

**HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG**



**Nguyễn Thị Thu Trang**

**ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TẠI  
CÔNG TY CỔ PHẦN EUROWINDOW**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH  
(Theo định hướng ứng dụng)**

**HÀ NỘI - 2021**

**HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG**



**Nguyễn Thị Thu Trang**

**ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TẠI  
CÔNG TY CỔ PHẦN EUROWINDOW**

**CHUYÊN NGÀNH: QUẢN TRỊ KINH DOANH**

**MÃ SỐ: 8.34.01.01**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH**  
**(Theo định hướng ứng dụng)**

**NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS TRẦN THỊ HÒA**

**HÀ NỘI - 2021**

## **LỜI CAM ĐOAN**

Tôi cam đoan đây là công trình nghiên cứu của riêng tôi. Các số liệu, kết quả nêu trong luận văn là trung thực và chưa từng được ai công bố trong bất cứ công trình nào.

Tác giả

**Nguyễn Thị Thu Trang**

## LỜI CẢM ƠN

Tôi xin được bày tỏ lòng kính trọng và biết ơn sâu sắc đến TS. Trần Thị Hòa, Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông người cô đã trực tiếp hướng dẫn và tận tình chỉ bảo tôi trong suốt thời gian làm luận văn tốt nghiệp.

Tôi xin chân thành cảm ơn toàn thể các thầy giáo, cô giáo Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông đã tận tình chỉ bảo tôi trong suốt thời gian học tập tại trường.

Cuối cùng, tôi xin gửi lời cảm ơn tới gia đình, bạn bè, đồng nghiệp và TS. Vũ Hoàng Nam, Cố vấn chuyên môn – Phó trưởng bộ môn Quản trị doanh nghiệp, Đại học Kinh tế quốc dân đã luôn giúp đỡ và tạo điều kiện để tôi có thể hoàn thành tốt luận văn này.

Hà Nội, ngày ..... tháng ... năm 2021

Học viên

**Nguyễn Thị Thu Trang**

# MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN

LỜI CẢM ƠN

MỤC LỤC

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

DANH MỤC CÁC BẢNG

DANH MỤC CÁC HÌNH

LỜI MỞ ĐẦU .....1

CHƯƠNG 1 CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TRONG  
DOANH NGHIỆP .....8

1.1 Những vấn đề chung về nguồn nhân lực và đào tạo nguồn nhân lực trong  
doanh nghiệp .....8

1.1.1 Khái niệm về nguồn nhân lực và đào tạo nguồn nhân lực .....8

1.1.2 Vai trò của nguồn nhân lực và đào tạo nguồn nhân lực .....11

1.2. Nội dung của công tác đào tạo nguồn nhân lực .....13

1.2.1. Xác định nhu cầu đào tạo .....14

1.2.2. Xác định kế hoạch và chương trình đào tạo nhân lực .....15

1.2.3. Triển khai kế hoạch đào tạo nhân lực .....17

1.3 Các yếu tố ảnh hưởng đến đào tạo nguồn nhân lực .....21

1.3.1 Nhân tố thuộc về bản thân người lao động .....21

1.3.2. Nhân tố thuộc môi trường lao động .....22

1.3.3. Các nhân tố bên trong doanh nghiệp.....24

1.3.4 Các nhân tố bên ngoài doanh nghiệp .....25

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG  
TY CỔ PHẦN EUROWINDOW .....27

2.1. Giới thiệu chung về công ty cổ phần Eurowindow .....27

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của công ty cổ phần Eurowindow.....27

2.1.2. Chức năng, nhiệm vụ và cơ cấu tổ chức công ty cổ phần Eurowindow ..29

2.1.3. Đặc điểm hoạt động kinh doanh của công ty cổ phần Eurowindow .....31

2.1.4. Kết quả hoạt động kinh doanh .....	32
<b>2.2. Thực trạng đào tạo nguồn nhân lực tại công ty cổ phần Eurowindow ...</b>	<b>33</b>
2.2.1 Đặc điểm nguồn nhân lực của công ty cổ phần Eurowindow.....	33
2.2.2. Xác định nhu cầu đào tạo .....	37
2.2.3. Xác định mục tiêu đào tạo.....	42
2.2.4. Xây dựng chương đào tạo, lựa chọn hình thức đào tạo và phương pháp đào tạo .....	44
2.2.5. Xác định kinh phí đào tạo .....	48
2.2.6. Thực hiện quá trình đào tạo .....	50
2.2.7. Đánh giá kết quả đào tạo và công tác sử dụng nhân lực sau đào tạo .....	53
<b>2.3. Đánh giá chung về công tác đào tạo nguồn nhân lực tại công ty cổ phần Eurowindow .....</b>	<b>55</b>
2.3.1. Kết quả đạt được .....	55
2.3.2. Tồn tại và nguyên nhân .....	56
<b>CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN EUROWINDOW .....</b>	<b>58</b>
<b>3.1. Định hướng phát triển của công ty cổ phần Eurowindow đến năm 2025...</b>	<b>58</b>
3.1.1. Chiến lược phát triển kinh doanh.....	58
3.1.2. Mục tiêu, phát triển nguồn nhân lực của công ty.....	58
<b>3.2. Công tác kiểm soát nhằm hoàn thiện đào tạo nguồn nhân lực của công ty cổ phần Eurowindow.....</b>	<b>60</b>
3.2.1. Hoàn thiện công tác xây kế hoạch đào tạo.....	60
3.2.2 Hoàn thiện việc xây dựng các chương đào tạo, lựa chọn hình thức đào tạo và phương pháp đào tạo phù hợp .....	62
3.2.3 Hoàn thiện quy trình thực hiện đào tạo tại công ty .....	63
3.2.4 Hoàn thiện công tác kiểm tra giám sát hoạt động đào tạo tại công ty .....	63
3.2.5 Một số giải pháp khác .....	64
<b>KẾT LUẬN .....</b>	<b>66</b>
<b>TÀI LIỆU THAM KHẢO .....</b>	<b>67</b>
<b>PHỤ LỤC.....</b>	<b>70</b>

## **DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT**

- NXB: Nhà xuất bản
- CNH: Công nghiệp hóa
- HĐH: Hiện đại hóa
- SXKD: Sản xuất kinh doanh

## DANH MỤC CÁC BẢNG

Bảng 1.1:	Bốn cấp độ của mô hình đánh giá của Kirkpatrick .....	20
Bảng 2.1:	Tình hình hoạt động kinh doanh của Eurowindow .....	32
Bảng 2.2:	Tình hình nhân lực của Công ty cổ phần Eurowindow .....	33
Bảng 2.3:	Cơ cấu nhân viên của Công ty cổ phần Eurowindow theo lĩnh vực công việc ...	35
Bảng 2.4:	Cơ cấu nhân viên của Công ty cổ phần Eurowindow theo giới tính, độ tuổi và thâm niên .....	36
Bảng 2.5:	Đánh giá của người trả lời đối với đánh giá nhu cầu đào tạo.....	38
Bảng 2.6:	Yêu cầu công việc đối với nguồn nhân lực tại Eurowindow .....	40
Bảng 2.7:	Phân tích tóm tắt nguồn nhân lực của Eurowindow.....	41
Bảng 2.8:	Đánh giá của người trả lời về mục tiêu đào tạo.....	43
Bảng 2.9:	Các khóa học cho người lao động .....	45
Bảng 2.10:	Các khóa học bổ sung kỹ năng.....	45
Bảng 2.11:	Tình hình sử dụng kinh phí đào tạo của công ty qua các năm .....	49
Bảng 2.12:	Đánh giá của người trả lời đối với việc thực hiện quá trình đào tạo.....	51
Bảng 2.13:	Đánh giá của người trả lời đối với Đánh giá kết quả đào tạo và công tác sử dụng nhân lực sau đào tạo .....	53
Bảng 3.1:	Bảng so sánh giữa yêu cầu làm việc và thực tế công việc .....	61
Bảng 3.2:	Việc áp dụng mô hình đánh giá Bốn cấp độ của Kirkpatrick .....	64



## **DANH MỤC CÁC HÌNH**

Hình 1.1 : Trình tự xây dựng một chương trình đào tạo .....	13
Hình 1.2: Xác định nhu cầu đào tạo.....	14
Hình 2.1: Tổ chức bộ máy của Công ty cổ phần Eurowindow .....	30
Hình 2.2: Quy trình đào tạo nhân lực tại Eurowindow .....	34

# LỜI MỞ ĐẦU

## **1. Lý do chọn đề tài**

Trong nền kinh tế thị trường, cạnh tranh là không thể tránh khỏi đối với mọi doanh nghiệp để tìm kiếm vị trí của mình và khẳng định vị thế đó. Ngày nay, cạnh tranh trở nên khốc liệt hơn và được thể hiện trên tất cả các khía cạnh: công nghệ, tài chính, sản phẩm, giá cả, dịch vụ và trên hết là sự cạnh tranh của nguồn nhân lực. Vì vậy, một trong những hoạt động đầu tư vào nguồn nhân lực là đào tạo cho nhân viên luôn là mối quan tâm hàng đầu của các doanh nghiệp.

Công ty cổ phần Eurowindow được thành lập vào ngày 29/08/2002 là nhà cung cấp giải pháp hàng đầu cho cửa Việt Nam. Eurowindow chuyên sản xuất tất cả các loại cửa sổ, cửa ra vào và vách ngăn làm bằng vật liệu tiên tiến u-PVC với lõi thép gia cường và vỏ kính tiêu chuẩn chất lượng châu Âu. Sản phẩm Eurowindow có nhiều ưu điểm vượt trội so với cửa làm bằng vật liệu truyền thống như gỗ, nhôm dễ cách âm, cách nhiệt, độ bền, khả năng chịu áp lực cao, không bị cong, không co ngót. Mặc dù xuất hiện khoảng 20 năm nhưng những sản phẩm này đã được đánh giá cao và sử dụng rộng rãi ở nhiều nước trên thế giới, không chỉ ở châu Âu mà còn ở các nước châu Á như Singapore, Trung Quốc, Thái Lan, Malaysia và Việt Nam.

Eurowindow là một doanh nghiệp khá mạnh về hoạt động trong lĩnh vực sản xuất và kinh doanh các giải pháp chung về cửa sổ. Nó chiếm 50% thị phần trong lĩnh vực này. Người ta nói rằng Eurowindow đã tìm được chỗ đứng trên thị trường, nhưng vị trí đó luôn cần củng cố, tồn tại mục tiêu bao trùm trên thị trường. Cùng với giá trị cốt lõi của nó là tập trung vào đổi mới, nâng cao chất lượng sản phẩm và chất lượng nguồn nhân lực, giảm giá thành sản phẩm, hoạt động quản trị công tác đào tạo trong công ty là cần thiết để giúp hãng đạt được những mục tiêu này. Trên thị trường, có nhiều doanh nghiệp khác trong nước cũng hoạt động trong cùng lĩnh vực, với các sản phẩm tương tự Eurowindow, hoặc các sản phẩm nhập từ Trung Quốc, Đài Loan với giá rẻ. Vì vậy, để hướng đến các giá trị cốt lõi của mình vào các sản phẩm, công ty liên tục đầu tư vào việc đổi mới các sản phẩm mới với các tính năng nổi bật nhưng giá cả phù hợp cho mọi khách hàng. Để làm được điều này, Eurowindow phải có lực lượng lao động chất lượng cao, có nhiệt huyết với công việc. Hoạt động quản trị đào tạo không chỉ giúp công ty tăng năng suất mà còn cho phép chiếm lĩnh thị trường.

Với chiến lược kinh doanh xem nhân lực là yếu tố hàng đầu, cùng với sự mở

rộng sản xuất, đầu tư thêm trang thiết bị hiện đại thì công tác đào tạo nguồn nhân lực của Công ty Eurowindow đặc biệt quan trọng. Vì vậy, công ty cần phải quan tâm đến vấn đề này nhằm giữ chân lao động, nâng cao chất lượng lao động của toàn doanh nghiệp. Đào tạo giúp người lao động ngày một nâng cao trình độ chuyên môn cũng như tiếp thu được những tiến bộ khoa học kỹ thuật hiện đại. Như vậy, việc đào tạo là thật sự cần thiết và không thể thiếu được trong tổ chức, đòi hỏi doanh nghiệp phải có chiến lược đào tạo phù hợp. Do vậy, làm thế nào để nâng cao trình độ cho người lao động, tăng khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp đáp ứng kịp thời với sự thay đổi. Xuất phát từ thực tế đó tôi quyết định chọn chủ đề: “Đào tạo nguồn nhân lực tại công ty cổ phần Eurowindow” cho luận văn thạc sĩ.

## **2. Tổng quan nghiên cứu**

Trong nhiều năm qua, ở nước ta có nhiều nghiên cứu mang tính chất hệ thống, được xuất bản thành các giáo trình, sách hay các nghiên cứu lý luận về đào tạo nguồn nhân lực được đăng trên các tạp chí. Trong đó, có nhiều công trình nghiên cứu đạt được thành công đáng kể. Có thể dẫn chứng điển hình một số nghiên cứu lý luận như sau:

Bùi Tôn Hiến, đề tài luận án tiến sĩ “Nghiên cứu việc làm của lao động qua đào tạo nghề ở Việt Nam”, trường Đại học kinh tế quốc dân (2009). Luận án đã khái quát hóa được những vấn đề lý luận cơ bản về lao động qua đào tạo nghề. Đồng thời, tác giả đã phân tích rõ thực trạng việc làm của lao động qua đào tạo nghề. Vấn đề sử dụng nguồn nhân lực sau đào tạo khá hiệu quả, đáp ứng yêu cầu của công nghiệp hóa hiện đại hóa đất nước. Qua đó, tác giả đã đề xuất một số giải pháp về công tác đào tạo và giải quyết việc làm cho lực lượng lao động qua đào tạo nghề giai đoạn 2011-2020.

Nguyễn Trọng Cảnh, đề tài luận án tiến sĩ “Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực chuyên môn kỹ thuật trong lĩnh vực dò tìm xử lý bom mìn vật nổ sau chiến tranh ở Việt Nam”, trường Đại học Kinh tế quốc dân (2009). Luận án nghiên cứu thực trạng đào tạo và phát triển nguồn nhân lực chuyên môn kỹ thuật ngành đào tạo xử lý bom mìn vật nổ Việt Nam đặt trong bối cảnh 2000 - 2008 từ góc độ tổ chức quản lý, giải pháp tổ chức quản lý đào tạo và phát triển nguồn nhân lực chuyên môn kỹ thuật cho ngành giai đoạn 2010 - 2020. Điều quan trọng nhất là tác giả đã đề xuất quan điểm, giải pháp mới cho tính chất đột phá về đào tạo và phát triển nguồn

nhân lực chuyên môn kỹ thuật cho ngành đào tạo xử lý bom mìn vật nổ Việt Nam trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế.

Trần Văn Tùng, Cuốn sách “Đào tạo, bồi dưỡng và sử dụng nguồn nhân lực tài năng”, NXB Thế giới, Hà Nội (2005). Tác giả đã trình bày những kinh nghiệm trong việc phát hiện, đào tạo và sử dụng tài năng khoa học công nghệ, sản xuất kinh doanh, quản lý của Mỹ, Anh, Pháp, Đức, Nhật Bản, Hàn Quốc... công trình nghiên cứu của tác giả có ý nghĩa thực tiễn to lớn đối với người ta trong việc phát hiện, đào tạo, sử dụng tài năng khoa học – công nghệ phục vụ công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước. Muốn làm được điều đó, thực tiễn đặt ra là Việt Nam cần đổi mới chính sách đào tạo, bồi dưỡng và sử dụng nguồn tài năng hiện có.

Business Edge, “Đào tạo nguồn nhân lực – làm sao để khởi ném tiền qua cửa sổ” của NXB Trẻ (2007). Cuốn sách thảo luận về những vấn đề cơ bản liên quan đến hoạt động đào tạo trong doanh nghiệp dưới góc nhìn của nhà quản lý. Mục đích giúp nhà quản lý có thêm kiến thức và sự tự tin để xác định khi nào đào tạo, quyết định đào tạo ai, đào tạo cái gì, chuẩn bị những bước quan trọng 4 trong quá trình đào tạo là không lãng phí, lập một kế hoạch đào tạo phù hợp với nguồn lực của doanh nghiệp vừa và nhỏ.

Nguyễn Đăng Thắng, đề tài luận văn thạc sĩ “Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại tổng công ty Điện Lực thành phố Hà Nội” (2013), Học viện công nghệ Bưu Chính Viễn Thông, cho rằng đào tạo nguồn nhân lực giữ vai trò vô cùng quan trọng trong doanh nghiệp, giúp doanh nghiệp nâng cao năng suất lao động, hiệu quả sản xuất kinh doanh và tạo lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp.

Tính đến nay, tại Công ty Cổ phần Eurowindow chưa có công trình nào nghiên cứu vấn đề đào tạo nguồn nhân lực tại đơn vị. Với mục tiêu nâng cao hơn nữa chất lượng nguồn nhân lực nhằm đáp ứng yêu cầu công việc. Tác giả đã lựa chọn đề tài “Đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Eurowindow” làm vấn đề nghiên cứu của bài luận văn. Nhằm đề xuất một số giải pháp thiết thực có thể áp dụng vào thực tế để giải quyết những vấn đề bất cập mà công ty đang gặp phải.

### **3. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu của luận văn**

Mục đích nghiên cứu của đề tài là đề xuất giải pháp nhằm hoàn thiện công tác Đào tạo nguồn nhân lực Công ty Cổ phần Eurowindow.

Để thực hiện được mục đích nói trên, luận văn dự kiến đề ra các nhiệm vụ nghiên cứu sau đây:

- Hệ thống hoá những vấn đề lý luận cơ bản về công tác đào tạo nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.
- Phân tích và đánh giá thực trạng công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Eurowindow.
- Đề xuất giải pháp nhằm hoàn thiện công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Eurowindow.

#### **4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu của luận văn**

**4.1. Đối tượng nghiên cứu:** Đào tạo nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

**4.2. Phạm vi nghiên cứu của luận văn**

Đề tài tập trung nghiên cứu các vấn đề về đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Eurowindow. Với các dữ liệu thứ cấp được thu thập trong giai đoạn 2018 - 2020; các dữ liệu sơ cấp được thu thập vào tháng 10 - 12 năm 2020. Các giải pháp hoàn thiện của đề tài cho giai đoạn 2021 - 2025.

#### **5. Phương pháp nghiên cứu**

Luận văn sử dụng tổng hợp các phương pháp nghiên cứu truyền thống như thống kê, so sánh, đối chiếu, phân tích, tổng hợp,... kết hợp với điều tra xã hội học với phương pháp phỏng vấn bằng bảng hỏi được thiết kế sẵn. Nội dung bảng hỏi là những vấn đề về công tác đào tạo nguồn nhân lực của doanh nghiệp, đối tượng hỏi đáp là cán bộ công nhân viên của công ty Cổ phần Eurowindow. Phương pháp lấy mẫu theo phương pháp ngẫu nhiên với cơ mẫu là 142. Điều này, làm tăng độ tin cậy cho các nhận xét, đánh giá và đề xuất các giải pháp của luận văn.

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

*Phương pháp thống kê:*

Mục đích: Thu thập, phân tích những thông tin, dữ liệu chi tiết về công tác đào tạo nguồn nhân lực của Công ty theo thời gian và phạm vi nghiên cứu. Cách tiến hành: thông qua các số liệu báo cáo thống kê của Công ty về hiện trạng hoạt động và công tác đào tạo nguồn nhân lực đã và đang diễn ra.

*Phương pháp khảo sát*

Phương pháp phỏng vấn qua bảng hỏi được thiết kế sẵn với mục đích là: Thu thập thông tin về tình hình đào tạo nguồn nhân sự hiện tại của công ty dưới góc độ của những đối tượng được đào tạo.

*Cách tiến hành:*

- + Xây dựng phiếu điều tra: Dựa trên cơ sở lý luận về công tác đào tạo
- + Nội dung: Phiếu điều tra gồm các câu hỏi, các câu hỏi chủ yếu là dạng trắc nghiệm, có các đáp án khác nhau theo kiểu bậc thang để các đối tượng khác nhau được lựa chọn. Đưa ra một loạt câu hỏi để xác định những thái độ, kiến thức và kết quả mà những học viên thu thập được qua quá trình đào tạo. Cuối cùng là một hoặc hai câu hỏi mở để đối tượng được nêu ra ý kiến của mình về việc nâng cao chất lượng đào tạo nhân lực tại công ty. (Phiếu điều tra trong phần phụ lục).
- + Tiến hành khảo sát: Số phiếu phát ra là 142 phiếu. Đối tượng khảo sát chủ yếu là cấp chuyên viên, nhân viên thừa hành phục vụ.

*Phương pháp phỏng vấn sâu*

Mục đích: Thu thập tình hình nhân sự hiện tại của công ty và thực trạng công tác đào tạo nhân sự tại công ty nhằm bổ sung các thông tin đã thu thập được từ điều tra bảng hỏi.

*Cách tiến hành:*

- + Xây dựng câu hỏi phỏng vấn để thảo luận trên cơ sở nội dung của công tác đào tạo nhân lực để có các thông tin đầy đủ hơn.
- + Nội dung: gồm 5 –10 câu hỏi chính. Nội dung các câu hỏi đều xoay quanh vấn đề đào tạo nhân sự của công ty.
- + Tiến hành phỏng vấn: Thực hiện phỏng vấn trực tiếp. Xác định thời gian phỏng vấn trong năm 2020 để có những thông tin được cập nhật mới nhất. Đối tượng phỏng vấn là trưởng phòng tổ chức hành chính - công ty cổ phần EUROWINDOW. (Câu hỏi phỏng vấn trong phần phụ lục)

## **5.2 Phương pháp phân tích và xử lý dữ liệu**

- Phương pháp so sánh: So sánh tình hình lao động, cơ cấu lao động, nhu cầu đào tạo, phân tích sự thay đổi trong kế hoạch và chương trình đào tạo nhân sự qua từng năm. So sánh các mặt tương đối, tuyệt đối, từ đó nêu và phân tích những ưu điểm, nhược điểm cũng như tìm nguyên nhân vấn đề. Các kết quả điều tra sau khi thu hồi được đưa vào công cụ thống kê excel để thống kê mô tả, từ đó vẽ biểu đồ so

sánh, biểu đồ tỷ lệ, biểu đồ xu hướng,... đồng thời tính toán các giá trị trung bình, độ lệch từ đó phân tích so sánh các diễn biến theo thời gian.

- Phương pháp phân tích tổng hợp: Tổng hợp tất cả các dữ liệu đã thu thập được để có được cái nhìn tổng quát trong tổng thể nghiên cứu. Khi dữ liệu được thu thập về sẽ phân loại, tổ chức theo các lĩnh vực và yếu tố đã thiết lập.

Sau khi phân tích số liệu thu thập được, cần đưa ra được kết quả là yếu tố nào trong mô hình nghiên cứu ảnh hưởng trực tiếp và quan trọng đến đối tượng được nghiên cứu để từ đó có thể đưa ra được các giải pháp chiến lược phù hợp và khả thi nhất để hoàn thiện công tác đào tạo nguồn nhân lực của Công ty cổ phần EUROWINDOW.

## **6. Kết cấu luận văn**

**Ngoài phần mở đầu, kết luận, mục lục, danh mục bảng biểu, danh mục viết tắt, danh mục tài liệu tham khảo, phụ lục, luận văn được kết cấu gồm 3 chương:**

- Chương 1: Cơ sở lý luận về đào tạo nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.
- Chương 2: Thực trạng công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Eurowindow.
- Chương 3: Giải pháp hoàn thiện công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Eurowindow.



# CHƯƠNG 1

## CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ ĐÀO TẠO

### NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP

#### **1.1 Những vấn đề chung về nguồn nhân lực và đào tạo nguồn nhân lực trong doanh nghiệp**

##### ***1.1.1 Khái niệm về nguồn nhân lực và đào tạo nguồn nhân lực***

###### *a. Khái niệm về nguồn nhân lực*

"Nguồn lực con người" hay "nguồn nhân lực", là khái niệm được hình thành trong quá trình nghiên cứu, xem xét con người với tư cách là một nguồn lực, động lực của sự phát triển: Các công trình nghiên cứu trên thế giới và trong nước gần đây đề cập đến khái niệm nguồn nhân lực với các góc độ và chiều sâu khác nhau và từ đó đã đưa ra các khái niệm quản trị nhân lực theo cách tiếp cận khác nhau.

Theo định nghĩa của Liên Hợp Quốc: "Nguồn nhân lực là trình độ lành nghề, là kiến thức và 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" theo Tạp chí Thư viện Việt Nam số 5 [20, tr.17- 21].

Việc quản lý và sử dụng nguồn lực con người khó khăn phức tạp hơn nhiều so với các nguồn lực khác bởi con người là một thực thể sinh vật - xã hội, rất nhạy cảm với những tác động qua lại của mọi mối quan hệ tự nhiên, kinh tế, xã hội diễn ra trong môi trường sống của họ.

Theo Phạm Minh Hạc [13]: "Nguồn nhân lực là tổng thể các tiềm năng lao động của một nước hoặc một địa phương, tức nguồn lao động được chuẩn bị (ở các mức độ khác nhau) sẵn sàng tham gia một công việc lao động nào đó, tức là những người lao động có kỹ năng (hay khả năng nói chung), bằng con đường đáp ứng được yêu cầu của cơ chế chuyển đổi cơ cấu lao động, cơ cấu kinh tế theo hướng CNH, HĐH".

Theo Nguyễn Hữu Dũng [9]: "Nguồn nhân lực được xem xét dưới hai góc độ năng lực xã hội và tính năng lao động xã hội. Ở góc độ thứ nhất, nguồn nhân lực là nguồn cung cấp sức lao động cho xã hội, là bộ phận quan trọng nhất của dân số, có khả năng tạo ra giá trị vật chất và tinh thần cho xã hội. Xem xét nguồn nhân lực dưới dạng tiềm năng giúp định hướng phát triển nguồn nhân lực để đảm bảo không ngừng nâng

cao năng lực xã hội của nguồn nhân lực thông qua giáo dục đào tạo, chăm sóc sức khỏe. Tuy nhiên nếu chỉ dừng lại ở dạng tiềm năng thì chưa đủ. Muốn phát huy tiềm năng đó phải chuyển nguồn nhân lực sang trạng thái động thành vốn nhân lực, tức là nâng cao tính năng động xã hội của con người thông qua các chính sách, thể chế và giải phóng triệt để tiềm năng con người. Con người với tiềm năng vô tận nếu được tự do phát triển, tự do sáng tạo và cống hiến, được trả đúng giá trị lao động thì tiềm năng vô tận đó được khai thác và phát huy trở thành nguồn vốn vô cùng to lớn”.

Theo Begg, Fischer & Dornbusch [7]: “Nguồn nhân lực là toàn bộ quá trình chuyên môn mà con người tích lũy được, nó được đánh giá cao vì tiềm năng đem lại thu nhập trong tương lai. Cũng giống như nguồn lực vật chất, nguồn nhân lực là kết quả đầu tư trong quá khứ với mục đích đem lại thu nhập trong tương lai”.

Như vậy, xem xét dưới các góc độ khác nhau thì sẽ có những khái niệm khác nhau về nguồn nhân lực nhưng những khái niệm này đều thống nhất nội dung cơ bản: *Nguồn nhân lực là nguồn cung cấp sức lao động cho xã hội.*

Con người là chủ thể của mọi hành động, là nguồn nhân lực quý giá nhất của mọi tổ chức, chính chất lượng nguồn nhân lực mới quyết định sự thành bại chứ không phải là các yếu tố khác trong hàm sản xuất như vốn, công nghệ, đất đai.

Theo Mai Thanh Lan và Nguyễn Thị Minh Nhân [15]: “Quản trị nhân lực là tổng hợp những hoạt động quản trị liên quan đến việc hoạch định, tổ chức quản trị nhân lực tạo động lực cho người lao động và kiểm soát hoạt động quản trị nhân lực trong tổ chức/doanh nghiệp nhằm thực hiện mục tiêu và chiến lược đã xác định.”

Từ khái niệm trên có thể thấy:

*Một là*, quản trị nhân lực là một hoạt động quản trị đặc thù cũng bao gồm đầy đủ bốn chức năng của hoạt động quản trị là hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm soát.

*Hai là*, mục tiêu của quản trị nhân lực là hướng tới thực hiện mục tiêu và chiến lược đã xác định của tổ chức, doanh nghiệp thông qua việc tạo ra, duy trì, phát triển và sử dụng có hiệu quả yếu tố con người trong tổ chức/doanh nghiệp.

*Ba là*, quản trị nhân lực được thực hiện thông qua các hoạt động chủ yếu như tuyển dụng, bố trí và sử dụng nhân lực, đào tạo và phát triển nhân lực, đánh giá thực hiện công việc, đãi ngộ nhân lực, tổ chức và định mức lao động.

*Bốn là*, trách nhiệm quản trị nhân lực là trách nhiệm của mọi nhà quản trị trong tổ chức/doanh nghiệp theo phạm vi chức trách và quyền hạn được giao.

Năm là, đối tượng của quản trị nhân lực là con người trong quá trình làm việc tại tổ chức/doanh nghiệp. Bên cạnh tính khoa học, quản trị nhân lực cũng đòi hỏi tính nghệ thuật cao vì đối tượng của quản trị nhân lực là con người vốn đa dạng và phức tạp về tính cách, năng lực, quan điểm ở những thời điểm và hoàn cảnh khác nhau.

*b. Đào tạo nguồn nhân lực*

“Đào tạo có vai trò đặc biệt trong việc đạt được mục tiêu của tổ chức bằng cách kết hợp lợi ích của tổ chức và lực lượng lao động” theo Stone R J. Human Resource Management [30]. “Giờ đây, đào tạo một ngày là yếu tố quan trọng nhất trong giới kinh doanh vì đào tạo làm tăng hiệu quả của cả nhân viên và doanh nghiệp. Hiệu suất của nhân viên phụ thuộc vào nhiều yếu tố khác nhau. Nhưng yếu tố quan trọng nhất của hiệu quả làm việc của nhân viên là đào tạo. Đào tạo là quan trọng để nâng cao năng lực của nhân viên. Những nhân viên có nhiều kinh nghiệm hơn trong công việc có hiệu suất tốt hơn vì có sự gia tăng cả về kỹ năng và năng lực do có nhiều kinh nghiệm hơn trong công việc ”theo Fakhar Ul Afaq, Anwar Khan [37]. “Đào tạo cũng có tác động đến lợi tức đầu tư” theo Richard Chang Associates [29]. Hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp phụ thuộc vào kết quả hoạt động của nhân viên vì nguồn nhân lực của tổ chức đóng một vai trò quan trọng trong sự phát triển và hoạt động của doanh nghiệp. Vì vậy, để nâng cao hiệu quả hoạt động của tổ chức và hiệu suất của nhân viên, nên đào tạo cho nhân viên của doanh nghiệp.

“Tôi nghĩ mọi người đang nói nhiều hơn về hiệu suất và kết quả cũng như hậu quả. Họ không nhất thiết phải làm nhiều hơn về nó”, (Roger Kaufman Đại học Bang Florida). Từ đó, rõ ràng rằng đào tạo và phát triển là yếu tố quan trọng. Vì vậy, ý nghĩa của nghiên cứu là việc đào tạo cải thiện hoạt động của doanh nghiệp.

Nhiều tác giả đã đưa ra các định nghĩa khác nhau về đào tạo:

Michael Jucius [27] định nghĩa đào tạo là “một quá trình mà năng khiếu, kỹ năng và khả năng của nhân viên để thực hiện các công việc cụ thể, được tăng lên”.

Theo Flippo [22] “Đào tạo là hành động nâng cao kiến thức và kỹ năng của một nhân viên để thực hiện một công việc cụ thể”.

Dubashi [36] đã định nghĩa đào tạo là “Một quá trình nâng cao kỹ năng kiến thức và thái độ của nhân viên để đạt được các mục tiêu của tổ chức. Chỉ thông qua một chương trình đào tạo có hệ thống, kiến thức chuyên môn cần thiết mới được truyền đạt, phát triển kỹ năng và thái độ phù hợp với hoàn cảnh công việc ”.

Drucker [28] đã định nghĩa đào tạo là một “quá trình có hệ thống nhằm thay đổi hành vi và / hoặc thái độ của nhân viên theo hướng đạt được các mục tiêu của tổ chức”.

Klatt và cộng sự [23] cho rằng “việc đào tạo liên quan đến các kỹ năng kỹ thuật / thủ công cho nhân viên không thuộc cấp quản lý. Mặt khác, phát triển là các hoạt động được lập kế hoạch tập trung vào việc tăng cường và mở rộng khả năng của nhân viên để họ có thể đảm nhận thành công các vị trí lớn hơn và / hoặc đảm nhận các vị trí cao hơn trong hệ thống phân cấp của tổ chức để đảm đương tốt hơn các trách nhiệm hiện tại ”..

Mirza Saiyadain [25] cho rằng “Đào tạo là một hoạt động nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động của đội ngũ nhân viên hiện tại để đáp ứng nhu cầu tương lai của tổ chức”.

David và Stephen [31] đã mô tả đào tạo là “Một trải nghiệm học tập trong đó nó tìm kiếm một sự thay đổi tương đối lâu dài trong một cá nhân sẽ cải thiện khả năng của họ để thực hiện công việc”.

“Đào tạo có nghĩa là cung cấp cho nhân viên mới hoặc hiện tại các kỹ năng mà họ cần để thực hiện công việc của mình, chẳng hạn như chỉ cho nhân viên bán hàng mới biết cách bán sản phẩm của bạn. Việc đào tạo có thể liên quan đến việc yêu cầu người làm việc hiện tại giải thích công việc cho người mới thuê, hoặc các lớp học nhiều tuần hoặc các lớp học trên Internet ” theo G. Dessler [24].

Theo quan điểm của các khía cạnh và khái niệm khác nhau về đào tạo, cho thấy rằng đào tạo giúp thay đổi hành vi, kiến thức, kỹ năng và thái độ của cá nhân dẫn đến tăng cường đạt được và phát triển mục tiêu của doanh nghiệp.

### ***1.1.2 Vai trò của nguồn nhân lực và đào tạo nguồn nhân lực***

#### ***a. Vai trò của đào tạo nguồn nhân lực***

Vai trò của việc đào tạo nhân viên là rất nhiều và được ghi nhận rộng rãi với tổ chức cũng như người lao động gặt hái được thành công về việc cải thiện kỹ năng, kiến thức, thái độ và hành vi của nhân viên theo Treven [37] và các kết quả như nâng cao hiệu suất của nhân viên (Brown [38]) sự hài lòng, năng suất và lợi nhuận (Hughey và Mussnug [39]).

Mục tiêu chính của đào tạo là tiếp thu và nâng cao kiến thức, kỹ năng và thái độ đối với các nhiệm vụ liên quan đến công việc. Đây là một trong những động lực

tiềm năng quan trọng nhất có thể dẫn đến lợi ích cả ngắn hạn và dài hạn cho cá nhân và doanh nghiệp. Có rất nhiều lợi ích liên quan đến đào tạo. Cole ([40]) tóm tắt những lợi ích này như sau:

“1) Tinh thần cao – nguồn nhân lực được đào tạo đã nâng cao sự tự tin và động lực của họ;

2) Giảm chi phí sản xuất - đào tạo loại bỏ rủi ro vì nguồn nhân lực được đào tạo có thể sử dụng tốt hơn và kinh tế vật tư và thiết bị nên giảm và tránh lãng phí;

3) Giảm doanh thu - đào tạo tạo cảm giác an toàn tại nơi làm việc, giảm luân chuyển lao động và tránh vắng mặt;

4) Phong cách quản lý thay đổi - đào tạo giúp tăng cường sự hiểu biết và sự tham gia của nguồn nhân lực vào quá trình thay đổi, đồng thời cung cấp các kỹ năng và khả năng để nguồn nhân lực thích nghi với các tình huống mới;

5) Cung cấp sự công nhận, nâng cao trách nhiệm và khả năng tăng lương và thăng chức;

6) Giúp cải thiện sự sẵn có và chất lượng của nguồn nhân lực. ”

Những vai trò của đào tạo nguồn nhân lực có thể được tóm tắt là:

Nâng cao tinh thần - Đào tạo giúp nguồn nhân lực có được công việc ổn định và hài lòng. Nguồn nhân lực càng hài lòng và tinh thần của người lao động càng lớn, thì người lao động càng đóng góp nhiều hơn vào thành công của doanh nghiệp và nguồn nhân lực sẽ ít vắng mặt hơn và bị thay đổi.

Giảm giám sát và chỉ đạo – Nguồn nhân lực được đào tạo tốt sẽ làm quen với công việc tốt hơn và ít cần sự giám sát hơn. Do đó, sẽ ít lãng phí thời gian và công sức hơn.

Giảm thiểu tai nạn tại nơi làm việc - Sai lầm có thể xảy ra nếu nguồn nhân lực thiếu kiến thức và kỹ năng để thực hiện các công việc cụ thể. Nguồn nhân lực càng được đào tạo nhiều thì càng ít có khả năng mắc sai lầm trong công việc và nguồn nhân lực đó càng trở nên thành thạo hơn.

Cơ hội thăng tiến – Nguồn nhân lực có được kỹ năng và hiệu quả trong quá trình đào tạo. Họ có đủ điều kiện để thăng chức hơn. Họ là một tài sản của doanh nghiệp.

Tăng năng suất - Đào tạo cải thiện hiệu quả và năng suất của nguồn nhân lực. Nguồn nhân lực được đào tạo tốt có cả số lượng và chất lượng. Sẽ ít lãng phí thời gian, tiền bạc và nguồn lực hơn nếu nguồn nhân lực được đào tạo đúng cách.

*b. Vai trò quan trọng của đào tạo nguồn nhân lực trong doanh nghiệp*

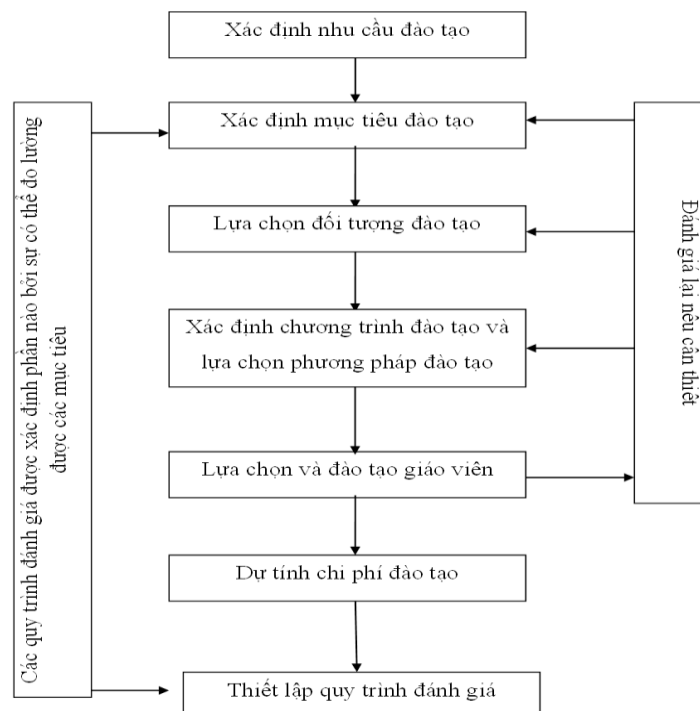
Đào tạo là điều cần thiết cho sự phát triển và thành công của doanh nghiệp. Nó có lợi cho cả người sử dụng lao động và người lao động của doanh nghiệp. Một nhân viên sẽ trở nên hiệu quả và năng suất hơn nếu anh ta được đào tạo tốt.

Đào tạo được thực hiện trên bốn giai đoạn cơ bản:

- Nguồn nhân lực mới tuyển dụng được đào tạo. Khóa đào tạo này làm quen với sứ mệnh, tầm nhìn, quy tắc và quy định của doanh nghiệp và các điều kiện làm việc.
- Nguồn nhân lực hiện có được đào tạo để đổi mới và nâng cao kiến thức của họ.
- Nếu có cập nhật, bổ sung tiến bộ công nghệ thì đào tạo để đối phó với những thay đổi đó. Ví dụ, mua thiết bị mới, thay đổi kỹ thuật. Nguồn nhân lực được đào tạo để thích nghi với thiết bị và phương pháp làm việc mới.
- Khi sự thăng tiến và sự nghiệp trở thành mục tiêu của người lao động, đào tạo là một công cụ giúp người lao động chuẩn bị chia sẻ trách nhiệm của công việc với cấp trên.

## **1.2. Nội dung của công tác đào tạo nguồn nhân lực**

Trình tự xây dựng một chương trình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực được cụ thể bằng mô hình sau:



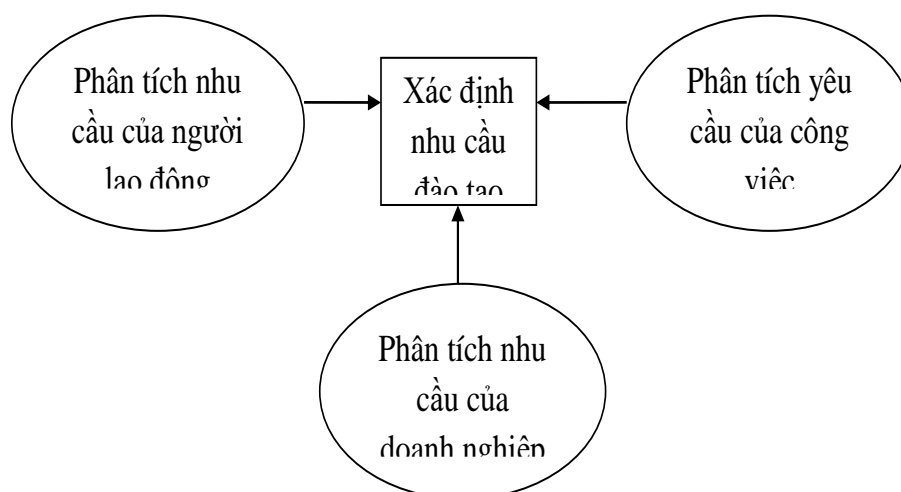
**Hình 1.1 : Trình tự xây dựng một chương trình đào tạo**

*(Nguồn: Giáo trình Quản trị nhân lực(2014)-NXB, ĐH Kinh Tế Quốc Dân. Tr 176)*

### 1.2.1. Xác định nhu cầu đào tạo

Nhu cầu đào tạo được hiểu là sự thiếu hụt khả năng thực hiện công việc của người lao động so với yêu cầu của công việc về một lĩnh vực nào đó. Do đó việc xác định nhu cầu đào tạo là một bước rất quan trọng đối với công tác đào tạo và phát triển của doanh nghiệp. Vì dựa vào nó mà doanh nghiệp mới có thể đưa ra được kế hoạch đào tạo cụ thể cho từng khoá cũng như kinh phí bỏ ra để tổ chức đào tạo.

Để đưa ra được nhu cầu đào tạo một cách chính xác và phù hợp với chiến lược, mục tiêu kinh doanh của doanh nghiệp thì doanh nghiệp phải căn cứ vào bản phân tích công việc, đánh giá thực hiện công việc, quy hoạch sử dụng và thăng tiến cán bộ. Các doanh nghiệp muốn xác định nhu cầu đào tạo thì cần phải xem xét toàn diện các yêu cầu của công việc, nhu cầu của cá nhân người lao động và nhu cầu của doanh nghiệp.



**Hình 1.2: Xác định nhu cầu đào tạo**

(Nguồn: *Giáo trình Quản trị nguồn nhân lực (2014) - NXB ĐH Kinh Tế Quốc Dân. Tr. 139*)

Phân tích nhu cầu của doanh nghiệp là việc xác định những mục tiêu, kết quả kinh doanh cần đạt được trong một năm hay một thời kỳ nhất định, những chính sách về sử dụng và thăng tiến cán bộ. Từ đó đưa ra được những biện pháp nhằm đạt được mục tiêu đó trong đó có biện pháp về nguồn nhân lực. Và đó là cơ sở để doanh nghiệp xác định được hướng đào tạo tổng thể cho đơn vị mình để có được nguồn lực đáp ứng được yêu cầu về cả số lượng và chất lượng.

Phân tích yêu cầu của công việc là việc xem xét những yêu cầu về các kiến thức, kỹ năng, hành vi mà người lao động cần phải có để thực hiện một công việc cụ thể. Đồng thời dựa vào đánh giá kiến thức, kỹ năng, khả năng hiện có của người đảm nhận công việc với khung năng lực công việc mà doanh nghiệp sẽ xác định những kiến thức, kỹ năng mà người lao động còn thiếu, cần phải được bổ sung để đạt hiệu quả công việc tốt nhất. Trong bước phân tích này thì doanh nghiệp sẽ xác định được cụ thể những kỹ năng nào cần được đào tạo và ai cần được đào tạo.

Phân tích người lao động là dựa vào những đặc điểm về năng lực cá nhân, kết quả thực hiện công việc và động cơ lao động của họ để phân tích nhu cầu đào tạo của cá nhân người lao động theo các tiêu chí khối lượng, chất lượng công việc hoàn thành và tinh thần hợp tác trong công việc. Nhu cầu đào tạo từ bản thân của nhân viên xuất hiện khi nhận công việc mới với trách nhiệm cao hơn; hoặc khi được đề bạt công việc đòi hỏi khả năng cao hơn; khi đã hoàn thành tốt công việc đang đảm nhận; khi cảm thấy mình sẽ có triển vọng sẽ được phân công công việc cao hơn trong tương lai.

Với cách xác định nhu cầu đào tạo như vậy sẽ đảm bảo được tính chính xác và thực sự phù hợp với hoàn cảnh thực tế của doanh nghiệp. Đồng thời cũng tạo động lực cho người lao động tham gia đào tạo khi việc đào tạo thực sự phù hợp với tâm tư, nguyện vọng của họ.

### ***1.2.2. Xác định kế hoạch và chương trình đào tạo nhân lực***

Muốn xây dựng được kế hoạch đào tạo thì xây dựng bản kế hoạch hoá nguồn nhân lực lấy đó làm căn cứ thiết kế hệ thống các kế hoạch cho công tác đào tạo

*Kế hoạch hoá nguồn nhân lực* là quá trình đánh giá, xác định nhu cầu về nguồn nhân lực để đáp ứng mục tiêu của công việc của tổ chức và xây dựng các kế hoạch đào tạo đáp ứng được các nhu cầu đó.

*Kế hoạch hoá nguồn nhân lực* gồm các hoạt động như ước tính xem cần bao nhiêu người có trình độ lành nghề thích ứng để thực hiện các nhiệm vụ đã đặt ra (Cần nhân lực); ước tính có bao nhiêu người sẽ làm việc cho tổ chức (Cung nhân lực); lựa chọn các giải pháp để cân đối cung và cầu nhân lực của tổ chức tại thời điểm thích ứng trong tương lai. (Nguồn: PGS.TS. Nguyễn Ngọc Quân và ThS. Nguyễn Văn Diễm - Giáo trình Quản trị nhân lực, trang 65)



Kế hoạch hoá nguồn nhân lực gồm có 3 loại:

- Kế hoạch ngắn hạn 1 năm trở xuống, thường đưa ra các mục tiêu thực hiện và kế hoạch tác nghiệp của một năm.

- Kế hoạch trung hạn từ 1 năm trở lên đến 3 năm

- Kế hoạch dài hạn từ 3 năm trở lên nhằm dự đoán số lao động cần có trong tương lai để các doanh nghiệp có nguồn nhân lực dự phòng phù hợp với chiến lược phát triển kinh doanh của đơn vị mình.

Mặt khác kế hoạch hoá nguồn nhân lực trong ngắn hạn thường sát với thực tế và phù hợp với những biến động của các doanh nghiệp nên thường áp dụng. Kế hoạch dài hạn áp dụng đối với những chiến lược phát triển nguồn nhân lực trong đó có những chiến lược về đào tạo.

*Trình tự xây dựng kế hoạch đào tạo:*

Việc xây dựng kế hoạch đào tạo nguồn nhân lực là công việc đầu tiên và quan trọng nhất đối với công tác đào tạo. Xét về phía nhân viên, bạn phải đánh giá được cơ cấu, trình độ, kỹ năng, kinh nghiệm, thái độ làm việc, trách nhiệm và quyền hạn của mỗi nhân viên. Xét về phía doanh nghiệp, bạn phải xem xét các chính sách quản lý nguồn nhân lực, mục tiêu, kế hoạch hoạt động, môi trường làm việc..của doanh nghiệp. Vì thế muốn xây dựng kế hoạch đào tạo được chính xác, hợp lý cần căn cứ vào các yếu tố như:

*Những yếu tố phân tích về mặt hệ thống:*

- Tập trung phân tích về số lượng, cơ cấu, trình độ, kỹ năng, kinh nghiệm, năng lực làm việc thái độ làm việc và các phẩm chất cá nhân của các lao động trong doanh nghiệp.

- Xác định loại hình hoạt động, trách nhiệm, quyền hạn và mối quan hệ công việc giữa các đơn vị và cá nhân trong doanh nghiệp.

- Các chính sách quản lý nguồn nhân lực (tuyển dụng, đào tạo, khen thưởng, kỷ luật v.v.) và các chủ trương chính sách khác của doanh nghiệp (nguồn tài chính, các chính sách khuyến khích và chế độ hỗ trợ...)

- Chủ trương, chính sách của chính phủ, doanh nghiệp.

*Những yếu tố phân tích về mặt quá trình:*

- Tìm hiểu mức độ hấp dẫn của công việc đối với nhân viên, sự thỏa mãn của nhân viên đối với công việc đang đảm nhiệm;

- Môi trường văn hóa của doanh nghiệp;
- Phong cách quản lý của lãnh đạo;
- Những rào cản hoặc các tồn tại của doanh nghiệp trong công tác nhân sự, đặc biệt là công tác đào tạo.

Công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực muốn được tiến hành thuận lợi, tránh được những chi phí phát sinh thì việc xác định kế hoạch đào tạo đóng một vai trò hết sức quan trọng. Kế hoạch xây dựng cần cụ thể chi tiết bao nhiêu thì quá trình tổ chức thực hiện kế hoạch đó diễn ra dễ dàng bấy nhiêu.

### ***1.2.3. Triển khai kế hoạch đào tạo nhân lực***

Sau khi đã được nhà quản trị cấp cao nhất có thẩm quyền phê duyệt, kế hoạch đào tạo nhân viên sẽ được bộ phận quản lý nhân sự và các bộ phận liên quan triển khai thực hiện. Thông thường quá trình này được thực hiện trong doanh nghiệp hoặc bên ngoài doanh nghiệp.

Quá trình triển khai thực hiện này thể hiện rõ vai trò tổ chức, điều phối, hướng dẫn, động viên của nhà quản trị trong việc tạo điều kiện thuận lợi để thực hiện tốt nhất mục tiêu đào tạo đã vạch ra.

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

Mục tiêu đào tạo là xác định kết quả cần đạt được của chương trình đào tạo. Chẳng hạn các kỹ năng cụ thể cần được đào tạo và trình độ kỹ năng có được sau đào tạo; số lượng và cơ cấu học viên; thời gian đào tạo cần thiết.

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

Lựa chọn đối tượng đào tạo dựa trên nghiên cứu, xác định động cơ và nhu cầu đào tạo của người lao động, tác dụng của đào tạo với lao động và khả năng nghề nghiệp của từng người. Trên thực tế, các tổ chức thường có xu hướng chọn những người đã từng được đào tạo tốt trước đó để đào tạo thêm và gây nên khoảng cách không đồng đều giữa họ và những người không được đào tạo. Do đó các tổ chức phải cân nhắc, lựa chọn các đối tượng đào tạo phù hợp với mục đích của tổ chức và khả năng học tập của các đối tượng để có được kết quả đào tạo tốt nhất. Tùy thuộc vào yêu cầu, mục đích của các chương trình đào tạo mà tổ chức có thể lựa chọn đối tượng là cá nhân, một nhóm người hay toàn bộ cán bộ công nhân viên của tổ chức.

### *1.2.3.3. Xác định chương trình đào tạo và lựa chọn phương pháp đào tạo*

Chương trình đào tạo là một hệ thống các môn học và bài học được dạy, cho thấy những kiến thức nào, kỹ năng nào cần được dạy và dạy trong bao lâu. Trên cơ sở đó lựa chọn phương pháp đào tạo phù hợp.

Có nhiều phương pháp đào tạo nguồn nhân lực. Mỗi phương pháp có ưu, nhược điểm và yêu cầu nhất định phù hợp với điều kiện của mỗi tổ chức. Căn cứ vào phương thức đào tạo ta sẽ có hai nhóm phương pháp đào tạo chính quy và không chính quy.

a) Phương pháp đào tạo chính quy: người học sẽ được đào tạo ở các trường dạy nghề, trung học chuyên nghiệp, cao đẳng, đại học, các viện, học viện do các bộ, ngành, trung ương ở trong nước hoặc nước ngoài. Chương trình học được thiết kế sẵn theo khung chương trình với thời gian tương ứng. Ưu điểm cơ bản của đào tạo chính quy là người học sẽ được trang bị tương đối đầy đủ về kiến thức lý thuyết và thực hành. Hạn chế cơ bản là thời gian đào tạo dài, kinh phí đào tạo lớn.

b) Phương pháp đào tạo không chính quy:

- Luân chuyển và chuyển công việc: chuyển nhân viên hoặc quản lý từ công việc này sang công việc khác để cung cấp cho họ những kinh nghiệm làm việc ở nhiều lĩnh vực khác nhau trong tổ chức. Những kinh nghiệm và kiến thức thu được qua quá trình đó sẽ giúp cho họ có khả năng thực hiện được những công việc cao hơn trong tương lai.

- Các bài giảng, các hội nghị, hội thảo trong và ngoài nước: người học sẽ tham gia thảo luận và chia sẻ các kỹ năng, kinh nghiệm cần thiết. Những kinh nghiệm và kiến thức thu được qua quá trình đó sẽ giúp họ có khả năng thực hiện những công việc cao hơn trong tương lai.

- Đào tạo theo chương trình hoá với sự trợ giúp của máy tính: hiện nay một số tổ chức trên thế giới đã áp dụng kỹ năng đào tạo hiện đại này. Trong phương pháp này, các chương trình đào tạo được viết thành phần mềm trên máy tính, người sử dụng chỉ việc thực hiện theo các hướng dẫn của máy tính. Phương pháp này có thể sử dụng để đào tạo rất nhiều kỹ năng mà không cần có người dạy.

- Các phương pháp khác như mô hình hoá hành vi, thảo luận các bài tập tình huống, đóng vai diễn kịch, đào tạo kỹ năng xử lý công văn, giấy tờ, đào tạo từ xa...

Ưu điểm của các phương pháp đào tạo không chính quy là không đòi hỏi thời gian đào tạo dài và kinh phí đào tạo thấp, người tham gia học tập vẫn có thể theo học và duy trì công việc bình thường.

#### *1.2.3.4. Lựa chọn giảng viên*

Chất lượng, sự thành công của khoá đào tạo bị ảnh hưởng lớn bởi công tác lựa chọn giáo viên. Những người giáo viên phải là những người có năng lực, kiến thức, kỹ năng có nghiệp vụ sư phạm tốt thì mới có thể truyền thụ một cách tốt nhất cho người lao động.

Có thể lựa chọn giảng viên từ trong nội bộ tổ chức hoặc thuê ngoài (giảng viên, chuyên gia của các trường đại học, trung tâm đào tạo, doanh nghiệp...). Với mỗi nhóm phương pháp đào tạo là có những hình thức giáo viên phù hợp riêng. Với giáo viên trong doanh nghiệp thì có lợi thế là họ có kinh nghiệm trong nghề, hiểu biết về doanh nghiệp và những công việc mà doanh nghiệp đang cần đào tạo. Tuy nhiên giáo viên từ trong doanh nghiệp lại không được trang bị kiến thức giảng dạy một cách vững vàng và có hệ thống do vậy sẽ hạn chế khả năng truyền đạt kiến thức và tiếp thu của người học. Còn với giáo viên từ bên ngoài thì một mặt họ có hệ thống kiến thức và khả năng sư phạm tốt, do đó có thể làm người học tiếp nhận tốt và hiểu sâu về vấn đề được giảng dạy. Nhưng giáo viên bên ngoài có thể không hiểu rõ về doanh nghiệp nên có thể dẫn tới tình trạng bài giảng không gắn với thực tế nếu không có chương trình giảng dạy chặt chẽ.

Để có thể thiết kế nội dung chương trình đào tạo phù hợp nhất với thực tế của tổ chức, có thể kết hợp giảng viên thuê ngoài và những người có kinh nghiệm lâu năm trong các tổ chức, doanh nghiệp hoạt động trong ngành nghề, lĩnh vực tương đồng. Việc kết hợp này cho phép người học tiếp cận với kiến thức mới, đồng thời không xa rời thực tiễn tại cơ sở. Các giảng viên cần phải trình độ và nắm vững mục tiêu và cơ cấu của chương trình đào tạo chung.

#### *1.3.3.5. Dự tính kinh phí đào tạo*

Từ việc xác định nhu cầu đào tạo đến việc xây dựng chương trình đào tạo và phương pháp để đào tạo thì doanh nghiệp phải dựa vào yếu tố quan trọng là chi phí mà doanh nghiệp dành cho công tác đào tạo và phát triển. Kinh phí dành cho đào tạo của doanh nghiệp được dự trù từ việc lập kế hoạch đào tạo năm. Những chi phí đào tạo dành cho quá trình đào tạo bao gồm các loại chi phí sau:

- Chi phí dành cho những người tham gia đào tạo.
- Chi phí tiền lương cho những người tham gia giảng dạy.
- Chi phí cho trang thiết bị giảng dạy.
- Chi phí cho việc thuê địa điểm giảng dạy nếu phải có địa điểm giảng dạy ngoài công ty.
- Chi phí ngừng việc trong quá trình học của người lao động...

### 1.3.3.6 Đánh giá kết quả đào tạo và công tác sử dụng nhân lực sau đào tạo

Giai đoạn này giúp người hướng dẫn xác định xem các phương pháp và tài liệu đào tạo có hiệu quả và thành công cũng như hoàn thành mục tiêu và mục tiêu đã xác định hay không. Trong giai đoạn này, dữ liệu sẽ được thu thập từ người lao động và kết quả sẽ được phân tích cẩn thận để xác định bất kỳ vấn đề không lường trước được hoặc các điều kiện thay đổi để đánh giá chương trình đào tạo một cách hiệu quả. Điều quan trọng là phải quản lý lợi tức đầu tư vào chương trình đào tạo, trong đó vấn đề năng suất là yếu tố quan trọng.

Kirkpatrick ([41]) phát biểu rằng “có bốn cấp độ đánh giá học tập và cần có sự đo lường của từng cấp độ trong số bốn cấp độ. Tất cả các biện pháp này được khuyến nghị để đánh giá đầy đủ và có ý nghĩa đối với việc học tập trong các doanh nghiệp, mặc dù việc áp dụng chúng trên diện rộng sẽ tăng mức độ phức tạp và thường là tốn kém, thông qua các cấp độ từ cấp độ 1-4”.

Mô hình đánh giá đào tạo của Kirkpatrick (1994) đã mô tả bốn cấp độ đánh giá đào tạo: phản ứng, học hỏi, hành vi và kết quả.

Bốn cấp độ trong mô hình đánh giá của Kirkpatrick trong bảng dưới đây:

**Bảng 1.1: Bốn cấp độ của mô hình đánh giá của Kirkpatrick**

Cấp độ	Cấp độ đánh giá	Mô tả đánh giá	Phương pháp đánh giá
1	Phản ứng	Đánh giá phản ứng là cách các đại biểu cảm nhận về khóa đào tạo hoặc kinh nghiệm học tập	Các biểu mẫu phản hồi; cũng như phản ứng bằng lời nói, khảo sát sau đào tạo hoặc bảng câu hỏi
2	Học hỏi	Đánh giá học tập là thước đo sự gia tăng kiến thức - trước và sau	Đánh giá chung hoặc kiểm tra trước và sau khóa đào tạo. Phỏng vấn hoặc quan sát cũng có thể được sử dụng

Cấp độ	Cấp độ đánh giá	Mô tả đánh giá	Phương pháp đánh giá
3	Hành vi	Đánh giá hành vi là mức độ học tập được áp dụng trở lại công việc - thực hiện	Cần quan sát và phỏng vấn để đánh giá sự thay đổi, mức độ phù hợp của sự thay đổi và tính bền vững của sự thay đổi
4	Kết quả	Đánh giá kết quả được chứng minh bởi doanh nghiệp hoặc môi trường bởi thực tập sinh	Các biện pháp đã được thực hiện thông qua hệ thống quản lý thông thường

*Nguồn: Kirkpatrick's (1994)*

### 1.3 Các yếu tố ảnh hưởng đến đào tạo nguồn nhân lực

#### 1.3.1 Nhân tố thuộc về bản thân người lao động

##### *Khả năng của người lao động*

Đây là nhân tố góp phần không nhỏ trong việc xây dựng và phát triển công tác đào tạo. Khả năng của người lao động là 1 yếu tố cần được cân nhắc kỹ lưỡng khi doanh nghiệp muốn đầu tư nhằm tránh việc lãng phí công sức, thời gian và tổn chi phí mà mang lại ít hiệu quả hoặc thậm chí không có hiệu quả.

*“Các cá nhân tham gia đào tạo với những kinh nghiệm khác nhau, mức độ hiểu biết về tài liệu khác nhau và những khả năng trí tuệ, thể chất bẩm sinh khác nhau. Vì vậy, người thiết kế chương trình phải đảm bảo chắc chắn rằng những yêu cầu đào tạo của mình phải phù hợp với khả năng của học viên. Bởi vì chương trình đào tạo quá khó hay quá dễ đều có thể kém hiệu quả”. (George T. Milkowich & John W. Boudreau Bản dịch TS Vũ Trọng Hùng, 2002)*

Nếu một nhân viên đã được đào tạo hoặc đang trong quá trình đào tạo hoặc được đánh là cần phải đào tạo tuy nhiên lại không có khả năng trong công việc được giao thì nên dừng hoặc không đào tạo, mà nên có những định hướng khác phù hợp hơn.

##### *Sự sẵn sàng cho việc đi đào tạo*

Một yếu tố khác cũng nên được cân nhắc là sự sẵn sàng của người lao động, tức là sau khi xem xét đến khả năng của người lao động rồi thì ta tiếp tục xem xét đến yếu tố họ có muốn sẵn sàng cho việc được đi đào tạo hay không. “Có lẽ động cơ quan trọng nhất mà các học viên cần là mong muốn thay đổi hành vi và kết quả

của mình trong công việc”. (George T.Milkowich &John W. Boudreau Bản dịch TS Vũ Trọng Hùng, 2002)

Ví dụ điển hình cho sự sẵn sàng đào tạo có thể kể tới nhân viên nữ đang có bầu hoặc người lao động đã có thâm niên ở 1 vị trí cần đổi mới. 1 nhân viên nữ đang có bầu sẽ cân nhắc xem họ muốn dành thời gian cho công việc hay cho gia đình con cái trong khi người lao động có thâm niên ở 1 vị trí cần đổi mới sẽ suy nghĩ xem họ có muốn thay đổi cách nhìn cách làm việc đã có của họ hay không. Chúng ta cần phải tìm hiểu thật kỹ để có hiệu quả đào tạo tốt nhất.

### ***1.3.2. Nhân tố thuộc môi trường lao động***

#### ***1.3.2.1. Nhân tố kỹ thuật công nghệ***

Với tiến trình CNH – HĐH đặc biệt là sự bùng nổ của các start – up công nghệ, hàng năm có rất nhiều các công nghệ, máy móc mới ra đời nhằm cải thiện chất lượng công việc và sản phẩm. Chính vì vậy, các doanh nghiệp thường tiến hành rà soát chất lượng các trang thiết bị máy móc và công nghệ của công ty nhằm quyết định xem có nên thay đổi, trang bị thêm các công nghệ thiết bị mới cho bắt kịp nhu cầu của công việc cũng như nhu cầu của xã hội. Từ đây ta có thể thấy nhân tố kỹ thuật công nghệ cũng tác động tới công tác đào tạo nguồn nhân lực, doanh nghiệp cần phải đào tạo cho nhân viên cách sử dụng các trang thiết bị, công nghệ, máy móc mới. Việc này có tác dụng cung cấp một nguồn lao động không nhỏ có chất lượng cao, tuy nhiên cần lựa chọn ứng viên phù hợp với từng loại trang thiết bị máy móc, công nghệ do độ khó khác nhau. Một công nghệ quá hiện đại sẽ cần một nhân viên có trình độ kỹ sư cao để tiếp thu thay vì nhân viên với trình độ trung học, có như thế công tác đào tạo mới trở nên thuận lợi, thành công.

#### ***1.3.2.2. Khả năng nhân lực hiện tại và tương lai của Công ty***

Trong các năm chuyển đổi nền kinh tế, nguồn nhân lực các doanh nghiệp không ngừng được đổi mới phù hợp với yêu cầu nâng cao trình độ công nghệ, quản lý, hội nhập quốc tế và phát triển các ngành công nghệ cao, ngành dịch vụ trình độ cao... Cường độ các dòng di chuyển lao động trên thị trường lao động ngày càng lớn và có mối quan hệ chặt chẽ với xu hướng tăng nhân lực chuyên môn kỹ thuật trong các doanh nghiệp và sự phát triển của thị trường lao động nước ta. Nguồn nhân lực chính là yếu tố then chốt trong công tác đào tạo. Một nguồn nhân lực dồi dào và ổn định sẽ giúp doanh nghiệp có công tác đào tạo nhân lực lâu dài và hiệu quả.

#### *1.3.2.3. Nhân tố cán bộ giảng dạy trình độ của đội ngũ đào tạo*

Đội ngũ đào tạo là một phần quan trọng quyết định hiệu quả đào tạo. Việc lựa chọn đội ngũ cán bộ giảng viên có trình độ chuyên môn cao, kiến thức chuyên sâu vững chắc cùng với sự tường tận tình hình và cơ cấu của doanh nghiệp sẽ góp phần không nhỏ trong việc đào tạo nguồn nhân lực hiệu quả và thành công. Doanh nghiệp và công ty có thể lựa chọn các đội ngũ giảng dạy từ các nguồn khác nhau như hợp tác với các trung tâm, trường chính quy mời chuyên gia về đào tạo hoặc sử dụng luôn người trong nội bộ tổ chức. Tùy theo từng đối tượng và tình huống để lựa chọn giảng viên.

#### *1.3.2.4. Ảnh hưởng của cơ sở vật chất, thiết bị giảng dạy*

Cơ sở vật chất là một yếu tố mà các công ty thường xem nhẹ hoặc bỏ qua khi tiến hành công tác đào tạo. Tuy nhiên đây lại là yếu tố ảnh hưởng trực tiếp tới hiệu quả của công tác đào tạo. Khi một lớp học hay một buổi đào tạo cho học viên về các máy móc thiết bị, phần mềm, các bản vẽ kỹ thuật, nghệ thuật bán hàng,... được tổ chức ở 1 nơi không đủ các điều kiện cơ bản như ánh sáng, không gian, độ ồn,... tới những điều kiện đặc thù như kết nối mạng Internet, đường truyền kém ổn định,... sẽ tác động không trực tiếp tới chất lượng buổi học và đến các học viên. Vì vậy yếu tố này không thể xem nhẹ được, khi muốn đào tạo nhân viên trở nên thành thạo.

#### *1.3.2.5. Ảnh hưởng của việc lựa chọn phương pháp đào tạo*

Tùy vào từng chương trình đào tạo sẽ có những phương pháp đào tạo phù hợp cho công ty lựa chọn, nhưng cần xem xét nhằm tìm ra phương pháp phù hợp nhất đem lại hiệu quả cho công tác đào tạo. Hai phương pháp điển hình bao gồm:

##### *a) Đào tạo và phát triển trong công việc*

Là hình thức đào tạo trực tiếp tại nơi làm việc trong đó người học sẽ trực tiếp thu được những kiến thức và kỹ năng cần thiết thông qua thực tế thực hiện công việc dưới sự hướng dẫn trực tiếp của những người lao động lành nghề hơn.

Nhóm phương pháp đào tạo trong công việc bao gồm các phương pháp sau:

Kèm cặp: thường được áp dụng để đào tạo các kỹ năng cần thiết cho công nhân vừa bắt đầu công việc hoặc cho các cán bộ quản lý mà công việc có thể lượng hoá. Thực chất của kèm cặp là đào tạo theo kiểu chỉ dẫn, người chỉ dẫn giải thích mục tiêu và cách thức thực hiện công việc, người học sẽ làm thử dưới sự hướng dẫn đó cho đến khi thành thạo.



Luân chuyển công việc: là hình thức bố trí các nhân viên đảm trách lần lượt các nhiệm vụ khác nhau trong một luồng công việc. Đào tạo theo cách này cho phép nhân viên có cơ hội học hỏi, tích lũy kinh nghiệm và hiểu sâu hơn về cơ cấu tổ chức của đơn vị. Điều đó giúp cho các cán bộ quản lý tương lai có được cơ sở kiến thức và kinh nghiệm phong phú, vững vàng.

Tập sự: thường là cách đào tạo cán bộ quản lý. Đây là cơ hội cho nhân viên mới đặc biệt là các sinh viên mới ra trường hiểu biết thực tế công việc và qua đó tích lũy kỹ năng kinh nghiệm làm việc.

#### *b) Đào tạo và phát triển ngoài công việc*

Là hình thức đào tạo trong đó người học được tách khỏi công việc thực tế. Đào tạo và phát triển ngoài công việc có những hình thức:

Mở lớp cạnh doanh nghiệp: là hình thức đào tạo dựa trên cơ sở vật chất sẵn có của đơn vị. Chương trình giảng dạy thường gồm hai phần: phần lý thuyết được giảng trên lớp bởi các kỹ sư, cán bộ kỹ sư hay công nhân lành nghề còn phần thực hành diễn ra tại xưởng thực tập hay xưởng sản xuất.

Tổ chức trình bày bài giảng, thảo luận, hội nghị ngắn ngày. Đào tạo kiểu chương trình hoá (đào tạo có sự trợ giúp của máy tính): là hình thức đào tạo được viết trên đĩa mềm của máy tính. Người học chỉ thực hiện theo hướng dẫn của máy, không cần sự chỉ dẫn của giáo viên.

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

#### *- Mục tiêu, chiến lược, chính sách của doanh nghiệp*

Mỗi một doanh nghiệp đều có mục tiêu, chiến lược riêng cho từng giai đoạn phát triển. Những mục tiêu chiến lược này chi phối tất cả mọi hoạt động của doanh nghiệp, trong đó có hoạt động đào tạo nhân lực. Khi doanh nghiệp mở rộng quy mô sản xuất hay thay đổi cơ cấu tổ chức, công nghệ thì người lao động cần phải được đào tạo để có những kiến thức, kỹ năng phù hợp với những thay đổi đó. Chính sách, triết lý quản lý, những tư tưởng, quan điểm của người quản lý cấp cao của tổ chức về cách quản lý con người trong tổ chức cũng ảnh hưởng rất lớn đến công tác đào tạo nhân lực.

#### *- Quy mô, cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp*

Quy mô của doanh nghiệp càng lớn thì công tác đào tạo của doanh nghiệp càng phức tạp và ngược lại. Cơ cấu tổ chức càng đơn giản thì việc ra quyết định càng nhanh chóng, sự trao đổi thông tin càng thuận lợi và mức độ gắn kết cao.

Ngược lại, tổ chức bộ máy càng công kênh phức tạp thì quản lý càng khó dẫn đến công tác đào tạo sẽ khó thực hiện một cách đồng bộ và linh hoạt. ngoài ra, sự thay đổi cơ cấu tổ chức cũng ảnh hưởng đến nhu cầu đào tạo trong doanh nghiệp. Tuy vậy, quy mô và bộ máy có mối quan hệ biện chứng. Quy mô càng lớn thì bộ máy quản lý càng phức tạp bao gồm nhiều cấp, nhiều bộ phận; mỗi cấp, mỗi bộ phận có nhiều yêu cầu về con người với trình độ khác nhau và ngược lại, quy mô càng nhỏ thì bộ máy quản lý càng đơn giản.

#### *Lực lượng lao động tại doanh nghiệp*

+ Trình độ của người lao động: Nghiên cứu chất lượng lao động của lực lượng lao động hiện tại sẽ xác định được ai cần đào tạo và đào tạo những gì. Từ kết quả nghiên cứu đó đối chiếu với yêu cầu công việc sẽ xác định chính xác hơn số lượng, cơ cấu và mức độ, khả năng cần đào tạo cho nguồn nhân lực hiện tại của công ty.

+ Cơ cấu lao động theo độ tuổi, giới tính: Về độ tuổi, nếu 1 doanh nghiệp có cơ cấu lao động trẻ hơn các doanh nghiệp khác thì nhu cầu đào tạo sẽ cao hơn, điều này xuất phát từ đặc điểm tâm lý của người lao động là người càng lớn tuổi thì nhu cầu học tập càng giảm đi.

#### *Tình hình và sự biến động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp*

Nếu doanh nghiệp làm ăn phát đạt thì doanh nghiệp đó sẽ có điều kiện thuận lợi để đầu tư cho hoạt động đào tạo nhân lực. Ngược lại nếu doanh nghiệp đó làm ăn thua lỗ thì chi phí cho đào tạo có thể phải cắt giảm.

Điều kiện cơ sở vật chất và công nghệ ảnh hưởng rất lớn đến công tác đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp vì khi điều kiện cơ sở vật chất và công nghệ được đảm bảo thì công tác đào tạo mới được tiến hành một cách hiệu quả và ngược lại.

Nếu sự thay đổi ngành nghề và lĩnh vực kinh doanh càng nhanh thì nhu cầu đào tạo nhân lực càng nhiều và ngược lại.

#### **1.3.4 Các nhân tố bên ngoài doanh nghiệp**

*Môi trường pháp lý:* không chỉ ảnh hưởng đến hoạt động đào tạo nhân lực của doanh nghiệp mà tất cả các hoạt động của doanh nghiệp đều bị giới hạn bởi khuôn khổ pháp lý do Nhà nước quy định, tất cả các hoạt động của doanh nghiệp phải đảm bảo không trái pháp luật.

*Môi trường kinh tế, môi trường chính trị* cũng ảnh hưởng đến công tác đào tạo nhân lực. Khi nền kinh tế phát triển, môi trường chính trị ổn định thì người lao động thường có nhu cầu đào tạo lớn và công tác đào tạo cũng không bị ảnh hưởng nhiều

*Sự tiến bộ của khoa học công nghệ*: khoa học công nghệ càng hiện đại tiên tiến kéo theo trình độ của người lao động phải được nâng cao lên để có thể nắm vững các thao tác, quy trình của công nghệ khi thực hiện công việc.

*Thị trường của doanh nghiệp*: thị trường rộng, hàng hóa bán nhiều, doanh thu tăng, lợi nhuận tăng dần từ đó nó sẽ quyết định đến nguồn kinh phí trích vào quỹ đào tạo nhân lực. Mặt khác, sự biến động của nhu cầu thị trường kéo theo sự thay đổi nhanh chóng của cơ cấu sản phẩm, dịch vụ, điều đó đòi hỏi phải tiến hành nhiều hoạt động đào tạo hơn.

## **CHƯƠNG 2:**

### **THỰC TRẠNG ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN EUROWINDOW**

#### **2.1. Giới thiệu chung về công ty cổ phần Eurowindow**

##### ***2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của công ty cổ phần Eurowindow***

CTCP Eurowindow được thành lập ngày 29/08/2002, tiền thân là công ty 100% vốn đầu tư nước ngoài với hình thức công ty TNHH, được đầu tư bởi tập đoàn T&M Trans.

- ✓ Tên Tiếng Việt: Công ty Cổ phần Cửa Sổ Nhựa Châu Âu
- ✓ Tên Tiếng Anh: The European Plastic Window Joint Stock Company
- ✓ Tên viết tắt: Eurowindow
- ✓ Trụ sở chính: Lô số 15, Khu công nghiệp Quang Minh, Huyện Mê Linh, Thành Phố Hà Nội
- ✓ Văn phòng giao dịch tại Hà Nội: 30 BCD Lý Nam Đế, Hoàn Kiếm, Hà Nội
- ✓ Điện thoại: (84 - 4) 3 7 47 47 00; Fax: (84 - 4) 3 7 47 47 11
- ✓ Email: infoew@eurowindow.biz
- ✓ Website: www.eurowindow.biz

Khi mới thành lập, Eurowindow xây dựng nhà máy số 1 tại xã Mê Linh, huyện Quang Minh, Hà Nội chính thức đi vào hoạt động với công suất 220.000 m<sup>2</sup> cửa/năm. Nhà máy được lắp đặt các thiết bị và dây chuyền sản xuất hiện đại, đồng bộ và có tính tự động hoá cao được nhập khẩu trực tiếp từ Đức và Italia. Dòng sản phẩm chính của Eurowindow lúc này là: cửa sổ, cửa đi, vách ngăn uPVC cao cấp đã thuyết phục người tiêu dùng bằng chính những ưu điểm vượt trội, tính tiện ích hơn hẳn so với sản phẩm cửa gỗ và cửa nhôm truyền thống.

Năm 2006, nhằm giảm chi phí vận chuyển để giảm giá thành sản phẩm tăng lợi ích cho khách hàng, Eurowindow đã quyết định đầu tư và đưa vào hoạt động nhà máy thứ 2 tại khu công nghiệp tỉnh Bình Dương công suất tương đương với công suất của nhà máy 1.

Năm 2007 đánh dấu bước phát triển mới khi Eurowindow đã chính thức chuyển đổi sang hình thức CTCP theo Luật đầu tư mới. Năm năm trên thị trường

không phải là con số lớn nhưng sản phẩm Eurowindow đã có mặt trên 5.000 công trình xây dựng và chiếm trên 50% thị phần cửa nhựa uPVC tại Việt Nam.

Việc mở rộng nhà máy không chỉ giúp Eurowindow tăng sản lượng cửa uPVC đáp ứng cho thị trường mà còn phục vụ lộ trình đa dạng hóa các sản phẩm mới. Năm 2008, Eurowindow chính thức cung cấp cho thị trường Việt Nam sản phẩm cửa nhôm và vách ngăn kính lớn được sản xuất từ vật liệu nhôm cao cấp có khả năng khắc phục những nhược điểm của nhôm thông thường.

Với sự phát triển mạnh mẽ của thị trường, năm 2009, Eurowindow đã quyết định nâng gấp đôi công suất hoạt động của nhà máy 1, nhà máy 2, và đưa nhà máy thứ 3 tại Thành Phố Đà Nẵng đi vào hoạt động. Sự có mặt của nhà máy thứ 3 tại thị trường miền Trung giúp Eurowindow tăng độ phủ sản phẩm và giảm giá thành do giảm được chi phí vận chuyển và thời gian lắp đặt cho những công trình tại miền Trung. Song song với việc xây dựng các nhà máy, Eurowindow đã tổ chức các chương trình quảng bá sâu rộng làm cho người tiêu dùng tin tưởng và sử dụng sản phẩm của Eurowindow thông qua các phương tiện thông tin đại chúng và kênh giới thiệu, tư vấn trực tiếp bao gồm: Văn phòng giao dịch tại Hà Nội, 3 chi nhánh tại Thành phố Hồ Chí Minh, Đà Nẵng, Bình Dương và 21 showroom cùng hệ thống đại lý, các nhà phân phối tại 59 tỉnh, thành trong cả nước. Năm 2010, Eurowindow đang đầu tư thêm nhà máy thứ 4 tại Hà Nội để xây dựng trung tâm gia công kính lớn và hiện đại nhất Việt Nam. Đồng thời lắp đặt các dây chuyền sản xuất cửa nhôm, vách nhôm lớn, dây chuyền sơn và dây chuyền sản xuất sản phẩm cửa gỗ thông phòng cao cấp.

Năm 2011 công ty đang huy động vốn bằng cách phát hành cổ phiếu để đầu tư vào nhà máy thứ 5 sẽ đặt tại Bình Dương trong tương lai. Lúc này thị trường của Eurowindow đã phủ rộng khắp toàn quốc, Eurowindow tự hào là nhà cung cấp tổng thể về cửa hàng đầu Việt Nam.

Đặc biệt, Huân chương Lao động hạng 2 do Chủ tịch nước trao tặng nhân dịp kỷ niệm 15 năm sinh nhật năm 2017 là sự ghi nhận của công ty đối với những nỗ lực không ngừng và những thành tích xuất sắc của Eurowindow trong 15 năm, khẳng định vị thế hàng đầu của Eurowindow tại Việt Nam. Tính đến nay có hơn 4.800 cán bộ công nhân viên bao gồm các chuyên gia, kỹ sư, công nhân lành nghề được đào tạo bài bản với mạng lưới phân phối rộng khắp cả nước.

Khi được hỏi về bí quyết thành công của mình, Tổng giám đốc Eurowindow đã cho biết: “Sản phẩm chất lượng tốt, đội ngũ nhân viên có chuyên môn cao, phong cách phục vụ chuyên nghiệp, đó là các yếu tố quyết định sự thành công của thương hiệu Eurowindow”. Cùng với sự quảng bá hình ảnh của mình, trong tương lai hay ngay hiện tại Eurowindow có khả năng thu hút được nguồn nhân lực dồi dào và có chất lượng cao. Với số năm kinh nghiệm hoạt động trên thị trường không ít nhưng cũng chưa phải là lâu dài thì những hoạt động trong công tác đào tạo - phát triển nguồn nhân lực còn nhiều mới mẻ, cần nhiều nghiên cứu, đúc rút kinh nghiệm để ngày càng nâng cao hiệu quả đào tạo - phát triển nguồn nhân lực và hướng tới mục tiêu chung của toàn công ty.

### ***2.1.2. Chức năng, nhiệm vụ và cơ cấu tổ chức công ty cổ phần Eurowindow***

#### ***- Chức năng:***

Công ty Eurowindow chuyên sản xuất các loại cửa sổ, cửa đi, vách ngăn bằng vật liệu uPVC cao cấp, có lõi thép gia cường và hộp kính theo tiêu chuẩn chất lượng Châu Âu. Ngoài ra công ty Eurowindow còn sản xuất các loại cửa cuốn, cửa tự động, kính an toàn, cửa nhôm cao cấp cách nhiệt.

#### ***- Nhiệm vụ:***

\* Công ty có trách nhiệm đăng ký kinh doanh và hoạt động đúng ngành nghề đã đăng ký.

\* Công ty có nghĩa vụ chấp nhận và sử dụng có hiệu quả các nguồn lực để thực hiện mục tiêu kinh doanh theo các chương trình, kế hoạch.

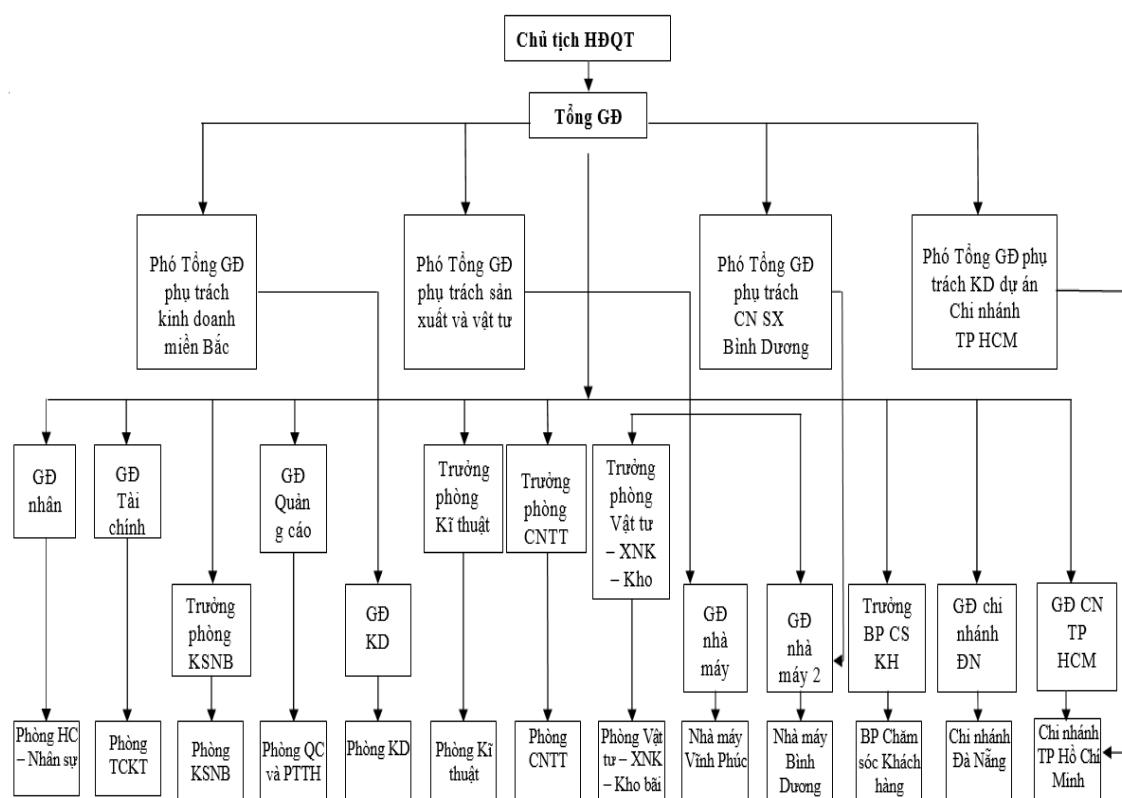
\* Thực hiện các chế độ báo cáo theo thống kê kế toán định kỳ và báo cáo bất thường theo yêu cầu của Công ty T&M Trans Company Limited (Bahamas), qua việc sản xuất và tiêu thụ sản phẩm.

\* Công ty chịu trách nhiệm trước Công ty T&M Trans Company Limited và đặc biệt là khách hàng về chất lượng sản phẩm, dịch vụ của mình.

\* Thực hiện đúng, đầy đủ nghĩa vụ nộp thuế, các khoản đóng góp khác cho Nhà nước.

Công ty Cửa sổ nhựa Châu Âu (Eurowindow): “Vì mục tiêu chất lượng và thoả mãn nhu cầu khách hàng”.

#### ***- Cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý của Công ty***



**Hình 2.1: Tổ chức bộ máy của Công ty cổ phần Eurowindow**

(Nguồn: Công ty cổ phần Eurowindow)

*Chức năng, nhiệm vụ của các bộ phận, phòng ban*

**Chủ tịch hội đồng quản trị:** Là người có quyền nhân danh công ty để quyết định mọi vấn đề liên quan đến công ty.

**Tổng giám đốc:** Là người điều hành hoạt động hàng ngày của công ty, chịu trách nhiệm trước Hội đồng quản trị.

**Phó tổng giám đốc, giám đốc, trưởng phòng:** Là người giúp Tổng giám đốc điều hành một hoặc một số nhiệm vụ theo sự phân công, uỷ quyền của Tổng giám đốc, chịu trách nhiệm trước Tổng giám đốc.

**Ban kiểm soát:** Kiểm tra, thẩm định tính trung thực, chính xác, hợp lý và sự cần trọng từ các số liệu trong Báo cáo tài chính cũng như các Báo cáo cần thiết khác. Ban kiểm soát làm việc theo nguyên tắc độc lập, khách quan, trung thực.

**Phòng Kinh doanh:** Theo dõi, tìm kiếm thông tin, phát hiện nhu cầu, gợi ý mua hàng với khách hàng; Thực hiện các hoạt động nghiên cứu thị trường. Nắm bắt các nhu cầu cũng như các yêu cầu của khách hàng; Thực hiện chức năng lập kế hoạch sản xuất kinh doanh, đơn đốc kiểm tra tiến độ thực hiện kế hoạch, chuẩn bị cho giám đốc kí kết các hợp đồng kinh tế, theo dõi việc thực hiện hợp đồng; Gửi

các bản chào hàng tới khách hàng; Đàm phán, ký kết các hợp đồng với khách hàng; Theo dõi tiến trình thực hiện hợp đồng và tiến hành thanh lý các hợp đồng khi đến hạn; Báo cáo tình hình kinh doanh với ban giám đốc theo định kỳ.

*Phòng Tổ chức hành chính:* Là bộ phận thực hiện chức năng quản lý nhân sự, nghiên cứu, bố trí lao động phù hợp với tính chất của công việc. Nghiên cứu, bố trí, sắp xếp tổ chức bộ máy quản lý, phân xưởng sản xuất trong công ty, là nơi nghiên cứu và thực hiện đầy đủ các chính sách của nhà nước đối với cổ đông và người lao động, làm tốt công tác quản lý hồ sơ nhân sự, nghiên cứu biện pháp bảo hộ lao động, xây dựng an toàn nhà xưởng, trả lương cho công nhân viên trong công ty, chăm lo đời sống sức khỏe người lao động góp phần hoàn thành tốt nhiệm vụ sản xuất kinh doanh của công ty. Thực hiện các công tác khác như văn thư, tiếp tân, bảo mật, bảo vệ, vệ sinh, y tế... của công ty.

*Phòng kỹ thuật:* Thực hiện chức năng đôn đốc hướng dẫn sản xuất ở từng nhà máy, xây dựng và quản lý các quy trình công nghệ, tiêu chuẩn chất lượng, tiêu chuẩn kỹ thuật, quy cách, quy phạm cho từng sản phẩm, xác định định mức nguyên vật liệu, quản lý bảo dưỡng và sửa chữa máy móc thiết bị.

*Phòng tài chính kế toán:* Là phòng thực hiện chức năng tham mưu cho giám đốc về công tác quản lý tài chính của công ty đảm bảo cho công ty làm ăn có lãi, đời sống, thu nhập của công ty ngày càng cao. Chấp hành đúng pháp luật về kế toán tài chính và luật thuế nhà nước. Thực hiện những công việc về tài chính kế toán theo đúng chuẩn mực kế toán mà nhà nước quy định, nguyên tắc kế toán hiện hành.... Cùng với các bộ phận khác trong công ty tạo nên hệ thống thông tin quản lý năng động, hiệu quả.

### ***2.1.3. Đặc điểm hoạt động kinh doanh của công ty cổ phần Eurowindow***

Thời gian đầu mới ra nhập thị trường, khách hàng chính mà Eurowindow xác định là người tiêu dùng có thu nhập cao hoặc những công trình có suất đầu tư lớn như khách sạn, công sở, biệt thự, các đại sứ quán...

- Sau đó, nhờ sự đa dạng hoá sản phẩm, sản phẩm của Eurowindow đã phần nào đáp ứng được nhu cầu phong phú và đa dạng của mọi đối tượng khách hàng kể cả các đối tượng có thu nhập bình dân. ... Cụ thể, từ năm 2005, Công ty đã đưa ra 2 dòng sản phẩm mới là Asiawindow và Vietwindow với nguyên liệu được sản xuất



tại Việt Nam và các nước châu Á như Trung Quốc, Đài Loan, Malaysia... (có mức giá rẻ hơn so với Eurowindow).

Đến nay (2018) Công ty đã có hơn 5000 công trình khách sạn, toà nhà Văn phòng, chung cư, biệt thự, căn hộ cao cấp... sử dụng sản phẩm của Eurowindow.

Các đối thủ cạnh tranh chủ yếu đối với sản phẩm của Eurowindow là sản phẩm cửa SMartWindow của công ty CP nhựa Đông Á, VietsecWindow - sản phẩm của Công ty quốc tế Việt Séc, KoreaWindow – SP của Công ty cửa nhựa Hàn Quốc – SX tại Hàn Quốc,... Tuy nhiên, sản phẩm của Eurowindow vẫn được người tiêu dùng Việt Nam ưa chuộng hơn cả. Cho nên, tính đến thời điểm cuối năm 2008, sản phẩm của Eurowindow đã chiếm hơn 80% thị phần cửa nhựa uPVC tại Việt Nam với 2 thị trường lớn là miền Bắc và miền Nam.

#### **2.1.4. Kết quả hoạt động kinh doanh**

Tình hình hoạt động kinh doanh của Eurowindow trong 3 năm 2017 - 2019 được thể hiện như sau:

**Bảng 2.1: Tình hình hoạt động kinh doanh của Eurowindow**

*Đơn vị tính: Tỷ đồng*

Báo cáo doanh thu	Năm 2017	Năm 2018	Năm 2019
1. Doanh thu bán hàng hóa và cung cấp dịch vụ	1.150.818.475	1.830.908.291	2.078.385.198
2. Chi phí hàng bán	708.115.409	1.283.450.388	1.412.640.468
3. Selling expenses	219.590.066	259.984.928	226.018.145
4. Chi phí quản lý chung	61.638.096	85.501.277	87.905.345
5. Tổng lợi nhuận kế toán trước thuế	101.172.150	145.683.207	251.900.659
6. Lợi nhuận sau thuế thu nhập doanh nghiệp	87.563.169	127.121.158	194.570.865

*(Nguồn: Báo cáo báo cáo tài chính của Eurowindow)*

Năm 2018, công ty đã có nhiều thay đổi về cơ cấu sản phẩm, cụ thể là sản phẩm nhôm đã tăng trưởng tới 147% so với kế hoạch. Theo đó, doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ của Eurowindow năm 2018 đạt 1.831 tỷ đồng, tăng

trưởng 60% so với năm 2017. Kết thúc năm 2019, doanh thu bán hàng hóa và cung cấp dịch vụ của Eurowindow đạt 2.078 tỷ đồng, tăng trưởng 13,5% so với năm 2017. Qua đó cho thấy hiệu quả sản xuất của công ty tăng trưởng nhanh chóng, quy mô hoạt động và số lượng lao động cũng tăng lên. Trong tương lai, công ty sẽ ngày càng mở rộng và tạo thêm nhiều việc làm cho người lao động, có nghĩa vụ với ngân sách nhà nước.

## **2.2. Thực trạng đào tạo nguồn nhân lực tại công ty cổ phần Eurowindow**

Qua nghiên cứu tình hình thực tế về công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Eurowindow thì quy trình đào tạo nguồn nhân lực của công ty được chia thành 5 giai đoạn: Phân tích, Thiết kế, Phát triển, Triển khai và Đánh giá. Mỗi khâu đều do từng bộ phận, cá nhân liên quan thực hiện để dễ quản lý, tránh chồng chéo trách nhiệm. Ngoài ra, còn có các tài liệu, biểu mẫu liên quan trong tất cả các khâu. Thực tế, quá trình đào tạo nguồn nhân tại Eurowindow được thể hiện qua hình 2.2 dưới đây.

### **2.2.1 Đặc điểm nguồn nhân lực của công ty cổ phần Eurowindow**

#### **2.2.1.1. Số lượng nhân viên tại Công ty**

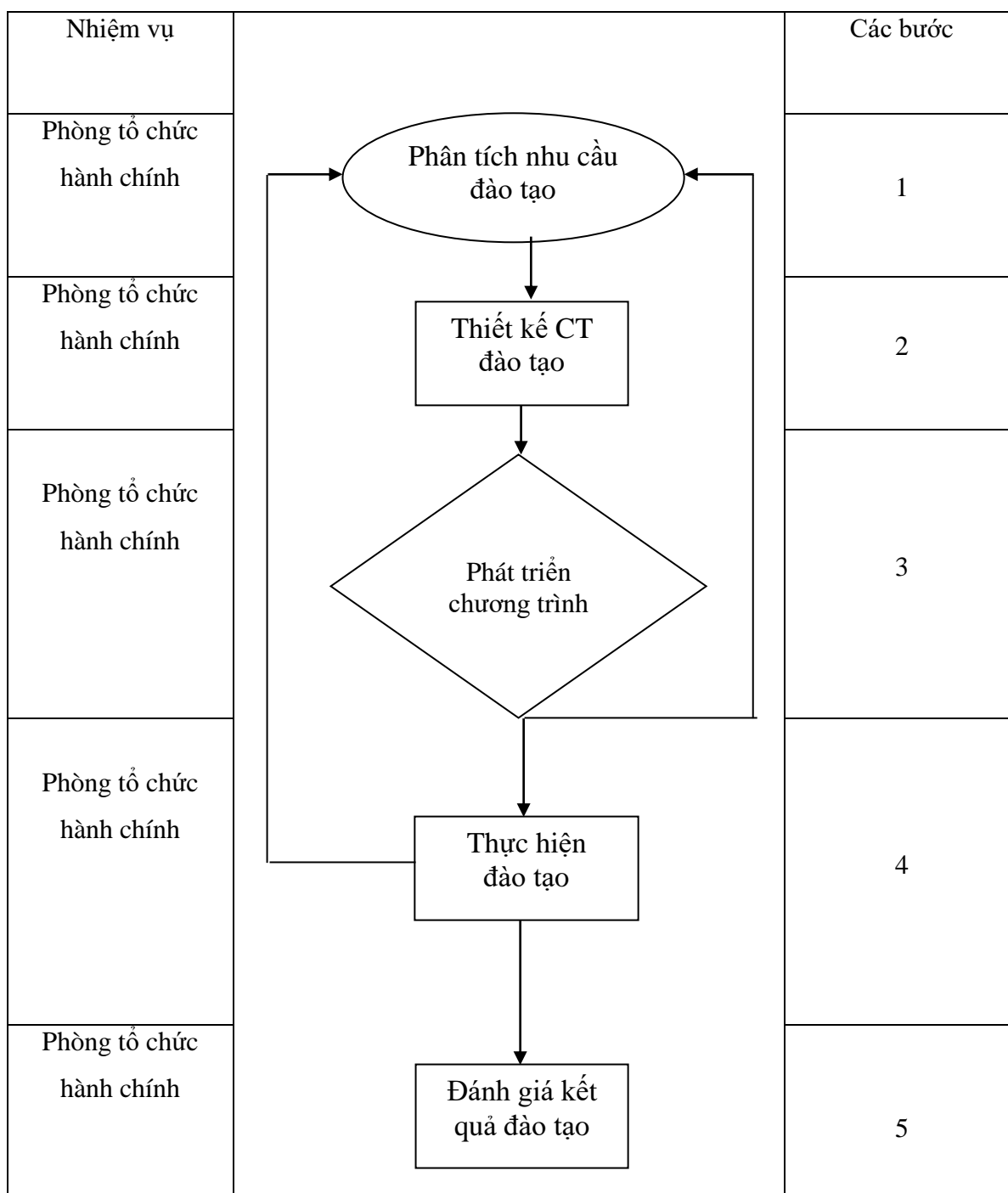
Với quan điểm nguồn nhân lực là tài sản chiến lược đối với sự phát triển của Công ty, lãnh đạo Công ty cổ phần Eurowindow luôn quan tâm đến các hoạt động nhằm phát triển nguồn nhân lực.

**Bảng 2.2: Tình hình nhân lực của Công ty cổ phần Eurowindow**

*Đơn vị tính: Người*

Chỉ tiêu	Năm 2017	Năm 2018	Năm 2019	Chênh lệch 2017/2018		Chênh lệch 2018/2019	
				±	%	±	%
1. Tổng số nhân lực	2121	2435	2715	314	14,8	280	10,3
2. Đội ngũ lãnh đạo	312	341	364	29	9,3	23	6,3
3. Đội ngũ nhân viên	715	886	1083	171	23,9	197	18,2
4. Công nhân	1094	1208	1268	114	10,4	60	4,7
5. Tỷ lệ nhân viên trong tổng số nhân lực tại Công ty	33,71	36,39	39,89	2,7	7,9	4	8,8

*Nguồn: Công ty cổ phần Eurowindow*



**Hình 2.2: Quy trình đào tạo nhân lực tại Eurowindow**  
*Nguồn: Nguồn tác giả tổng hợp và phòng tổ chức hành chính Công ty Cổ phần Eurowindow*

Qua (bảng 2.2) trên cho thấy tổng số nhân lực của Công ty cổ phần Eurowindow biến động tăng trong giai đoạn 2017 – 2019. Năm 2017 tổng số nhân lực của Công ty là 2.121 người, sang năm 2018 là 2.435 người, tăng 314 người tương ứng với tỷ lệ tăng 14,8% so với năm 2017. Năm 2019 tổng số nhân lực của Công ty là 2.715 người, tăng 280 người, tương ứng với tỷ lệ tăng 10,3% so với năm 2018.

Bên cạnh sự tăng lên về tổng số nhân lực, đội ngũ nhân viên của Công ty cũng biến động tăng: năm 2017 số lượng nhân viên của Công ty là 715 người, sang năm 2018 là 886 người, tăng 171 người, tương ứng với tỷ lệ tăng 23,9% so với năm 2017. Năm 2019 nhân viên của Công ty là 1.083 người, tăng 197 người, tương ứng với tỷ lệ tăng 18,2% so với năm 2018.

Tỷ lệ nhân viên chiếm trong tổng số nhân lực của Công ty cũng có xu hướng tăng nhẹ, năm 2017 tỷ lệ nhân viên là 33,71%, sang năm 2018 là 36,39% (tăng 2,7% so với năm 2017), năm 2019 tỷ lệ nhân viên của Công ty chiếm 39,89% (tăng 4% so với năm 2018). Tại Công ty tỷ lệ nhân viên biến động tăng, tỷ lệ nhân lực là lãnh đạo biến động giảm nhẹ, nhưng quy mô nhân lực tăng lên, thể hiện một lãnh đạo phải quản lý nhiều nhân viên hơn, hiệu quả lãnh đạo của Công ty tăng lên.

#### 2.2.1.2. Cơ cấu nhân viên tại Công ty

- Cơ cấu nhân viên theo lĩnh vực công việc

**Bảng 2.3: Cơ cấu nhân viên của Công ty cổ phần Eurowindow theo lĩnh vực công việc**

Chỉ tiêu	Năm 2017		Năm 2018		Năm 2019	
	Số nhân viên	Tỷ trọng (%)	Số nhân viên	Tỷ trọng (%)	Số nhân viên	Tỷ trọng (%)
Nhân viên kinh doanh	316	44,20	397	44,81	490	45,24
Nhân viên kỹ thuật	88	12,31	112	12,64	141	13,02
Nhân viên nghiệp vụ	311	43,50	377	42,55	452	41,74
<b>Tổng số</b>	<b>715</b>	<b>100</b>	<b>886</b>	<b>100</b>	<b>1.083</b>	<b>100</b>

(Nguồn: Công ty cổ phần Eurowindow)

Qua bảng trên cho thấy cơ cấu nhân viên kinh doanh tại Công ty cổ phần Eurowindow có tỷ lệ cao nhất: năm 2017 có 316 nhân viên bộ phận kinh doanh, chiếm tỷ lệ 44,2%, sang năm 2018 là 397 người, tăng 81 người, chiếm tỷ lệ 44,81% và năm 2019 tỷ lệ nhân viên kinh doanh chiếm trong tổng số là 45,24%. Do quy mô sản xuất kinh doanh phát triển, thị trường tiêu thụ rộng khắp cả nước nên đội ngũ nhân viên kinh doanh của Công ty ngày càng mạnh, nhằm quảng bá sản phẩm của Công ty đến người tiêu dùng.

Đội ngũ nhân viên nghiệp vụ chiếm tỷ lệ lớn thứ 2 trong tổng số nhân viên của công ty nhưng có xu hướng giảm dần về tỷ lệ: năm 2017 đội ngũ này chiếm 43,5%, sang năm 2018 là 42,55%, đến năm 2019 chỉ còn 41,74 %. Trong khi đó đội ngũ nhân viên kỹ thuật có xu hướng tăng dần từ 12,31% năm 2017 lên 13,02% năm 2019. Điều đó cho thấy Công ty ngày càng chú trọng hơn tới chất lượng sản phẩm.

- *Cơ cấu nhân viên theo giới tính và độ tuổi*

Độ tuổi, giới tính và thâm niên công tác ảnh hưởng đến chất lượng lao động tại Công ty, nếu công ty có cơ cấu lao động phù hợp sẽ nâng cao hiệu quả, năng suất lao động của NLĐ trong DN. Cơ cấu lao động theo giới tính, độ tuổi và thâm niên công tác tại Công ty cổ phần Eurowindow được thể hiện qua bảng sau:

**Bảng 2.4: Cơ cấu nhân viên của Công ty cổ phần Eurowindow theo giới tính, độ tuổi và thâm niên**

Phân loại	Năm 2017		Năm 2018		Năm 2019	
	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)
I. Theo giới tính	715	100,00	886	100,00	1083	100,00
1. Nam	417	58,32	523	59,03	668	61,68
2. Nữ	298	41,68	363	40,97	415	38,32
II. Theo độ tuổi	715	100,00	886	100,00	1083	100,00
1. 20-35 tuổi	282	39,44	354	39,95	455	42,01
2. 36-45 tuổi	236	33,01	302	34,09	368	33,98
3. Trên 45 tuổi	197	27,55	230	25,96	260	24,01
III. Theo thâm niên công tác	715	100,00	886	100,00	1083	100,00
1. Dưới 5 năm	110	15,38	140	15,80	179	16,53
2. 5-10 năm	281	39,30	409	46,16	507	46,81
3. 10-20 năm	184	25,73	242	27,31	310	28,62
4. Trên 20 năm	140	19,58	95	10,72	87	8,03

(Nguồn: Công ty cổ phần Eurowindow)

Do đặc thù của công việc là lao động kỹ thuật, nặng nhọc nên cơ cấu lao động tại Công ty cổ phần Eurowindow chủ yếu là lao động nam (chiếm từ 58- 61,7%); lao động nữ chiếm tỷ lệ nhỏ hơn. Lực lượng nhân viên tương đối trẻ, số người trong độ tuổi từ 20 – 35 tuổi là đông nhất, chiếm khoảng 42% tổng số nhân viên toàn Công ty. Đây là lực lượng lao động đang ở tuổi chín muồi cả về sức khỏe thể lực và về kiến thức, kinh nghiệm, do vậy đội ngũ nhân viên trẻ nhiều là một ưu thế đối với Công ty cổ phần Eurowindow trong việc tiếp thu ứng dụng các kiến thức về công nghệ tiên tiến hiện đại trong hoạt động SXKD. Tiếp theo là nhân viên ở độ tuổi 36-45, chiếm khoảng 34% tổng nhân viên. Số nhân viên lớn tuổi (từ 45 trở lên) chiếm tỷ lệ nhỏ hơn (24). Độ tuổi trên 45 có kinh nghiệm chuyên môn, nhưng sức khỏe lại giảm dần, ý chí phấn đấu, nhiệt huyết với công việc giảm, sức òi lớn nên đội ngũ nhân viên độ tuổi này chiếm tỷ lệ nhỏ và giảm dần là một lợi thế đối với Công ty. Công ty cần khai thác tối đa kiến thức chuyên môn cũng như kinh nghiệm nghề nghiệp của đội ngũ nhân viên độ tuổi này nhằm đào tạo cho thế hệ trẻ trong Công ty. Theo thâm niên công tác, gần 47% nhân viên có thâm niên từ 5-10 năm; khoảng gần 17% nhân viên có thâm niên 5 năm và 28% nhân viên có thâm niên từ 10-20 năm. Số lao động làm việc tại Công ty trên 20 năm chỉ chiếm khoảng hơn 8% tổng số nhân viên.

Qua đó cho thấy cơ cấu nhân viên của Công ty cổ phần Eurowindow có xu hướng trẻ hóa, đây là một lợi thế đối với một doanh nghiệp kinh doanh lĩnh vực sản xuất các sản phẩm về cửa ứng dụng công nghệ hiện đại.

### ***2.2.2. Xác định nhu cầu đào tạo***

Để xác định nhu cầu đào tạo cho nguồn nhân lực, Phòng tổ chức hành chính và Phòng Kinh doanh phối hợp lựa chọn và giới thiệu đối tượng đào tạo. Để tìm ra khoảng cách giữa hiệu suất hiện tại của nguồn nhân lực và hiệu suất mà công ty mong đợi ở họ; Phòng tổ chức hành chính thực hiện các bước phân tích bao gồm xác định mục tiêu, đối tượng đào tạo; Phòng kinh doanh sẽ đưa ra các đánh giá của nguồn nhân lực. Những hành động này giúp xác định nhu cầu đào tạo chính xác hơn.

**Bảng 2.5: Đánh giá của người trả lời đối với đánh giá nhu cầu đào tạo**

<b>STT</b>	<b>Nội dung</b>	<b>Mean</b>
1	Định kỳ, Eurowindow xác định các mục tiêu và chiến lược của Phòng kinh doanh để xác định nhu cầu đào tạo của nguồn nhân lực	4.06
2	Chính sách đào tạo của Eurowindow góp phần hoàn thiện năng lực chuyên môn của nguồn nhân lực.	3.66
3	Chính sách đào tạo của Eurowindow góp phần hoàn thiện quá trình triển khai công việc của nguồn nhân lực.	3.65
4	Bản mô tả công việc của Eurowindow được thiết kế rõ ràng và dễ hiểu cho nguồn nhân lực.	3.32
5	Định kỳ, Eurowindow hỏi bạn về những kiến thức và kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc của mình.	4.21
6	Đào tạo tại Eurowindow đáp ứng yêu cầu đào tạo và kế hoạch phát triển của bạn.	3.38

*Nguồn: Khảo sát của tác giả (2020)*

Phòng tổ chức hành chính sẽ dựa trên phân tích tổ chức, phân tích công việc, phân tích cá nhân để làm cơ sở cho các quyết định về mục tiêu đào tạo, đối tượng đào tạo của công ty, cụ thể như sau:

*a. Phân tích công ty tại Eurowindow*

Mục tiêu chiến lược của Eurowindow trong những năm tới là duy trì vị thế là nhà cung cấp giải pháp hàng đầu cho cửa ra vào và cửa sổ Việt Nam, hướng đến khu vực Đông Nam Á. Để đạt được mục tiêu này, Eurowindow tiếp tục chú trọng đổi mới, nâng cao chất lượng sản phẩm nhưng thân thiện với môi trường, đa dạng hóa sản phẩm, hiện đại hóa dây chuyền sản xuất, tổ chức nhiều khóa đào tạo nâng cao chất lượng cho đội ngũ cán bộ công nhân viên, nhằm nâng cao sự hài lòng của khách hàng, thu hút đầu tư, tăng cường nhận diện thương hiệu trong và ngoài nước.

Về cơ cấu nguồn nhân lực của Eurowindow tại Hà Nội, có trên 80% lao động dưới 40 tuổi. Đặc biệt, năm 2019 có 99 người dưới 35 tuổi (74,44% tổng số nhân viên) và 28 người 35-45 tuổi. (chiếm 21,05% tổng số nhân viên). Trong đó số công

nhân có trình độ từ cao đẳng trở lên chiếm tỷ lệ cao (129 người chiếm 97%). Điều này cho thấy nhân lực của Eurowindow có trình độ và khả năng học hỏi những kiến thức mới về thị trường.

Ta thấy định kỳ, Eurowindow phân tích các mục tiêu và chiến lược của các đơn vị để xác định nhu cầu đào tạo. Cho thấy số lần phân tích doanh nghiệp từ quan điểm của nhân lực, trung bình là 4,06 khá cao. 59 người lao động (khoảng một nửa số người được hỏi) hoàn toàn đồng ý rằng Eurowindow định kỳ xem xét các mục tiêu và chiến lược của công ty để xác định nhu cầu đào tạo. 35 người trong số họ đồng ý với tuyên bố. 27 trong số đó có những điểm chưa rõ ràng về hoạt động này của công ty. Đặc biệt, 12 người trả lời rằng Eurowindow không bao giờ phân tích các mục tiêu và chiến lược của công ty để xác định nhu cầu đào tạo. Nguyên nhân có thể là do việc phân tích công ty diễn ra ở cấp quản lý cao hơn của Eurowindow nên người lao động cấp dưới nhận thức còn thấp.

Hai câu hỏi tiếp theo là về chi tiết chính sách đào tạo của Eurowindow để hoàn thiện năng lực chuyên môn và triển khai công việc. Kết quả hai câu hỏi khá khả quan. Ý nghĩa của câu “Chính sách đào tạo của Eurowindow góp phần hoàn thiện năng lực chuyên môn của bạn” là 3,66 và 3,65 là câu nói “Chính sách đào tạo của Eurowindow góp phần hoàn thiện quá trình triển khai công việc của bạn”. Tỷ lệ phần trăm cao trên các câu trả lời tích cực chứng tỏ rằng lực lượng bán hàng tin tưởng vào các chính sách đào tạo của Eurowindow cho hiệu quả hoạt động của họ.

Nhìn chung, các nhà quản lý của Eurowindow luôn khuyến khích người lao động tham gia học tập và đào tạo để nâng cao kiến thức và kỹ năng. Vì vậy, phòng tổ chức hành chính rất nhiệt tình phối hợp với các đơn vị để xác định chính xác nhu cầu đào tạo.

#### *b. Phân tích công việc tại Eurowindow*

Trên cơ sở phân tích công việc làm cơ sở hỗ trợ xác định nhu cầu đào tạo của công ty, Phòng tổ chức hành chính đã sử dụng các yêu cầu đối với người lao động.



**Bảng 2.6: Yêu cầu công việc đối với nguồn nhân lực tại Eurowindow**

Yêu cầu công việc đối với nguồn nhân lực tại Eurowindow	
<b><u>Yêu cầu đối với học vấn</u></b>	
Tốt nghiệp cấp 3 trở lên các chuyên ngành kinh doanh, xây dựng, kiến trúc, cơ khí.	
<b><u>Yêu cầu công việc</u></b>	
Kỹ năng giao tiếp	Khả năng thuyết phục khách hàng, giao tiếp tốt
Kỹ năng cơ bản	Khả năng lập kế hoạch, viết báo cáo
Kỹ năng hỗ trợ	Thông thạo tin học văn phòng
Kỹ năng làm việc	Kỹ năng phối hợp, trao đổi công việc với đồng nghiệp trong bộ phận.
<b><u>Yêu cầu về kinh nghiệm làm việc</u></b>	
Có kinh nghiệm trong lĩnh vực vật liệu xây dựng	
<b><u>Những yêu cầu khác</u></b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>- Nhanh nhẹn, hoạt bát,</li><li>- Có sức khỏe tốt,</li><li>- Có thể làm việc với áp lực cao.</li></ul>	

*Nguồn: Phòng tổ chức hành chính của Eurowindow*

Nhìn vào yêu cầu công việc của nguồn nhân lực tại Eurowindow, chúng ta thấy rằng những kiến thức và kỹ năng cần thiết cho công việc. Nếu nguồn nhân lực có chuyên môn khác, không đúng với yêu cầu công việc, chúng ta sẽ thấy rõ nhu cầu đào tạo cho họ. Công ty cần đào tạo để bù đắp những kiến thức cần thiết, qua đó nhân lực sẽ có thể hoàn thành tốt hơn nữa công việc của mình.

Đối với “Bản mô tả công việc của Eurowindow được thiết kế rõ ràng và dễ hiểu”, dữ liệu thu thập được cho thấy người lao động cân nhắc về bản mô tả công việc của họ. Có 22 người trả lời không đồng ý và 11 người được hỏi hoàn toàn không đồng ý với nhận định này. Giá trị trung bình của nó chỉ là 3,32. Cho thấy rằng không có bản mô tả công việc cho một số nhóm hoặc bản mô tả công việc thiếu tính chính xác, cập nhật, rõ ràng.

c. *Phân tích cá nhân tại Eurowindow*

Ngoài ra, dựa vào hồ sơ người lao động để lấy thông tin về trình độ, kinh nghiệm, khả năng thực hiện công việc, cán bộ phụ trách đào tạo cũng dựa vào bảng tổng hợp phân tích người lao động của công ty (Bảng 2.7) để tìm hiểu sự thiếu kiến thức và kỹ năng của nhân viên cũng như phát huy những mặt tích cực mà họ đạt được.

Hàng năm, công ty cho từng nhân viên đánh giá nhân viên (Phụ lục 3) theo đó nhân viên tự đánh giá và đánh giá nhân viên phụ trách. Sau đó, cán bộ phụ trách sẽ tập hợp lại rồi trình cho cán bộ nhân sự. Cán bộ nhân sự phụ trách đánh giá nhân viên sẽ phân tích và tổng hợp phân tích như sau:

**Bảng 2.7: Phân tích tóm tắt nguồn nhân lực của Eurowindow**

TT	Vị trí	Ưu điểm	Nhược điểm
1	Nhân viên bán hàng	Đội ngũ nhân lực có kinh nghiệm nhiều năm trong lĩnh vực	- Cập nhật kiến thức kỹ thuật, công nghệ mới chưa cao - Thiếu nhanh nhạy trước sự thay đổi của thị trường
2	Nghiệp vụ và kỹ thuật	Cấu trúc logic	- Quy trình làm việc vẫn chưa chuyên nghiệp - Các lỗi vẫn xảy ra
3	Hỗ trợ và chăm sóc khách hàng	Công bằng	- Khả năng giao tiếp tiếng Anh chưa cao - Thiếu đào tạo về kỹ năng mềm
4	Các công việc khác	Công bằng	Hỗ trợ yếu

*Nguồn: Phòng tổ chức hành chính của Eurowindow*

Qua bảng phân tích lực nguồn nhân lực, chúng ta có thể thấy sự thiếu hụt về kỹ năng và kiến thức để xác định nhu cầu đào tạo một cách hợp lý. Đây là tài liệu hữu ích giúp công ty có thể xác định chính xác nhu cầu đào tạo, phục vụ cho công tác đào tạo trong công ty.

Ngoài bảng phân tích nguồn nhân lực, công ty còn thu thập phiếu nhu cầu đào tạo (Phụ lục 1), mẫu cam kết đào tạo (Phụ lục 2). Dựa vào đó, công ty sẽ xác định nhu cầu đào tạo, số lượng người cần đào tạo và cam kết là những nỗ lực mà nhân viên có thể làm được cho công ty và cho chính họ. Tuy nhiên, nếu chỉ căn cứ vào đó

thì chưa chính xác vì nội dung chưa thể hiện được mong muốn đào tạo của người lao động do bắt buộc hoặc có nhu cầu thực sự. Vì vậy, Phòng tổ chức hành chính phải kiểm tra kỹ lưỡng, không phải ai có hồ sơ cũng được đào tạo.

“Định kỳ, Eurowindow kiểm tra về kiến thức và kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc của mình.”, Điểm trung bình là 4,21, đây là điểm cao và gần với điểm tối đa là 5. Có 79,7% người được hỏi đồng ý và hoàn toàn đồng ý rằng Eurowindow thường xuyên khảo sát họ về kiến thức, kỹ năng mà cá nhân họ cần cho công việc của mình. Chỉ có 6 người được hỏi không đồng ý với đa số, 21 người được hỏi giữ thái độ trung lập.

Tuy nhiên, đối với: “Đào tạo tại Eurowindow đáp ứng yêu cầu đào tạo và kế hoạch phát triển”. Thì kết quả không khả quan, trung bình chỉ là 3,38. Chỉ 25 người được hỏi đồng ý và 30 người trong số họ hoàn toàn đồng ý rằng các khóa đào tạo đã thỏa mãn nhu cầu của họ. Nhưng 56,4% những người được hỏi khác cảm thấy nghi ngờ, thất vọng về khóa đào tạo thực tế mà họ đã tham gia.

#### *d. Đánh giá chung về nhu cầu đào tạo tại Eurowindow*

Từ những dữ liệu này, cho thấy việc đào tạo của Eurowindow chủ yếu dựa trên ý kiến chủ quan chứ không phải yêu cầu của người lao động. Ngoài ra, bản mô tả công việc của người lao động còn chưa logic, dễ khiến họ hiểu nhầm trong quá trình thực hiện nhiệm vụ công việc.

Thực tế, trong quá trình thực hiện phỏng vấn chuyên sâu, Trưởng phòng tổ chức hành chính cho biết, nhu cầu đào tạo của người lao động trong công ty rất rộng vì sự phát triển của công nghệ, yêu cầu hiểu biết về sản phẩm, trình độ của cả khách hàng và đối thủ cạnh tranh ngày càng cao. Vì vậy để có chương trình đào tạo đáp ứng đồng thời mọi nhu cầu đào tạo của người lao động là rất khó. Eurowindow đã từng có chiến lược phát triển cho từng thời kỳ, do đó Phòng tổ chức hành chính căn cứ vào từng chiến lược và sự tham khảo của các đơn vị để có chương trình đào tạo phù hợp cho từng đối tượng.

Có thể thấy nhu cầu đào tạo của người lao động dựa trên sự phát triển cùng mục tiêu của công ty. Phân tích nhu cầu đào tạo là một quá trình bao gồm nhiều yếu tố cả nhu cầu của công ty.

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

Mục tiêu đào tạo của công ty được phân thành các nhóm: đào tạo lại hoặc nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ, nâng cao tay nghề ... xác định các loại kỹ năng mà người học cần đạt được sau đào tạo: kỹ năng quản lý, kỹ năng mềm ... Các nhóm đối tượng chính mà công ty thường áp dụng cho mỗi chương trình đào tạo.

Nâng cao trình độ, kiến thức, kỹ năng giúp người lao động thực hiện tốt hơn công việc hiện tại.

- Đào tạo kỹ năng mới cho người lao động để kiêm nhiệm công việc mới hoặc chuẩn bị cho vị trí làm việc mới.

- Huấn luyện làm tăng tác phong và thái độ làm việc năng nổ.

- Tạo động lực và khuyến khích người lao động làm việc hiệu quả.

Tuy nhiên, việc xác định các chỉ tiêu này còn nhiều hạn chế do các chỉ tiêu còn quá chung chung, chưa rõ ràng cụ thể so với các chỉ tiêu đo lường được. Hơn nữa, các mục tiêu được xác định chung cho các khóa học mà không được xác định riêng cho từng khóa đào tạo.

**Bảng 2.8: Đánh giá của người trả lời về mục tiêu đào tạo**

TT	Nội dung	Mean
1	Mục tiêu đào tạo của Eurowindow đặt ra cho bạn luôn rõ ràng, cụ thể.	4.05
2	Mục tiêu đào tạo đáp ứng yêu cầu đào tạo.	3.34
3	Đào tạo được thiết kế để cung cấp cho bạn những kiến thức và kỹ năng mới để áp dụng vào công việc của bạn.	3.35
4	Nhìn chung, phương pháp đào tạo của Eurowindow's phù hợp và hợp lý.	3.40
5	Bạn có cơ hội để thảo luận về các phương pháp đào tạo.	3.14

*Nguồn: Khảo sát của tác giả*

Người lao động phải trình bày rõ ràng các mục tiêu đào tạo, nhưng các mục tiêu này vẫn chưa đáp ứng được yêu cầu của họ. Đối với tiêu chí: “Mục tiêu đào tạo Eurowindow đặt ra cho bạn luôn rõ ràng, cụ thể”, 45 người đồng ý và có tới 62 người đồng tình cao (chiếm 80,45%) cho rằng mục tiêu đào tạo đã nêu là cụ thể và

dễ hiểu. Có 26 người được hỏi gặp khó khăn trong việc diễn giải hướng dẫn đào tạo. Trung bình cho trạng thái này là 4,05 khá cao.

Nếu nhu cầu đào tạo không chính xác, nó có thể gây trở ngại cho việc thiết lập các mục tiêu đúng đắn cho đào tạo trong tương lai. Những người được hỏi cảm thấy hài lòng với mục tiêu cá nhân của họ trong quá trình đào tạo trước đây sẽ cảm thấy tích cực về mục tiêu đào tạo của công ty. Ý nghĩa của tuyên bố "Các mục tiêu đào tạo đáp ứng các yêu cầu đào tạo của bạn." chỉ là 3,34 nghĩa là người lao động có sự lưỡng lự trong suy nghĩ tin tưởng vào hiệu quả của khóa đào tạo vừa qua.

Như vậy, trong mỗi khóa đào tạo, công ty vẫn chưa xác định được mục tiêu cụ thể để người lao động đạt được thay vì xác định mục tiêu một cách chung chung.

Để xác định chỉ tiêu cho từng khóa đào tạo chi tiết và cụ thể hơn, yêu cầu công ty tiến hành phân tích công việc, đánh giá công việc tỉ mỉ và rõ ràng hơn.

#### ***2.2.4. Xây dựng chương đào tạo, lựa chọn hình thức đào tạo và phương pháp đào tạo***

Sau khi xác định được nhu cầu đào tạo, giám đốc làm việc với trưởng phòng tổ chức hành chính về kế hoạch đào tạo. Các nhu cầu đào tạo phát sinh sau khi lập kế hoạch được đưa vào kế hoạch đào tạo bổ sung. Đào tạo bổ sung dành cho nhu cầu học hỏi, chuyển giao công nghệ hoặc mời một chương trình đào tạo để tham gia và phù hợp với công ty.

Chương trình đào tạo bao gồm các nội dung sau: Phạm vi đào tạo, nội dung nhu cầu đào tạo, yêu cầu và mục đích đào tạo, thời gian thực hiện, đối tượng tham gia học tập, bài giảng và các tài liệu sử dụng trong khóa học ... Xác định chương trình đào tạo tránh tràn lan trong đào tạo. Do công ty đã giao trách nhiệm cho Phòng tổ chức hành chính nên các chương trình đào tạo được xây dựng khá rõ ràng và chi tiết, tạo điều kiện thuận lợi cho việc triển khai. Nó cũng góp phần vào việc lựa chọn phương pháp đào tạo một cách thuận tiện.

Tùy theo nhu cầu đào tạo mà công ty có những kế hoạch đào tạo khác nhau, sau đây là một số khóa học:

**Bảng 2.9: Các khóa học cho người lao động**

TT	Tên khóa học	Thời lượng
1	Kỹ năng chào hỏi	1/2
2	Asking skills	1/2
3	Kỹ năng giới thiệu sản phẩm	1
4	Kỹ năng thuyết phục	2
5	Kỹ năng đàm phán và giải quyết xung đột	2
6	Kỹ năng giải quyết vấn đề và quyết định	2

*Nguồn: Phòng tổ chức hành chính của Eurowindow*

Người lao động của công ty thường xuyên gặp gỡ, trao đổi thông tin với khách hàng nên các kỹ năng cần có là kỹ năng giải quyết vấn đề, ra quyết định và nghệ thuật bán hàng chuyên nghiệp ...

**Bảng 2.10: Các khóa học bổ sung kỹ năng**

TT	Tên khóa học	Thời lượng
1	Kỹ năng giao tiếp và làm việc chuyên nghiệp	2
2	Kỹ năng làm việc nhóm	1
3	Những kỹ năng thuyết trình	1
4	Công nghệ thông tin	4

*Nguồn: Phòng tổ chức hành chính của Eurowindow*

Nội dung cơ bản của kế hoạch phải được xác định cụ thể về: thời gian, địa điểm, phương pháp đào tạo, bài giảng, người học, kinh phí đào tạo.

Chương trình đào tạo tại Eurowindow được quy định rõ ràng:

- Cung cấp kiến thức chung cho tất cả nhân viên mới.
- Được đào tạo nâng cao về chuyên môn.
- Đào tạo quản lý.

**Nội dung 1:** Kiến thức chung cho tất cả nhân viên mới

Đối tượng: Thực tập sinh đã và đang nhận chính thức tại công ty. Mỗi đối tượng sẽ có chương trình đào tạo riêng. Cả hai đối tượng sẽ được đào tạo định hướng.

Cán bộ đào tạo sẽ xác định chương trình đào tạo bao gồm:

- Giới thiệu về công ty.
- Giới thiệu về các thao tác cơ bản trong quá trình làm việc: hoàn thành hồ sơ cá nhân, thời gian làm việc, thời gian nghỉ ngơi ...

- Quy trình làm việc, các biểu mẫu, sổ tay hướng dẫn trong quá trình làm việc.

Bên cạnh đó, nhân viên mới sẽ được đào tạo bài bản, chi tiết với nhiều nội dung và chương trình của các đơn vị.

Phương pháp đào tạo: Công ty áp dụng các phương pháp: giới thiệu, hướng dẫn kèm cặp trong công việc...

**Nội dung 2:** Đào tạo nâng cao về chuyên môn

Đối tượng: Ứng tuyển nhân viên đã và đang làm việc tại công ty.

Mục tiêu: Nâng cao nghiệp vụ cho các lĩnh vực: bán hàng, quản lý, công nghệ thông tin, tiếng anh ...

Phương thức đào tạo: Hình thức đào tạo bao gồm đào tạo tại chỗ và đào tạo ngoài công việc.

Về đào tạo công việc: Áp dụng chủ yếu trong ngày hội định hướng bao gồm: giảng viên và hướng dẫn cho nhân viên mới vào công ty. Phương pháp này được sử dụng cho nhân viên mới được tuyển dụng. Phương pháp đào tạo này trang bị kiến thức ban đầu cho nhân viên trong công ty, đặc biệt là các bạn sinh viên mới ra trường làm quen với công việc, các quy định chung của công ty, hiểu rõ hơn về văn hóa doanh nghiệp, mối quan hệ giữa các đơn vị ...

Phương pháp đào tạo này tốn ít chi phí và thời gian đào tạo, nhân viên nhanh chóng làm quen với công việc, dễ tiếp thu kiến thức và chủ động cho doanh nghiệp. Nội dung đào tạo thường đơn giản nhưng đòi hỏi sự tâm huyết của đội ngũ cán bộ phụ trách kèm cặp và đào tạo.

**Ngừng việc đào tạo:**

- Hội nghị, Hội thảo: Công ty thường xuyên tổ chức các buổi hội thảo cho nhân viên, đặc biệt mời các chuyên gia trực tiếp hướng dẫn cho nhân viên. Bên cạnh đó, công ty còn cử người tham gia các hội nghị, hội thảo do các đơn vị khác tổ chức.

- Bài giảng: Phương pháp đào tạo này hầu hết nằm trong kế hoạch đào tạo của công ty. Khóa đào tạo có thể do công ty tự tổ chức nhưng chủ yếu do các trung tâm đào tạo bên ngoài.

Đào tạo ở nước ngoài: Công ty đã liên kết với một số nước như Đức, Úc ... để đào tạo cho người lao động. Việc đào tạo ở nước ngoài thường được áp dụng cho các cấp cao, lãnh đạo của công ty.

Phương pháp đào tạo phổ biến là phương pháp bài giảng. Với phương thức đào tạo này, Phòng tổ chức hành chính liên hệ với các cơ sở đào tạo để ký hợp đồng đào tạo cho công ty như kế hoạch. Trong kế hoạch đào tạo và thực tế, khóa đào tạo này luôn chiếm phần lớn kinh phí đào tạo, nhưng không phải lúc nào phương pháp đào tạo này cũng hiệu quả. Đồng thời, công ty còn tổ chức các lớp học, hội thảo nhằm trao đổi kiến thức, kinh nghiệm, kỹ năng nghiệp vụ cho đội ngũ nhân viên được cử tham gia các khóa học, đào tạo nâng cao trong và ngoài nước.

Như vậy, các phương thức đào tạo của công ty bao gồm đào tạo tại chỗ và đào tạo ngoài công việc cho các đối tượng khác nhau, tùy thuộc vào nội dung chương trình đào tạo.

Bằng cách thu thập câu trả lời từ cuộc khảo sát, nó cho thấy quan điểm của nguồn nhân lực về các phương pháp đào tạo.

Bảng 2.8 đã trình bày ý kiến của người lao động: “Đào tạo được thiết kế để cung cấp cho bạn kiến thức và kỹ năng mới để áp dụng trong các nhiệm vụ làm việc của bạn”. Mức độ hài lòng của người trả lời không cao. Nó cho thấy rằng số người được hỏi cảm thấy trung lập và không đồng ý rằng thiết kế đào tạo là hiệu quả cho nhiệm vụ của họ chiếm hơn 50%. Giá trị trung bình của câu lệnh này chỉ là 3,35. Việc đào tạo cho người lao động khá phức tạp vì nó không chỉ đào tạo cho họ sự hiểu biết về sản phẩm mà còn là sự hiểu biết về khách hàng.

Tương tự, khi được hỏi về cảm nhận của các phương pháp đào tạo, người được hỏi tỏ ra hạn chế quan tâm bằng câu nói: “Nhìn chung, phương pháp đào tạo của Eurowindow phù hợp và hợp lý với bạn”. Có 23 người được hỏi vẫn cho rằng phương pháp đào tạo của công ty là truyền thống, chưa đáp ứng được kỳ vọng đào tạo của họ. Số lượng người lao động nghi ngờ về phương pháp đào tạo khá cao với 46 người. Nó dẫn đến giá trị trung bình của câu lệnh này là 3,40. Nó khá gần mức 3.41 chấp nhận được, vì vậy phương pháp đào tạo vẫn còn đang tranh cãi. Trên thực tế, công ty đã tổ chức các khóa đào tạo dưới sự điều hành của các diễn giả, giảng viên nổi tiếng như ông Nguyễn Phú Tân, Thạc sĩ Quản trị Kinh doanh từ công ty Jerfferson; Anh Francis Hùng... nhưng số lượng khóa học này vẫn còn hạn chế.



Tuy nhiên, những người được hỏi vẫn giữ thái độ trung lập về các cơ hội thảo luận. Đối với tuyên bố: “Bạn có cơ hội thảo luận về các phương pháp đào tạo”, Công ty đã cởi mở trong việc tiếp thu ý kiến của nhân viên. Tuy nhiên, phần lớn việc lựa chọn phương pháp đào tạo là của Phòng tổ chức hành chính vì việc phân bổ kinh phí đào tạo đôi khi không đáp ứng được kỳ vọng của người lao động. Vì vậy, nó là nguyên nhân của sự lựa chọn chính của nhận định này là trung lập và không đồng tình. Nó gây ra kết quả khá thấp là 3,14.

Từ năm 2017 đến năm 2019, Eurowindow có sự kết hợp của các phương pháp đào tạo nhưng lại quá chú trọng vào phương pháp bài giảng.

Nhìn chung, theo bài phỏng vấn, trưởng phòng tổ chức hành chính cũng cho biết Eurowindow đang triển khai cả đào tạo trong và ngoài việc cho nguồn nhân lực. Đào tạo về công việc dành cho nhân viên mới bằng cách hướng dẫn. Người lao động chủ yếu được đào tạo bằng cách đào tạo ngoài công việc. Phương thức đào tạo phổ biến tại Công ty là các khóa đào tạo về các kỹ năng cơ bản và cần thiết cho nhân viên do giảng viên thực hiện. Trong thời gian gần đây, công ty cũng đã áp dụng phương pháp đào tạo hội nghị, hội thảo cho từng khu vực trong cả nước dựa trên số lượng nhân viên, điều kiện tổ chức. Tuy nhiên, nó không thường xuyên vì mất nhiều thời gian chuẩn bị và tốn nhiều kinh phí đào tạo hơn các khóa đào tạo truyền thống.

Nhìn chung, nội dung đào tạo nguồn nhân lực rất rộng nhưng các phương pháp mà Eurowindow sử dụng còn hạn chế, chưa đa dạng, chủ yếu là hình thức truyền thống mà công ty đã triển khai trong nhiều năm qua (giảng viên, xây dựng đội ngũ...). Việc đổi mới hoặc chuyển đổi sang các phương pháp khác (hội nghị, hội thảo, đào tạo trực tuyến...) còn hạn chế. Do đó, các phương pháp đào tạo của công ty chưa thực sự kích thích người lao động tích cực tham gia các buổi đào tạo.

#### **2.2.5. Xác định kinh phí đào tạo**

Kinh phí đào tạo chủ yếu đến từ hai nguồn:

- + Dựa trên doanh thu của công ty cho tất cả các hoạt động đào tạo
- + Nguồn vốn hỗ trợ từ bên thứ ba

**Bảng 2.11: Tình hình sử dụng kinh phí đào tạo của công ty qua các năm**

STT	Chỉ tiêu	Đơn vị tính	Năm 2017	Năm 2018	Năm 2019
1	Chi phí đào tạo kế hoạch	Triệu đồng	172.622.771	274.636.244	311.757.780
2	Chi phí đào tạo thực tế	Triệu đồng	170.257.839	272.906.035	310.760.155
3	Tình hình sử dụng	%	98,63	99,37	99,68

*Nguồn: Phòng tổ chức hành chính của Eurowindow*

Ta thấy kinh phí đào tạo của công ty nhìn chung ổn định nhưng chưa cao do đó hàng năm công ty phải sử dụng hầu như toàn bộ và tình hình sử dụng ngày càng đạt tới con số tối đa kinh phí đào tạo. Điều này cũng cho thấy nhu cầu đào tạo của người lao động trong công ty hàng năm là khá cao.

Bộ phận Kế toán sẽ chịu trách nhiệm xác định chi phí cho các khóa đào tạo. Do đó, kết quả mong đợi và việc triển khai có sự khác biệt đáng kể do bộ phận này dựa trên kế hoạch đào tạo do Phòng tổ chức hành chính trình.

Đối với đào tạo tại chỗ, Phòng tổ chức hành chính và Phòng Kế toán chịu trách nhiệm lập dự toán chi phí cho toàn khóa học bao gồm: Dịch vụ cho giáo viên, chuẩn bị máy móc cho khóa học ...

Đối với đào tạo ngoài công việc, công ty tổ chức các khóa đào tạo tại các trung tâm đào tạo, Phòng tổ chức hành chính sẽ liên hệ và ký hợp đồng với các cơ sở đào tạo về nội dung, chương trình, địa điểm, thời gian và chi phí đào tạo (thỏa thuận trong hợp đồng ).

Đối với từng loại hình đào tạo phải được sự đồng ý của Tổng Giám đốc. Sau khi khóa đào tạo kết thúc, tổng chi phí được ghi nhận và gửi cho Phòng tổ chức hành chính và Phòng Kế toán.

Theo phỏng vấn, Trưởng phòng tổ chức hành chính cho biết, tất cả các chương trình đào tạo do Eurowindow tổ chức, công ty sẽ chịu toàn bộ chi phí. Bên cạnh đó, quỹ đào tạo của công ty hiện nay được hỗ trợ từ nhiều nguồn, có thể đảm bảo mọi hoạt động đào tạo cho người lao động. Đó là lợi thế rất lớn cho người lao động của Eurowindow khi họ có thể tự do học hỏi kiến thức và kỹ năng. Tuy nhiên, trưởng phòng tổ chức hành chính cũng lo lắng rằng một số nhân viên không có động lực

hoặc áp lực trong học tập nghiêm túc. Thật là lãng phí cả thời gian, nhân lực. Công ty đang nghiên cứu để khắc phục tình trạng này.

#### ***2.2.6. Thực hiện quá trình đào tạo***

Chịu trách nhiệm triển khai chương trình đào tạo là Phòng tổ chức hành chính. Việc thực hiện chương trình được chia thành ba giai đoạn nhỏ hơn: chuẩn bị đào tạo, thực hiện đào tạo và thông báo kết quả đào tạo cho nhân viên.

##### ***a. Chuẩn bị đào tạo***

Phòng tổ chức hành chính sẽ chính thức thông báo đến tất cả những ai đã tham gia chương trình đào tạo. Nội dung tin nhắn bao gồm thời gian bắt đầu, thời gian kết thúc, lịch trình, địa điểm tổ chức ... và kèm theo tóm tắt mục tiêu, yêu cầu và điều kiện tham gia khóa học.

Đối với các khóa đào tạo dài hạn có kinh phí lớn, Phòng tổ chức hành chính sẽ gửi cam kết của công ty đến học viên. (quy định về thời gian làm việc và chi phí bồi thường tùy theo chương trình).

##### ***b. Thực hiện đào tạo***

Phòng tổ chức hành chính có trách nhiệm theo dõi, giám sát chương trình đào tạo để phát hiện kịp thời những sai sót, khiếm khuyết và có biện pháp khắc phục kịp thời. Mỗi khóa học có các yêu cầu cụ thể.

Đào tạo tại chỗ thường được tiến hành tại các bộ phận. Các cán bộ có trách nhiệm sẽ biên soạn giáo trình, gửi tài liệu cho Phòng tổ chức hành chính để xem xét và trình Ban Giám đốc phê duyệt.

Đào tạo ngoài công việc, Phòng tổ chức hành chính có trách nhiệm liên hệ với các cơ sở đào tạo để theo dõi tình hình đào tạo.

##### ***c. Thông báo kết quả đào tạo***

Kết quả đào tạo được thông báo cho nhân viên trong và sau quá trình đào tạo. Tất nhiên có những phương pháp dành cho những nhân viên không đáp ứng yêu cầu hoặc vi phạm nội quy. Thông tin khóa học sẽ được ghi lại đầy đủ trong kết quả đào tạo.

**Bảng 2.12: Đánh giá của người trả lời đối với việc thực hiện quá trình đào tạo**

TT	Nội dung	Mean
1	Tài liệu của các khóa đào tạo dành cho bạn rõ ràng và hữu ích	4.27
2	Bạn đánh giá cao kinh nghiệm và kiến thức của giảng viên	3.81
3	Trang thiết bị và cơ sở vật chất cho các khóa đào tạo của bạn được cung cấp đầy đủ và tốt	4.24
4	Thời gian đào tạo phù hợp với bạn	3.02
5	Thời gian đào tạo hợp lý cho bạn	4.02
6	Bạn cảm thấy hài lòng với chất lượng khóa đào tạo của Eurowindow	3.29
7	Phương pháp đào tạo đa dạng và tạo động lực cho bạn trong lớp học	3.30
8	Bạn cảm thấy hài lòng với nội dung chương trình đào tạo	3.45
9	Bạn muốn tham gia các khóa đào tạo khác của Eurowindow	3.71
10	Bạn được khuyến khích thực hiện ý tưởng của mình hoặc đưa ra các câu hỏi trong quá trình đào tạo	4.21

*Nguồn: Khảo sát của tác giả*

Về các yếu tố khách quan trong việc thực hiện quá trình đào tạo, tác giả đã nhận được câu trả lời tích cực từ người được hỏi, cụ thể là về đội ngũ giảng viên, tài liệu và cơ sở vật chất phục vụ đào tạo. Nó được thể hiện trong 1, 2 và 3 của bảng trên. Ý nghĩa của những tuyên bố này là khá cao. 4,27 cho tuyên bố “Tài liệu của các khóa đào tạo cho bạn rõ ràng và hữu ích”; 3,81 cho tuyên bố “Bạn đánh giá cao kinh nghiệm và kiến thức của giáo viên” (tỷ lệ này vẫn chưa đủ cao để triển khai đào tạo cho lực lượng bán hàng) và tuyên bố “Trang thiết bị và cơ sở vật chất cho các khóa đào tạo của bạn được cung cấp đầy đủ và tốt” là 4,24. Họ chứng minh rằng Eurowindow đã có sự chuẩn bị tốt cho việc đào tạo người lao động. Tuy nhiên, cần cân nhắc kỹ nguồn giảng viên cả trong, ngoài công ty để đáp ứng nhu cầu đào tạo của người lao động. Như đã trình bày, đào tạo nguồn nhân lực liên quan đến đào tạo kỹ năng thấu hiểu, làm hài lòng khách hàng, do đó kỹ năng giảng dạy của giảng viên có thể chỉ phù hợp với một số đối tượng đào tạo.

Về thời gian đào tạo, thời lượng đào tạo có thể hợp lý, nhưng thời gian đào tạo không phù hợp. Bảng trên cho thấy ý kiến của nguồn nhân lực về cả thời gian đào tạo và thời lượng đào tạo. Khi được hỏi về thời gian đào tạo: “Thời gian đào tạo phù

hợp với bạn”, Giá trị trung bình chỉ là 3,02 vì nhiều người được hỏi tỏ ra không hài lòng về việc chọn thời gian đào tạo (39 người không đồng ý và 51 người trong số họ giữ thái độ trung lập). Có thể do một số khóa đào tạo diễn ra vào cuối tuần khiến mọi người không muốn đi. Tuy nhiên, khi được hỏi về thời lượng đào tạo: “Thời lượng đào tạo phù hợp với bạn”. Ý nghĩa khá khả quan là 4,02 vì có khoảng 60% số người được hỏi đồng ý với thời lượng của các khóa đào tạo. Nó cho thấy rằng những người được hỏi hài lòng với thời lượng của các khóa đào tạo trước đây của họ.

Khi được hỏi phương pháp đào tạo và nội dung đào tạo, nguồn nhân lực đều trả lời không tích cực. Ý nghĩa cho các tuyên bố về các thuật ngữ này là 3,30 cho “Các phương pháp đào tạo rất đa dạng và thúc đẩy bạn trong học tập”; 3,45 cho “Bạn cảm thấy hài lòng với nội dung của chương trình đào tạo”. Số người được hỏi không đồng ý và giữ thái độ trung lập là khá cao, nó chiếm hơn 50%. Đó là một dấu hiệu cảnh báo cho Phòng tổ chức hành chính. Bên cạnh điểm số về phương pháp đào tạo trong khâu thiết kế đào tạo, cho thấy cần có sự thay đổi cả về phương thức đào tạo và nội dung đào tạo để thu hút người học.

Tiêu chí: “Bạn muốn tham gia các khóa đào tạo khác của Eurowindow” đạt được 3,71 trung bình. Nó có thể được đánh giá là một ý nghĩa cao với tiêu chí này. Có 75 người được hỏi chấp nhận quay lại các khóa đào tạo của công ty. Nó chiếm 57% cho thấy lý do cho phần này có thể là do người được hỏi hài lòng với giảng viên và thời gian đào tạo, bởi vì phần này có mối tương quan chặt chẽ với phần kỹ năng, kiến thức của giảng viên, tỷ lệ thời gian đào tạo. Tuy nhiên, không có mối tương quan giữa động cơ đào tạo và các tiêu chí khác.

Tiêu chí: “Bạn được khuyến khích thực hiện ý tưởng của mình hoặc đặt câu hỏi trong quá trình đào tạo” tập trung vào cơ hội mà người trả lời được đưa ra để đóng góp vào các bài học. Chỉ có 4 người được hỏi bày tỏ suy nghĩ tiêu cực về nhận định này và 112 người được hỏi cho rằng họ có cơ hội tham gia tích cực vào lớp học. Nhìn chung, giá trị trung bình rất cao là 4,21. Vì vậy, nguồn nhân lực bằng lòng với vấn đề này.

Từ những phân tích trên cho thấy người lao động tại Eurowindow hài lòng với việc triển khai đào tạo dựa trên một số khía cạnh: cơ sở vật chất, trang thiết bị, tài liệu và thời gian đào tạo. Điểm chuẩn bị đào tạo cao chứng tỏ Eurowindow luôn quan tâm đến từng khóa đào tạo cho người lao động khi hỗ trợ họ các điều kiện chất lượng để đào tạo.

Mặt khác, có một số khía cạnh cần được xem xét như thời gian đào tạo, phương pháp đào tạo, nội dung đào tạo và các vấn đề về giảng viên. Điểm số không nói rằng phương pháp đào tạo hiện tại, nội dung đào tạo hoặc giảng viên có vấn đề rất lớn, nhưng kỳ vọng của người lao động đối với đào tạo ngày càng lớn hơn. Đòi hỏi đội ngũ nhân sự và phòng tổ chức hành chính cần có nhiều sự lựa chọn hơn trong việc đào tạo để giúp người lao động của công ty ngày càng có động lực hơn.

Nhìn chung, bên cạnh yếu tố chưa hài lòng về đào tạo, người lao động vẫn tỏ ra hào hứng với công việc đào tạo trong tương lai của Eurowindow. Điều đó có nghĩa là ở một số khía cạnh trong quá trình đào tạo của Eurowindow đã thu hút được nguồn nhân lực và tính tích cực dường như đã bù đắp được tiêu cực.

### **2.2.7. Đánh giá kết quả đào tạo và công tác sử dụng nhân lực sau đào tạo**

Có một số phương pháp đánh giá đào tạo. Tuy nhiên, việc đánh giá cho hoạt động đào tạo nguồn nhân lực của Eurowindow dựa trên mô hình Kirkpatrick bao gồm 4 yếu tố: Phản ứng, Học hỏi, Hành vi, Kết quả. Các cấp độ này đánh giá những gì mọi người thu được từ việc học và cách học tập ảnh hưởng đến hành vi của họ trong công việc.

Để đánh giá kết quả đào tạo nguồn nhân lực của Eurowindow tại Hà Nội, Phòng tổ chức hành chính đã sử dụng dữ liệu thu thập được từ khảo sát để đánh giá đào tạo:

**Bảng 2.13: Đánh giá của người trả lời đối với Đánh giá kết quả đào tạo và công tác sử dụng nhân lực sau đào tạo**

<b>TT</b>	<b>Nội dung</b>	<b>Mean</b>
1	Bạn được yêu cầu đánh giá mỗi khóa đào tạo sau khi nó được triển khai	2.84
2	Sau mỗi khóa đào tạo, bạn được kiểm tra để đánh giá những gì bạn đã được học	3.95
3	Sau một khoảng thời gian khi bạn kết thúc khóa đào tạo, bạn sẽ được đánh giá để đánh giá xem bạn có thay đổi gì trong việc thực hiện nhiệm vụ do tham gia khóa đào tạo đó không	3.12
4	Bạn nghĩ mình tiến bộ hơn sau khi tham gia các khóa đào tạo của Eurowindow	3.41
5	Các khóa đào tạo tại Eurowindow đã giúp bạn hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ của mình	3.38

*Nguồn: Khảo sát của tác giả*

*a. Phản ứng*

Đánh giá kết quả đào tạo trong phản ứng được thực hiện một cách yếu ớt. Câu trả lời cho tuyên bố: "Bạn được yêu cầu đánh giá mỗi khóa đào tạo sau khi nó được thực hiện" là bằng chứng khi giá trị trung bình của câu này chỉ là 2,84 rất thấp. 37 người được hỏi cho biết họ được hỏi nhưng tần suất không cao; chỉ có 41 người được hỏi có câu trả lời tích cực cho nhận định này. Và 55 người được hỏi cho thấy rằng không bao giờ được hỏi về vấn đề này. Cho thấy vấn đề này thường không có trong đánh giá đào tạo.

*b. Học tập*

Kiểm tra đào tạo được nhấn mạnh đáng kể so với phản hồi đào tạo, như thể hiện rõ trong bảng trên. Đối với câu: "Sau mỗi khóa đào tạo, bạn được kiểm tra để đánh giá những gì bạn đã học được", giá trị trung bình là 3,95 khá cao. 89 trong tổng số người được hỏi đồng ý rằng luôn luôn yêu cầu phải có một bài kiểm tra vào cuối khóa đào tạo. 37 người được hỏi tin rằng họ chỉ có một bài kiểm tra trong một vài khóa đào tạo. Và chỉ có 7 người được hỏi nói rằng họ không bao giờ có bất kỳ bài kiểm tra nào. Điều đó chứng tỏ Eurowindow đã chú ý đến việc người lao động tiếp thu được bao nhiêu kiến thức hơn là mức độ hài lòng của họ với khóa đào tạo.

Sau mỗi khóa đào tạo, giảng viên sẽ trực tiếp đánh giá chất lượng của từng nhân viên và gửi về Phòng tổ chức hành chính. Trưởng phòng tổ chức hành chính cùng các cơ sở đào tạo sẽ xét cấp chứng chỉ cho các nhân viên hoàn thành tốt khóa học, đạt kết quả cao và không vi phạm nội quy, quy chế.

*c. Hành vi*

Khi được hỏi về việc liệu nguồn nhân lực có thường được đánh giá bằng cách thay đổi thực hiện các công việc trong một khoảng thời gian sau khi được đào tạo hay không bằng câu: "Sau một khoảng thời gian khi bạn kết thúc khóa đào tạo, bạn sẽ được đánh giá xem bạn có bất kỳ thay đổi nào trong việc thực hiện nhiệm vụ do tham gia khóa đào tạo đó". Kết quả không như mong đợi vì giá trị trung bình của hệ số này chỉ là 3,12 có nhiều tranh cãi trong nhận định này khi tỷ lệ ở mỗi cấp độ đều có tỷ lệ cao. Có 53 người được hỏi đồng ý rằng các khóa đào tạo giúp họ nâng cao kỹ năng và kiến thức trong thực hiện nhiệm vụ. Tuy nhiên, 43 người được hỏi cho rằng tác động của khóa đào tạo không nhiều trong quá trình làm việc của họ. Và 37 người được hỏi đã từ chối giá trị của các khóa đào tạo mà họ đã tham gia để thực hiện nhiệm vụ của mình.

Mặc dù tỷ lệ đồng ý là cao nhất nhưng nhìn chung, để có được đánh giá chính xác sẽ cần nhiều thời gian hơn trong việc thực hành những gì đã học.

*d. Kết quả*

Câu hỏi: “Bạn nghĩ mình đã tiến bộ hơn sau khi tham gia các khóa đào tạo của Eurowindow” nhận được nhiều phản hồi trái chiều. Trung bình của hệ số này là 3,41 không đủ cao.

Đối với câu hỏi: “Các khóa đào tạo tại Eurowindow đã giúp bạn hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ của mình”, giá trị trung bình chỉ là 3,38 khá thấp. 57 người được hỏi đồng ý và rất đồng ý rằng việc đào tạo đã giúp họ hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ của mình. 50 người trong số họ trung lập về việc liệu thành công của họ trong công việc có phải do được đào tạo hay không. Điều quan trọng, 26 người được hỏi phản đối ý tưởng đào tạo nguồn nhân lực. Họ tin rằng việc đào tạo không giúp họ hoàn thành nhiệm vụ công việc.

Nhìn chung từ các phần trước Eurowindow được đánh giá tốt về mặt học tập, nhưng về phản ứng, hành vi và kết quả đào tạo cần cải thiện một số điểm. Tóm lại, Eurowindow được đánh giá giống như các công ty khác khi chủ yếu tập trung vào việc kiểm tra kết quả học tập qua phản ứng của người học, thực hành lâu dài. Trên thực tế, những kiến thức được kiểm tra ngay sau khi kết thúc khóa đào tạo có thể không hữu ích hoặc không chính xác nếu không áp dụng vào công việc thực tế.

Theo bài phỏng vấn sâu với Trưởng phòng tổ chức hành chính, ông cho biết chất lượng học viên có thể được đánh giá bằng cách làm bài kiểm tra cuối khóa, tuy nhiên sau thời gian dài quan sát, phương pháp này không hiệu quả trong mọi thời gian. Bởi vì bài kiểm tra kiến thức và kỹ năng của người lao động sau khi học là về khả năng nhận thức của họ, việc áp dụng các kiến thức - kỹ năng này vào công việc thực tế.

Vì vậy, đánh giá đào tạo là quá trình lâu dài và cần có sự liên kết của các bộ phận trong công ty.

## **2.3. Đánh giá chung về công tác đào tạo nguồn nhân lực tại công ty cổ phần Eurowindow**

### **2.3.1. Kết quả đạt được**

Trong thời gian qua, Eurowindow đã nâng cao nhận thức về công tác đào tạo nâng cao chất lượng nguồn nhân lực nên công ty đã tạo điều kiện thuận lợi cho công tác đào tạo và đã thu được những kết quả nhất định.



Công ty có chương trình đào tạo gồm 7 bước. Công ty có một số văn bản quy định liên quan đến đào tạo nguồn nhân lực.

Công ty đã căn cứ vào yêu cầu thực tế của hoạt động sản xuất kinh doanh để xác định nhu cầu đào tạo của họ. Vì vậy, sau khi tham gia khóa đào tạo, nguồn lực của công ty đã hoàn thiện hơn về kiến thức và kỹ năng. Vì vậy, việc đào tạo nguồn nhân lực đã góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất.

Khi xác định nhu cầu đào tạo của nguồn nhân lực, công ty đã kết hợp giữa nhu cầu đào tạo của các bộ phận trong công ty.

Công tác kiểm tra, giám sát quá trình đào tạo được tổ chức khá cụ thể, toàn diện.

Qua các năm, lượng người đào tạo tăng lên thì chi phí đào tạo cũng tăng theo. Tuy nhiên, công ty đã cố gắng hết sức để đảm bảo các khoản trợ cấp cho giảng viên và nhân viên. Nó khuyến khích, thúc đẩy các cán bộ và nhân viên của công ty tham gia vào chương trình đào tạo.

### ***2.3.2. Tồn tại và nguyên nhân***

Qua quá trình nghiên cứu thực tế và thu thập thông tin từ các nguồn khác nhau, chúng ta có thể thấy rằng công tác đào tạo nguồn nhân lực của công ty vẫn còn những tồn tại cần khắc phục:

Về đánh giá nhu cầu đào tạo: Bị động và thiếu linh hoạt trong việc xác định nhu cầu đào tạo: công ty chỉ căn cứ vào kế hoạch kinh doanh hàng năm để lập kế hoạch đào tạo nguồn nhân lực. Vì vậy, nếu tình hình sản xuất kinh doanh của công ty có sự thay đổi đột ngột sẽ làm cho công tác đào tạo thay đổi. Việc xác định nhu cầu đào tạo chủ yếu dựa vào phân tích tình hình sản xuất kinh doanh, chưa chú trọng phân tích nguồn nhân lực. Phân tích công việc chủ yếu tập trung vào các yêu cầu đối với nhân viên mà chưa thực sự chú trọng đến bản mô tả công việc.

Các nhân viên của công ty được xác định và lựa chọn để đào tạo theo đánh giá của các nhà quản lý, các nhà lãnh đạo. Do đó, việc lựa chọn sẽ phụ thuộc nhiều vào ý kiến chủ quan của các trưởng phòng bộ phận.

Về thiết kế hoạch đào tạo: do sự thụ động, thiếu linh hoạt trong việc xác định nhu cầu đào tạo và thiếu các phương thức đào tạo.

Về xây dựng chương trình đào tạo: Vấn đề giảng viên: Việc tuyển chọn giảng viên tham gia giảng dạy còn nhiều bất cập. Giảng viên từ các trung tâm giáo dục có thể không phù hợp với phương pháp của chương trình đào tạo trong công ty.

Về triển khai đào tạo: Thời gian đào tạo còn chưa phù hợp. Đôi khi thời gian đào tạo được đặt vào những khoảng thời gian bận rộn trong năm nên khiến người lao động không ở trạng thái sẵn sàng đào tạo nhất. Hơn nữa, thiếu động lực đào tạo cho cả giảng viên và học viên: Trong quá trình đào tạo, công ty đã tài trợ đào tạo cho từng người, mỗi buổi hội thảo, hội nghị hay lớp học trong công ty, nhân viên phụ trách đào tạo đều trang bị đầy đủ nước uống, đồ ăn nhẹ trong giờ giải lao. Tuy nhiên, công ty không có chính sách động viên cụ thể cho nhân viên là giảng viên và thực tập sinh. Điều này khiến nhân viên không hăng hái làm việc mà cảm thấy áp lực cao, nhân viên không chủ động học hỏi mà làm theo quy hoạch của công ty nên hiệu quả đào tạo chưa cao.

Về đánh giá đào tạo: Cần cải thiện hệ thống đánh giá: Hiệu quả đào tạo chưa thực sự tốt. Việc đánh giá kết quả chương trình bồi dưỡng chưa khoa học, rõ ràng vì chỉ dựa vào đánh giá chủ quan của giảng viên. Không có hệ thống đánh giá chỉ tiêu, định lượng. Công ty chỉ thực hiện tốt giai đoạn cuối các khóa đào tạo bằng cách tổ chức thi tuyển.

### **CHƯƠNG 3:**

## **GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN EUROWINDOW**

### **3.1. Định hướng phát triển của công ty cổ phần Eurowindow đến năm 2025**

Eurowindow luôn phấn đấu, giữ vững vị trí là nhà cung cấp giải pháp tổng thể về cửa và cửa sổ hàng đầu Việt Nam với chất lượng sản phẩm và dịch vụ chuyên nghiệp. Eurowindow gắn lợi ích của mình với lợi ích chung của xã hội, góp phần bảo vệ môi trường. Để làm được điều đó, Ban lãnh đạo yêu cầu mỗi nhân viên phải nỗ lực, có trách nhiệm với công ty, cộng đồng và xã hội.

#### ***3.1.1. Chiến lược phát triển kinh doanh***

Với chất lượng sản phẩm và dịch vụ chuyên nghiệp, lợi ích gắn liền với lợi ích chung của xã hội và góp phần bảo vệ môi trường, Eurowindow cam kết cung cấp cho khách hàng những sản phẩm có chất lượng tốt nhất.

Công ty chú trọng đến việc đa dạng hóa sản phẩm. Bên cạnh đó, Công ty đã nghiên cứu, chế tạo các sản phẩm mới có nhiều ưu điểm, giảm giá thành nhằm đạt mục tiêu bao phủ thị trường. Công ty có hệ thống vách nhôm lớn cho các tòa nhà cao tầng, các loại hình kiến trúc công nghệ cao, không gian rộng, tầm nhìn rộng như cao ốc văn phòng, trung tâm thương mại, chung cư. Ngoài sản phẩm cửa gỗ tự nhiên, Eurowindow còn có sản phẩm cửa gỗ ghép thanh MDF, HDF phủ một lớp gỗ mỏng mang đến vẻ đẹp tự nhiên cho sản phẩm.

Đầu tư đúng hướng và phát triển hiệu quả các dòng sản phẩm đã góp phần giúp Eurowindow mở rộng thị phần. Sau khi đặt văn phòng và showroom tại Yangon - Myanmar vào năm 2017, Eurowindow sẽ tiến hành đầu tư sản xuất và chuyển giao công nghệ, nhằm đẩy mạnh xuất khẩu sản phẩm sang thị trường này trong thời gian tới.

#### ***3.1.2. Mục tiêu, phát triển nguồn nhân lực của công ty***

Để đạt được mục tiêu sản xuất kinh doanh, Eurowindow phải sử dụng hiệu quả các nguồn lực của mình và xác định đây là yếu tố quyết định sự phát triển bền vững của công ty.

Tiếp tục duy trì môi trường làm việc thân thiện, cởi mở cho nguồn lực. Xây dựng môi trường làm việc cạnh tranh lành mạnh, góp phần thúc đẩy tinh thần cầu tiến của nguồn lực. Tạo điều kiện làm việc tốt nhất cho nguồn nhân lực với công nghệ hiện đại, thông tin mới nhất.

Tiếp tục sử dụng phần mềm hoạch định Nguồn lực Doanh nghiệp (ERP) để nâng cao hiệu quả quản lý. Đồng thời, xây dựng hệ thống quy trình quản lý chuẩn nhằm quản lý các nguồn lực: nhân sự, tài chính, sản xuất, bán hàng một cách hiệu quả và chặt chẽ. Nó giúp công ty giảm chi phí, tăng năng suất lao động và nâng cao năng lực cạnh tranh.

Theo đó, đến năm 2025, Eurowindow đặt mục tiêu đào tạo nguồn nhân lực, đó là:

- + Đào tạo phù hợp với nhu cầu thực tế, từng bước xây dựng phương pháp đo lường nhu cầu đào tạo chính xác hơn, cải tiến quy chế, cập nhật tài liệu đào tạo dựa trên mô tả công việc mà nguồn nhân lực có đủ năng lực về trình độ, kỹ năng đáp ứng yêu cầu của công ty .

- + Đào tạo nguồn nhân lực có ý thức tổ chức kỷ luật, chấp hành nội quy, quy chế của công ty.

Để đạt được những mục tiêu này, công ty đã đề ra một số phương hướng đến năm 2025, cụ thể:

- + Cải tiến quy trình đào tạo nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu của công ty.

- + Nâng cao năng lực cho cán bộ làm công tác đào tạo.

- + Tăng cường sự hợp tác giữa các bộ phận trong công ty để việc đào tạo được tốt hơn.

- + Sử dụng các tiến bộ của công nghệ thông tin vào công tác đào tạo.

Về phương pháp đào tạo:

- + Đào tạo nội bộ: cải tiến phương pháp đào tạo hiện tại, xác định đối tượng đào tạo chính xác và có chính sách cụ thể cho từng đối tượng.

- + Đào tạo bên ngoài: có chiến lược dài hạn để giữ và thu hút nhân tài.

Về năng lực của hệ thống đào tạo doanh nghiệp:

- + Dự báo chính xác nhu cầu đào tạo: dự báo nhu cầu đào tạo nhằm xác định nhu cầu đào tạo cụ thể trong thời điểm, thời kỳ hoặc xu hướng phát triển trong tương lai nhằm đáp ứng yêu cầu thực hiện công việc với những yêu cầu cụ thể về trình độ, kiến thức, kỹ năng và kinh nghiệm.

- + Đưa ra các mục tiêu đào tạo cụ thể: mục tiêu cụ thể thúc đẩy những người tham gia và thực hiện đào tạo.

- + Xây dựng chương trình đào tạo hợp lý và phương pháp đào tạo đa dạng:

Thay đổi phương pháp đào tạo và phương pháp giảng dạy phù hợp với thực tiễn. Có nhiều chương trình đào tạo chỉ soạn nội dung bài giảng, không có phần

thực hành, bài tập tình huống nhằm kích thích tư duy, sáng tạo và tính độc lập của từng nhân viên.

Nâng cao chất lượng đánh giá đào tạo: cần xây dựng các tiêu chí của hệ thống đánh giá đào tạo. Các tiêu chí phải được nghiên cứu cụ thể, tỉ mỉ để có hiệu quả cao nhất.

### **3.2. Công tác kiểm soát nhằm hoàn thiện đào tạo nguồn nhân lực của công ty cổ phần Eurowindow**

#### **3.2.1. Hoàn thiện công tác xây kế hoạch đào tạo**

Xác định nhu cầu đào tạo của nguồn nhân lực là bước đầu tiên và cũng là bước quan trọng nhất trong quá trình đào tạo. Vì vậy, nếu không thực hiện tốt có thể gây ra những hậu quả không thể khắc phục được và lãng phí. Việc xác định nhu cầu đào tạo trong công ty có những bất cập, chủ yếu dựa vào phân tích tổ chức. Công ty cũng có phân tích công việc và phân tích cá nhân, tuy nhiên những phân tích này khá sơ sài. Vì vậy, khi xác định nhu cầu đào tạo, công ty cần lưu ý một số điều sau:

Phân tích tổ chức: Căn cứ vào tình hình, kế hoạch sản xuất kinh doanh của công ty trong dài hạn ít nhất là 5 năm. Yêu cầu lao động là bao nhiêu? Làm thế nào về trình độ, kỹ năng của họ? So sánh với số lao động hiện có, kỹ năng lao động và lao động thay thế (nghỉ hưu, tai nạn lao động, mất khả năng lao động...) để xác định địa điểm nào cần đào tạo thêm. Có giải pháp kịp thời để cân nhắc giữa việc tuyển dụng bên ngoài hoặc đào tạo thêm lao động. Mục tiêu của Eurowindow trong năm 2021 là tiếp tục duy trì vị thế dẫn đầu thị trường trong nước và định hướng mở rộng thị phần, chuyển giao công nghệ sang các nước đang phát triển trong khu vực như Myanmar, Lào, Campuchia... đặc biệt là Myanmar, một trong những thị trường tiềm năng đang phát triển. Đồng thời, xuất khẩu sang một số nước như Nhật Bản, Úc,... Vì vậy cần củng cố và nâng cao kiến thức, trình độ ngoại ngữ và mở rộng điều kiện kinh doanh.

- Phân tích công việc và phân tích cá nhân là rất quan trọng. Phân tích công việc là xác định các yêu cầu về kiến thức và kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc. Khi xác định được các yêu cầu và kỹ năng cần thiết mà nguồn nhân lực cần có, kết hợp với việc phân tích từng cá nhân về trình độ chuyên môn và đánh giá tình hình thực hiện công việc thực tế để xác định những tồn tại yếu kém của từng nhân viên. Sau khi xác định được điểm yếu, hãy tiến hành tìm ra nguyên nhân chính. Đó là do thiếu kiến thức, kỹ năng hoặc thiếu động lực từ các vấn đề lao động, điều kiện làm việc, ... Nếu nguyên nhân là do thiếu kiến thức và kỹ năng thì đào tạo là giải

pháp. Công ty cần xác định đâu là kiến thức, kỹ năng được đào tạo? Những người cần được đào tạo? Nếu do các nguyên nhân khác, công ty cũng cần có biện pháp giải quyết để đạt hiệu quả công việc tốt hơn. Đối với những người đã hoàn thành tốt công việc của mình, cũng nên xem xét khả năng phát triển của họ trong tương lai để lên kế hoạch đào tạo cho những công việc có yêu cầu cao hơn.

Như vậy, để đạt được những việc làm trên, công ty cần làm tốt công tác quản lý con người trong công tác phân tích công việc.

Công ty bây giờ chỉ có giao nhiệm vụ cho từng cá nhân. Bản giao nhiệm vụ giống như bản mô tả công việc. Ngoài ra, các yêu cầu về hiệu suất và tiêu chuẩn hiệu suất khá kém.

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

+ Quan sát: là phương pháp mà các nhà nghiên cứu sẽ quan sát một hoặc một nhóm nhân viên làm việc và ghi lại quá trình thực hiện. Người hướng dẫn đầu tiên quan sát công việc đang được thực hiện bởi nhân viên một cách cẩn thận và có hệ thống. Nếu người hướng dẫn có một tài liệu mô tả chi tiết các nhiệm vụ của công việc (bản mô tả công việc), nó có thể được sử dụng như một hướng dẫn để xác định sự khác biệt giữa công việc thực tế và công việc được yêu cầu.

Cán bộ đào tạo đã chỉ ra sự khác biệt giữa yêu cầu công việc với công việc thực tế và những thiếu sót của kỹ năng công việc. Cán bộ đào tạo có thể sử dụng bảng sau để ghi lại những quan sát của họ:

**Bảng 3.1: Bảng so sánh giữa yêu cầu làm việc và thực tế công việc**

<i>Tên:.....</i>	<i>Người quan sát:.....</i>	
<i>Bộ phận:.....</i>	<i>Ngày:.....</i>	
<b>Yêu cầu công việc</b>	<b>Thực tế</b>	<b>Khoảng cách giữa yêu cầu và thực tế</b>
<b>Nhiệm vụ:.....</b>		
Kỹ năng cần thiết:.....	Kỹ năng thực tế	Kỹ năng còn thiếu hoặc cần cải thiện
Kiến thức cần thiết:.....	Kiến thức thực tế	Kiến thức còn thiếu hoặc cần cải thiện
Điểm cần thiết và công việc:.....	Điểm cần thiết giữa thực tế và công việc	Quan điểm thiếu hoặc cần cải thiện

*Nguồn: Tác giả tổng hợp*

+ Phòng vấn: Sau bước quan sát, giảng viên phỏng vấn nhân viên để hiểu rõ hiệu quả công việc của họ và cũng xác định hồ sơ của nhân viên đào tạo. Sau đó nhân viên đào tạo trả lời vào cột “Khoảng cách giữa yêu cầu và thực tế” để thể hiện nhu cầu đào tạo của nhân viên.

Hơn nữa, việc xác định nhu cầu đào tạo cũng phải dựa trên nguyện vọng của người lao động. Nhân viên là người hiểu rõ những kiến thức và kỹ năng còn thiếu. Công ty cũng đã thực hiện đăng ký nhu cầu đào tạo cho từng bộ phận và gửi lên Ban Giám đốc phê duyệt. Nhưng nếu công ty chủ động tạo bảng câu hỏi thì việc xác định nhu cầu sẽ mang lại kết quả tốt hơn. Bảng câu hỏi được phát cho từng nhân viên trả lời, sau đó gửi về Phòng tổ chức hành chính tổng hợp, đối chiếu, xem xét hai cơ sở nêu trên. Sau đó, chúng được gửi đến Hội đồng quản trị để phê duyệt.

### ***3.2.2 Hoàn thiện việc xây dựng các chương đào tạo, lựa chọn hình thức đào tạo và phương pháp đào tạo phù hợp***

Mỗi phương pháp đào tạo đều có những điểm mạnh và điểm yếu riêng, vì vậy công ty cần vận dụng linh hoạt các phương pháp. Sử dụng phương pháp bồi dưỡng chưa linh hoạt, chưa công bằng là một trong những nguyên nhân gây nhầm lẫn với giáo viên và người lao động. Dẫn đến hiệu quả đào tạo không cao.

Đào tạo hội nghị, hội thảo tăng cường trong công ty với quy mô phù hợp (20 - 30 người). Công ty nên ưu tiên lựa chọn các lĩnh vực công việc thực hiện kém hiệu quả để trao đổi kinh nghiệm, kiến thức chuyên môn, tìm ra điểm yếu và cách khắc phục. Trong quá trình hội thảo, công ty nên sử dụng các phương tiện hiện đại như máy chiếu, thiết bị âm thanh theo yêu cầu, ... Phương pháp này nên được áp dụng thường xuyên, luân phiên với cán bộ công nhân viên trong công ty để đạt hiệu quả cao.

Tăng cường sử dụng máy tính kết nối Internet là phương tiện làm việc và công cụ học tập. Công ty hướng dẫn, cung cấp cho học viên chương trình học thông qua các tài liệu trực tuyến để nhân viên có thể cập nhật lượng lớn thông tin tiết kiệm cả thời gian và chi phí đi lại.

Tăng cường đào tạo kỹ năng giải quyết vấn đề và đàm phán cho nhân viên, ví dụ: Trong các buổi học, giảng viên có thể đưa ra một số tình huống thảo luận để học viên làm quen với thực tế tốt hơn, có phương pháp linh hoạt và chủ động.

Bên cạnh việc đa dạng hóa các phương pháp đào tạo, các công ty cần đa dạng hóa các nội dung đào tạo. Các công ty cần áp dụng linh hoạt các phương pháp đào tạo khác nhau, tránh áp dụng cứng nhắc một vài phương pháp. Tuy nhiên, để công tác đào tạo nguồn nhân lực thực sự thành công thì dù ở hình thức nào, Phòng Nhân sự cũng cần thực hiện tốt.

### ***3.2.3 Hoàn thiện quy trình thực hiện đào tạo tại công ty***

Trước hết phải xác định rõ mục tiêu đào tạo. Hơn nữa mục tiêu này phải là để phục vụ phương hướng phát triển của Công ty. Để thực hiện tốt mục tiêu, trước hết Công ty phải xây dựng được bảng mô tả công việc, bảng phân tích công việc tương ứng với từng vị trí, chức danh cụ thể ở Công ty. Từ đó, đánh giá xem nhân viên làm việc tại vị trí đó đã đạt yêu cầu chưa, nếu chưa thì nhất thiết phải có kế hoạch đào tạo ngay. Xác định nhu cầu và xây dựng kế hoạch đào tạo.

Đánh giá kết quả đào tạo phải khách quan, tránh chạy theo số lượng, các doanh nghiệp thường sử dụng các chỉ tiêu như:

Số lượng đào tạo: Số khoá đào tạo theo các loại hình, số học viên tham gia từng khoá và tổng số học viên đã được đào tạo.

Chất lượng đào tạo: Chất lượng nội dung chương trình đào tạo qua đánh giá của học viên, của cán bộ chuyên trách, chất lượng cơ sở vật chất, chất lượng giáo viên, công tác quản lý đào tạo.

### ***3.2.4 Hoàn thiện công tác kiểm tra giám sát hoạt động đào tạo tại công ty***

Phòng tổ chức hành chính nên xây dựng một hệ thống đánh giá tác động của việc đào tạo một cách chi tiết và chính xác. Việc đánh giá hiệu quả đào tạo của công ty sau mỗi khóa học chưa thường xuyên và chỉ dừng lại ở việc nhận xét kết quả đào tạo của học viên thông qua bảng điểm, chứng chỉ, văn bằng hoặc dựa trên nhận xét chủ quan của cán bộ quản lý. Có thể thấy công ty chưa thực hiện tốt việc đánh giá hiệu quả đào tạo. Vì vậy, thời gian tới công ty cần xây dựng hệ thống phản hồi tốt, đảm bảo độ tin cậy của kết quả đánh giá.

Hiệu quả đào tạo được đánh giá ở các mức độ khác nhau đối với mỗi bên và các công cụ tương ứng. Công ty có thể tham khảo một số phương pháp áp dụng cho mô hình đánh giá trong đánh giá đào tạo:



**Bảng 3.2: Việc áp dụng mô hình đánh giá Bốn cấp độ của Kirkpatrick**

Cấp độ	Loại đánh giá	Mô tả đánh giá	Phương pháp đánh giá
(1)	Phản ứng	Mọi người thích chương trình học như thế nào?	Bảng câu hỏi
(2)	Học tập	Học gì?	Kiểm tra, Nghiên cứu điển hình
(3)	Hành vi	Người học ứng dụng được gì vào công việc sau khi đào tạo?	Kết quả làm việc
(4)	Kết quả	Doanh nghiệp thu được gì từ việc đầu tư vào đào tạo?	Phân tích chi phí và lợi ích

*Nguồn: Tác giả tổng hợp*

Với mô hình đánh giá này, công ty phải xây dựng các tiêu chí cụ thể cho công cụ đánh giá như để đo lường hiệu quả công việc, công ty phải xây dựng thang điểm cho từng tiêu chí về thực hiện công việc và gắn điểm đánh giá vào từng tiêu chí, từ đó mới đánh giá được nhân viên. tỉ lệ bao nhiêu điểm để thể hiện mình đã làm tốt những phần nào. Việc xây dựng và đánh giá các tiêu chí này do cán bộ đào tạo và cán bộ quản lý các bộ phận thực hiện.

Mức độ (1) và (2) có thể được đánh giá ngay trong quá trình đào tạo.

Mức độ (3) và (4) chỉ có thể được thực hiện sau quá trình đào tạo.

Việc đánh giá chất lượng trong công ty dựa trên các chứng chỉ, văn bằng của từng khóa học. Để việc đánh giá này được chính xác và khách quan, công ty cần lưu ý một số vấn đề như: Yêu cầu giảng viên có sự chuẩn bị tốt về thông tin bồi dưỡng và các kiến thức liên quan, bảo đảm và chấm thi nghiêm túc, không gian lận.

Tuy nhiên, đối với nhân viên mới, nhân viên đào tạo tham khảo ý kiến của người quản lý về sự cải thiện, hạn chế của họ sau quá trình đào tạo. Công ty nên có mẫu đánh giá cho đối tượng này chứ không phải mẫu đánh giá thông thường mà công ty sử dụng cho những nhân viên khác.

### **3.2.5 Một số giải pháp khác**

#### *a. Đối với người quản lý trực tiếp*

Là người quản lý trực tiếp, họ nên chủ động quan sát, trau dồi kỹ năng đánh giá nhu cầu đào tạo của bộ phận. Từ đó, tiến hành phân tích tổ chức và phân tích cá nhân dưới sự hướng dẫn và giúp đỡ của Phòng tổ chức hành chính.

Đồng thời làm tốt công tác giám sát, đánh giá hiệu quả công việc của nguồn nhân lực. Cố gắng giảm bớt đánh giá chủ quan hoặc cảm tính trong công việc. Đây không chỉ là những yêu cầu giúp cho công tác đào tạo đạt hiệu quả mà còn là điều kiện để mọi hoạt động quản lý, sản xuất kinh doanh đạt hiệu quả. Người quản lý đã theo sát công việc và đôn đốc nhân viên để có thể hiểu công việc, hiểu nhân viên, đánh giá công việc được chính xác. Đây là cơ sở để xác định nhu cầu đào tạo và đánh giá hiệu quả đào tạo.

Khi chấp nhận những nhân viên tham gia đào tạo, người quản lý cũng cần sắp xếp lại công việc trong bộ phận, bố trí nhiệm vụ của những nhân viên đang được đào tạo một cách hợp lý cho những người còn lại trong bộ phận, họ thay phiên nhau chăm công lao động, để không làm gián đoạn công việc trong bộ phận. Ưu tiên về thời gian, nhiệm vụ công việc cho người được cử đi đào tạo.

Sau khi đào tạo, nhân viên cần được tạo điều kiện làm việc để áp dụng các kiến thức và kỹ năng đã được đào tạo vào công việc. Vì vậy, sự hỗ trợ của những người quản lý trực tiếp có tác động rất lớn đến người lao động.

*b. Đối với phòng tổ chức hành chính*

Đào tạo nguồn nhân lực là sự đầu tư về lâu dài nên trách nhiệm của Phòng tổ chức hành chính là phải xây dựng chiến lược đào tạo rõ ràng, cụ thể cho cả ngắn hạn và dài hạn. Chiến lược cụ thể là kim chỉ nam để xác định mục tiêu và tiêu chí của các khoá đào tạo, nhất là trong điều kiện kinh tế, xã hội thay đổi và hệ thống quản lý nhà nước liên tục được thay thế. Vì vậy, để nguồn nhân lực đào tạo theo kịp sự thay đổi, Phòng tổ chức hành chính cần thường xuyên rà soát các tài liệu, bổ sung các tiêu chí mới trong các biểu mẫu, hướng dẫn hoặc có thể tiến hành xây dựng lại các tài liệu không còn phù hợp ... Điều đó làm cho việc đào tạo có tính sát thực cao. ...

Phối hợp chặt chẽ với bộ phận chuyên môn trong từng giai đoạn đào tạo từ xác định nhu cầu đào tạo, theo dõi tiến độ đào tạo, đánh giá đào tạo và rút kinh nghiệm. Tổng quan về quá trình đào tạo nguồn nhân lực, trách nhiệm chính thuộc về Phòng tổ chức hành chính, vì vậy cần chủ động phối hợp với các phòng ban. Sau khi kết thúc mỗi khóa học, Phòng tổ chức hành chính cần khẩn trương đánh giá từng khóa đào tạo; để rút kinh nghiệm cho những lần đào tạo sau và có thêm những lợi ích hữu hình.

## KẾT LUẬN

Nguồn nhân lực có vai trò ngày càng quan trọng, quyết định sự thành công hay thất bại của một doanh nghiệp. Khả năng của con người là vô hạn, cho nên mỗi một doanh nghiệp cần phải chú trọng đến việc phát huy yếu tố con người. Một trong những biện pháp đặc biệt quan trọng nhằm phát huy hết khả năng của nhân viên, tăng cường sự cống hiến của họ đối với doanh nghiệp chính là công tác đào tạo nhân lực. Nhận thức được tầm quan trọng đó, Công ty cổ phần Eurowindow đã rất chú trọng đến công tác đào tạo nhân lực cho người lao động nói chung và nhân viên nói riêng thông qua các chính sách, khuyến khích nhân viên nâng cao trình độ nhằm tạo ra được một đội ngũ nhân viên có trình độ, chuyên môn, gắn bó với Công ty, hăng hái, nhiệt tình trong công việc. Trong thời gian vừa qua, công tác này đã đạt được nhiều thành tựu đáng kể, tuy nhiên vẫn còn nhiều mặt còn hạn chế dẫn đến kết quả làm việc chưa cao.

Học viên đã nghiên cứu và tìm hiểu thực trạng công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần Eurowindow, bản luận văn đã thực hiện những nội dung chủ yếu sau:

Luận văn đã trình bày khái quát, hệ thống hóa các lí luận cơ bản về đào tạo nguồn nhân lực, trình tự xây dựng một chương trình đào tạo và các nhân tố ảnh hưởng.

Luận văn đã tiến hành nghiên cứu và phân tích thực trạng công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần Eurowindow, đã chỉ ra những kết quả đạt được và những tồn tại hạn chế trong công tác đào tạo nhân lực của Công ty.

Trên cơ sở những hạn chế học viên xin đưa ra một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác đào tạo nguồn nhân lực thông qua các giải pháp về công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần Eurowindow. Tuy nhiên, do giới hạn về thời gian, phạm vi nghiên cứu, hạn chế tầm nhìn của tác giả nên chắc chắn luận văn không thể tránh khỏi những khiếm khuyết, thiếu sót và cần được nghiên cứu, bổ sung và tiếp tục hoàn thiện. Vì vậy, học viên rất mong nhận được sự đóng góp, bổ sung, sửa đổi của thầy cô để học viên có thể hoàn thiện hơn nữa luận văn thạc sĩ này.

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

### ✓ Tiếng Việt

- 1) Bùi Tôn Hiến (2009), *Nghiên cứu việc làm của lao động qua đào tạo nghề ở Việt Nam*, Luận án tiến sĩ, trường Đại học kinh tế quốc dân, Hà Nội.
- 2) Business Edge (2007), *Đào tạo nguồn nhân lực – làm sao để khởi ném tiền qua cửa sổ*, NXB Trẻ.
- 3) Các tài liệu Công ty cổ phần Eurowindow, *Nội quy đào tạo, chương trình đào tạo của Công ty, nhân lực của Công ty*.
- 4) Công ty cổ phần Eurowindow các năm từ 2018- 2020, *Báo cáo tổng kết công tác SXKD và mục tiêu giải pháp thực hiện SXKD*.
- 5) Công ty cổ phần Eurowindow từ năm 2018-2020, *Báo cáo tổng kết công tác SXKD và mục tiêu - giải pháp thực hiện SXKD*.
- 6) David Begg, Standley Fischer & Rudiger Dornbusch (2008), *Kinh tế tập 1*, Hà Nội: Nhà xuất bản Giáo dục.
- 7) Hoàng Văn Hải và Vũ Thuỳ Dung (2008), *Giáo trình Quản trị nhân sự*, Trường Đại học Thương mại,
- 8) Lê Thị Mỹ Linh (2010), *Phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam trong quá trình hội nhập kinh tế quốc tế*, Luận văn thạc sĩ, trường Đại học Kinh tế Quốc dân.
- 9) Mai Thanh Lan và Nguyễn Thị Minh Nhân (2016), *Giáo trình Quản trị nhân sự căn bản*, NXB thống kê.
- 10) Ngô Ngọc Quân và Nguyễn Văn Điềm (2014), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, Đại học Kinh tế quốc dân,
- 11) Nguyễn Đức Phúc (2012), *Hoàn thiện công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại công ty cổ phần tư vấn và đầu tư mỏ và công nghiệp vinacomin*, Trường đại học kinh tế quốc dân.
- 12) Nguyễn Hữu Dũng (2003), *Sử dụng hiệu quả nguồn lực con người ở Việt Nam*, NXB: Lao động- xã hội.
- 13) Nguyễn Huy Bách (2013), *Hoàn thiện công tác đào tạo và bồi dưỡng cán bộ quản lý tại Công ty Điện lực Sơn La*, Luận văn thạc sĩ, Trường đại học kinh tế quốc dân.
- 14) Nguyễn Trọng Cảnh (2009), *Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực chuyên*

*môn kỹ thuật trong lĩnh vực dò tìm xử lý bom mìn vật nổ sau chiến tranh ở Việt Nam*, Luận án tiến sĩ, trường Đại học Kinh tế quốc dân,

- 15) Phạm Minh Hạc (1996), *Nguồn nhân lực phát triển giáo dục, phát triển con người phục vụ phát triển kinh tế - xã hội*, NXB: Khoa học xã hội Hà Nội,
- 16) Tạp chí Thư viện Việt Nam số 5(31) – 2011 (tr.17- 21)).
- 17) Tô Ngọc Hưng, Nguyễn Đức Trung (2010), “Phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao cho ngành ngân hàng giai đoạn 2010-2020”, *Tạp chí KH&ĐT ngân hàng*, (số 96), 57.
- 18) Trần Văn Tùng (2005), *Cuốn sách “Đào tạo, bồi dưỡng và sử dụng nguồn nhân lực tài năng”* – NXB Thế giới, Hà Nội.
- 19) Võ Xuân Tiến (2010), “Một số vấn đề về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực”, *Tạp chí khoa học và công nghệ*, đại học Đà Nẵng, (số 5), 40.
- 20) Vũ Trọng Hùng (2005), *Quản Trị Nguồn Nhân Lực*, George T. Milkowich & John W. Boudreau Bản dịch, NXB Thống kê.

#### ✓ Tiếng anh

- 1) “The segment as a unit of speech perception Terrance M”, *Nearey Journal of Phonetics* (1990) 18, 347-373
- 2) Flippo (1971), *Principles of personnel management New York* : McGraw-Hill,
- 3) G. Dessler (2014), *Human Resource Management*, Global Edition Pearson Education UK.
- 4) Klatt và cộng sự (1985), *Human Resource Management*
- 5) Mastering the Instructional Design Process: A Systematic Approach, by William J. Rothwell and H. C. Kazanas. (1992). San Francisco: Jossey-Bass. 412 pp
- 6) Michael Jucius (1958), *Personnel Management*, - R.D. Irwin.
- 7) Mirza Saiyadain (1988), *Human Resources management McGraw-Hill Education* (India) Pvt Limited
- 8) Peter F. Drucker (1984), 'The New Meaning of Corporate Social Responsibility', *California Management Review*, 26, pp. 53-63.
- 9) Richard Chang Associates (1994), *INC: Measuring Organizational Improvement Impact (Quality improvement series)* Paperback – November 18,
- 10) Stephen R. Gill and David Law (1989), 'Global Hegemony and the Structural

Power of Capital', *International Studies Quarterly*, 33, pp. 475-99.

11) Stone R J (2002), *Human Resource Management*, -tWiley.

12) WB. World Development Indicators. - London: Oxford, 2016

✓ **Tài liệu tham khảo điện tử**

1) Website: <https://www.eurowindow.biz/>, truy cập ngày 13/10/2020

2) <http://lab18.ipu.ru/>, truy cập ngày 14/10/2020

3) <http://www.bms.co.in/explain-methods-of-training-and-development/>,  
truy cập ngày 13/10/2020

4) [https://www.academia.edu/7732978/Impact\\_of\\_Training\\_and\\_Development\\_on\\_Organizational\\_Performance\\_Impact\\_of\\_Training\\_and\\_Development\\_on\\_Organizational\\_Performance](https://www.academia.edu/7732978/Impact_of_Training_and_Development_on_Organizational_Performance_Impact_of_Training_and_Development_on_Organizational_Performance), truy cập ngày 15/10/2020

5) [38]. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0019556119830308>,  
truy cập ngày 15/10/2020

6) [https://www.researchgate.net/publication/267388893\\_The\\_Connection\\_Between\\_Culture\\_And\\_Organizational\\_Behavior](https://www.researchgate.net/publication/267388893_The_Connection_Between_Culture_And_Organizational_Behavior), truy cập ngày  
15/10/2020

7) <https://journals.sagepub.com/doi/10.3102/0013189X023008004>, truy cập  
ngày 15/10/2020

8) [https://www.researchgate.net/publication/243461075\\_Designing\\_effective\\_employee\\_training\\_programmes](https://www.researchgate.net/publication/243461075_Designing_effective_employee_training_programmes), truy cập ngày 15/10/2020

9) [https://www.researchgate.net/publication/11794574\\_Effect\\_of\\_developmental\\_program\\_on\\_motor\\_performance\\_in\\_infants\\_born\\_preterm](https://www.researchgate.net/publication/11794574_Effect_of_developmental_program_on_motor_performance_in_infants_born_preterm), truy  
cập ngày 15/10/2020

10) [https://www.researchgate.net/publication/222649418\\_A\\_Critical\\_Analysis\\_of\\_Evaluation\\_Practice\\_the\\_Kirkpatrick\\_Model\\_and\\_the\\_Principle\\_of\\_Beneficence](https://www.researchgate.net/publication/222649418_A_Critical_Analysis_of_Evaluation_Practice_the_Kirkpatrick_Model_and_the_Principle_of_Beneficence), truy cập ngày 15/10/2020

## PHỤ LỤC

### PHỤ LỤC 1: PHIẾU YÊU CẦU ĐÀO TẠO

Họ và tên: .....

Chức vụ: .....

Đơn vị: .....

STT	Họ và tên	Nội dung đào tạo bắt buộc	Thời gian dự định	Ghi chú

*Ngày...Tháng....Năm...*

**TRƯỞNG PHÒNG**

## PHỤ LỤC 2:

### MẪU CAM KẾT ĐÀO TẠO

Tôi tên là:.....Ngày sinh.....

Giới tính:.....

Thẻ căn cước.....ngày cấp.....nơi cấp .....

Địa chỉ thường trú:.....

Địa chỉ tạm trú:.....

Số điện thoại.....

Đơn vị:.....

Được cử tham gia các khóa đào tạo:.....

Từ:.....

Nơi đào tạo:.....

Cam kết thực hiện những điều sau:

1. Chấp nhận nội quy của lớp học
2. Tham gia đầy đủ lớp học. (Nếu vắng mặt phải có đơn xin nghỉ học có xác nhận của Trưởng phòng Nhân sự hoặc người quản lý trực tiếp đăng trên Phòng Nhân sự)
3. Sau khi kết thúc khóa đào tạo, sẽ lập kế hoạch ứng dụng các nội dung đã đào tạo và gửi về Phòng Nhân sự.
4. Tuân thủ quy chế đào tạo của Eurowindow.

Trường hợp không tuân thủ nội quy của công ty tôi xin hoàn toàn chịu trách nhiệm trước công ty.

*Ngày..... tháng .....năm*

Người làm đơn



### PHỤ LỤC 3:

### ĐÁNH GIÁ NHÂN VIÊN

Họ và tên:.....	Chức vụ:.....
Đơn vị:.....	Thị trấn:.....
Cán bộ phụ trách.....	Chức vụ:.....

#### I. Tự đánh giá

##### 1. Mức độ hoàn thành nhiệm vụ

Mô tả công việc	Các kết quả	Mức độ Xuất sắc/Tốt/Trung bình/Xấu
Công việc chính		
Việc làm thêm		

##### 2. Mức độ đáp ứng yêu cầu công việc

Kỹ năng	Tự đánh giá	Mức độ Xuất sắc/Tốt/Trung bình/Xấu
1		
2		
3		
4		

##### 3. Tác phong

Tiêu chí	Tự đánh giá	Mức độ Xuất sắc/Tốt/Trung bình/Xấu
1. Kỷ luật		
2. Hành vi làm việc		
3. Nhiệm vụ		
4. Làm việc nhóm		

##### 4. Ý kiến khác

.....

.....

.....

## II. Đánh giá của cán bộ phụ trách

Tiêu chí	Tự đánh giá	Mức độ Xuất sắc/Tốt/Trung bình/Xấu
1. Mức độ hoàn thành nhiệm vụ		
2. Mức độ đáp ứng yêu cầu công việc		
3. Tác phong		
4. Làm việc nhóm		

Ngày..... tháng .....năm

Cán bộ phụ trách

Người tự đánh giá

**PHỤ LỤC 4:**  
**PHIẾU KHẢO SÁT ĐÀO TẠO**  
**NGUỒN NHÂN LỰC TẠI EUROWINDOW**

Trước hết, tôi xin cảm ơn bạn đã sẵn lòng hoàn thành bảng câu hỏi này.

Phiếu khảo sát này nhằm tìm kiếm đánh giá của nguồn nhân lực về khóa đào tạo tại Eurowindow, hy vọng nhận được sự giúp đỡ của các bạn. Vui lòng điền đầy đủ thông tin trong mẫu khảo sát.

**PHẦN A: THÔNG TIN CHUNG**

Cho biết sự lựa chọn của bạn bằng cách đánh dấu khối thích hợp bằng X

1. Giới tính

Nam ☐ Nữ ☐

2. Độ tuổi

<25 ☐ 25-35 ☐ 35-45 ☐ >45 ☐

3. Trình độ học vấn

Cao đẳng ☐ Đại học ☐ Thạc sĩ ☐ Khác ☐

4. Thâm niên

>1 năm ☐ 1-3 năm ☐ 3-5 năm ☐ 5-10 năm ☐ <10 năm ☐

**PHẦN B: CÂU HỎI KHẢO SÁT**

Hãy cho biết ý kiến của bạn đối với các yếu tố liên kết thông qua các câu sau.

Hướng dẫn trả lời: Vui lòng hoàn thành bảng câu hỏi bằng cách đánh dấu vào mức độ đúng của mỗi câu sau đây theo ý kiến cá nhân của bạn. Mỗi câu lệnh được đo bằng thang điểm từ 1 đến 5, có nghĩa như sau:

1: Hoàn toàn không đồng ý

4: Đồng ý

2: Không đồng ý

5: Hoàn toàn đồng ý

3: Tạm chấp nhận được

TT	Nội dung	Mức đánh giá				
		1	2	3	4	5
<b>I</b>	<b>Xác định nhu cầu đào tạo</b>					
1	Định kỳ, Eurowindow xác định các mục tiêu và chiến lược của các bộ phận để xác định nhu cầu đào tạo của					

TT	Nội dung	Mức đánh giá				
		1	2	3	4	5
	bạn.					
2	Chính sách đào tạo của Eurowindow góp phần hoàn thiện năng lực chuyên môn của bạn.					
3	Chính sách đào tạo của Eurowindow góp phần hoàn thiện quá trình triển khai công việc của bạn.					
4	Bản mô tả công việc của Eurowindow được thiết kế rõ ràng và dễ hiểu cho bạn.					
5	Định kỳ, Eurowindow hỏi bạn về những kiến thức và kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc bán hàng của mình.					
6	Đào tạo tại Eurowindow đáp ứng yêu cầu đào tạo và kế hoạch phát triển của bạn.					
<b>II</b>	<b>Xây dựng chương trình đào tạo</b>					
1	Mục tiêu đào tạo của Eurowindow đặt ra cho bạn luôn rõ ràng, cụ thể.					
2	Mục tiêu đào tạo đáp ứng yêu cầu đào tạo của bạn.					
3	Đào tạo được thiết kế để cung cấp cho bạn những kiến thức và kỹ năng mới để áp dụng vào công việc của bạn.					
4	Nhìn chung, phương pháp đào tạo của Eurowindow's phù hợp và hợp lý với bạn.					
5	Bạn có cơ hội để thảo luận về các phương pháp đào tạo.					
<b>III</b>	<b>Thực hiện quá trình đào tạo</b>					
1	Tài liệu của các khóa đào tạo dành cho bạn rõ ràng và hữu ích					
2	Bạn đánh giá cao kinh nghiệm và kiến thức của giảng viên					

TT	Nội dung	Mức đánh giá				
		1	2	3	4	5
3	Trang thiết bị và cơ sở vật chất cho các khóa đào tạo của bạn được cung cấp đầy đủ và tốt					
4	Thời gian đào tạo phù hợp với bạn					
5	Thời gian đào tạo hợp lý cho bạn					
6	Bạn cảm thấy hài lòng với chất lượng khóa đào tạo của Eurowindow					
7	Phương pháp đào tạo đa dạng và tạo động lực cho bạn trong học					
8	Bạn cảm thấy hài lòng với nội dung chương trình đào tạo					
9	Bạn muốn tham gia các khóa đào tạo khác của Eurowindow					
10	Bạn được khuyến khích thực hiện ý tưởng của mình hoặc đưa ra các câu hỏi trong quá trình đào tạo					
<b>IV</b>	<b>Đánh giá kết quả đào tạo</b>					
1	Bạn được yêu cầu đánh giá mỗi khóa đào tạo sau khi nó được triển khai					
2	Sau mỗi khóa đào tạo, bạn được kiểm tra để đánh giá những gì bạn đã học được					
3	Sau một khoảng thời gian khi bạn kết thúc khóa đào tạo, bạn sẽ được đánh giá để đánh giá xem bạn có thay đổi gì trong việc thực hiện nhiệm vụ do tham gia khóa đào tạo đó không					
4	Bạn nghĩ mình tiến bộ hơn sau khi tham gia các khóa đào tạo của Eurowindow					
5	Các khóa đào tạo tại Eurowindow đã giúp bạn hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ của mình					

CẢM ƠN BẠN ĐÃ HỢP TÁC CỦA BẠN!

## PHỤ LỤC 5:

### KẾT QUẢ KHẢO SÁT

TT	Nội dung	Mức đánh giá					Mean
		1	2	3	4	5	
<b>I</b>	<b>Xác định nhu cầu đào tạo</b>						
1	Định kỳ, Eurowindow xác định các mục tiêu và chiến lược của các bộ phận để xác định nhu cầu đào tạo của bạn.	0	12	27	35	59	4.06
2	Chính sách đào tạo của Eurowindow góp phần hoàn thiện năng lực chuyên môn của bạn.	3	16	39	40	35	3.66
3	Chính sách đào tạo của Eurowindow góp phần hoàn thiện quá trình triển khai công việc của bạn.	2	14	44	42	31	3.65
4	Bản mô tả công việc của Eurowindow được thiết kế rõ ràng và dễ hiểu cho bạn.	11	22	41	32	27	3.32
5	Định kỳ, Eurowindow hỏi bạn về những kiến thức và kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc bán hàng của mình.	0	6	21	45	61	4.21
6	Đào tạo tại Eurowindow đáp ứng yêu cầu đào tạo và kế hoạch phát triển của bạn.	8	21	46	28	30	3.38
<b>II</b>	<b>Xây dựng chương trình đào tạo</b>						
1	Mục tiêu đào tạo của Eurowindow đặt ra cho bạn luôn rõ ràng, cụ thể.	7	14	31	44	47	4.05
2	Mục tiêu đào tạo đáp ứng yêu cầu đào tạo của bạn.	8	26	39	33	27	3.34
3	Đào tạo được thiết kế để cung cấp cho bạn những kiến thức và kỹ năng mới để áp dụng vào công việc của bạn.	8	22	40	41	22	3.35
4	Nhìn chung, phương pháp đào tạo của Eurowindow's phù hợp và hợp lý với bạn.	10	13	46	37	26	3.40
5	Bạn có cơ hội để thảo luận về các phương pháp đào tạo.	9	26	54	25	19	3.14

TT	Nội dung	Mức đánh giá					Mean
		1	2	3	4	5	
<b>I</b>	<b>Xác định nhu cầu đào tạo</b>						
TT	Nội dung	Mức đánh giá					Mean
		1	2	3	4	5	
<b>III</b>	<b>Thực hiện quá trình đào tạo</b>						
1	Tài liệu của các khóa đào tạo dành cho bạn rõ ràng và hữu ích	0	0	26	45	62	4.27
2	Bạn đánh giá cao kinh nghiệm và kiến thức của giảng viên	5	13	32	35	48	3.81
3	Trang thiết bị và cơ sở vật chất cho các khóa đào tạo của bạn được cung cấp đầy đủ và tốt	0	6	26	31	70	4.24
4	Thời gian đào tạo phù hợp với bạn	18	21	51	27	16	3.02
5	Thời gian đào tạo hợp lý cho bạn	6	19	49	52	27	4.02
6	Bạn cảm thấy hài lòng với chất lượng khóa đào tạo của Eurowindow	12	22	43	28	28	3.29
7	Phương pháp đào tạo đa dạng và tạo động lực cho bạn trong học	3	27	52	29	22	3.30
8	Bạn cảm thấy hài lòng với nội dung chương trình đào tạo	5	15	54	33	26	3.45
9	Bạn muốn tham gia các khóa đào tạo khác của Eurowindow	0	21	37	34	41	3.71
10	Bạn được khuyến khích thực hiện ý tưởng của mình hoặc đưa ra các câu hỏi trong quá trình đào tạo	0	4	17	59	53	4.21
<b>IV</b>	<b>Đánh giá kết quả đào tạo</b>						
1	Bạn được yêu cầu đánh giá mỗi khóa đào tạo sau khi nó được triển khai	21	34	37	27	14	2.84
2	Sau mỗi khóa đào tạo, bạn được kiểm tra để đánh giá những gì bạn đã học được	0	7	37	45	44	3.95

TT	Nội dung	Mức đánh giá					Mean
		1	2	3	4	5	
<b>I</b>	<b>Xác định nhu cầu đào tạo</b>						
3	Sau một khoảng thời gian khi bạn kết thúc khóa đào tạo, bạn sẽ được đánh giá để đánh giá xem bạn có thay đổi gì trong việc thực hiện nhiệm vụ do tham gia khóa đào tạo đó không	16	21	43	37	16	3.12
4	Bạn nghĩ mình tiến bộ hơn sau khi tham gia các khóa đào tạo của Eurowindow	9	14	52	30	28	3.41
5	Các khóa đào tạo tại Eurowindow đã giúp bạn hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ của mình	7	19	50	31	26	3.38



**PHỤ LỤC 6:**  
**PHỎNG VẤN NỘI BỘ CHO NGƯỜI QUẢN LÝ**  
**BỘ PHẬN NGUỒN NHÂN LỰC**

1. Bạn có nghĩ rằng các hoạt động đào tạo hiện tại trong công ty của bạn có hiệu quả không?
2. Bạn nghĩ nguồn nhân lực cần được đào tạo những gì?
3. Nội dung đào tạo cho nguồn nhân lực như thế nào?
4. Những loại phương pháp đào tạo nào trong hoạt động đào tạo của công ty bạn?
5. Làm Thế Nào về chi phí đào tạo? Có phù hợp với nhu cầu đào tạo của nguồn nhân lực không?
6. Bạn đánh giá chất lượng học viên như thế nào?
7. Bạn có đề xuất gì để giúp học viên cải thiện sau các hoạt động đào tạo không?