

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KIẾN TRÚC ĐÀ NẴNG



KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP
ĐỀ TÀI

**HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NGUỒN
NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN SÀN GIAO
DỊCH BẤT ĐỘNG SẢN NAVI**

SINH VIÊN THỰC HIỆN: HOÀNG THỊ LAN ANH

MÃ SỐ SINH VIÊN: 2154030269

KHÓA HỌC: 2021 - 2025

Đà Nẵng, tháng 05 năm 2025.

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KIẾN TRÚC ĐÀ NẴNG



KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP
ĐỀ TÀI

**HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NGUỒN
NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN SÀN GIAO
DỊCH BẤT ĐỘNG SẢN NAVI**

Giảng viên hướng dẫn: TS. Lưu Khánh Hiền

Sinh viên thực hiện: Hoàng Thị Lan Anh

Mã số sinh viên: 2154030269

Khóa học: 2021 - 2025

Đà Nẵng, tháng 05 năm 2025.

GIAO NHIỆM VỤ KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP

Năm học: 2024 - 2025

1. Thông tin tác giả thực hiện

- Họ và tên sinh viên : Hoàng Thị Lan Anh
- Chuyên ngành : Quản trị kinh doanh
- Trình độ đào tạo : Đại học
- Khóa học : 2021 - 2025

2. Tên đề tài Khóa luận tốt nghiệp

“HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN SÀN GIAO DỊCH BẤT ĐỘNG SẢN NAVI”

3. Các số liệu ban đầu thực hiện Khóa luận tốt nghiệp

4. Các bảng biểu

5. Cán bộ hướng dẫn

- TS. Lưu Khánh Hiền

6. Ngày giao nhiệm vụ làm Khóa luận tốt nghiệp

- 10/02/2025

7. Ngày sinh viên phải hoàn thành khóa luận

- 20/05/2025

Giảng viên hướng dẫn

PHẦN MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Phát triển con người là một trong những mục tiêu quan trọng nhất để phát triển kinh tế xã hội và đó cũng là phương tiện tốt nhất để thúc đẩy sự phát triển, không chỉ trong phạm vi một quốc gia mà còn cả trên toàn thế giới. Trong mỗi tổ chức đều nhận thấy được công tác đào tạo nguồn nhân lực là rất quan trọng nhằm thúc đẩy sự phát triển sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Bên cạnh đó công tác đào tạo nguồn nhân lực không chỉ đem lại nhiều lợi ích cho tổ chức mà nó còn giúp cho người lao động cập nhật các kiến thức, kỹ năng mới, áp dụng thành công các thay đổi về công nghệ, kỹ thuật. Nhờ có đào tạo mà người lao động tránh được sự đào thải trong quá trình phát triển của tổ chức, xã hội. Và nó còn góp phần làm thoả mãn nhu cầu phát triển cho người lao động.

Vì vậy để phát triển bền vững, xây dựng được một vị thế vững chắc trên thị trường, công việc được đặt lên vị trí hàng đầu là phải quan tâm đến con người con người là cốt lõi của mọi hành động. Nếu tổ chức có nguồn nhân lực trình độ kỹ thuật cao, có ý thức trách nhiệm, có sự sáng tạo thì tổ chức đó sẽ làm chủ được mình trong mọi biến động của thị trường. Và cũng chính nguồn nhân lực đó là sự đổi mới, sự cải tiến bằng những tiến bộ khoa học kỹ thuật tiên tiến nhằm hiện đại hóa – công nghiệp hóa quá trình sản xuất, quản lý. Công tác đào tạo nguồn nhân lực đảm bảo cả về số lượng và chất lượng đáp ứng nhu cầu của nền kinh tế ngày càng phát triển đòi hỏi cần phải có sự nỗ lực lớn.

Sau một thời gian thực tập tại Công ty Cổ phần Sàn giao dịch BĐS Navi, nhận thấy công ty có rất nhiều ưu điểm, thấy được tầm quan trọng của công tác đào tạo nguồn nhân lực, công ty đã chú trọng đầu tư cho người lao động được tham gia các khóa đào tạo để nâng cao năng lực cũng như có những chính sách phát triển nhân lực.

Tuy nhiên, công tác đào tạo nguồn nhân lực tại công ty vẫn còn những hạn chế: hình thức đào tạo chưa phong phú, công tác đánh giá chưa đạt hiệu quả, chưa sát với năng lực thực sự của nhân viên. Với sự hướng dẫn tận tình của cô Lưu Khánh Hiền, cùng với các cô, chú, anh chị tại Công ty em đã nghiên cứu đề tài “Hoàn thiện công tác đào tạo nguồn nhân lực tại công ty Công ty Cổ phần Sàn giao dịch BĐS Navi” làm đề tài cho luận văn tốt nghiệp của mình. Với hy vọng có thể vận động những kiến thức, kỹ

năng đã học trong nhà trường và thực tế tích lũy, em mong muốn sẽ đóng góp ý kiến của mình để phần nào hoàn thiện công tác đào tạo nguồn nhân lực tại công ty.

2. Mục tiêu nghiên cứu

Nghiên cứu những lý luận về hoàn thiện đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Sàn giao dịch BĐS Navi làm cơ sở để vận dụng hoạt động phục vụ khách hàng cho các sản phẩm phủ tại Công ty Cổ phần Sàn giao dịch BĐS Navi giai đoạn 2022-2024.

- Nhiệm vụ nghiên cứu bao gồm giải quyết những nội dung sau: .
- + Khái niệm công tác đào tạo nguồn nhân lực ở doanh nghiệp và việc đánh giá.
- + Hiểu biết khái quát về Công ty Cổ phần Sàn giao dịch BĐS Navi.
- + Nhận xét, đánh giá công tác đào tạo nguồn nhân lực của Công ty cổ phần đầu tư phát triển Navi.
- + Tìm ra những tồn tại và đưa ra một số giải pháp nhằm nâng cao công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Sàn giao dịch BĐS Navi.

3. Đối tượng nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu : Công tác đào tạo nguồn nhân lực trong Công ty Cổ phần Sàn giao dịch BĐS Navi

Phạm vi nghiên cứu:

Phạm vi nội dung : Hoàn thiện đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Sàn giao dịch BĐS Navi

Phạm vi thời gian : Giai đoạn từ năm 2022 đến hết ngày 31.12.2024

Phạm vi không gian : Tại Công ty Cổ phần Sàn giao dịch BĐS Navi.

4. Phương pháp nghiên cứu

Trong quá trình thực tập và tìm hiểu tại Công ty Cổ phần Sàn giao dịch BĐS Navi, để đạt được mục tiêu và nội dung nghiên cứu, phương pháp nghiên cứu là:

- Phương pháp khảo sát thực địa: Thực tập tại bộ phận hành chính nhân sự và khảo sát các bộ phận khác trong công ty.

Giải pháp nâng cao chất lượng dịch vụ đào tạo tại Công ty Cổ phần Sàn giao dịch BĐS Navi.

- Phương pháp thu thập số liệu:

+ Phương pháp thu thập dữ liệu: Đọc, tìm kiếm tài liệu đã nghiên cứu có liên quan.

+ Phương pháp thu thập dữ liệu sơ cấp: Quan sát, thu thập ghi chép số liệu tại Công ty Cổ phần Sàn giao dịch BĐS Navi.

- Phương pháp xử lý dữ liệu: Phương pháp thống kê, phần mềm Excel.

- Phương pháp luận: Phương pháp qui nạp, diễn giải, phân tích, so sánh, tổng hợp và sử dụng bảng hỏi để khảo sát nhằm đánh giá hiệu quả đào tạo.

LỜI CẢM ƠN

Khóa luận tốt nghiệp là một công trình nghiên cứu khoa học được tạo ra bởi các sinh viên tốt nghiệp hệ cử nhân, thạc sĩ, tiến sĩ. Là một sinh viên năm cuối, khóa luận tốt nghiệp là bài báo cáo quyết định sinh viên có ra trường được hay không, đạt loại xuất sắc, giỏi, khá hay trung bình. Đồng thời đây cũng là cơ hội cho sinh viên được vận dụng các kiến thức tổng hợp về ngành học đã được tiếp thu trong thời gian học tập và lĩnh hội tại giảng đường cũng như ngoài xã hội. Để có được các kết quả trong bài báo cáo của mình, em đã được tạo điều kiện, được quan tâm và hỗ trợ từ nhiều phía.

Lời đầu tiên em xin gửi lời cảm ơn chân thành nhất đến **Ban Giám hiệu Trường Đại học Kiến trúc Đà Nẵng**, các thầy cô trong nhà trường, đặc biệt là các giảng viên Khoa Kinh tế, những người tận tâm giảng dạy, truyền đạt kiến thức và các kỹ năng quý giá trong suốt thời gian học tập.

Em xin gửi cảm ơn đặc biệt đến cô chủ nhiệm của mình, giảng viên **ThS. Nguyễn Thị Lê Loan** là cố vấn học tập trong suốt 4 năm học tại trường, cô luôn theo dõi sát hoạt động học tập và mọi vấn đề của sinh viên, luôn nhắc nhở và chỉ bảo tận tình không chỉ về kiến thức học tập mà còn cả về các kỹ năng sống, làm việc có văn hóa, có đạo đức. Và em rất hân hạnh và xin gửi lời cảm chân thành đến cô **ThS. Lưu Thị Khánh Hiền** – Giảng viên hướng dẫn đã tận tâm chỉ bảo, hướng dẫn để hoàn thành bài báo cáo này.

Đặc biệt, em xin gửi đến Anh **Nguyễn Đức Hải** - người đã tận tình hướng dẫn, giúp đỡ em hoàn thành báo cáo thực tập này một lời cảm ơn sâu sắc nhất.

Em xin chân thành cảm ơn sự giúp đỡ của ban lãnh đạo, cô chú, anh chị và toàn thể nhân viên **công ty cổ phần Sàn giao dịch BĐS NAVI** đã tạo điều kiện cho em tìm hiểu cung cấp các số liệu và tài liệu cho tôi trong quá trình thực tập và làm báo cáo.

Vì kiến thức bản thân còn hạn chế, trong quá trình thực tập, hoàn thiện báo cáo này em không tránh khỏi những sai sót, kính mong nhận được những ý kiến đóng góp từ cô cũng như quý công ty.

Em xin chân thành cảm ơn!

MỤC LỤC

MỤC LỤC

PHẦN MỞ ĐẦU	II
LỜI CẢM ƠN	V
DANH MỤC CỤM TỪ VIẾT TẮT	IX
DANH MỤC HÌNH ẢNH	X
DANH MỤC BẢNG	XI
CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC	1
1.1. Khái niệm, vai trò của đào tạo nguồn nhân lực	1
1.1.1. Khái niệm đào tạo nguồn nhân lực.	1
1.1.2. Mục tiêu và vai trò của đào tạo nguồn nhân lực	2
1.2 Các hình thức đào tạo	3
1.3. Mối quan hệ giữa đào tạo đối với công tác quản trị khác	4
1.4. Quy trình đào tạo nguồn nhân lực.....	6
1.4.1. Xác định nhu cầu đào tạo nguồn nhân lực.....	6
1.4.2. Xây dựng kế hoạch đào tạo nhân lực	10
1.4.3 Xác định ngân sách đào tạo	18
1.4.4 Triển khai thực hiện đào tạo nguồn nhân lực	20
1.4.5 Đánh giá kết quả đào tạo nguồn nhân lực.....	21
CHƯƠNG 2. THỰC TRẠNG VỀ CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN SÀN GIAO DỊCH BẤT ĐỘNG SẢN NAVI.	24
2.1. Tổng quan về Công ty Cổ phần Sàn giao dịch Bất động sản Navi.	24
2.1.1. Quá trình hình thành công ty.	24
2.1.2. Cơ cấu tổ chức của công ty	26
2.1.3. Chức năng và nhiệm vụ của công ty.	26
2.2 Các yếu tố môi trường tác động đến hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp	32
2.2.1. Môi trường vi mô	32

2.2.2. <i>Môi trường vĩ mô</i>	37
2.3 Các nguồn lực của doanh nghiệp ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh	41
2.3.1. <i>Cơ sở vật chất</i>	41
2.3.2. <i>Nguồn nhân lực</i>	43
2.4. Thực trạng trong công tác đào tạo tại Công ty Cổ phần Sàn giao dịch Bất động sản Navi	53
2.4.1. <i>Quan điểm lãnh đạo về công tác đào tạo nguồn nhân lực</i>	53
2.4.2. <i>Thực trạng quy trình đào tạo nhân lực công ty CP Sàn giao dịch BĐS Navi</i>	54
2.4.2.1 <i>Thực trạng về xác định nhu cầu đào tạo của công ty</i>	54
2.5. Đánh giá chung về công tác đào tạo của Công ty CP Sàn giao dịch BĐS Navi	72
2.5.1 Những thành tựu đạt được	72
2.5.2 Những hạn chế và nguyên nhân	73
CHƯƠNG 3. CÁC GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÀO TẠO TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN SÀN GIAO DỊCH BẤT ĐỘNG SẢN NAVI	75
3.1. Mục tiêu và phương hướng phát triển công tác đào tạo nguồn nhân lực của Công ty Cổ phần Sàn giao dịch Bất động sản Navi.	75
3.1.1. <i>Mục tiêu đào tạo nguồn nhân lực của công ty trong thời gian 2025-2027.</i>	75
3.1.2. <i>Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực</i>	75
3.2. Hoàn thiện công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Sàn giao dịch Bất động sản Navi.....	76
3.2.1. <i>Hoàn thiện tốt công tác xác định nhu cầu đào tạo</i>	76
3.2.2. <i>Hoàn thiện và đa dạng hóa nội dung kiến thức đào tạo</i>	77
3.2.3. <i>Hoàn thiện lựa chọn phương pháp đào tạo</i>	77
3.2.5. <i>Lựa chọn giảng viên đào tạo</i>	78
3.2.6. <i>Hoàn thiện công tác đánh giá kết quả đào tạo</i>	78
3.3. Một số biện pháp khác làm tăng hiệu quả của đào tạo nhân lực trong Công ty CP Sàn giao dịch BĐS Navi.....	79
3.3.1. <i>Trong công ty</i>	79

3.3.2. <i>Bản thân người lao động</i>	80
KẾT LUẬN	81
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO	82

DANH MỤC CỤM TỪ VIẾT TẮT

STT	Từ viết tắt	Nội dung đầy đủ
1	BĐS	Bất động sản
2	NNL	Nguồn nhân lực
3	NLĐ	Người lao động
4	DN	Doanh nghiệp
5	NSLĐ	Năng suất lao động
6	NVKD	Nhân viên kinh doanh
7	PKD	Phòng kinh doanh
8	TPKD	Trưởng phòng kinh doanh
9	TNHH	Trách nhiệm hữu hạn
10	GĐKD	Giám đốc kinh doanh
11	CP	Cổ phần

DANH MỤC HÌNH ẢNH

Hình 1.1 Logo công ty.....	3
Hình 2.2 Sơ đồ tổ chức công ty Navi.....	4
Hình 2.3 Cán bộ nhân viên Navi tại lễ ra quân dự án Riveria Hoian Complex.....	45
Hình 2.4 Sơ đồ quy trình đào tạo.....	54
Hình 2.5 Một số hình ảnh đào tạo tại Navi.....	62

DANH MỤC BẢNG

Bảng 1.1 Một số hình thức đào tạo phổ biến.....	3
Bảng 1.2 Các phương pháp thu nhập dữ liệu đánh giá nhu cầu.....	8
Bảng 1.3 Bốn cấp độ đánh giá hiệu quả đào tạo.....	22
Bảng 2.1 Bảng danh sách các nhà cung cấp tại Navi.....	33
Bảng 2.2 Phân tích các đối thủ cạnh tranh tại Navi.....	36
Bảng 2.3 Cơ sở vật chất tại công ty.....	42
Bảng 2.4 Cơ cấu nhân sự tại Navi.....	43
Bảng 2.5 Báo cáo tài chính công ty Navi giai đoạn 2022-2024.....	47
Bảng 2.6 Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh tại Navi giai đoạn 2022-2024.....	51
Bảng 2.7 Bảng đánh giá kết quả nhân sự khối kinh doanh.....	56
Bảng 2.8 Đánh giá kết quả nhân sự sau Hội nhập.....	57
Bảng 2.9 Số lượng lao động được đào tạo tại Navi giai đoạn 2022-2024.....	57
Bảng 2.10 Nội dung đào tạo NVKD tại Navi giai đoạn 2022-2024.....	60
Bảng 2.11 Chi phí đào tạo NVKD tại Navi năm 2023.....	63
Bảng 2.12 Chi phí đào tạo NVKD tại Navi năm 2024.....	65
Bảng 2.13 Bảng khảo sát đánh giá của học viên sau buổi đào tạo.....	69
Bảng 3.1 Nội dung đánh giá theo mức độ của giảng viên đào tạo.....	78

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

1.1. Khái niệm, vai trò của đào tạo nguồn nhân lực

1.1.1. Khái niệm đào tạo nguồn nhân lực.

Theo từ điển tiếng Việt, đào tạo được hiểu là “Đào tạo là quá trình tác động đến một con người nhằm làm cho người đó lĩnh hội và nắm những tri thức, kỹ năng, kỹ xảo một cách có hệ thống nhằm chuẩn bị cho người đó thích nghi với cuộc sống và khả năng nhận một sự phân công lao động nhất định góp phần của mình vào việc phát triển kinh tế xã hội duy trì và phát triển nền văn minh của loài người. Tùy theo tính chất chuẩn bị cho cuộc sống và lao động, người ta phân biệt đào tạo chuyên môn và đào tạo nghề nghiệp. Hai loại này gắn bó và hỗ trợ lẫn nhau với những nội dung do đòi hỏi của sản xuất, của các quan hệ xã hội, của tình trạng khoa học, kỹ thuật – công nghệ và văn hóa đất nước. Có nhiều hình thức đào tạo: đào tạo cấp tốc, đào tạo chính quy và không chính quy”.

Quan điểm của tác giả Nguyễn Văn Điềm và tác giả Nguyễn Ngọc Quân trong giáo trình Quản Trị Nhân Lực xuất bản năm 2014 cho rằng “Đào tạo là quá trình học tập làm cho người lao động có thể thực hiện được các chức năng nhiệm vụ có hiệu quả hơn trong công tác của họ”.

Với quan điểm này thì đào tạo cung cấp cho họ các kiến thức cả lý thuyết lẫn thực hành, là một quá trình học tập, thực hiện các hoạt động học tập giúp người lao động để họ có thể thực hiện tốt nhất chức năng nhiệm vụ trong công việc của mình. Ngoài những kiến thức họ đã có sẵn, đào tạo trong tổ chức là bổ sung những gì họ còn thiếu và yếu nhằm hoàn chỉnh kiến thức kỹ năng để họ đáp ứng được tốt yêu cầu của công việc.

Theo giáo trình Quản Trị Nhân Lực (Tập II) của trường Đại Học Lao Động - Xã Hội do tác giả Lê Thanh Hà chủ biên, in năm 2019 thì: “Đào tạo là một quy trình có hoạch định và có tổ chức nhằm tăng kết quả thực hiện công việc”. Với cách hiểu này, việc đào tạo phải được thiết kế sao cho thỏa mãn được nhu cầu đã xác định, có phân công vai trò và trách nhiệm của những người đã tham gia và có xác định mục tiêu rõ ràng. Đào tạo trong tổ chức có bốn dạng cơ bản: đào tạo mới, đào tạo lại, đào tạo bổ sung và đào tạo nâng cao.

Theo tác giả, từ những khái niệm, quan điểm trên về đào tạo, có thể hiểu: Đào tạo NNL là các hoạt động học tập có tổ chức, diễn ra trong những khoảng thời gian xác định nhằm hướng vào việc giúp cho người lao động nắm rõ hơn chuyên môn, nghiệp vụ của mình ở công việc hiện tại, bổ sung những kỹ năng, kiến thức còn thiếu để thực hiện công việc một cách tốt hơn trong tương lai.

1.1.2. Mục tiêu và vai trò của đào tạo nguồn nhân lực

Đào tạo nguồn nhân lực phải hướng vào việc thực hiện các mục tiêu của tổ chức:

Nguyên tắc này đòi hỏi khi xây dựng một kế hoạch đào tạo, phải căn cứ vào mục tiêu phát triển của tổ chức để xác định nội dung đào tạo, các kiến thức và kỹ năng cần đào tạo, thái độ đối với công việc mà người lao động cần có.

Mục tiêu bao gồm: mục tiêu ngắn hạn, trung hạn và dài hạn.

+ Mục tiêu ngắn hạn: tập trung vào việc làm cho người lao động thực hiện tốt công việc được giao, khắc phục các thiếu sót trong kiến thức, kỹ năng và thái độ đối với công việc hiện tại.

+ Mục tiêu trung hạn: thường hướng tới việc trong tương lai gần, tổ chức cần đạt được sự phát triển như thế nào, đồng thời giúp cho người lao động nắm được các kỹ năng cần thiết để góp phần đạt mục tiêu đó.

+ Mục tiêu dài hạn: Lựa chọn những cá nhân nòng cốt để đào tạo chuyên sâu dựa trên định hướng phát triển trong tương lai của doanh nghiệp, đồng thời có những chương trình đào tạo định hướng đối với số lao động còn lại còn lại tại tổ chức mình. Nhằm đáp ứng những yêu cầu đặt ra.

Vai trò của đào tạo đối với doanh nghiệp, biểu hiện cụ thể ở các mặt sau:

- Nâng cao năng suất lao động, hiệu quả thực hiện công việc.
- Đào tạo làm tăng niềm tin và động lực làm việc của nhân viên .
- Đào tạo nguồn nhân lực góp phần ổn định tổ chức.
- Đào tạo nguồn nhân lực tạo điều kiện áp dụng tiến bộ khoa học kỹ thuật vào doanh nghiệp.
- Đào tạo giúp rút ngắn thời gian học hỏi của NLD và giám sát NLD.
- Đào tạo còn mang lại những lợi ích khác như: giải quyết các vấn đề mâu thuẫn nội bộ, nhân viên ý thức tốt hơn trong việc phục vụ khách hàng, nhanh chóng phát hiện sai sót từ nhà cung cấp.

Vai trò của đào tạo đối với người lao động cũng được thể hiện ở chỗ: Tạo ra tính chuyên nghiệp của người lao động, tạo ra sự thích ứng giữa người lao động và công việc hiện tại và tương lai, đáp ứng nhu cầu và nguyện vọng phát triển của công nhân viên, tạo cho người lao động có cách nhìn, tư duy mới để phát huy tính sáng tạo của người lao động trong công việc.

1.2 Các hình thức đào tạo

Bảng 1.1 Một số hình thức đào tạo nhân sự phổ biến

Hình thức	Ưu điểm	Nhược điểm	Trường hợp áp dụng phù hợp
Đào tạo trực tiếp	+ Tương tác cao trực tiếp, dễ giải đáp thắc mắc + Có thể tùy biến nội dung sát với tình hình thực tế + Gắn kết đội ngũ, khuyến khích thảo luận, tăng tương tác	+ Tốn thời gian, cần tập trung đủ người + Tốn kém chi phí nếu phải thuê giảng viên ngoài + Không thuận tiện tổ chức cho nhân viên ở xa	+ Đào tạo kỹ năng mềm, kỹ năng thực hành + Đào tạo văn hóa doanh nghiệp, hội nhập nhân viên mới + Cần huấn luyện nhóm nhỏ hoặc cấp quản lý
Đào tạo trực tuyến (Online)	+ Linh hoạt thời gian và địa điểm học + Chi phí thấp hơn, dễ mở rộng quy mô + Có thể theo dõi tiến độ học của từng nhân viên	+ Thiếu tương tác trực tiếp, khó kiểm soát sự tập trung + Không phù hợp với các kỹ năng cần thực hành + Nhân viên phải có ý thức tự học cao	+ Đào tạo các kiến thức lý thuyết, kỹ năng nền tảng + Nhân viên ở phân tán nhiều địa điểm, không tập trung + Muốn duy trì tài liệu đào tạo lâu dài
Kèm cặp tại chỗ	+ Thực tế, áp dụng ngay vào công việc + Gắn liền với tình huống cụ thể của cá nhân	+ Mất nhiều thời gian của người hướng dẫn + Không phù hợp với nhóm lớn	+ Đào tạo sự kế cận, phát triển quản lý + Hướng dẫn thao tác kỹ thuật cụ thể

	nhân + Có hiệu quả cao với kỹ năng chuyên môn sâu	+ Khó hệ thống hóa kiến thức	+ Cần cá nhân hóa theo nhu cầu người học
Đào tạo nội bộ	+ Hiểu rõ đặc thù và văn hóa của công ty + Tiết kiệm chi phí + Dễ dàng chia sẻ kinh nghiệm thực tế	+ Chất lượng đào tạo phụ thuộc vào người dạy + Có thể thiếu hệ thống và phương pháp sư phạm, dẫn đến khó tiếp thu được nội dung	+ Chuyển giao kiến thức nội bộ, quy trình làm việc + Onboarding nhân viên mới + Đào tạo định kỳ cho các vị trí có tính lặp
Thuê bên ngoài	+ Giảng viên chất lượng cao, cập nhật kiến thức mới + Quy trình bài bản, có đánh giá rõ ràng + Tạo sự chuyên nghiệp cho nhân viên tham gia	+ Chi phí cao + Khó kiểm soát chất lượng nếu chọn đơn vị cung cấp không uy tín + Có thể không sát với thực tế tại doanh nghiệp	+ Cần kiến thức chuyên sâu, kỹ năng mới + Không có người đào tạo nội bộ phù hợp + Muốn tạo trải nghiệm học tập mới mẻ
Đào tạo kết hợp (Kết hợp giữa trực tiếp và trực tuyến)	+ Tối ưu hóa chi phí và hiệu quả + Tận dụng ưu thế của cả hai hình thức + Linh hoạt và đa dạng	+ Cần hệ thống quản lý và lập kế hoạch tốt + Yêu cầu người học có tinh thần chủ động	+ Đào tạo toàn diện cho nhân viên lâu dài + Nội dung có cả lý thuyết và thực hành + Đào tạo phát triển năng lực toàn diện

1.3. Mối quan hệ giữa đào tạo đối với công tác quản trị khác

Đào tạo và công tác quản trị có mối quan hệ mật thiết, đóng vai trò quan trọng trong việc phát triển hiệu quả của một tổ chức. Đào tạo là quá trình cung cấp kiến thức và kỹ năng cho nhân viên, còn quản trị liên quan đến việc tổ chức, điều hành và giám

sát hoạt động của tổ chức để đạt được các mục tiêu cụ thể. Khi được kết hợp chặt chẽ, đào tạo và quản trị giúp tổ chức phát huy tối đa nguồn lực, nâng cao hiệu suất và tạo ra sự phát triển bền vững. Dưới đây là chi tiết về mối quan hệ giữa đào tạo và công tác quản trị:

Nâng cao hiệu suất và chất lượng công việc

Đào tạo cung cấp cho nhân viên các công cụ, kiến thức và kỹ năng cần thiết để hoàn thành công việc của họ một cách hiệu quả. Quản trị đóng vai trò giám sát và đánh giá quá trình áp dụng những kỹ năng đã học vào thực tiễn công việc. Quản trị hiệu quả không chỉ dừng lại ở việc tổ chức đào tạo, mà còn phải đảm bảo rằng nhân viên có điều kiện và môi trường để phát huy những kỹ năng mới.

Sự phối hợp giữa đào tạo và quản trị ở đây là quan trọng. Nếu chỉ tập trung vào đào tạo mà không có quản trị hiệu quả, kiến thức và kỹ năng của nhân viên có thể không được sử dụng đúng cách, dẫn đến lãng phí nguồn lực.

Phát triển năng lực và tiềm năng nhân viên

Đào tạo là công cụ chính trong việc phát triển năng lực cá nhân của nhân viên, từ đó giúp họ tiến bộ và đáp ứng được những yêu cầu phức tạp hơn. Các khóa đào tạo có thể tập trung vào cả kỹ năng cứng (chuyên môn) và kỹ năng mềm (lãnh đạo, giao tiếp). Quản trị có vai trò chiến lược trong việc xác định nhu cầu đào tạo. Nhà quản trị phải có khả năng dự đoán các nhu cầu trong tương lai và lập kế hoạch phát triển nguồn nhân lực sao cho phù hợp với tầm nhìn dài hạn của tổ chức. Điều này cho thấy sự liên kết chặt chẽ giữa đào tạo và quản trị: quản trị đưa ra định hướng, còn đào tạo giúp hiện thực hóa mục tiêu phát triển nguồn nhân lực.

Tạo điều kiện cho sự hài lòng và giữ chân nhân viên

Trong môi trường lao động ngày nay, việc giữ chân nhân tài là một thách thức lớn đối với nhiều tổ chức. Một trong những yếu tố quan trọng để giữ chân nhân viên là mang lại cơ hội phát triển và thăng tiến thông qua đào tạo. Đào tạo không chỉ giúp nâng cao kỹ năng mà còn mang lại cho nhân viên cảm giác được đầu tư và quan tâm. Khi nhân viên nhận thấy rằng tổ chức đang đầu tư vào sự phát triển cá nhân của họ, họ sẽ có xu hướng cam kết hơn với tổ chức. Quản trị phải đảm bảo rằng chương trình đào tạo không chỉ mang tính chất nhất thời mà phải là một phần của chiến lược phát triển

lâu dài. Nhà quản trị cũng cần thiết lập cơ chế đánh giá để đảm bảo rằng nhân viên sau đào tạo có cơ hội ứng dụng và phát huy năng lực của mình.

Một chiến lược quản trị tốt sẽ tạo điều kiện để nhân viên cảm thấy rằng họ có lộ trình phát triển rõ ràng trong tổ chức, từ đó tăng sự hài lòng và giảm tỷ lệ nghỉ việc.

Thúc đẩy sự đổi mới và sáng tạo

Đào tạo là công cụ giúp nhân viên tiếp cận những phương pháp, công nghệ và xu hướng mới nhất, từ đó giúp họ đưa ra các giải pháp sáng tạo cho các vấn đề mà tổ chức đang đối mặt. Quản trị cần khuyến khích và tạo ra văn hóa đổi mới trong tổ chức, nơi nhân viên được phép thử nghiệm và đưa ra những ý tưởng mới. Điều này đòi hỏi sự linh hoạt trong quản lý và sẵn sàng chấp nhận rủi ro từ phía nhà quản trị.

Một chiến lược đào tạo tốt kết hợp với quản trị khuyến khích sáng tạo sẽ giúp tổ chức luôn đổi mới, từ đó tạo ra lợi thế cạnh tranh.

Giảm thiểu rủi ro và đảm bảo tuân thủ quy định

Trong các ngành công nghiệp có tính chất phức tạp và yêu cầu cao về tuân thủ quy định, đào tạo đóng vai trò quan trọng trong việc giảm thiểu rủi ro. Đào tạo giúp nhân viên hiểu rõ các quy trình, quy định và tiêu chuẩn an toàn trong công việc, từ đó giúp giảm thiểu các sai sót, tai nạn lao động và vi phạm pháp lý. Quản trị cần giám sát chặt chẽ việc tuân thủ các quy định trong tổ chức, đồng thời tổ chức các chương trình đào tạo để cập nhật liên tục những thay đổi về chính sách và quy định mới.

Sự kết hợp giữa đào tạo và quản trị giúp bảo đảm rằng tổ chức luôn hoạt động trong khuôn khổ pháp luật, đồng thời giảm thiểu các rủi ro không đáng có.

Kết Luận

Mối quan hệ giữa đào tạo và công tác quản trị là một mối quan hệ phụ thuộc và hỗ trợ lẫn nhau. Đào tạo không thể phát huy tối đa giá trị của nó nếu không có sự quản trị hiệu quả, và ngược lại, công tác quản trị sẽ không thể đạt được mục tiêu nếu không đầu tư vào đào tạo. Khi được kết hợp chặt chẽ, đào tạo giúp phát triển nguồn nhân lực, còn quản trị tạo điều kiện để áp dụng những kỹ năng và kiến thức đó vào thực tiễn, từ đó mang lại sự phát triển toàn diện cho tổ chức.

1.4. Quy trình đào tạo nguồn nhân lực

1.4.1. Xác định nhu cầu đào tạo nguồn nhân lực

a) Xác định nhu cầu đào tạo

Xác định nhu cầu là bước đầu tiên trong hoạt động đào tạo NNL. Xác định nhu cầu nhằm trả lời cho câu hỏi ai cần được đào tạo? Khi nào, ở bộ phận nào cần phải đào tạo, đào tạo kỹ năng nào, cho loại lao động nào và bao nhiêu người? Nhu cầu đào tạo được xác định dựa trên việc phân tích nhu cầu của tổ chức, các yêu cầu về kiến thức, kỹ năng cần thiết cho công việc và phân tích trình độ kỹ năng, kiến thức hiện có của NLĐ.

Cơ sở xác định nhu cầu đào tạo

Xác định nhu cầu đào tạo hoạt động không hề đơn giản chút nào. Nhu cầu đào tạo phát sinh khi NLĐ không đủ các kiến thức, kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc trong hiện tại cũng như tương lai đồng thời còn phải xem xét đâu là nhu cầu thực sự và đâu là nhu cầu "ảo". Tùy thuộc vào từng yêu cầu của công việc, từng vấn đề của tổ chức, những vấn đề có được giải quyết bằng cách đào tạo hay không? Những kiến thức kỹ năng nào cần được đào tạo, để từ đó tổ chức có thể xác định được nhu cầu đào tạo cho chính xác. Thông thường việc xác định nhu cầu đào tạo trong các tổ chức được thực hiện qua các nghiên cứu phân tích sau:

- Phân tích DN:

Phân tích DN là một trong 3 nhiệm vụ chính trong việc xác định chính xác nhu cầu đào tạo ở mỗi DN. Để có thể xác định được nhu cầu đào tạo thông qua việc phân tích DN, người làm công tác đào tạo cần thực hiện một số nội dung sau:

Thứ nhất: Căn cứ chiến lược, tầm nhìn của DN để phân tích mục tiêu phát triển của DN từ ngắn hạn cho đến dài hạn là gì: Chiếm lĩnh bao nhiêu thị phần, phát triển doanh số, gia tăng lợi nhuận, đa dạng hóa ngành nghề kinh doanh

Thứ hai: Phân tích NNL hiện có “cả về chất và lượng” để có thể thực hiện thành công các mục tiêu trên của DN.

Thứ ba: Phân tích một số chỉ tiêu định lượng đánh giá hiệu quả quản trị NNL như: NSLĐ, chi phí nhân công để xác định xem thông qua đào tạo có thể tối ưu hóa được các chỉ tiêu này hay không.

Ngoài ra, để xác định được nhu cầu đào tạo một cách chính xác, cần thảo luận thêm với các cấp quản lý và NLĐ. Bên cạnh đó, cần phân tích kết quả thống kê và phân tích các dữ kiện thông tin nhân lực, thực hiện quan sát của mình để từ đó có thể đưa ra được bảng tổng hợp nhu cầu đào tạo chính xác nhất cho doanh nghiệp.

- Phân tích công việc:

Phân tích công việc là nghiên cứu công việc một cách chi tiết nhằm làm rõ các nhiệm vụ, trách nhiệm và các yêu cầu đối với người thực hiện công việc. Mục đích của phân tích công việc là nhằm trả lời cho câu hỏi nên giảng dạy cái gì khi đào tạo để cho người được đào tạo có thể thực hiện được tốt nhất các công việc của mình.

Một số vấn đề cần quan tâm khi thực hiện phân tích công việc bao gồm: Bảng mô tả công việc, những tiêu chuẩn công việc.

- Phân tích Nguồn nhân lực:

Phân tích nguồn nhân lực là phân tích đối tượng, trình độ, kiến thức, kỹ năng và thái độ hiện có của NNL đó. Khi phân tích NNL dựa vào kết quả thực hiện công việc hiện tại của NNL thông qua hệ thống đánh giá thực hiện công việc, trao đổi với người quản lý trực tiếp, trao đổi với đồng nghiệp khách hàng có liên quan. Từ bản đánh giá thực hiện công việc tìm ra được điểm mạnh, điểm yếu của từng NNL, tìm ra các mặt mà NNL chưa làm được để có phương pháp điều chỉnh kịp thời. Sau đó đem kết quả mà NNL làm được trong thực tế so sánh với yêu cầu về kết quả thực hiện công việc xem khoảng cách là bao nhiêu và khoảng cách này ảnh hưởng đến hoạt động SXKD như thế nào. Thêm nữa cũng cần tìm hiểu về nguyên nhân của những khoảng cách này là do đâu. Liệu có phải những yếu kém của kết quả thực hiện công việc là do sự thiếu hụt những kỹ năng, kiến thức và khả năng của NNL hay là do những vấn đề liên quan tới động lực làm việc của NNL, thiết kế công việc không hợp lý... Khi xác định đào tạo là một giải pháp phù hợp thì ta dễ dàng xác định được nội dung đào tạo là gì, cần đào tạo kiến thức, kỹ năng gì, tùy từng công việc, từng NNL mà có nội dung cụ thể.

Phương pháp xác định nhu cầu đào tạo

Một tổ chức có thể sử dụng nhiều phương pháp thu thập thông tin và một vài nguồn thông tin cần cho đánh giá nhu cầu đào tạo, tùy thuộc vào các trường hợp mà áp dụng phương pháp phù hợp.

Bảng 1.2 Các phương pháp thu thập dữ liệu đánh giá nhu cầu

Phương pháp thu thập dữ liệu để đánh giá nhu cầu	Nguồn thông tin
Tìm kiếm những dữ liệu có sẵn Phỏng vấn cá nhân	Dữ liệu hiện tại (ví dụ: đầu ra, chất lượng, thời gian dừng máy, phản nàn, báo cáo sự

Phỏng vấn nhóm	kiện, các yêu cầu cho đào tạo, phỏng vấn
Bảng câu hỏi	hiện tại, đánh giá thành tích, sổ tay hoạt
Trắc nghiệm thành tích	động thiết bị, sổ tay quy trình, bản mô tả
Trắc nghiệm viết	công việc, hồ sơ nhân viên)
Các trung tâm đánh giá	Người thực hiện công việc
Quan sát	Giám sát viên
Thu thập các sự kiện điển hình	Cấp dưới
Phân tích công việc	Các chuyên gia
Phân tích nhiệm vụ	Khách hàng

Việc lựa chọn phương pháp và nguồn thu thập thông tin này là tùy thuộc vào mục đích của đào tạo. Một lợi thế quan trọng được tạo ra trong giai đoạn đánh giá nhu cầu này là có được sự tiếp cận với một số lượng lớn giám sát viên và những học viên tiềm tàng nhờ đó tạo ra sự tham gia hợp tác sớm và có thể sẽ gia tăng mức độ chấp nhận và cam kết đối với sản phẩm đào tạo cuối cùng.

b) Xác định mục tiêu đào tạo của doanh nghiệp

Mục tiêu chung đào tạo trong doanh nghiệp là cải thiện hiệu suất làm việc của nhân viên, giúp họ nắm vững kiến thức cần thiết để hoàn thành công việc một cách tốt nhất. Việc này không chỉ giúp doanh nghiệp nâng cao năng suất, lợi nhuận mà còn giúp tạo ra một môi trường làm việc tích cực và thúc đẩy sự phát triển cá nhân của nhân viên. Các mục tiêu này là cơ sở để định hướng nỗ lực đào tạo. Mục tiêu này phải cụ thể, có thể diễn giải ở các cấp độ mong muốn và có khả năng đo lường được. Các Cơ sở để xác định mục tiêu đào tạo:

- Chiến lược và mục tiêu phát triển của doanh nghiệp: Doanh nghiệp cần đào tạo nhân lực để đáp ứng yêu cầu sản xuất, kinh doanh trong ngắn hạn và dài hạn.
- Nhu cầu phát triển kỹ năng của nhân viên: Xác định những kỹ năng còn thiếu hoặc cần cải thiện để nâng cao hiệu suất làm việc.
- Kết quả đánh giá hiệu suất làm việc: Phân tích kết quả đánh giá năng lực để xác định khoảng cách giữa năng lực hiện tại và yêu cầu công việc.
- Công nghệ và xu hướng thị trường: Đào tạo cần đáp ứng sự thay đổi về công nghệ, xu hướng ngành nghề và yêu cầu thị trường.

Kết quả sau đào tạo cần đạt được những mục tiêu gì:

- Mục tiêu chung
 - + Nâng cao năng lực và hiệu suất làm việc của nhân viên.
 - + Đáp ứng nhu cầu phát triển của công ty.
 - + Xây dựng đội ngũ nhân viên chuyên nghiệp, gắn bó.
- Mục tiêu cụ thể
 - + Nâng cao kỹ năng chuyên môn cho từng vị trí công việc.
 - + Phát triển kỹ năng mềm như giao tiếp, làm việc nhóm, lãnh đạo.
 - + Đào tạo về các quy trình, quy định mới của công ty.
 - + Cập nhật kiến thức về công nghệ, xu hướng mới trong ngành.
 - + Đào tạo kiến thức về an toàn lao động, phòng cháy chữa cháy...
 - + Đào tạo về văn hóa doanh nghiệp.
- Mục tiêu theo đối tượng:
 - + Đào tạo cho nhân viên mới để hòa nhập nhanh chóng.
 - + Đào tạo nâng cao cho nhân viên có kinh nghiệm để phát triển sự nghiệp.
 - + Đào tạo cho cấp quản lý để nâng cao năng lực lãnh đạo.

1.4.2. Xây dựng kế hoạch đào tạo nhân lực

a) Thời gian đào tạo

Xác định thời gian đào tạo giúp tránh việc dành quá nhiều thời gian cho một công việc cụ thể mà bỏ qua những nhiệm vụ khác quan trọng hơn đồng thời sẽ thực hiện được theo đúng kế hoạch đã đề ra.

- Thời gian bắt đầu và kết thúc khóa đào tạo (Ngày giờ bắt đầu và kết thúc công tác đào tạo)
- Số buổi đào tạo (Học bao nhiêu buổi/tuần)
- Thời lượng dành cho mỗi buổi đào tạo (Thường từ 1,5 đến 3 giờ để đảm bảo tập trung và hiệu quả)

b) Địa điểm của chương trình làm việc

Địa điểm tổ chức tại doanh nghiệp.

Ưu điểm

Trước hết, việc đào tạo nhân viên tại văn phòng doanh nghiệp sẽ thuận tiện hơn nhiều so với việc đưa họ đến một buổi đào tạo bên ngoài công ty. Nhân viên không phải nghỉ việc tại văn phòng, đi du lịch hoặc dành thời gian cuối tuần để đào tạo.

Thêm vào đó, đào tạo nội bộ thu hút nhân viên tham gia trong giờ làm việc bình thường của họ.

Các buổi đào tạo nội bộ dễ dàng thiết lập vì doanh nghiệp đã có mọi người và mọi thứ cần thiết. Cũng vì điều này, nó giúp việc tổ chức nhanh hơn và rẻ hơn. Doanh nghiệp không phải lo lắng về việc trả tiền cho nhân viên tham gia một hội nghị đào tạo bên ngoài cơ sở. Nhân viên có thể trở lại làm việc sớm hơn, do đó ít thời gian bị lãng phí hơn và năng suất không bị giảm sút.

Một lợi ích khác của đào tạo bên trong doanh nghiệp là sự hợp tác. Nhân viên có cơ hội hợp tác với đồng nghiệp và phát triển mối quan hệ bền chặt hơn với các thành viên khác trong nhóm. Đây là một trong những cách tốt nhất để khuyến khích giữ chân nhân viên.

Với đào tạo nội bộ, doanh nghiệp có thể điều chỉnh các nguồn đào tạo để đáp ứng các nhu cầu và mục tiêu cụ thể của công ty. Khi dựa vào tài liệu đào tạo của người khác, doanh nghiệp không có nhiều quyền kiểm soát. Kết quả là, nhân viên có thể quay lại với thông tin không liên quan và cuối cùng thiếu các kỹ năng cần thiết để thực hiện tốt công việc của họ.

Đây là lựa chọn phổ biến cho nhiều doanh nghiệp một số địa điểm phổ biến trong nội bộ doanh nghiệp bao gồm:

- Phòng hội nghị hoặc phòng họp lớn trong công ty.
- Phòng đào tạo chuyên dụng.
- Văn phòng làm việc, đặc biệt nếu đào tạo là các khóa ngắn hạn hoặc workshop.

Nhược điểm:

Một trong những hạn chế được biết đến nhiều nhất của đào tạo nội bộ là tăng gánh nặng mà nó tạo ra cho các nhà quản lý đào tạo. Cần có đội ngũ lên kế hoạch, và điều đó tốn rất nhiều thời gian và nguồn lực.

Khi nói đến các chương trình giáo dục thường xuyên tại nơi làm việc, nhân viên có thể gặp khó khăn hơn trong việc duy trì sự quan tâm. Ví dụ, họ có thể tập trung vào công việc đang ngồi trên bàn làm việc hơn là buổi đào tạo đang diễn ra trước mặt.

Điều này có thể làm giảm mức độ tương tác vào các bài học đào tạo có lợi, có thể khiến nhân viên cảm thấy như thể họ không phát triển hoặc không tiến bộ trong công việc. Nếu trường hợp này xảy ra, họ có thể có xu hướng bắt đầu tìm kiếm một vị trí khác.

Với đào tạo nội bộ, không có bất kỳ cơ hội kết nối nào vì mọi người đều đã biết nhau. Khi nhân viên tham gia các chương trình đào tạo bên ngoài, họ có cơ hội kết nối với những người từ các công ty khác. Điều này có thể mang lại lợi thế lớn cho doanh nghiệp, đặc biệt là về doanh số bán hàng hoặc khách hàng tiềm năng. Sau đó, những nhân viên thực hiện các kết nối đủ điều kiện có thể mang lại thông tin có thể giúp doanh nghiệp cải tiến.

Nếu doanh nghiệp không cập nhật những thay đổi mới nhất và không cập nhật kế hoạch đào tạo nội bộ, thì người lao động sẽ không nhận được thông tin phù hợp và chính xác nhất. Điều này có thể kìm hãm họ trong sự nghiệp và khiến họ không thể phát huy hết khả năng của mình. Khi điều này xảy ra, công ty cũng phải gánh chịu.

Địa điểm tổ chức thuê ngoài.

Ưu điểm

Cải thiện hiệu quả tổ chức: Việc thuê một nhà cung cấp đào tạo bên ngoài cho phép một tổ chức tập trung vào năng lực cốt lõi của mình. Các nhà cung cấp đào tạo đủ điều kiện có thể giúp các tổ chức điều chỉnh các sáng kiến đào tạo với các mục tiêu kinh doanh chính, đảm bảo bất kỳ và tất cả các nỗ lực đào tạo đều hỗ trợ các mục tiêu lớn hơn của công ty. Những điều này có thể giúp các tổ chức tối đa hóa ROI học tập và xác định tốt hơn tác động của đào tạo đối với hoạt động của công ty, văn hóa, v.v.

Kiểm soát tốt hơn chi phí đào tạo: Khi một tổ chức quản lý các chương trình đào tạo trong nội bộ, tổ chức đó phải chịu trách nhiệm về cả các hoạt động đào tạo (phát triển nội dung, phân phối, hậu cần, theo dõi sau đào tạo, v.v.) và các chi phí đào tạo khác - thường không được tiết lộ. Một lượng đáng kể thời gian và nguồn lực của công ty có thể được đổ vào các chương trình này. Một nhà cung cấp dịch vụ đào tạo bên ngoài có thể giúp xác định và giảm các chi phí không nhìn thấy này, và thậm chí sẽ chịu một số rủi ro liên quan đến quy trình. Ngoài ra, các nhà cung cấp dịch vụ đào tạo thường xuyên đầu tư vào các công cụ và quy trình để thúc đẩy hiệu quả hơn nữa.

Tiếp cận với chuyên môn: Khía cạnh này đặc biệt quan trọng đối với các công ty không có đội ngũ chuyên gia chuyên sâu về chủ đề hoặc khả năng tiếp cận các công nghệ tiên tiến. Khi được trau dồi đúng cách, một nhà cung cấp dịch vụ đào tạo thuê ngoài là đối tác thực sự có thể giúp phát triển các lộ trình đào tạo mới cho tổ chức của bạn và điều chỉnh hơn nữa chi tiêu đào tạo với các yêu cầu kinh doanh. Việc thuê một chuyên gia dẫn đầu một sáng kiến đào tạo cũng có thể đảm bảo mức độ nhất quán học tập cao hơn trong toàn doanh nghiệp. Những người trong chương trình đào tạo sẽ được hưởng lợi từ việc tiếp xúc với các kỹ thuật đào tạo đã được chứng minh và lý tưởng là học các kỹ năng họ cần một cách hiệu quả và hiệu quả hơn. Các kỹ năng mới được học nhanh hơn, chúng có thể được áp dụng vào công việc kinh doanh nhanh hơn, có thể chuyển thành lợi thế cạnh tranh.

Nhược điểm

Chi phí: đào tạo bên ngoài thường tốn kém chi phí hơn nhiều. Nếu một công ty yêu cầu dịch vụ đào tạo không thường xuyên, việc duy trì một bộ phận đào tạo riêng biệt là không thực tế và đào tạo thuê ngoài sẽ là lựa chọn hiệu quả về chi phí duy nhất. Các công ty sử dụng dịch vụ đào tạo thường xuyên nên thực hiện phân tích chi phí - lợi ích để xác định xem họ có nên tiếp tục triển khai hình thức này hay không.

Năng suất: Năng suất sẽ bị ảnh hưởng khi nhân viên nghỉ để tham gia vào đào tạo. Mặc dù mục đích của đào tạo là nâng cao hiệu suất công việc, nhưng các công ty có thể gặp phải một vài tác động ngắn hạn đến dịch vụ chăm sóc khách hàng. Nếu các nhân viên chủ chốt đi học và chưa kịp thời phản hồi khách hàng về các dự án, thì sẽ ảnh hưởng đến kế hoạch phát triển dự án. Vì vậy, việc đào tạo phải kịp thời và phù hợp.

Các khóa đào tạo tổ chức bên ngoài giúp tạo không gian mới, đôi khi có thể khuyến khích sự sáng tạo và tập trung cao hơn. Các lựa chọn bao gồm:

- Khách sạn hoặc resort: Sử dụng cho các khóa đào tạo dài hạn hoặc chương trình đào tạo kết hợp với nghỉ dưỡng.
- Trung tâm hội nghị hoặc trung tâm đào tạo chuyên nghiệp. Những nơi này thường có trang thiết bị hiện đại như máy chiếu, bảng trắng, và các tiện ích cần thiết cho việc đào tạo.

- Trung tâm đào tạo của các tổ chức giáo dục như trường đại học, viện nghiên cứu, hoặc các cơ sở đào tạo chuyên ngành có thể cung cấp không gian và nguồn lực phù hợp.

Những yếu tố cần xem xét khi chọn địa điểm:

Tính chất nội dung doanh nghiệp muốn đào tạo tới người lao động.

Số lượng người tham dự sẽ quyết định kích thước của không gian.

Ngân sách: Việc chọn địa điểm nội bộ hay thuê ngoài còn phụ thuộc vào ngân sách mà doanh nghiệp dành cho chương trình.

Tóm lại, không có loại hình đào tạo nào tốt hơn loại hình khác. Điều quan trọng là loại hình nào phù hợp với doanh nghiệp. Trước khi doanh nghiệp bắt đầu tổ chức buổi đào tạo của mình, điều quan trọng là cần biết mục đích gì để đạt được điều đó.

c) Lựa chọn đối tượng đào tạo

Lựa chọn người lao động để đào tạo, dựa trên nghiên cứu và xác định nhu cầu và động cơ đào tạo của người lao động, tác dụng của đào tạo đối với người lao động và khả năng nghề nghiệp của từng người. Trên cơ sở đánh giá kết quả thực hiện nhiệm vụ của người lao động, chiến lược phát triển của tổ chức (chiến lược kinh doanh, chiến lược phát triển nguồn nhân lực, chiến lược đầu tư, phát triển nguồn lực khác) và yêu cầu về số lượng, chất lượng nguồn nhân lực trong từng giai đoạn mà xác định đối tượng đào tạo cho phù hợp. Việc lựa chọn đối tượng đào tạo rất quan trọng do đó cần dựa vào các yếu tố để xác định chính xác được đối tượng cần đào tạo, tránh tình trạng đào tạo nhằm gây tổn thất về kinh phí và thời gian.

Lựa chọn người lao động dựa trên:

- Nhu cầu và động cơ đào tạo của người lao động - Tác dụng của đào tạo đối với người lao động - Triển vọng nghề nghiệp của từng người.
- Người được đào tạo phải nằm trong nhóm có yêu cầu.
- Người lao động có trình độ nghiệp vụ, chuyên môn hoặc vị trí, chức danh công việc phù hợp với nhu cầu đào tạo; Phù hợp với nội dung của chương trình đào tạo hoặc yêu cầu, quy định của cơ sở đào tạo.

- Người lao động phải hoàn thành nhiệm vụ được giao; Có khả năng áp dụng các kiến thức được đào tạo vào công việc chuyên môn; Có khả năng tiếp thu kiến thức mới; Có khả năng phát triển.
- Người lao động có đủ sức khỏe để tham gia và đạt được mục đích của chương trình đào tạo; Có phẩm chất tốt.
- Người lao động có độ tuổi phù hợp với quy định, yêu cầu (nếu có) của chương trình đào tạo hoặc của doanh nghiệp đào tạo.
- Người được đào tạo là người có khả năng tiếp thu kiến thức, dễ dàng tiếp thu kiến thức mới.
- Ảnh hưởng của đào tạo với việc thay đổi hành vi của người học qua quá trình đào tạo.
- Phù hợp với mục tiêu, nội dung của khóa học
- Tác dụng của đào tạo với người lao động và kết quả đánh giá thực hiện công việc.

Việc lựa chọn đối tượng đào tạo phải kịp thời đáp ứng yêu cầu công việc hiện tại, tương lai của doanh nghiệp. Thường các doanh nghiệp chia làm ba loại đối tượng đào tạo: quản lý, chuyên môn nghiệp vụ, nhân viên/công nhân.

Để xác định được đối tượng đào tạo, doanh nghiệp cần căn cứ vào các yếu tố sau:

- Căn cứ vào nhu cầu và mục tiêu đào tạo của người lao động. Cần phải cân đối giữa thỏa mãn của người lao động với các lợi ích khác có thể đem lại cho tổ chức. Doanh nghiệp cần xem xét tính thiết yếu của những người mong muốn được đào tạo trên nhiều mặt.
- Căn cứ vào tác dụng của đào tạo đối với người lao động có ảnh hưởng tới công việc. Dự định năng suất của người lao động tăng lên so với trước khi được đào tạo.
- Căn cứ vào khả năng đáp ứng của người được đưa đi đào tạo với bản yêu cầu công việc của từng đơn vị.
- Dựa vào khả năng tài chính của doanh nghiệp từng giai đoạn.

d) *Lựa chọn phương pháp đào tạo*

Phương pháp thuyết trình

Phương pháp thuyết trình là một trong những hình thức đào tạo truyền thống, thường được sử dụng trong các buổi hội thảo hoặc lớp học. Người giảng dạy, thường là chuyên gia hoặc người có kinh nghiệm, sẽ trình bày nội dung bằng cách nói, minh họa và cung cấp kiến thức cho một nhóm nhân viên.

Phương pháp này cho phép người giảng viên truyền tải một lượng lớn thông tin một cách nhanh chóng và hiệu quả. Nó đặc biệt hiệu quả khi truyền đạt kiến thức lý thuyết, thông tin chung, hoặc các chủ đề mà nhiều người cần nắm bắt. Giảng viên có thể điều chỉnh tốc độ thuyết trình phù hợp với nhóm người nghe, đảm bảo rằng tất cả mọi người đều theo kịp. Có thể áp dụng cho một số lượng lớn nhân viên mà không đòi hỏi phải chia nhỏ thành nhiều nhóm.

- **Ưu điểm:**

- Truyền đạt thông tin 1 cách rõ ràng
- Trực quan hóa thông tin
- Tạo sự tương tác
- Hiệu quả với lớp học đông người

- **Nhược điểm:**

- Thiếu tương tác và tư duy sáng tạo
- Trực quan hóa thông tin
- Tạo sự tương tác
- Hiệu quả với lớp học đông người

Phương pháp thực hành

Phương pháp thực hành là cách đào tạo mà nhân viên trực tiếp thực hiện các nhiệm vụ cụ thể liên quan đến công việc dưới sự giám sát của người hướng dẫn hoặc chuyên gia. Phương pháp này thường được sử dụng trong môi trường làm việc thực tế hoặc các phòng thí nghiệm, nơi mà người học có thể áp dụng lý thuyết ngay lập tức vào thực tế.

- **Ưu điểm:**

- 1. Người lao động được học bằng cách trải nghiệm trực tiếp và thực hành, giúp họ hiểu sâu về các khái niệm và nguyên lý khoa học.

- Phương pháp này khuyến khích sự tương tác và tư duy sáng tạo của học viên giúp phát triển kỹ năng quan sát, phân tích và giải quyết vấn đề.
- Thực nghiệm thực hành thường tạo ra một môi trường học tập thú vị và hứng thú, giúp học viên tham gia tích cực vào quá trình học tập.
- Phương pháp này cung cấp cho học viên cơ hội học hỏi từ sai lầm và thất bại, giúp họ hiểu rõ hơn về quá trình làm việc khoa học.

- **Nhược điểm:**

- Thực hiện các buổi đào tạo thực hành có thể đòi hỏi nhiều thời gian, nguồn lực và trang thiết bị đặc biệt, gây khó khăn trong việc triển khai tại một số Doanh nghiệp.
- Phương pháp này có thể không phù hợp cho một số môn học hoặc khía cạnh của một chủ đề, khi mà kiến thức trừu tượng hơn và không thể thực hành trực tiếp.
- Nếu không có sự hướng dẫn và giám sát kỹ càng, học NLD có thể gặp khó khăn trong việc hiểu và áp dụng thực tế.

Phương pháp nhóm

Phương pháp nhóm là hình thức đào tạo mà nhân viên được chia thành các nhóm nhỏ để cùng học tập, thực hiện dự án, hoặc giải quyết các vấn đề cụ thể. Các thành viên trong nhóm thường có cơ hội làm việc cùng nhau, chia sẻ kiến thức và học hỏi từ kinh nghiệm của nhau.

- **Ưu điểm:**

- Phát huy tính năng động tích cực của học viên, tạo không khí sôi nổi trong giờ học
- Học viên học được cách phân tích, phê phán, tranh luận trước những quan điểm khác nhau, Biết suy nghĩ 1 vấn đề dưới nhiều góc độ, lập luận phân tích ý kiến của cá nhân trước tập thể
- Tạo mối quan hệ gần gũi, thân thiện và hợp tác giữa các cá nhân, tạo điều kiện để học viên học hỏi lẫn nhau.

- **Nhược điểm:**

- Khó thực hiện trong những lớp học quá đông, tốn nhiều thời gian và công sức để thực hiện tốt mục tiêu đào tạo

- Hiệu quả thảo luận nhóm phụ thuộc vào tinh thần, thái độ làm việc của các thành viên trong nhóm.

Kết luận:

Mỗi phương pháp đào tạo đều có những điểm mạnh riêng và phù hợp với các mục tiêu cụ thể trong doanh nghiệp. Phương pháp thuyết trình hiệu quả trong việc cung cấp kiến thức nền tảng cho nhóm lớn, thực hành lại lý tưởng để phát triển kỹ năng chuyên môn thực tế. Phương pháp thảo luận khuyến khích sự tham gia và tư duy phản biện, trong khi phương pháp nhóm giúp xây dựng tinh thần hợp tác và sáng tạo. Sự kết hợp giữa các phương pháp này sẽ mang lại hiệu quả cao nhất trong quá trình đào tạo nhân viên, tùy thuộc vào bối cảnh và nhu cầu của từng doanh nghiệp.

e) Lựa chọn giảng viên

Tùy từng tình hình sản xuất kinh doanh, đối tượng đào tạo cũng như nhu cầu đào tạo mà lựa chọn lực lượng này sao cho phù hợp với các đối tượng. Doanh nghiệp có thể chọn giáo viên theo 2 phương án sau:

Phương án 1: Bên trong doanh nghiệp: lựa chọn những công nhân lành nghề, những người quản lý có kinh nghiệm trong doanh nghiệp tham gia giảng dạy. Phương án này vừa tiết kiệm chi phí, vừa cung cấp cho học viên những kỹ năng thực hiện công việc có tính sát với thực tế của doanh nghiệp. Tuy nhiên, phương án này có hạn chế như: khó cập nhật những thông tin, kiến thức mới đồng thời có thể ảnh hưởng đến công việc mà người được chọn làm giáo viên đảm nhiệm.

Phương án 2: Bên ngoài doanh nghiệp: lựa chọn giáo viên từ cơ sở đào tạo bên ngoài (giảng viên của các trường đại học, công ty đào tạo, trung tâm đào tạo...). Theo phương án này có thể cung cấp những kiến thức, những thông tin được cập nhật, theo kịp được sự tiến bộ của ngành nghề. Tuy nhiên, phương án này có nhược điểm là khả năng thực hiện thấp, không sát thực với doanh nghiệp và thường có chi phí cao.

1.4.3 Xác định ngân sách đào tạo

Ngân sách cho đào tạo là một kế hoạch tài chính chi tiết được xây dựng để quản lý và kiểm soát các chi phí liên quan đến việc đào tạo nhân sự trong doanh nghiệp. Ngân sách đào tạo cho doanh nghiệp là như một khoản "bảo hiểm" cho sự phồn thịnh và thành công cho tổ chức. Khi doanh nghiệp đầu tư vào việc phát triển kỹ năng cho

đội ngũ nhân sự, chính là doanh nghiệp đang tạo ra một nền tảng vững chắc cho sự đổi mới và năng động.

Vai trò:

Đảm bảo cho nhân viên luôn có những chương trình đào tạo trong suốt quá trình làm việc để nắm bắt những kiến thức mới và cập nhật về xu hướng ngành nghề liên tục, giúp họ trở thành những chuyên gia hiểu rõ nhất lĩnh vực công việc của mình.

Ngân sách đào tạo đóng vai trò quan trọng trong việc đối mặt với thách thức liên quan đến sự biến động nhanh chóng của thị trường và công nghệ. Nhờ đào tạo, doanh nghiệp có khả năng nhanh chóng thích ứng và áp dụng các thay đổi, giữ cho họ luôn là người dẫn đầu và cạnh tranh mạnh mẽ trong ngành. Do đó, ngân sách đào tạo không chỉ là chi phí, mà còn là một khoản đầu tư chiến lược để đảm bảo sự phát triển bền vững cho tương lai.

Phương pháp xác định ngân sách đào tạo:

- Dựa trên tỷ lệ phần trăm doanh thu: Một số doanh nghiệp trích một tỷ lệ nhất định từ doanh thu hàng năm để dành cho ngân sách đào tạo.
- Dựa trên chi phí trung bình trên mỗi nhân viên: Tham khảo chi phí đào tạo trung bình cho mỗi nhân viên trong ngành hoặc các doanh nghiệp có quy mô tương tự.
- Dựa trên nhu cầu đào tạo cụ thể: Ước tính chi phí cần thiết cho từng chương trình đào tạo đã được xác định ở bước 1.
- Dựa trên quỹ lương: Xác định một tỷ lệ phần trăm nhất định từ tổng quỹ lương để dành cho đào tạo.
- Kết hợp các phương pháp: Nhiều doanh nghiệp sử dụng kết hợp các phương pháp trên để đảm bảo tính chính xác và phù hợp.

Phân bổ chi phí đào tạo

- Những doanh nghiệp có kinh phí giành cho đào tạo người lao động hạn hẹp thì chọn phương pháp đào tạo ít tốn kém nhưng vẫn hiệu quả. Vì để thực hiện được một khoá đào tạo cần phải dự tính rất nhiều chi phí và phân bổ nó một cách phù hợp:

- + Chi phí cho người dạy.
- + Chi phí cho người học.
- + Chi phí quản lý.
- + Chi phí cho phương tiện dạy và học.

Nếu không dự tính được trước các khoản chi phí này, doanh nghiệp sẽ gặp rất nhiều khó khăn trong quá trình đào tạo. Do vậy, phải dự tính trước.

- Khi dự tính được các chi phí thì phải tiến hành phân bổ nó một cách hợp lý, xác định tỷ lệ ngân sách phù hợp theo quy mô và ngành nghề doanh nghiệp. Ưu tiên ngân sách cho các chương trình đào tạo có tác động trực tiếp đến hiệu suất làm việc. Và cân nhắc đầu tư vào công nghệ đào tạo để tiết kiệm chi phí dài hạn.

Hoạch định ngân sách đào tạo nhân lực là một chiến lược quan trọng giúp doanh nghiệp phát triển bền vững. Việc xây dựng ngân sách hợp lý không chỉ giúp kiểm soát chi phí mà còn đảm bảo hiệu quả của chương trình đào tạo. Doanh nghiệp cần có cách tiếp cận linh hoạt và chiến lược để tối ưu hóa chi phí và nâng cao giá trị đào tạo

1.4.4 Triển khai thực hiện đào tạo nguồn nhân lực

Đây là giai đoạn để thực hiện hóa các kế hoạch đào tạo đã được xây dựng và phê duyệt trước đó nhằm thực hiện các mục tiêu đào tạo đã đề ra cho chương trình đào tạo cụ thể. Việc tổ chức thực hiện công tác đào tạo thường được diễn ra theo hai hình thức là bên trong hay bên ngoài doanh nghiệp, cơ bản giai đoạn này cần triển khai những công việc khác nhau sau:

- Tiến hành thực hiện các đầu việc trong bản kế hoạch đào tạo.
- Quy định rõ chức năng, những nhiệm vụ và quyền hạn của các cá nhân, bộ phận tham gia tổ chức, thực hiện kế hoạch đào tạo: Xác định bộ phận đảm nhận, thường sẽ do bộ phận quản trị nhân lực chủ trì và phối hợp với các bộ phận khác trong doanh nghiệp để thực hiện; Các bộ phận khác đóng vai trò hỗ trợ trong việc thực hiện kế hoạch đào tạo trong doanh nghiệp.

- Đảm bảo ổn định quỹ tài chính, thời gian, địa điểm, nhân lực theo kế hoạch đào tạo để thực hiện hóa kế hoạch đào tạo: Nguồn lực tài chính cần phải được tính toán cẩn thận và cung cấp phù hợp với hoàn cảnh của doanh nghiệp, đồng thời cần có thêm kinh phí dự trù trong trường hợp phát sinh (nếu có); Quỹ thời gian phải sắp xếp hợp lý, đảm bảo nhân sự đi đào tạo không làm ảnh hưởng đến cá nhân người đi đào tạo và không làm xáo trộn công việc của tổ chức; Về địa điểm đào tạo đã được xác định theo kế hoạch đào tạo cần thực hiện các công việc liên quan đến địa điểm đào tạo; Nhân sự được đào tạo cần được đảm bảo về số lượng, giảng viên giảng dạy cần được đảm bảo về chất lượng và tiến độ.

- Đôn đốc các cá nhân, bộ phận có liên quan thực hiện kế hoạch đào tạo theo đúng chương trình: việc đôn đốc này thường được thực hiện bởi bộ phận quản trị nhân lực. Lãnh đạo của bộ phận sẽ giao trọng trách cho một nhân viên nào đó trong bộ phận và nhân viên này sẽ phải chịu trách nhiệm chính trong việc đôn đốc các thành viên khác thực hiện cũng như tổ chức thực hiện kế hoạch đào tạo. Việc đôn đốc các cá nhân và bộ phận có thể được thực hiện theo nhiều hình thức như: gửi công văn thông báo, gọi điện thoại trao đổi, gặp mặt trực tiếp... đây là phần công việc cần thiết bởi khó tránh khỏi những trường hợp các nhân sự gặp những vấn đề cá nhân khác nhau.

- Tổ chức các lớp đào tạo: từ kế hoạch đào tạo ban đầu đã xác định rõ hình thức và phương pháp đào tạo, thời gian, địa điểm đào tạo, những người cần đào tạo và được cử đi đào tạo theo từng đợt đào tạo, giảng viên giảng dạy,... bộ phận nhân sự tiến hành mở các lớp đào tạo. Nhân sự phụ trách đào tạo cũng cần thực hiện các công việc chuẩn bị khác trong quá trình đào tạo như: trang thiết bị bị phục vụ lớp học, máy móc, tài liệu, phương tiện thực hành.

- Kiểm tra, giám sát quá trình đào tạo: công tác này thông thường sẽ do nhân viên trong bộ phận quản trị nhân lực phụ trách. Nhân viên này sẽ theo dõi sĩ số lớp học, tiến độ học tập của học viên và chất lượng giảng dạy của giảng viên, đồng thời sẽ báo cáo lại bộ phận và tổ chức để thực hiện nhắc nhở, báo cáo và điều chỉnh khuyết điểm của các cá nhân khi cần thiết. Bên cạnh đó phải có những phương án sẵn sàng trong tình huống cần phải thay đổi trong quá trình đào tạo, chẳng hạn như học viên hoặc giảng viên có việc đột xuất hoặc gặp khó khăn khi tham gia công tác đào tạo, khi đó phải có những thay đổi sao cho hợp lý như tìm nguồn lực thay thế để đảm bảo cho hoạt động đào tạo được tiếp tục diễn ra theo đúng kế hoạch, lựa chọn phương pháp đào tạo thay thế mang lại hiệu quả nhất.

1.4.5 Đánh giá kết quả đào tạo nguồn nhân lực

Đánh giá hiệu quả đào tạo là việc so sánh kết quả sau đào tạo với kỳ vọng của các cấp lãnh đạo. Mức độ khó khăn của đánh giá đào tạo tăng dần khi dùng các số đo về phản ứng, học hỏi, hành vi và kết quả. Giá trị của đào tạo sẽ gia tăng khi chứng tỏ mức ảnh hưởng đến đánh giá thuộc cấp độ hành vi và kết quả, so với cấp độ phản ứng và học hỏi.

Có thể đánh giá hiệu quả đào tạo theo 4 phương pháp cơ bản sau:

- Đánh giá dựa trên phản hồi của học viên: làm bảng khảo sát phản ứng của học viên đối với chương trình đào tạo. Họ có thích chương trình không, họ có cảm thấy chương trình này hiệu quả, họ có cảm thấy kết quả xứng đáng với thời gian họ bỏ ra để học
- Đánh giá kiến thức của học viên: Doanh nghiệp có thể kiểm tra xem học viên đã nắm vững các nguyên tắc, kỹ năng, các yếu tố cần phải học, bằng các bài test hoặc phỏng vấn kiểm tra kiến thức
- Đánh giá sự thay đổi về kỹ năng- năng lực thông qua hành vi của học viên: sau khoảng 3 tháng, đánh giá kỹ năng của nhân viên xem có sự tiến bộ hay không
- Đánh giá hiệu quả đào tạo dựa trên sự thay đổi Kết quả công việc của học viên: Đây là vấn đề quan trọng nhất. Kết quả cuối cùng có cho thấy việc đào tạo đạt được mục tiêu không? Có làm giảm tỷ lệ chuyển chuyển không? Số lượng phản nàn của khách hàng có giảm không?

Các doanh nghiệp sẽ đánh giá kết quả đào tạo dựa trên việc đo lường tác động của đào tạo trên việc đạt những mục tiêu.

Bảng1.3: Bốn cấp độ đánh giá hiệu quả đào tạo

Cấp độ	Vấn đề cần xem xét	Câu hỏi	Công cụ dùng để kiểm tra
1	Phản ứng	Họ thích khóa học đến mức nào?	Phiếu đánh giá khóa học(cho điểm từng tiêu chí)
2	Học tập	Họ học được những gì?	Bài kiểm tra,tình huống, bài tập mô phỏng, phỏng vấn bảng hỏi
3	Ứng dụng	Họ áp dụng những điều đã học vào công việc thế nào?	Đo lường kết quả thực hiện công việc, phỏng vấn cán bộ trực tiếp quản lý
4	Kết quả	Khoản đầu tư vào đào tạo đem lại hiệu quả gì?	Phân tích chi phí/lợi ích

Phản ứng: Mức độ này thể hiện ý kiến về trải nghiệm học tập của người học. Các câu hỏi sử dụng để đo lường mức độ này thường để xem người học có cảm thấy thoải mái, thỏa mãn hay không với môi trường và nội dung đào tạo

- Học tập: cấp 2 được sử dụng để đo lường việc những người tham gia chương trình đào tạo có đạt được những kiến thức, kỹ năng và thái độ khi kết thúc chương trình hay không. Hay nói cách khác, đây là cấp độ xem những mục đích đào tạo được đề ra ban đầu có đạt được hay không.

- Ứng dụng: cấp độ này được sử dụng để đo lường mức độ hành vi của người được đào tạo có thay đổi sau chương trình đào tạo hay không. Thông thường nó sẽ được sử dụng để đo lường những kiến thức, kỹ năng, và thái độ được học sẽ được ứng dụng vào thực tế công việc như thế nào. Các tổ chức sẽ đo lường trước và sau chương trình học để xác định được cấp độ này.

- Kết quả: cấp 4 sẽ xác định những kết quả hữu hình của chương trình đào tạo: chi phí giảm, chất lượng và hiệu suất công việc được nâng cao, chất lượng tăng, tỉ lệ nhân viên nghỉ việc ít... Cấp độ này là cấp độ khó nhất để đo lường vì tổ chức cần phải xác định kết quả cuối cùng sẽ có được nhờ việc triển khai chương trình đào tạo là gì.

- Hiệu quả của hoạt động đào tạo được đánh giá thông qua các chỉ tiêu định lượng như: chi phí đào tạo bình quân 1 người/khóa học, thời gian thu hồi chi phí đào tạo, năng suất lao động, chất lượng sản phẩm /dịch vụ hoặc chất lượng công việc hoàn thành sau đào tạo, doanh thu và lợi nhuận thu được trên 1 đơn vị chi phí đầu tư cho đào tạo. Ngoài ra còn biểu hiện qua các chỉ tiêu định tính như làm thay đổi nhận thức của con người lao động, nâng cao ý thức, trách nhiệm với công việc được giao, nâng cao sự thỏa mãn trong lao động của người lao động...

CHƯƠNG 2. THỰC TRẠNG VỀ CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN SÀN GIAO DỊCH BẤT ĐỘNG SẢN NAVI

- Giới thiệu về Công ty cổ phần Sàn giao dịch BĐS Navi
- Tên đầy đủ : Công ty cổ phần Sàn giao dịch BĐS Navi
- Tên viết tắt : NAVI INVESTMENT
- Mã số thuế : 0402038772
- Địa chỉ : 268 Đường 30 tháng 4, Phường Hòa Cường Bắc, Quận Hải Châu, Thành Phố Đà Nẵng, Việt Nam.
- Người đại diện : LÊ THỊ OANH
- Điện thoại : 0905668862
- Webstie: www.naviproperty.vn
- Logo công ty:



Hình 2.1: Logo công ty

- Ngày hoạt động : 2020-05-11
- Quản lý bởi Cục Thuế TP Đà Nẵng
- Loại hình doanh nghiệp : Công ty cổ phần ngoài NN
- Công ty có ngành nghề kinh doanh chính là “ Kinh doanh bất động sản, quyền sử dụng đất thuộc chủ sở hữu, chủ sử dụng hoặc đi thuê” , do Cục Thuế Thành phố Đà Nẵng quản lý.

2.1. Tổng quan về Công ty Cổ phần Sàn giao dịch Bất động sản Navi

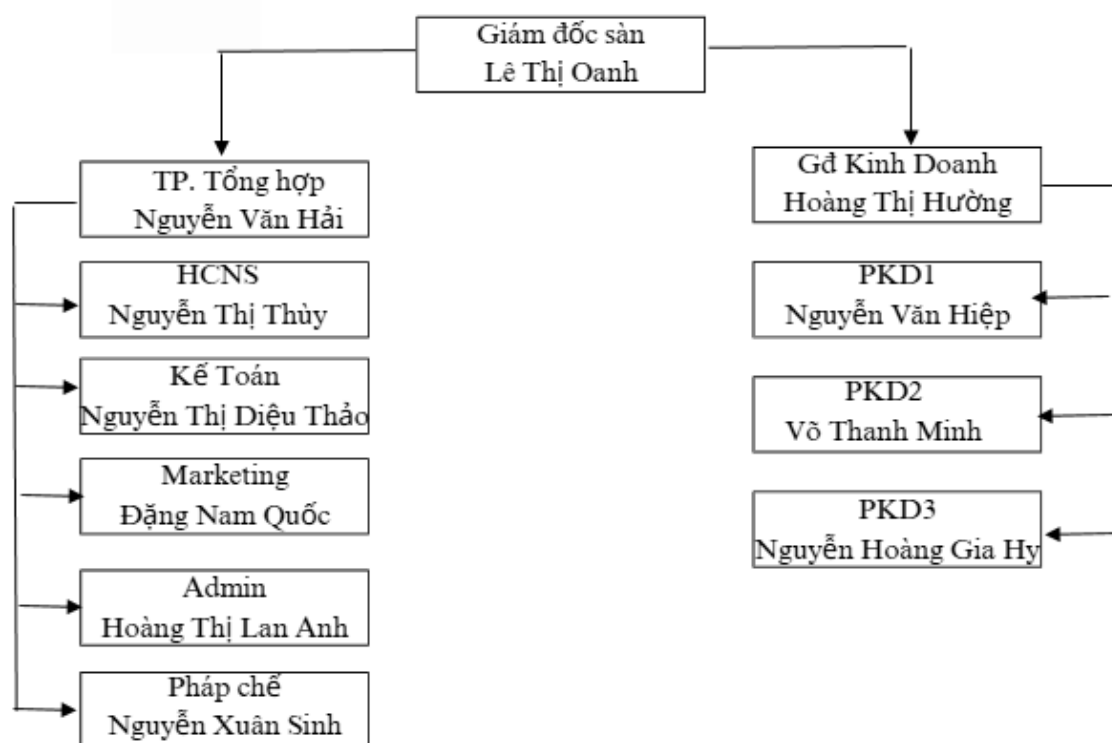
2.1.1. Quá trình hình thành công ty

Công ty NAVI PROPERTY bắt đầu hình thành và hoạt động ngày 11/05/2020 chỉ mới hơn 1 năm nhưng là một trong những đơn vị tiên phong trong lĩnh vực đầu tư, kinh doanh bất động sản chuyên về phân khúc thị trường căn hộ cao cấp bên cạnh

đó NAVI còn kinh doanh đất nền dự án hàng đầu tại khu vực Miền Trung. Nói như vậy bởi vì theo báo cáo của Viện nghiên cứu và đào tạo BDS, phân khúc chủ yếu trên địa bàn TP.Đà Nẵng thiên về đất nền phân lô, được quy hoạch bài bản, cơ sở hạ tầng tương đối đồng bộ. Trên thực tế hiện nay, dù thị trường BDS ở Đà Nẵng đang khá trầm lắng, song tỷ lệ giao dịch thành công ở phân khúc căn hộ chung cư vẫn ở mức cao, một số lý do đến từ phân khúc đất nền tại TP.Đà Nẵng cũng đang gặp những khó khăn nhất định. Dự án đất nền ở một số nơi chưa có quy hoạch rõ ràng, pháp lý chưa có và không biết bao giờ khách hàng mua mới nhận được “ sổ đỏ”, quỹ đất không còn nhiều, nên rất ít dự án có vị trí tốt, tiềm năng phát triển, tiếp đó là nhu cầu nhà ở đối với cư dân đang sinh sống và làm việc tại đây là rất cao trong khi đó các căn hộ, nhà ở xã hội chỉ đáp ứng được một phần rất nhỏ trong nhu cầu này. Nhìn thấy được cơ hội lớn trong đó, NAVI đã đẩy mạnh các hoạt động đầu tư vào các loại căn hộ từ phân khúc thấp đến cao cấp. Trong quá trình hoạt động, NAVI đã đạt nhiều thành tựu đáng kể như đã triển khai hơn 30 dự án, ra mắt hơn 5900 sản phẩm, với số lượng nhân viên đỉnh điểm đạt được là 150 người.

- Tầm nhìn: Top 100 doanh nghiệp bất động sản danh tiếng tại Việt Nam.
- Sứ mệnh: Kiến tạo không gian sống, làm hài lòng khách hàng.
- Giá trị cốt lõi : Với phương châm "Chuyên nghiệp - Nhân văn - Tiên phong" làm giá trị cốt lõi định hướng phát triển của doanh nghiệp. Công ty cổ phần đầu tư phát triển Navi đã tích lũy được nhiều kinh nghiệm, triển khai thành công nhiều dự án tại Thành Phố Đà Nẵng nói riêng, và khu vực Miền Trung nói chung.

2.1.2. Cơ cấu tổ chức của công ty



Hình 2.2: Sơ đồ tổ chức công ty

Nhận xét : Nhìn vào sơ đồ cơ cấu tổ chức của Navi, ta thấy:

Cơ cấu tổ chức của Navi Property được phân chia thành 2 Khối: Khối Vận hành (P.Tổng hợp) và Khối Kinh Doanh (PKD1,2,3), mỗi phòng ban thực hiện một nhiệm vụ, chức năng riêng theo từng nghiệp vụ chuyên môn, các bộ phận được phân ra rõ ràng, dễ dàng phân chia công việc.

Cơ cấu tổ chức phù hợp với quy mô của doanh nghiệp, khá gọn và linh hoạt giữa các bộ phận từ đó giúp Navi Property tập trung ưu tiên hiệu quả kinh tế, tiết kiệm chi phí không cần thiết

2.1.3. Chức năng và nhiệm vụ của công ty

- Giám đốc sàn

Chức năng: là người quản lý và giám sát tất cả các hoạt động kinh doanh, con người cũng như các hoạt động hợp tác của doanh nghiệp. Quản lý điều hành và chịu trách nhiệm mọi hoạt động của Sàn giao dịch bất động sản và phòng kinh doanh bất động sản

Nhiệm vụ:

- Xây dựng và thực thi các chiến lược nhằm thúc đẩy sự phát triển và gia tăng lợi nhuận của doanh nghiệp. Các chiến lược này có thể là về các phương án đầu tư, kế hoạch kinh doanh, kế hoạch phát triển sản phẩm, kế hoạch xây dựng thương hiệu,...
- Triển khai kế hoạch kinh doanh chung của công ty. Kiểm tra, giám sát và báo cáo kết quả công việc kinh doanh dự án cho Giám đốc Kinh doanh và Ban TGD. 3 Hỗ trợ nhân viên trong việc đàm phán, thương lượng, chốt các giao dịch với khách hàng lớn hoặc trường hợp nhân viên gặp khó khăn cần sự hỗ trợ mà TPKD không giải quyết được 4 Tìm hiểu thông tin thị trường, phân tích đánh giá và đưa ra các đề xuất nhằm nâng cao hiệu quả bán hàng 5 Tuyển quân, phát triển nhân sự, thăng tiến theo năng lực 6 Gặp gỡ khách hàng, đối tác, triển khai các sản phẩm của công ty, xây dựng và phát triển dịch vụ khách hàng 7 Tham gia đào tạo, huấn luyện, chia sẻ kỹ năng khi có yêu cầu; 8 Thực hiện các nhiệm vụ phát sinh khác do cấp quản lý trực tiếp giao

- **Giám đốc kinh doanh:** Triển khai kế hoạch kinh doanh chung của công ty. Kiểm tra, giám sát và báo cáo kết quả công việc kinh doanh dự án cho Giám đốc Kinh doanh và Ban TGD.

- Hỗ trợ nhân viên trong việc đàm phán, thương lượng, chốt các giao dịch với khách hàng lớn hoặc trường hợp nhân viên gặp khó khăn cần sự hỗ trợ mà TPKD không giải quyết được.
- Tìm hiểu thông tin thị trường, phân tích đánh giá và đưa ra các đề xuất nhằm nâng cao hiệu quả bán hàng.
- Tuyển quân, phát triển nhân sự, thăng tiến theo năng lực.
- Gặp gỡ khách hàng, đối tác, triển khai các sản phẩm của công ty, xây dựng và phát triển dịch vụ khách hàng.
- Tham gia đào tạo, huấn luyện, chia sẻ kỹ năng khi có yêu cầu.
- Thực hiện các nhiệm vụ phát sinh khác do cấp quản lý trực tiếp giao

- **Trưởng phòng kinh doanh**

Chức năng: Giữ vai trò tham mưu cho Ban Giám đốc (giám đốc điều hành của NAVI và ban quản trị cấp cao) và phối hợp với các bộ phận, phòng ban khác trong

công ty như phòng hành chính, phòng kế toán, Marketing... để xây dựng các chiến lược kinh doanh nhằm gia tăng doanh số, lợi nhuận, giúp công ty tăng trưởng và phát triển ngày càng thêm vững mạnh.

Nhiệm vụ:

- Các trưởng phòng kinh doanh triển khai các dự án mà công ty chuẩn bị ra mắt về cho nhân viên của mình thông qua các group, các cuộc họp online hoặc offline, các nội dung về chính sách bán hàng, tình trạng booking, mẫu văn bản liên quan đến pháp lý của sản phẩm, hình ảnh của dự án(3D, vị trí, ảnh thực tế dự án,...)
- T.Phòng kinh doanh còn có chức năng theo dõi, kiểm soát và báo cáo, định kỳ phòng kinh doanh lập báo cáo theo đúng quy định của doanh nghiệp. Báo cáo thể hiện tất cả các hoạt động kinh doanh của phòng và tổng kết kinh doanh theo tháng quý năm, mục đích để thống kê kết quả kinh doanh và trao thưởng cho nhân viên có kết quả xuất sắc cũng như thể hiện các nhiệm vụ và quyền hạn được giao.
- Hướng dẫn, chỉ đạo các hoạt động nghiên cứu, phát triển phân phối sản phẩm đã có để đáp ứng nhu cầu của thị trường. Các hoạt động này sẽ góp phần mở rộng và phát triển thị trường mục tiêu cho doanh nghiệp.

- Hành chính nhân sự

Nhiệm vụ:

Chức năng nhiệm vụ phòng hành chính nhân sự tại NAVI bao gồm:

- Hoạch định nguồn nhân lực: đánh giá, theo dõi và thống kê tình hình nguồn nhân lực và báo cáo, dự đoán nhu cầu nhân sự trong tương lai cho công ty. Từ đó lên kế hoạch và xây dựng các chương trình phát triển nguồn nhân lực cho công ty.
- Tuyển dụng: kết hợp cùng các phòng ban lên kế hoạch chuẩn bị cho việc tuyển nhân viên mới, đăng tin tuyển dụng, sàng lọc ứng viên, phỏng vấn ứng viên, báo cáo công tác tuyển dụng.
- Đào tạo: đào tạo cho nhân viên mới những nội quy, quy chế công ty, hướng các cách thức làm việc cho nhân viên, phối hợp với các phòng ban khác xây dựng kế hoạch đào tạo nhân lực hàng quý, hàng năm.

- Đánh giá thành tích cán bộ nhân viên: chấm công nhân viên, đôn đốc cán bộ công nhân viên hoàn thành tốt công việc, xây dựng thang lương, bảng lương, cấp phát thẻ BHXH, BHYT,...
- Quản trị tiền lương, tiền thưởng và chế độ chính sách: quản lý về hồ sơ lương nhân viên, cập nhật, theo dõi các chính sách lao động trong công ty, tham mưu, tư vấn cho Ban giám đốc.
- Xử lý quan hệ lao động: giải quyết các tranh chấp lao động phát sinh (tranh chấp lao động cá nhân và tranh chấp lao động tập thể), tiến hành các thủ tục giải quyết cho nhân viên nghỉ việc, xử lý các trường hợp vi phạm nội quy, quy chế công ty.
- Hành chính: Mua sắm các thiết bị văn phòng, thanh toán các chi phí phát sinh của công ty như điện, nước tiền thuê nhà, phân xưởng, quản lý các hồ sơ, giấy tờ khác của công ty. Tiếp nhận các công văn đi và đến, soạn thảo các thông báo, vào sổ các công văn đến vệ sinh an toàn lao động: thường xuyên kiểm tra và phối hợp các phòng ban thực hiện các biện pháp an toàn vệ sinh lao động, tổ chức tập huấn các chương trình liên quan đến vệ sinh an toàn lao động và cấp các chứng chỉ an toàn theo quy định pháp luật cho nhân viên toàn công ty. Quản lý chung các hoạt động của phòng hành chính nhân sự, thảo luận, hội ý với các nhân viên trong phòng giải quyết các công việc của công ty.

- Kế Toán:

Chức năng:

- Theo dõi, phản ánh sự vận động vốn kinh doanh của Công ty dưới mọi hình thái và có vấn cho Ban lãnh đạo các vấn đề liên quan.
- Tham mưu cho Ban quản trị về chế độ kế toán và những thay đổi của chế độ qua từng thời kỳ trong hoạt động kinh doanh.
- Cùng với các bộ phận khác tạo nên mạng lưới thông tin quản lý năng động, hữu hiệu. Tham gia xây dựng Hệ thống Quản lý Chất lượng, Hệ thống Quản lý Môi Trường và Hệ thống Quản lý Trách nhiệm Xã hội tại NAVI.

Nhiệm vụ:

- Ghi chép, tính toán, phản ánh số hiện có, tình hình luân chuyển và sử dụng tài sản, tiền vốn, quá trình và kết quả hoạt động kinh doanh và sử dụng vốn của

Công ty. Kiểm tra tình hình thực hiện kế hoạch sản xuất kinh doanh, kế hoạch thu chi tài chính việc thu, nộp, thanh toán, kiểm tra việc giữ gìn và sử dụng tài sản, tiền vốn; phát hiện và ngăn ngừa kịp thời những hiện tượng lãng phí, vi phạm chế độ, quy định của Công ty.

- Cung cấp các số liệu, tài liệu cho việc điều hành hoạt động sản xuất kinh doanh, kiểm tra và phân tích hoạt động kinh tế tài chính, phục vụ công tác lập và theo dõi kế hoạch. Cung cấp số liệu báo cáo cho các cơ quan hữu quan theo chế độ báo cáo tài chính, kế toán hiện hành. Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh cho BTGD Công ty. Đồng thời kết hợp với phòng Kinh doanh, phòng Hành chính nhân sự, Phòng Marketing để cập nhật thông tin nhân sự, hiệu quả kinh doanh và chính sách thưởng phạt để xây dựng kế hoạch lương thưởng cho nhân viên công ty.

- Marketing

Chức năng:

Phòng Marketing tại NAVI là một trong những bộ phận chủ chốt đóng vai trò quan trọng trong bộ máy hoạt động của doanh nghiệp và ảnh hưởng trực tiếp đến hoạt động kinh doanh.

- Phòng Marketing sẽ thực hiện phân tích thông tin và dự báo mà phòng kinh doanh thực hiện vai trò nghiên cứu thị trường bất động sản thông qua công tác thu thập thông tin thị trường để xác định nhu cầu thị trường, thị trường mục tiêu, thị trường mới.
- Đưa ra dự báo nhu cầu của sản phẩm hàng hóa mới, hướng tiêu thụ...nhằm triển khai và phát triển sản phẩm theo nhu cầu.
- Xác định phân khúc thị trường, mục tiêu và định vị thương hiệu, xây dựng và triển khai chiến lược Marketing phù hợp.

Nhiệm vụ:

Phòng Marketing tại NAVI PROPERTY có nhiệm vụ sáng tạo truyền thông và xây dựng thương hiệu doanh nghiệp. Tiếp nhận thông tin dự án từ chủ đầu tư, xử lý và làm việc cùng với bộ phận kinh doanh nhằm đưa ra kế hoạch truyền thông nội bộ và khách hàng cho dự án. Sản phẩm dễ thấy từ phòng Marketing là các chương trình, sự kiện bán hàng, tạo nội dung hình ảnh video cho dự án,...ngoài ra phòng

Marketing còn có nhiệm vụ phối hợp phòng hành chính nhân sự tuyển dụng nhân sự của phòng mình và các phòng ban khác.

- Admin:

Chức năng: Sale Admin bất động sản đóng vai trò then chốt trong việc hỗ trợ và tăng cường hiệu quả hoạt động kinh doanh của công ty. Vị trí này giúp tối ưu hóa các quy trình làm việc, tăng cường mối quan hệ với khách hàng và đảm bảo rằng các giao dịch diễn ra thuận lợi và chính xác.

Nhiệm vụ:

- Quản lý hồ sơ, tài liệu và hợp đồng liên quan đến bất động sản.
- Hỗ trợ đội ngũ kinh doanh trong việc chuẩn bị và thực hiện các giao dịch mua bán.
- Quản lý cơ sở dữ liệu khách hàng và theo dõi tiến độ các giao dịch.
- Liên hệ và làm việc với các bên chủ đầu tư đối chiếu hoa hồng, thưởng theo chính sách.
- Phối hợp với các bộ phận khác như tài chính, pháp lý để hoàn thành các thủ tục cần thiết.

- Pháp chế:

Chức năng: Công việc pháp chế BĐS bao gồm: quy định về quyền sở hữu BĐS; quyền sở hữu tài sản; quyền sử dụng đất; quyền và nghĩa vụ của chủ sở hữu; quyền chuyển nhượng; quyền thế chấp và đảm bảo tính pháp lý của các giao dịch bất động sản.

- Nhân viên pháp chế bất động sản đóng vai trò đảm bảo tính chính xác và tuân thủ pháp lý trong các giao dịch. Với sự hiểu biết của mình, họ chịu trách nhiệm mọi thủ tục pháp lý liên quan đến mua bán; cho thuê; chuyển nhượng BĐS...
- Tư vấn cho khách hàng về các quy định pháp lý liên quan đến BĐS. Giải quyết các vấn đề tranh chấp pháp lý có thể phát sinh. Thế nên đội ngũ pháp chế thường là người đồng hành đáng tin cậy cho các bên. Giúp tạo ra môi trường giao dịch bất động sản minh bạch, an toàn.
- Đồng thời, những người làm công việc này cũng xây dựng và duy trì mối quan hệ với cơ quan chức năng. Cho việc thực hiện, ký kết hợp đồng mua bán được diễn ra thuận lợi.

- Hỗ trợ khách hàng/ nhà đầu tư thực hiện các thủ tục liên quan đến: đầu tư; sở hữu trí tuệ; thành lập; thay đổi; hay phá sản doanh nghiệp...
- Phân tích và rà soát các hợp đồng giao dịch; biên bản cuộc họp; văn bản pháp luật liên quan đến ngành nhằm tư vấn cho Ban Giám đốc.
- Cập nhật và dự báo các chính sách pháp luật mới và quản lý các rủi ro phát sinh nếu có.

Nhiệm vụ:

- Tư vấn các vấn đề pháp lý cho khách hàng/ đối tác liên quan đến bất động sản. Điều này bao gồm: giải thích các điều khoản trong hợp đồng; quy định về quyền sở hữu; và các yêu cầu về thủ tục pháp lý khác.
- Kiểm tra, chuẩn bị và lập các hợp đồng mua bán; cho thuê; chuyển nhượng bất động sản. Việc này bao gồm việc xác định và bảo vệ quyền lợi của các bên trong giao dịch. Đảm bảo rằng mọi điều khoản trong hợp đồng đều phản ánh đúng ý định của các bên.
- Xử lý các tranh chấp pháp lý có thể phát sinh trong quá trình giao dịch. Cụ thể: Giải quyết các mâu thuẫn về quyền sở hữu; tranh chấp về điều khoản hợp đồng; hoặc các vấn đề pháp lý khác liên quan đến bất động sản.
- Nhiệm vụ cuối cùng của nhân viên pháp chế bất động sản là đảm bảo rằng mọi thủ tục pháp lý đều hoàn thiện đúng quy trình và đúng thời hạn. Điều này đòi hỏi họ phải có kiến thức sâu về luật pháp và quy trình thủ tục pháp luật cũng như khả năng quản lý thời gian – công việc hiệu quả.

2.2 Các yếu tố môi trường tác động đến hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp

2.2.1. Môi trường vi mô

a) Khách hàng

- Phân loại khách hàng tại Navi được chia làm 2 nhóm chính: nhóm 1 đầu tư kinh doanh Bất Động Sản và nhóm 2 tìm kiếm nơi an cư.
- Nhóm 1 Đầu tư kinh doanh BĐS chiếm 75% doanh thu tại Navi: họ tập trung phần lớn đầu tư căn hộ, đất nền với mục đích cho thuê, bán lại. Nhóm này thường sẽ quan tâm nhiều hơn về những dự án có tiềm năng phát triển trong tương lai tốt, có khả năng sinh lời cao và họ thường có dòng tiền ổn định và hay sử dụng

phương thức thanh toán vay để đầu tư. Đối với nhóm KH này, Navi cần tìm những dự án tốt có khả năng sinh lời cao trong tương lai, cơ sở hạ tầng có thể đang hoàn thiện, hoặc những dự án đang xây dựng và triển khai, cam kết về các Pháp lý ổn định và lâu dài.

- Nhóm 2 Tìm kiếm nơi an cư chiếm khoảng 35% doanh thu tại Navi: họ lại tập trung phần lớn vào căn hộ, đất nền để xây nhà ở. Nhóm này thường tập trung quan tâm nhiều về phần pháp lý, có sổ đỏ, có cơ sở hạ tầng tốt để an cư lập nghiệp lâu dài. Đối với nhóm KH này, Navi cần hướng tới những dự án có cơ sở hạ tầng hoàn thiện, đầy đủ các tiện ích để phục vụ tiêu dùng cho khách hàng an cư lập nghiệp. Cơ sở pháp lý đòi hỏi hoàn thiện và lâu dài.

Nhìn chung, các nhóm khách hàng này có nhiều tác động tới Navi mang lại nhiều cơ hội: Các hợp đồng ký kết với các chủ đầu tư là nguồn thu chính và ổn định cho Navi. Đáp ứng tốt nhu cầu KH sẽ là cơ hội lớn để giới thiệu bạn bè, đồng nghiệp, những nhà đầu tư là KH tiềm năng về với Navi.

Bên cạnh đó thì cũng có những thách thức như: Khách hàng càng ngày càng có nhu cầu cao và đòi hỏi cơ sở hạ tầng, an ninh, vị trí tốt, điều này đòi hỏi Navi phải nỗ lực tìm và phát triển các dự án tiềm năng hơn để đáp ứng tốt đến nhu cầu KH.

b) Nhà cung cấp

Bảng 2.1: Bảng danh sách các nhà cung cấp tại Navi

STT	Chủ đầu tư	Dự án	Ghi chú
1	Công ty CP Đầu tư Nông nghiệp Sài Gòn Thành Đạt	RIVERIA HỘI AN COMPLEX	Navi là đơn vị phát triển, giỏ hàng độc quyền
2	Công ty cổ phần Đầu tư MIA	MIA CENTER POINT	Đơn vị tư vấn F1
3	Công ty TNHH Asiana Paramount	NAM Ô DISCOVERY	Đơn vị tư vấn F1
4	Công ty Cổ phần Tập đoàn Đông Đô	PENINSULA	Đơn vị tư vấn F1
5	Tập đoàn BRG Group -	NEWTOWN	

	Công ty TNHH Phát triển Newton	DIAMOND ĐÀ NẴNG	Đơn vị tư vấn F1
6	Sun Group	SUN SYMPHONY RESIDEN, SUN COSTA, SUN COSMO, SUN PONTE	Đơn vị tư vấn F2
7	Công ty TNHH Đầu tư & Phát triển Hàn Quốc	BLOOMING	Đơn vị tư vấn F1

Nhận xét:

- Nhà cung cấp chủ đầu tư Công ty CP Đầu tư Nông nghiệp Sài Gòn Thành Đạt:

Navi là đơn vị đối tác phát triển độc quyền giỏ hàng sẽ có những ảnh hưởng tích cực và tiêu cực nhất định đến công ty.

Ảnh hưởng tích cực:

- + Tăng cường vị thế thị trường: Phân phối độc quyền giúp doanh nghiệp nâng tầm thương hiệu, tạo uy tín trong mắt khách hàng và đối tác. Dự án là “hot” (vị trí đẹp, chủ đầu tư uy tín), Navi dễ dàng gia tăng thị phần hơn.
- + Kiểm soát giá bán và chiến lược marketing: do độc quyền nên Navi có toàn quyền định giá, chính sách, lựa chọn cách tiếp cận thị trường, từ đó tối ưu doanh số và biên lợi nhuận.
- + Quan hệ chặt chẽ với chủ đầu tư: việc hợp tác độc quyền có thể mở ra cơ hội hợp tác lâu dài, hoặc được ưu tiên trong các dự án tương lai.

Ảnh hưởng tiêu cực / Rủi ro :

- + Phụ thuộc quá mức vào một dự án nên trường hợp dự án chậm pháp lý, gặp sự cố truyền thông, hoặc bán chậm, Navi sẽ chịu ảnh hưởng nặng nề vì không có phương án thay thế.
- + Áp lực doanh số lớn: hợp đồng độc quyền sẽ đi kèm với cam kết doanh số nên nếu thị trường yếu hoặc chiến lược sai, Navi có thể bị phạt hoặc mất quyền phân phối.

- + Rủi ro pháp lý và tài chính: Nếu chủ đầu tư gặp vấn đề pháp lý, tranh chấp đất đai, hoặc chậm tiến độ, doanh nghiệp phân phối cũng dễ bị vạ lây, ảnh hưởng đến uy tín và dòng tiền.
- + Gánh nặng truyền thông và hậu mãi: do là đơn vị duy nhất phân phối, doanh nghiệp Navi phải chịu toàn bộ trách nhiệm về marketing, hỗ trợ Đại lý, khách hàng và xử lý khủng hoảng (nếu có).
- **Đối với các nhà cung cấp các dự án Căn hộ tại Đà Nẵng:** Navi là đơn vị phân phối F1, F2 cũng có những ảnh hưởng tích cực và tiêu cực cụ thể tới doanh nghiệp như sau:
 - Lợi ích (Tác động tích cực)*
 - + Đa dạng hóa sản phẩm: Navi có thể cung cấp danh mục dự án đa dạng hơn về vị trí, phân khúc (cao cấp, trung cấp, bình dân), loại hình (căn hộ, nhà phố, đất nền...). Giúp tiếp cận nhiều nhóm khách hàng khác nhau, từ đó tăng khả năng bán hàng.
 - + Tối ưu hóa doanh thu và lợi nhuận: Nhiều nguồn hàng giúp doanh nghiệp không phụ thuộc vào một chủ đầu tư hay một dự án cụ thể. Linh hoạt điều chỉnh chiến lược bán hàng theo từng giai đoạn thị trường.
 - + Tăng uy tín và khả năng cạnh tranh: doanh nghiệp phân phối dự án từ nhiều chủ đầu tư uy tín, thương hiệu sẽ được nâng tầm. Khách hàng tin tưởng hơn nhờ khả năng tư vấn so sánh đa dạng và trung lập.
 - Hạn chế và rủi ro (Tác động tiêu cực)*
 - + Khó khăn trong quản lý và đào tạo nhân sự: Mỗi chủ đầu tư có chính sách bán hàng, quy trình, hệ thống pháp lý khác nhau. Nhân viên kinh doanh cần được đào tạo liên tục, tăng chi phí vận hành.
 - + Xung đột lợi ích giữa các chủ đầu tư: Có thể xảy ra tình huống cạnh tranh giữa các dự án tương đồng do cùng một đơn vị phân phối. Một số chủ đầu tư yêu cầu độc quyền hoặc ưu tiên, gây khó khăn trong việc cân bằng lợi ích.
 - + Rủi ro pháp lý và uy tín: Nếu một chủ đầu tư gặp vấn đề pháp lý hoặc chất lượng dự án kém, doanh nghiệp phân phối cũng bị ảnh hưởng về uy tín. Cần thẩm định kỹ lưỡng từng dự án để tránh rủi ro gián tiếp.

c) Đối thủ cạnh tranh

Bảng 2.2: Bảng phân tích các đối thủ cạnh tranh của Navi

TIÊU CHÍ	CÔNG TY CỔ PHẦN ĐỊA ỐC SCD GROUP	CÔNG TY CP ĐẦU TƯ VÀ DV BĐS TÂM PHÁT LAND	CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ VÀ PHÁT TRIỂN NAVI
Sản phẩm	Kinh doanh Bất Động Sản: Chung cư, Căn hộ cao cấp tại ĐN, Quảng Nam.	Kinh doanh Bất Động Sản: Chung cư, Căn hộ cao cấp tại ĐN, môi giới nhà ở dân cư Đà Nẵng, Đất nền dự án Hội An, Quảng Nam: Dự án Royal Residence	Kinh doanh Bất Động Sản: Chung cư, Căn hộ cao cấp tại ĐN, Đất nền dự án Quảng Nam: Cầu Hung Lai Nghi (Riveria Hoian Comlex)
Giá bán/ Chính sách BH	Giá bán, CSBH được niêm yết theo bảng giá từ cđt, đơn vị phát triển	Giá/ CSBH căn hộ được niêm yết theo giá từ cđt. Giá đất nền có sổ hồng giao động từ 20-25tr/m2, Chính sách cho KH tùy từng thời gian, dịp lễ,...	Giá căn hộ được niêm yết theo giá từ cđt. Giá đất nền đang trong giai đoạn hoàn thiện sổ hồng giao động từ 15-17tr/m2. Chính sách cho KH tùy từng thời gian, dịp lễ,...
Uy tín thương hiệu/ Đội ngũ Sale	Thành lập từ năm 2019, với 6 năm trên thị trường BĐS. Đội ngũ Sale từ 30-40 nhân sự	Thành lập từ năm 2022, với 3 năm trong thị trường BĐS, đội ngũ NVBH giao động từ 15-20 nhân sự	Thành lập năm 2020, 5 năm kinh nghiệm trong ngành BĐS, đội ngũ sale giao động từ 30-40 nhân sự

Nhận xét:

Navi với 5 năm ra đời và phát triển trong ngành BĐS đã tích lũy được nhiều kinh nghiệm và triển khai thành công nhiều dự án tại Đà Nẵng và khu vực miền Trung, khẳng định vị thế trong ngành bất động sản. Tuy nhiên với những đối thủ cạnh tranh

trên thị trường hiện tại vô cùng mạnh mẽ, Doanh nghiệp có đội ngũ ít nhân viên lâu năm có nhiều kinh nghiệm và nhiều nhân viên trẻ nên hiệu suất bán hàng chưa cao kèm theo Nguồn tài chính yếu, khó cạnh tranh và đầu tư trong các dự án lớn. Bên cạnh đó Navi cũng tìm cho mình những lợi thế cạnh tranh để tồn tại trên thị trường BĐS như: Đầu tư nguồn lực và tài chính vào 1 dự án lớn đất nền công ty nhận độc quyền, tuy dự án chưa ra sổ hồng cho KH nhưng đây là cơ hội cho Đội ngũ NVKD hướng đến những KH mục tiêu muốn đầu tư lâu dài. Giá dự án chưa có sổ khá thấp so với thị trường cũng là một điểm mạnh lớn để công ty khai thác.

2.2.2. Môi trường vĩ mô

a) Kinh tế

- GDP Việt Nam năm 2024 đạt 476,3 tỷ USD với tốc độ tăng trưởng GDP đạt mức 7,09% so với năm 2023, đứng thứ 33 thế giới, thu nhập bình quân đầu người đạt 4.700 USD. Điều này thể hiện sự tăng trưởng ổn định của nền kinh tế kéo theo nhu cầu về nhà ở, đầu tư và các loại hình bất động sản khác thường tăng lên. Điều này tạo ra cơ hội cho Navi mở rộng quy mô kinh doanh, tìm kiếm thêm dự án, khách hàng mới. Bên cạnh đó, điều này cũng tạo ra thách thức đối với Navi như áp lực chi phí vận hành.

- Lãi suất và tiền lương bình quân:

+ Theo NHNN, thống kê từ báo cáo lãi suất của các ngân hàng thương mại, đến cuối năm 2024, lãi suất tiền gửi bình quân của các giao dịch phát sinh mới ở mức 3,88%/năm, tăng 0,36% so với cuối năm 2023 và lãi suất cho vay bình quân của các giao dịch phát sinh mới ở mức 6,33%/năm, giảm 0,76%/năm so với cuối năm 2023. Điều này tạo điều kiện thuận lợi cho việc vay vốn để đầu tư mở rộng phát triển kinh doanh của Navi, Khách hàng cũng mạnh tay đầu tư và mua BĐS hơn.

+ Năm 2024, tiền lương, thu nhập của người lao động tăng, thu nhập bình quân của người lao động hưởng lương đạt khoảng 8,5 triệu đồng/tháng, tăng 1,9 triệu đồng so với năm 2023, đời sống của người lao động có sự cải thiện. Tiền lương và mức thu nhập tăng, dẫn đến đòi hỏi về mức sống của người dân cũng tăng theo, đi kèm với các dịch vụ ăn uống, nhà ở, nơi sinh sống, nơi vui chơi giải trí và các vấn đề an sinh xã hội trong cuộc sống, tạo ra nhu cầu cho các doanh nghiệp cung cấp dịch vụ như Navi khai thác, đáp ứng và phát triển kinh doanh của doanh nghiệp.

- Lạm phát: Theo Báo cáo tình hình kinh tế - xã hội Quý IV và năm 2024 của Tổng cục Thống kê, năm 2024, CPI cả nước tăng 3,63% so với năm trước; lạm phát cơ bản tháng 12/2024 tăng 0,25% so với tháng trước, tăng 2,85% so với cùng kỳ năm trước. Bình quân năm 2024, lạm phát cơ bản tăng 2,71% so với năm 2023, thấp hơn mức tăng CPI bình quân chung (3,63%), chủ yếu do giá lương thực, thực phẩm, điện sinh hoạt, dịch vụ giáo dục, dịch vụ y tế là yếu tố tác động làm tăng CPI nhưng thuộc nhóm hàng được loại trừ trong danh mục tính lạm phát cơ bản.

Tác động: Lạm phát cơ bản chỉ tăng 2,71%, thấp hơn CPI, cho thấy chi phí của các nhóm hàng hóa và dịch vụ thiết yếu chưa bị đẩy lên quá cao. Điều này giúp giảm áp lực lên việc kiểm soát được chi phí dịch vụ cơ bản.

- Tỷ giá hối đoái: Trên thị trường liên ngân hàng, tỷ giá chốt phiên cuối cùng của năm 2024 với mức 25.485 VND/USD, tăng 18 đồng so với phiên 30/12. Các ngân hàng thương mại niêm yết tỷ giá USD/VND mua/bán ở mức 25.221 – 25.551 VND/USD, cao nhất năm 2024. Điều này góp phần gia tăng sự thu hút đối với khoản đầu tư trực tiếp từ nước ngoài (FDI), tạo thuận lợi cho doanh nghiệp muốn chuyển đổi công nghệ trong cơ chế vận hành và quản lý và tối ưu hóa lợi nhuận. Năm 2024, tăng trưởng ngành Xây dựng đạt khoảng 7,8% - 8,2%, vượt chỉ tiêu Chính phủ giao tại Nghị quyết số 01/NQ-CP (6,4% - 7,3%). Đây cũng là tốc độ tăng trưởng cao nhất ngành Xây dựng đạt được từ năm 2020 đến nay, là động lực dẫn dắt cho tăng trưởng GDP chung của nền kinh tế.

Tuy nhiên, thị trường bất động sản vẫn đối mặt với những thách thức cố hữu, bao gồm sự chậm trễ trong phê duyệt pháp lý, chi phí vốn tăng cao và tâm lý thận trọng của các nhà đầu tư. Sự tăng trưởng của ngành Xây dựng chủ yếu tập trung ở mảng đầu tư công và cơ sở hạ tầng, trong khi phân khúc bất động sản nhà ở, thương mại vẫn chưa có dấu hiệu khởi sắc mạnh mẽ do sức cầu yếu và nguồn cung hạn chế.

b) Chính trị pháp luật

- Về chính trị: Môi trường chính trị tại Việt Nam có ảnh hưởng sâu sắc đến hoạt động của các công ty bất động sản. Sự ổn định chính trị là nền tảng vững chắc, tạo điều kiện thuận lợi cho các hoạt động kinh tế, bao gồm cả lĩnh vực bất động sản. Việt Nam được đánh giá cao về sự ổn định này, điều này thúc đẩy niềm tin của nhà

đầu tư và doanh nghiệp trong và ngoài nước. Ngoài ra, các chính sách của Nhà nước về phát triển kinh tế - xã hội, như chương trình xây dựng nông thôn mới, cũng ảnh hưởng đến thị trường bất động sản. Chẳng hạn, chương trình mục tiêu Quốc gia về xây dựng nông thôn mới giai đoạn 2010 - 2020 đã tạo ra nhu cầu lớn về phát triển hạ tầng và nhà ở tại các khu vực nông thôn, mở ra cơ hội cho các doanh nghiệp bất động sản tham gia đầu tư.

- Về luật pháp: Luật Đất đai 2024 mang lại nhiều thay đổi tích cực đối với lĩnh vực bất động sản, tạo điều kiện thuận lợi hơn cho các doanh nghiệp và người dân, đồng thời nâng cao tính minh bạch trong quản lý đất đai. Một trong những điểm nổi bật là việc bỏ khung giá đất và áp dụng giá đất theo nguyên tắc thị trường. Trước đây, khung giá đất do Chính phủ quy định thường thấp hơn giá trị thực tế, gây khó khăn trong giao dịch và bồi thường giải phóng mặt bằng. Với quy định mới, bảng giá đất được xây dựng sát với giá thị trường, hỗ trợ giao dịch và giảm tranh chấp về giá cả. Bên cạnh đó, quy định rõ ràng hơn về thu hồi đất và bồi thường là một cải tiến đáng chú ý. Quy trình thu hồi đất được cải thiện để đảm bảo quyền lợi tốt hơn cho người dân bị thu hồi đất, đồng thời giảm thiểu tình trạng khiếu nại và tố cáo kéo dài. Điều này giúp các doanh nghiệp bất động sản triển khai dự án nhanh hơn và tránh được các tranh chấp pháp lý phức tạp.

Tác động: Môi trường chính trị và pháp luật ảnh hưởng trực tiếp đến hoạt động kinh doanh của công ty thông qua các chính sách và quy định về bất động sản. Quy hoạch đất đai, pháp lý dự án, thuế, phí liên quan và thủ tục hành chính có thể tác động đến việc triển khai và vận hành dự án. Những thay đổi trong luật pháp hoặc chính sách như quy định về quyền sở hữu, tín dụng, hay bảo vệ người tiêu dùng cũng có thể ảnh hưởng đến chi phí, thời gian và hiệu quả kinh doanh của công ty.

c) Văn hóa xã hội

Quy mô và cấu trúc dân số:

Dân số Việt Nam tính đến ngày 31 tháng 12 năm 2024 là 101.300.081 người, tăng 624.789 người so với dân số 100.675.292 người năm. Trong đó, dân số thành thị là 39,0 triệu người, chiếm 38,5%; dân số nông thôn là 62,3 triệu người, chiếm 61,5%.

Giới tính: dân số nam là 50,6 triệu người, chiếm 49,9%; dân số nữ là 50,7 triệu người, chiếm 50,1%. Tỷ số giới tính của dân số năm 2024 là 99,2 nam/100 nữ.

Lao động:

+ Về lao động có việc làm tính chung năm 2024, lao động có việc làm là 51,9 triệu người, tăng 585,1 nghìn người (tương ứng tăng 1,1%) so với năm trước. Trong đó, khu vực thành thị là 19,9 triệu người, tăng 831,2 nghìn người so với năm trước; khu vực nông thôn là 32,0 triệu người, giảm 246,1 nghìn người. Sự gia tăng lao động ở khu vực thành thị tạo điều kiện thuận lợi cho Navi trong việc tuyển dụng nhân sự tại các đô thị lớn, nơi công ty hoạt động chủ yếu.

+ Số người thiếu việc làm trong độ tuổi lao động quý IV/2024 là 764,6 nghìn người, giảm 98,8 nghìn người so với quý trước và giảm 142,0 nghìn người so với cùng kỳ năm trước. Tỷ lệ thiếu việc làm giảm nhưng vẫn còn, Navi có thể tận dụng để tuyển dụng nhân sự cho các vị trí cần thiết, đặc biệt là trong các dự án mới.

Dữ liệu dân số và lao động năm 2024 mang đến cả cơ hội lẫn thách thức đối với Công ty Navi:

- Về mặt tích cực, dân số Việt Nam tiếp tục tăng, đặc biệt tại khu vực thành thị với 39 triệu người (chiếm 38,5%), phù hợp với định hướng hoạt động chủ yếu của Navi tại các đô thị lớn. Sự gia tăng lao động có việc làm tại khu vực thành thị tạo nguồn nhân lực dồi dào và thuận lợi hơn cho công tác tuyển dụng, nhất là trong bối cảnh công ty cần mở rộng đội ngũ để triển khai các dự án mới. Đồng thời, số người thiếu việc làm giảm nhưng vẫn ở mức đáng kể (764,6 nghìn người), là cơ hội để Navi tiếp cận một lực lượng lao động sẵn sàng làm việc, đặc biệt ở các vị trí nhân viên kinh doanh.
- Tuy nhiên, một số thách thức cũng đặt ra, Sự gia tăng dân số, tốc độ đô thị hóa, và thay đổi trong lối sống đòi hỏi các công ty phải tìm kiếm sản phẩm phù hợp như nhà ở thông minh, không gian xanh và các dự án tích hợp tiện ích. Thói quen mua sắm trực tuyến và xu hướng sống xanh buộc doanh nghiệp đầu tư vào tiếp thị số và thiết kế bền vững. Đồng thời, khác biệt giữa các thế hệ khách hàng đòi hỏi doanh nghiệp linh hoạt trong việc đa dạng hóa sản phẩm.

d) Công nghệ

- Trong bối cảnh kinh tế số, môi trường công nghệ đóng vai trò quan trọng trong việc định hình hoạt động và chiến lược kinh doanh của các công ty bất động sản. Dưới đây là một số xu hướng công nghệ đáng chú ý trong ngành:

- Công nghệ thực tế ảo (VR) và thực tế tăng cường (AR): Các công ty bất động sản sử dụng VR/AR để tạo ra trải nghiệm trực quan cho khách hàng, cho phép họ tham quan các dự án từ xa hoặc hình dung không gian sống tương lai một cách chân thực. Đây là công cụ quan trọng để tăng tính cạnh tranh và thu hút khách hàng.
- Nền tảng quản lý và giao dịch trực tuyến: Các nền tảng kỹ thuật số giúp tự động hóa quy trình giao dịch, quản lý dự án và cung cấp thông tin minh bạch, giảm thiểu chi phí và tăng hiệu quả vận hành. Ví dụ: các ứng dụng bất động sản cho phép khách hàng tra cứu thông tin chi tiết về giá cả, vị trí, tiện ích, và thực hiện đặt cọc trực tuyến.
- Phân tích dữ liệu lớn (Big Data) và trí tuệ nhân tạo (AI): Công nghệ AI và Big Data được áp dụng để phân tích thị trường, dự đoán xu hướng giá bất động sản và tối ưu hóa chiến lược marketing. Điều này giúp các công ty bất động sản đưa ra quyết định dựa trên dữ liệu thay vì cảm tính.

Việc ứng dụng các thành tựu công nghệ vào hoạt động kinh doanh này, nhằm góp phần nâng cao chất lượng dịch vụ của Navi, Cách tiếp cận đến khách hàng tốt hơn, tối ưu được các chi phí vận hành và phát triển doanh thu. Tuy nhiên bên cạnh đó vẫn phải đối mặt với một số thách thức trong quá trình chuyển đổi và ứng dụng như:

- + Liên quan đến chi phí đầu tư và chuyển đổi công nghệ: Việc triển khai các hệ thống thông minh đòi hỏi vốn đầu tư ban đầu lớn, chưa kể chi phí đào tạo nhân lực.
- + Thiếu hụt nhân lực có kỹ năng công nghệ: Nhân viên hiện trường, kỹ thuật hoặc vận hành có thể cần được đào tạo lại để thích ứng với công nghệ mới.
- + Nguy cơ mất an toàn thông tin: Khi triển khai hệ thống kết nối IoT và dữ liệu cư dân, việc bảo mật thông tin trở nên rất quan trọng.

2.3 Các nguồn lực của doanh nghiệp ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh

2.3.1. Cơ sở vật chất

- Vị trí địa lý trụ sở kinh doanh: Tầng 6 – 268 đường 30/4, Quận Hải Châu, TP. Đà Nẵng. Là vị trí trung tâm Đà Nẵng, đường 2 chiều rộng thoáng, cách bệnh viện Vinmec 200m, cách sân bay Đà Nẵng 2km, cách biển Nguyễn Tất Thành 15p đi xe, cách biển Mỹ Khê 12 phút đi xe.

Đây là vị trí tạo uy tín khi khách hàng ở xa khi nghe trụ sở doanh nghiệp ngay trung tâm thành phố, thuận tiện cho việc gặp gỡ khách hàng ký kết hợp đồng, thuận lợi cho NVKD đi các dự án. Tuy nhiên trục đường 30/4 có phần vắng hơn so với các trục đường lớn khác ở ĐN có phần làm giảm bớt nhận diện thương hiệu của khách qua đường cũng là ưu điểm để khách hàng thuận tiện di chuyển tránh tắc đường và dễ đậu xe.

- Máy móc thiết bị:

Bảng 2.3: Cơ sở vật chất của công ty

STT	Tên cơ sở vật chất	Số lượng
1	Bàn, ghế	50 cái
2	Máy in	5 cái
3	Điều hòa	4 cái
4	Máy quạt	5 cái
5	Hộp đựng hồ sơ	20 cái
6	Máy tính để bàn	10 cái
7	Đồng hồ treo tường	3 cái
8	Máy chiếu	2 cái
9	Bàn thờ thần tài	1 cái
10	Thiết bị chấm công	1 cái
11	Đèn huỳnh quang 1m2	25 cái

Nhận xét:

- Nhìn chung cơ sở vật chất đáp ứng được các điều kiện cần để một chuyên viên bất động sản làm việc, các nhân viên sale trong công ty tự dùng laptop cá nhân của mình để làm việc ngoại trừ các nhân viên phòng khác được sử dụng máy tính tại công ty cung cấp.

2.3.2. Nguồn nhân lực

Nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Sàn giao dịch BĐS Navi thay đổi qua các năm 2022, 2023 và 2024, cụ thể như sau:

Bảng 2.4: Cơ cấu nhân sự tại công ty

Cấu trúc		2022		2023		2024		2023/2022		2024/2023	
		Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)
Tổng hợp nhân sự		38	100%	46	121%	40	105%	+8	+21%	-6	-16%
Giới tính	Nam	20	53%	25	54%	22	55%	+5	+1%	-3	+1%
	Nữ	18	47%	21	46%	17	45%	+3	-1%	-4	-1%
Độ tuổi	>35 tuổi	7	18%	10	22%	9	23%	+3	+4%	-1	+1%
	25-35 tuổi	18	47%	22	48%	22	55%	+4	+1%	0	+7%
	< 25 tuổi	13	35%	14	30%	11	27%	+1	-5%	-3	-3%
Trình độ	Đại học	25	65%	26	56%	21	53%	+1	+9%	-5	-3%
	Trung cấp/Cao đẳng	10	26%	15	33%	14	35%	+5	+7%	-1	+2%
	THPT	3	9%	5	11%	5	12%	+2	+2%	0	+1%

Nhận xét: Công ty có số lượng nhân viên tương đối, do đó cơ cấu tổ chức, quản lý không quá phức tạp. Trong vòng 2 năm từ 2022 đến 2023, lực lượng lao động công ty đã tăng lên từ 38 người lên 46 người (Nam tăng từ 53% lên 54%, Nữ giảm từ 47% xuống 46% Nhìn chung cấu trúc giới tính không thay đổi nam có phần nhiều hơn nữ nhưng không đáng kể). %. Nguyên nhân của sự gia tăng số lượng lao động này là Navi có mở rộng hoạt động kinh doanh, cung cấp dịch vụ quản lý thêm 1 dự án mới vào năm 2023 và cần thêm số lượng nhân sự.

Nhưng tới năm 2024 thì lực lượng lao động của công ty giảm xuống, năm 2024 đã giảm xuống còn 40 nhân sự (Nam tăng từ 54% lên 55%, Nữ giảm từ 46% xuống 45%) Vì thị trường bất động sản đang sốt dần lên và nhiều công ty BĐS cũng mọc lên thu hút thị trường lao động cạnh tranh hơn. Lao động chủ yếu của công ty đến từ phòng kinh doanh, sale.

- **Về trình độ:** Nhìn vào bảng trên, ta thấy lực lượng lao động trình độ Đại học rất cao, cụ thể năm 2022 chiếm 65%, năm 2023 chiếm 56% và năm 2024 là 53%. Ở trình độ này, cũng đã được học những kỹ năng về chuyên môn cũng như những kỹ năng mềm để phù hợp với những yêu cầu công việc hơn, và đào tạo chuyên sâu cũng dễ dàng. Công ty vẫn tuyển trình độ THPT nhưng với tỉ lệ vừa phải dưới 10%.

Nguyên nhân đến từ Đặc điểm của ngành Môi giới BĐS quan trọng là việc học hỏi nhanh và biết sâu về mỗi dự án bán hàng, kiến thức chung về những thông tin thị trường mới cần được cập nhật liên tục và bao quát, Kỹ năng truyền đạt thông tin rõ ràng mạch lạc, có uy tín cao nên yêu cầu người lao động phải có trình độ. Vì vậy, Navi muốn nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của mình để ngày càng phát triển hơn.

- **Về độ tuổi:** Qua bảng trên cho thấy lực lượng lao động của công ty đa số có độ tuổi trung bình trong khoảng từ 25-35 tuổi, chiếm tỉ lệ sấp xỉ 50% trong các năm . Ở độ tuổi này, người lao động đã có sự ổn định trong thái độ làm việc, vừa học hỏi vừa tiếp thu kinh nghiệm , Độ tuổi này được xem là trẻ, đây là yếu tố thuận lợi cho đào tạo vì lao động trẻ nhu cầu về học tập, phát triển cao. Độ tuổi >35 chiếm tỉ lệ rất thấp thường nằm ở các cấp bậc quản trị, trưởng phòng, các cấp bậc giám đốc và các nhân viên kì cựu lâu năm. Lý giải cho các sự thay đổi này, có các nguyên nhân sau:

- Độ tuổi dưới 25 có tỷ lệ trung bình nhiều vì công ty muốn tiếp nhận những nhân sự mới, trẻ, muốn có cơ hội việc làm và gắn bó lâu dài với nghề nghiệp, muốn thăng tiến và thu nhập tốt để đào tạo đội ngũ nhân sự tốt cho Navi ngay từ đầu. Hơn nữa lượng sinh viên ra trường ngày càng nhiều và ồ ạt, họ luôn muốn được tìm kiếm được cơ hội làm việc tốt cho mình. Tuy nhiên trong quá trình hội nhập thì nhóm này dễ bị đào thải nhất vì các bạn trẻ có định hướng chưa rõ ràng, sau thời gian tham gia hội nhập thì thấy bản thân không phù hợp với ngành.
- Độ tuổi từ 25 đến 35: là độ tuổi lao động chính phổ biến nhất, đây là lực lượng nòng cốt và có thể có kinh nghiệm làm việc gắn bó với Navi hoặc đã có kinh

nghiệm làm việc trước đó. Họ vừa có sức khỏe, có kinh nghiệm, kỹ năng làm việc để cống hiến cho Navi. Độ tuổi này là phổ biến trong thị trường lao động.

- Độ tuổi trên từ 35 trở lên: độ tuổi này chiếm tỷ trọng thấp nhất trong cơ cấu lao động công ty là do một số công nhân đến độ tuổi nghỉ hưu hoặc chưa đến tuổi nghỉ nhưng do sức khỏe yếu đi vì tuổi tác không còn năng động, tâm huyết với nghề vì đặc thù ngành môi giới BĐS phải đi các dự án và gặp gỡ KH nhiều. Bên cạnh đó là có một vài sự đào thải của công ty do sự phát triển và áp dụng công nghệ hiện đại vào hoạt động kinh doanh nên độ tuổi lớn khó tiếp cận và thích ứng với sự thay đổi này.



Hình 2.3: Cán bộ Nhân viên Navi trong sự kiện ra mắt Lễ ra quân dự án Riviera

2.3.3. Nguồn lực tài chính và tình hình kinh doanh

a) Nguồn lực tài chính

Tài chính là một trong những trụ cột quan trọng quyết định sự phát triển bền vững của bất kỳ doanh nghiệp nào. Đối với Công ty Cổ phần Sàn giao dịch BĐS Navi việc phân tích mảng tài chính chính không chỉ giúp đánh giá hiệu quả hoạt động kinh doanh mà còn cung cấp cơ sở cho chiến lược phát triển phát triển trong tương lai, đồng thời là một bằng chứng thành tích để các nhà đầu tư cân nhắc xem xét khi quyết định lựa chọn PMC làm nhà thầu cung cấp dịch vụ quản lý toà nhà.

Qua việc xem xét các thông số tài chính quan trọng như tài sản, nguồn vốn, doanh thu, thu nhập, chi phí và cơ hội vốn, chúng ta có thể thấy bức tranh tổng quan về sức

khỏe tài chính của công ty. Dưới đây là số liệu về bảng cân đối kế toán của Navi giai đoạn 2022-2024.

Bảng 2.5: Báo cáo tình hình tài chính công ty NAVI giai đoạn 2022-2024

Đơn vị tính: VNĐ

Khoản mục	2022		2023		2024		2023/2022	2024/2023
	VNĐ	%	VNĐ	%	VNĐ	%	Chỉ số (%)	Chỉ số (%)
TÀI SẢN								
A. Tài sản ngắn hạn	1.507.603.837	31%	959.214.226	18%	1.706.234.841	52%	64%	178%
I. Tiền và các khoản tương đương tiền	1.507.103.837	31%	743.809.017	14%	680.895.836	21%	49%	92%
III. Các khoản phải thu	500.000	0%	215.405.209	4%	1.025.339.005	31%	43081%	476%
1. Phải thu của khách hàng	-	0%	199.905.209	4%	265.839.005	8%		133%
2. Trả trước cho người bán	-	0%	15.000.000	0%	15.000.000	0%		100%
3. Vốn kinh doanh ở đơn vị trực thuộc	500.000	0%	500.000	0%	-	0%	100%	0%
3. Phải thu khác	-	0%		0%	744.500.000	23%		
B. Tài sản dài hạn	3.351.309.025	69%	4.434.482.205	82%	1.582.102.247	48%	132%	36%
V. Tài sản cố định	2.812.196.053	58%	3.983.122.397	74%	1.313.356.492	40%	142%	33%
1. Nguyên giá	2.921.354.545	60%	4.483.263.636	83%	1.593.263.636	48%	153%	36%
2. Hao mòn lũy kế	(109.158.492)	-2%	(500.141.239)	-9%	(279.907.144)	-9%	458%	56%
VIII. Tài sản khác	539.112.972	11%	451.359.808	8%	268.745.755	8%	84%	60%
1. Thuế GTGT được khấu trừ	199.909.462	4%	374.375.891	7%	262.183.255	8%	187%	70%
2. Tài sản khác	339.203.510	7%	76.983.917	1%	6.562.500	0%	23%	9%
TỔNG CỘNG TÀI SẢN = I+II+III+IV+V+VI+VII+VIII	4.858.912.862		5.393.696.431		3.288.337.088		111%	61%

NGUỒN VỐN								
I. Nợ phải trả	689.000	0%	1.201.088.632	22%	1.973.540.280	60%	174323%	164%
1. Phải trả người bán	-	0%	-	0%	55.000.000	2%		
2. Người mua trả tiền trước	-	0%	26.500.400	0%	31.482.205	1%		119%
4. Phải trả người lao động	-	0%	-	0%	59.443.731	2%		
5. Phải trả khác	189.000	0%	-	0%	833.732.000	25%	0%	
6. Vay và nợ thuê tài chính	-	0%	1.174.588.232	22%	993.882.344	30%		85%
7. Phải trả nội bộ về vốn kinh doanh	500.000	0%	500.000	0%	-	0%	100%	0%
II. Vốn chủ sở hữu	4.858.223.862	100%	4.192.607.799	78%	1.314.796.808	40%	86%	31%
1. Vốn góp của chủ sở hữu	5.000.000.000	103%	6.024.800.000	112%	6.024.800.000	183%	120%	100%
2. Lợi nhuận sau thuế chưa phân phối	(141.776.138)	-3%	(1.832.192.201)	-34%	(4.710.003.192)	-143%	1292%	257%
TỔNG CỘNG NGUỒN VỐN = I + II	4.858.912.862		5.393.696.431		3.288.337.088		111%	61%

Nhận xét:

Phân tích cơ cấu tài sản Cơ cấu tài sản của Công ty Navi trong giai đoạn 2022 – 2024 có nhiều biến động lớn, thể hiện qua 2 nhóm tài sản chính:

Tài sản ngắn hạn: Tỷ trọng có phần thấp hơn biến động lên xuống trong 3 năm 2022 (31%) đến năm 2023 giảm mạnh còn 18% nhưng đến 2024 tăng vượt bậc lên 51% trong tổng tài sản. Cụ thể:

- Tiền và các khoản tương đương tiền: Tỷ trọng Trung bình trong tổng tài sản, phản ánh khả năng thanh khoản ngắn hạn. Diễn biến giảm dần: 2022: 1.507.103.837 VNĐ, 2023: 743.809.017 VNĐ (giảm 51% so với 2022, chỉ còn 49%), 2024: 680.895.836 VNĐ (giảm nhẹ 8%, còn 92% so với 2023). Diễn biến này cho thấy dòng tiền bị thu hẹp liên tục phản ánh công ty có thể đang gia tăng đầu tư hoặc chi phí, hoặc khó khăn trong tạo dòng tiền từ hoạt động kinh doanh. Dù mức giảm chững lại ở 2024, nhưng tình trạng thanh khoản vẫn cần theo dõi sát.
- Các khoản phải thu Tỷ trọng chiếm phần nhỏ nhưng tăng nhanh và đột biến, tiềm ẩn rủi ro. Diễn biến qua các năm từ 2022 gần như là không có, nhưng đến 2023: Tăng lên hơn 200 triệu đồng, qua 2024: Vượt 1 tỷ đồng. Điều này phản ánh chính sách tín dụng lỏng lẻo, hoặc khó khăn trong thu hồi công nợ. Nếu tiếp diễn, công ty có nguy cơ bị chiếm dụng vốn, ảnh hưởng dòng tiền và thanh khoản.

Tài sản dài hạn: Tỷ trọng chiếm phần cao hơn trong những năm trước, trong năm 2022 (69%) đến năm 2023 tăng vọt lên 82% nhưng đến 2024 giảm chỉ còn 49% trong tổng tài sản. Cụ thể:

- Tài sản cố định Tỷ trọng: Chiếm tỷ trọng lớn nhất trong tổng tài sản, thể hiện đặc thù ngành nghề cần đầu tư cơ sở vật chất. Diễn biến lên xuống qua từng năm, năm 2023 Tăng 42% so với 2022 nhưng đến 2024 giảm còn 33% so với 2023. Chủ yếu nằm ở phần nguyên giá, cho thấy tài sản mới hoặc chưa khấu hao hết. Biến động mạnh này cho thấy công ty đang điều chỉnh chiến lược đầu tư mới
- Các tài sản khác có Tỷ trọng nhỏ và giảm dần qua các năm. Có thể là dấu hiệu tốt nếu công ty đang tái cơ cấu, loại bỏ các khoản tài sản kém sinh lời.

Phân tích cơ cấu nguồn vốn: Nguồn vốn của công ty Navi có dấu hiệu mất cân đối dần trong giai đoạn 2022 – 2024, với xu hướng giảm vốn chủ sở hữu, tăng nợ vay:

- Nợ phải trả chiếm tỷ trọng thấp nhưng tăng liên tục, đặc biệt từ năm 2023 trở đi. Diễn biến cụ thể năm 2022: Mức nợ không đáng kể, 2023: Tăng đột biến lên 22%, chủ yếu do vay và thuê tài chính đến năm 2024 tiếp tục tăng mạnh lên đến 80%. Việc tăng vay phản ánh tình hình tài chính công ty đang gặp khó khăn, phải huy động vốn từ bên ngoài để duy trì hoạt động. Nếu không kiểm soát tốt, dễ dẫn đến áp lực lãi vay và rủi ro tài chính.
- Vốn chủ sở hữu chiếm tỷ trọng lớn trong giai đoạn đầu, đặc biệt 2022 (gần 100%) và 2023 (78%) nhưng sang 2024 giảm mạnh chỉ còn 31% so với năm 2023. Việc sụt giảm mạnh vốn chủ sở hữu là dấu hiệu cảnh báo lớn. Có thể do lỗ lũy kế, hoặc rút vốn từ nhà đầu tư. Việc này gây mất cân đối tài chính và ảnh hưởng niềm tin của nhà đầu tư, đối tác. Dẫn đến tổng nguồn vốn cũng bị sụt giảm mạnh theo.

b) Tình hình kinh doanh

Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh là một trong những tài liệu tài chính quan trọng phản ánh hiệu quả hoạt động sản xuất – kinh doanh của doanh nghiệp trong một kỳ nhất định. Đối với Công ty Cổ phần Sàn giao dịch BĐS Navi việc phân tích báo cáo này không chỉ giúp đánh giá mức độ hoàn thành kế hoạch doanh thu, chi phí và lợi nhuận, mà còn là cơ sở để xác định những điểm mạnh, điểm yếu và đề xuất các giải pháp điều chỉnh phù hợp trong giai đoạn tiếp theo. Trong phần dưới đây, chúng ta sẽ đi vào phân tích chi tiết các chỉ tiêu chính của báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh nhằm có cái nhìn tổng thể và sâu sắc hơn về tình hình tài chính cũng như hiệu quả hoạt động của Navi trong kỳ báo cáo:

Bảng 2.6: Báo cáo KQHĐKD công ty Navi giai đoạn 2022-2024

Đơn vị tính: VNĐ

Khoản mục	Năm			2023-2022		2024-2023	
	2022	2023	2024	Giá trị	Chỉ số (100%)	Giá trị	Chỉ số (100%)
1 Doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ	1,596,269,202	977,562,834	1,265,367,069	(618,706,368)	61%	287,804,235	129%
3. Doanh thu thuần về bán hàng và cung cấp dịch vụ (3=1-2)	1,596,269,202	977,562,834	1,265,367,069	(618,706,368)	61%	287,804,235	129%
5 Lợi nhuận gộp về bán hàng và cung cấp dịch vụ (5=3-4)	1,596,269,202	926,861,198	1,265,367,069	(669,408,004)	58%	338,505,871	137%
6 Doanh thu hoạt động tài chính	257,360	239,810	67,976	(17,550)	93%	(171,834)	28%
7 Chi phí tài chính	0	81,745,689	137,812,761	81,745,689	-	56,067,072	169%
8 Chi phí quản lý kinh doanh	2,359,315,185	2,532,435,915	1,968,219,525	173,120,730	107%	(564,216,390)	78%
9 Lợi nhuận từ hoạt động kinh doanh (9=5+6-7-8)	(762,788,623)	(1,687,080,596)	(840,597,241)	(924,291,973)	221%	846,483,355	50%
10 Thu nhập khác	800,060,500	0	454,545,455	(800,060,500)	0%	454,545,455	-
11 Chi phí khác	1,803,001	3,735,442	2,462,599,455	1,932,441	207%	2,458,864,013	65925%

12 Lợi nhuận khác (12=10-11)	798,257,499	(3,735,442)	(2,008,054,000)	(801,992,941)	0%	(2,004,318,558)	53757%
13 Tổng lợi nhuận kế toán trước thuế (13=9+12)	35,468,876	(1,690,816,038)	(2,848,651,241)	(1,726,284,914)	-4767%	-1,157,835,203	168%
15 Lợi nhuận sau thuế thu nhập doanh nghiệp (15=13-14)	35,468,876	(1,690,816,038)	(2,848,651,241)	(1,726,284,914)	-4767%	(1,157,835,203)	168%

(Nguồn: P.Kế toán)

Nhận xét:

- Doanh thu: 2023 doanh thu sụt giảm mạnh (39%) cho thấy hoạt động kinh doanh gặp khó khăn, có thể do yếu tố thị trường bất động sản chững lại, giảm giao dịch, hoặc mất khách hàng. Đến 2024 doanh thu phục hồi 29%, phản ánh nỗ lực cải thiện kinh doanh của công ty, nhưng vẫn chưa đạt lại mức của năm 2022. Diễn biến này ảnh hưởng trực tiếp đến khả năng tạo dòng tiền và năng lực tài chính của doanh nghiệp. Năm 2022 Công ty có lãi nhưng mức lợi nhuận rất thấp so với doanh thu, cho thấy biên lợi nhuận mỏng. 2023 - 2024: Công ty chuyển sang trạng thái thua lỗ nghiêm trọng, với mức lỗ tăng dần, đặc biệt là:

- 2023: Lỗ gần 1,7 tỷ đồng, tỷ lệ lỗ/doanh thu ~173%, cho thấy chi phí đang vượt quá mức doanh thu tạo ra.
- 2024: Lỗ tiếp tục tăng nhẹ, mặc dù doanh thu phục hồi, điều này cho thấy chi phí vẫn không được kiểm soát tốt hoặc tồn tại nhiều chi phí cố định cao không tương ứng với quy mô hoạt động.

- Về tình hình lợi nhuận: Tổng lợi nhuận năm 2022 là dương nhưng không nhiều chỉ đạt 35,468,876 đồng nhưng tình hình không thuận lợi dần cho đến năm 2023 là âm 1,690,816,038 đồng và 2024 là âm 1,726,284,914 lợi nhuận đều đạt mức âm và tăng dần.

Qua phân tích trên, ta thấy: Kết quả hoạt động kinh doanh công ty Navi, năm 2022 NAVI hoạt động có kết quả nhưng không cao, hai năm gần đây tình hình nhìn chung đang rất khó khăn, lợi nhuận liên tục giảm. Năm 2024 tuy doanh thu tăng nhưng công ty bỏ ra rất nhiều chi phí khác dẫn đến lợi nhuận mới âm nhiều. Navi đang cố gắng khắc phục tình hình kinh doanh bằng cách đầu tư thêm nhiều chi phí (đặc biệt là nhấn mạnh chi phí Marketing) để kết quả hoạt động tốt hơn, mong rằng trong năm nay 2025 sẽ có nhiều chuyển biến tích cực.

2.4. Thực trạng trong công tác đào tạo tại Công ty Cổ phần Sàn giao dịch Bất động sản Navi

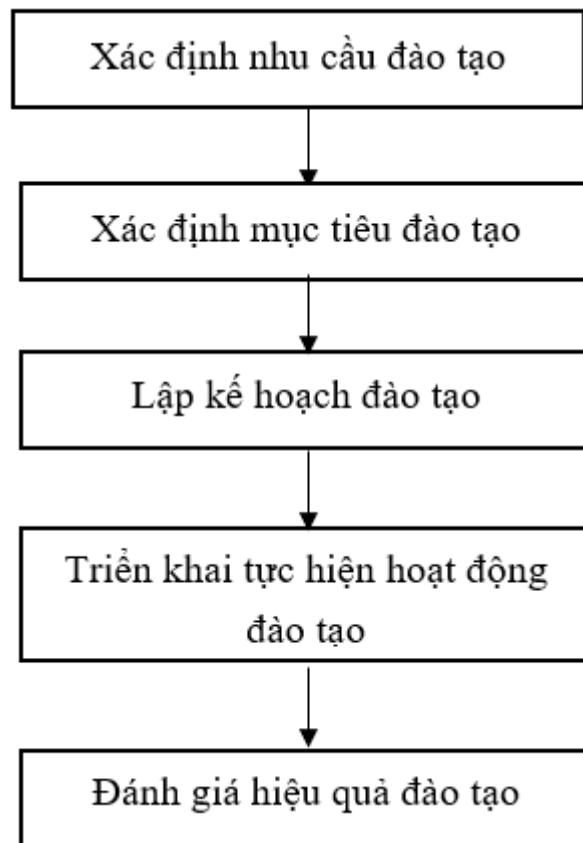
2.4.1. Quan điểm lãnh đạo về công tác đào tạo nguồn nhân lực

Trong xu thế toàn cầu hoá nền kinh tế thế giới và đứng trước ngưỡng cửa hội nhập nền kinh tế cùng với sự hiện đại hoá trong việc ứng dụng các tiến bộ KH-KT vào trong sản xuất và đời sống thì chất lượng nguồn nhân lực chiếm một vị trí hết sức quan

trọng. Vì vậy để chạy đua với sự phát triển của nền kinh tế thì chất lượng nguồn lực cũng phải luôn cải tiến lại mình một cách kịp thời. Để thực hiện được điều đó thì mọi tổ chức luôn phải tự đổi mới, đào tạo nguồn nhân lực của mình. Đào tạo nguồn nhân lực là một công tác cần thiết và quan trọng với bất kỳ một tổ chức nào.

Ban lãnh đạo của Công ty Cổ phần Sàn giao dịch BĐS Navi đã nhận thức được vai trò quan trọng của việc cần nâng cao chất lượng NNL. Điều đó được thể hiện bằng việc, ban lãnh đạo đã có các chính sách nghiên cứu và vận dụng khá tốt quan điểm nhìn nhận, đánh giá về con người, đồng thời qua đó quyết định phương hướng xây dựng, tổ chức, sắp xếp nhân sự và cơ cấu lao động hợp lý nhằm thúc đẩy kinh doanh phát triển.

2.4.2. Thực trạng quy trình đào tạo nhân lực công ty CP Sàn giao dịch BĐS Navi



Hình 2.4. Sơ đồ Quy trình đào tạo tại Navi

2.4.2.1 Thực trạng về xác định nhu cầu đào tạo của công ty

Xác định nhu cầu đào tạo là bước quan trọng để đảm bảo rằng chương trình đào tạo đáp ứng đúng yêu cầu của công ty và nhân viên. Tùy vào mục tiêu kinh doanh,

phương hướng phát triển và nhu cầu thực tiễn của công ty trong từng giai đoạn, từng thời kỳ mà công ty đưa ra các kế hoạch đào tạo nguồn lao động của mình. Việc xác định nhu cầu đào tạo tại Navi là một bước quan trọng nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, tối ưu hóa hiệu quả quản lý và vận hành, đồng thời bắt kịp với xu hướng chuyển đổi số và nâng cao dịch vụ khách hàng.

Việc đánh giá nhu cầu được doanh nghiệp xem là công việc cực kỳ quan trọng trong việc xác định nhu cầu đào tạo, đánh giá nhu cầu chú tâm đến 3 yếu tố chính: Tổ chức, Công việc/nhiệm vụ, cá nhân.

- Phân tích tổ chức: Qua sự nhìn nhận của Ban lãnh đạo cho thấy việc xác định nhu cầu đào tạo tại Navi đang rất được quan tâm để đảm bảo phù hợp với các định hướng trong tương lai của doanh nghiệp về nhân lực.
- Phân tích công việc: Đặc thù ngành kinh doanh môi giới BĐS nên công việc quan trọng và quyết định trong công ty đến từ phòng kinh doanh, vì vậy cần phân tích rõ vị trí NVKD cần yêu cầu những gì để từ đó xác định được nhu cầu đào tạo cần thiết nhất. Yêu cầu công việc của NVKD:

Yêu cầu về kiến thức & chuyên môn:

- Hiểu biết về thị trường bất động sản: Nắm được giá cả, khu vực, loại hình BĐS, quy hoạch, pháp lý.
- Kiến thức về pháp luật nhà đất: Cơ bản về hợp đồng mua bán, sổ đỏ, thủ tục công chứng, chuyển nhượng.
- Kiến thức tài chính – tín dụng (là lợi thế): Hiểu các hình thức vay ngân hàng, thanh toán theo tiến độ dự án.

Kỹ năng bắt buộc

- Kỹ năng Chi tiết Giao tiếp và thuyết phục Trình bày trôi chảy, xử lý phản đối, tạo thiện cảm.
- Đàm phán và chốt sale Tìm tiếng nói chung về giá cả, điều khoản.
- Tìm kiếm và khai thác khách hàng Qua telesales, mạng xã hội, data, sự kiện. Sử dụng công nghệ Biết dùng CRM, Excel, Zalo OA, Facebook Ads là lợi thế.
- Quản lý thời gian và công việc Sắp xếp lịch gặp khách, theo dõi khách hàng tiềm năng hiệu quả.

- Phân tích nhân viên: thu thập thông tin bằng phương pháp khảo sát thông qua bảng đánh giá kết quả thực hiện công việc định kỳ. Dựa trên kết quả đánh giá năng lực định kỳ (KPIs, năng lực chuyên môn, thái độ làm việc).

Bảng 2.7 : Bảng đánh giá kết quả nhân sự khối kinh doanh

		ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ NHÂN SỰ KHỐI KD (T...2025)				
NGƯỜI ĐÁNH GIÁ:		CHỨC VỤ: Trưởng phòng kinh doanh				
NHÂN VIÊN:		Số ngày chưa bán hàng tính đến hiện tại:				
STT	NỘI DUNG ĐÁNH GIÁ	KẾT QUẢ ĐÁNH GIÁ				KẾT QUẢ
		XUẤT SẮC	KHÁ	TB	KÉM	
1	KPI					Đề xuất:
2	Tính Chuyên Cần					
3	Tính Thầm Đội Nhóm					
4	Chất Lượng Công Việc					
5	Khả Năng Tiếp Thu Công Việc					
6	Nghiệp Vụ Chuyên Môn					
7	Tính Kỷ Luật					
8	Khả Năng Độc Lập và Chủ Động Công Việc					
9	Số lượng KH đi xem dự án					
10	Số Lượng KH phát sinh					
11	KH còn tương tác					

(Nguồn: P.Hành chính nhân sự)

Bảng 2.8 : Bảng đánh giá kết quả nhân sự sau hội nhập

 ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ NHÂN SỰ SAU HỘI NHẬP (Tháng 3)						
NGƯỜI ĐÁNH GIÁ:			CHỨC VỤ: Trưởng phòng Kinh doanh			
NHÂN VIÊN:			NGÀY VÀO CÔNG TY:			
STT	NỘI DUNG ĐÁNH GIÁ	KẾT QUẢ ĐÁNH GIÁ				KẾT QUẢ
		XUẤT SẮC	KHÁ	TB	KÉM	
1	Tính chuyên cần					Đề xuất:
2	Tinh Thần, thái độ tác phong làm việc					
3	Chất Lượng Công Việc					
4	Khả Năng Tiếp Thu Công Việc					
5	Kinh nghiệm nghề					
6	Nghịệp Vụ Chuyên Môn					
7	Đầu tư Marketing					
8	Tính Kỷ Luật					
9	Công tác báo cáo ngày, tuần					
10	Khả Năng Độc Lập và Chủ Động Công Việc					

(Nguồn: P.Hành chính nhân sự)

Và nhu cầu đào tạo được đề xuất từ 3 phương pháp: một là từ chỉ đạo của phía tổng công ty (phòng đào tạo) xuống dưới, hai là qua khảo sát thực tế các nhân viên và đánh giá từ kết quả hoạt động đào tạo từ những năm trước. Sau đây là biểu đồ số lượng lao động được đào tạo của công ty NAVI giai đoạn 2022 – 2024:

Bảng 2.9 : Số lượng lao động được đào tạo tại Navi giai đoạn 2022-2024

(Đơn vị: Người)

Khóa đào tạo	Nhu cầu đào tạo			Số lượng đào tạo thực tế		
	2022	2023	2024	22	23	24
1. Đào tạo hội nhập	20	25	23	25	28	22
2. Đào tạo các dự án mới	28	34	30	30	32	35
3. Đào tạo nâng cao kỹ năng NVKD	20	25	22	22	29	22
4. Đào tạo quy trình	22	25	23	20	28	25

Nhận xét: Việc xác định nhu cầu đào tạo ở Navi có ưu điểm và hạn chế như:

Ưu điểm: Nhìn chung, công tác xác định nhu cầu đào tạo tại Navi đã có sự kết hợp giữa các cấp bộ phận với nhau để đưa ra nhu cầu sát với định hướng phát triển của công ty gắn liền với định hướng phát triển nhân sự.

Có sự phân loại nhu cầu theo mục tiêu cụ thể để từ đó đưa ra các khóa đào tạo phù hợp. Dựa trên khảo sát thực tế để cập nhật nhu cầu và gắn nhu cầu với hiệu quả thực tế làm việc thông qua bảng đánh giá công việc của nhân viên. Phòng nhân sự dựa vào bảng đánh giá công việc để hoạch định nhu cầu đào tạo và các công tác nhân sự khác.

Hạn chế: Việc đào tạo hiện nay tại doanh nghiệp là theo hình thức lôi kéo cả những người không có nhu cầu đào tạo chính điều này gây ra lãng phí ngân sách, thời gian và nhân sự, đồng thời gây khó chịu cho người tham gia. Việc khảo sát nhu cầu dập khuôn theo mẫu chung cho toàn công ty, chưa có sự phân chia cấp bậc để xác định được nhu cầu thực sự của từng bộ phận, cấp bậc.

2.4.2.2 Xác định mục tiêu đào tạo

Nhằm đào tạo nhân viên mới các kỹ năng cơ bản cũng như có hiểu biết tổng quan về định hướng công ty, các công cụ bán hàng cũng như đặc tính sản phẩm. Tại Navi Property việc xác định mục tiêu đào tạo hiện tại dựa trên mong muốn đào tạo cho nhân viên kinh doanh của ban lãnh đạo. Các hình thức xác định nhu cầu dựa trên tình hình công ty để xây dựng chương trình đào tạo cho nhân viên, có nghĩa là thông qua các kênh từ thị trường, cách làm của đối thủ cạnh tranh, đặc điểm sản phẩm,... để xác định mục tiêu đào tạo. sau khi có mục tiêu đào tạo, các danh mục được phòng hành chính nhân sự kết hợp phòng kinh doanh lên kế hoạch đào tạo cùng xác định các nội dung còn lại trong công tác đào tạo.

- **Mục tiêu chung:**

- Nâng cao năng lực và hiệu suất làm việc của đội ngũ nhân viên để đáp ứng các mục tiêu kinh doanh và phát triển bền vững của NAVI trong lĩnh vực kinh doanh bất động sản.

Mục tiêu cụ thể từ năm 2022-2024 tại Navi:

Đào tạo Hội nhập:

- + Am hiểu về văn hóa, những quy định trong doanh nghiệp
- + Trang bị được những kiến thức về sản phẩm, các kỹ năng cần thiết.

+ Có kỹ năng xây dựng thương hiệu các nhân đồng bộ với thương hiệu doanh nghiệp, kỹ năng giao tiếp tốt với cả các KH và quan hệ tương tác với đồng nghiệp, các kỹ năng cần có để trở thành 1 chuyên gia tư vấn BĐS.

+ Có tinh thần trách nhiệm bán hàng, yêu mến doanh nghiệp hơn và muốn gắn bó lâu dài.

Đào tạo nâng cao kỹ năng NVKD:

+ Kỹ năng chuẩn đoán: trang bị cho nhân viên nắm bắt được tâm lý khách hàng, chuẩn đoán được nhu cầu KH đang cần những sản phẩm như thế nào.

+ Kỹ năng giao tiếp tốt: tạo mối quan hệ thân thiện với khách hàng cũng như đồng nghiệp

+ Kỹ năng cộng tác Tạo mối quan hệ tốt với khách hàng, mở rộng khách hàng

+ Kỹ năng thiết lập các mục tiêu, xây dựng chiến lược, kế hoạch để thực hiện mục tiêu đó.

+ Có chuyên môn cụ thể về nghề nghiệp, ngành, chức trách nắm giữ

+ Tinh thần yêu mến doanh nghiệp và muốn gắn bó xây dựng phát triển lâu dài.

Đánh giá công tác xác định mục tiêu đào tạo:

Ưu điểm

- Định hướng rõ ràng và cụ thể: Mục tiêu đào tạo của NAVI được chia thành hai nhóm rõ ràng: *hội nhập* và *nâng cao kỹ năng NVKD*. Điều này giúp dễ dàng triển khai chương trình đào tạo phù hợp với từng giai đoạn phát triển của nhân viên.
- Gắn kết chặt chẽ với chiến lược phát triển doanh nghiệp: Việc đặt mục tiêu "nâng cao năng lực và hiệu suất để đáp ứng mục tiêu kinh doanh và phát triển bền vững" cho thấy đào tạo được nhìn nhận như một công cụ chiến lược, chứ không chỉ là hoạt động bổ trợ.
- Toàn diện về kỹ năng và nhận thức: Đào tạo không chỉ tập trung vào kỹ năng chuyên môn (như chẩn đoán nhu cầu khách hàng, lập chiến lược...) mà còn chú trọng đến yếu tố văn hóa doanh nghiệp, kỹ năng mềm, và tinh thần trách nhiệm – yếu tố quan trọng để tạo ra đội ngũ gắn bó lâu dài.
- Hướng tới phát triển nhân lực bền vững: Việc chú trọng xây dựng thương hiệu cá nhân, nâng cao tinh thần yêu mến doanh nghiệp thể hiện mục tiêu phát triển nguồn nhân lực mang tính dài hạn, giảm thiểu rủi ro biến động nhân sự.

Hạn chế:

- Chưa phân loại theo cấp độ nhân sự rõ ràng: Mục tiêu đào tạo được xác định chung cho toàn bộ nhân viên, chưa phân biệt rõ ràng theo các cấp bậc khác nhau (mới vào, nhân viên chính thức, nhân viên kỳ cựu, trưởng nhóm, cấp quản lý...), trong khi nhu cầu đào tạo ở mỗi cấp là khác nhau.
- Thiếu liên kết trực tiếp với kết quả kinh doanh: Mặc dù mục tiêu chung nói đến hiệu suất làm việc và đáp ứng mục tiêu kinh doanh, nhưng chưa thấy rõ sự liên kết cụ thể giữa từng mục tiêu đào tạo với các kết quả đầu ra như doanh số, tỷ lệ giữ chân khách hàng, hay sự phát triển thị phần.

2.4.2.3 Lập kế hoạch đào tạo

Hiện tại, doanh nghiệp đang áp dụng hình thức đào tạo theo kế hoạch từ trước.

Đầu tháng P.HCNS sẽ lên kế hoạch đào tạo cho tháng mới dựa trên nhận xét từ BLĐ và khảo sát nhân viên từ đó đưa lên 1 lộ trình đào tạo cụ thể trong tháng tới.

Dưới đây là các nội dung đào tạo hiện có của công tác đào tạo tại Navi:

Bảng 2.10: Nội dung đào tạo nhân viên kinh doanh tại Công ty Navi năm 2024

KHÓA ĐT	MÔN ĐÀO TẠO	THỜI GIAN ĐÀO TẠO	ĐỐI TƯỢNG THAM GIA	THỜI LƯỢNG	GIẢNG VIÊN	ĐỊA ĐIỂM
Đào tạo Hội nhập	Văn hóa Hội hập	Đầu mỗi Quý	NVKD mới	2 tiếng	Nguyễn Thị Thùy_HCNS	Phòng họp tầng 6
	Định hướng nghề nghiệp trong kinh doanh BĐS		NVKD mới	2 tiếng	Lê Thị Oanh_TGĐ	Văn phòng làm việc T6
	kỹ năng giao tiếp với khách hàng		NVKD mới	2 tiếng	Nguyễn Hoàng Gia Hy_GĐKD	Phòng họp tầng 6
	Kỹ năng telesale		NVKD mới	2 tiếng	Nguyễn Đức Tài_TPKD3	Phòng họp tầng 6

	Pháp lý trong môi giới BĐS		NVKD mới	2 tiếng	Nguyễn Xuân Sinh_Pháp chế	Phòng họp tầng 6
Đào tạo các dự án	Đào tạo dự án Riveria Hoi An Complex	Khi công ty nhận triển khai dự án mới	Khởi Kinh doanh	2 buổi	Nguyễn Đức Hải_GĐ Dự án	Văn phòng làm việc T6
	Đào tạo dự án Nam Ô Discoveri		Khởi Kinh doanh	2 buổi	Chủ đầu tư/giám đốc dự án	Văn phòng làm việc T6
	Đào tạo dự án Mia Centerpoin		Khởi Kinh doanh	2 buổi	Chủ đầu tư	T7 Khách sạn New Orient Dannag
	Đào tạo cơ bản dự án Sun Symphony		Khởi Kinh doanh	1 buổi	Chủ đầu tư	Online
	Tư vấn Mẫu dự án/Tham quan dự án	Sau đào tạo mỗi dự án	NVKD	2 buổi	Giám đốc dự án kết hợp giám đốc kinh doanh	Văn phòng làm việc T6
Đào tạo nâng cao kỹ năng NVKD	Xây dựng thương hiệu cá nhân	2 tháng 1 lần	Khởi Kinh doanh	3 tiếng	Lê Thị Oanh_TGĐ	Văn phòng làm việc T6
	Kỹ năng thiết lập cuộc hẹn với KH	Hàng tháng	Nhân viên mới	2 tiếng	Nguyễn Hoàng Gia Hy_GĐKD	Văn phòng làm việc T6
	Tác phong của 1 sale BĐS Chuyên nghiệp	Hàng quý	NVKD	2 tiếng	Nguyễn Văn Hiệp_TPKD 1	Văn phòng làm việc T6

	Tài chính và đầu tư BDS	Hàng quý	NVKD	3 Tiếng	Nguyễn Đức Hải_TP Tổng hợp/tài chính	Văn phòng làm việc T6
Đào tạo các quy trình	Quy trình bán hàng chuyên nghiệp	Hàng quý	Khôi Kinh doanh	3 tiếng	Nguyễn Hoàng Gia Hy_GĐKD	Văn phòng làm việc T6
	Quy trình giao dịch, đối chiếu hoa hồng	Hàng quý	Nhân viên mới	2 tiếng	Huỳnh Thị Lên_Sale Admin	Phòng hợp tầng 6
	Quy trình thanh toán, tạm ứng và hoàn ứng	Hàng quý	Nhân viên mới	2 tiếng	Nguyễn Thị Diệu Thảo_KT	Phòng hợp tầng 6



Hình 2.5: Một số hình ảnh đào tạo tại Navi

Nhận xét: Qua nội dung đào tạo của Navi, ta thấy có những ưu điểm và hạn chế sau:

Ưu điểm:

- Navi đã kết hợp đào tạo đầy đủ cả 2 hình thức là trực tiếp tại chỗ và đào tạo trực tuyến online. Chia các môn học theo khóa rõ ràng và cụ thể, có thời gian đào tạo nhất định trong năm. Hầu hết thời lượng các chương trình đào tạo đều được xác định phù hợp với khối lượng kiến thức và nội dung chương trình
- Navi có nguồn giảng viên nội bộ giàu kinh nghiệm thực để truyền đạt thông tin gần nhất tới học viên kết hợp với các giảng viên từ các chủ đầu tư dự án để đào tạo chuyên sâu giúp giảm thiểu chi phí giảng viên thuê ngoài

Hạn chế:

- Thời gian đào tạo được xác định chủ yếu dựa trên nội dung đào tạo và chưa có sự thống nhất với thời gian làm việc của nhân viên gây gián đoạn. Nội dung đào tạo chưa đi sâu vào từng cá nhân mong muốn được đào tạo. Hiện tại các nội dung đào tạo của doanh nghiệp được chú trọng hoàn thiện và khá đầy đủ để có thể đào tạo nhân viên kinh doanh.
- Giảng viên nội bộ có thể là những người có kinh nghiệm thực tế rất nhiều, tuy nhiên cũng có hạn chế về khả năng sư phạm hay truyền đạt tới học viên còn khó tiếp thu hoặc gây nhầm lẫn đến học viên.

2.4.2.4 Xác định ngân sách đào tạo

Chi phí đào tạo tùy vào nội dung đào tạo để có mức chi phí khác nhau, một số chi phí có thể kể đến như: chi phí thuê giảng viên ngoài/giảng viên nội bộ, chi phí hao mòn tài sản, chi phí cho giảng viên, ... các loại chi phí được tính vào ngân sách đào tạo định kỳ của công ty và được công ty chi trả. Dưới đây là bảng chi phí đào tạo nhân viên kinh doanh tại công ty năm 2022-2024:

Bảng 2.11: Chi phí đào tạo nhân viên kinh doanh tại Navi năm 2023

(Đơn vị: đồng)

Stt	Chi phí đào tạo	Số lượng	Giá	Thành tiền	Ghi chú

1	Giảng viên thuê ngoài (người)	3	2,000,000	6,000,000	
2	In tài liệu, salekit	100	10,000	1,000,000	Sử dụng trực tiếp máy in tại doanh nghiệp nên giảm gánh nặng chi phí
3	Chi phí làm chứng nhận, bằng (cái)	10	70,000	700,000	Dành cho nhân viên có thành tích học/tiếp thu kiến thức xuất sắc và dành cho giảng viên nội bộ.
4	Giảng viên tại doanh nghiệp (công giảng viên/buổi)	40	200,000	8,000,000	Theo chính sách giảng viên nội bộ doanh nghiệp ban hành
7	Tiền lương trả cho nhân viên	98	80,000	7,840,000	Tổng đợt đào tạo 2022 là 4 đợt. Chi phí trung bình cho mỗi nhân viên học 1 buổi (1/2 ngày công) là 80,000 đồng. Dựa trên mức lương cơ bản của nhân viên là 5tr/tháng (bao gồm giảng viên tại doanh nghiệp và nhân

					viên kinh doanh)
	Chi phí điện nước wifi			1,500,000	
10	Chi phí máy chiếu, loa, TV			1,000,000	Tính Khấu hao theo năm
1	Chi phí quà đào tạo	50	40,000	2,000,000	Trong quá trình đào tạo sẽ có quà cho học viên trả lời câu hỏi,...
Tổng cộng				28,040,000	

(Nguồn: Phòng HCNS)

Bảng 2.12: Chi phí đào tạo nhân viên kinh doanh tại Navi năm 2024

(Đơn vị: đồng)

Stt	Chi phí đào tạo	Số lượng	Giá	Thành tiền	Ghi chú
1	Giảng viên thuê ngoài (người)	2	2,000,000	4,000,000	
2	In tài liệu, salekit	87	10,000	870,000	Sử dụng trực tiếp máy in tại doanh nghiệp nên giảm gánh nặng

					chi phí
3	Chi phí làm chứng nhận, bằng (cái)	8	70,000	560,000	Dành cho nhân viên có thành tích học/tiếp thu kiến thức xuất sắc và dành cho giảng viên nội bộ.
4	Giảng viên tại doanh nghiệp (công giảng viên/buổi)	35	200,000	7,000,000	Theo chính sách giảng viên nội bộ doanh nghiệp ban hành
7	Tiền lương trả cho nhân viên	87	80,000	6,960,000	Tổng đợt đào tạo 2024 là 4 đợt, tổng số lượng NV tham gia đào tạo là 87 người. Chi phí trung bình cho mỗi nhân viên học 1 buổi (1/2 ngày công) là 80,000 đồng. Dựa trên mức lương cơ bản của nhân viên là 5tr/tháng (bao gồm giảng viên tại doanh nghiệp và nhân viên kinh doanh)
8	Chi phí điện nước wifi			1,500,000	

10	Chi phí máy chiếu, loa, TV			1,000,000	Tính Khấu hao theo năm
11	Chi phí quà đào tạo	4 0	40,000	1,600,000	Trong quá trình đào tạo sẽ có quà cho học viên trả lời câu hỏi,...
Tổng cộng				23,490,000	

(Nguồn: Phòng HCNS)

Đánh giá công tác xác định ngân sách đào tạo:

- Ưu điểm:
 - Doanh nghiệp đã có khoản ngân sách dành riêng cho đào tạo cho thấy sự quan tâm vào hoạt động đào tạo và sự chủ động về chi phí.
 - Chi phí cho các hoạt động đào tạo được lên kế hoạch cụ thể và phân bổ tương đối phù hợp, tiết kiệm.
 - Việc tự xây dựng đội ngũ giảng viên nội bộ giúp Navi tiết kiệm đáng kể chi phí đào tạo, tạo sự chủ động trong việc triển khai các chương trình đào tạo định kỳ thường xuyên và đột xuất.
- Hạn chế:
 - Ngân sách tuyệt đối còn thấp: So với quy mô và tính chất phức tạp của hoạt động kinh doanh bất động sản, ngân sách hiện tại vẫn chưa đủ để triển khai sâu rộng các chương trình đào tạo nâng cao, công nghệ, chuyển đổi số hay kỹ năng mềm. Nguyên nhân phần lớn đến từ kết quả hoạt động kinh doanh những năm gần đây còn yếu kém, lợi nhuận âm dẫn đến thiếu kinh phí duy trì hoạt động.
 - Phụ thuộc lớn vào giảng viên nội bộ: Dễ dẫn đến thiếu sự đổi mới, tính khách quan hoặc chuyên sâu nếu không có cơ chế cập nhật, kiểm định và phát triển chất lượng giảng viên.

- Doanh nghiệp chưa liên kết chặt chẽ giữa chi phí đào tạo – mục tiêu phát triển nhân sự – mục tiêu kinh doanh ,dẫn đến khó xác định hiệu quả đầu tư.

2.4.2.4 Triển khai thực hiện đào tạo nguồn nhân lực

Chuẩn bị tài liệu đào tạo:

Các tài liệu đào tạo bao gồm bài giảng, hướng dẫn, tài liệu tham khảo, bài kiểm tra, ... sẽ được chuẩn bị trước khi bắt đầu đào tạo.

- Navi thường xuyên sẽ có hoạt động đào tạo NVKD mới mỗi đầu tháng, trước thực hiện đào tạo, phòng hành chính nhân sự sẽ thông báo đến giảng viên nội bộ chuẩn bị slide đào tạo, bài kiểm tra trước 1 tuần.
- Thông báo lịch đào tạo: Sau khi chuẩn bị đủ về tài liệu đào tạo giảng viên nội bộ sẽ lập danh sách nhân viên tham gia đào tạo, chọn thời gian, thường sẽ là buổi sáng lúc 9h00 thời gian thứ 4 hoặc thứ 5 trong tuần, địa điểm phòng họp/Phòng làm việc tầng 6. Thời gian thông báo đến các học viên sẽ là trước 1 ngày trên group nội bộ chung toàn công ty.
- Tổ chức buổi đào tạo: Buổi đào tạo sẽ diễn ra theo lịch đã thông báo. Nhân viên sẽ được giới thiệu về nội dung đào tạo, học các kiến thức mới và thực hành các kỹ năng cần thiết.
 - Trong buổi đào tạo, trước hết giảng viên nội bộ sẽ cho từng nhân viên giới thiệu bản thân của mình, làm quen nhau sau đó sẽ vào phần đào tạo giới thiệu qua nội dung đào tạo hôm nay và trong quá trình đào tạo, giảng viên nội bộ có những câu hỏi đưa ra mong muốn nhân sự tương tác nhiều hơn là ngồi nghe thụ động.
 - Thực hiện bài kiểm tra: Sau khi hoàn thành đào tạo, nhân viên sẽ phải thực hiện bài kiểm tra để đánh giá mức độ hiểu biết và kỹ năng của mình theo bài kiểm tra của giảng viên chuẩn bị.
 - Bài kiểm tra 3 nhân sự trả lời đúng và nhanh nhất những câu hỏi ôn tập lại kiến thức buổi đào tạo sẽ nhận được 3 phần quà mà giảng viên nội bộ đã chuẩn bị trước đó.
- Đánh giá kết quả đào tạo: Công ty sẽ đánh giá kết quả đào tạo của nhân viên dựa trên bài kiểm tra và hiệu quả làm việc sau đào tạo.

2.4.2.5 Đánh giá kết quả sau đào tạo nguồn nhân lực

Đánh giá chương trình đào tạo là vô cùng quan trọng và cần thiết trong quá trình xây dựng và phát triển công tác. Thông qua công tác đánh giá chương trình đào tạo, doanh nghiệp biết được chương trình đã đáp ứng được mục tiêu của người học, mục tiêu của doanh nghiệp và người học đã học được những kiến thức và kỹ năng cần thiết sau khi hoàn thành chương trình đào tạo nhân viên kinh doanh. Bên cạnh đó, đánh giá chương trình đào tạo giúp doanh nghiệp nhìn nhận xem mục tiêu của chương trình đề ra đã phù hợp với bối cảnh của xã hội và có thể đạt được hay không với những điều kiện sẵn có của cơ sở giáo dục.

Đánh giá thông qua bảng khảo sát học viên sau buổi đào tạo, dưới đây là mô phỏng bảng khảo sát đánh giá của học viên sau các buổi đào tạo:

Bảng 2.13: Bảng khảo sát đánh giá của học viên sau buổi đào tạo

STT	Nội dung khảo sát	Câu trả lời				
Phần 1:						
1	Đề Tài buổi đào tạo					
2	Trainer tên là gì					
3	Ngày tham gia đào tạo					
4	Bộ phận công tác của học viên					
Phần 2:						
<i>Vui lòng chọn vào ô thể hiện ý kiến của anh/chị. Từ 1 đến 5 (từ đồng ý đến không đồng ý)</i>						
1	Khóa đào tạo đáp ứng được mong đợi của tôi	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2	Nội dung đào tạo giúp được tôi rất nhiều trong công việc thực tế	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3	Bài giảng có bố cục và trình	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

	bày một cách hợp lí, dễ theo dõi					
4	Bài tập, thảo luận nhóm giúp tôi nắm bắt và hiểu sâu nội dung đào tạo	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5	Thời lượng đào tạo phù hợp để tôi nắm bắt nội dung	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6	Thời lượng cho việc đặt câu hỏi và làm việc nhóm là phù hợp	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7	Giáo viên có sự chuẩn bị tốt	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8	Cơ sở vật chất đáp ứng tốt yêu cầu học tập	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9	Bài kiểm tra giúp ôn tập được khái quát nội dung đào tạo	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10	Công tác tổ chức khóa học được thực hiện hiệu quả và chu đáo	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11	Anh/chị thích điểm gì nhất ở buổi đào tạo					
12	Anh/chị nghĩ nội dung nào của buổi đào tạo nên được cải thiện					
13	Anh/chị nghĩ mình thu được kiến thức kỹ năng nào bổ ích nhất đối với bản thân mình					
14	Anh/chị có muốn tham dự					

	buổi đào tạo nào hay nội dung đào tạo nào trong thời gian sắp tới	
15	Ý kiến khác	
Cảm ơn Anh/chị đã tham gia khảo sát!		

Sử dụng và phân tích đánh giá chương trình đào tạo ở Navi có khai ở các giai đoạn khác nhau. Đầu tiên, học viên sẽ đánh giá về nội dung đào tạo có phù hợp với mình hay không trước khi tham gia buổi đào tạo, học viên có thể đánh giá sau mỗi buổi học với các nội dung có trong bảng đánh giá. Công tác đánh giá chương trình ở giai đoạn ban đầu thiết kế sẽ giúp học viên nhìn nhận lại tính khả thi của chương trình đối với bản thân và có được sự chuẩn bị cũng như tinh thần cho buổi đào tạo tiếp theo. Tiếp đó là đánh giá chương trình đào tạo thông qua kết quả kinh doanh của kỳ tiếp theo, cho phép theo dõi kết quả kinh doanh của doanh nghiệp.

Ngoài công tác đánh giá bằng phương pháp khảo sát học viên, Navi còn đánh giá kết quả hoạt động đào tạo dựa trên nhận xét của quản lý sau quá trình đào tạo học viên, đánh giá mức độ tiếp thu kiến thức, kỹ năng áp dụng vào công việc, hiệu quả sau đào tạo.

Nhận xét về công tác đánh giá hiệu quả sau đào tạo:

- Ưu điểm:
 - Việc đánh giá hiệu quả sau đào tạo được công ty sử dụng 2 phương pháp là khảo sát từ học viên và phỏng vấn cấp quản lý. Từ đó có mức độ đánh giá tổng quan hơn
 - Phiếu khảo sát có các tiêu chí được sắp xếp rõ ràng và phân theo nhóm hợp lý giúp cho nhân viên dễ hiểu, dễ khai thác.
 - Sử dụng thang điểm cụ thể để đánh giá mức độ hài lòng.
 - Có các câu hỏi đóng về mức độ hài lòng và các câu hỏi mở để nhân viên trình bày quan điểm cá nhân.
- Hạn chế:

- Bảng đánh giá chưa gắn liền với vị trí làm việc và chưa có thang đo nhất định để đánh giá được năng lực làm việc sau đào tạo, được gửi và đánh giá chung cho toàn công ty.
- Bảng đánh giá chỉ dựa trên góc nhìn của nhân viên mà chưa có sự đánh giá tổng quan từ phòng HCNS, Ban lãnh đạo.

2.5. Đánh giá chung về công tác đào tạo của Công ty CP Sàn giao dịch BĐS Navi

2.5.1 Những thành tựu đạt được

Công ty Cổ phần Sàn Giao dịch Bất động sản Navi (NAVI Property) đã đạt được một số kết quả tích cực trong công tác đào tạo:

- Công ty luôn chú trọng vào công tác đào tạo, Ban lãnh đạo có quan điểm và tầm nhìn rõ ràng về sự quan trọng của công tác đào tạo đến với sự phát triển của doanh nghiệp.
- Quy trình xác định nhu cầu theo mục tiêu cụ thể để từ đó đưa ra các khóa đào tạo phù hợp. Đã thực hiện khảo sát thực tế để cập nhật nhu cầu nhân sự và gắn nhu cầu với hiệu quả thực tế làm việc thông qua bảng đánh giá công việc của nhân viên.
- Xác định mục tiêu đào tạo gắn liền với mục tiêu phát triển của doanh nghiệp và định hướng phát triển nhân sự. Từ đó đưa ra được các khóa đào tạo cụ thể đáp ứng các mục tiêu đề ra.
- Việc triển khai đào tạo được thực hiện bài bản và nhanh chóng, phân công cụ thể công việc từng vị trí
- Công ty có đội ngũ giảng viên nội bộ đầy kinh nghiệm thực tế để truyền tải lại cho học viên. Điều này góp phần nhằm nâng cao hiệu quả hơn trong việc đào tạo thực tế đội ngũ kinh doanh, giảng viên và học viên quen biết nên dễ trao đổi hơn.
- Công ty có khoản ngân sách dành cho công tác đào tạo và phân bổ ngân sách rõ ràng.
- Có sự kết hợp đánh giá giữa khảo sát học viên và quan sát đánh giá từ cấp trên sau quá trình đào tạo.

2.5.2 Những hạn chế và nguyên nhân

a. Hạn chế

- *Đánh giá hiệu quả đào tạo chưa đầy đủ theo chiều sâu và chiều dài:* Công việc đánh giá chủ yếu tập trung vào cảm nhận sau khóa học và quan sát từ cấp trên cao hơn, khi đánh giá các cấp độ cao hơn như thay đổi hành vi trong công việc hoặc hoạt động tới kết quả kinh doanh cụ thể chưa được khai báo rõ ràng.
- *Thiếu hệ thống theo dõi và đo lường sau đào tạo:* Không có công cụ nào có thể theo dõi việc áp dụng kiến thức sau đào tạo trong 1- 3 tháng độ khó khăn trong 1-3 tháng tiếp theo, sẽ dẫn đến khó đánh giá chính xác liệu đào tạo có thực sự mang lại chuyển biến tích cực hay không.
- *Chưa có kế hoạch phát triển năng lực cá nhân hóa:* Các khóa đào tạo hiện nay có xu hướng thiết kế theo nhóm đối tượng lớn (ví dụ: nhóm nhân viên kinh doanh) nhưng chưa khai thác triệt để năng lực riêng, mục tiêu nghề nghiệp cá nhân của từng học viên, điều này có thể làm giảm động lực học tập.
- *Thiếu công cụ số hóa và dữ liệu đào tạo:* Việc quản lý chương trình đào tạo, theo dõi tiến độ, lưu trữ kết quả khảo sát và đánh giá chủ yếu vẫn còn mang tính thủ công hoặc rời rạc, gây khó khăn cho việc tổng hợp, phân tích, cải tiến chương trình liên tục .
- *Ngân sách đào tạo tuy có, nhưng chưa tối ưu hiệu quả đầu tư (ROI):* Chưa có báo cáo rõ ràng hoặc cơ chế đo lường tốc độ hoàn vốn đào tạo (ROI đào tạo) , điều này ảnh hưởng đến việc hoạch định ngân sách đào tạo trong thời gian dài.

b. Nguyên nhân

- *Áp lực về thời gian và nguồn lực:* Việc thực hiện đánh giá sâu rộng có thể tốn nhiều thời gian và nguồn lực hơn, điều này có thể là một rào cản. Bộ phận đào tạo chưa được trang bị đầy đủ kiến thức và kỹ năng để thiết kế và triển khai các phương pháp đánh giá ở các cấp độ cao hơn (Hành vi và Kết quả).
- *Ưu tiên tính nhanh chóng và dễ thực hiện:* Việc tập trung vào đánh giá cảm nhận sau khóa học và quan sát từ cấp trên thường dễ thực hiện và tốn ít thời gian hơn so với việc theo dõi và đo lường sự thay đổi hành vi và tác động kinh doanh.

- Khó khăn trong việc xác định mối liên hệ nhân quả: Việc chứng minh mối liên hệ trực tiếp giữa hoạt động đào tạo và các kết quả kinh doanh cụ thể đôi khi rất phức tạp và đòi hỏi sự phối hợp chặt chẽ giữa các bộ phận.
- Thiếu công cụ và quy trình đánh giá bài bản: Navi chưa xây dựng được các công cụ, biểu mẫu và quy trình chuẩn hóa cho việc đánh giá hiệu quả đào tạo ở các cấp độ sâu hơn.
- Khó khăn trong việc hoạt động kinh doanh những năm gần đây khiến tình hình tài chính công ty đang thiếu hụt dẫn đến công tác đào tạo chưa thật sự được đầu tư và chú trọng.

CHƯƠNG 3. CÁC GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÀO TẠO TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN SÀN GIAO DỊCH BẤT ĐỘNG SẢN NAVI

3.1. Mục tiêu và phương hướng phát triển công tác đào tạo nguồn nhân lực của Công ty Cổ phần Sàn giao dịch Bất động sản Navi.

3.1.1. Mục tiêu đào tạo nguồn nhân lực của công ty trong thời gian 2025-2027.

Định hướng phát triển mà NAVI đề ra cho năm 2025-2027, trung hạn và dài hạn, mục tiêu bền vững:

- Mục tiêu phát triển năm 2025 - 2027: Khai thác hiệu quả nguồn thu ổn định của lĩnh vực bất động sản, tiếp tục đẩy mạnh hoạt động kinh doanh sau bán hàng để đảm bảo nguồn thu bền vững.

- Mục tiêu phát triển trung hạn và dài hạn: Giữ vững vị thế là nhà phát triển và phân phối bất động sản TOP 10 tại Việt Nam. Lĩnh vực bất động sản là lĩnh vực kinh doanh cốt lõi, đóng góp quan trọng cho lợi nhuận ổn định của công ty.

- Mục tiêu phát triển bền vững: Thực hiện chiến lược phát triển doanh nghiệp xuyên suốt theo hướng gắn hiệu quả kinh tế của doanh nghiệp, lợi ích của cổ đông, đối tác với việc cam kết tuân thủ, sử dụng hợp lý, bảo vệ, duy trì và tăng cường các nguồn lực về con người, môi trường tự nhiên.

Theo như định hướng trên, Navi cần đẩy mạnh hoàn thiện công tác đào tạo hơn nữa, đặc biệt là nhân viên kinh doanh, và các cấp quản lý trở lên vì đây chính là lực lượng dẫn dắt bán hàng, lực lượng cạnh tranh và tạo nên ưu thế của doanh nghiệp. Với nhu cầu hoàn thiện về mọi mặt cho quản lý và nhân viên, công ty hướng tới phát triển bền vững, tầm nhìn rộng mở hơn trong tương lai.

3.1.2. Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực

Nhân lực là nguồn lực quan trọng nhất, quyết định đến sự phát triển bền vững của doanh nghiệp. Do vậy mà các doanh nghiệp luôn cố gắng tìm mọi cách để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, tạo lợi thế cạnh tranh. Nhiều doanh nghiệp hiện nay thường chú trọng đến chiến lược kinh doanh mà quên mất công tác phát triển nguồn nhân lực. Điều này dẫn đến tình trạng chất lượng nguồn nhân lực không đáp ứng được nhu cầu phát triển của doanh nghiệp. Chính vì nhận thấy tầm quan trọng của đào tạo nguồn nhân lực, doanh nghiệp phải xây dựng chiến lược kinh doanh song song với chiến lược đào tạo nguồn nhân lực.

Để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực cần chú trọng 2 nội dung quan trọng đó là nâng cao chất lượng về kiến thức và kỹ năng đào tạo. Từ đó tạo ra kết quả cao trong đào tạo nguồn nhân lực. Cần tạo điều kiện thuận lợi cho người lao động được học tập như hỗ trợ kinh phí, thời gian, bố trí thời gian để nhân viên của mình toàn tâm, toàn ý cho quá trình học tập. Khi lựa chọn được hình thức đào tạo và phát triển phù hợp, doanh nghiệp cần cân nhắc về mục tiêu, đối tượng, kinh phí và giảng viên để có thể nâng cao chất lượng nguồn nhân lực nhanh nhất với nguồn kinh phí hợp lý nhất.

- ❖ Thứ nhất: Navi đang thực hiện đổi mới căn bản, toàn diện và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, trong đó có chất lượng vào đầu vào tuyển dụng, bên cạnh đó hiện đại hóa cơ sở vật chất, thiết bị, thay đổi lại phương thức đào tạo nhân sự

- ❖ Thứ hai: Đảm bảo số lượng, chất lượng và đa vị trí đào tạo phục vụ và phát triển trong thời kỳ bất động sản của đất nước

- ❖ Thứ ba: Hoàn thiện cơ chế, chính sách thu hút các ứng viên vào Navi qua việc đưa ra các chế độ ưu đãi hợp lý hơn, phù hợp hơn với mức sống cũng như với mức lương của ngành

- ❖ Thứ tư: Xây dựng các mô hình gắn kết các nhân sự của các phòng lại với nhau, có thể phân chia ra phù hợp với từng đối tượng, với từng độ tuổi khác nhau

- ❖ Thứ năm: Sử dụng, trọng dụng nhân tài của Navi đúng nơi đúng chỗ, khai thác chất xám qua sự nghiên cứu, tìm tòi và qua các tư duy phản biện.

3.2. Hoàn thiện công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần Sàn giao dịch Bất động sản Navi

3.2.1. Hoàn thiện tốt công tác xác định nhu cầu đào tạo

Từ những thực trạng phân tích nhu cầu của nhân viên có nhu cầu mong muốn đào tạo tại Navi, từ đó Navi phải xác định lại đúng mục tiêu đào tạo, cần thực hiện tốt công tác phân tích, hoạch định tại tổ chức, tính chất công việc.

Cần xác định một cách rõ ràng khi nào, ở bộ phận nào cần phải đào tạo, và nếu đào tạo thì cần phải đào tạo những kỹ năng, kiến thức gì, cho những loại lao động nào và số lượng là bao nhiêu.

Navi phải chủ động, chứ không bị động, đánh giá kết quả công việc theo mục tiêu mong muốn và kết quả thực tế của nhân sự

3.2.2. Hoàn thiện và đa dạng hóa nội dung kiến thức đào tạo

Công ty cần kết hợp các phương thức đào tạo nhằm mang lại kết quả cao hơn:

- Kết hợp đào tạo trong công việc và ngoài công việc để tiết kiệm các khoản chi phí không cần thiết, và giúp nhân viên thực hành đúng với thực tiễn hơn.
- Thường xuyên mở các hội nghị, hội thảo để nhân viên giữa các phòng ban giao lưu, học hỏi, trao đổi kinh nghiệm, cũng như nhiệt huyết và kỹ năng giữ lửa trong vị trí đảm nhiệm của mình.
- Xây dựng lộ trình tự học cho các nhân sự : bằng cách soạn các tài liệu, cũng như slide bài giảng để các người lao động đọc qua. Cần thiết có thể quay các video hướng dẫn những kiến thức cơ bản, nhưng kỹ năng cần có để làm việc trong môi trường Navi để họ học tập ở nhà luôn

3.2.3. Hoàn thiện lựa chọn phương pháp đào tạo

Hiện tại công ty khá hoàn thiện trong việc lựa chọn phương pháp đào tạo và khá phù hợp với các nội dung đào tạo. Bản chất nội dung đào tạo đa số là lý thuyết, phương pháp đào tạo cần có ở cả 2 phương pháp đào tạo ngoài công việc và trong công việc là mang tính ứng dụng cao.

Để khóa học thu được kết quả tốt, các giảng viên sẽ sử dụng phương pháp giảng dạy tích cực, hiện đại. Có đủ máy chiếu, máy tính, tài liệu slides, in tài liệu cho học viên. Giảng viên sẽ là các chuyên gia am hiểu rõ về lĩnh vực mình đào tạo và trực tiếp đào tạo cấp quản lý tại Navi

Các nội dung đào tạo được thực hiện cùng với các bài tập và nghiên cứu tình huống, trải nghiệm thực tế nhằm tăng cường quá trình học tập và trao đổi của học viên, ứng dụng các kỹ năng và kiến thức được trình bày trong từng nội dung.

Cụ thể: trong quá trình học, giảng viên và học viên sẽ cùng thảo luận và bàn thảo về các tình huống trong các tình huống liên quan đến tài chính doanh nghiệp, mâu thuẫn thực tế đối với nhân viên và KH, phương hướng giải quyết, ...

Để bám sát và đánh giá mức độ tiến bộ của học viên, học viên sẽ thường xuyên đưa ra ý kiến của mình trong buổi học. Trao đổi trực tiếp với giảng viên những khúc mắc, kiến thức mà mình chưa rõ để đảm bảo chất lượng sau buổi học được như mong muốn.

3.2.5. Lựa chọn giảng viên đào tạo

Giáo viên đóng vai trò quan trọng trong việc nâng cao chất lượng đào tạo. Hiện nay, công ty vẫn sử dụng những giáo viên từ chính nguồn nội bộ, tuy có kinh nghiệm làm việc nhưng kỹ năng truyền đạt đến học viên còn hạn chế, hầu hết chỉ giảng dạy theo kinh nghiệm cá nhân, vì vậy công ty cần chú trọng công tác đào tạo, chuẩn hóa đội ngũ giáo viên.

Để xây dựng đội ngũ giáo viên chuyên nghiệp, công ty cần:

- + Tiến hành điều tra thống kê, phân tích, đánh giá số lượng và chất lượng đội ngũ giảng viên
- + Xây dựng quy hoạch đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ giáo viên đáp ứng yêu cầu, nhiệm vụ trước mắt và lâu dài theo yêu cầu công việc
- + Chú ý tuyển chọn những người có kỹ năng thuyết trình, giao tiếp tốt, có khả năng truyền đạt kiến thức đến với học viên

Bởi vì sau các khóa đào tạo trước, có một số nhân viên ở Navi cảm thấy mờ nhạt, khó hiểu với các kiến thức được học do đó không vận dụng được vào công việc thực tế, dẫn đến lãng phí thời gian và tiền bạc.

Có thể đánh giá theo :

Bảng 3.1: Nội dung đánh giá theo mức độ của giáo viên đào tạo

STT	Nội dung đánh giá	Mức độ
1	Phần trình bày của giáo viên	Xuất sắc/tốt/khá
2	Kiến thức chuyên môn của giáo viên	Xuất sắc/tốt/khá
3	Kinh nghiệm của giáo viên	Xuất sắc/tốt/khá
4	Thời lượng đào tạo	Đạt/không đạt
5	Nội dung đào tạo (bao gồm slide và câu hỏi ôn tập)	Đạt/không đạt

3.2.6. Hoàn thiện công tác đánh giá kết quả đào tạo

Đánh giá kết quả đào tạo nhân lực có vai trò hết sức quan trọng trong việc xác định nhu cầu học tập và thu thập thông tin phản hồi. Phương pháp này không chỉ là

kim chỉ nam cho cán bộ quản lý nhân sự hoạch định các chương trình đào tạo trong tương lai phù hợp và chính xác hơn mà còn giúp nhân viên tự đánh giá về kiến thức lĩnh hội của mình sau mỗi khóa học

Phải có khả năng nhận diện, đánh giá xem mức độ phản ứng, sự quan tâm của nhân viên đến với sự phát triển của Navi qua việc điền vào các bảng câu hỏi qua 4 cấp độ của bảng khảo sát như:

Cấp độ “phản ứng”: Sự quan tâm của nhân viên đối với công tác phát triển tại Navi là gì

Cấp độ “Đào tạo”: Trả lời cho câu hỏi nhân viên đã học được thêm những gì thông qua các chương trình phát triển đó

Cấp độ “Ứng dụng”: Trả lời cho câu hỏi nhân viên đã áp dụng những điều đã học ở trên vào công việc hàng ngày như thế nào

Cấp độ “Kết quả”: Ở cấp độ cao nhất, các đánh giá cần chỉ ra xem chương trình đào tạo nguồn nhân lực tại Navi đem lại hiệu quả gì, thông qua các phân tích của kế toán quản trị về chi phí bỏ ra và lợi ích thu về.

3.3. Một số biện pháp khác làm tăng hiệu quả của đào tạo nhân lực trong Công ty CP Sàn giao dịch BĐS Navi

3.3.1. Trong công ty

Động lực luôn đóng vai trò rất lớn đối với người lao động, tổ chức và trong mọi mặt của công việc, nó gắn trực tiếp với nội lực và nỗ lực vươn lên trong công việc. Vì lẽ đó nội lực cũng đóng vai trò không nhỏ trong các vấn đề về đào tạo, nên việc tạo động lực cho người lao động để họ tích cực tham gia đào tạo là cần thiết:

Công ty nên tổ chức các khóa đào tạo theo nhu cầu và nguyện vọng của người lao động, điều này sẽ làm họ hài lòng và có tạo động lực cho họ tích cực tham gia các khóa đào tạo.

Công ty nên có một vài chính sách khen thưởng, tuyên dương và sắp xếp bố trí công việc tốt sau quá trình đào tạo, cho những người lao động có kết quả đào tạo tốt. Ngoài ra, cũng nên có vài hình thức khiển trách đối với những người lao động không có kết quả đào tạo tốt hay lơ là không tham gia đào tạo. Điều này sẽ tạo động lực cho người lao động hăng hái, tích cực và phấn đấu trong lúc đào tạo, ngoài ra nó còn tạo động lực thúc đẩy sự cạnh tranh trong quá trình đào tạo.

3.3.2. Bản thân người lao động

Mỗi nhân viên cần tự xác định rõ các mục tiêu phát triển cá nhân trong công việc và từ đó xây dựng kế hoạch học tập, rèn luyện cụ thể. Việc xác định mục tiêu giúp cho họ có cái nhìn rõ ràng hơn về những kỹ năng, kiến thức cần thiết để đạt được các cột mốc quan trọng trong sự nghiệp.

Sau mỗi khóa đào tạo, điều quan trọng là người lao động cần phải biết cách áp dụng những kiến thức, kỹ năng đã học vào công việc hàng ngày. Điều này không chỉ giúp họ phát triển một cách nhanh chóng mà còn giúp công ty đạt được những kết quả tốt hơn từ các chương trình đào tạo.

Tự đánh giá hiệu quả của việc áp dụng kiến thức vào thực tế giúp người lao động nhận ra những điểm mạnh và yếu trong quá trình học tập. Thường xuyên đánh giá lại năng lực của chính mình để xem xét những kỹ năng nào cần được cải thiện, từ đó tìm kiếm các khóa học hoặc phương pháp học tập hiệu quả hơn.

Một trong những yếu tố quan trọng quyết định hiệu quả đào tạo chính là thái độ học tập. Người lao động cần duy trì một thái độ tích cực, luôn mở lòng đón nhận kiến thức mới và sẵn sàng đối mặt với thử thách. Sự ham học hỏi giúp họ dễ dàng vượt qua khó khăn, đón nhận thay đổi và tiến bộ nhanh chóng trong công việc.

Bản thân người lao động đóng vai trò trung tâm trong quá trình nâng cao hiệu quả đào tạo. Khi mỗi cá nhân có tinh thần tự giác, biết tự xác định mục tiêu phát triển và tích cực áp dụng kiến thức vào công việc thực tế, họ không chỉ phát triển bản thân mà còn góp phần tạo nên giá trị cho tổ chức. Việc đào tạo sẽ không thực sự hiệu quả nếu người lao động thiếu sự tích cực và chủ động trong việc học hỏi và áp dụng những kiến thức mới mẻ vào thực tế.

KẾT LUẬN

Công tác đào tạo nguồn nhân lực là công tác đóng vai trò quan trọng trong việc xây dựng và phát triển doanh nghiệp, công tác đào tạo sẽ là hoạt động song song trong suốt quá trình hoạt động của công ty. Cần chú trọng vào việc hoàn thiện các nội dung của công tác đào tạo một cách có hệ thống, logic với năng lực đào tạo cũng như năng lực tiếp thu của nguồn nhân lực. Các bước của công tác đào tạo cần rõ ràng và chi tiết, giải quyết các vấn đề còn tồn đọng tại doanh nghiệp, và lấy làm kinh nghiệm cho công tác đào tạo của Công ty Cổ phần Sản giao dịch BĐS Navi sau này.

Do còn nhiều hạn chế về cả thời gian và kinh nghiệm nên bài báo cáo của em không tránh khỏi những thiếu sót, chính vì vậy em mong có thêm nhiều sự góp ý của từ các Thầy, Cô trong hội đồng để hoàn thiện hơn nữa bài báo cáo này. Một lần nữa em xin cảm ơn sự hướng dẫn tận tình của giảng viên Th.S Lưu Khánh Hiền, các thầy cô giảng viên khoa Quản trị kinh doanh - trường Đại Học Kiến Trúc Đà Nẵng, và Công ty Cổ Phần Đầu Tư Phát Triển Navi đã giúp em hoàn thành báo cáo này.

Do hạn chế về thời gian cũng như kiến thức của bản thân nên bài khoá luận của tôi không tránh được những sai sót, tôi rất mong nhận được những lời góp ý của quý thầy cô cũng như các anh chị trong công ty để bài báo cáo của tôi được đầy đủ hơn.

Em xin chân thành cảm ơn.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Nguyễn Ngọc Quân (2004), Giáo trình Quản trị nhân lực, NXB Lao động Xã hội
2. PGS. TS. Nguyễn Ngọc Quân -ThS. Nguyễn Tấn Thịnh, Giáo trình Quản lý Nguồn nhân lực trong tổ chức, NXB Giáo dục Việt Nam
3. ThS. Nguyễn Văn Điềm và PGS. TS Nguyễn Ngọc Quân (2007), Giáo trình Quản trị nhân lực, NXB Đại học Kinh tế quốc dân
4. Ths. Nguyễn Hoàng Tiến, Ths. Phan Quan Việt, Ths. Thân Trọng Nam, PGS.TS. Nguyễn Minh Ngọc (2011), Giáo trình Đào tạo và phát triển Nguồn Nhân lực, Đại học Công nghệ TP.HCM
5. Ths. Vũ Thị Mai, Ths. Phạm Thúy Hương (2011), Giáo trình Quản trị Nhân lực, Nhà Xuất bản Đại Học Kinh tế Quốc dân