

PHẦN MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Sau giai đoạn Covid 19 năm 2021, con người đang dần trở thành những người tiêu dùng thông minh. Cuộc sống của chúng ta đang có nhiều rủi ro tiềm ẩn khiến chúng ta phải lo lắng. Đặc biệt, chúng ta ngày càng nhạy cảm và cảm nhận rõ ràng hơn về những rủi ro tiềm ẩn đấy. Vì lo lắng cho tương lai của mỗi người chúng ta, để chúng ta đảm bảo cho cuộc sống sau này thì các gói bảo hiểm phi nhân thọ, nhân thọ đã và đang từng bước tiếp cận đến mỗi cá nhân. Sau đại dịch mọi người cũng nhận thấy được tương lai không thể biết trước được điều gì, phòng bệnh hơn chữa bệnh nên họ cũng thông minh hơn trong việc tiêu dùng và bảo hiểm là một sản phẩm đang rất được chào đón và tin dùng. Biết được vấn đề này, công ty TNHH MTV Y Chi Việt Nam cũng là một đối tác lớn của tập đoàn Dai-ichi Việt Nam hợp tác để đem các sản phẩm bảo hiểm đến nhiều người dùng hơn. Vì đây là sản phẩm nhạy cảm nên để bán được cho khách hàng cần một nhân viên tư vấn đầy đủ kiến thức, kinh nghiệm. Nhận ra được đây là một vấn đề cấp bách nếu muốn tăng doanh thu, Công ty Y Chi Việt Nam luôn mở ra các buổi đào tạo hằng tháng để có thể chắc chắn nguồn nhân sự của mình đã đủ chuyên môn, hiểu rõ về từng sản phẩm của công ty để có thể truyền đạt đến khách hàng một cách nhanh chóng và hiệu quả. Tuy nhiên, cơ cấu nhân sự của Y Chi Việt Nam rất rộng rãi, công ty đã đưa ra những buổi đào tạo trực tuyến thay vì trực tiếp để truyền đạt kiến thức cho các nhân viên bán hàng. Và để đánh giá được hiệu quả khi áp dụng công nghệ vào đào tạo, em quyết định lấy đây làm đề tài để có thể đưa ra được một kết luận rõ ràng về quá trình đào tạo tại công ty Y Chi Việt Nam. Từ đó có thể giúp cho Ban Điều Hành Công ty dễ dàng hơn trong quá trình đánh giá hiệu quả làm việc và hoạch định kế hoạch trong tương lai.

Từ những lý do trên em xin chọn đề tài là: "Giải pháp cải thiện quy trình đào tạo tại Công ty TNHH MTV Y Chi Việt Nam" cho báo cáo tốt nghiệp.

2. Mục tiêu

Mục tiêu tổng quát

Mục tiêu của bài báo cáo này nhằm xác định hiệu quả của việc áp dụng công nghệ vào đào tạo thông qua việc nghiên cứu các chỉ số hiệu quả của nhân viên sau khi tham gia những buổi đào tạo để từ đó có thể đưa ra những giải pháp cải thiện cho công ty Y Chi Việt Nam.

Mục tiêu cụ thể

Đề tài được thực hiện nhằm mục đích nghiên cứu sự hiệu quả trong quá trình áp dụng công nghệ vào đào tạo của công ty Y Chi Việt Nam với các mục tiêu sau:

- Thứ nhất, đánh giá quy trình đào tạo tại công ty TNHH MTV Y Chi Việt Nam.
- Thứ hai, những đề xuất giúp công ty cải thiện quy trình đào tạo tại công ty TNHH MTV Y Chi Việt Nam.

3. Câu hỏi Nghiên cứu

Khóa luận tốt nghiệp sẽ tập trung nghiên cứu các câu trả lời của các câu hỏi sau:

Quy trình đào tạo của công ty có ưu điểm và khuyết điểm như thế nào?

Những đề xuất nào khả thi để giúp công ty cải thiện lại quy trình đào tạo?

4. Phương pháp

Nghiên cứu này sẽ sử dụng phương pháp nghiên cứu định tính để thu thập và phân tích dữ liệu.

Phương pháp nghiên cứu bao gồm việc thu thập dữ liệu từ các nguồn chính thức như tài liệu công ty, báo cáo tài chính, thăm dò ý kiến khách hàng và phỏng vấn nhân viên.

Dữ liệu sẽ được phân tích bằng phương pháp phân tích kết quả đào tạo để đánh giá sự hiệu quả của quy trình đào tạo online.

5. Đối tượng

Nhân viên kinh doanh đang làm việc tại toà nhà Gala Center – Số 415 Hoàng Văn Thụ, phường 2, quận Tân Bình, thành phố Hồ Chí Minh, Việt Nam và các Cộng Tác Viên kinh doanh online của công ty TNHH Y Chi Việt Nam.

6. Phạm vi

Không gian: Bài báo cáo tập trung nghiên cứu vào quá trình đào tạo của công ty TNHH Y Chi Việt Nam của các nhân viên kinh doanh đang làm việc tại Gala Center và các CTV hợp tác online của công ty.

Thời gian: Bài báo cáo phân tích kết quả đào tạo qua quy trình làm việc trong 3 năm 2021-2023 tại công ty TNHH Y Chi Việt Nam.

7. Kết cấu của báo cáo tốt nghiệp

Phần mở đầu

Chương 1: Cơ sở lý luận.

Chương 2 : Phân tích thực trạng Quy trình đào tạo tại công ty TNHH MTV Y Chi Việt Nam.

Chương 3 : Đề xuất giải pháp để hoàn thiện Quy trình đào tạo tại công ty TNHH MTV Y Chi Việt Nam.

Kết luận và kiến nghị.

CHƯƠNG 1 : CƠ SỞ LÝ LUẬN

1. Giới thiệu về Quản trị Nguồn nhân lực

1.1. Định nghĩa về Nguồn nhân lực

Nguồn nhân lực có nhiều định nghĩa khác nhau:

- Theo định nghĩa của Liên Hiệp Quốc (2000), “Nguồn nhân lực là trình độ lành nghề, là kiến thức, là năng lực của toàn bộ cuộc sống con người hiện có thực tế hoặc tiềm năng để phát triển kinh tế - xã hội trong một cộng đồng”.
- Nguồn nhân lực là những cá nhân có vai trò khác nhau và được liên kết với nhau theo mục tiêu nhất định” (Trần Kim Dung, 2018, trang 1).
- Nguồn nhân lực của một tổ chức bao gồm tất cả những người lao động làm việc trong tổ chức đó, còn nhân lực được hiểu là nguồn lực của mỗi con người mà nguồn lực này gồm có thể lực và trí lực (Nguyễn Văn Điềm, 2012, trang 7).

Các khái niệm cho chúng ta nhận ra được tầm quan trọng của nguồn nhân lực trong quá trình kinh doanh, sản xuất, là yếu tố cốt lõi để tạo ra sự phát triển cho doanh nghiệp. Mỗi cá nhân với những đặc điểm khả năng riêng nếu được quản lý tốt sẽ tạo ra một tiền đề tốt để đạt mục tiêu chung doanh nghiệp đề ra. Vậy nguồn nhân lực là một yếu tố rất quan trọng.

1.2. Định nghĩa về Quản trị Nguồn nhân lực

Sau khi tham khảo các lý thuyết về Quản trị nguồn nhân lực, lý thuyết của một số tác giả nhấn mạnh về Quản trị nhân sự khi nhấn mạnh đến việc quản trị con người bằng cách đề cao giá trị và đối xử với người lao động một cách toàn diện với nhiều khía cạnh như chú ý đến sự phát triển, sự hài lòng về công việc và hạnh phúc. Bên cạnh đó, nhiều tác giả khác lại đề cập đến việc quản trị nguồn nhân lực là dùng nguồn nhân lực như nguồn tài nguyên và doanh nghiệp phải sử dụng tốt để đạt được lợi nhuận tối đa nhưng với chi phí tối thiểu.

Ở Việt Nam theo các thạc sỹ, giáo sư đã tìm hiểu thì cũng cho ra nhiều lý thuyết về Quản trị Nguồn nhân lực:

- Quản trị nguồn nhân lực là hệ thống các triết lý, chính sách và hoạt động chức năng về thu hút, đào tạo phát triển và duy trì con người của một tổ chức nhằm đạt được kết quả tối ưu cho cả tổ chức lẫn nhân viên (Trần Kim Dung, 2018, trang 3).

- Quản trị nguồn nhân lực được xem như hoạt động then chốt trong việc thúc đẩy mối quan hệ gắn bó qua lại giữa nhân viên với nhà quản trị và tổ chức (P.T. Anh, N.T.H. Đào, 2013, trang 26).

Vậy ta có thể hiểu được rằng quản trị nguồn nhân lực là quá trình quản lý nguồn nhân lực thông qua các hoạt động tuyển dụng, đào tạo và phát triển và bao gồm cả công việc duy trì nguồn nhân lực bằng các chính sách lương, thưởng và phúc lợi, quan tâm đến các yếu tố ảnh hưởng đến sự hài lòng và hiệu quả làm việc của nguồn nhân lực.

1.3. Vai trò của Quản trị Nguồn nhân lực

Theo giáo trình Quản trị nguồn nhân lực của cô Trần Kim Dung (2018) Quản trị nguồn nhân lực nghiên cứu các vấn đề về quản trị con người trong các tổ chức ở tầm vi mô và có hai mục tiêu cơ bản:

- Sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực nhằm tăng năng suất lao động và nâng cao tính hiệu quả của tổ chức.

- Đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của nhân viên, tạo điều kiện cho nhân viên được phát huy tối đa các năng lực cá nhân, được kích thích, động viên nhiều nhất tại nơi làm việc và trung thành, tận tâm với doanh nghiệp.

Ngoài ra trong một tài liệu Quản trị nguồn nhân lực khác của chương trình đào tạo đại học từ xa PTIT (2006) có nói rằng Quản trị nguồn nhân lực đóng vai trò trọng tâm vì liên quan đến việc quản lý con người – con người là nguồn lực quyết định sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Vì vậy Quản trị nguồn nhân lực là một lĩnh vực quản trị quan trọng trong mọi doanh nghiệp.

1.4. Chức năng của Quản trị Nguồn nhân lực

Theo tài liệu Quản trị nguồn nhân lực khác của chương trình đào tạo đại học từ xa PTIT (2006), tác giả nghiên cứu ra 4 chức năng chính của Quản trị nhân lực: *Thu hút* – dùng các chính sách và biện pháp để tuyển dụng, tuyển mộ qua việc lập kế hoạch cung cầu nhân lực; *Điều chỉnh phối hợp* – Tạo sự gắn kết chặt chẽ của tổ chức với nhân viên; *Động viên* - Ổn định lực lượng lao động qua các chính sách khen thưởng, đánh giá thi đua; *Khai thác* – Chức năng chính của QTNNL giúp tổ chức nâng cao, bồi dưỡng cho NLĐ phát huy hết khả năng.

Theo nhiều Giáo trình QTNNL em thấy rằng QTNNL sẽ có 3 chức năng chính :

- *Chức năng thu hút nguồn nhân lực*: Chức năng này sẽ đảm bảo đủ số lượng nhân sự theo phân tích kế hoạch của tổ chức. Ngoài ra, chức năng này còn đảm bảo cho nhân viên với trình độ, kỹ năng, phẩm chất phù hợp với các công việc qua các phương pháp phỏng vấn trong tuyển dụng, qua việc đưa ra tiêu chuẩn công việc và bố trí, sắp xếp nhân lực.

- *Chức năng đào tạo, phát triển nhân lực*: Nhóm chức năng này sẽ đảm bảo chất lượng của nhân viên qua việc đào tạo và phát triển năng lực, nâng cao trình độ và tạo điều kiện cho nhân viên được thể hiện toàn diện khả năng của bản thân. Nói chung, chức năng này sẽ tăng giá trị tài sản nhân lực cho tổ chức trong quá trình hoạt động.

- *Chức năng duy trì nguồn nhân lực*: Tuy có nhiều người chia chức năng này thành 2 chức năng nhỏ khác là duy trì nguồn nhân lực và quan hệ lao động nhưng nó cũng có mục đích chính là đảm bảo rằng tổ chức sẽ nắm rõ thông tin nguồn nhân lực và sử dụng một cách có hiệu quả. Chức năng này sẽ phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến nguồn nhân lực để đáp ứng đủ các điều kiện làm việc tốt giúp tạo mối quan hệ chặt chẽ giữa các nhân viên, giữa nhân viên với quản lý và giữa người lao động với tổ chức.

2. Giới thiệu về Quy trình Đào tạo Nguồn nhân lực

2.1. Khái niệm về Đào tạo

Các khái niệm giáo dục, đào tạo, phát triển đều đề cập đến một quá trình tương tự: quá trình cho phép con người tiếp thu các kiến thức, học các kỹ năng mới và thay đổi các quan điểm hay hành vi và nâng cao khả năng thực hiện công việc của các cá nhân.

Theo tìm hiểu của cô Trần Kim Dung từ các nghiên cứu nước ngoài năm 2018, giáo dục mang tính chất chung, cung cấp cho học viên các kiến thức chung có thể sử dụng vào trong các lĩnh vực khác nhau, đào tạo liên quan đến việc tiếp thu các kiến thức, kỹ năng đặc biệt, nhằm thực hiện những công việc cụ thể, còn phát triển liên quan đến việc nâng cao khả năng trí tuệ và cảm xúc cần thiết để thực hiện các công việc tốt hơn (Trần Kim Dung, 2018, trang 1).

Đào tạo là quá trình truyền đạt kiến thức và giúp mọi người có được kỹ năng cần thiết để người lao động thực hiện công việc đạt hiệu suất tốt (Armstrong, 2006, 287).

2.2. Định nghĩa về Quy trình Đào tạo Nguồn nhân lực

Quy trình Đào tạo Nguồn nhân lực là hoạt động làm cho con người trở thành người có năng lực theo những tiêu chuẩn nhất định. Là quá trình truyền đạt kiến thức để làm cho người lao động có thể thực hiện chức năng, nhiệm vụ có hiệu quả hơn trong công tác của họ (Võ, X.T., 2010, 264).

2.3. Vai trò về Đào tạo Nguồn nhân lực

Đào tạo nguồn nhân lực là cần thiết cho sự thành công của tổ chức và sự phát triển chức năng của con người. Việc đào tạo nguồn nhân lực không chỉ được thực hiện bên trong một tổ chức, mà còn bao gồm một loạt những hoạt động khác được thực hiện từ bên ngoài như: học việc, học nghề và hành nghề. Kết quả của quá trình đào tạo nguồn nhân lực sẽ nâng cao chất lượng, phát triển NNL đó (Võ, X.T., 2010, 264).

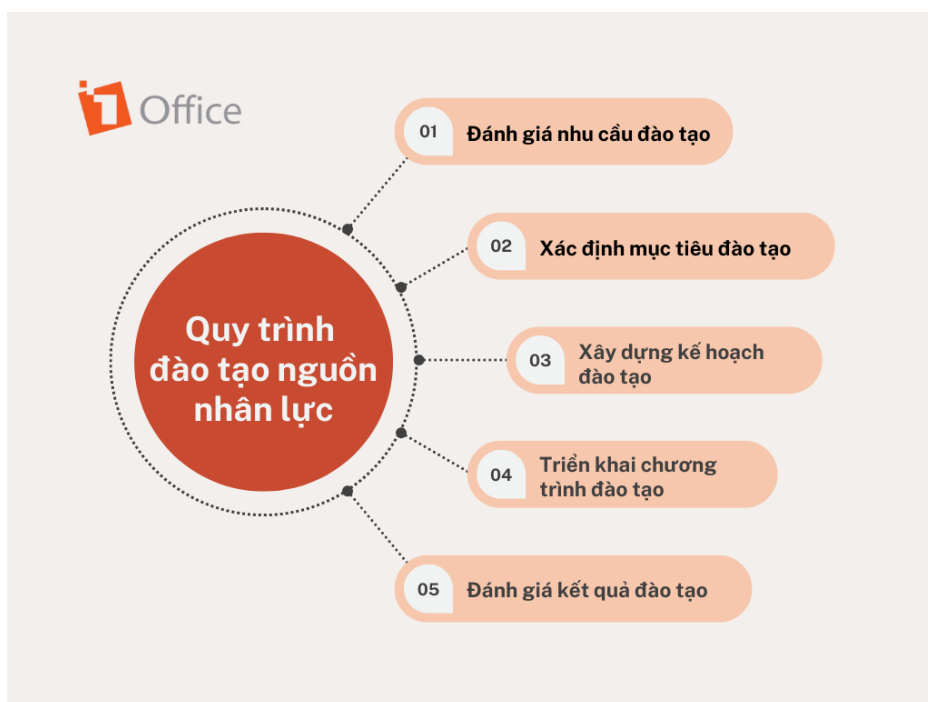
Tại Đại hội XI (2011), Đảng ta nhấn mạnh: “Phát triển và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, nhất là nguồn nhân lực chất lượng cao là một đột phá chiến lược, là yếu tố quyết định đẩy mạnh phát triển và ứng dụng khoa học, công nghệ,

cơ cấu lại nền kinh tế, chuyển đổi mô hình tăng trưởng và là lợi thế cạnh tranh quan trọng nhất, bảo đảm cho phát triển nhanh, hiệu quả và bền vững” (Chính phủ, 2011, 12).

Theo các nghiên cứu về vai trò của đào tạo và phát triển thì trong sách của cô Trần Kim Dung đã thể hiện rất rõ và cụ thể: vấn đề đào tạo và phát triển được áp dụng nhằm:

- Trực tiếp giúp nhân viên thực hiện công việc tốt hơn, đặc biệt khi nhân viên thực hiện công việc không đáp ứng được các tiêu chuẩn mẫu, hoặc khi nhân viên nhận công việc mới.
- Cập nhật các kỹ năng, kiến thức mới cho nhân viên, giúp họ có thể áp dụng thành công các thay đổi công nghệ, kỹ thuật trong doanh nghiệp.
- Tránh tình trạng quản lý lỗi thời. Các nhà quản trị cần áp dụng các phương pháp quản lý sao cho phù hợp được với những thay đổi về quy trình công nghệ, kỹ thuật và môi trường kinh doanh.
- Giải quyết các vấn đề tổ chức. Đào tạo và phát triển có thể giúp các nhà quản trị giải quyết các vấn đề về mâu thuẫn, xung đột giữa các cá nhân và giữa công đoàn với các nhà quản trị, đề ra các chính sách về quản lý nguồn nhân lực của doanh nghiệp có hiệu quả.
- Hướng dẫn công việc cho nhân viên mới. Nhân viên mới thường gặp nhiều khó khăn, bỡ ngỡ trong những ngày đầu làm việc trong tổ chức, doanh nghiệp, các chương trình định hướng công việc đối với nhân viên mới sẽ giúp họ mau chóng thích ứng với môi trường làm việc mới của doanh nghiệp.
- Chuẩn bị đội ngũ cán bộ quản lý, chuyên môn kế cận. Đào tạo và phát triển giúp cho nhân viên có được những kỹ năng cần thiết cho các cơ hội thăng tiến và thay thế cho các cán bộ quản lý, chuyên môn khi cần thiết.
- Thoả mãn nhu cầu phát triển cho nhân viên. Được trang bị những kỹ năng chuyên môn cần thiết sẽ kích thích nhân viên thực hiện công việc tốt hơn, đạt được nhiều thành tích tốt hơn, muốn được trao những nhiệm vụ có tính thách thức cao hơn có nhiều cơ hội thăng tiến hơn.

2.4. Quy trình Đào tạo Nguồn nhân lực



Hình 1: Các bước trong quy trình đào tạo

(Nguồn: IOffice)

Bước 1: Đánh giá nhu cầu đào tạo.

Bước đầu tiên là bước quan trọng nhất vì bước này sẽ giúp cho doanh nghiệp lên kế hoạch đào tạo phù hợp với đặc điểm nguồn nhân lực, đưa ra kết quả đào tạo tốt nhất.

Để xác định được nhu cầu đào tạo cần phân tích các yếu tố bên trong như chiến lược của doanh nghiệp, cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp,... và cả các yếu tố bên ngoài như xu hướng phát triển kinh tế, xu hướng ngành, đối thủ cạnh tranh, yêu cầu của thị trường,... Khi phân tích tất cả các yếu tố liên quan thì phòng nhân sự sẽ có khả năng tìm ra được nhu cầu phù hợp với nguồn năng lực của việc đào tạo. Nếu chuẩn bị bước đầu tốt sẽ giúp cho doanh nghiệp có chiến lược tốt cho việc phát triển tương lai.

Bước 2 : Xác định mục tiêu đào tạo

Bước tiếp theo là chuyển đổi những nhu cầu đã được xác định thành các mục tiêu rõ ràng, có thể đo lường được. Những mục tiêu này sẽ là hướng dẫn cho quá trình đào tạo và cũng là cơ sở để đánh giá kết quả sau khi hoàn thành chương trình đào tạo.

Để xác định mục tiêu của kế hoạch đào tạo, bạn cần trả lời những câu hỏi sau:

- Kiến thức và kỹ năng: Nhân viên sẽ học được gì sau khi tham gia đào tạo?
- Hiệu quả công việc: Công việc của nhân viên sẽ được cải thiện như thế nào?
- Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực: Chương trình đào tạo sẽ góp phần nâng cao chất lượng nguồn nhân lực và hiệu quả chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp ra sao?
- Mục tiêu cần đạt được các yếu tố SMART (viết tắt của Cụ thể (Specific), Đo lường được (Measurable), Khả thi (Achievable), Liên quan (Relevant) và Thời gian thực hiện (Time-bound)).

Bước 3: Xây dựng kế hoạch đào tạo

Bước tiếp theo quan trọng nhất trong việc xây dựng chương trình đào tạo là lập kế hoạch. Đây là bước quyết định sự thành công của toàn bộ quá trình. Các công việc cần thực hiện để có một kế hoạch đào tạo đầy đủ và chi tiết:

Thiết kế tài liệu đào tạo: Tạo giáo trình, slide và các tài liệu khác sẽ được sử dụng trong quá trình giảng dạy. Tài liệu này cần phải rõ ràng, dễ hiểu và hỗ trợ việc học của nhân viên.

Lập ngân sách cho đào tạo: Dựa vào số lượng nhân viên tham gia đào tạo, bạn cần xác định ngân sách. Điều này bao gồm tiền lương cho chuyên viên đào tạo, chi phí cho trang thiết bị và dụng cụ sử dụng trong quá trình giảng dạy.

Chọn phương pháp đào tạo: Có rất nhiều các phương pháp để đào tạo, doanh nghiệp cần dựa vào mục tiêu và nội dung đào tạo để có thể chọn ra phương pháp thích hợp nhất. Khuyến khích tương tác hai chiều để tránh tình trạng nhân viên cảm thấy nhàm chán hoặc khó theo dõi.

Việc lập kế hoạch cần phải kỹ lưỡng và cần có sự linh hoạt thay đổi theo tình hình thực tế để có một chương trình đào tạo chất lượng nhất góp phần thúc đẩy sự phát triển của doanh nghiệp.

Bước 4: Triển khai đào tạo

Ở bước này, doanh nghiệp chỉ cần đảm bảo quá trình diễn ra buổi đào tạo đúng như trong kế hoạch đã đề ra. Trong quá trình đào tạo, doanh nghiệp cần chú trọng xem xét quá trình tham gia của người lao động để đánh giá hiệu quả sau khi kết thúc.

Bước 5: Đánh giá hiệu quả đào tạo

Trong quy trình đào tạo nguồn nhân lực, giai đoạn cuối cùng là đánh giá và nghiệm thu kết quả. Một công cụ phổ biến thường được sử dụng ở giai đoạn này là Mô hình đánh giá hiệu quả đào tạo của Donald L. Kirkpatrick, gồm 4 cấp độ:

- Phản ứng (Cấp độ 1 - Reaction): Thu thập ý kiến về trải nghiệm học tập của người học. Câu hỏi kiểm tra xem họ có cảm thấy thoải mái, hài lòng với môi trường và nội dung đào tạo hay không.
- Học hỏi (Cấp độ 2 - Learning): Đo lường việc người học có đạt được kiến thức, kỹ năng và thái độ sau khi kết thúc chương trình hay không. Sử dụng các phương pháp như bảng câu hỏi, khảo sát, quan sát, kiểm tra lý thuyết và thực hành.
- Hành vi (Cấp độ 3 - Behavior): Đo lường sự thay đổi trong hành vi của người được đào tạo. Ví dụ: kiểm tra việc áp dụng kiến thức và kỹ năng vào công việc thực tế.
- Kết quả (Cấp độ 4 - Results): Thu thập dữ liệu về chi phí, năng suất, thu nhập và thời gian thực hiện công việc trước và sau đào tạo. So sánh hai kết quả để định lượng hiệu quả của chương trình đào tạo.

2.5. Khái niệm phương pháp đào tạo E-learning

Theo bài nghiên cứu “A performance-oriented approach to e-learning in the workplace” ông Wang đã định nghĩa về E-learning như sau: “E-learning refers to the use of computer network technology, primarily over or through the internet, to deliver information and instructions to individuals” (Wang, 2010, 167) có nghĩa là E-learning là học thông qua máy tính có kết nối mạng hoặc thông qua internet để truyền đạt kiến thức và hướng dẫn cho các cá nhân.

2.6. Vai trò phương pháp đào tạo E-learning

Theo như nghiên cứu về E-learning (Basak và các cộng sự, 2018, 197) áp dụng E-learning trong đào tạo sẽ tạo ra 4 lợi ích về 4 khía cạnh sau:

- Khía cạnh nhận thức: Tạo các nội dung học đa dạng kết hợp được các công nghệ mới để đẩy nhanh quá trình tiếp thu của người học.
- Khía cạnh cảm xúc: Đáp ứng được nhu cầu của từng cá nhân, tạo động lực và cảm xúc tích cực để khuyến khích người học tham gia quá trình học.
- Khía cạnh hành vi: Có thể tạo ra các bài tập thực hành để người học có cơ hội sử dụng các kiến thức đã học.
- Khía cạnh bối cảnh: Tạo được môi trường hợp tác và cạnh tranh sẽ giúp cho học viên phấn đấu hơn khi học.

3. Giới thiệu về Khung năng lực

3.1. Khái niệm Năng lực

Năng lực là tập hợp các kiến thức, kỹ năng và thái độ liên quan với nhau có thể ảnh hưởng lớn tới khả năng hoàn thành công việc hay hiệu suất của một cá nhân, có thể đo lường thông qua các chuẩn mà cộng đồng chấp nhận và có thể được cải tiến thông qua các hoạt động đào tạo, bồi dưỡng (Parry, 1996).

Năng lực là khả năng thực hiện một nhiệm vụ nào đó một cách đầy đủ và có chất lượng. Năng lực thể hiện bằng hành vi có thể quan sát, đo lường trong điều kiện làm việc. Năng lực chỉ được xác định trong hành động và chỉ có thể nhận biết năng lực của một cá nhân qua công việc người đó làm. Năng lực là một thuộc tính cá nhân, phụ thuộc vào bối cảnh. Muốn làm việc hiệu quả, người lao động không chỉ cần “biết làm” (có kiến thức, kỹ năng cần thiết) mà còn phải “muốn làm” (liên quan đến động cơ, thái độ làm việc của cá nhân) và “có thể làm” (được tổ chức tạo điều kiện cho cá nhân áp dụng những điều đã biết làm vào thực tiễn công tác). Năng lực là sự kết hợp của: Thái độ, kỹ năng và kiến thức (Đỗ Tú Lâm, 2016).

Cả 2 tác giả đều đồng ý rằng năng lực là sự thể hiện có thể quan sát được của cá nhân khi thực hiện công việc. Cá nhân có năng lực tốt sẽ thể hiện tốt kỹ năng, kiến thức và thái độ của bản thân trong công việc.

Dưới đây là bảng ví dụ về xây dựng Năng lực làm việc nhóm của tác giả Ngô Quý Nhâm (2012). Để xây dựng Năng lực cho một công việc cần phải xác

định các yếu tố như định nghĩa năng lực, tầm quan trọng và giải thích các cấp độ của năng lực này.

Định nghĩa		Tại sao quan trọng?	
Làm việc nhóm là hoạt động mang tính hợp tác, xuyên qua các rào cản văn hóa tổ chức.		Tổ chức của chúng ta hoạt động thông qua các phòng ban, tổ chức và văn hóa. Nhân viên phải làm việc hợp tác với nhau, chia sẻ kinh nghiệm, chia sẻ thông tin, loại bỏ rào cản giữa các phòng ban.	
Cấp độ 1: Hợp tác làm việc	Cấp độ 2: Quan hệ với người khác	Cấp độ 3: Xây dựng nhóm	Cấp độ 4: Tạo dựng phong cách làm việc nhóm
·Sẵn sàng hợp tác. ·Không ngại hỏi lời khuyên từ người khác. ·Sẵn sàng giúp đỡ người khác khi được yêu cầu. ·Có nhận thức rằng cách hoàn thành công việc của các phòng ban, tổ chức là không giống nhau.	·Chủ động phối hợp với các thành viên có những hoàn cảnh khác nhau vào trong các hoạt động của nhóm. ·Tận dụng những kỹ năng và ý kiến khác nhau. ·Dành thời gian giúp người khác suy nghĩ về các vấn đề. ·Nói một cách tích cực về người khác ·Dành thời gian học hỏi và tìm hiểu các tổ chức khác, văn hóa khác.	· Chủ động chia sẻ thông tin và học hỏi cùng với đồng nghiệp ·Xử lý xung đột hay vấn đề trong nhóm một cách tích cực và cởi mở. ·Cung cấp thông tin phản hồi rõ ràng cho các thành viên trong nhóm. ·Sử dụng hiểu biết về những mối quan tâm khác nhau của các thành viên trong nhóm để đạt được kết quả tích cực. ·Sử dụng khả năng đồng cảm để hiểu động lực của nhóm và để hài hòa và điều phối nguồn lực của nhóm.	· Tạo ra cơ hội mới cho các thành viên làm việc với nhau, phá bỏ những rào cản ảnh hưởng đến hiệu quả công việc của nhóm. ·Đặt ra những thách thức cho mọi người cùng làm việc. ·Xây dựng mô hình để hợp tác hiệu quả. ·Trao quyền (thời gian và nguồn lực) cho các nhóm dự án.

Hình 2: Ví dụ về Xây dựng Năng lực làm việc nhóm

(Nguồn: Ngô Quý Nhâm)

3.2. Khái niệm Khung năng lực

Khung Năng lực là bản mô tả các năng lực cần thiết và đầy đủ để thực thi thành công công việc của một vị trí, của một nhóm, của một đơn vị hoặc của cả tổ chức (Dubois và Rothwell, 2004).

Mỗi công việc sẽ yêu cầu một tập hợp các năng lực - các kiến thức, kỹ năng và đặc điểm cá nhân cần để hoàn thành tốt một vai trò, công việc và tập hợp này gọi là khung năng lực hoặc hồ sơ năng lực. Khung năng lực là một phương pháp tổng hợp nhằm hỗ trợ cho việc tuyển dụng và xây dựng chương trình quy hoạch cán bộ lãnh đạo - quản lý, xây dựng các chương trình đào tạo, phát triển quản lý và lãnh đạo, xây dựng hệ thống quản lý thành tích và đãi ngộ dành cho đối tượng quản lý và lãnh đạo cũng như nhân viên trong tổ chức (Nhâm N. Q, (2012, 2).

	Nhóm năng lực và năng lực	Cấp độ và yêu cầu				
		1	2	3	4	5
	Các năng lực cốt lõi					
1	Kỹ năng giao tiếp				×	
2	Xây dựng quan hệ và kỹ năng nhân sự				×	
3	Phát triển và quản lý bản thân					×
4	Năng lực thích ứng					×
5	Định hướng khách hàng					×
6	Giải quyết vấn đề					×
7	Hành động trung thực					×
8	Chủ động và sáng tạo				×	
9	Động lực và cam kết				×	
	Năng lực lãnh đạo và quản lý					
10	Kỹ năng lãnh đạo				×	
11	Huấn luyện và phát triển nhân viên				×	

Hình 3: Ví dụ về Khung năng lực của trưởng phòng Marketing

(Nguồn: Ngô Quý Nhâm)

3.3. Cấu trúc Khung năng lực

Theo tác giả Ngô Quý Nhâm (2012) trong bài nghiên cứu “Khung năng lực và ứng dụng trong hoạt động quản trị nhân sự” để thiết lập một nền tảng hiệu quả cho hoạt động quản lý nhân sự nói chung và nâng cao năng lực lãnh đạo quản lý nói riêng, mỗi vị trí quản lý hoặc lãnh đạo cũng như nhân viên trong tổ chức sẽ có một khung năng lực. Các năng lực này có thể chia làm ba nhóm:

Năng lực cốt lõi (core competencies): gồm các năng lực cần thiết cho tất cả các vị trí như kỹ năng giao tiếp, năng lực ra quyết định và giải quyết vấn đề...

Năng lực theo vai trò (Role specific competencies): là các năng lực ứng dụng cho các vị trí cụ thể trong tổ chức như năng lực lãnh đạo, năng lực tư duy chiến lược.

Năng lực chuyên môn (Technical competencies): là các kiến thức, kỹ năng và khả năng chuyên môn gắn với lĩnh vực cụ thể có vai trò thiết yếu trong việc hoàn thành các nhiệm vụ chuyên môn.

3.4. Ứng dụng Khung năng lực

Khung năng lực là một phương pháp quản lý nhân sự tổng hợp nhằm ứng dụng cho rất nhiều các hoạt động quản lý nguồn nhân lực. Theo tác giả Ngô Quý Nhân trong bài nghiên cứu “Khung năng lực và ứng dụng trong hoạt động quản trị nhân sự” (2012) đã nghiên cứu được 4 ứng dụng của Khung năng lực:

- Khung năng lực có thể sử dụng làm cơ sở để tuyển dụng đội ngũ quản lý và cán bộ có năng lực cũng như là cơ sở quan trọng cho hoạt động xây dựng chương trình quy hoạch cán bộ lãnh đạo - quản lý. Nhờ có khung năng lực các nhà tuyển dụng sẽ dễ dàng có tiêu chuẩn đánh giá các đặc điểm của ứng viên, xây dựng được tiêu chuẩn tổng thể để phân loại nguồn ứng viên phù hợp hay không phù hợp. Khung năng lực cũng thể hiện được tính công bằng và minh bạch để nhà tuyển dụng đánh giá ứng viên của mình.

- Khung năng lực cũng là cơ sở quan trọng hoạt động đào tạo, cụ thể là xác định nhu cầu đào tạo, nội dung chương trình đào tạo phát triển đội ngũ quản lý và lãnh đạo. Khi xây dựng khung năng lực, doanh nghiệp sẽ phải xác định được yêu cầu về loại năng lực và cấp độ ở từng năng lực của vị trí hiện tại hoặc vị trí cần phát triển lên đồng thời thực hiện đánh giá năng lực cho cán bộ quản lý và nhân viên. Khi có hai dữ liệu này, việc xác định ai cần phải đào tạo năng lực gì, đào tạo ở cấp độ nào trở nên vô cùng đơn giản khi so sánh mức độ đáp ứng và yêu cầu năng lực. Có khung năng lực, doanh nghiệp sẽ dễ dàng bắt đầu quy trình đào tạo của mình hơn khi có khung chuẩn để tìm ra nhu cầu và mục tiêu đào tạo cho nguồn nhân lực.

- Bên cạnh đó, Khung năng lực cũng thiết lập một nền tảng quan trọng cho việc xây dựng hệ thống quản lý thành tích và đãi ngộ dành cho đối tượng quản lý và lãnh đạo trong tổ chức. Không chỉ giúp nhà quản trị đánh giá công minh hơn về hiệu quả làm việc, Khung năng lực còn giúp các nhà quản trị tạo được một quy chuẩn chính xác để đánh giá bậc lương đáp ứng được yêu cầu về năng lực và tiêu chuẩn về hiệu suất làm việc đã đề ra.

3.5. Cách xây dựng Khung năng lực

Các bước xây dựng Khung năng lực theo Nghiên cứu lí luận của Nguyễn Tiến Hùng trong bài nghiên cứu “ Phát triển khung năng lực của đội ngũ công chức, viên chức ngành giáo dục” đăng ngày 25/7/2017 sẽ gồm 3 bước chính:

Bước 1: Phát triển danh mục năng lực

Ở bước này tác giả cần xác định một danh mục năng lực cần có để có thể thực hiện thành công các công việc của một vị trí công việc. Để xác định danh mục năng lực, chúng ta cần phải chuẩn hóa cơ cấu tổ chức, khi có các vị trí công việc rõ ràng tổ chức sẽ xác định được mục tiêu công việc theo từng chức năng và nhiệm vụ. Từ đó, nhà quản trị sẽ phân tích được các năng lực khi bám sát vào chức năng, nhiệm vụ, kết quả đầu ra của mỗi vị trí việc làm. Mỗi công việc cần dựa theo mô hình ASK (thái độ, kỹ năng, kiến thức) để nghiên cứu được các năng lực yêu cầu cho mỗi vị trí hoàn thành tốt công việc.

Bảng 1 là bảng mẫu của tác giả khi xây dựng một danh mục năng lực. Ở mỗi nhiệm vụ công việc cần xác định các công việc cần thiết để hoàn thành và theo mỗi công việc sẽ có những năng lực yêu cầu nghiên cứu dựa trên mô hình ASK.

Nhiệm vụ	Công việc			
Nhiệm vụ 1	Công việc 1.1	Công việc 1.2	Công việc 1.3	
Nhiệm vụ 2	Công việc 2.1	Công việc 2.2	Công việc 2.3	
....				...
Các bước thực hiện Nhiệm vụ 1	Yêu cầu về Kiến thức	Yêu cầu về Kỹ năng	Yêu cầu về Thái độ	Danh mục các năng lực cần có
Công việc 1.1	...	...	...	...
Công việc 1.2				
...				

Bảng 1: Bảng mẫu Xác định Danh mục các năng lực dựa trên phân tích nghề theo năng lực

(Nguồn: Nguyễn Tiến Hùng)

Bước 2: Xây dựng hồ sơ năng lực

Tác giả Nguyễn Tiến Hùng liệt kê ra hồ sơ năng lực sẽ bao gồm: định nghĩa, tầm quan trọng hay mục đích sử dụng và tiêu chuẩn đánh giá với từng năng lực. Phân định nghĩa mô tả một cách khái quát nhất năng lực là gì? Phần mục đích sử dụng trả lời câu hỏi tại sao công việc này cần (các) năng lực này hoặc tại sao nó

lại quan trọng?. Tiêu chuẩn đánh giá năng lực thường được mô tả theo các cấp độ chuẩn của năng lực để thể hiện các khả năng làm chủ năng lực đó. Số lượng các cấp độ của năng lực phụ thuộc vào mức độ phức tạp của các hành vi được mô tả; thực tế, có từ 03 đến 07 cấp độ và thông thường là 05, để đạt được các cấp độ cao hơn thì cá nhân cần được đào tạo và bồi dưỡng: cấp độ 1 (thấp nhất) được hiểu là sơ cấp – cấp độ này cá nhân chỉ cần thực hiện các công việc đơn giản theo sự hướng dẫn và giám sát, cấp độ 2 được hiểu là cơ bản – cấp độ này thường đạt được nếu cá nhân có năng lực tự hoàn thành các nhiệm vụ công việc được giao liên quan đến việc triển khai nghiệp vụ chuyên môn của một bộ phận, cấp độ 3 được hiểu là đáp ứng yêu cầu công việc – cấp độ này đo lường năng lực hoàn thành công việc liên quan đến xây dựng và triển khai kế hoạch, có thể hướng dẫn cho người khác phát triển, cấp độ 4 là đạt trình độ tư vấn – cấp độ này đánh giá năng lực cá nhân thành thạo công việc và có thể tư vấn cho tổ chức khi có các khó khăn phát sinh và cấp độ 5 là chuyên gia – cấp độ cao nhất thường để đánh giá năng lực cho cá nhân được xem là chuyên gia của tổ chức về năng lực này, thành thạo năng lực để hoàn thành công việc và có thể đánh giá cho các chiến lược, tầm nhìn dài hạn của tổ chức.

Bước 3: Đánh giá năng lực

Bước cuối cùng này, tổ chức cần xác định thang đo đánh giá và cách đánh giá phù hợp. Thang đo có thể quy thành điểm (score), mức độ (level), xếp hạng (ranking); và có thể sử dụng riêng rẽ hay phối hợp các cách đánh giá sau: đánh giá 360 độ; đánh giá tâm lý, nghiên cứu điển hình, đánh giá môi trường quản lý; thử nghiệm, khảo sát... Thông thường nếu tổ chức không có chuyên môn về phát triển công cụ đánh giá thì có thể thuê các chuyên gia hoặc các công ty tư vấn chuyên nghiệp thực hiện thay vì tự phát triển nội bộ vì thang đánh giá cần chuyên môn nghiệp vụ rất cao.

Ở một nghiên cứu khác của tác giả Ngô Xuân Đông cũng đăng năm 2017: “Xây dựng khung năng lực hiệu trưởng trường trung học cơ sở”, ông đã nghiên cứu về cách xây dựng khung năng lực với 5 bước:

Bước 1: Đưa ra mục đích

Để xây dựng khung NL công việc đầu tiên phải làm là xác định rõ mục đích xây dựng khung NL.

Bước 2: Chuẩn hóa nhiệm vụ của chức danh

Chuẩn hóa nhiệm vụ của chức danh có ý nghĩa rất quan trọng, vì các NL thường gắn với việc thực hiện những nhiệm vụ hoặc hoạt động nhất định.

Bước 3: Xác định những năng lực cần có

Sau khi chuẩn hóa nhiệm vụ của chức danh, công việc tiếp theo là xác định các NL cần thiết đối với từng chức danh. Việc xác định các NL không nhất thiết phải xây dựng mới hoàn toàn (vì sẽ mất rất nhiều thời gian) mà có thể tham khảo tài liệu ở nhiều nguồn khác nhau. Cùng với việc xác định danh mục NL cần có của từng chức danh, phải mô tả các hành vi gắn với từng NL cụ thể. Các hành vi này được sắp xếp thành các cấp độ từ thấp đến cao.

Bước 4: Sắp xếp năng lực phục vụ cho việc xếp loại

Ở bước này, công việc cần làm là xác định NL và các cấp độ NL phục vụ cho việc xếp loại.

Bước 5: Đánh giá

Để khung NL được đưa vào sử dụng, cần phải phát triển các công cụ đánh giá NL.

Sau 2 quy trình xây dựng Khung năng lực của 2 tác giả, chúng ta thấy được mục đích của cả 2 quy trình khá giống nhau. Tuy quy trình của tác giả Nguyễn Tiến Hùng chỉ có 3 bước nhưng bước 1 của ông đã bao gồm 3 bước của tác giả Ngô Xuân Đông. Quy trình nào cũng đều bắt đầu bằng việc xác định rõ mục tiêu của việc xây dựng khung năng lực của từng nhiệm vụ và nhiệm vụ này sẽ tương ứng với từng vị trí công việc, từng chức danh mà tổ chức đã chuẩn hóa theo cơ cấu tổ chức. Có được những mục tiêu cần thiết, tổ chức sẽ dễ dàng đến bước tiếp theo là xây dựng ra các năng lực tiêu chuẩn cho từng công việc. Bước 2, 3 của tác giả Nguyễn Tiến Hùng tương đối giống bước 4, 5 của tác giả Ngô Xuân Đông vì đều hướng tới việc xây dựng các cấp độ đánh giá cho từng năng lực và cuối cùng là tìm một công cụ đánh giá NL phù hợp.

4. Tóm tắt chương 1

Chương 1 là một chương tập trung các lý thuyết cần thiết để độc giả có thể hiểu rõ hơn về đề tài khóa luận, hiểu được các lý thuyết về chuyên ngành Quản trị Nguồn nhân lực. Các lý thuyết tác giả đã tổng hợp từ các nghiên cứu, đề tài khoa học từ các thạc sỹ, giảng viên các trường đại học và các nhà nghiên cứu ở nước ngoài để có thể đảm bảo được tính tổng quát và chính xác của các lý thuyết. Nhờ có các lý thuyết mà người đọc đề tài có thể hiểu hơn về ngành Nhân sự, Quản trị nhân sự sẽ gồm những chức năng gì, công việc sẽ diễn ra như thế nào. Ngoài những lý thuyết chung về ngành nhân lực em cũng đề cập thêm 2 lý thuyết quan trọng là lý thuyết về Khung năng lực và Phương pháp Đào tạo E-learning để giúp cho các đề xuất ở chương 3 thêm rõ ràng.

Sau khi chương 1 đã có những lý thuyết cần thiết, chương 2 – Thực trạng quy trình Đào tạo của Công ty Y Chi Việt Nam sẽ là chương tổng hợp các thông tin liên quan đến đề tài mà em đã thu thập được trong quá trình thực tập.

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG QUY TRÌNH ĐÀO TẠO TẠI CÔNG TY TNHH MTV Y CHI VIỆT NAM

1. Giới thiệu sơ lược về Công ty

Công ty TNHH MTV Y Chi Việt Nam là một công ty thành viên của Tập đoàn Dai-ichi Life Insurance Company, một trong những công ty bảo hiểm nhân thọ hàng đầu của Nhật Bản. Công ty Y Chi Việt Nam hoạt động trong lĩnh vực tư vấn tài chính khi có rủi ro cho khách hàng và cung cấp các dịch vụ bảo hiểm như bảo hiểm nhân thọ, bảo hiểm phi nhân thọ, bảo hiểm y tế, bảo hiểm xã hội, bảo hiểm bất động sản, bảo hiểm rủi ro cá nhân, bảo hiểm hưu trí và nhiều hơn nữa. Các sản phẩm Y Chi Việt Nam không chỉ đảm bảo sự bảo vệ tài chính cho khách hàng trong trường hợp xảy ra sự cố, mà còn mang đến các giải pháp đầu tư thông minh và hiệu quả cho khách hàng.

Công ty luôn đặt quyền lợi của khách hàng làm mục tiêu để hoạt động đặc biệt là trong lĩnh vực nhạy cảm là bảo hiểm. Với mục tiêu đó đội ngũ nhân viên của công ty luôn sẵn sàng tư vấn và hỗ trợ khách hàng trong quá trình lựa chọn sản phẩm, giải đáp mọi thắc mắc và đảm bảo dịch vụ sau bán hàng chuyên nghiệp và thân thiện.. Công ty cam kết đồng hành cùng khách hàng suốt cuộc đời, đảm bảo rằng những giải pháp tài chính đã được thiết kế sẽ tiếp tục phù hợp và đáp ứng tốt nhất cho mục tiêu và nhu cầu tài chính của khách hàng.

2. Lịch sử hình thành

Lịch sử hình thành của Công ty TNHH MTV Y Chi Việt Nam: Y Chi Việt Nam được thành lập từ tháng 6/2016 và chính thức đi vào hoạt động từ ngày 05/05/2017. Nhờ có con đường phát triển riêng cùng sự hỗ trợ nhiệt tình của ban giám đốc và các bộ phận liên quan, sự tận tâm với nghề, đặc biệt là sự thấu hiểu và chia sẻ của các thành viên khác trong gia đình, đến nay Y Chi Việt Nam đã trở thành một môi trường làm việc vô cùng hấp dẫn. Chúng tôi đã vạch ra con đường của riêng mình, một hướng đi không trùng lặp với bất kỳ ai khác. Vì thế sau hơn 6 năm hoạt động, công ty đã đóng góp một phần lớn vào việc hợp tác với tập đoàn bảo hiểm Dai-ichi Life Việt Nam.

3. Thông tin chung về công ty

Slogan: Tiên phong dẫn đầu, phát triển dài lâu.

Logo:



Hình 4: Logo Công ty TNHH MTV Y Chi Việt Nam

(Nguồn: Công ty TNHH MTV Y Chi Việt Nam)

Địa chỉ: Toà nhà Gala Center – Số 415 Hoàng Văn Thụ, phường 2, quận Tân Bình, thành phố Hồ Chí Minh, Việt Nam.

Đại diện pháp luật: Chủ tịch Phạm Hồng Khánh.

Giấy phép kinh doanh: 0314386812.

Ngày cấp: 5/5/2017.

Mã số thuế: 0314386812.

Ngành nghề kinh doanh chính: Hoạt động đại lý và môi giới bảo hiểm.

Quy mô: 330 nhân viên.

Liên hệ:

- Hotline: (028) 381 16222
- Mail: info@ychi.com.vn
- Website: www.ychi.com.vn

Sự kiện và thành tích nổi bật của công ty kể từ khi thành lập đến nay:

Trong 6 năm hình thành và đi vào hoạt động Y Chi Việt Nam đã phát triển mạnh mẽ khi hợp tác cũng như là cố vấn cho những Tập Đoàn lớn hàng đầu tại Việt Nam như Tập Đoàn Mai Linh bảo vệ hơn 20 ngàn cán bộ, nhân viên và lái xe của tập đoàn từ năm 2017, Tập Đoàn Asia Nha Trang, Taxi Đồng Nai hợp tác với Tổng công ty Cổ Phần Bảo Hiểm Quân Đội MIC, ký kết cùng công ty Cổ Phần Truyền thông và Đầu tư Nam Hương đầu tư 420 tỷ đồng cho phụ nữ khởi nghiệp, tư vấn và đào tạo cho các nhân viên tại công ty Cổ Phần Nhựa Thiệu Niên Tiên Phong Phía Nam, ...

Tiếp nối những thành công Y Chi Việt Nam kết hợp cùng INSO Việt Nam hình thành nên mạng lưới đa sản phẩm bảo hiểm với các dòng bảo hiểm phi nhân thọ đa dạng: bảo hiểm xe máy, bảo hiểm vật chất xe, bảo hiểm xe cơ giới, bảo hiểm du lịch, bảo hiểm cháy nổ, bảo hiểm nhà xưởng, bảo hiểm tai nạn, ...

Ngoài ra còn kết hợp cùng bảo hiểm xã hội Việt Nam, mở rộng lĩnh vực kinh doanh vì cuộc sống cộng đồng để triển khai Đại lý thu bảo hiểm xã hội và bảo hiểm y tế Nhà Nước tự nguyện khi thành lập ra công ty Cổ phần dịch vụ Kết Nối Nhanh đánh dấu cột mốc lịch sử phát triển nâng tầm cao mới trên nền tảng nhân văn và an sinh xã hội.

Đạt được những thành quả đáng tự hào, Y Chi Việt Nam đã xây dựng kế hoạch cho năm 2024 và lộ trình 5 năm tiếp theo phát triển đa dạng và toàn diện với mục tiêu chinh phục doanh số 100 tỷ trong năm 2024 và 2029 là 200 tỷ.

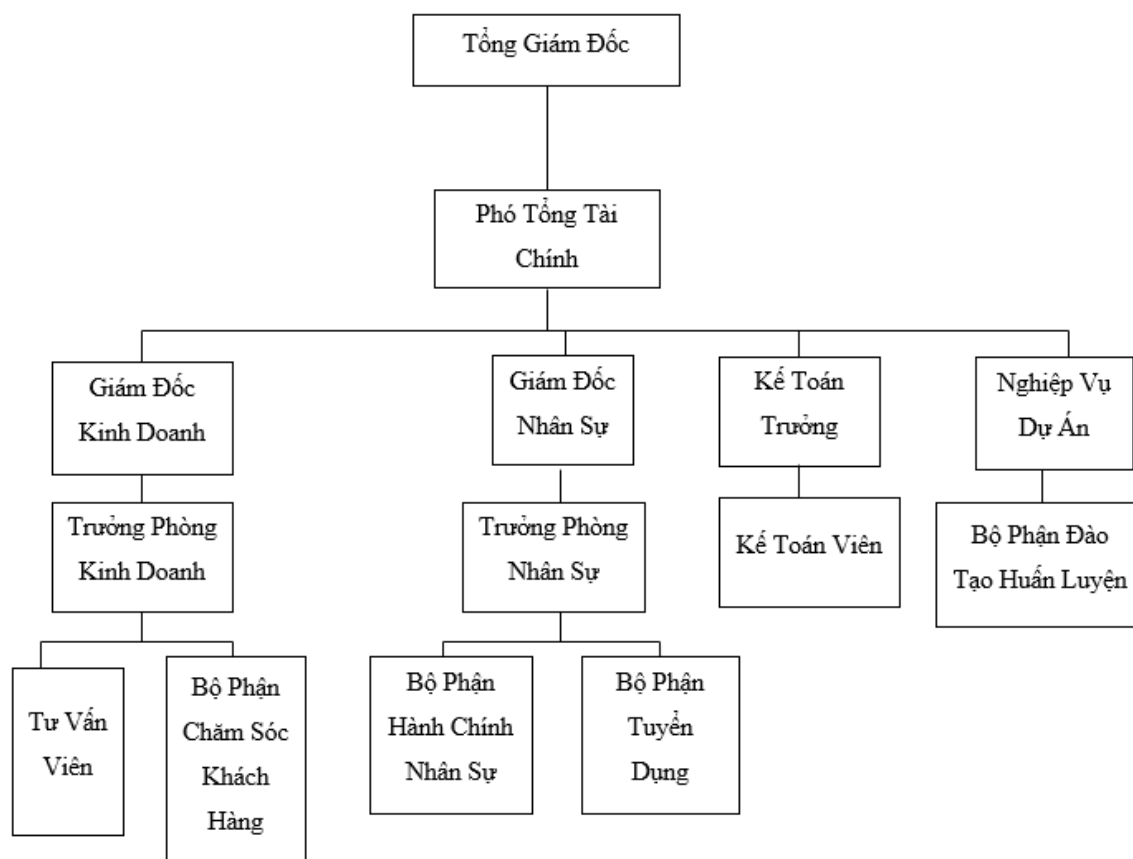
4. Sứ mạng & tầm nhìn

Tầm nhìn và sứ mệnh của Công ty Y Chi Việt Nam:

Y Chi Việt Nam được thành lập từ năm 2016 – Khởi đầu với lĩnh vực Căn hộ/Văn Phòng cho thuê, cung cấp hệ thống Bảo An và đặc biệt là bảo hiểm nhân thọ, sau hơn 4 năm thành lập Y Chi Việt Nam đã phát triển mạnh mẽ đa dạng với hệ sinh thái toàn diện về phân phối bảo hiểm nhân thọ, phi nhân thọ và các loại bảo hiểm khác khẳng định được vị thế của mình trong ngành bảo hiểm. Bên cạnh các lĩnh vực kinh doanh truyền thống vẫn tiếp tục trên đà tăng trưởng, Y Chi Việt Nam hiện đang là nơi phụng sự hơn 100.000 khách hàng trên khắp mọi miền đất nước, là nơi quản lý đội ngũ MDRT - danh hiệu cao quý của ngành bảo hiểm nhiều nhất tại Việt Nam. Với khát vọng ghi dấu ấn trên thị trường bảo hiểm trở thành biểu tượng niềm tin hàng đầu tại Việt Nam về sự an tâm tài chính, sức khỏe phục vụ cuộc sống con người, Y Chi Việt Nam cam kết tận tâm phụng sự hết lòng vì cuộc sống con người Việt Nam tốt đẹp hơn. .

5. Cơ cấu tổ chức

Cơ cấu tổ chức bộ máy của Công ty TNHH MTV Y Chi Việt Nam được biểu diễn qua sơ đồ sau:



Hình 5: Cơ cấu tổ chức của Công ty TNHH MTV Y Chi Việt Nam

(Nguồn: Công ty TNHH MTV Y Chi Việt Nam)

Chức năng và nhiệm vụ của các bộ phận tại công ty:

- **Tổng Giám Đốc (Chủ tịch):** Là người chịu sự giám sát của Hội đồng quản trị và chịu trách nhiệm trước Hội đồng quản trị về việc thực hiện các quyền và nhiệm vụ được giao. Quản lý, giám sát bao quát toàn bộ các hoạt động của nhân viên, ban lãnh đạo của các bộ phận, trực tiếp chỉ đạo và gặp mặt các đối tác quan trọng của doanh nghiệp.

- **Phó Tổng Tài Chính:** Quản lý mọi hoạt động trong phòng ban Tài chính – Kế toán. Tổng hợp cả kế hoạch lợi nhuận và kế hoạch chi phí hoạt động. Từ đấy báo cáo lên Giám Đốc và Hội đồng quản trị. Kiểm tra và duyệt những báo cáo có ảnh hưởng đối với việc chi tiêu của công ty. Kiểm kê và kí phê duyệt những văn

bản, chứng từ thuộc về tài chính – kế toán. Kiểm kê và kí phê duyệt những văn bản, chứng từ thuộc về tài chính – kế toán. Kiểm soát dòng vốn của doanh nghiệp. Lập báo cáo theo tháng, quý, năm.

- Phòng Kinh Doanh: Phòng ban này giữ trách nhiệm chính là tạo ra lợi nhuận cho công ty. Chịu trách nhiệm chính là Giám đốc Kinh doanh sẽ quản lý trực tiếp các hoạt động của phòng ban này và là người xem xét các báo cáo hoạt động để đề xuất ra các phương án hoạt động tương lai từ Trưởng Phòng Kinh Doanh - người được ủy quyền quản lý các hoạt động của nhân viên chăm sóc khách hàng và tư vấn tài chính

- Phòng Nhân Sự: Phòng ban này giữ trách nhiệm chính là đảm bảo cơ cấu của nhân sự của công ty luôn đáp ứng được các yêu cầu hoạt động kinh doanh của công ty. Người đứng đầu của phòng này là Giám đốc Nhân sự - là người chịu trách nhiệm chính các hoạt động quản lý nhân sự, đánh giá cơ cấu nhân sự và hiệu quả làm việc của các bộ phận. Từ các báo cáo của Trưởng phòng Nhân sự sẽ đánh giá chất lượng nhân viên và đưa ra các chiến lược hoạt động nhân sự tương lai. Giám đốc Nhân sự là người duyệt bảng lương thưởng, phúc lợi, chế độ mà các nhân viên Hành chính nhân sự và Trưởng phòng Nhân sự lập ra để trình qua phòng Kế toán của công ty. Phòng ban này còn một bộ phận chịu trách nhiệm đảm bảo cơ cấu nhân sự của công ty là bộ phận tuyển dụng.

- Phòng Kế Toán: Phòng ban này giữ trách nhiệm chính là đảm bảo ngân sách của công ty luôn ổn định để duy trì hoạt động kinh doanh của công ty. Hoạt động của phòng kế toán chịu trách nhiệm bởi các vị trí Kế toán trưởng - Kiểm tra, quyết toán thu chi, ngân sách của công ty. Trình báo cáo tài chính cho ban điều hành, quyết toán tất cả thuế cho công ty và Kế toán viên sẽ hỗ trợ lập các báo cáo đó cho Kế toán trưởng.

- Phòng Nghiệp Vụ: Phòng ban này chịu trách nhiệm chính hỗ trợ back-office cho các hoạt động của công ty như xử lý thông tin dự án và hỗ trợ công ty trong các hoạt động hợp tác với các đối tác. Ngoài ra phòng ban này còn chịu trách nhiệm chính trong việc xây dựng và thực hiện kế hoạch đào tạo nhân sự mới về kỹ năng nghiệp vụ và thông tin sản phẩm.

6. Sản phẩm kinh doanh của công ty:

Công ty TNHH MTV Ychi Việt Nam đã hợp tác với nhiều tập đoàn để có thể mở rộng nhiều lĩnh vực kinh doanh, tiếp cận được nhiều tệp khách hàng. Những lĩnh vực kinh doanh mà Y Chi đang phân phối bao gồm:

Bảo hiểm nhân thọ - Hợp tác cùng Tập đoàn Dai-ichi Life

Sản phẩm chính:

Sản phẩm tích lũy và đầu tư:

- An Tâm Song Hành: Bảo vệ rủi ro tài chính của người được bảo hiểm và người được song hành bảo hiểm trọn đời, đền bù các khoản phí bảo hiểm khi gặp rủi ro theo sự kiện bảo hiểm quy định.
- An Thịnh Đầu Tư: Bảo vệ các rủi ro tài chính, đưa ra các giải pháp đầu tư an toàn giúp người được bảo hiểm bảo đảm sự an toàn khi đầu tư, tích lũy tài chính và gia tăng tài sản cá nhân trong tương lai.
- An Phúc Hưng Thịnh Toàn Diện: Bảo vệ người được bảo hiểm toàn diện và hiệu quả về tài chính, sức khỏe và tích lũy cho tương lai.

Sản phẩm hưu trí:

- An Nhân Hưu Trí: Gói đầu tư giúp đảm bảo thu nhập Hưu trí đều đặn, đầu tư lãi suất an toàn với Quỹ hưu trí tự nguyện, hỗ trợ lập kế hoạch tiết kiệm linh hoạt theo ý thích, đảm bảo cuộc sống về hưu an toàn.

 Sản phẩm bảo hiểm hỗ trợ: Là những sản phẩm được ưu đãi để mua đính kèm các sản phẩm chính:

- Hỗ trợ chi phí chữa trị bệnh nan y
- Bảo hiểm tử kỳ
- Hỗ trợ đóng phí, ...

Bảo hiểm phi nhân thọ - Hợp tác cùng Bảo Hiểm Quân Đội MIC

Bảo hiểm tài sản:

- Bảo hiểm mọi rủi ro tài sản
- Bảo hiểm cháy nổ bắt buộc
- Bảo hiểm gián đoạn kinh doanh
- Bảo hiểm nhà tư nhân

- 
 Bảo hiểm trách nhiệm:
 - Bảo hiểm trách nhiệm công cộng
 - Bảo hiểm trách nhiệm sản phẩm
 - Bảo hiểm trách nhiệm nghề nghiệp chung, ...
- 
 Bảo hiểm con người:
 - Bảo hiểm sức khỏe MIC Care 2023
 - Bảo hiểm sức khỏe toàn cầu
 - Bảo hiểm bồi thường người lao động
- 
 Bảo hiểm xe cơ giới:
 - Bảo hiểm vật chất xe cơ giới
 - Bảo hiểm gia hạn bảo hành xe ô tô, ...

Bảo hiểm y tế xã hội – Hợp tác cùng Công ty Cổ phần dịch vụ Kết Nối Nhanh

- Gia hạn và mua mới bảo hiểm y tế tự nguyện
- Tư vấn các vấn đề về bảo hiểm xã hội bắt buộc: gia hạn, mua mới, báo tăng, báo giảm, hướng dẫn lãnh trợ cấp 1 lần, hỗ trợ đóng tiền bảo hiểm bắt buộc, ...

7. Phân tích kết quả SXKD của Công ty 03 năm gần đây nhất

Năm	2021	2022	2023
CHI PHÍ	38.62	44.45	46.38
LỢI NHUẬN	24.18	35.88	29.02
DOANH THU	62.8	80.33	75.4

Bảng 2: Kết quả hoạt động kinh doanh của công ty TNHH MTV Y Chi Việt Nam (2021-2023)

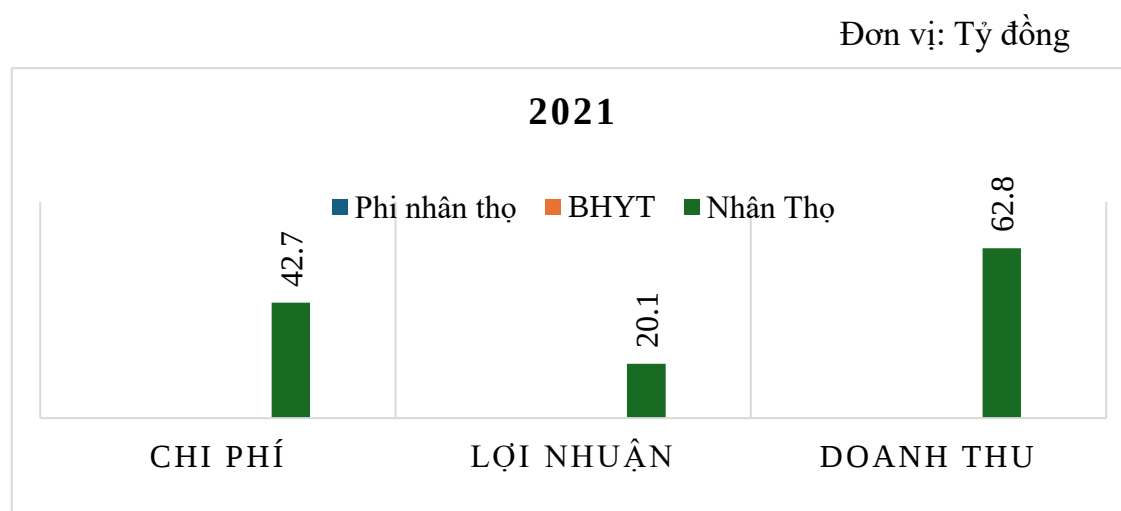
(Nguồn: Tác giả tự tổng hợp)

Đơn vị: Tỷ đồng

Bảng trên cho thấy được các số liệu về doanh thu mà Công ty TNHH MTV Y Chi Việt Nam đã tạo ra sau 3 năm từ 2021 – 2023. Các con số cho thấy được tình hình doanh thu qua các năm có nhiều biến động có tăng và cũng có giảm. Năm

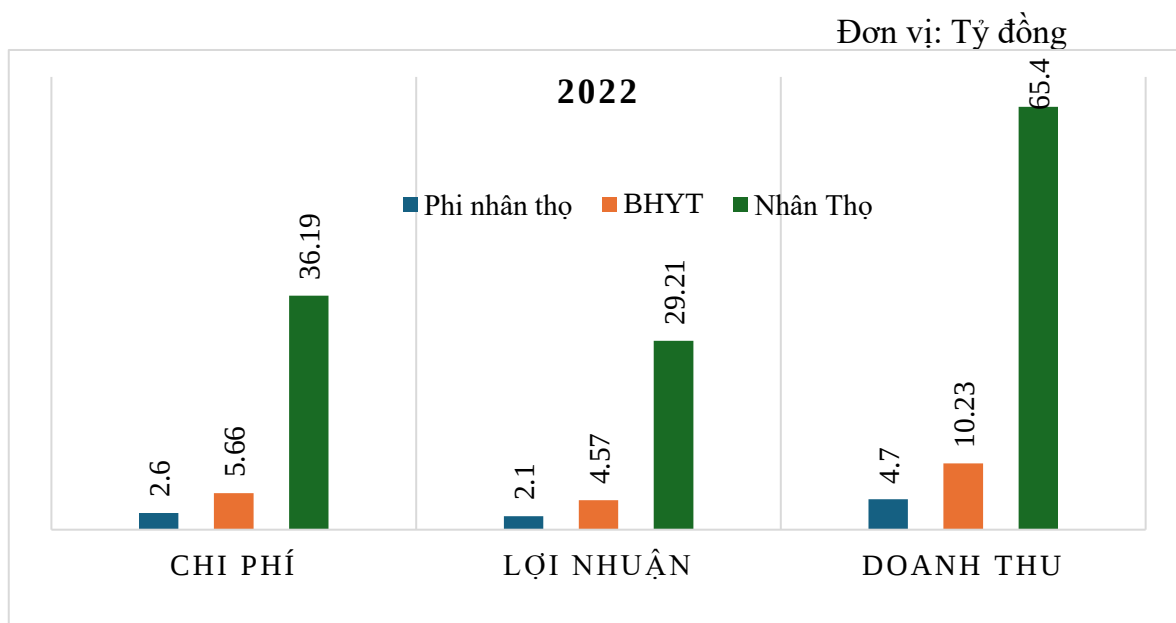
2021 tuy là năm dịch bệnh nhưng công ty đã triển khai tuyển thêm được nhiều CTV hoạt động kinh doanh online nên thu về lợi nhuận là 24,18 tỷ đồng. Đến năm 2022, các công ty được mở cửa hoạt động trở lại, với nguồn CTV mới hợp tác online từ 2021 kết hợp với các nhân viên kinh doanh chính thức của công ty đồng thời nhờ có nhiều cơ hội được gặp gỡ trực tiếp lại với các khách hàng đã giúp lợi nhuận của công ty tăng thêm hơn 13% tương đương với 11,7 tỷ. Tuy nhiên đến năm 2023 thì tình hình kinh doanh của công ty có một số biến động lớn do nhiều yếu tố văn hóa – xã hội đã ảnh hưởng đến công ty TNHH MTV Y Chi Việt Nam nói riêng và toàn bộ ngành bảo hiểm Việt Nam nói chung. Do đó, năm 2023 lợi nhuận của công ty đã giảm hơn 7,7% tương đương với hơn 6 tỷ đồng. Nhưng so với năm 2021 thì lợi nhuận vẫn đã tăng hơn 5 tỷ đồng, điều này chứng tỏ được các đường lối đúng đắn của công ty khi đã đầu tư thêm 2 mảng BHYT và Bảo hiểm Nhân Thọ.

Qua các biểu đồ dưới đây sẽ cho ta thấy biến động của các mảng đầu tư của Công ty qua các năm:



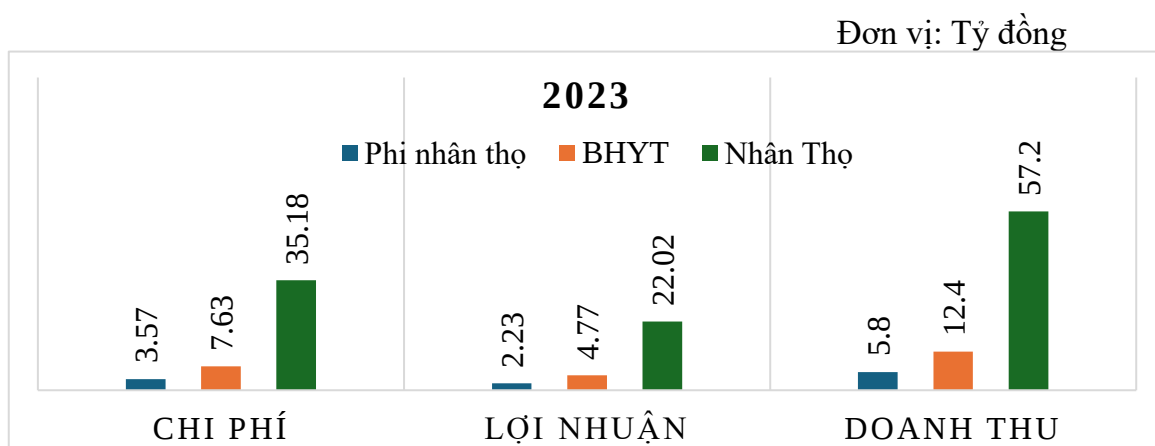
(Nguồn: Tác giả tự tổng hợp)

Hình 6: Biểu đồ kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty TNHH MTV Y Chi Việt Nam năm 2021



(Nguồn: Tác giả tự tổng hợp)

Hình 7: Biểu đồ kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty TNHH MTV Y Chi Việt Nam năm 2022



(Nguồn: Tác giả tự tổng hợp)

Hình 8: Biểu đồ kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty TNHH MTV Y Chi Việt Nam năm 2023

Nhìn chung kết quả kinh doanh 3 năm của công ty TNHH MTV Y Chi Việt Nam có xu hướng phát triển tốt qua từng năm đặc biệt là vào năm 2022. Năm 2022 khi đồng hành với Công ty Bảo hiểm Phi nhân thọ MIC và thành lập Công Ty Cổ Phần Dịch Vụ Kết Nối Nhanh đã đóng góp một phần vào doanh thu của Y Chi Việt Nam tuy không mạnh như sản phẩm phi nhân thọ nhưng cũng chiếm từ 17-23% tổng doanh thu của công ty. Các biểu đồ trên cũng đã thể hiện được con số chi phí

mà công ty đã trả cho 2 lĩnh vực mới không nhiều nhưng vẫn đưa ra được một nguồn doanh thu khá ấn tượng với con số lợi nhuận gần bằng 40-45% doanh thu. Điều này đã chứng tỏ được rằng đây là 2 lĩnh vực đáng để đầu tư và mở rộng quy mô kinh doanh. Qua đó, em cũng đánh giá được quá trình kinh doanh của Y Chi Việt Nam đang có tương lai phát triển với những lĩnh vực đã chọn và em tin rằng nếu sau này công ty có lựa chọn mở rộng thêm lĩnh vực sẽ càng ngày càng thúc đẩy thêm doanh thu công ty cao hơn, tăng trưởng mạnh mẽ hơn.

Trong bảng thống kê trên, ta có thể thấy được nguồn thu chính của Công ty TNHH MTV Y Chi Việt Nam là về bảo hiểm nhân thọ với sự tăng trưởng đều đặn đến năm 2022, khi doanh thu đã tăng hơn 1,4% tức tương đương là tăng hơn 2,6 tỷ so với doanh thu năm 2021. Tuy nhiên với khủng hoảng ngành bảo hiểm năm 2023 đặc biệt với sản phẩm Bảo hiểm Nhân thọ thì doanh thu của Y Chi Việt Nam cũng bị ảnh hưởng và giảm tới hơn 8 tỷ đồng – giảm đi hơn 4% doanh thu so với năm 2022. Tuy nhiên so với toàn ngành thì đây là một con số tương đối tốt vì thậm chí có rất nhiều doanh nghiệp doanh thu phải giảm từ 15-30% nhưng với Y Chi sau khi có thêm nguồn khách hàng mới từ Bảo hiểm Phi Nhân thọ và Bảo hiểm xã hội đã đảm bảo doanh thu của của Bảo hiểm Nhân thọ ổn định hơn trước khủng hoảng này. . Điều này đã thể hiện được tầm nhìn xa và chiến lược sáng suốt của Công ty TNHH MTV Y Chi Việt Nam. Tuy 2 lĩnh vực mới chưa phát triển mạnh mẽ bằng, lĩnh vực Bảo hiểm Xã hội chỉ chiếm trung bình 15% doanh thu qua 2 năm và cũng chỉ tăng 2,1 tỷ sau 2 năm tuy không cao nhưng ở sản phẩm đầy nhạy cảm này, một sản phẩm đang có sự cạnh tranh lớn từ BHXH nhà nước thì con số này cũng đã là một thành tựu lớn. Và doanh thu thấp nhất là sản phẩm Phi nhân thọ vì đây là những sản phẩm còn khá mới mẻ đối với khách hàng với tổng doanh thu chỉ chiếm từ 5-8% doanh thu của công ty nhưng vẫn là một con số đáng kể và tăng ổn định qua các năm. Vì thế, sau khi phân tích tình hình kinh doanh của công ty thì em thấy, công ty đã có nhiều sự lựa chọn đúng đắn khi chọn thêm 2 lĩnh vực kinh doanh hợp lý. Tuy nhiên, để phát triển 2 mảng này đột phá ở những năm sau, công ty TNHH MTV Y Chi Việt Nam cần có những chiến lược mới trong kinh doanh, cụ thể là phát triển một đội ngũ nhân viên tư vấn chất lượng có kiến thức chuyên môn chắc chắn. Với mục tiêu đó, chúng ta cần phải đầu tư vào quá trình

đào tạo các kiến thức cần thiết cho nhân viên tư vấn để giúp họ truyền bá sản phẩm một cách rõ ràng và chính xác tới khách hàng giúp khách hàng an tâm hơn khi chọn mua sản phẩm của Y Chi Việt Nam.

8. Biến động nhân sự

8.1. Cơ cấu nhân sự

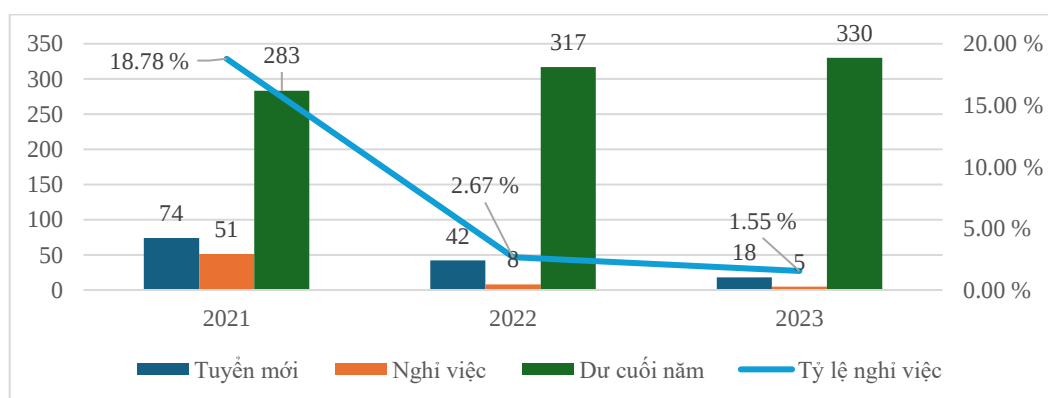
Bảng 3: Bảng biến động nhân sự của công ty TNHH MTV Y Chi Việt Nam sau 3 năm (2021 - 2023)

Đơn vị: người

	2021	2022	2023
Dư đầu năm	260	283	317
Tuyển mới	74	42	18
Nghỉ việc	51	8	5
Dư cuối năm	283	317	330
<i>Tỷ lệ nghỉ việc</i>	<i>18,78 %</i>	<i>2,67 %</i>	<i>1,55 %</i>

(Nguồn: Công ty TNHH MTV Y Chi Việt Nam)

Hình 9: Biểu đồ biến động nhân sự của công ty TNHH MTV Y Chi Việt Nam sau 3 năm (2021 - 2023)



(Nguồn: Công ty TNHH MTV Y Chi Việt Nam)

Sau khi phân tích bảng biến động nhân sự sau 3 năm 2021 – 2023, em thấy được công ty sau 3 năm có nhiều biến động lớn nhưng cũng đang có xu hướng ổn định nhân sự. Năm 2021, công ty tuyển thêm đến 71 người nhưng cũng có số lượng

nhân viên nghỉ việc đến 51 người. Nguyên nhân cho biến động nhân sự với tỷ lệ nghỉ việc lên đến 18,78% là do đại dịch COVID 19, công ty đã cắt giảm nhân sự để có thể ổn định lại tài chính của công ty và sau đó đã tuyển thêm nhiều CTV để hỗ trợ phát triển doanh thu với chi phí nhân sự tối ưu nhất. Đến năm 2022, khi kinh tế dần mở cửa trở lại, công ty cũng đã ổn định nhân sự, tỷ lệ nghỉ việc đã giảm đi hơn 16% chỉ còn 2,67% tức số lượng nhân viên nghỉ việc chỉ có 8 người. Không những thế, số lượng nhân viên tuyển thêm lên tới 42 người, điều này chứng tỏ công ty đang phát triển tốt và đang có xu hướng mở rộng kinh doanh. Tuy nhiên, đến năm 2023, như đã phân tích ở trên đây là một năm đầy khó khăn cho ngành bảo hiểm nên công ty cũng không có tuyển thêm nhiều nhân lực, đa số là tuyển dụng để bổ sung vào chỗ trống. Vì vậy, số lượng tuyển thêm của năm này chỉ bằng 1/3 năm trước tương đương là 18 người. Với tỷ lệ nghỉ việc có xu hướng giảm dần đã chứng tỏ được công ty đang có những chính sách giữ chân nhân viên tốt, từ đó làm tiền đề cho việc phát triển doanh thu sau này của Y Chi Việt Nam.

8.1.1 *Biến động nhân sự theo phòng ban*

Bảng 4: Bảng biến động nhân sự theo phòng ban sau 3 năm (2021-2023)

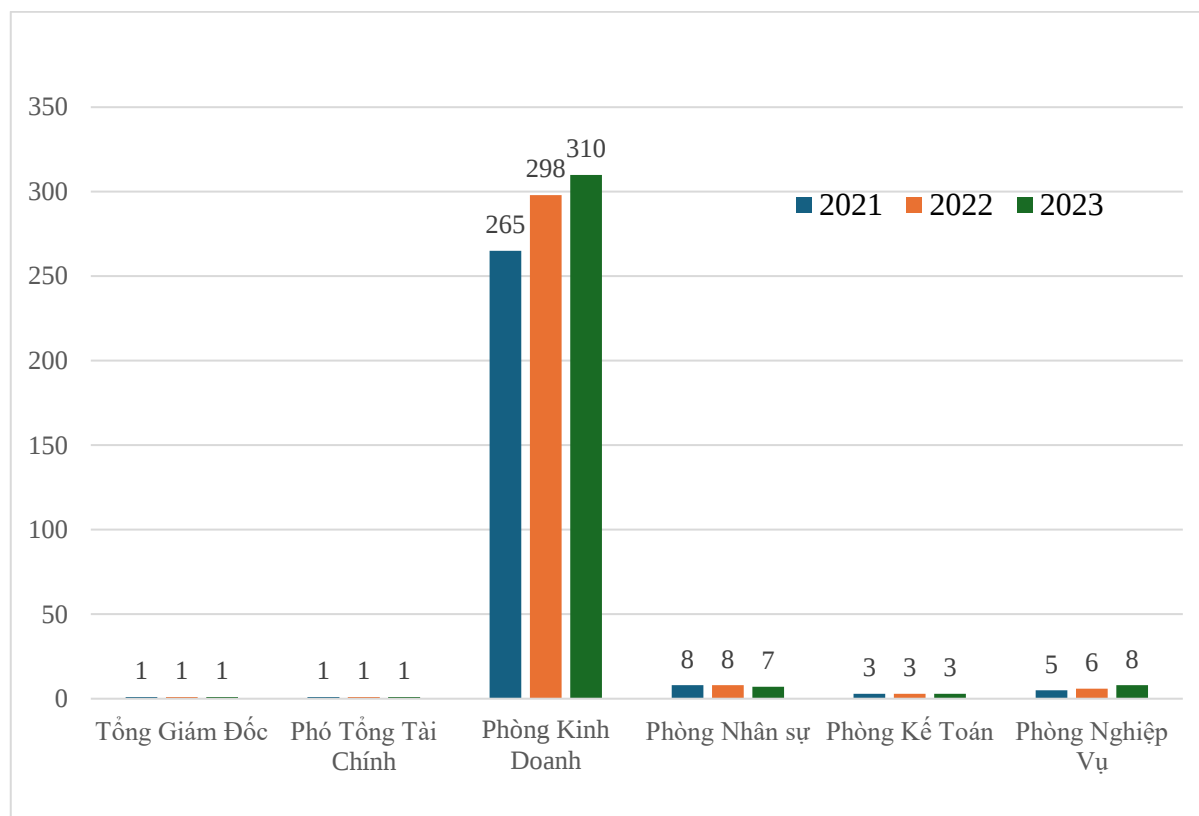
Đơn vị: người

Phòng ban	2021	2022	2023
Tổng Giám Đốc	1	1	1
Phó Tổng Tài Chính	1	1	1
Phòng Kinh Doanh	265	298	310
Phòng Nhân sự	8	8	7
Phòng Kế Toán	3	3	3
Phòng Nghiệp Vụ	5	6	8
TỔNG	283	317	330

(Nguồn: Công ty TNHH MTV Y Chi Việt Nam)

Hình 10: Biểu đồ biến động nhân sự theo phòng bansau 3 năm (2021-2023)

Đơn vị: Người



(Nguồn: Công ty TNHH MTV Y Chi Việt Nam)

Qua 3 năm hoạt động của Công ty TNHH MTV Y Chi Việt Nam, phòng ban Kinh Doanh là phòng ban giữ số lượng nhân viên cao nhất, chiếm tới hơn 95% tổng nhân sự của công ty. Con số này là con số hợp lý cho mô hình kinh doanh của công ty, cần lực lượng CTV và nhân viên kinh doanh lớn để phát triển doanh thu. Như ta có thể thấy trong kết quả phân tích, số nhân viên trong phòng Kinh doanh tăng hơn 30 người đã giúp cho doanh thu tăng hơn 13%, một con số ấn tượng đã đánh giá được chất lượng nhân sự của công ty. Biểu đồ biến động nhân sự theo phòng ban trên đây còn cho thấy các vị trí quan trọng như Tổng Giám Đốc và Phó Tổng Giám Đốc đang ổn định, không để bị trống vị trí để đảm bảo sự phát triển ổn định của công ty. Về các phòng ban còn lại như phòng Nhân sự, Kế toán, Nghiệp vụ chỉ chiếm số lượng ít nhưng sẽ dễ duy trì sự ổn định, vì khi có nhân viên nghỉ việc sẽ có những chiến lược tuyển nhân viên thay thế hoặc phân công lại để không ảnh hưởng đến quy trình kinh doanh của công ty. Phòng ban Nhân sự có xu hướng ổn định số lượng, năm 2023 thì đang giảm đi 1 nhân sự vì tình hình biến động nhân

sự của công ty đang có xu hướng ổn định nên phòng ban Nhân sự cũng cắt giảm đi nguồn nhân lực để tối ưu hóa chi phí của phòng. Phòng Kế toán nắm giữ vai trò quan trọng trong việc quản lý tài chính của công ty nên số lượng nhân viên của phòng khá ổn định qua 3 năm, công ty sẽ không để phòng ban này bị thiếu hụt nhân sự để đảm bảo sự phát triển ổn định. Và cuối cùng là phòng Nghiệp vụ, ta có thể thấy được có xu hướng tăng nhẹ, lý do của sự biến động nhẹ này là do các chiến lược phát triển sau này của công ty đang có xu hướng đào tạo lại chất lượng nhân viên để giúp nhân viên phát triển tối đa khả năng của nhân viên giúp nâng cao hiệu quả làm việc; cũng như để có thêm nguồn nhân sự để phát triển các dự án kinh doanh sau này của công ty. Sau phân tích, ta có thể thấy được các mục đích rõ ràng của Ban điều hành Công ty TNHH MTV Y Chi Việt Nam với việc phát triển nhân sự của từng phòng ban.

8.1.2 Cơ cấu nhân sự theo giới tính

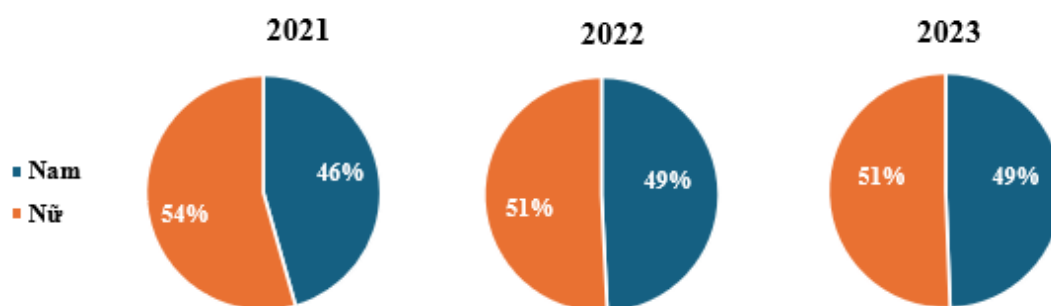
Bảng 5: Cơ cấu nhân sự theo giới tính sau 3 năm (2021-2023)

Đơn vị: người

Giới tính	2021	2022	2023
Nam	129	156	163
Nữ	154	161	167
Cộng	283	317	330

(Nguồn: Công ty TNHH MTV Y Chi Việt Nam)

Hình 11: Biểu đồ cơ cấu nhân sự theo giới tính sau 3 năm (2021-2023)



(Nguồn: Công ty TNHH MTV Y Chi Việt Nam)

Theo bảng phân tích và biểu đồ cơ cấu nhân sự theo giới tính sau 3 năm, có thể thấy nguồn nhân lực của công ty đang có tỷ lệ nam nữ cân đối. Tỷ lệ nhân sự

nam tăng nhẹ năm 2022 - tăng 3% tương đương 27 người trong khi nhân viên nữ chỉ tăng 7 người. Tuy nhiên, con số chênh lệch không quá lớn và đến năm 2023 thì số lượng này tương đối ổn định khi cả nam và nữ chỉ tăng 6 người. Tỷ lệ nam nữ được phân bổ nhiều cho thấy công ty TNHH MTV Y Chi Việt Nam không có ưu tiên về giới tính nào, đang cân bằng lực lượng lao động vì ngành dịch vụ này không đòi hỏi riêng biệt về giới tính. Với những ngành không đòi hỏi phân biệt ưu điểm của từng giới tính sẽ giúp cho nhân sự của mình được bình đẳng giới, có những quyền lợi công bằng. Công ty cũng sẽ không lấy giới tính nhân viên để làm tiêu chuẩn tuyển dụng, việc tuyển dụng sẽ dễ dàng hơn.

8.1.3 Cơ cấu nhân sự theo độ tuổi

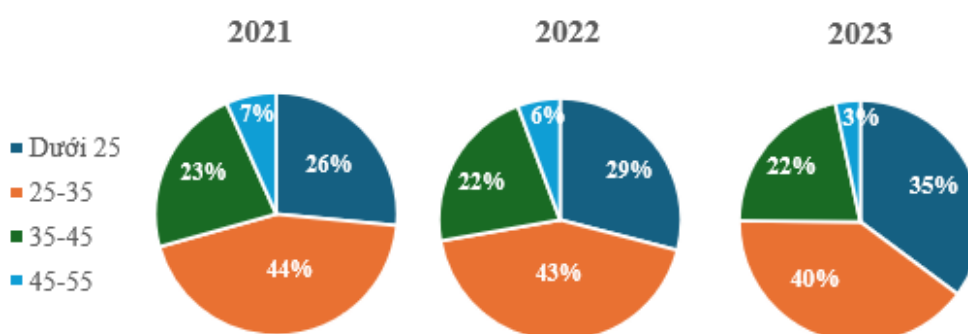
Bảng 6: Cơ cấu nhân sự theo độ tuổi sau 3 năm (2021-2023)

Đơn vị: người

Nhóm tuổi	2021	2022	2023
Dưới 25	75	92	116
25-35	125	137	132
35-45	64	70	71
45-55	19	18	11
Cộng	283	317	330

(Nguồn: Công ty TNHH MTV Y Chi Việt Nam)

Hình 12: Biểu đồ cơ cấu nhân sự theo độ tuổi sau 3 năm (2021-2023)



(Nguồn: Công ty TNHH MTV Y Chi Việt Nam)

Về cơ cấu nhân sự theo độ tuổi, ta có thể thấy công ty TNHH MTV Y Chi Việt Nam đang có xu hướng chọn nhân sự trẻ vì đặc thù ngành nghề tư vấn thì cần

những nhân viên có nhiệt huyết để tìm nguồn khách hàng cho công ty. Từ phân tích ta có thể thấy nhân sự từ 25-35 tuổi là nguồn nhân sự chính của công ty khi chiếm tới 40 – 45% tổng nhân sự của công ty. Đây là một nhóm tuổi hợp lý cho ngành Bảo hiểm, vì ngành này cần có một lượng kinh nghiệm vừa đủ để tư vấn cho khách hàng, với những nhân sự từ 25-35 tuổi ta có thể thấy họ có kiến thức, trải nghiệm tích lũy trong cuộc sống đủ để ứng xử trong các tình huống và tư vấn theo tâm lý của khách hàng. Tuy nhiên nhóm này đang có xu hướng ổn định tăng chậm khi năm 2022 có số lượng nhân viên chiếm tới 44% tổng nhân viên của công ty tương đương 125 người nhưng đến năm 2023 chỉ chiếm 40% nhân viên của công ty, tăng lên 7 nhân viên tức là 132 người. Nhóm tuổi chiếm số lượng nhân viên cao thứ 2 của công ty là nhóm tuổi dưới 25 tuổi, chiếm số lượng từ 75 – 116 người tương đương từ 26 – 35% và đang có xu hướng tăng thêm. Xu hướng này đang cho thấy công ty đang dần trẻ hóa nguồn nhân lực vì cần sự hăng hái và nhiệt huyết của người trẻ nhưng chi phí bỏ ra sẽ ít hơn vì họ chưa có đủ kinh nghiệm để được trả mức lương cao – đây là một chiến lược hợp lý vì người trẻ ham học hỏi sẽ tích lũy kinh nghiệm thay vì tài sản, công ty sẽ giảm chi phí nhưng vẫn có thể đảm bảo nguồn doanh thu ổn định. Và chiếm lực lượng nhân sự cao thứ 3 là độ tuổi 35 – 45, với con số tăng trưởng không đáng kể luôn giữ 22 – 23% lực lượng của công ty. Đây có thể sẽ là lực lượng nhân viên chính thức của công ty, với nguồn kinh nghiệm dày dặn sẽ cùng hợp tác với lực lượng lao động trẻ giữ chân khách hàng, dùng kinh nghiệm để tư vấn thành công, giải quyết các vấn đề khó xảy ra trong tình huống kinh doanh. Nhóm tuổi từ 35 – 45 tuy chỉ chiếm khoảng từ 64 – 71 nhân viên nhưng có thể coi là lực lượng nòng cốt của công ty. Cuối cùng là nhóm tuổi từ 45 – 55, đây là nhóm tuổi chiếm số lượng ít nhất năm 2021 là 19 người nhưng đến năm 2023 chỉ còn 11 người, đây là nhóm tuổi đang giữ những chức vụ cao trong việc quản lý và điều hành của công ty nên sẽ dễ hiểu vì sao lại chiếm số lượng ít. Việc giảm nhân sự của nhóm tuổi này là vì chiến lược kinh doanh của công ty đang cắt giảm những nhân viên kinh doanh lớn tuổi vì họ có thể không năng động như người trẻ và mô hình kinh doanh sẽ cần người trẻ để đi gặp mặt khách hàng dễ dàng hơn để tư vấn sản phẩm.

8.1.4 Cơ cấu nhân sự theo trình độ

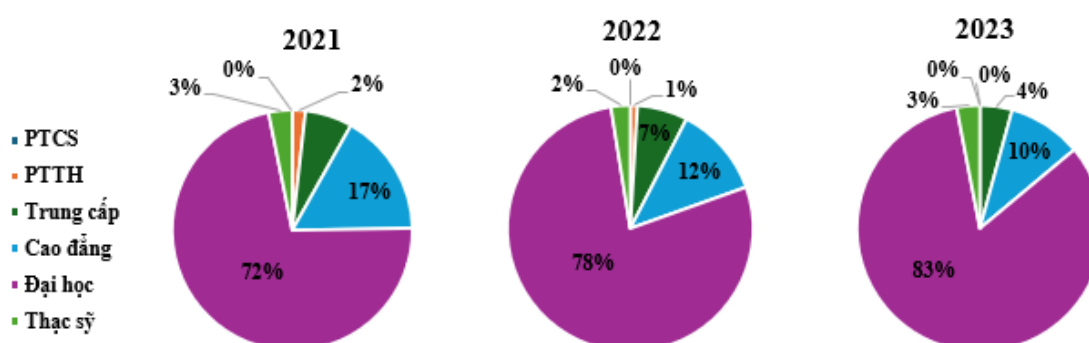
Bảng 7: Cơ cấu nhân sự theo trình độ sau 3 năm (2021-2023)

Đơn vị: người

Trình độ	2021	2022	2023
PTCS	0	0	0
PTTH	5	3	0
Trung cấp	18	21	14
Cao đẳng	47	38	32
Đại học	204	247	274
Thạc sỹ	9	8	10
Cộng	283	317	330

(Nguồn: Công ty TNHH MTV Y Chi Việt Nam)

Hình 13: Biểu đồ cơ cấu nhân sự theo trình độ sau 3 năm (2021-2023)



(Nguồn: Công ty TNHH MTV Y Chi Việt Nam)

Qua phân tích về cơ cấu nhân sự theo trình độ, ta thấy được nhóm nhân lực chiếm tỷ lệ cao nhất của công ty là Đại học, năm 2023 chiếm tới 83% lực lượng lao động của công ty tương đương 274 người. Đó là một con số khá ấn tượng chứng tỏ được chiến lược phát triển nhân sự của công ty TNHH MTV Y Chi Việt Nam là hướng đến nguồn nhân sự chất lượng, có bằng cấp. Tỷ lệ này còn đang có xu hướng tăng khi năm 2021 chiếm 72% nhưng đến năm 2023 đã tăng đến 83%. Với lực lượng trẻ và có bằng đại học đang chiếm ưu thế, công ty sẽ có nguồn chất lượng nhân sự tốt nếu đưa ra được chính sách đào tạo hợp lý để phát triển nhân tài. Nguồn nhân sự chiếm số lượng cao thứ 2 là Cao đẳng, đây cũng có thể là do có số lượng nhân viên gắn bó từ lâu, tuyển dụng nhiều nguồn tuy nhiên đến năm 2023 số lượng

những nhân viên bằng cấp Cao đẳng cũng đã giảm đi khá nhiều, khi từ 47 và đến năm 2023 chỉ còn 32 người. Điều này khá rõ ràng nguyên nhân là do hướng phát triển của công ty, và cơ cấu trình độ lực lượng lao động của Việt Nam, lực lượng lao động có bằng Đại học đang tăng đáng kể. Ở những chức vụ cao, công ty cũng đòi hỏi bằng cấp cao hơn đó là bằng Thạc sỹ, vì thế số lượng nhân viên có bằng thạc sỹ cũng chiếm từ 2-3% tương đương khoảng 10 người. Những con số trên đã thể hiện được việc chú trọng vào trình độ của công ty, xu hướng tìm nguồn nhân sự có chất lượng sẽ giúp công ty dễ dàng đào tạo chuyên môn và tạo ra một đội ngũ nhân viên tư vấn chất lượng để tập trung đẩy mạnh doanh thu ở tương lai. Việc tìm nguồn quản lý có bằng cấp cao cũng giúp cho công ty có thể tìm ra được các chiến lược phát triển mới và tạo nên các dự án có triển vọng cho các bước đi sau này. Qua đó, ta thấy được công ty TNHH MTV Y Chi Việt Nam luôn đề ra được các mục tiêu của mình trước khi lên kế hoạch, giúp công ty luôn chọn được những hướng đi chính xác.

8.1.5 Cơ cấu nhân sự theo thâm niên

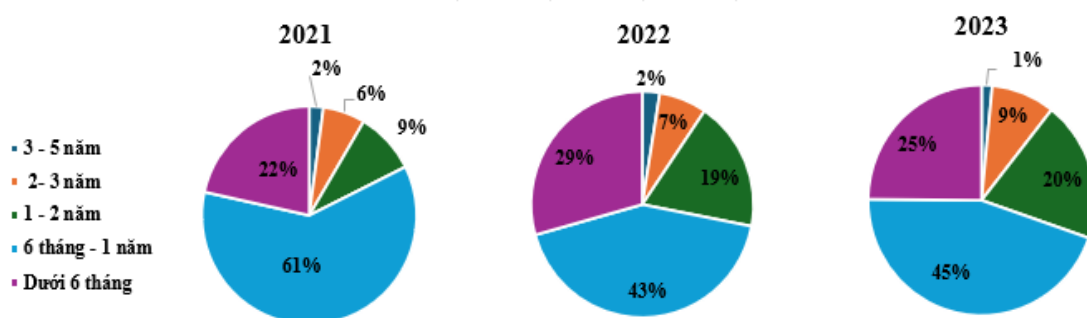
Bảng 8: Cơ cấu nhân sự theo thâm niên sau 3 năm (2021-2023)

Đơn vị: người

Thâm niên	2021	2022	2023
3 - 5 năm	6	8	5
2- 3 năm	18	22	30
1 - 2 năm	26	59	65
6 tháng - 1 năm	172	135	148
Dưới 6 tháng	61	93	82
Cộng	283	317	330

(Nguồn: Công ty TNHH MTV Y Chi Việt Nam)

Hình 14: Cơ cấu nhân sự theo thâm niên sau 3 năm (2021-2023)



(Nguồn: Công ty TNHH MTV Y Chi Việt Nam)

Nhìn chung, công ty đang có lực lượng lao động chủ yếu là từ 6 tháng – 1 năm, đây là một lực lượng khá mới. Tuy nhiên do có xu hướng ổn định nguồn nhân sự nên số lượng nhân viên thâm niên mới đã giảm dần, năm 2021 số lượng là 172 nhân viên nhưng đến năm 2022 số lượng đã giảm tới 37 người là còn 135 nhân viên chiếm 43% số lượng nhân viên toàn công ty. Đến năm 2023, số lượng có tăng thêm 13 người do có tuyển dụng thêm nhưng đa số vẫn là nguồn nhân lực cũ. Lực lượng lao động chiếm số lượng lớn thứ hai là lực lượng dưới 6 tháng, vì thay đổi lực lượng kinh doanh hàng tháng để tìm ra được những nhân viên ưu tú nên số lượng nhân viên dưới 6 tháng còn cao, chiếm khoảng 25% nhân viên của công ty nhưng đang có xu hướng giảm dần. Nhờ việc giữ ổn định nguồn nhân lực nên số người lao động từ 1 – 2 năm có sự đột phá lớn từ năm 2021 đến năm 2022 đã tăng hơn 10% tổng số nhân viên của công ty tương đương tăng hơn gấp đôi từ 26 lên 59 nhân viên – đây cũng là nhóm nhân viên chiếm số lượng nhiều thứ ba của công ty và đang có xu hướng tăng theo thời gian. Ở 2 nhóm nhân viên từ 2-3 năm và từ 3-5 năm còn chiếm số lượng ít vì công ty mới chính thức hoạt động hơn 6 năm, là doanh nghiệp mới nên cần nhiều sự biến đổi trong khoảng thời gian đầu tiên, khi mở rộng lĩnh vực kinh doanh cũng cần có thêm những nguồn nhân lực mới. Vì những lý do trên, công ty còn giữ tỷ lệ cao ở những nhóm nhân viên thâm niên ngắn, tuy nhiên ở tương lai sau này tỷ lệ đó sẽ còn giảm dần theo chiến lược ổn định để phát triển của công ty TNHH MTV Y Chi Việt Nam.

8.2. Quy trình đào tạo tại Công ty TNHH MTV Y Chi Việt Nam

Công ty TNHH MTV Y Chi Việt Nam có 2 quy trình đào tạo chính là đào tạo trực tiếp và đào tạo trực tiếp giúp cho việc đào tạo trở nên dễ dàng quản lý và phù

hợp với nhu cầu của công ty. Đặc biệt thì các quy trình này sẽ phục vụ cho việc hoàn thành các kế hoạch đề ra như ban đầu theo chỉ đạo của phòng Nhân sự và Ban điều hành. Kế hoạch năm sẽ thể hiện tổng số nhân viên mà công ty muốn đào tạo trong một năm theo từng mục tiêu đào tạo, hình thức đào tạo và dự trù chi phí sẵn để công ty có thể dễ dàng quản lý ngân sách trong 1 năm hoạt động. Việc lên kế hoạch đào tạo sẽ giúp công ty đánh giá dễ dàng tình hình đào tạo của công ty, chi phí đào tạo đã chi có hiệu quả hay không và cần cải thiện ở vấn đề nào.

Các kế hoạch Đào tạo qua các năm từ 2021 – 2023 (Phụ lục 1, 2, 3) sẽ giúp cho các đọc giả hiểu hơn về các lớp đào tạo mà công ty muốn mở ra cho nhân viên và các cộng tác viên của mình. Sau 3 năm thì các lớp đào tạo mà công ty đã thực hiện được như sau:

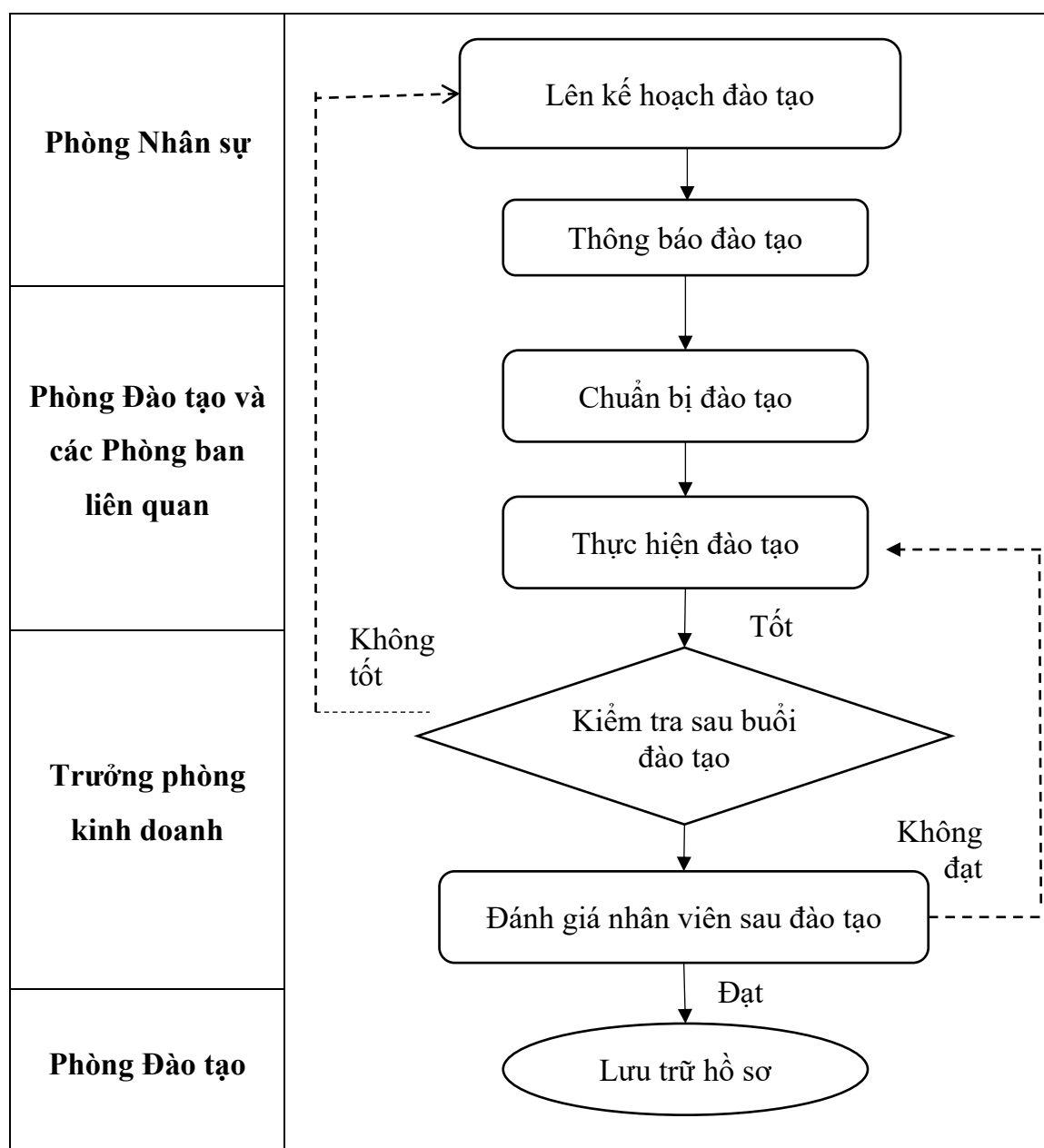
Mục tiêu	Hình thức đào tạo	2021	2022	2023
Lớp Kỹ năng	Trực tiếp	7	9	4
	Trực tuyến	2	0	4
Lớp chuyên môn	Trực tiếp	1	2	1
	Trực tuyến	0	8	2

Bảng 9: Tổng hợp số lớp đào tạo theo kế hoạch đào tạo trong 3 năm 2021 - 2023

Nguồn: Tác giả tự tổng hợp

Như ta có thể thấy tùy vào tình hình từng năm mà công ty lựa chọn phương pháp đào tạo cho phù hợp với. Ví dụ năm 2021 khi công ty mới vừa tuyển thêm một số lượng lớn CTV và do ảnh hưởng dịch bệnh nên các lớp chuyên môn để lấy chứng chỉ cũng không được tổ chức nhiều nên công ty chỉ có thể mở các lớp đào tạo kỹ năng liên tục nhằm đảm bảo kỹ năng tư vấn cho các CTV. Năm 2022 là một năm công ty chú trọng vào việc đào tạo do mở rộng 2 sản phẩm kinh doanh mới nên đã mở rất nhiều lớp đào tạo về cả kỹ năng và chuyên môn. Và năm 2023 số lượng các lớp giảm đi đáng kể do các kế hoạch tiết kiệm chi phí đào tạo. Tình hình tổng quan các lớp sau 3 năm có nhiều biến động vậy các quy trình công ty đang sử dụng có thật sự hiệu quả hay không ?

8.2.1 Quy trình đào tạo trực tiếp



Hình 15: Sơ đồ quy trình đào tạo kỹ năng theo hình thức trực tiếp

(Nguồn: Tác giả tự tổng hợp)

Quy trình đầu tiên là quy trình của khóa đào hình thức trực tuyến với 7 bước theo sự phân công rõ ràng trách nhiệm cho từng phòng ban.

Bước 1: Lên kế hoạch đào tạo

Bước này thuộc về trách nhiệm phòng Nhân sự vì phòng ban này luôn có những kế hoạch phát triển nhân sự của mình để giúp hiệu quả làm việc của đội ngũ nhân sự đạt được mức độ cao nhất. Với mục tiêu là “Cải thiện kỹ năng bán hàng”, phòng Nhân sự sẽ cần lên kế hoạch đào tạo chu đáo. Kế hoạch đào tạo sẽ

bao gồm các yếu tố: Địa điểm, Thời Gian, Nội dung đào tạo, Giảng viên đào tạo, Phân công trách nhiệm và báo cáo Dự trù chi phí. Bản kế hoạch hoàn chỉnh sẽ được phòng Nhân sự trình lên cấp trên duyệt trước 1 tháng so với thời gian đào tạo dự kiến. Sau khi được duyệt thì phòng Nhân sự sẽ đưa bản kế hoạch cho phòng Đào tạo để phòng Đào tạo tiếp tục các bước sau trong quy trình.

Bước 2: Thông báo đào tạo

Ở bước này, sau khi đưa bản kế hoạch đào tạo cho phòng Đào tạo để họ chuẩn bị cho lớp Đào tạo, phòng Nhân sự sẽ soạn mail thư mời tham gia buổi đào tạo để gửi cho tất cả các nhân viên trong danh sách đào tạo. Thư mời này sẽ bao gồm địa điểm, thời gian và mục đích đào tạo trình bày rõ ràng, chuyên nghiệp và đính kèm form trả lời của học viên. Sau thời gian 1 tuần, phòng Nhân sự sẽ tổng kết danh sách các học viên tham gia đào tạo và gửi danh sách cho phòng Đào tạo.

Bước 3: Chuẩn bị đào tạo

Bước này sẽ do phòng Đào tạo giữ trọng trách chính thức. Nhân viên của phòng Đào tạo sẽ từ bản kế hoạch của phòng Nhân sự đưa ra để chuẩn bị địa điểm, sắp xếp thời gian, chuẩn bị nội dung đào tạo phù hợp với mục tiêu đề ra. Phòng Đào tạo cũng sẽ tìm kiếm giảng viên phù hợp, chất lượng để đào tạo nhân viên. Phòng Đào tạo cũng sẽ lên timeline cho buổi đào tạo và chuẩn bị các dụng cụ cần thiết theo timeline để quy trình diễn ra suôn sẻ.

Bước 4: Thực hiện đào tạo

Phòng Đào tạo sẽ chịu trách nhiệm hoàn thành các phân công đã đề ra trong xuyên suốt quá trình đào tạo đảm bảo cho chương trình diễn ra đúng timeline và không để tình trạng đào tạo thiếu nội dung, đào tạo bị trì trệ. Các nhân viên phòng đào tạo sẽ đại diện công ty để giải quyết các tình huống xảy ra ảnh hưởng đến quá trình đào tạo của học viên trong buổi đào tạo. Phòng ban nhân sự sẽ hỗ trợ quá trình điểm danh học viên, đánh giá về quá trình tham gia đào tạo của học viên.

Bước 5: Kiểm tra sau buổi đào tạo

Kiểm tra sau đào tạo sẽ thông qua kết quả thu được từ câu trả lời của ứng viên từ phiếu khảo sát mà phòng Đào tạo cùng kết hợp với giảng viên tạo ra (Phụ lục 4). Từ đó có thể đánh giá được mức độ nhận thức bài học của học viên là tốt hay không tốt. Ở bài khảo sát này cũng có các câu hỏi đánh giá giảng viên, nhờ

đó phòng Đào tạo sẽ đánh giá được chất lượng nguồn giảng viên ổn hay không mà có các sự thay đổi sau này. Nếu kết quả đánh giá không tốt, phòng Đào tạo sẽ phải lên kế hoạch cải thiện chất lượng buổi đào tạo và gửi cho phòng Nhân sự và phòng Nhân sự sẽ có các mục tiêu mới để lập lại bản kế hoạch đào tạo giúp cho chất lượng các buổi đào tạo sau chất lượng hơn, giúp nhân viên có động lực đi đào tạo hơn. Còn nếu như chất lượng đánh giá tốt, thì quy trình sẽ đến bước đánh giá sau đào tạo.

Bước 6: Đánh giá nhân viên sau đào tạo

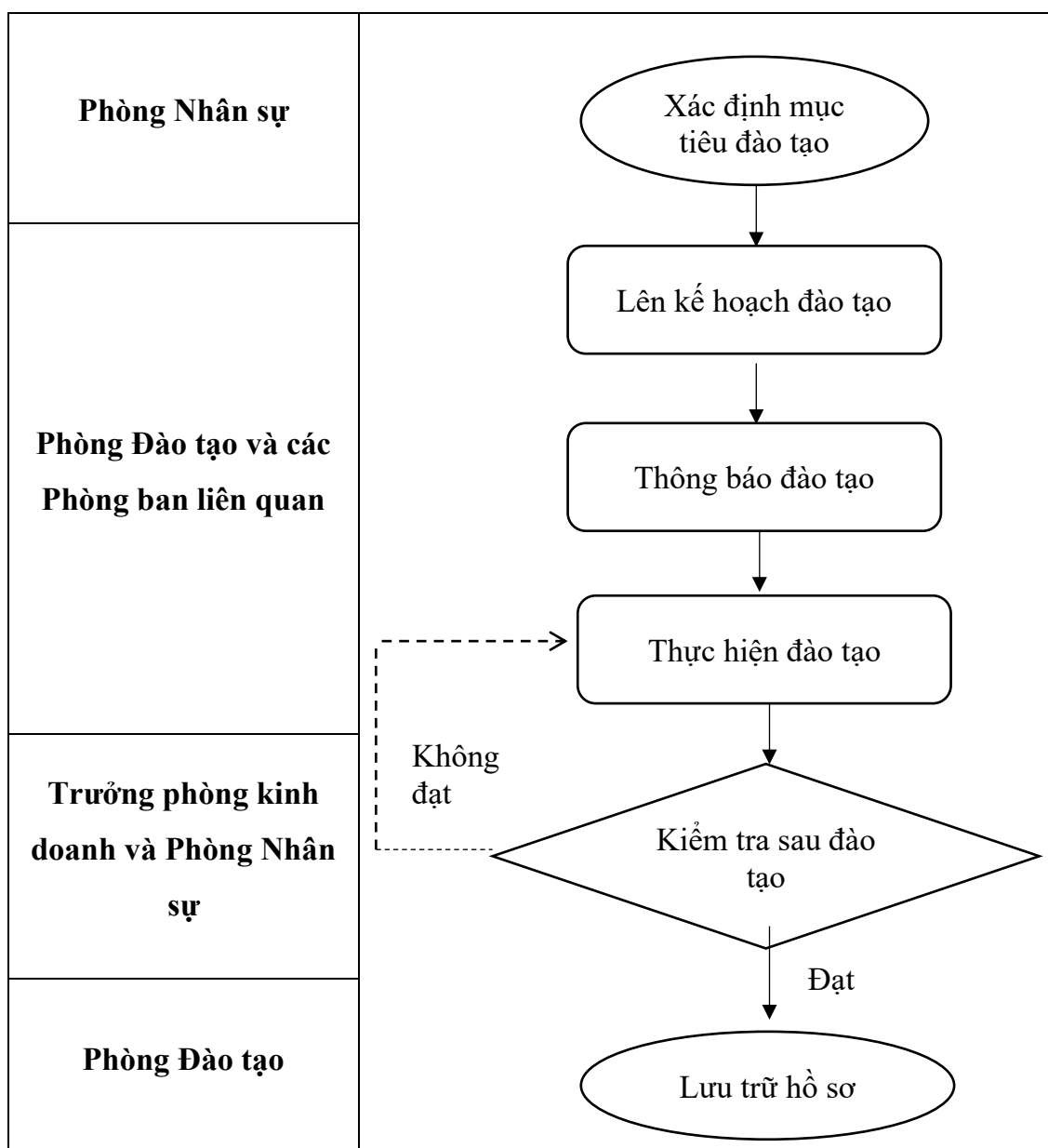
Trường phòng kinh doanh sẽ chịu trách nhiệm chính ở bước này, vì bước này sẽ đánh giá hiệu quả làm việc thực tế của nhân viên sau khi tham qua khóa đào tạo 1 tháng. Nếu như kết quả nhân viên sau 1 tháng áp dụng kỹ năng vào thực tế mà doanh thu tăng hơn 20% thì chứng tỏ buổi đào tạo hiệu quả. Nếu nhân viên không đạt được mức doanh thu đề ra thì sẽ được đi đào tạo lại ở quý sau và sau 2 quý nếu vẫn không cải thiện thì trường phòng kinh doanh có thể xem xét lại về vấn đề có nên hợp tác với nhân viên này hay không.

Bước 7: Lưu trữ hồ sơ

Sau đánh giá ở bước 6 nếu nhân viên đạt được mức doanh thu đề ra, phòng Nhân sự sẽ lưu trữ hồ sơ lại và tiếp tục theo dõi hiệu quả làm việc sau này. Phòng Nhân sự có thể đề xuất nâng bậc lương cho nhân viên nếu như doanh thu vẫn tiếp tục tăng ở các tháng tiếp theo. Đồng thời, phòng Nhân sự cũng sẽ đánh giá được hiệu quả của kế hoạch Đào tạo và tiếp tục sử dụng cho những khóa đào tạo sau.

8.2.2 Quy trình đào tạo trực tiếp

Quy trình đào tạo trực tuyến sẽ ngắn hơn so với quy trình trực tiếp 1 bước, hình thức này đã bỏ đi được bước tốn nhiều thời gian cho quy trình nhất đó là bước chuẩn bị. Không phải là khi học trực tuyến sẽ không cần chuẩn bị mà khâu chuẩn bị này sẽ đơn giản hơn rất nhiều và sẽ được lược bỏ đi để rút ngắn thời gian đào tạo, để thời gian chuẩn bị cho việc giải quyết các vấn đề khác. Thời gian là một loại chi phí bỏ ra nhưng ở hình thức này, công ty đã giảm đi được một lượng chi phí đáng kể nhưng vẫn đạt được hiệu quả đào tạo tốt thông qua quy trình trên.



Hình 16: Sơ đồ quy trình đào tạo theo hình thức trực tuyến

(Nguồn: Tác giả tự tổng hợp)

Bước 1: Xác định mục tiêu đào tạo

Có sự khác nhau ngay từ sự bắt đầu của 2 quy trình, ở quy trình đào tạo trực tiếp công ty sẽ dựa trên kế hoạch đề ra sẵn cho các lớp đào tạo để thực hiện và sẽ đào tạo theo các mục tiêu dài hạn. Còn ở quy trình đào tạo trực tuyến thì công ty chủ yếu sẽ đáp ứng cho các mục tiêu ngắn hạn. Khi công ty thấy nhân viên của mình đang bị vấn đề ở kỹ năng, kiến thức nào công ty sẽ mở ra các lớp đào tạo ngắn hạn để giải quyết các vấn đề đó. Vì thời gian chuẩn bị lớp đào tạo trực tuyến khá là nhanh chóng nên công ty đã áp dụng hình thức này để có thể tạo các lớp đào tạo kịp thời cho các nhân viên

Bước 2: Lên kế hoạch đào tạo

Như đã nói ở bước 1, khi có những mục tiêu, yêu cầu về nhân sự thì phòng Nhân sự sẽ đề xuất trực tiếp các yêu cầu về mục tiêu đó cho phòng Đào tạo, họ sẽ chuẩn bị 1 bản kế hoạch đào tạo. Bản kế hoạch đào tạo ở hình thức này sẽ đơn giản hơn vì sẽ tập trung chủ yếu về nội dung đào tạo, yêu cầu nội dung phải đáp ứng được mục tiêu đào tạo. Phòng Đào tạo cần phải sắp xếp và chia nội dung phù hợp để các buổi học liên kết với nhau tránh sự khó hiểu và nhàm chán vì là học trực tuyến. Ở bước này, phòng Đào tạo sẽ chỉ cần lên chương trình đào tạo, nội dung, lựa chọn giảng viên rồi trình cho phòng Nhân sự trước 2 tuần đào tạo. Khi lên kế hoạch, phòng Đào tạo phải đảm bảo việc chuẩn bị sẵn phần mềm học, nơi mà giảng viên sẽ đứng lớp, thiết bị và máy móc để quay quá trình dạy học online thật mượt để không ảnh hưởng đến hiệu quả truyền đạt của buổi đào tạo. Công ty TNHH MTV Y Chi Việt Nam đã lựa chọn app Google Meet và mua bản quyền VIP phục vụ cho đào tạo vì chi phí phù hợp.

Bước 3: Thông báo đào tạo

Bước này sẽ do phòng Nhân sự chịu trách nhiệm, như bước 2 quy trình đào tạo trực tiếp. Thư mời sẽ được nhân viên phòng Nhân sự phụ trách thiết kế và gửi qua mail trước 1 tuần, đương nhiên thì trong mail cũng sẽ có kèm form khảo sát rằng học viên sẽ tham gia hay không. Với những học viên đồng ý tham gia lớp học, sẽ có mail nhắc hẹn và đính kèm đường link liên kết dẫn đến web của buổi đào tạo online trên Google Meet. Mail nhắc hẹn sẽ được gửi đến trước buổi đào tạo 3 ngày để đảm bảo học viên sẽ không quên buổi đào tạo.

Bước 4: Thực hiện đào tạo

Quy trình đào tạo trực tuyến sẽ tốn ít nhân lực hơn mặc dù số lượng học viên nhiều hơn rất nhiều. Bước này chỉ cần phòng Đào tạo kết hợp với 1-2 người phòng Nhân sự chịu trách nhiệm điểm danh, ghi chép lại buổi đào tạo và hỗ trợ giảng viên trong quá trình giảng dạy 1 cách tốt nhất.

Bước 5: Kiểm tra sau đào tạo

Bước này sẽ giống bước 5-6 ở quy trình đào tạo trực tiếp. Vì là đào tạo online nên quy trình đánh giá cũng sẽ dễ dàng hơn, học viên sẽ được nhận form khảo sát được thiết kế từ phòng nhân sự và trưởng phòng kinh doanh để đánh giá

được rằng học viên đã nhận thức được bao nhiêu % kiến thức trong các buổi học online. Để đánh giá được thực tế về việc đào tạo các mục tiêu ngắn hạn thì phòng Nhân sự cũng chỉ cần đánh giá sau 1 tuần đào tạo hiệu quả làm việc của các học viên có dần tăng lên hay không bằng các chỉ số làm việc hiệu quả. Nếu như doanh thu không cải thiện thì sẽ cho học viên tham gia buổi đào tạo lại vì việc đào tạo sẽ đơn giản dễ dàng mở lại lớp vì tốn chi phí không nhiều. Tuy nhiên nếu như sau 1 tháng không cải thiện thì phòng Nhân sự có thể đề nghị phòng Đào tạo đưa ra chiến lược đào tạo mới trong tương lai.

Bước 6: Lưu trữ hồ sơ

Những nhân viên có doanh thu tiến triển và nổi trội sẽ được lưu trữ hồ sơ để phục vụ cho quá trình đánh giá hiệu quả làm việc sau này.

8.3. Đánh giá quy trình đào tạo tại Y Chi Việt Nam.

8.3.1 Đánh giá Quy trình đào tạo

Công ty đã xây dựng được 2 quy trình đào tạo phù hợp cho từng mục tiêu đã đặt ra theo kế hoạch đào tạo. Quy trình đào tạo mà công ty đã áp dụng khá là đầy đủ và rõ ràng. Vì thế nên dễ dàng quản lý được quy trình đào tạo và cho ra các kết quả khá ấn tượng khi doanh thu 1 năm luôn cao hơn 24 tỷ đồng. Tuy quy trình của công ty chưa đạt chuẩn ISO 9001: 2015 nhưng cũng đã hiệu quả khi áp dụng cho mô hình kinh doanh của công ty nên công ty có thể tiếp tục sử dụng hoặc cải tiến thêm để phù hợp với thị trường và các nhu cầu mới của nhân viên.

Đơn vị : đồng

	2021	2022	2023
Chi phí đào tạo	121.625.000	189.065.000	98.709.000
Lợi nhuận (tỷ đồng)	24.18	35.88	29.02

Bảng 10: Chi phí đào tạo qua 3 năm (2021-2023)

(Nguồn: Tác giả tự tổng hợp)

Bảng chi phí đào tạo sau 3 năm tại công ty TNHH MTV Y Chi Việt Nam cho ta thấy được công ty đầu tư một số tiền không nhỏ trong 1 năm để có thể phát triển đội ngũ nhân sự của công ty. Năm 2022 con số tăng lên rất nhiều do như trong kế hoạch đào tạo, công ty cần nhân viên của mình có một lượng kiến thức đầy đủ để phát triển các mảng kinh doanh mới vì thế số lớp đào tạo đã tăng lên đáng kể. Năm đầu tiên hoạt động kinh doanh được trở lại bình thường nên công ty cần phải đào tạo để đưa nhân viên của mình đi đúng hướng phát triển của công ty. Tuy nhiên lợi nhuận mà nguồn nhân sự của công ty đem lại chưa thật sự là hiệu quả so với chi phí công ty đã bỏ ra. Vì thế, đến năm 2023, công ty đã cải thiện lại các kế hoạch đào tạo cắt giảm đi khá nhiều lớp nhưng vẫn đảm bảo hiệu suất làm việc của những cá nhân tham gia đào tạo so với chi phí bỏ ra đã có chiều hướng tích cực hơn. Năm 2023 kinh phí cũng chỉ còn khoảng 98 triệu đồng. Bên cạnh đó, năm 2023 công ty ưu tiên hình thức đào tạo trực tuyến, hiệu quả vẫn giữ nguyên nhưng kinh phí đã giảm đi một nửa, số lượng người tham gia đào tạo cũng được tăng lên và các học viên cũng đánh giá buổi học tốt hơn trong phiếu khảo sát vì khi đào tạo có cảm giác thoải mái hơn và không bị gò bó. Từ đó đã khẳng định được rằng công ty TNHH MTV Y Chi Việt Nam đang từng bước nâng cấp chính sách phát triển nhân viên phù hợp và hiệu quả hơn cho quá trình phát triển doanh thu của doanh nghiệp.

8.3.2 So sánh Quy trình đào tạo trực tiếp và trực tuyến

Đơn vị : triệu đồng

Hình thức đào tạo	2021		2022		2023	
	Số người tham gia	Chi phí đào tạo	Số người tham gia	Chi phí đào tạo	Số người tham gia	Chi phí đào tạo
Trực tiếp	45	88,209	89	115,590	58	61,247
Trực tuyến	48	33,416	56	73,475	114	37,462

Bảng 11: Bảng so sánh giữa 2 hình thức đào tạo

(Nguồn: Phòng Nhân sự công ty Y Chi Việt Nam)

Bảng 11 đã thể hiện được rõ hình thức đào tạo tiết kiệm chi phí nhất là hình thức đào tạo trực tuyến với số người tham gia nhiều hơn nhưng chi phí lại rẻ hơn rất nhiều. So sánh bảng số liệu này so với kế hoạch đào tạo được xây dựng vào đầu mỗi năm ta có thể thấy rằng :

- Đào tạo trực tiếp có số người tham gia ít hơn so với kế hoạch nhưng chi phí lại phát sinh thêm khá nhiều. Tuy là đào tạo trực tiếp sẽ giúp cho các nhân viên, CTV tham gia đào tạo có cơ hội trao đổi trực tiếp với người có chuyên môn cao hơn, các giáo viên sẽ nắm bắt trạng thái của học viên tốt hơn giúp cho các học viên dễ dàng tiếp thu kiến thức hơn nhưng tỷ lệ tham gia lại không đạt 100% như yêu cầu của công ty Nguyên nhân có thể là do việc đào tạo trực tiếp sẽ đòi hỏi nhân viên, CTV phải sắp xếp thời gian để có thể tham dự đầy đủ, đồng thời việc học nhiều kiến thức trong 1 khoảng thời gian ngắn sẽ khiến cho người tham gia đào tạo thấy nản chí, không có tích cực khi học. Công ty luôn luôn giành ra một chi phí lớn để đầu tư cho các lớp trực tiếp để thu hút sự tham gia tích cực của nhân viên nhưng vẫn không đáp ứng được nhu cầu của nhân viên.

- Đào tạo trực tuyến lại có sự tham gia rất tích cực khi tỷ lệ tham gia luôn đạt từ 95% - 100% so với kế hoạch. Hình thức này cũng giúp cho công ty tiết kiệm được một khoản chi phí lớn. Từ Bảng 11 ta có thể thấy được chi phí bỏ ra cho 1 người ở hình thức trực tiếp có thể cao gấp đôi hình thức trực tuyến bởi vì học trực tuyến công ty sẽ không tốn tiền cho việc thuê hội trường tốt, các vấn đề phát sinh trong buổi đào tạo, trà bánh phục vụ cho học viên. Đào tạo trực tuyến sẽ chỉ yêu cầu công ty TNHH MTV Y Chi Việt Nam có một góc văn phòng yên tĩnh để giảng viên giảng dạy, chi phí mua bản quyền Google Meet và các văn phòng phẩm cần thiết. Tỷ lệ tham gia cao do nhân viên, CTV chỉ cần ở nhà và tham dự các lớp vào thời gian rảnh buổi tối mà vẫn có thể củng cố và nâng cao kỹ năng, kiến thức cho bản thân.

8.4. Tổng kết Chương 2

Qua các phân tích về tình hình kinh doanh, ta có thể thấy rõ công ty tuy có những thời điểm doanh thu không được cao nhưng vẫn có xu hướng tăng dần qua các năm. Xu hướng phát triển này đã khẳng định rằng, công ty TNHH MTV Y Chi Việt Nam là một trong những công ty có điểm mạnh và dẫn ưu thế về các lợi ích

của sản phẩm. Khách hàng đã và đang nhận thức được sự nổi trội và sự tối ưu chi phí khi đầu tư vào các sản phẩm của Y Chi Việt Nam giúp công ty giữ chân được khách hàng cũ và có thể tìm kiếm, mở rộng thêm nguồn khách hàng mới. Chính sách đầu tư thêm sản phẩm mang tính doanh thu thấp như BHXH và bảo hiểm Phi Nhân Thọ, tuy rằng doanh thu của 2 sản phẩm này không được nổi trội nhưng nhờ có nguồn khách hàng của 2 loại hình này đã thúc đẩy cho doanh thu của Bảo hiểm Nhân thọ tăng rõ rệt.

Về nguồn nhân sự tại công ty TNHH MTV Y Chi Việt Nam qua các biến động nhân sự. Số liệu này cho ta thấy được nhu cầu tuyển dụng của công ty không có sự ưu tiên đặc biệt cho giới tính hay độ tuổi nào, công ty ưu tiên các bạn có bằng đại học để các nhân viên này có thể tư vấn chuyên nghiệp cho các khách hàng và dễ dàng học hỏi những điểm mới xuất hiện trong các tình huống kinh doanh. Về biến động tuyển mới và nghỉ việc đã giúp ta đánh giá được công ty có sự biến động tương đối ổn định, tỷ lệ nghỉ việc không cao chứng tỏ được các chính sách đãi ngộ nhân viên là hợp lý. Công ty Y Chi Việt Nam đang có một nguồn nhân lực tương đối ổn định.

Về quá trình đào tạo của công ty Y Chi Việt Nam. Công ty có một số quy trình đào tạo để phù hợp với từng hình thức đào tạo riêng biệt. Kế hoạch đào tạo từng năm giúp công ty dễ dàng xây dựng các lớp học cho nhân viên, CTV. Quy trình đào tạo rõ ràng sẽ giúp công ty cải thiện hiệu quả nhanh chóng thay vì phải cải thiện lại tất cả các bước để xây dựng một buổi đào tạo. Nhờ có chương 2 ta cũng nhận thấy được điểm mạnh và điểm yếu của hai hình thức đào tạo trực tuyến và trực tiếp để có thêm những giải pháp và đề xuất sau này. Chương 2 đã giúp ta tìm hiểu rõ thực trạng của quá trình đào tạo tại công ty TNHH MTV Y Chi Việt Nam. Từ thực trạng này, em đã dựa theo các lý thuyết để xây dựng các đề xuất cho giải pháp hoàn thiện quy trình đào tạo tại công ty Y Chi Việt Nam ở chương tiếp theo.

CHƯƠNG 3 : GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN QUY TRÌNH ĐÀO TẠO TẠI CÔNG TY TNHH MTV Y CHI VIỆT NAM

1. Đề xuất cải thiện thực trạng quy trình đào tạo công ty TNHH MTV Y Chi Việt Nam.

Hai quy trình đào tạo của công ty đang khá là đầy đủ các bước và được công ty Y Chi thực hiện theo rất hoàn chỉnh nhưng lại tốn khá nhiều chi phí và chưa kích thích được các nhân viên, CTV tham gia tích cực để đạt hiệu suất làm việc tốt nhất. Sau khi tham khảo các lý thuyết và nghiên cứu, em đã thấy các nguyên do có thể dẫn đến thực trạng này của công ty là:

- Công ty chưa xác định rõ ràng các mục tiêu, chỉ quan tâm đầu tư các lớp trực tiếp với mục tiêu dài hạn nhưng chưa có các tiêu chuẩn để đánh giá các mục tiêu ngắn hạn. Chưa xác định được mục tiêu cốt lõi của đào tạo nên công ty đã mở các lớp đào tạo không phù hợp cho nhu cầu của tất cả các nhân viên. Vì thế, nhân viên không thật sự tích cực tham gia lớp đào tạo vì nhận thấy mục tiêu của lớp đào tạo này đang không đúng nhu cầu phát triển cá nhân.

- Các quy trình đào tạo của công ty chưa phù hợp cho các nhân viên mới để có thể giúp nhân viên mới hòa nhập nhanh hơn với công việc. Công ty dùng luôn các quy trình có sẵn cho nhân viên mới, cộng tác viên mới vào hoạt động trong công ty khiến cho các nhân viên mới không vững kiến thức và không theo kịp tạo ra lợi nhuận không tốt. Vì vậy công ty cần nghiên cứu và áp dụng các Quy trình đào tạo hội nhập để giúp cho nhân viên mới có cơ sở vững vàng hơn khi nhận việc.

- Công ty chưa tận dụng triệt để các ưu điểm của hình thức đào tạo trực tuyến để cải thiện quy trình đào tạo của mình diễn ra nhanh hơn và tiết kiệm chi phí hơn, đầu tư một lần sử dụng nhiều lần.

2. Đề xuất giải pháp cải thiện cho quy trình đào tạo công ty TNHH MTV Y Chi Việt Nam

Với các đề xuất để cải thiện quy trình Đào tạo của công ty TNHH MTV Y Chi Việt Nam, em có một số giải pháp để giải quyết các vấn đề mà công ty đang gặp. Các giải pháp này có thể giúp cho công ty có các kế hoạch phát triển tốt ở

tương lai và cũng có thể là nguồn tham khảo để công ty phát triển các giải pháp khác.

2.1. Áp dụng Khung năng lực cho đào tạo

Như trên cơ sở lý thuyết đã đề cập đến về ứng dụng của Khung năng lực, đối với đào tạo khung năng lực có thể giúp nhà quản trị có khung tiêu chuẩn hoàn chỉnh để đánh giá nhu cầu đào tạo để xác định được mục tiêu đào tạo, từ đó hạn chế được các lớp đào tạo chưa phù hợp dẫn đến tổn chi phí đào tạo. Khung năng lực cũng giúp cho nhà quản trị đánh giá kết quả sau đào tạo xem các nhân viên của tổ chức sau khi tham gia quá trình đào tạo đã cải thiện đúng với tiêu chuẩn đã đặt ra hay chưa. Đặc biệt, có được khung Năng lực sẽ tiêu chuẩn hóa năng lực ở từng cấp độ, từng vị trí và nhiệm vụ công việc giúp cho nhà quản trị đánh giá một cách khách quan hơn về hiệu quả làm việc của từng cá nhân trong tổ chức.

Với công ty TNHH MTV Y Chi Việt Nam đang có sản phẩm kinh doanh chính là sản phẩm Bảo hiểm thì một nhân viên kinh doanh của Doanh nghiệp Bảo hiểm cần một khung năng lực theo đầy đủ tiêu chí về Kiến thức - Thái độ - Kỹ năng cần thiết có thể dựa theo khung năng lực sau:

STT	Tiêu chí đánh giá	Yêu cầu về cấp độ				
		1	2	3	4	5
A	Kiến thức					
1	Hiểu biết về sản phẩm của công ty					X
2	Hiểu rõ Luật Kinh doanh Bảo hiểm				X	
3	Khả năng ngoại ngữ		X			
4	Hiểu rõ mục tiêu kinh doanh và sứ mệnh, tầm nhìn của tổ chức			X		
5	Xác định và tìm kiếm khách hàng tiềm năng				X	
B	Thái độ					
1	Tinh thần trách nhiệm và chịu trách nhiệm với kết quả công việc			X		
2	Chịu được áp lực cao			X		

3	Bảo mật thông tin khách hàng			X		
4	Đặt khách hàng là trung tâm			X		
C	Kỹ năng					
1	Kỹ năng giao tiếp hiệu quả			X		
2	Tư duy phân tích và giải quyết vấn đề			X		
3	Kỹ năng đàm phán và thuyết phục khách hàng					X
4	Xây dựng và duy trì tốt mối quan hệ với khách hàng			X		

Bảng 12: Khung năng lực cho vị trí nhân viên kinh doanh

(Nguồn: pms.edu.vn)

Bảng khung năng lực cho vị trí nhân viên kinh doanh cần được giải thích bằng từ điển năng lực cho từng tiêu chuẩn để giải thích ý nghĩa đánh giá cho từng năng lực. Bảng mô tả năng lực có thể xây dựng theo mẫu sau :

PHÂN TÍCH VÀ GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ				
Khả năng hình dung, diễn đạt hoặc làm việc một cách có hệ thống và logic để giải quyết các vấn đề, xác định nguyên nhân và dự đoán kết quả không mong muốn. Giải quyết các sự cố bằng kinh nghiệm và kiến thức của bản thân và dựa vào các nguồn lực khác khi cần thiết.				
Tên năng lực	Cấp độ 1	Cấp độ 2	Cấp độ 3	Cấp độ 4
Cấp độ thành thạo: Cấp độ 1 - 4 Cho thấy sự phát triển của mức độ thành thạo và phức tạp của năng lực trong việc thực hiện các nhiệm vụ công việc quan trọng; mỗi mức độ theo sau sẽ chứa đựng và hoàn thiện các mức độ đi trước	Sử dụng kỹ năng phân tích để giải quyết các vấn đề hợp lý và có tổ chức Nhận ra các tình huống xung đột và các vấn đề phát sinh, xác định nguồn lực thích hợp.	Sử dụng tư duy sáng tạo để giải quyết các vấn đề có độ phức tạp, mơ hồ và rủi ro ở mức vừa phải Sử dụng trực giác, kinh nghiệm trong quá khứ và một quy trình nhất quán đã được xác minh để đưa ra các quyết định.	Tư duy phân biện Tìm kiếm nhiều quan điểm cho các vấn đề và tình huống; Suy nghĩ chủ động, thấu đáo, sáng tạo trong bối cảnh diễn ra sự vụ.	Khả năng phân tích thông tin và giải quyết các vấn đề phức tạp Giải quyết ngay cả những vấn đề phức tạp và khó khăn nhất ảnh hưởng đến tổ chức của mình hoặc toàn bộ công ty một cách hiệu quả và sáng tạo.
Mô tả cấp độ				
	Định nghĩa Bản tóm tắt mô tả tổng quát năng lực, cung cấp cho người dùng hiểu biết chung về các loại hành vi được xác định cho từng năng lực cụ thể Mô tả hành vi Biểu hiện của các hành vi cụ thể phù hợp với từng năng lực ở các mức độ khác nhau; sự khác biệt về nội dung diễn giải là điều cần thiết để liên kết hành vi với các mức năng lực tương ứng			

Hình 17: Bảng mô tả Năng lực Phân tích và Giải quyết vấn đề

(Nguồn: LinkedIn Thuy Nguyen 2021)

Một bản mô tả năng lực cần định nghĩa về năng lực đó, các cấp độ đánh giá của năng lực đó và giải thích các cấp độ, để đạt được cấp độ đó thì nhân viên cần phải có được năng lực như thế nào. Mô tả các hành vi mà nhân viên cần thể hiện để khẳng định năng lực đó cho các nhà quản lý đánh giá được một cách khách quan nhất.

Sau đây em có tự xây dựng một khung năng lực cho vị trí CTV của công ty TNHH MTV Y Chi Việt Nam với mục tiêu là để đánh giá từng CTV để tạo nên các lớp kỹ năng cần thiết cho CTV để dàng tìm thêm nhiều doanh thu và lợi nhuận cho công ty. Và em đã xác định được các năng lực cần thiết theo từng nhóm cấu trúc năng lực. Bước tiếp theo là các cấp độ thành thạo của năng lực được tổng hợp trong từ điển năng lực. Cuối cùng là bước đánh giá thì đây là mô hình tự xây dựng nên công ty có thể sử dụng và nhờ các chuyên gia có kinh nghiệm trong việc xây khung năng lực để hỗ trợ chỉnh sửa và xây dựng một khung năng lực uy tín và chuẩn xác hơn.

STT	Tiêu chí đánh giá	Yêu cầu về cấp độ			
		1	2	3	4
A	Kiến thức				
1	Hiểu biết về sản phẩm của công ty			X	
2	Hiểu rõ Luật Kinh doanh Bảo hiểm			X	
3	Khả năng ngoại ngữ		X		
B	Thái độ				
1	Tinh thần trách nhiệm và chịu trách nhiệm với kết quả công việc				X
2	Chịu được áp lực cao				X
C	Kỹ năng				
1	Kỹ năng giao tiếp hiệu quả				X
2	Tư duy phân tích và giải quyết vấn đề			X	
3	Kỹ năng đàm phán và thuyết phục khách hàng				X
4	Xây dựng và duy trì tốt mối quan hệ với khách hàng			X	

Hình 18: Khung năng lực cho vị trí CTV kinh doanh

Nguồn: Tác giả tự tổng hợp

Năng lực	Các cấp độ của năng lực			
	Cấp độ 1 (tối thiểu)	Cấp độ 2 (đạt yêu cầu)	Cấp độ 3 (nâng cao)	Cấp độ 4 (chuyên gia)
Hiểu biết về sản phẩm của công ty	Nhớ được công ty có những sản phẩm gì để giới thiệu cho khách hàng dưới sự giám sát của người có kinh nghiệm.	Hiểu được các ưu điểm và khuyết điểm của từng sản phẩm để tư vấn cho khách hàng dưới sự giám sát của cấp trên.	Nắm rõ tất cả các thông tin của sản phẩm để có thể tư vấn cho khách hàng.	Có thể tự tin tư vấn các sản phẩm, hiểu được giá trị cốt lõi và có thể truyền đạt lại cho các nhân viên mới.
Hiểu rõ Luật Kinh doanh Bảo hiểm	Nắm các luật cơ bản trong Luật kinh doanh bảo hiểm để thi đạt chứng chỉ Đại lý bảo hiểm	Hiểu rõ Luật kinh doanh Bảo hiểm để giải thích các điều khoản trong hợp đồng Bảo hiểm cho khách hàng dưới sự giám sát của cấp trên	Nhớ và hiểu rõ các điều Luật và tự tin giải thích các điều khó hiểu của khách hàng liên quan đến Luật Kinh doanh Bảo hiểm	Nắm rõ tất cả các điều Luật kinh doanh Bảo hiểm và có thể truyền đạt lại cho các nhân viên mới.
Khả năng ngoại ngữ	Biết Tiếng Anh cơ bản, tạo các hội thoại cơ bản	Có thể giao tiếp với người nước ngoài bằng tiếng anh căn bản.	Ngoại ngữ trình độ tương đương TOEIC >= 700 Có thể tự tin giao tiếp bằng vốn từ phong phú	Thành thạo Tiếng Anh và ngôn ngữ khác, có thể đọc hiểu các tài liệu chuyên ngành bằng tiếng Anh.
Tinh thần trách nhiệm và chịu trách nhiệm với kết quả công việc	Hoạt động kinh doanh thường xuyên đạt doanh thu 4 hợp đồng/1 tháng với sự hỗ trợ của team	Chịu trách nhiệm với công việc, tích cực tạo ra doanh thu Tối thiểu 8 hợp đồng nhỏ / 1 tháng	Tích cực, hoạt động sôi nổi, chăm chỉ với công việc Tối thiểu 10 hợp đồng, (tối thiểu 2 hợp đồng có giá trị lớn) 1 tháng	Đạt doanh thu cao nhất tháng bằng sự nỗ lực, chăm chỉ và hoạt động kinh doanh liên tục.

Chịu được áp lực cao	Có thể bình tĩnh làm việc trong tình huống không quá căng thẳng, áp lực cường độ thấp.	Duy trì được bình tĩnh trước các tình huống căng thẳng và có thể giải quyết công việc chung với cấp trên.	Duy trì sự bình tĩnh và giữ được tinh thần làm việc tự xử lý vấn đề trước các tình huống căng thẳng.	Có khả năng tập trung xử lý công việc khi gặp áp lực. Bình tĩnh giải quyết các vấn đề phát sinh căng thẳng từ khách hàng. Bình tĩnh và sắp xếp các công việc để hoàn thành tốt nhất khi có áp lực kết quả từ sếp.
Kỹ năng giao tiếp hiệu quả	Diễn đạt ý của bản thân khá rõ ràng nhưng còn dài dòng và cần sự chỉnh sửa của người có chuyên môn, có kinh nghiệm	Có thể giải thích một cách dễ hiểu, ngắn gọn vào trọng tâm của vấn đề, giao tiếp với phong thái tự tin.	Trình bày ý tưởng, ý nghĩ của cá nhân dễ hiểu, lựa các lời nói dễ nghe và có thể làm hài lòng ý của người nghe.	Giọng điệu, phong thái khi giao tiếp tự tin và có thể làm chủ cuộc trò chuyện. Có thể nắm bắt suy nghĩ và cảm xúc của người đối diện để có thể trao đổi truyền đạt hết các ý chính đến người nghe.
Tư duy phân tích và giải quyết vấn đề	Xử lý tình huống theo hướng dẫn của người có kinh nghiệm, chỉ giải quyết được các vấn đề cơ bản dễ gặp.	Có khả năng đưa ra hướng giải quyết kịp thời đúng đắn cho các tình huống không quá nghiêm trọng	Có thể giải quyết và đưa ra các giải pháp để xử lý các vấn đề, có thể phân tích các trường hợp sẽ xảy ra để kịp thời ứng biến	Nhìn nhận vấn đề ở nhiều khía cạnh Phân tích các tình huống nhanh chóng và toàn diện Dự đoán các vấn đề lớn có thể xảy ra và suy nghĩ đến các giải pháp để xử lý chúng.

Kỹ năng đàm phán và thuyết phục khách hàng	Có thể thuyết phục khách hàng lựa chọn sản phẩm của công ty với sự trợ giúp của Team-leader	Thuyết phục khách hàng bằng khả năng giao tiếp của bản thân	Có thể tìm ra các nhu cầu của khách hàng và chọn ra các sản phẩm phù hợp để khách hàng lựa chọn sản phẩm của mình sau khi thuyết phục	Có thể đàm phán lại với khách hàng về các phương án có khả thi, phù hợp với nhu cầu của khách hàng. Thuyết phục khách hàng nhanh chóng và hiệu quả Có thể hỗ trợ các nhân viên mới thuyết phục khách hàng.
Xây dựng và duy trì tốt mối quan hệ với khách hàng	Duy trì liên lạc với khách hàng qua các ứng dụng nhắn tin on-line	Có thể tạo các mối quan hệ tốt với các khách hàng mới và giữ các mối liên hệ tốt với các khách hàng cũ	Có thể chủ động xây dựng một cộng đồng khách hàng và khai thác tối đa các mối quan hệ để tạo doanh thu cho cá nhân.	Có thể xây dựng và tìm kiếm các tệp khách hàng tiềm năng Hợp tác và phát triển các mối qua hệ nhờ mạng lưới khách hàng của bản thân. Phân loại được các tệp khách hàng để sử dụng các phương pháp duy trì mối quan hệ phù hợp.

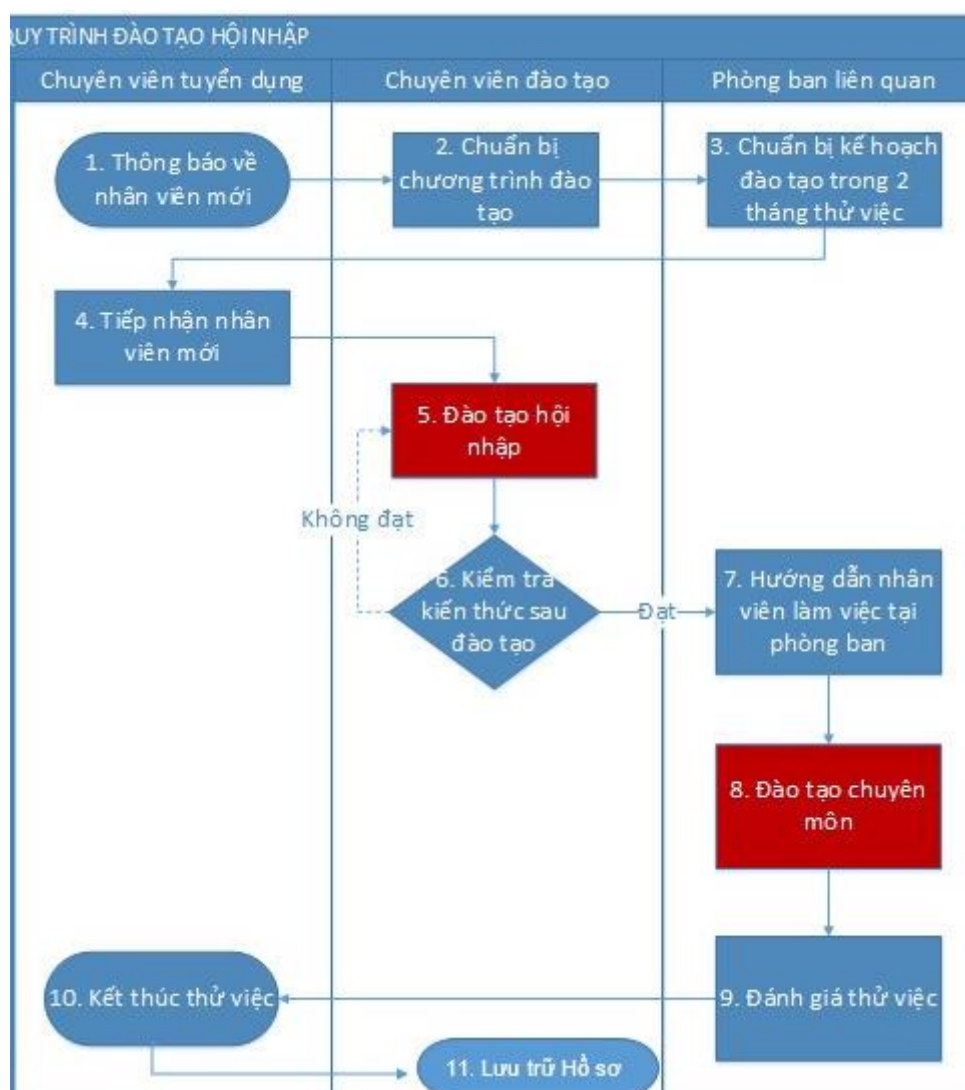
Hình 19: Từ điển năng lực cho Khung năng lực vị trí CTV Kinh doanh

Nguồn: Tác giả tự tổng hợp

2.2. Nghiên cứu quy trình Đào tạo hội nhập

Quy trình Đào tạo Hội nhập sẽ là quá trình đào tạo các kiến thức và kỹ năng cơ bản cho nhân viên mới để nhân viên có thể làm quen với công việc mới nhanh nhất và hiệu quả nhất có thể. Đào tạo Hội nhập cũng sẽ giúp cho nhân viên hiểu rõ hơn về công ty, hoạt động và phương hướng phát triển của công ty. Từ đó, nhân viên mới có thể hiểu về môi trường làm việc, tự tin hơn và nhanh thích nghi với vị trí công việc.

Quy trình đào tạo hội nhập có thể diễn ra như sau:



Hình 20: Quy trình Đào tạo hội nhập mẫu

(Nguồn: Tác giả sưu tầm)

Quy trình đào tạo hội nhập diễn ra trong 11 bước:

Bước 1: Thông báo về nhân viên mới - Nhiệm vụ của chuyên viên tuyển dụng là sẽ thông báo cho các phòng ban có nhân sự mới về thông tin và thời gian nhân việc của nhân viên mới.

Bước 2: Chuẩn bị chương trình đào tạo - Nhiệm vụ của chuyên viên đào tạo là phải chuẩn bị các nội dung đào tạo theo kế hoạch đào tạo từng năm và dựa vào tiêu chuẩn của vị trí công việc để xây dựng chương trình đào tạo

Bước 3: Chuẩn bị chương trình đào tạo trong 2 tháng thử việc - Ở bước này, công ty cần có các nội dung cố định để đào tạo như giới thiệu công ty, các quy định của công ty, phương hướng hoạt động và sản phẩm của công ty. Công ty cần tổ chức đào tạo liên tục trong 2 tháng thử việc để nhân viên hiểu rõ hơn vị trí công việc và hoàn thành tốt công việc theo hướng dẫn.

Bước 4: Tiếp nhận nhân viên mới - Bước này chuyên viên tuyển dụng cần đón tiếp nhân viên mới, tiến hành các thủ tục tiếp nhận nhân viên mới và giới thiệu trực tiếp nhân viên mới ở phòng ban tiếp nhận và ở các bộ phận khác.

Bước 5: Đào tạo hội nhập - Đào tạo hội nhập thường diễn ra trong ngày đầu tiên của quá trình thử việc và sẽ truyền đạt cho nhân viên mới về các nội dung đã chuẩn bị ở bước 3.

Bước 6: Kiểm tra kiến thức sau đào tạo - Bước này nhân viên mới sẽ phải làm một bài kiểm tra về kiến thức đã được truyền đạt ở bước 5.

Bước 7: Hướng dẫn nhân viên làm việc tại phòng ban - Phòng ban tiếp nhận cần cử những nhân viên có thâm niên để hướng dẫn và truyền kinh nghiệm cho nhân viên mới để nhân viên mới không bị ngỡ ngàng khi nhận việc.

Bước 8: Đào tạo chuyên môn - Ở bước này nhân viên sẽ có thể được đào tạo các kiến thức chuyên sâu về sản phẩm bằng việc thử các hoạt động như trong mô tả công việc dưới sự hướng dẫn của nhân viên có kinh nghiệm hoặc trưởng phòng ban tiếp nhận. Nhân viên có trách nhiệm hướng dẫn và đào tạo nhân viên mới cần đảm bảo nhân viên mới hiểu rõ quy trình làm việc và quen công việc để sau này có thể tự xử lý công việc ở vị trí công việc ở vị trí đó.

Bước 9: Đánh giá thử việc - Trong 2 tuần trước khi kết thúc thử việc, Trưởng phòng ban, Bộ phận nhân sự và Bộ phận đào tạo sẽ phải trao đổi với nhau

về quá trình thử việc của nhân viên mới và đánh giá kết quả thử việc. Từ đó cho ra kết quả chính thức xem nhân viên mới đó đủ điều kiện trở thành nhân viên chính thức hay chưa và gửi kết quả cho bộ phận Nhân sự trước 3 ngày kết thúc thử việc.

Bước 10: Kết thúc thử việc - Bước này Bộ phận nhân sự cần gửi thông báo kết quả tới ứng viên, nếu ứng viên đủ điều kiện sẽ được ký kết HĐLĐ nhân viên chính thức. Còn các trường hợp không đạt thì Phòng nhân sự sẽ gửi Thư cảm ơn kèm thông báo kết thúc thử việc.

Bước 11: Lưu trữ hồ sơ - Lưu trữ các bài kiểm tra và hồ sơ cá nhân các nhân viên mới.

Quy trình đào tạo Hội nhập trên khá đầy đủ và có thể làm mẫu để công ty TNHH MTV Y Chi Việt Nam dựa vào để xây dựng một quy trình đào tạo hội nhập riêng của công ty. Và để có thể đẩy nhanh quy trình đào tạo và tận dụng các hình thức đào tạo khá hiệu quả cho công ty thì đề xuất tiếp theo sẽ là áp dụng E-learning cho Đào tạo, cụ thể là Đào tạo hội nhập.

2.2.1. Áp dụng E-learning cho Đào tạo hội nhập

Hiện nay thì khoa học kỹ thuật đã giúp chúng ta rất nhiều trong mọi hoạt động. Quy trình đào tạo cũng vậy, nếu ta biết ứng dụng công nghệ sẽ giúp chúng ta giảm được chi phí và dễ dàng hơn trong quá trình hoạt động. Đề xuất này sẽ liên quan đến việc tạo một chương trình E-learning riêng biệt của công ty. Vì đào tạo hội nhập là một chương trình đào tạo những kiến thức cơ bản và không thay đổi nên chúng ta có thể tạo một chuỗi bài giảng quay sẵn để đăng lên hệ thống học tập online của công ty. Với mỗi nhân viên mới, chúng ta có thể cung cấp cho họ tài khoản để truy cập hệ thống, hệ thống này sẽ được cài đặt sẵn chế độ quản lý thời gian học của các nhân viên mới giúp cho nhà quản trị dễ dàng đánh giá hơn về quá trình học tập online của nhân viên mới.

Phần mềm E-learning này sẽ bao gồm một chuỗi bài học với nội dung đã được xây dựng theo kế hoạch đào tạo. Chuỗi bài học này sẽ bắt đầu từ bài đầu tiên là các thông tin về công ty, các bài học về từng sản phẩm của công ty và sau đó sẽ là những bài kiểm tra kiến thức đã học để nhân viên mới có thể làm kiểm tra đánh giá sau khi xem hết các bài giảng. Phần mềm này cần được cài chức năng theo dõi và đánh giá quá trình tham gia vào các bài học để nhà quản trị có thể đánh giá một

cách khách quan về thái độ của nhân viên mới liệu rằng họ có đang tập trung học hỏi và tìm hiểu về công việc mới hay không, họ có hứng thú với công việc hay công và họ có thật sự tập trung vào bài giảng hay không?

Nếu áp dụng E-learning cho Đào tạo hội nhập thì chúng ta sẽ chỉ mất chi phí tạo phần mềm E-learning nhưng có thể sử dụng mãi mãi. Quy trình đào tạo hội nhập sẽ được đơn giản hóa, sau khi nhân viên mới được giới thiệu cho phòng ban, họ có thể tự tham gia đào tạo E-learning còn thời gian thử việc sẽ tập trung đào tạo kỹ năng và nghiệp vụ chuyên môn sẽ giúp nhân viên mới nhanh thành thạo công việc hơn. Tuy nhiên, công ty cần đầu tư chi phí và thời gian khá lớn để có thể hoàn thành xong một chương trình đào tạo E-learning. Vì vậy, công ty Y Chi Việt Nam cần thảo luận xem có cần thiết hay không và triển khai để hoàn thành sớm nhất có thể phục vụ cho các đợt tuyển dụng mới sau này.

2.2.2. Áp dụng hệ thống quản lý nhân sự

Để quá trình đào tạo trở nên hiệu quả hơn thì công ty cần có một hệ thống quản lý nhân sự. Hệ thống này sẽ lưu trữ lại hiệu suất làm việc của các nhân viên kinh doanh và CTV bao gồm doanh thu, thời gian để tạo ra một đơn hàng, giá trị của một đơn hàng và hoa hồng cho mỗi đơn hàng. Hệ thống quản lý này sẽ giúp cho nhà quản lý đánh giá xem nhân viên nào có hoạt động kinh doanh tích cực nhân viên nào có kết quả không tốt từ đó sẽ tìm ra điểm yếu để đào tạo cải thiện. Qua hệ thống quản lý, công ty cũng có thể nhận thấy những CTV nào không tham gia kinh doanh liên tục, CTV nào có khoảng thời gian giữa 2 lần tạo đơn quá dài thì công ty cần phải xem lại hoạt động của CTV đó nếu được cản chặn hoạt động của CTV đó để họ phải tham gia đào tạo kiến thức về sản phẩm lại để đảm bảo chất lượng của CTV công ty khi tư vấn cho khách hàng. Hệ thống quản lý này sẽ giúp cho bộ phận nhân sự dễ dàng đánh giá lại đội ngũ nhân sự để từ đó có các quyết định, kế hoạch cho nhân sự sau này.

3. Tóm tắt chương 3

Chương 3 là những đánh giá và đề xuất những giải pháp cho quá trình đào tạo của công ty TNHH MTV Y Chi Việt Nam. Với đánh giá trực quan của tác giả thì công ty đang chưa chuẩn hóa được các tiêu chuẩn đánh giá riêng cho từng cấp độ và vị trí công việc nên công ty cần xây dựng một khung năng lực riêng giúp

cho bộ phận Nhân sự dễ dàng quản lý, đánh giá khách quan từng cá nhân. Vì chưa có tiêu chuẩn đánh giá công việc chính xác nên việc tìm ra nhu cầu đào tạo còn chưa hoàn chỉnh, công ty lập lại các khóa đào tạo chuyên môn và kỹ năng qua các năm. Khi có khung năng lực sẽ giúp công ty tìm ra các mục tiêu đào tạo cụ thể và xây dựng các chương trình đào tạo phù hợp. Do chưa có xác định đúng các mục tiêu đào tạo nên công ty cũng chưa có kế hoạch cho Đào tạo hội nhập. Có Đào tạo hội nhập sẽ giúp cho công ty đảm bảo được kiến thức nguồn nhân lực vững vàng từ những đơn hàng đầu tiên. Vì thế đây là một vấn đề mà em đề xuất để công ty có thể xem xét và xây dựng chiến lược sau này. Đề xuất cuối của em là về hệ thống quản lý nhân sự, vì số lượng CTV bên công ty khá lớn nên công ty cần quản lý hoạt động bán hàng của từng người qua một hệ thống. Hệ thống này cần báo cáo cho công ty những nhân viên ưu tú và những nhân viên đang trì hoãn công việc để thúc đẩy tinh thần làm việc của toàn bộ nhân viên. Hệ thống quản lý cũng sẽ giúp Bộ phận nhân sự nhanh chóng tạo báo cáo hoa hồng mỗi tháng từ đó đẩy nhanh quá trình tính lương mỗi tháng mà vẫn đảm bảo tính chính xác. Qua chương 3, ta thấy được những điểm cần cải thiện của công ty giúp công ty TNHH MTV Y Chi Việt Nam phát triển tốt hơn trong tương lai.

KẾT LUẬN VÀ KIẾN NGHỊ

Bài báo cáo khóa luận đề tài: “Giải pháp hoàn thiện Quy trình Đào tạo tại Công ty TNHH MTV Y Chi Việt Nam” là bài báo cáo tổng hợp các lý thuyết về chuyên ngành Quản trị Nguồn nhân lực chuyên về mảng Đào tạo. Các lý thuyết này sẽ giúp cho tác giả có kiến thức để đánh giá về quy trình đào tạo của công ty TNHH MTV Y Chi Việt Nam. Để có thể hoàn thành bài báo cáo thì công ty TNHH MTV Y Chi Việt Nam đã giúp đỡ rất lớn trong việc cung cấp các dữ liệu của công ty. Nhờ có các dữ liệu này mà tác giả đã có được chương 2 với những nội dung về kết quả kinh doanh của công ty sau 3 năm (2021-2023) và về quy trình đào tạo của công ty. Khi so sánh những thực trạng ở chương 2 với lý thuyết tác giả đã tìm hiểu thì chương 3 là những đề xuất riêng của tác giả giúp công ty có thể cải thiện quy trình Đào tạo sau này.

Đề tài tốt nghiệp này có những đề xuất theo thực trạng của công ty nên mong công ty có thể nghiên cứu kỹ lưỡng các đề xuất của em. Vì một tương lai ngày càng phát triển và tính hiệu quả của các giải pháp công ty có thể xây dựng các kế hoạch chiến lược để có thể cải thiện hiệu quả kinh doanh của công ty.

Qua báo cáo khóa luận này, các giảng viên sẽ đánh giá được về kiến thức mà sinh viên đã tiếp nhận trong quá trình học tập tại trường Đại học Nguyễn Tất Thành. Em đã ứng dụng được những kiến thức mà mình đã được giảng dạy trong suốt 3 năm vào bài báo cáo này nên nếu kiến thức của em còn sai hay thiếu sót ở điểm nào em mong nhận được lời góp ý từ các thầy cô chuyên môn để sau này rút kinh nghiệm khi ra thực tế

PHỤ LỤC 1

KẾ HOẠCH ĐÀO TẠO CÔNG TY NĂM 2021

Công ty TNHH MTV Y Chi Việt Nam
Đơn vị: Phòng Nhân sự

CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM
Độc lập – Tự do – Hạnh phúc
TPHCM, ngày 15 tháng 1 năm 2021

KẾ HOẠCH ĐÀO TẠO CÔNG TY NĂM 2021

A) Đào tạo Kỹ năng:

I. Tổ chức đào tạo :

STT	Lĩnh vực/Môn đào tạo	Đơn vị tổ chức	Hình thức đào tạo	Số người tham dự	Giảng viên	Thời lượng dự kiến (h đào tạo)	Thời lượng dự kiến (ngày)	Thời gian dự kiến	Dự trù Ngân sách	Đánh giá (Đã thực hiện được hay chưa thực hiện)
1	Kỹ năng giữ chân khách hàng	Công ty	Thực tuyến	50	Giám đốc kinh doanh	4h	1	Quý 1,3	25.000.000	
2	Kỹ năng chăm sóc khách hàng	Công ty	Thực tiếp	30	Tổng Giám đốc	8h	2	Đầu mỗi quý	20.000.000	
3	Kỹ năng marketing	Công ty	Thực tiếp	20	Giảng viên bên ngoài	4h	1	4 tháng 1 lần	22.000.000	
...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...

Dự trù ngân sách tổ chức đào tạo Kỹ năng: 67.000.000

II. Thi định kỳ/chuyên môn định kỳ

- Thời gian dự kiến: Sau buổi đào tạo
- Nội dung dự kiến: Đánh giá kiến thức đã học được trong buổi đào tạo

Dự trù ngân sách thi định kỳ/thi chuyên môn định kỳ: 12.000.000

Tổng Ngân sách dự trù đào tạo Kỹ năng: 79.000.000 đồng

B) Đào tạo chuyên môn

3. Đào tạo cấp đơn vị/bộ phận:

STT	Lĩnh vực/Môn đào tạo	Đơn vị tổ chức	Hình thức đào tạo	Số người tham dự	Giảng viên	Thời lượng dự kiến (h đào tạo)	Thời lượng dự kiến (ngày)	Thời gian dự kiến	Dự trù Ngân sách	Đánh giá (Đã thực hiện được hay chưa thực hiện)
1	Đào tạo kiến thức về bảo hiểm Nhân thọ	Nhà bảo	Thực tiếp	20	Giảng viên bên ngoài	12h	6	Đầu mỗi quý	30.000.000	
...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...

Dự trù ngân sách tổ chức đào tạo chuyên môn: 30.000.000

4. Thi chứng chỉ:

STT	Lĩnh vực/Môn thi chứng chỉ	Số người tham dự	Thời gian dự kiến	Dự trù Ngân sách	Kết quả	Thời gian thi lại
1	Chứng chỉ Đại lý thu Bảo hiểm	20	Sau đào tạo 2 tuần	7.000.000		Sau khi biết kết quả 1 tháng

Dự trù ngân sách thi chứng chỉ: 7.000.000

Tổng ngân sách dự trù đào tạo cấp bộ phận: 37.000.000

C) Tổng Ngân sách đào tạo dự trù cho cả Công ty/Chi nhánh: 116.000.000 đồng

....., ngày tháng năm

Phê duyệt

Người xem xét

Người lập

(Nguồn: Công ty TNHH MTV Y Chi Việt Nam)

PHỤ LỤC 2

KẾ HOẠCH ĐÀO TẠO CÔNG TY NĂM 2022

Công ty TNHH MTV Y Chi Việt Nam
Đơn vị: Phòng Nhân sự

CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM
Độc lập – Tự do – Hạnh phúc
TPHCM, ngày 4 tháng 1 năm 2022

KẾ HOẠCH ĐÀO TẠO CÔNG TY NĂM 2022

A) Đào tạo Kỹ năng:

I. Tổ chức đào tạo :

STT	Lĩnh vực/Môn đào tạo	Đơn vị tổ chức	Hình thức đào tạo	Số người tham dự	Giảng viên	Thời lượng dự kiến (h đào tạo)	Thời lượng dự kiến (ngày)	Thời gian dự kiến	Dự trù Ngân sách	Đánh giá (Đã thực hiện được hay chưa thực hiện)
1	Kỹ năng tạo ảnh hưởng	Công ty	Trực tiếp	5	Giám đốc kinh doanh	4h	1	Quý 1,3	10.000.000	
2	Kỹ năng chăm sóc khách hàng	Công ty	Trực tiếp	50	Tổng Giám đốc	8h	2	Đầu mỗi quý	50.000.000	
3	Kỹ năng marketing	Công ty	Trực tiếp	30	Giảng viên bên ngoài	4h	1	4 tháng 1 lần	35.000.000	
...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...

Dự trù ngân sách tổ chức đào tạo Kỹ năng: 95.000.000

II. Thi định kỳ/chuyên môn định kỳ

- Thời gian dự kiến: Sau buổi đào tạo
- Nội dung dự kiến: Đánh giá kiến thức đã học được trong buổi đào tạo

Dự trù ngân sách thi định kỳ/thi chuyên môn định kỳ: 15.000.000

Tổng Ngân sách dự trù đào tạo Kỹ năng: 110.000.000 đồng

B) Đào tạo chuyên môn

1. Đào tạo cấp đơn vị/bộ phận:

STT	Lĩnh vực/Môn đào tạo	Đơn vị tổ chức	Hình thức đào tạo	Số người tham dự	Giảng viên	Thời lượng dự kiến (h đào tạo)	Thời lượng dự kiến (ngày)	Thời gian dự kiến	Dự trù Ngân sách	Đánh giá (Đã thực hiện được hay chưa thực hiện)
1	Đào tạo kiến thức về Bảo hiểm Xã hội	BHXH Quận 1	Trực tiếp	10	Giảng viên bên ngoài	4h	1	Quý 1,3	10.000.000	
2	Đào tạo kiến thức về bảo hiểm Phi nhân thọ	Đôi tác bảo hiểm	Trực tuyến	40	Giảng viên bên ngoài	16h	2	Đầu mỗi quý	40.000.000	
3	Đào tạo kiến thức về bảo hiểm Nhân thọ	Nhà bảo	Trực tuyến	20	Giảng viên bên ngoài	12h	6	Đầu mỗi quý	20.000.000	
...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...

Dự trù ngân sách tổ chức đào tạo chuyên môn: 70.000.000

2. Thi chứng chỉ:

STT	Lĩnh vực/Môn thi chứng chỉ	Số người tham dự	Thời gian dự kiến	Dự trù Ngân sách	Kết quả	Thời gian thi lại
1	Chứng chỉ Đại lý thu Bảo hiểm	60	Sau đào tạo 2 tuần	24.000.000		Sau khi biết kết quả 1 tháng
2	Chứng chỉ Nhân viên thu BHXH	10	Sau buổi đào tạo	4.000.000		Sau khi biết kết quả 1 tuần

Tổng số: 28.000.000

Tổng ngân sách dự trù đào tạo cấp bộ phận: 98.000.000

C) Tổng Ngân sách đào tạo dự trù cho cả Công ty/Chi nhánh: 208.000.000 đồng

....., ngày tháng năm

Phê duyệt

Người xem xét

Người lập

(Nguồn: Công ty TNHH MTV Y Chi Việt Nam)

PHỤ LỤC 3

KẾ HOẠCH ĐÀO TẠO CÔNG TY NĂM 2023

Công ty TNHH MTV Y Chi Việt Nam

Đơn vị: Phòng Nhân sự

CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM

Độc lập – Tự do – Hạnh phúc

TPHCM., ngày 5, tháng 1, năm 2023

KẾ HOẠCH ĐÀO TẠO CÔNG TY NĂM 2023

A) Đào tạo kỹ năng:

I. Tổ chức đào tạo :

STT	Lĩnh vực/Môn đào tạo	Đơn vị tổ chức	Hình thức đào tạo	Số người tham dự	Giảng viên	Thời lượng dự kiến (h đào tạo)	Thời lượng dự kiến (ngày)	Thời gian dự kiến	Dự trù Ngân sách	Đánh giá (Đã thực hiện hay chưa thực hiện)
1	Kỹ năng bán hàng	Công ty	Trực tiếp	40	Giám đốc kinh doanh	8h	1 ngày	Đầu quý II, III, IV	30.000.000	
2	Kỹ năng bán hàng	Công ty	Trực tuyến	100	Nguồn Giảng viên bên ngoài	9h	3 ngày	Đầu mỗi quý	45.000.000	
3	Kỹ năng hành chính văn phòng	Công ty	Trực tiếp	25	Giám đốc Nghiệp vụ/ Trưởng phòng nghiệp vụ Ngân hàng Bảo hiểm	24h	12 ngày	Tháng 6/2023	25.000.000	
...										

Dự trù ngân sách tổ chức đào tạo kỹ năng: 55.000.000 đồng

II. Thi đánh giá định kỳ

- Thời gian dự kiến: Sau buổi đào tạo
- Nội dung dự kiến: Đánh giá các kiến thức đã học được trong buổi đào tạo

Dự trù ngân sách thi định kỳ/thi chuyên môn định kỳ: 15.000.000

Tổng Ngân sách dự trù đào tạo cấp Công ty/Chi nhánh: 70.000.000 đồng

B) Đào tạo chuyên môn

STT	Lĩnh vực/Môn đào tạo	Đơn vị tổ chức	Hình thức đào tạo	Số người tham dự	Giảng viên	Thời lượng dự kiến (h đào tạo)	Thời lượng dự kiến (ngày)	Thời gian dự kiến	Dự trù Ngân sách
1	Đào tạo kiến thức Bảo hiểm Phi nhân thọ	Ngân hàng VIB	Trực tuyến	30	Giảng viên từ Ngân hàng VIB	12h	3 ngày	Đầu quý II, IV	10.000.000
2	Đào tạo kiến thức Bảo hiểm xã hội	BHXX Quận 1	Trực tiếp	10	Giảng viên từ BHXX Quận 1	4h	1 ngày	Cuối quý I	5.000.000
3									

Dự trù ngân sách tổ chức đào tạo chứng chỉ: 15.000.000 đồng

1. Thi chứng chỉ:

STT	Lĩnh vực/Môn thi chứng chỉ	Số người tham dự	Thời gian dự kiến	Dự trù Ngân sách	Kết quả	Thời gian thi lại dự kiến
1	Chứng chỉ Đại lý thu Bảo hiểm	30	Sau đào tạo 2 tuần	6.000.000		Sau khi biết kết quả 1 tháng
2	Chứng chỉ Nhân viên thu BHXX	10	Sau buổi đào tạo	2.000.000		Sau khi biết kết quả 1 tuần
...	...	...	...	...		

Dự trù ngân sách tổ chức thi chứng chỉ: 8.000.000 đồng

Tổng ngân sách dự trù đào tạo chứng chỉ: 23.000.000 đồng

C) Tổng Ngân sách đào tạo dự trù cho cả Công ty/Chi nhánh: 93.000.000 đồng

....., ngày tháng năm

Phê duyệt

Người xem xét

Người lập

(Nguồn: Công ty TNHH MTV Y Chi Việt Nam)

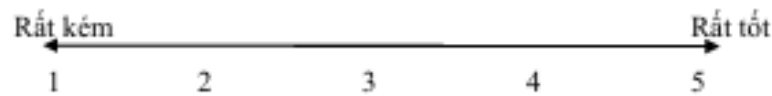
PHỤ LỤC 4

MẪU PHIẾU KHẢO SÁT ĐÁNH GIÁ SAU ĐÀO TẠO

PHIẾU KHẢO SÁT ĐÁNH GIÁ KHÓA ĐÀO TẠO “ KỸ NĂNG BÁN HÀNG CHUYÊN NGHIỆP & KỸ NĂNG QUẢN LÝ”

HỌ VÀ TÊN:	SĐT:
MSNV:	KHÓA ĐÀO TẠO:

Nhằm đánh giá hiệu quả và nâng cao chất lượng đào tạo ngày càng tốt hơn để đáp ứng theo nhu cầu thực tiễn của công việc, xin Anh/Chị vui lòng trả lời các câu hỏi trong bảng đánh giá và khoanh tròn các ô thích hợp theo thang điểm dưới đây:



I. Nội dung	
1	Nội dung khóa học có đáp ứng nhu cầu và mục tiêu học tập của Anh/Chị không ?
2	Theo Anh/Chị nội dung khóa học có mang tính thực tiễn cho công việc Anh/Chị không?
3	Nội dung nào của khóa học hữu ích và ứng dụng thực tiễn đối với Anh/Chị? Anh/Chị có áp dụng những kiến thức & kỹ năng này vào thực tế không?
4	Nội dung nào Anh/Chị thấy không cần thiết?
5	Theo Anh/Chị cần bổ sung nội dung, chủ đề nào cho khóa học tiếp theo để giúp Anh/Chị trong công việc vào ngày thứ 30, 60, 90?

6	Kết thúc khóa học này, các “Mục tiêu” và “Hành động tạo kết quả” Anh/Chị sẽ thực hiện là gì? Thời gian thực hiện và mục tiêu kỳ vọng của từng hành động trong chiến dịch 90 ngày “kết năng lượng & nổi thành công”. Anh/Chị hãy liệt kê 8 hành động cụ thể Anh/Chị sẽ triển khai – mục tiêu của từng hành động và thời gian thực hiện.
7	Sau 90 ngày, Anh/Chị đề nghị khóa đào tạo tiếp là gì? Vui lòng nêu cụ thể nội dung Anh/Chị muốn được đào tạo tiếp theo.

Nhận xét khác:

.....

.....

.....

.....

II. Phương pháp giảng dạy						
1. Giảng viên						
a.	Mức độ rõ ràng, dễ hiểu và ứng dụng thực tiễn trong cách trình bày bài giảng của giảng viên.	1	2	3	4	5
b.	Kinh nghiệm thực tế của giảng viên về chủ đề liên quan	1	2	3	4	5
c.	Mức độ khuyến khích học viên phát biểu và tham gia các hoạt động thực tiễn	1	2	3	4	5
d.	Quan tâm của giảng viên đến việc tiếp nhận và thực hành của học viên	1	2	3	4	5
2. Phương pháp						
a.	Giảng viên đã phối hợp tốt các phương pháp giảng dạy nhằm tạo không khí sinh động trong lớp (thuyết giảng, thảo luận, các chương trình hành động, trò chơi,...)	1	2	3	4	5
b.	Các phân bổ thời gian cho các chủ đề, các hoạt động trong chương trình	1	2	3	4	5

Nhận xét khác:

.....

.....

.....