

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC QUẢN LÝ VÀ CÔNG NGHỆ HẢI PHÒNG



KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP

NGÀNH: QUẢN TRỊ KINH DOANH
CHUYÊN NGÀNH: QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP

Sinh viên: Mai Huyền Trang

HẢI PHÒNG – 2025

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC QUẢN LÝ VÀ CÔNG NGHỆ HẢI PHÒNG

HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN
LỰC TẠI CÔNG TY DỊCH VỤ HÀNG HẢI PHƯƠNG
ĐÔNG

KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP ĐẠI HỌC HỆ CHÍNH QUY
NGÀNH: QUẢN TRỊ KINH DOANH
CHUYÊN NGÀNH: QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP

Sinh viên: Mai Huyền Trang
Giảng viên hướng dẫn: Cao Thị Thu

HẢI PHÒNG – 2025

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC QUẢN LÝ VÀ CÔNG NGHỆ HẢI PHÒNG

NHIỆM VỤ ĐỀ TÀI TỐT NGHIỆP

Sinh viên: Mai Huyền Trang

Mã SV: 2212402023

Lớp : QT2601N

Ngành : Quản trị Kinh doanh

Tên đề tài: Hoàn thiện công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty Dịch vụ Hàng Hải Phương Đông

NHIỆM VỤ ĐỀ TÀI

1. Nội dung và các yêu cầu cần giải quyết trong nhiệm vụ đề tài tốt nghiệp

Hệ thống hóa các cơ sở lý luận về công tác đào tạo nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.

Nghiên cứu, nắm vững kiến thức về đào tạo nguồn nhân lực làm cơ sở vận dụng vào thực tiễn.

Phân tích và đánh giá thực trạng công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty Dịch vụ Hàng Hải Phương Đông.

Trên cơ sở thực trạng, xác định điểm mạnh, điểm yếu, nguyên nhân tồn tại và đề xuất các giải pháp nhằm hoàn thiện công tác đào tạo nguồn nhân lực tại công ty.

2. Các tài liệu, số liệu cần thiết

Các tài liệu và số liệu phục vụ nghiên cứu bao gồm: số liệu về nhân sự hiện tại của công ty, các chương trình và hoạt động đào tạo nguồn nhân lực đang được triển khai, cùng với các báo cáo tài chính của Công ty Dịch vụ Hàng Hải Phương Đông giai đoạn 2022–2024.

3. Địa điểm thực tập tốt nghiệp

Công ty Dịch vụ Hàng Hải Phương Đông tại Số 54 phố Lê Lợi, Phường Gia Viên, TP Hải Phòng.

CÁN BỘ HƯỚNG DẪN ĐỀ TÀI TỐT NGHIỆP

Họ và tên : Cao Thị Thu

Học hàm, học vị : Thạc sĩ

Cơ quan công tác : Trường Đại học Quản lý và Công nghệ Hải Phòng

Nội dung hướng dẫn:

Đề tài tốt nghiệp được giao ngày 06 tháng 10 năm 2025

Yêu cầu phải hoàn thành xong trước ngày 27 tháng 12 năm 2025

Đã nhận nhiệm vụ ĐTTN

Sinh viên

Đã giao nhiệm vụ ĐTTN

Giảng viên hướng dẫn

Hải Phòng, ngày tháng năm 2025

XÁC NHẬN CỦA KHOA

CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM

Độc lập - Tự do - Hạnh phúc

PHIẾU NHẬN XÉT CỦA GIẢNG VIÊN HƯỚNG DẪN TỐT NGHIỆP

Họ và tên giảng viên:

Đơn vị công tác: *Đại học Quản lý và công nghệ Hải Phòng*

Họ và tên sinh viên: Chuyên ngành:

Đề tài tốt nghiệp:

Nội dung hướng dẫn:

1. Tinh thần thái độ của sinh viên trong quá trình làm đề tài tốt nghiệp

.....
.....
.....

2. Đánh giá chất lượng của đề án/khóa luận (so với nội dung yêu cầu đã đề ra trong nhiệm vụ Đ.T. T.N trên các mặt lý luận, thực tiễn, tính toán số liệu...)

.....
.....
.....
.....

3. Ý kiến của giảng viên hướng dẫn tốt nghiệp

Được bảo vệ ☐ Không được bảo vệ ☐ Điểm hướng dẫn ☐

Hải Phòng, ngày ... tháng ... năm

Giảng viên hướng dẫn

MỤC LỤC

PHẦN MỞ ĐẦU	1
1. Tính cấp thiết của đề tài.....	1
2. Mục đích nghiên cứu	2
3. Câu hỏi nghiên cứu.....	2
4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu	3
5. Phương pháp nghiên cứu.....	3
6. Nội dung của khóa luận.....	5
CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TẠI DOANH NGHIỆP	6
1.1. Khái niệm và vai trò của đào tạo nguồn nhân lực tại doanh nghiệp.....	6
1.1.1. Khái niệm đào tạo nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.....	6
1.1.2. Vai trò của đào tạo nhân sự trong doanh nghiệp.....	8
1.2 Xây dựng chương trình đào tạo nhân sự	9
1.2.1. Xác định nhu cầu đào tạo	9
1.2.2. Xác định mục tiêu đào tạo.....	11
1.2.3. Xác định đối tượng đào tạo	12
1.2.4. Xác định phương pháp đào tạo.....	13
1.2.5. Dự tính chi phí đào tạo.....	18
1.2.6. Tổ chức quá trình đào tạo.....	19
1.2.7. Đánh giá kết quả đào tạo.....	21
1.3. Đánh giá kết quả đào tạo nhân sự	22

1.3.1. Vai trò của đánh giá kết quả đào tạo nhân sự	22
1.3.2. Tiêu chí đánh giá kết quả đào tạo nhân sự.....	24
1.4. Những nhân tố ảnh hưởng đến hoạt động đào tạo nhân sự tại doanh nghiệp	24
1.4.1. Nhóm nhân tố bên ngoài doanh nghiệp	24
1.4.2. Nhóm nhân tố bên trong doanh nghiệp	27
CHƯƠNG 2 THỰC TRẠNG CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY DỊCH VỤ HÀNG HẢI PHƯƠNG ĐÔNG	30
2.1. Quá trình hình thành và phát triển của Doanh nghiệp	30
2.1.1. Thông tin chung.....	30
2.1.2. Lịch sử hình thành và phát triển.....	31
2.1.3. Chức năng, nhiệm vụ của doanh nghiệp.....	32
2.1.4. Cơ cấu tổ chức	32
2.1.5. Hoạt động sản xuất kinh doanh của DN	35
2.2. Thực trạng công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty Dịch vụ Hàng Hải Phương Đông.....	37
2.2.1. Xác định nhu cầu đào tạo	37
2.2.2. Xác định mục tiêu đào tạo.....	39
2.2.3. Lựa chọn đối tượng đào tạo và phát triển	42
2.2.4. Xây dựng chương trình đào tạo và lựa chọn phương pháp đào tạo và phát triển nhân sự	44
2.2.5 Dự tính chi phí đào tạo và phát triển	47
2.2.6 Tiến hành chương trình đào tạo và phát triển	50
2.2.7 Đánh giá chương trình và kết quả đào tạo	52
2.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến hoạt động đào tạo của Công ty Dịch vụ Hàng Hải Phương Đông.....	54

2.3.1. Nhân tố bên trong	54
2.3.2. Nhân tố bên ngoài	58
2.4. Đánh giá công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Dịch vụ Hàng hải Phương Đông	59
2.4.1. Thành tựu.....	59
2.4.2. Hạn chế.....	61
CHƯƠNG 3 ĐỀ XUẤT GIẢI PHÁP NHẪM HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY DỊCH VỤ HÀNG HẢI PHƯƠNG ĐÔNG	63
3.1. Phương hướng kinh doanh và đào tạo nhân lực của Công ty trong thời gian tới	63
3.1.1. Định hướng chung của công ty trong giai đoạn 2026-2030	63
3.1.2. Mục tiêu và kế hoạch phát triển nhân lực trong giai đoạn tới	65
3.2. Giải pháp hoàn thiện hoạt động đào tạo nhân sự tại Công ty Dịch vụ Hàng hải Phương Đông	67
3.2.1. Hoàn thiện quy trình đào tạo nguồn nhân lực.....	Error! Bookmark not defined.
KẾT LUẬN.....	72
TÀI LIỆU THAM KHẢO	74

LỜI CAM ĐOAN

Sau quá trình nghiên cứu đề tài, tôi Mai Huyền Trang xin cam đoan rằng đề án tốt nghiệp với đề tài “Hoàn thiện công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty Dịch vụ Hàng Hải Phương Đông” là kết quả của quá trình nghiên cứu độc lập, nghiêm túc và có trách nhiệm của cá nhân tôi. Tôi đã nắm rõ các hành vi vi phạm tính trung thực học thuật và cam kết rằng toàn bộ nội dung nghiên cứu được thực hiện dựa trên sự tìm hiểu thực tế, tài liệu tham khảo hợp lệ và không sao chép dưới bất kỳ hình thức nào. Tôi xin hoàn toàn chịu trách nhiệm về tính trung thực và độ chính xác của đề tài.

Hải Phòng, ngày tháng năm 2025

Sinh viên thực hiện

LỜI CẢM ƠN

Lời đầu tiên, em xin bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc tới giảng viên Cao Thị Thu, giảng viên Nguyễn Thị Hoàng Đan – người đã luôn tận tình hướng dẫn, hỗ trợ và định hướng cho em trong suốt quá trình thực hiện đề án tốt nghiệp. Những kiến thức chuyên môn, sự tận tâm và những lời khuyên quý báu của cô trong suốt thời gian học tập và nghiên cứu đã giúp em có được nền tảng vững chắc để hoàn thành đề tài này.

Em cũng xin gửi lời cảm ơn chân thành tới Ban lãnh đạo và tập thể cán bộ, nhân viên Công ty Dịch vụ Hàng Hải Phương Đông đã tạo điều kiện thuận lợi để em được tiếp cận, quan sát thực tế và thu thập các thông tin cần thiết liên quan đến công tác đào tạo nhân sự tại doanh nghiệp. Sự hỗ trợ nhiệt tình và những chia sẻ thực tiễn từ các anh/chị tại công ty đã giúp em mở rộng hiểu biết và có thêm nhiều góc nhìn quan trọng để hoàn thiện bài nghiên cứu.

Mặc dù đã nỗ lực hết sức, song do hạn chế về kinh nghiệm thực tế và kiến thức còn chưa toàn diện, bài khóa luận khó tránh khỏi những thiếu sót nhất định. Em rất mong nhận được sự đóng góp ý kiến của quý thầy cô và những người quan tâm để đề tài được hoàn thiện hơn trong tương lai.

Em xin chân thành cảm ơn!

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

Từ viết tắt	Nghĩa của từ
DN	Doanh nghiệp
PGS	Phó giáo sư
TS	Tiến sĩ
ThS	Thạc sĩ

DANH MỤC BẢNG BIỂU

Bảng 1. 1 Kết quả kinh doanh giai đoạn 2022-2024 của Dịch vụ Hàng hải Phương Đông	35
Bảng 2. 1 Nhu cầu đào tạo của Công ty Dịch vụ Hàng hải Phương Đông 6 tháng đầu năm 2025	39
Bảng 2. 2 Mục tiêu đào tạo nội bộ của Công ty Dịch vụ Hàng hải Phương Đông giai đoạn quý I/2025	40
Bảng 2. 3 Đối tượng đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của Công ty Dịch vụ Hàng Hải Phương Đông 6 tháng đầu năm 2025.....	42
Bảng 2. 4 Chương trình đào tạo đối với đội ngũ quản lý 6 tháng đầu năm 2025 ...	45
Bảng 2. 5 Chi phí khóa đào tạo Kỹ năng quản lý của bộ phận quản lý tại Dịch vụ Hàng hải Phương Đông năm 6 tháng đầu năm 2025	47
Bảng 2. 6 Bảng kết quả đánh giá nhân viên văn phòng tại Công ty Dịch vụ Hàng hải Phương Đông giai đoạn 2022 – 2024	53

PHẦN MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Biện chứng của quá trình phát triển các tư tưởng và học thuyết quản lý khẳng định rằng con người luôn là nguồn lực cốt lõi, giữ vai trò quyết định đối với sự tồn tại và tiến bộ của tổ chức. Trong thời kỳ xã hội công nghiệp, nhiều học thuyết quản lý tập trung vào yếu tố kỹ thuật, khoa học và kinh tế. Tuy nhiên, ngay cả những cách tiếp cận thiên về máy móc và quy trình này vẫn phải thừa nhận rằng sẽ không thể đạt được hiệu quả vận hành hay tăng trưởng bền vững nếu thiếu sự đầu tư thích đáng vào nguồn nhân lực nhằm thích ứng với môi trường thay đổi nhanh chóng. Chính vì vậy, đào tạo và phát triển nhân lực từ lâu đã trở thành nhiệm vụ ưu tiên hàng đầu đối với các nhà quản trị hiện đại. Trong bối cảnh hiện nay, ngành dịch vụ hàng hải đứng trước bước chuyển mạnh mẽ với sự phát triển của công nghệ, sự thay đổi của chính sách quốc tế, tiêu chuẩn an toàn – chất lượng ngày càng khắt khe và tốc độ toàn cầu hóa ngày càng tăng. Sự cạnh tranh gay gắt giữa các doanh nghiệp trong lĩnh vực logistics, đại lý tàu biển, giao nhận và dịch vụ hỗ trợ hàng hải đặt ra yêu cầu cao về trình độ chuyên môn, khả năng xử lý nghiệp vụ và thái độ phục vụ của đội ngũ nhân sự. Khai thác hiệu quả nguồn nhân lực không chỉ giúp doanh nghiệp duy trì lợi thế cạnh tranh mà còn tạo nền tảng để phát triển bền vững trong môi trường kinh doanh nhiều biến động. Đào tạo và phát triển nhân sự vì vậy không chỉ giúp nâng cao hiệu suất làm việc mà còn góp phần xây dựng đội ngũ chuyên nghiệp, thích ứng tốt với yêu cầu của thị trường và nâng cao uy tín doanh nghiệp trong ngành.

Nhận thức rõ yêu cầu đó, ban lãnh đạo Công ty Dịch vụ Hàng Hải Phương Đông đã chú trọng triển khai các chương trình đào tạo nghiệp vụ, bồi dưỡng kỹ năng và nâng cao năng lực chuyên môn cho cán bộ, nhân viên ở nhiều bộ phận. Các khóa đào tạo được tổ chức định kỳ nhằm đáp ứng tốt hơn yêu cầu của các hoạt động như giao nhận

hàng hóa, khai báo hải quan, hỗ trợ tàu biển, điều phối logistics, tác nghiệp văn phòng và các dịch vụ liên quan đến chuỗi cung ứng.

Trong quá trình học tập và thực tập tại Công ty Dịch vụ Hàng Hải Phương Đông, em có cơ hội tìm hiểu sâu hơn về các chính sách, quy định cũng như quy trình đào tạo nhân sự tại doanh nghiệp. Thông qua quan sát và làm việc thực tế, em nhận thấy bên cạnh những kết quả tích cực, công tác đào tạo của công ty vẫn còn những hạn chế nhất định cần được cải thiện để phù hợp với định hướng phát triển trong thời gian tới. Vì vậy, em quyết định lựa chọn đề tài *“Hoàn thiện công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty Dịch vụ Hàng Hải Phương Đông”* làm nội dung nghiên cứu cho khóa luận của mình.

2. Mục đích nghiên cứu

Tìm hiểu và nghiên cứu các nội dung lý thuyết liên quan đến công tác đào tạo nguồn nhân lực.

Nắm vững kiến thức về đào tạo nguồn nhân lực để từ đó áp dụng vào công việc.

Phân tích thực trạng công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty Dịch vụ Hàng Hải Phương Đông và đưa ra nhận xét.

Dựa vào thực trạng phân tích đưa ra điểm mạnh, điểm yếu, nguyên nhân của sự tồn tại từ đó đưa ra các giải pháp nhằm hoàn thiện công tác đào tạo nguồn nhân sự tại công ty tốt hơn.

3. Câu hỏi nghiên cứu

Những cơ sở lý thuyết nào liên quan đến công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp?

Công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty Dịch vụ Hàng Hải Phương Đông hiện đang được triển khai như thế nào?

Thực trạng công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty Dịch vụ Hàng Hải Phương Đông có những ưu điểm và hạn chế gì?

Nguyên nhân nào dẫn đến những hạn chế trong hoạt động đào tạo nhân sự của công ty?

Cần đề xuất những giải pháp nào để hoàn thiện công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty Dịch vụ Hàng Hải Phương Đông trong thời gian tới?

1. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu

Công ty Dịch vụ Hàng Hải Phương Đông

Phạm vi nghiên cứu

Phạm vi không gian: Công ty Dịch vụ Hàng Hải Phương Đông.

Phạm vi thời gian: Các số liệu và dữ liệu nghiên cứu được lấy trong thời gian từ 2022 đến năm 2024.

Phạm vi về vấn đề nghiên cứu: Nghiên cứu được thực hiện về thực trạng công tác đào tạo nguồn nhân lực.

2. Phương pháp nghiên cứu

Phương pháp thu thập dữ liệu

Nghiên cứu chủ yếu sử dụng dữ liệu thứ cấp được thu thập từ các tài liệu nội bộ của Công ty Dịch vụ Hàng Hải Phương Đông trong những năm gần đây, bao gồm: quy chế đào tạo nhân sự, kế hoạch đào tạo hằng năm, hồ sơ tham gia các khóa đào tạo của nhân viên, bảng đánh giá kết quả sau đào tạo, báo cáo nhân sự, báo cáo năng lực lao động và các tài liệu liên quan đến công tác phát triển nhân lực tại công ty.

Ngoài ra, nghiên cứu còn tham khảo các nguồn dữ liệu bên ngoài như: giáo trình về quản trị nhân lực, các công trình nghiên cứu khoa học về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, các bài báo học thuật, văn bản pháp lý liên quan đến lao động – đào tạo nghề, cùng báo cáo ngành hàng hải Việt Nam do Bộ Giao thông Vận tải, Cục Hàng Hải Việt Nam và các tổ chức chuyên môn công bố. Các nguồn này giúp cung

cấp cơ sở lý luận và bối cảnh thực tiễn cho việc đánh giá hoạt động đào tạo tại doanh nghiệp.

Phương pháp xử lý dữ liệu

Phương pháp thống kê mô tả

Phương pháp này được sử dụng để tổng hợp, hệ thống hóa và trình bày thực trạng công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty Dịch vụ Hàng Hải Phương Đông. Dữ liệu được phân loại theo các nội dung chính như: nhu cầu đào tạo, mục tiêu đào tạo, hình thức đào tạo, nội dung chương trình, đội ngũ giảng viên, chi phí đào tạo, mức độ tham gia của nhân viên và hiệu quả sau đào tạo. Thống kê mô tả giúp phác họa rõ bức tranh tổng thể về tình hình đào tạo nhân lực hiện nay, làm nền tảng cho quá trình đánh giá những điểm mạnh và hạn chế trong công tác đào tạo của công ty.

Phương pháp so sánh

Phương pháp so sánh được sử dụng để đối chiếu công tác đào tạo nhân lực thực tế của Công ty Dịch vụ Hàng Hải Phương Đông. Thông qua đó, nghiên cứu xác định rõ những khác biệt, bất cập và khoảng cách giữa thực trạng đào tạo hiện nay và yêu cầu thực tiễn, từ đó nhận diện các vấn đề cần hoàn thiện nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.

Phương pháp phân tích

Phương pháp phân tích được áp dụng nhằm đánh giá sâu từng nội dung cụ thể của công tác đào tạo như: xác định nhu cầu đào tạo, xây dựng chương trình và mục tiêu đào tạo, lựa chọn hình thức đào tạo, công tác tổ chức đào tạo và đánh giá sau đào tạo.

Mỗi yếu tố được phân tích dựa trên mức độ phù hợp với cơ cấu nhân sự, đặc thù ngành hàng hải, yêu cầu công việc thực tế và chiến lược phát triển của doanh nghiệp. Kết quả phân tích giúp xác định các yếu tố ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả đào tạo, từ đó làm cơ sở đề xuất các giải pháp khả thi nhằm hoàn thiện công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty Dịch vụ Hàng Hải Phương Đông.

3. Nội dung của khóa luận

Ngoài phần mở đầu bài khóa luận gồm có 3 chương chính:

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

Chương 2: Thực trạng công tác đào tạo nhân lực tại Công ty Dịch vụ Hàng Hải Phương Đông.

Chương 3: Giải pháp nhằm hoàn thiện công tác đào tạo tại Công ty Dịch vụ Hàng Hải Phương Đông.

CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TẠI DOANH NGHIỆP

1.1. Khái niệm và vai trò của đào tạo nguồn nhân lực tại doanh nghiệp

1.1.1. Khái niệm đào tạo nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

1.1.1.1. Khái niệm về nhân lực và nguồn nhân lực

Theo nhóm tác giả ThS. Nguyễn Văn Điềm và PGS. Nguyễn Ngọc Quân trong cuốn quản trị nguồn nhân lực được Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân xuất bản năm 2007: “Nhân lực được hiểu là nguồn lực của mỗi con người mà nguồn lực này gồm có: thể lực, trí lực và gồm cả tinh thần”.

Thể lực: là có sức khỏe của thân thể, nó phụ thuộc vào sức vóc, tình trạng sức khỏe của từng người, chế độ ăn uống, chế độ làm việc và nghỉ ngơi, chế độ y tế. Thể lực con người phụ thuộc vào giới tính, độ tuổi,...

Trí lực: là suy nghĩ, sự hiểu biết, sự tiếp thu kiến thức, tài năng, năng khiếu cũng như quan điểm, lòng tin, nhân cách,.. của từng con người. Trong sản xuất kinh doanh việc tận dụng các tiềm năng về trí lực của con người là không bao giờ thiếu. Sự khai thác tiềm năng trí lực của con người chưa bao giờ cạn kiệt vì đây là kho tàng còn nhiều bí ẩn của con người.”

Trong môi trường sản xuất kinh doanh nhân lực là một trong những yếu tố quyết định sự thành công hay thất bại trong quá trình thực hiện mục tiêu của kinh doanh, vì vậy phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao luôn được các doanh nghiệp đặt lên hàng đầu.

Theo PGS.TS. Trần Kim Dung về quản trị nguồn nhân lực được xuất bản năm 2008 của Nhà xuất bản Tổng hợp Tp. Hồ Chí Minh khái niệm nguồn nhân lực được nêu như sau: “Nguồn nhân lực của một tổ chức được hình thành dựa trên cơ sở cá nhân có vai trò khác nhau và được liên kết với nhau theo những mục tiêu nhất định. Nguồn nhân lực khác với nguồn nhân lực khác của doanh nghiệp do bản chất của con

người. Nhân viên có năng lực, đặc điểm khác nhau, có tiềm năng phát triển, có khả năng hình thành các nhóm hội, các tổ chức công đoàn để bảo vệ quyền lợi của họ. Họ có thể đánh giá và đặt câu hỏi đối với hoạt động của các cán bộ quản lý, hành vi của họ có thể thay đổi phụ thuộc vào chính bản thân họ hoặc sự tác động của môi trường xung quanh. Do đó, quản trị nguồn nhân lực khó khăn và phức tạp hơn nhiều so với quản trị các yếu tố khác của quá trình sản xuất kinh doanh”.

TS Cảnh Chí Hoàng trong cuốn quản trị Nguồn nhân lực xuất bản 2019 lưu hành tại trường Đại học Công nghệ Tp. Hồ Chí Minh về quản trị nguồn nhân lực được ông phát biểu: “Quản trị nguồn nhân lực là tất cả hoạt động của một tổ chức nhằm huy động, sử dụng, đánh giá, phát triển, bảo toàn và gìn giữ một lực lượng lao động đáp ứng các mục tiêu của tổ chức về mặt số lượng và chất lượng.

Hay quản trị nguồn nhân lực là việc hoạch định, tuyển mộ, tuyển chọn, duy trì, sử dụng, phát triển, động viên và tạo mọi điều kiện thuận lợi cho tài nguyên nhân sự thông qua tổ chức nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức.”

1.1.1.2. Khái niệm về đào tạo

“Đào tạo là một phương pháp phát triển năng lực nhân viên được các doanh nghiệp sử dụng phổ biến. Khi đầu tư cho đào tạo các doanh nghiệp mong muốn nhân viên có kỹ năng làm việc tốt hơn để đạt hiệu suất công việc cao hơn.

Có nhiều cách hiểu khác nhau về đào tạo nhân lực. Theo business/ edge " Đào tạo là một quy trình có hoạch định và có tổ chức nhằm tăng kết quả thực hiện công việc". Theo khái niệm này việc đào tạo là hoạt động cần được thiết kế sao cho thỏa mãn nhu cầu đã xác định, có phần công vai trò và trách nhiệm của những người tham gia, và có xác định mục tiêu rõ ràng. Vì vậy các cấp quản lý nên tham gia vào quy trình đào tạo cho nhân viên mình và cần có những kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc này.

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

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

Như vậy, dù có nhiều cách hiểu về nhân lực, theo đó phạm vi và nội dung đào tạo nhân lực có thể rộng hoặc hẹp hơn. Tuy nhiên, thuật ngữ đào tạo nhân lực thường được hiểu là tổng hợp các hoạt động nhằm cung cấp kiến thức và rèn luyện các kỹ năng cần thiết để người lao động thực hiện có hiệu quả hơn chức năng, nhiệm vụ của mình." (Ths Nguyễn Thị Thu Hà, Đào Tạo Nhân Lực, 2020)

1.1.2. Vai trò của đào tạo nhân sự trong doanh nghiệp

Đối với người lao động:

Đào tạo giúp người lao động thực hiện công việc tự tin, nhanh chóng và hiệu quả, đồng thời tự giải quyết khó khăn mà không cần sự hỗ trợ từ quản lý hay đồng nghiệp.

Sau khi hoàn thành tốt công việc, người lao động sẽ có nhu cầu phát triển sự nghiệp lên các vị trí cao hơn. Đào tạo đáp ứng nhu cầu này, giúp họ không nhàm chán và duy trì động lực làm việc.

Đào tạo nâng cao khả năng đảm nhận các nhiệm vụ mới, khó hơn, từ đó kích thích sự sáng tạo và phát triển nghề nghiệp.

Thu nhập tăng khi năng suất lao động tăng. Đào tạo giúp người lao động cải thiện kỹ năng, từ đó tăng hiệu suất và thu nhập.

Đào tạo làm tăng sự gắn bó của người lao động với tổ chức, giảm tỷ lệ nghỉ việc và tạo tâm lý ổn định.

Đào tạo giúp người lao động thích nghi với thay đổi trong công việc và có cơ hội thăng tiến hoặc tìm kiếm việc làm mới dễ dàng hơn.

Đào tạo giúp người lao động tự tin, giảm stress và rủi ro khi thực thi công việc.

Đối với tổ chức:

Đào tạo là một trong những giải pháp nâng cao khả năng cạnh tranh của tổ chức trong bối cảnh hội nhập quốc tế.

Đào tạo giúp tăng năng suất, chất lượng công việc, từ đó phát huy lợi thế và giảm rủi ro cho tổ chức.

Đối với xã hội:

Đào tạo cải thiện hiệu suất làm việc, đóng góp vào tăng năng suất lao động xã hội.

Đào tạo nâng cao thu nhập, cải thiện đời sống, và tăng khả năng đầu tư, từ đó ổn định kinh tế và chính trị.

Đào tạo cải thiện thể lực, trí lực, và ý thức lao động, góp phần phát triển bền vững cho quốc gia.

Đào tạo nâng cao nhận thức, tạo việc làm, giảm thất nghiệp và đói nghèo, từ đó giảm tệ nạn xã hội.

Đào tạo giúp nông dân chuyển đổi nghề, thúc đẩy chuyển dịch cơ cấu lao động và kinh tế theo hướng tích cực.

1.2 Xây dựng chương trình đào tạo nhân sự

1.2.1. Xác định nhu cầu đào tạo

Xác định nhu cầu đào tạo nguồn nhân lực trong doanh nghiệp là bước đầu tiên trong quy trình đào tạo nguồn nhân lực. Nếu đào tạo nguồn nhân lực không phù hợp sẽ gây lãng phí và gây tác động tiêu cực đến người lao động, không khuyến khích được người lao động thực hiện tốt công việc của mình. Việc xác định nhu cầu đào tạo nguồn nhân lực dựa trên cơ sở:

- Phân tích nhu cầu doanh nghiệp :

Để có thể xác định được nhu cầu của doanh nghiệp người quản trị cần thực hiện các nội dung sau:

Thứ nhất: Căn cứ vào quy mô, cơ cấu tổ chức doanh nghiệp, chiến lược doanh nghiệp để phân tích mục tiêu ngắn hạn và dài hạn của doanh nghiệp để đưa ra nhu cầu đào tạo phù hợp với thực tế hiện tại của doanh nghiệp.

Thứ hai: Phân tích thực trạng nguồn nhân lực hiện có của doanh nghiệp xem đã đáp ứng được bao nhiêu phần trăm để thực hiện mục tiêu chiến lược của công ty.

Thứ ba: Phân tích một số chỉ tiêu đánh giá hiệu quả quản trị nhân sự xem việc đào tạo nhân sự sẽ mang lại hiệu quả như thế nào.

Bên cạnh đó, cần phân tích kết quả thống kê và phân tích các dữ kiện thông tin nhân lực, thực hiện quan sát và đánh giá để đưa ra chương trình đào tạo phù hợp.

- Phân tích công việc:

Phân tích công việc là nghiên cứu công việc về công việc và khối lượng công việc để làm rõ các nhiệm vụ cụ thể, trách nhiệm và yêu cầu công việc. Một số tiêu chí để dựa vào phân tích công việc là:

Bảng mô tả công việc

Vị trí của công việc

Nhiệm vụ của vị trí

Quyền hạn, trách nhiệm

Yêu cầu của công việc

- Phân tích người lao động

Phân tích người lao động là phân tích đối tượng, trình độ, kiến thức, kỹ năng và thái độ hiện có của người lao động đó.

Đánh giá qua trình độ, kiến thức và kết quả công việc thực hiện trong quá trình làm việc. Khi phân tích người lao động dựa vào kết quả thực hiện công việc hiện tại của người lao động thông qua việc đánh giá thực hiện công việc.

Từ bản đánh giá công việc người quản trị tìm ra những ưu, nhược điểm của người lao động để có phương án cải thiện kịp thời và đưa ra nhu cầu đào tạo phù hợp như cần đào tạo kiến thức cụ thể gì, kỹ năng gì...

Để hoàn thành được công việc đúng tiến độ, hiệu quả công việc cao thì doanh nghiệp phải thường xuyên theo dõi, xem xét, phân tích kết quả thực hiện công việc hiện tại của người lao động thông qua hệ thống đánh giá thực hiện công việc công ty đã xây dựng sau đó so sánh với yêu cầu của công việc thì đang cần đào tạo thêm những khía cạnh nào.

Ngoài đánh giá về trình độ kiến thức thì một vấn đề không thể thiếu nữa đó là 10 thái độ và nhu cầu đào tạo của người lao động. Người quản trị cần khảo sát và kiểm tra xem chính bản thân người lao động có nhu cầu để phát triển tương lai và gắn bó với doanh nghiệp không? Nếu thái độ không tốt hoặc khả năng gắn bó lâu dài với doanh nghiệp không cao thì không nên đào tạo sẽ lãng phí thời gian và tài chính.

1.2.2. Xác định mục tiêu đào tạo

Khi xác định được nhu cầu đào tạo xong thì việc quan trọng tiếp theo là chuyển hóa nhu cầu thành các mục tiêu rõ ràng, có thể đo lường được. Mục tiêu đào tạo là yêu cầu cần đạt được đối với công tác đào tạo nguồn nhân lực. Các mục tiêu này sẽ là căn cứ để đánh giá kết quả đào tạo.

Muốn xác định được mục tiêu cần có những nội dung sau:

- Nhân viên sẽ tiếp thu được kiến thức và kỹ năng gì?
- Công việc của nhân viên được cải tiến ra sao?
- Chất lượng nguồn lao động và hiệu quả chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp sẽ được cải thiện như thế nào?
- Số người được đào tạo là bao nhiêu?
- Thời gian đào tạo lúc nào?
- Xác định ai là người đào tạo: người nội bộ hay thuê ngoài?
- Nguồn kinh phí dự kiến bao nhiêu?

- Tính thường xuyên trong việc tổ chức công tác đào tạo?

Xác định mục tiêu đào tạo không chỉ dừng lại ở việc đặt ra những kỳ vọng về kiến thức, kỹ năng hay thái độ cần đạt, mà còn là bước định hướng toàn bộ quy trình đào tạo từ khâu thiết kế chương trình, lựa chọn nội dung, phương pháp giảng dạy cho đến đánh giá sau đào tạo. Khi mục tiêu được xác lập rõ ràng và đúng trọng tâm, doanh nghiệp sẽ dễ dàng theo dõi, đo lường và điều chỉnh tiến trình thực hiện. Đồng thời, người học cũng có định hướng cụ thể để nỗ lực phát triển bản thân, tránh tình trạng học một cách hình thức, không mục tiêu rõ ràng.

Ngoài ra, việc xác định đúng mục tiêu đào tạo còn giúp doanh nghiệp tiết kiệm chi phí và nguồn lực khi triển khai. Thay vì tổ chức các chương trình đào tạo dàn trải, thiếu tính ứng dụng, doanh nghiệp có thể tập trung vào những nội dung thiết yếu, giải quyết đúng nhu cầu thực tế của tổ chức và từng bộ phận. Từ đó, hoạt động đào tạo không chỉ đơn thuần là một công cụ nâng cao năng lực nhân sự, mà còn trở thành một phần chiến lược trong việc phát triển nguồn lực và nâng cao năng lực cạnh tranh dài hạn cho doanh nghiệp.

1.2.3. Xác định đối tượng đào tạo

Để công tác đào tạo hiệu quả thì cần lựa chọn đối tượng để đào tạo là rất cần thiết trong quy trình đào tạo. Phải chọn đối tượng giáo viên có trình độ, chuyên môn cao và tiết kiệm chi phí cho doanh nghiệp nhất.

Việc lựa chọn người đào tạo có thể là từ bên trong doanh nghiệp hoặc bên ngoài doanh nghiệp. Đối với việc sử dụng nhân sự trong doanh nghiệp thì có ưu điểm là tiết kiệm chi phí, tiết kiệm thời gian và dễ quản lý vì nắm rõ được tình hình thực tế của nhân sự tuy nhiên truyền tải sẽ không chuyên nghiệp. Đối với việc sử dụng nhân sự đào tạo là thuê ngoài thì ưu điểm là khả năng truyền tải sẽ chuyên nghiệp hơn tuy nhiên tốn kém chi phí và không hiểu rõ tình hình thực tế của doanh nghiệp và khó quản lý. Vì vậy cần dựa vào tình hình thực tế của công ty để tìm người đào tạo phù hợp vừa tiết kiệm được chi phí vừa có kiến thức chuyên môn và truyền tải tốt. Ngoài

ra bộ phận đào tạo cần chuẩn bị những bài giảng bản bản và chẵn chu để việc đào tạo được diễn ra thành công tốt đẹp và có hiệu quả.

Ngoài ra, đối với từng loại hình đào tạo khác nhau – như đào tạo kỹ năng chuyên môn, kỹ năng mềm, hay đào tạo để chuẩn bị đề bạt – công ty cũng cần phân loại rõ đối tượng phù hợp. Ví dụ, nhân sự quản lý tiềm năng nên được ưu tiên đào tạo các kỹ năng về lãnh đạo, ra quyết định và quản trị nhân sự; trong khi đó, nhân viên mới cần được đào tạo về quy trình làm việc, văn hóa doanh nghiệp và kỹ năng nghiệp vụ cơ bản. Bên cạnh đó, công ty cũng cần lưu ý đến yếu tố độ tuổi và thời gian gắn bó dự kiến với doanh nghiệp để chọn lựa đối tượng đào tạo một cách hiệu quả, tránh đầu tư vào những nhân sự không còn khả năng đóng góp lâu dài.

1.2.4. Xác định phương pháp đào tạo

Các hình thức đào tạo:

Đào tạo mới: là việc tiến hành đào tạo cho cá nhân chưa qua đào tạo với mục tiêu chính là giúp cho người lao động có trình độ chuyên môn – kỹ thuật đáp ứng yêu cầu công việc của tổ chức.

Đào tạo lại: là việc đào tạo cho người lao động đã qua đào tạo xong chuyên môn chưa phù hợp với công việc đảm nhận.

Đào tạo bổ sung: là việc đào tạo cho người lao động các kiến thức và kỹ năng cần thiết nhằm khắc phục những thiếu sót về kiến thức, kỹ năng và qua đó giúp họ hoàn thành tốt công việc được giao.

Đào tạo nâng cao: là việc đào tạo nhằm giúp cho người lao động có kiến thức và kỹ năng ở trình độ cao hơn, qua đó giúp cho người lao động hoàn thành tốt hơn nhiệm vụ được giao với năng suất và hiệu quả cao hơn.

Chương trình đào tạo

Vấn đề là làm sao để xây dựng chương trình đào tạo chuyên nghiệp, hiệu quả đó là vấn đề cần quan tâm để giúp cho việc đào tạo có hiệu quả và chất lượng. Xây dựng chương trình đào tạo sai dẫn đến tốn kém chi phí phục vụ cho đào tạo của doanh nghiệp đổ xuống sông xuống biển.

Phương pháp đào tạo

Để xây dựng phương pháp đào tạo cần căn cứ vào nhu cầu đào tạo, mục tiêu đào tạo và đối tượng đào tạo đã xác định ở trên để đưa ra được phương pháp hợp lý.

Các phương pháp đào tạo nhân sự cơ bản như sau:

Đối với đào tạo công việc:

Phương pháp chỉ dẫn công việc cho nhân viên

Là các phương pháp phổ biến để dạy kỹ năng thực hiện công việc cho hầu hết công nhân sản xuất và kể cả một số công việc quản lý.

Trong quá trình đào tạo, người hướng dẫn sẽ giới thiệu cho nhân viên mới về công việc cần đảm nhận, hướng dẫn lý thuyết và thực hành cho nhân viên bằng cách giao việc, quan sát-theo dõi và kiểm tra lại. Quá trình hướng dẫn càng chi tiết, tỉ mỉ, chặt chẽ sẽ kịp thời phát hiện cái sai và hướng dẫn lại thì nhân viên sẽ nhớ nhanh và tiết kiệm thời gian và mang lại hiệu quả công việc tốt.

Có thể dạy công việc mới hay cho công nhân mới.

Thường áp dụng cho những công việc, nghề sử dụng kỹ năng thủ công.

Phương pháp dạy nghề trong đào tạo nhân sự

Nhân viên được đào tạo lý thuyết sau đó được thực hành dưới sự hướng dẫn của những người có kinh nghiệm lâu năm trong quá trình làm việc. Trong quá trình thực hành, nhân viên được làm thực tế qua tất cả các khâu, kỹ năng đã được học lý thuyết trước đó.

Phương pháp kèm cặp

Dùng để giúp cho các cán bộ quản lý và nhân viên giám sát có thể học được các kiến thức, kỹ năng cần thiết cho công việc trước mắt và tương lai thông qua sự kèm cặp, chỉ bảo của những người quản lý giỏi hơn. Có 3 cách để kèm cặp là:

- + Kèm cặp bởi người lao động trực tiếp.
- + Kèm cặp bởi một cố vấn.
- + Kèm cặp bởi người quản lý có kinh nghiệm hơn.

Phương pháp điều chuyển vị trí chuyên môn

Đây là cách thức được áp dụng khi người quản lý muốn nhân viên có những trải nghiệm và học được nhiều kiến thức công việc thực tế. Phương pháp chuyển người quản lý từ công việc này sang công việc khác nhằm 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 họ có khả năng thực hiện những công việc cao hơn trong tương lai.

Có ba cách chuyển chuyển:

- Chuyển người lao động đến nhận cương vị công tác mới ngoài lĩnh vực chuyên môn của họ, với chức năng và quyền hạn như cũ.
- Người quản lý được cử đến nhận cương vị công tác mới ngoài lĩnh vực chuyên môn của họ.
- Người quản lý được bố trí luân chuyển công việc trong phạm vi nội bộ một nghề chuyên môn.

Đối với phương pháp đào tạo nhân sự ngoài công việc:

Có các hình thức sau:

Doanh nghiệp tự tổ chức lớp đào tạo

Là các lớp đào tạo do doanh nghiệp tự tổ chức và tiến hành dựa trên những cơ sở vật chất kỹ thuật sẵn có của mình. Có rất nhiều doanh nghiệp đã thực hiện tổ chức đào tạo ngay tại doanh nghiệp mình. Nhằm giảm bớt chi phí, tận dụng được cơ sở, nguồn giảng viên là các nhân viên có kinh nghiệm giỏi, chi phí giảm thấp và nhất là việc chủ động trong đào tạo.

Chương trình đào tạo gồm 2 phần:

- + Phần lý thuyết: giảng tập trung do các kỹ sư, cán bộ kỹ thuật phụ trách.
- + Phần thực hành: do kỹ sư, công nhân lành nghề tại xưởng thực tập.

Cử nhân viên đi học chính quy

Là hình thức cử tới trường dạy nghề hay quản lý do các bộ, ngành hay trung ương tổ chức.

+ Ưu điểm: người học sẽ được trang bị tương đối đầy đủ cả kiến thức lý thuyết và kỹ năng thực hành.

+ Nhược điểm: tốn nhiều thời gian và kinh phí đào tạo. Các bài giảng, hoặc các hội nghị, hội thảo.

Tổ chức hội thảo, hội nghị

Phương pháp này với việc đào tạo công tác quản lý nhân sự sẽ vô cùng phù hợp. Tại hội thảo/hội nghị các quản lý cấp trên sẽ hướng dẫn và đưa ra các chủ đề bàn luận. Các cá nhân/nhóm sẽ đưa ra giải pháp và cùng nhau thống nhất giải quyết.

Chủ yếu dùng để đào tạo phát triển các kỹ năng cho cán bộ quản lý, lãnh đạo, phục vụ cho công việc sắp tới.

Cần hiểu rõ trình độ, những thiếu hụt về kiến thức cụ thể của nhân viên, do đó mới tiến hành thiết kế tốt bài giảng.

Thảo luận: có chủ đề, người hướng dẫn, người tham gia: giải quyết những vấn đề cụ thể trong công việc của những thành viên.

Hội nghị: thường được sử dụng để cung cấp thông tin cập nhật.

Kỹ năng xử lý công việc

Hàng ngày mỗi nhân sự đều tiếp nhận rất nhiều công việc tuy nhiên để công việc có hiệu quả ngoài kiến thức thì cần đào tạo về các kỹ năng và cách xử lý các tình huống nhanh chóng và hiệu quả.

Đào tạo theo phương thức từ xa

Là phương thức đào tạo giữa người dạy và người học không trực tiếp gặp nhau mà thông qua phương tiện nghe nhìn trung gian.

Dùng cho cả công nhân và cán bộ quản lý.

+ Ưu điểm: tiện lợi.

+ Nhược điểm: cần thanh toán phí, lựa chọn chương trình mua hay tự thiết kế; hạn chế sự trao đổi trực tiếp.

Đào tạo theo kiểu phòng thí nghiệm

Bao gồm các cuộc hội thảo học tập trong đó sử dụng các kỹ thuật như: bài tập tình huống, diễn kịch, mô phỏng trên máy tính, trò chơi quản lý hay các bài tập giải quyết các tình huống giống như trên thực tế.

Mô hình hóa hành vi

Cũng là một phương pháp diễn kịch được thiết kế sẵn để mô hình hóa các hành vi hợp lý trong các tình huống đặc biệt (gameshow).

Đào tạo kỹ năng xử lý công văn, giấy tờ

Là một kiểu bài tập trong đó người quản lý nhận được một loạt các bản tài liệu, bản ghi nhớ, các tường trình, báo cáo, lời dặn dò của cấp trên và các thông tin một người quản lý có thể nhận được khi mà tới nơi làm việc và họ có trách nhiệm xử lý nhanh chóng và đúng đắn.

1.2.5. Dự tính chi phí đào tạo

Trước khi tiến hành tổ chức công tác đào tạo thì cần phải dự trù kinh phí đào tạo để đề xuất công ty xem xét và giải quyết cũng như nhằm xây dựng kinh phí đào tạo phù hợp với ngân sách tài chính tình hình thực tế của công ty.

Chi phí đào tạo bao gồm:

- + Chi phí dành cho việc lập kế hoạch đào tạo: chi phí thu thập thông tin để xác định nhu cầu đào tạo và lập kế hoạch đào tạo.
- + Chi phí để mua sắm các trang thiết bị cần thiết phục vụ công tác đào tạo.
- + Chi phí rủi ro làm sai khi được đào tạo trong công việc.
- + Chi phí khi cử nhân sự đi học ngoài công việc.
- + Chi phí trả lương cho các bộ giáo viên đào tạo nhân sự.
- + Và các chi phí khác như điện, nước, trang trí...

Dự trù chi phí đào tạo không chỉ giúp công ty chủ động trong phân bổ nguồn lực mà còn đảm bảo rằng các chương trình đào tạo được triển khai một cách bài bản, hiệu quả và phù hợp với mục tiêu phát triển lâu dài. Một bản kế hoạch chi tiết về ngân sách đào tạo sẽ là cơ sở để Ban lãnh đạo xem xét, cân đối tài chính, đồng thời giúp các phòng ban liên quan chủ động trong việc chuẩn bị nguồn lực và phương tiện cần thiết. Ngoài ra, việc minh bạch và rõ ràng trong chi phí cũng giúp hạn chế tình trạng thất thoát, sử dụng không đúng mục đích, tạo sự tin tưởng trong nội bộ doanh nghiệp.

Hơn nữa, dự toán kinh phí đào tạo cần đi kèm với việc theo dõi và đánh giá hiệu quả đầu tư. Nghĩa là sau mỗi chương trình đào tạo, công ty nên tổ chức đánh giá chi tiết để xác định liệu khoản đầu tư đó có mang lại giá trị thực tiễn như kỳ vọng hay không. Nếu có sự liên kết chặt chẽ giữa chi phí đầu tư và kết quả đào tạo, doanh nghiệp sẽ dễ dàng điều chỉnh chiến lược phát triển nguồn nhân lực theo hướng tối ưu

hơn. Như vậy, việc dự trù kinh phí không chỉ là bước chuẩn bị tài chính mà còn là công cụ quản trị hiệu quả trong hoạt động đào tạo.

1.2.6. Tổ chức quá trình đào tạo

Sau khi xây dựng được chương trình đào tạo trên thì các doanh nghiệp sẽ bắt đầu tiến hành tổ chức thực hiện chương trình đào tạo nguồn nhân lực.

Bộ phận tổ chức thực hiện chương trình đào tạo này cần phối hợp với các bộ phận phòng ban khác trong công ty để tiến hành thực hiện các công việc:

- Quy định chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn của những cá nhân và bộ phận tham gia vào việc tổ chức thực hiện kế hoạch đào tạo.
- Theo dõi nhắc nhở các cá nhân có liên quan thực hiện kế hoạch đào tạo theo đúng lịch trình theo thời gian và địa điểm.
- Xác định được những người cần đào tạo công việc và đào tạo ngoài công việc theo từng đợt thực tế.
- Tiến hành mở các lớp đào tạo.
- Kiểm tra, giám sát quá trình đào tạo. Nhân viên được giao phụ trách chương trình đào tạo sẽ phải theo dõi, kiểm tra sĩ số lớp học, theo dõi tiến độ học tập của các nhân sự, thái độ học tập và chất lượng giảng dạy của cán bộ, giáo viên.

Tổ chức thực hiện tốt chương trình đào tạo sẽ giúp cho công tác đào tạo nguồn nhân lực đạt được kết quả cao, chất lượng đào tạo được nâng lên.

1.3.6.1. Đối với các trường hợp gửi đào tạo bên ngoài doanh nghiệp

Việc cử nhân sự tham gia các khóa đào tạo tại những tổ chức bên ngoài như trung tâm, viện đào tạo hay các trường đại học uy tín mang lại nhiều lợi ích nổi bật. Đây là cơ hội để nhân viên được tiếp cận với môi trường học tập chuyên nghiệp, được

hướng dẫn bởi những giảng viên, chuyên gia có kinh nghiệm thực tiễn và trình độ chuyên môn cao. Ngoài ra, nội dung đào tạo tại các đơn vị này thường được cập nhật liên tục, có tính hệ thống và bám sát các xu hướng mới trong lĩnh vực chuyên môn, từ đó giúp người học mở rộng tầm nhìn, tiếp thu những kiến thức và kỹ năng hiện đại mà có thể doanh nghiệp chưa thể cung cấp qua hình thức đào tạo nội bộ.

Khi gửi nhân sự đi học bên ngoài không tránh khỏi những mặt hạn chế. Thứ nhất là chi phí đào tạo thường khá cao, bao gồm học phí, chi phí đi lại, công tác phí hoặc các khoản chi phát sinh nếu khóa học diễn ra ở địa điểm xa. Thứ hai, nội dung đào tạo tuy mang tính học thuật cao nhưng có thể chưa thật sự sát với đặc điểm công việc cụ thể mà nhân viên đang đảm nhiệm tại doanh nghiệp. Điều này dẫn đến khả năng áp dụng sau đào tạo không đạt hiệu quả như mong đợi. Vì vậy, để nâng cao tính thực tiễn, trước khi cử nhân viên đi học, doanh nghiệp cần khảo sát, đánh giá kỹ lưỡng chương trình giảng dạy của đơn vị đào tạo, lựa chọn khóa học có nội dung phù hợp với mục tiêu công việc. Đồng thời, cần thiết lập cơ chế kiểm tra đầu ra, ví dụ như yêu cầu người học viết báo cáo, trình bày ứng dụng kiến thức hoặc huấn luyện lại cho đồng nghiệp, nhằm đánh giá đúng giá trị mà chương trình mang lại và thúc đẩy khả năng áp dụng kiến thức sau đào tạo.

1.3.6.2. Đối với các trường hợp tự đào tạo tại doanh nghiệp

Tổ chức đào tạo ngay trong nội bộ công ty là một phương thức ngày càng được nhiều doanh nghiệp ưu tiên nhờ tính chủ động, linh hoạt và tiết kiệm chi phí. Hình thức này cho phép công ty xây dựng các chương trình đào tạo được “đo ni đóng giày” theo nhu cầu riêng của từng bộ phận, từng nhóm nhân sự, thậm chí theo từng giai đoạn phát triển của doanh nghiệp. Việc sử dụng giảng viên nội bộ – những người đã có kinh nghiệm thực tiễn tại chính công ty – cũng giúp tăng tính thực tế, bám sát quy trình công việc và dễ dàng giải thích, truyền đạt lại những kiến thức mang tính ứng dụng cao. Nhân viên có thể học tập trong chính môi trường quen thuộc, đồng thời kết

hợp trực tiếp giữa học và hành ngay trong công việc hằng ngày, từ đó nâng cao hiệu quả tiếp thu và rút ngắn thời gian thích nghi.

Để hình thức này phát huy hết hiệu quả, công ty cần chú trọng vào chất lượng khâu chuẩn bị. Trước tiên là phải có kế hoạch đào tạo rõ ràng, phân công trách nhiệm cụ thể, xác định mục tiêu, nội dung và phương pháp giảng dạy phù hợp. Đội ngũ giảng viên nội bộ cần được bồi dưỡng kỹ năng truyền đạt, xây dựng giáo án và cách tổ chức lớp học chuyên nghiệp, tránh lối truyền đạt máy móc hoặc thiếu hấp dẫn. Bên cạnh đó, cơ sở vật chất phục vụ đào tạo – như phòng học, thiết bị trình chiếu, tài liệu, phần mềm hỗ trợ – cũng cần được đảm bảo đầy đủ để tạo điều kiện tốt nhất cho quá trình giảng dạy và học tập. Cuối cùng, cần thiết lập hệ thống theo dõi, giám sát và đánh giá kết quả học tập để điều chỉnh kịp thời nội dung cũng như phương pháp đào tạo trong các lần tiếp theo, từ đó giúp công tác tự đào tạo thực sự mang lại hiệu quả cho cả người học và tổ chức.

1.2.7. Đánh giá kết quả đào tạo

Đánh giá kết quả đào tạo là bước cuối cùng nhưng mang tính chất quyết định trong toàn bộ quá trình đào tạo nhân sự. Đây là hoạt động nhằm kiểm tra xem chương trình đào tạo có đạt được mục tiêu đề ra hay không, đồng thời phản ánh mức độ tiếp thu và khả năng áp dụng của người học vào công việc thực tế. Quá trình đánh giá không chỉ giúp doanh nghiệp nhận diện hiệu quả của hoạt động đào tạo mà còn là cơ sở quan trọng để điều chỉnh, cải tiến nội dung, phương pháp và hình thức đào tạo cho các đợt sau.

Tùy thuộc vào mục tiêu cụ thể và đặc điểm của từng chương trình, doanh nghiệp có thể áp dụng nhiều phương pháp đánh giá khác nhau. Một số hình thức phổ biến gồm đánh giá qua bài kiểm tra cuối khóa, phỏng vấn, quan sát thực tế, báo cáo của cán bộ quản lý trực tiếp hoặc phản hồi từ người học. Ngoài ra, một số doanh nghiệp sử dụng các bảng tiêu chí cụ thể để đo lường tiến bộ về kỹ năng, thái độ và năng suất làm việc trước và sau đào tạo.

Việc đánh giá cần được thực hiện một cách khách quan, có hệ thống và xuyên suốt. Có thể chia thành bốn cấp độ: mức độ hài lòng của người học sau khi tham gia khóa đào tạo; mức độ tiếp thu kiến thức, kỹ năng mới; mức độ thay đổi trong hành vi, thái độ làm việc; và cuối cùng là mức độ ảnh hưởng của đào tạo đến kết quả công việc hoặc hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp. Cả bốn cấp độ này đều cần được cân nhắc kỹ lưỡng để đảm bảo rằng đào tạo không chỉ tạo ra thay đổi tức thời mà còn mang lại giá trị lâu dài cho tổ chức. Để tăng tính hiệu quả, doanh nghiệp nên có hệ thống lưu trữ và phân tích dữ liệu từ các kỳ đánh giá đào tạo trước, nhằm rút ra bài học kinh nghiệm và nâng cao chất lượng đào tạo trong tương lai. Đồng thời, cần có cơ chế phản hồi hai chiều giữa người học và đơn vị tổ chức đào tạo để tạo môi trường học tập tích cực, thúc đẩy sự phát triển bền vững của đội ngũ nhân lực.

1.3. Đánh giá kết quả đào tạo nhân sự

1.3.1. Vai trò của đánh giá kết quả đào tạo nhân sự

Việc đánh giá kết quả đào tạo không chỉ dừng lại ở khâu kiểm tra sau khóa học, mà còn đóng vai trò như một công cụ chiến lược giúp doanh nghiệp xác định chính xác hiệu quả thực tiễn của toàn bộ quá trình. Trong bối cảnh thị trường biến động nhanh, nguồn nhân lực chính là nhân tố quyết định khả năng thích ứng và tăng trưởng. Vì vậy, công tác đánh giá đào tạo trở thành yêu cầu tất yếu nhằm đảm bảo các chương trình phát triển kỹ năng thật sự đem lại giá trị thiết thực và lâu dài cho cả nhân viên lẫn tổ chức.

Trước hết, công tác đánh giá giúp doanh nghiệp nhận diện mức độ tiếp thu kiến thức của người học so với mục tiêu đào tạo ban đầu. Thay vì chỉ dựa vào cảm nhận hay sự hài lòng bề ngoài, quá trình này cho phép phân tích chi tiết xem nhân viên đã nắm bắt được những nội dung nào, kỹ năng nghề nghiệp đã được cải thiện ra sao và khả năng vận dụng vào công việc thực tế đến mức nào. Đồng thời, dữ liệu thu được từ đánh giá cũng chỉ ra khoảng cách giữa kiến thức lý thuyết và khả năng áp dụng, vốn

là hạn chế thường gặp khi chương trình đào tạo chưa gắn kết chặt chẽ với yêu cầu công việc.

Thứ hai, công tác đánh giá đào tạo giữ vai trò then chốt trong việc cải thiện liên tục nội dung và phương pháp giảng dạy. Dựa trên phản hồi của học viên cùng kết quả thực tiễn sau khóa học, phòng nhân sự và ban lãnh đạo có thể xác định rõ những điểm mạnh cần phát huy cũng như hạn chế cần khắc phục của chương trình. Từ đó, doanh nghiệp có căn cứ để điều chỉnh các yếu tố như bố cục bài giảng, thời lượng, cách truyền đạt hay năng lực giảng viên, nhằm nâng cao tính thực tiễn và hiệu quả áp dụng. Nhờ vậy, tổ chức dần hình thành hệ thống đào tạo chuyên nghiệp, gắn liền với định hướng phát triển bền vững.

Bên cạnh đó, việc đánh giá kết quả đào tạo còn hỗ trợ doanh nghiệp quản lý chặt chẽ hơn chi phí dành cho hoạt động phát triển nhân lực. Khi hiệu quả của từng chương trình được đo lường cụ thể và thể hiện rõ qua hiệu suất công việc, tổ chức có thể tự tin tiếp tục duy trì hoặc mở rộng các mô hình đào tạo mang lại giá trị. Ngược lại, những khóa học chưa đem lại kết quả như kỳ vọng sẽ được điều chỉnh hoặc loại bỏ kịp thời, tránh tình trạng đầu tư dàn trải, thiếu định hướng, gây tốn kém cả về thời gian, nhân lực và ngân sách.

Dưới góc nhìn quản trị nhân sự, việc đánh giá đào tạo còn đóng vai trò như một công cụ quan trọng trong việc nhận diện, nuôi dưỡng và phát triển đội ngũ kế thừa. Thông qua kết quả học tập cũng như khả năng áp dụng vào công việc, doanh nghiệp có thể phát hiện những cá nhân giàu tiềm năng, ham học hỏi và có khả năng thích ứng nhanh để xây dựng lộ trình nghề nghiệp phù hợp. Nhờ vậy, tổ chức vừa đảm bảo duy trì nguồn nhân lực chất lượng, vừa khuyến khích tinh thần làm việc và tăng mức độ gắn bó của nhân viên với công ty.

Sau cùng, nếu hoạt động đánh giá được tiến hành một cách minh bạch, khách quan và công bằng, nó sẽ góp phần hình thành môi trường học tập chuyên nghiệp trong doanh nghiệp. Nhân viên sẽ hiểu rằng việc tham gia đào tạo không chỉ để đáp

ứng các yêu cầu ngắn hạn, mà còn là cơ hội lâu dài để phát triển bản thân. Tạo khơi dậy động lực tích cực, nâng cao tinh thần tự học, khuyến khích sự sáng tạo và khả năng chủ động tiếp thu kiến thức – những yếu tố then chốt giúp gia tăng hiệu quả công việc, đồng thời đóng góp trực tiếp vào sự phát triển bền vững của tổ chức.

1.3.2. Tiêu chí đánh giá kết quả đào tạo nhân sự

Đánh giá đào tạo và phát triển nhân lực giữ vai trò quan trọng, bởi nó giúp doanh nghiệp nắm bắt được mức độ chuyên môn và khả năng làm việc của nhân viên trước cũng như sau khi tham gia khóa học. Thông qua đó, tổ chức có thể phát hiện những điểm còn hạn chế, từ đó điều chỉnh và hoàn thiện nội dung cho các khóa tiếp theo nhằm xây dựng chương trình phù hợp hơn. Để đạt được hiệu quả cao, quá trình đánh giá cần được tiến hành dựa trên một số khía cạnh cụ thể sau đây.

Mức độ tiếp thu phản ánh khả năng người học nắm vững kiến thức và kỹ năng thông qua các bài kiểm tra, bài tập hoặc sự quan sát trong quá trình tham gia khóa học.

Khả năng ứng dụng được đánh giá qua việc vận dụng những gì đã học vào thực tế công việc, thể hiện ở khả năng xử lý nhiệm vụ hiệu quả hơn.

Sự thay đổi hành vi được theo dõi qua những biểu hiện như tinh thần trách nhiệm, mức độ hợp tác trong nhóm hay tốc độ thích nghi với môi trường mới.

Tác động đến kết quả công việc thể hiện ở việc năng suất được nâng cao, hạn chế sai sót, cải thiện chất lượng dịch vụ và tăng mức độ hài lòng của khách hàng.

Phản hồi đa chiều được thu thập từ cả học viên lẫn quản lý trực tiếp nhằm đánh giá sự phù hợp của nội dung, phương pháp đào tạo cũng như hiệu quả tổng thể của chương trình.

1.4. Những nhân tố ảnh hưởng đến hoạt động đào tạo nhân sự tại doanh nghiệp

1.4.1. Nhóm nhân tố bên ngoài doanh nghiệp

Đối thủ cạnh tranh

Trong sự phát triển của nền kinh tế thị trường thực tế có rất nhiều tổ chức doanh nghiệp trong ngành và ngoài ngành rất nhiều. Vì vậy để phát triển và đứng vững trên thị trường thì các doanh nghiệp luôn phải đứng trước khó khăn và thách thức đó là các đối thủ. Các đối thủ vừa là trong nước vừa là nước ngoài, vừa là ngoài ngành và vừa là trong ngành với nhau. Đặc biệt là đối thủ cùng dòng hàng hóa hoặc dịch vụ khi mà có rất nhiều tổ chức doanh nghiệp cùng kinh doanh thì người tiêu dùng có rất nhiều sự lựa chọn họ sẽ lựa chọn các doanh nghiệp uy tín, chất lượng và giá thành tốt nhất. Vì vậy để cạnh tranh được thì đòi hỏi các doanh nghiệp phải đẩy mạnh chú trọng vấn đề đầu tiên là nhân lực. Muốn có nhân lực chất lượng giỏi, tay nghề cao mang lại hiệu quả chất lượng công việc tốt và năng suất cao để cạnh tranh với đối thủ thì không thể không kể đến công tác đào tạo nguồn nhân lực. Chính vì nhận thấy được tầm quan trọng này nhiều doanh nghiệp đã chú trọng đến chất lượng nhân sự hơn.

Môi trường pháp luật

Nội dung về công tác đào tạo cũng được đề cập trong bộ luật lao động, nhà nước khuyến khích công tác đào tạo. Bộ luật lao động khuyến khích người lao động thành lập các cơ sở giáo dục nghề nghiệp hoặc hợp tác với các đơn vị tổ chức đào tạo theo quy định của pháp luật. Ngoài ra pháp luật yêu cầu người sử dụng lao động phải xây dựng kế hoạch đào tạo và kinh phí cho việc tổ chức công tác đào tạo bồi dưỡng nâng cao trình độ , tay nghề cho người lao động. Luật lao động thường quy định các tiêu chuẩn và yêu cầu về đào tạo, như việc bảo đảm an toàn lao động, điều kiện làm việc, và các quyền lợi của người lao động trong quá trình đào tạo. Các công ty phải tuân thủ các quy định này để tránh các vấn đề pháp lý. Hằng năm người sử dụng lao động phải báo cáo kết quả đào tạo, bồi dưỡng cho cơ quan quản lý nhà nước cấp tỉnh. Các quy định về bình đẳng và không phân biệt đối xử trong lao động yêu cầu doanh nghiệp phải cung cấp cơ hội đào tạo công bằng cho tất cả nhân viên, không phân biệt giới tính, tuổi tác, chủng tộc, tôn giáo, hoặc tình trạng khuyết tật.

Thị trường lao động

Hiện nay thị trường lao động tại Việt Nam rất đa dạng do có rất nhiều doanh nghiệp vì vậy vấn đề về việc làm cho người lao động rất nhiều và có nhiều sự lựa chọn. Để thu hút nhân sự về công ty làm việc cũng như giữ chân nhân tài thì các nhà quản trị doanh nghiệp cần có kế hoạch về các chính sách đãi ngộ nhân sự phù hợp với luật lao động và tình hình thực tế. Thị trường lao động đòi hỏi những kỹ năng và trình độ cụ thể sẽ thúc đẩy các tổ chức đầu tư vào đào tạo để đáp ứng nhu cầu này. Khi một kỹ năng trở nên quan trọng hoặc khan hiếm, các doanh nghiệp sẽ phải tập trung đào tạo nhân viên để đáp ứng yêu cầu của thị trường. Tình hình nhân sự luôn là vấn đề nan giải trong các doanh nghiệp do luôn có nhiều biến động nhân sự nghỉ việc hoặc phát triển mở rộng quy mô sản xuất... Vì vậy để đáp ứng đủ nhân lực theo chỉ yêu và yêu cầu công việc thì phải có chính sách nhân sự để cạnh tranh với các đối thủ thu hút ứng viên. Trong một thị trường lao động cạnh tranh, việc đào tạo và phát triển nhân viên trở thành công cụ quan trọng để giữ chân nhân tài. Các công ty sẽ đầu tư vào các chương trình đào tạo và phát triển để tạo ra môi trường làm việc hấp dẫn và cơ hội thăng tiến, giữ chân nhân viên giỏi.

Thị trường lao động là nơi thực hiện các công việc giữa người người làm thuê và người sử dụng lao động thông qua việc thỏa thuận với nhau về các khoản tiền lương, tiền công và các điều kiện làm việc khác... Để nâng cao năng suất công việc của người lao động thì người sử dụng lao động phải có những chế độ đãi ngộ nhân sự tốt về tài chính và phi tài chính nhằm khuyến khích, tạo động lực làm việc cho người lao động.

Môi trường kinh tế xã hội

Trong thời kì hội nhập nền kinh tế toàn cầu vừa là cơ hội vừa là thách thức đối với các doanh nghiệp. Cơ hội là được hợp tác phát triển và mở rộng quy mô kinh doanh. Thách thức đó là đòi hỏi phải cải tiến về khoa học công nghệ, chất lượng hàng

hóa , dịch vụ, nguồn lao động để có thể cạnh tranh với các đối thủ trong và ngoài nước. Quá trình đô thị hóa và di cư lao động làm thay đổi cấu trúc lực lượng lao động, đòi hỏi các chương trình đào tạo phải thích ứng với sự đa dạng và nhu cầu mới của nhân viên. Khi thị trường lao động thay đổi, doanh nghiệp phải điều chỉnh các chương trình đào tạo để đáp ứng nhu cầu mới về kỹ năng và trình độ của nhân viên. Mặt khác Việt Nam là nước xuất phát từ nền nông nghiệp nên khoa học kỹ thuật chưa cao vì vậy đòi hỏi các doanh nghiệp phải đẩy mạnh công tác đào tạo để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tạo tiền đề phát triển bền vững cho doanh nghiệp.

1.4.2. Nhóm nhân tố bên trong doanh nghiệp

Chính sách của doanh nghiệp

Một doanh nghiệp muốn có vị thế, uy tín trên thị trường và phát triển bền vững thì cần phải có chiến lược quản trị doanh nghiệp đúng đắn. Một yếu tố không thể thiếu đó là chiến lược về nguồn nhân lực.

Doanh nghiệp cần chú trọng và xây dựng các kế hoạch đào tạo và phát triển nguồn nhân lực. Nếu doanh nghiệp có những chủ trương, chính sách quan tâm đến công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực thì doanh nghiệp đó sẽ xây dựng được đội ngũ nhân sự chất lượng để đảm bảo công việc hiệu quả và đúng tiến độ.

Doanh nghiệp cần dành ra khoản chi phí cho công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại doanh nghiệp. Đầu tư vào con người là đầu tư sinh lời đối với doanh nghiệp, nếu doanh nghiệp quan tâm về công tác đào tạo cũng như các trang thiết bị cơ sở vật chất đầy đủ và hiện đại sẽ nâng cao hiệu quả đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.

Quy mô, cơ cấu, tình hình thực tế của doanh nghiệp

Để xây dựng chính sách đào tạo phù hợp thì trước tiên phải xét về tình hình thực tế của doanh nghiệp như là quy mô công ty, cơ cấu tổ chức bộ máy công ty... Quy mô

của doanh nghiệp càng lớn thì quy trình đào tạo càng phức tạp và ngược lại. Còn nếu cơ cấu bộ máy tổ chức công kênh thì công tác đào tạo sẽ khó hơn và phức tạp hơn khó đồng bộ. Sự thay đổi về quy mô, cơ cấu tổ chức sẽ tỉ lệ thuận với nhu cầu đào tạo.

Sau khi đã phân tích các yếu tố này thì nhà quản trị sẽ dựa vào đó để đưa ra các chính sách, tiêu chí đào tạo cũng như ngân sách phù hợp với tình hình thực tế của mỗi doanh nghiệp.

Quan điểm nhận thức của người đứng đầu

Quan điểm của người đứng đầu có ảnh hưởng to lớn đến công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực. Để nâng cao hiệu quả công tác đào tạo, tổ chức cần xây dựng quan điểm đúng đắn về tầm quan trọng của công tác đào tạo, xác định chiến lược phù hợp, cam kết và hỗ trợ cho hoạt động đào tạo, tạo môi trường học tập cởi mở và tích cực, đánh giá và sử dụng kết quả đào tạo hiệu quả. Nếu người lãnh đạo của doanh nghiệp là người biết nhìn xa trông rộng quan tâm đến công tác đào tạo vì sự phát triển lâu dài và bền vững của doanh nghiệp thì đây là yếu tố quá thuận lợi trong việc quản trị nguồn nhân lực. Còn đối với người lãnh đạo cho rằng việc đào tạo không cần thiết là khoản đầu tư không phát sinh lợi nhuận trực tiếp trước mắt thì chi phí cho công tác đào tạo sẽ bị hạn chế và cũng không giữ chân được nhân tài.

Cá nhân người lao động

Các yếu tố về cá nhân người lao động ảnh hưởng tới việc đào tạo nguồn nhân lực như sau:

+ Trình độ học vấn: Người lao động có trình độ cao thì công tác đào tạo sẽ được giảm bớt về chi phí cũng như thời gian.

+ Nhận thức của người lao động: Không phải cá nhân nào cũng có nhu cầu đào tạo và phát triển bản thân. Nếu cá nhân người lao động có nhận thức và hiểu rõ vai trò và tầm quan trọng của công tác đào tạo thì công tác đào tạo sẽ nhanh gọn và hiệu quả

hơn thay vì mất thời gian tuyên truyền và giải thích cho người lao động hiểu.

+ Độ tuổi lao động: Việc tiếp thu học tập ảnh hưởng qua độ tuổi. Lao động càng trẻ thì khả năng tiếp thu nhanh hơn so với lao động lớn tuổi. Ngoài ra độ tuổi càng trẻ thì nhu cầu học tập và phát triển bản thân sẽ cao hơn so với người lớn tuổi. Càng lớn tuổi nhu cầu học tập và phát triển bản thân sẽ ít lại thay vào đó là sự ổn định hơn là phát triển tương lai.

+ Giới tính: giới tính cũng là yếu tố ảnh hưởng tới nhu cầu đào tạo nguồn nhân lực. Thông thường như quan niệm từ xa xưa đàn ông xây nhà là người trụ cột gia đình kiếm tiền, còn phụ nữ thì nội trợ. Vì vậy nhu cầu đi học hay đào tạo phát triển nâng cao ở nữ giới sẽ ít hơn so với nam giới.

Bản thân công việc

Công việc ảnh hưởng trực tiếp và là yếu tố quan trọng đến việc đào tạo nhân lực. Tùy vào công việc khác nhau sẽ mang lại giá trị khác nhau, từ đó đưa ra chính sách đào tạo phù hợp. Công việc phải phù hợp với người lao động, tạo sự hứng thú, đam mê, thích thú với công việc đang làm thì người lao động mới có nhiệt huyết trong việc tham gia công tác đào tạo. Ngược lại bản thân công việc không phù hợp với họ thì họ sẽ không có nhu cầu đào tạo vì có thể tương lai họ sẽ không theo công việc đang làm, mà hiện tại họ đi làm chỉ phục vụ về tài chính trước mắt để có đủ tài chính trang trải cuộc sống.

CHƯƠNG 2 THỰC TRẠNG CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY DỊCH VỤ HÀNG HẢI PHƯƠNG ĐÔNG

2.1. Quá trình hình thành và phát triển của Doanh nghiệp

2.1.1. Thông tin chung

Mã số thuế: 0200942167

Địa chỉ Thuế: Số 54 phố Lê Lợi, Phường Gia Viên, TP Hải Phòng, Việt Nam

Tình trạng: Đang hoạt động

Người đại diện: Vũ Châu Thành

Điện thoại: 02253855004

Ngày hoạt động: 2009-07-07

Quản lý bởi: Hải Phòng - Thuế Thành phố Hải Phòng



Hình 1. 1 Logo của Dịch vụ Hàng hải Phương Đông

Dịch vụ Hàng hải Phương Đông (ORIMAS – Orient Maritime Services) được thành lập năm 1975 tại thành phố Hải Phòng, trực thuộc hệ thống Công ty Cổ phần Đại lý Hàng hải Việt Nam (VOSA Corporation). Với vị trí chiến lược tại cảng biển lớn nhất miền Bắc, ORIMAS giữ vai trò quan trọng trong việc cung cấp các dịch vụ hàng hải, logistics và vận tải, góp phần kết nối thương mại quốc tế và phát triển kinh tế khu vực.

Trải qua gần 50 năm hoạt động, ORIMAS đã xây dựng uy tín vững chắc và trở thành đối tác tin cậy của nhiều hãng tàu, chủ hàng trong và ngoài nước. Công ty hiện

là thành viên của nhiều hiệp hội hàng hải và logistics lớn như BIMCO, FIATA, VIFFAS, VISABA và VCCI, khẳng định vị thế của mình trong ngành dịch vụ hàng hải. Các lĩnh vực hoạt động chủ yếu của ORIMAS bao gồm: đại lý tàu biển, đại lý tuyến định kỳ, đại lý vận tải và dịch vụ logistics, cùng với các dịch vụ hàng hải và kiểm đếm.

2.1.2. Lịch sử hình thành và phát triển

Công ty Dịch vụ Hàng hải Phương Đông – ORIMAS (Orient Maritime Services) được thành lập vào năm 1975 tại Hải Phòng, trực thuộc hệ thống Công ty Cổ phần Đại lý Hàng hải Việt Nam – VOSA. Ngay từ những ngày đầu, ORIMAS đã xác định sứ mệnh trở thành một trong những đơn vị chủ lực của VOSA tại miền Bắc, phục vụ hoạt động vận tải biển và thương mại quốc tế đang trên đà phát triển mạnh mẽ sau chiến tranh. ORIMAS không chỉ dừng lại ở dịch vụ đại lý tàu biển mà còn phát triển thêm các dịch vụ liên quan như đại lý tuyến định kỳ, vận tải, logistics và kiểm đếm hàng hóa. Đây là thời kỳ ORIMAS dần khẳng định vị thế của mình tại khu vực cảng Hải Phòng – cửa ngõ giao thương quan trọng của miền Bắc.

Từ 1990 – 2000, để nâng cao uy tín và mở rộng hợp tác quốc tế, ORIMAS đã trở thành thành viên chính thức của nhiều tổ chức hàng hải lớn trên thế giới như BIMCO (Hội đồng Hàng hải Quốc tế Baltic), FIATA (Liên đoàn Quốc tế các Hiệp hội Giao nhận Vận tải), cùng với các hiệp hội trong nước như VIFFAS, VISABA và VCCI.

Bước vào thế kỷ 21, ORIMAS không ngừng mở rộng quy mô và hoàn thiện chất lượng dịch vụ. Công ty tập trung đẩy mạnh các lĩnh vực đại lý tuyến định kỳ, đại lý tàu biển, dịch vụ logistics và kiểm đếm hàng hóa. Với lợi thế hoạt động tại Hải Phòng – trung tâm cảng biển lớn nhất miền Bắc, ORIMAS trở thành một trong những chi nhánh nòng cốt của VOSA, đóng góp tích cực vào sự phát triển của hệ thống logistics và dịch vụ hàng hải tại Việt Nam.

2.1.3. Chức năng, nhiệm vụ của doanh nghiệp

Chức năng

Công ty Dịch vụ Hàng hải Phương Đông (ORIMAS) có chức năng chính là cung cấp các dịch vụ hàng hải, logistics và vận tải tại khu vực Hải Phòng – một trong những cảng biển quan trọng nhất miền Bắc. Với vai trò là đại lý tàu biển và đại lý tuyến định kỳ, ORIMAS đảm bảo thực hiện đầy đủ các thủ tục cần thiết cho tàu thuyền quốc tế và nội địa ra vào cảng, đồng thời tổ chức và quản lý các hoạt động logistics, vận chuyển hàng hóa một cách hiệu quả.

Nhiệm vụ

Đại lý tàu biển: Thực hiện thủ tục cho tàu ra vào cảng, hỗ trợ thuyền viên, cung ứng dịch vụ và đảm bảo hoạt động của tàu diễn ra thuận lợi, đúng quy định.

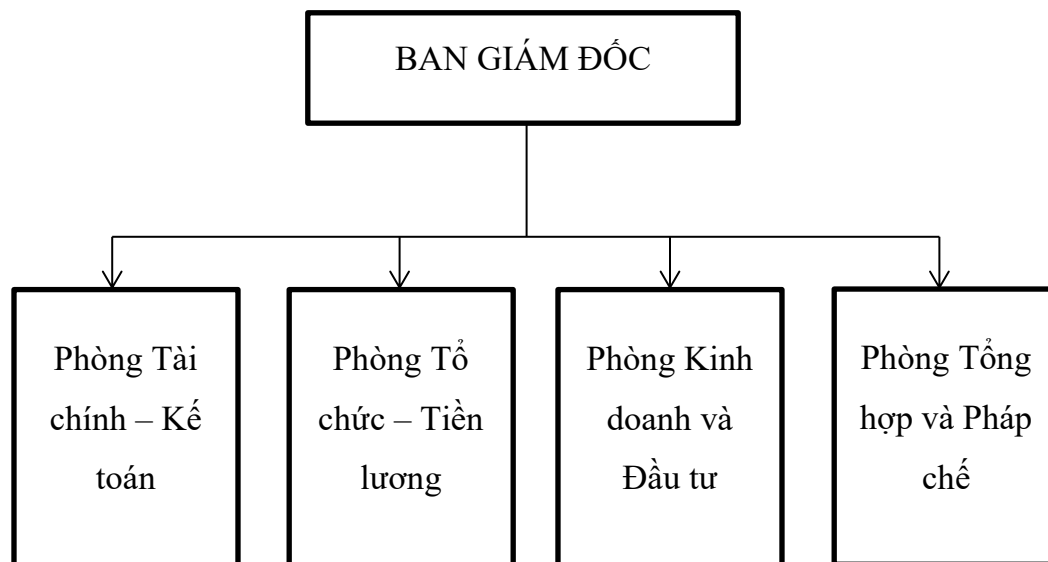
Đại lý tuyến định kỳ: Đại diện cho các hãng tàu quốc tế tại Hải Phòng, tổ chức và quản lý lịch trình tàu, bảo đảm duy trì hoạt động vận tải biển ổn định, an toàn.

Dịch vụ logistics và vận tải: Tổ chức vận chuyển, xếp dỡ, lưu kho và phân phối hàng hóa; cung cấp giải pháp logistics trọn gói nhằm tối ưu chi phí và thời gian cho khách hàng.

Dịch vụ hàng hải và kiểm đếm (tallying): Kiểm tra, xác nhận số lượng và tình trạng hàng hóa tại cảng, bảo đảm tính chính xác và minh bạch trong quá trình giao nhận.

Mở rộng hợp tác và hội nhập quốc tế: Tham gia các hiệp hội hàng hải và logistics trong nước và quốc tế như BIMCO, FIATA, VIFFAS, VISABA, VCCI; qua đó nâng cao chất lượng dịch vụ, khẳng định uy tín trong ngành.

2.1.4. Cơ cấu tổ chức



Hình 1. 2 Sơ đồ cơ cấu tổ chức của ORIMAS Hải Phòng

(Nguồn: Trang website của VOSA)

Trong cơ cấu tổ chức, Dịch vụ Hàng hải Phương Đông (ORIMAS Hải Phòng) trực thuộc hệ thống VOSA có các phòng ban chức năng quan trọng, đảm nhiệm những mảng công việc cốt lõi nhằm duy trì và phát triển hoạt động sản xuất kinh doanh:

Ban Tổng Giám đốc

Là cơ quan điều hành trực tiếp, chịu trách nhiệm triển khai kế hoạch sản xuất kinh doanh, quản lý nhân sự, tài chính và toàn bộ hoạt động hằng ngày của ORIMAS Hải Phòng. Ban Tổng giám đốc nhận chỉ đạo trực tiếp từ Hội đồng quản trị và điều phối toàn bộ các phòng ban, chi nhánh.

Phòng Tài chính – Kế toán

Đây là bộ phận giữ vai trò then chốt trong công tác quản lý tài chính và dòng tiền của đơn vị. Nhiệm vụ chính bao gồm hạch toán kế toán, theo dõi thu chi, lập báo cáo tài chính định kỳ, đồng thời kiểm soát chi phí để đảm bảo hiệu quả hoạt động. Ngoài

ra, phòng còn tham mưu cho Ban Giám đốc về kế hoạch sử dụng vốn, cân đối ngân sách và các giải pháp tối ưu tài chính phục vụ cho chiến lược phát triển lâu dài.

Phòng Tổ chức – Tiền lương

Phòng này đảm nhiệm công tác quản lý nhân sự, tổ chức lao động và xây dựng cơ chế chính sách tiền lương, đãi ngộ. Bên cạnh đó, bộ phận còn tham gia hoạch định kế hoạch nguồn nhân lực, tuyển dụng, đào tạo và phát triển nhân viên. Mục tiêu của phòng là bảo đảm bộ máy nhân sự của công ty hoạt động nhịp nhàng, hiệu quả, đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của hoạt động kinh doanh hàng hải và logistics.

Phòng Kinh doanh và Đầu tư

Đây là đơn vị nòng cốt trong việc triển khai các hoạt động kinh doanh, bao gồm dịch vụ đại lý tàu biển, logistics, kiểm kiện hàng hóa và vận tải. Phòng có nhiệm vụ tìm kiếm và mở rộng thị trường, xây dựng các mối quan hệ đối tác chiến lược, đồng thời nghiên cứu, đề xuất các dự án đầu tư nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh. Hoạt động của phòng góp phần quan trọng vào sự phát triển và vị thế của ORIMAS tại khu vực Hải Phòng cũng như toàn quốc.

Phòng Tổng hợp và Pháp chế

Bộ phận này phụ trách công tác hành chính – tổng hợp, đảm bảo hoạt động vận hành trôi chảy trong toàn đơn vị. Ngoài ra, phòng còn chịu trách nhiệm về pháp lý, tư vấn và kiểm soát tính tuân thủ pháp luật trong các hợp đồng, giao dịch và hoạt động kinh doanh. Đây là cơ sở để ORIMAS Hải Phòng phát triển bền vững, hạn chế rủi ro pháp lý và nâng cao uy tín trên thị trường.

Tóm lại, ORIMAS Hải Phòng giữ vai trò đặc biệt quan trọng trong hệ thống bởi Hải Phòng là trung tâm cảng biển lớn nhất miền Bắc, nơi tập trung nhiều hoạt động xuất nhập khẩu. Với đội ngũ nhân sự chuyên môn cao, ORIMAS không chỉ cung cấp dịch vụ đại lý tàu biển, kiểm kiện, logistics mà còn đóng góp tích cực vào việc nâng cao năng lực cạnh tranh của VOSA trên thị trường vận tải biển Việt Nam. Đồng thời, nhờ mạng lưới chi nhánh và công ty liên kết rộng khắp, ORIMAS Hải Phòng có thể

phối hợp nhịp nhàng để cung ứng dịch vụ trọn gói, từ cảng biển đến nội địa, mang lại giá trị gia tăng cho khách hàng.

2.1.5. Hoạt động sản xuất kinh doanh của DN

**Bảng 1. 1 Kết quả kinh doanh giai đoạn 2022-2024 của Dịch vụ Hàng hải
Phương Đông**

Đơn vị tính: Nghìn đồng

Chỉ tiêu	2022	2023	2024	Chênh lệch 2023/2022		Chênh lệch 2024/2023	
				Tuyệt đối	Tương đối	Tuyệt đối	Tương đối
Doanh thu thuần bán hàng & CCDV	65.389.146	52.169.744	59.272.393	-13.219.402	-20,22	7.102.649	13,61
Giá vốn hàng bán	49.042.478	35.550.892	39.826.196	-13.491.587	-27,51	4.275.304	12,03
Chi phí tài chính	336.582	139.052	99.087	-197.530	-58,69	-39.965	-28,73
Chi phí quản lý DN	6.457.040	6.740.469	7.240.026	283.430	4,39	499.557	7,41
Lợi	11.207.330	11.238.425	14.346.055	31.095	0,28	3.107.630	27,64

nhuận thuần từ HĐKD							
Lợi nhuận khác	19.047	14.237	65.197	-4.810	-25,25	50.960	357,91
Tổng lợi nhuận kế toán trước thuế	11.226.377	11.252.662	14.411.252	26.286	0,23	3.158.590	28,06
Lợi nhuận sau thuế TNDN	8.922.361	9.035.712	11.526.363	113.351	1,27	2.490.651	27,55

(Nguồn: Phòng Kế toán)

Doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ năm 2022 đạt 65.389.146 nghìn đồng, sang năm 2023 giảm xuống còn 52.169.744 nghìn đồng, tương ứng giảm 20,22%. Sang năm 2024, doanh thu đạt 59.272.393 nghìn đồng, tăng 13,61% so với năm 2023. Sự sụt giảm mạnh trong năm 2023 cho thấy hoạt động khai thác thị trường gặp khó khăn, có thể do cạnh tranh gia tăng hoặc nhu cầu dịch vụ vận tải biển giảm. Tuy nhiên, sự phục hồi trong năm 2024 chứng tỏ Công ty Dịch vụ Hàng hải Phương Đông đã mở rộng khách hàng và tận dụng được sự phục hồi của thị trường vận tải.

Giá vốn hàng bán có xu hướng biến động cùng chiều với doanh thu. Năm 2022 đạt 49.042.478 nghìn đồng, giảm mạnh 27,51% trong năm 2023 xuống còn

35.550.892 nghìn đồng. Năm 2024, giá vốn tăng trở lại đạt 39.826.196 nghìn đồng, tăng 12,03% so với năm trước. Sự biến động này chứng tỏ Công ty Dịch vụ Hàng hải Phương Đông có khả năng kiểm soát chi phí theo tình hình doanh thu, song mức tăng của giá vốn năm 2024 cao hơn tốc độ tăng doanh thu, tạo sức ép lên biên lợi nhuận. Chi phí quản lý doanh nghiệp tăng liên tục qua các năm, từ 6.457.040 nghìn đồng năm 2022 lên 7.240.026 nghìn đồng năm 2024, mức tăng đều đặn này xuất phát từ áp lực duy trì bộ máy quản lý, chi phí nhân sự và hoạt động điều hành. Ngược lại, chi phí tài chính giảm mạnh từ 336.582 nghìn đồng năm 2022 xuống chỉ còn 99.087 nghìn đồng năm 2024, chứng tỏ công ty đã giảm bớt gánh nặng lãi vay hoặc sử dụng nguồn vốn hiệu quả hơn.

Lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh duy trì mức ổn định trong giai đoạn 2022–2023 (11.207.330 nghìn đồng lên 11.238.425 nghìn đồng), chỉ tăng nhẹ 0,28%. Sang năm 2024, lợi nhuận tăng vọt lên 14.346.055 nghìn đồng, tăng 27,64% so với 2023. Khoản lợi nhuận khác tuy chiếm tỷ trọng nhỏ nhưng đã tăng mạnh trong năm 2024, góp phần hỗ trợ lợi nhuận chung. Tổng lợi nhuận kế toán trước thuế và lợi nhuận sau thuế có xu hướng tương tự, đều tăng đáng kể trong năm 2024. Lợi nhuận sau thuế năm 2022 là 8.922.361 nghìn đồng, năm 2023 tăng nhẹ 1,27% đạt 9.035.712 nghìn đồng, nhưng đến năm 2024 đã đạt 11.526.363 nghìn đồng, tăng mạnh 27,55%. Sự tăng trưởng lợi nhuận trong năm 2024 khẳng định Công ty Dịch vụ Hàng hải Phương Đông đã có bước chuyển biến tích cực trong kinh doanh, tận dụng tốt hơn nguồn lực sẵn có để nâng cao hiệu quả hoạt động.

2.2. Thực trạng công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty Dịch vụ Hàng Hải Phương Đông

2.2.1. Xác định nhu cầu đào tạo

Xác định nhu cầu đào tạo và phân tích nguồn nhân lực là bước đầu tiên và mang tính chiến lược trong công tác đào tạo và phát triển nhân sự, ảnh hưởng trực tiếp đến

hiệu quả và thành công chung của doanh nghiệp. Tại Công ty Dịch vụ Hàng Hải Phương Đông, nhu cầu đào tạo được xây dựng dựa trên đặc thù ngành dịch vụ hàng hải, chiến lược phát triển của công ty, đồng thời lắng nghe đề xuất từ các phòng ban và cá nhân. Mỗi bộ phận xác định nhu cầu đào tạo dựa trên chức năng, nhiệm vụ chuyên môn được giao và năng lực cụ thể của từng nhân viên.

Nhu cầu đào tạo từ các trưởng phòng và nhân viên:

Theo quy định nội bộ của Phương Đông, khi trưởng phòng hoặc nhân viên đề xuất nhu cầu đào tạo, họ sẽ lập tờ trình gửi Ban lãnh đạo để xem xét và phê duyệt. Nếu đề xuất được chấp thuận, công ty sẽ hỗ trợ toàn bộ học phí và duy trì mức lương 100% trong thời gian học. Đổi lại, người lao động cần cam kết gắn bó với công ty tối thiểu 2 năm, tùy theo chi phí đào tạo và vị trí công tác. Trong công tác quy hoạch và đề bạt cán bộ quản lý, công ty căn cứ vào trình độ chuyên môn, hiệu quả công tác và định hướng phát triển nguồn nhân lực theo sơ đồ tổ chức hiện hành.

Nhu cầu đào tạo theo định kỳ:

Trước khi chính thức nhận việc, ứng viên tại Phương Đông phải trải qua quy trình tuyển dụng nghiêm ngặt bao gồm phỏng vấn và kiểm tra năng lực chuyên môn. Sau khi tiếp nhận, nhân viên tham gia đào tạo định hướng và được bồi dưỡng liên tục trong quá trình làm việc. Công ty tổ chức đánh giá kiến thức và kỹ năng chuyên môn 2 lần/năm, kết hợp với bảng đánh giá KPI hàng tháng để xác định mức độ hoàn thành công việc của từng nhân sự. Kết quả đánh giá cho thấy 82% nhân viên đạt chuẩn năng lực theo vị trí, 18% cần đào tạo bổ sung, điểm năng lực trung bình đạt 78/100 điểm, là cơ sở quan trọng để công ty xây dựng kế hoạch đào tạo phù hợp.

Nhu cầu đào tạo khi có sự thay đổi về công nghệ và thiết bị:

Trong bối cảnh khoa học kỹ thuật và công nghệ số phát triển mạnh mẽ, Phương Đông thường xuyên cập nhật trang thiết bị, phần mềm và công cụ làm việc. Khi có thay đổi về công nghệ hoặc triển khai phần mềm mới, công ty tiến hành đánh giá tác động và tổ chức chương trình đào tạo kịp thời nhằm giúp nhân viên thích nghi nhanh

chóng. Nhờ hoạt động đào tạo này, thời gian xử lý công việc trung bình giảm 25%, tỷ lệ tuân thủ quy trình tăng lên 95%, và số lỗi nghiệp vụ giảm 20% so với cùng kỳ năm trước.

Bảng 2. 1 Nhu cầu đào tạo của Công ty Dịch vụ Hàng hải Phương Đông giai đoạn 2022- 2024

Đơn vị tính: Người

STT	Chương trình đào tạo	Năm	Số lượng (người)	Thời gian đào tạo	Mục đích
1	Đào tạo chung cho toàn bộ phòng ban	2022	48	1 ngày	Giúp nhân sự nắm vững quy trình làm việc, hiệu hệ thống quy định nội bộ, nâng cao phối hợp giữa các phòng ban.
		2023	54	1 ngày	
		2024	56	2 ngày	
2	Đào tạo chuyên sâu cho Phòng Kinh doanh & Đầu tư	2022	12	1 ngày	Cập nhật kiến thức Marketing – PR, nâng cao hiệu quả triển khai dịch vụ & dự án đầu tư.
		2023	13	2 ngày	
		2024	14	2 ngày	
3	Đào tạo chuyên môn cho Tổng hợp & Pháp chế	2022	7	3 ngày	Trang bị kỹ năng quản lý, hành chính – pháp chế, phối hợp nghiệp vụ tổng hợp, tối ưu công việc, giảm rủi ro.
		2023	8	2 ngày	
		2024	8	3 ngày	

(Nguồn: Phòng Tổng hợp và Pháp chế)

2.2.2. Xác định mục tiêu đào tạo

Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực là một trong những hoạt động then chốt nhằm nâng cao chất lượng đội ngũ, đảm bảo sự phát triển bền vững và tăng cường

năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp. Trong bối cảnh ngành dịch vụ hàng hải ngày càng biến động và yêu cầu của khách hàng ngày càng cao, Công ty Dịch vụ Hàng Hải Phương Đông xác định rõ vai trò của hoạt động này không chỉ là giải pháp để hoàn thiện kỹ năng nghiệp vụ mà còn là công cụ chiến lược giúp gắn kết nhân sự với tầm nhìn và sứ mệnh của công ty.

Với định hướng phát triển bền vững trong năm 2025, công ty đã đề ra những mục tiêu đào tạo và phát triển cụ thể, phù hợp với nhu cầu thực tiễn của từng phòng ban và từng vị trí công việc. Các mục tiêu này được xây dựng dựa trên việc đánh giá năng lực hiện tại của đội ngũ nhân viên, đồng thời gắn liền với kế hoạch mở rộng quy mô hoạt động, nâng cao chất lượng dịch vụ và tối ưu hiệu quả vận hành trong toàn bộ đơn vị.

Bảng 2. 2 Mục tiêu đào tạo nội bộ của Công ty Dịch vụ Hàng hải Phương Đông giai đoạn 2022 -2024

STT	Nội dung	Thời gian đào tạo	Bộ phận phụ trách	Mục tiêu đào tạo
1	Cán bộ quản lý			
	Đào tạo nhân viên mới	1 tháng	Ban giám đốc	Nắm bắt 100% về các nội dung tại công ty
	Đào tạo trong quá trình làm việc	Hằng ngày	Ban giám đốc	Phát triển bản thân tốt và mang lại đóng góp cho công ty
2	Nhân viên tại các phòng ban			

Đào tạo nhân viên mới (Đào tạo về nội quy, văn hóa công ty, cách làm việc, chỉ việc và bàn giao công việc phụ trách)	1 tháng	Nhân viên cũ được giao phụ trách	Nhân viên mới sau khi được đào tạo phải nắm bắt hết các quy định, các nội dung công việc, biết cách làm việc độc lập
Đào tạo trong quá trình làm việc (Giao việc, hướng dẫn, theo dõi, kiểm tra , nếu phát hiện sai sót đào tạo lại tại chỗ)	Hằng ngày	Trưởng bộ phận các phòng ban	Hoàn thành công việc tốt, đúng thời hạn và không bị sai sót ảnh hưởng tới công ty

(Nguồn: Phòng Tổng hợp và Pháp chế)

Mục tiêu đào tạo tại Công ty Dịch vụ Hàng hải Phương Đông trong giai đoạn 2022- 2024 được thiết lập có phân loại rõ ràng theo từng nhóm đối tượng, từ cán bộ quản lý đến nhân viên tại các phòng ban, tạo nền tảng hệ thống cho phát triển năng lực đội ngũ. Thời gian đào tạo và bộ phận phụ trách được quy định cụ thể, kết hợp giữa đào tạo nhân viên mới và đào tạo thường xuyên trong quá trình làm việc, giúp nhân sự nhanh chóng nắm vững nội quy, quy trình vận hành và kỹ năng chuyên môn cần thiết. Tuy nhiên, để chương trình đào tạo đạt hiệu quả đo lường được, công ty đã bổ sung bộ chỉ tiêu đánh giá định lượng nhằm tăng tính minh bạch và chính xác trong quản lý chất lượng nhân lực, gồm:

- Tỷ lệ hoàn thành chương trình đào tạo: $\geq 95\%$ người tham gia đạt chuẩn sau 30 ngày.

- Điểm đánh giá năng lực sau đào tạo: trung bình $\geq 80/100$ đối với nhân viên mới.
- Giảm lỗi nghiệp vụ: mục tiêu giảm tối thiểu 20% sau mỗi quý.
- Tỷ lệ hoàn thành công việc đúng hạn: duy trì mức $\geq 95\%$ sau đào tạo.
- Mức độ áp dụng kỹ năng sau đào tạo: $\geq 85\%$ nhân viên áp dụng thành thạo qua đánh giá thực tế công việc.

Bổ sung các chỉ tiêu KPI giúp công ty đánh giá rõ ràng mức độ thành thạo của nhân sự sau đào tạo, nâng cao trách nhiệm thực hiện của từng cá nhân và tối ưu hóa hiệu quả của toàn bộ chương trình. Đồng thời, các chỉ tiêu này là cơ sở quan trọng để điều chỉnh nội dung, phương pháp và thời lượng đào tạo cho phù hợp với yêu cầu vận hành trong giai đoạn tiếp theo.

2.2.3. Lựa chọn đối tượng đào tạo và phát triển

Quá trình lựa chọn đối tượng đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Dịch vụ Hàng Hải Phương Đông tập trung vào việc phân loại rõ ràng theo chức năng, nhiệm vụ và vai trò chuyên môn của từng phòng ban. Nhân sự được đào tạo không chỉ bao gồm tất cả các phòng ban nhằm nắm vững quy trình vận hành và quy định nội bộ, mà còn ưu tiên những bộ phận nòng cốt như Tổng hợp – Pháp chế và Phòng Kinh doanh và Đầu tư, nơi đảm nhận các công tác then chốt trong hoạt động hành chính – tổng hợp, quản lý dự án, khai thác dịch vụ hàng hải và phát triển kinh doanh. Cơ cấu này giúp phân bổ nguồn lực đào tạo hợp lý, đồng thời tối ưu hóa hiệu quả của chương trình đào tạo trên phạm vi toàn công ty.

Bảng 2. 3 Đối tượng đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của Công ty Dịch vụ Hàng Hải Phương Đông 6 tháng đầu năm 2025

Đơn vị tính: Người

Nội dung đào tạo	Đối tượng	Nhân sự	Thực tế đào tạo	Nhân sự	Thực tế đào tạo	Nhân sự	Thực tế đào tạo
-------------------------	------------------	----------------	------------------------	----------------	------------------------	----------------	------------------------

	đào tạo	2022	2022	2023	2023	2024	2024
<i>Đào tạo chung cho tất cả các phòng ban trong công ty</i>	<i>Tất cả nhân viên</i>	<i>67</i>	<i>59</i>	<i>75</i>	<i>71</i>	<i>78</i>	<i>73</i>
Trong đó tập trung đào tạo cho 2 phòng ban nổi trội sau:							
Đào tạo chuyên môn cho Tổng hợp và Pháp chế	Bộ phận Tổng hợp – Pháp chế	13	11	14	13	15	13
Đào tạo chuyên sâu cho Phòng Kinh doanh và Đầu tư	Bộ phận Kinh doanh & Đầu tư	21	18	23	19	25	21

(Nguồn: Phòng Tổng hợp và Pháp chế)

Bảng số liệu cho thấy chiến lược đào tạo tại Phương Đông được xây dựng trên nền tảng cân bằng giữa đào tạo phổ quát và đào tạo chuyên môn chuyên sâu. Việc duy trì số lượng kế hoạch cao hơn số thực tế cho thấy công ty chủ động tạo dư địa linh hoạt để đáp ứng nhu cầu phát sinh, bao gồm bổ sung nhân sự mới, luân chuyển nội bộ hoặc nâng cao năng lực theo yêu cầu công việc.

Một số chỉ số lượng hóa nổi bật:

- Tỷ lệ tham gia đào tạo chung: 59/67 người, đạt khoảng 88%, thể hiện mức độ nghiêm túc và cam kết cao của toàn bộ nhân viên đối với việc nắm vững quy trình và phối hợp giữa các phòng ban.

- Tỷ lệ hoàn thành đào tạo chuyên môn Tổng hợp – Pháp chế: 11/13 người, đạt khoảng 85%, phản ánh nhu cầu ưu tiên phát triển năng lực quản lý hành chính – pháp chế, đồng thời cân bằng với khối lượng công việc thường xuyên.
- Tỷ lệ hoàn thành đào tạo chuyên sâu Kinh doanh – Đầu tư: 18/21 người, đạt khoảng 86%, cho thấy bộ phận kinh doanh tích cực nâng cao kiến thức và kỹ năng, phục vụ việc triển khai dịch vụ, quản lý dự án và chăm sóc khách hàng hiệu quả.

Tập trung đào tạo cho bộ phận Tổng hợp – Pháp chế góp phần củng cố năng lực quản trị và kiểm soát quy trình, giúp giảm thiểu sai sót hành chính và nâng mức độ chuẩn hóa hồ sơ. Trong khi đó, đào tạo chuyên sâu cho Phòng Kinh doanh và Đầu tư hỗ trợ nâng cao khả năng triển khai dịch vụ, quản lý dự án, tiếp cận khách hàng và vận hành logistics – những yếu tố trực tiếp ảnh hưởng đến doanh thu và năng lực cạnh tranh của công ty.

Đào tạo cho toàn bộ nhân viên được triển khai với mục tiêu đồng bộ hóa hiểu biết về văn hóa doanh nghiệp, quy định nội bộ và quy trình vận hành, đảm bảo sự thống nhất trong thực hiện nhiệm vụ giữa các bộ phận. Cơ chế đối chiếu kế hoạch – thực tế không chỉ giúp công ty giám sát mức độ thực hiện mà còn là cơ sở điều chỉnh chiến lược đào tạo trong các kỳ tiếp theo. Góp phần tối ưu hóa nguồn lực, nâng cao tính kỷ luật, đồng thời tăng cường sự gắn kết và trách nhiệm của nhân sự đối với các chương trình phát triển nội bộ.

2.2.4. Xây dựng chương trình đào tạo và lựa chọn phương pháp đào tạo và phát triển nhân sự

Chương trình đào tạo tại Công ty Dịch vụ Hàng hải Phương Đông được xây dựng và quản lý bởi Ban Giám đốc cùng đội ngũ quản lý các phòng ban. Mỗi khóa đào tạo đều được lên kế hoạch chi tiết, bao gồm việc xác định nhu cầu đào tạo, đối

tượng tham gia, nội dung chương trình, người chịu trách nhiệm giảng dạy, cũng như các công tác hậu cần cần thiết như địa điểm, tài liệu, công cụ hỗ trợ.

Mục tiêu của mỗi khóa đào tạo là nâng cao kỹ năng chuyên môn, hoàn thiện nghiệp vụ và nâng cao hiệu quả làm việc của nhân viên. Thời lượng và hình thức đào tạo được điều chỉnh phù hợp với đối tượng học viên và các kiến thức cần truyền đạt, đảm bảo khóa học đạt hiệu quả tối ưu.

Phương pháp đào tạo tại chỗ

Đối với hầu hết nhân viên mới, công ty áp dụng phương pháp đào tạo tại chỗ, do nhân viên kỳ cựu hướng dẫn trực tiếp. Nhân viên mới được phân công người quản lý trực tiếp theo dõi và hỗ trợ trong quá trình làm việc, kịp thời phát hiện và khắc phục sai sót. Phương pháp này vừa giúp nhân viên nắm vững quy trình nghiệp vụ, vừa tiết kiệm chi phí và tận dụng hiệu quả nguồn lực tại công ty.

Phương pháp đào tạo ngoài công việc

Nhóm quản lý và lãnh đạo cấp cao – những người định hướng chiến lược và lập kế hoạch phát triển công ty – được đào tạo thông qua các khóa học nâng cao do công ty tổ chức hoặc cử đi học bên ngoài. Ngoài ra, công ty còn mời chuyên gia trong ngành đến giảng dạy các kiến thức chuyên sâu, kết hợp khuyến khích đội ngũ quản lý tự nghiên cứu, cập nhật xu hướng công nghệ, quản lý và logistics mới nhất. Phương pháp này giúp đội ngũ lãnh đạo nâng cao năng lực ra quyết định, quản lý hiệu quả và thích ứng với sự phát triển nhanh chóng của ngành dịch vụ hàng hải.

Bảng 2. 4 Chương trình đào tạo đối với đội ngũ quản lý 6 giai đoạn 2022- 2024

STT	Yêu cầu công việc	Học phần kiến thức	Phương pháp giảng dạy
1	Kỹ năng quản trị nhân lực	Kỹ năng quản lý căn bản	Tổ chức lớp học tại công ty

		Kỹ quản lý nhân sự	Tham gia hội thảo
		Kỹ năng phỏng vấn và lựa chọn nhân sự	Tham gia lớp tập huấn
2	Kỹ năng tạo động lực cho người lao động	Kỹ năng quản lý sự thay đổi	Tổ chức lớp học tại công ty
		Kỹ năng khuyến khích, tạo động lực cho nhân viên	Tham gia hội thảo
3	Kỹ năng huấn luyện nhân viên	Nghiệp vụ hải quan	Cử đi học tại trung tâm đào tạo
		Kỹ năng lập kế hoạch và triển khai kinh doanh	Tổ chức lớp học tại công ty.

(Nguồn: Phòng Hành chính Nhân sự)

Bảng 2.4 thể hiện chiến lược đào tạo rõ ràng và có hệ thống đối với đội ngũ quản lý trong giai đoạn 2022- 2024, tập trung phát triển cả năng lực chuyên môn lẫn kỹ năng lãnh đạo. Các học phần kiến thức được thiết kế gắn liền với yêu cầu công việc, đảm bảo cán bộ quản lý vừa nâng cao khả năng quản trị nhân lực, vừa cải thiện kỹ năng tạo động lực và huấn luyện nhân viên. Phương pháp giảng dạy đa dạng, kết hợp giữa tổ chức lớp học tại công ty, tham gia hội thảo và cử đi học tại trung tâm đào tạo, giúp người học vừa tiếp nhận kiến thức lý thuyết, vừa có cơ hội thực hành và trao đổi kinh nghiệm thực tế.

Chương trình đào tạo bao quát các kỹ năng quản lý căn bản, quản lý nhân sự, kỹ năng phỏng vấn, lựa chọn và phát triển nhân viên, đồng thời bổ sung các năng lực

mềm quan trọng như quản lý sự thay đổi, tạo động lực và lập kế hoạch triển khai kinh doanh. Cấu trúc này không chỉ trang bị kiến thức mà còn tăng cường khả năng áp dụng linh hoạt vào thực tế công việc, góp phần nâng cao hiệu quả quản lý, đảm bảo sự gắn kết giữa đội ngũ quản lý với mục tiêu chiến lược của công ty. Sự kết hợp giữa đào tạo nội bộ và đào tạo bên ngoài mang đến môi trường học tập toàn diện, thúc đẩy phát triển năng lực bền vững và nâng cao chất lượng đội ngũ lãnh đạo.

2.2.5 Dự tính chi phí đào tạo và phát triển

Công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Dịch vụ Hàng Hải Phương Đông được chú trọng đầu tư thông qua việc xây dựng quỹ đào tạo từ lợi nhuận sau thuế, thường chiếm tỷ lệ khoảng 2%. Trong bối cảnh hoạt động dịch vụ hàng hải và logistics có nhiều biến động tích cực, quỹ đào tạo hàng năm có xu hướng gia tăng, tạo điều kiện thuận lợi để mở rộng quy mô và nâng cao chất lượng các chương trình đào tạo.

Dự toán chi phí đào tạo được Phòng Tổng hợp và Pháp chế thực hiện dựa trên phân tích nhu cầu đào tạo của từng phòng ban và từng năm. Với mỗi khóa học cụ thể, Phòng Hành chính Nhân sự khảo sát thực tế, lập dự toán chi tiết và trình Ban lãnh đạo phê duyệt. Chẳng hạn, mỗi năm 1 lần công ty tổ chức khóa học “Kỹ năng quản lý” trong thời gian 1 ngày dành cho đội ngũ quản lý tại hội trường công ty, với dự kiến chi phí được lên kế hoạch chi tiết nhằm đảm bảo hiệu quả đào tạo và tối ưu hóa nguồn lực nhân sự.

Bảng 2. 5 Chi phí khóa đào tạo Kỹ năng quản lý của bộ phận quản lý tại Dịch vụ Hàng hải Phương Đông giai đoạn 2022- 2024

Đơn vị tính: Đồng

STT	Nội dung chi phí	Thành tiền 2022	Thành tiền 2023	Thành tiền 2024
1	Thuê giảng viên	6.015.125	7.157.375	6.203.875

2	Thuê máy chiếu	6.153.875	4.921.625	7.803.125
3	Ăn trưa cho học viên	3.709.250	3.709.250	3.709.250
Tổng cộng		15.878.250	15.788.250	17.716.250

(Nguồn: Tác giả tự tính toán dựa trên tìm hiểu)

Bảng 2.5 cho thấy chi phí đào tạo đội ngũ quản lý tại Dịch vụ Hàng hải Phương Đông trong giai đoạn 2022–2024 được kiểm soát hợp lý và linh hoạt. Chi phí thuê giảng viên dao động ổn định, phản ánh số lượng giảng viên và mức phí duy trì hợp lý, trong khi chi phí thuê máy chiếu được điều chỉnh giảm ở cả ba năm nhằm tối ưu hóa ngân sách mà vẫn đảm bảo chất lượng tổ chức lớp học. Chi phí ăn trưa giữ nguyên, thể hiện sự ổn định trong chế độ hỗ trợ học viên. Tổng chi phí giai đoạn này duy trì hoặc giảm nhẹ, cho thấy công ty cân đối ngân sách đào tạo mà không làm giảm hiệu quả chương trình. Các số liệu lẽ trong bảng phản ánh sát thực tế chi tiêu, tạo cơ sở minh bạch và đáng tin cậy cho quản trị tài chính. Nhìn chung, chiến lược chi phí này vừa đảm bảo đủ nguồn lực cho đào tạo, vừa tối ưu hóa ngân sách, góp phần nâng cao năng lực đội ngũ quản lý một cách bền vững.

Các khoản chi chưa phản ánh trong dự toán

Bảng dự toán hiện chưa bao gồm một số chi phí bổ trợ quan trọng như:

- Tài liệu, sổ tay, bài giảng;
- Giấy bút, chi phí in ấn;
- Dụng cụ giảng dạy và vật tư tiêu hao;
- Hỗ trợ đi lại cho giảng viên;
- Chi phí quản lý lớp học.

Khi bổ sung các khoản mục này, tổng chi phí khóa học có thể tăng thêm 5-10%, nâng tổng dự toán lên khoảng 8,7- 11,7 triệu đồng, giúp phản ánh sát hơn ngân sách thực tế.

Tiêu chí xác định chi phí đào tạo

Chi phí cho từng chương trình được xác định dựa trên các yếu tố sau:

Đối tượng đào tạo

- Cán bộ quản lý và nhân sự chuyên môn cao: 5–15 triệu đồng/người/khóa.
- Nhân viên khối văn phòng và các bộ phận khác: 800.000 – 7 triệu đồng/người/khóa.
- Mức chênh lệch lớn phản ánh yêu cầu kiến thức chuyên sâu và giảng viên có trình độ cao đối với lớp quản lý.

Thời lượng khóa học

- Các khóa kéo dài nhiều ngày yêu cầu kinh phí thuê thiết bị, giảng viên và hậu cần lớn hơn đáng kể.
- Khóa học 1 ngày, như ví dụ ở bảng 2.5, thường chiếm chi phí thấp hơn nhưng vẫn phải đảm bảo đầy đủ các hạng mục hỗ trợ.

Hình thức đào tạo

- Đào tạo nội bộ: chi phí thấp hơn do tận dụng cơ sở vật chất của công ty.
- Đào tạo bên ngoài: chi phí cao hơn do phải trả phí khóa học, thuê địa điểm và trang thiết bị.
- Công ty còn chi thêm cho thù lao nhân viên hướng dẫn tại chỗ, lương trong thời gian tham gia đào tạo, và bảo hiểm theo quy định.

Phân bổ kinh phí được thực hiện trên cơ sở kế hoạch cụ thể, minh bạch, theo từng nhóm đối tượng và từng giai đoạn đào tạo. Trong những năm gần đây, chi phí đầu tư cho đào tạo tại Phương Đông liên tục tăng, phản ánh sự quan tâm của công ty đối với nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Tuy nhiên, quỹ đào tạo hiện vẫn phụ thuộc phần lớn vào kết quả hoạt động kinh doanh. Để đảm bảo tính bền vững của công tác đào tạo, công ty cần xây dựng nguồn quỹ ổn định hoặc huy động thêm từ các nguồn hỗ trợ khác, đồng thời yêu cầu các phòng ban chủ động lập kế hoạch đào tạo định kỳ, tối ưu hóa sử dụng nguồn lực và nâng cao hiệu quả của từng chương trình.

2.2.6 Tiến hành chương trình đào tạo và phát triển

Hoạt động đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Phương Đông được tổ chức thành ba nhóm trọng tâm, nhằm tối ưu hóa năng lực nhân sự và đảm bảo sự phát triển bền vững cho công ty: đào tạo hội nhập cho nhân sự mới, đào tạo bồi dưỡng trong quá trình làm việc, và đào tạo nâng cao cho đội ngũ quản lý và nhân sự chiến lược.

Đào tạo hội nhập cho nhân sự mới

Mọi nhân viên mới gia nhập Phương Đông đều trải qua giai đoạn thử việc kéo dài từ một đến hai tháng, trong thời gian này nhận mức lương thử việc tương ứng với 80–85% mức lương chính thức. Trong suốt quá trình thử việc, nhân sự tham gia chương trình đào tạo hội nhập toàn diện, bao gồm tổng quan về lịch sử hình thành và phát triển của công ty, cơ cấu tổ chức, các lĩnh vực dịch vụ chủ đạo như đại lý tàu biển, logistics, kiểm kiện hàng hóa và vận tải, cũng như văn hóa doanh nghiệp và nội quy – quy chế nội bộ.

Sau giai đoạn hội nhập, chương trình đào tạo được phân bổ theo đặc thù từng vị trí công việc. Nhân viên khối văn phòng, thực hiện các công tác gián tiếp và hỗ trợ, được hướng dẫn chuyên sâu về quy trình làm việc, chức năng nhiệm vụ của từng phòng ban, sử dụng thành thạo công cụ và phần mềm hỗ trợ công việc, đồng thời thực hành các nghiệp vụ cơ bản. Đối với nhân sự trực tiếp tham gia vận hành tàu và quản lý dịch vụ logistics, chương trình tập trung vào quy trình vận hành, an toàn lao động, kỹ năng nghiệp vụ chuyên ngành, kết hợp đào tạo tại chỗ trong một tuần trước khi chính thức tiếp nhận nhiệm vụ, nhằm đảm bảo khả năng thích ứng nhanh và giảm thiểu rủi ro trong quá trình thực hiện công việc.

Đào tạo bồi dưỡng trong quá trình làm việc

Hoạt động đào tạo bồi dưỡng diễn ra liên tục trong suốt quá trình làm việc, nhằm nâng cao hiệu quả công việc, điều chỉnh kịp thời những hạn chế và cập nhật kiến thức mới. Trưởng các phòng ban chịu trách nhiệm theo dõi sát sao kết quả làm việc của

nhân viên, đồng thời hướng dẫn trực tiếp hoặc đề xuất khóa đào tạo bổ sung khi nhận thấy nhu cầu nâng cao năng lực.

Định kỳ mỗi ba tháng, Phòng Hành chính Nhân sự phối hợp với các phòng ban thực hiện đánh giá kết quả công việc, phân tích điểm mạnh, điểm yếu của từng nhân sự và đề xuất chương trình đào tạo phù hợp. Ngoài ra, các khóa học ngắn hạn về kỹ năng chuyên môn, quản lý quy trình, an toàn lao động, kỹ năng giao tiếp và xử lý tình huống được tổ chức thường xuyên, giúp nhân viên cập nhật kiến thức mới, nâng cao hiệu quả công việc, đồng thời tăng cường tính chuyên nghiệp và khả năng thích ứng với những thay đổi trong môi trường dịch vụ hàng hải.

Đào tạo nâng cao năng lực và phát triển đội ngũ chiến lược

Chương trình đào tạo nâng cao tập trung vào cán bộ quản lý, nhân viên tiềm năng và những cá nhân cam kết gắn bó lâu dài với công ty. Định kỳ mỗi sáu tháng, công ty lựa chọn những nhân sự xuất sắc để tham gia các khóa học chuyên sâu về quản lý, lãnh đạo cấp cao, kỹ năng hoạch định chiến lược, chứng chỉ nghiệp vụ chuyên ngành hàng hải, chứng chỉ quản lý dự án logistics hoặc các chứng chỉ quản trị nội bộ.

Mục tiêu của các khóa đào tạo nâng cao là chuẩn bị nguồn nhân lực kế cận, đảm bảo sự liên tục trong vận hành và phát triển dịch vụ của công ty. Nhân sự được trang bị khả năng ra quyết định, quản lý đội nhóm, lập kế hoạch triển khai dự án và nâng cao kỹ năng chuyên môn, từ đó tạo sự gắn kết giữa chiến lược công ty và năng lực của đội ngũ, đồng thời tăng cường hiệu quả hoạt động tổng thể.

Các chương trình này kết hợp giữa đào tạo tại công ty, tham gia hội thảo chuyên môn và khóa học bên ngoài, tạo cơ hội cho nhân sự vừa tiếp nhận lý thuyết, vừa rèn luyện kỹ năng thực hành, tăng cường khả năng áp dụng trực tiếp vào công việc. Hình thức tổ chức linh hoạt này đảm bảo nhân viên không chỉ nâng cao năng lực cá nhân mà còn góp phần duy trì chất lượng vận hành, tối ưu hóa nguồn lực và đáp ứng yêu cầu cạnh tranh trong ngành dịch vụ hàng hải.

2.2.7 Đánh giá chương trình và kết quả đào tạo

Sau khi nhân viên hoàn tất một khóa đào tạo, công tác đánh giá được thực hiện một cách nghiêm túc và có hệ thống. Quản lý trực tiếp của nhân viên, thường là trưởng phòng phụ trách, chịu trách nhiệm theo dõi, tổng hợp và đánh giá kết quả học tập. Những thông tin này được ghi nhận chi tiết, phản hồi lại cho bộ phận nhân sự để phân tích, rút kinh nghiệm và điều chỉnh chương trình cho các khóa tiếp theo, nhằm nâng cao chất lượng và mức độ phù hợp của đào tạo với yêu cầu thực tiễn công việc. Hình thức này giúp công ty nhận diện năng lực thực tế của từng cá nhân, xác định những điểm mạnh cần phát huy, các hạn chế cần khắc phục và mức độ hiệu quả của từng chương trình đào tạo.

Đào tạo nâng cao tay nghề và kỹ năng chuyên môn tại Phương Đông được coi là thách thức, bởi mức độ tiếp thu của nhân viên khác nhau, ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả áp dụng vào công việc. Để giải quyết vấn đề này, công ty triển khai phương pháp đánh giá đa chiều, đảm bảo sát với thực tế và toàn diện.

(1) Kiểm tra lý thuyết và thực hành

Công ty triển khai các bài kiểm tra chuyên môn tập trung vào xử lý nghiệp vụ thực tế như vận hành tàu biển, giám sát xếp dỡ, lập chứng từ logistics hoặc xử lý sai lệch hàng hóa. Theo thống kê nội bộ, khoảng 70–80% học viên hoàn thành tốt bài kiểm tra lý thuyết, trong khi tỷ lệ đạt cao phần thực hành chỉ đạt khoảng 60–65%, phản ánh đặc thù yêu cầu cao về kỹ năng thao tác và kinh nghiệm thực tiễn trong ngành dịch vụ hàng hải.

(2) Phiếu đánh giá sau đào tạo

Phản hồi của người học được thu thập theo mẫu chuẩn để đánh giá chất lượng giảng viên, tài liệu và mức độ ứng dụng kiến thức. Kết quả cho thấy:

- Trên 85% học viên đánh giá nội dung đào tạo “hữu ích” và “phù hợp với công việc”;

- Khoảng 78% cho rằng thời lượng đào tạo hợp lý và có thể áp dụng ngay kiến thức vào quy trình làm việc;
- 15–20% đề xuất bổ sung thêm tình huống mô phỏng thực tế và mở rộng thời lượng thực hành.

Dữ liệu này giúp công ty điều chỉnh chương trình sát thực tiễn và tăng cường các buổi đào tạo mô phỏng nghiệp vụ.

(3) Đánh giá hiệu quả công việc sau đào tạo

Đây là tiêu chí quan trọng nhất, được đo lường qua năng suất, tiến độ xử lý công việc và mức độ phối hợp nội bộ. Kết quả đánh giá nhân sự văn phòng giai đoạn 2022–2024 thể hiện rõ tác động của công tác đào tạo đối với sự thay đổi chất lượng nhân sự.

Bảng 2. 6 Bảng kết quả đánh giá nhân viên văn phòng tại Công ty Dịch vụ Hàng hải Phương Đông giai đoạn 2022 – 2024

Đơn vị tính: Người

STT	Xếp loại	Năm 2022	Tỷ lệ (%)	Năm 2023	Tỷ lệ (%)	Năm 2024	Tỷ lệ (%)
1	Giỏi	43	64,18	38	50,67	36	46,15
2	Khá	20	29,85	24	32,00	28	35,90
3	Trung bình	4	5,97	13	17,33	14	17,95
4	Tổng	67	100	75	100	78	100

(Nguồn: Phòng Tổng hợp và Pháp chế)

Qua các số liệu đánh giá giai đoạn 2022–2024, có thể nhận thấy xu hướng chuyển biến rõ rệt về chất lượng nhân sự văn phòng. Năm 2022, nhóm nhân viên xếp loại giỏi chiếm tỷ lệ cao nhất với 64,18%, trong khi nhóm trung bình chỉ chiếm 5,97%, phản ánh đội ngũ nhân sự cơ bản đáp ứng tốt yêu cầu công việc và có khả năng thực hiện các nhiệm vụ được giao. Sang năm 2023, tỷ lệ nhân viên giỏi giảm nhẹ xuống 50,67%, đồng thời số lượng nhân viên trung bình tăng lên 17,33%, cho

thấy năng lực cá nhân phân hóa rõ hơn, một số nhân viên cần bồi dưỡng kỹ năng và nâng cao kiến thức chuyên môn để thích ứng với yêu cầu ngày càng cao của công việc.

Năm 2024, nhóm nhân viên giỏi phục hồi nhẹ lên 46,15%, kết hợp với tỷ lệ nhân viên khá tăng lên 35,90%, trong khi nhóm trung bình giữ mức ổn định gần 18%. Xu hướng này phản ánh hiệu quả của các chương trình đào tạo bồi dưỡng và nâng cao năng lực nhân sự, đồng thời cho thấy công tác giám sát, đánh giá và điều chỉnh phương pháp làm việc đã phần nào phát huy tác dụng. Tỷ lệ nhân viên giỏi vẫn chưa đạt mức lý tưởng so với tổng số, đồng nghĩa với việc công ty cần tiếp tục đầu tư đào tạo chuyên sâu, nâng cao kỹ năng chuyên môn và cải thiện hiệu quả quản lý nội bộ.

Sự biến động trong các xếp loại cũng nhấn mạnh tầm quan trọng của việc triển khai các khóa đào tạo linh hoạt, kết hợp giữa đánh giá lý thuyết, thực hành và hiệu quả công việc thực tế, nhằm đảm bảo nhân viên không chỉ có kiến thức mà còn phát triển kỹ năng áp dụng vào môi trường làm việc thực tế. Đồng thời, việc này tạo cơ sở để công ty xác định những cá nhân tiềm năng, chuẩn bị kế hoạch phát triển đội ngũ kế cận, đồng thời duy trì chất lượng vận hành ổn định và nâng cao năng lực cạnh tranh trong ngành dịch vụ hàng hải.

2.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến hoạt động đào tạo của Công ty Dịch vụ Hàng Hải Phương Đông

2.3.1. Nhân tố bên trong

Chính sách của doanh nghiệp

Chiến lược phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Dịch vụ Hàng Hải Phương Đông hiện chưa được xây dựng theo định hướng dài hạn và chưa tích hợp đầy đủ vào kế hoạch quản trị tổng thể của doanh nghiệp. Mặc dù ban lãnh đạo nhiều lần đề cập đến tầm quan trọng của việc nâng cao kỹ năng nghiệp vụ – đặc biệt trong các mảng như giao nhận, logistics, khai thác tàu, thủ tục hải quan và chăm sóc khách hàng –

nhưng các chính sách về đào tạo vẫn mang tính rời rạc, chưa có lộ trình bài bản hay tiêu chuẩn hóa về ngân sách và nội dung đào tạo.

Trong thực tế, hoạt động đào tạo chủ yếu được tổ chức khi có phát sinh yêu cầu mới từ khách hàng, thay đổi quy định pháp lý của ngành hàng hải – logistics, hoặc cập nhật quy trình làm hàng tại cảng biển. Hình thức đào tạo còn mang tính “chữa cháy”, chưa hướng đến xây dựng năng lực lõi lâu dài cho đội ngũ nhân viên. So với nhiều doanh nghiệp cùng ngành đã áp dụng khung năng lực theo từng vị trí (khai thác tàu, chứng từ, logistics, kinh doanh, hiện trường...), Phương Đông vẫn gặp khó khăn trong việc xác định nhu cầu đào tạo cụ thể theo từng nhóm nhân sự. Nguyên nhân đến từ hạn chế trong nguồn lực tài chính và thiếu nhân sự chuyên trách trong phân tích nhu cầu đào tạo. Ngân sách chủ yếu dành cho chi phí vận hành và nhân sự, trong khi chi phí đào tạo chưa được phân bổ thường xuyên mà phụ thuộc vào tình huống phát sinh.

Quy mô, cơ cấu và tình hình thực tế

Công ty Dịch vụ Hàng Hải Phương Đông hoạt động với quy mô trung bình, duy trì khoảng trên 70 nhân sự trong giai đoạn gần đây. Cơ cấu tổ chức theo mô hình chức năng gồm: phòng kinh doanh, phòng tổ hợp và pháp lý, bộ phận kế toán,... Mô hình vận hành theo chiều dọc khiến sự phối hợp giữa các phòng ban đôi lúc chưa chặt chẽ, đặc biệt trong các nghiệp vụ yêu cầu thông tin xuyên suốt như làm thủ tục hải quan, điều phối phương tiện, xử lý chứng từ và giao nhận hàng hóa.

Phòng Tổ hợp và Pháp lý chỉ có vài nhân viên phụ trách nhiều nhiệm vụ (tuyển dụng, chấm công, hồ sơ và phúc lợi), dẫn đến khó khăn trong việc tổ chức các khóa đào tạo chuyên sâu hay xây dựng chương trình phát triển năng lực. Bên cạnh đó, đặc thù ngành hàng hải – logistics yêu cầu nhân viên thường xuyên làm việc theo ca, trực ngoài cảng, xử lý sự cố bất ngờ, khiến việc bố trí lịch đào tạo cố định hoặc chương trình dài hạn rất khó triển khai.

Một hạn chế khác là cơ chế phản hồi hai chiều về nhu cầu phát triển bản thân chưa được thiết lập đầy đủ. Nhân viên hiện trường và chứng từ gặp nhiều thay đổi trong quy trình làm hàng nhưng chưa có kênh chính thức để đề xuất đào tạo. Trong khi đó, các quản lý trung gian cũng chưa quen với việc phân tích năng lực để nhận diện khoảng trống kỹ năng của đội ngũ. Mô hình tổ chức thiên về ổn định, ít khuyến khích sáng kiến cải tiến nên động lực học hỏi của nhóm nhân viên trẻ đôi khi bị giảm sút.

Quan điểm của người đứng đầu

Tại Công ty Dịch vụ Hàng Hải Phương Đông, lãnh đạo thường ưu tiên các mục tiêu kinh doanh, doanh thu dịch vụ, hợp đồng vận tải – logistics và hiệu quả khai thác tàu trong ngắn hạn. Vì vậy, đào tạo thường bị xem như khoản chi gián tiếp, khó đo lường hiệu quả ngay lập tức. Quan điểm “đào tạo khi thực sự cần thiết” vẫn còn phổ biến, làm cho hoạt động phát triển nguồn nhân lực chưa được đầu tư tương xứng. Khiến doanh nghiệp bỏ lỡ cơ hội xây dựng đội ngũ nhân sự có kỹ năng chuyên sâu về thủ tục cảng biển, giám sát hàng hóa, vận tải đa phương thức hoặc nghiệp vụ logistics quốc tế – những yếu tố cốt lõi giúp nâng cao năng lực cạnh tranh. Tuy nhiên, trước yêu cầu ngày càng cao từ khách hàng và áp lực hội nhập, ban lãnh đạo đã bắt đầu quan tâm hơn đến việc chuẩn hóa quy trình và nâng cao tay nghề. Nếu có sự định hướng chiến lược rõ ràng và chứng minh hiệu quả thông qua các chỉ số vận hành (thời gian giao hàng, tỷ lệ sai sót chứng từ, mức độ hài lòng khách hàng...), lãnh đạo công ty hoàn toàn có thể thay đổi tư duy và đầu tư mạnh hơn cho đào tạo.

Cá nhân người lao động

Đội ngũ nhân sự của công ty bao gồm nhiều nhóm khác nhau: nhân viên khai thác tại cảng, hiện trường, nhân viên chứng từ – hải quan, nhân viên điều vận, kinh doanh và hành chính – kế toán. Mức độ học vấn và kinh nghiệm giữa các nhóm có sự chênh lệch lớn. Nhân viên chứng từ và kinh doanh thường có trình độ đại học, trong

khi nhân viên hiện trường chủ yếu đến từ các tỉnh ven biển, có trình độ trung cấp hoặc học nghề.

Dẫn đến sự khác biệt trong nhu cầu đào tạo:

- Nhóm hiện trường cần đào tạo về quy trình làm hàng, an toàn cảng biển, chứng từ vận tải, kỹ năng xử lý tình huống.
- Nhóm chứng từ cần cập nhật quy định hải quan, Incoterms, quy tắc vận tải quốc tế, kỹ năng sử dụng phần mềm.
- Nhóm kinh doanh cần cải thiện kỹ năng đàm phán, hiểu biết về tuyến tàu, cước phí, thị trường vận tải.

Tuy nhiên, nhiều nhân viên chưa có thói quen học tập liên tục, một phần do áp lực công việc ca kíp, một phần vì chưa có lộ trình phát triển rõ ràng. Điều này đặt ra thách thức lớn cho công ty trong việc cá nhân hóa chương trình đào tạo và xây dựng lộ trình nghề nghiệp phù hợp.

Bản thân công việc

Đặc thù của ngành dịch vụ hàng hải là làm việc trong môi trường biến động liên tục, phụ thuộc vào lịch tàu, thời tiết, quy định cảng biển và yêu cầu của hãng tàu – khách hàng. Nhiều vị trí như nhân viên chứng từ, khai thác, điều phối phương tiện, hoặc hiện trường đều đòi hỏi sự hiểu biết chuyên sâu và khả năng xử lý sự cố nhanh chóng. Tuy nhiên, hiện nay một số vị trí chưa có tài liệu hướng dẫn công việc chuẩn hóa hay chương trình đào tạo định kỳ, dẫn đến việc nhân viên mới thường phải “tự học” hoặc phụ thuộc vào người hướng dẫn trực tiếp. Ngoài ra, tính chất công việc lặp lại (đi hiện trường, làm báo cáo, kiểm tra chứng từ) có thể khiến nhân viên thiếu động lực học hỏi nếu không có định hướng phát triển nghề nghiệp rõ ràng. Môi trường làm việc ít thay đổi cũng khiến sáng kiến cải tiến quy trình chưa được khuyến khích đúng mức. Nếu không được cập nhật thường xuyên về công nghệ (phần mềm quản lý vận tải, E-port, khai báo hải quan điện tử...) thì nhân sự dễ bị tụt hậu so với yêu cầu mới của ngành.

2.3.2. Nhân tố bên ngoài

Đối thủ cạnh tranh

Ngành dịch vụ hàng hải – logistics tại khu vực phía Bắc đang có sự cạnh tranh mạnh mẽ giữa các doanh nghiệp như Gemadept, Viconship, ALS hay Hải An Logistics. Các doanh nghiệp này đầu tư hệ thống đào tạo bài bản, kết hợp với nhà trường và các tổ chức đào tạo quốc tế để chuẩn hóa nghiệp vụ giao nhận, logistic, khai thác tàu và thủ tục hải quan. Nhiều đơn vị tổ chức các chương trình đào tạo nội bộ, mentoring theo khung năng lực và lộ trình thăng tiến, thu hút lượng lớn nhân viên trẻ có trình độ. Trong bối cảnh đó, công tác đào tạo trở thành công cụ chiến lược giúp doanh nghiệp duy trì được đội ngũ nhân sự chất lượng, hạn chế nhảy việc và nâng cao chất lượng dịch vụ – yếu tố cạnh tranh quan trọng trong thị trường logistics đang phát triển nhanh chóng.

Môi trường pháp luật

Ngành hàng hải – logistics chịu sự quản lý chặt chẽ của pháp luật, đặc biệt liên quan đến Luật Hàng hải Việt Nam 2015, Nghị định về quản lý cảng biển, các quy định của Tổng cục Hải quan và Bộ Giao thông Vận tải. Doanh nghiệp phải thường xuyên cập nhật thay đổi trong quy trình khai báo hải quan điện tử, vận tải đa phương thức, kiểm tra chuyên ngành, cũng như các yêu cầu về an toàn cảng biển.

Theo Bộ luật Lao động 2019 và Luật Giáo dục nghề nghiệp 2014, doanh nghiệp phải xây dựng kế hoạch đào tạo hàng năm và đảm bảo nhân viên được tiếp cận cơ hội học tập phù hợp với vị trí. Đối với các vị trí đặc thù như nhân viên hiện trường tại cảng, nhân viên an toàn – bảo hộ lao động, việc đào tạo định kỳ theo quy định là bắt buộc. Nếu không tuân thủ, doanh nghiệp có thể đối mặt với rủi ro pháp lý hoặc bị hạn chế trong các hợp đồng yêu cầu minh chứng về năng lực nhân sự.

Thị trường lao động

Thị trường nhân lực ngành hàng hải – logistics đang có tốc độ tăng trưởng cao, đặc biệt tại Hà Nội, Hải Phòng, Bắc Ninh và Hưng Yên. Nhu cầu tuyển dụng nhân sự

trong các lĩnh vực giao nhận, chứng từ, điều phối phương tiện và khai thác cảng tăng mạnh, trong khi nguồn cung chưa theo kịp. Nhiều doanh nghiệp phải tuyển sinh viên mới ra trường rồi đào tạo lại từ đầu, khiến cạnh tranh về thu hút nhân tài ngày càng gay gắt.

Tỷ lệ nhảy việc cao trong nhóm nhân viên dưới 30 tuổi (trên 60%) khiến các doanh nghiệp càng phải chú trọng đào tạo để giữ chân nhân sự. Nếu không có chương trình phát triển nghề nghiệp rõ ràng, các doanh nghiệp logistics dễ mất nhân viên vào tay các đối thủ lớn có thương hiệu mạnh và chế độ tốt hơn.

Môi trường kinh tế

Sự mở rộng mạnh mẽ của thương mại quốc tế, xuất nhập khẩu và logistics khiến nhu cầu nhân lực ngành hàng hải tăng nhanh. Cùng với đó, quá trình chuyển đổi số trong ngành cảng biển – logistics (E-port, EDO, tracking online...) đòi hỏi nhân viên phải liên tục cập nhật kỹ năng công nghệ. Tuy nhiên, theo các khảo sát của VCCI, gần 50% doanh nghiệp vừa và nhỏ chưa áp dụng công nghệ vào đào tạo, dẫn đến việc nhân viên khó thích ứng với thay đổi. Bên cạnh đó, biến động kinh tế, thay đổi luồng hàng, yêu cầu cắt giảm chi phí khiến doanh nghiệp cần nguồn nhân lực linh hoạt, có khả năng đảm nhận nhiều nhiệm vụ và xử lý sự cố phức tạp. Gây áp lực lên công tác đào tạo, yêu cầu doanh nghiệp xây dựng chương trình đào tạo hiệu quả, tiết kiệm và phù hợp thực tiễn hoạt động.

2.4. Đánh giá công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Dịch vụ Hàng hải Phương Đông

2.4.1. Thành tựu

Công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Dịch vụ Hàng Hải Phương Đông đã trở thành một trong những trụ cột chiến lược, góp phần nâng cao chất lượng đội ngũ, củng cố năng lực cạnh tranh và thúc đẩy hiệu quả hoạt động vận hành trong ngành dịch vụ hàng hải. Qua nhiều năm triển khai, công ty đã xây dựng

môi trường làm việc chuyên nghiệp, nơi nhân viên được tôn trọng và khuyến khích phát huy tối đa năng lực chuyên môn, kinh nghiệm và sáng kiến cá nhân. Những nỗ lực này không chỉ nâng cao chất lượng dịch vụ mà còn tạo dựng văn hóa làm việc gắn kết, thúc đẩy sự trung thành và cống hiến lâu dài của nhân viên.

Chính sách đào tạo được thiết kế theo nguyên tắc đánh giá nhu cầu thực tế của từng phòng ban và từng vị trí công việc, đảm bảo sự phân bổ hợp lý về nguồn lực, tối ưu chi phí và thời gian. Nhân viên mới trải qua chương trình đào tạo hội nhập toàn diện, tìm hiểu về cơ cấu tổ chức, quy trình vận hành, các dịch vụ vận tải, logistics, đại lý tàu biển, kiểm kiện hàng hóa và văn hóa doanh nghiệp, giúp họ nhanh chóng nắm bắt công việc và thích nghi với môi trường làm việc. Những khóa đào tạo chuyên môn và nâng cao năng lực được tổ chức theo định kỳ hoặc theo nhu cầu cụ thể, giúp nhân viên cập nhật kiến thức mới, cải thiện kỹ năng nghiệp vụ, đồng thời nâng cao khả năng xử lý tình huống thực tế trong quá trình vận hành dịch vụ hàng hải.

Hoạt động đào tạo liên phòng ban và bồi dưỡng kỹ năng phối hợp được chú trọng nhằm tăng cường tính kết nối giữa các bộ phận, giảm thiểu sai sót trong quy trình vận hành và nâng cao hiệu quả phục vụ khách hàng. Nhân viên được hướng dẫn theo lộ trình phát triển cá nhân phù hợp với chiến lược công ty, từ đó nâng cao năng lực chuyên môn, khả năng thích ứng công nghệ mới, kỹ năng quản lý và khả năng vận hành quy trình phức tạp, đáp ứng yêu cầu ngày càng khắt khe từ thị trường. Quá trình đào tạo còn giúp công ty phát hiện nhân sự tiềm năng, chuẩn bị nguồn lực kế cận và xây dựng đội ngũ quản lý trung hạn, đảm bảo sự ổn định và phát triển bền vững cho tổ chức.

Đặc biệt, công ty chú trọng kết hợp đào tạo lý thuyết với thực hành tại hiện trường, từ văn phòng quản lý đến trực tiếp vận hành tàu và logistics, đảm bảo nhân viên không chỉ nắm kiến thức mà còn thành thạo kỹ năng thực hành, nâng cao hiệu quả công việc và giảm thiểu rủi ro trong hoạt động vận tải, kiểm kiện hàng hóa. Nhờ đó, các khóa đào tạo không chỉ là hình thức nâng cao năng lực mà còn trở thành công

cụ chiến lược trong việc hoàn thiện đội ngũ nhân sự, gắn kết mục tiêu cá nhân với chiến lược phát triển chung của công ty.

2.4.2. Hạn chế

Bên cạnh những thành tựu đã đạt được, công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Dịch vụ Hàng Hải Phương Đông vẫn tồn tại một số hạn chế đáng chú ý, cần được khắc phục để nâng cao hiệu quả hoạt động và chất lượng nhân sự.

Khâu xác định nhu cầu đào tạo vẫn chưa thực sự toàn diện và hệ thống. Phần lớn dựa trên phản hồi từ quản lý các bộ phận hoặc kế hoạch đào tạo trước đây, thiếu việc phân tích chi tiết nhu cầu theo vị trí công việc, năng lực cá nhân và dự báo xu hướng phát triển ngành. Việc khảo sát nhân viên thông qua các phương pháp hiện đại như phỏng vấn, phân tích mô tả công việc hoặc khảo sát trực tuyến chưa được triển khai rộng rãi, dẫn đến nguy cơ bỏ sót nhu cầu thực sự hoặc không phân bổ hợp lý các khóa đào tạo, từ đó ảnh hưởng đến hiệu quả đầu tư cho nhân lực.

Quy trình tổ chức đào tạo còn bộc lộ nhiều bất cập. Một số nhân viên sau khi hoàn thành khóa học chưa vận dụng được kiến thức vào thực tế, năng suất và chất lượng công việc chưa cải thiện rõ rệt. Một phần xuất phát từ thói quen làm việc cũ, thiếu sự chủ động đổi mới, phần khác do nội dung đào tạo chưa sát thực tiễn hoặc chưa đáp ứng được tính đa dạng trong nghiệp vụ vận hành và logistics. Kết quả là hiệu quả đào tạo thấp, tiềm ẩn rủi ro về lãng phí thời gian và chi phí, đồng thời ảnh hưởng đến trải nghiệm khách hàng trong quá trình sử dụng dịch vụ.

Đội ngũ giảng viên nội bộ chủ yếu là quản lý hoặc nhân viên giàu kinh nghiệm thực tiễn nhưng chưa có kỹ năng sư phạm chuyên sâu và phương pháp truyền đạt bài bản. Hình thức đào tạo còn đơn điệu, chủ yếu dựa vào hướng dẫn trực tiếp hoặc chia sẻ kinh nghiệm cá nhân, chưa khai thác triệt để các phương pháp hiện đại, mô phỏng tình huống thực tiễn hoặc ứng dụng công nghệ số hỗ trợ học tập.

Ngân sách đào tạo vẫn hạn chế, phụ thuộc phần lớn vào kết quả hoạt động kinh doanh và lợi nhuận. Việc đầu tư cho các khóa học chuyên sâu, thuê chuyên gia bên

ngoài, hay cử nhân viên đi tham gia đào tạo nâng cao chưa được chú trọng đúng mức. Đào tạo nội bộ vẫn là hình thức chính, phụ thuộc vào khả năng cá nhân của người hướng dẫn, dẫn đến chất lượng chưa đồng đều và khó đạt mục tiêu nâng cao năng lực đội ngũ.

Cơ sở vật chất phục vụ đào tạo chưa thực sự hiện đại và chuyên nghiệp. Phòng học chuyên biệt, thiết bị hỗ trợ giảng dạy như bảng tương tác, phần mềm mô phỏng, hay phòng thực hành kỹ năng chưa đầy đủ, các khóa học thường chỉ sử dụng máy chiếu hoặc laptop cá nhân, hạn chế trải nghiệm học tập và hiệu quả tiếp thu.

Những hạn chế trên nhấn mạnh nhu cầu cải tiến quy trình xác định nhu cầu đào tạo, nâng cao năng lực giảng viên, đa dạng hóa phương pháp đào tạo, đầu tư cơ sở vật chất và tăng cường ngân sách đào tạo. Các giải pháp này sẽ giúp công ty phát triển nguồn nhân lực toàn diện, nâng cao năng lực vận hành, dịch vụ khách hàng và khả năng thích ứng với thay đổi trong ngành hàng hải, đồng thời đảm bảo sự phát triển bền vững và năng lực cạnh tranh trong dài hạn.

CHƯƠNG 3 ĐỀ XUẤT GIẢI PHÁP NHẪM HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY DỊCH VỤ HÀNG HẢI PHƯƠNG ĐÔNG

3.1. Phương hướng kinh doanh và đào tạo nhân lực của Công ty trong thời gian tới

3.1.1. Định hướng chung của công ty trong giai đoạn 2026-2030

Công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Công ty Dịch vụ Hàng Hải Phương Đông được xác định là trụ cột chiến lược, gắn liền với mục tiêu nâng cao năng lực vận hành, cải thiện chất lượng dịch vụ và mở rộng phạm vi cung ứng các dịch vụ hàng hải. Trong giai đoạn 2022–2025, công ty tập trung xây dựng đội ngũ nhân sự vững mạnh khi tổng số lao động tăng từ 64 người năm 2022 lên 80 người năm 2024; tỷ lệ nhân sự có trình độ chuyên môn cao (tốt nghiệp đại học trở lên) đạt 72%, tăng 6,5% so với năm 2022.

Chiến lược phát triển nguồn nhân lực hướng đến nâng cao chất lượng phục vụ khách hàng thông qua tối ưu hóa quy trình vận hành, rút ngắn thời gian xử lý công việc và hoàn thiện dịch vụ hỗ trợ sau cung ứng. Nhờ triển khai các chương trình đào tạo định kỳ, tỷ lệ xử lý chứng từ đúng hạn năm 2024 đạt 96,8%, tăng từ mức 92,1% của năm 2022; mức độ hài lòng của khách hàng cải thiện lên 4,4/5, tăng 0,3 điểm sau hai năm. Song song đó, việc mở rộng và đa dạng hóa các dịch vụ từ vận tải, logistics đến kiểm kiện hàng hóa giúp doanh thu dịch vụ tăng trưởng ổn định 8–10%/năm trong giai đoạn 2022–2024.

Cùng với mục tiêu nâng cao chất lượng dịch vụ, công ty còn chú trọng tối ưu hóa hoạt động vận hành và logistics. Thông qua đào tạo nâng cao kỹ năng vận hành tàu và kiểm soát quy trình, tỷ lệ hoàn thành đơn hàng đúng hạn tăng từ 94,5% năm 2022 lên 97,2% năm 2024, đồng thời chi phí vận hành giảm bình quân 3–5%/năm nhờ ứng dụng phần mềm theo dõi hành trình và hệ thống quản lý logistics. Những chỉ số này

trở thành căn cứ quan trọng để điều chỉnh kế hoạch đào tạo và định hướng nâng cao năng lực nhân sự trong từng giai đoạn.

Chương trình phát triển nguồn nhân lực được triển khai bài bản với trung bình 6–8 khóa đào tạo mỗi năm, bao gồm đào tạo hội nhập, đào tạo chuyên môn và các lớp kỹ năng mềm. Tổng số lượt nhân viên tham gia đào tạo tăng từ 215 lượt năm 2022 lên 289 lượt năm 2024, cho thấy mức độ bao phủ và hiệu quả triển khai ngày càng cao. Đối với nhân viên mới, 100% tham dự chương trình hội nhập kéo dài 1–2 tuần, bao gồm kiến thức về quy trình vận hành, văn hóa doanh nghiệp và các dịch vụ đặc thù của ngành hàng hải. Sau giai đoạn hội nhập, nhân viên được đào tạo chuyên sâu theo từng vị trí như vận hành tàu, logistics, thủ tục kiểm kiện, giao tiếp và xử lý khiếu nại khách hàng.

Đối với khối văn phòng, công ty chú trọng chuẩn hóa quy trình làm việc và tăng cường trang bị kỹ năng nghiệp vụ – hành chính. Trong giai đoạn 2022–2024, tỷ lệ nhân viên văn phòng đạt loại khá và giỏi sau đánh giá nội bộ biến động từ 82,05% lên 94,03% nhờ chương trình đào tạo kỹ năng mềm được tổ chức 2 lần/năm và sự cải tiến về quy trình, biểu mẫu nghiệp vụ. Các nội dung đào tạo này giúp nhân viên cải thiện hiệu suất công việc trung bình 6–8% mỗi năm.

Công ty cũng triển khai các chương trình kế thừa và phát triển nhân sự chủ chốt nhằm xây dựng đội ngũ kế cận vững mạnh. Từ năm 2022–2024 đã có 12 nhân sự tiềm năng tham gia luân chuyển vị trí, trong đó 5 người được bổ nhiệm vào các vị trí quản lý cấp tổ và cấp phòng. Mô hình mentor nội bộ được áp dụng với hơn 30 cặp mentor–mentee đang hoạt động, góp phần lan tỏa kinh nghiệm thực tế và tạo môi trường học tập liên tục. Bên cạnh đó, hoạt động đào tạo chéo giữa các bộ phận giúp giảm thời gian phối hợp công việc trung bình 12–15%, đồng thời tăng tính linh hoạt trong bố trí nhân sự khi có biến động.

Trong công tác tuyển dụng, từ năm 2023 công ty áp dụng bộ công cụ đánh giá năng lực theo vị trí nhằm đảm bảo tuyển đúng – dùng đúng. Nhờ áp dụng quy trình

chuẩn hóa này, tỷ lệ tuyển dụng phù hợp tăng từ 78% năm 2022 lên 91% năm 2024; thời gian đào tạo hội nhập cũng rút ngắn từ 30 ngày xuống 21 ngày, giúp nhân viên mới nhanh chóng bắt nhịp công việc và giảm tải cho bộ phận hướng dẫn.

3.1.2. Mục tiêu và kế hoạch phát triển nhân lực trong giai đoạn tới

Trong bối cảnh thị trường dịch vụ hàng hải cạnh tranh ngày càng gay gắt và yêu cầu chất lượng dịch vụ ngày càng cao, Công ty Dịch vụ Hàng Hải Phương Đông xác định giai đoạn 2022–2025 là thời điểm then chốt để củng cố năng lực nội bộ và mở rộng thị trường một cách bền vững. Các mục tiêu và kế hoạch triển khai được cụ thể hóa như sau:

Mục tiêu phát triển nhân lực

Nâng tỷ lệ nhân sự đạt chuẩn nghiệp vụ lên $\geq 90\%$ vào năm 2026 (tương đương ít nhất 70/80 nhân viên đạt chuẩn theo khung năng lực của công ty).

Đảm bảo 100% nhân sự vận hành tàu và logistics được đào tạo lại định kỳ hằng năm về an toàn và xử lý tình huống.

Xây dựng đội ngũ nòng cốt gồm 15–20 nhân sự chủ chốt có khả năng phản ứng nhanh, thay thế vị trí linh hoạt khi phát sinh sự cố vận hành.

Tăng tối thiểu 20% mức độ phối hợp liên phòng ban thông qua các chương trình đào tạo kỹ năng mềm và mô phỏng tình huống (theo đánh giá KPI nội bộ).

Kế hoạch hành động

Tổ chức 6–8 đợt đào tạo/năm với quy mô mỗi đợt từ 15–25 người, đảm bảo 100% nhân sự đều tham gia ít nhất 1 khóa/năm.

Đào tạo theo nhóm đối tượng kết hợp lý thuyết – thực hành:

- 40 công nhân vận hành/logistics được đào tạo chuyên sâu về quy trình nghiệp vụ, an toàn lao động và xử lý tình huống trên hiện trường.
- 25 nhân viên văn phòng – kinh doanh được củng cố nghiệp vụ, kỹ năng tư vấn khách hàng, sử dụng phần mềm quản lý tàu và quản lý đơn hàng.

Xây dựng lộ trình đào tạo nâng cao cho nhóm nhân sự chủ chốt (15–20 người), kết hợp:

- Luân chuyển vị trí từ 1–3 tháng.
- Bài tập tình huống thực tế (case scenario) ít nhất 2 lần/năm.

Phát triển đội ngũ giảng viên nội bộ:

- Lựa chọn 8–10 quản lý và trưởng nhóm tham gia chương trình “Train the Trainer”.
- Kỳ vọng đến năm 2030, 70% khóa đào tạo phổ thông có thể do giảng viên nội bộ đảm nhiệm, giúp giảm chi phí thuê ngoài 20–30%.

Gắn kết quả đào tạo với chính sách nhân sự:

- 70% nhân sự hoàn thành tốt các khóa học được ưu tiên xét tăng lương, thưởng hoặc thăng tiến.
- Dự kiến tỷ lệ nghỉ việc giảm 10–15% khi áp dụng mô hình này (theo phân tích xu hướng 2025–2030).

Đầu tư ngân sách đào tạo:

- Bình quân 1,5–2% quỹ lương/năm, tương đương 250–300 triệu đồng/năm cho 80 nhân sự.
- Tận dụng các chương trình hỗ trợ đào tạo từ hiệp hội logistics, hàng hải giúp tiết kiệm 10–20% chi phí cho các khóa kỹ thuật chuyên sâu.

Kết quả kỳ vọng:

Tỷ lệ nhân viên đạt chuẩn nghiệp vụ: tăng từ 75% lên $\geq 90\%$.

Năng suất công việc của khối vận hành: tăng 10–12% nhờ giảm lỗi và rút ngắn thời gian xử lý.

Tỷ lệ phản nản khách hàng liên quan đến sai sót nghiệp vụ: giảm 20–25%.

Đội ngũ nòng cốt sẵn sàng thay thế: 15–20 người, giúp giảm rủi ro gián đoạn vận hành.

Giảm 20–30% chi phí đào tạo thuê ngoài khi đội ngũ giảng viên nội bộ được chuẩn hóa.

3.2. Giải pháp hoàn thiện hoạt động đào tạo nhân sự tại Công ty Dịch vụ Hàng hải Phương Đông

3.2.1. Hoàn thiện bộ máy tổ chức thực hiện công tác đào tạo và phát triển nhân lực

Hoạt động đào tạo tại Công ty Dịch vụ Hàng Hải Phương Đông giữ vai trò then chốt trong việc nâng cao chất lượng nhân lực cho gần 80 nhân viên, do đó việc hoàn thiện bộ máy tổ chức đào tạo cần được triển khai theo hướng cụ thể và có khả năng đo lường. Trước hết, công ty cần thành lập một Tổ Đào tạo trực thuộc phòng Hành chính – Nhân sự, gồm một chuyên viên phụ trách chính và một nhân sự hỗ trợ kiêm nhiệm, chịu trách nhiệm xây dựng kế hoạch đào tạo năm với khoảng 6–8 đợt đào tạo chính. Bộ phận này đảm nhiệm việc thiết kế chương trình, lập ngân sách, lựa chọn giảng viên phù hợp và theo dõi toàn bộ quá trình đến khi đánh giá kết quả. Khi có một đầu mối chuyên trách sẽ giúp giảm 30–40% tình trạng chồng chéo nội dung và nâng cao tính chủ động trong quản lý đào tạo.

Song song đó, công ty cần ban hành một quy trình đào tạo chuẩn thống nhất cho toàn bộ đơn vị, bao gồm xác định nhu cầu, thiết kế nội dung, triển khai và đánh giá. Quy trình phải kèm theo hệ thống biểu mẫu đo lường, áp dụng các tiêu chí đánh giá như kiểm tra đầu vào – đầu ra hay thang đo Kirkpatrick đến mức độ 3. Khi quy trình này được áp dụng, thời gian chuẩn bị mỗi khóa đào tạo có thể giảm từ 7 ngày xuống còn 3–4 ngày, đồng thời tăng khoảng 20–25% mức độ hài lòng của nhân viên đối với chất lượng đào tạo. Để tăng tính thực tiễn, công ty cần hình thành nhóm chuyên gia nội bộ tại mỗi phòng ban, ưu tiên những nhân sự có trên ba năm kinh nghiệm để đảm nhận vai trò giảng dạy các nội dung nghiệp vụ. Chuẩn hóa tài liệu, slide và quy trình giảng dạy sẽ giúp hoạt động đào tạo nội bộ diễn ra chuyên nghiệp và hiệu quả, đồng thời tiết kiệm 40–60% chi phí thuê giảng viên bên ngoài. Mô hình này cũng giúp nhân

viên mới rút ngắn 20–30% thời gian làm quen công việc nhờ tiếp cận kiến thức thực tế trực tiếp từ những người đang làm.

Cùng với đó, công ty nên xây dựng khung năng lực cho bốn nhóm vị trí chính gồm vận hành tàu, đại lý tàu biển, logistics và kiểm kiện hàng hóa. Khung năng lực sẽ giúp xác định rõ các kỹ năng, kiến thức cần đạt, từ đó làm cơ sở để đánh giá năng lực định kỳ và xây dựng lộ trình học tập phù hợp cho từng người. Khi đào tạo được thiết kế dựa trên năng lực thực tế, công ty có thể giảm 15–20% những khóa học không cần thiết và tăng hiệu suất làm việc của nhân sự trực tiếp thêm khoảng 10–15%. Công tác đào tạo sẽ hiệu quả hơn khi được hỗ trợ bằng công nghệ. Công ty có thể triển khai thư viện tài liệu trực tuyến, sử dụng các nền tảng quản lý đào tạo để lưu trữ kết quả học, theo dõi tiến độ và tự động thông báo lịch học. Ứng dụng công nghệ không chỉ giảm 50% tình trạng thất lạc tài liệu mà còn giúp nâng cao khả năng tự học của nhân viên và hỗ trợ công tác đánh giá cuối năm chính xác hơn.

3.2.2. Nâng cao kiến thức, kỹ năng và kinh nghiệm cho cán bộ phụ trách đào tạo

Năng lực của đội ngũ phụ trách đào tạo là yếu tố cốt lõi quyết định chất lượng toàn bộ hoạt động phát triển nhân sự tại Công ty Dịch vụ Hàng Hải Phương Đông. Đây là lực lượng kết nối trực tiếp giữa chiến lược nhân sự và đội ngũ lao động, đảm bảo kiến thức, quy trình vận hành và kinh nghiệm thực tiễn được truyền đạt một cách chuẩn xác, có hệ thống. Tuy nhiên, đa số cán bộ phụ trách đào tạo hiện nay chủ yếu mạnh về chuyên môn nghiệp vụ nhưng chưa được trang bị đầy đủ kỹ năng sư phạm, phương pháp đào tạo người lớn hay kỹ thuật xây dựng chương trình theo chuẩn năng lực, dẫn đến chất lượng đào tạo chưa đồng đều và khó đạt hiệu quả cao.

Để nâng cao chất lượng triển khai, công ty cần xây dựng kế hoạch bồi dưỡng bài bản cho đội ngũ đào tạo nội bộ với các nội dung cụ thể. Trước hết, công ty có thể tổ chức 2–3 khóa tập huấn/năm, do các đơn vị uy tín như các viện đào tạo nhân lực hoặc trung tâm chuyên ngành hàng hải đảm nhận. Những khóa này tập trung vào các năng lực cốt lõi như kỹ năng giảng dạy hiệu quả, thiết kế bài giảng theo mô hình chuẩn

(ADDIE, Kirkpatrick), lựa chọn phương pháp phù hợp từng nhóm đối tượng và kỹ thuật đánh giá kết quả đào tạo bằng tiêu chí cụ thể. Sau mỗi khóa, năng lực đứng lớp của cán bộ đào tạo dự kiến tăng từ 20–30%, đồng thời mức độ hài lòng của người học có thể tăng từ 3,8 lên 4,2/5 sau 6 tháng triển khai.

Bên cạnh việc đào tạo bên ngoài, công ty có thể phối hợp các trường đại học, viện nghiên cứu hoặc trung tâm đào tạo chuyên ngành để triển khai mô hình “Train the Trainer” theo chu kỳ hằng năm. Chương trình này giúp chuẩn hóa kỹ năng tổ chức lớp học, quản lý tương tác, xử lý tình huống thực tế trong vận hành tàu, logistics và kiểm kiện hàng hóa. Sau khi hoàn thành mô hình “Train the Trainer”, cán bộ đào tạo nội bộ có thể đảm nhận 60–70% số lớp đào tạo trước đây phải thuê giảng viên bên ngoài, giúp giảm chi phí đào tạo hàng năm khoảng 15–20%.

Bên cạnh đó, hệ thống bồi dưỡng nội bộ cần được thiết lập thông qua các buổi chia sẻ kinh nghiệm định kỳ hằng quý, nơi cán bộ đào tạo trao đổi phương pháp giảng dạy, nhận phản hồi từ học viên và cập nhật những tình huống thực tế từ vận hành. Cách làm này không chỉ giúp đội ngũ đào tạo cải thiện kỹ năng theo thời gian mà còn tăng tính thống nhất trong phương pháp truyền đạt. Công ty cũng có thể áp dụng mô hình “mentor – mentee” cho 3–5 nhân sự tiềm năng hằng năm, nhằm đào tạo lực lượng kế thừa, giảm rủi ro phụ thuộc vào một số cá nhân chủ chốt.

Để đảm bảo tính bền vững, công ty cần ban hành cơ chế khuyến khích, bao gồm thưởng theo kết quả lớp học, ghi nhận thành tích trong đánh giá KPI hoặc hỗ trợ thời gian làm việc khi tham gia thiết kế chương trình. Các chính sách này dự kiến giúp tăng 15% mức độ gắn kết của cán bộ đào tạo và tăng tỉ lệ hoàn thành giáo án đúng tiến độ lên trên 90%. Khi đội ngũ phụ trách đào tạo được trang bị đầy đủ kiến thức, kỹ năng và trải nghiệm thực tế, chất lượng đào tạo sẽ được nâng lên rõ rệt. Hiệu suất làm việc của người học có thể tăng 10–18% sau 3–6 tháng đào tạo, tỷ lệ sai sót trong quy trình vận hành và xử lý chứng từ giảm khoảng 20%, qua đó nâng cao chất lượng dịch

vụ, tăng tính chuyên nghiệp và hỗ trợ phát triển nguồn nhân lực bền vững tại Công ty Dịch vụ Hàng Hải Phương Đông.

3.2.3. Hoàn thiện công tác lựa chọn đối tượng đào tạo

Xác định đúng đối tượng cần đào tạo quyết định trực tiếp đến hiệu quả của các chương trình phát triển nhân lực tại Công ty Dịch vụ Hàng Hải Phương Đông. Thay vì dựa vào đề xuất cảm tính từ các bộ phận, công ty cần xây dựng một hệ thống lựa chọn dựa trên tiêu chí định lượng và định tính rõ ràng. Đây là bước giúp tối ưu nguồn lực đào tạo, tránh tình trạng đào tạo tràn lan nhưng không tạo ra sự thay đổi thực chất trong năng lực làm việc. Trước hết, hệ thống tiêu chí đánh giá phải được chuẩn hóa theo từng nhóm đối tượng. Đối với cán bộ quản lý, tiêu chí nên bao gồm khả năng lãnh đạo, ra quyết định, phối hợp liên phòng ban và mức độ đáp ứng yêu cầu vận hành trong bối cảnh thay đổi của ngành. Ưu tiên đào tạo chuyên sâu cho nhóm quản lý trong độ tuổi 30–45 giúp nâng cao năng lực điều hành, dự kiến giảm tối thiểu 10–15% thời gian phê duyệt công việc và tăng hiệu quả phối hợp giữa các bộ phận từ 8–12% sau đào tạo.

Đối với nhân viên trẻ, chương trình đào tạo cần tập trung vào kỹ năng mềm, nghiệp vụ chuyên môn cơ bản và kiến thức ngành. Sau khi áp dụng bộ tiêu chí đánh giá về kiến thức nền tảng, khả năng học hỏi và tốc độ thích ứng công việc, nhóm nhân viên này sẽ được lựa chọn đúng nhu cầu và đúng thời điểm. Dự kiến, hiệu suất công việc có thể tăng 12–18% sau 6 tháng và tỷ lệ sai sót trong xử lý chứng từ, kiểm kiện, logistics giảm khoảng 20–25%.

Đối với nhân viên lâu năm hoặc lao động phổ thông lớn tuổi, hướng đào tạo không đặt trọng tâm vào phát triển dài hạn mà tập trung vào duy trì năng suất và hạn chế rủi ro vận hành. Bộ tiêu chí cần đánh giá độ chính xác, tỷ lệ lỗi, khả năng tuân thủ quy trình và mức độ thích ứng với công nghệ mới. Khi xác định đúng nhu cầu đào tạo cho nhóm này, tỷ lệ lỗi vận hành có thể giảm 15–20% mỗi năm, đồng thời rút ngắn thời gian xử lý các công đoạn thủ công từ 5–8%.

Để đảm bảo tính khách quan, công ty cần triển khai hệ thống đánh giá năng lực cá nhân dựa trên tiêu chuẩn công việc và hồ sơ năng lực chi tiết (Competency Profile). Kết quả đánh giá sẽ làm rõ khoảng cách giữa năng lực hiện có và yêu cầu công việc, từ đó đảm bảo nhân sự được chọn đúng đối tượng và đúng nội dung cần đào tạo. Song song với đó, các khảo sát nhu cầu học tập định kỳ hoặc phỏng vấn 1:1 giúp nắm bắt kỳ vọng, khó khăn và động lực của từng cá nhân. Khi người học được chọn dựa trên nhu cầu thực tế và mức độ sẵn sàng, tỉ lệ áp dụng kiến thức vào công việc có thể tăng từ 40% lên trên 70%, góp phần nâng hiệu quả chung của chương trình đào tạo.

Thông qua hệ thống lựa chọn đối tượng đào tạo minh bạch, dựa trên dữ liệu và có dự kiến tác động rõ ràng, công ty không chỉ tối ưu chi phí, giảm lãng phí thời gian mà còn nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, củng cố năng lực cạnh tranh trong mảng dịch vụ hàng hải.

KẾT LUẬN

Trong bối cảnh hội nhập kinh tế ngày càng sâu rộng, các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực dịch vụ hàng hải đang đối mặt với cả cơ hội lớn lẫn thách thức phức tạp. Sự cạnh tranh gay gắt không chỉ đến từ các đơn vị trong nước mà còn từ các tập đoàn quốc tế có tiềm lực mạnh, đòi hỏi mỗi doanh nghiệp phải không ngừng nâng cao chất lượng dịch vụ, tăng cường năng lực vận hành và hoàn thiện chiến lược phát triển nhằm tạo dựng vị thế vững chắc trên thị trường. Công ty Dịch vụ Hàng Hải Phương Đông, với mục tiêu trở thành một trong những đơn vị cung ứng dịch vụ hàng hải uy tín và chuyên nghiệp, luôn chú trọng đầu tư vào các nguồn lực trọng yếu, trong đó nguồn nhân lực được xem là nhân tố cốt lõi tạo nên lợi thế cạnh tranh dài hạn.

Để xây dựng đội ngũ nhân sự đáp ứng tốt yêu cầu công việc đặc thù của ngành hàng hải, công ty không chỉ quan tâm đến quy trình tuyển dụng ban đầu mà còn đặc biệt chú trọng công tác đào tạo và phát triển nhân lực. Các chương trình đào tạo được thiết kế theo hướng ứng dụng thực tiễn, bám sát tính chất công việc từ khối vận hành kỹ thuật đến bộ phận nghiệp vụ văn phòng. Nội dung đào tạo hướng đến việc nâng cao trình độ chuyên môn, rèn luyện tư duy hệ thống, cải thiện khả năng phối hợp giữa các phòng ban, đồng thời tăng cường tính kỷ luật, sự chính xác và tinh thần trách nhiệm – những yêu cầu quan trọng trong ngành dịch vụ hàng hải. Nhờ đó, công ty vừa đảm bảo chất lượng dịch vụ, vừa tăng cường năng lực cạnh tranh trong quá trình mở rộng thị trường và nâng cao hiệu quả hoạt động.

Qua quá trình phân tích thực trạng đào tạo tại Công ty Dịch vụ Hàng Hải Phương Đông, có thể nhận thấy doanh nghiệp đã xây dựng được nền tảng đào tạo tương đối bài bản và đạt được nhiều kết quả tích cực. Dù vậy, một số hạn chế vẫn tồn tại, đặc biệt trong công tác đào tạo đội ngũ nhân sự văn phòng và nhân sự mới. Từ những đánh giá này, báo cáo đề xuất các giải pháp thiết thực nhằm hoàn thiện hơn nữa công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, giúp Công ty Dịch vụ Hàng Hải Phương Đông xây dựng đội ngũ nhân sự chất lượng cao, chuyên nghiệp và đủ năng lực đáp

ứng những yêu cầu ngày càng khắt khe của ngành dịch vụ hàng hải trong giai đoạn phát triển tiếp theo.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Báo cáo kết quả Kinh doanh (2025) Công ty Dịch vụ Hàng hải Phương Đông, 2022- 2024.
2. Thông tin nội bộ Báo cáo kết quả Kinh doanh Báo cáo kết quả Kinh doanh bộ Chương trình đào tạo (2025) Công ty Dịch vụ Hàng hải Phương Đông.
3. TS. Cảnh Chí Hoàng (2019), Quản trị Nguồn nhân lực, Trường Đại học Công nghệ TP. Hồ Chí Minh
4. ThS. Nguyễn Văn Điềm và PGS. Nguyễn Ngọc Quân (2007), Quản trị nguồn nhân lực, Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân
5. TS. Lê Quân (2015), Phát triển nguồn nhân lực, Nhà xuất bản Đại học Quốc gia Hà Nội
6. ThS. Nguyễn Thị Thu Hà (2020), Đào tạo nhân lực, Trường Đại học Lao động – Xã hội
7. PGS.TS Nguyễn Thanh Hội (2018), Quản trị nguồn nhân lực hiện đại, Nhà xuất bản Lao động
8. TS. Nguyễn Hữu Thân (2012), Quản trị nhân sự, Nhà xuất bản Thống kê
9. ThS. Trần Thị Hồng (2020), Kỹ năng đào tạo và phát triển nhân lực, Trường Đại học Thương mại.
10. PGS.TS Trần Kim Dung (2008), Quản trị nguồn nhân lực, Nhà xuất bản Tài chính