh/chị là: - Thời điểm đào tạo (đào tạo vào thời gian nào): - Thời lượng của khóa học (bao nhiêu ngày):
5, Anh/chị mong muốn gì sau khi kết thúc khóa đào tạo?

(Nguồn: Đề xuất của tác giả)

- Khuyến khích nhân viên tự xác định nhu cầu đào tạo bằng cách tự trắc nghiệm và đánh giá năng lực. Ưu tiên chọn những người chủ động tìm kiếm cơ hội được đào tạo, những người biết đặt các mục tiêu cá nhân cho mình để chọn đi đào tạo. Nhờ đó họ sẽ trân trọng và có trách nhiệm hơn đối với việc đào tạo của Công ty.

- Xây dựng khung năng lực cho các vị trí chưa có: Khung năng lực là cơ sở để doanh nghiệp xây dựng khung chương trình và kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng phù hợp với yêu cầu của công việc.

Công ty có thể tham khảo khung năng lực dành cho vị trí nhân viên an ninh như sau:

Bảng 3.2. Khung năng lực vị trí nhân viên an ninh

	Loại năng lực	Trọng số	Cấp độ yêu cầu				
			1	2	3	4	5
Năng lực cốt lõi	Năng lực giao tiếp						
	Phát triển và quản lý bản thân						
	Khả năng thích ứng						
	Giải quyết vấn đề						
	Trung thực						
	Kỷ luật						
Năng lực quản lý	Khả năng quản lý, lãnh đạo						
	Khuyến khích, động viên đồng nghiệp						
	Thúc đẩy làm việc nhóm						
	Tư duy chiến lược						
	Tạo ảnh hưởng						
Năng lực chuyên môn	Hiểu biết về chuyên môn an ninh						
Năng lực bổ trợ	Một số công việc khác theo sự chỉ đạo của cấp trên.						
	Sức khoẻ tốt						

(Nguồn: Đề xuất của tác giả)

Khi xây dựng khung năng lực cho các lao động nghiệp vụ, công ty sẽ phải xác định rõ ràng được yêu cầu về loại năng lực và cấp độ ở từng năng lực của vị trí hiện tại hoặc vị trí cần phát triển lên đồng thời thực hiện đánh giá năng lực cho từng nhân sự. Khi so sánh mức độ đáp ứng và yêu cầu năng lực, công ty sẽ có thể xác định được ai cần phải đào tạo năng lực gì và đào tạo ở cấp độ nào trong lộ trình thăng tiến. Vì vậy mọi NLD sẽ nhận được đào tạo cần thiết về các kỹ năng liên quan thông qua trải nghiệm trong công việc.

Công tác phân tích công việc và đánh giá hiệu quả làm việc của NLD cần phải được quan tâm đúng mức để xác định được yêu cầu về kiến thức, kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc từ đó đối chiếu vào việc thực hiện của NLD trong hiện tại để xác định được đối tượng và nội dung cần đào tạo. Việc phân tích công việc cần phải dựa trên bản mô tả riêng cho từng công việc chứ không được dựa vào những kỹ năng, trình độ chung chung. Để đánh giá chính xác kết quả thực hiện công việc thì công ty có thể thực hiện tốt công việc xác định phương pháp, thời gian và chu kỳ đánh giá thích hợp từng công việc.

3.2.2. Hoàn thiện công tác lập kế hoạch đào tạo

3.2.1.1. Xác định mục tiêu cụ thể đối với từng khóa học

Công ty TNHH Dịch vụ và Thương mại Nhật An cần xây dựng mục tiêu đào tạo cụ thể cho từng cá nhân NLD, từng khóa đào tạo cũng như trong thời gian cụ thể. Mục tiêu đào tạo đặt ra phải mang tính khả thi, đo lường được, phù hợp với tình hình của Công ty và căn cứ vào nhu cầu đào tạo đã xác định. Với những khóa đào tạo số lượng học viên đông Công ty cần phân chia lớp học lý để học viên tiếp thu kiến thức tốt nhất.

❖ Mục tiêu ngắn hạn:

- Với các khóa đào tạo nhân viên mới: Đảm bảo 100% nhân viên mới được giữ lại Công ty làm việc sau khi đào tạo đạt yêu cầu về chuyên môn

mình sắp đảm nhận. Trong trường hợp không đạt, phòng HCNS cần có những biện pháp như chuyển bộ phận hoặc đào tạo lại.

- Với các khóa đào tạo dành cho cán bộ quản lý: 100% nắm vững kiến thức về nghiệp vụ quản trị doanh nghiệp, kỹ năng lãnh đạo, tin học, phục vụ cho công việc.

- Với các khóa đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn: Đảm bảo 100% cán bộ nhân được văn bằng chứng chỉ đúng thời hạn và đạt mức thấp nhất là loại khá.

- Với khóa đào tạo, kèm cặp: Đảm bảo sau thời gian kèm cặp, đào tạo học viên phải nâng cao được trình độ, chuyên môn, có thêm kinh nghiệm thực hiện công việc, hiểu biết cụ thể và chấp hành nội quy lao động, nội quy an toàn lao động. Kết thúc khóa học học viên phải có báo cáo cụ thể và đánh giá của người phụ trách về công việc được đào tạo, kèm cặp.

- Với các khóa đào tạo sử dụng trang thiết bị, máy móc: Đảm bảo các đối tượng sau khi tham gia đào tạo có giấy xác nhận hoặc chứng chỉ, có thể vận hành máy móc và hướng dẫn người cùng làm việc.

❖ *Mục tiêu dài hạn:*

- Đảm bảo đào tạo và tổ chức thi chứng chỉ cho nhân viên quản lý trong công ty. Số lao động không được đào tạo đúng chuyên ngành có cơ hội tham gia các khóa đào tạo ngắn hạn hoặc dài hạn tùy mức độ hoàn thành nhiệm vụ để thực hiện công việc đạt hiệu quả cao hơn.

- Đào tạo phải góp phần tăng năng suất lao động để hoàn thành kế hoạch của SunGroup Vùng Đông Bắc đã đề ra.

3.2.1.2. *Xác định đối tượng phù hợp đối với từng khóa học*

Hiện nay, ngoài những khóa đào tạo được Công ty tổ chức thường xuyên như đào tạo về chuyên môn, kèm cặp chỉ bảo, thì trong công tác nâng cao trình độ cho nhân viên mới chỉ dừng ở bộ phận quản lý, điều hành chứ

chưa phổ biến đến bộ phận nghiệp vụ. Việc xác định đối tượng đào tạo chỉ nhằm đáp ứng tiêu chuẩn trong xếp bậc nhân viên, tăng lương hoặc do đánh giá của cán bộ quản lý trực tiếp. Để lựa chọn đối tượng đào tạo chính xác Công ty cần căn cứ vào các nội dung sau:

- Việc lựa chọn đối tượng đào tạo phải đảm bảo tính công bằng.
- 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.
- Lựa chọn đối tượng đào tạo phù hợp về tuổi, giới tính, trình độ, kỹ năng, tính cách, phẩm chất đạo đức... biết chủ động tìm kiếm các cơ hội học hỏi, biết đặt ra mục tiêu cá nhân và có thái độ tích cực để việc học đạt kết quả trọn vẹn.
- Căn cứ nhiệm vụ sản xuất kinh doanh ở từng giai đoạn để đào tạo nguồn nhân lực và nội dung đào tạo phải phù hợp với tình hình hoạt động kinh doanh của Công ty.
- Xem xét nhu cầu nguyện vọng của cá nhân đào tạo. Công ty cần xem xét để cử cán bộ đi học thêm tại chức nhằm nâng cao trình độ chuyên môn.
- Để lựa chọn đối tượng tham gia đào tạo Công ty nên sử dụng các kết quả phân tích công việc và sử dụng hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc của NLD.

Nếu giải pháp này được thực hiện đầy đủ và nghiêm túc sẽ nhanh chóng chọn được người cần đào tạo và có thiện chí học tập, giúp cho việc phân công lao động, bố trí công việc hợp lý hơn làm cho năng suất lao động, chất lượng lao động gia tăng

3.2.1.3. Hoàn thiện xây dựng chương trình đào tạo và lựa chọn phương pháp đào tạo

❖ Xây dựng chương trình đào tạo

Để xây dựng chương trình đào tạo hợp lý, phụ thuộc vào trình độ của 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, cần xây dựng lại giáo trình giảng dạy cho phù hợp hơn với nhận thức, cách tiếp thu của nhân viên. Nội dung chương trình đào tạo có thể gửi cho học viên trước khi bắt đầu khóa học để người học chủ động hơn trong quá trình học tập và làm việc sau này.

Các khóa đào tạo cần thiết kế, xây dựng theo phương pháp tích cực và phải đảm bảo những yêu cầu như:

- + Công ty cần xây dựng các chương trình đào tạo và giáo trình giảng dạy theo tình hình sản xuất kinh doanh.

- + Các chương trình đào tạo cần phải thực hiện theo nguyên tắc đan xen hợp lý giữa lý thuyết và thực hành đối. Tạo dựng nhiều cơ hội để cán bộ nhân viên tham gia khóa đào tạo được học và làm việc theo nhóm ngay ở trong và ngoài khóa đào tạo. Đẩy mạnh sử dụng khả năng, kinh nghiệm của mỗi cán bộ nhân viên tham gia khóa đào tạo để học hỏi lẫn nhau giữa những học viên trong lớp chứ không chỉ học giảng viên đào tạo.

- + Phòng HCNS cần có những hướng dẫn và hỗ trợ để giúp nhân viên có thể tự đánh giá được điểm mạnh, điểm yếu và định vị được cá nhân. Từ đó xây dựng lộ trình phát triển cá nhân. Công ty cũng cần trang bị cho nhân viên các phương pháp và tiêu chí để họ tự đánh giá được quá trình phát triển của mình.

❖ *Lựa chọn phương pháp đào tạo.*

- Nên tăng cường đào tạo theo kiểu xử lý tình huống cho đối tượng lao động trực tiếp ví dụ như: Trong các buổi học giáo viên có thể đưa ra một số tình huống xử lý cụ thể trong thực tế (sự cố từ con người, từ máy móc, thiết

bị, từ thời tiết...) để cùng thảo luận giúp cho học viên làm quen thực tế tốt hơn, có phương pháp xử lý linh hoạt và chủ động hơn.

- Hiện tại, Công ty TNHH Dịch vụ và Thương mại Nhật An đang áp dụng phương pháp đào tạo truyền thống kết hợp các dụng cụ nghe nhìn, mô phỏng để giúp NLĐ bộ phận kỹ thuật tiết kiệm hơn với máy móc kỹ thuật hiện đại. Trong thời gian tới, công ty nên mở rộng phương pháp này đối với toàn bộ nhân viên trong công ty. Công ty có thể tổ chức cho đội ngũ cán bộ công nhân viên tự thiết kế xây dựng các thiết bị mô phỏng, các mô hình phục vụ học tập để đỡ tốn nhiều chi phí đào tạo, công ty sẽ có thưởng cho những ai có nhiều đóng góp, thiết kế xây dựng nhiều mô hình để đẩy mạnh phong trào thi đua học tập trong công ty.

- Bên cạnh việc đa dạng hóa các phương pháp đào tạo, công ty cần phải đa dạng hóa các nội dung đào tạo. Công ty cần áp dụng một cách linh hoạt các phương pháp khác nhau để đào tạo không nên chỉ áp dụng cứng nhắc một vài phương pháp nhất định. Tuy nhiên, để công tác đào tạo nguồn nhân lực thực sự thành công thì trong bất kỳ hình thức nào, bộ phận làm công tác này trong công ty cũng cần thực hiện tốt.

- Về đào tạo cho nhân viên quản lý, lãnh đạo kế cận, chủ chốt. Công ty nên dành thêm nguồn lực đầu tư cho các khóa học về kỹ năng lãnh đạo hay các nghiệp vụ quản trị trọng yếu như quản trị chiến lược, quản trị hiệu suất hay quản trị nhóm.

❖ *Cơ sở vật chất:*

Để công tác đào tạo đạt hiệu quả thì cơ sở vật chất đóng vai trò rất quan trọng. Học viên sẽ tiếp cận được với những công nghệ hiện đại, kỹ thuật tiên tiến và tiếp thu được những kiến thức dễ dàng hơn khi có cơ sở vật chất hiện đại. Nhằm nâng cao chất lượng cơ sở vật chất cho đào tạo cần phải thực hiện một số biện pháp sau:

- Hiện tại, một số phòng họp của công ty không đủ cơ sở vật chất hoặc do lâu ngày không bảo trì, một số thiết bị có hiện tượng hỏng và không hoạt động, nên không đáp ứng được yêu cầu đào tạo. Do đó, hàng năm công ty TNHH Dịch vụ và Thương mại Nhật An phải cho kiểm tra toàn bộ cơ sở hạ tầng, điều này sẽ giúp công ty phát hiện kịp thời những sai hỏng để sửa chữa hoặc thay mới, từ đó giảm bớt chi phí cho đào tạo trong tương lai. Kiến nghị công ty và Ban Nhân sự, Ban Hành chính Vùng mỗi năm nên trích 10% chi phí đào tạo cho việc nâng cấp cơ sở vật chất của mình thì hệ thống đào tạo sẽ không những đáp ứng nhu cầu mà còn có thể bắt kịp với những công nghệ hiện đại giúp cho việc học tập được dễ dàng hơn.

- Công ty cần phải quan tâm đúng mức tới chất lượng cơ sở vật chất của các nguồn cung cấp dịch vụ đào tạo. Đây là một công việc khá khó khăn vì công ty còn cần phải tổ chức một số lớp học bên ngoài doanh nghiệp, cơ sở hạ tầng là của các trung tâm, các trường nhận đào tạo song trong số đó, Công ty sẽ tiến hành chọn lựa và đưa ra phương án đào tạo tốt nhất. Thực hiện đồng bộ, nghiêm túc việc xây dựng và trang bị cơ sở hạ tầng phục vụ cho đào tạo sẽ giúp tiết kiệm được chi phí và đạt hiệu quả đào tạo cao nhất.

3.2.1.4. Tối ưu hiệu quả nguồn kinh phí đào tạo

Nhìn vào bảng số liệu, hiện nay kinh phí đào tạo của Công ty TNHH Dịch vụ và Thương mại Nhật An chỉ chiếm một phần nhỏ so với doanh thu. Công ty cần làm tốt nội dung sau để xây dựng và quản lý tốt quỹ dành cho công tác đào tạo:

Thứ nhất, về việc xác định các khoản dự tính kinh phí đào tạo: Có nhiều cách để xác định kinh phí dành cho công tác đào tạo, Công ty có thể dựa vào các cách sau:

- Phương pháp dự tính bình quân đầu người: Trước hết cần xác định khoản dự tính kinh phí đào tạo bình quân đầu người, sau đó quyết định khoản

kinh phí đào tạo theo số lượng cán bộ công nhân viên dự kiến đào tạo trong từng năm.

- Phương pháp dự tính theo nhu cầu: Căn cứ vào nhu cầu đào tạo của các đơn vị trong Công ty, trong một thời gian nhất định phải triển khai hoạt động đào tạo để dự tính chi phí. Dù cho sử dụng phương pháp nào thì cũng phải xét đến nhu cầu đào tạo của từng đơn vị và khả năng nguồn kinh phí cho phép của Công ty.

Thứ hai, quản lý nguồn kinh phí được giao: Nhằm đáp ứng yêu cầu sản xuất kinh doanh ở từng thời kỳ Công ty nên ưu tiên đào tạo những ngành nghề quan trọng và cần thiết, tính toán chính xác chi phí phân bổ cho từng khâu đào tạo và dự tính chi phí phát sinh. Để sử dụng nguồn kinh phí dành cho đào tạo có hiệu quả phải xây dựng cơ chế quản lý nguồn kinh phí một cách hợp lý, các khoản chi phí đào tạo hàng năm cần phải được công khai. Thực hiện tiết kiệm tránh gây lãng phí nguồn kinh phí. Công ty cần xác định nhu cầu đào tạo và đánh giá hiệu quả hoạt động đào tạo một cách chính xác nhằm hạn chế tối đa các chi phí không cần thiết.

- Tận dụng tối đa nguồn giáo viên là những người có trình độ trong công ty để giữ nhiệm vụ giảng dạy vì họ vẫn có thể đảm nhận việc sản xuất vừa có thể giảng dạy mà chi phí dành cho họ thấp hơn nhiều so với việc thuê ngoài.

- Việc hạch toán chi phí phải rõ ràng, minh bạch và cụ thể cho từng đối tượng làm cơ sở cho việc đánh giá hiệu quả đào tạo về mặt kinh tế, đặc biệt cũng nên chú ý thông tin cho học viên biết về mức chi phí đào tạo công ty bỏ ra để họ có ý thức, trách nhiệm hơn trong việc học. Có thể thêm mức phạt chế tài nếu như người lao động được đào tạo có ý thức kém dẫn tới dẫn tới qua trình đào tạo không đem lại hiệu quả. Kinh phí để phục vụ cho công tác đào tạo cần phải được dự tính hợp lý, không nên eo hẹp mà cũng không nên lãng phí, xây dựng kế hoạch phân phối chi phí đào tạo sao cho hợp lý sẽ giúp cho

Công ty có được kết quả đào tạo tốt hơn.

3.2.1.5. Lựa chọn giảng viên phù hợp với các khóa đào tạo

Để nâng cao hiệu quả của công tác đào tạo ngoài sự nỗ lực của người học còn phụ thuộc rất lớn vào chất lượng giảng dạy các đội ngũ giáo viên tại chỗ. Xây dựng kế hoạch đào tạo đội ngũ giáo viên cho tương lai chiếm một vị trí quan trọng trong chiến lược đào tạo của Công ty TNHH Dịch vụ và Thương mại Nhật An. 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.

❖ Giảng viên nội bộ:

Trước hết, Công ty nên xây dựng các tiêu chí để chọn nhân viên có kinh nghiệm tham gia đào tạo. Bằng các văn bản nêu rõ các tiêu chí để đánh giá và lựa chọn giáo viên tham gia đào tạo, cụ thể như:

1. Trình độ chuyên môn;
2. Kinh nghiệm làm việc;
3. Đạo đức nghề nghiệp;
4. Tác phong làm việc, ý thức kỷ luật;
5. Kết quả thực hiện công việc.

Đây là đội ngũ có trình độ chuyên môn sâu, có độ uy tín, kiến thức quản lý, thâm niên làm việc lâu năm, hiểu rõ về công ty,... tuy nhiên kỹ năng sư phạm, khả năng truyền đạt chưa được cao nên một số biện pháp nâng cao chất lượng đội ngũ giảng viên này như:

- Tập trung quy hoạch đội ngũ giảng viên đáp ứng yêu cầu, nhiệm vụ trước mắt và lâu dài theo yêu cầu công việc. Không chỉ bồi dưỡng, nâng cao năng lực chuyên môn, mà còn bồi dưỡng nâng cao ý thức trách nhiệm của mỗi cá nhân để họ hiểu khi tham gia giảng dạy đây là nghĩa vụ, trách nhiệm xây dựng, phát triển công ty của tất cả các cán bộ trong công ty, không phân biệt chức vụ.

- Thực hiện tốt và chi tiết công tác xác định, tìm hiểu về chất lượng đào tạo, phân tích, đánh giá chương trình, phương pháp và cách thức đào tạo của họ có phù hợp với công ty mình hay không, Bên cạnh đó, công ty cần có những yêu cầu, chính sách, các điều khoản quy định về chất lượng của chương trình đào tạo và trách nhiệm của họ trong đào tạo.

- Công ty cần trau dồi đội ngũ giảng viên này về kỹ năng sư phạm, phương pháp dạy học, cách truyền đạt ... để thu hút, tạo động lực và dễ hiểu cho người học. Có chính sách khuyến khích động viên đối với đội ngũ giảng viên kiêm nhiệm để họ yên tâm công tác và hoàn thành tốt công tác giảng dạy của mình như: phân bổ công việc, thời gian hợp lý, có phụ cấp, tiền lương cho công tác giảng dạy .

❖ *Đối với các giảng viên thuê ngoài:*

Giáo viên thuê ngoài và giáo viên trong công ty nên có sự kết hợp tốt, phân định trách nhiệm rõ ràng; giáo viên trong công ty phải tạo điều kiện cho giáo viên thuê ngoài hiểu rõ hơn tình hình của Công ty; đồng thời có thể trao đổi bàn bạc chương trình đào tạo để đạt hiệu quả cao nhất.

3.2.3. Hoàn thiện triển khai tổ chức đào tạo nhân lực

Sau khi xây dựng được kế hoạch và nội dung 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 TNHH Dịch vụ và Thương mại Nhật An cần vận dụng linh hoạt các loại hình và phương pháp đào tạo, đảm bảo các điều kiện để học viên tham gia đào tạo đầy đủ và hiệu quả. Phòng HCNS và các phòng ban khác trong công ty cần phối hợp với nhau để tạo điều kiện thuận lợi nhất 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. Ngoài ra, cần phải theo

đổi tiến độ thực hiện kế hoạch và sẵn sàng thay đổi khi cần thiết.

- Giai đoạn chuẩn bị: Phòng HCNS cần thông báo danh sách tham gia đào tạo, thời gian bắt đầu và kết thúc khóa học, cung cấp tài liệu học tập, cần nêu rõ mục đích của chương trình đào tạo, học viên ký cam kết về kết quả đào tạo, thời gian bắt đầu và kết thúc khóa học, thời gian học trước khi bắt đầu khóa học ít nhất 2 tuần để NLĐ có thể cân bằng thời gian làm việc và thời gian đào tạo phù hợp.

- Thực hiện công tác đào tạo nhân lực: Chuyên viên đào tạo chịu trách nhiệm chính về công tác đào tạo, cần phải theo dõi tiến độ của khóa học để sẵn sàng thay đổi khi cần thiết, cập nhật thường xuyên thông tin của học viên, ngừng đào tạo đối với học viên không đáp ứng được yêu cầu đào tạo. Đối với khóa đào tạo bên ngoài, cần liên hệ với cơ sở đào tạo để theo dõi và nắm bắt tiến độ đào tạo, sự tiến bộ, thái độ của học viên trong quá trình học.

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

+ Bổ sung thêm về mặt số lượng: Hiện nay phòng HCNS chỉ có 01 chuyên viên đào tạo tuy nhiên số lượng công việc quá lớn, do đó trong thời gian tới cần tuyển chọn thêm một NLĐ nữa làm ở vị trí này. Trưởng phòng HCNS và Giám đốc sẽ đưa ra các định hướng phát triển, kế hoạch và trực tiếp đứng lớp trong những nội dung, kỹ năng mềm cho chuyên viên đào tạo.

+ Đầu tư, tổ chức thêm các khóa đào tạo về nghiệp vụ nhân sự cho đội ngũ cán bộ nhân sự nói chung và chuyên viên đào tạo nói riêng. Cán bộ đào tạo phải có thái độ, ý thức học tập tốt, có tư duy muốn phát triển và cầu tiến. Luôn tự đánh giá và ý thức được những kiến thức, kỹ năng còn thiếu để đề xuất được đào tạo.

+ Áp dụng khoa học kỹ thuật 4.0 vào quá trình đào tạo: việc ứng dụng công nghệ thông tin có tác dụng hỗ trợ và tiết kiệm thời gian đặc biệt đối với

công tác quản lý đào tạo và công tác đánh giá kết quả của quá trình sau đào tạo.

Công ty nên sử dụng những phần mềm đào tạo nhân sự hiệu quả sẽ giúp công ty rút ngắn thời gian trong quá trình quản lý văn bản và lưu trữ hồ sơ đồng thời rút ngắn quá trình thu thập thông tin và tổng hợp báo cáo chính xác kịp thời; xây dựng tài liệu học tập trên các phần mềm giúp học viên truy cập tài liệu nhanh chóng, dễ dàng; giúp quản lý lớp học và học viên tham gia đào tạo; tự động gửi thư thông báo nhắc lịch học viên và giảng viên về buổi đào tạo; tổng hợp và đánh giá kết quả đào tạo... Đây là công cụ hỗ trợ đắc lực cho công tác đào tạo đạt hiệu quả cao một cách nhanh chóng, chính xác, và chuyên nghiệp hơn.

+ Hiện nay việc khuyến khích tinh thần tự học tập đào tạo còn chưa được phổ biến rộng rãi trong công ty. Do đó, trước khi bắt đầu khóa đào tạo, Công ty cần đưa ra các biện pháp tuyên truyền, giáo dục để khi tham gia đào tạo, nhân viên bảo vệ sẽ nhìn thấy rõ được tính phù hợp và giá trị của khóa học đối với công việc của họ. Công ty nên chú trọng thường xuyên tạo ra bầu không khí khích lệ việc học tập và đáp ứng những kiến thức, kỹ năng, nghiệp vụ vào công việc. Thiết lập và tạo nên văn hóa tự chủ động học hỏi, đào tạo tại Công ty. Một khi học hỏi kiến thức, nghiệp vụ là văn hóa chung tại Công ty thì người lao động sẽ ý thức hơn được ý nghĩa của đào tạo đối với cá nhân mình và đối với cả Công ty.

Sau mỗi khóa học công ty TNHH Dịch vụ và Thương mại Nhật An cần phải tổ chức đánh giá lại chất lượng của các giáo viên lẫn người học để lựa chọn ra đội ngũ giảng viên phù hợp và có chất lượng cao ở cả đội ngũ giảng viên nội bộ công ty và giảng viên thuê bên ngoài cho các lần đào tạo tiếp theo mang lại hiệu quả đào tạo tốt nhất cho công ty.

3.2.4. Hoàn thiện đánh giá kết quả công tác đào tạo nhân lực

Tại Công ty TNHH Dịch vụ và Thương mại Nhật An, hệ thống đánh

giá cần có những phép đo hiệu quả hơn để có thể nhận diện, mô tả và ước lượng triệt để các giá trị vô hình mà nhân viên đóng góp cho Công ty. 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.

Việc đánh giá sự phát triển nguồn nhân lực về mặt chất lượng tại Công ty cần đảm bảo sự bao quát toàn diện ở cả 4 cấp độ: Phản ứng, Đào tạo, Ứng dụng, và Kết quả.

- Cấp độ “Phản ứng”: Sự quan tâm của NLD đối với công tác phát triển tại công ty. Được đánh giá thông qua các khảo sát do phòng HCNS tiến hành định kỳ. Phương pháp thực hiện sẽ là sử dụng bảng câu hỏi liên quan đến: Nội dung khóa học, phương pháp truyền tải, các phương tiện truyền thông, phong cách của người giảng dạy, cơ sở vật chất hay là những tiện nghi mà khóa học cung cấp, tài liệu được sử dụng trong khóa đào tạo và NLD thích chương trình học như thế nào?

- Cấp độ “Đào tạo”: Trả lời cho câu hỏi nhân viên đã học được thêm những gì thông qua các chương trình đào tạo tại công ty. Đó chính là kết quả của các bài kiểm tra, thu hoạch sau đào tạo, NLD học được những gì; hay được nhận biết thông qua các phỏng vấn và khảo sát của bộ phận nhân sự. Thực tế cho thấy công tác kiểm tra còn mang tính hình thức, thiếu nghiêm túc, chưa đánh giá được chính xác kết quả kiến thức, kỹ năng mà học viên thu nhận được. Vì vậy, cần nâng cao tính nghiêm túc hơn nữa trong quá trình đào tạo. Phương pháp thực hiện sẽ là để đo lường việc học bao gồm: Bài kiểm tra, tình huống giả định, bài tập, phỏng vấn, khảo sát, các bài kiểm tra dùng để so sánh trình độ của học viên trước và sau khi tham gia vào khóa đào tạo, quan sát trực tiếp.

- Cấp độ “Ứng dụng”: Trả lời cho câu hỏi nhân viên đã áp dụng những điều đã học ở trên vào công việc hàng ngày như thế nào và được đo lường bằng chính kết quả thực hiện công việc của nhân viên. Phương pháp thực hiện là đo lường hiệu suất công việc trước và sau khóa đào tạo, quan sát người thực hiện, khảo sát ý kiến của trưởng bộ phận trực tiếp giám sát các cá nhân thực hiện, liệt kê những mục cần kiểm tra, bảng câu hỏi phỏng vấn, phỏng vấn trực tiếp, hoặc kết hợp tất cả các phương pháp lại với nhau, đánh giá lại nhiều lần vào những thời điểm thích hợp nhằm tăng độ tin cậy của quá trình đánh giá.

Bảng 3.3. Mẫu bảng khảo sát đánh giá sau đào tạo của học viên

TT	Tiêu chuẩn đánh giá	Mức độ đánh giá				
		1	2	3	4	5
1	Anh/chị hài lòng về công tác đào tạo của công ty?					
2	Nội dung đào tạo phù hợp với nhu cầu của anh/chị?					
3	Lượng kiến thức anh/chị tiếp thu được sau đào tạo áp dụng được vào công việc?					
4	Khả năng truyền đạt kiến thức của giảng viên?					
5	Giảng viên đã đón nhận các ý kiến và các câu hỏi của học viên?					
6	Cơ sở vật chất hỗ trợ đào tạo đầy đủ?					
7	Anh/chị sẽ giới thiệu khóa đào tạo này tới đồng nghiệp?					
8	Trong thời gian tới Anh/ chị muốn tham gia vào khóa đào tạo nào khác?					

(Nguồn: Đề xuất của tác giả)

Phiếu này gửi đến các phòng ban, bộ phận cá nhân được đào tạo, để cá nhân và người quản lý trực tiếp đánh giá sau đó gửi về phòng HCNS để bộ phận phụ trách đào tạo tổng hợp và đưa ra đánh giá cuối cùng về hiệu quả sau đào tạo của khóa đào tạo đó, để đưa ra các quyết định đầu tư phù hợp cho các khóa đào tạo sau. Từ kết quả đánh giá đó, công ty sẽ rút ra kinh nghiệm và có sự điều chỉnh thích hợp cho những khóa đào tạo trong tương lai, tạo điều kiện thuận lợi để NLĐ được học tập một cách tốt nhất.

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.

- Cấp độ “Kết quả”: Ở cấp độ cao nhất, các đánh giá cần chỉ ra xem chương trình đào tạo nguồn nhân lực tại công ty đem lại hiệu quả gì, thông qua các phân tích của kế toán quản trị về chi phí bỏ ra và lợi ích thu về. Phương pháp thực hiện là so sánh mức tiết kiệm chi phí, so sánh các khoản doanh lợi thu về và những lợi ích khác trước và sau khóa đào tạo. Kiểm soát đào tạo nguồn nhân lực là hoạt động cần diễn ra liên tục để đưa ra được những cảnh báo cần thiết trong thời gian sớm nhất. Đồng thời, quá trình kiểm soát cần hướng tới tương lai (hoàn thành các mục tiêu) hơn là chỉ tập trung vào quá khứ (phân tích những sai phạm). Theo đó, cần thực hiện tốt chức năng tư vấn và khuyến khích.

Tóm lại, quá trình đào tạo luôn luôn đòi hỏi những sự đánh đổi đối với cả công ty lẫn NLĐ. Do đó, cùng với những nỗ lực đổi mới toàn diện về mặt nội dung, hình thức hay phương pháp, cần nâng cao được nhận thức của cả tập thể. Đó là trách nhiệm nhưng cũng là quyền lợi chung của tất cả các bên.

KẾT LUẬN

Nhận thức được tầm quan trọng của đào tạo nhân lực đối với sự tồn tại và phát triển của công ty, công ty TNHH Dịch vụ và Thương mại Nhật An cần chú trọng hơn nữa đến công tác đào tạo nguồn nhân lực nhằm có được một đội ngũ lao động đủ trình độ chuyên môn, kỹ năng tay nghề cần thiết đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của công việc và sự phát triển vững chắc của công ty trong môi trường kinh tế đầy cạnh tranh hiện nay.

Luận văn đã trình bày một số vấn đề lý luận cơ bản về đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp, các học thuyết nền tảng, các nghiên cứu về đào tạo nhân lực.

Bên cạnh đó, Luận văn đã phân nào làm rõ được thực trạng công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại công ty TNHH Dịch vụ và Thương mại Nhật An cũng như những hiệu quả và ưu điểm của công tác này mang lại. Qua đó cũng thấy được vẫn còn có những nhược điểm và hạn chế thiếu sót trong công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.

Từ những hạn chế còn tồn tại và nguyên nhân luận văn đã đưa ra một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác đào tạo nhân lực cho công ty. Các giải pháp cần được thực hiện đồng thời, thống nhất để đạt hiệu quả cao nhất.

Luận văn được thực hiện với nỗ lực rất cao, tuy nhiên do thời gian nghiên cứu có hạn và được thực hiện trong khi tác giả vẫn phải đảm bảo hoàn thành công tác chuyên môn, nên luận văn chưa thể đề cập hết đến các vấn đề cần trình bày và cũng không tránh khỏi một số hạn chế. Vì vậy rất mong nhận được nhiều ý kiến đóng góp bổ sung của quý thầy cô để luận văn được hoàn chỉnh hơn và có thể áp dụng, đem lại lợi ích thực tiễn cho công ty TNHH Dịch vụ và Thương mại Nhật An nói riêng và các doanh nghiệp khác nói chung.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tài liệu tiếng Việt

1. Bộ kế hoạch và Đầu tư (2019), Thông tư Số 05/2019/TT-BKHĐT hướng dẫn hỗ trợ phát triển nguồn nhân lực cho doanh nghiệp vừa và nhỏ, NXB Quốc gia, Hà nội.
2. Bộ lao động và thương binh xã hội (2018), Thông tư số 32/2018/TT-BLĐTBXH hướng dẫn hỗ trợ đào tạo nghề đối với lao động làm việc trong doanh nghiệp vừa và nhỏ, NXB Lao động, Hà nội.
3. Báo cáo đào tạo nhân sự giai đoạn 2018-2022, phòng hành chính – nhân sự công ty TNHH Dịch vụ và Thương mại Nhật An.
4. Đặng Quốc Bảo, Nguyễn Đắc Hưng (2004), Giáo dục Việt Nam hướng tới tương lai – Vấn đề và Giải pháp, NXB Chính trị Quốc Gia, Hà Nội.
5. Hương Huy (2008), *Quản trị nguồn nhân lực*, Nhà xuất bản Giao thông vận tải, Hà Nội.
6. Lê Thanh Hà (2009), Giáo trình Quản trị nguồn nhân lực, Nhà xuất bản Đại học Lao động xã hội, Hà Nội.
10. Lê Thị Hạnh (2016): “*Đào tạo nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu phát triển kinh tế tri thức ở Việt Nam hiện nay*”. Đề tài luận án tiến sỹ, Học viện Chính trị.
11. Nguyễn Quốc Tuấn (2005), *Quản trị nguồn nhân lực*, Nhà xuất bản Thống kê, Hà Nội.
12. Nguyễn Thanh Thiện (2020): “*Các giải pháp hoàn thiện công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Xây dựng Hồng Hân Phát*”. Luận văn thạc sỹ, Đại học Đại học Bà Rịa - Vũng Tàu.

13. Nguyễn Thị Ngọc Mai (2018): “Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn tỉnh Hải Dương – Chi nhánh Thanh Miện”. Luận văn thạc sỹ, Học viện Khoa học xã hội.
14. Trần Kim Dung (2011), Quản trị Nguồn nhân lực, NXB Thống kê.
15. Trần Thị Thu Huyền (2013). “Sự cần thiết về hoàn thiện công tác đào tạo nhân lực Công ty Cổ phần Sông Đà”. Luận văn thạc sỹ, Đại học Đà Nẵng.
16. Trần Xuân Cầu (2012), Kinh tế nguồn nhân lực, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
17. Từ điển bách khoa Việt Nam (2011), NXB Từ điển bách khoa
- Tài liệu tiếng Anh**
18. Lloyd L.Byars và Leslie W.Rue, Human Resource Management, Sixth Edition, McGraw – Hill (2008).
19. John Wiley & Sons, Inc, Designing and developing training programs: Pfeiffer essential guides to training basics (2010).
20. Hans Klaus, Hans J. Schneider, Personalperspektiven: Human Resource Management und Führung im standigen Wandel (2016).
21. Dundon, Tony; Redman, Tom; Wilkinson, Adrian, Contemporary human resource management: text and cases (2017).
22. Yamane Taro, statistics: an introductory analysis (1967-1986).
23. Donald L. Kirkpatrick, Great Ideas Revisited: Revisiting Kirkpatrick’s Four-Level Model (1996)

Các Website:

- 21.[http://www.daythem.com.vn/download/human-resource management -bernardin-mcgraw-sixth-edition](http://www.daythem.com.vn/download/human-resource-management-bernardin-mcgraw-sixth-edition)
- 22.[https://pdfroom.com/books/training-fundamentals-pfeiffer-essential guides - to-training-basics/KRd6obKVgZp](https://pdfroom.com/books/training-fundamentals-pfeiffer-essential-guides-to-training-basics/KRd6obKVgZp)

23. <https://docplayer.org/136055247-Hans-klaus-hans-j-schneider-hrsg-personalperspektiven-human-resource-management-und-fuehrung-im-staendigen-wandel-12-auflage.html>

24.

https://www.researchgate.net/publication/29464640_Contemporary_human_resource_management_text_and_cases_3rd_edition

PHỤ LỤC

PHỤ LỤC 01

KHẢO SÁT ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN DỊCH VỤ VÀ THƯƠNG MẠI NHẬT AN.

Kính thưa các Anh/ Chị nhân viên: Khảo sát này nhằm phục vụ cho nghiên cứu với đề tài “Đào tạo nhân lực tại công ty trách nhiệm hữu hạn Dịch vụ và Thương mại Nhật An”.

Xin quý Anh/ Chị vui lòng dành thời gian khoảng 20-30 phút để cho biết quan điểm của mình về những nội dung dưới đây thông qua việc đánh dấu vào ô tương ứng từ 1-5 với các mức độ đồng tình:

1: Rất không hài lòng hoặc hoàn toàn không đồng ý

2: Không hài lòng hoặc không đồng ý

3: Bình thường hoặc trung bình

4: Hài lòng hoặc đồng ý

5: Rất hài lòng hoặc hoàn toàn đồng ý

Vui lòng trả lời các câu hỏi sau đây bằng cách tích dấu “X” vào ô trống trước câu trả lời phù hợp nhất anh/chị chọn, và ở mỗi ô được chọn tương ứng cho biết nhận xét của anh chị.

Kết quả khảo sát sẽ được bảo mật bởi các tác giả và chỉ được phục vụ cho mục đích nghiên cứu.

Họ và tên người đánh giá:.....

Chức danh:

Độ tuổi: Dưới 30 Từ 30 – 45 Trên 45

Giới tính: Nam Nữ

Thời gian công tác: Dưới 1 năm Từ 1-5 năm Trên 5 năm

I, XÁC ĐỊNH NHU CẦU ĐÀO TẠO

STT	NỘI DUNG	KẾT QUẢ				
		Rất không đồng ý	Không đồng ý	Trung bình	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
1	Anh/chị có hài lòng về công việc mình đang làm hay không?					
2	Anh/chị nhận thấy cần đào tạo về công việc với nhiệm vụ hiện nay?					
3	Anh/chị có đồng ý về đào tạo thường xuyên trong công việc không?					
3	Anh/ chị có hài lòng về hình thức đào tạo					
4	Anh/ chị có hài lòng về thời gian đào tạo					
5	Anh/ chị có đồng ý với kết quả thực hiện công việc được tổ chức đánh giá hàng tháng					

**II, CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TRÁCH
NHIỆM HỮU HẠN DỊCH VỤ VÀ THƯƠNG MẠI NHẬT AN.**

STT	Tiêu chuẩn đánh giá	Mức độ đánh giá				
		1	2	3	4	5
I	Nhu cầu đào tạo					
1	Anh/chị được cập nhật thông tin về kế hoạch đào tạo của công ty mình?					
2	Khóa đào tạo đã nâng cao kiến thức và các kỹ năng của tôi trong công việc?					
3	Sau đào tạo, anh/chị được làm đúng chuyên môn nghiệp vụ?					
4	Sau đào tạo, anh/chị có cơ hội trong lộ trình thăng tiến?					
II	Kế hoạch đào tạo					
1	Mục tiêu đào tạo phù hợp với từng đối tượng, loại hình đào tạo					
2	Hình thức và phương pháp đào tạo là phù hợp					
3	Người lao động nắm rõ thông tin về kế hoạch đào tạo của công ty					
4	Tài liệu đào tạo được xây dựng chi tiết, rõ ràng. Lý thuyết và thực hành phân bổ hợp lý					
5	Anh/chị nhất trí (hài lòng) về cách được chọn đi đào tạo?					
III	Tổ chức đào tạo					
1	Người lao động được hỗ trợ kinh phí đào tạo?					
2	Người lao động được tạo điều kiện thuận lợi để					

	hoàn thành khóa đào tạo?					
3	Giảng viên đã đón nhận các ý kiến và các câu hỏi của học viên?					
4	Anh/chị hài lòng về chất lượng giảng dạy của giáo viên mỗi khóa học?					
5	Anh/chị hài lòng về cơ sở vật chất phục vụ đào tạo?					
6	Mỗi khóa học, anh/chị hài lòng về tài liệu phục vụ đào tạo?					
IV	Đánh giá kết quả đào tạo					
1	Anh/chị hài lòng về công tác đào tạo của công ty?					
2	Lượng kiến thức anh/chị tiếp thu được sau đào tạo áp dụng được vào công việc?					
3	Anh/chị sẽ giới thiệu khóa đào tạo này tới đồng nghiệp					
4	Trong thời gian tới Anh/ chị muốn tham gia vào khóa đào tạo nào khác?					

Câu hỏi mở:

1, Mong muốn công việc, vị trí trong tương lai của anh/chị là gì?

.....

.....

2, Anh/chị có đề xuất gì nhằm thúc đẩy hơn nữa sự phát triển nhân lực của công ty?

.....

.....

**III, ĐÁNH GIÁ ỨNG DỤNG CỦA HỌC VIÊN SAU CHƯƠNG
TRÌNH ĐÀO TẠO.**

STT	Tiêu chí đánh giá	Các mức độ			Ghi chú
		Cao hơn	Bình thường	Thấp hơn	
1	Khả năng vận dụng kỹ năng/ kiến thức học được vào công việc				
2	Hiệu quả làm việc của bạn sau đào tạo				
3	Khả năng giải quyết vấn đề sau khóa đào tạo				
4	Thái độ làm việc sau đào tạo				
5	Kết quả thực hiện công việc				

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



**CÔNG TY TNHH DỊCH VỤ
VÀ THƯƠNG MẠI NHẬT AN**
Số:/ĐGCVCN/2018/NAC

CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM
Độc lập – Tự do – Hạnh phúc

ĐÁNH GIÁ CÔNG VIỆC CÁ NHÂN

Thời gian:

Họ & tên:

Đơn vị/ bộ phận :

Chức danh công việc:

Nhóm chức danh:

STT	Nội dung	Trọng số (%)	Tần suất (tuần)	Chỉ số đo lường			Thực hiện	(%) Thực hiện	Kết quả (TS*TH)
				Thước đo	KPI				
					Hiện tại	Chỉ tiêu			
	1	2	3	4	5	6	7	(8)=(7)/(6)	=(8)x(2)
A	Đánh giá theo KPI, X%	70							
I	<i>KPI tổng hợp (x1)</i>								X
1		10	tháng	%					
2									
II	<i>KPI bổ sung x2</i>								X
1									
B	Năng lực đóng góp, Y%	30	Tự đánh giá, m%			Quản lý đánh giá, n%			(Quản lý đánh giá, n%)xTS

I	Kiến thức, y1				
II	Kỹ năng, y2				X
III	Hành vi, y3				X
TỔNG CỘNG:		100	xxx (điểm tổng kết)		

DUYỆT

(Ký, ghi rõ họ & tên)

Ngày: .../ .../

QUẢN LÝ TRỰC TIẾP

(Ký, ghi rõ họ & tên)

Ngày: .../ .../

NGƯỜI LAO ĐỘNG

(Ký, ghi rõ họ & tên)

Ngày: .../ .../