

# PHẦN MỞ ĐẦU

## 1. Lý do chọn đề tài

Trong thời đại Toàn cầu hóa - Công nghệ hóa, điều quyết định đến lực lượng sản xuất nói riêng và Xã hội nói chung là nhân tố con người. Vì thế coi trọng nhân tố con người và đào tạo nguồn lực là bí quyết thành công của mỗi quốc gia nói chung và doanh nghiệp nói riêng. Trong bối cảnh toàn cầu hóa ngày càng sâu rộng cùng với rất nhiều cơ hội, các doanh nghiệp Việt Nam đang đối diện với những thách thức lớn, đặc biệt là áp lực cạnh tranh ngày càng cao, gay gắt đòi hỏi các doanh nghiệp phải tự đổi mới mình lớn mạnh hơn, vững vàng hơn để tạo tiếng nói riêng cho mình. Con người chính là yếu tố quan trọng quyết định đến sự thành công của doanh nghiệp vì người lao động quyết định trực tiếp đến chất lượng sản phẩm, kết quả sản xuất kinh doanh. Jack Welch từng nói rằng: “Trước khi bạn trở thành lãnh đạo, thành công là việc phát triển được bản thân mình. Khi bạn đã trở thành lãnh đạo rồi, thì công việc của bạn phát triển những người khác”. Quan điểm trên cho thấy rằng công tác đào tạo nguồn nhân lực là một công việc không thể thiếu trong mọi tổ chức, nó còn là điều kiện tiên quyết để có được một đội ngũ nhân viên có chất lượng tốt, trình độ cao, đáp ứng được yêu cầu mục tiêu chiến lược của Công ty.

Là một trong những bến xe lớn nhất của cả nước và đang phục vụ cho tất cả các tuyến xe trên toàn quốc. Công ty TNHH Một thành viên Bến xe Miền Đông cũng đã nhận thấy được tầm quan trọng trong công tác đào tạo nhân lực đối với con đường phát triển bền vững của Công ty, trong quá trình thực tập tại Công ty TNHH Một thành viên Bến xe Miền Đông, thì em thấy rằng Công ty có những hoạt động đào tạo nguồn nhân lực đáng kể nên em quyết định chọn đề tài **“Hoàn thiện công tác đào tạo tại công ty TNHH Một thành viên Bến xe Miền Đông”** làm đề tài khóa luận của mình, với mục đích dựa vào kiến thức đã học tại trường về nguồn Quản trị nhân lực nói chung và đào tạo nguồn nhân lực nói riêng qua đó phân tích, hoàn thiện công tác đào tạo tại Công ty và đưa ra những giải pháp từ công tác đào tạo này.

## 2. Mục tiêu nghiên cứu

Mục tiêu tổng quát: Phân tích, đánh giá và hoàn thiện công tác đào tạo tại Công ty TNHH Một thành viên Bến xe Miền Đông.

Mục tiêu cụ thể:

- ❖ Tìm hiểu cơ sở lý luận về công tác đào tạo.
- ❖ Thực trạng về công tác đào tạo tại Công ty TNHH Một thành viên Bến xe Miền Đông.
- ❖ Đề xuất một số giải pháp cho Công ty nhằm hoàn thiện hơn về công tác đào tạo tại Công ty TNHH Một thành viên Bến xe Miền Đông.

## 3. Câu hỏi nghiên cứu

Qua quá trình nghiên cứu, phân tích, so sánh và tổng hợp, luận văn này sẽ làm rõ một số vấn đề cũng như trả lời cho các câu hỏi đặt ra như sau:

- ✚ Đào tạo nguồn nhân lực là gì?
- ✚ Công tác đào tạo tại Công ty TNHH Một thành viên Bến xe Miền Đông hiện nay như thế nào?
- ✚ Giải pháp để hoàn thiện công tác đào tạo Công ty TNHH Một thành viên Bến xe Miền Đông là gì?

## 4. Phương pháp nghiên cứu

Phương pháp nghiên cứu được sử dụng chủ yếu trong đề tài là:

*Phương pháp thu thập thông tin:* thông qua việc tìm hiểu, quan sát và làm việc thực tế tại Công ty TNHH một thành viên Bến xe Miền Đông và một số tài liệu trên sách, báo, internet để làm rõ nội dung đề tài tìm hiểu.

*Phương pháp quan sát:* Trong suốt thời gian thực tập, tôi đã tiến hành quan sát cẩn thận cách thực hiện công việc của bộ phận nhân sự trong quá trình đào tạo. Qua việc này, tôi có cơ hội nắm bắt được quy trình đào tạo của Công ty, cũng như nhận diện được các vấn đề và khó khăn mà Công ty đang gặp phải trong công việc đào tạo nhân lực.

*Phương pháp phân tích tổng hợp số liệu:* từ những tài liệu thu thập được thông qua phương pháp thu thập số liệu sử dụng để phân tích và tổng hợp lại, từ đó nêu được vấn đề tìm hiểu có liên quan.

## **5. Đối tượng nghiên cứu**

Đối tượng nghiên cứu của đề tài là hoàn thiện công tác đào tạo tại Công ty TNHH Một thành viên Bến xe Miền Đông.

## **6. Phạm vi nghiên cứu**

Phạm vi nghiên cứu của đề tài là:

Về nội dung: Công tác đào tạo tại Công ty TNHH Một thành viên Bến xe Miền Đông

Về địa bàn: 292 Đinh Bộ Lĩnh, phường 26, quận Bình Thạnh, Tp. Hồ Chí Minh.

Về thời gian: Giai đoạn 2021-2023.

## **7. Kết cấu của khóa luận**

Khóa luận được kết cấu với nội dung chính như sau:

- ❖ Phần mở đầu
- ❖ Chương 1: Cơ sở lí luận.
- ❖ Chương 2: Thực trạng công tác đào tạo tại Công ty TNHH Một thành viên Bến xe Miền Đông.
- ❖ Chương 3: Đề xuất giải pháp công tác đào tạo tại Công ty TNHH Một thành viên Bến xe Miền Đông
- ❖ Kết luận.
- ❖ Kiến nghị

# CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN

## 1.1 Khái quát về quản trị nguồn nhân lực

### 1.1.1 Khái niệm về nguồn nhân lực

Có thể nói, khái niệm nguồn nhân lực hiện nay không còn xa lạ với nền kinh tế nước ta. Tuy nhiên, cho đến nay quan niệm về vấn đề này hầu như chưa thống nhất. Tùy theo mục tiêu cụ thể mà người ta có những nhận thức khác nhau về nguồn nhân lực (NNL). Có thể nêu lên một số quan niệm như sau:

Theo Nicholas Henry (2006): Nguồn nhân lực là tập hợp những cá nhân làm việc trong các tổ chức với nhiều quy mô, loại hình và chức năng khác nhau. Họ không chỉ có khả năng và tiềm năng đóng góp vào sự phát triển của tổ chức mà còn ảnh hưởng lớn đến sự phát triển kinh tế và xã hội của các quốc gia, khu vực và toàn cầu. Sự phát triển và tối ưu hóa nguồn nhân lực đóng vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy tiến bộ kinh tế và cải thiện chất lượng cuộc sống.

Tác giả George T.Milkovich và John W.Boudreau (2002) cho rằng: Nguồn nhân lực bao gồm nhiều yếu tố quan trọng như kinh nghiệm, kỹ năng, và trình độ đào tạo của người lao động. Tuy nhiên, nó không chỉ dừng lại ở những yếu tố này. Sự tận tâm, nỗ lực và các đặc điểm cá nhân khác của từng nhân viên cũng đóng vai trò quan trọng. Những yếu tố kết hợp này không chỉ tạo ra giá trị gia tăng cho tổ chức mà còn nâng cao năng lực cạnh tranh của tổ chức trên thị trường. Nhờ vào sự kết hợp giữa các yếu tố này, tổ chức có thể phát triển bền vững, đạt được mục tiêu chiến lược, và duy trì sự khác biệt so với các đối thủ cạnh tranh.

Theo GS.TSKH Phạm Minh Hạc (2001): “Nguồn nhân lực là tổng thể các tiềm năng lao động của một nước hoặc một địa phương, tức nguồn lao động được chuẩn bị (ở các mức độ khác nhau) sẵn sàng tham gia một công việc lao động nào đó, tức là những người lao động có kỹ năng (hay khả năng nói chung), bằng con đường đáp ứng được yêu cầu của cơ chế chuyển đổi cơ cấu lao động, cơ cấu kinh tế theo hướng công nghiệp hóa, hiện đại hóa”.

Mặc dù được định nghĩa theo nhiều cách khác nhau, các khái niệm nguồn nhân lực đều thống nhất rằng con người là nhân tố quan trọng nhất ảnh hưởng đến

sự thành công của doanh nghiệp. Hay nói theo một hướng khác, con người được coi là nguồn vốn của doanh nghiệp.

### **1.1.2 Chức năng của quản trị nguồn nhân lực**

Theo Trần Kim Dung (2018), “Quản trị nguồn nhân lực bao gồm 3 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 có 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 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 tốt đẹp trong doanh nghiệp.

## **1.2 Khái quát về đào tạo nguồn nhân lực**

### **1.2.1 Khái niệm về đào tạo nguồn nhân lực**

Theo Trần Kim Dung (2018), “Đào tạo nguồn nhân lực là quá trình được lập kế hoạch và tổ chức để trang bị nhân viên với kiến thức và kỹ năng cần thiết, nhằm tăng cường khả năng thực hiện nhiệm vụ công việc của họ. Đây là một trong những chức năng quan trọng nhất trong quản trị nguồn nhân lực, vì nó giúp duy trì và nâng cao chất lượng của nguồn nhân lực trong tổ chức. Điều này trở thành điều kiện cần để tổ chức có thể tồn tại và phát triển trong bối cảnh thị trường cạnh tranh khốc liệt ngày nay”.

Theo Nguyễn Văn Điềm và Nguyễn Ngọc Quân (2007), “Đào tạo nguồn nhân lực được hiểu là các hoạt động học tập nhằm giúp người lao động có thể thực

hiệu quả hơn chức năng nhiệm vụ của mình. Đó chính là quá trình học tập làm cho người lao động nắm vững hơn về công việc của mình, là những hoạt động học tập nhằm nâng cao trình độ, kỹ năng của người lao động để thực hiện nhiệm vụ lao động hiệu quả hơn”.

### **1.2.1 Mục tiêu của đào tạo nguồn nhân lực**

Mục tiêu của đào tạo theo phạm vi từng tổ chức là nâng cao kiến thức và kỹ năng, thay đổi thái độ làm việc cho người lao động để cải tiến hiệu suất công việc của nhân viên. Theo đó đào tạo nhân lực trong tổ chức cần hướng tới nâng cao được kiến thức cho người lao động so với kiến thức hiện có, tăng mức độ thành thạo kỹ năng làm việc chưa tích cực sau quá trình đào tạo phải thay đổi thái độ làm việc theo hướng tích cực. Tất cả sự thay đổi của người lao động sau đào tạo nhằm đáp ứng mục tiêu cuối cùng là tăng năng suất công việc mà họ sẽ đảm nhận hoặc đang đảm nhận tại tổ chức. (Nguyễn Thị Thu Hà, 2020)

### **1.2.2 Vai trò của đào tạo nguồn nhân lực**

Theo Nguyễn Ngọc Quân (2012) đào tạo nguồn nhân lực có vai trò quan trọng không nhỏ trong hoạt động của doanh nghiệp, là mấu chốt quan trọng giúp cho doanh nghiệp phát triển lớn mạnh trong thị trường hiện nay.

Đào tạo nguồn nhân lực giúp cho doanh nghiệp:

- Nâng cao năng suất lao động, hiệu quả thực hiện công việc.
- Nâng cao tính tự giác của nhân viên, từ đó giảm bớt sự giám sát của cấp trên.
- Nâng cao tính ổn định và linh hoạt của doanh nghiệp.
- Duy trì và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.
- Tạo được lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp.

Đối với người lao động, đào tạo mang lại cho họ những lợi ích như:

- Tạo ra sự gắn bó với doanh nghiệp.
- Xây dựng niềm tin và sự trung thành với doanh nghiệp.
- Tạo được tính chuyên nghiệp.
- Tạo ra sự thích ứng đối với công việc hiện tại cũng như trong tương lai.

- Đáp ứng nhu cầu và nguyện vọng phát triển bản thân.

### **1.2.3 Hình thức đào tạo nguồn nhân lực**

Đào tạo nhân lực được chia thành 4 hình thức chủ yếu như sau:

- Đào tạo mới: là việc tiến hành đào tạo cho những cá nhân chưa qua đào tạo với mục tiêu chính là giúp cho người lao động có trình độ chuyên môn kỹ thuật nhất định đáp ứng được yêu cầu công việc của tổ chức. Trong nhiều trường hợp, do không tuyển được lao động có chuyên môn, trình độ phù hợp trên thị trường lao động hoặc do một số nguyên nhân khác tổ chức buộc phải tiến hành đào tạo mới.
- Đào tạo lại: là việc đào tạo cho người lao động đã qua đào tạo song chuyên môn không phù hợp với công việc đảm nhận. Công tác đào tạo lại được tiến hành khi do một số nguyên nhân nào đó, tổ chức tuyển người vào vị trí không phù hợp với chuyên môn được đào tạo, do sắp xếp tin giảm bộ máy, do thay đổi dây chuyền công nghệ... mà người lao động trở thành lao động được chuyển sang làm công việc khác. Khi đó, họ cần phải được đào tạo lại để có thể đảm đương được công việc mới.
- Đào tạo bổ sung: là việc đào tạo cho người lao động các kiến thức, kỹ năng cần thiết nhằm khắc phục sự thiếu hụt về kiến thức và kỹ năng, qua đó giúp họ hoàn thành tốt công việc được giao.
- Đào tạo nâng cao: là việc đào tạo nhằm giúp cho người lao động có kiến thức và kỹ năng ở trình độ cao hơn, qua đó giúp cho người lao động hoàn thành tốt hơn nhiệm vụ được giao với năng suất và hiệu quả cao hơn.

### **1.2.4 Phương pháp đào tạo nguồn nhân lực**

Việc xây dựng phương pháp đào tạo cần căn cứ vào nhu cầu đào tạo, mục tiêu đào tạo và đối tượng đào tạo đã xác định ở trên để đưa ra được phương pháp hợp lý. Ví dụ như một doanh nghiệp mà đối tượng đào tạo là lao động quản lý thì có thể áp dụng một số phương pháp như luân chuyển, chuyển công việc, đào tạo kỹ năng xử lý công văn, giấy tờ, kèm cặp và chỉ bảo... Còn nếu đối tượng là công nhân kỹ thuật thì có thể sử dụng các phương pháp như đào tạo theo kiểu chỉ dẫn công việc, đào tạo theo kiểu học nghề, tổ chức các lớp cạnh doanh nghiệp...

Như vậy, trên thực tế có rất nhiều phương pháp đào tạo nhân lực mà doanh nghiệp có thể lựa chọn. Nhưng trong khuôn khổ bài viết, em xin đưa ra một số phương pháp đào tạo sau:

#### Đào tạo trong công việc:

Đào tạo trong công việc là các phương pháp đào tạo trực tiếp tại nơi làm việc, trong đó người học sẽ được học những kiến thức, kỹ năng cần thiết cho công việc thông qua thực tế thực hiện công việc và thường là dưới sự hướng dẫn của những người lao động lành nghề hơn. Đào tạo trong công việc là phương pháp đào tạo hiệu quả, cơ bản nhất, nó hỗ trợ bổ sung cho các hình thức đào tạo ngoài công việc. Đây là phương pháp rất hiệu quả trong việc truyền đạt kiến thức và kỹ năng liên quan trực tiếp đến công việc thông qua hình thức tiếp cận trực tiếp của một người hướng dẫn tại nơi làm việc. Nhóm phương pháp này bao gồm:

- *Đào tạo theo kiểu chỉ dẫn công việc*

Đây là phương pháp phổ biến dùng để dạy các kỹ năng thực hiện công việc cho hầu hết công nhân sản xuất và kể cả một số công việc quản lý. Quá trình đào tạo bắt đầu bằng sự giới thiệu và giải thích của người dạy nghề về mục tiêu của công việc và chỉ dẫn tỉ mỉ theo từng bước về cách quan sát, trao đổi, học hỏi và làm thử cho tới khi thành thạo dưới sự hướng dẫn và chỉ dẫn chặt chẽ của người dạy.

- *Đào tạo theo kiểu học nghề*

Chương trình đào tạo bắt đầu bằng việc học lý thuyết ở trên lớp, sau đó các học viên được đưa đến làm việc dưới sự hướng dẫn của công nhân lành nghề trong một vài năm; được thực hiện các công việc thuộc nghề cần học cho tới khi thành thạo tất cả các kỹ năng của nghề. Phương pháp này dùng để dạy một nghề hoàn chỉnh cho công nhân. Phương pháp này thực chất là sự kèm cặp của công nhân lành nghề đối với người học và là phương pháp thông dụng ở Việt Nam.

- *Đào tạo theo kiểu kèm cặp và chỉ bảo*

Là phương pháp đào tạo trên cơ sở một kèm một được áp dụng đối với lao động quản lý. Phương pháp này thường dùng để giúp cho các cán bộ quản lý và các nhân viên giám sát có thể học được các kiến thức, kỹ năng cần thiết cho công

việc trước mắt và công việc trong tương lai thông qua sự kèm cặp chỉ bảo của những người quản lý giỏi hơn.

Có 3 cách để kèm cặp là:

- Kèm cặp bởi người lãnh đạo trực tiếp
- Kèm cặp bởi một cố vấn
- Kèm cặp bởi người quản lý có kinh nghiệm hơn
- *Đào tạo theo kiểu luân chuyển và thuyên chuyển công việc*

Phương pháp này áp dụng cho những chương trình đào tạo người quản lý, bằng cách chuyển người học từ những vị trí này sang vị trí khác làm cho họ nắm được kỹ năng làm việc và kỹ năng xử lý tình huống ở tất cả các lĩnh vực khác nhau để họ có thể làm được những công việc cao hơn trong tương lai. Có thể luân chuyển và thuyên chuyển công việc theo ba cách:

- Chuyển đối tượng đào tạo đến nhận cương vị quản lý ở một bộ phận khác trong tổ chức nhưng với chức năng và quyền hạn như cũ.
- Người quản lý đến nhận cương vị công tác mới người lĩnh vực chuyên môn của họ.
- Người quản lý được bố trí luân chuyển công việc trong phạm vi nội bộ một nghề chuyên môn.

Đào tạo ngoài công việc:

Đào tạo ngoài công việc là phương pháp đào tạo trong đó người học được tác ra khỏi sự thực hiện các công việc thực tế. Đào tạo ngoài công việc thường được thực hiện bên ngoài nơi làm việc với những sự chỉ dẫn trong lớp học. Đào tạo ngoài công việc sẽ rất hiệu quả trong việc truyền đạt các kiến thức kỹ năng cơ bản cho một nhóm lớn những người lao động. Nhóm phương pháp này bao gồm:

- Tổ chức các lớp ngoài doanh nghiệp

Trong phương pháp này chương trình đào tạo gồm hai phần: lý thuyết và thực hành. Phần lý thuyết được giảng tập trung do các kỹ sư, cán bộ kỹ thuật phụ trách. Còn phần thực hành được tiến hành ở các xưởng thực tập và do công nhân lành nghề hướng dẫn. Phương pháp này được áp dụng đối với những nghề tương

đôi phức tạp hoặc công việc có tính đặc thù mà việc đào tạo bằng kèm cặp không đáp ứng yêu cầu cả về số lượng và chất lượng.

- Gửi đi học ở các trường lớp chính quy

Doanh nghiệp cử người lao động đến học tập ở các trường dạy nghề hoặc quản lý do các Bộ, Ngành, Trung ương tổ chức nhằm nâng cao trình độ cho nhân viên cả về lý thuyết và thực hành.

- Các bài giảng, hội nghị và hội thảo

Phương pháp này có thể được tiến hành ở doanh nghiệp hoặc ở bên ngoài, có thể được tổ chức riêng hoặc kết hợp với các phương pháp khác. Theo phương pháp này, học viên sẽ thảo luận theo từng chủ đề dưới sự hướng dẫn của người lãnh đạo nhóm và qua đó họ học được kiến thức và kinh nghiệm cần thiết.

- Đào tạo từ xa

Là phương pháp đào tạo mà người học và người dạy không cùng gặp nhau trực tiếp tại một địa điểm và thời thời gian mà thông qua phương tiện nghe nhìn trung gian: sách, tài liệu, đĩa CD, VCD, internet...

- Đào tạo theo kiểu chương trình hóa có sự trợ giúp của máy tính

Đây là phương pháp hiện đại, các chương trình được viết sẵn trên máy tính, học viên chỉ việc thực hiện theo các hướng dẫn của máy tính. Theo đó, học viên được học và được giải đáp ngay trên máy tính. Máy tính sẽ trả lời những thắc mắc cũng như kiểm tra kiến thức của người sử dụng, đồng thời còn chỉ ra cho học viên biết mình còn thiếu kiến thức nào, cần tham khảo thêm tài liệu gì. Phương pháp này thường rất tốn kém và mất nhiều thời gian để soạn thảo và xây dựng chương trình.

- Đào tạo theo kiểu phòng thí nghiệm

Các cuộc hội thảo học tập trong đó sử dụng các kỹ thuật như bài tập tình huống, diễn kịch, mô phỏng trên máy tính... phương pháp này giúp cho học viên có nhiều cơ hội thực hành các kiến thức đã học, nâng cao khả năng ứng biến và giải quyết các vấn đề và công việc khi đối mặt thực tế.

- Đào tạo theo kiểu mô hình ứng xử

Là phương pháp đào tạo được áp dụng cho cấp quản trị. Phương pháp này sử dụng các băng video được soạn thảo đặc biệt để minh họa xem các nhà quản trị đã hành xử thế nào trong các tình huống khác nhau và để phát triển các kỹ năng giao tiếp. Các học viên sẽ học tập dựa vào quan sát các hoạt động của mô hình đó. Mô hình này giúp học viên nhận biết được các chuẩn mực ứng xử ở tư cách là chính học và người khác khi đứng trước việc giải quyết một vấn đề.

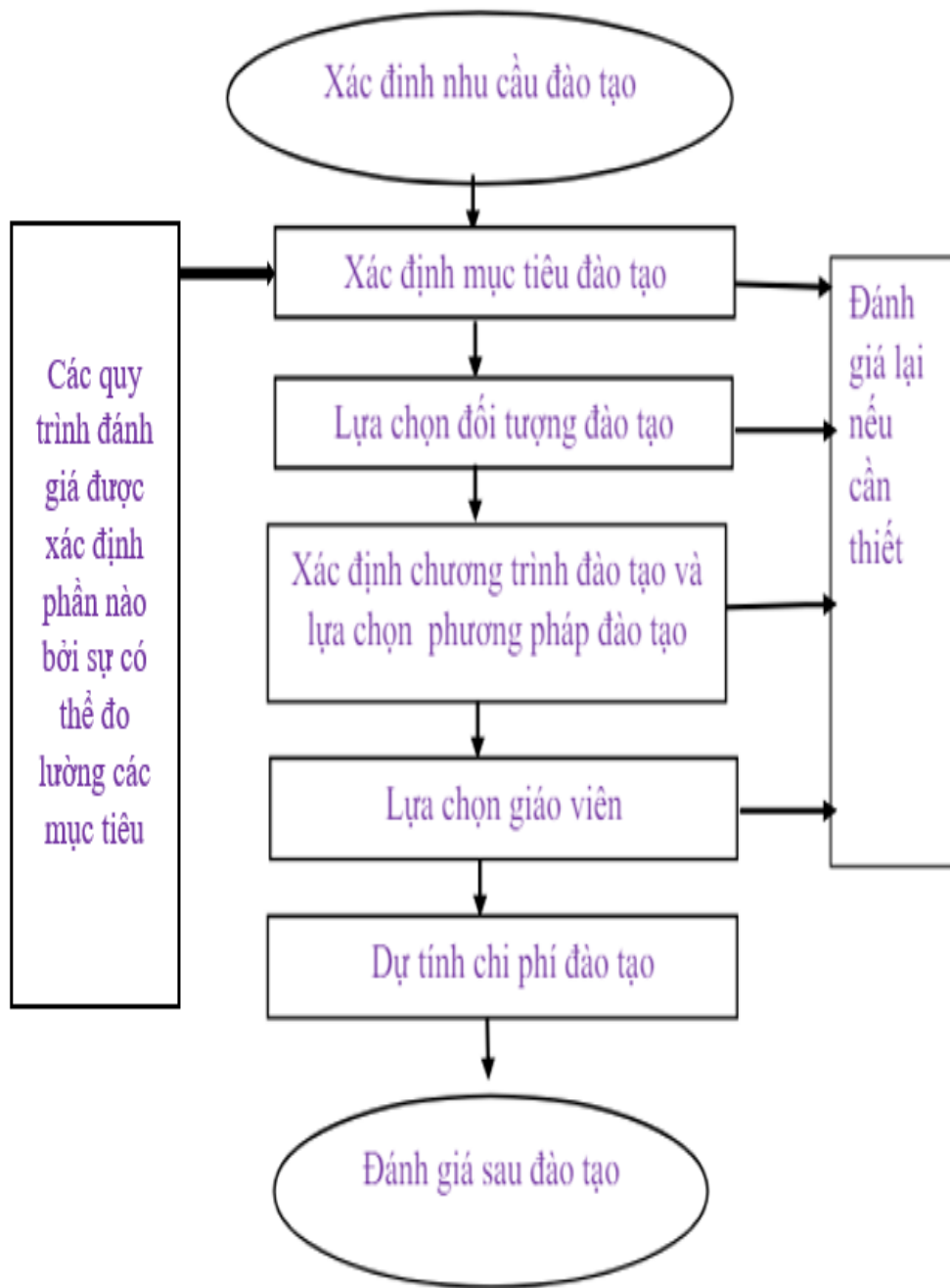
- Đào tạo kỹ năng xử lý công văn giấy tờ

Theo phương pháp này người quản lý nhận được một loạt các tài liệu, các bản ghi nhớ, các chương trình, các báo cáo, lời dặn dò của cấp trên và các thông tin khác mà một người quản lý có thể nhận được khi vừa tới nơi mà việc và học 20 có trách nhiệm xử lý nhanh chóng và đúng đắn. Phương pháp này giúp cho học viên học cách ra quyết định nhanh chóng trong công việc hằng ngày.

- Đào tạo theo phương pháp đóng kịch

Là phương pháp đào tạo mà theo đó, các tình huống thực tế được người dạy dựng lên theo một kịch bản và giao cho người học diễn hoặc người đào tạo đưa ra chủ đề giao cho các nhóm tự dựng ra kịch bản và diễn xuất. Khi một nhóm diễn kịch của mình, các nhóm khác sẽ theo dõi và đưa ra ý kiến nhận xét. Phương pháp này giúp người học phát huy được tính sáng tạo trong học tập, hiểu sâu hơn những kiến thức và rèn kỹ năng cho học viên. Phương pháp này đòi hỏi quy mô lớp nhỏ, kinh phí đào tạo lớn và mất khá nhiều thời gian.

### 1.3 Quy trình đào tạo nguồn nhân lực



Nguồn: Giáo trình quản trị nhân lực – Nguyễn Văn Diễm,

Nguyễn Ngọc Quân 2007

**Hình 1.1 Quy trình đào tạo nguồn nhân lực**

### **1.3.1 Xác định nhu cầu đào tạo**

Để xác định chính xác nhu cầu đào tạo chúng ta cần xác định được bộ phận nào có nhu cầu đào tạo? Đào tạo những kiến thức kỹ năng nào? Cho loại lao động nào? Số lượng người? Thời gian bao lâu?

Trước tiên, dựa vào những tiêu chuẩn đánh giá của doanh nghiệp đã xây dựng từ trước để đánh giá mức độ hoàn thành công việc của nhân viên. Yêu cầu kết quả trong công việc theo tiêu chuẩn như thế nào? Sau đó tiến hành đánh giá nhân viên mức độ đáp ứng nhu cầu công việc của mỗi nhân viên, từ đó quyết định nhân viên nào cần được đào tạo, cần đào tạo những gì.

Vấn đề thứ hai là cần phân tích và đánh giá nguyên nhân vì sao người lao động không hoàn thành tốt công việc được giao, có phải do thiếu kỹ năng, trình độ chưa phù hợp hay là ở thái độ "không muốn làm" của người lao động. Có một số trường hợp người lao động có đầy đủ kỹ năng, tay nghề hay trình độ dư sức hoàn thành tốt công việc được giao, nhưng vì tâm lý không muốn làm, không có động lực làm việc nên chỉ làm ở mức độ đối phó.

Để xác định nhu cầu đào tạo, tổ chức cần dựa trên kết quả của các hoạt động như:

- Phân tích doanh nghiệp: cần xác định mục tiêu ngắn hạn và dài hạn của doanh nghiệp, chiến lược và kế hoạch kinh doanh của doanh nghiệp như thế nào?
- Phân tích công việc xác định các kỹ năng, kiến thức cần thiết để thực hiện công việc này.
- Phân tích nhân viên: Tiến hành khảo sát nhu cầu học tập của người lao động bằng các hình thức khác nhau, đánh giá các năng lực và đặc điểm riêng của từng nhân viên trong doanh nghiệp.

### **1.3.2 Xác định mục tiêu đào tạo**

Bước tiếp theo là chuyển hóa những nhu cầu tồn tại ở trên thành các mục tiêu rõ ràng, có thể đo lường được. Các mục tiêu này sẽ là kim chỉ nam định hướng cho các nỗ lực đào tạo và là căn cứ để đánh giá kết quả sau khi hoàn thành chương trình đào tạo.

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

- Nhân viên sẽ tiếp thu được kiến thức và kỹ năng gì?
- Công việc của nhân viên được cải tiến ra sao?
- Chất lượng nguồn lao động và hiệu quả chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp sẽ được cải thiện như thế nào?

Một mục tiêu tốt sẽ được quyết định bởi 5 yếu tố trong mô hình SMART:

- S: Specific/Cụ thể: Mục tiêu đào tạo phải cụ thể rõ ràng.
- M: Measurable/Đo tiến độ thực hiện. được: Mục tiêu đào tạo phải đo lường được
- A: Achievable/Có thể đạt được: Mục tiêu phải có tính khả thi, có thể đạt được
- R: Relevant/Có liên quan: Mục tiêu đào tạo phải liên quan đến nội dung công việc, phù hợp với khả năng người học và công việc họ đang đảm nhận.
- T: Timebound/Hạn định thời gian hợp lý: Cần xác định rõ thời gian bắt đầu và thời hạn kết thúc rõ ràng

### **1.3.3 Lựa chọn đối tượng đào tạo**

Xác định đối tượng đào tạo là lựa chọn cụ thể người lao động cần đào tạo, dựa trên các phân tích và đánh giá nhu cầu đào tạo của người lao động của tổ chức, tác dụng của công tác đào tạo ảnh hưởng đến khả năng nghề nghiệp của người được đào tạo.

*Đội ngũ cán bộ quản lý*

Các chức danh của cán bộ quản lý thường là: Giám đốc, Phó Giám đốc, Trưởng phòng ban, các phó phòng...

### *Đội ngũ nhân viên*

Đội ngũ nhân viên là những người thực hiện trực tiếp công việc sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Đội ngũ này thường giỏi về chuyên môn, nghiệp vụ, thường là những kỹ sư, chuyên viên, công nhân...

#### **1.3.4 Xây dựng chương trình đào tạo và lựa chọn phương pháp đào tạo**

Xây dựng kế hoạch đào tạo là xác định đối tượng tham gia và chất lượng đầu ra sau khi đào tạo, thời gian, địa điểm tổ chức. Kế hoạch đào tạo được xây dựng cụ thể ở từng thời kỳ và phải bám sát vào nguồn lực có sẵn và nhu cầu của tổ chức.

Có rất nhiều cách thức khác nhau để xác định phương pháp đào tạo, phát triển người lao động của mỗi tổ chức, doanh nghiệp, trong đó có cách thức xác định vào vị trí nơi đào tạo để xác định ta có hai phương pháp đào tạo: đào tạo trong công việc và đào tạo ngoài công việc.

##### Đào tạo trong công việc

- Đào tạo trong quá trình làm việc (On the Job Training): Là việc thông qua quá trình làm việc để học tập kỹ năng và kiến thức.
- Đào tạo trong công việc giúp NLD được đào tạo có thể dễ dàng nắm bắt hoặc nâng cao kỹ năng làm việc một cách nhanh chóng hiệu quả. Ngoài ra, chi phí cho hình thức đào tạo này là tương đối thấp.
- Phương pháp đào tạo trong công việc bao gồm:
  - Đào tạo theo kiểu chỉ dẫn
  - Đào tạo theo kiểu học nghề
  - Kém cập và chỉ bảo
  - Luân chuyển và thuyên chuyển công việc

##### Đào tạo ngoài công việc

- Ý nghĩa của công tác đào tạo này là thoát ly công việc và hiện trường làm việc, được thực hiện bởi các chuyên gia trong và ngoài DN đảm nhận việc đào tạo tập trung cho NLD trong DN.
- Đào tạo ngoài công việc bao gồm:
  - Có thể mở các lớp học cạnh DN

- Cử nhân viên đi học tại các cơ sở đào tạo chính quy
- Tiến cử NLD tham gia các hội thảo, hội nghị liên quan đến ngành nghề và công việc đang đảm nhận.
- Đào tạo theo kiểu chương trình hoá với sự trợ giúp của máy tính
- Đào tạo từ xa
- Đào tạo liên kết giữa doanh nghiệp và các chương trình đại học
- Đào tạo theo kiểu phòng thí nghiệm
- Đào tạo kỹ năng xử lý công văn, giấy tờ
- Mô hình hóa hành vi

### **1.3.5 Lựa chọn giáo viên**

Năng lực của giáo viên giảng dạy là một trong những yếu tố quan trọng hàng đầu quyết định chất lượng toàn bộ khóa đào tạo. Giáo viên giảng dạy có thể tuyển chọn từ các chuyên gia trong chính doanh nghiệp hoặc mời từ bên ngoài (có thể là Giảng viên tại các trường đại học, hoặc các trung tâm chuyên đào tạo lĩnh vực mà doanh nghiệp đang cần...). Có thể kết hợp chương trình đào tạo vừa sử dụng Giảng viên mời bên ngoài và cả Giáo viên từ nội bộ doanh nghiệp nhằm phù hợp với điều kiện thực tế của doanh nghiệp.

### **1.3.6 Dự tính chi phí**

- Chi phí đào tạo thông thường bao gồm các loại chi phí như sau:
  - Chi phí hỗ trợ cho người lao động trong khi học việc.
  - Chi phí nguyên vật liệu, dụng cụ học tập, thực hành
  - Chi phí thù lao thanh toán cho giảng viên và các bộ phận liên quan.
  - Chi phí tiền lương của người lao động và quản lý khi tham gia đào tạo.

### 1.3.7 Đánh giá sau đào tạo

Chương trình đào tạo có thể được đánh giá theo nhiều tiêu thức như: mục tiêu đào tạo có đạt được hay không? Nhân viên được học những gì từ chương trình đào tạo? Có gì trong chương trình đào tạo cần được cải thiện, bổ sung hay thay đổi? Có thay đổi ở nhân viên và trong công việc của họ không? Chi phí và những nỗ lực bỏ ra cho việc đào tạo có xứng đáng và hợp lí không? Từ đó so sánh chi phí và lợi ích của chương trình đào tạo.

Kết quả của chương trình đào tạo thường được phản ánh qua: Kết quả học; sự đánh giá của người học với chương trình đào tạo; kết quả thực hiện công việc sau đào tạo của học viên... Để đo lường các kết quả trên, có thể dùng các phương pháp như phỏng vấn, bảng câu hỏi, quan sát, thông qua giám sát kiểm tra của cấp trên.

Những thông tin này giúp cho các nhà quản lý tổ chức một hệ thống đào tạo có hiệu quả cao cũng như có biện pháp để nâng cao chất lượng đào tạo. Theo nhu cầu các bước đánh giá hiệu quả sau đào tạo của Kirkpatrick (1996) thì có hệ thống đánh giá bốn cấp bậc được xem là hệ thống nổi tiếng nhất, được công nhận nhiều nhất và được sử dụng nhiều nhất, đặc biệt là trong lĩnh vực đào tạo của doanh nghiệp.

- ❖ Cấp độ một – Phản ứng: Đánh giá ở cấp độ này chủ yếu là tìm hiểu phản ứng của học viên đối với khóa học họ tham dự. Thông qua phiếu câu hỏi được phát vào cuối khóa học, hỏi trực tiếp... học viên sẽ bày tỏ ý kiến của mình về các khía cạnh khác nhau của khóa học.
- ❖ Cấp độ hai – Kết quả học tập: Cấp độ thứ hai trong hệ thống đánh giá liên quan đến kết quả học tập của học viên. Kết quả học tập được xác định dựa trên lượng kiến thức, kỹ năng thái độ mà học viên tiếp thu được, từ khóa học. Công tác đánh giá của cấp độ hai nhằm xác định mức độ mà học viên có thể cải thiện, nâng cao, mở rộng kiến thức và kỹ năng của học viên sau khi tham dự khóa học. Cấp độ này có thể tiến hành trong suốt khóa học và sử dụng nhiều phương pháp đánh giá khác nhau (Bistriz, 1996) bao gồm

bảng câu hỏi thăm dò ý kiến, khảo sát, quan sát, kiểm tra lý thuyết trên giấy, kiểm tra thực hành, đánh giá theo nhóm, tự đánh giá.

- ❖ Cấp độ ba - Ứng dụng: Khả năng và mức độ ứng dụng những kiến thức và kỹ năng học viên đạt được từ khóa học vào công việc của họ là đối tượng đánh giá chủ yếu của cấp độ ba. Đánh giá ở cấp độ này tương đối phức tạp và khó thực hiện do cần có nhiều thời gian và công tác để thu thập dữ liệu và rất khó dự đoán khi nào những thay đổi trong biểu hiện công tác của học viên sẽ diễn ra. Vì vậy mà thường có rất ít công ty thực hiện tốt từ cấp độ ba trở lên. Cấp độ này thường được đánh giá qua các phương pháp như: Quan sát trực tiếp của tổ trưởng giám sát, thông qua các cuộc thi đánh giá tay nghề, phỏng vấn... (thời gian đánh giá thường từ 3-6 tháng).
- ❖ Cấp độ bốn – Kết quả: Cấp độ bốn đánh giá hiệu quả đào tạo thông qua ảnh hưởng của nó với kết quả kinh doanh, tức là đánh giá mức độ đem lại lợi nhuận mà các chương trình đào tạo đem lại. Cấp độ này không tập trung vào ảnh hưởng của đào tạo đối với từng cá nhân mà nó tập trung vào ảnh hưởng chung của đào tạo đối với toàn tổ chức bao gồm tất cả cá nhân trong tổ chức. Cấp độ bốn là cấp độ phức tạp nhất, mất nhiều thời gian và đòi hỏi nhiều kinh phí nhất để thu thập, sắp xếp và phân tích dữ liệu.

## TÓM TẮT CHƯƠNG 1

Đầu tiên, ở chương 1 đã khái quát 1 phần về quản trị nguồn nhân lực, cụ thể là cung cấp các cơ sở lý luận về nguồn nhân lực. Từ đó ta có thể tiến hành nghiên cứu sâu hơn về đào tạo nguồn nhân lực. Đây cũng là cơ sở nền tảng giúp ta có thể tiến sâu vào các khía cạnh khác nhau trong việc đào tạo nhân lực tại doanh nghiệp. Đồng thời, chương này cũng cho ta nhận thức được vai trò của nguồn nhân lực trong việc thúc đẩy sự phát triển của doanh nghiệp. Và từ những yếu tố trên đã góp phần cho ta củng cố thêm về kiến thức và lưu ý thêm nhiều điều để dẫn dắt ta vào những phần tiếp theo của nghiên cứu.

Sau khi đã hiểu rõ về cơ sở lý luận về nguồn nhân lực, ta tiếp tục tiến sâu hơn vào đào tạo nguồn nhân lực đây. Lúc này, ngoài những khái niệm cơ bản cần phải nắm như khái niệm, mục tiêu, vai trò mà còn là các hình thức hay phương pháp để đào tạo nguồn nhân lực. Và từ đây ta sẽ có thêm dữ liệu để xây dựng nên một quy trình đào tạo nhân lực cơ bản bao gồm 7 bước đã được nêu trên. Không những thế, tại chương 1 đã tăng cường nhấn mạnh tầm quan trọng trong công tác đào tạo nguồn nhân lực. Đồng thời, công tác này cũng có ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu suất kinh doanh của Công ty khi công tác đào tạo đã góp phần không nhỏ vào trong công tác quản lý nhân sự trong doanh nghiệp.

Nhìn chung, chương 1 đã cung cấp đầy đủ cho ta một nền tảng kiến thức vững chắc cho việc nghiên cứu và phân tích các vấn đề liên quan đến đào tạo nguồn nhân lực bên trong doanh nghiệp mà ta sẽ được tìm hiểu tiếp theo ở chương 2.

## CHƯƠNG 2: PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH MTV BẾN XE MIỀN ĐÔNG

### 2.1 Tổng quan về Công ty

- Tên viết tắt: BẾN XE MIỀN ĐÔNG.
- Tên giao dịch quốc tế: MIEN DONG STATION COMPANY LIMITED.
- Tên viết tắt tiếng anh: MIDO CO.LTD.
- Logo:

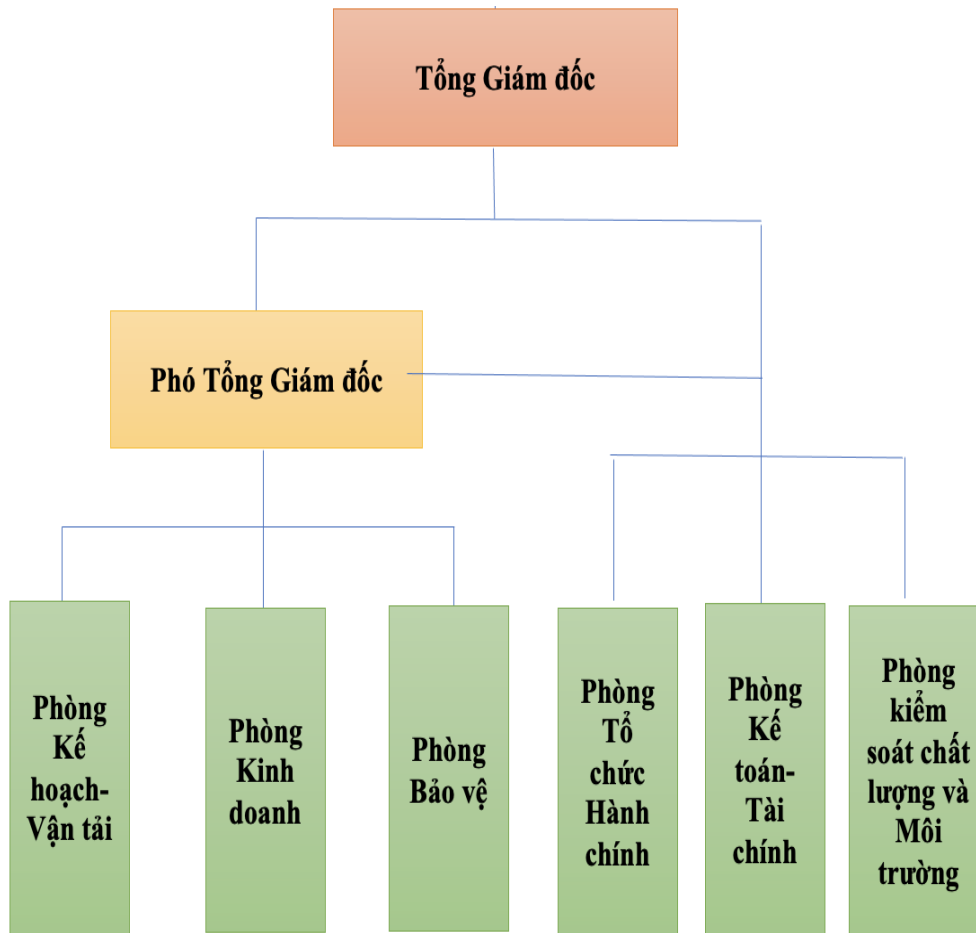


- Hotline: 1900571292.
- Liên Hệ: 028.35116858 (Phòng Kế Hoạch Vận Tải) - 028.38994056 - 02838984442 (Quầy Thông Tin)
- Số Fax: 028.38992094
- Website: <http://www.benxemiendong.com.vn>
- Email: [benxemiendong@benxemiendong.com.vn](mailto:benxemiendong@benxemiendong.com.vn)
- Vốn điều lệ: 72.000.000.000đ (Bảy mươi hai tỷ đồng) 100% vốn điều lệ sở hữu nhà nước.
- Mã số thuế: 0301092597
- Địa chỉ: 292 Đinh Bộ Lĩnh, Phường 26, Quận Bình Thạnh, HCM

#### 2.1.1 Sản phẩm

- Công ty TNHH Một thành viên Bến Xe Miền Đông cung cấp các sản phẩm như:
  - Bán vé xe buýt và xe khách đi các tuyến nội thành và ngoại thành.
  - Cho thuê xe du lịch và xe vận chuyển hàng hóa.
  - Cung cấp dịch vụ gửi và nhận bưu phẩm.
  - Buôn bán nhiên liệu
  - Dịch vụ xếp dỡ, bảo quản hàng hóa, hành lý cho khách hàng

## 2.1.2 Cơ cấu tổ chức



*Nguồn: Phòng Tổ chức Hành chính*

**Hình 2.1** Sơ đồ cơ cấu tổ chức của Công ty

## 2.1.3 Chức năng và nhiệm vụ của các phòng ban

- Trong cơ cấu này, mỗi phòng ban sẽ đảm nhận những nhiệm vụ khác nhau cùng phối hợp để giúp cho việc kinh doanh của Công ty đạt được hiệu quả nhất. Trong đó:
  - **Phòng Giám Đốc:**
    - Đưa ra các chiến lược kinh doanh dài hạn
    - Quản lý và giám sát tất cả các hoạt động kinh doanh, con người cũng như các hoạt động hợp tác của doanh nghiệp
  - **Phòng Phó Tổng Giám đốc:**
    - Thay mặt Giám đốc xử lý và quyết định các công việc khi Giám đốc vắng mặt, thực hiện những công việc được ủy quyền

- Quản lý, điều hành hoạt động của Công ty, doanh nghiệp theo sự phân công của Giám đốc
- **Phòng Kế hoạch - Vận tải:**
  - Hướng dẫn việc xây dựng và kiểm tra hoạt động của các bến xe, bãi đỗ xe theo kế hoạch được phê duyệt.
  - Quản lý các tuyến vận tải hành khách theo kế hoạch, theo dõi chất lượng dịch vụ vận tải, hướng dẫn, kiểm tra, đôn đốc việc duy trì đảm bảo các điều kiện kinh doanh của các đơn vị vận tải trên địa bàn tỉnh theo đúng quy định của pháp luật.
- **Phòng Kinh doanh:**
  - Tổ chức thực hiện kế hoạch kinh doanh, tính giá và lập hợp đồng với khách hàng.
  - Lập danh sách khách hàng mục tiêu, hàng tháng báo cáo kết quả thực hiện chỉ tiêu của phòng lên Giám đốc.
- **Phòng Tổ chức Hành chính:**
  - Chịu trách nhiệm về tuyển dụng, đào tạo, và bố trí nhân sự.
  - Thực hiện quy định nhằm đảm bảo quyền lợi và nghĩa vụ đối với người lao động như lương thưởng, trợ cấp, phúc lợi...
  - Quản lý văn phòng phẩm, trang thiết bị và các tài sản cố định của Công ty.
- **Phòng Bảo vệ:**
  - Đảm bảo an ninh an toàn cho tài sản và nhân viên của Công ty.
  - Giám sát hệ thống an ninh, theo dõi và vận hành các hệ thống an ninh như camera và hệ thống báo động.
- **Phòng Kế toán – Tài chính:**
  - Quản lý tài chính, theo dõi và quản lý các hoạt động tài chính của Công ty, lập báo cáo tài chính.
  - Quản lý thuế như xác định và tính toán các khoản thuế cần nộp.
  - Phân tích tài chính để đánh giá hiệu suất và tài chính của Công ty.
- **Phòng Kiểm soát chất lượng và Môi trường:**
  - Quản lý chất lượng sản phẩm và dịch vụ của Công ty đáp ứng các tiêu chuẩn chất lượng đã đặt ra.
  - Thực hiện kiểm tra và giám sát các hoạt động của Công ty để đảm bảo các sản phẩm, dịch vụ và môi trường làm việc đều đạt được các tiêu chuẩn.

## 2.1.4 Phân tích kết quả sản xuất kinh doanh của Công ty TNHH MTV Bến xe Miền Đông từ năm 2021 đến năm 2023

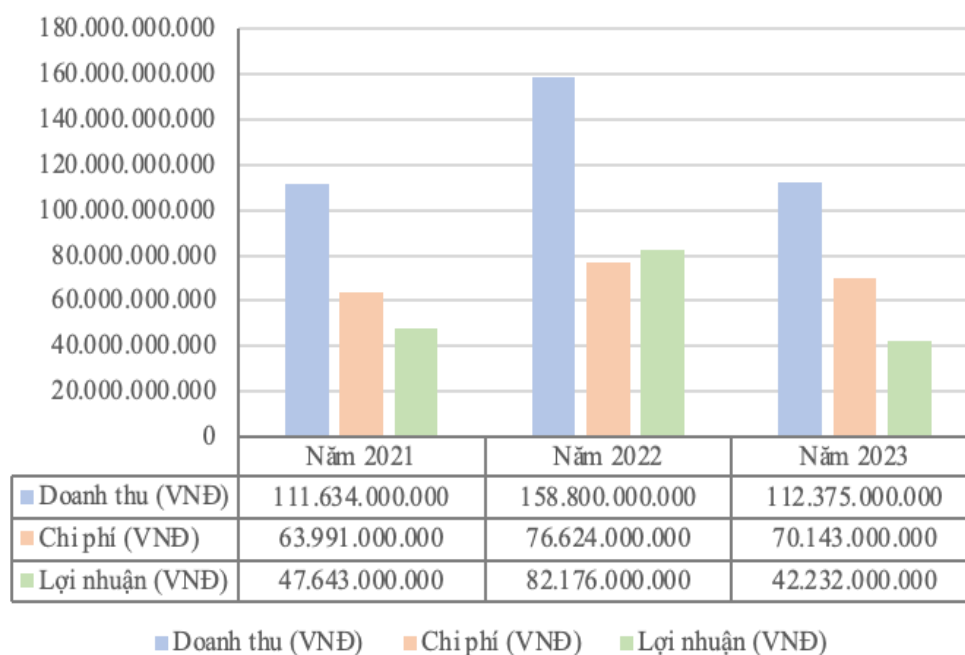
**Bảng 2.1: Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty TNHH MTV Bến xe Miền Đông từ năm 2021 đến năm 2023**

STT	Chỉ tiêu	ĐVT	Năm 2021	Năm 2022	Năm 2023
1	Doanh thu	(VNĐ)	111.634.000.000	158.800.000.000	112.375.000.000
2	Chi phí	(VNĐ)	63.991.000.000	76.624.000.000	70.143.000.000
3	Lợi nhuận	(VNĐ)	47.643.000.000	82.176.000.000	42.232.000.000

Nguồn: (\*) Phòng Kế toán Vận tải

(\*\*) Phòng kế toán Hành Chính

**Biểu đồ 2.1: Thể hiện kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp từ năm 2021 đến năm 2023**



Nguồn: (\*) Phòng Kế toán Vận tải

(\*\*) Phòng kế toán Hành Chính

- Nhìn chung, doanh thu của Công ty có nhiều biến động theo từng năm. Năm 2021, doanh thu của Công ty là 111.634.000.000 (VNĐ) và vào năm 2022 doanh thu của công ty là 158.800.000.000 (VNĐ), tăng hơn so với năm 2021 là 47.166.000.000 (VNĐ). Và tổng doanh thu của năm 2023 là 112.375.000.000 (VNĐ), giảm 46.425.000.000 (VNĐ) so với năm trước đó. Bên cạnh đó, chi phí và lợi nhuận cũng có sự thay đổi rõ rệt theo từng năm.

Theo thống kê, chi phí năm 2021 rơi vào khoảng 63.991.000.000 (VNĐ), năm 2022 là 78.624.000.000 (VNĐ) và 70.143.000.000 (VNĐ) vào năm 2023, tăng 12.166.000.000 (VNĐ) từ năm 2021 đến năm 2022, đến năm 2023 thì giảm 6.481.000.000 (VNĐ) so với năm vừa qua. Về lợi nhuận cũng có sự chênh lệch khá rõ, vẫn tiếp tục có sự tăng mạnh ở năm 2022 khoảng 34.533.000.000 (VNĐ) so với năm 2021 và giảm đến 39.944.000.000 (VNĐ) chỉ từ năm 2022 đến năm 2023. Có thể nói hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp có nhiều sự biến đổi trong giai đoạn 2021-2023.

- Trong giai đoạn 2021-2023, vì gặp phải nhiều yếu tố ảnh hưởng từ trong nước đến ảnh hưởng của thế giới đến Việt Nam mà doanh thu và lợi nhuận của Công ty có sự biến đổi rõ rệt. Đầu tiên, so sánh giữa năm 2021 và năm 2022, ta thấy có sự tăng lên một cách mạnh mẽ. Nguyên nhân có thể bắt nguồn từ việc ở năm 2021 sự bùng lên mạnh mẽ của Đại dịch COVID-19 khiến cho cả nước (nói chung) và khu vực miền Nam (nói riêng), đặc biệt là ở TP.HCM làm cho nền kinh tế chung của tất cả mọi doanh nghiệp gần như “bị đóng băng” trước tình hình này. Và sau đó đến năm 2022, mọi thứ dần được khôi phục và nền kinh tế cũng không ngoại lệ, kèm nhu cầu của người dân về di chuyển cũng tăng mạnh nên kéo theo sự tăng lên về doanh thu và lợi nhuận cho công ty. Tuy nhiên đến năm 2023, doanh thu lại một lần nữa tụt dốc khi công ty phải đối diện với sự suy thoái kinh tế diễn ra trên toàn cầu không chỉ riêng ở nước ta. Đồng thời, các động lực tăng trưởng như đầu tư, xuất khẩu tiêu dùng đều khó khăn, tăng trưởng thấp thậm chí giảm tốc, thế nên doanh thu và lợi nhuận mới bị giảm trầm trọng như vậy so với năm trước đó. Bên cạnh đó, năm 2023 hoạt động của các đơn vị vận tải và Bến xe Miền Đông vẫn bị tác động tiêu cực bởi những yếu tố như: Tình trạng xe hợp đồng trả hình cạnh tranh không lành mạnh với các đơn vị vào bến hoạt động đúng quy định; Việc di dời một số tuyến vận tải hành khách cố định liên tỉnh sang Bến xe Miền Đông mới; Nhu cầu đi lại của khách hàng đã thay đổi, yêu cầu cao hơn về chất lượng dịch vụ cũng như sự lựa chọn đa dạng hơn.

## 2.2 Thực trạng về công tác đào tạo nhân sự tại Công ty TNHH MTV Bến xe Miền Đông

### 2.2.1 Phân tích thực trạng nguồn nhân lực tại Công ty

#### 2.2.1.1 Biến động nhân sự

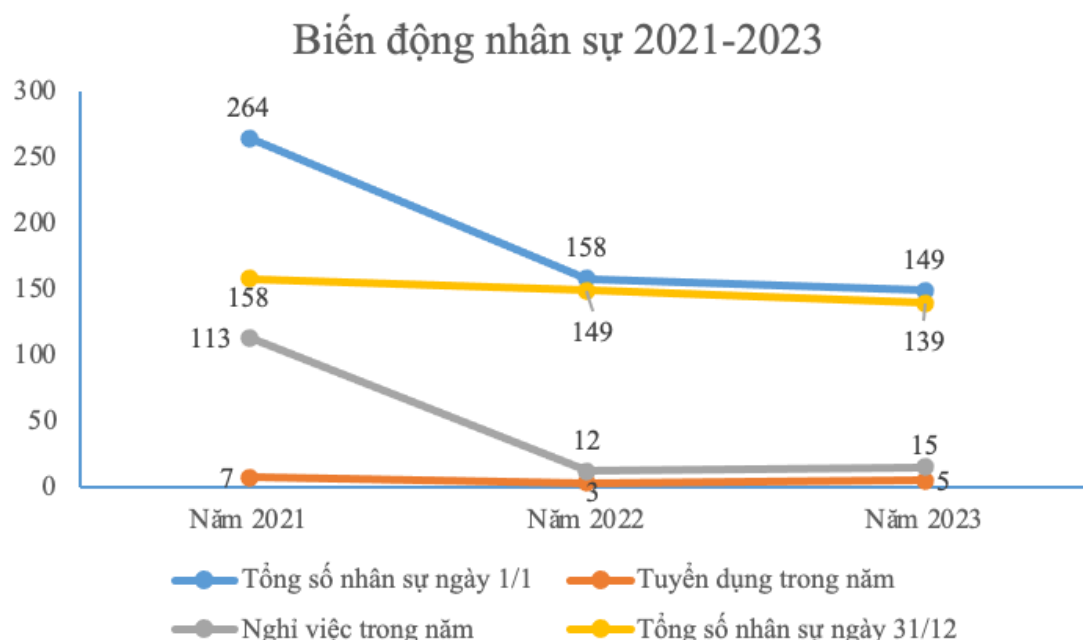
**Bảng 2.2 Biến động nhân sự trong Công ty từ năm 2021-2023**

(Đvt: Người)

Diễn giải	Năm 2021	Năm 2022	Năm 2023
Tổng số nhân sự ngày 1/1	264	158	149
Tuyển dụng trong năm	7	3	5
Nghỉ việc trong năm	113	12	15
Tổng số nhân sự ngày 31/12	158	149	139

*Nguồn: Phòng Tổ chức Hành chính*

**Biểu đồ 2.2 Thể hiện sự biến động nhân sự trong Công ty TNHH MTV Bến xe Miền Đông (2021-2023)**



*Nguồn: Phòng Tổ chức Hành chính*

- Tình hình biến động nguồn nhân lực ở công ty trong vòng 3 năm vừa qua có sự chuyển biến lớn. Số lượng nhân viên nghỉ việc của công ty có sự chênh lệch

rõ rệt, cụ thể vào năm 2021 tổng số nhân sự nghỉ việc là 113 người nhưng đến năm 2022 giảm xuống chỉ còn 12 người và năm 2023 chỉ có 15 nhân sự nghỉ việc. Theo chúng ta đã được biết, năm 2021 là một năm có biến động lớn bởi đại dịch Covid-19 vì thế kéo theo việc cắt giảm nhân sự để duy trì hoạt động của doanh nghiệp. Sau đó vào 2 năm 2022 và 2023, nền kinh tế dần ổn định lại nên số lượng nhân sự nghỉ việc cũng giảm rõ rệt so với năm 2021. Tuy nhiên vào năm 2022 Công ty đã thực hiện luân chuyển công tác cho số lượng lớn nhân viên sang Bến xe Miền Đông mới.

- Số lượng nhân viên tuyển dụng đầu vào cũng có sự dao động nhẹ, cụ thể năm 2021 công ty tuyển dụng 7 nhân viên sau đó giảm chỉ tiêu xuống còn 3 nhân viên vào năm tiếp theo. Điều này có nghĩa, sau khi chịu ảnh hưởng của dịch bệnh, nhân sự còn hoạt động tại công ty vẫn có thể đáp ứng được các điều kiện hoạt động tại công ty nên đã giảm chỉ tiêu tuyển dụng. Và đến năm 2023 có tăng nhẹ số lượng nhân viên được tuyển dụng đầu vào lên 5 nhân viên để bổ sung nhân sự giúp cho doanh nghiệp có thể thực hiện khôi phục nền kinh tế.

### 2.2.1.2 Cơ cấu nhân lực theo giới tính

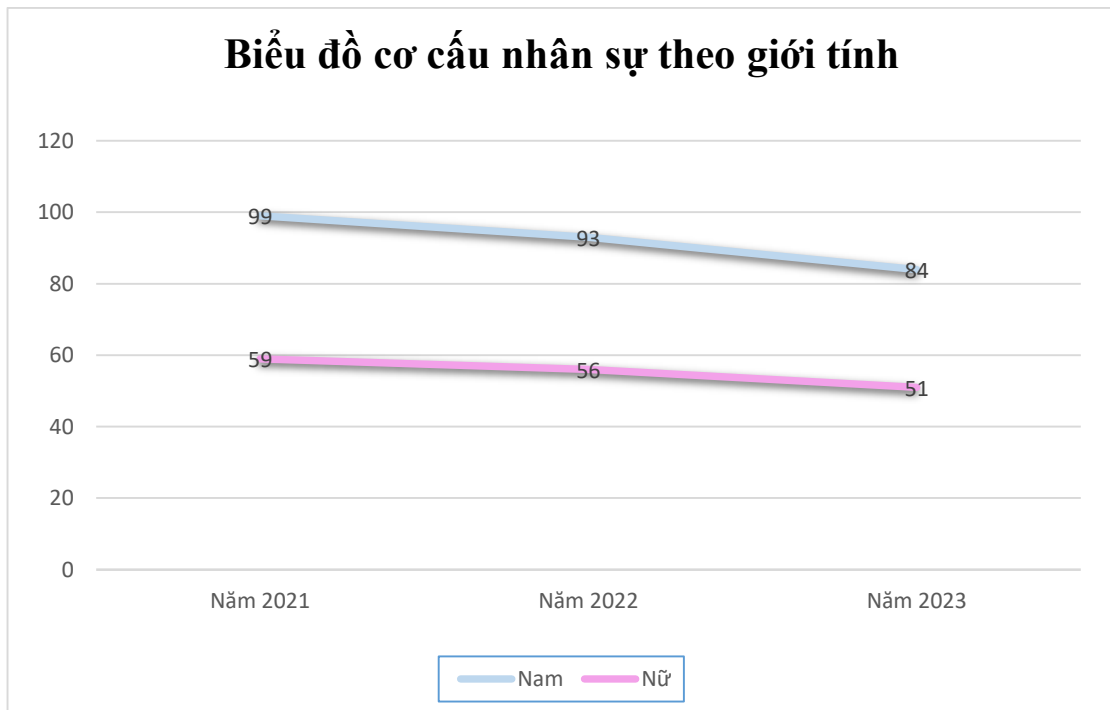
**Bảng 2.3 Cơ cấu nhân lực theo giới tính của Công ty từ năm 2021-2023**

(Đvt: Người)

Phân loại lao động	Năm 2021		Năm 2022		Năm 2023	
	Số lượng	Tỷ lệ	Số lượng	Tỷ lệ	Số lượng	Tỷ lệ
Nam	99	63%	93	62%	84	60%
Nữ	59	37%	56	38%	55	40%
<b>Tổng (31/12)</b>	158	100%	149	100%	139	100%

*Nguồn: Phòng Tổ chức Hành chính*

**Biểu đồ 2.3: Cơ cấu nhân lực theo giới tính trong Công ty TNHH MTV Bến xe Miền Đông (2021-2023)**



*Nguồn: Phòng Tổ chức Hành chính*

- Nhìn chung, cơ cấu nhân sự theo giới tính qua từng năm không có sự biến động đáng kể, tỷ lệ lao động nam luôn có xu hướng cao hơn tỷ lệ lao động nữ và có

mức chênh lệch trong khoảng 20%. Với yêu cầu về thể trạng và tính chất đặc thù của công việc, tỉ trọng nhân lực là nam giới chiếm ưu thế hơn trong suốt những năm qua. Sự chênh lệch này phụ thuộc vào yếu tố bên trong đó là mô hình hoạt động của Công ty là các dịch vụ gắn liền với các công việc như: vận tải, bảo vệ, xếp dỡ... nên trong 3 năm số lao động nam luôn nhiều hơn, còn lao động nữ chủ yếu tập trung vào các công việc văn phòng.

- Biểu đồ 2.3 cho thấy xu hướng lao động nam tại công ty có xu hướng giảm dần với biên độ nhẹ. Cụ thể, so sánh với 99 nhân sự nam vào năm 2021, tỉ trọng nhân sự nam vào năm 2023 giảm khoảng 3%, đạt ngưỡng 84 số nhân sự nam trên tổng 139 nhân sự.
- Bên cạnh đó, số lượng lao động nữ tại công ty cũng có một sự sụt giảm tương đối, từ 59 nhân sự vào năm 2021 xuống còn 51 nhân sự vào năm 2023. Tuy nhiên, tỉ trọng nhân lực là nữ giới lại có dấu hiệu tăng từ 37% đến 40% trong thời gian quan sát. Có thể thấy, lực lượng lao động của công ty chịu sự suy giảm ở cả hai giới tính, ước tính tỷ trọng tổng nhân sự vào năm 2023 giảm hơn 12% so với năm gốc.

### 2.2.1.3 Cơ cấu nhân lực theo độ tuổi

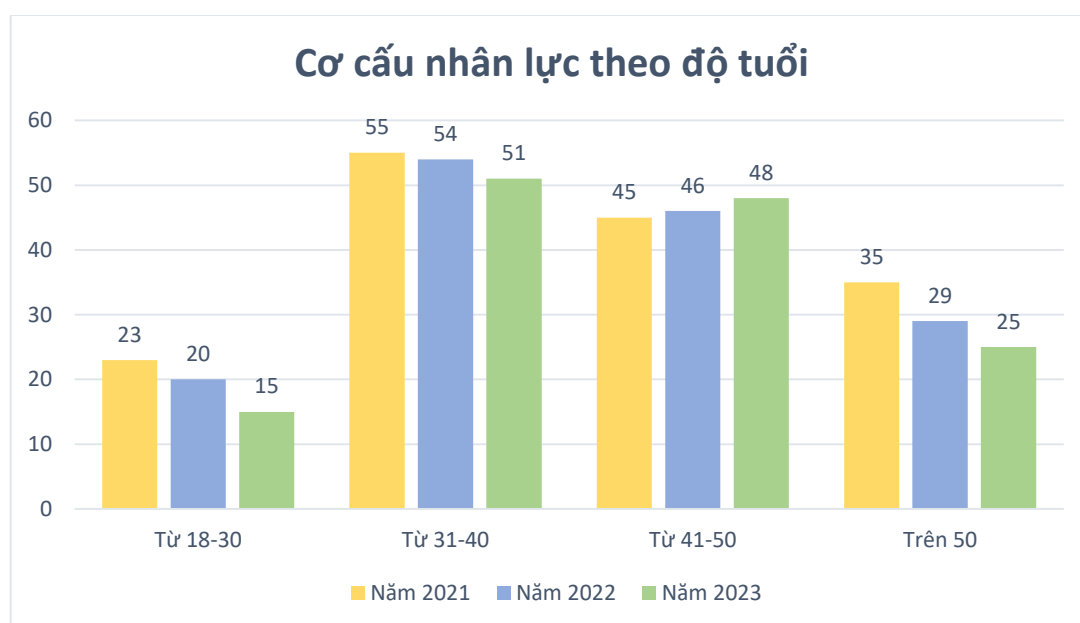
**Bảng 2.4 Cơ cấu nhân lực theo độ tuổi của Công ty 2021-2023**

(Đvt: Người)

Phân loại lao động	Năm 2021		Năm 2022		Năm 2023	
	Số lượng	Tỷ lệ	Số lượng	Tỷ lệ	Số lượng	Tỷ lệ
Từ 18-30	23	14.6%	20	13.4%	15	10.8%
Từ 31-40	55	34.8%	54	36.2%	51	36.7%
Từ 41-50	45	28.5%	46	30.9%	48	34.5%
Trên 50	35	22.1%	29	19.5%	25	18%
<b>Tổng (31/12)</b>	<b>158</b>	<b>100%</b>	<b>149</b>	<b>100%</b>	<b>139</b>	<b>100%</b>

*Nguồn: Phòng Tổ chức Hành chính*

**Biểu đồ 2.4: Cơ cấu nhân lực theo độ tuổi trong Công ty TNHH MTV Bến xe Miền Đông (2021-2023)**



*Nguồn: Phòng Tổ chức Hành chính*

- Nguồn nhân lực chủ yếu của Công ty TNHH MTV Bến xe Miền Đông chủ yếu là ở độ tuổi 31-40 tuổi luôn chiếm tỷ trọng lớn hơn các độ tuổi khác. Đây là lao động có nhiều kinh nghiệm, gắn bó lâu dài với Công ty, từ đây ta có thể thấy rằng các công tác đào tạo, hoạt động và phúc lợi tại Công ty triển khai khá tốt để nhân viên có thể làm việc lâu dài. Đồng thời, ở những nhân sự có độ tuổi trên 50 tuổi giảm dần có thể do không đáp ứng được tần suất làm việc, nghỉ hưu... Điều này lại chứng minh tại doanh nghiệp chủ yếu là lao động trung niên giảm dần về lao động già để có thể có môi trường làm việc năng động, phát triển theo xu hướng công nghiệp hoá, toàn cầu hoá. Độ tuổi từ 18-30, con số này chiếm tỷ lệ ít hơn, đây là độ tuổi lao động trẻ, có sức khỏe. Họ là những người nhiệt tình say mê với công việc, ham học hỏi, rất sẽ tiếp cận khoa học công nghệ nên dễ thích nghi với môi trường làm việc và họ chủ yếu là những người mới ra trường, ít kinh nghiệm làm việc, làm việc hợp đồng thời vụ ngắn hạn... nên khó chịu được áp lực công việc và đây là độ tuổi này tỷ lệ nhảy việc cao.

### 2.2.1.4 Cơ cấu lao động theo trình độ

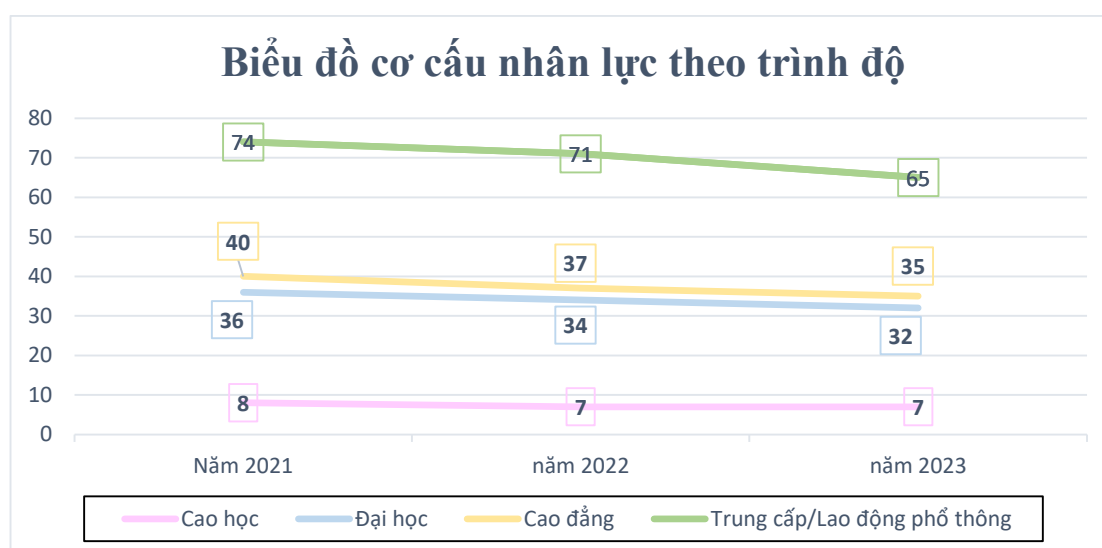
**Bảng 2.5 Cơ cấu nhân lực theo trình độ của Công ty**

(Đvt: Người)

Trình độ	Năm 2021		Năm 2022		Năm 2023	
	Số lượng	Tỷ lệ	Số lượng	Tỷ lệ	Số lượng	Tỷ lệ
<b>Cao học</b>	8	5.1%	7	4.7%	7	5%
<b>Đại học</b>	36	22.8%	34	22.8%	32	23%
<b>Cao đẳng</b>	40	25.3%	37	24.8%	35	25.2%
<b>Trung cấp/Lao động phổ thông</b>	74	46.8%	71	47.7%	65	46.8%
<b>Tổng (31/12)</b>	158	100%	149	100%	139	10%

*Nguồn: Phòng Tổ chức Hành chính*

**Biểu đồ 2.5 Cơ cấu nhân lực theo trình độ trong Công ty TNHH MTV Bến xe Miền Đông (2021-2023)**



*Nguồn: Phòng Tổ chức Hành chính*

- Dựa trên số liệu thống kê của bảng 2.5 về cơ cấu nhân lực theo trình độ học vấn của doanh nghiệp, ta thấy ở năm 2021 số lượng nhân viên có trình độ Trung cấp/Lao động phổ thông chiếm tỉ lệ cao nhất (46.8%), tiếp đến là trình độ Cao đẳng và Đại học với tỉ lệ lần lượt là 25.3% và 22.8%, đây là người có kinh nghiệm làm việc gắn bó lâu dài, bộ phận nòng cốt giúp Công ty phát triển bền vững. Đối với trình độ Cao học luôn giữ tỉ lệ thấp vì trình độ này chủ yếu là các lãnh đạo hoặc trưởng phòng ban của Công ty
- Nhìn chung, cơ cấu nhân sự theo trình độ học vấn có xu hướng giảm dần theo từng năm. Ta có thể thấy ở trên bảng 2.2 về cơ cấu biến động nhân sự thì số lượng nhân viên nghỉ việc thay đổi khá lớn, vì vậy kéo theo tình trạng giảm dần về cơ cấu nhân sự theo trình độ. Ngoài ra, vì tính chất đặc thù công việc trừ những phòng ban nòng cốt, quan trọng tại Công ty yêu cầu phải có trình độ học vấn cao thì ở những vị trí còn lại với trình độ Trung cấp/Lao động phổ thông và Cao đẳng có thể đáp ứng được các điều kiện. Vì vậy ở 2 cấp bậc trình độ học vấn này luôn chiếm tỉ lệ nhiều nhất trong suốt giai đoạn 2021-2023.

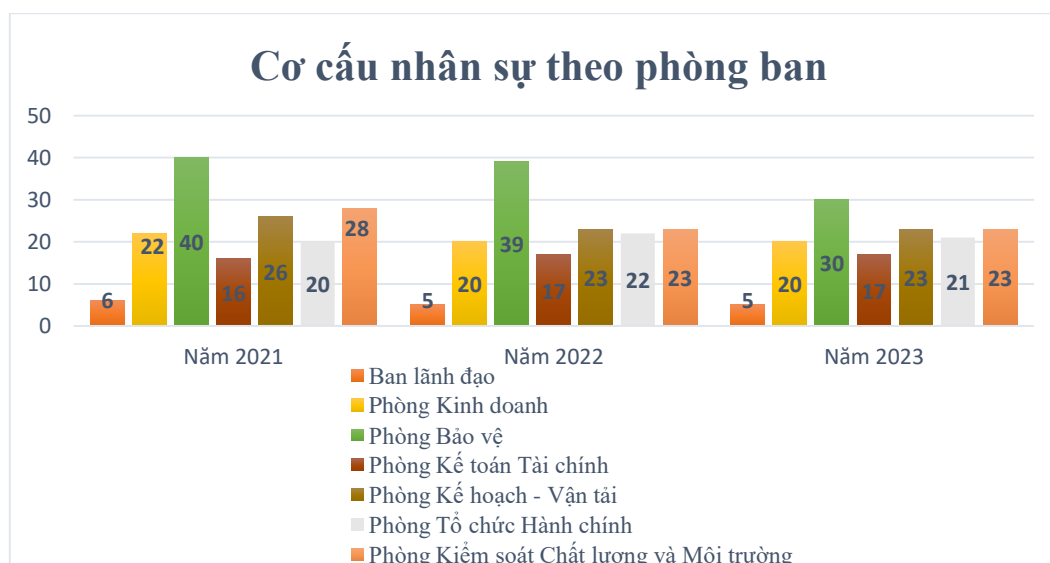
### 2.2.1.5 Cơ cấu nhân lực theo phòng ban

**Bảng 2.6 Cơ cấu nhân lực theo phòng ban của Công ty**

Vị trí	Năm 2021	Năm 2022	Năm 2023
<b>Ban lãnh đạo</b>	6	5	5
<b>Phòng Kinh doanh</b>	22	20	20
<b>Phòng Bảo vệ</b>	40	39	30
<b>Phòng Kế toán Tài chính</b>	16	17	17
<b>Phòng Kế hoạch - Vận tải</b>	26	23	23
<b>Phòng Tổ chức Hành chính</b>	20	22	21
<b>Phòng Kiểm soát Chất lượng và Môi trường</b>	28	23	23
<b>Tổng (31/12)</b>	158	149	139

*Nguồn: Phòng Tổ chức Hành chính*

**Biểu đồ 2.6 Cơ cấu nhân lực theo phòng ban trong Công ty TNHH MTV Bến xe Miền Đông (2021-2023)**



*Nguồn: Phòng Tổ chức Hành chính*

- Dựa trên số liệu thống kê của bảng 2.5 về cơ cấu nhân lực theo trình độ học vấn của doanh nghiệp, ta thấy ở năm 2021 số lượng nhân viên có trình độ Trung cấp/Lao động phổ thông chiếm tỉ lệ cao nhất (46.8%), tiếp đến là trình độ Cao đẳng và Đại học với tỉ lệ lần lượt là 25.3% và 22.8%, đây là người có kinh nghiệm làm việc gắn bó lâu dài, bộ phận nòng cốt giúp Công ty phát triển bền vững. Đối với trình độ Cao học luôn giữ tỉ lệ thấp vì trình độ này chủ yếu là các lãnh đạo hoặc trưởng phòng ban của Công ty
- Nhìn chung, cơ cấu nhân sự theo trình độ học vấn có xu hướng giảm dần theo từng năm. Ta có thể thấy ở trên bảng 2.2 về cơ cấu biến động nhân sự thì số lượng nhân viên nghỉ việc thay đổi khá lớn, vì vậy kéo theo tình trạng giảm dần về cơ cấu nhân sự theo trình độ. Ngoài ra, vì tính chất đặc thù công việc trừ những phòng ban nòng cốt, quan trọng tại Công ty yêu cầu phải có trình độ học vấn cao thì ở những vị trí còn lại với trình độ Trung cấp/Lao động phổ thông và Cao đẳng có thể đáp ứng được các điều kiện. Vì vậy ở 2 cấp bậc trình độ học vấn này luôn chiếm tỉ lệ nhiều nhất trong suốt giai đoạn 2021-2023.

### 2.3 Quy trình đào tạo nguồn nhân lực của Công ty

STT	Các bước thực hiện	Trách nhiệm	Biểu mẫu
1	Xác định nhu cầu đào tạo	TP-PTP Các phòng ban	BM-QT-ĐT/TCHC-1
2	Tổng hợp các yêu cầu đào tạo	TP-PTP TCHC/BTGD/ CV-NVĐT	Kế hoạch đào tạo BM-QT-ĐT/TCHC
3	Phê duyệt	Bước 2 BTGD	Phiếu yêu cầu đào tạo Kế hoạch đào tạo
4	Đào tạo	NVĐT/ TP TCHC	BM-QT-ĐT/TCHC-3
5	Đánh giá của Học viên về khóa đào tạo	Học viên/ CV-NVĐT	BM-QT-ĐT/TCHC-4 BM-QT-ĐT/TCHC-5
6	Đánh giá của Trưởng Phòng về khóa đào tạo	BTGD/ TP-PTP TCHC	BM-QT-ĐT/TCHC-6
7	Tổng kết và Lưu hồ sơ	CV-NVĐT	BM-QT-ĐT/TCHC-7

Nguồn: Phòng Tổ chức Hành chính

**Hình 2.1 Quy trình đào tạo**

## **Giải thích quy trình**

### **Bước 1: Xác định nhu cầu đào tạo.**

- Căn cứ vào nhu cầu đào tạo tại đơn vị, các phòng tiến hành lập phiếu yêu cầu đào tạo trên phần mềm nhân sự và in bản giấy chuyển về phòng TCHC.

### **Bước 2: Tổng hợp các yêu cầu đào tạo**

- Chuyên viên/ nhân viên đào tạo tổng hợp các yêu cầu đào tạo của các phòng để trình Ban Tổng Giám đốc xem xét, phê duyệt.
- Vào quý IV của năm, Trưởng các Phòng phải lập phiếu yêu cầu đào tạo cho năm sau để Phòng Tổ chức Hành chính lập Kế hoạch đào tạo năm sau.

### **Bước 3: Phê duyệt.**

- Nếu Ban Tổng Giám đốc không đồng ý duyệt thì CV-NVĐT thông báo lại cho phòng yêu cầu.
- Nếu Ban Tổng Giám đốc đồng ý thì TP-PTP TCHC cho tiến hành thủ tục triển khai thực hiện.
- Lưu ý: Đối với Phiếu yêu cầu đào tạo cho nhân sự mới, thì Tổng Giám đốc ủy quyền cho Trưởng phòng ký phê duyệt.

### **Bước 4: Đào tạo**

- Đào tạo nội bộ:
- Người đào tạo: Trưởng phòng hoặc nhân viên được chỉ định thực hiện đào tạo. Đào tạo nội bộ ban hành kèm theo
- Nội dung đào tạo: Thực hiện theo chương trình đào tạo nội bộ ban hành kèm theo quy trình.
- Việc hướng dẫn đào tạo phải được chỉ dẫn một cách đầy đủ về các thao tác, kỹ thuật ứng với từng công việc cụ thể. Ngoài ra trưởng các phòng phải giáo dục ý thức trách nhiệm cho từng nhân viên của mình nhằm giúp cho nhân viên hiểu rõ trách nhiệm và quyền hạn của mình.
- Đào tạo bên ngoài: Thực hiện theo chương trình của đơn vị đào tạo, cán bộ nhân viên

## Bước 5: Đánh giá của Học viên về khóa đào tạo

- Đào tạo nội bộ cho nhân viên mới, đào tạo luân chuyển: Không thực hiện đánh giá.
- Đào tạo được tổ chức tại công ty: Học viên đánh giá hiệu quả đào tạo vào mẫu phiếu đánh giá của học viên về chất lượng khóa đào tạo theo biểu mẫu BM-QT-ĐT/TCHC-4 (tối đa sau 01 tháng đào tạo). Số lượng đánh giá phân bổ 50% số lượng học viên của các phòng tham gia đào tạo.
- Đào tạo bên ngoài: Học viên báo cáo kết quả sau khóa đào tạo về Phòng Tổ chức Hành chính theo biểu mẫu BM-QT-ĐT/TCHC-5

### Phiếu đánh giá của học viên về khóa đào tạo:

Tên khóa học:						
Thời gian:			Địa điểm:			
Tên giảng viên:						
Tên học viên:						
Điện thoại:			Email:			
<p><i>Trước tiên xin cảm ơn toàn thể CBNV đã tham sự đồng đủ trong suốt khóa học. Để giúp Công ty nâng cao chất lượng các chương trình đào tạo cũng như chuẩn bị tốt hơn cho những khóa học sắp tới, rất mong các CBNV dành ít phút đánh giá và cho ý kiến về khóa đào tạo theo các tiêu chí sau:</i></p>						
<b>1 điểm</b>	<b>2 điểm</b>	<b>3 điểm</b>	<b>4 điểm</b>	<b>5 điểm</b>		
Kém	Trung bình	Khá	Tốt	Rất tốt		
<b>Phương thức: Đánh dấu "X" vào các lựa chọn của anh/chị</b>						
<b>1. Tính phù hợp của nội dung khóa học</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
1.1 Mức độ phù hợp giữa nội dung và mục tiêu của khóa học						
1.2 Mức độ phù hợp giữa nội dung và yêu cầu công việc						
<b>2. Chất lượng giảng viên</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
2.1 Kỹ năng sư phạm và thuyết trình						
2.2 Chất lượng giải đáp câu hỏi của học viên						
<b>3. Địa điểm, thời gian tổ chức</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
3.1 Mức độ phù hợp của địa điểm						
3.2 Mức độ phù hợp của thời gian						

*Nguồn: Phòng Tổ chức Hành chính*

## Bước 6: Đánh giá của Trưởng phòng về khóa đào tạo

- Trưởng các phòng đánh giá hiệu quả đào tạo vào mẫu Phiếu xác nhận và đánh giá hiệu quả đào tạo (tối đa sau 02 tháng đào tạo).
- Đào tạo bên ngoài:
- Sau khi hoàn thành các khóa đào tạo, cá nhân được đào tạo phải photo giấy chứng nhận hoặc bằng cấp để gửi về phòng TCHC lưu giữ (nếu có).
- Sau thời gian đào tạo định kỳ, phòng TCHC yêu cầu các đơn vị đánh giá hiệu quả đào tạo để xem xét cải tiến.

**Bước 7: Tổng kết và lưu hồ sơ**

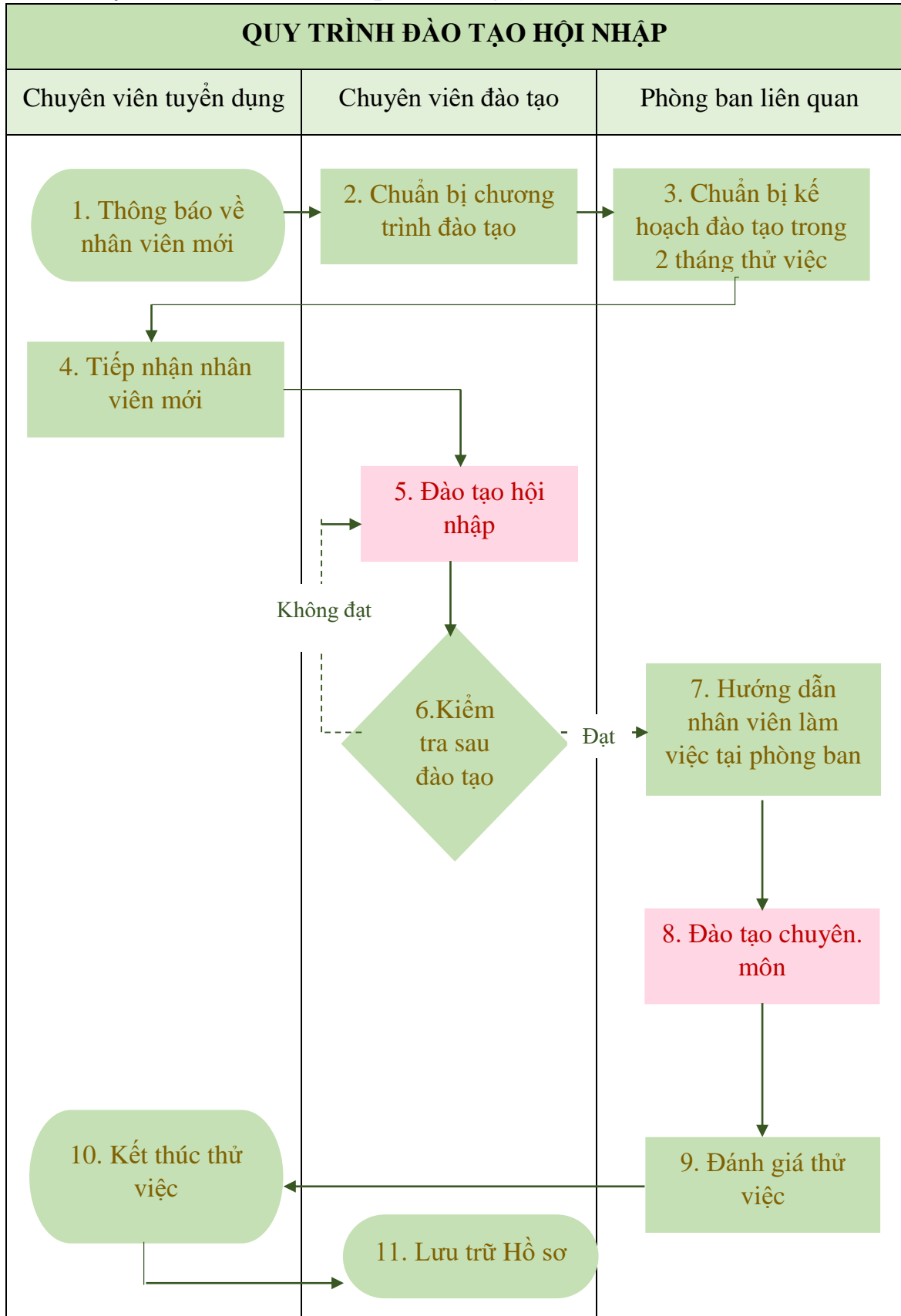
- Cập nhật thông tin đào tạo vào Báo cáo tình hình đào tạo.
- NVĐT lưu hồ sơ nghiệp vụ (bản gốc) và gửi bản photo về Phòng Tổ chức Hành chính để theo dõi và lưu hồ sơ.

## **2.4 Thực trạng về phương pháp đào tạo của Công ty**

### **2.4.1 Đào tạo hội nhập**

- Đối tượng cần đào tạo:
  - Những nhân viên mới gia nhập vào Công ty
  - Những nhân viên luân chuyển sang vị trí khác trong Công ty
- Nơi đào tạo: Đào tạo trực tiếp tại Công ty
- Người thực hiện đào tạo: Chuyên viên đào tạo tại Công ty
- Nội dung đào tạo:
  - Nội quy lao động Công ty,
  - Quy chế trả lương, trả thưởng Công ty;
  - Thỏa ước LĐTT Công ty,
  - Văn hóa Doanh nghiệp;
  - Quy chế cơ cấu tổ chức, quản lý Công ty,
  - Nội quy về ATVSLĐ, PCCN;
  - Nội dung đào tạo của Phòng, Ban tiếp nhận nhân sự mới.
  - Đào tạo nhận thức ISO 9001:2015 (phối hợp Phòng Kiểm soát chất lượng và Môi trường)
- ❖ Đối với nhân sự điều động, luân chuyển của các phòng, ban: Quy định về trách nhiệm và quyền hạn của Phòng, Ban.
  - Mục tiêu chất lượng của Công ty và kế hoạch thực hiện mục tiêu của Phòng.
  - Tình hình nhân sự, công việc hiện tại ở phòng.
  - Các quy định, quy trình, SOP của Phòng.
  - Các nghiệp vụ theo bảng mô tả công việc và các nội dung khác.
  - Thời gian khóa đào tạo: Từ 05 – 30 ngày (tùy tình hình thực tế từng Phòng, Ban).
- Mục tiêu:
  - Giúp nhân viên nắm rõ được nội quy của Công ty
  - Sau khi đào tạo giảm thiểu tối đa được số vụ tai nạn lao động

### 2.4.2 Quy trình đào tạo hội nhập của Công ty



Nguồn: Phòng Tổ chức Hành chính

Hình 2.2 Quy trình đào tạo hội nhập

## **Diễn giải quy trình**

### **Bước 1: Thông báo về nhân viên mới**

- Chuyên viên tuyển dụng thông báo về việc tuyển dụng thành công của nhân viên mới cho các bộ phận liên quan và toàn bộ nhân viên trong tổ chức. Bao gồm gửi email, đăng tin trên bảng thông báo hoặc tổ chức một cuộc họp để giới thiệu nhân viên mới.

### **Bước 2: Chuẩn bị chương trình đào tạo**

- Sau khi chuyên viên tuyển dụng thông báo về việc tuyển dụng nhân viên mới thì chuyên viên đào tạo sẽ chuẩn bị chương trình đào tạo bao gồm:
  - Người thực hiện đào tạo
  - Địa điểm tổ chức đào tạo
  - Thời gian đào tạo
  - Danh sách những nhân viên mới chuẩn bị đào tạo

### **Bước 3: Chuẩn bị kế hoạch đào tạo trong 2 tháng thử việc**

- Phòng ban tiếp nhận nhân viên mới sẽ chuẩn bị kế hoạch để đào tạo nhân viên trong 2 tháng thử việc:
- Tuần 1: Giới Thiệu Cơ Bản
  - Hướng dẫn nhân viên về các quy trình cơ bản, chính sách, và quy định
- Tuần 2-3: Đào Tạo Kỹ Năng Cơ Bản
  - Hướng dẫn về các công cụ và phần mềm mà nhân viên được sử dụng
  - Giới thiệu các dự án hiện tại và các nhiệm vụ mà nhân viên mới sẽ tham gia.
- Tuần 4-5: Đào Tạo Chuyên Sâu
  - Đào tạo về các kỹ năng và quy trình chuyên môn cụ thể liên quan đến vị trí công việc
  - Cung cấp cơ hội để nhân viên mới tham gia vào các dự án nhỏ hoặc nhiệm vụ thực tế để áp dụng kiến thức
- Tuần 6-7: Thực Hành và Ứng Dụng
  - Giao nhiệm vụ hoặc dự án nhỏ để nhân viên có cơ hội thực hành và làm quen với công việc thực tế.
  - Theo dõi tiến độ và cung cấp phản hồi để nhân viên điều chỉnh và cải thiện

- Tuần 8: Đánh Giá và Tổng Kết
  - Người quản lý trực tiếp nhân viên mới sẽ cung cấp phản hồi chi tiết và thảo luận về các bước tiếp theo, bao gồm việc chính thức tiếp nhận vào công ty nếu đáp ứng yêu cầu.

#### **Bước 4: Tiếp nhận nhân viên mới**

- Khi đã xong các bước chuẩn bị tiến hành tiếp nhận nhân viên mới. Nhân viên mới sẽ được tổ chức một buổi gặp gỡ chào đón chính thức với mọi người trong Công ty và phòng ban nơi nhân viên thử việc. Điều này có thể bao gồm việc giới thiệu với các thành viên trong phòng ban, các bộ phận khác trong Công ty và cung cấp thông tin cơ bản về tổ chức.

#### **Bước 5: Đào tạo hội nhập**

- Tiến hành đào tạo hội nhập cho nhân viên mới
- Người đào tạo: Trưởng phòng hoặc nhân viên được chỉ định thực hiện đào tạo
- Nội dung đào tạo: Thực hiện như kế hoạch chuẩn bị ở bước 3
  - Nội quy lao động Công ty
  - Quy chế trả lương, trả thưởng Công ty
  - Thỏa ước lao động tập thể Công ty
  - Văn hóa doanh nghiệp
  - Quy chế cơ cấu tổ chức, quản lý Công ty
  - Nội quy về an toàn vệ sinh lao động, phòng cháy chữa cháy
- Nội dung đào tạo của phòng, ban tiếp nhận nhân sự mới
  - Đào tạo nhận thức ISO 9001:2015 (phối hợp Phòng Kiểm soát chất lượng và Môi trường)
  - Việc hướng dẫn đào tạo phải được chỉ dẫn một cách đầy đủ về các thao tác, kỹ thuật ứng với từng công việc cụ thể. Ngoài ra trưởng các phòng phải giáo dục ý thức trách nhiệm cho từng nhân viên của mình nhằm giúp cho nhân viên hiểu rõ trách nhiệm và quyền hạn của mình.

#### **Bước 6: Kiểm tra sau đào tạo**

- Sau khi nhân viên đã được đào tạo xong tiến hành kiểm tra những kiến thức và kỹ năng mà nhân viên đã học được sau quá trình đào tạo. Nếu nhân viên vượt qua kiểm tra thì quy trình sẽ tiếp tục đến bước 7, ngược lại quay lại bước 5.

### **Bước 7: Hướng dẫn nhân viên làm việc tại phòng ban**

- Sau khi qua bước kiểm tra nhân viên sẽ được hướng dẫn làm việc tại phòng ban của mình, Ở bước này quản lý hoặc người có trách nhiệm chịu trách nhiệm hướng dẫn và hỗ trợ nhân viên mới.

### **Bước 8: Đào tạo chuyên môn**

- Tập trung vào việc cung cấp kiến thức và kỹ năng chuyên môn cần thiết cho nhân viên bao gồm việc tổ chức các buổi học, các cuộc họp đào tạo, hoặc việc cung cấp tài liệu và tài nguyên đào tạo cho nhân viên để họ có thể hoàn thành công việc của mình một cách hiệu quả và đạt được mục tiêu của tổ chức.

### **Bước 9: Đánh giá thử việc**

- Đánh giá thử việc là một phần quan trọng của quy trình tập trung vào việc đánh giá hiệu suất và phù hợp của nhân viên trong giai đoạn thử việc. Việc đánh giá sẽ phụ thuộc vào:
  - Đánh giá hiệu suất: Sau khi kết thúc giai đoạn thử việc, quản lý hoặc người chịu trách nhiệm sẽ đánh giá hiệu suất của nhân viên dựa trên các tiêu chí đã xác định. Đánh giá này có thể bao gồm việc đánh giá khả năng thích ứng và hiệu suất công việc.
  - Quản lý và giám sát: Trong suốt giai đoạn thử việc, Trưởng phòng hoặc người có trách nhiệm sẽ giám sát thái độ, năng lực, hành vi, kỹ năng làm việc nhóm, tuân thủ quy định... của nhân viên và tiến hành đánh giá nhân viên thông qua phiếu xác nhận đánh giá.

### **Bước 10: Kết thúc thử việc**

- Theo như thời gian trên kế hoạch khi hết hạn thử việc thì kết thúc thử việc và chuyên viên đào tạo thông qua phiếu đánh giá và năng lực làm việc của nhân viên ra quyết định về việc tiếp tục thuê nhân viên hoặc chấm dứt hợp đồng thử việc.
- Nếu nhân viên đạt được các tiêu chí và đáp ứng các yêu cầu công việc, họ có thể được mời gia nhập tổ chức một cách chính thức, nhân viên được, cung cấp thông tin về lịch làm việc mới, các lợi ích và các thủ tục liên quan đến việc gia nhập tổ chức.
- Nếu kết quả là chấm dứt hợp đồng thử việc, hoàn tất các thủ tục liên quan như thanh toán lương còn lại, thu hồi tài sản công ty, và cung cấp thông tin về quyền lợi và nguyên tắc liên quan đến chấm dứt hợp đồng.

## **Bước 11: Lưu trữ hồ sơ**

- Chuyên viên đào tạo lưu hồ sơ nghiệp vụ (bản gốc) và gửi bản photo về Phòng Hành chính Tổ chức để theo dõi.

### **2.4.3 Đào tạo chuyên sâu**

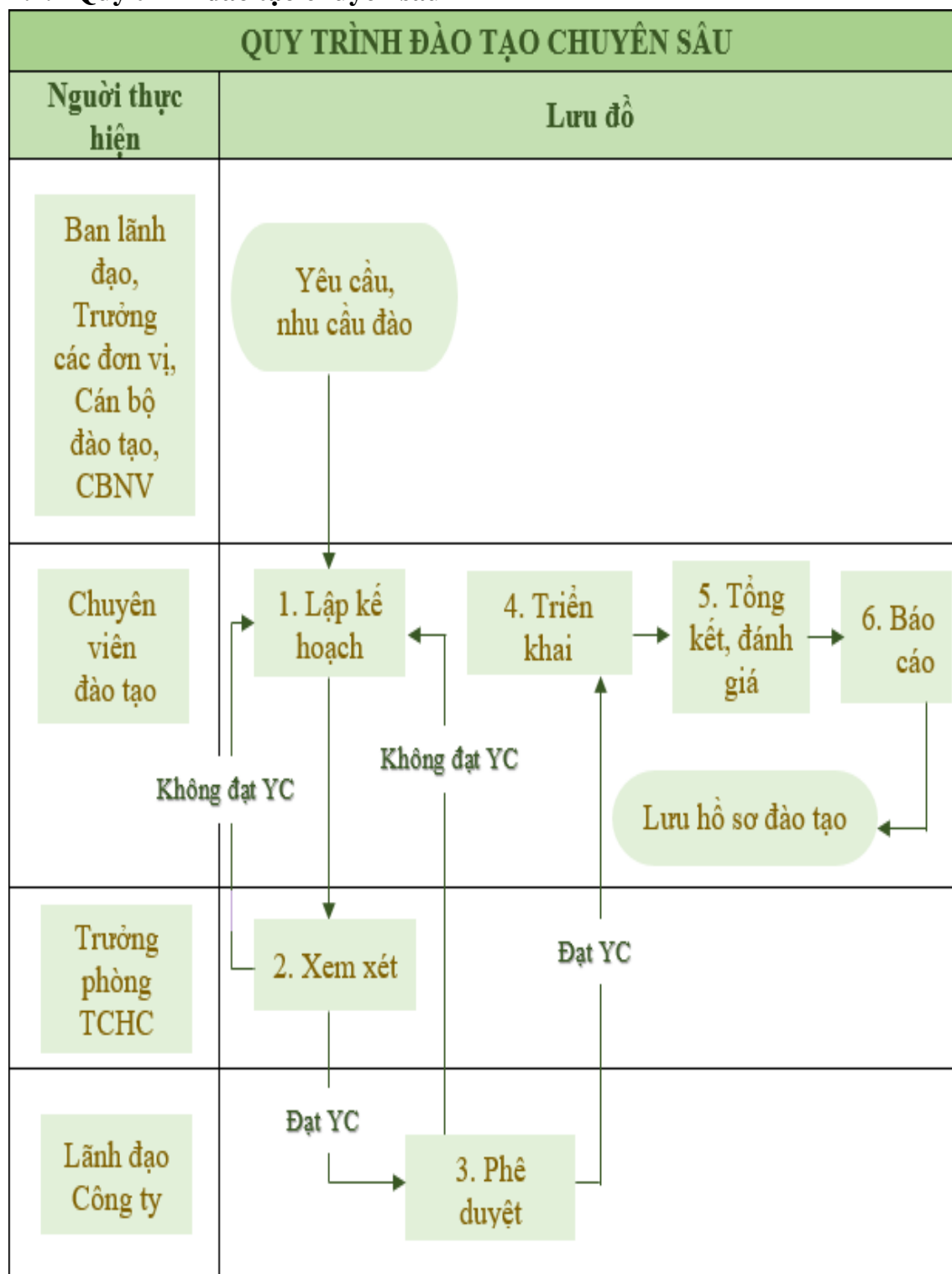
- Đối tượng cần đào tạo: Cán bộ, nhân viên đang làm tại Công ty đã có kiến thức cơ bản và kinh nghiệm trong các lĩnh vực nhưng cần đào tạo nâng cao kỹ năng và hiểu biết sâu hơn về kỹ năng mới, công nghệ mới. Những cán bộ/ Nhân viên này được Công ty cử ra ngoài đào tạo
- Nơi đào tạo: Bên ngoài Công ty (Địa điểm sẽ được thông báo trước khi khóa đào tạo diễn ra từ 3-5)
- Người thực hiện đào tạo: Do chuyên gia bên ngoài thực hiện đào tạo
- Nội dung và mục tiêu đào tạo:

**Bảng 2.7 Nội dung đào tạo của Công ty năm 2023**

Đối tượng	Kỹ năng	Mục tiêu	Thời gian	Chi phí	Nơi đào tạo
			(giờ)		
Ban Lãnh đạo, Trưởng/Phó các phòng	Tạo động lực làm việc	Nâng cao hiệu suất làm việc; Kỹ năng động viên, chia sẻ giải quyết vấn đề; Các biện pháp giám áp lực trong công việc; Các nguyên tắc tạo động lực làm việc cho bản thân	32	70,000,000	Viện MasterSkill
	Nghiệp vụ đấu thầu	Trang bị kiến thức pháp lý và năng lực tham gia hoạt động đấu thầu	16	15,000,000	Viện Đào tạo và Hợp tác Giáo dục
	Trung cấp Lý luận Chính trị	Nâng cao trình độ Lý luận Chính trị cho Đảng viên, Cán bộ, Công chức, Viên chức	18 tháng	74,000,000	Học viện Cán bộ
	Kỹ năng thuyết trình & chủ trì cuộc họp	Thấu hiểu được vai trò, tầm quan trọng và những yếu tố nền tảng ảnh hưởng đến kết quả của việc trình bày; Nâng cao Kỹ năng thuyết trình hoặc hội họp hiệu quả	8	6,000,000	PACE
	Nâng cao năng lực quản trị	Kỹ năng quản lý chuyên nghiệp; Hoạch định chiến lược và đưa ra quyết định; Phân quyền, giao việc và đánh giá hiệu quả công việc của nhân viên	48	50,000,000	CVVI
	Giám đốc Tài chính	Quản trị rủi ro, hoạch định chiến lược và truyền thông về tài chính	3 tháng	14,000,000	Viện Quản trị và Tài chính
	Đánh giá nội bộ ISO	Kiến thức để trở thành chuyên gia đánh giá nội bộ về việc thực hiện Hệ thống Quản lý chất lượng ISO 9001:2005	8	40,000,000	Công ty TNHH Tư vấn Trần Đình Cửu
Phòng Bảo vệ	Nghiệp vụ Bảo vệ	Nghiệp vụ về công tác đảm bảo An ninh trật tự	16	50,000,000	Trung tâm DN&ĐTXL – Trường ĐH CSND
	Huấn luyện sử dụng công cụ hỗ trợ	Huấn luyện cho nhân viên bảo vệ sử dụng, bảo quản công cụ hỗ trợ theo quy định	88	30,000,000	Trung tâm DN&ĐTXL – Trường ĐH CSND
	Tập huấn PCCC	Nâng cao Kỹ năng nghiệp vụ cứu nạn cứu hộ PCCC	8	15,000,000	Đội PCCC & CHC CA Quận Bình Thạnh
	Kỹ năng giao tiếp & xử lý các tình huống	- Nâng cao Kỹ năng giao tiếp khéo léo và ứng xử thông minh với khách hàng - Biết cách giải quyết những tình huống thường gặp trong quá trình làm việc	16	60,000,000	Viện Đào tạo Kỹ năng quản lý và lãnh đạo
Phòng Tổ chức – Hành chính	Chuyên viên Lao động – Tiền lương	Bồi dưỡng kiến thức và kỹ năng cơ bản nhất trong lĩnh vực quản lý lao động, tiền lương	2 tháng	18,000,000	Viện Nghiên cứu phát triển Nhân lực (UEH)
	Kỹ năng soạn thảo văn bản hành chính	Nâng cao, cập nhật hiểu sâu hơn các vấn đề mới trong công tác soạn thảo văn bản hành chính	15	5,000,000	IRTC
	Xây dựng hệ thống đánh giá KPIs Công ty	Xây dựng hệ thống đánh giá KPIs Công ty; Hướng dẫn xây dựng chỉ số hiệu suất cho từng chức danh, từng vị trí công việc	8	60,000,000	Công ty Tư vấn Trần Đình Cửu
Phòng Kinh doanh	Phát triển năng lực lập kế hoạch Marketing	Trang bị tiến trình hoạch định và nội dung của kế hoạch Marketing; Hướng dẫn cách thức phân tích thị trường, xác định mục tiêu Marketing, xây dựng chiến lược cạnh tranh và các phương pháp để đo lường hiệu quả Marketing	12	20,000,000	SMEI Vietnam
	Chuyên viên Pháp lý/Pháp chế	Nắm được kỹ năng, nhiệm vụ của Chuyên viên Pháp chế	2 tháng	40,000,000	Space Training & Consulting
Phòng Kế toán – Tài chính	Khoá đào tạo của Hội Kế toán	Ứng dụng các quy định liên quan vào nghiệp vụ kế toán hiện hành	1 buổi/tháng	5,000,000	Hội Kế toán TP.HCM
	Kế toán tổng hợp	Nắm bắt các quy trình, báo cáo thuế, báo cáo tài chính	4 tháng	4,000,000	Công ty Cổ phần giáo dục Việt Nam
	Cập nhật các quy định liên quan đến Phòng Kế toán	Cập nhật thông tin, quy định về thiếu hàng năm	12	2,000,000	Viện Tin học doanh nghiệp TTB
	Tập huấn thuế	Cập nhật các quy định liên quan	8	1,500,000	Viện Tin học doanh nghiệp TTB
Phòng Kiểm soát Chất lượng và Môi trường	Chuyên viên Quản lý chất lượng chuyên nghiệp	- Mô tả được trách nhiệm, vai trò, hình ảnh người Quản lý Chất lượng (QA) trong Hệ thống Quản lý chất lượng doanh nghiệp - Ứng dụng các quy trình cải tiến chất lượng công việc của hệ thống quản lý chất lượng - Ứng dụng những công cụ thống kê đối với Quản lý Chất lượng (QA) chuyên nghiệp trong công việc	8	7,600,000	Trường Đào tạo Kỹ năng quản lý SAM
	Tập huấn ATVSLĐ	Bồi dưỡng kiến thức về công tác ATVSLĐ	4 ngày	30,000,000	Công ty Kiểm định và Huấn luyện ATVSLĐ TP.HCM
Phòng Kế hoạch Vận tải	Đào tạo Quản trị chất lượng dịch vụ	Cung cấp kiến thức nền tảng về đào tạo chất lượng dịch vụ; Áp dụng mô hình đánh giá và quản trị chất lượng cho doanh nghiệp	6	13,000,000	Viện Kinh tế và Thương mại quốc tế
	Kỹ năng chuẩn bị hồ sơ và giải trình khi thanh tra kiểm tra	Trang bị các kỹ năng chuẩn bị hồ sơ và giải trình khi Thanh tra kiểm tra	8	10,000,000	Đào tạo ở các trung tâm quản lý học viện

Nguồn: Phòng Tổ chức Hành chính

## 2.4.4 Quy trình đào tạo chuyên sâu



*Nguồn: Phòng Tổ chức Hành chính*

**Hình 2.3 Quy trình đào tạo chuyên sâu**

## Diễn giải quy trình:

- **Yêu cầu/ nhu cầu đào tạo chuyên sâu:** Qua mục tiêu và mong muốn của Công ty muốn đạt được xác định những CBNV cần được đào tạo chuyên sâu về kỹ năng này. Điều này có thể là việc nâng cao kỹ năng, mở rộng kiến thức, kỹ năng được đào tạo đó có phù hợp với chức vụ của nhân viên và giúp tăng hiệu quả làm việc của nhân viên. Sau đó xác định số lượng về nhu cầu nhân viên cần thực hiện đào tạo kỹ năng này bằng cách:

- Trao đổi với người phụ trách trực tiếp quản lý, giám sát công việc
- Phân tích báo cáo, ghi chép về kết quả thực hiện công việc
- Khảo sát nhân viên thông qua phiếu yêu cầu đào tạo:

CÔNG TY TNHH MTV BẾN XE MIỀN ĐÔNG		Số .....ĐT Ngày...../...../.....			
PHIẾU YÊU CẦU ĐÀO TẠO (CHƯƠNG TRÌNH)					
I. Phần yêu cầu					
Cần cứ: .....					
Đơn vị yêu cầu (Phòng, Tổ chức Đảng, Đoàn thể):.....					
	Người được đào tạo	Thời gian đào tạo		Nội dung đào tạo	Theo dõi thực hiện
		Bắt đầu	Kết thúc		
1					
Đơn vị đào tạo:.....					
Chi phí đào tạo:.....đồng					
Bảng chữ:.....đồng					
Người yêu cầu đào tạo					
.....					
II. Xem xét phê duyệt của lãnh đạo					
.....					
.....					
Ban Tổng giám đốc					
.....					

### Bước 1: Lập kế hoạch đào tạo chuyên sâu

#### Bước 2: Xem xét

- Sau khi lập kế hoạch đào tạo xong trưởng phòng Tổ chức Hành chính sẽ xem xét, kế hoạch đạt yêu thì sẽ tiến hành tiếp bước phê duyệt của lãnh đạo Công ty, còn kế hoạch không đạt yêu cầu quay lại bước 1.

#### Bước 3: Phê duyệt

- Nếu Ban Tổng Giám đốc không đồng ý duyệt thì chuyên viên đào tạo thông báo lại cho phòng yêu cầu và quay trở lại bước 1
- Nếu Ban Tổng Giám đốc đồng ý duyệt thì trưởng phòng Tổ chức Hành chính cho tiến hành thủ tục triển khai thực hiện

#### **Bước 4: Triển khai đào tạo**

- Cán bộ nhân viên được duyệt sẽ thực hiện đào tạo theo đúng kế hoạch đã lập ra, trong quá trình triển khai đào tạo chuyên viên đào tạo sẽ chú ý theo dõi phản ứng của học viên để có kế hoạch điều chỉnh nếu cần thiết.

#### **Bước 5: Tổng kết, đánh giá**

- Sau khi hoàn thành các khóa đào tạo, cá nhân được đào tạo phải photo giấy chứng nhận hoặc bằng cấp để gửi về phòng Tổ chức Hành chính lưu giữ (nếu có).
- Sau khi khóa học kết thúc 1 – 2 tháng trưởng các bộ phận có trách nhiệm đánh giá những người tham gia khóa đào tạo đã tiếp thu được những kiến thức và kỹ năng gì, công việc của nhân viên sẽ được cải tiến ra sau. Sau đó Phòng Hành chính – Nhân sự sẽ tổng hợp và xét trên bình diện đánh giá mặt bằng chung, để xem xét hiệu quả của khóa đào tạo.

CÔNG TY TNHH MTV BẾN XE MIỀN ĐÔNG									
PHIẾU XÁC NHẬN VÀ ĐÁNH GIÁ HIỆU QUẢ ĐÀO TẠO									
Căn cứ vào Phiếu yêu cầu đào tạo số:...../.....(../.../.....).									
TT	Họ và tên người được đào tạo	Nội dung đào tạo	Thời gian đào tạo	Hiệu quả đào tạo			Người được đào tạo ký tên	Người đánh giá ký tên	Ghi chú
				Đạt	Không đạt	Cải tiến/ý kiến khác			
1									

Trường hợp đào tạo ban đầu cho nhân viên mới tuyển dụng  
Tiếp tục ký hợp đồng:  Có  Không

Trưởng đơn vị  
.....

#### **Bước 6: Báo cáo**

- Sau khi đã được đào tạo xong chuyên viên đào tạo lập báo cáo quá trình và tiến độ đào tạo tới Giám đốc và trưởng phòng TCHC, để biết được tiến độ cũng như kết quả đào tạo của học viên.

**Bước 7:** Chuyên viên đào tạo lưu hồ sơ nghiệp vụ (bản gốc) và gửi bản photo về Phòng Hành chính Tổ chức để theo dõi

## 2.5 Kết quả đào tạo của Công ty trong 3 năm (2021-2023)

### Bảng 2.8 Kết quả đào tạo năm 2021

	Nội dung đào tạo	Đối tượng	Số lượt tham gia		Chi phí
			Bên trong	Bên ngoài	
Quý I	Đào tạo hội nhập	Võ Hà Huy Phong	4		0
		Nguyễn Phước An			
		Nguyễn Nguyên			
		Thiều Ngọc Bích			
	Tập huấn thuế	Nguyễn Ngọc Thạch			
		Ban lãnh đạo		5	50,000,000
Nâng cao năng lực quản trị	Phòng Bảo vệ		40	50,000,000	
Quý II	Đào tạo hội nhập	Huỳnh Châu Nghi	3		0
		Phạm Kim Anh			
		Nguyễn Đoàn Hồng Hạnh			
	Kế toán tổng hợp	Quách kim hung		2	4,000,000
		Dương Thanh Hà			
	Tạo động lực trong công việc	Võ Kiều Kim Ngân		10	70,000,000
Võ Thị Thanh Thúy					
Kỹ năng giao tiếp và xử lý các tình huống	Tổ trưởng, tổ phó các phòng, nhân viên gián tiếp, nhân viên công tác văn phòng khối trực tiếp		30	60,000,000	
Quý IV	Tập huấn Test nhanh Sars-CoV 2	Tổ An toàn Covid 19		15	0
	Khóa đào tạo của hội kế toán	Võ Thị Thanh Thúy		1	5,000,000
	Đào tạo quản trị chất lượng dịch vụ	Nguyễn Huy Cường		3	15,000,000
<b>Tổng</b>			<b>7</b>	<b>108</b>	<b>255,500,000</b>

Nguồn: Phòng Tổ chức Hành chính

**Bảng 2.9 Kết quả đào tạo năm 2022**

	Nội dung đào tạo	Đối tượng	Số lượt tham gia		Chi phí
			Bên trong	Bên ngoài	
<b>Quý I</b>	Đánh giá nội bộ ISO	Trưởng/Phó các Phòng TCHC; Phòng KD;		5	40,000,000
	Huấn luyện sử dụng công cụ hỗ trợ	Phòng Bảo vệ		40	30,000,000
	Cập nhật quy định liên quan đến phòng kế toán	Mai Lê Thị Mỹ Hậu		1	850,000
	Đào tạo hội nhập	Phan Ngọc Tỷ Lê Thị Hoàn Anh	2		0
<b>Quý II</b>	Tập huấn về PCCC	CBNV		150	15,000,000
	Chuyên viên lao động và tiền lương	Lê Đức Anh		1	18,000,000
	Kỹ năng soạn thảo văn bản hành chính	CBNV phòng TCHC		9	18,000,000
	Tập huấn ATVSLĐ 2022	CBNV Công ty		120	20,000,000
	Đào tạo hội nhập	Lê Thúy Anh	1		0
<b>Quý III</b>	Xây dựng hệ thống đánh giá KPIs Công ty	Vũ Thị Thúy		1	60,000,000
	Kỹ năng chuẩn bị hồ sơ và giải trình khi thanh tra kiểm tra	CBNV Phòng KTVT		5	10,000,000
	Kỹ năng soạn thảo văn bản hành chính	CBNV Phòng TCHC		6	30,000,000
	Kỹ năng thuyết trình & chủ trì cuộc họp	Lãnh đạo Công ty		5	6,000,000

	Chuyên viên Pháp lý/ Pháp chế	Võ Kim Yến Lê Thị Hồng Hạnh		2	40,000,000
<b>Quý IV</b>	Phát triển năng lực lập kế hoạch Marketing	CBNV Phòng Kinh doanh		10	20,000,000
	kỹ năng giao tiếp và xử lý các tình huống	NV Phòng Bảo vệ		39	30,000,000
	Nghiệp vụ đấu thâu	Nguyễn Hoàng Huy		1	15,000,000
	Giám đốc tài chính	Lãnh đạo Phòng KTTC; phòng KD		1	28,000,000
<b>Tổng</b>			<b>3</b>	<b>396</b>	<b>380,850,000</b>

*Nguồn: Phòng Tổ chức Hành chính*

**Bảng 2.10 Kết quả đào tạo năm 2023**

	Nội dung đào tạo	Đối tượng	Số lượt tham gia		Chi phí
			Bên trong	Bên ngoài	
<b>Quý I</b>	Khóa đào tạo hội kế toán	Võ Thị Thanh Thuý		1	5,000,000
	Tập huấn thuế	Đỗ Kiều Kim Ngân		1	1,500,000
	Tập huấn PCCC	NB Phòng Bảo vệ		25	15,000,000
<b>Quý II</b>	Đào tạo hội nhập	Nguyễn Huy Cường	3		0
		Đỗ Mạnh Cường			
		Phạm Anh Tuấn			
<b>Quý III</b>	Tập huấn ATVSLĐ cho CBNV Công ty 2023	CBNV		40	12,000,000
	Nâng cao năng lực quản trị	Trưởng - Phó các phòng, Tổ trưởng - Tổ phó các phòng		6	70,000,000
	Chuyên viên quản lý chất lượng chuyên nghiệp	CBNV Phòng KSCL & MT		10	7,600,000
	Đào tạo hội nhập	Nguyễn Thành Vũ	1		0
<b>Quý IV</b>	Đào tạo hội nhập	Lê Thanh Hiếu	1		0
	Trung cấp lý luận chính trị	Cán bộ cấp trung; Đối tượng quy hoạch Trưởng/Phó các Phòng		9	74,000,000
<b>Tổng</b>			<b>5</b>	<b>92</b>	<b>185,100,000</b>

*Nguồn: Phòng Tổ chức Hành chính*

Công tác đào tạo nhân sự thường niên tại Công ty được chia thành 4 quý với 2 loại hình thức đào tạo: Đào tạo hội nhập và Đào tạo chuyên sâu. Tuy nhiên vào nửa cuối năm 2021, công tác đào tạo bị gián đoạn bởi đại dịch bùng phát, Công ty buộc phải thực hiện nghiêm túc lệnh giãn cách xã hội theo Chỉ thị 16 của Thủ tướng Chính phủ nên Công ty chỉ thực hiện 3 đợt đào tạo vào Quý I, II và IV. Trong năm này, Công ty đã hoàn thành 115 lượt đào tạo với đa số là các khoá đào tạo bên ngoài nổi bật với chi phí đầu tư cao như: Đào tạo quản trị chất lượng dịch vụ (15,000,000 VNĐ), tạo động lực trong công việc (70,000,000 VNĐ), đặc biệt là tập huấn Test nhanh Sars-CoV2 (quý IV) nhằm đảm bảo an toàn sức khoẻ cho người lao động tại doanh nghiệp trở lại làm việc sau đại dịch... Còn 7 khoá đào tạo bên trong chủ yếu là đào tạo hội nhập dành cho các nhân viên mới để có thể làm quen với môi trường làm việc và công việc. – Tiếp đến vào năm 2022, Công ty dần trở về lại quỹ đạo nên công tác đào tạo cũng đã được tiến hành như bình thường bao gồm 4 đợt đào tạo trong 1 năm. Và năm nay cũng là 1 trong những năm mà doanh nghiệp đã đầu tư và tổ chức nhiều khóa đào tạo nhất khi tổ chức đến 399 khóa đào tạo khác nhau từ bên trong và bên ngoài với tổng chi phí lên đến (380,850,000 VNĐ). Việc thực hiện kế hoạch đào tạo lớn như vậy trong năm cũng vì phần ảnh hưởng của dịch COVID-19 mà phải bỏ đi 1 đợt đào tạo vào quý III/2021, những khóa đào tạo bị đẩy dồn vào quý IV/2021 và vào năm 2022. Đồng thời, năm 2022 cũng là năm doanh nghiệp vừa phải khắc phục những hậu quả mà đợt dịch mang lại vừa phải khôi phục và phát triển lại nền kinh tế trên thị trường.

Cuối cùng đến năm 2023, tổng khóa đào tạo được tiến hành là 97 khóa gồm 92 lượt đào tạo bên ngoài chủ yếu là các khóa học tập huấn như “Tập huấn thuế”, “Tập huấn PCCC” ... hay các khóa đào tạo thuộc về chuyên môn như khóa “Nâng cao năng lực quản trị” dành riêng cho các Trưởng/Phó phòng, “Trung cấp lý luận chính trị” dành cho các Cán bộ cấp trung; Đối tượng quy hoạch Trưởng/Phó các Phòng... Và 5 khóa còn lại các khóa đào tạo hội nhập dành cho nhân viên mới như thường niên. Tuy trong năm 2023 đã giảm hơn phân nửa số lượng khóa đào tạo so với năm 2022, song điều này đã phản ánh được công tác đào tạo ở năm trước đã hoàn thành xuất sắc mục tiêu mà phía Tổng bộ đề ra.

## 2.6 Đánh giá hoạt động đào tạo của Công ty trong giai đoạn 2021-2023

### 2.6.1 Đánh giá về hiệu quả đào tạo của Công ty

**Bảng 2.11 Tổng kết hoạt động đào tạo của Công ty trong năm 2021-2023**

(Đvt: Lượt tham gia)

Nội dung	2021	2022	2023
Đào tạo hội nhập	7	3	5
	Quý I,II	Quý II,III	Quý II,III,IV
Tạo động lực làm việc	10		
Nghiệp vụ đấu thầu		1	
Trung cấp lý luận chính trị			9
Kỹ năng thuyết trình & chủ trì cuộc họp		5	
Nâng cao năng lực quản trị	5		6
Giám đốc tài chính		1	
Đánh giá nội bộ ISO		5	
Nghiệp vụ bảo vệ	40		
Huấn luyện sử dụng công cụ hỗ trợ		40	
Tập huấn PCCC		150	25
kỹ năng giao tiếp và xử lý các tình huống	30	39	
Chuyên viên Lao động - Tiền lương		1	
Kỹ năng soạn thảo văn bản hành chính		Quý II,III	
		15	
Xây dựng hệ thống đánh giá KPIs Công ty		1	
Phát triển năng lực lập kế hoạch Marketing		10	
Chuyên viên pháp lý/ Pháp chế		2	
Khóa đào tạo hội kế toán	1		1
Kế toán tổng hợp	2		
Cập nhật quy định liên quan đến phòng kế toán		1	
Tập huấn thuế	2		1
Chuyên viên quản lý chất lượng chuyên nghiệp			10
Tập huấn ATVSLĐ		120	40
Đào tạo quản lý chất lượng dịch vụ	3		
Kỹ năng chuẩn bị hồ sơ và giải trình khi thanh tra kiểm tra		5	
Tập huấn test Sars-CoV 2	15		
<b>Tổng số lượt</b>	<b>115</b>	<b>399</b>	<b>97</b>

Nguồn: Phòng Tổ chức Hành chính

❖ **Ưu điểm:**

- Tăng cường đầu tư vào đào tạo: sự gia tăng lượt đào tạo vào năm 2022 cho thấy tổ chức đã nhận thức rõ tầm quan trọng của việc phát triển kỹ năng nhân viên.
- Các khóa đào tạo như "Kỹ năng giao tiếp và xử lý tình huống" và "Nâng cao năng lực quản trị" có số lượng lớn, phản ánh nhu cầu cấp thiết trong môi trường làm việc hiện đại.
- Khóa học liên quan đến an toàn và chất lượng: Đào tạo PCCC và các nội dung về đánh giá nội bộ ISO cho thấy sự chú trọng đến an toàn lao động và tiêu chuẩn chất lượng.
- Cải thiện năng suất làm việc của nhân viên: Đào tạo giúp nhân viên nâng cao kỹ năng, dẫn đến hiệu suất làm việc tốt hơn, tiết kiệm thời gian và chi phí trong quy trình làm việc.
- Giảm thiểu sai sót: Nhân viên được đào tạo bài bản có khả năng giảm thiểu sai sót trong công việc, từ đó giảm thiểu chi phí phát sinh.
- Tăng cường gắn kết nhân viên: Đầu tư vào đào tạo có thể làm tăng sự hài lòng và gắn bó của nhân viên, giảm tỷ lệ nghỉ việc và chi phí tuyển dụng.

❖ **Nhược điểm:**

- Chi phí đào tạo cao: Chi phí cho đào tạo có thể lớn, đặc biệt là khi cần thuê giảng viên bên ngoài hoặc tổ chức các khóa học dài hạn.
- Khóa đào tạo không thực hiện liên tục: Các khóa học như "Kỹ năng thuyết trình" chỉ được tổ chức trong một năm, có thể ảnh hưởng đến việc duy trì và phát triển kỹ năng dài hạn.

### Bản 2.12 Số lượt đào tạo so với kế hoạch

(Đvt: Lượt)

	Năm 2021	Năm 2022	Năm 2023
<b>Kế hoạch</b>	150	450	120
<b>Thực hiện</b>	115	399	97
<b>Tỷ lệ</b>	77%	88.1%	80.1

*Nguồn: Phòng Tổ chức Hành chính*

- Qua bảng số liệu thấy được tỷ lệ đào tạo của Công ty đạt khá cao nhưng chưa đạt được đúng kế hoạch đề ra mỗi năm, năm 2021 đạt được 77% so với kế hoạch đề ra do tình hình dịch COVID-19 bùng phát gần cuối năm 2021 nên chỉ đào tạo được quý I.II.IV (hình 2.5). Sang năm 2022 Công ty đã thực hiện 450 lượt đào tạo nhiều nhất trong 3 năm qua và đạt được 88.7% so với kế hoạch đề ra

### Bảng 2.13 Chi phí đào tạo

(Đvt: VNĐ)

Chỉ tiêu	Năm 2021	Năm 2022	Năm 2023
Chi phí đào tạo theo kế hoạch	318,500,000	402,600,000	216,300,000
Chi phí đào tạo thực tế	255,500,000	380,850,000	185,100,000

*Nguồn: Phòng Tổ chức Hành chính*

- Qua bảng số liệu trên ta thấy chi phí đào tạo vào năm 2022 là cao nhất so với 2 năm còn lại, chi phí đào tạo thực tế lên đến 380,850,000 VNĐ và gần bằng so với kế hoạch (402,600,000VNĐ). Qua từng năm chi phí đào tạo

gần như sử dụng tối đa cho mỗi lượt đào tạo, điều này cho thấy rằng ban lãnh đạo đang rất chú trọng đến công tác đào tạo và chất lượng đào tạo nguồn nhân lực của Công ty. Trong thời gian này Công ty cần chú trọng đến việc cân bằng giữa nhu cầu đào tạo và chi phí đào tạo để tránh lãng phí và đạt hiệu quả tối ưu nhất.

### 2.6.2 Đánh giá sau đào tạo

- Sau khi khóa đào tạo kết thúc 1-2 tháng, Trưởng/Phó các phòng có trách nhiệm đánh giá những người đã tham gia vào các khóa đào tạo để đánh giá về chất lượng đào tạo và xem người được đào tạo đã tiến bộ như thế nào sau khóa học đó. Trưởng phòng Tổ chức Hành chính có nhiệm vụ tổng hợp và xét trên bình diện đánh giá mặt bằng chung để đánh giá và rút kinh nghiệm cho những khóa đào tạo sau này.

**Bảng 2.14 Kết quả đánh giá về học viên sau đào tạo tại Công ty từ năm 2021-2023**

Chỉ tiêu	Năm 2021			Năm 2022			Năm 2023		
	Tốt	Khá	TB	Tốt	khá	TB	Tốt	Khá	TB
Mức độ học viên thay đổi sau đào tạo	39%	30%	31%	54%	27%	19%	55%	24%	21%
Khả năng học viên ứng dụng đào tạo vào công việc	40%	35%	25%	46%	31%	23%	53%	26%	21%
Hiệu quả công việc sau đào tạo	35%	30%	25%	51%	24%	25%	52%	23%	25%

*Nguồn: Phòng Tổ chức Hành chính*

- Qua bảng số liệu trên thấy được rằng mức độ học viên thay đổi sau đào tạo ngày càng được cải thiện. Cụ thể là học viên đã ứng dụng được những kiến thức, kỹ năng được đào tạo vào công việc ngày càng tốt hơn hiệu quả công việc

cũng được cải tiến. Tuy nhiên tỷ lệ hiệu quả công việc sau đào tạo từ năm 2022-2023 tăng không đáng kể, Công ty cần có thêm nhiều biện pháp để tăng hiệu quả công việc sau đào tạo để học viên có thể áp dụng toàn bộ kiến thức đã học được vào công việc.

**Bảng 2.15 Kết quả khảo sát đánh giá của học viên về hoạt động đào tạo của Công ty năm 2023**

Câu hỏi	Mức độ	Số lượng người (n=75)	Tỷ lệ chọn
Mức độ áp dụng kiến thức, kỹ năng mà anh/chị được đào tạo	Không áp dụng	7	9.3%
	Áp dụng một phần	10	13.3%
	Áp dụng tốt vào công việc	58	77.4%
Sau khóa đào tạo anh/chị có thấy sự thay đổi về năng lực của bản thân trong công việc thế nào	Không thay đổi	5	6.7%
	Tốt hơn một phần	13	17.3%
	Tốt hơn rất nhiều	57	76%
Sự hài lòng về công tác đào tạo của Công ty	không hài lòng	2	2.7%
	Bình thường	3	4.0%
	Rất hài lòng	70	93.3%

*Nguồn: Phòng Tổ chức Hành chính*

- Qua bảng khảo sát năm 2023 từ phía người lao động (75 phiếu), người lao động đã áp dụng được những kiến thức, kỹ năng vào công việc chiếm tỷ lệ cao (77.4%) nhưng việc áp dụng này chỉ giúp cải thiện một phần năng lực làm việc của họ. Thực tế người lao động mong muốn học được sau mỗi khóa đào tạo là bổ sung, nâng cao kiến thức còn thiếu sót và họ cần kết hợp giữa việc tham gia các khóa đào tạo theo kế hoạch hàng năm của Công ty với việc rèn luyện, đúc kết thêm trong quá trình làm việc thì năng lực làm việc sẽ tiến bộ nhiều hơn. Nhìn chung nhân viên rất hài lòng với công tác đào tạo của Công ty, tuy nhiên vẫn còn số ít người còn chưa thực sự hài lòng với công tác này và phía Công ty cần xem xét lại để có những định hướng tốt hơn trong công tác đào tạo sau này.

## **2.7 Đánh giá chung về công tác đào tạo nguồn nhân lực tạo Công ty TNHH MTV Bến xe Miền Đông**

### **2.7.1 Ưu điểm**

- Trong nhiều năm qua Công ty không ngừng phát triển và gặt hái được nhiều thành công, điều đó chứng tỏ đội ngũ cán bộ, lãnh đạo ở Công ty đã có những đường lối chính sách phát triển nhân sự đúng đắn. Khả năng chuyên môn của các cán bộ nhân viên ngày càng được củng cố, nâng cao hơn và thành công đó có được là nhờ vào công tác đào tạo. Đồng thời, đào tạo còn giúp cho chất lượng nhân sự tăng, năng lực lãnh đạo, khả năng ứng biến, sáng tạo được áp dụng vào công việc của họ càng có hiệu quả hơn.
- Chương trình đào tạo với nội dung phong phú, đa dạng với nhiều cơ sở đào tạo uy tín và chất lượng giúp nhân viên tiếp xúc với các quy trình, phương pháp học tập và phong cách giảng dạy khác nhau điều này giúp nâng cao khả năng ứng phó với những thay đổi và thách thức trong công việc. Khi nhân viên cảm thấy được đầu tư và quan tâm vì công ty tạo cơ hội cho họ học hỏi từ nhiều nguồn, điều này có thể gia tăng thiện cảm của người lao động, từ đó có nhiều gắn kết đối với công việc và Công ty hơn.
- Có các quy trình đào tạo riêng cho từng phương pháp đào tạo. Việc áp dụng từng quy trình riêng giúp Công ty linh hoạt hơn trong việc thiết kế và điều chỉnh các chương trình đào tạo để phù hợp với sự thay đổi trong yêu cầu công việc và mục tiêu chiến lược. Điều này cho phép tổ chức nhanh chóng thích ứng với các xu hướng và nhu cầu mới.
- Việc đánh giá công tác đào tạo luôn được thực hiện đầy đủ. Sau mỗi khóa học, học viên được phát phiếu để đánh giá hiệu quả của khóa học, tiếp đến quản lý của khóa học đó sẽ theo dõi, tổng hợp và đánh giá lại lần 2. Và những điều này được nghiệm thu nhằm xem xét và khắc phục những mặt còn hạn chế, đồng thời rút kinh nghiệm cho những khóa đào tạo sau. Bên cạnh đó, đây cũng là yếu tố tiên quyết để đánh giá hiệu quả của công tác đào tạo.
- Công tác thực hiện chương trình đào tạo được tổ chức luôn luôn có kế hoạch cụ thể cho từng năm giúp Công ty có thể phân bổ nguồn lực hiệu quả hơn bao

gồm: ngân sách, thời gian và nhân sự. Điều này giúp tránh lãng phí và đảm bảo rằng các nguồn lực được sử dụng đúng cách để đạt được mục tiêu đào tạo.

### **2.7.2 Nhược điểm**

Mặc dù công tác đào tạo nguồn nhân lực của Công ty đã đạt được những thành tựu nhất định, song việc thực hiện vẫn còn tồn tại một số hạn chế sau:

- Trong quá trình đào tạo có một số ít học viên còn lơ là, không quan tâm nhiều tới việc học của mình dẫn đến kết quả học tập của các học viên sau mỗi khoá đào tạo chưa thực sự mang lại hiệu quả như mong muốn. Điều này dẫn đến nhiều cán bộ sau đào tạo không thể áp dụng thành thực những kiến thức họ được đào tạo để phục vụ cho công việc.
- Công ty chưa có nhiều chính sách, quy định khen thưởng hay khuyến khích những lao động có thành tích đào tạo cao để tạo sự hăng hái, nhiệt tình xuyên suốt quá trình đào tạo và làm việc của người lao động.
- Sự chênh lệch về chuyên môn của khoá đào tạo dẫn đến mức độ tham gia đào tạo của học viên không đồng đều. Có những nhân sự buộc phải tham gia 2-3 khóa đào tạo mỗi năm và có những CBNV không thể tham gia bất kỳ khóa đào tạo nào trong suốt một năm.
- Tuy rằng Công ty có nhiều phương pháp đào tạo phù hợp với thị trường, song phương pháp chủ yếu được đưa vào đào tạo vẫn là phương pháp truyền thống. Và hiển nhiên phương pháp trên vừa không thể đáp ứng đủ cho nhu cầu học tập và làm việc, vừa làm cho người lao động khó thích ứng với thị trường không ngừng đổi mới như hiện nay.
- Việc đánh giá công tác đào tạo chưa thật sự tối ưu hoá hiệu quả, chỉ chủ yếu phụ thuộc vào đánh giá sơ bộ của học viên và kết quả đánh giá của quản lý, mà chưa thật sự chú ý đến các yếu tố khác như: năng suất lao động hay cách thực hiện công việc của cán bộ đó... Vì vậy, công tác đánh giá đào tạo chưa được thực hiện một cách khách quan nhất để có thể tạo được nhiều lợi ích cho học viên tham gia học tập.

## TÓM TẮT CHƯƠNG 2

Vậy sau khi kết thúc chương 2, ta đã nắm được thêm các thông tin về tình hình đào tạo tại Công ty trong giai đoạn 2021-2023. Từ đó, ta có thể thấy rõ hơn về tình hình biến động nhân sự của Công ty từ năm 2021 đến năm 2023, cụ thể như: Tỷ lệ tuyển dụng, nghỉ việc của Công ty; Biến động về trình độ, tỷ lệ giới tính, độ tuổi và phân bố nhân lực ở các phòng ban tại Công ty. Từ đây, cách quản lý và phát triển nguồn nhân lực của Doanh nghiệp là các yếu tố mà ta nên tham khảo, học hỏi để có thêm nhiều kinh nghiệm trong lĩnh vực này.

Ngoài ra, chương 2 còn đề cập và phổ biến thêm cho chúng ta về quy trình đào tạo nhân sự của Công ty, được tiến hành theo 7 bước đã được nêu rõ ở trên. Bên cạnh đó, phương pháp đào tạo cũng khá linh hoạt khi chia thành 2 loại hình đào tạo là Đào tạo hội nhập và Đào tạo chuyên sâu để có thể phân loại nhân sự được đào tạo tùy theo yêu cầu của Quý công ty. Cuối cùng, để đánh giá được một khoá đào tạo diễn ra có thành công hay không, đồng thời đây cũng là bước kết thúc quy trình đào tạo thì việc báo cáo về kết quả và đánh giá đào tạo rất quan trọng và đã được trình bày ở trên.

Từ những điều đáng nói ở trên, ta có thể thấy được sự ân cần, quan tâm đến nhân sự của mình, bên cạnh đó Công ty cũng không ngừng đầu tư vào mở các khóa đào tạo nhằm có thể phát triển nhân lực để tiến đến phát triển Công ty toàn vẹn hơn, chuyên nghiệp hơn.

Tuy nhiên, kèm theo việc cố gắng phát triển nhân lực toàn diện, Công ty sẽ không tránh khỏi việc gặp phải một vài vấn đề xung quanh những hoạt động như trên. Vì vậy, thông qua những thực trạng trên về tình hình hoạt động đào tạo của Công ty qua 3 năm 2021-2023, em xin phép được đưa ra các ý kiến, giải pháp cho những vấn đề nan giải như trên ở Chương 3.

## **CHƯƠNG 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH MTV BẾN XE MIỀN ĐÔNG**

### **3.1 Một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác đào tạo tại Công ty TNHH MTV Bến xe Miền Đông.**

#### **3.1.1 Mục tiêu phải được xác định rõ ràng, hợp lí**

Đào tạo nguồn nhân lực là cần thiết bởi nó phục vụ hoàn toàn cho mục tiêu của doanh nghiệp và nhân viên. Nguồn nhân lực trở thành một yếu tố đặc biệt quan trọng, được xem như một loại vốn đầu tư hoặc tài sản quý báu của doanh nghiệp. Do đó, chiến lược sử dụng nguồn nhân lực phải liên quan chặt chẽ đến chiến lược kinh doanh của tổng thể Công ty. Hơn thế nữa, Công ty TNHH MTV Bến xe Miền Đông luôn quan tâm và chú trọng đến từng cá nhân trong tổ chức, với mong muốn tạo ra một môi trường làm việc tốt nhất và cung cấp những giá trị cao nhất cho từng cán bộ và công nhân viên.

Đào tạo nguồn nhân lực phải hướng đến việc cải thiện hiệu suất hoạt động sản xuất kinh doanh. Vì vậy, Công ty cần phải xác định rõ ràng chương trình đào tạo nhân lực sẽ được tập trung vào vấn đề nào, chẳng hạn như: Tập trung nâng cao trình độ sẽ giúp cải thiện chất lượng làm việc của mỗi nhân viên, từ đó có thể đạt được hiệu suất làm việc cao hơn.

Để hoàn thành được mục tiêu đề ra ở trên, Công ty cần đưa ra các kế hoạch cụ thể để thực hiện chiến lược một cách tối ưu nhất. Hiện tại Công ty đang chủ yếu thực hiện mục tiêu chung đó là: Tập trung nâng cao kiến thức chuyên môn của nhân viên. Tuy nhiên điều này đã gây ra một số khó khăn nhất định trong việc xác định nhu cầu đào tạo của mỗi cá nhân và không đảm bảo được hiệu quả thật sự của công tác đánh giá sau đào tạo. Vì vậy để khắc phục những hạn chế đó, Công ty cần tối thiểu đạt được yêu cầu sau:

Xác định đối tượng đào tạo một cách rõ ràng, cụ thể. Từ đó, đặt ra mục tiêu đào tạo có tính nhất quán, khả thi và phù hợp với tình hình và điều kiện tại Công ty, đặc biệt phải đảm bảo hoàn thành tốt mục tiêu dài hạn và ngắn hạn.

❖ Mục tiêu ngắn hạn:

- Các cán bộ quản lý cần có ít nhất 80% kiến thức về nghiệp vụ.
- Thực hiện nâng cao kiến thức chuyên sâu và đào tạo nâng cao định kỳ cho người lao động.
- Luôn cung cấp thông tin cập nhật về quy trình, chính sách mới

❖ Mục tiêu dài hạn:

- Tạo ra một lực lượng lao động có khả năng phát triển bền vững và đáp ứng các yêu cầu chiến lược của tổ chức.
- Cung cấp cơ hội cho nhân viên đạt được các chứng chỉ chuyên môn và học vấn nâng cao, với mục tiêu 60% nhân viên trong các vị trí chuyên môn có chứng chỉ hoặc bằng cấp cao hơn trong vòng 5 năm.
- Đào tạo về kỹ năng giao tiếp và làm việc nhóm, với mục tiêu nâng cao chỉ số hài lòng của nhân viên và giảm tỷ lệ nghỉ việc xuống ít hơn 10% trong vòng 5 năm.
- Cung cấp đào tạo về các công nghệ mới và kỹ năng số, với mục tiêu tất cả nhân viên có thể sử dụng công nghệ mới trong công việc hàng ngày trong vòng 4 năm.

### **3.1.2 Quy định thời gian tham gia đào tạo của nhân viên mỗi năm**

Việc quy định thời gian tham gia đào tạo cho tất cả nhân viên mỗi năm là rất quan trọng nhằm đảm bảo rằng tất cả nhân viên đều tham gia đào tạo, có cơ hội phát triển kỹ năng và kiến thức cần thiết mà còn giúp nhân viên cải thiện hiệu quả công việc. Đặc biệt hơn, có những khóa đào tạo cho toàn thể cán bộ nhân viên trong Công ty từ lao động có trình độ thấp đến lao động có trình độ cao đều phải bắt buộc tham gia theo yêu cầu của Pháp luật nhiều quốc gia và khu vực. Chẳng hạn các khóa đào tạo yêu cầu tất cả các doanh nghiệp phải tổ chức đào tạo PCCC và ATVSLĐ cho nhân viên của họ. Việc tuân thủ các quy định này không chỉ là nghĩa vụ pháp lý mà còn giúp bảo vệ công ty khỏi các rủi ro pháp lý và tài chính.

- Quy định giờ tham gia như sau

<b>Cấp bậc</b>	<b>Giờ đào tạo yêu cầu</b>
Nhân viên	20-40 giờ đào tạo chuyên môn
Chuyên viên	60 giờ đào tạo chuyên sâu
Quản lý	70 giờ đào tạo
Lãnh đạo	80 giờ đào tạo

- Quy định xử phạt

- Điều chỉnh cấp bậc: Nếu nhân viên không đáp ứng yêu cầu năng lực hoặc không hoàn thành đào tạo, có thể xem xét giảm cấp bậc xuống mức thấp hơn.
- Thay đổi công việc: Di chuyển nhân viên sang vị trí phù hợp hơn với năng lực hiện tại của họ.
- Điều chỉnh lương: Giảm lương dựa trên việc hạ cấp bậc hoặc giảm trách nhiệm công việc.

### **3.1.3 Đào tạo trực tuyến**

#### **❖ Đối với đào tạo chuyên sâu**

Đối với lao động trình độ cao áp dụng đào tạo trực tuyến cho các khóa học về quy trình và lý thuyết là một cách hiệu quả để cải thiện phương pháp đào tạo truyền thống và tạo ra môi trường học tập năng động, giúp tổ chức đáp ứng nhanh chóng với sự thay đổi của thị trường. Đào tạo trực tuyến tích hợp các khóa học cùng với tài nguyên dạy học vào một hệ thống E-Learning toàn diện, cung cấp cho Công ty một nền tảng thống nhất để tập hợp tất cả tài liệu khóa học. Điều này không chỉ giúp học viên dễ dàng tiếp cận các tài nguyên học tập mà còn nâng cao hiệu quả đào tạo thông qua việc cung cấp thông tin và công cụ học tập một cách thuận tiện và đồng bộ.

- Đào tạo online giúp tiết kiệm thời gian và chi phí liên quan đến việc tổ chức lớp học như: chi phí cho phòng học, tài liệu in ấn, vé máy bay, xăng xe và thời gian đi lại đối với những học viên ở xa. Hay ví dụ như vào năm 2021,

vì sự bùng phát nhanh chóng của dịch bệnh mà cả nước nói chung và Công ty nói riêng phải tiến hành giãn cách xã hội. Và nếu thời điểm đó có phương thức đào tạo trực tuyến thì công tác đào tạo sẽ vẫn có thể diễn ra theo đúng kế hoạch gồm 4 quý/năm thay vì buộc phải hủy bỏ kế hoạch đào tạo của Quý 3 bởi ảnh hưởng của dịch bệnh.

- Các khóa học online có thể được cập nhật và điều chỉnh nhanh chóng để phản ánh những thay đổi trong ngành hoặc trong nội dung đào tạo, giúp nhân viên luôn có thông tin và kỹ năng mới nhất.
- Đào tạo online cho phép tổ chức đào tạo nhiều nhân viên đồng thời, bất kể vị trí địa lý, giúp mở rộng khả năng tiếp cận đào tạo.
- Các hệ thống quản lý học tập (LMS) cho phép quản lý Công ty theo dõi tiến trình học tập, đánh giá kết quả và phân tích dữ liệu học tập một cách hiệu quả.
- Feedback: Cung cấp phản hồi tức thì về hiệu suất học tập, giúp điều chỉnh kịp thời.
- Đào tạo theo tốc độ cá nhân: Học viên có thể học theo tốc độ của riêng mình và quay lại các phần cần ôn tập.

#### ❖ Tính toán chi phí

- Dưới đây là thông tin chi tiết về gói Google Workspace Business Standard:
  - Gmail: Email doanh nghiệp với tên miền tùy chỉnh, không có quảng cáo và tích hợp đầy đủ với các công cụ Google khác.
  - Google Meet: Công cụ họp video chất lượng cao, cho phép tổ chức các cuộc họp trực tuyến với tối đa 150 người tham gia với thời gian tối đa là 24 tiếng.
  - Google Chat: Nhắn tin nhóm và trao đổi nhanh chóng, tích hợp với Gmail và các công cụ khác trong Google Workspace.
- Chi Phí Cho 1 Tài Khoản Giảng Viên:
  - Chi Phí =  $12 \text{ USD} \times 24,000 \text{ VND/USD} = 288,000 \text{ VND/tháng}$
  - Chi Phí =  $288,000 \text{ VND/tháng} \times 12 \text{ tháng} = 3,456,000 \text{ VND/năm}$
- Chi phí cho Người Học: Những người học có thể sử dụng tài khoản Google miễn phí do Công ty cấp.

So với chi phí của các phương pháp đào tạo truyền thống như thuê địa điểm, chi phí đi lại, và các khoản chi khác, việc áp dụng E-Learning với Google Workspace Business Standard có thể cho thấy sự tiết kiệm đáng kể. Hơn nữa, E-Learning còn cung cấp khả năng mở rộng linh hoạt, cho phép tổ chức thêm nhiều học viên hoặc giảng viên mà không cần tăng chi phí quá nhiều. Những lao động trình độ thấp hơn công việc phần lớn thực hành là và công việc tay, chân nên sẽ được đào tạo trực tiếp bằng phương pháp đào tạo trực tiếp.

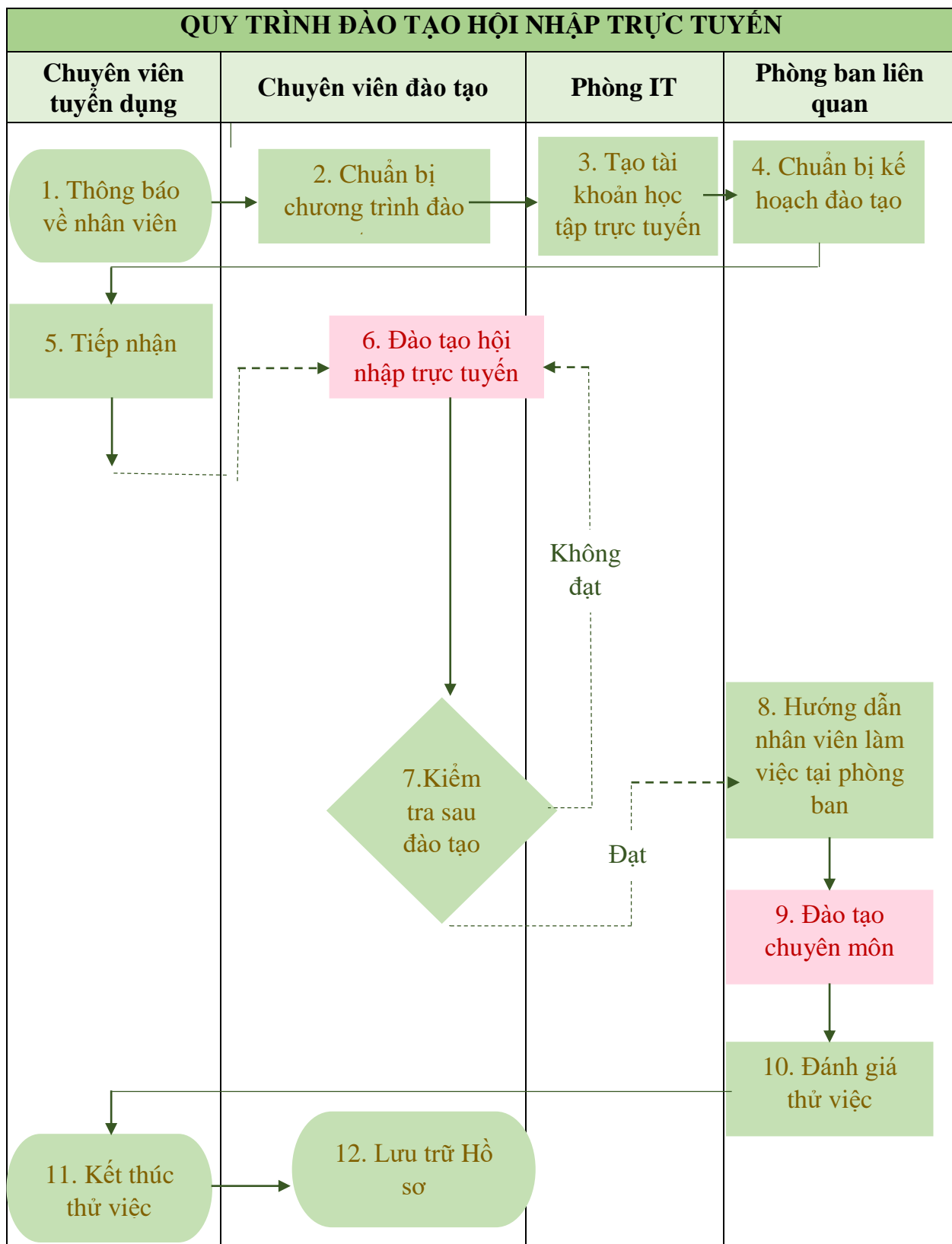
#### ❖ **Đối với đào tạo hội nhập**

Các khóa đào tạo hội nhập vốn dĩ chủ yếu dành cho đối tượng là nhân viên mới, chưa có nhiều kinh nghiệm và hiểu biết về vị trí làm việc, những khái niệm cơ bản cần phải nắm... Vì vậy, hầu hết trước khi một nhân viên được chính thức vào làm việc phải hoàn thành khóa đào tạo hội nhập. Nhưng trong một năm Công ty có thể có đến 2-3 đợt tuyển dụng, và nếu đợt nào cũng tiến hành đào tạo trực tiếp thì sẽ tốn kém và có thể gây nên những tổn thất không đáng có. Vì vậy, phương thức đào tạo trực tuyến được thay thế với nhiều lợi ích hơn như:

- ❖ Tiết kiệm được chi phí để thực hiện đào tạo như: Chi phí thuê nơi đào tạo, phụ cấp tiền ăn cho nhân viên tham gia khoá đào tạo, các chi phí phát sinh khác... Trong khi đó, đào tạo trực tuyến thì nhân viên tham gia và cán bộ thực hiện đào tạo có thể linh hoạt hơn về thời gian, địa điểm tham gia, chỉ cần tham gia nghiêm túc là được.
- ❖ Thực hiện số hoá các bài giảng, các giáo trình giảng dạy. Thay vì cứ mỗi đợt đào tạo thì cán bộ phụ trách trực tiếp phải giảng đi giảng lại những bài học đấy, thì việc số hoá vừa giúp cải thiện công tác giảng dạy, vừa giúp học viên có thể xem lại bài dễ dàng hơn mà không cần phải ghi âm hay lén quay lại bài giảng hôm đấy.

Sau khi hoàn thành đào tạo trực tuyến bước đầu, học viên sẽ có 1 bài kiểm tra đánh giá kiến thức sơ bộ, nếu thông qua sẽ được tiến tới giai đoạn làm việc ngắn hạn bao gồm: Làm quen, hướng dẫn trực tiếp tại các phòng ban mà họ được tuyển, sau đó tiến hành đào tạo chuyên môn. Còn lại nếu không thông qua, thì học viên đó phải trở về đào tạo lại đợi đến đợt kiểm tra tiếp theo rồi mới được thực

hiện những bước tiếp theo. Cuối cùng, là các thủ tục cơ bản như đánh giá thử việc, kết thúc và lưu trữ hồ sơ.



Nguồn: Tác giả đề xuất

Hình 3.1 Quy trình đào tạo hội nhập trực tuyến

## **Diễn giải quy trình**

### **1. Thông báo về nhân viên mới**

- Gửi thông báo: Chuyên viên tuyển dụng gửi thông báo nội bộ cho các bộ phận liên quan về sự gia nhập của nhân viên mới. Thông báo nên bao gồm thông tin cơ bản như tên, vị trí, ngày bắt đầu làm việc, và phòng ban.
- Thông tin liên hệ: Cung cấp thông tin liên hệ của nhân viên mới cho các bộ phận để họ có thể chuẩn bị hỗ trợ cần thiết.
- Email chào đón: Gửi email chào đón nhân viên mới, cung cấp thông tin về chương trình đào tạo sắp tới, cách truy cập hệ thống học tập, và các thông tin cần thiết khác.

### **2. Chuẩn bị chương trình đào tạo**

- Mục tiêu: Xác định rõ mục tiêu của đào tạo hội nhập trực tuyến, bao gồm việc giúp nhân viên mới hiểu về văn hóa công ty, các chính sách và quy trình, cũng như các công cụ phần mềm.
- Nội dung đào tạo: Soạn thảo nội dung cho chương trình đào tạo, bao gồm bài giảng video, tài liệu PDF, và hướng dẫn sử dụng công cụ.
- Lên lịch: Xây dựng lịch trình cho các buổi đào tạo trực tuyến, bài kiểm tra, và các hoạt động học tập.

### **3. Tạo tài khoản học tập trực tuyến**

- Cài Đặt Tài Khoản
  - Tạo tài khoản: Phòng IT tiến hành tạo tài khoản cho nhân viên mới trên hệ thống học trực tuyến) hoặc nền tảng đào tạo trực tuyến được Công ty sử dụng.
  - Cấp quyền truy cập: Cấp quyền truy cập vào các tài liệu đào tạo, khóa học, và công cụ cần thiết.
- Cung Cấp Thông Tin Đăng Nhập
  - Thông tin đăng nhập: Gửi thông tin đăng nhập và hướng dẫn sử dụng hệ thống học tập cho nhân viên mới.
  - Hỗ trợ kỹ thuật: Cung cấp hỗ trợ kỹ thuật nếu nhân viên gặp vấn đề trong việc truy cập hệ thống.

### **4. Chuẩn bị kế hoạch đào tạo**

### *Từ tuần 1-2*

- Giới thiệu công ty:
  - Video giới thiệu về lịch sử, tầm nhìn, sứ mệnh, và giá trị cốt lõi của công ty.
  - Tài liệu đọc về cấu trúc tổ chức và các phòng ban.
- Chính sách và quy trình:
  - Hướng dẫn trực tuyến về chính sách công ty (chính sách bảo mật, quy định làm việc, nghỉ phép).
  - Bài kiểm tra ngắn để xác nhận hiểu biết về các chính sách cơ bản.
- Giới thiệu các công cụ:
  - Video hướng dẫn sử dụng các công cụ nội bộ (email, phần mềm quản lý công việc, hệ thống học tập).
  - Thực hành: Tạo tài khoản và đăng nhập vào các công cụ cần thiết

### *Từ tuần 3-4 Chuẩn bị đào tạo chuyên môn*

- Tiến hành các khóa học trực tuyến, bài giảng chuyên sâu để trang bị cho nhân viên mới các kỹ năng và kiến thức cần thiết cho công việc cụ thể của họ.
- Cung cấp tài liệu học tập bổ sung liên quan đến các công cụ và quy trình công việc.
- Bài tập thực tế: Cho nhân viên mới thực hiện các bài tập thực hành hoặc dự án thực tế liên quan đến công việc để áp dụng kiến thức đã học.
- Hướng dẫn kỹ thuật: Cung cấp hướng dẫn chi tiết về việc sử dụng các công cụ và phần mềm chuyên môn mà nhân viên sẽ sử dụng hàng ngày.
- Thực hiện bài kiểm tra

*Từ tuần 5-6: Tiến hành đào tạo chuyên môn và bài tập đánh giá, đến Công ty gặp gỡ mọi người trong phòng ban.*

### *Tuần 7: Đánh giá thử việc*

- Thông qua các bài kiểm tra và thái độ học tập người giám sát sẽ tiến hành đánh giá nhân viên

### *Tuần 8: Kết thúc thử việc*

- Quyết định về việc kí hợp đồng với nhân viên mới

## **5. Tiếp nhận**

- Gặp mặt trực tuyến: Tổ chức một cuộc gặp mặt trực tuyến để chào đón nhân viên mới, giới thiệu họ với các đồng nghiệp trong phòng ban mà họ sẽ làm việc, hướng dẫn họ cách sử dụng các công cụ trực tuyến của Công ty

## **6. Đào tạo hội nhập trực tuyến**

- Các buổi đào tạo trực tuyến: Tổ chức các buổi đào tạo trực tuyến để giới thiệu về công ty, quy trình làm việc, các chính sách nội bộ, và các công cụ phần mềm.
- Tài liệu học tập: Cung cấp tài liệu học tập qua nền tảng trực tuyến như video, bài giảng, và hướng dẫn.
- Diễn đàn thảo luận: Tạo các diễn đàn hoặc nhóm trực tuyến để nhân viên mới có thể đặt câu hỏi và trao đổi với đồng nghiệp hoặc người hướng dẫn.

## **7. Kiểm tra sau đào tạo**

- Bài kiểm tra trắc nghiệm: Sử dụng bài kiểm tra trắc nghiệm với các câu hỏi đa dạng để đánh giá sự hiểu biết về nội dung đào tạo.
- Bài tập đánh giá: Cung cấp bài tập thực hành hoặc mô phỏng tình huống để đánh giá khả năng áp dụng kiến thức vào thực tế.

## **8. Hướng dẫn nhân viên làm việc tại phòng ban**

- Sau khi đã hoàn thành quá trình học tập trực tuyến nhân viên sẽ đến Công ty làm việc trực tiếp và gặp gỡ trực tiếp mọi người trong phòng ban, và được người quản lý giới thiệu về phòng ban làm việc

## **9. Đào tạo chuyên môn**

- Đào tạo về các kỹ năng và quy trình chuyên môn cụ thể liên quan đến vị trí công việc

- Cung cấp cơ hội để nhân viên mới tham gia vào các dự án nhỏ hoặc nhiệm vụ thực tế để áp dụng kiến thức

#### **10. Đánh giá thử việc**

- Người quản lý trực tiếp nhân viên mới sẽ tiến hành đánh giá quá trình nhân viên thử việc thông qua các bài kiểm tra và thái độ học tập của nhân viên

#### **11. Kết thúc thử việc**

- Theo như thời gian trên kế hoạch khi hết hạn thử việc thì kết thúc thử việc và chuyên viên đào tạo thông qua phiếu đánh giá và năng lực làm việc của nhân viên ra quyết định về việc tiếp tục thuê nhân viên hoặc chấm dứt hợp đồng thử việc.
- Nếu nhân viên đạt được các tiêu chí và đáp ứng các yêu cầu công việc, họ có thể được mời gia nhập tổ chức một cách chính thức, nhân viên được cung cấp thông tin về lịch làm việc mới, các lợi ích và các thủ tục liên quan đến việc gia nhập tổ chức.
- Nếu kết quả là chấm dứt hợp đồng thử việc, hoàn tất các thủ tục liên quan như thanh toán lương còn lại, thu hồi tài sản công ty, và cung cấp thông tin về quyền lợi và nguyên tắc liên quan đến chấm dứt hợp đồng.

#### **12. Lưu hồ sơ**

- Chuyên viên đào tạo lưu hồ sơ nghiệp vụ (bản gốc) và gửi bản photo về Phòng Hành chính Tổ chức để theo dõi.

### **3.1.4 Đào tạo gắn liền với khuyến khích, động viên người lao động**

Khi nhân viên thấy rằng nỗ lực của họ trong việc học tập và phát triển được ghi nhận và khen thưởng, họ có xu hướng trở nên tích cực hơn trong việc tham gia các chương trình đào tạo và ứng dụng kiến thức mới vào công việc. Điều này không chỉ giúp cải thiện năng suất và hiệu quả công việc mà còn tạo ra một môi trường làm việc tích cực, nơi nhân viên cảm thấy được trân trọng và động viên.

Hơn nữa, việc kết hợp đào tạo với khuyến khích cũng giúp tổ chức duy trì sự gắn bó và giảm tỷ lệ nghỉ việc. Nhân viên có xu hướng cảm thấy hài lòng hơn khi thấy rằng tổ chức đầu tư vào sự phát triển của họ và thưởng cho những nỗ lực và thành tích của họ. Điều này không chỉ nâng cao tinh thần làm việc mà còn giúp tổ chức xây dựng một đội ngũ nhân viên năng động, sáng tạo và tận tâm, từ đó góp phần vào sự phát triển bền vững và thành công của tổ chức.

– Các hình thức khuyến khích, động viên có thể áp dụng:

- Tổ chức buổi lễ khen thưởng hàng quý để công nhận thành tích trong đào tạo và phát triển cá nhân cho các nhân viên hoàn thành khóa đào tạo xuất sắc.
- Cấp chứng chỉ hoặc giấy khen cho những nhân viên hoàn thành khóa đào tạo.
- Thưởng 5 triệu đồng tiền mặt cho 1 nhân viên đã hoàn thành khóa đào tạo nâng cao kỹ năng và thể hiện cải thiện rõ rệt trong công việc mỗi quý.
- Cung cấp cơ hội thăng tiến trong công việc hoặc tăng cường trách nhiệm công việc cho những nhân viên xuất sắc.
- Tặng 1-2 ngày nghỉ phép thêm cho nhân.

### **3.1.5 Sử dụng hiệu quả lao động sau đào tạo**

Việc sử dụng nguồn lao động sau khi đào tạo là rất quan trọng và cũng rất phức tạp. Công ty cần chú trọng tới vấn đề này vì nếu sử dụng hợp lý nguồn lực này sẽ tạo ra một tác dụng to lớn đối với việc thúc đẩy các hoạt động SXKD của công ty. Nguồn nhân lực sau đào tạo có chất lượng cao hơn, không những có thể thực hiện tốt hơn các công việc hiện tại mà còn có thể đảm nhiệm những công việc ở vị trí cao hơn, tạo ra giá trị lớn hơn cho công ty. Ngược lại, nếu không sử dụng tốt sẽ gây lãng phí nguồn lực, lãng phí thời gian, công sức, kinh phí bỏ ra để đào tạo họ. Một số biện pháp sử dụng hợp lý NNL đã được đào tạo:

- Những NLD sau khi đi đào tạo về công ty cần bố trí họ vào các vị trí cụ thể ứng với những kiến thức, kỹ năng mà họ đã được học. Tránh tình trạng học xong không ứng dụng được vào thực tế tại vị trí làm việc mới gây tâm lý chán nản trong chính NLD đã được đào tạo
- Đa phần những NLD được cử đi học đúng chuyên môn là để về làm tốt hơn công việc hiện tại của mình. Song trong số đó Công ty cần đánh giá và tuyển chọn ra người giỏi nhất, có năng lực và phẩm chất đạo đức tốt nhất để đưa lên nắm giữ những vị trí cao hơn. Việc cất nhắc những người được đào tạo là một việc khá quan trọng cho cả người đi học và Công ty, vừa động viên cho sự phấn đấu của họ vừa là tận dụng tài năng của họ góp phần làm phát triển Công ty.

## TÓM TẮT CHƯƠNG 3

Tổng quan, chương 3 đã làm tốt việc nêu rõ những ưu và nhược điểm trong công tác đào tạo nhân sự tại Công ty. Và từ những điều đó ta mới thấy được điểm tốt cần phát huy và những điểm chưa tốt cần phải có sự thay đổi. Nhận ra được điều đó, em cũng đã đề xuất một vài giải pháp nhằm khắc phục sai sót, nâng cao và tối ưu hóa công tác đào tạo nguồn nhân lực như sau:

- Mục tiêu phải được xác định rõ ràng, hợp lí
- Quy định thời gian tham gia đào tạo của nhân viên mỗi năm
- Đào tạo trực tuyến
- Đào tạo gắn liền với khuyến khích, động viên người lao động
- Sử dụng hiệu quả lao động sau đào tạo.

Như ta được biết, Quản trị nguồn nhân lực luôn đóng một vai trò then chốt cho việc tồn tại và phát triển bền vững lâu dài của một Công ty. Và việc phải làm sao để có thể quán triệt được tất cả vấn đề của người lao động luôn là một câu hỏi khó để có thể giải quyết. Vì vậy Công ty cần phải tập trung thực hiện những mục tiêu đã đặt ra nhằm khắc phục các vấn đề đang tồn đọng, từ đó có thể hiểu rõ tâm lý và nhu cầu của nhân sự tốt hơn, toàn vẹn hơn.

Em hy vọng những giải pháp đã đề ra sẽ được Công ty ghi nhận để có thể đóng góp một phần vào sự phát triển về nguồn nhân lực của Công ty TNHH MTV Bến xe Miền Đông.

## KẾT LUẬN

Từ trước đến nay, nguồn nhân lực luôn được xem là một trong những yếu tố tiên quyết cho mức độ thành công của hầu hết các doanh nghiệp. Phải có được 1 đội ngũ nhân viên năng suất, chất lượng, tài năng, sáng tạo thì mới đủ khả năng thúc đẩy và phát triển, củng cố vị thế của doanh nghiệp trên thị trường. Vì tầm quan trọng và sức ảnh hưởng như thế nên việc đào tạo nguồn nhân lực luôn được ưu tiên hàng đầu. Đồng thời, để duy trì hoạt động hiện tại và đạt được mục tiêu tiến xa hơn trong tương lai thì Công ty phải thường xuyên khuyến khích, tăng cường cho nhân viên nâng cao trình độ, cập nhật kiến thức để có thể theo kịp các xu hướng trong ngành. Nhận thức được điều đó, xuyên suốt đề tài “Hoàn thiện công tác đào tạo tại Công ty TNHH MTV Bến xe Miền Đông” đã cho ta thấy được mục tiêu, quá trình thực hiện cũng như là kết quả của công tác đào tạo và phát triển nhân sự của Công ty. Từ đó, Công ty TNHH MTV Bến xe Miền Đông đã đạt được rất nhiều thành công trên thị trường hoạt động của mình, hoàn thành được các chỉ tiêu mà Tổng bộ giao phó, tất cả đều nhờ vào đội ngũ lao động trong doanh nghiệp vốn đã được đào tạo một cách bài bản. Song vì thị trường thì càng lúc càng khốc liệt, kèm theo việc công nghệ ngày một phát triển yêu cầu các doanh nghiệp phải liên tục cập nhật và đổi mới. Vì thế việc áp dụng các quy trình cũ, phương pháp đào tạo cũ sẽ không đem lại nhiều lợi ích cho công ty nói chung và cho từng nhân viên nói riêng, khiến cho doanh nghiệp vừa không thực hiện tốt các kế hoạch đề ra, vừa làm cho doanh nghiệp bị thụt lùi trên thị trường. Vì những điều đã kể trên, còn rất nhiều lý do để đòi hỏi Công ty phải thay đổi chiến lược, kế hoạch để nâng cao hiệu quả đào tạo nguồn nhân lực vừa phù hợp với thực trạng vừa có thể tìm ra các giải pháp để hoàn thiện mục tiêu chung của Công ty.

Em xin chân thành cảm ơn sự giúp đỡ của Giảng viên ThS. Nguyễn Văn Minh và Quý cô chú, anh chị tại Công ty đã hỗ trợ và cung cấp các tài liệu để em có thể làm bài Khóa luận này một cách chính chu nhất. Tuy nhiên, trong quá trình hoàn thiện không thể tránh khỏi những thiếu sót, sai phạm do kiến thức còn có nhiều hạn chế. Mong Thầy/Cô có thể góp ý và hướng dẫn để em có thể hoàn thiện tốt hơn cho bài Luận văn.