

## PHẦN MỞ ĐẦU

### 1. Lý do chọn đề tài

Trong bối cảnh toàn cầu hóa, hội nhập nền kinh tế Việt Nam đã tham gia vào tổ chức thương mại thế giới (WTO) và ký kết hiệp định đối tác xuyên Thái Bình Dương (TPP), các doanh nghiệp tại Việt Nam đang được mở rộng cơ hội hợp tác, phát triển cũng như những thách thức đang chờ đợi phía trước. Điều này đòi hỏi các doanh nghiệp tại Việt Nam cần tăng cường đổi mới và sáng tạo, đầu tư việc áp dụng công nghệ hiện đại vào hoạt động kinh doanh, xây dựng nâng cao chất lượng nhân lực tại doanh nghiệp để có thể bắt kịp với xu thế nền kinh tế mới ngày nay. Doanh nghiệp luôn phải có sự thích ứng nhạy bén với tình hình mới để có thể củng cố vị thế, nâng cao uy tín và xây dựng chỗ đứng vững vàng của mình trên thị trường cạnh tranh. Nhưng bên cạnh đó chúng ta cũng có thể thấy không ít doanh nghiệp vẫn đang còn bị thụ động, có phản ứng chậm với những biến động nền kinh tế. Không chịu học hỏi, thay đổi dẫn đến bị đẩy lùi xa trong nền kinh tế mới.

Quy trình đào tạo là một phần không thể thiếu trong việc phát triển và duy trì sự cạnh tranh của một doanh nghiệp. Đầu tiên, quy trình đào tạo giúp nâng cao năng lực và kỹ năng của nhân viên. Bằng cách đào tạo và phát triển nhân viên, cung cấp các khóa học đào tạo nhằm nâng cao kiến thức, kỹ năng, từ đó công ty có thể tạo ra một lực lượng lao động chất lượng cao, có khả năng đáp ứng các yêu cầu công việc và thích ứng với môi trường làm việc thay đổi.

Thứ hai, quy trình đào tạo giúp tăng cường sự chuyên nghiệp hóa và nâng cao hiệu suất làm việc. Nhân viên được trang bị kiến thức và kỹ năng mới, cải thiện khả năng thực hiện công việc và tăng cường sự sáng tạo và đổi mới trong công việc. Điều này đóng góp vào việc cải thiện hiệu suất làm việc tổng thể của công ty và tăng cường sự cạnh tranh trên thị trường.

Thứ ba, quy trình đào tạo giúp xây dựng một văn hóa tổ chức tích cực. Bằng cách đầu tư vào việc phát triển nhân viên, công ty tạo ra một môi trường làm việc khuyến khích sự học hỏi, chia sẻ kiến thức và phát triển cá nhân. Điều này tạo động lực cho nhân viên cảm thấy được đánh giá cao và gắn kết với công ty.

Qua nghiên cứu công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực cho thấy rằng Công ty Cổ phần Green Speed đang tích cực tiến hành công tác này một cách có hiệu quả. Đồng thời, Công ty cũng nhận thấy được tầm quan trọng và những vấn đề hiện đang còn tồn tại, cần nghiên cứu để giải quyết trong công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực. Với mong muốn được nắm bắt thực trạng công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Công ty từ đó phân tích cụ thể và có các giải pháp kịp thời để giải quyết những vấn đề còn tồn đọng, góp phần hoàn thiện công tác trên của Công ty. Xuất phát từ thực tế em quyết định chọn đề tài: "***Giải pháp nâng cao hiệu quả công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Green Speed***" cho khóa luận tốt nghiệp của em.

## **2. Mục tiêu nghiên cứu**

- Nghiên cứu lý thuyết về quản trị nguồn nhân lực/đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.
- Phân tích thực trạng công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Green Speed.
- Đưa ra một số đề xuất nhằm cải tiến/nâng cao hiệu quả công tác đào tạo và phát triển tại Công ty Cổ phần Green Speed.

## **3. Câu hỏi nghiên cứu**

- Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực có vai trò như thế nào trong tổ chức?
- Thực trạng công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Green Speed diễn ra như thế nào?
- Những giải pháp nào nhằm nâng cao hiệu quả công tác đào tạo và phát triển tại Công ty Cổ phần Green Speed?

## **4. Đối tượng nghiên cứu**

Công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Green Speed.

## **5. Phạm vi nghiên cứu**

**Về mặt không gian:** Công ty Cổ phần Green Speed.

**Về mặt thời gian:** Các thông tin được thu thập trực tiếp tại Công ty Cổ phần Green Speed trong khoảng thời gian từ tháng 3 đến tháng 5 năm 2024.

**Về mặt nội dung:** Đề tài tập trung nghiên cứu các vấn đề liên quan công tác đào tạo và phát triển của Công ty Cổ phần Green Speed.

## **6. Phương pháp nghiên cứu**

Để nghiên cứu đề tài các phương pháp được sử dụng chủ yếu trong bài khóa luận là: phương pháp quan sát, phương pháp thu thập thông tin và phương pháp phân tích.

### **❖ *Phương pháp quan sát***

Phương pháp này thường được sử dụng để thu thập thông tin và hiểu rõ hơn về các quy trình, hoạt động và tương tác giữa các thành viên trong tổ chức. Các yếu tố khác liên quan đến công việc và môi trường làm việc tại công ty.

### **❖ *Phương pháp thu thập thông tin***

Để thực hiện và đạt được mục tiêu nghiên cứu, tiến hành thu thập dữ liệu thứ cấp từ các phòng ban chức năng tại công ty; thông qua các báo cáo tổng kết, báo cáo định kỳ, các văn bản, quy trình có liên quan đến công tác đào tạo và phát triển của Công Ty Cổ phần Green Speed, đồng thời tham khảo tìm hiểu các tài liệu, giáo trình, sách đã được học và một số bài khóa luận của khoá trước để làm cơ sở cho bài khóa luận.

### **❖ *Phương pháp phân tích***

Qua các số liệu thu thập được phân tích, so sánh các số liệu về tình hình hoạt động kinh doanh và hoạt động đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Green Speed giai đoạn từ năm 2021 đến năm 2023.

## **7. Bố cục của khóa luận tốt nghiệp**

Ngoài phần mở đầu và kết luận, bài khóa luận tốt nghiệp về mặt nội dung chính gồm có ba chương sau đây:

Chương 1: Cơ sở lý luận về công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.

Chương 2: Thực trạng công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Green Speed.

Chương 3: Đề xuất một số giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả công tác đào tạo và phát triển tại Công ty Cổ phần Green Speed.

# CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CÔNG TÁC ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC

## 1.1. Khái quát về quản trị nguồn nhân lực

### 1.1.1. Khái niệm quản trị nguồn nhân lực

Quản trị nguồn nhân lực (Human Resource Management - HRM) là một lĩnh vực quản lý chuyên sâu, bao gồm các chính sách, quy trình và thực tiễn liên quan đến quản lý, phát triển và sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực trong tổ chức, nhằm hỗ trợ đạt được các mục tiêu chiến lược của tổ chức.

Theo PGS.TS Trần Kim Dung (2018) tác giả của giáo trình Quản trị nguồn nhân lực: “Nguồn 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. Nguồn nhân lực khác với các nguồn lực khác của doanh nghiệp do chính bản chất con người. Nhân viên có các năng lực, đặc điểm cá nhân khác nhau, có tiềm năng phát triển, có khả năng hình thành các nhóm hội, các tổ chức công đoàn để bảo vệ quyền lợi của họ. Họ có thể đánh giá và đặt câu hỏi đối với hoạt động của các cán bộ quản lý, hành vi của họ có thể thay đổi phụ thuộc vào chính bản thân họ hoặc sự tác động của môi trường xung quanh.”

Hay theo George T.Milkovich và John W.Boudreau (2005): “Nguồn nhân lực là tổng thể các yếu tố bên trong và bên ngoài của mỗi cá nhân đảm bảo nguồn sáng tạo cùng các nội dung khác cho sự thành công, đạt được mục tiêu của tổ chức.”

Bên cạnh đó, tác giả Nguyễn Hữu Thân (2009) cho rằng: "Quản trị nguồn nhân lực là sự phối hợp một cách tổng thể các hoạt động hoạch định, tuyển mộ, tuyển chọn, duy trì, phát triển, động viên và tạo mọi điều kiện thuận lợi cho tài nguyên thông qua tổ chức, nhằm đạt được mục tiêu chiến lược và định hướng viễn cảnh của tổ chức."

Và theo nghiên cứu của Hoàng Văn Hải và Vũ Thùy Dương (2010): “Quản trị nhân lực là tổng hợp các 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 mục tiêu chung của doanh nghiệp.”

### ***1.1.2. Vai trò và chức năng quản trị nguồn nhân lực***

#### **❖ Vai trò**

Theo TS. Hà Văn Hội (2006): "Quản trị nguồn nhân lực đóng vai trò trung tâm trong quá trình điều hành hoạt động sản xuất kinh doanh nói chung của các doanh nghiệp, giúp doanh nghiệp có thể tồn tại, phát triển và đi lên trong cạnh tranh. Vai trò trọng tâm này xuất phát từ vai trò của con người, con người là yếu tố cấu thành doanh nghiệp; bản thân con người vận hành doanh nghiệp và quyết định sự thành bại của doanh nghiệp. Chính vì vậy, quản trị nguồn nhân lực giữ vai trò quan trọng trong mọi doanh nghiệp."

Dựa vào nghiên cứu của tác giả Hà Văn Hội (2006) ta có thể thấy vai trò của quản trị nguồn nhân lực cụ thể như sau:

Thứ nhất, quản trị nguồn nhân lực giữ một vai trò cố vấn quan trọng cho ban lãnh đạo tổ chức. Hỗ trợ tư vấn, đưa ra những đề xuất giá trị nhằm định hướng và hỗ trợ các nhà quản lý cấp cao trong việc ra các quyết định chiến lược liên quan đến nguồn nhân lực.

Thứ hai, quản trị nguồn nhân lực hỗ trợ tư vấn về việc xây dựng và triển khai các chính sách, chương trình nhân sự nhằm thu hút, phát triển và giữ chân nhân tài cho tổ chức. Họ cũng có thể thường xuyên cập nhật, cung cấp những vấn đề liên quan đến pháp lý quan trọng, giúp lãnh đạo tuân thủ nghiêm ngặt các quy định lao động. Ngoài ra còn có thể đóng vai trò trong việc gìn giữ văn hóa doanh nghiệp, cũng như quản lý các mối quan hệ lao động tích cực.

Nhờ những đóng góp như vậy, quản trị nguồn nhân lực đã trở thành bộ phận tư vấn chiến lược đặc lực, góp phần giúp nhà lãnh đạo ra những quyết định nhân sự phù hợp, nâng cao hiệu quả quản lý và thúc đẩy sự phát triển bền vững của tổ chức.

## ❖ Chức năng

Theo giáo trình của PGS.TS Trần Kim Dung (2018) “Quản trị nguồn nhân lực bao gồm ba chức năng chính: Nhóm chức năng thu hút nguồn nhân lực, nhóm chức năng đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, nhóm chức năng duy trì nguồn nhân lực.”

*Nhóm chức năng thu hút nguồn nhân lực:* Nhóm chức năng này chú trọng vào vấn đề đảm bảo đủ số lượng nhân viên với các phẩm chất phù hợp cho công việc của doanh nghiệp.

*Nhóm chức năng đào tạo và phát triển nguồn nhân lực:* Nhóm này chú trọng việc nâng cao năng lực của nhân viên, đảm bảo cho nhân viên trong doanh nghiệp có các kỹ năng, trình độ lành nghề cần thiết để hoàn thành tốt công việc được giao và tạo điều kiện cho nhân viên được phát triển tối đa năng lực cá nhân.

*Nhóm chức năng duy trì nguồn nhân lực:* Nhóm chức năng này chú trọng đến việc duy trì và sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực trong doanh nghiệp. Nhóm chức năng này gồm hai chức năng nhỏ hơn là kích thích, động viên nhân viên và duy trì, phát triển các mối quan hệ lao động tốt đẹp trong doanh nghiệp.

## 1.2. Khái quát về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

### 1.2.1. Khái niệm đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực chính là toàn bộ những hoạt động học tập được tổ chức bởi doanh nghiệp, do doanh nghiệp cung cấp cho người lao động. Các hoạt động đó có thể được cung cấp trong vài giờ, vài ngày hoặc vài tháng, tùy vào mục tiêu học tập. Nhằm nâng cao khả năng và trình độ nghề nghiệp của họ.

Phát triển nguồn nhân lực là tổng thể các hoạt động học tập có tổ chức được tiến hành trong những khoảng thời gian nhất định để nhằm tạo ra sự thay đổi hành vi nghề nghiệp của người lao động.

Đào tạo: Theo TS. Hà Văn Hội (2006) đào tạo được hiểu là “hoạt động làm cho con người trở thành người có năng lực theo những tiêu chuẩn nhất định. Là

quá trình học tập để làm cho người lao động có thể thực hiện chức năng, nhiệm vụ có hiệu quả hơn trong công tác của họ.”

Theo giáo trình Quản trị nguồn nhân lực của PGS.TS. Nguyễn Ngọc Quân & ThS. Nguyễn Văn Điềm (2012) thì phát triển nguồn nhân lực của ba loại hoạt động: Giáo dục – Đào tạo – Phát triển.

*Giáo dục:* Được hiểu là các hoạt động học tập để chuẩn bị chi con người bước vào một nghề nghiệp hoặc chuyển sang một nghề mới, thích hợp hơn trong tương lai.

*Đào tạo* (hay còn gọi là đào tạo kỹ năng): 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 về công việc của mình. Đó chính là quá trình học tập giúp cho người lao động nắm vững hơn về công việc của mình, là những hoạt động học tập để nâng cao trình độ, kỹ năng của người lao động nhằm thực hiện nhiệm vụ lao động có hiệu quả hơn.

*Phát triển:* Là các hoạt động học tập vượt ra khỏi phạm vi công việc trước mắt của người lao động, nhằm mở ra cho họ những công việc mới dựa trên cơ sở những định hướng tương lai của tổ chức.

Tác giả Cherrington (nhà quản trị học người Newjersy) (1995) cho rằng: “Giáo dục mang tính chất chung, cung cấp cho học viên các kiến thức chung có thể sử dụng vào trong các lĩnh vực khác nhau, đào tạo liên quan đến việc tiếp thu các kiến thức, kỹ năng đặc biệt, nhằm thực hiện những công việc cụ thể; còn phát triển liên quan đến việc nâng cao khả năng trí tuệ và cảm xúc cần thiết để thực hiện các công việc tốt hơn.”

Bên cạnh đó, Carrel và cộng sự (1995) tán thành quan điểm cho rằng: “Có hai loại đào tạo là đào tạo chung và đào tạo chuyên sâu. Đào tạo chung được áp dụng giúp cho nhân viên có được những kỹ năng có thể sử dụng ở mọi nơi. Đào tạo chuyên sâu được áp dụng giúp cho nhân viên có được các thông tin và kỹ năng chuyên biệt, áp dụng cho công việc của mình tại nơi làm việc.”

Tóm lại, đào tạo và phát triển là các hoạt động để phát triển và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của tổ chức, là điều kiện quyết định để các tổ chức có thể đứng vững và thắng lợi trong môi trường cạnh tranh. Do đó trong các tổ chức, công tác đào tạo và phát triển cần phải được thực hiện một cách có tổ chức và có kế hoạch.

### ***1.2.2. Các xu hướng đào tạo hiện nay***

Với xu hướng hiện nay, đào tạo e-learning và đào tạo theo năng lực đang trở thành hai xu hướng chủ đạo trong việc phát triển nguồn nhân lực tại doanh nghiệp.

Đào tạo e-learning đang trở thành một xu hướng nổi bật trong đào tạo doanh nghiệp nhờ vào sự phát triển nhanh chóng của công nghệ và nhu cầu nâng cao kỹ năng trong môi trường làm việc hiện đại. Một trong những ưu điểm chính của đào tạo e-learning là tính linh hoạt, cho phép nhân viên học tập theo lịch trình riêng của họ, điều này đặc biệt quan trọng trong bối cảnh công việc bận rộn.

Ngoài ra, đào tạo e-learning còn giúp doanh nghiệp tiết kiệm chi phí. Các nền tảng học tập trực tuyến cung cấp nội dung đa dạng, từ video bài giảng, tài liệu đọc đến các bài kiểm tra tương tác, giúp nhân viên dễ dàng tiếp cận và nắm bắt kiến thức mới. Việc theo dõi tiến độ học tập cũng trở nên dễ dàng hơn, nhờ vào các công cụ phân tích dữ liệu, giúp doanh nghiệp đánh giá hiệu quả của các chương trình đào tạo.

Bên cạnh đó, đào tạo theo năng lực cũng đang trở thành một xu hướng quan trọng trong đào tạo doanh nghiệp, nhờ vào khả năng tối ưu hóa hiệu suất làm việc và phát triển nguồn nhân lực bền vững. Phương pháp này tập trung vào việc xác định rõ ràng các năng lực và kỹ năng cần thiết cho từng vị trí công việc, từ đó xây dựng các chương trình đào tạo phù hợp.

Những lợi ích nổi bật của đào tạo theo năng lực là khả năng cá nhân hóa quá trình học tập. Doanh nghiệp có thể tạo ra các lộ trình học tập riêng biệt cho từng nhân viên, dựa trên đánh giá năng lực hiện tại và mục tiêu phát triển cá nhân. Hơn nữa, việc sử dụng khung năng lực giúp doanh nghiệp dễ dàng theo dõi và

đánh giá tiến độ học tập của nhân viên, giúp điều chỉnh chương trình đào tạo cho phù hợp với nhu cầu thực tế.

### ***1.2.3. Mục tiêu và vai trò của đào tạo và phát triển nguồn nhân lực***

Mục tiêu chung của đào tạo và phát triển nguồn nhân lực là nhằm nâng cao năng lực và hiệu suất làm việc của nhân viên, đồng thời tăng cường sự gắn kết và động lực làm việc của họ để đảm bảo tính bền vững và khả năng cạnh tranh lâu dài của tổ chức. Thông qua các chương trình đào tạo và phát triển, tổ chức hướng tới việc trang bị cho nhân viên những kỹ năng, kiến thức và phẩm chất cần thiết, giúp họ hoàn thành công việc một cách hiệu quả hơn.

Theo nghiên cứu của PGS.TS. Nguyễn Ngọc Quân và ThS. Nguyễn Văn Diễm (2012) đào tạo và phát triển nguồn nhân lực có vai trò quan trọng đối với cả doanh nghiệp và người lao động như sau:

Đào tạo và phát triển là điều kiện quyết định để một tổ chức có thể tồn tại và đi lên trong cạnh tranh. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực giúp cho doanh nghiệp:

- Nâng cao năng suất lao động, hiệu quả thực hiện công việc.
- Nâng cao chất lượng của thực hiện công việc.
- Giảm bớt sự giám sát vì người lao động được đào tạo là người có khả năng tự giám sát.
- Nâng cao tính ổn định và năng động của tổ chức.
- Duy trì và nâng cao chất lượng của nguồn nhân lực.
- Tạo điều kiện cho áp dụng tiến bộ kỹ thuật và quản lý vào doanh nghiệp.
- Tạo ra được lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp.

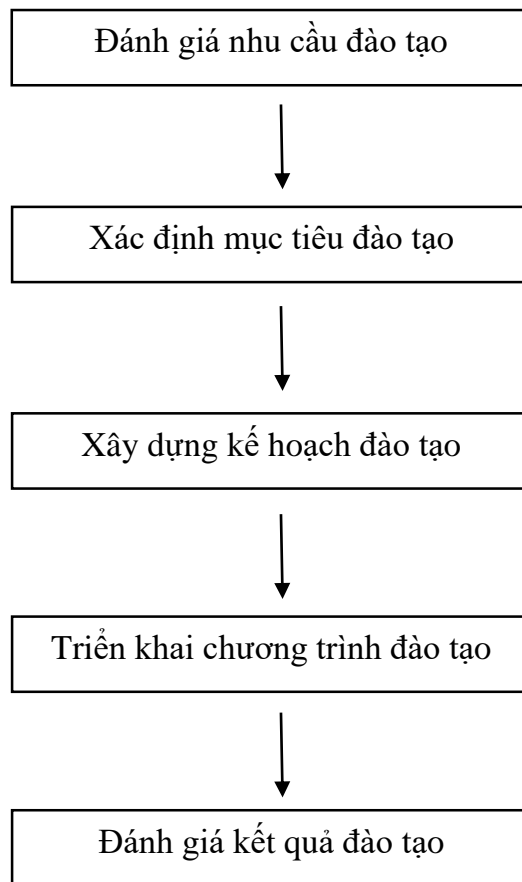
Đối với người lao động đào tạo và phát triển nguồn nhân lực có vai trò như sau:

- Tạo ra được sự gắn bó giữa người lao động và doanh nghiệp.
- Tạo ra tính chuyên nghiệp của người lao động.

- Tạo ra sự thích ứng giữa người lao động và công việc hiện tại cũng như tương lai.
- Đáp ứng nhu cầu và nguyện vọng phát triển của người lao động.
- Tạo cho người lao động có cách nhìn, cách tư duy mới trong công việc của họ, đây sẽ là cơ sở để phát huy tính sáng tạo của người lao động trong công việc.

### 1.3. Quy trình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Một quy trình đào tạo nguồn nhân lực trong doanh nghiệp đạt chuẩn cần được thực hiện tuân tự và đầy đủ theo các bước sau:



**Sơ đồ 1.4 Quy trình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực**

(Nguồn: Nguyễn Hữu Thân (2009), Quản trị nhân sự)

### ***Bước 1: Đánh giá nhu cầu đào tạo***

Đánh giá nhu cầu đào tạo là bước quan trọng đầu tiên trong quy trình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực. Nhu cầu đào tạo được xác định dựa trên phân tích nhu cầu lao động của tổ chức, các yêu cầu về kiến thức, kỹ năng cần thiết cho việc thực hiện các công việc và phân tích trình độ, kiến thức, kỹ năng hiện có của nhân viên.

Để đánh giá được nhu cầu đào tạo, cần căn cứ vào những yếu tố sau:

- Số lượng nhân viên thiếu hụt kỹ năng
- Ý kiến phản hồi từ nhân viên
- Kết quả thực hiện công việc của nhân viên

Các phương thức xác định nhu cầu đào tạo mà doanh nghiệp có thể sử dụng là:

- Trao đổi trực tiếp với cán bộ quản lý
- Thực hiện bảng câu hỏi khảo sát về nhu cầu đào tạo cho nhân viên
- Quan sát quá trình thực hiện công việc của nhân viên
- So sánh năng lực hiện tại của nhân viên với yêu cầu công việc

### ***Bước 2: Xác định mục tiêu đào tạo***

Đánh giá mục tiêu giúp đo lường xem chương trình đào tạo có đạt được mục tiêu đề ra hay không, từ đó định hướng cho quá trình đào tạo và đảm bảo rằng những nỗ lực đào tạo được phù hợp với mục tiêu chiến lược và phát triển của tổ chức.

Muốn xác định được mục tiêu của kế hoạch đào tạo cần giải quyết những câu hỏi sau:

- Nhân viên sẽ tiếp thu được những kiến thức, kỹ năng gì?
- Công việc của nhân viên sẽ được cải tiến ra sao?

Việc xác định mục tiêu đào tạo sẽ góp phần nâng cao hiệu quả của công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực. Là cơ sở để đánh giá trình độ chuyên môn

của nhân viên trong mỗi công ty, tổ chức. Các mục tiêu đào tạo cần phải rõ ràng, cụ thể và có thể đánh giá được.

### ***Bước 3: Xây dựng kế hoạch đào tạo***

Xây dựng kế hoạch đào tạo đóng vai trò quan trọng, quyết định sự thành công của chương trình đào tạo. Thông qua quá trình lập kế hoạch này, doanh nghiệp có thể xác định rõ các nhu cầu đào tạo cụ thể, từ đó thiết kế các chương trình đào tạo phù hợp nhằm bổ sung và nâng cao các kỹ năng, năng lực cốt lõi cần thiết cho nhân viên.

Để xây dựng được một bản kế hoạch đầy đủ, chi tiết, cần thực hiện những công tác sau:

- **Phân tích nhu cầu đào tạo:** Xác định những kỹ năng, kiến thức mà nhân viên cần phải được đào tạo để đáp ứng yêu cầu công việc.
- **Lập kế hoạch đào tạo:** Xây dựng kế hoạch chi tiết về thời gian, địa điểm, nội dung, phương pháp, nguồn lực cần thiết để triển khai các chương trình đào tạo.
- **Xây dựng ngân sách đào tạo:** Xác định và phân bổ nguồn lực tài chính cần thiết để thực hiện kế hoạch đào tạo.
- **Giám sát và đánh giá:** Thiết lập các chỉ số đánh giá hiệu quả của các chương trình đào tạo và thường xuyên giám sát, đánh giá để có những điều chỉnh kịp thời.

### ***Bước 4: Triển khai chương trình đào tạo***

Sau khi xây dựng kế hoạch đào tạo thì công ty cần triển khai các kế hoạch đào tạo. Trong quá trình thực hiện nếu xảy ra những vấn đề phát sinh ngoài kế hoạch thì phải kịp thời báo ngay với lãnh đạo cấp trên để trực tiếp xem xét, thay đổi, điều chỉnh cho phù hợp.

### ***Bước 5: Đánh giá kết quả đào tạo***

Đây là bước cuối cùng nhưng đóng vai trò quan trọng, yêu cầu sự tổng hợp và đánh giá đa chiều từ các phương diện khác nhau để đưa ra những cải tiến và các biện pháp cải thiện trong tương lai. Cụ thể như sau:

- **Xác định tiêu chí đánh giá:** Doanh nghiệp cần xây dựng các tiêu chí đánh giá phù hợp với chương trình đào tạo, như kết quả kiểm tra, đánh giá của học viên, mức độ áp dụng kiến thức vào công việc,...
- **Thu thập thông tin đánh giá:** Doanh nghiệp cần sử dụng các phương pháp như phỏng vấn, quan sát, khảo sát, kiểm tra để thu thập thông tin về kết quả đào tạo. Phân tích dữ liệu một cách có hệ thống, so sánh với mục tiêu đề ra.
- **Phân tích dữ liệu:** Dữ liệu thu thập được cần phải được phân tích một cách cẩn thận để đưa ra những nhận xét và nhận thức chính xác về kết quả đào tạo. Đánh giá mức độ đạt được mục tiêu đào tạo dựa trên các tiêu chí đề ra. Tìm hiểu nguyên nhân của những kết quả chưa đạt được trong quá trình đào tạo.
- **Đề xuất các biện pháp cải thiện:** Dựa trên kết quả đánh giá và thông tin phản hồi từ học viên cung cấp dữ liệu quan trọng để nhận diện được những điểm mạnh, điểm yếu trong quá trình đào tạo, cách giảng dạy của giảng viên đứng lớp. Từ đó, doanh nghiệp sẽ điều chỉnh nội dung, phương pháp đào tạo, lựa chọn giảng viên cho phù hợp hơn.

#### **1.4. Các phương pháp đào tạo và phát triển**

<b>Phương pháp đào tạo</b>	<b>Mục đích</b>	<b>Ưu điểm</b>	<b>Nhược điểm</b>
Đào tạo tại chỗ (On-the-job training)	+ Nhân viên được đào tạo và quan sát công việc thực tế ngay tại nơi làm việc. + Đào tạo tại chỗ giúp nhân viên ứng dụng ngay các kiến	+ Nhân viên có thể áp dụng ngay các kiến thức vào công việc. + Tiết kiệm chi phí đào tạo.	+ Không có sự đa dạng và sâu sắc như những khóa học ngoài trung tâm hoặc trường học.

	thức, kỹ năng mới vào công việc, tăng năng suất lao động.	+ Linh hoạt trong việc lựa chọn nội dung, thời gian đào tạo.	+ Có thể bị phân tán sự tập trung do việc học và làm việc tại cùng một địa điểm.
Đào tạo nội bộ	+ Thông qua đào tạo nội bộ, doanh nghiệp có thể đạt được hiệu quả cao hơn trong việc hình thành và củng cố văn hóa, giá trị cốt lõi của tổ chức. + Nội dung đào tạo được thiết kế phù hợp với yêu cầu công việc và văn hóa của doanh nghiệp.	+ Chi phí đào tạo thấp hơn so với thuê giảng viên bên ngoài. + Nội dung đào tạo phù hợp với văn hóa và chiến lược của doanh nghiệp. + Tăng cường sự gắn kết, cam kết của nhân viên với doanh nghiệp.	+ Hạn chế về mặt chuyên môn, kiến thức của giảng viên nội bộ. + Khó đánh giá khách quan hiệu quả đào tạo.
Đào tạo trực tuyến	+ Nhân viên có thể học tập bất cứ lúc nào, bất cứ ở đâu, phù hợp với lịch trình và nhu cầu cá nhân. + Cung cấp các công cụ tương tác như hội thảo trực tuyến, giúp học viên có thể trao đổi, thảo luận và học hỏi từ các chuyên gia, giảng viên.	+ Linh hoạt về thời gian và địa điểm học tập. + Chi phí đào tạo thấp hơn so với mô hình truyền thống. + Cung cấp trải nghiệm tự học tập và ôn luyện linh hoạt.	+ Thiếu sự tương tác trực tiếp với giảng viên và nhóm. + Khó khăn trong việc tạo ra môi trường học tập thú vị như trong lớp học truyền thống.

<p>Tham gia khóa học bên ngoài</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Được học từ các giảng viên, chuyên gia có kinh nghiệm thực tiễn.</li> <li>+ Cung cấp cơ hội học hỏi và phát triển các kỹ năng mới như kỹ năng mềm, kỹ năng nghề nghiệp, hoặc kỹ năng cụ thể liên quan đến môi trường làm việc hiện đại.</li> <li>+ Cung cấp chứng chỉ, bằng cấp từ các tổ chức uy tín.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Tiếp cận được các chuyên gia, xu hướng mới nhất trong ngành.</li> <li>+ Được học tập trong môi trường đa dạng, trao đổi kinh nghiệm.</li> <li>+ Đáp ứng nhu cầu đào tạo chuyên sâu, cải thiện năng lực cá nhân.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Chi phí đào tạo cao hơn so với đào tạo nội bộ.</li> <li>+ Nội dung đào tạo có thể không hoàn toàn phù hợp với nhu cầu cụ thể của doanh nghiệp.</li> <li>+ Nhân viên phải tạm dừng công việc để tham gia.</li> </ul>
<p>Thuyên chuyển công việc</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Đào tạo thuyên chuyển công việc giúp nhân viên được học hỏi thêm và phát triển những kỹ năng cần thiết cho vị trí mới.</li> <li>+ Cho nhân viên làm các công việc khác nhau để tích lũy kinh nghiệm.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Giúp nhân viên trau dồi, đa dạng hóa kỹ năng, kiến thức.</li> <li>+ Tạo nguồn nhân lực kế thừa có năng lực đa dạng.</li> <li>+ Tăng sự hiểu biết, gắn kết của nhân viên với doanh nghiệp.</li> <li>+ Phát triển năng lực tiềm ẩn của nhân viên.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Khó khăn trong việc đổi mới ý tưởng và cách làm việc.</li> <li>+ Một số nhân viên không thích thích ứng với sự thay đổi liên tục.</li> </ul>

<p>Đào tạo kết hợp</p>	<p>+ Nhằm kết hợp giữa hình thức học tập trực tiếp và học trực tuyến để tối ưu hóa quá trình học tập.</p> <p>+ Kết hợp giữa lý thuyết và thực hành giúp học viên hiểu sâu hơn về công việc.</p> <p>+ Tạo ra cơ hội cho học viên giao lưu, học hỏi từ nhau và từ giảng viên.</p>	<p>+ Nhân viên có thể học theo lịch trình riêng, dễ dàng điều chỉnh thời gian và địa điểm học tập.</p> <p>+ Tiết kiệm chi phí đi lại và cơ sở vật chất, đồng thời tối ưu hóa nguồn lực giảng dạy.</p> <p>+ Đa dạng hóa nhiều phương pháp giảng dạy (video, bài giảng trực tiếp, tài liệu trực tuyến) giúp nâng cao sự hấp dẫn và hiệu quả học tập.</p>	<p>+ Yêu cầu công nghệ cần có thiết bị và kết nối internet ổn định, điều này có thể là một rào cản cho một số nhân viên.</p> <p>+ Nhân viên có thể gặp khó khăn trong việc tự quản lý thời gian học tập và hoàn thành các nhiệm vụ.</p> <p>+ Việc kết hợp hai hình thức học cần phải có sự chuẩn bị kỹ lưỡng để đảm bảo tính liên kết và hiệu quả.</p>
<p>Đào tạo theo mentoring</p>	<p>+ Nhằm mục đích phát triển kỹ năng, kiến thức và thái độ của nhân viên thông qua mối quan hệ hướng dẫn giữa một người có kinh nghiệm và một người đang trong quá trình học hỏi.</p>	<p>+ Hỗ trợ phát triển cá nhân: Người có kinh nghiệm có thể hướng dẫn và phản hồi giúp người học hỏi phát triển kỹ năng tốt hơn.</p>	<p>+ Hiệu quả của mentoring phụ thuộc vào khả năng và kinh nghiệm của người có kinh nghiệm; nếu người có kinh nghiệm không đủ năng lực, người học hỏi có thể không nhận</p>

	<p>+ Người có kinh nghiệm sẽ chia sẻ, cung cấp các kiến thức thực tế và kinh nghiệm quý báu cho người học hỏi.</p>	<p>+ Chia sẻ kiến thức thực tiễn: Người có kinh nghiệm thường có nhiều kinh nghiệm thực tế, giúp người học hỏi áp dụng lý thuyết vào thực tiễn.</p> <p>+ Tăng cường động lực: Mỗi quan hệ gần gũi giữa người có kinh nghiệm và người học hỏi sẽ tạo sự gắn kết có thể thúc đẩy động lực học tập của người đang học hỏi.</p>	<p>được giá trị mong đợi.</p> <p>+ Khó khăn trong việc tìm kiếm người có kinh nghiệm phù hợp, không phải ai cũng dễ dàng tìm được người có kinh nghiệm phù hợp với nhu cầu và mục tiêu của mình.</p>
<p>Đào tạo liên tục (continuous learning)</p>	<p>+ Khuyến khích nhân viên không ngừng học hỏi và phát triển kỹ năng trong suốt quá trình làm việc.</p> <p>+ Cập nhật kiến thức đảm bảo nhân viên luôn được trang bị kiến thức và kỹ năng</p>	<p>+ Giúp nâng cao năng lực nhân viên có cơ hội phát triển các kỹ năng cần thiết cho công việc, từ đó nâng cao hiệu suất làm việc.</p> <p>+ Thích ứng nhanh chóng với</p>	<p>+ Chi phí cao, việc duy trì chương trình đào tạo liên tục có thể tốn kém cho doanh nghiệp, bao gồm chi phí đào tạo, thời gian và nguồn lực.</p> <p>+ Khó khăn trong việc theo dõi tiến</p>

	<p>mới nhất để đáp ứng yêu cầu công việc.</p> <p>+ Giúp nhân viên linh hoạt hơn trong việc đối phó với những thay đổi trong môi trường làm việc và công nghệ.</p>	<p>việc thường xuyên cập nhật kiến thức, nhân viên có thể dễ dàng thích ứng với các thay đổi trong ngành và công ty.</p> <p>+ Tăng cường sự hài lòng của nhân viên, nhân viên cảm thấy được đầu tư và có cơ hội phát triển, điều này có thể làm tăng sự gắn bó và hài lòng với công việc.</p>	<p>độ, việc đánh giá hiệu quả của đào tạo liên tục có thể gặp khó khăn, vì không phải tất cả các chương trình đều có thể đo lường được kết quả ngay lập tức.</p> <p>+ Nhân viên có thể cảm thấy choáng ngợp khi phải tiếp thu quá nhiều kiến thức trong thời gian ngắn.</p>
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## 1.5. Khái quát về khung năng lực

### 1.5.1. Khái niệm về khung năng lực

Năng lực có nhiều cách hiểu khác nhau, nhưng nhìn chung năng lực là sự kết hợp đồng thời giữa kiến thức, kỹ năng và thái độ để hoàn thành tốt một vai trò hay nhiệm vụ công việc được giao trong tổ chức.

Theo tác giả Boyatzis (1982) cho rằng: "Năng lực là tố chất bên trong của một cá nhân được thể hiện thông qua kết quả công việc một cách nổi trội hoặc hiệu quả."

Bên cạnh đó, nghiên cứu của nhóm tác giả Chung-Herrera, Enz và Lankau (2003) đã đề cập tới khung năng lực theo nghĩa riêng, bao gồm các kiến thức, kỹ năng và thái độ cần thiết đối với các cá nhân ở từng vị trí khác nhau trong tổ chức.

Hay theo quan điểm của Dubois (2004): “Mô hình năng lực là mô tả các năng lực cần thiết quyết định đến kết quả hoàn thành công việc trong tổ chức.”

Tóm lại, năng lực là bao gồm kiến thức, kỹ năng và thái độ có vai trò thiết yếu hỗ trợ cho các cá nhân hoàn thành công việc một cách hiệu quả hoặc có thể tạo ra sự khác biệt về hiệu quả công việc giữa các cá nhân với nhau.

Khung năng lực là bản mô tả tất cả các năng lực cần có để thực hiện ở các mức/cấp độ khác nhau, áp dụng với các vị trí việc làm khác nhau để hoàn thành tốt các vai trò, nhiệm vụ của của từng vị trí. Hơn nữa, khung năng lực nhằm hỗ trợ xây dựng các chương trình đào tạo và phát triển cá nhân, trang bị cho nhân viên những kiến thức, kỹ năng và phẩm chất cần thiết, đáp ứng nhu cầu của tổ chức trong từng giai đoạn.

### ***1.5.2. Tầm quan trọng và mục đích sử dụng khung năng lực***

Ngày nay, các doanh nghiệp ngày càng chú trọng đến việc sử dụng khung năng lực trong quản lý nhân sự vì nó mang lại nhiều lợi ích thiết thực. Khung năng lực giúp các doanh nghiệp định hình rõ ràng các yêu cầu về kiến thức, kỹ năng và thái độ cần có cho từng vị trí công việc, từ đó giúp cải thiện quy trình tuyển dụng, đào tạo, và đánh giá nhân viên.

Điều này mang lại lợi ích đáng kể cho doanh nghiệp. Trước hết, việc xác định rõ các yêu cầu năng lực giúp doanh nghiệp tuyển dụng được những nhân tài phù hợp, đáp ứng đúng nhu cầu công việc. Từ đó, doanh nghiệp có thể xây dựng các tiêu chuẩn đánh giá hiệu suất và năng lực của nhân viên một cách chính xác, công bằng.

Hơn nữa, khung năng lực còn đóng vai trò quan trọng trong việc lên kế hoạch nguồn nhân lực. Doanh nghiệp có thể xác định những năng lực cần thiết cho các vị trí khác nhau, để có thể lựa chọn, đào tạo và phát triển những cá nhân phù hợp cho các vị trí. Điều này không chỉ tạo ra một đội ngũ nhân sự có năng lực cao, mà còn giúp gia tăng sự gắn kết và động lực làm việc của nhân viên.

### **1.5.3. Phân loại khung năng lực**

Tác giả Morrison và Congre (2004) đã đề xuất rằng: “Các năng lực phải gắn với một vị trí hay nhiệm vụ cụ thể. Vì vậy, khi tiến hành xây dựng khung năng lực cần phải xác định xây cho vị trí nào.”

Dựa trên kết quả thực hiện công việc tác giả Spencer (1993) đã nghiên cứu và phân loại năng lực thành hai nhóm là năng lực cơ bản và nhóm năng lực khác biệt.

**Nhóm năng lực cơ bản:** Nhóm năng lực này bao gồm kiến thức và các kỹ năng cơ bản mà mỗi nhân viên đều phải trang bị để có thể hoàn thành tốt công việc. Nhưng bên cạnh đó nhược điểm của nhóm năng lực này là không thể phân biệt được những nhân viên xuất sắc với những nhân viên còn lại. Ví dụ như đối với một nhân viên tuyển dụng kỹ năng cơ bản cần có là thiết kế poster để đăng tuyển dụng thì điều này đa phần nhân viên tuyển dụng đều có thể thiết kế. Và doanh nghiệp chưa thể phân loại được đâu là nhân viên xuất sắc so với nhân viên còn lại.

**Nhóm năng lực khác biệt:** Những yếu tố thuộc nhóm năng lực khác biệt sẽ giúp cho doanh nghiệp sẽ dễ dàng phân loại được nhân viên xuất sắc với những nhân viên còn lại. Ví dụ như khi doanh nghiệp giao nhiệm vụ những nhân viên xuất sắc thường sẽ đặt mục tiêu không chỉ hoàn thành công việc đúng với mục tiêu doanh nghiệp yêu cầu. Mà bên cạnh đó, kết quả sẽ phải vượt cao hơn so với mục tiêu doanh nghiệp đã đề ra. Đối với những nhân viên còn lại học sẽ chỉ hoàn thành công việc ở mức đạt yêu cầu.

Nghiên cứu của tác giả Carrol (1993) năng lực thường được chia thành ba nhóm chính: năng lực cốt lõi, năng lực quản lý/lãnh đạo và năng lực chuyên môn.

❖ **Năng lực cốt lõi:** Năng lực cốt lõi thể hiện điểm mạnh và lợi thế cạnh tranh của tổ chức hay cá nhân. Đây là những yếu tố tạo nên sự khác biệt và tạo ra giá trị của tổ chức hay cá nhân mang lại. Năng lực cốt lõi bao gồm các kỹ năng chuyên môn, năng lực quản lý, năng lực lãnh đạo,... Năng lực cốt lõi là cơ sở

để hình thành chiến lược, vì vậy, văn hóa doanh nghiệp, tầm nhìn, sứ mệnh cần được đưa vào trong năng lực cốt lõi.

Năng lực cốt lõi có thể được phát triển thông qua cả đào tạo dài hạn và ngắn hạn, tùy thuộc vào bối cảnh và mục tiêu cụ thể của tổ chức hoặc cá nhân.

**Đào tạo dài hạn:** Thường được áp dụng để phát triển năng lực cốt lõi một cách toàn diện và bền vững. Các chương trình đào tạo dài hạn có thể bao gồm học tập chính quy, các khóa học chuyên sâu, và phát triển kỹ năng mềm. Những chương trình này thường kéo dài từ vài tháng đến vài năm. Ví dụ: Các chương trình đào tạo cấp bằng, chứng chỉ nghề, hoặc các khóa đào tạo toàn diện để phát triển năng lực lãnh đạo, quản lý dự án, hoặc chuyên môn kỹ thuật.

**Đào tạo ngắn hạn:** Thích hợp cho việc cập nhật nhanh chóng các kỹ năng và kiến thức cần thiết trong một khoảng thời gian ngắn. Các khóa học ngắn hạn thường tập trung vào một hoặc vài kỹ năng cụ thể, đáp ứng nhanh chóng nhu cầu của thị trường hoặc tổ chức. Ví dụ: Các khóa học workshop, đào tạo theo dự án, hoặc các buổi hội thảo về kỹ năng mềm như giao tiếp, đàm phán, hoặc quản lý thời gian.

❖ **Năng lực quản lý/lãnh đạo:** Năng lực quản lý/lãnh đạo là những kỹ năng và phẩm chất giúp người quản lý/lãnh đạo có thể dẫn dắt và tạo động lực để tổ chức/nhóm đạt được mục tiêu một cách hiệu quả. Theo Ozcelik và Ferman (2006) cho rằng: “Năng lực quản lý/lãnh đạo bao gồm năng lực lãnh đạo nhìn xa trông rộng, năng lực tư duy chiến lược và năng lực phát triển con người”. Năng lực này chủ yếu là dành cho các cấp quản lý/lãnh đạo.

Năng lực quản lý và lãnh đạo có thể được phát triển thông qua cả hai hình thức đào tạo dài hạn và ngắn hạn, tùy thuộc vào mục tiêu học tập và bối cảnh cụ thể.

**Đào tạo dài hạn:** Thường nhằm phát triển năng lực lãnh đạo một cách toàn diện và bền vững. Các chương trình đào tạo dài hạn có thể bao gồm học tập chính quy, các khóa học thạc sĩ về quản trị kinh doanh (MBA), hoặc các chương trình phát triển lãnh đạo chuyên sâu. Thời gian thường kéo dài từ vài tháng đến vài năm.

Ví dụ: Các chương trình đào tạo kỹ năng lãnh đạo, quản lý dự án, hoặc phát triển chiến lược dài hạn cho tổ chức.

***Đào tạo ngắn hạn:*** Thích hợp cho việc cập nhật nhanh các kỹ năng và kiến thức lãnh đạo cần thiết trong một khoảng thời gian ngắn. Các khóa học ngắn hạn thường tập trung vào một hoặc vài kỹ năng cụ thể như giao tiếp, ra quyết định, hoặc quản lý xung đột. Thời gian diễn ra đào tạo từ vài giờ đến vài tuần. Ví dụ: Các buổi hội thảo, khóa học workshop, hoặc chương trình đào tạo kỹ năng mềm dành cho lãnh đạo.

❖ ***Năng lực chuyên môn:*** Năng lực chuyên môn bao gồm những kỹ năng, kiến thức và khả năng chuyên sâu liên quan đến lĩnh vực chuyên môn, nghề nghiệp cụ thể để tổ chức hay cá nhân hoàn thành tốt nhiệm vụ chuyên môn, đảm bảo chất lượng, hiệu quả công việc.

Năng lực chuyên môn có thể được phát triển thông qua hình thức đào tạo ngắn hạn.

***Đào tạo ngắn hạn:*** Thích hợp cho việc cập nhật nhanh chóng các kỹ năng và kiến thức cần thiết trong một lĩnh vực cụ thể. Các khóa học ngắn hạn thường tập trung vào một hoặc vài kỹ năng đặc thù, cung cấp kiến thức thiết thực và ứng dụng ngay. Với thời gian đào tạo kéo dài từ vài giờ đến vài tuần. Ví dụ: Các khóa học chứng chỉ, hội thảo, hoặc các chương trình đào tạo kỹ năng cụ thể như lập trình, quản lý dự án, hoặc sử dụng phần mềm chuyên biệt.

#### ***1.5.4. Các loại khung năng lực đang được áp dụng tại Việt Nam và vai trò của mỗi khung lực***

##### **❖ Khung năng lực quốc gia**

Đây là khung năng lực được xây dựng để định hướng phát triển kỹ năng cho lực lượng lao động trên toàn quốc, nhằm đáp ứng nhu cầu thị trường và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Khung này bao gồm các tiêu chí về kiến thức, kỹ năng và thái độ cần thiết cho từng ngành nghề.

Vai trò của khung năng lực quốc gia là cơ sở để xác định các yêu cầu về kỹ năng và kiến thức cho lực lượng lao động, từ đó định hướng các chính sách và

chương trình đào tạo phù hợp. Bằng cách cung cấp các tiêu chí rõ ràng, khung năng lực giúp các cơ sở thiết kế chương trình học tập chất lượng, giúp học viên trang bị những kỹ năng cần thiết cho công việc.

#### ❖ **Khung năng lực nghề nghiệp**

Khung năng lực nghề nghiệp là một hệ thống cấu trúc các năng lực cần thiết cho một nghề hoặc lĩnh vực cụ thể. Nó xác định các tiêu chí về kiến thức, kỹ năng và thái độ mà người lao động cần đạt được để thực hiện công việc hiệu quả.

Vai trò của khung năng lực nghề nghiệp xác định rõ ràng các kỹ năng, kiến thức và thái độ cần thiết cho từng nghề, từ đó giúp người lao động và nhà tuyển dụng có định hướng phát triển phù hợp. Nâng cao chất lượng đào tạo bằng cách cung cấp tiêu chí cụ thể, khung năng lực giúp các cơ sở đào tạo thiết kế chương trình học tập chất lượng, đảm bảo rằng học viên có được những kỹ năng cần thiết để thành công trong nghề. Đánh giá và công nhận năng lực của nhân viên Khung năng lực nghề nghiệp là cơ sở để đánh giá năng lực của người lao động, từ đó tạo ra sự công bằng và minh bạch trong quy trình tuyển dụng và thăng tiến.

#### ❖ **Khung năng lực đối với giáo viên**

Khung năng lực đối với giáo viên là một hệ thống các tiêu chí xác định những kiến thức, kỹ năng và thái độ cần thiết mà giáo viên phải có để thực hiện hiệu quả vai trò giảng dạy và giáo dục. Khung năng lực này thường nhằm mục đích nâng cao chất lượng giáo dục và phát triển nghề nghiệp cho giáo viên. Năng lực chuyên môn giáo viên phải nắm rõ kiến thức về môn học, hiểu biết sâu về nội dung giảng dạy. Sử dụng các phương pháp và kỹ thuật giảng dạy phù hợp để truyền đạt kiến thức hiệu quả. Năng lực sư phạm giáo viên phải có khả năng truyền đạt thông tin một cách rõ ràng. Đồng thời, kỹ năng tổ chức và duy trì trật tự trong lớp học để tạo môi trường học tập tích cực.

Về vai trò của khung năng lực đối với giáo viên: Nâng cao chất lượng giảng dạy giúp giáo viên xác định rõ ràng những kỹ năng và kiến thức cần thiết để cải thiện phương pháp giảng dạy và hiệu quả học tập của học sinh. Định hướng phát triển nghề nghiệp khung năng lực là cơ sở để giáo viên tự đánh giá năng lực của

bản thân và lập kế hoạch phát triển nghề nghiệp. Hỗ trợ trong việc tuyển dụng và đánh giá làm cơ sở để các cơ sở giáo dục tuyển dụng và đánh giá hiệu quả công việc của giáo viên.

#### ***1.5.5. Ứng dụng của khung năng lực***

##### **❖ Ứng dụng vào hoạt động tuyển dụng**

Khung năng lực trong hoạt động tuyển dụng là một phương pháp hiệu quả giúp các nhà tuyển dụng có thể tuyển được những ứng viên phù hợp với vị trí công việc.

Trong quá trình tuyển dụng khung năng lực giúp xác định cụ thể các năng lực cần thiết cho từng vị trí công việc, từ đó xây dựng được mô tả công việc và tiêu chí tuyển dụng rõ ràng. Bên cạnh đó, quá trình sàng lọc ứng viên được thực hiện dựa trên khung năng lực, giúp nhà tuyển dụng đánh giá đúng năng lực của ứng viên. Với tiêu chí rõ ràng từ khung năng lực, các nhà tuyển dụng có thể tuyển dụng được những ứng viên phù hợp nhất với yêu cầu công việc.

##### **❖ Ứng dụng vào hoạt động đào tạo và phát triển**

Dựa trên khung năng lực, doanh nghiệp có thể xác định được những năng lực hiện tại và năng lực cần có để từ đó lập kế hoạch đào tạo và phát triển phù hợp. Khung năng lực cung cấp những thông tin cần thiết để xây dựng các chương trình đào tạo nhằm phát triển các năng lực cụ thể cho các nhân viên ở từng vị trí công việc khác nhau. Đánh giá kết quả đào tạo dựa trên khung năng lực sẽ giúp doanh nghiệp đo lường được mức độ cải thiện năng lực của nhân viên sau đào tạo.

##### **❖ Ứng dụng vào quản lý thành tích và đãi ngộ**

Khung năng lực cũng thiết lập một nền tảng quan trọng trong việc xây dựng hệ thống quản lý thành tích và đãi ngộ dành cho nhân viên.

Những thông tin từ khung năng lực sẽ là cơ sở để doanh nghiệp xây dựng các chính sách về lương, thưởng, đào tạo, thăng tiến dựa trên năng lực thực sự của nhân viên. Bên cạnh đó, khi nhân viên được đánh giá và có những chính sách đãi ngộ phù hợp dựa trên khung năng lực công bằng, nhân viên sẽ cảm thấy được ghi nhận và sẽ có động lực lớn hơn để phát huy năng lực của mình.

## **1.6. Các nhân tố ảnh hưởng đến công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực**

### ***1.6.1. Nhân tố bên ngoài doanh nghiệp***

Các yếu tố bên ngoài doanh nghiệp có ảnh hưởng sâu rộng đến công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực. Xu hướng thị trường lao động luôn biến đổi, đòi hỏi doanh nghiệp phải liên tục cập nhật và điều chỉnh nhu cầu về kỹ năng, trình độ của nhân viên. Bên cạnh đó, sự phát triển của công nghệ số, tự động hóa đặt ra yêu cầu mới về năng lực của nhân viên, buộc doanh nghiệp phải có chương trình đào tạo hiệu quả để đáp ứng.

#### ***❖ Yếu tố Kinh tế***

Yếu tố kinh tế có vai trò rất lớn đối với công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của một tổ chức. Kinh tế ảnh hưởng đến các quyết định đầu tư của các doanh nghiệp, bao gồm cả chi phí được phân bổ cho các hoạt động đào tạo và phát triển nhân lực.

Khi nền kinh tế tăng trưởng nhanh, nhu cầu về lao động và nguồn nhân lực có chất lượng cao sẽ tăng lên. Doanh nghiệp sẽ đẩy mạnh đào tạo và phát triển nhân viên để đáp ứng nhu cầu mới. Ngược lại, trong thời kinh tế khó khăn, các tổ chức có thể giảm bớt chi phí đào tạo để tối ưu hóa chi phí.

Chi phí đào tạo gồm chi phí cho giảng viên, tài liệu, phòng học, thiết bị, ăn ở, và các chi phí khác. Khi chi phí đào tạo cao hơn lợi ích mang lại, các tổ chức có thể giảm bớt đầu tư. Ngược lại, khi kinh tế phát triển, các doanh nghiệp có thể tăng cường đầu tư để duy trì và nâng cao năng lực của nhân viên.

#### ***❖ Yếu tố Chính trị***

Yếu tố chính trị có sự ảnh hưởng sâu sắc đến công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong một tổ chức. Chính trị không chỉ ảnh hưởng đến các chính sách công ty mà còn định hướng cho sự phát triển kinh tế và xã hội, giúp doanh nghiệp xác định được nhu cầu và lộ trình đào tạo phù hợp.

Hơn nữa, quá trình hội nhập quốc tế, ký kết các hiệp định thương mại tự do sẽ đặt ra yêu cầu mới về nguồn nhân lực, thúc đẩy doanh nghiệp chủ động đầu tư đào tạo và phát triển nguồn nhân lực có khả năng cạnh tranh trên trường quốc tế. Như vậy, các yếu tố chính trị là những tác động quan trọng, tạo ra cả cơ hội và thách thức đối với công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của doanh nghiệp.

### ❖ *Yếu tố Kỹ thuật – Công nghệ*

Sự phát triển nhanh chóng của công nghệ và kỹ thuật trong thời đại 4.0 đã tạo ra những tác động mạnh mẽ đến công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực. Trước hết, việc ứng dụng rộng rãi các công nghệ tiên tiến như trí tuệ nhân tạo, dữ liệu lớn vào các hoạt động kinh doanh đòi hỏi nguồn nhân lực phải có những kỹ năng mới, đáp ứng được các yêu cầu công việc ngày càng phức tạp. Buộc các doanh nghiệp phải liên tục cập nhật các chương trình đào tạo nhằm trang bị cho người lao động những kiến thức và kỹ năng phù hợp.

Các công nghệ hiện đại cũng đang thúc đẩy hình thức đào tạo trực tuyến và sử dụng các nền tảng. Điều này không chỉ mang lại sự linh hoạt, hiệu quả mà còn giúp doanh nghiệp tiếp cận một nguồn nhân lực rộng hơn, đa dạng hơn.

### ❖ *Yếu tố Văn hóa – Xã hội*

Ngoài những tác động từ công nghệ, yếu tố văn hóa - xã hội cũng đóng một vai trò quan trọng trong việc định hình và thúc đẩy công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của doanh nghiệp. Trước hết, những thay đổi trong giá trị, lối sống và nhu cầu của người lao động, đặc biệt là thế hệ trẻ, đòi hỏi doanh nghiệp phải linh hoạt điều chỉnh các chương trình đào tạo, tập trung vào các kỹ năng mềm, gắn kết với thực tiễn công việc và sự phát triển cá nhân.

Tóm lại, văn hóa và xã hội đóng vai trò quan trọng trong việc xác định chiến lược và nhu cầu đào tạo của tổ chức, các nhà quản lý và người làm nhân sự phải nhạy bén và linh hoạt để thích nghi với các yếu tố này.

### **❖ *Môi trường cạnh tranh***

Môi trường cạnh tranh, đặc biệt là sự hiện diện của các đối thủ tiềm ẩn, có ảnh hưởng sâu rộng đến công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong các tổ chức. Sự cạnh tranh gay gắt buộc các tổ chức phải liên tục cải tiến và nâng cao năng lực của nhân viên để duy trì và củng cố vị thế trên thị trường. Đối thủ tiềm ẩn mang đến áp lực, đòi hỏi nhân viên phải có kỹ năng và kiến thức hiện đại để thích nghi với các thách thức mới.

Đồng thời, môi trường cạnh tranh cũng khuyến khích các doanh nghiệp phải liên tục cập nhật, đổi mới các phương pháp và hình thức đào tạo, từ áp dụng công nghệ số, tăng cường học tập trải nghiệm đến xây dựng các chương trình đào tạo nhằm đảm bảo rằng họ có đội ngũ nhân viên vững mạnh và sẵn sàng thích ứng với những thay đổi nhanh chóng của thị trường. Điều này đồng nghĩa với việc công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực không chỉ là nhu cầu mà còn là một chiến lược cần thiết để đảm bảo sự thành công và bền vững của tổ chức trong môi trường cạnh tranh ngày càng khốc liệt này.

#### ***1.6.2. Nhân tố bên trong doanh nghiệp***

Văn hóa tổ chức, cùng với sự hỗ trợ và cam kết từ lãnh đạo, tạo ra một môi trường khuyến khích sự học hỏi và phát triển cá nhân. Ngoài ra, năng lực của đội ngũ quản lý và giảng viên cũng quyết định đến chất lượng và hiệu quả của các chương trình đào tạo. Tất cả những yếu tố này hợp tác để xây dựng nên một nền tảng vững chắc cho việc phát triển nhân tài, giúp tổ chức nâng cao năng lực và cạnh tranh trong thị trường hiện đại.

### **❖ *Nhu cầu của nhân viên***

Nhu cầu của nhân viên đóng vai trò quan trọng trong công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của một doanh nghiệp. Việc đáp ứng và thỏa mãn nhu cầu này không chỉ giúp nhân viên cảm thấy hài lòng và gắn kết hơn với doanh nghiệp mà còn nâng cao hiệu quả làm việc. Nhân viên thường mong muốn được phát triển kỹ năng và năng lực để cải thiện khả năng làm việc của mình, từ đó thúc

đẩy sự nghiệp và đáp ứng yêu cầu công việc hiện tại và tương lai. Đáp ứng đúng và hiệu quả nhu cầu này sẽ giúp tổ chức duy trì, phát triển và giữ chân nhân tài.

#### **❖ Văn hóa tổ chức**

Văn hóa tổ chức đóng vai trò quan trọng trong quản trị nguồn nhân lực, ảnh hưởng trực tiếp đến quá trình tuyển dụng, đào tạo, đánh giá đến giữ chân nhân tài. Văn hóa tổ chức tạo nên môi trường làm việc hấp dẫn, thu hút và giữ chân những người tài năng, đồng thời khuyến khích sự sáng tạo, hợp tác và tinh thần đồng đội, giúp nhân viên phát huy tối đa năng lực.

Khi văn hóa tổ chức đề cao trách nhiệm, sự phối hợp và chia sẻ kiến thức, các chương trình đào tạo sẽ trở nên hiệu quả hơn, nhờ sự tham gia tích cực và sẵn sàng hỗ trợ lẫn nhau của nhân viên. Ngược lại, nếu văn hóa tổ chức thiếu sự ủng hộ dành cho việc học tập và phát triển, nhân viên sẽ không coi trọng hay tham gia vào các hoạt động đào tạo, khiến công tác này trở nên kém hiệu quả.

#### **❖ Năng lực và cam kết của ban lãnh đạo**

Vai trò của ban lãnh đạo là vô cùng quan trọng trong việc định hướng và thúc đẩy công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp. Nếu lãnh đạo coi trọng và cam kết với việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, họ sẽ dành nguồn lực tài chính, cơ sở vật chất và sự ủng hộ để triển khai các chương trình đào tạo hiệu quả.

Với sự quan tâm và tham gia trực tiếp của lãnh đạo vào quá trình đào tạo sẽ giúp nâng cao hiệu quả làm việc và giữ chân nhân tài chất lượng cao. Ngược lại, nếu lãnh đạo không có tầm nhìn và cam kết, các hoạt động đào tạo và phát triển nguồn nhân lực sẽ gặp nhiều khó khăn và thiếu sự đầu tư.

#### **❖ Năng lực quản lý và giảng viên**

Năng lực của đội ngũ quản lý và giảng viên trong doanh nghiệp có ảnh hưởng lớn đến hiệu quả của công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực. Các nhà quản lý cần có tầm nhìn chiến lược, hiểu rõ nhu cầu đào tạo và có khả năng

thiết kế các chương trình phù hợp. Đồng thời, họ phải biết cách tạo động lực, khuyến khích và hỗ trợ nhân viên tham gia học tập.

Mặt khác, giảng viên, huấn luyện viên phải có chuyên môn sâu rộng, kinh nghiệm thực tiễn và khả năng truyền đạt hiệu quả để nội dung đào tạo không chỉ được truyền tải một cách sinh động mà còn mang lại giá trị thiết thực cho người học. Sự kết hợp giữa đội ngũ quản lý và giảng viên sẽ tạo ra một hệ thống đào tạo chuyên nghiệp, góp phần nâng cao năng lực và phát triển nguồn nhân lực cho doanh nghiệp.

## **1.7. Tóm tắt chương 1**

Chương 1 đã tập trung vào việc làm rõ những khái niệm cơ bản liên quan đến quản trị nguồn nhân lực, đào tạo và phát triển. Đặc biệt đào tạo và phát triển nguồn nhân lực có sự tác động trực tiếp đến hiệu suất kinh doanh của doanh nghiệp cũng như sự bền vững của đội ngũ nhân sự.

Chương này cũng trình bày một số tài liệu và nghiên cứu từ các tác giả trong và ngoài nước để đề cao tính cấp thiết của đề tài và sự cần thiết của việc thực hiện một nghiên cứu cụ thể về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực. Những vấn đề lý thuyết đã được trình bày rõ tại Chương 1 sẽ là cơ sở để định phương pháp phân tích và đề xuất một số giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả công tác đào tạo và phát triển của Công ty Cổ phần Green Speed.

## **CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG CÔNG TÁC ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN GREEN SPEED**

### **2.1. Tổng quan về Công ty Cổ phần Green Speed**

#### **2.1.1. Giới thiệu chung về Công ty**

**Tên tiếng Việt:** CÔNG TY CỔ PHẦN GREEN SPEED

**Tên tiếng Anh:** GREEN SPEED JOINT STOCK COMPANY

**Tên viết tắt:** GSC

**Địa chỉ:** Số 17 Đào Duy Từ, Khu phố Đông A, Phường Đông Hòa, Thành phố Dĩ An, Tỉnh Bình Dương

**Mã số thuế:** 3702849907

**Số điện thoại:** 028 7778 8066

**Website:** <https://greenspeed.vn>

**Đại diện pháp lý:** Ông Lê Văn Hoàng – Tổng Giám Đốc

**Sứ mệnh:** Chúng tôi cung cấp các giải pháp dịch vụ một cách sáng tạo với chất lượng tốt nhất ở mức giá cạnh tranh nhằm mang lại sự tăng trưởng trong kinh doanh của khách hàng

**Tầm nhìn:** Green Speed mong muốn vươn lên thành một nhà cung cấp các giải pháp thuê ngoài mang tầm thế giới

**Giá trị cốt lõi:**

**SÁNG TẠO:** Tìm kiếm những giải pháp vượt mong đợi của khách hàng

**TÔN TRỌNG:** Đảm bảo mối quan hệ hợp tác bình đẳng và có lợi giữa hai bên

**TẬN TÂM:** Làm việc từ trái tim và nỗ lực hết sức mình

Logo công ty:

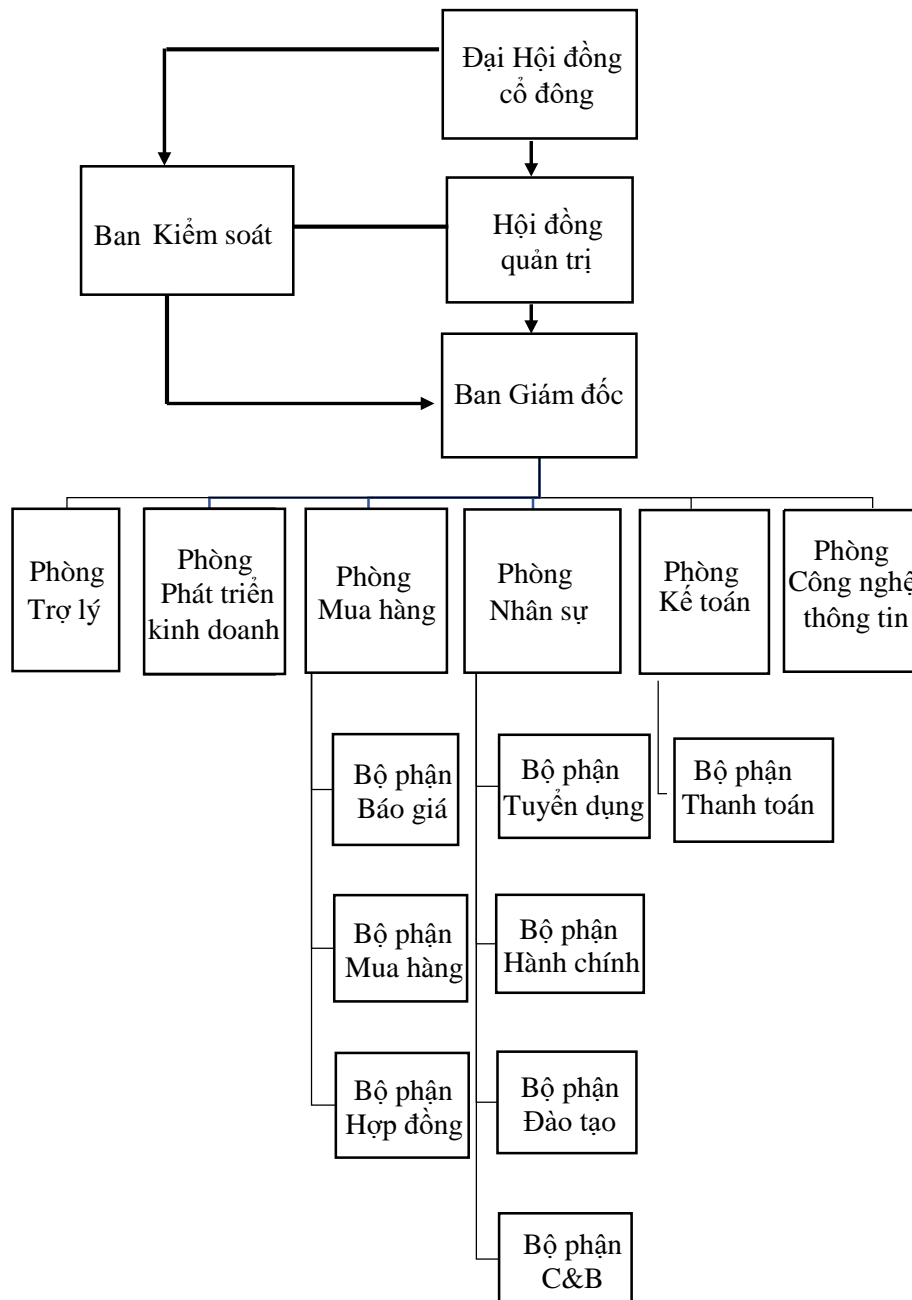


(Hình 1 Logo Công ty Cổ phần Green Speed)

(Nguồn: Trang chủ Công ty Cổ phần Green Speed)

### 2.1.2. Cơ cấu tổ chức

#### Sơ đồ 2.1.2 Sơ đồ cơ cấu tổ chức tại Công ty Cổ phần Green Speed



(Nguồn: Tác giả tổng hợp)

## **❖ Chức năng nhiệm vụ của từng bộ phận**

### ***Ban Giám đốc:***

Ban Giám đốc Công ty Cổ phần Green Speed được cơ cấu bao gồm Tổng Giám đốc kiêm Chủ tịch Hội đồng quản trị công ty; Giám đốc điều hành; Giám đốc vận hành và Giám đốc chi nhánh cùng các Phó Giám đốc phụ trách có chịu trách nhiệm điều hành công việc kinh doanh hằng ngày của công ty; chịu sự giám sát của Hội đồng quản trị; chịu trách nhiệm trước Hội đồng quản trị và trước pháp luật về việc thực hiện quyền, nghĩa vụ được giao. Ngoài ra, Ban Giám đốc phải điều hành công việc kinh doanh hằng ngày của công ty theo đúng quy định của pháp luật, Điều lệ công ty, hợp đồng lao động ký với công ty và nghị quyết, quyết định của Hội đồng quản trị.

### ***Tổng Giám đốc:***

Tổng Giám đốc là người phụ trách chung chịu trách nhiệm toàn bộ kết quả hoạt động kinh doanh của công ty, phân công cấp dưới hỗ trợ Tổng Giám đốc. Quyết định điều hành và phương án hoạt động kinh doanh của công ty theo kế hoạch và chính sách pháp luật.

Có trách nhiệm thiết lập, duy trì và chỉ đạo việc thực hiện hệ thống quản lý chất lượng toàn công ty.

Xem xét, phê duyệt các chương trình kế hoạch công tác, nội quy, quy định trong công ty và các chiến lược kinh doanh do cấp dưới soạn thảo.

Kiến nghị phương án cơ cấu tổ chức công ty.

### ***Giám đốc Điều Hành:***

Tổng hợp và tham mưu hỗ trợ tổ chức, quản lý điều hành và thay thế giải quyết công việc khi Tổng Giám đốc đi vắng, chịu trách nhiệm trước Tổng Giám đốc về công việc và nhiệm vụ được giao.

Báo cáo kịp thời kết quả tình hình hoạt động của công ty cho Tổng Giám đốc. Chỉ đạo điều hành trực tiếp theo ủy quyền của Tổng Giám đốc: Giám đốc chi nhánh, Chủ dự án,..

Tham mưu cho Tổng Giám đốc về việc điều hành Công ty và ký các văn bản, hợp đồng theo ủy quyền của Tổng Giám đốc.

***Giám đốc Vận Hành:***

Tham mưu, cố vấn cho Tổng Giám đốc hoạch định chiến lược kinh doanh của Công ty. Nắm bắt các lĩnh vực hoạt động và xây dựng, áp dụng hệ thống quản lý KPI cho Công ty.

Chỉ đạo điều hành trực tiếp theo ủy quyền của Tổng Giám đốc: Phòng Nhân sự, phòng Kế toán, phòng Kinh doanh.

***Phòng Trợ lý:***

Phòng Trợ lý chịu trách nhiệm hỗ trợ Ban Giám đốc trong tổ chức.

Quản lý lịch trình và lịch làm việc của Giám đốc. Xử lý thư từ, email và điện thoại. Chuẩn bị tài liệu, báo cáo và bản trình bày, đặt lịch và tổ chức các cuộc họp, hội thảo, các sự kiện khác cho Giám đốc. Điều phối thông tin và tương tác với các bộ phận và cá nhân khác trong tổ chức. Đảm bảo sự mượt mà và hiệu quả trong hoạt động hàng ngày của Giám đốc.

***Phòng Hành chính - Nhân sự:***

Đảm bảo cho các bộ phận, cá nhân trong Công ty thực hiện đúng chức năng, nhiệm vụ, đạt hiệu quả trong công việc. Tham mưu cho Ban điều hành trong việc xây dựng và thực hiện kế hoạch tuyển dụng đào tạo, bồi dưỡng và quản lý nguồn nhân lực trên toàn hệ thống.

Xây dựng bộ máy tổ chức công ty và bố trí nhân sự (cho các Phòng chức năng nghiệp vụ và cho các đơn vị kinh doanh thuộc công ty) phù hợp và đáp ứng yêu cầu hoạt động và phát triển kinh doanh của công ty.

Xây dựng quy hoạch cán bộ để phát triển nguồn nhân lực, kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng nghiệp vụ, trình độ cấp bậc kỹ thuật...nhằm phục vụ cho việc đề bạt, bổ nhiệm cán bộ lãnh đạo, việc bố trí, điều động, phân công cán bộ, nhân viên, công nhân đáp ứng yêu cầu của từng đơn vị công tác trong công ty.

Quản lý hồ sơ cán bộ nhân viên toàn công ty, giải quyết thủ tục và chế độ chính sách liên quan đến vấn đề nhân sự - lao động – tiền lương (tuyển dụng, HĐLĐ, nghỉ việc, bổ nhiệm, bãi nhiệm, điều động, thi đua khen thưởng, kỷ luật, nghỉ hưu v.v...);

Quản lý công văn, giấy tờ sổ sách hành chính, con dấu và quản lý tài sản. Thực hiện công tác lưu trữ các loại hồ sơ tài liệu.

#### ***Phòng Kế toán:***

Lập dự toán, tổ chức công tác kế toán, báo cáo quyết toán các nguồn kinh phí, thực hiện công tác tổng hợp, báo cáo về hoạt động tài chính theo thời gian quy định. Thực hiện việc chi trả tiền lương, các khoản phụ cấp và các chế độ khác cho cán bộ, nhân viên, hợp đồng lao động.

#### ***Phòng Kinh doanh:***

Nghiên cứu xây dựng định hướng, chiến lược, kế hoạch phát triển. Theo dõi, tổng kết, phân tích tình hình thực hiện trong Công ty. Phân tích thị trường, tìm hiểu đối thủ cạnh tranh. Thực hiện các công việc kinh doanh, tiếp xúc khách hàng, tư vấn khách hàng, chăm sóc, bảo hành khi cần thiết. Có trách nhiệm trước Lãnh đạo Công ty về phần công việc được giao. Báo cáo lãnh đạo khi có yêu cầu về mọi hoạt động kinh doanh.

#### ***Phòng Công nghệ thông tin:***

Phòng công nghệ thông tin chịu trách nhiệm xây dựng, quản lý và duy trì hệ thống thông tin và các công nghệ liên quan trong tổ chức.

Quản lý và bảo vệ hạ tầng công nghệ thông tin, bao gồm mạng, máy chủ, hệ thống lưu trữ và phần mềm. Cung cấp hỗ trợ kỹ thuật cho nhân viên, bao gồm cài đặt, sửa chữa và nâng cấp phần mềm và phần cứng. Đảm bảo an ninh thông tin và bảo vệ dữ liệu của Công ty. Nghiên cứu và đánh giá các công nghệ mới để cải thiện hiệu suất và hiệu quả của Công ty.

**2.1.3. Phân tích kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty trong 3 năm gần nhất**

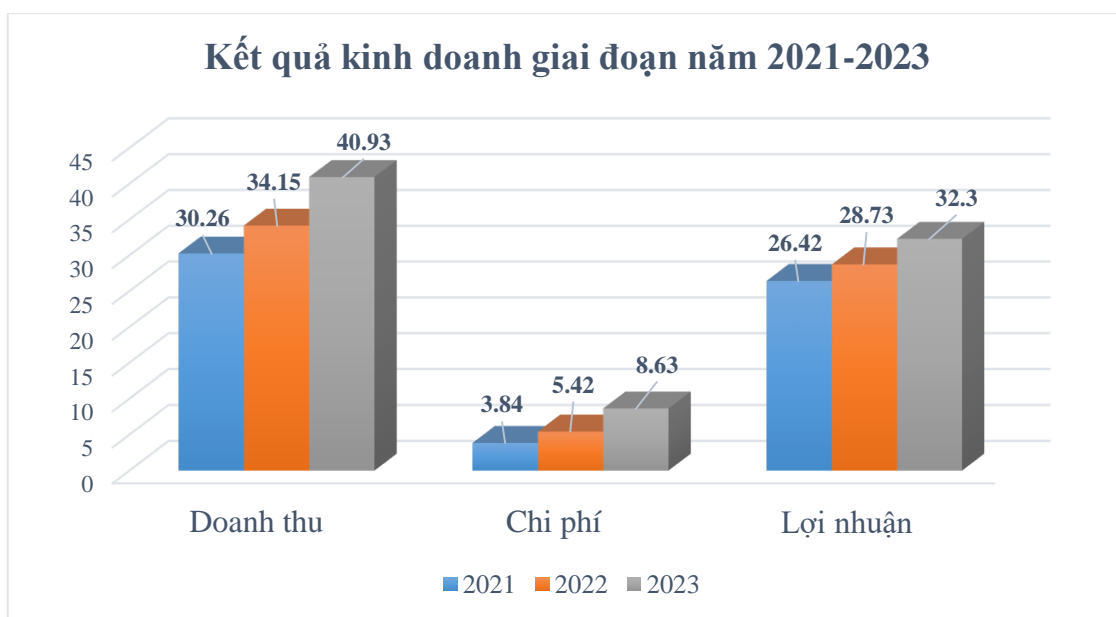
**Bảng 2.1.3 Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty giai đoạn 2021-2023**

Đơn vị tính: Tỷ đồng

Chỉ tiêu	2021	2022	2023	2022/2021		2023/2022	
				+/-	%	+/-	%
<b>Doanh thu</b>	30.26	34.15	40.93	3.89	12.9	6.78	19.9
<b>Chi phí</b>	3.84	5.42	8.63	1.58	41.1	3.21	59.2
<b>Lợi nhuận</b>	26.42	28.73	32.30	2.31	8.7	3.57	12.4

(Nguồn: Tác giả tự tổng hợp)

**Biểu đồ 2.1.3 Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty giai đoạn 2021-2023**



Doanh thu của Công ty có chiều hướng tăng trong giai đoạn 2021-2023. Cụ thể năm 2021, doanh thu là 30.26 tỷ đồng. Qua năm 2022, doanh thu là 34.15 tỷ

đồng, tăng 12.9% tương ứng tăng 3.89 tỷ đồng so với năm 2021. Điều này cho thấy rằng năm 2021 là năm có nền kinh tế trên toàn cầu đều giảm sút và Công ty Cổ Phần Green Speed cũng bị tác động mạnh mẽ bởi dịch covid-19 đã làm cho tình hình kinh doanh bị giảm mạnh. Sau một năm doanh thu của Công ty mặc dù tăng không quá cao nhưng cũng đã đánh dấu bước ngoặt cho sự phục hồi trở lại vượt qua những khó khăn, thách thức trong năm 2021. Đến năm 2023, doanh thu tăng mạnh 19.9% tương ứng tăng 6.78 tỷ đồng so với năm 2022. Năm 2023 cho thấy Công ty đã dần ổn định lại toàn bộ hệ thống điều hành, các quy trình đã được thực hiện theo đúng kế hoạch, vì vậy đang trên đà phát triển doanh thu tại Công ty cũng từ đó tăng trưởng theo.

Chi phí của Công ty cũng tăng theo sự tăng trưởng của doanh thu. Cụ thể năm 2021, tổng chi phí của Công ty là 3.84 tỷ đồng. Qua năm 2022, tổng chi phí là 5.42 tỷ đồng, tăng 1.58 tỷ đồng tương ứng tăng 41.1%. Đến năm 2023, tổng chi phí tăng 3.21 tỷ đồng tương ứng tăng 59.2% so với năm 2022.

Lợi nhuận năm 2022 so với năm 2021 tăng 2.31 tỷ đồng, tương ứng tăng 8.7%. Lợi nhuận năm 2023 so với năm 2022 tăng 3.57 tỷ đồng tương ứng 12.4%. Lợi nhuận tăng nhưng tốc độ tăng trưởng không đều đang có xu hướng giảm do công ty chưa có nhiều doanh thu từ hoạt động tài chính, trong khi đó chi phí gia công đóng gói và chi phí quản lý doanh nghiệp còn cao.

Qua báo cáo kết quả kinh doanh năm 2021, năm 2022 và năm 2023, ta thấy được tình hình hoạt động kinh doanh của Công ty khá tốt, có chiều hướng phát triển trên thị trường. Để có được kết quả như vậy là do Công ty đã có những chính sách quản lý kiểm soát và sử dụng chi phí ngày các hợp lý. Đây là một ưu thế mà Công ty nên phát huy.

## 2.2. Tình hình nhân sự Công ty Cổ phần Green Speed

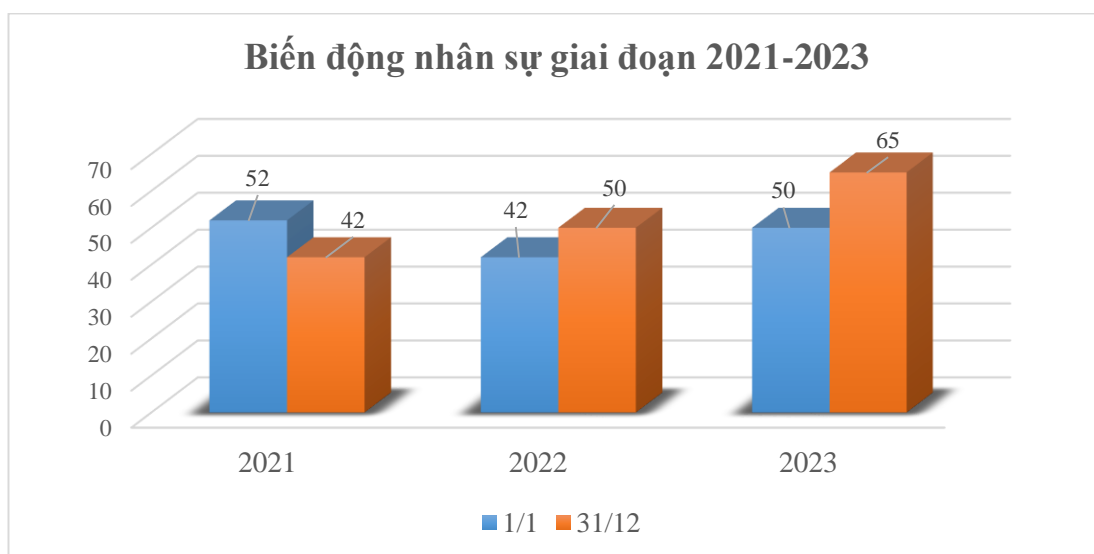
**Bảng 2.2 Biến động nhân sự trong 3 năm CTCP Green Speed**

Đơn vị tính: Người

Năm	2021			2022			2023		
	SL	+/-	%	SL	+/-	%	SL	+/-	%
1/1	52	10	11%	42	8	9%	50	15	13%
31/12	42			50			65		

(Nguồn: Phòng Hành chính – Nhân sự tại Công ty)

**Biểu đồ 2.2 Biến động nhân sự trong 3 năm CTCP Green Speed**



Tình hình biến động nhân sự trong năm 2021 với tổng số lượng nhân sự là 94 người trong đó đầu năm là 52 người nhưng đến cuối năm đã giảm xuống 10 người còn 42 người tương ứng giảm 11%. Năm 2021 là năm đại dịch Covid-19 đã tác động mạnh mẽ đến nền kinh tế trên toàn cầu. Rất nhiều doanh nghiệp trong đó bao gồm cả Công ty Cổ phần Green Speed cũng phải đối mặt với những khó khăn trong việc duy trì hoạt động của tổ chức. Vì vậy Công ty đã thực hiện biện pháp cho nhân viên làm việc tại nhà để giảm thiểu rủi ro về tình hình lây lan dịch bệnh và thực hiện các biện pháp giảm nhân sự như cắt giảm nhân viên, tạm dừng tuyển dụng điều này dẫn đến sự biến động lớn về nhân sự trong năm 2021.

Trong năm 2022, với việc triển khai các biện pháp phòng ngừa và tiêm chủng vắc-xin, điều này sẽ có sự phục hồi kinh tế và doanh nghiệp có thể có xu hướng tăng cường tuyển dụng và mở rộng nhân sự để đáp ứng nhu cầu phục hồi. Tuy nhiên, tình hình kinh tế trong doanh nghiệp thời điểm ấy vẫn chưa ổn định

hoàn toàn nhưng biến động nhân sự đã có dấu hiệu tăng. Số lượng nhân sự trong năm 2022 là 92 người trong đó đầu năm 42 người đến cuối năm là 50 người tăng 8 người tương ứng với 9%. Mặc dù tỷ lệ % tăng không quá cao nhưng cũng cho thấy rằng doanh nghiệp đang từng bước khôi phục lại các quy trình, hoạt động tại Công ty.

Đến với năm 2023 được nhiều chuyên gia trên thế giới đánh giá rằng đây cũng là một năm có nền kinh tế suy thoái với nhiều khó khăn, thử thách. Dẫn đến nhu cầu tìm việc cũng tăng cao, nhiều doanh nghiệp đã cắt giảm nhân sự do tình hình kinh tế của Công ty có nhiều biến động. Nhận thấy được tình hình thực tế về nhu cầu tìm công việc cao Công ty Cổ phần Green Speed đã tìm kiếm hợp tác được với nhiều đối tác mới mở ra cơ hội làm việc cho ứng viên vì vậy số lượng nhân sự tại Công ty trong năm 2023 tăng 15 người tương ứng 13%.

Nhìn chung sự biến động nhân sự tại Công ty trong 3 năm 2021, 2022 và 2023 có sự chênh lệch rõ ràng bởi năm 2021 là một năm đại dịch Công ty gặp nhiều khó khăn nên đã cắt giảm nhân sự. Năm 2022 có số lượng nhân sự thấp nhất trong 3 năm bởi sau dịch nền kinh tế đang quá trình khôi phục. Nhưng đến 2023 là năm có số lượng nhân sự cao nhất trong 3 năm, điều này cho thấy doanh nghiệp đã có sự phục hồi rõ rệt. Những quy trình tuyển dụng cũng như quy trình đào tạo tốt phù hợp để Công ty không chỉ đón nhận thêm những thành viên mới gia nhập vào nhà chung mà còn thu hút giữ chân được nhân tài.

### 2.2.1. Theo nhóm tuổi

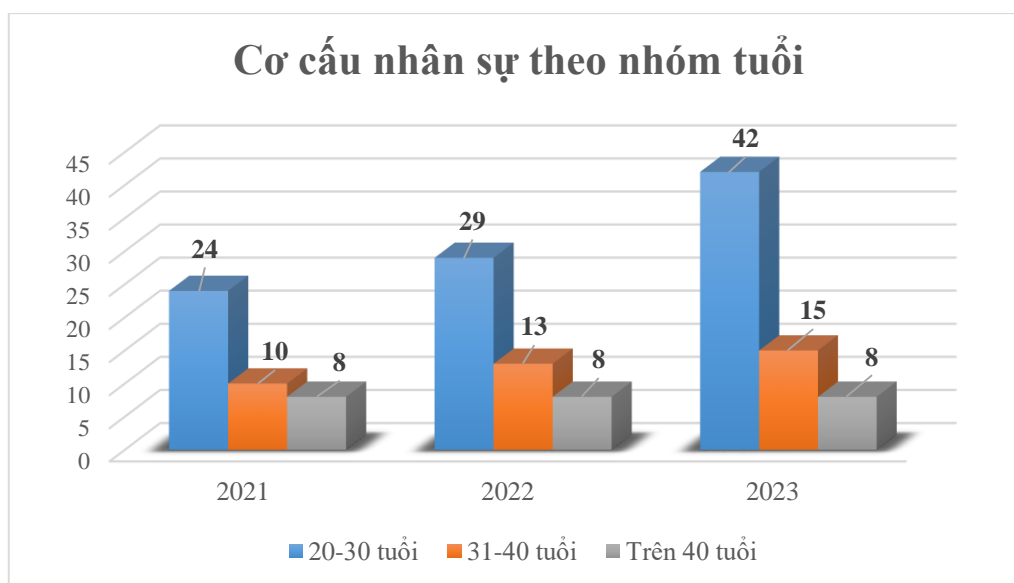
**Bảng 2.2.1 Cơ cấu nhân sự theo nhóm tuổi năm 2021- 2023**

*Đơn vị tính: Người*

Nhóm tuổi	2021		2022		2023	
	SL	%	SL	%	SL	%
20-30 tuổi	24	57%	29	58%	42	65%
31-40 tuổi	10	24%	13	26%	15	23%
Trên 40 tuổi	8	19%	8	16%	8	12%
<b>Tổng</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>	<b>65</b>	<b>100%</b>

*(Nguồn: Phòng Hành chính – Nhân sự tại Công ty)*

**Biểu đồ 2.2.1 Cơ cấu nhân sự theo nhóm tuổi năm 2021- 2023**



Từ bảng 2.2.1 trên cho thấy trong ba năm biến động nhân sự theo độ tuổi đều có chiều hướng tăng, đặc biệt là số lượng nhân sự thuộc nhóm tuổi từ 20-30 luôn chiếm tỷ lệ hơn 50% trong năm so với hai nhóm tuổi còn lại. Năm 2022 tỷ lệ nhóm tuổi 20-30 tăng thêm 5 người (tương ứng với 20.8% so với năm 2021). Nhóm tuổi 31-40 từ năm 2021 đến năm 2022 tăng 3 người tương ứng 30%, còn lại nhóm nhóm tuổi trên 40 vẫn giữ nguyên giữa 2 năm.

Năm 2023 số lượng nhân sự thuộc nhóm tuổi 20-30 tăng 18 người (tương ứng 75% so với năm 2021), và tăng người 13 người (tương ứng 44.8% so với năm 2022). Nhóm tuổi 31-40 tăng 5 người (tương ứng với 50% so với năm 2021) và tăng được 2 người (tương ứng với 15.4% so với năm 2022). Nhóm tuổi trên 40 số lượng vẫn giữ nguyên từ năm 2021 đến năm 2023.

Với nhóm tuổi từ 31-40 có số lượng tăng nhưng không đáng kể thể hiện rằng ở độ tuổi này đa phần họ đều mong muốn sẽ có được công việc ổn định, môi trường làm việc dài lâu để họ đóng góp vào sự phát triển của tổ chức. Nhóm tuổi 20-30 họ là thế hệ gen Z nên muốn thử sức khám phá ở nhiều môi trường khác nhau. Thế hệ gen Z luôn tìm kiếm những môi trường năng động, sáng tạo để học hỏi và gắn bó. Tính đến năm 2023 số lượng nhóm tuổi này năm 2023 chiếm tỷ lệ cao nhất trong 3 năm điều này đã cho thấy rõ Công ty thành lập lâu đời nhưng luôn đổi mới, sáng tạo để có thể phát triển phù hợp với xu thế hiện nay.

## 2.2.2. Theo giới tính

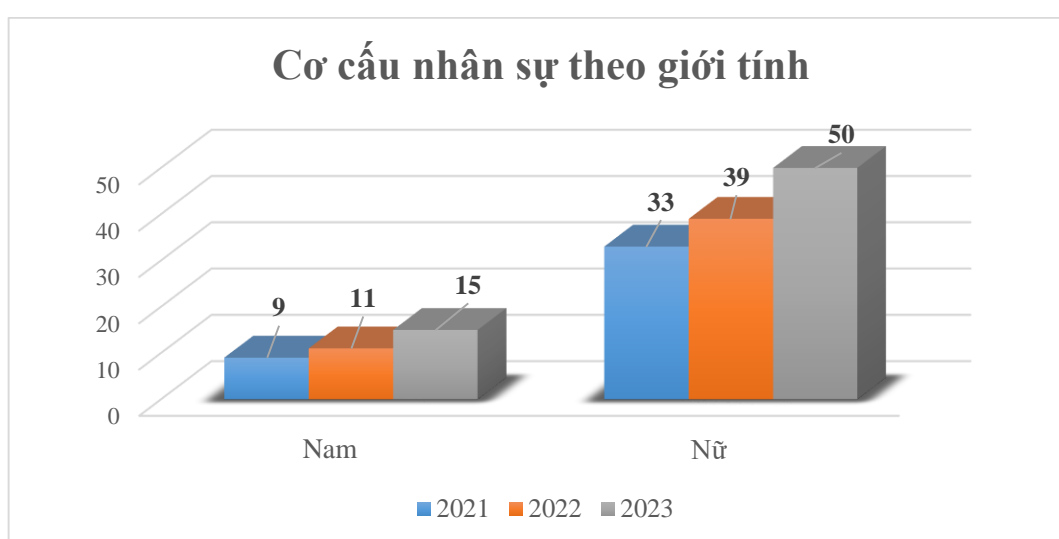
**Bảng 2.2.2 Cơ cấu nhân sự theo giới tính năm 2021 – 2023**

Đơn vị tính: Người

Giới tính	2021		2022		2023	
	SL	%	SL	%	SL	%
Nam	9	21%	11	22%	15	23%
Nữ	33	79%	39	78%	50	77%
Tổng	42	100%	50	100%	65	100%

(Nguồn: Phòng Hành chính – Nhân sự tại Công ty)

**Biểu đồ 2.2.2 Cơ cấu nhân sự theo giới tính năm 2021 – 2023**



Bảng số liệu trên cho thấy sự chênh lệch rõ rệt số lượng nhân viên nam tại Công ty luôn thấp hơn số lượng nhân viên nữ qua các năm. Trong năm 2021 nhân viên nữ nhiều hơn nhân viên nam 24 người (tương ứng với 26.7% so với nhân viên nam). Năm 2022 số lượng nhân viên là nữ nhiều hơn nhân viên nam 28 người tương ứng 25.5% và năm 2023 cũng vậy số lượng nhân viên nữ nhiều hơn nhân viên nam 35 người tương ứng 23.3%.

Qua các năm, số lượng nhân viên nam đang tăng dần để có thể cân bằng với số lượng nhân viên nữ. Cụ thể như sau, năm 2022 số lượng nhân viên nam tăng 2 người (tương ứng với 22.2% so với năm 2021), nhân viên nữ tăng 6 người (tương ứng với 18.2% so với năm 2021). Năm 2023 số lượng nhân viên là nam tăng 6 người (tương ứng với 67% so với năm 2021) và tăng 4 người (tương ứng với 36.4%

so với năm 2022). Nhân viên nữ tăng lên 11 người (tương ứng với 51.5% so với năm 2021) và tăng 11 người (tương ứng với 28.2% so với năm 2022).

Tại sao lại có sự chênh lệch rõ rệt như vậy là vì Công ty Cổ phần Green Speed là công ty chuyên về dịch vụ cung ứng người lao động cho các công ty khác. Các vị trí như kế toán, nhân sự, đào tạo và phát triển nhân lực thường thu hút nhiều nữ giới bởi tính chất công việc liên quan đến quản lý và tương tác với con người. Tính chất công việc kế toán hay nhân sự thường liên quan đến quản lý hồ sơ nhân viên, quản lý các chính sách và quy trình liên quan đến nhân sự đòi hỏi nhân viên cần có sự cẩn thận, tỉ mỉ và chăm chỉ.

### 2.2.3. Theo trình độ

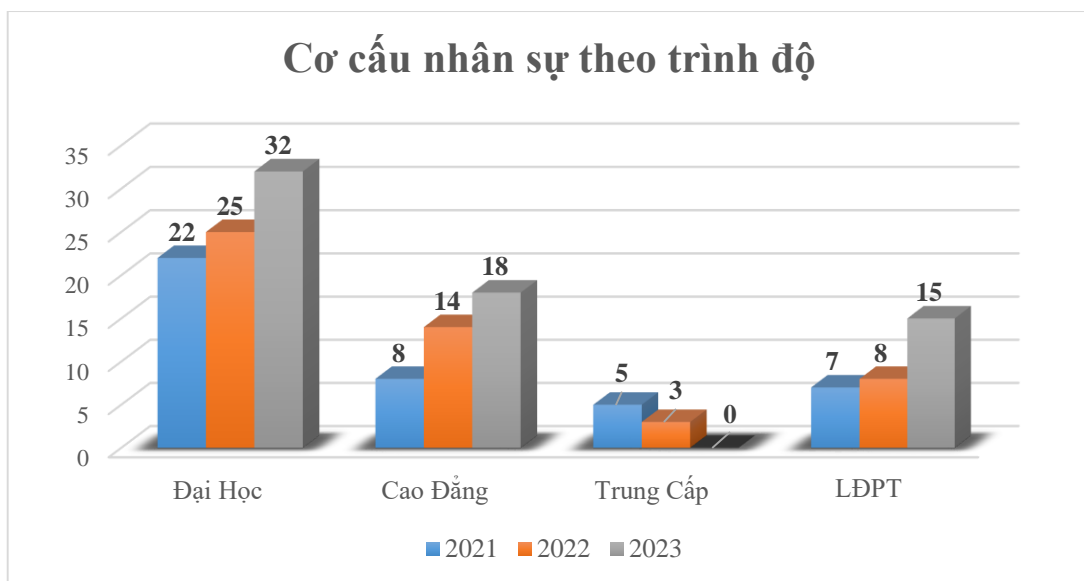
**Bảng 2.2.3 Cơ cấu nhân sự theo trình độ năm 2021 – 2023**

*Đơn vị tính: Người*

Trình độ	2021		2022		2023	
	SL	%	SL	%	SL	%
<b>Đại Học</b>	<b>22</b>	<b>52%</b>	<b>25</b>	<b>50%</b>	<b>32</b>	<b>49%</b>
<b>Cao Đẳng</b>	<b>8</b>	<b>19%</b>	<b>14</b>	<b>28%</b>	<b>18</b>	<b>28%</b>
<b>Trung Cấp</b>	<b>5</b>	<b>12%</b>	<b>3</b>	<b>6%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>LĐPT</b>	<b>7</b>	<b>17%</b>	<b>8</b>	<b>16%</b>	<b>15</b>	<b>23%</b>
<b>Tổng</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>	<b>65</b>	<b>100%</b>

*(Nguồn: Phòng Hành chính – Nhân sự tại Công ty)*

**Biểu đồ 2.2.3 Cơ cấu nhân sự theo trình độ năm 2021 – 2023**



Nhìn vào bảng số liệu tỷ lệ trình độ là Đại Học và Cao Đẳng luôn chiếm tỷ lệ hơn 50% trong các năm nhưng tốc độ tăng trưởng của hai trình độ này trong ba năm không quá cao. Trình độ Trung Cấp chiếm tỷ lệ thấp nhất và giảm dần qua các năm, tính đến năm 2023 Công ty gần như đã ngưng tuyển nhân viên có trình độ Trung Cấp.

Trong năm 2022 trình độ Đại Học tăng 3 người (tương ứng với 13.6% so với năm 2021), Cao Đẳng tăng 6 người, trong đó có 4 người mới (tương ứng với 75% so với năm 2021) và 2 nhân viên cũ đã hoàn thành khóa học liên thông lên Cao Đẳng. LĐPT tăng 1 người (tương ứng với 14.3% so với năm 2021) và trình độ Trung Cấp giảm 2 người.

Đến năm 2023 trình độ Đại Học tăng 10 người (tương ứng với 45.5% so với năm 2021) và tăng 7 người (tương ứng với 28% so với năm 2022). Trình độ Cao Đẳng tăng 4 người, trong năm 2022 có 3 nhân viên cũ trình độ Trung Cấp đã hoàn thành khóa học liên thông lên Cao Đẳng và 1 nhân viên mới vì thế trình độ Cao Đẳng năm 2023 tăng lên 4 người (tương ứng với 28.6% so với năm 2022). LĐPT tăng 8 người so với năm 2021 và tăng 7 người (tương ứng với 87.5% so với năm 2022). Trình độ Trung Cấp năm 2023 giảm xuống còn 0.

Vì thị trường ngày nay luôn có sự cạnh tranh giữa các doanh nghiệp nên Công ty đã đặt ra những yêu cầu cao hơn về trình độ nhằm đảm bảo chất lượng và năng lực của đội ngũ nhân viên phát triển tốt. Bên cạnh đó các vị trí nhân viên tại văn phòng thường đòi hỏi xử lý thông tin phức tạp, phân tích dữ liệu, quản lý tài chính hoặc thực hiện các nhiệm vụ kinh doanh quan trọng. Trình độ Đại Học, Cao Đẳng được cung cấp một nền tảng kiến thức rộng hơn, cho nhân viên những kỹ năng, khả năng phân tích, tư duy logic và giải quyết vấn đề, cũng như hiểu rõ về các khía cạnh kỹ thuật và chuyên sâu của lĩnh vực đó.

#### 2.2.4. Theo từng phòng ban

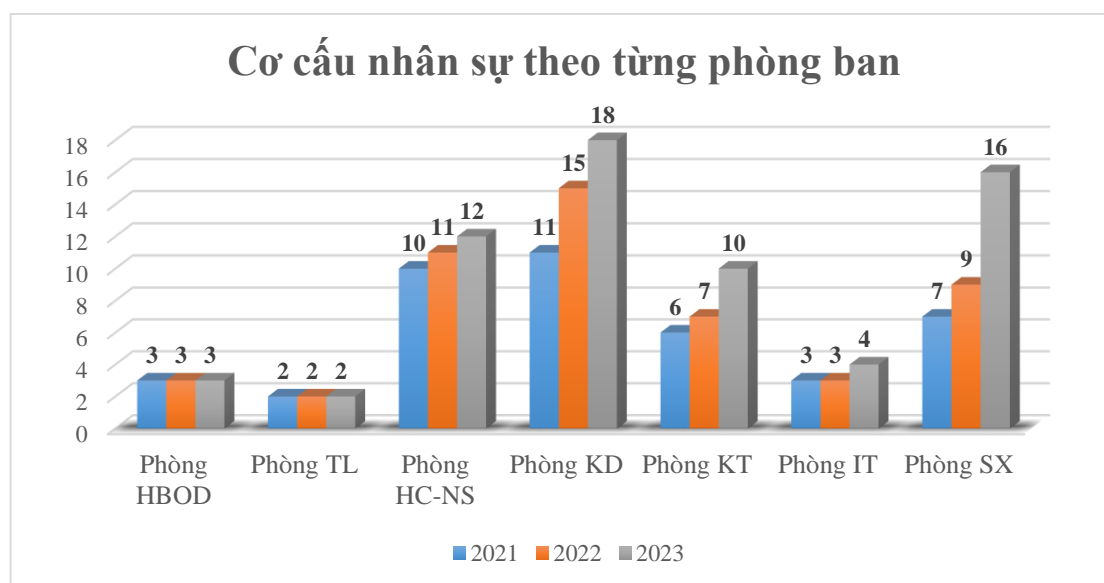
**Bảng 2.2.4 Cơ cấu nhân sự theo từng phòng ban năm 2021 – 2023**

Đơn vị tính: Người

Phòng ban	2021		2022		2023	
	SL	%	SL	%	SL	%
Phòng HBOD	3	7%	3	6%	3	5%
Phòng TL	2	5%	2	4%	2	3%
Phòng HC-NS	10	24%	11	22%	12	18%
Phòng KD	11	26%	15	30%	18	28%
Phòng KT	6	14%	7	14%	10	15%
Phòng IT	3	7%	3	6%	4	6%
Phòng SX	7	17%	9	18%	16	25%
<b>Tổng</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>	<b>65</b>	<b>100%</b>

(Nguồn: Phòng Hành chính – Nhân sự tại Công ty)

**Biểu đồ 2.2.4 Cơ cấu nhân sự theo từng phòng ban năm 2021 – 2023**



Bảng 2.2.4 cho thấy các phòng ban trong Công ty không có thay đổi về số lượng nhân sự trong ba năm là phòng HBOD và phòng Trợ lý. Các phòng có biến động tăng nhân sự gồm có phòng HC-NS, phòng KD, phòng KT, phòng IT và phòng SX trong đó tăng nhiều nhất là phòng kinh doanh.

Phòng HC-NS trong năm 2022 tăng 1 người (chiếm 10% so với năm 2021). Năm 2023 tăng 2 người (chiếm 20% so với năm 2021) và tăng 1 người (chiếm 9.1% so với năm 2022). Phòng KD năm 2021 có 11 người đến năm 2022

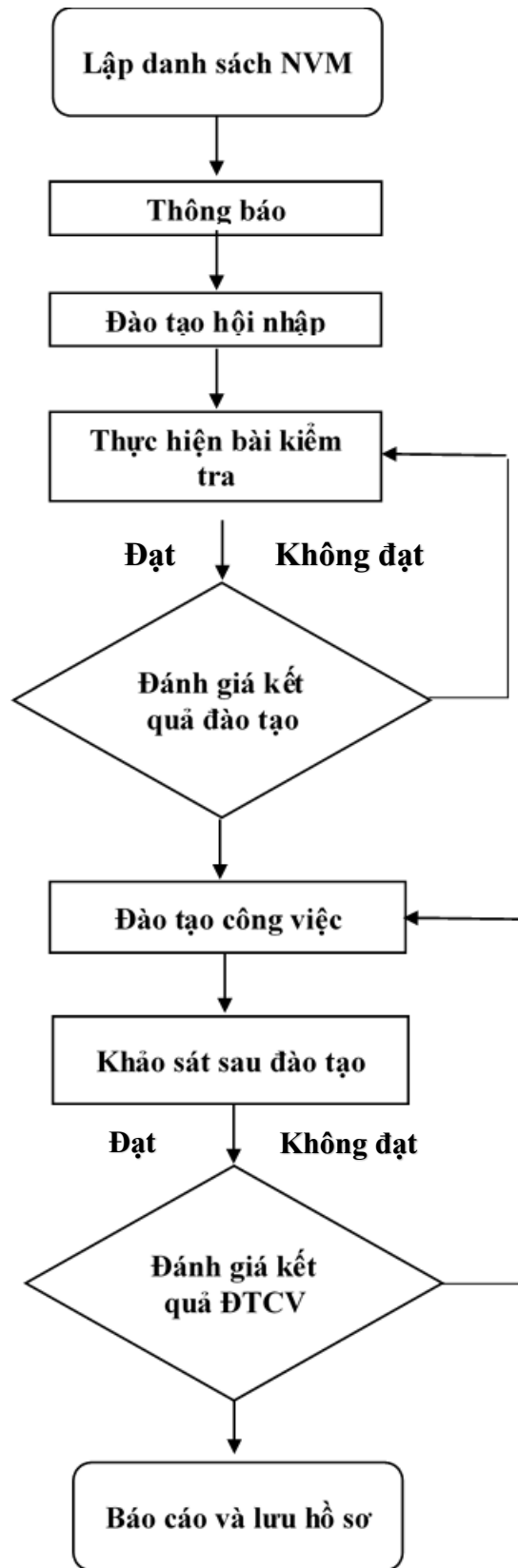
tăng 4 người (chiếm 36.4%). Năm 2023 phòng KD tăng 7 người (chiếm 63.6% so với năm 2021) và tăng 3 người (chiếm 20% so với năm 2022).

Phòng KT có số lượng nhân sự năm 2021 là 6 người qua năm 2022 tăng 1 người (chiếm 16.7%). Trong năm 2023 tăng 4 người (chiếm 66.7% so với năm 2021) và tăng 3 người (chiếm 43% so với năm 2022). Phòng IT số lượng nhân sự năm 2021 và 2022 không có sự thay đổi. Đến năm 2023 tăng 1 người (chiếm 33.3% so với năm 2021 và 2022). Phòng SX năm 2022 có lượng nhân sự tăng 2 người (chiếm 28.6% so với năm 2021). Năm 2023 tăng 9 người so với năm 2021 và tăng 7 người (chiếm 77.8% so với năm 2022).

Phân bố nhân sự tại doanh nghiệp được trình bày trong Bảng 2.1.4 cho thấy biến động nhân lực theo từng phòng ban trong doanh nghiệp cho thấy sự thay đổi số lượng nhân viên ở mỗi phòng ban cụ thể có xu hướng tăng đều theo từng năm. Điều này cho thấy doanh nghiệp đang phát triển và mở rộng hoạt động của mình. Sự tăng trưởng này là kết quả của việc Công ty đang có những kế hoạch mở rộng sản phẩm/dịch vụ, tạo dựng được môi trường làm việc thoải mái, thu hút được nhân viên mới cũng như giữ chân nhân tài giỏi ở lại Công ty.

## **2.3. Thực trạng công tác đào tạo và phát triển tại Công ty Cổ phần Green Speed**

### ***2.3.1. Quy trình đào tạo nhân viên mới***



**Sơ đồ 2.3.1 Quy trình đào tạo nhân viên mới**

*(Nguồn: Bộ phận đào tạo tại Công ty)*

**Bước 1:** Thứ 4 hàng tuần bộ phận tuyển dụng có nhiệm vụ thống kê danh sách nhân viên mới vừa tuyển dụng được.

**Bước 2:** Bộ phận tuyển dụng liên hệ với nhân viên mới bằng điện thoại để thông báo về thời gian và địa điểm sẽ tham gia khoá đào tạo hội nhập.

**Bước 3:** Nhân viên mới sẽ được đào tạo theo ma trận đào tạo của Công ty, bao gồm các nội dung chính: văn hoá doanh nghiệp, nội quy công ty – Thái độ làm việc, an toàn lao động, phòng cháy chữa cháy...

- Nhân viên phụ trách đào tạo có nhiệm vụ chuẩn bị về danh sách, máy chiếu, phòng học, link học online với những trường hợp ở xa, ghế ngồi, sổ, bút, bảng viết, nước uống, tài liệu,... để phục vụ cho khoá đào tạo diễn ra tốt đẹp.
- Nhân viên phụ trách đào tạo tiến hành công tác điểm danh dựa vào danh sách đào tạo để đảm bảo học viên tham gia đầy đủ khoá đào tạo trước khi vào làm việc. Đồng thời phổ biến nội quy lớp học cho học viên để tránh rủi ro trong quá trình đào tạo cũng như đảm bảo khoá đào tạo diễn ra suôn sẻ và thành công.

**Bước 4:** Sau khi được đào tạo hội nhập bộ phận đào tạo sẽ cho nhân viên mới ký tên xác nhận vào biên bản đào tạo. Hướng dẫn nhân viên mới thực hiện làm bài kiểm tra trên hệ thống đào tạo <https://daotaonb.greenspeed.vn/>.

**Bước 5:** Thứ 2 của tuần tiếp theo nhân viên đào tạo sẽ kiểm tra trên hệ thống đào tạo nội bộ kết quả bài kiểm tra đạt 70% trở lên thì học viên đạt yêu cầu. Những học viên đạt yêu cầu bộ phận đào tạo sẽ lập danh sách chuyển cho từng bộ phận/phòng ban để từng bộ phận/phòng ban sẽ hướng dẫn và đào tạo chuyên môn.

- Nếu bài kiểm tra của học viên không đạt bộ phận đào tạo sẽ cập nhật danh sách cho bộ phận tuyển dụng thông báo đến học viên về thời gian và địa điểm để đào tạo lại. Và sẽ hướng dẫn học viên thực hiện lại bài kiểm tra cho đến khi đạt.

**Bước 6:** Tùy thuộc vào tính chất đặc thù của công việc từng bộ phận/phòng ban sẽ có những kế hoạch đào tạo khác nhau cho nhân viên mới. Sau khi đào tạo công

việc các trưởng bộ phận/trưởng phòng sẽ cho nhân viên mới ký tên vào biên bản xác nhận đào tạo.

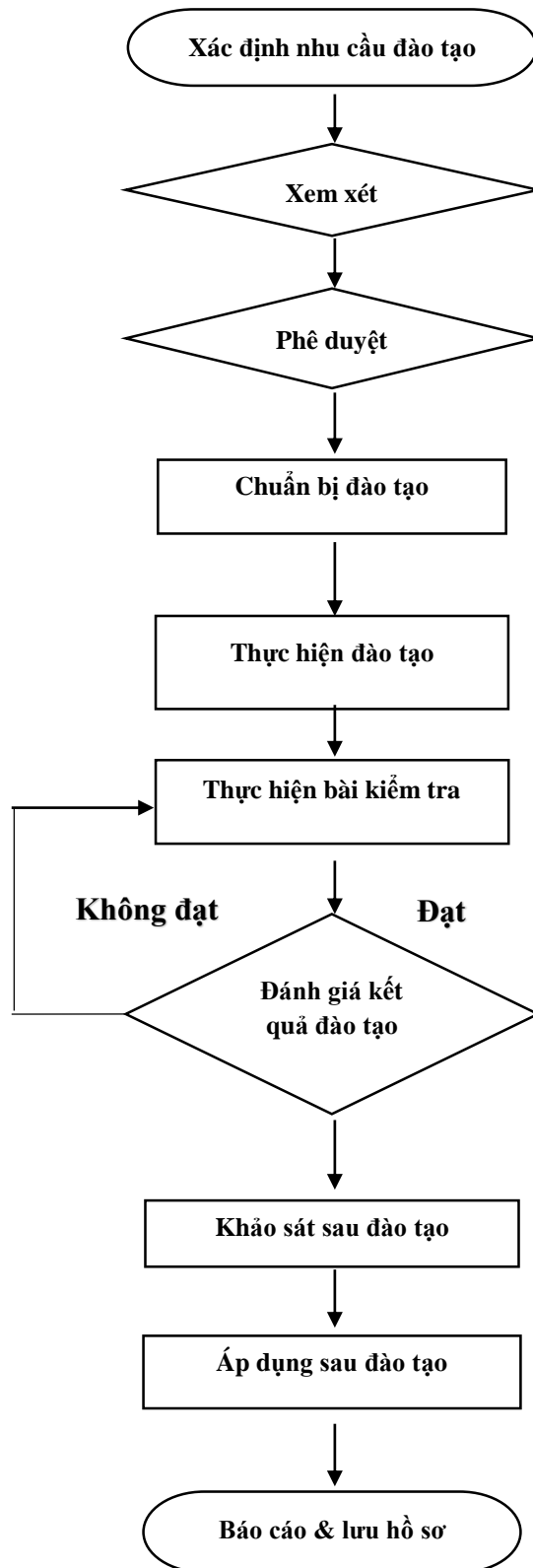
**Bước 7:** Nhân viên phụ trách đào tạo sẽ tiến hành thiết kế form khảo sát đào tạo cho học viên đáng giá giảng viên đào tạo dựa trên thang điểm 10. Nhằm kiểm tra khả năng truyền đạt của giảng viên đào tạo. Nếu kết quả dưới 6 bộ phận đào tạo sẽ tiến hành đưa ra những đề xuất nhằm giúp người đào tạo cải thiện cách truyền đạt.

**Bước 8:** Dựa vào kết quả bài kiểm tra của học viên và phiếu khảo sát trưởng bộ phận sẽ đánh giá kết quả đào tạo công việc làm cơ sở trước khi ký hợp đồng thử việc.

**Bước 9:** Sau khi trưởng bộ phận xét duyệt bộ phận đào tạo sẽ bàn giao danh sách nhân viên đạt yêu cầu cho bộ phận tuyển dụng để làm báo cáo và lưu hồ sơ. Bộ phận tuyển dụng có nhiệm vụ báo cáo bằng mail vào ngày thứ 11 hàng tháng cho Ban Giám Đốc và lưu hồ sơ theo quy định của Công ty.

Quy trình tổ chức đào tạo cho nhân viên mới đóng vai trò quan trọng trong việc duy trì sự hiệu quả và ổn định của môi trường làm việc. Đào tạo hội nhập giúp nhân viên mới hiểu rõ về mục tiêu, giá trị và văn hóa của Công ty. Họ sẽ được thông báo về các quy trình và chính sách của công ty, giúp họ thích ứng nhanh chóng với môi trường làm việc mới và làm việc hiệu quả. Đồng thời, việc đào tạo hội nhập cho nhân viên mới cho thấy sự quan tâm và đầu tư của Công ty vào sự phát triển của họ. Điều này giúp tạo ra một môi trường làm việc tích cực và tạo động lực cho nhân viên mới để gắn bó lâu dài với công ty.

### 2.3.2. Quy trình đào tạo định kỳ/đợt xuất



Sơ đồ 2.3.2 Quy trình đào tạo định kỳ/đợt xuất

(Nguồn: Bộ phận đào tạo tại Công ty)

**Bước 1:** Trưởng bộ phận sẽ là người phụ trách cũng như thông báo đến các phòng ban khi có nhu cầu đào tạo (định kỳ hoặc đột xuất). Sau khi tiếp nhận thông tin các phòng ban gửi mail cho bộ phận đào tạo mở lớp đề xuất đào tạo.

- Việc xác định nhu cầu đào tạo hàng năm được thực hiện chậm nhất vào ngày 30/11 hàng năm (trừ những trường hợp phát sinh đột xuất theo yêu cầu của công việc ở từng giai đoạn).

**Bước 2:** Bộ phận đào tạo sẽ xem xét tính hợp lý của nhu cầu đào tạo được đề xuất. Trước khi xét duyệt nhân viên đào tạo sẽ trao đổi trực tiếp với người đề xuất.

- Sau khi nắm rõ thông tin bộ phận đào tạo sẽ lập kế hoạch đào tạo. Bộ phận đào tạo phải xem xét đến kế hoạch kinh doanh, các ngày lễ trong năm,... để sắp xếp lịch đào tạo hợp lý, đảm bảo kế hoạch đào tạo thực hiện một cách hiệu quả.
- Các trường hợp đào tạo đột xuất, người yêu cầu cần lập phiếu đề xuất đào tạo và gửi cho Ban Giám Đốc phê duyệt trước khi gửi mail đề xuất đào tạo cho bộ phận đào tạo.

**Bước 3:** Ban Giám Đốc sẽ phê duyệt sự phù hợp của kế hoạch/ phiếu đề xuất đào tạo của người yêu cầu. Các trường hợp không được phê duyệt, Ban Giám Đốc sẽ trao đổi trực tiếp với bộ phận đào tạo và người yêu cầu.

**Bước 4:** Sau khi bộ phận đào tạo tiếp nhận thông tin những kế hoạch được đào tạo từ Ban Giám Đốc. Bộ phận đào tạo sẽ liên hệ với các tổ chức đào tạo bên ngoài/nội bộ để tổ chức triển khai nội dung đào tạo theo đúng kế hoạch đã được duyệt

❖ **Đối với đào tạo nội bộ:**

- Nhân viên phụ trách đào tạo liên hệ với người hướng dẫn đào tạo và người được đào tạo về thời gian và địa điểm. Đồng thời chuẩn bị về danh sách, máy chiếu, phòng học, link học online, ghế ngồi, bảng viết, sô, bút, nước uống,... để phục vụ cho khoá đào tạo.
- Nhân viên phụ trách đào tạo tiến hành công tác điểm danh dựa theo danh sách đào tạo. Và phổ biến nội quy cho học viên trước khi buổi đào tạo diễn ra.

❖ **Đối với đào tạo bên ngoài:**

Trước khi cử Cán bộ, công nhân viên đi đào tạo bên ngoài thì nhân viên đào tạo có trách nhiệm triển khai khai hợp đồng đào tạo. Và phổ biến thời gian làm việc sau đào tạo phụ thuộc vào thời gian cán bộ, công nhân viên đi đào tạo bên ngoài. Nêu rõ các khoản chi phí mà Cán bộ, công nhân viên được hưởng khi đi đào tạo bên ngoài.

**Bước 5:**

❖ **Đối với đào tạo nội bộ:**

- Nhân viên phụ trách đào tạo liên hệ với người hướng dẫn đào tạo và người được đào tạo về thời gian và địa điểm. Đồng thời chuẩn bị về danh sách, máy chiếu, phòng học, link học online, ghế ngồi, bảng viết, sô, bút, nước uống,... để phục vụ cho khoá đào tạo.
- Nhân viên phụ trách đào tạo tiến hành công tác điểm danh dựa theo danh sách đào tạo. Và phổ biến nội quy cho học viên trước khi buổi đào tạo diễn ra.

❖ **Đào tạo bên ngoài:** Cán bộ, công nhân viên và nhân viên thực hiện theo lịch đào tạo/ lịch học đã được nhân viên đào tạo thông báo trước đó.

**Bước 6:** Sau khi kết thúc khoá đào tạo nhân viên theo hướng dẫn từ nhân viên đào tạo làm bài kiểm tra. Đối với đào tạo bên ngoài thì hoàn thành bài kiểm tra cuối khoá.

**Bước 7:** Bộ phận đào tạo sẽ kiểm tra kết quả bài kiểm tra của nhân viên. Bài kiểm tra của nhân viên sẽ đạt yêu cầu khi kết quả bài đó đạt từ 70% trở lên.

- Nếu bài kiểm tra nào không đạt bộ phận đào tạo sẽ liên hệ đào tạo lại và hướng dẫn cho nhân viên thực hiện bài kiểm tra đạt.

**Bước 8:** Nhân viên phụ trách đào tạo sẽ tiến hành thiết kế form khảo sát đào tạo gửi cho nhân viên đánh giá sau khi kết thúc khoá đào tạo.

**Bước 9:** Trong thời gian 5 ngày làm việc kể từ ngày kết thúc khóa học. Cán bộ, nhân viên đã tham gia khóa học tiến hành lập kế hoạch áp dụng kiến thức sau đào tạo.

**Bước 10:** Kết thúc khóa đào tạo bộ phận đào tạo có nhiệm vụ báo cáo bằng mail vào ngày thứ 11 hàng tháng cho Ban Giám Đốc và lưu hồ sơ theo quy định.

Tại Công ty quy trình đào tạo định kỳ thường được tổ chức theo lịch trình cố định, có thể là hàng tháng, hàng quý hoặc hàng năm. Cụ thể:

- Hàng tháng: Công ty sẽ tổ chức buổi đào tạo các kỹ năng mềm, hội thảo về quản lý thời gian.
- Hàng quý: Sẽ đào tạo chuyên môn về sản phẩm/dịch vụ mới theo kế hoạch sắp tới của Công ty.
- Hàng năm: Công ty sẽ triển khai các chương trình đào tạo lớn, như hội nghị chuyên đề hoặc khóa học cấp chứng chỉ.

Còn đối với đào tạo đột xuất tại Công ty thường không có lịch trình cố định và được tổ chức khi có nhu cầu cấp thiết hoặc khi có sự thay đổi lớn trong tổ chức. Như là đào tạo đột xuất cho nhân viên về quy trình làm việc mới do thay đổi trong quản lý. Hay các khóa đào tạo về an toàn lao động khi có sự thay đổi trong quy định pháp luật.

Bộ phận đào tạo đề xuất quy trình đào tạo định kỳ/đột xuất vô cùng đúng đắn. Đào tạo định kỳ/đột xuất cho nhân viên tại công ty là một phần quan trọng để đảm bảo rằng nhân viên luôn có những kiến thức, kỹ năng và thông tin mới nhất để thích nghi với môi trường làm việc thay đổi và phát triển. Công nghệ, quy trình làm việc và yêu cầu công việc thường thay đổi theo thời gian. Quy trình đào tạo này giúp nhân viên cập nhật kiến thức mới nhất trong lĩnh vực của họ và phát triển kỹ năng cần thiết để đáp ứng các thay đổi đó. Khi nhân viên được cung cấp những kiến thức mới nhất và các phương pháp làm việc hiệu quả, họ có thể áp dụng những điều đó vào công việc hàng ngày. Điều này dẫn đến cải thiện quy trình làm việc, giảm sai sót và nâng cao hiệu suất làm việc chung của tổ chức.

### 2.3.3. Chi phí đào tạo

Theo thống kê hiện nay, chi phí đào tạo bao gồm: chi phí mời giảng viên bên ngoài, chi phí quản lý đào tạo, chi phí hỗ trợ ăn trưa, phương tiện di chuyển, chi phí quà tặng cho giảng viên. Quỹ đào tạo nguồn nhân lực của Công ty chủ yếu được trích từ lợi nhuận của Công ty, các dự án hợp tác đào tạo và đầu tư.

Dưới đây là bảng thống kê chi phí đào tạo cho từng kỹ năng của Công ty như sau:

**Bảng 2.3.3 Thống kê chi phí đào tạo tại Văn phòng chính từ năm 2021 – 2023**

STT	Kỹ năng đào tạo	Năm 2021		Năm 2022		Năm 2023	
		Số lượng (người)	Chi phí (VNĐ)	Số lượng (người)	Chi phí (VNĐ)	Số lượng (người)	Chi phí (VNĐ)
<b>ĐÀO TẠO NỘI BỘ</b>							
1	Đào tạo hội nhập bao gồm: - Nội quy công ty: An toàn lao động, thái độ làm việc, hậu quả hành vi trộm cắp - Huấn luyện hội nhập (Văn hóa doanh nghiệp, bảo mật thông tin, bộ công cụ làm việc) - Quy trình tuyển dụng - Kế toán: quy trình chấm công, tính lương, thanh toán, chi tiền, chế độ phúc lợi bản thân, ATM, bảo hộ lao động - Nhân Sự: Bảo hiểm tai nạn, bảo hiểm thất nghiệp, ATVSLĐ, ATVSTP, khám sức khỏe, HĐLĐ, BHXH - Mua hàng: Quy trình mua hàng, báo cáo KPI dự án	0	0	8	0	15	0

2	Tuyển dụng: Chiến lược tuyển dụng và tạo nguồn	1	0	2	0	3	0
3	Quản lý chất lượng	0	0	0	0	3	0
4	Quản trị dự án	2	0	1	0	2	0
5	Kỹ năng thuyết trình/ Kỹ năng đào tạo	2	0	3	0	2	0
6	Huấn luyện định kỳ bộ công cụ	2	0	1	0	3	0
7	Kỹ năng viết quy trình	4	0	1	0	1	0
8	Green Speed Leadership	1	0	2	0	0	0
9	Kỹ năng trình bày báo cáo	3	0	3	0	2	0
<b>ĐÀO TẠO BÊN NGOÀI</b>							
1	Kỹ Năng Huấn Luyện & Phát Triển Nhân Viên Kỹ Năng Đánh Giá, Phân Công Công Việc & Giao Quyền	2	2.800.000	0	0	3	4.200.000
2	Khóa học soạn thảo hợp đồng	2	800.000	3	1.200.000	2	800.000
3	Nghiệp vụ báo giá	2	2.400.000	3	1.500.000	4	2.000.000
4	HR Reports - Xây dựng hệ thống báo cáo quản trị nhân sự	1	5.000.000	0	0	0	0
6	HR Professional Skills - Kỹ năng nghề Nhân sự Chuyên nghiệp	3	6.000.000	1	2.000.000	0	0
7	HRBP - Đối tác kinh doanh xuất sắc	1	500.000	1	500.000	2	1.000.000
8	Khóa học quản lý	3	2.400.000	4	3.200.000	4	3.200.000
9	Nghệ thuật Tuyển dụng nhân sự chuyên nghiệp, phù hợp 4.0	0	0	1	5.000.000	0	0
10	Đào tạo ngoại ngữ Tiếng Anh	3	3.500.000	10	10.950.000	14	15.330.000

11	Đào tạo ngoại ngữ Tiếng Nhật	3	7.500.000	6	17.500.000	9	22.500.000
	<b>Tổng</b>	<b>35</b>	<b>30.900.000</b>	<b>50</b>	<b>41.850.000</b>	<b>65</b>	<b>49.030.000</b>

(Nguồn: tác giả tổng hợp)

Nhìn chung chi phí Công ty dành cho đào tạo đều có chiều hướng tăng, điều này cho thấy nhu cầu của nhân viên về đào tạo rất lớn. Với những chương trình đào tạo nội bộ sẽ không mất chi phí do giảng viên tại Công ty đào tạo, các chương trình đào tạo bên ngoài Công ty sẽ phải đầu tư chi phí để mời giảng viên bên ngoài về đào tạo cho nhân viên. Cụ thể tổng chi phí đào tạo năm 2021 là 30.900.000 đồng, năm 2022 so với năm 2021 tăng 10.950.000 đồng (chiếm 35%). Năm 2023 chi phí đào tạo là 49.030.000 đồng tăng 7.180.000 đồng (chiếm 17%) so với năm 2022.

Nhìn vào tình hình thực tế, những kế hoạch và quản lý kinh phí đào tạo của Công ty được thực hiện tương đối tốt. Công ty đã chủ động trong việc dự tính chi phí, phân bổ các nguồn chi phí cho từng khâu đào tạo, từng nội dung được thực hiện một cách đầy đủ và chi tiết. Luôn tạo điều kiện thuận lợi cho các chương trình đào tạo diễn ra tốt đẹp, nhân viên có thể tiếp thu đủ kiến thức và áp dụng được vào công việc thực tế.

#### 2.3.4. Kết quả đào tạo

**Bảng 2.3.4 Kết quả đào tạo tại Văn phòng chính từ năm 2021 – 2023**

STT	Kỹ năng đào tạo	Năm 2021			Năm 2022			Năm 2023		
		Số lượng (người)	Đạt	Tỷ lệ đạt(%)	Số lượng (người)	Đạt	Tỷ lệ đạt(%)	Số lượng (người)	Đạt	Tỷ lệ đạt(%)
<b>ĐÀO TẠO NỘI BỘ</b>										
1	Đào tạo hội nhập bao gồm: - Nội quy công ty: An toàn lao động, thái độ làm việc, hậu quả hành vi trộm cắp - Huấn luyện hội	0	0	0%	8	8	16%	15	15	23%

	nhập (Văn hóa doanh nghiệp, bảo mật thông tin, bộ công cụ làm việc) - Quy trình tuyển dụng - Kế toán: quy trình chấm công, tính lương, thanh toán, chi tiền, chế độ phúc lợi bản thân, ATM, bảo hộ lao động - Nhân Sự: Bảo hiểm tai nạn, bảo hiểm thất nghiệp, ATVSLĐ, ATVSTP, khám sức khỏe, HDLĐ, BHXH - Mua hàng: Quy trình mua hàng, báo cáo KPI dự án									
2	Tuyển dụng: Chiến lược tuyển dụng và tạo nguồn	2	1	3%	2	2	4%	3	3	5%
3	Quản lý chất lượng	0	0	0%	0	0	0%	3	3	5%
4	Quản trị dự án	2	2	6%	1	1	2%	2	2	3%
5	Kỹ năng thuyết trình/ Kỹ năng đào tạo	2	2	6%	3	3	6%	2	2	3%
6	Huấn luyện định kỳ bộ công cụ	2	2	6%	1	1	2%	3	3	5%
7	Kỹ năng viết quy trình	4	4	11%	1	1	2%	1	1	2%
8	Green Speed Leadership	1	1	3%	2	2	4%	0	0	0%
9	Kỹ năng trình bày báo cáo	3	3	8%	3	3	6%	2	2	3%
<b>ĐÀO TẠO BÊN NGOÀI</b>										
1	Kỹ Năng Huấn Luyện & Phát Triển Nhân Viên Kỹ Năng Đánh Giá,	2	2	6%	0	0	0%	3	3	5%

	Phân Công Công Việc & Giao Quyền									
2	Khóa học soạn thảo hợp đồng	2	2	6%	3	3	6%	2	2	3%
3	Nghiệp vụ báo giá	2	2	6%	3	3	6%	4	4	6%
4	HR Reports - Xây dựng hệ thống báo cáo quản trị nhân sự	1	1	3%	0	0	0%	0	0	0%
5	HR Professional Skills - Kỹ năng nghề Nhân sự Chuyên nghiệp	4	3	8%	1	1	2%	0	0	0%
6	HRBP - Đối tác kinh doanh xuất sắc	2	1	3%	1	1	2%	2	2	3%
7	Khóa học quản lý	3	3	8%	4	4	8%	4	4	6%
8	Nghệ thuật Tuyển dụng NS chuyên nghiệp, phù hợp 4.0	0	0	0%	1	1	2%	0	0	0%
9	Đào tạo ngoại ngữ Tiếng Anh	5	3	8%	10	10	20%	14	14	22%
10	Đào tạo ngoại ngữ Tiếng Nhật	5	3	8%	6	6	12%	9	9	14%
	<b>Tổng</b>	<b>42</b>	<b>35</b>	<b>46%</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>	<b>65</b>	<b>65</b>	<b>100%</b>

(Nguồn: tác giả tổng hợp)

Tỷ lệ số người tham gia đào tạo đạt yêu cầu diễn ra rất tốt ở các các năm 2022 và 2023 đều đạt 100% theo chỉ tiêu đã đề ra. Năm 2022 so với năm 2021 tăng 43% tương ứng với 15 người, năm 2023 so với năm 2022 tăng 30% tương ứng với 15 người. Điều này cho thấy Công ty ngày càng quan tâm đến công tác đào tạo cho nhân viên. Trong 2 năm 2022 và 2023 tỷ lệ đào tạo ngoại ngữ Tiếng Anh và Tiếng Nhật đều đạt 100% cho thấy Công ty chú trọng vào nâng cao trình độ ngoại ngữ của nhân viên.

Trong năm 2021 vì tình hình dịch bệnh diễn ra phức tạp vì vậy bộ phận đào tạo cũng hạn chế số lượng đào tạo, tránh nơi đông đúc để đảm bảo sức khỏe và sự an toàn cho nhân viên nên chi phí năm 2021 Công ty đầu tư vào công tác đào tạo không cao. Bên cạnh đó, chúng ta cũng thấy năm 2021 là năm duy nhất có số lượng

người tham gia đào tạo thấp nhất so với 2 năm còn lại, chỉ đạt 46% so với chỉ tiêu đề ra.

#### ❖ **Khó khăn trong quá trình đào tạo**

Có một số yếu tố có thể tác động dẫn đến số lượng tham dự giảm như nhiều cá nhân có việc đột xuất không thể tham gia buổi đào tạo, do lịch đào tạo xếp trùng với lịch công tác của nhân viên hoặc do cá nhân cảm thấy một trong những kỹ năng chưa thật sự cần thiết với họ. Bên cạnh đó, còn có một số lý do như giảng viên đào tạo nội bộ tại Công ty có cách truyền đạt chưa được hiệu quả làm cho nhân viên cảm thấy không hài lòng nên không tham gia đào tạo. Ngoài ra, Công ty có thể gặp khó khăn trong việc tuyển dụng và giữ chân nhân lực chất lượng cao để đảm nhận vai trò huấn luyện. Công ty không thu hút được đủ số lượng giảng viên hoặc huấn luyện viên có kỹ năng và kinh nghiệm, việc đạt được chỉ tiêu về đào tạo sẽ gặp khó khăn.

#### **2.4. Triển khai thực hiện công tác đào tạo và phát triển**

Sau khi lựa chọn học viên, giảng viên và các hình thức đào tạo phù hợp, chương trình đào tạo sẽ được triển khai thực hiện.

Đối với các lớp mở tại Công ty, bộ phận đào tạo sẽ là đơn vị thực hiện trực tiếp các chương trình đào tạo: thông báo cho học viên, mời giảng viên giảng dạy, chuẩn bị địa điểm và trang thiết bị học tập, theo dõi quá trình tham gia của học viên.

#### ❖ **Đào tạo bên ngoài doanh nghiệp**

Đối với hình thức đào tạo ngoài doanh nghiệp Công ty sẽ cho nhân viên đi tham gia các buổi hội thảo hoặc lớp tập huấn để nhân viên tiếp cận được với xu hướng mới của thị trường và bổ sung thêm kiến thức chuyên ngành. Đào tạo bên ngoài nhân viên sẽ được gặp những chuyên gia, diễn giả chia sẻ về lĩnh vực khác nhau. Đồng thời, Công ty cũng sẽ hỗ trợ cho nhân viên về thời gian cũng như chi phí trong quá trình đi đào tạo.

#### ❖ Đào tạo tại nơi làm việc

Hình thức này chủ yếu sử dụng đối với người mới tuyển dụng của Công ty, các nhân viên mới sẽ nhanh chóng làm quen với công việc, làm quen với đồng nghiệp của mình dễ dàng hòa đồng với môi trường mới. Bên cạnh đó, hình thức này được áp dụng đối với khối văn phòng khi một số nội dung đào tạo giảng viên tại Công ty chưa đủ trình độ chuyên môn để giảng dạy doanh nghiệp sẽ mời giảng viên bên ngoài về đào tạo.

#### ❖ Đào tạo trực tuyến

Với sự phát triển của công nghệ, đào tạo trực tuyến ngày càng trở nên phổ biến. Công ty Cổ phần Green Speed cũng không ngoại lệ. Khóa học đào tạo đôi khi sẽ diễn ra trùng với lịch công tác của nhân viên, nhân viên sẽ không thể tham gia trực tiếp những buổi đào tạo. Công ty sử dụng phần mềm google meet giúp cho những nhân viên không thể tham gia trực tiếp nhưng vẫn có thể tiếp thu được kiến thức. Áp dụng hình thức đào tạo trực tuyến không chỉ giúp nhân viên vẫn có thể tiếp thu kiến thức, đảm bảo được công việc vẫn thực hiện theo đúng tiến độ mà còn giúp nhân viên tiết kiệm được thời gian không phải di chuyển đến nơi đào tạo.

## **2.5. Tóm tắt chương 2**

Chương 2 đã giới thiệu về Công ty Cổ phần Green Speed và phân tích thực trạng quy trình đào tạo và phát triển tại Công ty. Bên cạnh đó, cũng đánh giá được tình hình hoạt động của Công ty trong ba năm 2021, 2022 và 2023. Doanh thu và hoạt động của Công ty có chiều hướng phát triển tốt, mặc dù trong năm 2021 do dịch bệnh covid-19 diễn ra phức tạp đã gây tổn thất lớn cho Công ty.

Đồng thời, quan sát rõ được sự biến động nhân sự theo cơ cấu độ tuổi, giới tính, trình độ và từng phòng ban, sự chuyển dịch về số lượng nhân viên giữa các năm với nhau. Công ty đã có những quy trình đào tạo phù hợp dành cho từng đối tượng khác nhau, mục đích chính phục vụ cho nhu cầu phát triển của nhân viên. Khuyến khích nhân viên tại Công ty không ngừng tham gia những khóa đào tạo để nâng cao kỹ năng nghiệp vụ của mình.

Công ty đã nhận thấy được tầm quan trọng và những nhược điểm đang tồn tại của quy trình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực. Dựa trên cơ sở đó, khoá luận sẽ rút ra được những hạn chế và đưa ra những giải pháp giúp nâng cao hiệu quả công tác đào tạo được trình bày ở chương 3.

## **CHƯƠNG 3: ĐỀ XUẤT MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM NÂNG CAO HIỆU QUẢ CÔNG TÁC ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN GREEN SPEED**

### **3.1. Đánh giá quy trình đào tạo**

#### ***3.1.1. Quy trình đào tạo nhân viên mới/Đào tạo hội nhập***

Quy trình đào tạo nhân viên mới là một phân quan trọng trong việc xây dựng đội ngũ nhân sự chất lượng, góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động của công ty. Tuy nhiên, nếu quy trình diễn ra chưa ra chưa tốt sẽ khiến cho công ty gặp phải nhiều khó khăn trong quá trình thực hiện công tác đào tạo. Công ty Cổ phần Green Speed đã có một quy trình đào tạo nhân viên mới chi tiết nhưng bên cạnh đó quy trình của Công ty vẫn đang gặp phải một số vấn đề sau:

***Ưu điểm:*** Nhân viên mới hiểu rõ quy trình, quy định, tiêu chuẩn của công ty. Dễ dàng hòa nhập với môi trường làm việc và nhân viên cũ. Bên cạnh đó, nhân viên mới nhận được sự tôn trọng và đánh giá cao từ phía Công ty, điều này sẽ giúp làm tăng sự gắn kết giữa Công ty và nhân viên mới.

***Nhược điểm:*** Quy trình đào tạo chưa được chuẩn hoá, các bước đào tạo chưa phân bổ thời gian cụ thể làm cho nhân viên mới chưa hiểu vào những ngày đào tạo mình sẽ được đào tạo những kỹ năng gì liên quan đến công việc. Ngoài ra, quá trình diễn ra đào tạo gây cản trở quá trình thực hiện công việc của nhân viên cũ dẫn đến làm gián đoạn quá trình đào tạo.

#### ***3.1.2. Quy trình đào tạo định kỳ/đột xuất***

Quy trình đào tạo định kỳ và đào tạo đột xuất đều là những hình thức đào tạo cần thiết để nâng cao năng lực của nhân viên, giúp họ thích nghi với những thay đổi của thị trường và hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao. Quy trình đang được diễn ra một cách hiệu quả tại Công ty nhưng bên cạnh đó vẫn còn một số hạn chế như sau:

***Ưu điểm:*** Đào tạo định kỳ/đột xuất giúp nhân viên cập nhật kiến thức, nâng cao kỹ năng và kịp thời giải quyết những vấn đề phát sinh bất chợt trong quá trình làm việc để giảm thiểu rủi ro trong công việc. Đào tạo giúp chuẩn hoá kiến thức

và kỹ năng tạo sự đồng đều về cả mặt kiến thức và kỹ năng giữa các nhân viên. Đồng thời, Công ty thể hiện được sự quan tâm đến sự phát triển của nhân viên, tạo động lực và tinh thần tích cực cho nhân viên.

***Nhược điểm:*** Quy trình đào tạo đòi hỏi nhiều về mặt thời gian và nguồn lực để có thể tổ chức và thực hiện đào tạo.

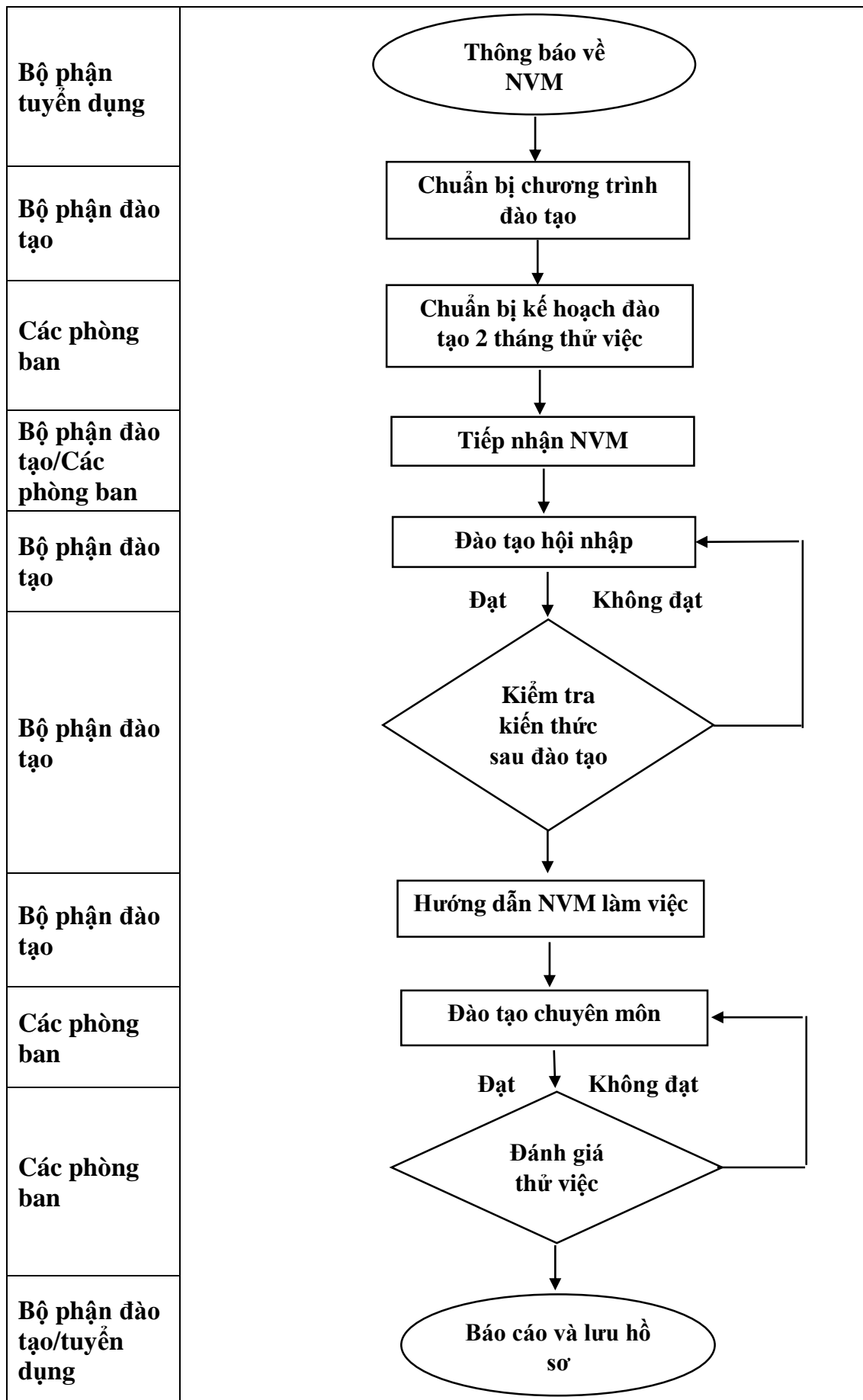
Gây gián đoạn hoạt động: Quá trình đào tạo diễn ra làm gián đoạn thực hiện công việc của nhân viên và hoạt động của Công ty, đặc biệt là khi số lượng nhân viên tham gia đào tạo đông.

Gây áp lực cho nhân viên: Đào tạo có thể gây áp lực cho nhân viên, vì lúc này họ phải tiếp thu đồng thời cả kiến thức và kỹ năng trong một thời gian ngắn.

### **3.2. Đề xuất một số giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả công tác đào tạo và phát triển**

#### ***3.2.1. Giải pháp đề xuất quy trình đào tạo nhân viên mới/Đào tạo hội nhập***

##### ***Sơ đồ 3.2.1 Quy trình đào tạo nhân viên mới/Đào tạo hội nhập***



*Nguồn: (Tác giả tự tổng hợp)*

**Bước 1:** Bộ phận tuyển dụng có nhiệm vụ thống kê danh sách nhân viên mới vừa tuyển dụng được gửi cho bộ phận đào tạo và các phòng ban.

**Bước 2:** Sau khi tiếp nhận danh sách nhân viên mới từ bộ phận tuyển dụng, bộ phận đào tạo sẽ phụ trách thông báo cho bảo vệ cấp phát thẻ nhân viên tạm thời cho nhân viên trong thời gian đào tạo. Đồng thời, liên hệ cho nhân viên mới về thời gian, địa điểm đào tạo và tiến hành thiết kế các chương trình đào tạo hội nhập cho nhân viên mới.

**Bước 3:** Các trưởng bộ phận tiếp nhận thông tin về nhân viên mới. Sau đó sẽ lên kế hoạch đào tạo những kiến thức chuyên môn liên quan trực tiếp đến công việc cho nhân viên mới trong 02 tháng thử việc.

**Bước 4:** Bộ phận đào tạo/các phòng ban sẽ tiếp nhận nhân viên mới theo kế hoạch đã đề ra vào các ngày nhân viên mới tham gia đào tạo.

**Bước 5:**

Đào tạo hội nhập sẽ được diễn ra trong 01 ngày, trong buổi đào tạo hội nhập, nhân viên phụ trách đào tạo sẽ đào tạo cho nhân viên mới những nội dung sau:

- Giới thiệu chung về công ty: Lịch sử, văn hóa, giá trị, sản phẩm/dịch vụ, cơ cấu tổ chức, quy định chung.
- Giới thiệu về bộ phận: Chức năng, nhiệm vụ, quy trình làm việc, đội ngũ nhân viên, văn hóa bộ phận.
- Ngoài ra nhân viên đào tạo sẽ hướng dẫn về văn hóa công ty, quy định về thời gian làm việc, nghỉ ngơi, chế độ phúc lợi, cách thức liên lạc với các bộ phận liên quan.

**Bước 6:** Sau khi được đào tạo hội nhập bộ phận đào tạo sẽ cho nhân viên mới ký tên xác nhận vào biên bản đào tạo. Hướng dẫn nhân viên mới thực hiện làm bài kiểm tra trên hệ thống đào tạo <https://daotaonb.greenspeed.vn/>.

Tiếp theo nhân viên đào tạo sẽ kiểm tra trên hệ thống đào tạo nội bộ kết quả bài kiểm tra đạt 70% trở lên thì nhân viên mới đạt yêu cầu. Những nhân viên

mới đạt yêu cầu bộ phận đào tạo sẽ lập danh sách chuyển cho từng bộ phận/phòng ban để từng bộ phận/phòng ban sẽ hướng dẫn và đào tạo chuyên môn.

Nếu bài kiểm tra của nhân viên mới không đạt bộ phận đào tạo sẽ thống kê lại danh sách sau đó thông báo đến nhân viên mới về thời gian và địa điểm để đào tạo lại. Và sẽ hướng dẫn nhân viên mới thực hiện lại bài kiểm tra cho đến khi đạt.

Đồng thời, nhân viên phụ trách đào tạo sẽ tiến hành thiết kế form khảo sát đào tạo cho học viên đáng giá giảng viên đào tạo dựa trên thang điểm 10. Nhằm kiểm tra khả năng truyền đạt của giảng viên đào tạo. Nếu kết quả dưới 6 bộ phận đào tạo sẽ tiến hành đưa ra những đề xuất nhằm giúp người đào tạo cải thiện cách truyền đạt.

**Bước 7:** Kết thúc buổi đào tạo hội nhập, bộ phận đào tạo có nhiệm vụ thống kê danh sách nhân viên mới tiến hành cho nhân viên mới ký hợp đồng thử việc. Sau đó gửi danh sách nhân viên mới đã ký hợp đồng thử việc cho các trưởng bộ phận và hướng dẫn nhân viên mới đến phòng ban nơi đào tạo chuyên môn cho các nhân viên mới.

**Bước 8:** Trưởng bộ phận đã nhận danh sách nhân viên mới từ bộ phận đào tạo sẽ tiến hành đào tạo và hướng dẫn công việc cho nhân viên mới trong quá trình thử việc.

Trong những buổi đào tạo đầu tiên Trưởng bộ phận sẽ chuẩn bị tài liệu, giáo trình và những thiết bị hỗ trợ cho quá trình đào tạo về mặt lý thuyết cho nhân viên mới. Để nhân viên mới có thể nắm rõ được công việc thực tế Trưởng bộ phận sẽ kết hợp đào tạo giữa lý thuyết và thực hành để giúp nhân viên mới tiếp thu kiến thức có hiệu quả. Quá trình đào tạo sẽ gồm những nội dung như sau:

- Hỗ trợ trực tiếp: Trưởng bộ phận trực tiếp hướng dẫn, đào tạo nhân viên mới về các kỹ năng chuyên môn, quy trình làm việc của bộ phận.
- Giao nhiệm vụ thực tế: Trưởng bộ phận sẽ cho nhân viên mới những nhiệm vụ thực tế, giúp họ rèn luyện kỹ năng, tích lũy kinh nghiệm.
- Phản hồi thường xuyên: Trưởng bộ phận và các nhân viên trong bộ phận sẽ theo sát quá trình làm việc của nhân viên mới, phản hồi kịp thời những thắc

mắc của nhân viên mới giúp họ giải quyết khó khăn, vướng mắc trong quá trình học tập và làm việc.

- Kết nối đồng nghiệp: Khuyến khích nhân viên mới tham gia các hoạt động tập thể, giao lưu với đồng nghiệp, tạo dựng mối quan hệ tốt.

**Bước 9:** Kết thúc quá trình thử việc sau 02 tháng bộ phận đào tạo sẽ gửi biên bản đánh giá sau khi thử việc cho các Trưởng bộ phận. Dựa vào biên bản đánh giá sau thử việc các Trưởng bộ phận sẽ đánh giá qua các tiêu chí sau:

- Thái độ làm việc: Nhân viên mới có thái độ tích cực, chủ động, có tinh thần trách nhiệm cao, luôn hoàn thành nhiệm vụ được giao
- Nắm bắt công việc: Nhân viên mới đã hiểu rõ về công việc, nhiệm vụ chính và những kỹ năng cần thiết cho công việc
- Khả năng thực hiện công việc: Nhân viên mới đã thực hiện tốt các nhiệm vụ được giao, hoàn thành công việc đúng thời hạn
- Khả năng học hỏi: Nhân viên mới có thái độ tích cực, chủ động học hỏi, tiếp thu kiến thức mới
- Giao tiếp: Nhân viên mới có khả năng giao tiếp tốt
- Làm việc nhóm: Nhân viên mới có khả năng hợp tác, phối hợp với đồng nghiệp trong bộ phận
- Hòa nhập với môi trường làm việc: Nhân viên mới đã hòa nhập tốt với văn hóa, môi trường làm việc của bộ phận

Để kết quả đánh giá thử việc được khách quan và minh bạch Trưởng bộ phận sẽ tổ chức cuộc họp đánh giá với nhân viên mới, trao đổi về kết quả thử việc, nhận xét về những điểm mạnh và điểm yếu nhân viên mới cần cải thiện.

**Bước 10:** Sau khi Trưởng bộ phận xét duyệt sẽ bàn giao danh sách cho bộ phận đào tạo/bộ phận tuyển dụng những nhân viên đạt yêu cầu để làm báo cáo và lưu hồ sơ. Bộ phận tuyển dụng có nhiệm vụ báo cáo bằng mail hàng tháng cho Ban Giám đốc và lưu hồ sơ theo quy định của Công ty.

### 3.2.2. Giải pháp xây dựng khung năng lực

Trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng khốc liệt, việc nâng cao năng lực của doanh nghiệp là điều vô cùng cần thiết để đảm bảo sự tồn tại và phát triển bền vững. Một trong những yếu tố quan trọng góp phần tạo nên sức mạnh cho doanh nghiệp chính là nguồn nhân lực chất lượng cao. Để khai thác tối đa tiềm năng của đội ngũ nhân viên, doanh nghiệp cần xây dựng khung năng lực rõ ràng, phù hợp với từng vị trí công việc. Khung năng lực này sẽ được áp dụng cho tất cả các vị trí công việc và toàn thể nhân viên bao gồm cả cấp quản lý trong Công ty. Ví dụ về khung năng lực cho vị trí chuyên viên tuyển dụng như sau:

**Bảng 3.2.2 Khung năng lực của vị trí chuyên viên tuyển dụng**

	Nhóm năng lực và năng lực	Cấp độ và yêu cầu				
		1	2	3	4	5
	<b>Năng lực cốt lõi</b>				x	
1	Kỹ năng giao tiếp				x	
2	Kỹ năng phỏng vấn				x	
3	Kỹ năng đánh giá				x	
4	Kỹ năng quản lý thời gian				x	
5	Tư duy chiến lược				x	
6	Thành thạo tin học văn phòng					x
	<b>Năng lực quản lý/lãnh đạo</b>					
7	Khả năng ra quyết định					x
8	Khả năng lãnh đạo nhóm				x	
9	Quản lý thay đổi				x	
10	Kỹ năng phân tích và tổng hợp				x	
	<b>Năng lực chuyên môn</b>					
11	Kiến thức về quy trình tuyển dụng					x
12	Sử dụng công cụ tuyển dụng					x
13	Quản lý dữ liệu và báo cáo					x

(Nguồn: Tác giả tổng hợp)

Bảng 3.2.2 là ví dụ về khung năng lực đối với vị trí chuyên viên tuyển dụng trong bộ phận nhân sự. Cụ thể về cấp độ như sau:

- Cấp độ 1&2: Thực hiện kỹ năng đạt yêu cầu
- Cấp độ 3&4: Thực hiện kỹ năng ở mức độ giỏi
- Cấp độ 5: Thuần thục và thực hiện kỹ năng ở mức độ xuất sắc

Đối với vị trí chuyên viên tuyển dụng đây là vị trí đã có kinh nghiệm nên đòi hỏi các năng lực của họ sẽ luôn phải đạt ở mức độ xuất sắc là 4 hoặc 5 để có thể đảm bảo được về mặt kiến thức, kỹ năng và thái độ của họ trong công việc.

Ở chương 1 đã đề cập đến lý thuyết về khung năng lực vì vậy tại chương 3 em đề xuất khung năng lực cho vị trí chuyên viên tuyển dụng với mục đích giúp cho bộ phận đào tạo sẽ xác định rõ các kỹ năng cần thiết và thiết kế được chương trình đào tạo phù hợp. Điều này sẽ giúp cho bộ phận đào tạo rút ngắn được thời gian đào tạo cũng như tiết kiệm chi phí đào tạo cho Công ty.

Bên cạnh đó, xây dựng khung năng lực cho vị trí chuyên viên tuyển dụng sẽ giúp bộ phận tuyển dụng thiết kế bảng mô tả công việc và xác định rõ tiêu chí tuyển dụng, lựa chọn ứng viên phù hợp hơn. Ngoài ra, việc này cải thiện quy trình tuyển dụng, tăng tính đồng nhất và giảm thiểu sai sót. Cuối cùng, khung năng lực còn hỗ trợ đánh giá hiệu suất làm việc và tạo động lực cho nhân viên, góp phần xây dựng một môi trường làm việc chuyên nghiệp và hiệu quả.

Khi xây dựng khung năng lực sẽ mang lại rất nhiều lợi ích thiết thực, góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động và tạo nền tảng vững chắc cho sự phát triển bền vững. Khung năng lực giúp doanh nghiệp xác định rõ các kỹ năng, kiến thức, phẩm chất cần thiết cho từng vị trí, từ đó thu hút và tuyển dụng được những ứng viên phù hợp. Bên cạnh đó, khung năng lực còn là công cụ để thiết kế chương trình đào tạo phù hợp, giúp nhân viên nâng cao năng lực chuyên môn, đáp ứng yêu cầu công việc. Hơn nữa, việc đánh giá năng lực dựa trên khung năng lực mang lại sự minh bạch, công bằng, thúc đẩy tinh thần làm việc và tạo động lực cho nhân viên phấn đấu, phát triển bản thân.

### ***3.2.3. Cải tiến quy trình đào tạo***

Việc áp dụng hệ thống quản lý học tập (LMS) vào quy trình đào tạo tại doanh nghiệp có thể cải tiến đáng kể hiệu quả học tập thông qua việc cá nhân hóa trải nghiệm nhân viên. LMS không chỉ giúp tổ chức việc đào tạo một cách khoa học và hệ thống mà còn tạo điều kiện cho nhân viên tiếp cận kiến thức dễ dàng và linh hoạt hơn. Nhân viên có thể học mọi lúc, mọi nơi, điều này đặc biệt hữu ích trong bối cảnh làm việc từ xa hoặc môi trường làm việc linh hoạt. Cụ thể, doanh nghiệp có thể sử dụng các công cụ phân tích dữ liệu để theo dõi tiến độ học tập và sở thích của từng nhân viên, từ đó cung cấp các khóa học dưới nhiều hình thức như video, tài liệu, bài kiểm tra, và thảo luận trực tuyến phù hợp với nhu cầu cụ thể của họ. Chẳng hạn, nếu một nhân viên có sự quan tâm đặc biệt đến các kỹ năng lãnh đạo, LMS có thể tự động gợi ý các khóa học liên quan hoặc tài liệu bổ sung. Bên cạnh đó, việc tích hợp các công cụ giao tiếp như diễn đàn và chat trong LMS cũng tạo điều kiện thuận lợi cho việc tương tác giữa nhân viên và giảng viên, giúp tăng cường sự tham gia và cam kết trong quá trình học. Nhờ vào những cải tiến này, quy trình đào tạo không chỉ trở nên linh hoạt và hiện đại hơn mà còn đáp ứng hiệu quả hơn nhu cầu phát triển kỹ năng của nhân viên, từ đó nâng cao năng suất làm việc và sự hài lòng trong công việc.

### **3.3. Tóm tắt chương 3**

Từ những phân tích thực trạng về công tác đào tạo và phát triển ở chương 2 thì chương 3 em đã trình bày những ưu điểm và nhược điểm về hoạt động đào tạo và phát triển tại Công ty Cổ phần Green Speed. Em nhận thấy những khóa học đào tạo nhân sự đã cung cấp kiến thức, kỹ năng cần thiết cho nhân viên và nội dung giảng dạy thực tế, đội ngũ giảng viên luôn hỗ trợ hết mình khi đào tạo khóa học. Bên cạnh đó, Công ty vẫn đang còn tồn đọng một số nhược điểm dẫn đến kết quả sau đào tạo vẫn chưa đạt được hiệu quả cao như mong đợi.

Vì vậy, em đã đề xuất một số giải pháp mang tính chất đóng góp để Công ty có thể xem xét cũng như khắc phục được những hạn chế trên để nâng cao chất lượng và giá trị của công tác đào tạo và phát triển của Công ty Cổ phần Green Speed, hướng tới sự phát triển bền vững trong lĩnh vực nhân sự của Công ty.

## PHẦN KẾT LUẬN

Trong nền kinh tế thị trường cạnh tranh gay gắt, để tồn tại và phát triển bền vững, các doanh nghiệp phải quan tâm đến rất nhiều vấn đề, trong đó quan trọng nhất là công tác quản trị nguồn nhân sự. Với những bước tiến trên thế giới hiện nay đã chứng minh rằng nhân tố con người ngày càng trở nên quan trọng, con người là yếu tố góp phần vào sự thành công của một Công ty. Tại sao tất cả các doanh nghiệp luôn quan tâm đến trình độ, nghiệp vụ của cán bộ nhân viên trong công ty, bởi nó quyết định trực tiếp đến vị thế cạnh tranh của mỗi công ty, hiểu rõ được vấn đề này, trong những năm qua Công ty Cổ phần Green Speed đã có những chính sách, biện pháp cụ thể nhằm thu hút, nâng cao trình độ của cán bộ nhân viên trong Công ty.

Để đạt được lợi thế cạnh tranh trên thị trường, Công ty không chỉ nâng cao chất lượng sản phẩm/dịch vụ mà Công ty còn phải tạo dựng được sự thu hút nguồn nhân lực, điều này sẽ giúp nhân viên muốn gắn kết ở lại với Công ty lâu dài. Vì vậy, để phát triển và đạt được nhiều lợi thế cạnh tranh trong tương lai, công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực cần phải đi đúng hướng hơn với các giải pháp phù hợp và được thực hiện một cách đồng bộ.

Các quy trình nhằm hoàn thiện công tác quản trị nhân sự của Công ty Cổ phần Green Speed có thể chưa đầy đủ hoàn chỉnh, nhưng cũng định hình được một hướng đi cần phải có trong lĩnh vực nhân sự của Công ty trong thời điểm hiện nay. Quản trị nhân sự là một lĩnh vực khó khăn, phức tạp, đòi hỏi luôn phải được nghiên cứu tìm tòi và sáng tạo không ngừng nhằm tìm ra những giải pháp tối ưu nhất tùy theo điều kiện của mỗi doanh nghiệp.