

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO  
TRƯỜNG ĐẠI HỌC THƯƠNG MẠI**

---

**TRẦN THỊ THU TRANG**

**HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NHÂN LỰC  
TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN THƯƠNG MẠI  
PHÁT TRIỂN VIỆT HƯƠNG**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ KINH TẾ**

**HÀ NỘI, NĂM 2017**

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO  
TRƯỜNG ĐẠI HỌC THƯƠNG MẠI**

---

**TRẦN THỊ THU TRANG**

**HOÀN THIÊN CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NHÂN LỰC  
TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN THƯƠNG MẠI  
PHÁT TRIỂN VIỆT HƯƠNG**

**CHUYÊN NGÀNH : QUẢN TRỊ KINH DOANH  
MÃ SỐ : 60.34.01.02**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ KINH TẾ**

**NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC:  
PGS.TS MAI THANH LAN**

**HÀ NỘI, NĂM 2017**

## LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan luận văn tốt nghiệp thạc sĩ *“Hoàn thiện công tác đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ phần Thương mại Phát triển Việt Hương”*, là công trình nghiên cứu của riêng bản thân, được thực hiện trên cơ sở nghiên cứu lý thuyết và khảo sát thực tiễn, dưới sự hướng dẫn khoa học của PGS.TS. Mai Thanh Lan. Các số liệu nêu trong luận văn là trung thực và có nguồn gốc. Mọi số liệu được sử dụng đã được trích dẫn đầy đủ trong danh mục tài liệu tham khảo.

**Tác giả luận văn**

**Trần Thị Thu Trang**

## LỜI CẢM ƠN

Trước hết, tôi xin chân thành cảm ơn Ban Giám hiệu, quý thầy, cô khoa Sau đại học cùng lãnh đạo các phòng, khoa, ban của Trường Đại học Thương Mại, quý thầy cô đã tận tình giảng dạy, tạo điều kiện giúp đỡ tôi trong suốt quá trình học tập, nghiên cứu tại Trường.

Đặc biệt, tôi tỏ lòng biết ơn sâu sắc và kính trọng đến PGS.TS Mai Thanh Lan, người đã tận tình hướng dẫn và tạo mọi điều kiện thuận lợi giúp đỡ tôi trong suốt quá trình thực hiện và hoàn thiện luận văn.

Tôi xin chân thành cảm ơn đến Ban lãnh đạo, Phòng hành chính nhân sự... cán bộ, người lao động Công ty Cổ phần Thương mại Phát triển Việt Hương.

Tôi xin chân thành cảm ơn gia đình, đồng nghiệp, bạn bè đã động viên, tạo điều kiện để tôi tham gia học tập và nghiên cứu.

Mặc dù đã cố gắng, nhưng do khả năng của bản thân còn hạn chế nên luận văn không tránh khỏi những thiếu sót. Xin kính mong nhận được sự góp ý của quý thầy cô và các bạn để nội dung của luận văn được hoàn chỉnh hơn.

Xin trân trọng cảm ơn!

*Hà Nội, ngày tháng năm 2017*

**Tác giả luận văn**

**Trần Thị Thu Trang**

## MỤC LỤC

<b>LỜI CAM ĐOAN</b> .....	i
<b>LỜI CẢM ƠN</b> .....	ii
<b>DANH MỤC BẢNG BIỂU, SƠ ĐỒ, HÌNH VẼ</b> .....	vi
<b>DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT</b> .....	viii
<b>LỜI MỞ ĐẦU</b> .....	1
1. Tính cấp thiết của đề tài .....	1
2. Tổng quan tình hình nghiên cứu .....	2
3. Mục tiêu nghiên cứu.....	4
4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu.....	4
5. Phương pháp nghiên cứu.....	5
6. Kết cấu luận văn.....	6
<b>CHƯƠNG 1 CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP</b> .....	7
<b>1.1. Một số khái niệm cơ bản</b> .....	7
<i>1.1.1. Nhân lực</i> .....	7
<i>1.1.2. Quản trị nhân lực</i> .....	8
<i>1.1.3. Đào tạo nhân lực</i> .....	9
<i>1.1.4. Công tác đào tạo nhân lực</i> .....	10
<b>1.2. Nội dung công tác đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp</b> .....	11
<i>1.2.1. Xác định nhu cầu đào tạo nhân lực</i> .....	11
<i>1.2.2. Xây dựng kế hoạch đào tạo nhân lực</i> .....	13
<i>1.2.3. Triển khai thực hiện đào tạo nhân lực</i> .....	23
<i>1.2.4. Đánh giá đào tạo nhân lực</i> .....	25
<b>1.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến công tác đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp</b> .....	29
<i>1.3.1. Các nhân tố bên trong doanh nghiệp</i> .....	29
<i>1.3.2. Các nhân tố bên ngoài doanh nghiệp</i> .....	32

<b>1.4. Kinh nghiệm về công tác đào tạo nhân lực tại một số doanh nghiệp</b> .....	34
1.4.1. Đại lý Yamaha Town Kường Ngân (YKN) .....	34
1.4.2. Cửa hàng xe máy tổng hợp Hồng Anh .....	35
1.4.3. Một số bài học kinh nghiệm rút ra cho Công ty Cổ phần Thương mại Phát Triển Việt Hương .....	36
<b>CHƯƠNG 2 THỰC TRẠNG CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN THƯƠNG MẠI PHÁT TRIỂN VIỆT HƯƠNG</b> .....	37
<b>2.1. Tổng quan về Công ty cổ phần thương mại phát triển Việt Hương</b> .....	37
2.1.1. Giới thiệu chung về công ty .....	37
2.1.2. Quá trình hình thành và phát triển của công ty .....	37
2.1.3. Bộ máy tổ chức của công ty .....	39
2.1.4. Đặc điểm chung về nhân lực của công ty .....	42
2.1.5. Tình hình hoạt động kinh doanh của Công ty .....	45
<b>2.2. Thực trạng nội dung công tác đào tạo nhân lực tại Công ty CP Thương mại Phát triển Việt Hương</b> .....	46
2.2.1. Thực trạng xác định nhu cầu đào tạo nhân lực .....	48
2.2.2. Thực trạng lập kế hoạch đào tạo nhân lực .....	51
2.2.3. Thực trạng triển khai thực hiện đào tạo nhân lực .....	69
2.2.4. Thực trạng đánh giá đào tạo nhân lực .....	72
<b>2.3. Ảnh hưởng của các nhân tố môi trường đến công tác đào tạo nhân lực trong Công ty CP Thương mại Phát triển Việt Hương</b> .....	80
2.3.1. Các nhân tố bên trong ảnh hưởng tới công tác đào tạo nhân lực của công ty .....	80
2.3.2. Các nhân tố bên ngoài ảnh hưởng tới công tác đào tạo nhân lực của công ty .....	83
<b>2.4. Đánh giá chung về công tác đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ phần Thương mại Phát triển Việt Hương</b> .....	85
2.4.1. Những thành công và nguyên nhân .....	85
2.4.2. Những hạn chế và nguyên nhân .....	86

<b>CHƯƠNG 3 GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN THƯƠNG MẠI PHÁT TRIỂN VIỆT HƯƠNG .....</b>	<b>89</b>
<b>3.1. Định hướng và mục tiêu phát triển của Công ty Cổ phần Thương mại Phát triển Việt Hương trong thời gian tới .....</b>	<b>89</b>
<i>3.1.1. Định hướng phát triển kinh doanh của Công ty .....</i>	<i>89</i>
<i>3.1.2. Mục tiêu đào tạo của Công ty trong thời gian tới.....</i>	<i>90</i>
<b>3.2. Giải pháp hoàn thiện công tác đào tạo nhân lực tại Công ty CP Thương mại Phát triển Việt Hương .....</b>	<b>91</b>
<i>3.2.1. Đầu tư ứng dụng phần mềm quản trị nhân lực .....</i>	<i>91</i>
<i>3.2.2. Nâng cao chất lượng đội ngũ chuyên trách làm công tác đào tạo nhân lực .....</i>	<i>91</i>
<i>3.2.3. Hoàn thiện xác định nhu cầu đào tạo nhân lực .....</i>	<i>92</i>
<i>3.2.4. Hoàn thiện lập kế hoạch đào tạo nhân lực tại công ty .....</i>	<i>97</i>
<i>3.2.5. Hoàn thiện triển khai thực hiện đào tạo nhân lực tại công ty .....</i>	<i>104</i>
<i>3.2.6. Hoàn thiện đánh giá đào tạo nhân lực tại công ty.....</i>	<i>105</i>
<i>3.2.7. Các giải pháp khác.....</i>	<i>108</i>
<b>KẾT LUẬN .....</b>	<b>111</b>
<b>DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO</b>	
<b>PHỤ LỤC</b>	

## **DANH MỤC BẢNG BIỂU, SƠ ĐỒ, HÌNH VẼ**

### **DANH MỤC BẢNG BIỂU**

Bảng 1.1. Bốn cấp độ đánh giá hiệu quả đào tạo .....	28
Bảng 2.1. Cơ cấu lao động của Công ty CP TMPT Việt Hương .....	43
giai đoạn năm 2014 - 2016.....	43
Bảng 2.2: Kết quả hoạt động kinh doanh của công ty giai đoạn 2014-2016 .....	46
Bảng 2.3: Nhu cầu và thực tế số người đào tạo trong năm 2014 - 2016.....	49
Bảng 2.4: Kết quả khảo sát về ưu tiên mục tiêu đào tạo năm 2016.....	53
Bảng 2.5. Hệ thống các khóa đào tạo bên trong Công ty.....	58
Bảng 2.6. Hệ thống các khóa đào tạo bên ngoài Công ty .....	61
Bảng 2.7: Số lượng lao động được đào tạo giai đoạn từ năm 2014 - 2016 .....	66
phân theo phương pháp đào tạo .....	66
Bảng 2.8: Quỹ đào tạo và tình hình sử dụng quỹ của Công ty .....	67
Bảng 2.9: Bảng đánh giá đội ngũ giáo viên phục vụ công tác đào tạo .....	68
Bảng 2.10: Kết quả đào tạo từ năm 2014 - 2016 .....	72
Bảng 2.11: Kết quả đánh giá năng lực thực hiện công việc sau đào tạo.....	74
Bảng 2.12: Kết quả đánh giá về chương trình đào tạo nhân lực Công ty .....	75
Bảng 2.13: Mức độ hài lòng của học viên về nội dung khóa học .....	76
Bảng 2.14: Kết quả điều tra về kết quả học tập của học viên .....	77
Bảng 2.15: Kết quả điều tra về mức độ ứng dụng kiến thức của.....	78
học viên sau khóa học .....	78
Bảng 2.16: Kết quả điều tra về mức độ kết quả công việc đạt được của học viên sau đào tạo .....	78
Bảng 2.17: Năng suất lao động của Công ty qua các năm.....	79
Bảng 2.18: Báo cáo kết quả kinh doanh của Công ty năm 2014-2016.....	81
Bảng 3.1: Yêu cầu về kiến thức, kỹ năng của công việc .....	94
Bảng 3.2: Khoảng cách về kiến thức kỹ năng giữa yêu cầu công việc và thực tế NLD hiện có.....	95



Bảng 3.3: Phiếu điều tra xác định nhu cầu đào tạo của NLĐ trong doanh nghiệp ..	96
Bảng 3.4: Mô hình đánh giá kết quả đào tạo của Kirkpatrick .....	106
Bảng 3.5: Phiếu đánh giá năng lực của NLĐ sau đào tạo.....	107

## **DANH MỤC BIỂU ĐỒ, SƠ ĐỒ, HÌNH VẼ**

Hình 1.1. Những nội dung cơ bản của quản trị nhân lực .....	9
Sơ đồ 2.1. Sơ đồ bộ máy tổ chức Công ty CP TMPT Việt Hương.....	40
Sơ đồ 2.2. Sơ đồ quy trình đào tạo nhân lực tại Công ty CP TMPT Việt Hương ....	47
Biểu đồ 2.1. Mức độ hài lòng về việc lựa chọn hình thức đào tạo .....	63
Biểu đồ 2.2. Ý kiến đánh giá của đối tượng khảo sát về giáo viên.....	69

**DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT**

<b>Công ty CP TMPT</b>	Công ty Cổ phần Thương mại Phát triển
<b>Việt Hương</b>	Việt Hương
<b>HVN</b>	Công ty Honda Việt Nam
<b>Head</b>	Cửa hàng bán xe và dịch vụ do HVN ủy nhiệm
<b>ĐHĐCĐ</b>	Đại hội đồng cổ đông
<b>HĐQT</b>	Hội đồng quản trị
<b>GD</b>	Giám đốc
<b>PGĐ</b>	Phó Giám đốc
<b>HCNS</b>	Hành chính nhân sự
<b>TP</b>	Trưởng phòng
<b>QHKH</b>	Quan hệ khách hàng
<b>NLĐ</b>	Người lao động
<b>BHXH</b>	Bảo hiểm xã hội
<b>BHYT</b>	Bảo hiểm y tế
<b>ĐTNL</b>	Đào tạo nhân lực
<b>CTĐT</b>	Chương trình đào tạo

## LỜI MỞ ĐẦU

### 1. Tính cấp thiết của đề tài

Trong quá trình hội nhập kinh tế quốc tế những năm qua, cùng với rất nhiều cơ hội các doanh nghiệp Việt Nam hiện nay đang đối diện với những thách thức, đặc biệt là áp lực cạnh tranh ngày càng cao. Để đứng vững trong hoàn cảnh nền kinh tế thị trường đầy biến động và cạnh tranh gay gắt như hiện nay, các doanh nghiệp cần phải phát huy hết mọi nguồn lực của mình. Và nguồn nhân lực chính là một chìa khóa để dẫn đến thành công của một tổ chức. Các hoạt động trong doanh nghiệp, dù là trực tiếp hay gián tiếp đều có bàn tay và trí tuệ của con người tác động vào. Con người chính là nguồn vốn quý giá của mỗi doanh nghiệp.

Để có đội ngũ nhân lực làm việc hiệu quả chất lượng với năng suất cao thì khâu đào tạo được xem là khâu có ý nghĩa quan trọng nhất giúp tổ chức trong tương lai có được một đội ngũ lao động có trình độ chuyên môn cao, đáp ứng được các yêu cầu của công việc, nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Đồng thời đào tạo nhân lực giúp cho người lao động hiểu sâu về vị trí làm việc của mình, củng cố trình độ, hoàn thiện kỹ năng, rèn luyện phẩm chất, phát huy được hết năng lực làm việc và làm tăng năng suất lao động, giảm tối đa chi phí sản xuất. Từ đó sẽ nâng cao uy tín vị thế, sức cạnh tranh và hiệu quả sản xuất kinh doanh cho doanh nghiệp trên thị trường. Do đó hoạt động đào tạo cần được quan tâm đúng mức.

Sau một thời gian công tác tại công ty học viên nhận thấy đang tồn tại những hạn chế xung quanh hoạt động đào tạo, chưa đáp ứng được được nhu cầu cả về chất và lượng. Cán bộ phụ trách đào tạo của công ty thì chưa được qua đào tạo đúng chuyên ngành. Trình độ đào tạo chuyên môn lao động của công ty còn hạn chế. Nội dung chương trình đào tạo của công ty mang tính rập khuôn, thiếu sáng tạo. Đánh giá chương trình đào tạo còn đơn điệu và chưa được quan tâm hay ý thức người học chưa cao... Điều này dẫn đến việc thực hiện công việc gặp nhiều khó khăn, làm giảm chất lượng nhân lực và hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp. Vì vậy, cần

thiết phải nghiên cứu hoàn thiện công tác đào tạo nhân lực tại công ty nên học viên đã quyết định lựa chọn đề tài nghiên cứu: **“Hoàn thiện công tác đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ phần Thương mại Phát triển Việt Hương”**. Qua nghiên cứu này học viên có thể đề xuất kiến nghị, các giải pháp, ý kiến đóng góp để công tác đào tạo nhân lực tại Công ty cổ phần thương mại phát triển Việt Hương được hoàn thiện và nâng cao khả năng cạnh tranh giúp công ty phát triển nhanh hơn.

## **2. Tổng quan tình hình nghiên cứu**

Hiện nay, trên thế giới có rất nhiều công trình và tài liệu nghiên cứu của các tác giả về quản trị nhân lực như:

Lloyd L.Byars và Leslie W.Rue, *Human Resource Management*, Sixth Edition, McGraw – Hill (2008). Cuốn sách điển hình nghiên cứu về vấn đề của quản trị nhân lực bao gồm tuyển dụng nhân lực, đào tạo và phát triển nhân lực, đãi ngộ nhân lực... Bên cạnh khái niệm cũng như vai trò của đào tạo nhân lực, các 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 như Motorola, McDonald’s...

John Wiley & Sons, Inc, *Designing and developing training programs: Pfeiffer essential guides to training basics* (2010). Tác giả giới thiệu và phân tích các đặc điểm của các phương pháp đào tạo mà doanh nghiệp có thể lựa chọn cho chương trình đào tạo của mình. 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.

Ian W.Saunders, *Total quality management staff in the service*, Premier Institute (2001). Bài viết tập trung nghiên cứu về quản lý chất lượng nhân viên trong dịch vụ, trong đó đề cập chủ yếu tới trình độ chuyên môn và kỹ năng của người lao động. Để làm được những yếu tố đó phải thông qua quá trình đào tạo của doanh nghiệp và tự đào tạo của bản thân người lao động.

Ngoài các công trình nghiên cứu khoa học về quản trị nhân lực trên thế giới, ở Việt Nam cũng có rất nhiều công trình nghiên cứu các vấn đề về quản trị nhân lực như: *Quản trị nhân lực* của Nguyễn Văn Điềm và Nguyễn Ngọc Quân (2012), *Giáo*

*trình quản trị nhân lực* của Hoàng Văn Hải và Vũ Thùy Dương (2010), *Quản trị nhân lực* của Nguyễn Quốc Tuấn (2006),... Trong các tài liệu này công tác đào tạo nhân lực được đề cập với vai trò là một trong những hoạt động của quản trị nhân lực bao gồm từ việc xác định nhu cầu đào tạo, xây dựng kế hoạch đào tạo, triển khai đào tạo, và đánh giá đào tạo trong doanh nghiệp nói chung.

PGS.TS. Đỗ Minh Cường – TS. Mạc Văn Tiến đồng chủ biên (2004), với nghiên cứu “Phát triển lao động kỹ thuật ở Việt Nam – lý luận và thực tiễn”. Ngoài việc đi sâu nghiên cứu tìm ra các giải pháp phát triển lao động kỹ thuật tại Việt Nam, tác giả còn đưa ra các khái niệm nguồn nhân lực ở phạm vi vi mô và vĩ mô, kinh nghiệm đào tạo và phát triển lao động kỹ thuật ở một số nước như Đông Nam Á, Trung Quốc, Nhật, Mỹ.

Luận án tiến sỹ: “Nghiên cứu việc làm của lao động qua đào tạo nghề ở Việt Nam” của Bùi Tôn Hiến tại Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội năm 2009. Luận án đã hệ thống hóa lý luận về công tác đào tạo nguồn nhân lực, chỉ ra vai trò của quản trị và kiểm soát chất lượng lao động qua đào tạo nghề ở Việt Nam. Đồng thời, Vấn đề sử dụng nhân lực sau đào tạo khá hiệu quả, đáp ứng yêu cầu công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước. Qua đó, tác giả đã đề xuất một số giải pháp về công tác đào tạo và giải quyết việc làm cho lực lượng lao động qua đào tạo nghề giai đoạn 2011 - 2020.

Luận văn thạc sỹ: “Hoàn thiện công tác đào tạo nguồn nhân lực ở Công ty Cổ phần LICOGI 166” của Lê Thị Diệu Hằng tại Đại học Lao động Xã Hội, Hà Nội năm 2014. 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 chỉ 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.

Luận văn thạc sỹ: “Sự cần thiết về hoàn thiện công tác đào tạo nhân lực Công ty Cổ phần Sông Đà” của Trần Thị Thu Huyền tại Đại học Đà Nẵng năm 2013. Luận văn 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.

Qua việc tìm hiểu các đề tài luận văn, tính đến nay chưa có công trình nghiên cứu nào nghiên cứu đến công tác đào tạo nhân lực tại Công ty CP thương mại phát triển Việt Hương. Do vậy, đề tài này không mang tính trùng lặp với bất cứ một đề tài nào khác.

### **3. Mục tiêu nghiên cứu**

Mục tiêu nghiên cứu của đề tài là đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác đào tạo nhân lực tại Công ty CP thương mại phát triển Việt Hương trong thời gian tới.

Để đạt được mục tiêu trên, đề tài xác định 3 nhiệm vụ nghiên cứu như sau:

- + Nghiên cứu và hệ thống hóa những lý luận cơ bản về công tác đào tạo nhân lực của doanh nghiệp.
- + Phân tích, đánh giá thực trạng công tác đào tạo nhân lực tại Công ty CP thương mại phát triển Việt Hương.
- + Đề xuất các giải pháp trong công tác đào tạo nhân lực tại Công ty CP thương mại phát triển Việt Hương.

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

- + Đối tượng nghiên cứu của luận văn là công tác đào tạo nhân lực.
- + Phạm vi nghiên cứu:
  - Về không gian: Công tác đào tạo nhân lực tại Công ty CP thương mại phát triển Việt Hương.
  - Về thời gian: Thu thập số liệu cho đề tài từ năm 2014 đến năm 2016 của Công ty CP thương mại phát triển Việt Hương. Các giải pháp đề xuất định hướng đến năm 2020.

- Về nội dung: Nghiên cứu về công tác đào tạo nhân lực tại Công ty CP thương mại phát triển Việt Hương được xác định theo 4 nội dung: xác định nhu cầu đào tạo nhân lực; lập kế hoạch đào tạo nhân lực; triển khai thực hiện đào tạo nhân lực; đánh giá đào tạo nhân lực.

## **5. Phương pháp nghiên cứu**

### **5.1. Phương pháp thu thập dữ liệu**

#### **5.1.1. Thu thập dữ liệu thứ cấp**

Dữ liệu thứ cấp luận văn sử dụng được lấy từ nguồn bên ngoài và bên trong của công ty. Dữ liệu bên trong mà tác giả thu thập bao gồm chức năng, nhiệm vụ của công ty; báo cáo kết quả kinh doanh của công ty trong 3 năm 2014 - 2016; tình hình nhân sự của công ty trong 3 năm gần đây. Đặc biệt tác giả chú ý đến tình hình quản lý và sử dụng lao động, thực trạng đào tạo nhân viên của công ty trong những năm gần đây để có cái nhìn chính xác nhất về công tác đào tạo nhân viên của công ty từ đó có thể đưa ra những biện pháp khắc phục, nâng cao chất lượng đào tạo nhân viên cho Công ty CP Thương mại Phát triển Việt Hương. Đối với nguồn dữ liệu bên ngoài tác giả thu thập qua các ấn phẩm của cơ quan nhà nước, tạp chí, sách báo, internet,... Từ những số liệu cụ thể được xem xét và đánh giá thực trạng vấn đề cần nghiên cứu tại doanh nghiệp.

#### **5.1.2. Thu thập dữ liệu sơ cấp**

*Phương pháp điều tra khảo sát:* Phương pháp thực hiện thông qua việc khảo sát trực tiếp bằng bảng hỏi và các phương án lựa chọn trả lời sẵn sẽ định hướng chính xác vấn đề cần điều tra. Việc điều tra theo phiếu điều tra thích hợp để điều tra và tổng hợp với số lượng lớn mang lại hiệu quả cao trong nghiên cứu. Trong quá trình nghiên cứu đề tài tác giả sử dụng 180 phiếu điều tra phát cho NLD đang làm việc tại công ty. Tác giả thu về 152 phiếu, mỗi nhân viên được phát 1 phiếu điều tra khảo sát. Chi tiết mẫu phiếu và kết quả điều tra được đính kèm phụ lục.

*Phương pháp phỏng vấn:* Thực hiện các cuộc phỏng vấn cá nhân với cấp lãnh đạo, quản lý của công ty như: Giám đốc, Cửa hàng trưởng, Trưởng phòng hành chính nhân sự, trưởng các bộ phận phòng ban liên quan, cán bộ phụ trách công tác

đào tạo... Cuộc phỏng vấn nhằm tìm hiểu rõ hơn những vấn đề về đào tạo và định hướng phát triển nhân lực của công ty.

## **5.2. Phương pháp phân tích dữ liệu**

Để làm rõ những vấn đề cần nghiên cứu trong đề tài, tác giả sử dụng các phương pháp 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 kinh doanh 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,... kết cấu luận văn gồm có 3 chương:

Chương 1: Cơ sở lý luận về công tác đào tạo nhân lực tại doanh nghiệp

Chương 2: Thực trạng công tác đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ phần Thương mại Phát triển Việt Hương

Chương 3: Giải pháp hoàn thiện công tác đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ phần Thương mại Phát triển Việt Hương



# CHƯƠNG 1

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

### 1.1. Một số khái niệm cơ bản

#### 1.1.1. Nhân lực

Nhân lực là một nguồn lực quan trọng của mọi tổ chức. Trong doanh nghiệp, mỗi người lao động đều được giao đảm nhận những công việc nhất định và có chức danh nhất định. Vì vậy, những người này còn được coi là những nhân lực như: các nhà quản trị, nhân viên, người lao động trực tiếp và gián tiếp. Nhân lực của doanh nghiệp được nghiên cứu trong mối quan hệ chặt chẽ với công việc nhất định mà họ được giao cũng như tập thể mà họ là thành viên. Nhân lực của một tổ chức được hình thành trên cơ sở của các cá nhân có vai trò khác nhau và được liên kết với nhau theo những mục tiêu nhất định.

Theo giáo trình Kinh tế nguồn nhân lực, Trường Đại học Kinh tế quốc dân (2012) do PGS.TS Trần Xuân Cầu và PGS.TS Mai Quốc Chánh chủ biên đã viết: *“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”*.

Theo giáo trình Quản trị nhân lực, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân (2012) do tác giả Nguyễn Ngọc Quân và Nguyễn Văn Điềm chủ biên đã viết: *“Nhân lực được hiểu là nguồn lực của mỗi con người mà nguồn lực này gồm có thể lực và trí lực” [tr.7,8]*.

Thể lực chỉ là sức khỏe của thân thể, nó phụ thuộc vào sức vóc, tình trạng sức khỏe của từng người, mức sống, thu nhập, chế độ ăn uống, chế độ làm việc, nghỉ ngơi, chế độ y tế. Thể lực con người còn tùy thuộc vào tuổi tác, thời gian công tác, giới tính... Trí lực chỉ sức suy nghĩ, sự hiểu biết, sự tiếp thu kiến thức, tài năng, năng khiếu cũng như quan điểm, lòng tin, nhân cách... của từng con người.

Như vậy, một cách tổng quát nhân lực chính là lao động của con người mà không máy móc nào có thể thay thế được. Nó là tài sản quý giá nhất của doanh nghiệp. Thành công của một doanh nghiệp phụ thuộc vào chất lượng và trình độ của nhân lực. Để đạt được những mục tiêu đặt ra cần liên kết chặt chẽ các chính sách nhân sự và các mục tiêu kinh doanh.

Chính vì vậy, quản trị nhân lực được xem là yếu tố quan trọng hàng đầu trong mỗi doanh nghiệp.

### ***1.1.2. Quản trị nhân lực***

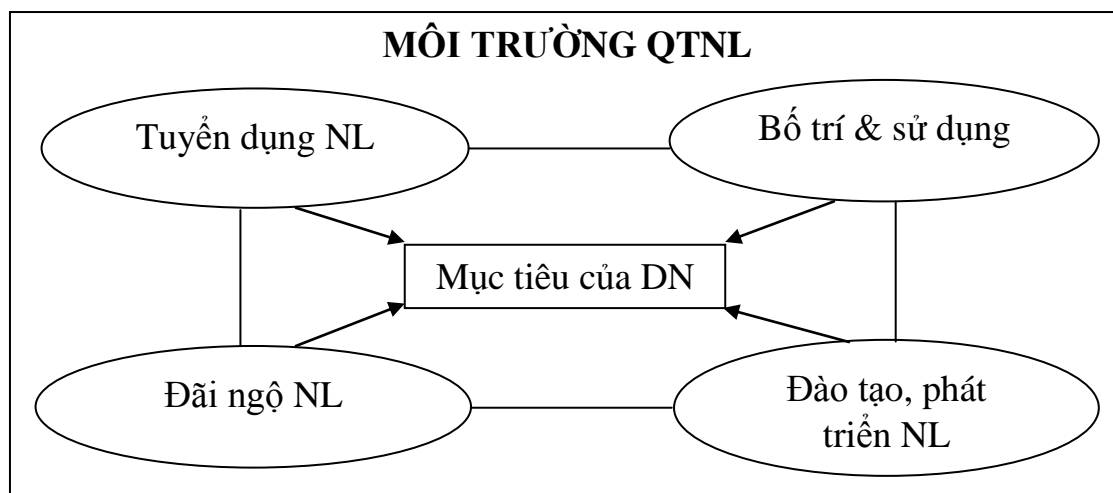
Theo giáo trình Quản trị nhân lực, Trường Đại học Thương Mại (2010) do tác giả Hoàng Văn Hải và Vũ Thùy Dương chủ biên đã viết: “*Quản trị nhân lực là tổng hợp những hoạt động quản trị liên quan đến việc tạo ra, duy trì, phát triển và sử dụng có hiệu quả yếu tố con người trong tổ chức nhằm đạt được mục tiêu chung của doanh nghiệp*” [6, tr.7].

Theo giáo trình Quản trị nhân lực, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân (2012) do tác giả Nguyễn Ngọc Quân và Nguyễn Văn Điềm chủ biên đã viết: “*Quản trị nhân lực là tất cả các hoạt động của tổ chức để xây dựng, phát triển, sử dụng, đánh giá, bảo toàn và giữ gìn một lực lượng lao động phù hợp với yêu cầu của tổ chức cả về số lượng và chất lượng, quản trị nhân lực đóng vai trò trung tâm trong việc thành lập các tổ chức, giúp cho tổ chức tồn tại, phát triển trong cạnh tranh*” [5, tr.8].

Như vậy, dù hiểu theo nghĩa nào thì bản chất của quản trị nhân lực vẫn không đổi, quản trị nhân lực là công tác quản lý con người trong phạm vi nội bộ một doanh nghiệp, là sự đối xử của doanh nghiệp với người lao động. Hay nói cách khác, quản trị nhân lực chịu trách nhiệm về việc đưa con người vào tổ chức giúp cho họ thực hiện công việc, thù lao cho sức lao động của họ và giải quyết các vấn đề phát sinh.

Quản trị nhân lực trong tổ chức chủ yếu tập trung vào bốn nội dung cơ bản: Tuyển dụng nhân lực; Bố trí, sử dụng nhân lực; Đào tạo, phát triển nhân lực; Đãi

ngộ nhân lực. Trong đó, đào tạo nhân lực là một khâu quan trọng không thể thiếu của quản trị nhân lực (xem hình 1.1)



**Hình 1.1. Những nội dung cơ bản của quản trị nhân lực**

*Nguồn: Hoàng Văn Hải, Vũ Thùy Dương (2010)*

Trong đề tài này khái niệm quản trị nhân lực được lựa chọn theo giáo trình Quản trị nhân lực, Trường Đại học Thương Mại (2010) do tác giả Hoàng Văn Hải và Vũ Thùy Dương làm cơ sở nghiên cứu.

### **1.1.3. Đào tạo nhân lực**

Theo giáo trình Quản trị nhân lực, Trường Đại học Thương Mại (2010) do tác giả Hoàng Văn Hải và Vũ Thùy Dương chủ biên đã viết: “Đào tạo nhân lực là quá trình cung cấp các kiến thức, hoàn thiện các kỹ năng, rèn luyện các phẩm chất nghề nghiệp cho người lao động trong doanh nghiệp nhằm đáp ứng yêu cầu trong quá trình thực hiện công việc của họ ở các thời điểm hiện tại và tương lai” [6, tr.82].

Theo giáo trình Quản trị nhân lực, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân (2012) do tác giả Nguyễn Ngọc Quân và Nguyễn Văn Điềm chủ biên đã viết: “Đào tạo được hiểu là các hoạt động học tập nhằm giúp cho người lao động có thể thực hiện có hiệu quả hơn chức năng nhiệm vụ của mình” [5, tr.153].

Theo giáo trình Quản trị nhân lực, Trường Đại học Giao thông vận tải (2011) do tác giả Trần Kim Dung chủ biên đã viết: “Đào tạo là bất cứ nỗ lực nào để cải thiện kết quả của nhân viên, dựa trên công việc hiện nay họ đang nắm giữ hoặc công việc nào đó có liên quan” [tr.56].

Điều này thường có nghĩa là những thay đổi về mặt kiến thức, những kỹ năng, quan điểm hoặc thái độ cụ thể. Để đạt được hiệu quả, việc tạo nên liên quan đến kinh nghiệm học tập, là một hoạt động có tổ chức và được thiết kế để đáp ứng nhu cầu đã nhận biết. Nói cách khác, nên thiết kế việc đào tạo để đáp ứng nhu cầu của tổ chức trong khi vẫn đáp ứng được nhu cầu của nhân viên.

Đào tạo nhân lực là một hoạt động có tổ chức và được thực hiện trong một thời gian nhất định, nhằm đem đến sự thay đổi về thể lực và trí lực của con người.

- Là quá trình học tập để con người chuẩn bị cho tương lai, để họ thể chuyển chuyển tới công việc mới trong thời gian thích hợp.

- Là quá trình học tập nhằm mở ra cho cá nhân một công việc mới dựa trên những định hướng tương lai của tổ chức.

Từ các quan điểm đó, tác giả đi theo khái niệm đào tạo nhân lực của Hoàng Văn Hải và Vũ Thùy Dương, được rút ra: đào tạo nhân lực là quá trình học tập nhằm giúp cho người lao động tiếp thu và rèn luyện các kỹ năng cần thiết để thực hiện có hiệu quả hơn chức năng, nhiệm vụ và quyền hạn của mình. Đào tạo nhân lực là hoạt động cần thiết cho sự thành công của tổ chức và sự phát triển của con người. Việc đào tạo không chỉ thực hiện bên trong tổ chức mà còn được thực hiện bên ngoài, như học việc, học nghề... Kết quả của quá trình đào tạo nhân lực sẽ góp phần nâng cao cả về số lượng, chất lượng nhằm phát huy, khơi dậy những tiềm năng con người, phát triển toàn bộ cả năng lực vật chất và năng lực tinh thần, tạo dựng và hoàn thiện về đạo đức, tay nghề, về tâm hồn và hành vi, đáp ứng ngày càng tốt hơn nhu cầu nhân lực cho doanh nghiệp. Công tác đào tạo có thể được xem là yếu tố cơ bản nhằm thực hiện các mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp, là nhiệm vụ trọng tâm của công tác quản trị nhân lực và cần được quan tâm đúng mức trong doanh nghiệp.

#### ***1.1.4. Công tác đào tạo nhân lực***

Từ các nội dung tổng quan về đào tạo nhân lực của tác giả Nguyễn Ngọc Quân, Nguyễn Vân Điềm (2012); Trần Kim Dung (2011) và Hoàng Văn Hải, Vũ Thùy Dung (2010), có thể hiểu:

Công tác đào tạo nhân lực là một quá trình bao gồm việc xác định nhu cầu đào tạo nhân lực; xây dựng kế hoạch đào tạo nhân lực; tổ chức triển khai đào tạo nhân lực và đánh giá thực hiện đào tạo nhân lực nhằm góp phần thực hiện mục tiêu đào tạo nhân lực.

## **1.2. Nội dung công tác đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp**

Công tác đào tạo nhân lực là một hoạt động xuyên suốt quá trình hình thành và phát triển của tổ chức. Do đó, các cấp lãnh đạo cần xây dựng chiến lược để đưa ra một kế hoạch tổng thể về đào tạo cho từng giai đoạn nhất định. Nội dung công tác đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp bao gồm 4 nội dung chính bao gồm: Xác định nhu cầu đào tạo; Lập kế hoạch đào tạo; Triển khai thực hiện đào tạo; Đánh giá đào tạo nhân lực.

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

Xác định nhu cầu là bước đầu tiên và rất quan trọng trong hoạt động đào tạo. Xác định nhu cầu nhằm trả lời cho câu hỏi ai cần được đào tạo? Khi nào, ở bộ phận nào cần phải đào tạo, đào tạo kỹ năng nào, cho loại lao động nào và bao nhiêu người? Nhu cầu đào tạo được xác định dựa trên việc phân tích nhu cầu của tổ chức, các yêu cầu về kiến thức, kỹ năng cần thiết cho công việc và phân tích trình độ kỹ năng, kiến thức hiện có của người lao động. Tùy thuộc vào từng đối tượng cụ thể khác nhau mà nhu cầu đào tạo khác nhau. Vì vậy, cần căn cứ vào tình hình thực tế của tổ chức để xác định nhu cầu đào tạo. Khi xác định nhu cầu đào tạo cần phải dựa vào một số tiêu chí sau:

*Chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp:* Chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp cho biết mục tiêu của doanh nghiệp trong từng giai đoạn phát triển, những mục tiêu này đặt ra các yêu cầu khác nhau về trình độ, năng lực chuyên môn... Đối với tất cả thành viên trong doanh nghiệp để thích ứng với sự thay đổi của tổ chức, nhằm thực hiện tốt nhất mục tiêu đã đề ra. Mục tiêu của đào tạo là nhằm thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp.

*Chiến lược nhân lực của doanh nghiệp:* Ở mỗi thời kỳ, doanh nghiệp thường quy hoạch nhân sự để thực hiện các chiến lược kinh doanh. Kế hoạch nhân sự cho

biết sự thay đổi trong cơ cấu, số lượng lao động cần tuyển dụng mới, tỷ lệ chuyển công tác, số lao động về hưu, vắng mặt dài hạn, chuẩn bị đội ngũ kế cận... Kế hoạch nhân sự giúp nhà quản trị nhân sự nắm được tình hình lao động một cách chi tiết về số lượng, chất lượng lao động hiện tại, từ đó có thể lượng hóa được nhu cầu về số lượng cũng như chất lượng lao động, cơ cấu ngành nghề và trình độ chuyên môn sẽ biến động trong tương lai để xác định nhu cầu đào tạo sát với yêu cầu thực tế.

*Trình độ kỹ thuật, công nghệ của doanh nghiệp:* Sự tiến bộ khoa học kỹ thuật, công nghệ đặt ra yêu cầu khách quan là phải nâng cao trình độ của người lao động để ứng dụng có hiệu quả những thành tựu mới của khoa học kỹ thuật, công nghệ trong hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Vấn đề này chỉ có thể đạt được thông qua đào tạo nhân sự thường xuyên trong doanh nghiệp.

*Tiêu chuẩn thực hiện công việc:* Mỗi công việc đòi hỏi kỹ năng và các hành vi cần thiết để thực hiện tốt công việc, đòi hỏi các năng lực, phẩm chất cần có của người lao động trong quá trình thực hiện công việc. Vì vậy, các tiêu chuẩn thực hiện công việc đặt ra nội dung cần phải đào tạo đối với người lao động. Thông thường, các doanh nghiệp dựa vào tiêu chuẩn thực hiện công việc để xác định nhu cầu đào tạo nhân viên mới hoặc đào tạo nhân viên mới thực hiện công việc lần đầu.

*Trình độ, năng lực chuyên môn của người lao động:* Đây là căn cứ quan trọng để xác định nhu cầu đào tạo nhân sự trong doanh nghiệp về: đối tượng, nội dung, hình thức, phương pháp đào tạo. Các yếu tố như trình độ chuyên môn, tay nghề, năng lực, các đặc tính cá nhân của người lao động quyết định ai là người cần thiết được đào tạo và định hướng phát triển; những kỹ năng, kiến thức cần thiết nào được lĩnh hội hay chú trọng trong quá trình đào tạo.

*Nguyện vọng của người lao động:* Trong doanh nghiệp, nhu cầu đào tạo mỗi con người là khác nhau, điều đó phụ thuộc vào phẩm chất, năng lực, ý chí phấn đấu vươn lên và cả điều kiện cá nhân của họ khi làm việc tại doanh nghiệp. Nhu cầu thay đổi không chỉ đối với từng vị trí ở cấp quản trị hay trong cơ cấu tổ chức mà còn đối với từng người. Do đó, để xác định chính xác nhu cầu, từ đó triển khai thực

hiện quá trình đào tạo nhân sự có hiệu quả, cần phải nghiên cứu nhu cầu đào tạo, nguyện vọng của người lao động.

Để xác định nhu cầu đào tạo cần phải tiến hành phân tích tổ chức, phân tích con người và phân tích nhiệm vụ:

*Phân tích tổ chức:* Phân tích tổ chức xem xét sự hợp lý của các hoạt động đào tạo trong mối liên hệ với chiến lược kinh doanh, nguồn lực sẵn có của tổ chức (thời gian, tài chính, thuê chuyên gia...). Căn cứ vào cơ cấu tổ chức, căn cứ vào kế hoạch nhân lực, doanh nghiệp sẽ xác định số lượng, loại lao động, và loại kiến thức, kỹ năng cần đào tạo. Đó chính là việc xác định nhu cầu đào tạo nhân lực của doanh nghiệp.

*Phân tích công việc và nhiệm vụ:* Phân tích nhiệm vụ bao gồm việc xác định các nhiệm vụ quan trọng và kiến thức, kỹ năng, hành vi cần phải được chú trọng để đào tạo cho người lao động nhằm giúp họ hoàn thành tốt công việc hơn.

*Phân tích cá nhân người lao động:* Phân tích con người là việc xem xét liệu 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 người lao động 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; sự sẵn sàng của người lao động đối với hoạt động đào tạo.

Sau khi đã có những thông tin về nhu cầu đào tạo, doanh nghiệp cần xác định thứ tự ưu tiên cho các nhu cầu đào tạo. Thứ tự ưu tiên được xác định rõ trên cơ sở mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp và năng lực hiện tại của nhân viên.

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

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

Xác định mục tiêu của chương trình đào tạo thực chất là việc 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: Đào tạo để nâng cao trình độ, bổ sung kiến thức, rèn luyện kỹ năng, hội nhập văn hóa doanh nghiệp...

- Số lượng và cơ cấu học viên thời gian đào tạo;

- Một mục tiêu đào tạo tốt cho phép việc đánh giá, chấm điểm công bằng, việc xác định chương trình đào tạo phù hợp giữa nội dung và mục tiêu sao cho hiệu quả khuyến khích người lao động tự đánh giá vì họ biết phải đạt được những gì, mong muốn đào tạo tốt hơn.

Do đó, mục tiêu đào tạo cần chú ý: Rõ ràng, cụ thể, đo lường được, đạt đến được trong thời gian hữu hạn.

#### *1.2.2.2. Xác định đối tượng đào tạo nhân lực*

Việc xác định đối tượng đào tạo dựa trên nghiên cứu và xác định nhu cầu đào tạo, động cơ đào tạo, tác dụng của đào tạo đối với việc phát triển nghề nghiệp của họ, kết hợp với việc xác định các kỹ năng cần đào tạo. Nếu tiến hành không đúng sẽ ảnh hưởng tới nội dung, phương pháp, cơ sở đào tạo, chi phí đào tạo; gây ra sự lãng phí thời gian, tiền của, công sức của người tham gia đào tạo.

Đối tượng đào tạo khác nhau cần phải có các hình thức và phương thức đào tạo khác nhau. Chẳng hạn, để đào tạo nhân viên có thể sử dụng các phương pháp kèm cặp, đào tạo tay nghề, sử dụng dụng cụ mô phỏng... Để đào tạo nhà quản trị, có thể lựa chọn các phương pháp như trò chơi kinh doanh, nghiên cứu tình huống, mô hình xử lý, nhập vai, luân phiên công việc...

Do đó, để xác định đối tượng đào tạo cần đảm bảo: đúng người, đúng việc, công bằng, hiệu quả, kịp thời đối với nhân lực và đối với công việc.

#### *1.2.2.3. Xây dựng chính sách đào tạo nhân lực*

Chính sách đào tạo nhân lực là công cụ để quản lý nguồn nhân lực, bao gồm các chế độ, các quy định cụ thể về quá trình đào tạo nhân lực nhằm nâng cao kiến thức, kỹ năng trình độ của người lao động để họ có thể thực hiện có hiệu quả công việc hiện tại cũng như chuẩn bị những kiến thức, kỹ năng, năng lực để họ có thể đảm nhiệm những công việc ở vị trí cao hơn.

Chính sách đào tạo nhân lực của một doanh nghiệp quy định về:

- Hỗ trợ kinh phí đào tạo;
- Tiền lương trong thời gian được đào tạo, tiền trợ cấp, phụ cấp;
- Khen thưởng trong thời gian đào tạo;
- Đánh giá, bố trí và sử dụng nhân lực sau đào tạo.



#### 1.2.2.4. Lựa chọn nội dung đào tạo nhân lực

Nội dung đào tạo tại doanh nghiệp bao gồm đào tạo nghiệp vụ chuyên môn, đào tạo chính trị lý luận, đào tạo văn hóa doanh nghiệp và đào tạo phương pháp công tác.

- *Đối với nội dung đào tạo nghiệp vụ chuyên môn:* các doanh nghiệp thường đào tạo định hướng công việc và đào tạo định hướng doanh nghiệp.

Đào tạo định hướng công việc là đào tạo về kỹ năng thực hiện một loại công việc nhất định, nhân viên có thể sử dụng kỹ năng này để làm việc trong những doanh nghiệp khác nhau. Cụ thể là đào tạo hướng dẫn công việc cho nhân viên; đào tạo huấn luyện kỹ năng; đào tạo kỹ thuật an toàn lao động; đào tạo và nâng cao trình độ chuyên môn, kỹ thuật; đào tạo và phát triển năng lực quản trị...

- Đào tạo hướng dẫn công việc cho nhân viên nhằm cung cấp các thông tin, kiến thức mới và các chỉ dẫn cho nhân viên mới tuyển về công việc và doanh nghiệp, giúp cho các nhân viên mới mau chóng hội nhập, thích nghi với điều kiện, cách thức làm việc trong doanh nghiệp mới.

- Đào tạo huấn luyện kỹ năng nhằm giúp cho nhân viên có trình độ lành nghề và các kỹ năng phù hợp để thực hiện công việc an toàn; nhằm ngăn ngừa các trường hợp mất an toàn lao động. Đối với một số công việc nguy hiểm, có nhiều rủi ro như công việc của thợ hàn, thợ lò, thợ điện... hoặc tại một số doanh nghiệp thường có nhiều rủi ro như trong ngành thép, ngành xây dựng... Đào tạo kỹ thuật an toàn lao động là yêu cầu bắt buộc và nhân viên nhất thiết phải tham dự các khóa đào tạo an toàn lao động và ký tên vào sổ an toàn lao động trước khi làm việc.

- Đào tạo và nâng cao trình độ chuyên môn, kỹ thuật thường được tổ chức định kỳ nhằm giúp cho đội ngũ cán bộ chuyên môn kỹ thuật luôn được cập nhật với các kiến thức, kỹ năng mới.

- Đào tạo và phát triển các năng lực quản trị nhằm giúp cho các nhà quản lý được tiếp xúc, làm quen với các phương pháp làm việc mới, nâng cao năng lực thực hành và các kinh nghiệm tổ chức quản lý, khuyến khích nhân viên trong doanh nghiệp. Chương trình thường chú trọng vào các kỹ năng thủ lĩnh, kỹ năng giao tiếp, kỹ năng phân tích và ra quyết định.

- Đào tạo định hướng trong doanh nghiệp là đào tạo về các kỹ năng, cách thức, phương pháp là việc điển hình trong doanh nghiệp. Khi nhân viên chuyển sang doanh nghiệp khác, kỹ năng đào tạo đó thường không được áp dụng nữa.

- Đào tạo phẩm chất cho cán bộ nhân viên đó là rèn luyện các phẩm chất cho nhân viên trong doanh nghiệp như tinh thần trách nhiệm, dám đương đầu, năng động sáng tạo và hướng tới tương lai. Nhân viên có phẩm chất tốt, quyết đoán, dám nghĩ, dám làm, không sợ mạo hiểm, năng động và sáng tạo.

- *Đối với đào tạo chính trị, lý luận:* nhằm nâng cao phẩm chất chính trị, nắm vững lý luận, hoàn thiện nhân cách cho các nhân viên trong doanh nghiệp. Đào tạo chính trị giúp nhân viên có quan điểm chính trị đúng đắn, vững vàng trong công việc, dám đương đầu với những biến đổi của môi trường xung quanh, có định hướng đúng đắn cho sự phát triển của cá nhân và của cả cộng đồng. Nội dung của đào tạo chính trị bao gồm: Nghị quyết, chính sách, chủ trương đường lối của Đảng và Nhà nước; các văn bản pháp luật liên quan đến hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp; các quy định, hướng dẫn của cơ quan chủ quản và cơ quan ban hành có liên quan; đạo đức kinh doanh; trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp. Đào tạo lý luận giúp nhân viên hiểu bản chất sự vật, biết cách hành động hay phương hướng trong công việc thực tế. Nội dung đào tạo chủ yếu bao gồm: các học thuyết về kinh tế, quy luật tự nhiên, quy luật kinh tế, quy luật xã hội và các phương pháp tư duy...

- *Đối với đào tạo văn hóa doanh nghiệp:* Đào tạo văn hóa doanh nghiệp giúp nhân viên nhận thức đúng đắn về tổ chức mà mình làm việc. Văn hóa doanh nghiệp tạo ra sự thống nhất về ý chí hành động của các thành viên trong doanh nghiệp với tư cách là một cộng đồng người. Văn hóa doanh nghiệp giúp phân biệt được doanh nghiệp này với doanh nghiệp khác và tạo ra bản sắc riêng cho mỗi doanh nghiệp. Vì vậy, các thành viên trong doanh nghiệp phải được đào tạo văn hóa doanh nghiệp. Đào tạo văn hóa doanh nghiệp cho nhân viên tập trung vào các vấn đề sau: các giá trị và quan điểm; lối ứng xử và phong tục tập quán; các quy định, quy tắc nội bộ; truyền thống, thói quen trong doanh nghiệp; tác phong làm việc, sinh hoạt, ứng xử;

giải quyết các mối quan hệ trong doanh nghiệp, sử dụng quỹ thời gian làm việc và giờ làm việc.

Tóm lại, tùy thuộc vào nhu cầu thực tế, doanh nghiệp sẽ xác định được nội dung cần thiết cho doanh nghiệp tại mỗi thời điểm khác nhau. Khi đã xác định được nội dung đào tạo, doanh nghiệp sẽ lựa chọn phương pháp và hình thức đào tạo để truyền tải nội dung đào tạo đã được xác định tới đối tượng đào tạo.

#### *1.2.2.5. Lựa chọn hình thức đào tạo nhân lực*

Trong doanh nghiệp có nhiều hình thức đào tạo khác nhau, tùy thuộc vào tiêu thức phân loại.

Theo hệ đào tạo có đào tạo chính quy và phi chính quy, đào tạo có chứng chỉ văn bằng và đào tạo không có chứng chỉ văn bằng.

- Hình thức đào tạo chính quy là hình thức ở đó người học được học tập theo chương trình học có hệ thống theo thứ bậc tuần tự trong hệ thống nhà trường với thời gian liên tục, thường xuyên. Người học được học từ đơn giản đến phức tạp, từ lý thuyết đến thực hành, có điều kiện nắm vững các kiến thức cơ bản và kỹ năng nghiệp vụ. Hình thức đào tạo này đòi hỏi quy chuẩn về điều kiện trường lớp, bộ máy quản lý, đội ngũ giáo viên, trang thiết bị thí nghiệm và dạy học, xưởng thực hành, thư viện, chương trình đào tạo...

- Hình thức đào tạo không chính quy giúp cho người vừa học vừa làm, học liên tục suốt đời nhằm hoàn thiện và mở rộng hiểu biết, nâng cao trình độ học vấn, chuyên môn nghiệp vụ để thích nghi với thay đổi của công việc và đời sống xã hội.

Theo đối tượng học viên, có các hình thức: đào tạo mới và đào tạo lại, đào tạo nhân viên, đào tạo cán bộ.

- Đào tạo mới áp dụng đối với những đối tượng lao động phổ thông, chưa qua đào tạo với mục tiêu chính là giúp cho người lao động có trình độ chuyên môn kỹ thuật nhất định đáp ứng yêu cầu công việc của tổ chức.

- Đào tạo lại áp dụng đối với những người lao động đã có kỹ năng, trình độ lành nghề nhưng cần đổi nghề do yêu cầu của doanh nghiệp.

Theo địa điểm đào tạo, có đào tạo tại nơi làm việc và ngoài nơi làm việc.

Đào tạo tại nơi làm việc là hình thức giúp học viên thực hiện ngay trong quá trình làm việc. Tất cả mọi nhân viên trong doanh nghiệp ở các chức vụ khác nhau, từ thấp nhất đến cao nhất, trong quá trình làm việc đều rút ra được những kinh nghiệm làm việc cho mình để thực hiện công việc tốt hơn. Việc đào tạo thường được phân công theo kế hoạch đào tạo giữa người hướng dẫn hoặc các nhân viên lành nghề, có kỹ năng cao với những nhân viên có trình độ lành nghề thấp. Các nghiên cứu cho thấy có tới khoảng 90% các chương trình đào tạo được thực hiện tại nơi làm việc.

Đào tạo ngoài nơi làm việc là hình thức các doanh nghiệp liên kết với các trường đại học. Các trường đại học có thể cung cấp các chương trình nâng cao năng lực quản trị, ứng dụng công nghệ mới. Các chương trình tiếp tục đào tạo chung về nghệ thuật lãnh đạo, khả năng thủ lĩnh... Các chương trình này có thể kéo dài từ vài ngày đến vài tháng nhằm bồi dưỡng nâng cao trình độ và cập nhật các kiến thức, kinh nghiệm mới nhất cho các giám đốc công ty. Các chương trình, các khóa đào tạo riêng biệt nhằm cung cấp thêm các kiến thức cơ bản về từng lĩnh vực như tài chính, kế toán... Các chương trình đào tạo bằng cấp tốt nghiệp như cao học quản trị kinh doanh hoặc sau đại học... Các khóa này thường được tổ chức theo kiểu tại chức, học viên học ngoài giờ vào buổi tối hoặc mỗi quý tập trung một đợt học khoảng một vài tuần.

Ngoài ra, còn rất nhiều các hình thức đào tạo khác như: Đào tạo tập trung và phi tập trung, tại chức... Việc lựa chọn hình thức đào tạo nào để mang lại hiệu quả cao nhất phụ thuộc vào các yếu cầu về quy mô đào tạo, mức độ phức tạp, nội dung cần đào tạo và điều kiện trang bị kỹ thuật, tài chính cụ thể trong từng doanh nghiệp.

#### *1.2.2.6. Lựa chọn phương pháp đào tạo nhân lực*

Đào tạo nhân lực được tiến hành bằng nhiều phương pháp khác nhau. Mỗi phương pháp có những ưu nhược điểm riêng mà doanh nghiệp cần cân nhắc để lựa chọn phù hợp với điều kiện công việc, đặc điểm lao động và nguồn tài chính của

doanh nghiệp. Các phương pháp đào tạo có thể tiến hành trong công việc hoặc ngoài công việc, cụ thể:

- *Đào tạo trong công việc*: là phương pháp đào tạo trực tiếp tại nơi làm việc, trong đó người học sẽ được học những kiến thức kỹ năng cần thiết cho công việc thông qua thực tế thực hiện công việc. Đào tạo trong công việc bao gồm các phương pháp như: kèm cặp, chỉ dẫn; luân chuyển và thuyên chuyển công việc.

- Phương pháp kèm cặp, chỉ dẫn:

Cách thức tổ chức đơn giản nhất là trong quá trình thực hiện công việc học viên sẽ quan sát, ghi nhớ, học tập và thực hiện công việc theo cách người hướng dẫn. Phương pháp này được áp dụng để đào tạo cả công nhân lẫn các nhà quản trị.

Đối với học viên là các nhà quản trị, khi đào tạo, học viên sẽ làm việc trực tiếp với người hướng dẫn cho học viên cách thức giải quyết tất cả mọi vấn đề trong phạm vi trách nhiệm. Điều này giúp các nhà quản trị giảm bớt được một số trách nhiệm. Các nhà quản trị sẽ yên tâm khi cần đi công tác, hội họp vắng mặt hoặc khi thăng chức, về hưu sẽ có người thay thế cương vị của mình. Phương pháp này thường được sử dụng để đào tạo các nhà quản trị cấp cao trong doanh nghiệp.

Ưu điểm: Phương pháp này thực hiện đơn giản, dễ tổ chức và có thể đào tạo được nhiều người một lúc. Tiết kiệm chi phí đào tạo và học viên có thể nắm bắt được ngay cách thức giải quyết vấn đề và mau chóng có thông tin phản hồi về kết quả đào tạo.

Hạn chế: Thiếu hệ thống lý thuyết, thực hiện không theo trình tự, không theo đúng quy trình vì người hướng dẫn chỉ tập trung vào thực hành lại không có kinh nghiệm về sự phạm nên học viên khó tiếp thu. Thậm chí, có thể lây nhiễm phương pháp, cách thức làm việc không tiên tiến. Chính vì thế để đảm bảo thì cần có người có chuyên môn kèm cặp.

- Phương pháp luân phiên và thuyên chuyển:

Học viên được luân phiên chuyển từ bộ phận này sang bộ phận khác, từ công việc này sang công việc khác, được học cách thức thực hiện những công việc có thể hoàn toàn khác nhau về nội dung và phương pháp. Khi đó, học viên sẽ nắm được

hiều kỹ năng thực hiện các công việc khác nhau, hiểu được cách thức phối hợp thực hiện công việc của các bộ phận khác nhau trong doanh nghiệp. Phương pháp này có thể áp dụng để đào tạo cả các quản trị gia, công nhân kỹ thuật và các cán bộ chuyên môn.

Ưu điểm: giúp học viên được đào tạo đa kỹ năng, tránh được tình trạng trì trệ, dễ dàng thích ứng với các công việc khác nhau. Được va chạm làm nhiều công việc, học tập thật sự và mở rộng kỹ năng làm việc ở nhiều lĩnh vực.

Hạn chế: Học viên không hiểu biết đầy đủ về một công việc, thời gian ở lại một công việc quá ngắn. Chính vì vậy, người đào tạo phải được lựa chọn cẩn thận có khả năng đáp ứng yêu cầu của chương trình đào tạo về trình độ chuyên môn và mức độ thành thạo công việc và khả năng truyền thụ.

- *Đào tạo ngoài công việc*: là phương pháp đào tạo trong đó người đào tạo được tách khỏi công việc thực tế của mình. Các phương pháp gồm: tổ chức các lớp cạnh doanh nghiệp; thuyết giảng; nghiên cứu tình huống; kiểu chương trình hóa với sự trợ giúp của máy tính; đào tạo theo phương pháp từ xa; đào tạo theo kiểu phòng thí nghiệm.

- Phương pháp tổ chức các lớp cạnh doanh nghiệp:

Các doanh nghiệp có thể tổ chức các khóa đào tạo với các phương tiện và thiết bị dành riêng cho học tập. Trong phương pháp này, chương trình đào tạo gồm hai phần: lý thuyết và thực hành. Phần lý thuyết được giảng dạy tập trung do các giảng viên có kiến thức, kỹ năng phụ trách. Còn phần thực hành được tiến hành tại các đơn vị, giúp cho học viên học tập có hệ thống hơn.

Ưu điểm: Học viên được trang bị đầy đủ và có hệ thống kiến thức lý thuyết và thực hành.

Hạn chế: Cần có các phương tiện và trang thiết bị riêng cho học tập; tốn kém chi phí.

- Phương pháp thuyết giảng:

Đây là phương pháp các doanh nghiệp hiện nay đang sử dụng rộng rãi. Tổ chức các buổi mời chuyên gia về diễn thuyết, chia sẻ với nhân viên. Các buổi thuyết

giảng có thể tổ chức tại doanh nghiệp hoặc ở buổi hội nghị trong và ngoài doanh nghiệp. Học viên thảo luận nhóm theo chủ đề dưới sự hướng dẫn của người thuyết giảng. Qua đó, học viên tiếp thu các kiến thức, kinh nghiệm cần thiết.

Ưu điểm: Đơn giản, dễ tổ chức; không đòi hỏi phương tiện trang thiết bị riêng.

Hạn chế: Tốn nhiều thời gian và có phạm vi hẹp.

- Phương pháp nghiên cứu tình huống:

Học viên được trao đổi dựa trên các tình huống xuất hiện thực tế trong công việc. Mỗi học viên sẽ tự phân tích tình huống, trình bày suy nghĩ và cách thức giải quyết vấn đề với các học viên khác trong nhóm hoặc trong lớp. Thông qua bản thảo luận, học viên tìm hiểu được nhiều cách tiếp cận, quan điểm và cách giải quyết các vấn đề phức tạp trong doanh nghiệp.

Ưu điểm: thu hút mọi người cùng tham gia, phát biểu các quan điểm khác nhau và đề ra quyết định. Giúp cho học viên làm quen với cách phân tích, giải quyết các vấn đề thực tiễn.

Hạn chế: tốn nhiều công sức, tiền của và thời gian để xây dựng lên các tình huống, đòi hỏi người xây dựng lên tình huống phải giỏi cả lý thuyết và thực hành.

- Phương pháp đào tạo theo kiểu chương trình hóa với sự trợ giúp của máy tính:

Đây là phương pháp đào tạo kỹ năng hiện đại nên đòi hỏi học viên phải thành thạo kỹ năng sử dụng máy vi tính và phải tự thao tác theo các chỉ dẫn của chương trình. Chương trình đào tạo sẽ được viết sẵn trên đĩa mềm máy tính.

Ưu điểm: Có thể sử dụng đào tạo rất nhiều kỹ năng mà không cần người dạy. Học viên có điều kiện học hỏi cách giải quyết các tình huống thực tế. Cung cấp cho mọi học viên mọi cơ hội học tập linh hoạt, nội dung học tập đa dạng và tùy chọn của cá nhân, và đặc biệt là cung cấp tức thời những phản hồi đối với câu trả lời của người đọc là đúng hay sai và sai ở chỗ nào thông qua hệ thống lời giải có sẵn trong chương trình.

Hạn chế: Tốn kém, chỉ hiệu quả về chi phí khi doanh nghiệp tổ chức cho một số lượng lớn học viên đào tạo. Yêu cầu nhân viên cần phải đa năng để có thể vận hành được.

- Phương pháp đào tạo theo phương pháp từ xa:

Là phương pháp đào tạo cả người dạy và người học không trực tiếp gặp nhau tại một thời điểm, cùng một thời gian mà thông qua phương tiện trung gian như sách báo, VCD, Internet...

Ưu điểm: Lượng thông tin lớn, được cập nhật trong nhiều lĩnh vực khác nhau. Với phương pháp đào tạo này học viên có thể chủ động bố trí thời gian học tập cho phù hợp với kế hoạch của mình và những học viên ở các địa điểm xa trung tâm vẫn có thể tham gia các khóa học, chương trình đào tạo có chất lượng cao.

Hạn chế: Chi phí cao. Người dạy cần đầu tư cho việc chuẩn bị bài giảng rất lớn. Thiếu sự trao đổi trực tiếp giữa các bên.

- Phương pháp đào tạo theo kiểu phòng thí nghiệm:

Đào tạo thông qua bài tập tình huống, mô phỏng trên máy tính, trò chơi quản lý... nhằm giúp người học thực tập giải quyết các tình huống giống như trên thực tế.

Ưu điểm: Đào tạo song song kiến thức lý thuyết và kỹ năng thực hành. Nâng cao khả năng và kỹ năng làm việc với con người cũng như ra quyết định.

Hạn chế: Tốn nhiều công sức, thời gian, tiền của để xây dựng lên các tình huống mẫu. Đòi hỏi tình huống sát thực tế.

#### *1.2.2.7. Xây dựng ngân sách đào tạo nhân lực*

Ngân sách đào tạo nhân lực là cơ sở dự tính chi phí cho đào tạo nhân lực. Khoản chi phí này được xác định dựa vào khả năng tài chính của doanh nghiệp. Ngân sách này cần được hoạch định và sử dụng một cách có hiệu quả. Căn cứ vào chi phí đào tạo của các năm trước và sự thay đổi giá cả của các khoản phí hiện tại, tình hình hoạt động của doanh nghiệp để so sánh và đưa ra quyết định việc lựa chọn các phương án đào tạo, hình thức đào tạo cho phù hợp. Nguồn chi phí dồi dào sẽ giúp cho công việc đào tạo được thực hiện thuận lợi, suôn sẻ và đạt kết quả cao.



Ngược lại, nếu không có chi phí thì sẽ không thể thực hiện được công việc cũng như nếu có thực hiện được thì kết quả sẽ rất thấp, không như mong muốn. Chi phí cho học tập: những chi phí phải trả trong quá trình người lao động học tập: những khoản tiền lương chi phí đi lại, trang thiết bị kỹ thuật, nguyên vật liệu sử dụng trong quá trình đào tạo, kết quả kinh doanh bị giảm sút do trong quá trình học tập người đào tạo không làm đúng.

Chi phí cho đào tạo: bao gồm tiền lương cho người hướng dẫn và những chi phí khác như học các khóa học ngắn hạn, dài hạn phải trả cho trung tâm, các trường Đại học, Cao đẳng. Chi phí phụ khác như điện, nước... và những khoản phải trả cho tổ chức (thuê địa điểm), bộ phận có liên quan.

### ***1.2.3. Triển khai thực hiện đào tạo nhân lực***

#### ***1.2.3.1. Triển khai thực hiện đào tạo bên trong doanh nghiệp***

Các công việc triển khai gồm:

- Mời giảng viên, chuyên gia, có thể là người của doanh nghiệp hoặc thuê từ bên ngoài;
- Thông báo danh sách và tập trung người học theo nhu cầu và kế hoạch đào tạo đã được xây dựng và phê duyệt.
- Chuẩn bị các tài liệu theo đúng nội dung, chương trình và phương pháp đào tạo đã được lựa chọn
- Chuẩn bị các điều kiện vật chất như: phòng học, máy chiếu, trang thiết bị học tập.
- Triển khai các chính sách đãi ngộ hợp lý cho giảng viên và học viên trên cơ sở ngân sách đào tạo đã được phê duyệt.

#### ***1.2.3.2. Triển khai thực hiện đào tạo bên ngoài doanh nghiệp***

Doanh nghiệp liên hệ với các tổ chức đào tạo bên ngoài doanh nghiệp đưa lao động tham gia các khóa đào tạo, huấn luyện khác nhau. Để lựa chọn các đối tác thích hợp, doanh nghiệp cần căn cứ vào những yếu tố sau:

- Uy tín năng lực của đối tác trong những năm gần đây;
- Các dịch vụ đào tạo và phát triển mà đối tác có khả năng cung cấp;

- Cơ sở vật chất kỹ thuật và trang thiết bị;
- Khả năng đáp ứng yêu cầu về đào tạo nhân sự của doanh nghiệp;
- Năng lực trình độ của đội ngũ giảng viên;
- Chi phí đào tạo.

Sau khi đã lựa chọn được đối tác thích hợp, có khả năng đảm đương các mục tiêu, yêu cầu đặt ra. Doanh nghiệp ký hợp đồng để triển khai kế hoạch đào tạo đã đề ra. Căn cứ vào nhu cầu đào tạo của doanh nghiệp, cơ sở đối tác sẽ xây dựng chương trình, nội dung đào tạo phù hợp với từng đối tượng, sau đó gửi các tài liệu giảng dạy cho doanh nghiệp xem xét, phê duyệt trước khi tiến hành giảng dạy. Nhà quản trị cần thường xuyên theo dõi tiến độ thực hiện, sự thay đổi trong nội dung, hình thức và phương pháp nhằm đảm bảo cho việc thực hiện đúng các mục tiêu đào tạo.

Dù đào tạo bên trong hay bên ngoài doanh nghiệp, các nhà quản trị cần phải kiểm soát sát sao quá trình triển khai thực hiện, cần phải quan tâm các vấn đề sau:

- + Phân chia quá trình đào tạo nhân sự theo từng giai đoạn cụ thể.
- + Lựa chọn nội dung đào tạo phải mang tính tiếp nối, logic và lượng thông tin cần cung cấp phù hợp với khả năng tiếp thu của học viên.
- + Luôn đặt người học là trung tâm của quá trình đào tạo, từ đó lựa chọn phương pháp truyền đạt thích hợp.
- + Kết hợp lý thuyết và thực hành, nghe với quan sát thực nghiệm để học viên dễ hiểu, dễ nhớ.

Các yêu cầu cần thực hiện trong quá trình triển khai thực hiện đào tạo:

- + Cung cấp thông tin phản hồi: Thông tin phản hồi sẽ giúp người học biết được tình hình học tập, khả năng nắm bắt kiến thức từ đó có sự điều chỉnh trong đào tạo sao cho phù hợp để học viên tự tin hơn và tiến bộ nhanh hơn. Cung cấp thông tin phản hồi còn được coi là một phần của chương trình đào tạo đối với phương pháp kèm cặp tại nơi làm việc.
- + Động viên khuyến khích nhằm tạo động lực cho người học, các doanh nghiệp có thể áp dụng biện pháp là: Khen thưởng kịp thời kết quả bước đầu của học viên; chỉ ra các cơ hội thăng tiến sau đào tạo; tạo môi trường văn hóa thuận lợi; tạo điều kiện để người học tích cực, chủ động tham gia vào quá trình đào tạo.

#### ***1.2.4. Đánh giá đào tạo nhân lực***

Đánh giá kết quả đào tạo nhân sự là một việc làm cần thiết và quan trọng không chỉ bởi nó giúp doanh nghiệp đánh giá được năng lực chuyên môn, nghiệp vụ, kỹ năng, trình độ quản lý của cán bộ, nhân viên trước và sau quá trình đào tạo, mà còn chỉ ra cho doanh nghiệp những mặt còn tồn tại, hạn chế, từ đó có biện pháp khắc phục, cải tiến, hoàn thiện trong các khóa đào tạo bồi dưỡng sau này. Đánh giá kết quả đào tạo có thể thông qua kết quả học tập và tình hình thực hiện công việc của nhân viên sau đào tạo.

##### ***1.2.4.1. Đánh giá kết quả học tập***

Một số hình thức đánh giá kết quả học tập của nhân viên trong và sau khóa học thường được áp dụng rộng rãi và phổ biến:

- Làm bài kiểm tra: Sau khi kết thúc khóa đào tạo, học viên phải làm bài kiểm tra do đơn vị cung ứng đào tạo hoặc đơn vị chủ trì đào tạo biên soạn. Học viên viết về nội dung đã được đào tạo hay thực hành để kiểm tra kết quả lĩnh hội được từ khóa học.
- Trắc nghiệm: thông qua bảng câu hỏi trắc nghiệm để kiểm tra kiến thức, trí thông minh, kỹ năng giao tiếp... của nhân viên.
- Phỏng vấn: sử dụng các dạng câu hỏi khác nhau để kiểm tra nhân viên, trong đó chú trọng các câu hỏi mở để kiểm tra kiến thức tổng quát của nhân viên.
- Thực hành tại chỗ: Sau khi kết thúc đào tạo, học viên được yêu cầu vận dụng các kiến thức của mình đã được học trong khóa học vào thực tế công việc và giảng viên chấm điểm thực hành sau khi quan sát.
- Báo cáo dưới dạng chuyên đề, dự án: nhân viên có thể chọn hoặc được giao một vấn đề cần giải quyết. Bằng cách kiến thức được đào tạo, nhân viên cần xây dựng luận chứng kinh tế, kỹ thuật cho vấn đề đó. Các chuyên đề, dự án được xem xét trên cơ sở khoa học, thực tiễn và pháp lý, được đánh giá cả tính hợp lý, khả thi và hiệu quả.

- Chứng chỉ hoặc bằng tốt nghiệp: Đối với những khóa đào tạo do các đơn vị đào tạo bên ngoài cung cấp dịch vụ, sau khi kết thúc khóa học đào tạo, học viên được cấp chứng chỉ hay bằng tốt nghiệp hoặc đơn vị cung ứng đào tạo gửi về công ty Báo cáo kết quả của các học viên dựa vào kết quả học tập của học tập của học viên trong suốt quá trình đào tạo.

- Xử lý tình huống: các tình huống có thật hoặc được giả định được nêu ra để nhân viên tìm các phương án trả lời. Quyết định của nhân viên trong việc xây dựng và lựa chọn phương án sẽ đánh giá năng lực của nhân viên.

Việc đánh giá kết quả học tập của học viên, một mặt giúp doanh nghiệp nắm được tình hình học tập của học viên, mặt khác giúp cho học viên biết được mức độ kiến thức mà họ có được, cũng như những thiếu hụt kiến thức mà họ cần bổ sung. Tuy nhiên, cách đánh giá này chỉ phản ánh bề ngoài chứ chưa phản ánh đúng thực chất kết quả của công tác đào tạo nhân lực. Muốn vậy, cần phải đánh giá tình hình thực hiện công việc của học viên sau quá trình đào tạo.

#### *1.2.4.2. Đánh giá kết quả thực hiện công việc sau đào tạo*

Mục đích đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp là nhằm giúp người lao động thực hiện công việc của họ một cách tốt nhất ở hiện tại và đáp ứng nhu cầu tương lai. Vì vậy, việc thực hiện công việc của người lao động sau đào tạo phản ánh chính xác kết quả của chương trình đào tạo nhân lực. Có thể đánh giá qua các chỉ tiêu cơ bản như:

- Năng suất lao động;
- Chất lượng công việc;
- Hiệu suất sử dụng máy móc, thiết bị;
- Tác phong làm việc;
- Tinh thần trách nhiệm;
- Tinh thần hợp tác làm việc,...

#### 1.2.4.3. Đánh giá chương trình đào tạo nhân lực

Ngoài việc đánh giá kết quả từ phía người học, doanh nghiệp còn cần phải đánh giá cả chương trình đào tạo nhân lực. Việc đánh giá này tập trung vào các vấn đề sau:

- Các mục tiêu đào tạo đề ra có đạt được như mong muốn của doanh nghiệp hay không?
- Học viên có đạt được mục tiêu đào tạo hay không?
- Nội dung chương trình có phù hợp với công việc thực tế của nhân viên hay không?
- Phương pháp giảng dạy đã phù hợp chưa?
- Kết quả đào tạo có xứng đáng với những chi phí về tiền bạc, thời gian của doanh nghiệp và nhân viên hay không?
- ...

Trong các doanh nghiệp lớn ở các nước phát triển, đánh giá hiệu quả đào tạo nhân lực thông qua việc so sánh, phân tích tổng chi phí và lợi ích do đào tạo mang lại bằng chỉ tiêu giá trị hiện tại ròng (NPV). Giá trị hiện tại ròng được xác định bằng cách lấy giá trị hiện tại của các lợi ích gia tăng do kết quả của đào tạo nhân lực trừ đi giá trị hiện tại của các chi phí tăng thêm do đào tạo nhân lực. Tuy nhiên, khi sử dụng phương pháp này, nhà quản trị sẽ thấy khó khăn trong việc xác định được cả lợi ích ẩn và chi phí ẩn của quá trình đào tạo. Bởi vì, trong nhiều trường hợp, đào tạo không những mang giá trị kinh tế mà còn mang lại giá trị tâm lý xã hội. Do vậy, đào tạo cũng như phát triển nhân lực được coi là hình thức đầu tư sinh lời nhất cho doanh nghiệp.

Có thể nói, mỗi doanh nghiệp Việt Nam tùy vào đặc điểm kinh doanh, quy mô hoạt động, nguồn lực sẵn có mà lựa chọn một vài phương pháp đánh giá phù hợp.

#### 1.2.4.4. Đánh giá hiệu quả đào tạo nhân lực

Hiệu quả của đào tạo nhân lực đối với doanh nghiệp tác động đến kết quả kinh doanh, so sánh lợi ích thu được với chi phí đào tạo. Để đánh giá hiệu quả đào tạo

cần có nhiều thành viên tham gia đánh giá bao gồm: Lãnh đạo doanh nghiệp, người phụ trách đào tạo, người quản lý trực tiếp, giảng viên và học viên.

Đánh giá hiệu quả đào tạo có thể tóm tắt qua bảng sau:

**Bảng 1.1. Bốn cấp độ đánh giá hiệu quả đào tạo**

Cấp độ	Vấn đề cần xem xét	Câu hỏi	Công cụ dùng để kiểm tra
1	Phản ứng	Họ thích khóa học đến mức nào?	Phiếu đánh giá khóa học (cho điểm từng tiêu chí?)
2	Học tập	Họ học được những gì?	Bài kiểm tra; Tình huống; Bài tập mô phỏng; Phỏng vấn; Bảng hỏi...
3	Ứng dụng	Họ áp dụng những điều đã học vào công việc?	Đo lường kết quả thực hiện công việc, phỏng vấn cán bộ quản lý trực tiếp.
4	Kết quả	Khoản đầu tư vào đào tạo đem lại hiệu quả gì?	Phân tích chi phí/lợi ích.

*Nguồn: Tổng hợp của tác giả*

Đào tạo cũng là một hình thức đầu tư, giống như khi đầu tư vào việc cải tiến, nâng cao trình độ trang bị kỹ thuật và mở rộng sản xuất kinh doanh, doanh nghiệp cần tính toán đến hiệu quả của việc đầu tư. Do đó, khi thực hiện các chương trình đào tạo, các doanh nghiệp nên có dự tính đánh giá hiệu quả đào tạo thông qua việc so sánh, phân tích tổng chi phí và tổng lợi ích do đào tạo mang lại. Chi phí vật chất trong đào tạo bao gồm các khoản:

- Chi phí cho các phương tiện vật chất, kỹ thuật cơ bản như xây dựng trường, cơ sở trang thiết bị kỹ thuật, tài liệu sử dụng thông qua quá trình giảng dạy;
- Chi phí cho đội ngũ giảng viên, cán bộ quản lý;
- Học bổng hoặc tiền trả cho nhân viên trong thời gian đi học (nếu có);
- Chi phí cơ hội do nhân viên tham dự các khóa đào tạo, không thực hiện được các công việc thường ngày của họ.

Khi quá trình đào tạo kéo dài nhiều năm, tổng chi phí đào tạo cần được quy về theo giá trị hiện thời. Lợi ích bằng tiền do đào tạo mang lại được xác định bằng khoản chênh lệch giữa lợi ích hàng năm do nhân viên mang lại cho doanh nghiệp trước và sau đào tạo.

Trong thực tế, các doanh nghiệp thường rất dễ xác định các khoản chi phí trong đào tạo nhưng lại không xác định được hoặc khó xác định được lợi ích bằng tiền do đào tạo mang lại, nhất là đối với các khóa học đào tạo và nâng cao năng lực quản trị. Đây cũng chính là lý do khiến một số doanh nghiệp ngại đầu tư vào lĩnh vực đào tạo nhân lực.

### **1.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến công tác đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp**

#### **1.3.1. Các nhân tố bên trong doanh nghiệp**

##### *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. Chính mục tiêu, chiến lược quyết định đến hướng phát triển của doanh nghiệp, từ đó đặt ra những yêu cầu cho công việc trong thời gian tới có khả năng đáp ứng được công việc hay không? Số lượng đi đào tạo nhiều hay ít, bộ phận nào có người đi đào tạo, kinh phí đào tạo bao nhiêu để quyết định hình thức đào tạo và phương pháp đào tạo phù hợp. Các hoạt động đào tạo cần phản ánh tâm 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*

Đối với một doanh nghiệp quy mô lao động nhiều thì biến động nhân sự: số lượng nghỉ hưu, chuyển công việc... sẽ nhiều hơn. Theo tính chất công việc, nếu lao động trực tiếp nhiều thì đặc điểm công việc phải phù hợp với trình độ dẫn đến biến động nhân sự sẽ ít hơn. Đây là căn cứ để xác định nhu cầu đào tạo nhân viên, lựa chọn phương pháp, hình thức, nội dung đào tạo phù hợp. Các yếu tố như trình độ, chuyên môn, tay nghề, năng lực, các đặc tính cá nhân của người lao động quyết định ai là người cần thiết được đào tạo. Trình độ nhân viên cũng ảnh

hưởng không nhỏ đến công tác đào tạo trong doanh nghiệp. Nếu trong doanh nghiệp, nhân viên đều có trình độ học vấn và chuyên môn nhất định thì họ sẽ dễ dàng nắm bắt công việc và có nhu cầu nâng cao hơn trình độ. Đồng thời, người đào tạo sẽ dễ dàng hơn trong việc truyền đạt kiến thức, kinh nghiệm. Còn nếu nhân viên có trình độ thấp hơn, là lao động phổ thông thì cần có phương pháp đào tạo riêng, nội dung cơ bản.

Cơ cấu lao động theo độ tuổi, giới tính: Về độ tuổi, nếu doanh nghiệp có cơ cấu lao động trẻ hơn thì nhu cầu đào tạo có khả năng cao hơn. Điều này xuất phát từ đặc điểm tâm lý của người lao động khi càng lớn tuổi thì nhu cầu học tập càng giảm đi. Về giới tính cũng ảnh hưởng đến nhu cầu đào tạo, thông thường trong một tổ chức nếu tỷ lệ nữ cao hơn nam giới thì nhu cầu đào tạo sẽ thấp và ngược lại.

#### *1.3.1.3. Quan điểm của nhà lãnh đạo*

Quan điểm, thái độ của lãnh đạo ảnh hưởng rất lớn đến chất lượng của công tác đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp. Lãnh đạo sẽ là người định hướng các chính sách trong đơn vị, trong đó có chính sách đào tạo nhân lực. Nếu nhà lãnh đạo quan tâm dành nhiều thời gian và tài chính cho công tác đào tạo nhân lực thì việc đào tạo sẽ được tiến hành bài bản và có kết quả cao hơn do sự chỉ đạo sát sao trong quá trình thực hiện. Ngược lại, nếu không được quan tâm thì ít có những chế độ, chính sách phù hợp cho công tác đào tạo, không tiến hành thường xuyên, hiệu quả không được theo mong muốn.

#### *1.3.1.4. Nguồn lực tài chính của doanh nghiệp*

Đây là một nhân tố rất quan trọng khi đưa ra quyết định đào tạo nhân lực vì nó ảnh hưởng trực tiếp đến việc chi bao nhiêu cho quá trình đào tạo. Để việc đào tạo đạt hiệu quả cao, tổ chức cần lựa chọn phương pháp đào tạo sao cho chi phí nằm trong khả năng cho phép và phù hợp với tình hình tài chính của doanh nghiệp. Nếu tổ chức có nguồn tài chính mạnh thì có thể đầu tư nhiều hơn như tổ chức các lớp cạnh doanh nghiệp, mời chuyên gia, đào tạo từ xa. Ngược lại, nguồn tài chính eo hẹp thì tổ chức thường thu hút nhân lực bằng những phương pháp ít tốn kém chi phí hơn như đào tạo nội bộ kèm cặp chỉ dẫn, luân phiên và thuyên chuyển. Do vậy,



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.

#### *1.3.1.5. Quan hệ lao động và văn hóa doanh nghiệp*

Trong một tổ chức có quan hệ lao động hài hòa, lành mạnh, tạo hứng khởi từ bên trong tổ chức được tiến hành đào tạo thuận lợi hơn. Một tổ chức có quan hệ lao động lành mạnh cũng dễ dàng thu hút học viên tham gia đào tạo do phần lớn học viên đều mong muốn có tâm lý thật thoải mái, giao tiếp cởi mở, gần gũi trong quá trình học tập mà ở đó không có mâu thuẫn giữa người học và người giảng dạy. Ngược lại, nếu quan hệ lao động không lành mạnh có sự mâu thuẫn từ bên trong tổ chức, vấn đề đào tạo nhân lực sẽ có nhiều khó khăn, đặc biệt là những trở ngại về tâm lý. Vì vậy, khi thực hiện đào tạo cần phải chú ý đến việc xây dựng quan hệ lao động lành mạnh nhằm tạo mối quan hệ tốt giữa giảng viên và học viên để kết quả đào tạo được tốt hơn.

Đồng thời, bầu không khí văn hóa doanh nghiệp cũng tác động lớn đến công tác đào tạo. Mỗi quốc gia đều có nền văn hóa của mình. Công ty cũng có bầu văn hóa của công ty. Nó là bầu không khí xã hội và tâm lý của doanh nghiệp. Bầu không khí văn hóa của công ty ảnh hưởng đến sự thành công trong tổ chức và hậu quả là ảnh hưởng đến sự thoả mãn của nhân viên cũng như ảnh hưởng đến khả năng sinh lời của công ty.

#### *1.3.1.6. Năng lực bộ phận chuyên trách về công tác đào tạo nhân lực của doanh nghiệp*

Năng lực của các cán bộ chuyên trách về lĩnh vực đào tạo cũng có ảnh hưởng không nhỏ tới công tác đào tạo nguồn nhân lực trong doanh nghiệp. Những cán bộ chuyên trách phải là những người có đủ trình độ chuyên môn, nghiệp vụ để có thể đảm nhận và thực hiện hiệu quả nhất mọi khâu của công tác này. Họ không chỉ có đủ trình độ chuyên môn mà còn phải có đầy đủ các kiến thức cần thiết khác như: các kiến thức về khoa học xã hội hay hành vi cư xử để phục vụ cho công việc của

mình. Như vậy, họ phải có đầy đủ năng lực chuyên môn, kiến thức, kỹ năng và phẩm chất, thái độ thì đánh giá học viên trong quá trình đào tạo sẽ đạt hiệu quả cao; doanh nghiệp sẽ tìm kiếm được những nhân viên phù hợp với yêu cầu của công ty giúp tiết kiệm được thời gian và chi phí trong quá trình đào tạo.

### ***1.3.2. Các nhân tố bên ngoài doanh nghiệp***

#### ***1.3.2.1. Môi trường kinh tế - xã hội***

Môi trường kinh tế xã hội ảnh hưởng rất lớn đến hoạt động sản xuất kinh doanh nói chung và ảnh hưởng đến công tác đào tạo nguồn nhân lực nói riêng. Môi trường này là yếu tố quyết định DN có cần phải thường xuyên đào tạo nhân viên hay không. Nếu doanh nghiệp hoạt động có môi trường mà ở đó có sự năng động và hiệu quả rất lớn thì doanh nghiệp không thể không liên tục nâng cao khả năng thích nghi của mình bằng cách đào tạo đội ngũ lao động của mình. Môi trường kinh tế xã hội đòi hỏi doanh nghiệp phải thực sự linh hoạt và năng động hơn các đối thủ của mình nên không muốn bị tụt hậu hoặc bị loại bỏ. Điều này thúc đẩy họ không ngừng phát triển hệ thống đào tạo nguồn nhân lực nhằm đáp ứng được nhu cầu của thị trường.

#### ***1.3.2.2. Pháp luật và chính sách của nhà nước***

Các quy định của pháp luật cũng chi phối đến công tác đào tạo. Những quy định này đã được đưa vào Bộ Luật lao động; Luật dạy nghề; Chính sách cải cách giáo dục,... Đây được coi là cơ sở pháp lý yêu cầu bắt buộc các doanh nghiệp thực hiện sản xuất kinh doanh trên đất nước Việt Nam đều phải tuân thủ theo quy định của pháp luật Việt Nam. Trong các điều Luật có quy định về quyền và nghĩa vụ của bên đào tạo và bên được đào tạo. Đây là một trong những điểm thuận lợi giúp cho doanh nghiệp và người lao động có cơ sở pháp lý để giải quyết nếu xảy ra tranh chấp trong công tác đào tạo nhân lực.

#### ***1.3.2.3. Sự tiến bộ khoa học công nghệ***

Khoa học công nghệ phát triển làm xuất hiện những ngành nghề mới, đòi hỏi người lao động phải trang bị những kiến thức và kỹ năng mới. Do đó, công tác đào tạo phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp càng trở nên cần thiết hơn.

Công nghệ mới có thể tạo điều kiện để sản xuất sản phẩm rẻ hơn và chất lượng cao hơn, làm cho sản phẩm có khả năng cạnh tranh tốt hơn. Các doanh nghiệp có công nhân lành nghề giỏi nhưng công nghệ không cao cũng không thể cạnh tranh với doanh nghiệp có khoa học kỹ thuật hiện đại. Sự ra đời của công nghệ mới và khả năng chuyển giao công nghệ mới này đòi hỏi người sử dụng phải am hiểu một cách sâu sắc, rõ ràng. Vì vậy cần phải đào tạo người lao động để có thể sử dụng máy móc kỹ thuật hiện đại và nhanh chóng nắm bắt kiến thức, kỹ năng sử dụng, vận hành một cách hiệu quả nhất đem lại lợi ích cao nhất cho doanh nghiệp.

#### *1.3.2.4. Thị trường lao động*

Sự biến động của cung cầu lao động trên thị trường lao động ảnh hưởng trực tiếp đến công tác đào tạo trong doanh nghiệp. Nếu cung lớn hơn cầu thì việc tuyển dụng lao động sẽ dễ dàng hơn từ đó doanh nghiệp giúp giảm áp lực cho công tác đào tạo. Ngược lại, nếu cung lao động thấp hơn cầu lao động thì những công việc còn trống còn rất nhiều, lao động đó khan hiếm doanh nghiệp gặp khó khăn trong vấn đề tuyển dụng và tăng thêm áp lực cho công tác đào tạo.

Ngoài ra, việc cung lao động nhiều đã được đào tạo đúng ngành nghề mà doanh nghiệp cần thì việc đào tạo sẽ dễ dàng hơn vì bản thân họ đã có kiến thức nền tảng, chỉ yếu về kỹ năng do ít kinh nghiệm, thực hành. Ngược lại, nếu cung lao động chưa được qua đào tạo thì công tác đào tạo sẽ vất vả hơn vì phải đào tạo mới. Qua đó, doanh nghiệp sẽ biết được cung về lao động sẽ đáp ứng đến đâu so với nhu cầu lao động của doanh nghiệp về số lượng và chất lượng.

#### *1.3.2.5. Đối thủ cạnh tranh*

Để có một vị thế vững chắc trong một môi trường kinh doanh ngày càng cạnh tranh khốc liệt thì buộc các doanh nghiệp phải biết sử dụng và khai thác hiệu quả các nguồn lực của mình đặc biệt là nguồn lực con người. Những doanh nghiệp có môi trường làm việc tốt, chính sách đào tạo tốt, chú trọng chất và lượng của công tác đào tạo thì sẽ luôn thu hút được nguồn lao động hợp lý, chất lượng cao. Ngược lại, người lao động sẽ có xu hướng chuyển sang những doanh nghiệp khác mở ra cho họ cơ hội thăng tiến, học tập, đào tạo tốt hơn thậm chí là đối thủ cạnh tranh của doanh nghiệp họ đang làm việc.

Để tồn tại và phát triển đòi hỏi các doanh nghiệp phải ý thức được sự đe dọa của các đối thủ cạnh tranh và đưa ra những chính sách phù hợp nhằm giảm được các rủi ro trong hoạt động. Một trong các chính sách đó là các chính sách đào tạo nhân lực phù hợp với sự cạnh tranh, tạo ra một đội ngũ đủ mạnh để có thể cạnh tranh với các đối thủ trên thị trường.

#### **1.4. Kinh nghiệm về công tác đào tạo nhân lực tại một số doanh nghiệp**

##### **1.4.1. Đại lý Yamaha Town Kường Ngân (YKN)**

Công ty TNHH kinh doanh ô tô xe máy Kường Ngân được thành lập năm 2004. Công ty chuyên kinh doanh sản phẩm xe máy nhãn hiệu Yamaha, linh kiện, phụ tùng xe máy và cung cấp dịch vụ bảo hành sửa chữa xe máy theo tiêu chuẩn 3S của Yamaha Việt Nam. Để phát triển vững mạnh, công ty đã chú trọng đầu tư cho công tác đào tạo nhân lực. Đặc biệt cơ sở để xác định nhu cầu đào tạo tại YKN được làm khá tốt. Yêu cầu của các đơn vị chi nhánh là cơ sở cho việc hàng năm công ty dùng để xác định nhu cầu đào tạo nguồn nhân lực, sau đó đến yêu cầu của công việc và cuối cùng là yêu cầu của cá nhân người lao động. Cụ thể:

*Yêu cầu của đơn vị:* Với trình độ nhân lực hiện nay một phần vẫn chưa đáp ứng được với yêu cầu hoạt động kinh doanh ngày càng tiên tiến và hiện đại của công ty vì vậy nhu cầu đào tạo và phát triển nhân lực của công ty đang được quan tâm. Mặt khác, công ty có kế hoạch đào tạo những cán bộ nòng cốt phục vụ cho mục tiêu lâu dài của công ty như: đào tạo kỹ thuật viên cao cấp để có thể thay thế cho lớp cán bộ công nhân viên chủ chốt hiện giờ. Để làm được điều đó thì khâu đào tạo nhân lực của công ty cần phải được hoàn thiện hơn nữa. Bộ phận đào tạo cần phải dự báo được trước những thay đổi về nhân lực để công ty không bị động trong quá trình thay đổi đó đồng thời cũng tạo thuận lợi cho việc trang bị kiến thức, kỹ năng cần thiết cho người lao động để họ có thể đảm đương tốt công việc mới.

Bên cạnh đó, việc luân chuyển, thuyên chuyển cán bộ đang làm việc tại công ty diễn ra thường xuyên. Do đó, để các hoạt động của công ty không bị xáo trộn trong quá trình thay đổi nhân sự và đảm bảo những người được bổ nhiệm, thuyên chuyển, luân chuyển vị trí hoàn thành tốt công việc mới đòi hỏi công ty cần phải dự báo được những thay đổi đó để có kế hoạch trang bị, bổ sung cho đội ngũ cán bộ

này những kiến thức, kỹ năng cần thiết, tạo điều kiện cho họ có đủ khả năng hoàn thành tốt công việc đảm nhận.

Hơn thế nữa ban lãnh đạo công ty cũng hết sức khuyến khích nhân viên nâng cao khả năng, năng lực của cá nhân và tạo điều kiện thuận lợi để họ có thể tham gia học tập, đào tạo nâng cao kiến thức.

Do đó, yêu cầu của đơn vị là cơ sở cho việc hàng năm công ty dùng để xác định nhu cầu đào tạo nhân lực.

*Yêu cầu của công việc:* Để xác định được nhu cầu đào tạo thì cần phải căn cứ vào các bản phân tích công việc: bản mô tả công việc, bản yêu cầu đối với người thực hiện công việc, bản đánh giá công việc. Công ty YKN đã xây dựng các bản mô tả công việc cho từng chức danh công việc và bản mô tả công việc này được gộp với bản yêu cầu đối với người thực hiện công việc.

*Yêu cầu của cá nhân người lao động:* Đơn xin đi học của người lao động trong công ty cũng là một cơ sở để xác định nhu cầu đào tạo của công ty. Công ty YKN luôn khuyến khích người lao động làm đơn xin đi học (có thể là đi học tự túc hoặc đi học các lớp do công ty mở) để nâng cao kiến thức, kỹ năng cho bản thân.

Ngoài ra công ty đầu tư đội ngũ giảng viên giảng dạy đào tạo nguồn nhân lực có kinh nghiệm và nhiệt huyết. Nội dung chương trình học phong phú, tăng cường nhiều kiến thức và kinh nghiệm mới cho đội ngũ nhân lực trong công ty, không đơn thuần là những kiến thức cũ mà còn cả những kinh nghiệm những kiến thức mới của các doanh nghiệp khác. Chương trình học có ứng dụng thực tế nên giúp đội ngũ nhân lực sau khi đào tạo xong nâng cao được trình độ và kết quả làm việc tăng cao.

#### ***1.4.2. Cửa hàng xe máy tổng hợp Hồng Anh***

Công ty trách nhiệm hữu hạn Hồng Anh được thành lập năm 2001. Công ty kinh doanh các sản phẩm xe máy nhãn hiệu Honda, Yamaha, SYM, Suzuki, Piaggio, phụ tùng xe máy, bảo dưỡng và cung cấp dịch vụ chăm sóc khách hàng. Ngay từ khi bước chân vào thị trường xe máy, Ban giám đốc công ty nhận thấy để cạnh tranh và đứng vững trên thị trường thì công ty cần chuyên nghiệp hóa hơn về nhân sự. Công ty đã chú trọng trong việc đào tạo nguồn nhân lực nhiều hơn. Thường xuyên tổ chức những buổi hội thảo để cùng trao đổi phương pháp cách thức bán hàng chuyên nghiệp để thu hút và giữ chân khách hàng. Bên cạnh đó, các quản

lý cấp cao và những nhân viên giỏi được cử đi nước ngoài, đến các nhà hàng để được hướng dẫn nâng cao nghiệp vụ, học hỏi sự bán hàng chuyên nghiệp từ các nước trên thế giới. Hàng năm công ty trích 2% lợi nhuận cho quỹ đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, vì nguồn kinh phí ổn định nên công ty thu hút nhiều nhân viên tích cực tham gia đào tạo.

Chính vì thế sau rất nhiều nỗ lực trong việc xây dựng đội ngũ nhân sự chất lượng cao, phương thức kinh doanh hợp lý mà công ty ngày càng tạo dựng được uy tín, mở rộng thêm nhiều địa điểm kinh doanh và dễ dàng "khoanh vùng" riêng cho mình một lãnh thổ phía nam để cạnh tranh với các đại lý, cửa hàng xe máy khác.

#### ***1.4.3. Một số bài học kinh nghiệm rút ra cho Công ty Cổ phần Thương mại Phát Triển Việt Hương***

Công ty Cổ phần TMPT Việt Hương cũng là một đơn vị kinh doanh xe máy lớn nhất tại tỉnh Nam Định. Chính vì vậy, công tác đào tạo nhân lực được công ty hết sức chú trọng và quan tâm. Qua nghiên cứu về công tác đào tạo nhân lực tại các công ty khác, đặc biệt là các công ty đối thủ cạnh tranh. Công ty đã rút ra được các kinh nghiệm sau:

- Coi việc đào tạo nguồn nhân lực là một trong những nhiệm vụ quan trọng hàng đầu để phát triển chiến lược sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.
- Cần xác định được đúng đối tượng cần đào tạo dựa trên yêu cầu của công việc để tránh lãng phí nguồn lực.
- Cần xác định được đội ngũ giảng viên (cả nội bộ lẫn thuê ngoài) có chất lượng và phù hợp với tính chất của công việc.
- Bồi dưỡng, nâng cao kiến thức cho các bộ phận chủ chốt trong công ty, đặc biệt nâng cao chất lượng và số lượng của đội ngũ cán bộ làm công tác đào tạo.
- Sau khi đào tạo, nên sử dụng sao cho có hiệu quả nguồn nhân lực đã tham gia đào tạo và có chế độ thưởng, phạt rõ ràng để khuyến khích nhân viên phát huy khả năng, năng lực đã được học.
- Cần duy trì và ổn định quỹ đầu tư cho đào tạo.

## CHƯƠNG 2

### THỰC TRẠNG CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN THƯƠNG MẠI PHÁT TRIỂN VIỆT HƯƠNG

#### 2.1. Tổng quan về Công ty cổ phần thương mại phát triển Việt Hương

##### 2.1.1. Giới thiệu chung về công ty

❖ Tên công ty: CÔNG TY CỔ PHẦN THƯƠNG MẠI PHÁT TRIỂN VIỆT HƯƠNG

❖ Tên viết tắt: HEAD VIỆT HƯƠNG

❖ Mã số thuế: 0601036787

❖ Trụ sở chính: Số 12, Khu 1, TT Yên Định, Huyện Hải Hậu, Tỉnh Nam Định

Các chi nhánh trực thuộc công ty trên địa bàn tỉnh Nam Định:

Việt Hương 1: 12K1, TT Yên Định, H. Hải Hậu, T. Nam Định

Việt Hương 2: 82K3, TT Côn, H. Hải Hậu. T. Nam Định

Việt Hương 3: K16, TT Thịnh Long, H. Hải Hậu, T. Nam Định

Việt Hương 4: 86K1, TT Yên Định, H. Hải Hậu, T. Nam Định

❖ Điện thoại: 0228.3877.038

❖ Fax: 0228.3877.038

❖ Email: [hethongviethuong@viethuong.com.vn](mailto:hethongviethuong@viethuong.com.vn)

##### 2.1.2. Quá trình hình thành và phát triển của công ty

Công ty TNHH Việt Hương được thành lập từ tháng 5 năm 2006 chuyên kinh doanh tổng hợp các loại xe gắn máy của các hãng Honda, Yamaha, SYM, Suzuki, Piaggio... Đến năm 2009, đổi tên thành Công ty TNHH Thương mại và Dịch vụ Việt Hương do Sở Kế hoạch và Đầu tư cấp theo đăng ký kinh doanh số 0600666377, hoạt động phân phối và kinh doanh các dòng xe máy do hãng Honda cung cấp.

Trải qua hơn 10 năm tồn tại và phát triển, Công ty Việt Hương đã nhanh chóng nắm bắt thị trường và đánh dấu sự phát triển không ngừng để có sự vững mạnh trên địa bàn và các khu vực lân cận. Từ một doanh nghiệp tư nhân có quy mô

nhỏ chuyên kinh doanh các loại xe gắn máy đã chuyển sang kinh doanh xe máy mang nhãn hiệu Honda và là đại lý đầu tiên được Honda Việt Nam ủy quyền tại Hải Hậu.

Năm 2013, Công ty Cổ phần Thương mại phát triển Việt Hương chính thức được thành lập và đi vào hoạt động phát triển thành 2 đại lý 4S với tên gọi HEAD Việt Hương #1, HEAD Việt Hương #2 là cửa hàng bán xe và dịch vụ Công ty do Honda Việt Nam ủy nhiệm (gọi tắt là HEAD) chuyên cung cấp xe máy, phụ tùng chính hiệu Honda, trung tâm bảo hành, dịch vụ sửa chữa, hướng dẫn lái xe an toàn.

Năm 2014, Công ty đã mở rộng thêm 2 đại lý HSS và trở thành nơi chuyên bảo dưỡng và cung cấp dịch vụ chăm sóc khách hàng đúng với tiêu chuẩn HSS do Honda Việt Nam đề ra.

Kể từ khi thành lập cho đến nay đã khẳng định được uy tín, thương hiệu của mình và tạo được niềm tin nơi khách hàng, luôn luôn đặt sự thỏa mãn của khách hàng lên hàng đầu và cam kết cung cấp cho khách hàng những dịch vụ tốt nhất.

Với đội ngũ nhân viên bán hàng và đội ngũ kỹ thuật viên chuyên nghiệp, hàng năm công ty đã giải quyết việc làm cho gần 200 lao động được Honda Việt Nam huấn luyện và cấp chứng nhận đủ khả năng đáp ứng mọi nhu cầu và mong muốn của khách hàng. Hàng tháng công ty đã hoàn thành đầy đủ nghĩa vụ thuế đối với nhà nước, ngoài ra công ty còn thường xuyên làm những công tác từ thiện.

Với phương châm “khách hàng là trên hết” công ty luôn xây dựng thương hiệu, tạo niềm tin với khách hàng bằng cách thường xuyên đưa ra chương trình khuyến mại, hậu mại và chăm sóc khách hàng sau khi mua hàng đồng thời đẩy mạnh chương trình marketing nhằm thúc đẩy nhu cầu mua sắm, cũng như đưa thương hiệu Honda Việt Hương đến với khách hàng làm tăng hiệu quả kinh doanh cho công ty.



### ***2.1.3. Bộ máy tổ chức của công ty***

#### *2.1.3.1. Chức năng, nhiệm vụ và lĩnh vực hoạt động của công ty*

##### *Chức năng*

Công ty phân phối sản phẩm xe máy HVN cho 2 đại lý 4S và 2 đại lý HSS được HVN ủy nhiệm. Chuyên kinh doanh các dòng sản phẩm do HVN sản xuất và kinh doanh các mặt hàng phụ tùng, bảo trì xe máy công ty.

##### *Nhiệm vụ*

Nhập khẩu xe máy chính hãng theo yêu cầu của khách hàng;

Cung cấp các linh kiện, phụ tùng chính hãng của Honda;

Cung cấp các dịch vụ sửa chữa bảo dưỡng xe máy, các dịch vụ chăm sóc khách hàng và lái xe an toàn;

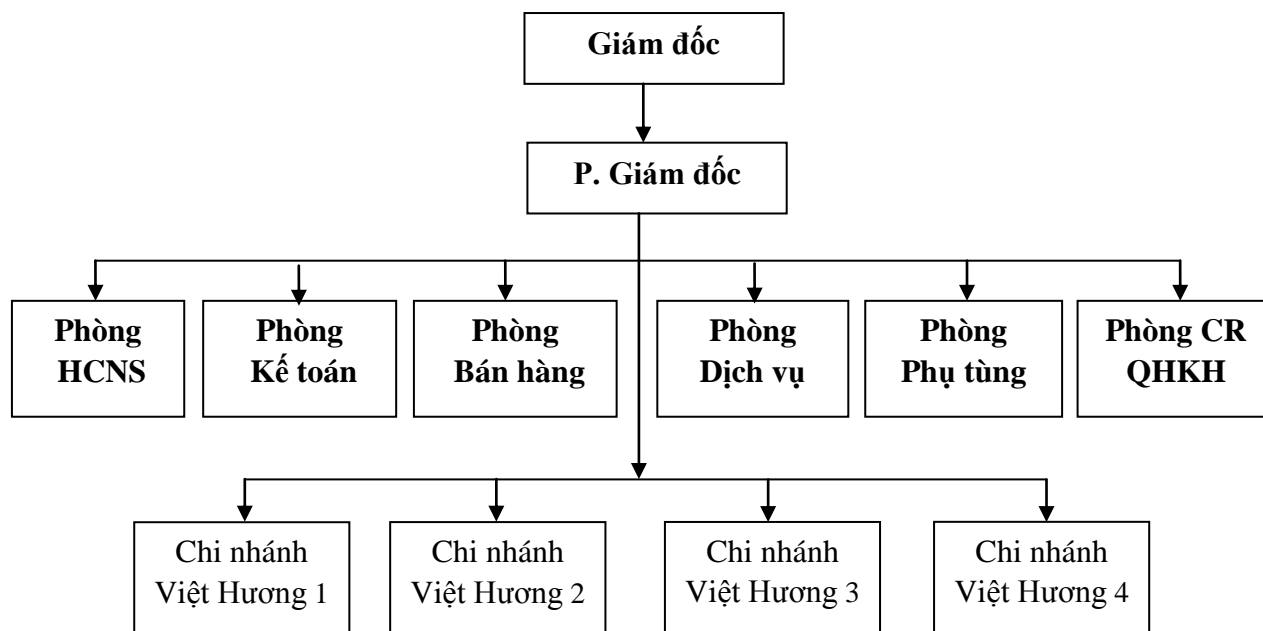
Báo cáo tình hình tiêu thụ sản phẩm và những vấn đề khiếu nại từ khách hàng về chất lượng, giá cả và tình hình dịch vụ tại Head. Nhằm đáp ứng nhu cầu cho khách hàng khi sử dụng những sản phẩm và dịch vụ của Honda. Kiểm tra, theo dõi hoạt động kinh doanh sản phẩm, dịch vụ và thông tin thị trường nhằm có chiến lược kinh doanh phù hợp thúc đẩy doanh số và mở rộng thị trường tiêu thụ sản phẩm của công ty.

##### *Lĩnh vực hoạt động*

Công ty Cổ phần Thương mại và Phát triển Việt Hương là Đại lý chính thức do Honda Ủy nhiệm. Chuyên mua bán các loại xe máy chính hãng Honda Việt Nam, phụ tùng chính hãng, dịch vụ bảo dưỡng, sửa chữa, và bảo hành xe tại các cửa hàng của Công ty.

### 2.1.3.2. Sơ đồ bộ máy tổ chức của công ty

#### Sơ đồ 2.1. Sơ đồ bộ máy tổ chức Công ty CP TMPT Việt Hương



*Nguồn: Phòng Hành chính – Nhân sự*

Công ty hoạt động theo mô hình công ty cổ phần nên hoạt động quản trị cũng chia thành các cấp khác nhau:

**Giám đốc:** Tổ chức thực hiện các quyết định các vấn đề liên quan đến hoạt động kinh doanh hằng ngày của công ty; Ban hành quy chế quản lý nội bộ công ty; Ký kết hợp đồng nhân danh công ty, trừ trường hợp thuộc thẩm quyền của Chủ tịch Hội đồng thành viên; Trình báo cáo quyết toán tài chính hằng năm lên Hội đồng thành viên; Kiến nghị phương án sử dụng lợi nhuận hoặc xử lý lỗ trong kinh doanh.

**Phó giám đốc:** Quản lý điều hành công ty và cửa hàng xem xét giải quyết những vấn đề cấp bách ở công ty và cửa hàng. Tổ chức thực hiện các kế hoạch kinh doanh và phương án đầu tư theo chỉ đạo của giám đốc.

Ban giám đốc là những người đại diện và chịu trách nhiệm trước pháp luật về mọi hoạt động của công ty.

**Các phòng ban nghiệp vụ:** Gồm các phòng: Phòng Hành chính - Nhân sự; Phòng Kế toán; Phòng Bán hàng; Phòng Dịch vụ; Phòng Phụ tùng; Phòng CR –

Quan hệ khách hàng và mỗi phòng ban sẽ tham mưu cho cấp trên và làm đúng chuyên môn trách nhiệm của từng phòng ban.

**Phòng Hành chính - Nhân sự:** Xử lý công việc hành chính chung; Quản lý công tác tuyển dụng, đào tạo, sắp xếp, luân chuyển cán bộ; Quản lý các loại quỹ cho công ty; Xây dựng chính sách tiền lương và kiến nghị chính sách lương cho ban lãnh đạo.

**Phòng Kế toán :** Theo dõi tình hình hoạt động của công ty thông qua các chứng từ hợp lý hợp lệ; Thống kê tình hình tiêu dùng và thu nhập của công ty; Phân tích số liệu, xử lý đánh giá kết quả hoạt động trong kỳ trình giám đốc; Xác định trách nhiệm của công ty đối với nhà nước trong kỳ (trách nhiệm thuế).

**Phòng Bán hàng:** Bao gồm các hoạt động phân phối bán hàng thực hiện các chức năng và nhiệm vụ lập các kế hoạch kinh doanh, triển khai thực hiện và theo dõi tiến độ thực hiện; Thiết lập, giao dịch trực tiếp với hệ thống khách hàng, hệ thống nhà phân phối; Thực hiện hoạt động bán hàng tới các khách hàng; Phối hợp với các bộ phận liên quan.

Thực hiện hoạt động Lái xe an toàn: Điều hành, giám sát và hướng dẫn hoạt động lái xe an toàn tại Cửa hàng khi khách hàng mua xe; Hợp tác với HVN và địa phương tổ chức các hoạt động lái xe an toàn.

**Phòng Dịch vụ:** thực hiện hoạt động dịch vụ tại các cửa hàng của công ty; tư vấn dịch vụ, sửa chữa bảo dưỡng theo yêu cầu của khách hàng.

**Bộ phận bảo trì:** Thực hiện các chức năng sửa chữa và bảo dưỡng máy móc của công ty;

**Bộ phận bảo hành:** Thực hiện việc bảo hành sản phẩm của khách hàng trong khoảng xe máy đi từ 20.000 km đến 30.000 km hoặc từ 2 đến 3 năm tùy điều kiện nào đến trước.

**Bộ phận lắp ráp:** Thực hiện công việc lắp ráp và kiểm tra sản phẩm trước khi đưa đến tay khách hàng;

**Phòng Phụ tùng:** Nhập xuất hàng hóa phụ tùng, phụ kiện; Sắp xếp kho và quản lý phụ tùng theo tiêu chuẩn Honda; thực hiện hoạt động phụ tùng tại các cửa hàng của công ty.

***Phòng CR – Quan hệ khách hàng:*** Quản lý thông tin tổng thể của các cửa hàng, tổng kết, tổng hợp, phân tích cung cấp thông tin cho Ban giám đốc, các bộ phận và các chi nhánh liên quan trong Công ty. Quản lý, đánh giá chỉ số hài lòng của khách hàng; Thu thập thông tin phản hồi của khách hàng và quản lý kết quả giải quyết thông tin phản hồi.

**Cửa hàng Việt Hương 1, 2, 3 và 4:** chuyên tiêu thụ các dòng xe gắn máy HVN, cung ứng phụ tùng cho khách hàng và bảo trì xe gắn máy. Báo cáo tình hình kinh doanh mỗi tháng về công ty.

#### ***2.1.4. Đặc điểm chung về nhân lực của công ty***

Nhân lực là điều kiện quan trọng nhất tác động trực tiếp tới công tác đào tạo nhân lực trong tổ chức. Vì vậy, ta cần tìm hiểu thực trạng nhân lực tại Công ty để có cơ sở đánh giá và đưa ra định hướng giúp hoàn thiện hơn các hoạt động quản trị nói chung và công tác đào tạo nhân lực nói riêng.

**Bảng 2.1. Cơ cấu lao động của Công ty CP TMPT Việt Hương  
giai đoạn năm 2014 - 2016**

Phân loại	Năm 2014		Năm 2015		Năm 2016		So sánh 2015/2014		So sánh 2016/2015	
	Số LĐ	TL (%)	Số LĐ	TL (%)	Số LĐ	TL (%)	Số LĐ	TL (%)	Số LĐ	TL (%)
Tổng số lao động	<b>110</b>	<b>100</b>	<b>156</b>	<b>100</b>	<b>189</b>	<b>100</b>	<b>46</b>	<b>41.82</b>	<b>33</b>	<b>21.15</b>
<i>Cơ cấu theo tính chất lao động</i>										
Lao động trực tiếp	78	70.91	111	71.15	124	65.61	33	42.31	13	11.71
Lao động gián tiếp	32	29.09	45	28.85	65	34.39	13	40.63	20	44.44
<i>Cơ cấu theo giới tính</i>										
Nam	81	73.64	101	64.74	114	60.32	20	24.69	13	12.87
Nữ	29	26.36	55	35.26	75	39.68	26	89.66	20	36.36
<i>Cơ cấu theo trình độ</i>										
ĐH và trên ĐH	19	17.27	35	22.44	46	24.34	16	84.21	11	31.43
CD và Trung cấp	56	50.91	76	41.67	94	38.10	20	35.71	18	23.68
PTTH hoặc THCS	35	31.82	45	35.90	49	37.57	10	28.57	4	8.89
<i>Cơ cấu theo độ tuổi</i>										
Trên 45 tuổi	10	9.09	14	8.97	15	7.94	4	40.00	1	7.14
Từ 35 tuổi đến 45 tuổi	20	18.18	22	14.10	25	13.23	2	10.00	3	13.64
Từ 25 tuổi đến 35 tuổi	35	31.82	68	43.59	89	47.09	33	94.29	21	30.88
Dưới 25 tuổi	45	40.91	52	33.33	60	31.75	7	15.56	8	15.38

*Nguồn: Phòng Hành chính – Nhân sự*

Qua bảng số liệu trên ta thấy, tình hình cơ cấu lao động qua các năm tại công ty có sự biến đổi rõ rệt cả về số lượng và chất lượng cũng như cơ cấu có xu hướng tăng lên. Cụ thể năm 2015, thị trường kinh doanh xe máy ấm lên nên nhu cầu của người tiêu dùng tăng cùng với đó công ty đang gấp rút chuẩn bị khai trương thêm

cơ sở kinh doanh mới nên khối lượng công việc nhiều hơn và đã tuyển thêm 46 người, tăng khoảng 41,82% so với năm 2014. Đến năm 2016, công ty vẫn tiếp tục bổ sung thêm lao động tăng số lượng nhân viên là 33 người, chiếm 21,15% so với năm 2015. Số lượng nhân sự tăng lên như vậy để phù hợp với chiến lược phát triển kinh doanh của công ty. Đây là giai đoạn công ty đang mở rộng quy mô và phát triển nhân lực theo chiều sâu cụ thể như sau:

*Theo trình độ chuyên môn kỹ thuật:* Số liệu thống kê của phòng HCNS thợ kỹ thuật là lực lượng lao động trực tiếp chiếm tỷ lệ cao năm 2014 là 70,91%, năm 2015 chiếm 71,15%, năm 2016 chiếm 65,61% tăng 11,71% so với năm 2015.

Từ năm 2014 đến năm 2016 chất lượng nhân sự có sự thay đổi, lao động có tay nghề trình độ kỹ thuật tăng lên, đặc biệt là lao động có trình độ đại học, cao đẳng và trung cấp cụ thể là: Lao động có trình độ Đại học năm 2014 chiếm 17,27%, năm 2015 chiếm 22,44% đến năm 2016 tăng lên 31,43%. Lao động có trình độ cao đẳng và trung cấp năm 2014 chiếm 50,91% đến năm 2015 tăng 35,71% và năm 2016 tăng lên 23,68%. Lao động có trình độ PTTH năm 2014 chiếm 31,82%, năm 2015 tăng 28,57% và năm 2016 tăng nhẹ 8,89%.

Như vậy công ty đang chú trọng tuyển nhân sự có trình độ: đối với thợ kỹ thuật đòi hỏi phải có tay nghề và được đào tạo bài bản qua trường lớp, đối với nhân viên văn phòng được đào tạo qua cao đẳng và đại học.

*Theo độ tuổi:* Độ tuổi lao động ảnh hưởng rất lớn đến tạo động lực. Vì ở mỗi độ tuổi khác nhau con người có những đặc điểm tâm sinh lý đặc trưng, có những quan niệm nhất định về các vấn đề xã hội và giá trị của bản thân. Tại công ty lực lượng lao động dưới 35 tuổi chiếm tỷ lệ cao là 78,84% năm 2016. Đây là lợi thế rất lớn của Công ty, vì đội ngũ lao động trẻ thường hăng hái, nhiệt tình, thích khám phá và ham học hỏi. Với độ tuổi lao động này thì Công ty cũng dễ dàng đào tạo đội ngũ lao động kế cận, nhằm tạo ra lực lượng lao động nòng cốt cho Công ty. Bên cạnh các cơ hội này còn có thách thức không nhỏ đó là làm sao để giữ chân những lao động trẻ có năng lực. Tuy nhiên cũng cần phải duy trì đội ngũ nhân sự có kinh nghiệm lâu năm trong nghề, nhóm nhân sự này đa số là các vị trí lãnh đạo chủ chốt của công ty.

*Theo giới tính:* Với đặc thù kinh doanh về xe máy thuộc nhóm ngành về kỹ thuật cơ khí nên lực lượng lao động nam chiếm tỷ lệ cao hơn lao động nữ cụ thể năm 2014 chiếm 73,64%; năm 2016 tăng lên 12,87% so với năm 2015. Lao động nam tập trung chủ yếu ở bộ phận lao động trực tiếp, do bộ phận này có đặc thù lao

động là tiếp xúc với công nghệ, máy móc, lắp ráp kỹ thuật... Lao động nữ giới trong công ty chiếm tỷ trọng thấp 39,68% năm 2016 chủ yếu làm việc tại các bộ phận văn phòng như kế toán, bán hàng, thu ngân, hành chính...

Qua phân tích tình hình nhân sự trong công ty tác giả nhận thấy rằng cơ cấu nhân sự hiện nay là phù hợp với đặc điểm kinh doanh của công ty. Từ năm 2014 đến năm 2016 số lượng nhân sự tăng cao lên tới 79 người và lực lượng lao động trẻ chiếm tỷ lệ cao 78,84% trong năm 2016; tỷ lệ lao động nam chiếm tỷ lệ cao hơn lao động nữ tăng đều qua các năm. Với cơ cấu nhân sự như vậy có thể thấy đây là một lợi thế của công ty. Tuy nhiên, môi trường kinh doanh phức tạp áp lực nhiều đối thủ cạnh tranh sẽ ngày càng khó khăn, sự đa dạng về mẫu mã sản phẩm thường xuyên thay đổi thì công tác đào tạo nhân sự tại công ty trở nên vô cùng cấp thiết và quan trọng.

### ***2.1.5. Tình hình hoạt động kinh doanh của Công ty***

Doanh thu của Công ty trong 3 năm 2014 – 2016 liên tục tăng. Điều này đã khẳng định uy tín và vị thế của Công ty trên thị trường và được nhiều khách hàng biết đến. Có được kết quả như vậy cũng là nhờ sự quan tâm của ban lãnh đạo Công ty trong công tác đào tạo nhân lực. Đồng thời, đó là sự cố gắng học tập nâng cao trình độ tay nghề của cán bộ công nhân viên toàn thể Công ty. Trong những năm qua mặc dù trong bối cảnh khủng hoảng kinh tế song doanh thu và lợi nhuận của Công ty vẫn không ngừng tăng lên. Điều này rất tốt cho công tác đầu tư đào tạo, trong việc trích quỹ phúc lợi dịch vụ, đầu tư phát triển quỹ khuyến học.

Về doanh thu giai đoạn từ năm 2014 - 2015 tăng 30,357 tỷ đồng tương đương với 33,08%, trong khi đó giai đoạn 2015 - 2016 tăng 28,010 tỷ đồng tương đương với 22,93%. Qua đó cho thấy hoạt động kinh doanh của Công ty tăng qua các năm được duy trì ở mức tăng trưởng ổn định.

Về chi phí hoạt động kinh doanh: giai đoạn từ năm 2014 - 2015 tăng 1,263 tỷ đồng tương đương với 15,29%, trong khi đó giai đoạn 2015 - 2016 tăng 2,188 tỷ đồng tương đương với 22,98%. Chi phí tăng lên như vậy phù hợp với định hướng phát triển công ty đang phát triển quy mô, đầu tư thêm nhiều trang thiết bị máy móc cũng như nhân lực để mở rộng hoạt động kinh doanh.

Về lợi nhuận sau thuế: giai đoạn 2014 - 2015 tăng 810 triệu đồng tương đương với 15,78 %, giai đoạn 2015 - 2016 tăng 1,366 tỷ đồng tương đương với 22,98%. Có được kết quả này là nỗ lực phấn đấu không ngừng nghỉ của toàn bộ công ty tạo nên niềm tin cho khách hàng từ đó mang lại lợi nhuận cho công ty.

**Bảng 2.2: Kết quả hoạt động kinh doanh của công ty giai đoạn 2014-2016**

Chỉ tiêu	2014	2015	2016	So sánh 2015/2014		So sánh 2016/2015	
				Tuyệt đối (tỷđ)	Tương đối %	Tuyệt đối (tỷđ)	Tương đối %
Doanh thu thuần bán hàng và cung cấp dịch vụ	91,778	122,135	150,145	30,357	33.08%	28,010	22.93%
Lợi nhuận từ hoạt động KD	8,260	9,523	11,711	1,263	15.29%	2,188	22.98%
Chi phí quản lý	1,680	1,905	2,342	225	13.37%	438	22.98%
Lợi nhuận trước thuế	6,580	7,618	9,369	1,038	15.78%	1,751	22.98%
Thuế thu nhập doanh nghiệp	1,448	1,676	2,061	228	15.78%	385	22.98%
Lợi nhuận sau thuế	5,132	5,942	7,308	810	15.78%	1,366	22.98%

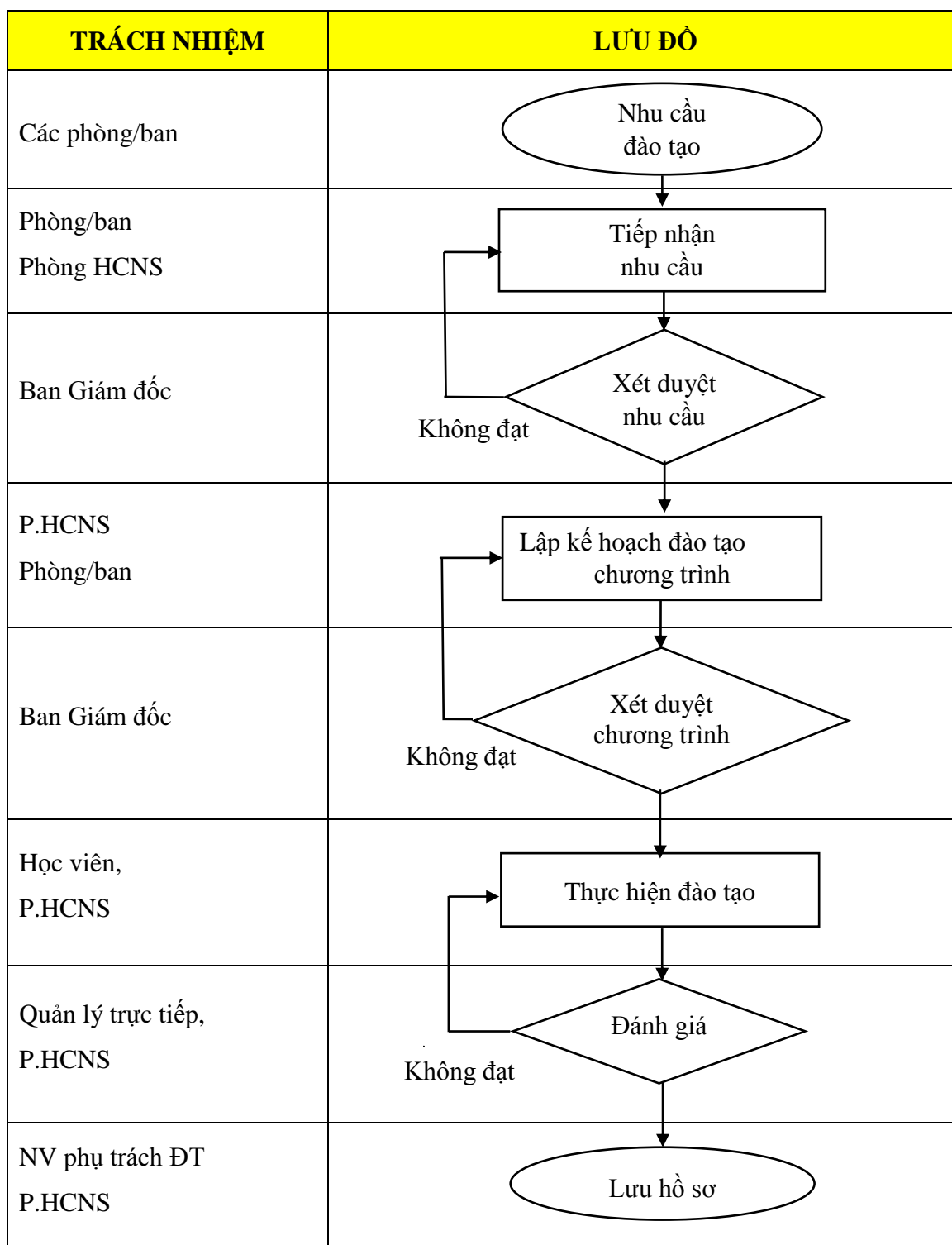
*Nguồn: Phòng Kế toán*

## **2.2. Thực trạng nội dung công tác đào tạo nhân lực tại Công ty CP Thương mại Phát triển Việt Hương**

Công tác đào tạo được triển khai dựa trên sơ đồ quy trình đào tạo có phân định trách nhiệm của cá nhân/bộ phận trong từng bước của tiến trình đào tạo và biểu mẫu kèm theo. Quy trình này được Giám đốc phê duyệt và ký ban hành, hàng năm có sửa đổi bổ sung phù hợp với sự biến động của nhân lực và sản xuất kinh doanh.



**Sơ đồ 2.2. Sơ đồ quy trình đào tạo nhân lực tại Công ty CP TMPT Việt Hương**



*Nguồn: Phòng hành chính nhân sự*

## ***2.2.1. Thực trạng xác định nhu cầu đào tạo nhân lực***

### ***2.2.1.1. Căn cứ xác định nhu cầu đào tạo***

Tại Công ty CP Thương mại Phát triển Việt Hương việc xác định nhu cầu đào tạo được thực hiện một cách bài bản và thống nhất giữa các bộ phận.

Thông qua kết quả phỏng vấn Bà Trịnh Thu Hương – Trưởng phòng Hành chính nhân sự và Bà Phạm Hoàng Hà – Phụ trách đào tạo cho biết căn cứ xác định nhu cầu đào tạo dựa trên kế hoạch kinh doanh của công ty, dựa trên nhu cầu phát triển năng lực đội ngũ cán bộ nhân viên và công ty theo từng năm và theo từng giai đoạn, cụ thể như sau:

Căn cứ vào sự thay đổi máy móc, kỹ thuật, công nghệ: Khi có sự đầu tư đổi mới trang thiết bị, máy móc, kỹ thuật, công nghệ hay khi có sản phẩm mới ra mắt trên thị trường Công ty tiến hành đánh giá sự tác động, mức độ ảnh hưởng, từ đó xác định số lao động cần phải bổ túc về kiến thức, trình độ chuyên môn, kỹ năng cần thiết để thích ứng với sự đổi mới trên.

Căn cứ vào tiêu chuẩn vị trí, chức danh công việc và kết quả đánh giá thực hiện công việc: từng vị trí có tiêu chuẩn chức danh công việc có yêu cầu khác nhau về trình độ, kiến thức, kỹ năng, năng lực. Định kỳ hàng tháng/quý/6 tháng hoặc hàng năm công ty tiến hành đánh giá kết quả thực hiện công việc của từng cán bộ, nhân viên, công nhân trong công ty. Đồng thời tiến hành bình bầu, phân loại ra những nhân viên, NLD 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 hồ sơ nhân viên: Khi thay đổi vị trí công tác hoặc nhân viên mới tuyển dụng. Trên cơ sở những dữ liệu hồ sơ lưu trữ tại phòng HCNS, công ty sàng lọc ra những người đủ tiêu chuẩn phù hợp đáp ứng yêu cầu để bố trí đi đào tạo.

Căn cứ vào đề nghị của từng phòng ban và của từng người lao động: Yêu cầu của công ty đối với nhân viên trong việc nâng cao trình độ nghiệp vụ (hệ thống quản lý chất lượng, quản lý điều hành công việc, trình độ tác nghiệp, chế độ chính sách mới...).

### 2.2.1.2. Thực hiện xác định nhu cầu đào tạo của Công ty

Mỗi phòng ban trong công ty có trách nhiệm thực hiện đề xuất, lập danh sách cho các nhân viên có nhu cầu gửi lên phòng nhân sự để đánh giá và quyết định.

Phòng hành chính nhân sự của Công ty CP TMPT Việt Hương tổng hợp kết quả nhu cầu đào tạo, phân tích đánh giá và xem xét nhu cầu đào tạo thường xuyên hàng năm. Từ đó, xác định được số lao động cần đào tạo để lên kế hoạch và trình ban giám đốc phê duyệt (theo mẫu QT-HCNS/BM01). Với trường hợp các phòng ban có yêu cầu đào tạo đột xuất thì các phòng ban bổ sung phiếu nhu cầu đào tạo đột xuất theo (theo mẫu QT-HCNS/BM02) chuyển về phòng HCNS.

Nhu cầu đào tạo của công ty tăng hoặc giảm qua các năm do sự đòi hỏi của công việc, biến động về lao động và mục tiêu đào tạo của mỗi năm. Với cách xác định nhu cầu đào tạo như trên ta có kết quả tổng hợp nhu cầu đào tạo của Công ty như sau:

**Bảng 2.3: Nhu cầu và thực tế số người đào tạo trong năm 2014 - 2016**

Phòng/ ban	Nhu cầu tham gia đào tạo/thực tế đào tạo (lượt người)					
	2014		2015		2016	
	Số lượng	Tỷ lệ %	Số lượng	Tỷ lệ %	Số lượng	Tỷ lệ %
<b>I. Khối bán hàng, dịch vụ, phụ tùng</b>	<b>83/73</b>	<b>88%</b>	<b>123/115</b>	<b>93%</b>	<b>150/143</b>	<b>95%</b>
NV bán hàng, CR, bảo hành, LXAT	31/25	81%	60/55	92%	70/65	93%
Nhân viên dịch vụ	40/38	95%	55/52	95%	60/60	100%
Nhân viên phụ tùng	12/10	83%	8/8	100%	20/18	90%
<b>II. Khối văn phòng</b>	<b>12/9</b>	<b>75%</b>	<b>9/6</b>	<b>67%</b>	<b>10/9</b>	<b>90%</b>
Tổng nhu cầu đào tạo/thực tế đào tạo	95/82	86%	132/121	92%	160/152	95%

*Nguồn: Phòng hành chính nhân sự*

Qua bảng trên ta nhận thấy, nhu cầu đào tạo nhân viên của Công ty luôn cao hơn số lượng được đào tạo thực tế. Nguyên nhân do hoạt động kinh doanh của Công ty ngày càng được mở rộng và phát triển nên việc điều động người đi học cũng tương đối khó khăn, một số người phải ở lại làm việc để đảm bảo hoạt động sản xuất kinh doanh diễn ra bình thường.

Nhận thấy nhu cầu đào tạo khối bán hàng, dịch vụ, phụ tùng và khối văn phòng qua các năm chênh lệch nhau khá lớn, cụ thể năm 2014 nhu cầu đào tạo khối bán hàng, dịch vụ, phụ tùng là 83 nhu cầu so với khối văn phòng là 12 nhu cầu. Tương tự, tỉ lệ năm 2015 là 123/9 nhu cầu, năm 2016 là 150/10 nhu cầu. Kết quả trên phù hợp với tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty, việc đào tạo nhân viên khối bán hàng, dịch vụ, phụ tùng đây là bộ phận tạo ra doanh thu trực tiếp cho công ty nên đòi hỏi phải được đào tạo bài bản chuyên sâu và thường xuyên liên tục.

Đối với khối bán hàng, dịch vụ, phụ tùng nhu cầu đào tạo ở bộ phận nhân viên bán hàng, CR, bảo hành, LXAT chiếm tỷ lệ cao và tăng lên đáng kể qua các năm. Cụ thể năm 2014 là 31 nhu cầu đến năm 2015 là 60 nhu cầu tăng lên 29 nhu cầu tương đương 93%, năm 2016 là 70 nhu cầu tương đương tăng 17% so với năm 2015. Còn bộ phận dịch vụ năm 2014 là 40 người đến năm 2015 là 55 nhu cầu tăng thêm 15 nhu cầu tương đương 37,5%, năm 2016 là 60 nhu cầu tăng 9% so với năm 2015. Có mức tăng đáng kể như vậy do đây là 2 bộ phận nòng cốt của công ty và thường xuyên có nhu cầu tuyển dụng tăng thêm nhân lực. Vì hoạt động kinh doanh là đầu tàu của sự phát triển của toàn công ty nên cần chú trọng vào nâng cao trình độ kỹ năng bán hàng, hiểu biết sâu rộng về sản phẩm cho nhân viên kinh doanh, nhân viên bán hàng và hoạt động hậu mãi, bảo hành, chăm sóc khách hàng trước và sau bán hàng cho khối dịch vụ sản xuất. Vì vậy mà nhu cầu đào tạo luôn chiếm tỷ lệ cao. Còn bộ phận phụ tùng và khối văn phòng là hoạt động phụ trợ nên có sự biến động nhân sự ít hơn và tiến dần đến ổn định nên nhu cầu đào tạo ít hơn.

Qua phỏng vấn cán bộ phụ trách công tác đào tạo tại Công ty cho biết nhu cầu đào tạo phát sinh theo yêu cầu của Ban lãnh đạo, Phòng HCNS đề nghị, theo yêu cầu của các trưởng bộ phận quản lý trực tiếp. Sau khi xác định đề xuất thì ngay lập tức cho tiến hành đào tạo lao động. Điều này dẫn đến ảnh hưởng không nhỏ đến công tác đào tạo nhân lực khi mà chưa có sự xem xét đánh giá kỹ lưỡng xem có nên đào tạo hay không, tránh tình trạng tốn thời gian đào tạo nhưng không áp dụng và gây lãng phí kinh phí đào tạo.

### ***2.2.2. Thực trạng lập kế hoạch đào tạo nhân lực***

Công tác lập kế hoạch đào tạo trong những năm qua được Công ty CP TMPT Việt Hương quan tâm và thực hiện đúng mức. Điều này được thể hiện thông qua kết quả phỏng vấn với bà Trịnh Thu Hương – Trưởng phòng HCNS, bà Phạm Hoàng Hà – cán bộ phụ trách đào tạo cho biết trong những năm qua, kế hoạch đào tạo nhân viên luôn bám sát mục tiêu, chiến lược mà công ty đề ra.

Phòng hành chính nhân sự xây dựng và lập kế hoạch đào tạo dựa trên căn cứ vào việc phân tích nhu cầu đào tạo của toàn Công ty và các phiếu xác định nhu cầu đào tạo của các phòng ban cho năm tiếp theo trình BGD phê duyệt (theo mẫu QT-HCNS/BM03). Trong quá trình thực hiện, nếu thấy cần thiết phải sửa đổi lại Kế hoạch đào tạo cho phù hợp với tình hình thực tế, Phòng HCNS sẽ phối hợp cùng với Trưởng/phụ trách các phòng ban thực hiện điều chỉnh. Trường hợp có nhu cầu đào tạo đột xuất, Phòng HCNS xem xét nếu phù hợp Phòng HCNS sẽ lập Bản tổng hợp nhu cầu đào tạo (theo mẫu QT-HCNS/BM04) trình BGD duyệt, nếu không phù hợp thì ghi rõ lý do và trả lại Phiếu đề nghị đào tạo cho bộ phận đề nghị.

Ngoài việc đào tạo theo kế hoạch và đào tạo đột xuất, Phòng HCNS có thể đề xuất BGD duyệt đề nghị các Phòng/ban, bộ phận cử người tham gia các khóa đào tạo bên ngoài có chương trình phù hợp với nghiệp vụ chuyên môn của mỗi phòng ban, bộ phận.

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

Với mỗi loại nhu cầu đào tạo khác nhau, công ty có những mục tiêu đào tạo tương ứng và rõ ràng nhằm tạo thuận lợi cho việc tổ chức thực hiện và đánh giá sau đào tạo.

Đối với NLD mới được tuyển thì mục tiêu được xác định là giúp NLD mới làm quen với chương trình đào tạo, nắm được thông tin cơ bản, chủ trương, chính sách của công ty... Với công tác đào tạo kiến thức, kỹ năng mới cho NLD đang làm việc trong công ty diễn ra trong thời gian ngắn 68% trả lời thời gian đào tạo trong 1 tháng, 38% cho là 1-6 tháng, 0% là đào tạo >6 tháng. Đào tạo ngắn hạn chỉ là cập

nhật kiến thức, kỹ năng cho thực hiện công việc, không ảnh hưởng nhiều đến thời gian làm việc cho NLD.

Ngoài ra, đối với từng loại lao động và công việc cụ thể, Công ty cụ thể hóa các yêu cầu đối với người thực hiện công việc dựa theo tiêu chí, tiêu chuẩn đặt ra đối với từng vị trí, cấp bậc công việc chẳng hạn như: đối với công nhân sửa chữa và nhân viên tư vấn bán hàng

- Lao động trực tiếp: với tổ lắp ráp, sửa chữa được đào tạo mới phải đảm bảo được chất lượng công việc. Nắm được nguyên lý hoạt động cơ bản của hệ thống điện bên trong xe máy; Nắm được từng bộ phận chi tiết với mỗi dòng xe, đời xe; Biết cách vận hành các máy móc.

- Lao động gián tiếp: nắm vững được kiến thức, kỹ năng liên quan đến công việc; sử dụng thành thạo máy tính, các phần mềm liên quan một cách linh hoạt đáp ứng công việc hiệu quả. Đối với nhân viên tư vấn bán hàng Công ty đặt ra mục tiêu cụ thể sau khi đào tạo mới: Nắm được đặc điểm thông số kỹ thuật cơ bản của tất cả các loại xe đang bán; Nắm được quy trình bán hàng của công ty và của Honda Việt Nam; Kỹ năng giao tiếp, kỹ năng bán hàng, kỹ năng thuyết phục khách hàng tốt.

Theo điều tra của tác giả trên tổng số 65 người lao động trực tiếp và 124 người lao động gián tiếp (số liệu năm 2016) bằng câu hỏi điều tra: *“Để đáp ứng công việc trong tương lai, anh/chị mong muốn tập trung bổ sung kiến thức, kỹ năng gì?”*. Đáp án nhận được nhiều sự lựa chọn nhất là bổ sung kiến thức chuyên môn sâu trong các công việc, tiếp đến là kỹ năng làm việc theo nhóm, hiểu biết về pháp luật kinh doanh, sau đó mới ưu tiên bổ sung kiến thức khác. Đây xuất phát từ yêu cầu thực tế công việc tại công ty, có thể cho thấy bản thân NLD đều ý thức được nhiệm vụ, trách nhiệm với công việc của họ, từ đó tìm ra những điểm còn hạn chế trong năng lực để khắc phục thông qua công tác đào tạo.

**Bảng 2.4: Kết quả khảo sát về ưu tiên mục tiêu đào tạo năm 2016**

Nội dung	Lao động gián tiếp		Lao động trực tiếp	
	SL	Tỷ lệ (%)	SL	Tỷ lệ (%)
1. Kiến thức chuyên môn	63	97	120	97
2. Kỹ năng làm việc	55	85	105	85
3. Kỹ năng vi tính văn phòng	50	77	45	36
4. Hiểu biết pháp luật kinh doanh	30	46	20	16

*Nguồn: Khảo sát của tác giả*

Tuy nhiên qua khảo sát tại Công ty cho thấy, phần lớn các khóa/lớp đào tạo đã đặt ra mục tiêu một cách cụ thể, rõ ràng. Bên cạnh đó vẫn còn những khóa/lớp mục tiêu đào tạo còn chung chung, thiếu cụ thể. Điều này gây khó khăn cho việc đánh giá kết quả cũng như sự hoài nghi về thực chất và chất lượng đào tạo. Hơn nữa, nhiều khóa đào tạo số lượng học viên đông, đối tượng phức tạp nên việc đặt ra các mục tiêu cụ thể rất khó khăn và không thể dung hòa được với mọi loại đối tượng.

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

Hàng năm trên cơ sở nội dung của các khóa học, số lượng người được cử đi học gửi về phòng HCNS, đồng thời bố trí tạo điều kiện cho những người trong danh sách đi học.

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

Đối với hình thức đào tạo dài hạn: NLD phải đáp ứng các tiêu chuẩn sau: Thời gian công tác từ 3 năm trở lên (trường hợp khác phải có sự thống nhất giữa Ban lãnh đạo và Công đoàn). Là lao động thực hiện tốt công việc, tuổi đời không quá 40. Sức khỏe tốt và cam kết làm việc lâu dài tại công ty.

Đối với hình thức đào tạo ngắn hạn: NLD chưa đáp ứng tốt công việc hiện tại hoặc những đối tượng mà công việc của họ mới đưa công nghệ hiện đại vào sử dụng.

Ngoài những điều kiện chung như trên Công ty còn có những điều kiện cụ thể như sau:

\* Tiêu chuẩn lựa chọn đối với đối tượng là lao động gián tiếp, lao động quản lý:

- Đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn về quản lý: là cán bộ nằm trong diện quy hoạch, có triển vọng phát triển vào các vị trí lãnh đạo từ bộ phận đến công ty. Thời gian đào tạo từ 6 tháng đến 2 năm.

- Đào tạo tin học: Công ty yêu cầu tất cả các bộ phận rà soát, tập hợp và thống kê trình độ tin học của tất cả các nhân viên từ đó có kế hoạch bồi dưỡng nâng cao trình độ tin học. Yêu cầu đặt ra với đào tạo tin học là phải sử dụng thành thạo các phần mềm tin học văn phòng cơ bản và sử dụng thành thạo hệ thống phần mềm DCS – Phần mềm quản lý bán hàng và dịch vụ; hệ thống phần mềm DMS – Phần mềm quản lý kinh doanh phụ tùng đều là ứng dụng độc quyền của Honda Việt Nam.

- Đào tạo nhân viên bán hàng khi có sản phẩm mới: Tất cả các nhân viên tư vấn bán hàng được cử đi đào tạo theo hình thức đào tạo chuyên giao công nghệ từ Honda Việt Nam, yêu cầu sau khóa học phải nắm vững kiến thức về sản phẩm (các đặc điểm tính năng, kỹ thuật...)

- Đào tạo nhân viên tư vấn bán hàng mới: Được thực hiện khi có nhân viên tư vấn bán hàng được tuyển mới nhằm cung cấp các kiến thức về tất cả các sản phẩm của công ty đang có trên thị trường, cũng như các kỹ năng về giao tiếp khách hàng, kỹ năng thuyết phục, đàm phán... Ngoài ra nhân viên tư vấn bán hàng mới còn được đào tạo về quy trình, hệ thống bán hàng của công ty.

\* Tiêu chuẩn lựa chọn đối tượng đào tạo đối với đối công nhân, thợ sửa chữa:

- Thi nâng bậc thợ: hai năm một lần công ty tổ chức cho thợ sửa chữa thi nâng bậc. Đối tượng là thợ sửa chữa trong tất cả các tổ sửa chữa của xưởng dịch vụ đến kỳ hạn, có khả năng hoàn thành tốt nhiệm vụ ở bậc chuyên môn cao hơn theo quy định được Hội đồng xét duyệt và tổ chức thi nâng bậc.

- Đào tạo mới: Do tình hình kinh doanh một số thợ được tuyển mới nên Công ty sẽ tổ chức đào tạo mới những người này, để đảm bảo họ có thể hoàn thành công việc được giao.



- Đào tạo sử dụng trang thiết bị, máy móc mới: Áp dụng cho thợ sửa chữa chính, các tổ trưởng khi Công ty có nhập loại máy móc, thiết bị công nghệ mới, những người vận hành các loại máy móc thiết bị này sẽ thuộc diện xét duyệt để đi đào tạo theo hợp đồng chuyển giao công nghệ hoặc sẽ bố trí hướng dẫn trước khi nhập các loại máy móc thiết bị này.

- Đào tạo an toàn lao động, phòng chống cháy nổ: Do đặc điểm của xưởng dịch vụ trong công ty là sửa chữa xe máy là bao gồm các máy móc, động cơ dễ cháy nổ. Do đó hàng năm Công ty đều tổ chức các khóa huấn luyện về an toàn lao động, phòng chống cháy nổ cho toàn bộ nhân viên, thợ sửa chữa.

Qua phỏng vấn cán bộ phụ trách công tác đào tạo tại Công ty cho biết việc lựa chọn đối tượng đào tạo của Công ty khá rõ ràng, xác định tiêu chuẩn cụ thể cho từng đối tượng đào tạo. Việc xác định tiêu chuẩn đào tạo giúp cho Công ty có thể lựa chọn đối tượng đào tạo đúng đắn.

#### 2.2.2.3. Xây dựng nội dung chương trình đào tạo nhân lực

Căn cứ vào nhu cầu đào tạo, mục tiêu và đối tượng đào tạo của các phòng ban, kế hoạch đào tạo của phòng HCNS, và khả năng tài chính của Công ty, Giám đốc xem xét và phê duyệt kế hoạch đào tạo mà phòng HCNS đề xuất.

Dựa trên *kế hoạch đào tạo* đã được Giám đốc phê duyệt, phòng HCNS phối hợp với các phòng ban liên quan lập chương trình đào tạo chi tiết (theo mẫu QT-HCNS/BM05). Thời điểm P.HCNS lập chương trình đào tạo chi tiết muộn nhất là trước khi đào tạo 1 tuần.

Đối với mỗi đối tượng đào tạo khác nhau thì nội dung đào tạo và bài giảng cũng khác nhau:

#### **\* Đào tạo lao động gián tiếp, lao động quản lý:**

Đào tạo nâng cao về trình độ chuyên môn quản lý: Chủ yếu là Giám đốc, Cửa hàng trưởng, Trưởng bộ phận trong diện quy hoạch cán bộ quản lý của công ty. Thời gian đào tạo từ 6 – 24 tháng, do đó các cán bộ sẽ được cử đi học tại các khóa học đào tạo do các trường, trung tâm tổ chức; các khóa học quản lý chuyên sâu do Công ty Honda Việt Nam đào tạo như: HMMS, HAMS,... Cuối khóa có chứng nhận.

Đào tạo cho nhân viên tư vấn bán hàng: Nhân viên được đào tạo thông qua lớp HSST do Honda Việt Nam tổ chức. Đào tạo kiến thức bán hàng, hướng dẫn tư vấn sản phẩm, kỹ năng giao tiếp bán hàng bằng phương pháp sales talk, thực hành tình huống bán hàng.

Đào tạo cho nhân viên tư vấn bán hàng mới: Nhân viên mới được đào tạo tại chỗ về nội quy, kỷ luật của Công ty. Ngoài ra về kiến thức chuyên môn, nhân viên tư vấn bán hàng mới được đào tạo bằng cách kèm cặp chỉ dẫn trong công việc. Sau thời gian học việc sẽ có kỳ kiểm tra đánh giá năng lực, kiến thức và kỹ năng.

**\* Đào tạo công nhân, thợ sửa chữa:**

Đào tạo công nhân kỹ thuật: Công nhân, thợ sửa chữa xe máy được đào tạo lý thuyết tập trung 20 – 30 người/lớp trong 15 tiết. Nội dung bài giảng do các giáo viên, người hướng dẫn từ phía Công ty HVN biên soạn dựa trên trình độ, kiến thức, kỹ năng cần thiết của mỗi công việc; Thực hành: Công nhân được thực hành thời lượng tương đương 70 – 100 tiết tùy theo chuyên môn cụ thể, tiến hành ngay tại nơi làm việc, theo hình thức kèm cặp, vừa học vừa làm.

Đào tạo thi nâng bậc: Công nhân, thợ sửa chữa xe máy được học lý thuyết, kết hợp với thực hành từ 70 – 100 tiết tùy theo chuyên môn cụ thể. Đề cương ôn tập do giáo viên trực tiếp giảng dạy biên soạn (có tham khảo chương trình giảng dạy của các trường đại học, cao đẳng nghề); trong quá trình biên soạn phải được cán bộ có trách nhiệm của công ty thông qua cho phù hợp với tình hình của công ty. Sau khi ôn tập, các công nhân và thợ sửa chữa để tham gia dự thi. Nội dung thi gồm 2 phần: Thi giữ bậc lý thuyết (với bậc 2/7 trở lên). Thi lý thuyết theo bậc nghề và thi thực hành căn cứ vào điều kiện, khối lượng và tính chất công việc của các đơn vị cụ thể sẽ tổ chức thi trên hiện vật ngay tại hiện trường.

Đào tạo về an toàn lao động, phòng chống cháy nổ: Hàng năm, theo quy định Công ty tổ chức bồi dưỡng kiến thức về ATLĐ cho công nhân từ 1 - 2 đợt, mỗi đợt kéo dài 4 – 8 giờ. Thông thường công ty bố trí thuê hội trường và triệu tập 45 – 150 người tham gia. Nội dung do các chuyên gia về bảo hộ lao động biên soạn; Về phòng, chống cháy nổ: hằng năm Công ty cũng tiến hành các đợt diễn tập phòng

cháy chữa cháy, kéo dài 1 -2 ngày. Huy động số người tham gia từ 50 – 150 người từ tất cả các phòng ban, bộ phận, showroom, xưởng dịch vụ...

Qua phỏng vấn cán bộ phụ trách công tác đào tạo tại Công ty cho biết 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. Nội dung các chương trình đào tạo cũng được tiến hành lựa chọn kỹ càng và luôn đảm bảo sự phối hợp giữa lý thuyết và thực hành, yêu cầu phù hợp với thực tế hoạt động kinh doanh của công ty nhằm làm cho người học tiếp thu và vận dụng nhanh chóng, hiệu quả vào thực tế sau đào tạo.

#### *2.2.2.4. Lựa chọn hình thức đào tạo nhân lực*

##### **❖ Đào tạo nội bộ tại công ty**

Áp dụng hình thức đào tạo nội bộ đối với tất cả NLĐ trong công ty, trang bị các kiến thức tổng hợp, kiến thức chuyên môn và kỹ năng mềm. Các lớp này có thể tổ chức ngay tại phòng đào tạo của công ty hoặc ở buổi hội nghị trong công ty.

Dựa trên chương trình đã được duyệt, Phòng HCNS chuyển chương trình cho các đối tượng sau trước ít nhất 1 tuần so với ngày bắt đầu đào tạo (để sắp xếp công việc): cán bộ đào tạo, người tham gia đào tạo, quản lý trực tiếp của tất cả những người tham gia đào tạo.

Trước ít nhất 3 ngày, cán bộ đào tạo phải chuyển toàn bộ tài liệu đào tạo cho Phòng HCNS sao lưu và chuẩn bị tài liệu đào tạo cho học viên. Phòng HCNS có trách nhiệm xem xét, thẩm tra về mặt nội dung đối với tài liệu đào tạo. Nếu không phù hợp thì phải yêu cầu người đào tạo biên soạn lại. Trường hợp không thể tự xác minh thì Phòng HCNS mời quản lý cấp cao nhất của lĩnh vực liên quan cùng thẩm định.

**Bảng 2.5. Hệ thống các khóa đào tạo bên trong Công ty**

STT	Khóa đào tạo	Đối tượng đào tạo	Thời gian đào tạo		Mục tiêu đào tạo	Trách nhiệm
			QĐ chung	TG		
<b>I. Huấn luyện hội nhập :</b>						
1	Hội nhập tổng quát	Tất cả nhân viên	Từ ngày đầu tiên nhận việc	7 giờ	Hội nhập với môi trường chung, mối liên hệ giữa các phòng chức năng, chính sách, văn hóa,... của Công ty	HEAD
2	Kiến thức về hệ thống quản lý	Tất cả nhân viên	Theo kế hoạch	7 giờ	Nâng cao nhận thức về 5S, HTQL-ISO, đánh giá nội bộ,...	HEAD
<b>II. Huấn luyện kỹ năng mềm :</b>						
1	Nghệ thuật giao tiếp hiệu quả	Tất cả nhân viên	4 lần/năm	7 giờ	Có kỹ năng giao tiếp trực tiếp, gián tiếp tiết kiệm thời gian & hiệu quả công việc	HEAD
2	Kỹ năng giải quyết vấn đề	Tất cả nhân viên	2 lần/năm	17 giờ	Giúp Nhân viên giải quyết vấn đề nhanh chóng & hiệu quả	HEAD
3	Kỹ năng làm việc nhóm, team building	Tất cả nhân viên	3 lần/năm	7 giờ	Xây dựng đội ngũ vững mạnh	HEAD
<b>IV. Huấn luyện kỹ năng cứng :</b>						
1	Kỹ năng sử dụng vi tính, Excel, PP	Theo đăng ký	2 lần/năm	7 giờ	Sử dụng được vi tính căn bản, hệ điều hành, internet, Microsoft outlook,... Đảm bảo Nhân viên thực hiện công việc tiết kiệm thời gian & hiệu quả	HEAD
2	Kỹ năng soạn thảo văn bản	BP văn phòng	2 lần/năm	7 giờ	Đảm bảo văn bản được soạn thảo không phải chỉnh sửa khi trình ký	HEAD

STT	Khóa đào tạo	Đối tượng đào tạo	Thời gian đào tạo		Mục tiêu đào tạo	Trách nhiệm
			QĐ chung	TG		
<b>V.</b>	<b>Các khóa đào tạo nghiệp vụ chuyên môn</b>					
1	Kỹ năng bán hàng đàm phán	BP bán hàng, BP phụ tùng	Theo kế hoạch	7 giờ	Đảm bảo NV thực hiện công việc bán hàng chuyên nghiệp	HEAD
2	Giải quyết tình huống bán hàng	BP bán hàng	1 lần/ tuần	3 giờ	Đảm bảo NV thực hiện công việc bán hàng chuyên nghiệp, thái độ phục vụ chuyên nghiệp	HEAD
3	Hướng dẫn công tác thu ngân	Nhân viên thu ngân	Theo kế hoạch	15 giờ	Đảm bảo NV thực hiện công việc thu ngân chuyên nghiệp, chính xác.	HEAD
4	Hướng dẫn công tác bảo hành	Nhân viên bảo hành	Theo kế hoạch	15 giờ	Đảm bảo NV thực hiện công việc bảo hành chuyên nghiệp, hạn chế khiếu nại.	HEAD
5	Hướng dẫn tư vấn dịch vụ	BP dịch vụ	Theo kế hoạch	15 giờ	Đảm bảo NV thực hiện công việc tiếp nhận dịch vụ chuyên nghiệp.	HEAD
6	Đào tạo chuyên môn kỹ thuật dịch vụ theo tiêu chuẩn HVN	BP dịch vụ	1 lần/ tháng	7 giờ	Nâng cao kiến thức, tay nghề của đội ngũ kỹ thuật thợ máy.	HEAD
7	Hướng dẫn tổ chức thực hiện các chương trình khuyến mại	Tất cả nhân viên	1 lần/ tháng	3 giờ	Giúp NV tư vấn, thực hiện CTKM hiệu quả, tăng doanh số bán hàng.	HEAD

*Nguồn: Phòng hành chính nhân sự*

**❖ Đào tạo bên ngoài**

Căn cứ vào nhu cầu đào tạo và nghiệp vụ chuyên môn của các phòng ban, bộ phận, Phòng HCNS liên hệ, tìm hiểu các đơn vị thực hiện đào tạo và triển khai đào tạo cho nhân viên công ty theo các hình thức: Gửi nhân viên tham dự các khóa đào tạo, các buổi hội thảo, tập huấn,... do các đơn vị tư vấn - đào tạo tổ chức; Mời giảng viên về giảng tại công ty; Tổ chức khóa học tại một địa điểm ngoài công ty.

Các cơ sở đào tạo bên ngoài hầu hết đều từ phía HVN giảng dạy tại Trung tâm huấn luyện và đào tạo ở nhà máy Vĩnh Phúc và các lớp học cao cấp dành cho Ban lãnh đạo, Trưởng/phó bộ phận được giảng dạy ở các khách sạn tại Hà Nội. Đối với người được cử đi học phải viết Bản cam kết đào tạo (theo mẫu QT-HCNS/BM06) gửi về Phòng HCNS.

**Bảng 2.6. Hệ thống các khóa đào tạo bên ngoài Công ty**

STT	Khóa đào tạo	Đối tượng đào tạo	Thời Gian ĐT		Học phí/ học viên (VNĐ)	Mục tiêu đào tạo	Trách nhiệm
			QĐ	TG			
<b>I.</b>	<b>Cấp quản lý</b>						
1	HMMS - Khóa đào tạo Quản lý và Tiếp thị	Giám đốc, Cửa hàng trưởng	Theo kế hoạch	2 ngày	1.200.000	Hội nhập với môi trường chung, mối liên hệ giữa các phòng chức năng, chính sách, văn hóa,... của Công ty	HVN
2	HAMS - Khóa đào tạo Quản lý và Tiếp thị nâng cao	Giám đốc, Cửa hàng trưởng	Theo kế hoạch	2 ngày	1.200.000	Nâng cao nhận thức về 5S, HTQL-ISO, đánh giá nội bộ,...	HVN
<b>II.</b>	<b>Bộ phận bán hàng :</b>						
1	HSST- Khóa học Kỹ năng Bán hàng chuyên nghiệp	Trưởng nhóm bán hàng, Nhân viên bán hàng	Theo kế hoạch	2 ngày	1.000.000	Có kỹ năng giao tiếp trực tiếp, gián tiếp tiết kiệm thời gian & hiệu quả công việc	HVN
2	CR – Khóa học chăm sóc cơ bản (CSKH)	Trưởng bộ phận CR, Nhân viên CSKH	Theo kế hoạch	2 ngày	Miễn phí	Nâng cao kỹ năng giao tiếp trực tiếp, hoạt động chăm sóc khách hàng, giảm tỷ lệ khiếu nại khách hàng	HVN
<b>IV.</b>	<b>Bộ phận dịch vụ :</b>						
1	Khóa huấn luyện kỹ thuật cơ bản C1	Tất cả thợ dịch vụ	Theo kế hoạch	2 ngày	Miễn phí	Cung cấp cho kỹ thuật các tiêu chuẩn kỹ thuật cơ bản của Honda và công tác bảo trì.	HVN
2	Khóa huấn luyện kỹ thuật nâng cao C2	Tất cả thợ dịch vụ	Theo kế hoạch	2 ngày	Miễn phí	Nâng cao kỹ năng kiểm tra cũng như phương pháp giải quyết các sự cố kỹ thuật trong quá trình làm công tác Bảo hành và Dịch vụ.	HVN
3	Khoá hướng dẫn viên kỹ thuật (SI)	NV đã hoàn thành khóa C1, C2, có tay nghề cao	Theo kế hoạch	2 ngày	Miễn phí	- Nhằm trang bị các kỹ năng nâng cao về kỹ thuật. - Nhằm trang bị các kỹ năng về phương pháp huấn luyện tại Cửa hàng.	HVN

4	Khóa Học Về Tư Vấn Dịch Vụ (SA)	Tất cả thợ dịch vụ	Theo kế hoạch	2 ngày	Miễn phí	Cung cấp cho học viên kiến thức và kỹ năng trong việc giải thích và tư vấn khách hàng một cách chuyên nghiệp, nội dung bao gồm: Triết lý Honda; Quản Lý 5S; Hoạt động quản lý dịch vụ; Kỹ năng giao tiếp nâng cao.	HVN
5	Khóa huấn luyện xe mới	Tất cả thợ dịch vụ	Theo kế hoạch	1 ngày	Miễn phí	Trang bị kiến thức về các dòng xe mới ra mắt	HVN
6	Khoá hướng dẫn về sự hiểu khách (Hosp)	Tất cả nhân viên dịch vụ	Theo kế hoạch	1 ngày	Miễn phí	Cung cấp cho nhân viên các kỹ năng giao tiếp cơ bản, phục vụ tốt công tác bảo trì và dịch vụ sau bán hàng.	HVN
7	Khóa học hướng dẫn công tác bảo hành	NV tiếp nhận dịch vụ, NV bảo hành	Theo kế hoạch	2 ngày	Miễn phí	Trang bị kiến thức về chính sách bảo hành và công tác bảo hành	HVN
8	Khóa học “Nâng cao kỹ năng giải quyết khiếu nại khách hàng”	Tất cả nhân viên dịch vụ	Theo kế hoạch	1 ngày	Miễn phí	Giải quyết các khiếu nại, phàn nàn của khách hàng vốn đang còn những điểm chưa tốt, ảnh hưởng xấu đến hoạt động kinh doanh và dịch vụ của HEAD.	HVN
<b>IV.</b>	<b>Bộ phận phụ tùng:</b>						
1	Khóa học Quản lý và Kinh doanh phụ tùng	NV Quản lý phụ tùng, NV phụ tùng, NV phụ kiện	Theo kế hoạch	2 ngày	Miễn phí	- Trang bị kiến thức cơ bản về các hoạt động phụ tùng tại HEAD (1.5 ngày) - Cách sử dụng phần mềm DMS (0.5 ngày)	HVN
<b>IV.</b>	<b>Bộ phận lái xe an toàn:</b>						
1	Khóa học hướng dẫn viên lái xe an toàn cơ bản	Hướng dẫn viên LXAT	Theo kế hoạch	2 ngày	Miễn phí	Củng cố và nâng cao chất lượng đội ngũ Hướng dẫn viên về kiến thức lái xe an toàn	HVN
2	Khóa học hướng dẫn viên lái xe an toàn nâng cao	HDV trưởng, HDV đã hoàn thành khóa cơ bản	Theo kế hoạch	2 ngày	Miễn phí	Nâng cao kiến thức, giải quyết tình huống, kỹ thuật xử lý lái xe an toàn nâng cao	HVN

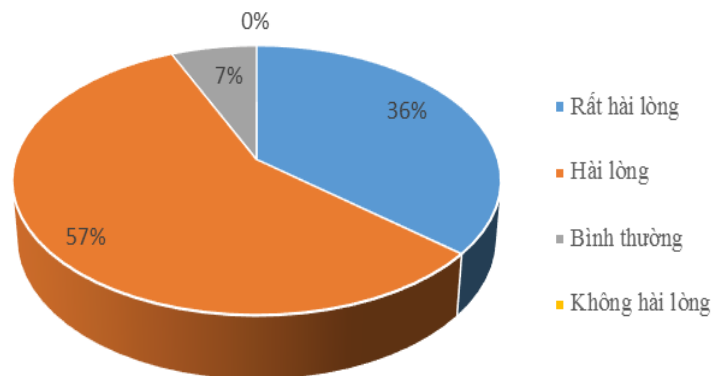
*Nguồn: Phòng hành chính nhân sự*



Qua phỏng vấn cán bộ phụ trách công tác đào tạo tại Công ty cho biết công ty hoạt động kinh doanh trong lĩnh vực xe máy nên đội ngũ bán hàng và dịch vụ được coi là nòng cốt và chiếm tỷ lệ nhiều nhất. Chính vì vậy mà các khóa học liên quan dành cho các đối tượng này cũng nhiều nhất giúp cho nhân viên xử lý và giải quyết công việc được nhanh chóng và hiệu quả làm thỏa mãn tối đa sự hài lòng khách hàng. Trong những năm qua công ty thường được áp dụng hình thức đào tạo bên trong doanh nghiệp là chủ yếu. Đây là những hình thức đào tạo truyền thống giúp doanh nghiệp cung cấp đầy đủ các nội dung đào tạo tới học viên. Ngoài ra, công ty còn có áp dụng hình thức đào tạo ngoài doanh nghiệp nhưng với một số đối tượng và nội dung đào tạo riêng.

Khảo sát của tác giả về mức độ hài lòng của NLD trong việc lựa chọn hình thức đào tạo hiện nay tại công ty được thể hiện như sau:

**Biểu đồ 2.1. Mức độ hài lòng về việc lựa chọn hình thức đào tạo**



*Nguồn: Tổng hợp phiếu điều tra*

Qua kết quả điều tra trên tổng số 152 người được hỏi cho thấy, đa số người được khảo sát cho rằng họ hài lòng với hình thức đào tạo hiện nay. Cụ thể tỉ lệ thấy rất hài lòng chiếm 36%, hài lòng chiếm 57%, tỉ lệ thấy bình thường chiếm 7%, tỉ lệ không hài lòng chiếm 0%.

#### 2.2.2.5. Lựa chọn phương pháp đào tạo nhân lực

Hiện nay, ở Công ty CP TMPT Việt Hương đang áp dụng một số phương pháp đào tạo sau:

**\* Đào tạo trong công việc:**

*Phương pháp kèm cặp, chỉ dẫn:* Phương pháp này được áp dụng đối với những người mới được tuyển vào công ty, chủ yếu là những thợ kỹ thuật mới, chưa quen việc và chưa có nhiều kinh nghiệm, nên được giao cho nhân viên, trưởng bộ phận có trình độ cao và nhiều kinh nghiệm kèm cặp, chỉ bảo. Qua phỏng vấn bà Phạm Hoàng Hà - cán bộ phụ trách công tác đào tạo của Công ty cho biết 100% công nhân khi được tuyển dụng vào Công ty đều được đào tạo và phương pháp công ty sử dụng cho đối tượng nhân viên mới là “kèm cặp, hướng dẫn tại chỗ”. Phương pháp này có ưu điểm là không tốn kém về tài chính, không mất nhiều thời gian, không gian để tổ chức các lớp đào tạo, người được chỉ dẫn có thể được học và kết hợp làm thực tế, nhanh chóng bắt nhịp với công việc. Khi được hỏi: "*Anh/chị nhận thấy phương pháp kèm cặp, chỉ dẫn có thực sự phù hợp với lao động mới được tuyển vào công ty không?*". Trên 80% số người được hỏi cho rằng phương pháp này phù hợp với lao động mới được tuyển vào Công ty. NLD trong công ty đánh giá tương đối cao về phương pháp đào tạo này với mức điểm trung bình đạt được là 4.32 điểm/5 điểm (5 điểm tương ứng với câu trả lời là “hoàn toàn phù hợp”) (*Kết quả đánh giá khảo sát phụ lục 3*). Tuy nhiên Phương pháp này cũng tồn tại mặt hạn chế đó là học viên thường học lỏm từ nhiều người nên kiến thức và kỹ năng được trang bị rời rạc không có tính hệ thống. Họ có thể bắt chước những kinh nghiệm thao tác của người đi trước. Tuy nhiên những kiến thức và thao tác đó đã quá cũ không mạnh tính cập nhật hoặc những kiến thức đó chưa chuẩn nên dễ đi theo lối mòn.

**\* Đào tạo ngoài công việc:**

*Phương pháp tổ chức các lớp cạnh công ty:* Phương pháp này chủ yếu áp dụng cho các thợ thi nâng bậc, trang bị kiến thức an toàn lao động. Các lớp này được tổ chức tập trung học lý thuyết sau đó thực hành tại nơi làm việc trong thời gian nhất định. Phương pháp này thường tổ chức dưới hình thức các lớp giảng dạy của các cán bộ có kinh nghiệm trong công ty và có mời thêm các chuyên gia từ HVN.

Đào tạo bên ngoài tại trường nghề hoặc thuê chuyên gia chưa được Công ty chú trọng nhiều do kinh phí thuê ngoài cao chưa phù hợp với định hướng, yêu cầu công việc. Riêng với hoạt động đào tạo tự túc, thời gian kéo dài, người học phải yêu cầu chủ động trong thời gian, công việc để không làm ảnh hưởng đến kết quả chung của cả phòng. *"Khi Anh/Chị tham gia đào tạo có ảnh hưởng đến kết quả làm việc hiện tại không?"* Kết quả 152 người khi được hỏi như sau: 98 người (64%) trả lời không, có 54 người (36%) có làm gián đoạn công việc hiện tại.

Cử đi học tại các trường/trung tâm đào tạo: tùy theo nhu cầu của Công ty, cá nhân để cử cán bộ đi học ở các trường, trung tâm. Tuy nhiên, các khóa đào tạo dài hạn tại chức tại các trường, phần lớn cán bộ tham dự là do nhu cầu của bản thân, tự chi trả chi phí đào tạo. Cán bộ quản lý cấp cao trong Công ty gần như 100% do Công ty cử đi học và được thanh toán toàn bộ chi phí. Phương pháp này Công ty ít áp dụng, không khuyến khích được NLD.

Hội thảo, hội nghị, triển lãm: Công ty tham gia các buổi hội thảo, hội nghị của Honda Việt Nam được tổ chức định kỳ 5 lần/năm phân bổ rộng khắp tỉnh thành trên toàn quốc và các buổi triển lãm do Honda Motor tổ chức ở trong và ngoài nước. Phương pháp này áp dụng đối với ban lãnh đạo cấp cao nhằm xây dựng mối quan hệ, giao lưu học hỏi, trao đổi thông tin kinh nghiệm về lĩnh vực kinh doanh xe máy từ các đại lý HEAD khác trên toàn quốc. Tuy nhiên số lượng hàng năm tham gia hội thảo rất ít.

Cử đi học các lớp chuyển giao công nghệ từ Honda Việt Nam: Các khóa học này được HVN tổ chức hoàn toàn miễn phí đào tạo khi có dòng xe mới ra mắt hay công nghệ mới, tính năng mới được trang bị trên từng loại xe. Phương pháp này áp dụng cho toàn bộ nhân viên kỹ thuật của tất cả các đại lý HEAD trên toàn quốc.

Nhìn tổng quát phương pháp đào tạo chính trong Công ty là kèm cặp, chỉ dẫn và tổ chức các lớp cạnh công ty. Tổ chức các lớp cạnh Công ty luôn chiếm tỷ trọng cao nhất (khoảng trên dưới 50%), bên cạnh đó là phương pháp kèm cặp, chỉ dẫn chiếm khoảng 25 – 30%. Các hình thức gửi đi học tại các trường, dự hội thảo còn chiếm tỷ trọng tương đối thấp.

**Bảng 2.7: Số lượng lao động được đào tạo giai đoạn từ năm 2014 - 2016  
phân theo phương pháp đào tạo**

TT	Chỉ tiêu	2014		2015		2016	
		SL	Tỷ lệ (%)	SL	Tỷ lệ (%)	SL	Tỷ lệ (%)
1	Kèm cặp, chỉ dẫn	45	30%	72	33%	52	22%
2	Tổ chức đào tạo tại công ty	60	39%	80	37%	130	56%
3	Dự hội thảo	12	8%	18	8%	20	9%
4	Gửi đi học chuyên giao công nghệ từ Honda Việt Nam	35	23%	45	21%	30	13%
<b>Tổng</b>		<b>152</b>	<b>100%</b>	<b>215</b>	<b>100%</b>	<b>232</b>	<b>100%</b>

*Nguồn: Phòng hành chính nhân sự*

Các phương pháp đào tạo trong Công ty về cơ bản khá đầy đủ, phù hợp với các đối tượng đào tạo, có thể đáp ứng nhu cầu lâu dài của Công ty. Tuy nhiên việc áp dụng các phương pháp đào tạo đó còn bộc lộ nhiều nhược điểm: Các phương pháp đào tạo là các phương pháp truyền thống, chưa áp dụng các phương pháp đào tạo mới, sử dụng kỹ thuật hiện đại...

#### 2.2.2.6. Xây dựng ngân sách đào tạo nhân lực

Nguồn ngân sách đào tạo hàng năm của Công ty được dự tính ngay từ ban đầu, dựa vào kế hoạch đào tạo cụ thể hàng năm của Công ty. Phòng HCNS của Công ty tập hợp kế hoạch đào tạo hàng năm của các bộ phận, phòng ban, sau đó dự tính số người học, hình thức đào tạo như thế nào để hoạch toán, dự tính chi phí cho mỗi khóa đào tạo toàn bộ, sau đó trình lên BGD phê duyệt. Nguồn kinh phí đào tạo được trích từ quỹ đào tạo của Công ty, trích từ lợi nhuận mà Công ty thu được hàng năm.

Với những khóa đào tạo tổ chức tại Công ty thì có thể dự tính được số khóa học, số học viên, giảng viên trong hay ngoài Công ty từ đó có thể dự tính được chi phí đào tạo cần thiết. Nếu là giáo viên trong Công ty thì việc xác định chi phí là khá dễ dàng vì Công ty sẽ trả tiền giảng dạy của giáo viên kiêm nhiệm theo quy định

của Công ty (Ví dụ: như ngoài việc được hưởng lương như đang làm việc, giáo viên còn được hưởng khoản bồi dưỡng đào tạo)

Đối với những khóa học mà NLD được cử đi học ở những cơ sở đào tạo ngoài Công ty thì Công ty có thể dự tính được chi phí dựa vào những lần đào tạo trước đó. Tuy nhiên những khóa học này rất khó xác định chi phí chính xác. Với những cá nhân có nhu cầu tự đi đào tạo thì Công ty không có bất kỳ khoản chi phí nào hỗ trợ cho hình thức đào tạo đó, mà chỉ có thể tạo điều kiện cho cá nhân đó đi học (cho nghỉ phép...). Số liệu tổng hợp tại phòng kế toán của Công ty cho thấy tổng chi phí đào tạo cũng như chi phí đào tạo bình quân đầu người đi đào tạo ngày một tăng (xem bảng 2.8).

**Bảng 2.8: Quỹ đào tạo và tình hình sử dụng quỹ của Công ty**

Chỉ tiêu	Đơn vị	Năm 2014	Năm 2015	Năm 2016
Tổng chi phí đào tạo	VNĐ	100.000.000	150.000.000	200.000.000
Số lượt người được đào tạo	Lượt người	82	121	152
Chi phí đào tạo bình quân	VNĐ/lượt người	1.219.512	1.239.669	1.315.789

*Nguồn: Phòng Kế toán*

Qua bảng trên, ta thấy: tổng kinh phí đào tạo qua các năm tăng lên cụ thể năm 2015 tăng so với năm 2014 là 50.000.000đ. Năm 2016 tăng so với năm 2015 là 50.000.000đ. Tuy nhiên chi phí đào tạo bình quân hàng năm duy trì ở mức ổn định và tăng hầu như không đáng kể. Như vậy việc tăng quỹ đào tạo hàng năm tương đối phù hợp với chi phí đào tạo thực tế tính theo đầu người tránh thất thoát lãng phí không cần thiết.

#### *2.2.2.7. Cơ sở vật chất phục vụ đào tạo*

Cơ sở vật chất phục vụ cho công tác đào tạo của Công ty về cơ bản là đáp ứng được và phù hợp với các khóa đào tạo. Với khóa đào tạo ngay tại công ty cho NLD: Có một phòng lớn, trang bị bảng, bút, bàn ghế, máy vi tính, máy chiếu... Các phân xưởng có trang bị máy móc cần thiết cho công nhân có điều kiện thực hành. Tại các

bộ phận tại công ty có trang bị các máy móc hiện đại để NLD làm việc và phục vụ việc kèm cặp tại chỗ như: máy vi tính, máy fax...

Tuy nhiên các một số phòng học đã cũ, thiết bị còn sơ sài, phòng học tập trung chỉ có tại Tổng công ty, để học tập tại các phân xưởng tập trung đông người và tại các chi nhánh thì chỉ đơn thuần chuẩn bị bàn ghế và micro để giảng dạy. Thông qua khảo sát 150 người tại công ty cho thấy 16% số người được hỏi cho rằng cơ sở vật chất tốt, 52% số người được hỏi cho là bình thường, 32% số người được hỏi cho là yếu kém. Như vậy Công ty cần tập trung kinh phí để đầu tư trang thiết bị, phòng học để nâng cao hiệu quả công tác đào tạo.

#### 2.2.2.8. *Đội ngũ giáo viên phục vụ công tác đào tạo*

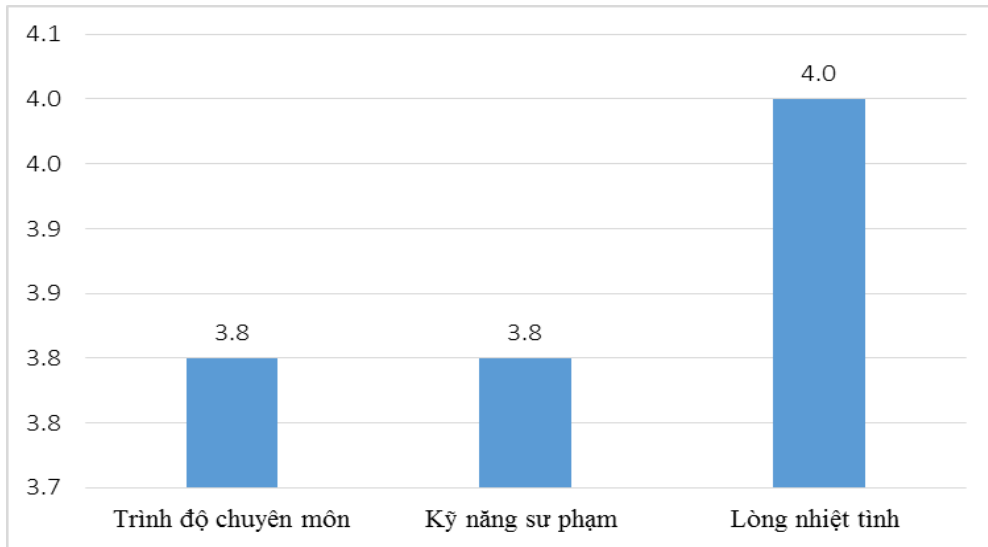
Đội ngũ giáo viên giảng dạy của Công ty được lựa chọn với các tiêu chuẩn tương đối khắt khe. Công ty cũng đưa ra những tiêu chuẩn với giáo viên kiêm nhiệm phải là các nhân viên, kỹ thuật viên, thợ có bậc cao, trên 5 năm công tác, có tinh thần trách nhiệm cao, giảng dạy đúng tiến độ và yêu cầu chất lượng môn học và nghề đào tạo. Còn đối với các giáo viên được mời từ các trường đại học, cao đẳng, trung tâm đều phải là giảng viên chính, nhiều kinh nghiệm giảng dạy và có uy tín.

Nhìn chung đội ngũ giảng viên của công ty được đánh giá là có chất lượng khá trở lên. Qua điều tra NLD trong công ty đánh giá về giáo viên thì trình độ chuyên môn đạt điểm trung bình 3.8/5 điểm, kỹ năng sư phạm đạt 3.8/5 điểm, lòng nhiệt tình đạt 4.0/5 điểm.

**Bảng 2.9: Bảng đánh giá đội ngũ giáo viên phục vụ công tác đào tạo**

Tiêu chí đánh giá	Số phiếu	5 Điểm	4 Điểm	3 Điểm	2 Điểm	1 Điểm	Điểm TB
Trình độ chuyên môn	152	35	62	45	10	0	3.8
Kỹ năng sư phạm	152	32	65	45	10	0	3.8
Lòng nhiệt tình	152	60	43	32	17	0	4.0

*Nguồn: Khảo sát của tác giả*

**Biểu đồ 2.2. Ý kiến đánh giá của đối tượng khảo sát về giáo viên**

*Nguồn: Khảo sát của tác giả*

### **2.2.3. Thực trạng triển khai thực hiện đào tạo nhân lực**

Căn cứ vào kế hoạch, loại hình đào tạo đã được phê duyệt, Phòng HCNS phối hợp cùng các phòng ban triển khai thực hiện đào tạo, cụ thể:

#### **2.2.3.1. Triển khai thực hiện đào tạo bên trong công ty**

Trên cơ sở nhu cầu đào tạo đã được xác định, nhân viên phụ trách đào tạo là những người có kinh nghiệm được chọn trong nội bộ doanh nghiệp có nhiệm vụ tổ chức giám sát (tổ chức lớp học, điểm danh, theo dõi tình hình khóa học...), hỗ trợ cho giảng viên và chuyên gia đào tạo, tổng kết đánh giá khóa đào tạo.

Phòng HCNS phối hợp cùng các phòng/ban thông báo danh sách và tập trung người học theo lịch đào tạo đã được phê duyệt. Thời gian, lịch đào tạo được sắp xếp tương đối vì phụ thuộc chính vào hoạt động buôn bán của cửa hàng hàng ngày.

Chuẩn bị các điều kiện cần thiết cho buổi đào tạo bao gồm: phòng học, máy chiếu, trang thiết bị học tập, mô hình động cơ mẫu, tài liệu hướng dẫn từ HVN, tài liệu do người đào tạo công ty biên soạn. HVN thường xuyên gửi kèm tài liệu hướng dẫn khi có dòng xe mới ra mắt, cụ thể như:

+ Vật liệu quảng cáo: Catalog – Quyển tờ rơi quảng cáo, Leaflet – Tờ rơi quảng cáo, Poster – Áp phích quảng cáo, Banner – Băng rôn quảng cáo, Wobbler – Tấm quảng cáo treo tay;

- + Tài liệu hướng dẫn trưng bày xe trong Showroom;
- + Hướng dẫn treo vật phẩm quảng cáo và gắn bảng giá xe.
- + Mã phụ tùng mới cập nhật
- + Nội dung đào tạo kỹ thuật cho xe mới (dành cho Bộ phận dịch vụ)

Công ty tổ chức các khoá đào tạo cơ bản và chuyên sâu ngay tại trụ sở chính của mình là Số 12, TDP 1, Yên Định, Hải Hậu, Nam Định. Có những khóa đào tạo cơ bản cũng có thể được tổ chức ngay tại các chi nhánh.

Công ty tiến hành đào tạo cho tất cả nhân viên thông qua thảo luận nhóm, trao đổi kiến thức sản phẩm về thiết kế - kiểu dáng; động cơ - công nghệ; tiện ích - an toàn dưới sự hướng dẫn của người thuyết giảng. Dựa trên các tài liệu của HVN, nhân viên có thể phân tích và tìm ra những đặc điểm, tính năng và tiện ích ưu việt, so sánh sự giống nhau, khác nhau giữa các dòng xe, đời xe. Điều này giúp cho việc tư vấn bán hàng đạt hiệu quả cao.

Đặc biệt, đối với đội ngũ kỹ thuật - thợ máy còn được đào tạo thêm kiến thức thực hành: có thể tháo lắp, vọc máy thực tế ngay tại khu thực hành lớp học dựa trên tài liệu kỹ thuật chuyên môn của HVN “*Nội dung đào tạo tháng ...*” được gửi định kỳ 1 lần/tháng bao gồm tài liệu kỹ thuật có hình ảnh về máy móc, động cơ được mổ chi tiết; Tài liệu bảo dưỡng sử dụng xe đúng cách; Bài kiểm tra nội dung kỹ thuật theo tháng; Phiếu trả lời câu hỏi bài kiểm tra. Sau khi hoàn thiện cán bộ đào tạo phải gửi phiếu trả lời trực tiếp cho HVN để đánh giá năng lực thợ.

Khi thực hiện tổ chức lớp học, các lớp sẽ chia thành nhiều nhóm để thuận lợi cho người đào tạo trong việc quản lý, đánh giá quá trình học tập và đây là phương pháp để nhân viên nắm bắt kiến thức, có cơ hội thực hành. Nhân viên trong buổi học sẽ đưa ra các vấn đề chưa nắm rõ và người đào tạo có trách nhiệm giải thích, hướng dẫn lại các vấn đề đó. Bên cạnh đó, trong quá trình làm việc các nhân viên vẫn được người đào tạo hướng dẫn, trau dồi thêm về công việc.

Qua phỏng vấn cán bộ phụ trách đào tạo cho biết trong quá trình đào tạo nhân viên chưa tích cực tham gia trao đổi kiến thức trong lớp học, đôi khi còn thụ động, ỷ lại vào người đào tạo. Nhiều người còn khá rụt rè, không mạnh dạn đưa ra ý kiến của bản thân.



Theo Bảng hỏi (*Xem phụ lục số 01*) khảo sát hỏi 152 người làm việc tại Công ty, cho biết thời gian và lịch đào tạo của công ty trong đó có 54,59% số lượng nhân viên cho rằng thời gian và lịch đào tạo là phù hợp; 41,08% cho rằng lịch đào tạo hợp lý nhưng thời gian đào tạo lại không hợp lý, còn lại 4,32% cho rằng bố trí thời gian, lịch đào tạo không phù hợp. Nguyên nhân là do số lượng khách hàng đến cửa hàng không cố định, đặc biệt là vào những ngày tốt, dịp cuối tuần hay ngày lễ thì số lượng khách hàng đến giao dịch tại cửa hàng sẽ tăng lên vì vậy một số nhân viên không thể sắp xếp thời gian tham gia đào tạo đông đủ. Thậm chí vào dịp cao điểm bắt buộc phải hoãn sang ngày hôm khác vì không đủ nhân sự tham gia đào tạo.

#### 2.2.3.2. Triển khai thực hiện đào tạo bên ngoài công ty

Đối với NLD đào tạo tại các trường và trung tâm huấn luyện đào tạo của HVN: Nhân viên phụ trách đào tạo có nhiệm vụ liên hệ đăng ký lớp học trên trang mạng DCS (cổng thông tin nội bộ giữa Head và HVN), kết hợp theo dõi kết quả đánh giá khóa học (thu thập các văn bằng, chứng chỉ, bảng điểm photo, ... khi kết thúc khóa học), hoàn tất các bước theo quy định thỏa thuận trong cam kết đào tạo.

Khi NLD được cử đi học, họ phải tham gia đầy đủ khóa học và có trách nhiệm báo cáo kết quả học tập của mình trong cả quá trình đào tạo cho Công ty. Ngoài ra Công ty cũng cung cấp cho cán bộ lãnh đạo lịch học tập của khóa học để người lãnh đạo có thể theo dõi được. Nếu NLD được cử đi học đạt kết quả cao, ban giám đốc có những khuyến khích như đề bạt công tác, khen thưởng...

Đối với những người đi học bằng kinh phí tự túc ở các trường, trung tâm bên ngoài, công ty tạo điều kiện về mặt thời gian và có thể hỗ trợ một phần nào đó kinh phí để khuyến khích họ trau dồi kiến thức cho bản thân.

Theo Bảng hỏi (*Xem phụ lục số 02*) khảo sát hỏi 152 người làm việc tại Công ty về triển khai chương trình đào tạo của Công ty CP TMPT Việt Hương cho biết 100% số nhân viên được cử đi đào tạo tại HVN đều tham gia đầy đủ các buổi đào tạo và hoàn toàn được công ty hỗ trợ, hướng dẫn về khóa học được cử đi. Toàn bộ nhân viên được cử đi học sau khi trở về đều báo cáo lại kết quả học tập và kế hoạch hành động cho cán bộ quản lý để theo dõi và đánh giá.

### 2.2.4. Thực trạng đánh giá đào tạo nhân lực

#### 2.2.4.1. Đánh giá kết quả học tập của học viên

Công ty đánh giá kết quả học tập của học viên chủ yếu là từ giảng viên. Công ty thực hiện đánh giá thông qua phiếu theo dõi học viên về ý thức tham gia (số buổi tham gia, đi muộn về sớm...) trong quá trình tham gia đào tạo, bài kiểm tra sau khóa học và kết quả đánh giá sau khóa học. Cụ thể:

**Bảng 2.10: Kết quả đào tạo từ năm 2014 - 2016**

Năm	Bộ phận	Nội dung đào tạo	Số người được cử đi học	Mức độ hoàn thành							
				Không đạt		Trung bình		Khá		Giỏi	
				SL	%	SL	%	SL	%	SL	%
2014	Đào tạo bộ phận bán hàng, bảo hành, LXAT	Đào tạo kỹ năng bán hàng, đào tạo sản phẩm mới	12	0	0	1	8%	7	58%	4	33%
		Đào tạo LXAT cơ bản và nâng cao	5	0	0	0	0%	1	20%	4	80%
		Đào tạo lớp bảo hành	5	0	0	0	0%	2	40%	3	60%
		Đào tạo lớp CR cơ bản và nâng cao	3	0	0	0	0%	2	67%	1	33%
	Bộ phận dịch vụ	Đào tạo kỹ thuật cơ bản lớp C1	16	0	0	1	6%	13	81%	2	13%
		Đào tạo kỹ thuật cơ bản lớp C2	12	0	0	0	0%	9	75%	3	25%
		Đào tạo lớp tư vấn dịch vụ	10	0	0	0	0%	7	70%	3	30%
	Đào tạo bộ phận bán phụ tùng	Đào tạo lớp tư vấn phụ tùng cơ bản	7	0	0	0	0%	5	71%	2	29%
		Đào tạo lớp tư vấn phụ tùng nâng cao	3	0	0	0	0%	3	100%	0	0%
	Khối văn phòng	Đào tạo máy tính, tin học cơ bản	6	0	0	0	0%	6	100%	0	0%
Đào tạo máy tính, tin học nâng cao		4	0	0	0	0%	4	100%	0	0%	
2015	Đào tạo bộ phận bán hàng, bảo hành, LXAT	Đào tạo kỹ năng bán hàng, đào tạo sản phẩm mới	32	0	0	0	0%	25	78%	7	22%
		Đào tạo LXAT cơ bản và nâng cao	8	0	0	0	0%	6	75%	2	25%

		Đào tạo lớp bảo hành	<b>8</b>	0	0	0	0%	6	75%	2	25%	
		Đào tạo lớp CR cơ bản và nâng cao	<b>7</b>	0	0		0%	5	71%	2	29%	
	Bộ phận dịch vụ	Đào tạo kỹ thuật cơ bản lớp C1	<b>19</b>	0	0	2	11%	15	79%	2	11%	
		Đào tạo kỹ thuật cơ bản lớp C2	<b>23</b>	0	0	5	22%	13	57%	5	22%	
		Đào tạo lớp tư vấn dịch vụ	<b>10</b>	0	0		0%	8	80%	2	20%	
	Đào tạo bộ phận bán phụ tùng	Đào tạo lớp tư vấn phụ tùng cơ bản	<b>6</b>	0	0	0	0%	5	83%	1	17%	
		Đào tạo lớp tư vấn phụ tùng nâng cao	<b>2</b>	0	0	0	0%	2	100%	0	0%	
	Khối văn phòng	Đào tạo máy tính, tin học cơ bản	<b>3</b>	0	0	0	0%	3	100%	0	0%	
		Đào tạo máy tính, tin học nâng cao	<b>3</b>	0	0	0	0%	3	100%	0	0%	
	2016	Đào tạo bộ phận bán hàng, bảo hành, LXAT	Đào tạo kỹ năng bán hàng, đào tạo sản phẩm mới	<b>40</b>	0	0	0	0%	35	88%	5	13%
			Đào tạo LXAT cơ bản và nâng cao	<b>10</b>	0	0	0	0%	6	60%	4	40%
			Đào tạo lớp bảo hành	<b>10</b>	0	0	0	0%	7	70%	3	30%
			Đào tạo lớp CR cơ bản và nâng cao	<b>5</b>	0	0	0	0%	4	80%	1	20%
		Bộ phận dịch vụ	Đào tạo kỹ thuật cơ bản lớp C1	<b>25</b>	0	0	5	20%	16	64%	4	16%
Đào tạo kỹ thuật cơ bản lớp C2			<b>30</b>	0	0	6	20%	18	60%	6	20%	
Đào tạo lớp tư vấn dịch vụ			<b>5</b>	0	0	0	0%	4	80%	1	20%	
Đào tạo bộ phận bán phụ tùng		Đào tạo lớp tư vấn phụ tùng cơ bản	<b>14</b>	0	0	0	0%	9	64%	5	36%	
		Đào tạo lớp tư vấn phụ tùng nâng cao	<b>4</b>	0	0	0	0%	2	50%	2	50%	
Khối văn phòng		Đào tạo máy tính, tin học cơ bản	<b>7</b>	0	0	0	0%	7	100%	0	0%	
		Đào tạo máy tính, tin học nâng cao	<b>2</b>	0	0	0	0%	2	100%	0	0%	

Nguồn: Phòng Hành chính Nhân sự

Qua bảng trên cho thấy công tác đào tạo của Công ty đạt kết quả khá tốt, kết quả đào tạo bên ngoài qua các năm của các học viên khá tốt, tỷ lệ trung bình và không đạt chiếm tỷ lệ khá ít. Không những thế kết quả đào tạo của công ty cũng ngày càng đạt kết quả tốt hơn học viên có kết quả khá, giỏi ngày càng tăng lên. Cũng theo phòng hành chính – nhân sự thì trên 90% nhân viên mới sau khi được đào tạo bằng hình thức kèm cặp và chỉ dẫn thì đều đạt yêu cầu và được nhận vào làm việc chính thức. Trên 80% số người sau khi được bồi dưỡng nâng bậc thợ đều vượt qua kỳ thi nâng bậc thợ. Ngoài ra, NLĐ sau khi tham gia đào tạo, thường được Công ty bố trí vào đúng chuyên môn, tạo điều kiện cho họ ứng dụng và phát huy được các kiến thức đã học.

#### 2.2.4.2. Đánh giá kết quả thực hiện công việc sau đào tạo

Sau quá trình đào tạo, nhân sự được bố trí phù hợp với những kiến thức đã được đào tạo nhằm phát huy hết khả năng và kiến thức đã được học. Thông qua kết quả thực hiện công việc được giao từ đó đánh giá sự tiến bộ năng lực làm việc của nhân viên sau khóa học.

**Bảng 2.11: Kết quả đánh giá năng lực thực hiện công việc sau đào tạo**

TT	Tiêu chí	Rất tốt	Tốt	Bình thường	Chưa tốt	Kém	Điểm Trung Bình
		5 điểm	4 điểm	3 điểm	2 điểm	1 điểm	
1	Thời gian làm 1 công việc nhanh hơn	8	95	49	0	0	<b>4.1</b>
2	Chất lượng công việc tốt hơn, ít gặp sai sót	5	105	42	0	0	<b>3.8</b>
3	Khiếu nại khách hàng ít hơn	0	132	20	0	0	<b>3.9</b>
4	Tác phong làm việc	9	80	63	0	0	<b>3.6</b>
5	Tinh thần hợp tác làm việc nhóm	15	95	42	0	0	<b>3.8</b>
Giá trị trung bình							<b>3.84</b>

*Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả*

Qua bảng ta thấy năng lực làm việc của nhân viên đạt kết quả khá cao (3,84/5đ) được đánh giá qua các tiêu chí năng suất lao động, chất lượng công việc và kỹ năng làm việc. Qua đó cho thấy được công tác đào tạo tại công ty là cần thiết và hiệu quả.

#### 2.2.4.3. Đánh giá chương trình đào tạo nhân lực

Nhu cầu của thị trường luôn luôn thay đổi và ngày càng đòi hỏi ở mức cao hơn. Chính vì vậy chương trình đào tạo luôn phải được cập nhật thường xuyên và liên tục. Chương trình đào tạo (CTĐT) cũng cần phải được đánh giá sau mỗi khóa học từ đó có thể biết được kiến thức cung cấp cho học viên có thiết thực và giúp ích được cho nhân viên hay không.

**Bảng 2.12: Kết quả đánh giá về chương trình đào tạo nhân lực Công ty**

T T	Nội dung khảo sát	Số phiếu KS	Hoàn toàn đồng ý	Đồng ý	Không ý kiến	Không đồng ý	Hoàn toàn không đồng ý
1	CTĐT có mục tiêu rõ ràng, cụ thể, cấu trúc hợp lý, có hệ thống.	152	24	92	28	8	0
	Tỉ lệ %	100%	16%	61%	18%	5%	0%
2	CTĐT được thiết kế với các nội dung được tích hợp và củng cố lẫn nhau.	152	24	98	21	9	0
	Tỉ lệ %	100%	16%	64%	14%	6%	0%
3	Cách thức tổ chức giảng dạy của CTĐT hợp lý	152	16	102	26	8	0
	Tỉ lệ %	100%	11%	67%	17%	5%	0%
4	Nội dung CTĐT mang tính cập nhật	152	13	90	47	2	0
	Tỉ lệ %	100%	9%	59%	31%	1%	0%
5	Phương pháp giảng dạy của giảng viên dễ hiểu, khuyến khích học viên năng động	152	23	80	31	18	0
	Tỉ lệ %	100%	15%	53%	20%	12%	0%
6	Hình thức kiểm tra, đánh giá phù hợp	152	15	87	23	24	3
	Tỉ lệ %	100%	10%	57%	15%	16%	2%
7	Giảng viên có đủ trình độ, năng lực, có tinh thần trách nhiệm cao	152	15	93	15	21	8
	Tỉ lệ %	100%	10%	61%	10%	14%	5%
8	Tài liệu, giáo trình, phòng học/phòng thí nghiệm, cơ sở vật chất, trang thiết bị đầy đủ, đáp ứng nhu cầu của học viên	152	0	98	29	24	1
	Tỉ lệ %	100%	0%	64%	19%	16%	1%

Nguồn: Khảo sát của tác giả

Qua bảng khảo sát ta nhận thấy rằng tỷ lệ đồng ý và hoàn toàn đồng ý chiếm tỉ lệ cao từ 64% đến 80% chứng tỏ rằng chương trình đào tạo nhân lực tại công ty là được đánh giá tương đối tốt. Tuy nhiên, có một số ý kiến cá nhân khi được phỏng vấn cho rằng chương trình đào tạo còn đơn điệu, đôi khi còn rập khuôn gây sự nhàm chán và thiếu sáng tạo.

#### 2.2.4.4. Đánh giá hiệu quả đào tạo tại Công ty Việt Hương

**Cấp độ 1:** Sự hài lòng của học viên. Sự hài lòng của học viên được tác giả khảo sát ở ba khía cạnh: mức độ hài lòng với nội dung khóa học, mức độ hài lòng với giảng viên và mức độ hài lòng với công tác tổ chức khóa học. Kết quả khảo sát mức độ hài lòng về giáo viên và công tác tổ chức khóa học đã được tác giả trình bày ở trên với các tiêu chí đánh giá tương ứng. Mức độ hài lòng của học viên về nội dung khóa học được tác giả khảo sát trên ba tiêu chí. Cụ thể: mức độ hài lòng của học viên trên cả 3 tiêu chí đều đạt mức điểm khá của mức độ đồng ý (3.8/5 đến 4.1/5). Như vậy có thể thấy rằng, học viên hiện tại hài lòng với các khóa học được tổ chức tại Công ty.

**Bảng 2.13: Mức độ hài lòng của học viên về nội dung khóa học**

TT	Tiêu chí	Rất tốt	Tốt	Bình thường	Chưa tốt	Kém	Điểm Trung Bình
		5 điểm	4 điểm	3 điểm	2 điểm	1 điểm	
1	Anh/chị đánh giá như thế nào về nội dung chương trình học với mong muốn của bản thân anh/chị?	30	75	40	7	0	<b>3.8</b>
2	Nội dung khóa học có thu hút anh/ chị không?	25	78	45	4	0	<b>3.8</b>
3	Những kiến thức mà anh/chị được học có chính xác khoa học không?	35	90	27	0	0	<b>4.1</b>

*Nguồn: Khảo sát của tác giả*

**Cấp độ 2: Kết quả học tập****Bảng 2.14: Kết quả điều tra về kết quả học tập của học viên**

TT	Tiêu chí	Rất tốt	Tốt	Bình thường	Chưa tốt	Kém	Điểm Trung Bình
		5 điểm	4 điểm	3 điểm	2 điểm	1 điểm	
<b>I</b>	<b>Kiến thức</b>						
1	Học viên học được rất nhiều từ khóa học	67	70	15	0	0	<b>4.3</b>
2	Học viên có đủ thời gian để tìm hiểu các nội dung của khóa học	25	60	67	0	0	<b>3.7</b>
3	Khóa học đáp ứng tất cả các mục tiêu của học viên	30	75	40	7	0	<b>3.8</b>
<b>II</b>	<b>Kỹ năng</b>						
1	Sau khóa học kỹ năng của học viên được cải thiện rõ rệt	35	85	32	0	0	<b>4.0</b>

*Nguồn: Khảo sát của tác giả*

Như vậy, học viên đánh giá tương đối cao về kết quả học tập thu được sau các khóa học. Các tiêu chí được đưa ra khảo sát về kết quả học tập đều được đánh giá tương đối cao (đạt điểm 3.7/5 đến 4.3/5).

**Cấp độ 3: Ứng dụng**

Cấp độ ứng dụng là một cấp độ quan trọng. Ở cấp độ này tác giả khảo sát 2 tiêu chí:

**Bảng 2.15: Kết quả điều tra về mức độ ứng dụng kiến thức của học viên sau khóa học**

TT	Tiêu chí	Rất tốt	Tốt	Bình thường	Chưa tốt	Kém	Điểm Trung Bình
		5 điểm	4 điểm	3 điểm	2 điểm	1 điểm	
1	Mức độ ứng dụng kỹ năng, kiến thức học được từ khóa học vào công việc	0	25	67	60	0	<b>2.77</b>
2	Công việc của nhóm/bộ phận được thực hiện một cách có hệ thống, có quy trình hơn	20	85	47	0	0	<b>3.8</b>
Giá trị trung bình							<b>3.28</b>

*Nguồn: Khảo sát của tác giả*

Kết quả khảo sát cho thấy, điểm trung bình cho cả 2 tiêu chí đạt 3.28/5 điểm. Tiêu chí đạt điểm thấp nhất là Mức độ ứng dụng kỹ năng, kiến thức học được từ khóa học vào công việc (2.77/5)

#### **Cấp độ 4: Kết quả**

**Bảng 2.16: Kết quả điều tra về mức độ kết quả công việc đạt được của học viên sau đào tạo**

TT	Tiêu chí	Tổng số phiếu	Hoàn toàn đồng ý	Đồng ý	Không ý kiến	Không đồng ý	Hoàn toàn không đồng ý
1	Kết quả thực hiện công việc được cải thiện rõ rệt	152	10	90	52	0	0
	<b>Tỷ lệ %</b>	<b>100%</b>	<b>7%</b>	<b>59%</b>	<b>34%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>
2	Kết quả thực hiện công việc của nhóm/bộ phận được cải thiện rõ rệt	152	20	85	47	0	0
	<b>Tỷ lệ %</b>	<b>100%</b>	<b>13%</b>	<b>56%</b>	<b>31%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>
3	Việc phối hợp công việc giữa các phòng ban bộ phận được cải thiện tích cực	152	32	94	26	0	0
	<b>Tỷ lệ %</b>	<b>100%</b>	<b>21%</b>	<b>62%</b>	<b>17%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>

*Nguồn: Khảo sát của tác giả*



Cấp độ “kết quả” là cấp độ cao nhất của mô hình Kirk Partrick. Cấp độ này đánh giá hiệu quả của đào tạo thông qua kết quả kinh doanh và ảnh hưởng với tổ chức. Theo khảo sát của tác giả với 3 tiêu chí đánh giá thì “kết quả” của đào tạo được đánh giá ở mức khá từ 66% đến 83% là hoàn toàn đồng ý và đồng ý.

Qua phỏng vấn bà Trịnh Thu Hương Trưởng phòng HCNS cho biết người lao động sau khi tham gia các khóa đào tạo được công ty tạo điều kiện phát huy hết kiến thức đã được đào tạo. Do vậy họ có xu hướng tự giác chấp hành tổ chức kỷ luật, làm việc nghiêm túc hơn và không còn hiện tượng lãng phí thời gian. Từ đó mà chất lượng năng suất lao động được cải thiện rõ rệt, đáp ứng nhu cầu kinh doanh.

**Bảng 2.17: Năng suất lao động của Công ty qua các năm**

Chỉ tiêu	Năm 2014	Năm 2015	Năm 2016
Doanh thu (tỷ đồng)	91,778	122,135	150,145
Tổng lao động (người)	110	156	189
NSLĐ (Trđ/người)	834	783	794

*Nguồn: Phòng Hành chính – Nhân sự*

Qua bảng trên cho thấy năng suất lao động của công ty năm 2015 giảm so với năm 2014 là 51 triệu đồng/người là do năm 2015 công ty mở rộng quy mô để gia tăng thị phần nên chi phí tăng lên nhiều. Đến năm 2016 thì dần ổn định trở lại và có mức tăng nhẹ 11 triệu đồng/người. Điều này phản ánh phần nào được công tác đào tạo đang phát huy được tác dụng tạo ra được NSLĐ và duy trì ở mức cao.

Nhìn chung, kết quả công tác đào tạo trong những năm qua ở Công ty đã có tiến bộ cả về chất lẫn số lượng: công tác đào tạo bài bản hơn và đặc biệt là chất lượng đào tạo được quan tâm hơn nhiều, đào tạo luôn gắn bó với thực tế và yêu cầu công việc, do đó đã làm thay đổi hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty.

Tuy nhiên việc đánh giá kết quả đào tạo của Công ty còn chưa có hệ thống chỉ tiêu đánh giá, thiếu căn cứ: việc đánh giá kết quả học tập của học viên chỉ được thực hiện sau cuối khóa đào tạo mà thiếu hẳn những đợt kiểm tra sát hạch sau khi NLĐ quay trở lại làm việc, có thể nói rằng sử dụng lao động sau đào tạo chưa thật sự đem lại hiệu quả. Công tác đánh giá hiệu quả đào tạo của Công ty cũng đã bước đầu thực hiện theo mô hình 4 cấp của Kir Partick, song mới chỉ dừng lại đến việc đánh giá kết quả nhân viên sau khi đào tạo, đồng thời các bước đánh giá này ở Công ty vẫn còn mang tính hình thức và chưa được thực hiện một cách bài bản.

### **2.3. Ảnh hưởng của các nhân tố môi trường đến công tác đào tạo nhân lực trong Công ty CP Thương mại Phát triển Việt Hương**

#### **2.3.1. Các nhân tố bên trong ảnh hưởng tới công tác đào tạo nhân lực của công ty**

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

Công ty có chính sách nhân sự rõ ràng như: “Xây dựng NNL có thái độ đúng đắn và năng lực phù hợp để vận hành hệ thống quản trị luôn được nâng tầm theo thời gian. 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”. Đội ngũ lãnh đạo của công ty nói chung đặc biệt quan tâm tới chất lượng NNL, luôn coi NNL là tài nguyên của tổ chức. Công ty đã xây dựng chính sách nhân sự tương đối khoa học, tạo được sự tin tưởng cho NLD. Tuy nhiên nhận thức đó vẫn chưa hiệu quả triệt để do nhiều yếu tố khách quan và chủ quan khác tác động đến do vậy cần nâng cao hơn nữa vốn kiến thức, kinh nghiệm, tầm hiểu biết cho đội ngũ lãnh đạo, cán bộ quản lý từng bước xây dựng NNL nói chung và công tác ĐTNL nói riêng mang lại hiệu quả.

##### *2.3.1.2. Đặc điểm về lao động của doanh nghiệp*

Chất lượng nhân lực như được đánh giá ở trên cho thấy hầu hết NLD trong Công ty có trình độ tốt phù hợp với yêu cầu công việc. Đa phần NLD có trình độ từ trung cấp, cao đẳng, đại học và là đối tượng trẻ nên nhu cầu học tập, nâng cao kiến thức, kỹ năng là rất lớn. Độ tuổi trung bình của NLD trong công ty thấp (~ 30 tuổi) là độ tuổi năng động, ham học hỏi đòi hỏi nhiều hơn về kiến thức, kỹ năng nên các khóa đào tạo được tổ chức cần thu hút cả về nội dung và hình thức đảm bảo được mục tiêu, yêu cầu của tổ chức.

##### *2.3.1.3. Quan điểm của nhà lãnh đạo về công tác đào tạo nhân lực*

Giám đốc và các Phó Giám đốc coi “Con người là trung tâm của sự phát triển, quyết định sự thành công hay thất bại của công ty trong việc thực hiện kết quả kinh doanh”. Đặc biệt đối với công ty mà hoạt động chủ yếu trong lĩnh vực kinh doanh xe máy thì yếu tố con người và nhân lực là quan trọng nhất. Ban lãnh

đạo công ty cho rằng tài sản lớn nhất là đội ngũ nhân lực có tay nghề, chuyên môn kỹ thuật cao và hết lòng gắn bó với doanh nghiệp. Mặc dù không có nhiều chủ trương và các chính sách đầu tư cho công tác đào tạo nhân lực nhưng ban lãnh đạo vẫn tạo điều kiện để bộ phận quản trị nhân lực triển khai thực hiện như phê duyệt kế hoạch, đầu tư kinh phí cho cán bộ nhân sự, cán bộ triển khai công tác đào tạo nhân lực.

#### 2.3.1.4. Nguồn lực tài chính của công ty

**Bảng 2.18: Báo cáo kết quả kinh doanh của Công ty năm 2014 – 2016**

*DVT: triệu đồng*

STT	Diễn giải	Năm 2014	Năm 2015	Năm 2016
1	Doanh thu	91,778,000,000	122,135,000,000	150,145,000,000
2	Lợi nhuận trước thuế	6,580,000,000	7,618,000,000	9,369,000,000
3	Lợi nhuận sau thuế	5,132,000,000	5,942,000,000	7,308,000,000

*Nguồn: Phòng Kế toán*

Theo báo cáo kết quả kinh doanh của công ty ta thấy rằng doanh thu và lợi nhuận của công ty tăng lên qua các năm. Vì vậy mà công ty có điều kiện để thực hiện các loại chi phí cho công tác đào tạo. Trong thực tế, hàng năm công ty đã dành 200.000.000 đồng cho công tác đào tạo năm 2016. Như vậy chi phí dành cho công tác đào tạo của công ty ở mức nhỏ so với lợi nhuận của công ty. Điều này cho thấy 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.

#### 2.3.1.5. Quan hệ lao động và văn hóa doanh nghiệp

Trong các nội quy, quy chế của công ty đối với CBCNV cũng quy định rõ trách nhiệm và nghĩa vụ của từng cá nhân đối với công ty và đối với đồng nghiệp. Trong đó nêu rõ mỗi cá nhân phải có tinh thần cầu thị học hỏi, khiêm tốn... Mỗi cá nhân trong Công ty Việt Hương cũng nhận thức rõ điều đó, mọi người sống với

nhau hòa đồng và thường xuyên giúp đỡ nhau trong công việc. Ngoài thời gian làm việc, mọi người thường tập trung tại bàn họp cùng nhau trao đổi các thông tin với nhau về các lĩnh vực khác nhau ngoài công việc. Mọi mâu thuẫn dường như là không có, điều này có tác động tích cực đến tinh thần làm việc của mọi người trong công ty giảm stress và tăng năng suất khi làm việc.

#### *2.3.1.6. Bộ phận chuyên trách về đào tạo nhân lực*

Theo văn bản quy định về hoạt động đào tạo của Công ty Việt Hương thì phòng HCNS là phòng chịu trách nhiệm về hoạt động đào tạo. Phòng HCNS có trách nhiệm điều tra nhu cầu đào tạo trong công ty làm căn cứ để xây dựng và thực hiện kế hoạch đào tạo hàng năm. Lập ngân sách cho các hoạt động đào tạo trong công ty nhằm đảm bảo yêu cầu thống nhất trong công tác đào tạo.

Để thực hiện nhiệm vụ này phòng HCNS đã cử một cán bộ được đào tạo về chuyên ngành Quản trị nhân sự phụ trách công việc này. Về trình độ chuyên môn như vậy là phù hợp và năng lực thực hiện công việc thì cán bộ này cũng được trưởng bộ phận đánh giá là khá tốt, có trách nhiệm trong công việc. Tuy nhiên cán bộ này còn phải kiêm nhiệm cả công việc khác như phụ trách về bảo hiểm xã hội, bảo hiểm thất nghiệp cho người lao động và hỗ trợ cán bộ tuyển dụng cho nên công tác đào tạo không được đầu tư nhiều thời gian do đó còn sơ sài và chưa khoa học.

Qua phỏng vấn cán bộ chuyên trách công tác đào tạo thì do được giao phụ trách nhiều công việc nên không đủ thời gian đầu tư cho việc lên kế hoạch đào tạo nên chủ yếu nhân viên chuyên trách này tiếp nhận nhu cầu đào tạo và danh sách đào tạo từ các phòng ban là chính, sau đó cân đối và lên kế hoạch.

Qua việc phân định trách nhiệm của cá nhân và đơn vị trong công tác đào tạo thấy rằng 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. Tuy nhiên trong bộ máy thực hiện nhiệm vụ đào tạo của Công ty còn có bất cập đó là Công ty chỉ có một cán bộ làm công tác đào tạo và không chuyên trách dẫn đến công tác đào tạo chưa được đầu tư đúng mức và chưa chủ động trong việc nâng cao hiệu quả công việc

### ***2.3.2. Các nhân tố bên ngoài ảnh hưởng tới công tác đào tạo nhân lực của công ty***

#### ***2.3.2.1. Môi trường kinh tế xã hội***

Hiện nay, nền kinh tế nước ta đang phát triển theo xu hướng toàn cầu hóa, việc ký kết Hiệp định Đối tác xuyên Thái Bình Dương TPP được coi là cột mốc lớn trong quá trình hội nhập kinh tế quốc tế đã mang đến rất nhiều thuận lợi nhưng cũng không ít khó khăn đối với nước ta. Năm 2016, mặc dù kinh tế Việt Nam đã gặp rất nhiều khó khăn nhưng tỷ lệ tăng trưởng GDP vẫn đạt mức 6,21%. Ngoài ra, nền kinh tế cũng đối mặt với những thách thức lớn như lạm phát cao, Ngân hàng Nhà nước xiết chặt các hoạt động cho vay, giá vàng và USD biến động không ngừng. 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***

Có thể nói, một đơn vị sản xuất kinh doanh chịu tác động rất lớn của hình thức chính trị luật pháp. Mỗi quyết định mở rộng quy mô, tiêu thụ, giá cả đều bị chi phối bởi chính sách của các cơ quan quản lý nhà nước. Ngành xe máy cũng vậy, nó chịu tác động của thuế, luật thương mại, luật kinh doanh,... Honda Việt Nam được thừa hưởng công nghệ của Honda Nhật Bản, vì thế nó phải đáp ứng những tiêu chí và luật sở hữu trí tuệ, luật bản quyền trong quá trình chuyển giao công nghệ.

Trong hoạt động kinh doanh xe máy, từ nguyên liệu sử dụng, các dịch vụ chăm sóc khách hàng đến tiêu chuẩn về môi trường... Công ty Việt Hương luôn tuân thủ và chấp hành đầy đủ các quy định chính sách của Nhà nước như Luật doanh nghiệp, Luật giao thông, Luật lao động... Ngoài ra, Công ty thường xuyên tổ chức các chương trình đào tạo tập huấn đem đến cho các học viên những thông tin cập nhật về tình hình an toàn giao thông thông qua khóa học “Tập huấn kiến thức và đào tạo kỹ năng lái xe an toàn” dành riêng cho đối tượng khách hàng mua xe và các thanh thiếu niên trong địa bàn được tổ chức định kỳ 4 lần/năm. Với mục đích giảm số vụ tai nạn giao thông nhằm nâng cao kiến thức và ý thức của người điều khiển phương tiện khi tham gia giao thông trong việc nghiêm chỉnh chấp hành luật giao thông.

### 2.3.2.3. Sự tiến bộ của khoa học công nghệ

Ngành công nghiệp xe máy cũng là một ngành có tốc độ thay đổi công nghệ nhanh nên đòi hỏi doanh nghiệp nào vượt bậc trong công nghệ sẽ giữ vai trò tiên phong. Công nghiệp chế tạo và lắp ráp là ngành công nghiệp đòi hỏi hàm lượng kỹ thuật cao. Vì thế mà cạnh tranh trong môi trường này là rất quyết liệt, nó phản ánh trình độ phát triển cũng như tiềm năng ngành trong tương lai. Honda với lợi thế về quy mô, cùng với nền tảng công nghệ của mình đã đầu tư công nghệ hiện đại, tiên tiến để một mặt, sản xuất và lắp ráp ra những chiếc xe hiện đại, chất lượng tốt, giá cả phải chăng, đáp ứng được những yêu cầu về tiêu chuẩn chất lượng. Mặt khác bảo vệ môi trường, tạo ra sản phẩm hiện đại, tiện nghi nhưng lại thân thiện.

Hiện nay, nhu cầu sử dụng xe máy ở Việt Nam là rất cao cả về kiểu dáng, mẫu mã, công nghệ luôn được người tiêu dùng chú trọng. Do vậy đòi hỏi các công ty phải hoạt động mang tính chuyên nghiệp kể từ khâu sản xuất, lắp ráp đến khâu dịch vụ, hậu mãi. Nhằm bắt được xu thế đó, Công ty Việt Hương không ngừng nâng cao chất lượng nhân lực thông qua các khóa đào tạo về chuyên môn để tăng cường nắm bắt đặc điểm kỹ thuật, thông tin sản phẩm mới và kỹ năng mềm dành cho tất cả các khối ngành.

### 2.3.2.4. Thị trường lao động

Hiện nay thị trường lao động của các công ty kinh doanh xe máy có chất lượng nguồn nhân lực khá tốt. Nguồn nhân lực cho thị trường bán lẻ nhiều, phong phú. Có rất nhiều các trường đào tạo về chuyên ngành marketing, bán hàng... Điều này đã tạo điều kiện thuận lợi cho đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại các doanh nghiệp kinh doanh xe máy nói chung và Công ty Việt Hương nói riêng. Còn đối với nhân viên quản lý giỏi thì đòi hỏi không chỉ có trình độ chuyên môn mà còn cả kỹ năng quản lý. Do đó đào tạo cho lao động là việc quan trọng và cần thiết, đáp ứng yêu cầu cần đặt ra với công ty trong quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh.

### 2.3.2.5. Yếu tố ngành, đối thủ cạnh tranh

Nhu cầu mua xe máy của người dân Việt còn cao và các mức thuế áp dụng cho xe máy hiện nay là những cơ hội tốt để thị trường xe máy tăng tốc. Theo hiệp

hội sản xuất xe máy Việt Nam (VAMM), doanh số bán xe cả năm 2016 của 5 hãng thành viên Honda, Piaggio, Suzuki, SYM, Yamaha đạt 3.121.023 xe, tăng 9,5% so với năm 2015 trong đó hãng Honda Việt Nam chiếm hơn 70% thị phần trong cả nước. Cũng theo hiệp hội này chỉ trong 6 tháng đầu năm 2017 doanh số bán hàng của cả thị trường xe máy đạt 1.527.288 xe, tăng 6% so với cùng kỳ năm trước. Từ thống kê trên cho thấy thị trường xe máy cạnh tranh rất mạnh mẽ giữa xe nhập khẩu và xe lắp ráp, giữa thương hiệu nước ngoài và trong nước.

Trong thị trường Nam Định hiện tại, nếu xét về các sản phẩm xe máy cùng hãng Honda thì HEAD Việt Hương phải đối mặt với sự cạnh tranh gay gắt từ các đại lý như HEAD Thanh Tùng, HEAD Thu Thủy, HEAD Vũ Minh... Trong thời gian gần đây từ việc nhận biết được nhu cầu của khách hàng, thì các doanh nghiệp này đã không ngừng cải tiến về cơ sở vật chất, cũng như tăng cường vốn đầu tư để gia tăng sức mạnh cạnh tranh của mình trên thị trường. Mặt khác, khi xét về mặt sản phẩm thì HEAD Việt Hương cũng phải đối mặt với những nhà phân phối của những dòng sản phẩm khác như Yamaha, SYM, Suzuki, ... của các doanh nghiệp như: Cửa hàng xe máy Tiến Thu, Vạn Tuyết, Trung tâm xe máy tổng hợp,... Với những doanh nghiệp này ít nhiều cũng đã tác động mạnh đến lợi nhuận của công ty.

Trong nền kinh tế thị trường, các tổ chức không phải chỉ cạnh tranh về sản phẩm, hàng hóa dịch vụ mà còn cạnh tranh về số lượng và chất lượng nguồn nhân lực. Trước thực trạng này Ban giám đốc công ty cũng thường xuyên quan tâm tới và nhắc nhở bộ phận HCNS phải có phương pháp tích cực thu hút và đào tạo nguồn lao động có chất lượng cao và cần có những đổi mới về chính sách đào tạo nhằm tạo ra một đội ngũ đủ mạnh để có thể cạnh tranh với các đối thủ trên thị trường.

## **2.4. Đánh giá chung về công tác đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ phần Thương mại Phát triển Việt Hương**

### ***2.4.1. Những thành công và nguyên nhân***

Từ những phân tích trên cho thấy công tác đào tạo nhân lực của công ty trong thời gian qua đã đạt được những kết quả đáng mừng:

Công ty đã xây dựng quy chế và quy trình đào tạo. Phân định trách nhiệm trong công tác đào tạo tại công ty phù hợp, rõ ràng và chi tiết về trách nhiệm, quyền hạn của các cá nhân, bộ phận phụ trách đào tạo cũng như nghĩa vụ và quyền lợi của người lao động trong công ty.

Thứ nhất, trong những năm qua Công ty đã xây dựng được tiến trình đào tạo, có kế hoạch cho các chương trình đào tạo, từ đó giúp hoàn thiện được công tác ĐTNL, tạo mọi điều kiện cho hoạt động này.

Thứ hai, lãnh đạo công ty cũng đã chú trọng quan tâm đến công tác ĐTNL. Công ty đã kết hợp sức mạnh cá nhân với sức mạnh tập thể.

Thứ ba, trong thời gian ngắn công ty đã đào tạo được một lực lượng lao động khá lớn đáp ứng nhu cầu sản xuất kinh doanh của Công ty.

Thứ tư, kinh phí dành cho đào tạo không ngừng tăng lên. Số lượng các khóa học tăng lên đáng kể, số lượng học viên được cử đi đào tạo cũng không ngừng tăng lên trong những năm vừa qua.

Thứ năm, chương trình đào tạo được xây dựng gắn liền với mục tiêu đào tạo, hầu hết các chương trình đào tạo đều thiết thực. Về phương pháp đào tạo: Công ty kết hợp cả phương pháp trong và ngoài công việc phù hợp với đặc thù và nhu cầu đào tạo của công ty.

Thứ sáu, các khóa học được chọn lọc giáo viên tương đối kỹ càng, có trình độ, kinh nghiệm xây dựng nội dung giảng dạy bài bản về lý thuyết, thực hành phù hợp, trang bị nhiều kiến thức, kỹ năng mới cho NLĐ.

Thứ bảy, ĐTNL cũng đã mang lại hiệu quả rõ rệt là giá trị doanh thu tăng lên, thu nhập NLĐ qua đó được cải thiện.

#### ***2.4.2. Những hạn chế và nguyên nhân***

##### **\* Hạn chế của bộ phận phụ trách đào tạo tại Công ty**

Công ty có phạm vi hoạt động rộng, nằm rải rác tại nhiều địa điểm khác nhau trong khi số lượng nhân lực quản trị nhân lực ít nên còn gặp nhiều khó khăn, hạn chế. Tại tổng công ty mới có phòng nhân sự, có nhân viên phụ trách công tác đào tạo, còn tại các showroom, cửa hàng, chi nhánh khu vực chỉ có một người kiêm nhiệm tất cả các hoạt động trong đó chủ yếu là lương, thưởng, phúc lợi xã hội....



Với khối lượng công việc lớn, số lượng khóa đào tạo nhiều, hiện nay bộ phận phụ trách nhân sự còn thiếu cả số lượng, yếu về chất lượng khiến cho công tác đào tạo chưa thực sự hiệu quả. Nên việc tổ chức sắp xếp chưa hợp lý, việc bố trí, lên kế hoạch chưa chủ động.

Cán bộ phụ trách đào tạo tuy có trình độ Đại học và có kinh nghiệm lâu năm nhưng vẫn còn nhiều hạn chế trong chuyên môn do không phải là người được đào tạo đúng chuyên ngành. Cán bộ phụ trách đào tạo phải kiêm nhiệm nhiều các công việc khác.

**\* Công tác ĐTNL tại công ty còn nhiều hạn chế cần khắc phục:**

Một là, việc xác định nhu cầu đào tạo thiếu tính chủ động, không sát thực tế vì nhiều khi thiếu thông tin, khó khăn khi xác định nhu cầu đột xuất, thiếu tính thuyết phục, độ tin cậy thấp.

Hai là, kế hoạch và mục tiêu đào tạo xây dựng trong thời gian ngắn (1 năm), chưa chủ động xây dựng trong dài hạn. Đồng thời mục tiêu đào tạo mang tính chất lý thuyết, chưa có mục tiêu định lượng, cụ thể rõ ràng. Công ty chưa xây dựng được các mục tiêu trong dài hạn.

Ba là, Công ty chưa tự xây dựng được chương trình đào tạo bài bản, phần lớn lệ thuộc vào bên ngoài và giao cho giáo viên được mời tự thiết kế, tự soạn. Nội dung chương trình đào tạo tại công ty còn rập khuôn, thiếu sáng tạo, gây nhàm chán cho người học.

Bốn là, các phương pháp đào tạo còn chưa đa dạng, chủ yếu áp dụng phương pháp kèm cặp, chỉ dẫn nên cung cấp cho người học cách làm việc máy móc, bắt chước mà không phát huy được tính sáng tạo của họ.

Năm là, đội ngũ giảng viên của Công ty chưa được đào tạo kỹ năng sư phạm, mang tính chất kiêm nhiệm là chủ yếu.

Sáu là, quản lý kinh phí đào tạo chưa tính toán chi tiết, sử dụng chưa hợp lý. Chưa có chính sách khuyến khích cho giáo viên và cả học viên.

Bảy là, cơ sở vật chất kỹ thuật phục vụ cho công tác đào tạo chưa đáp ứng được yêu cầu công nghệ mới.

Tám là, đánh giá chương trình đào tạo còn đơn điệu, chưa được quan tâm và chưa chuyên nghiệp. Việc đánh giá chỉ dựa vào sự phân loại kết quả cuối cùng và phụ thuộc nhiều vào yếu tố chủ quan của người hướng dẫn, chưa đánh giá cả quá trình.

Chín là, việc bố trí sử dụng lao động sau đào tạo của Công ty chưa được tốt. Nhiều NLĐ sau khi đào tạo chưa được bố trí làm công việc phù hợp. Vẫn xảy ra tình trạng một số NLĐ sau khi được đào tạo thì rời bỏ công ty sang làm việc tại các công ty khác cùng ngành nghề.

**Nguyên nhân:**

Do cán bộ phụ trách công tác đào tạo còn phải kiêm nhiệm nhiều nhiệm vụ. Chưa xây dựng được một đội ngũ chuyên trách về đào tạo nên việc xây dựng, thực hiện các chương trình đào tạo còn chưa thật sự hệ thống, thiếu chuyên nghiệp.

Chưa có phân tích công việc và đánh giá thực hiện công việc cũng chưa hoàn thiện. Bản mô tả công việc rất chung chung, chưa rõ ràng cụ thể nên đôi khi NLĐ cũng chưa rõ vị trí công việc này thì như thế nào, cần làm những việc gì?...

Công ty chưa có định hướng lâu dài cho việc ĐTNL trong tương lai, công tác đào tạo mang nặng tính truyền thống.

Nguồn kinh phí đào tạo của công ty không nhiều, nên khó có thể thiết kế đầy đủ một chương trình đào tạo gồm cả học lý thuyết trên lớp và ngoại khóa để khảo sát thực tế. Thêm nữa các chương trình có sẵn tại các trung tâm không phù hợp với Công ty, song việc thiết kế các chương trình đào tạo riêng cho Công ty thì cũng rất tốn kém.

Công tác khuyến khích học tập chưa thực sự rõ nét, các khoản hỗ trợ học tập, khen thưởng, thăng tiến, đề bạt... chưa thật sự thu hút, động viên được tinh thần học tập, đào tạo để nâng cao trình độ chuyên môn kỹ thuật, trình độ tay nghề.

Các phương pháp đào tạo của Công ty còn chưa thật sự phong phú, đó là do Công ty chưa chú trọng quan tâm nghiên cứu áp dụng các phương pháp mới, chậm đổi mới tư duy đào tạo, ngại thí điểm phương pháp mới, thụ động.

Việc triển khai công tác đào tạo còn chưa được giám sát chặt chẽ nên cũng ảnh hưởng đến hiệu quả đào tạo.

### CHƯƠNG 3

## GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN THƯƠNG MẠI PHÁT TRIỂN VIỆT HƯƠNG

### 3.1. Định hướng và mục tiêu phát triển của Công ty Cổ phần Thương mại Phát triển Việt Hương trong thời gian tới

#### 3.1.1. Định hướng phát triển kinh doanh của Công ty

Trong điều kiện nền kinh tế thế giới và Việt Nam còn gặp nhiều khó khăn, với nỗ lực nhận diện sự thay đổi tất yếu của nền kinh tế, Công ty đưa định hướng, quan điểm, phương pháp quản trị trong giai đoạn 2017- 2022 là:

Về hệ thống bán lẻ: Triển khai một cách tích cực chương trình: “Nâng cao năng lực hoạt động của hệ thống đại lý và showroom trực thuộc” để nắm bắt nhu cầu về sản phẩm cũng như dịch vụ sau bán hàng, phục vụ một cách tốt nhất, nhằm đạt được niềm tin yêu và thị phần cao nhất trong từng thị trường cấp tỉnh, thành phố của cả nước.

Về các chi nhánh: Tăng cường bộ máy của các chi nhánh theo hướng phân cấp đóng vai trò đầu cuối của công tác phân phối, quản lý và phát triển thị trường cũng như điều hành hoạt động marketing.

Về kinh doanh xe: Gia tăng giá trị thương hiệu và thị phần cho dòng xe Honda. Gia tăng doanh số, đảm bảo kinh doanh dòng xe Honda có lợi nhuận.

Về quản trị văn hoá doanh nghiệp: Tiến hành xây dựng và thực hiện kế hoạch quản trị văn hoá doanh nghiệp dựa trên những đúc kết trong quá trình hình thành và phát triển cũng như triết lý, tầm nhìn, sứ mệnh nhằm bảo tồn và gia tăng giá trị cốt lõi của Công ty, xem đây là điều kiện tiên quyết đảm bảo sự phát triển bền vững dài hạn. Trước tiên, xây dựng ý thức kỷ luật, tinh thần kỷ luật và văn hoá kỷ luật trong từng nhân sự, bộ phận, đơn vị và HVN.

Mục tiêu, phương hướng cụ thể của Công ty:

Phấn đấu phát triển vững mạnh, có thị phần lớn nhất trong các đại lý của Honda Việt Nam; Đảm bảo hoạt động quản trị nhân lực hiệu quả, không ngừng

nâng cao chất lượng NNL; Chuẩn hóa hệ thống nhận diện thương hiệu thông qua hệ thống phân phối, dịch vụ và văn hóa công ty; Đảm bảo hoạt động hiệu quả của các chi nhánh, showroom, cửa hàng... hạn chế đến mức tối đa những sai sót trong quá trình sửa chữa, bảo hành xe; Không ngừng nâng cao chất lượng dịch vụ bán hàng, chăm sóc khách hàng, dịch vụ hậu mãi; Triển khai, hoàn thiện hệ thống phân phối, dịch vụ và kinh doanh xe máy Honda; Đầu tư xây dựng, mở rộng mô hình sản xuất, showroom, văn phòng theo định hướng phát triển ổn định lâu dài theo mô hình tập đoàn của công ty đề ra.

### ***3.1.2. Mục tiêu đào tạo của Công ty trong thời gian tới***

#### ***3.1.2.1. Mục tiêu đào tạo nguồn nhân lực của công ty***

\* *Đối với lao động gián tiếp*: Xây dựng đội ngũ cán bộ quản lý giỏi về chuyên môn, giỏi về kinh tế quản lý. Xây dựng đội ngũ quản lý kế cận vừa giỏi chuyên môn vừa có đủ tâm, tầm, tài. Không ngừng nâng cao chất lượng của lao động quản lý, quản lý cán bộ, thành thạo về chuyên môn nghiệp vụ, am hiểu những lĩnh vực liên quan đến ngành nghề, công việc đang làm.

Xây dựng đội ngũ nhân viên tư vấn bán hàng chuyên nghiệp, tâm huyết với nghề.

Quản lý có hiệu quả nguồn lao động trong công ty, khai thác phát huy những tiềm năng của NLD để phục vụ cho sự nghiệp phát triển của Công ty. Phát huy những năng lực sáng tạo, cải tiến kỹ thuật của cán bộ quản lý để nâng cao năng suất lao động của Công ty.

\* *Đối với lao động trực tiếp*: Nâng cao trình độ chuyên môn, chất lượng tay nghề, kỹ năng thực hiện công việc, khắc phục sửa chữa kịp thời khi có sự cố xảy ra.

Quản lý vận hành máy móc an toàn, đúng quy trình, không để xảy ra sự cố và tai nạn trong lao động.

Khơi dậy động lực, tinh thần hăng say làm việc, có tinh thần trách nhiệm với công việc.

Không ngừng phát huy sáng kiến kỹ thuật để thực hiện công việc có chất lượng cao.

### *3.1.2.2. Phương hướng*

Công ty kết hợp giữa đào tạo mới, đào tạo lại, tổ chức tuyển dụng theo yêu cầu nhiệm vụ kinh doanh, sản xuất và mô hình quản lý của công ty. Kết hợp việc đào tạo chuyên môn nghiệp vụ, nâng cao năng lực quản lý doanh nghiệp với đào tạo trình độ chính trị và trình độ ngoại ngữ; Xây dựng đội ngũ công nhân kỹ thuật lành nghề, có kỹ luật cao: Công ty đầu tư nâng cấp phương tiện, trang thiết bị đào tạo công nhân kỹ thuật và bổ sung đội ngũ giáo viên của Công ty để làm nhiệm vụ đào tạo cho đội ngũ công nhân của Công ty đạt được trình độ, tiêu chuẩn theo yêu cầu.

## **3.2. Giải pháp hoàn thiện công tác đào tạo nhân lực tại Công ty CP Thương mại Phát triển Việt Hương**

### *3.2.1. Đầu tư ứng dụng phần mềm quản trị nhân lực*

Ngày nay công nghệ thông tin phát triển rộng rãi và phổ biến ở tất cả các lĩnh vực, ngành nghề, chúng là một công cụ hiệu quả trong việc giảm bớt sức lao động thủ công nhằm nâng cao mức độ chính xác, chuyên nghiệp. Vì vậy với việc ứng dụng công nghệ thông tin trong công tác quản trị nhân lực 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. Cán bộ phụ trách đào tạo sẽ 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; giúp quản lý lớp học và học viên tham gia đào tạo; tự động gửi thư thông báo nhắc lịch học viên 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.

### *3.2.2. Nâng cao chất lượng đội ngũ chuyên trách làm công tác đào tạo nhân lực*

Cán bộ phụ trách đào tạo là người chịu trách nhiệm chính trong việc đào tạo người lao động phù hợp với vị trí công ty yêu cầu. Vì thế, đào tạo một đội ngũ lao động làm việc có hiệu quả là một nhiệm vụ không thể thiếu cho bất cứ một kế hoạch đào tạo nào. Hơn nữa, cán bộ đào tạo được xem như yếu tố then chốt của cải cách và đổi mới chất lượng. Tại Công ty Việt Hương, hiện nay đội ngũ cán bộ đảm nhiệm công tác ĐTNL vẫn còn thiếu về số lượng và yếu về chuyên môn, họ là

những người có thâm niên công tác lớn và đều làm theo kinh nghiệm, tự học hỏi nên việc nâng cao hơn nữa năng lực của cán bộ đào tạo là vô cùng cần thiết. Vì vậy, tác giả xin đề xuất một số giải pháp sau:

- Thành lập hội đồng đào tạo với nhiệm vụ chức năng rõ ràng để quản lý hoạt động đào tạo ngay từ đầu với quy mô và kế hoạch cụ thể.

- Công ty cần bổ sung thêm cán bộ chuyên trách công tác đào tạo. Cán bộ phụ trách công tác đào tạo phải được đào tạo bài bản, chuyên sâu về ngành nhân lực và có kinh nghiệm về công tác đào tạo nhân lực.

- Hàng năm, với các cán bộ phụ trách công tác ĐTNL của phòng hành chính nhân sự cũng cần được cho đi đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn, nắm bắt các phương pháp đào tạo hiệu quả, đạt chất lượng cao.

Điều kiện thực hiện: Xây dựng nguồn quỹ ngân sách cho công tác đào tạo; các cấp lãnh đạo cần quan tâm hơn nữa đối với đội ngũ làm công tác nhân sự; lựa chọn nơi học và giao lưu phù hợp với điều kiện kinh phí và đặc điểm sản xuất kinh doanh của công ty.

### ***3.2.3. Hoàn thiện xác định nhu cầu đào tạo nhân lực***

Để đảm bảo cho công tác xác định nhu cầu thì cán bộ phòng HCNS và các phòng ban có liên quan 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.

Việc phân tích công việc này cũng giúp phát hiện ra khoảng cách giữa trình độ khả năng, kỹ năng của người đang thực hiện công việc và yêu cầu cần có để thực hiện công việc đó. Phân tích công việc cần thực hiện bài bản theo các bước sau: Xác định rõ mục tiêu phân tích công việc; Xác định rõ những vị trí cần được phân tích; Tiến hành thực hiện các phương pháp thu thập thông tin khác nhau sao cho phù hợp với mục tiêu, mục đích của việc phân tích công việc; Tiến hành thu thập các thông tin một cách cụ thể, chính xác, rõ ràng; Tổng hợp trên mọi thông tin đã thu thập được

ở trên theo mục tiêu chiến lược đã đề ra, phải kiểm tra độ chính xác, minh bạch của thông tin.

Công ty phải tiến hành xây dựng bản mô tả công việc và đưa ra những yêu cầu cụ thể đối với NLD thực hiện công việc được giao. Bản mô tả công việc nhằm liệt kê những trách nhiệm, điều kiện làm việc. Sau khi hoàn tất việc phân tích công việc, các nhà quản trị sử dụng các văn bản phân tích công việc để xác định nhu cầu đào tạo, đặc biệt là đối với lao động mới. Đối với từng công việc, phân tích công việc cho thấy đó là công việc gì? Để thực hiện được công việc đó người lao động phải làm những nhiệm vụ gì và phải có những kiến thức, kỹ năng nào cần phải đào tạo cho nhân viên. Công ty phải thực hiện tuần tự các bước sau:

Bước 1: Tiến hành xác định sử dụng mục đích phân tích công việc

Bước 2: Xác định những công việc hay là vị trí đặc trưng cần phân tích

Bước 3: Tiến hành lựa chọn các phương pháp khác nhau cho phù hợp với mục tiêu của phân tích công việc.

Bước 4: Tiến hành thu thập thông tin

Bước 5: Tiến hành tổng hợp thông tin theo mục tiêu ban đầu đề ra và kiểm tra xác minh lại mức độ chính xác của thông tin.

Bước 6: Tiến hành xây dựng bản mô tả công việc và bản yêu cầu đối với người thực hiện công việc

Việc đánh giá thực hiện công việc của Công ty Việt Hương cũng không được thực hiện thường xuyên và định kỳ. Cho nên, công tác khen thưởng kỷ luật cũng chung chung và không thật sự chính xác. Đồng thời những người làm công tác quản lý không nắm bắt được cụ thể và chính xác về khả năng, trình độ chuyên môn của NLD. Trong khi đó việc đánh giá khả năng thực hiện công việc của NLD sẽ giúp doanh nghiệp phát hiện những sai sót, yếu kém của NLD. Để đánh giá thực hiện công việc một cách chính xác, hiệu quả các nhà quản trị cần thiết lập các phiếu đánh giá thực hiện công việc, qua phiếu này có thể đánh giá được sự hoàn thành công việc của cán bộ công nhân viên trong công ty.

Để đánh giá chính xác việc thực hiện công việc thì công ty cần thực hiện tốt một số công việc sau:

- Xác định mục tiêu đánh giá thực hiện công việc
- Lựa chọn phương pháp đánh giá thích hợp
- Lựa chọn thời điểm và chu kỳ đánh giá
- Lựa chọn và huấn luyện những người làm đánh giá
- Đánh giá phải được tiến hành một cách công khai, nghiêm túc, công bằng, phải có thông tin phản hồi về nội dung, phạm vi và các kết quả đánh giá với các cán bộ công nhân viên của mình.

Sau khi tiến hành phân tích công việc và đánh giá thực hiện công việc, bộ phận nhân sự sẽ xây dựng hai bảng để cho điểm các kiến thức và kỹ năng mà công việc yêu cầu, cũng như cho điểm các kiến thức và kỹ năng thực tế mà NLĐ hiện đang có.

**Bảng 3.1: Yêu cầu về kiến thức, kỹ năng của công việc**

TT	Kiến thức, kỹ năng	Yêu cầu (Thực tế)				
		Điểm				
		1	2	3	4	5
<b>1</b>	<b>Kiến thức</b>					
1.1	Trình độ chuyên môn					
1.2	Kiến thức về Marketing					
1.3	Kiến thức về sản phẩm					
1.4	Kiến thức ngoại ngữ					
<b>2</b>	<b>Kỹ năng</b>					
2.1	Kỹ năng giao tiếp					
2.2	Kỹ năng đàm phán					
2.3	Kỹ năng giải quyết vấn đề					
2.4	Kỹ năng phân tích và tổ chức					
2.5	Kỹ năng lãnh đạo					
2.6	Kỹ năng lập kế hoạch, báo cáo					
2.7	Kỹ năng tin học					

*Nguồn: Đề xuất của tác giả*



Sau khi cho điểm được các kiến thức và kỹ năng yêu cầu và thực tế hiện có sẽ cho ra được bảng chênh lệch về các kiến thức kỹ năng này. Các bảng chênh lệch về kiến thức kỹ năng này chính là cơ sở để bộ phận nhân sự xác định được nhu cầu đào tạo cụ thể theo từng kiến thức, kỹ năng và từ đó xây dựng được kế hoạch đào tạo sát với yêu cầu thực tế nhất.

**Bảng 3.2: Khoảng cách về kiến thức kỹ năng giữa yêu cầu công việc và thực tế NLD hiện có**

TT	Kiến thức, kỹ năng	Yêu cầu	Thực tế	Chênh lệch
<b>1</b>	<b>Kiến thức</b>			
1.1	Trình độ chuyên môn			
1.2	Kiến thức về Marketing			
1.3	Kiến thức về sản phẩm			
1.4	Kiến thức ngoại ngữ			
<b>2</b>	<b>Kỹ năng</b>			
2.1	Kỹ năng giao tiếp			
2.2	Kỹ năng đàm phán			
2.3	Kỹ năng giải quyết vấn đề			
2.4	Kỹ năng phân tích và tổ chức			
2.5	Kỹ năng lãnh đạo			
2.6	Kỹ năng lập kế hoạch, báo cáo			
2.7	Kỹ năng tin học			

*Nguồn: Đề xuất của tác giả*

Để việc xác định nhu cầu đào tạo được chính xác và thực sự đem lại hiệu quả cho các khóa đào tạo thì nhu cầu của cá nhân được cử đi học cũng là một yếu tố thực sự quan trọng. Bộ phận phụ trách đào tạo cũng có thể thường xuyên đưa ra các phiếu khảo sát để xác định được nhu cầu đào tạo của các cá nhân NLD trong Công ty. Phiếu khảo sát có thể được lập như sau:

**Bảng 3.3: Phiếu điều tra xác định nhu cầu đào tạo của NLĐ  
trong doanh nghiệp**

<b>PHIẾU KHẢO SÁT VỀ NHU CẦU ĐÀO TẠO</b>	
Họ và tên:.....	Giới tính:.....
Chức danh:.....	Bộ phận:.....
Thâm niên công tác:.....	
1. Nếu được tham gia khóa đào tạo anh /chị muốn được đào tạo thêm những kiến thức gì? Ý kiến:..... .....	
2. Hình thức đào tạo nào là phù hợp với anh/chị ? <input type="radio"/> Tại cửa hàng <input type="radio"/> Tại trung tâm huấn luyện công ty Honda Việt Nam <input type="radio"/> Học tại các cơ sở đào tạo	
3. Thời gian đào tạo phù hợp với anh/chị là ? Thời điểm đào tạo (đào tạo với thời gian nào) ?..... Thời lượng của khóa đào tạo (bao nhiêu ngày) ?.....	

*Nguồn: Đề xuất của tác giả*

Mặc dù hiện nay Công ty đã căn cứ vào mục tiêu, chiến lược, kế hoạch phát triển để xác định nhu cầu đào tạo nhưng mới chỉ xác định được trong thời gian ngắn theo từng dự án mà chưa có được kế hoạch lâu dài cho Công tác đào tạo nhân sự kế cận, thay thế. Muốn vậy trước tiên phải xây dựng được kế hoạch hóa nhân lực của Công ty dựa trên mục tiêu, chiến lược, kế hoạch của Công ty, dựa trên nghiên cứu biến động môi trường kinh doanh... Từ kế hoạch hóa nhân lực của Công ty, bộ phận phụ trách về công tác ĐTNL sẽ xác định được số lượng người cần được đào tạo, đào tạo bộ phận nào và khi nào cần đào tạo.

### **3.2.4. Hoàn thiện lập kế hoạch đào tạo nhân lực tại công ty**

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

Việc xác định chương trình đào tạo phù hợp giữa nội dung và mục tiêu sao cho hiệu quả và khuyến khích, NLĐ tự đánh giá vì họ biết họ phải đạt những gì, đồng thời xua tan những mong đợi không thực tế của họ, để họ cảm giác được thực tại, mong muốn đào tạo tốt hơn.

Phần lớn các khóa đào tạo của Công ty đã đặt ra mục tiêu một cách cụ thể, rõ ràng nhưng vẫn còn có những khóa, lớp mục tiêu còn chung chung, thiếu cụ thể khó định lượng gây khó khăn cho việc đánh giá hiệu quả cũng như sự hoài nghi về thực chất đào tạo. Hơn nữa, nhiều khóa đào tạo số lượng học viên đông, đối tượng phức tạp với nhiều trình độ chuyên môn nên việc đặt ra các mục tiêu cụ thể tương đối khó khăn và khó có thể dung hòa được với mọi loại đối tượng. Mục tiêu không cụ thể rõ ràng gây rất nhiều bất lợi cho công tác xác định nhu cầu đào tạo, chọn bài giảng phù hợp, đồng thời việc đánh giá kết quả của khóa đào tạo cũng rất khó khăn.

Do đó mục tiêu đào tạo của Công ty cần phải đáp ứng những yêu cầu sau:

Mục tiêu phải cụ thể cho từng đối tượng đào tạo, từng khóa đào tạo cụ thể và phù hợp với chiến lược sản xuất kinh doanh cụ thể của Công ty trong từng giai đoạn hoạt động.

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.

❖ Về mục tiêu trong ngắn hạn Công ty nên có những mục tiêu cụ thể như sau:

- 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 dành cho nhân viên tư vấn bán hàng: Tăng cường đào tạo về kỹ năng đàm phán, xử lý tình huống. Về kiến thức sản phẩm, đảm bảo 100% nhân viên tư vấn bán hàng được tham gia các khóa đào tạo của Honda Việt Nam về các sản phẩm kinh doanh.

- 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.

- Đào tạo thi nâng bậc thợ: Đảm bảo 100% đối tượng được nâng bậc theo quy định có điều kiện tham gia đào tạo và thi đầy đủ. 100% học viên thi đỗ có quyết định nâng bậc, và số này thực hiện tốt công việc theo đúng trình độ đã được đào tạo.

- 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.

- Với khóa đào tạo an toàn lao động: Đảm bảo 100% công nhân tham gia đào tạo hiểu và nắm chắc nội quy lao động, hạn chế tối đa tai nạn lao động trong khi làm việc, cuối khóa phải viết bài thu hoạch về công tác an toàn lao động đã được đào tạo.

❖ Về mục tiêu dài hạn Công ty có thể đưa ra những mục tiêu như sau:

- Đảm bảo đào tạo và tổ chức thi nâng bậc cho 100% công nhân 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.

- Đạt 95% cán bộ công nhân viên trong Công ty sử dụng thành thạo máy tính, tin học văn phòng.

Những mục tiêu này vừa là những tiêu chí cụ thể định hướng cho việc triển khai một chương trình đào tạo, vừa là căn cứ để đánh giá khi kết thúc một khóa đào tạo: khóa đào tạo này đã đạt được mục tiêu ban đầu đưa ra hay chưa? Đạt được bao nhiêu %? Còn những gì chưa thực hiện được?... Hơn nữa khi xác định được mục tiêu cụ thể, NLĐ có động lực để đạt được mục tiêu đó. Ngoài ra muốn tạo động lực cho

mọi người tích cực tham gia các khóa đào tạo thì Công ty cần có các kích thích, phần thưởng cho những học viên có thành tích xuất sắc, có kết quả tốt.

#### 3.2.4.2. Lựa chọn chính xác đối tượng đào tạo

Lựa chọn chính xác đối tượng đào tạo là yếu tố quan trọng để công tác đào tạo đạt hiệu quả, để đạt được mục tiêu đào tạo của Công ty trong ngắn hạn và dài hạn, đáp ứng nhu cầu nhân lực.

Tại Công ty Việt Hương hiện nay, ngoài những khóa đào tạo về nâng bậc, an toàn lao động và các khóa kèm cặp chỉ bảo thì Công ty vẫn chưa có cơ sở để lựa chọn đối tượng phù hợp. Việc lựa chọn đối tượng được đi đào tạo của Công ty hiện nay chủ yếu do người quản lý trực tiếp hoặc do Ban giám đốc lựa chọn. Điều này có thể làm cho việc lựa chọn đối tượng đi đào tạo mang tính chủ quan của lãnh đạo, hoặc xảy ra thiên vị. Đối với các chương trình đào tạo chuyên sâu thì Công ty chỉ dành cho cán bộ quản lý cấp cao mà các cán bộ quản lý cấp trung hay nhân viên và công nhân thì chưa thực sự được chú trọng.

Chính vì vậy, trong khi lựa chọn đối tượng đào tạo Công ty cần chú ý:

- Việc lựa chọn đối tượng đào tạo phải đảm bảo tính công bằng.
- 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 (nên ưu tiên đối tượng trẻ, có năng lực).
- Việc lựa chọn đối tượng đào tạo phải phù hợp với tình hình hoạt động của công ty, xuất phát từ yêu cầu sản xuất, kinh doanh của Công ty.
- Những đối tượng chưa đáp ứng yêu cầu công việc thì bắt buộc đi đào tạo. Những đối tượng có tiềm năng, có sức phấn đấu thì khuyến khích đi đào tạo.
- Lựa chọn đối tượng đi đào tạo phải dựa trên cơ sở xem xét cả nguyện vọng của các cá nhân được cử đi đào tạo.
- Lựa chọn đối tượng đào tạo phải xem xét đến tác dụng của đào tạo với hoạt động của Công ty hiện tại cũng như tương lai
- Ngoài ra, chương trình đào tạo chuyên sâu của Công ty nên chú ý hơn đến đối tượng lao động trực tiếp. Việc tạo cơ hội cho đối tượng này tham gia các khóa

đào tạo chuyên sâu sẽ giúp cho Công ty có thêm sức mạnh để cạnh tranh trên thị trường, do tay nghề của NLD được nâng cao và đảm bảo. Đồng thời việc tổ chức các khóa đào tạo chuyên sâu này cũng giúp cho tâm lý của đối tượng lao động này ổn định, gắn bó lâu dài với Công ty.

- Đối với lượng lao động phổ thông trung học, trung bình hàng năm khoảng 20 – 30 người, Công ty cần bố trí cho lượng lao động này đi đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn tay nghề.

*3.2.4.3. Xây dựng nội dung, chương trình đào tạo và đa dạng hóa các phương pháp đào tạo*

**❖ Xây dựng nội dung, chương trình đào tạo**

Nội dung các bài học, đề cương ôn tập nên kết hợp lý thuyết và thực hành để công nhân viên nắm bắt nội dung nhanh hơn. Tiến hành đào tạo thực hành ngay trong khi làm việc với thời gian hợp lý tùy theo ngành nghề đào tạo đảm bảo rèn luyện kỹ và chuyên sâu cho thợ máy.

Đối với giáo viên trong công ty khi xây dựng nội dung chương trình học có thể tham khảo các trường, các công ty có lĩnh vực ngành nghề tương tự với công ty mình. Không nên xây dựng chương trình đào tạo chỉ chủ yếu dựa theo kinh nghiệm của cá nhân giáo viên, người hướng dẫn như hiện nay.

Đối với các giáo viên thuê ngoài: trước khi soạn thảo đề cương, cần nghiên cứu kỹ thực trạng công ty (điều kiện sản xuất, công nhân, trình độ cụ thể, độ tuổi...) để lựa chọn phương pháp giảng dạy, truyền đạt có hiệu quả nhất. Trong quá trình biên soạn nội dung giảng dạy, bên cạnh việc tham khảo những tài liệu chuyên môn, giáo trình thì cũng nên tham khảo ý kiến của ban lãnh đạo, những người có nhiều chuyên môn, kinh nghiệm trong Công ty để nội dung giảng dạy phù hợp với điều kiện đặc thù của Công ty.

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.

### ❖ Đa dạng hóa các phương pháp đào tạo

Việc hoàn thiện phương pháp đào tạo cũng là một trong những giải pháp quan trọng để nâng cao hiệu quả đào tạo. Hiện nay trong công ty chỉ dừng lại ở việc áp dụng một số phương pháp đào tạo phổ biến đó là đào tạo bằng phương pháp kèm cặp, chỉ dẫn và mở các lớp tại doanh nghiệp. Công ty nên:

➤ Khắc phục nhược điểm của những phương pháp đào tạo mà Công ty đang sử dụng cần :

Chuẩn hóa kiến thức giảng dạy trong công ty có tính hệ thống và chuẩn xác. Lựa chọn người chỉ dẫn có đủ kinh nghiệm trình độ và phẩm chất để tham gia công tác giảng dạy

Mở rộng phạm vi đào tạo bằng cách cho cán bộ lãnh đạo tham gia các cuộc hội thảo ngoài Công ty thông qua mối quan hệ của Công ty: Hội thảo do HVN tổ chức, các Công ty trong khối xe máy ví dụ: trao đổi thêm cách đào tạo, trả lương cho nhân viên ngành xe máy...

Kết hợp một số phương pháp giảng dạy thu hút học viên: Với đào tạo thi nâng bậc do quá trình thực hành thực hiện theo phương pháp kèm cặp nên với ngành phức tạp, học viên gặp nhiều khó khăn trong việc tiếp thu kiến thức, vì vậy sau 2 - 3 buổi thực hành, mỗi nhóm (5 - 10 người) nên tổ chức một buổi thảo luận, có sự góp mặt của người hướng dẫn để trao đổi đưa ra những thắc mắc cùng bàn bạc tìm hướng giải quyết tốt nhất. Trong buổi thảo luận này giáo viên cũng có thể đưa ra một số tình huống cụ thể trong thực tế để xử lý (như sự cố máy móc, các tình huống hỏng hóc khi va chạm...), cùng thảo luận giúp học viên làm quen thực tế, linh hoạt và chủ động hơn.

➤ Ngoài các phương pháp đào tạo truyền thống, Công ty nên kết hợp thêm một số phương pháp đào tạo sau:

Phương pháp mô hình ứng xử: dùng băng video ghi lại các tình huống điển hình đã được các cấp quản trị giải quyết một cách cụ thể. Các học viên theo dõi, liên hệ với hành vi ứng xử công việc của mình. Đây là phương pháp nhằm phát triển kỹ năng ứng xử và giao tiếp của các học viên. Phương pháp thực sự có tác dụng với

các lớp đào tạo kỹ năng cho nhân viên tư vấn bán hàng, giúp họ củng cố và phát triển các kỹ năng về bán hàng, kỹ năng đàm phán, thuyết phục...

Đối với đào tạo cho các cấp quản trị thì công ty nên áp dụng các phương pháp đào tạo tiên tiến như: tổ chức các buổi giảng, hội nghị, các thảo luận để học viên thảo luận, trao đổi với nhau về kinh nghiệm quản lý.

Để thực hiện được phương pháp này thì đòi hỏi cần có một quản trị gia cao cấp có năng lực, kinh nghiệm trong điều khiển các buổi thảo luận. Ngoài ra, cũng có thể áp dụng phương pháp phòng thí nghiệm, trong các buổi thảo luận cần xây dựng các bài tập tình huống, giải quyết vấn đề gắn với thực tế trong công việc trong công ty để học viên tham gia giải quyết vấn đề.

Việc đa dạng hóa các phương pháp đào tạo giúp cho NLD có nhiều sự lựa chọn trong công việc nên học theo phương pháp nào là hiệu quả nhất. Bên cạnh đó còn giúp cho bộ phận làm công tác đào tạo so sánh được những ưu, nhược điểm của từng phương pháp để từ đó lựa chọn được phương pháp đào tạo hiệu quả và phù hợp nhất. Tuy nhiên để hoạt động đào tạo thành công, với bất kỳ hình thức đào tạo nào, bộ phận làm công tác đào tạo cũng cần lưu ý một số nguyên tắc như: Khi bắt đầu đào tạo phải cung cấp cho học viên các kiến thức chung về vấn đề sẽ học, điều này giúp cho học viên hiểu được các bước trong đào tạo và tích cực tham gia trong quá trình đào tạo; Sử dụng nhiều ví dụ minh họa khi cung cấp cho học viên các tài liệu, các kiến thức mới để giúp cho học viên dễ dàng tiếp thu các kiến thức mới, hiểu các vấn đề có hệ thống, nên thường xuyên khuyến khích học viên ôn tập và củng cố các kiến thức đã học; Cố gắng sử dụng các khái niệm quen thuộc với học viên, sử dụng tối đa các tình huống trong đào tạo giống với thực tế...

#### *3.2.4.4. Lập và quản lý có hiệu quả nguồn kinh phí đào tạo*

Việc triển khai các hoạt động đào tạo của Công ty cũng cần phải có nguồn kinh phí để đảm bảo việc thực hiện có hiệu quả. Trong những năm qua, Công ty chưa xem xét, cân đối và xác lập quỹ dành cho công tác đào tạo phát triển NNL một cách khoa học. Việc xem xét và phê duyệt kinh phí đào tạo cho các năm vẫn chưa được quan tâm đúng mức, thường việc phê duyệt kinh phí đào tạo cho từng năm rất



chậm trễ. Để xây dựng và quản lý tốt quỹ dành cho công tác ĐTNL, Công ty cần làm tốt nội dung sau:

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 suy đoán: Căn cứ vào khoản kinh phí đào tạo sử dụng của Công ty trong năm trước, so sánh quyết định kinh phí đào tạo trong năm sau là bao nhiêu.

- 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. Nhìn chung, hiện nay kinh phí đào tạo của Công ty chỉ chiếm một phần nhỏ so với doanh thu. Để nâng cao chất lượng NNL hiện có, Công ty cần cân đối và dành phần kinh phí đáng kể trích từ các nguồn khác để phục vụ công tác ĐTNL. Khi chất lượng NNL tăng lên thì hiệu quả sản xuất kinh doanh cũng sẽ đạt cao hơn và bù đắp phần kinh phí bỏ ra.

Thứ hai, về việc quản lý chi phí đào tạo: Công ty nên căn cứ vào đặc điểm và yêu cầu của từng khóa học để quyết định chi phí bỏ ra. Với một nguồn kinh phí đào tạo bỏ ra nhất định thì Công ty cần khai thác một cách hiệu quả nhất.

Để quản lý tốt và tiết kiệm chi phí đào tạo thì Công ty cần làm rõ các khoản chi sau:

- Chi phí đào tạo bao gồm lương giáo viên dạy, phương tiện đào tạo, máy móc thiết bị...

- Chi phí cho học tập bao gồm học phí, tài liệu, đi lại...

- Tiền lương trả cho NLD trong quá trình đi đào tạo.

Với bất kỳ hình thức đào tạo ngắn hạn hay dài hạn cũng cần hạch toán chi phí đầy đủ, chính xác. Bộ phận được giao nhiệm vụ lập kế hoạch chi phí cho hoạt động đào tạo thì phải có sổ sách ghi chép, tính toán riêng cho các chi phí này. Việc quản lý tốt chi phí đào tạo sẽ kích thích người học tham gia các khóa đào tạo nhiều hơn.

### ***3.2.5. Hoàn thiện triển khai thực hiện đào tạo nhân lực tại công ty***

#### ***3.2.5.1. Đầu tư cải thiện cơ sở vật chất dành cho công tác đào tạo***

Cơ sở vật chất là yếu tố quan trọng quyết định đến hiệu quả của đào tạo, việc tiết kiệm thời gian hay chi phí đào tạo. Cơ sở vật chất tốt tạo điều kiện cho NLD học tập tốt hơn cả về lý thuyết và thực hành, nâng cao chất lượng đào tạo. Không những thế, với cơ sở vật chất tốt, còn có thể học tập với những lớp có số lượng đông hơn hoặc bố trí thời gian hợp lý hơn. Cơ sở vật chất của một số phòng học còn nghèo nàn nên cần được trang bị các máy móc hiện đại hơn, bố trí quạt, máy chiếu, micro... cho phù hợp.

Hiện nay một số công đoạn của việc đào tạo được Công ty tiến hành trực tiếp trên máy móc thực tế tại các xưởng sửa chữa, điều này rất nguy hiểm, có thể gây hỏng hóc các trang thiết bị, máy móc hoặc gây tai nạn, mất an toàn. Để khắc phục tình trạng trên, Công ty nên hướng dẫn một cách tỉ mỉ căn kẽ lý thuyết, hoặc đầu tư mô hình để NLD làm quen trước khi thực hành trên máy như hiện nay. Công ty cũng cần kiểm tra giám sát nội quy an toàn lao động trong quá trình thực hành, yêu cầu giáo viên và học viên thực hiện nghiêm túc các biện pháp bảo hộ lao động như mặc quần áo bảo hộ, đeo kính bảo hộ, đi găng tay...

#### ***3.2.5.2. Xây dựng đội ngũ giảng viên có chất lượng***

Hầu hết giảng viên trong Công ty và giảng viên thuê ngoài đều đáp ứng được yêu cầu về công tác ĐTNL trong Công ty. Tuy nhiên vẫn còn một số giáo viên chưa đáp ứng được yêu cầu cho công tác giảng dạy, do đó Công ty nên:

- Đối với giáo viên trong công ty: tổ chức khóa học đào tạo kỹ năng sư phạm ngắn hạn (3 – 6 tháng). Sự chuyên nghiệp, thành thạo này sẽ quyết định sự thành công và mang lại hiệu quả trong công tác đào tạo.

- Đối với giảng viên bên ngoài cần được tiếp cận với tình hình thực tế của Công ty nhiều hơn trước khi giảng dạy, để giảng viên hình dung nhìn nhận rõ ràng hơn về công việc của mình để chất lượng giảng dạy được tốt hơn.

Khi lựa chọn giảng viên, bên cạnh trình độ chuyên môn Công ty nên chú ý đến các yếu tố sau:

- Phẩm chất đạo đức: Lựa chọn giáo viên có phẩm chất đạo đức tốt, nhiệt tình trong công việc (phản ánh qua việc chấp hành nội quy lao động, tích cực tham gia hoạt động của Công ty, qua đánh giá của người quản lý trực tiếp, đồng nghiệp)

- Sức khỏe: Giáo viên giảng dạy phải có sức khỏe để đảm bảo cho quá trình giảng dạy diễn ra liền mạch, có hiệu quả.

- Tuổi: Việc giảng dạy thường cần giáo viên có nhiều kinh nghiệm, tuy nhiên công việc nên có sự khuyến khích với giáo viên trẻ, có kinh nghiệm, trình độ, sức khỏe, nhiệt huyết với công việc giảng dạy.

- Các giáo viên thuê ngoài: nên lựa chọn những giáo viên có kinh nghiệm giảng dạy ở nhiều công ty và được đánh giá tốt. Trước khi giảng dạy, Công ty và giáo viên nên có buổi trao đổi về tình hình thực tại của Công ty, mục đích để giáo viên hiểu rõ hơn về Công ty, thuận tiện cho việc bố trí giảng dạy cho phù hợp.

### ***3.2.6. Hoàn thiện đánh giá đào tạo nhân lực tại công ty***

\* Xây dựng các phương pháp đánh giá chất lượng và hiệu quả đào tạo

Đánh giá chất lượng, hiệu quả đào tạo là khâu cuối cùng trong quy trình đào tạo. Công tác này cho biết hoạt động đào tạo đạt được bao nhiêu phần trăm so với mục tiêu đề ra, thu được những lợi ích gì, hiệu quả ra sao, còn những mặt hạn chế gì, thiếu sót ở khâu nào, từ đó tìm ra cách khắc phục, điều chỉnh cho phù hợp công tác đào tạo ở lần sau.

Hiện nay, ở Công ty công tác đánh giá hiệu quả công tác đào tạo mới chỉ mang tính hình thức, chủ yếu thông qua các bài kiểm tra chứng chỉ, văn bằng mà không biết thực chất năng lực của cá nhân đó được đào tạo đến đâu, còn yếu ở mặt nào, một phần vì mục tiêu đào tạo không rõ ràng nên đánh giá chương trình đào tạo khó có hiệu quả xác thực.

Hiệu quả đào tạo của công ty cần được đánh giá một cách chặt chẽ và khoa học hơn, căn cứ vào mục tiêu. Hiện nay, Công ty bước đầu áp dụng mô hình đánh giá hiệu quả đào tạo của Kirkpatrick, song việc đánh giá hiện này mới mang tính hình thức và chỉ dừng lại đến việc đánh giá kết quả sau khóa đào tạo. Việc đánh giá hiệu quả đào tạo ở những mức độ khác nhau ứng với từng khía cạnh và công cụ tương ứng, từ kết quả thu thập được sau quá trình đánh giá ta sẽ có những bước điều chỉnh phù hợp cho các chương trình, nội dung cũng như hình thức đào tạo phù hợp đối với các chương trình đào tạo tiếp theo.

**Bảng 3.4: Mô hình đánh giá kết quả đào tạo của Kirkpatrick**

<b>Mức độ</b>	<b>Khía cạnh đánh giá</b>	<b>Vấn đề quan tâm</b>	<b>Công cụ</b>
<b>Một (1)</b>	Phản ứng của người học	Người học thích chương trình học như thế nào	Bảng câu hỏi đánh giá
<b>Hai (2)</b>	Những kiến thức, kỹ năng học được	Người học học được những gì	Bài kiểm tra tình huống
<b>Ba (3)</b>	Ứng dụng vào công việc	Người học áp dụng những điều đã học vào công việc như thế nào	Những đo lường về kết quả thực hiện công việc
<b>Bốn (4)</b>	Kết quả mà tổ chức đạt được	Tổ chức thu được gì từ việc đầu tư vào đào tạo	Phân tích chi phí bỏ ra và lợi ích thu được

*Nguồn: Đề xuất của tác giả*

Mô hình của Kirk Patrick bao gồm bốn cấp độ, nội dung của từng cấp độ như sau:

Cấp độ 1 - Phản ứng: Mức độ này thể hiện ý kiến về trải nghiệm học tập của người học. Các câu hỏi sử dụng để đo lường mức độ này thường để xem người học có cảm thấy thoải mái, thỏa mãn hay không với môi trường và nội dung đào tạo.

Công ty nên tiến hành điều tra thu thập ý kiến của học viên về tất cả các khâu trong quá trình đào tạo. Nội dung chương trình đào tạo, giáo viên giảng dạy, cơ sở

vật chất kỹ thuật, có hứng thú với khóa đào tạo không, có hiệu quả không, nếu không hiệu quả thì cho biết nguyên nhân...

Việc thu thập thông tin có thể tiến hành thu thập qua phiếu khảo sát với phần lớn học viên để tiết kiệm chi phí và mang tính khách quan.

Cấp độ 2 - Học hỏi: Cấp độ này được sử dụng để đo lường việc những người tham gia chương trình đào tạo có đạt được những kiến thức, kỹ năng và thái độ sau khi kết thúc chương trình hay không. Hay nói cách khác, đây là cấp độ xem những mục đích đào tạo được đề ra ban đầu có đạt được hay không.

Sau khóa đào tạo một thời gian, Công ty nên tiến hành khảo sát tình hình, mức độ hoàn thành công việc của NLD thông qua một số chỉ tiêu cụ thể, với từng khóa đào tạo cụ thể. Công ty có thể sử dụng mẫu phiếu đánh giá năng lực của nhân viên sau đào tạo như bảng 3.5 sau đây.

**Bảng 3.5: Phiếu đánh giá năng lực của NLD sau đào tạo**

<b>PHIẾU ĐÁNH GIÁ NĂNG LỰC NHÂN VIÊN SAU KHÓA ĐÀO TẠO</b>				
Họ và tên.....		Giới tính:.....		
Chức danh:.....		Bộ phận:.....		
Khóa học được đánh giá hiệu quả:.....				
Người đánh giá chấm điểm theo thang điểm như sau: Rất tốt = 5 điểm, Chưa tốt = 2 điểm, Bình thường = 3 điểm, Tốt = 4 điểm, Rất kém = 1 điểm				
Chỉ tiêu	NLD tự đánh giá		Người quản lý trực tiếp đánh giá	
	Trước đào tạo	Sau đào tạo	Trước đào tạo	Sau đào tạo
Lượng công việc hoàn thành				
Chất lượng công việc thực hiện				
Tinh thần trách nhiệm trong công việc				
Khả năng xử lý tình huống				
Tác phong làm việc				
Khả năng sáng tạo trong công việc				
Thái độ hợp tác trong công việc				

Chấp hành kỷ luật, nội quy lao động				
<b>Tổng điểm</b>				

*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.

**Cấp độ 3 - Hành vi:** Cấp độ này được sử dụng để đo lường mức độ hành vi của người được đào tạo có thay đổi sau chương trình đào tạo hay không. Thông thường, nó sẽ được sử dụng để đo lường những kiến thức, kỹ năng và thái độ được học sẽ được ứng dụng vào thực tế công việc như thế nào. Các tổ chức sẽ đo lường trước và sau chương trình học để xác định được cấp độ này.

Đánh giá thông qua kế hoạch ứng dụng sau đào tạo. Sau quá trình đào tạo, Công ty có thể cho học viên sẽ đăng ký các nội dung dự kiến sẽ áp dụng vào công việc là kết quả của quá trình đào tạo. Hoạt động này được gọi là lập kế hoạch ứng dụng sau đào tạo. Bản kế hoạch này nêu rõ các hoạt động mà nhân viên sẽ thực hiện sau khi tham gia khóa học, các chỉ tiêu dự kiến đạt được và thời gian hoàn thành các hoạt động đó. Nhân viên phải cam kết với Trưởng bộ phận sẽ thay đổi, cải thiện kỹ năng, kiến thức và thái độ như thế nào sau 3 tháng, 6 tháng hay một năm. Trưởng Bộ Phận có trách nhiệm giám sát, đánh giá và kèm cặp nhân viên của mình.

**Cấp độ 4 - Kết quả:** Cấp 4 sẽ xác định những kết quả hữu hình của chương trình đào tạo: chi phí giảm, chất lượng và hiệu suất công việc được nâng cao, sản lượng tăng, tỉ lệ nhân viên nghỉ việc ít... Cấp độ này không tập trung vào ảnh hưởng với từng cá nhân mà tập trung vào ảnh hưởng chung của đào tạo với tổ chức. Cấp độ này là cấp độ khó nhất, mất nhiều thời gian và đòi hỏi nhiều kinh phí nhất.

Để thực hiện đánh giá ở cấp độ này, Công ty nên xây dựng hệ thống KPI và dựa vào KPI để so sánh trước và sau khi thực hiện khóa học một thời gian.

### **3.2.7. Các giải pháp khác**

#### **3.2.7.1. Khuyến khích và tạo môi trường học tập tích cực**

Đào tạo và nâng cao trình độ lành nghề cho NLD mới chỉ là yếu tố quan trọng ban đầu, là điều kiện cần nhưng chưa đủ để bộ máy quản trị của Công ty hoạt động hiệu quả. Nhân viên có năng lực chưa có nghĩa là họ làm việc tốt. Từng cá nhân tốt chưa có nghĩa là hoạt động của tập thể, đơn vị sẽ tốt. Làm thế nào để phát huy khả năng tiềm tàng trong mỗi các nhân, mỗi thành viên của Công ty, làm thế nào để nhân viên trung thành với Công ty, làm việc tận tâm và luôn cố gắng để cải thiện năng suất, chất lượng? Để làm được điều đó người lãnh đạo phải tạo động lực để kích thích NLD, tạo môi trường tích cực cho hoạt động học tập. Tạo động lực sẽ làm cho NLD trở nên hưng phấn, hăng hái hơn trong công việc, họ ý thức hoàn thiện mình hơn. Chính vì vậy, Công ty nên áp dụng các hình thức sau:

Tăng cường công tác thưởng - phạt đối với NLD: thưởng cho những ai hoàn thành tốt chương trình đào tạo, có kết quả học tập cao, có những sáng kiến mang lại lợi ích cho Công ty, tạo cơ hội thăng tiến cho người được đào tạo như đề bạt, tăng lương... Ngược lại những ai không hoàn thành chương trình đào tạo, không qua các đợt thi giữ bậc nếu không bị hạ bậc thì cũng phải giảm trừ tiền thưởng tháng, quý hoặc năm...

Hàng năm, Công ty nên tổ chức các cuộc thi thợ giỏi ở một số tổ sửa chữa chủ yếu giữa các chi nhánh với nhau. Đây cũng là một hình thức khuyến khích và tác động tích cực đến tinh thần học tập, sáng tạo trong NLD của Công ty. Các cuộc thi này cũng tạo ra tinh thần thi đua làm việc và học tập, hoàn thiện tay nghề trong NLD.

Ngoài ra, để tạo bầu không khí hăng say, tích cực học tập, nâng cao trình độ của NLD và nâng cao hiệu quả công tác đào tạo – phát triển NNL ở từng chi nhánh, xưởng dịch vụ... Công ty nên tổ chức các đợt thi đua giữa các đơn vị xem đơn vị nào có hiệu quả đào tạo cao nhất.

Bố trí và phân công lao động hợp lý sau đào tạo: Công ty phải có kế hoạch cho những NLD được cử đi đào tạo, sau khi đào tạo họ sẽ làm gì, đảm nhiệm vị trí nào trong tổ chức, mức lương hưởng là bao nhiêu với trình độ được đào tạo. Người được cử đi học nên được bố trí làm những công việc phù hợp với khả năng và trình độ chuyên môn, tay nghề lĩnh vực đã được đào tạo của họ. Chú trọng việc tạo cơ hội

thăng tiến nghề nghiệp cho họ gắn với các chính sách khen thưởng, khuyến khích tự giác học tập, nâng cao trình độ. Chỉ có như vậy thì NLD mới hăng hái làm việc và hiệu quả công việc mới cao, tạo sự gắn bó lâu dài cho với Công ty.

Việc tạo động lực cho NLD giúp cho NLD trở nên hưng phấn hơn trong công việc. Từ đó NLD ý thức được bản thân mình cần phải làm gì, trách nhiệm của họ đối với công việc để đáp ứng sự mong mỏi của doanh nghiệp. Bên cạnh đó còn có những hình thức kỷ luật thích đáng đối với NLD có hành vi không trung thực, không có biểu hiện tốt trong quá trình làm việc. Thường xuyên tạo ra bầu không khí hăng say tích cực trong quá trình học tập. Mỗi chi nhánh, xưởng dịch vụ cũng nên xây dựng thư viện phòng đọc sách báo, nghiên cứu tài liệu, các loại sách kỹ thuật liên quan đến ngành nghề, công việc trong doanh nghiệp tạo điều kiện thuận lợi cho cán bộ công nhân viên nâng cao trình độ kiến thức, kinh nghiệm của bản thân mình.

### *3.2.7.2. Nâng cao hiệu quả sử dụng lao động sau đào tạo*

Người lao động sau khi đào tạo phải được công ty bố trí những công việc phù hợp với trình độ, khả năng, ngành nghề được đào tạo. Trong quá trình sử dụng lao động phải tạo động lực để người lao động phấn đấu, biết tạo ra những sự cạnh tranh tích cực để họ không ngừng phấn đấu, học hỏi trau dồi kinh nghiệm... rèn luyện kỹ năng làm việc.

Công ty cần tạo cơ chế để cho mọi người có khả năng, có năng lực kể cả những người còn trẻ có điều kiện thể hiện khả năng của mình, cần tạo ra những cuộc cạnh tranh lành mạnh để những người có năng lực trình độ thật sự được đảm nhận những vị trí xứng đáng. Như vậy cơ hội sẽ tạo ra cho tất cả mọi người.

Đối với học viên sau mỗi khóa học, sau khi đã áp dụng những kiến thức được đào tạo vào quá trình làm việc và đạt được thành tích tốt công ty nên tổ chức thi nâng lương để họ được hưởng những quyền lợi xứng đáng với công việc họ đã đóng góp.

Như vậy công ty cần có những kế hoạch sử dụng lao động sau đào tạo một cách hiệu quả để nhân viên có động lực và học tập làm việc để từ đó góp phần phát triển công ty.



## KẾT LUẬN

Một doanh nghiệp muốn thành công thì vấn đề đầu tiên mà các nhà quản trị phải quan tâm đến là đội ngũ nhân lực, đặc biệt là chất lượng nhân lực. Để có đội ngũ nhân lực có chất lượng thì cần phải chú trọng đến công tác ĐTNL. Nhận thức được vai trò, tầm quan trọng của công tác này Công ty CP Thương mại Phát triển Việt Hương luôn chú ý đến công tác ĐTNL nhằm tạo ra đội ngũ cán bộ lành nghề, có đủ năng lực, trình độ chuyên môn, đáp ứng với yêu cầu công việc.

Đề tài đã hệ thống hóa được khái niệm về nhân lực, đào tạo, ĐTNL trong doanh nghiệp; xác định nhu cầu, mục tiêu, phương pháp, nội dung, tài chính, giáo viên, triển khai, đánh giá hiệu quả công tác đào tạo; các nhân tố ảnh hưởng đến đào tạo ...

Sau một thời gian nhất định tìm hiểu về công tác đào tạo nhân lực tại Công ty CP Thương mại Phát triển Việt Hương, luận văn đã đưa ra một số thực trạng, đánh giá một số ưu và nhược điểm trong quá trình đào tạo nhân lực tại Công ty. Dựa trên thực trạng đó, bài viết xin đưa ra một số giải pháp nhằm hoàn thiện hơn nữa hiệu quả công tác đào tạo nhân lực tại Công ty với mong muốn sẽ góp phần nhỏ bé xây dựng cho công tác đào tạo của Công ty nói chung và các nghiệp vụ quản trị nhân lực khác nói riêng.

Đề tài về ĐTNL tuy không còn mới nhưng nó mang tính thời sự và cần thiết đối với mọi doanh nghiệp. Qua khảo sát thực tế và tại Công ty CP Thương mại Phát triển Việt Hương một lần nữa khẳng định vai trò, ý nghĩa quan trọng của công tác ĐTNL. Nó không những mang lại lợi ích thiết thực cho doanh nghiệp mà còn đáp ứng được nhu cầu nguyện vọng cá nhân NLĐ, góp phần xây dựng hoạt động đào tạo được hoàn thiện hơn.

## DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

### Tài liệu Tiếng Việt

1. Th.S Vũ Thùy Dương, PGS.TS Hoàng Văn Hải (2010), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Thống kê, Hà Nội.
2. Nguyễn Văn Điềm, Nguyễn Ngọc Quân, (2012), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
3. Trần Kim Dung (2011), *Quản trị Nguồn nhân lực*, NXB Thống kê.
4. Nguyễn Hữu Thân (2005), *Giáo trình Quản trị nhân sự*, NXB Thống kê, Hà Nội.
5. PGS.TS. Đỗ Minh Cương – TS. Mạc Văn Tiến đồng chủ biên (2004), *Phát triển lao động kỹ thuật ở Việt Nam – lý luận và thực tiễn*, NXB Thống kê, Hà Nội.
6. Bùi Tôn Hiến (2009), *Nghiên cứu việc làm của lao động qua đào tạo nghề ở Việt Nam*, Luận án Tiến sĩ, Trường Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
7. Lê Thị Diệu Hằng (2014), *Hoàn thiện công tác đào tạo nguồn nhân lực ở Công ty Cổ phần LICOGI 166*, Luận văn thạc sĩ, Trường Đại học Lao động Xã Hội, Hà Nội.
8. 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 sĩ, Trường Đại học Đà Nẵng.
9. Nguyễn Hữu Thắng (2008), *Nâng cao năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp Việt Nam trong xu thế hội nhập kinh tế hiện nay*, NXB Chính trị quốc gia.
10. Viện kinh tế Thế giới (2003), *Phát triển NNL thông qua giáo dục và đào tạo: Kinh nghiệm Đông Á*, NXB Khoa học Xã hội.
11. Các báo cáo về tài chính và công tác ĐTNL của công ty CP Thương mại Phát triển Việt Hương

### **Tài liệu tiếng Anh**

12. Lloyd L.Byars và Leslie W.Rue (2008), *Human Resource Management*, Sixth Edition, McGraw – Hill

13. John Wiley & Sons, Inc (2010), *Designing and developing training programs: Pfeiffer essential guides to training basics*

14. Ian W.Saunders (2001), *Total quality management staff in the service*, Premier Institute

15. P. Nick Blanchard, Jams W.Thacker (1999), *Effective training: systems, strategies, and practices*, Prentice Hall, United State of America.

16. Raymond A.Noel (2002), *Employee training and development*, McGraw – Hill Companies, New York, NY.

### **Các Website**

17. [www.molisa.gov.vn](http://www.molisa.gov.vn)

18. [www.laodong.com.vn](http://www.laodong.com.vn)

19. [www.quantri.com.vn](http://www.quantri.com.vn)

20. <http://truongchinhtria.gov.vn>

21. <http://caicachhanhchinh.gov.vn>

22. <http://hrlink.vn>