

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



KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP

ĐỀ TÀI

**HOÀN THIỆN HOẠT ĐỘNG ĐÀO TẠO NGUỒN
NHÂN LỰC TẠI CHI NHÁNH CÔNG TY CỔ PHẦN
QUẢN LÝ VÀ KHAI THÁC TÒA NHÀ VNPT
ĐÀ NẴNG (PMC)**

SINH VIÊN THỰC HIỆN: TRẦN PHAN TUẤN MINH

MÃ SỐ SINH VIÊN: 2154030243

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 HOẠT ĐỘNG ĐÀO TẠO NGUỒN
NHÂN LỰC TẠI CHI NHÁNH CÔNG TY CỔ PHẦN
QUẢN LÝ VÀ KHAI THÁC TÒA NHÀ VNPT
ĐÀ NẴNG (PMC)**

Giảng viên hướng dẫn : ThS. Lưu Khánh Hiền

Sinh viên thực hiện : Trần Phan Tuấn Minh

Mã số sinh viên : 2154030243

Khóa học : 2021 – 2025

Đà Nẵng, tháng 05 năm 2025

Đà Nẵng, ngày 12 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 : Trần Phan Tuấn Minh
- 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 CHI NHÁNH CÔNG TY CỔ PHẦN QUẢN LÝ VÀ KHAI THÁC TÒA NHÀ VNPT ĐÀ NẴNG”

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

4. Các bảng biểu

5. Cán bộ hướng dẫn

- ThS. 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

- 12/05/2025

Giảng viên hướng dẫn

Phần mở đầu

1. Đặt vấn đề

Ở bất cứ thời đại nào trong lịch sử, cái quyết định đến lực lượng sản xuất nói riêng và xã hội nói chung là nhân tố con người. Vì thế coi trọng nhân tố con người và đào tạo nguồn lực con người là bí quyết thành công của mỗi quốc gia. Với xu thế hội nhập kinh tế quốc tế thì môi trường cạnh tranh ngày càng gay gắt đòi hỏi các doanh nghiệp phải tự đổi mới mình lớn mạnh hơn, vững vàng hơn để tạo tiếng nói riêng cho mình. Thành công hay thất bại của doanh nghiệp phần lớn là do con người trong tổ chức đó quyết định, vì người lao động quyết định trực tiếp đến chất lượng sản phẩm, kết quả sản xuất kinh doanh. Một công ty không chỉ cần tuyển dụng nhân sự có trình độ mà còn phải liên tục bồi dưỡng, nâng cao kỹ năng, kiến thức cho họ để thích ứng với sự thay đổi của công nghệ và yêu cầu công việc. Tuy nhiên, nhiều doanh nghiệp vẫn chưa thực sự chú trọng hoặc chưa có chiến lược đào tạo bài bản, dẫn đến tình trạng nhân viên thiếu kỹ năng, hiệu suất làm việc thấp và khó giữ chân nhân tài. Vì vậy, việc nghiên cứu và triển khai các chương trình đào tạo nguồn nhân lực hiệu quả là một yêu cầu cấp thiết, góp phần nâng cao năng lực cạnh tranh và sự phát triển bền vững của công ty.

Sau một thời gian thực tập tại **Chi nhánh công ty Cổ phần Quản lý và Khai thác tòa nhà VNPT Đà Nẵng**, nhận thấy công ty rất chú trọng vào việc đào tạo và phát triển đội ngũ nhân sự của mình, thường xuyên tổ chức các khóa đào tạo, các lớp học để nâng cao năng lực cũng như có chính sách phát triển nhân lực. Tuy nhiên, bên cạnh đó vẫn còn tồn tại một số hạn chế như hình thức đào tạo chưa phong phú, chưa giám sát được sự tập trung của học viên, công tác đánh giá chưa hiệu quả hay chưa sát với năng lực thực sự của nhân viên. Nhận thấy được sự cấp thiết của đề tài này và được sự hướng dẫn tận tình của cô **ThS Lưu Khánh Hiền**, tôi đã quyết định đi sâu và tìm hiểu đề tài: **“Hoàn thiện hoạt động đào tạo nguồn nhân lực tại Chi nhánh công ty cổ phần Quản lý và Khai thác tòa nhà VNPT Đà Nẵng (PMC)”** nhằm góp phần nâng cao được hiệu quả trong công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong công ty. Đồng thời thông qua hoạt động này, công ty PMC có thể xây dựng cho mình một đội ngũ nhân sự hùng mạnh, vững vàng để luôn sẵn sàng đáp ứng và bắt kịp với nhịp độ phát triển của nền kinh tế thế giới nói chung và Việt Nam nói riêng.

2. Mục tiêu nghiên cứu

- *Mục tiêu chung*

- Đưa ra các giải pháp nhằm hoàn thiện hoạt động đào tạo nguồn nhân lực tại Chi nhánh công ty Cổ phần Quản lý và Khai thác tòa nhà VNPT Đà Nẵng.
- *Mục tiêu cụ thể:*
 - Hệ thống hóa các cơ sở lý luận liên quan đến công tác đào tạo nguồn nhân lực trong công ty.
 - Phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Chi nhánh công ty Cổ phần Quản lý và Khai thác tòa nhà VNPT Đà Nẵng.
 - Phân tích, nghiên cứu và đánh giá thực trạng công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Chi nhánh công ty Cổ phần Quản lý và Khai thác tòa nhà VNPT Đà Nẵng.
 - Đề xuất các khuyến nghị và giải pháp nhằm hoàn thiện công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Chi nhánh công ty Cổ phần Quản lý và Khai thác tòa nhà VNPT Đà Nẵng.

3. Đối tượng nghiên cứu

- Đối tượng nghiên cứu: Công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Chi nhánh công ty Cổ phần Quản lý và Khai thác tòa nhà VNPT Đà Nẵng.

4. Phạm vi nghiên cứu

- Phạm vi không gian: Chi nhánh công ty Cổ phần Quản lý và Khai thác tòa nhà VNPT Đà Nẵng.
- Phạm vi thời gian: từ năm 2022 – 2024.

5. Phương pháp nghiên cứu

- Phương pháp thu thập, tổng hợp, xử lý và phân tích dữ liệu
- Phương pháp so sánh – đối chiếu
- Phương pháp quan sát, đánh giá thực tiễn
- Phương pháp nghiên cứu tài liệu: sách giáo trình, tập bài giảng, khóa luận, luận văn, báo, tạp chí và tài liệu của công ty thực tập

6. Kết cấu khóa luận

Chương 1: Cơ sở lý luận về hoạt động đào tạo nguồn nhân lực.

Chương 2: Thực trạng về hoạt động đào tạo nguồn nhân lực tại chi nhánh Công ty cổ phần Quản lý và Khai thác tòa nhà VNPT Đà Nẵng.

Chương 3: Một số giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động đào tạo nguồn nhân lực tại chi nhánh Công ty cổ phần Quản lý và Khai thác tòa nhà VNPT Đà Nẵng.

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 Khánh Hiền** khi được phân vào nhóm sinh viên dưới sự hướng dẫn của cô, mặc dù rất bận rộn công việc nhưng cô vẫn sắp xếp công việc để gửi tài liệu, cập nhật các thông tin từ khoa và phân bổ thời gian hướng dẫn sửa bài cho từng cá nhân. Sự hướng dẫn tận tâm của cô đã giúp em có thêm động lực và định hướng rõ ràng trong quá trình thực hiện đề tài.

Em xin gửi lời cảm ơn sâu sắc đến Ban lãnh đạo cùng toàn thể các anh, chị đồng nghiệp tại **Công ty cổ phần Quản lý và Khai thác tòa nhà VNPT Đà Nẵng (PMC)**. Được quý công ty tạo điều kiện nhận làm thực tập sinh, trong khoảng thời gian này, em được các anh chị hỗ trợ làm việc, nhiệt tình, vui vẻ hướng dẫn công việc, được tiếp cận môi trường văn hóa doanh nghiệp. Là nơi mà em được vận dụng các kiến thức lý thuyết học được trên giảng đường vào làm việc thực tế, bên cạnh đó được học hỏi thêm những kỹ năng mới trong công việc, biết thêm những cái khác biệt giữa thực tế làm việc và lý thuyết trên trường lớp. Được trải nghiệm trong môi trường làm việc của quý công ty là niềm vinh hạnh và biết ơn sâu sắc. Em rất mong muốn được tiếp tục đồng hành tiếp tục làm việc chính thức tại quý công ty trong thời gian tới và xin hứa sẽ cống hiến hết khả

năng của mình, đồng thời là trau dồi thêm kỹ năng và kinh nghiệm làm việc cho bản thân, tự tin hơn để chuẩn bị ra trường bước chân vào cuộc sống.

Một lần nữa, em xin chân thành cảm ơn!

Sinh viên thực hiện

Trần Phan Tuấn Minh

MỤC LỤC

1.	Đặt vấn đề	ii
2.	Mục tiêu nghiên cứu	ii
3.	Đối tượng nghiên cứu	iii
4.	Phạm vi nghiên cứu	iii
5.	Phương pháp nghiên cứu	iii
6.	Kết cấu khóa luận	iii

CHƯƠNG I

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ HOẠT ĐỘNG ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC...1

1.1.	NGUỒN NHÂN LỰC	1
1.1.1.	Khái niệm nhân lực, nguồn nhân lực	1
1.1.2.	Vai trò của nguồn nhân lực	3
1.2.	ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC	4
1.2.1.	Khái niệm đào tạo nguồn nhân lực	4
1.2.2.	Mục đích của đào tạo nguồn nhân lực	5
1.3.	NGUYÊN TẮC CỦA ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC	6
1.4.	CÁC HÌNH THỨC ĐÀO TẠO NHÂN SỰ	6
1.5.	MỐI QUAN HỆ GIỮA ĐÀO TẠO ĐỐI VỚI CÔNG TÁC NHÂN SỰ KHÁC	8
1.6.	MỘT SỐ YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC	9
1.7.	QUY TRÌNH ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC	10
1.7.1.	Xác định nhu cầu đào tạo nguồn nhân lực	11
1.7.2.	Xác định mục tiêu đào tạo	12
1.7.3.	Lập kế hoạch đào tạo nguồn nhân lực	14
1.7.4.	Triển khai thực hiện đào tạo nguồn nhân lực	20
1.7.5.	Đánh giá hiệu quả đào tạo nguồn nhân lực	22

CHƯƠNG II

THỰC TRẠNG VỀ HOẠT ĐỘNG ĐÀO TẠO, PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CHI NHÁNH CÔNG TY CỔ PHẦN QUẢN LÝ VÀ KHAI THÁC TÒA NHÀ VNPT ĐÀ NẴNG.....	25
2.1. TỔNG QUAN VỀ CHI NHÁNH CÔNG TY CỔ PHẦN QUẢN LÝ VÀ KHAI THÁC TÒA NHÀ VNPT ĐÀ NẴNG	25
2.1.1. Thông tin chung	25
2.1.2. Phân tích sơ đồ bộ máy tổ chức	28
2.2. CÁC YẾU TỐ MÔI TRƯỜNG TÁC ĐỘNG ĐẾN HOẠT ĐỘNG KINH DOANH CỦA CHI NHÁNH CÔNG TY CỔ PHẦN QUẢN LÝ VÀ KHAI THÁC TÒA NHÀ VNPT ĐÀ NẴNG.	33
2.2.1. Môi trường vi mô.....	33
2.2.2. Môi trường vĩ mô.....	43
2.3. PHÂN TÍCH CÁC NGUỒN LỰC CỦA CHI NHÁNH CÔNG TY CỔ PHẦN QUẢN LÝ VÀ KHAI THÁC TÒA NHÀ VNPT ĐÀ NẴNG.....	50
2.3.1. Cơ sở vật chất	50
2.3.2. Nguồn nhân lực.....	51
2.3.3. Nguồn lực tài chính.....	56
2.3.4. Kết quả hoạt động kinh doanh tại doanh nghiệp	58
2.4. THỰC TRẠNG VỀ CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TẠI CHI NHÁNH CÔNG TY CỔ PHẦN QUẢN LÝ VÀ KHAI THÁC TÒA NHÀ VNPT ĐÀ NẴNG	61
2.4.1. Xác định nhu cầu đào tạo.....	61
2.4.2. Xác định mục tiêu đào tạo	67
2.4.3. Triển khai hoạt động đào tạo	69
2.4.4. Xác định ngân sách đào tạo	74
2.4.5. Đánh giá hiệu quả sau đào tạo	76

2.5. NHỮNG KẾT QUẢ ĐẠT ĐƯỢC, HẠN CHẾ TRONG CÔNG TÁC ĐÀO TẠO	78
2.5.1. Thành tựu đạt được	78
2.5.2. Mặt hạn chế và nguyên nhân các hạn chế.....	79
CHƯƠNG III	
MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM NÂNG CAO HIỆU QUẢ HOẠT ĐỘNG ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CHI NHÁNH CÔNG TY CỔ PHẦN QUẢN LÝ VÀ KHAI THÁC TÒA NHÀ VNPT ĐÀ NẴNG	83
3.1. CƠ SỞ ĐỀ XUẤT GIẢI PHÁP	83
3.1.1. Mục tiêu, phương hướng phát triển của công ty PMC Đà Nẵng đến năm 2030	83
3.1.2. Các định hướng của công ty PMC Đà Nẵng về công tác đào tạo nguồn nhân lực đến năm 2030.....	83
3.2. MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC CHO CÔNG TY PMC.....	84
3.2.1. Đối với ban lãnh đạo, quản lý	84
3.2.2. Đối với bộ phận nhân sự	84
3.2.3. Hoàn thiện quy trình đào tạo nhân lực.....	85
KẾT LUẬN.....	92
TÀI LIỆU THAM KHẢO	93
PHỤ LỤC	94

DANH MỤC CÁC BẢNG BIỂU, CHỮ VIẾT TẮT, SƠ ĐỒ

DANH MỤC CÁC BẢNG	
Bảng 1.1	Một số hình thức đào tạo nhân sự phổ biến
Bảng 2.1	Phân tích các đối thủ cạnh tranh của PMC
Bảng 2.2	Cơ cấu lao động tại Công ty PMC Đà Nẵng giai đoạn 2022-2024
Bảng 2.3	Phân tích tình hình nguồn lực tài chính của công ty PMC giai đoạn 2022 – 2024
Bảng 2.4	Phân tích tình hình kết quả hoạt động kinh doanh của công ty PMC giai đoạn 2022 -2024.
Bảng 2.5	Tổng nhu cầu đào tạo nhân sự của công ty PMC giai đoạn 2022 – 2024
Bảng 2.6	Nhu cầu đào tạo cụ thể phân theo từng đối tượng, bộ phận
Bảng 2.7	Triển khai khóa đào tạo hội nhập cho nhân sự mới tại PMC năm 2024
Bảng 2.8	Triển khai hoạt động đào tạo phát triển kỹ năng cho đối tượng nhân sự cơ hữu của PMC năm 2024
Bảng 2.9	Ngân sách cho đào tạo hàng năm từ 2022 – 2024 của PMC
Bảng 2.10	Phân bổ chi phí và tổng chi cho các hoạt động đào tạo tại PMC giai đoạn 2022 – 2024.

DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT

CSKH	Chăm sóc khách hàng
PCCC & CNCH	Phòng cháy chữa cháy và cứu nạn cứu hộ
ATVSLĐ	An toàn vệ sinh lao động
HĐLĐ	Hợp đồng lao động
PMC	Tên viết tắt của Chi nhánh Công ty Cổ phần Quản lý và Khai thác tòa nhà VNPT Đà Nẵng.

DANH MỤC CÁC ẢNH

Ảnh 2.1	Trụ sở văn phòng làm việc chi nhánh công ty PMC
Ảnh 2.2	Logo công ty PMC
Ảnh 2.3	Trang thiết bị, công cụ dụng cụ tại văn phòng làm việc
Ảnh 2.4	Kế hoạch đào tạo Orientation tháng 05/2024

DANH MỤC SƠ ĐỒ

Sơ đồ 1.1	Quy trình đào tạo nguồn nhân lực
Sơ đồ 2.1	Sơ đồ cơ cấu tổ chức của công ty PMC Đà Nẵng
Sơ đồ 2.2	Quy trình hoạt động đào tạo tại công ty PMC

CHƯƠNG I

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ HOẠT ĐỘNG ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC

1.1. NGUỒN NHÂN LỰC

1.1.1. Khái niệm nhân lực, nguồn nhân lực

- **Nhân lực**

Nhân lực được hiểu là nguồn lực của mỗi con người, bao gồm thể lực và trí lực.

- Thể lực là bàn về mặt sức khỏe, thể trạng của con người. Thể lực phụ thuộc vào tầm vóc, độ tuổi, giới tính, tình trạng sức khỏe của từng người, chế độ ăn uống, chế độ làm việc và nghỉ ngơi, chế độ y tế, mức sống, thu nhập,...

- Trí lực: là sức suy nghĩ, sự hiểu biết, sự tiếp thu kiến thức, tài năng, năng khiếu cũng như quan điểm và tính cách của người đó.

Nguồn lực này ngày càng phát triển cùng với sự phát triển của con người. Khi nguồn lực này đủ lớn, nó sẽ đáp ứng các điều kiện để con người có thể tham gia vào lao động, sản xuất. Nhân lực của một tổ chức bao gồm tất cả người lao động làm việc trong tổ chức đó.

- **Nguồn nhân lực**

Cho đến nay, do xuất phát từ các cách tiếp cận khác nhau, nên vẫn có nhiều cách hiểu khác nhau khi bàn về khái niệm nguồn nhân lực. Vậy nguồn nhân lực là gì? Các khái niệm về nguồn nhân lực được định nghĩa như thế nào?

- Theo Liên Hợp quốc, “*Nguồn nhân lực là tất cả những kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm, năng lực và tính sáng tạo của con người có quan hệ tới sự phát triển của mỗi cá nhân và của đất nước*”. Như vậy, ở đây nguồn lực con người được coi như một nguồn vốn bên cạnh các loại vốn vật chất khác: vốn tiền tệ, công nghệ, tài nguyên thiên nhiên.

- Theo nghĩa rộng, nguồn nhân lực là nguồn cung cấp sức lao động cho sản xuất xã hội, cung cấp nguồn lực con người cho sự phát triển. Do đó, nhân lực bao gồm toàn bộ dân cư có thể phát triển bình thường. Theo nghĩa hẹp, nguồn nhân lực là khả năng lao động của xã hội, là nguồn lực cho sự phát triển kinh tế – xã hội, bao gồm các nhóm dân cư trong độ tuổi lao động, có khả năng tham gia vào lao động, sản xuất xã hội, tức là toàn bộ các cá nhân cụ thể tham gia vào quá trình lao động, là tổng thể các yếu tố về thể lực, trí lực của họ được huy động vào quá trình lao động.

(Nguồn: Viện Nghiên cứu phát triển du lịch Việt Nam)

- Theo Tổ chức lao động quốc tế (ILO), *khái niệm nguồn nhân lực là toàn bộ số người trong độ tuổi có khả năng lao động.*

- Hiểu theo nghĩa rộng, đây là nguồn cung cấp sức lao động cho xã hội; theo nghĩa hẹp, là khả năng lao động của xã hội, là nguồn lực cho sự nghiệp phát triển xã hội.

Bên cạnh đó còn có những định nghĩa của một số tác giả:

- Trong “Public Administration and Public affairs”, tác giả Nicolas Henry có viết rằng: *“Nguồn nhân lực là nguồn lực con người của những tổ chức (với quy mô, loại hình, chức năng khác nhau) có khả năng và tiềm năng tham gia vào quá trình phát triển của tổ chức cùng với sự phát triển kinh tế - xã hội của quốc gia, khu vực, thế giới”.*

- Mặt khác, theo nhóm tác giả George T. Milkovich và John W. Boudreau - Human Resources Management thì: *“Nguồn nhân lực là tổng thể các yếu tố bên trong và bên ngoài của mỗi cá nhân bảo đảm nguồn sáng tạo cũng các nội dung khác cho sự thành công, đạt mục tiêu chung của tổ chức”.*

- Trong khi đó, PGS.TS. Trần Xuân Cầu và PGS.TS. Mai Quốc Chánh cho rằng: *“Nguồn nhân lực là nguồn lực con người có khả năng sáng tạo ra của cải vật chất và tinh thần cho xã hội được biểu hiện ra là số lượng và chất lượng nhất định tại một thời điểm nhất định”*

Từ đó, có thể rút ra được khái niệm tổng quát về nguồn nhân lực như sau: ***Nguồn nhân lực là quy mô số lượng và chất lượng của con người trong một tổ chức hay một xã hội, bao gồm tất cả các tiềm năng lao động như sức lực, kiến thức, khả năng, hành vi ứng xử và giá trị đạo đức để thành lập, duy trì và phát triển tổ chức của mình.***

(Nguồn: Tạp chí dân chủ và pháp luật)

Nguồn nhân lực có 3 đặc điểm:

- *Nguồn nhân lực là nguồn lực tạo ra lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp.* Trong điều kiện xã hội đang chuyển sang nền kinh tế tri thức, thì các nhân tố công nghệ, vốn, nguyên vật liệu đang giảm dần vai trò của nó, nhân tố trí thức của con người ngày càng chiếm vị trí quan trọng, nhà quản trị cần đầu tư thích đáng để xây dựng và phát triển một nguồn nhân lực có chất lượng cao.

- *Nguồn nhân lực đảm bảo cho mọi nguồn sáng tạo của tổ chức.* Chỉ có con người mới sáng tạo ra các hàng hoá, dịch vụ và kiểm tra quá trình sản xuất kinh doanh đó. Mặt dù trang thiết bị, tài sản, nguồn tài chính là những nguồn tài nguyên mà các tổ chức đều

cần phải có nhưng trong đó, tài nguyên nhân lực lại đặc biệt quan trọng. Không có con người làm việc hiệu quả thì tổ chức đó không thể nào đạt đến mục tiêu.

- *Nguồn nhân lực là nguồn lực vô tận.* Xã hội không ngừng tiến lên, doanh nghiệp ngày càng phát triển và nguồn lực con người là vô tận. Nếu biết khai thác nguồn lực này đúng cách sẽ tạo ra nhiều của cải vật chất cho xã hội thỏa mãn nhu cầu ngày càng tăng cao của con người.

Trong thời đại ngày nay, con người được coi là một “tài nguyên đặc biệt”, một nguồn lực của sự phát triển kinh tế. Bởi vậy, việc phát triển con người, phát triển nhân lực trở thành vấn đề chiếm vị trí trung tâm trong hệ thống phát triển các nguồn lực. Chăm lo đầy đủ đến con người là yếu tố bảo đảm chắc chắn nhất cho sự phồn vinh, thịnh vượng của mọi quốc gia. Đầu tư cho con người là đầu tư có tính chiến lược, là cơ sở nền tảng cho sự phát triển bền vững.

1.1.2. Vai trò của nguồn nhân lực

Có thể nói nguồn nhân lực không chỉ là yếu tố cốt lõi trong hoạt động sản xuất và kinh doanh mà còn là chìa khóa giúp tổ chức và quốc gia phát triển bền vững. Vậy nguồn nhân lực có vai trò:

- Là động lực phát triển kinh tế: nguồn nhân lực được coi là động lực phát triển kinh tế vì con người chính là yếu tố trung tâm tạo ra của cải vật chất, thúc đẩy sản xuất và đổi mới.
- Đảm bảo sự phát triển cho tổ chức: việc hoạch định nguồn nhân lực cho từng phòng ban, đặt đúng người, đúng việc và giữ - phát triển nhân tài là hoạt động mang tính chiến lược vừa ngắn hạn vừa dài hạn của doanh nghiệp.
- Là nguồn lực vô tận của tổ chức: vai trò của nguồn nhân lực đối với doanh nghiệp chính là năng lực vô tận cho sự sáng tạo sản phẩm và kiến tạo tổ chức. Việc giữ cho nhân sự ổn định và tối ưu hóa nguồn nhân lực là việc làm đòi hỏi có tầm chiến lược và thấu hiểu tâm sinh lý con người.
- Quản lý và sử dụng các nguồn tài nguyên một cách hiệu quả. Nguồn nhân lực đóng vai trò then chốt trong việc quản lý và sử dụng hiệu quả các nguồn tài nguyên, điều này phụ thuộc vào việc hoạch định của nguồn nhân lực trong tổ chức đó, bố trí sử dụng tối ưu nguồn tài nguyên đó như thế nào.
- Nguồn nhân lực có vai trò đối với xã hội: phát triển kinh tế – xã hội được dựa trên nhiều nguồn lực: nhân lực, vật lực, tài lực, song chỉ có nguồn lực con người

mới tạo ra động lực cho sự phát triển, những nguồn lực khác muốn phát huy được tác dụng chỉ có thể thông qua nguồn lực con người.

- Vai trò của nguồn nhân lực trong phát triển kinh tế là không thể bàn cãi. Chính vì vậy, kể từ khi mở cửa nền kinh tế, nhà nước đã luôn đẩy mạnh và phát huy các chính sách nâng cao chất lượng đào tạo. Bởi giáo dục – đào tạo là con đường cơ bản để phát huy nguồn lực con người.

1.2. ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC

1.2.1. Khái niệm đào tạo nguồn nhân lực

Lực lượng lao động có chuyên môn, kỹ thuật là nhân tố quyết định sự thất bại hay thành công trong quá trình cạnh tranh trên thị trường. Đầu tư vào con người là đầu tư mang ý nghĩa chiến lược, trong nhiều trường hợp nó hơn hẳn so với việc đầu tư vào đổi mới công nghệ và thiết bị trong quá trình sản xuất kinh doanh.

Việc đào tạo và nâng cao năng lực chuyên môn kỹ thuật cho tất cả mọi lao động của doanh nghiệp là khâu quan trọng nối liền quá trình tuyển dụng với quá trình sử dụng lao động có hiệu quả.

- Theo từ điển tiếng Việt, “*Đào tạo là quá trình tác động đến một con người nhằm làm cho người đó lĩnh hội và nắm vững những tri thức, kỹ năng, kỹ xảo... một cách có hệ thống để 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 xã hội, duy trì và phát triển nền văn minh của loài người. Về cơ bản, đào tạo là giảng dạy và học tập trong nhà trường, gắn với giáo dục đạo đức, nhân cách. Kết quả và trình độ được đào tạo (trình độ học vấn) của một người còn do việc tự đào tạo của người đó thể hiện ra ở việc tự học và tham gia các hoạt động xã hội, lao động sản xuất rồi tự rút kinh nghiệm của người đó quyết định. Chỉ khi nào quá trình đào tạo được biến thành quá trình tự đào tạo một cách tích cực, tự giác thì việc đào tạo mới có hiệu quả cao. Tùy theo tính chất chuẩn bị cho cuộc sống và cho lao động, người ta phân biệt đào tạo chuyên môn và đào tạo nghề nghiệp. Hai loại này gắn bó và hỗ trợ cho nhau với những nội dung do các đòi hỏi của sản xuất, của các quan hệ xã hội, của tình trạng khoa học, kỹ thuật và văn hoá của đất nước. Khái niệm giáo dục nhiều khi bao gồm cả các khái niệm đào tạo. Có nhiều dạng đào tạo: đào tạo cấp tốc, đào tạo chuyên sâu, đào tạo cơ bản, đào tạo lại, đào tạo ngắn hạn, đào tạo từ xa,...*”

- Vậy tóm lại, “Đào tạo nguồn nhân lực là quá trình tổ chức và thực hiện các hoạt động nhằm nâng cao kiến thức, kỹ năng, thái độ và năng lực làm việc của người lao động, để họ có thể đáp ứng tốt hơn yêu cầu công việc hiện tại và tương lai trong tổ chức hoặc xã hội.”

1.2.2. Mục đích của đào tạo nguồn nhân lực

Mục đích chung của đào tạo nguồn nhân lực là sử dụng tối đa nguồn nhân lực hiện có và nâng cao tính hiệu quả của tổ chức thông qua việc giúp cho người lao động hiểu rõ hơn về công việc, nắm vững hơn về nghề nghiệp và thực hiện chức năng, nhiệm vụ của mình một cách tự giác hơn cũng như nâng cao khả năng thích ứng của họ với công việc trong tương lai.

Đào tạo nguồn nhân lực nhằm:

- **Đối với doanh nghiệp:** đào tạo nguồn nhân lực là để đáp ứng được yêu cầu công việc của tổ chức, nghĩa là đáp ứng được nhu cầu tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Đó là một hoạt động sinh lợi đáng kể.
- Tăng tối đa năng suất và hiệu quả làm việc của cả tổ chức, giúp doanh nghiệp nâng cao vị thế cạnh tranh và phát triển thành công trong thời kỳ hội nhập kinh tế quốc tế.
- Nâng cao ý thức chủ động và tinh thần trách nhiệm trong công việc của người lao động.
- Duy trì và nâng cao tính ổn định về chất lượng nguồn lao động trong doanh nghiệp.
- Tạo điều kiện cho doanh nghiệp áp dụng khoa học – công nghệ vào hoạt động quản lý.
- **Đối với người lao động:** đáp ứng được nhu cầu học tập của người lao động, là một trong những yếu tố tạo nên động cơ lao động tốt.
- Có cơ hội nâng cao trình độ chuyên môn, kỹ năng mềm và nghiệp vụ.
- Dễ dàng thích ứng với công việc hơn, nâng cao sự hiểu biết về công việc và nhiệm vụ tại doanh nghiệp.
- Tạo mối quan hệ gắn bó giữa doanh nghiệp và người lao động thông qua quá trình đào tạo việc nhanh chóng hơn.
- Hình thành tư duy mới, quan điểm mới trong công việc, là tiền đề nâng cao sự sáng tạo của nhân sự.

- Các khóa học ngắn hạn, dài hạn đáp ứng được nhu cầu học hỏi và tích lũy kiến thức chuyên môn của người lao động.
- **Đối với xã hội:** đào tạo nguồn nhân lực là vấn đề sống còn của một đất nước, nó quyết định sự phát triển của xã hội, là một trong những giải pháp để chống lại thất nghiệp. Đầu tư cho đào tạo và giáo dục là những khoản đầu tư chiến lược chủ chốt cho sự phồn vinh của đất nước.

1.3. NGUYÊN TẮC CỦA ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC

Đào tạo nguồn nhân lực có 4 nguyên tắc sau:

- Con người hoàn toàn có năng lực phát triển. Mọi người trong một tổ chức đều có khả năng phát triển và sẽ cố gắng để thường xuyên phát triển để giữ vững sự tăng trưởng của doanh nghiệp cũng như cá nhân của họ.
- Mỗi người đều có giá trị riêng, vì vậy mỗi người là một con người cụ thể khác với những người khác và đều có khả năng đóng góp những sáng kiến.
- Lợi ích của người lao động và những mục tiêu của tổ chức có thể kết hợp với nhau, hoàn toàn có thể đạt được mục tiêu của doanh nghiệp và lợi ích của người lao động. Sự phát triển của một tổ chức phụ thuộc vào sự phát triển nguồn lực của tổ chức đó. Khi nhu cầu của người lao động được thừa nhận và đảm bảo thì họ sẽ phấn khởi trong công việc.
- Đào tạo nguồn nhân lực là một nguồn đầu tư sinh lời đáng kể, vì đào tạo nguồn nhân lực là những phương tiện để đạt được sự phát triển của tổ chức có hiệu quả nhất.

1.4. CÁC HÌNH THỨC ĐÀO TẠO NHÂN SỰ

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	+ Tốn thời gian, cần tập trung đủ người + Tốn kém chi phí nếu phải thuê giảng viên ngoài	+ 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

	+ Gắn kết đội ngũ, khuyến khích thảo luận, tăng tương tác	+ Không thuận tiện tổ chức cho nhân viên ở xa	
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 + Có hiệu quả cao với kỹ năng chuyên môn sâu	+ Mất nhiều thời gian của người hướng dẫn + Không phù hợp với nhóm lớn + Khó hệ thống hóa kiến thức	+ Đào tạo sự kế cận, phát triển quản lý + Hướng dẫn thao tác kỹ thuật cụ thể + 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	+ Chi phí cao + Khó kiểm soát chất lượng nếu chọn đơn vị cung cấp không uy tín	+ Cần kiến thức chuyên sâu, kỹ năng mới + Không có người đào tạo nội bộ phù hợp

	+ Tạo sự chuyên nghiệp cho nhân viên tham gia	+ Có thể không sát với thực tế tại doanh nghiệp	+ 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

1.5. MỐI QUAN HỆ GIỮA ĐÀO TẠO ĐỐI VỚI CÔNG TÁC NHÂN SỰ KHÁC

Để việc quản lý con người có hiệu quả, các chính sách quản lý cần đồng bộ với nhau. Trong công tác quản lý nguồn nhân lực, công tác đào tạo cần phải được thực hiện đồng bộ với các công tác quản lý con người chủ yếu khác như thiết kế và phân tích công việc, tuyển chọn, sử dụng và đánh giá kết quả công việc, trả lương và các khoản phúc lợi khác.

- **Đối với công tác hoạch định nguồn nhân lực**
 - Đào tạo nguồn nhân lực là yếu tố đầu vào quan trọng của hoạch định nguồn nhân lực
 - Hoạch định nguồn nhân lực định hướng cho đào tạo nhân lực
 - Hoạch định nguồn nhân lực giúp xác định rõ những kỹ năng nào còn thiếu và cần được đào tạo để đáp ứng nhu cầu phát triển của tổ chức.
 - Tối ưu hóa chi phí nhân sự thông qua đào tạo và hoạch định

Công tác đào tạo nguồn nhân lực và hoạch định nguồn nhân lực có mối quan hệ mật thiết, hỗ trợ và tác động lẫn nhau. Một kế hoạch nhân sự tốt sẽ giúp doanh nghiệp định hướng đào tạo đúng mục tiêu, trong khi một chương trình đào tạo chất lượng sẽ giúp thực hiện chiến lược nhân sự hiệu quả hơn. Do đó, doanh nghiệp cần có sự kết hợp chặt chẽ giữa hai công tác này để tối ưu hóa nguồn lực và nâng cao hiệu quả hoạt động.

- **Đối với công tác đãi ngộ**
 - Đào tạo nguồn nhân lực ảnh hưởng đến công tác đãi ngộ
 - + Nâng cao năng suất và chất lượng lao động
 - + Tạo cơ sở để thiết lập chính sách đãi ngộ công bằng

- + Thu hút và giữ chân nhân tài
- + Tạo động lực làm việc
- Chính sách đãi ngộ ảnh hưởng đến đào tạo nguồn nhân lực
- + Tạo động lực học tập và phát triển
- + Giữ chân nhân viên sau đào tạo
- + Hỗ trợ tài chính cho đào tạo
- + Gắn kết nhân viên với doanh nghiệp
- Mỗi quan hệ tương hỗ giữa hai yếu tố
- + Doanh nghiệp có chính sách đào tạo tốt sẽ tạo ra nguồn nhân lực chất lượng cao, từ đó có chính sách đãi ngộ phù hợp để giữ chân và phát huy tài năng.
- + Chính sách đãi ngộ hợp lý sẽ thúc đẩy nhân viên không ngừng học hỏi, nâng cao kỹ năng, từ đó giúp doanh nghiệp phát triển bền vững.

1.6. MỘT SỐ YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC

• Yếu tố chủ quan

- *Mục tiêu, chiến lược phát triển của công ty:* Dựa vào mục tiêu, chiến lược phát triển của doanh nghiệp, kế hoạch đào tạo và phát triển nguồn nhân sự sẽ được triển khai một cách tương ứng và phù hợp nhất.
- *Chính sách thu hút nguồn nhân lực:* Một doanh nghiệp có chính sách thu hút nguồn nhân lực phù hợp sẽ góp phần làm thành công quá trình đào tạo nhân sự. Xuất phát từ việc hoạch định nguồn nhân lực chính xác và khoa học, doanh nghiệp sẽ thu hút được nhiều đội ngũ nhân viên đảm bảo chất lượng hơn. Điều này góp phần tạo nên điều kiện thuận lợi cho quá trình phát triển nguồn nhân lực tài chính doanh nghiệp.
- *Môi trường làm việc:* Đây là yếu tố quan trọng trong đào tạo nhân lực. Thực tế, môi trường làm việc tốt sẽ tạo ra rất nhiều sự thuận lợi trong việc thu hút nguồn nhân lực, đặc biệt là nguồn nhân lực chất lượng cao.
- *Nguồn tài chính:* Tài chính là một trong những yếu tố ảnh hưởng tới sự phát triển đào tạo nguồn nhân lực. Nó cũng là yếu tố cơ bản nhất cho sự tồn tại và phát triển của cả một doanh nghiệp. Hơn nữa, nguồn tài chính còn là điều kiện tiên quyết để đảm bảo việc thực thi các hoạt động đào tạo, phát triển nguồn nhân lực trong nội bộ doanh nghiệp.

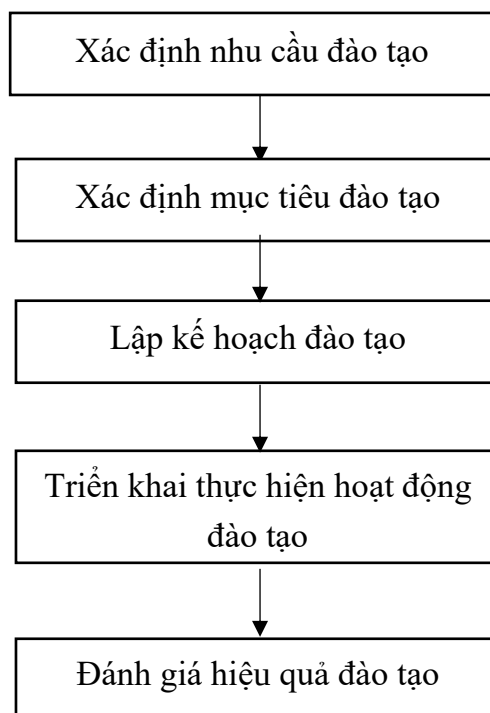
- ***Yếu tố khách quan***

- *Môi trường công nghệ*: Sự bùng nổ của khoa học công nghệ đã tạo ra nhiều điều thay đổi trong chính các doanh nghiệp. Theo đó, để bắt kịp xu hướng thời đại, các doanh nghiệp cần phải có chiến lược đào tạo con người sao cho họ có đủ kinh nghiệm, kỹ năng để nắm bắt được thành tựu mới nhất của công nghệ.
- *Môi trường chính trị - pháp luật*: Môi trường chính trị ổn định cũng là một trong những yếu tố quan trọng trong đào tạo nhân lực. Chỉ khi chính trị ổn định, doanh nghiệp và người lao động mới có tinh thần thoải mái, yên tâm cống hiến và làm việc học tập tốt hơn. Lúc đó, các công tác đào tạo nguồn nhân lực sẽ đạt hiệu quả cao nhất.
- *Môi trường kinh tế*: nền kinh tế thị trường với sự hội nhập sâu rộng, dẫn đến nhu cầu người dân ngày càng cao. Trong đó, mong muốn về một mức thu nhập cao hơn, vị trí tốt hơn trong xã hội là nhu cầu của hầu hết mọi người. Để làm được điều này, bản thân họ cần nâng cao kỹ năng, kiến thức, chuyên môn của mình. Theo đó, các chương trình đào tạo của doanh nghiệp sẽ có tác dụng kích thích họ học tập và hoàn thiện bản thân mình mỗi ngày.
- *Môi trường văn hóa – giáo dục*: Nếu tất cả mọi người đều coi trọng việc học tập, nâng cao trình độ thì số lượng người lao động muốn tham gia đào tạo nâng cao trình độ sẽ nhiều lên. Điều này rất quan trọng vì nó ảnh hưởng trực tiếp tới hiệu quả của các chương trình đào tạo nhân sự nội bộ. Nếu hệ thống giáo dục – đào tạo xã hội tốt, nó cũng cung cấp cho doanh nghiệp những nguồn lao động chất lượng cao. Điều này đồng nghĩa với việc doanh nghiệp sẽ cần ít đào tạo hoặc đào tạo kiến thức mới đạt hiệu quả cao hơn.

1.7. QUY TRÌNH ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC

Quy trình là một phương pháp để hoàn thành một việc gì đó với các bước và hướng dẫn cho từng khía cạnh của nhiệm vụ. Các quy trình thường nhất quán sau khi được thiết lập để duy trì sự hiểu biết chung về những gì nhân viên nên làm trong nhiều trường hợp khác nhau. Trong trường hợp quy trình để đào tạo nguồn nhân lực tại doanh nghiệp cũng vậy, người viết quy trình đã nghiên cứu, tìm hiểu phân tích và sắp xếp các quy trình theo các bước tuần tự và phù hợp với đa số các trường hợp để áp dụng. Tuy nhiên còn phụ thuộc vào nhiều yếu tố của bản thân doanh nghiệp mà các bước có thể bị

bỏ qua hoặc thay thế phù hợp với thực tế. Dưới đây là sơ đồ tổng quát về một quy trình đào tạo nguồn nhân lực tại doanh nghiệp.



Sơ đồ 1.1. Quy trình đào tạo nguồn nhân lực

1.7.1. Xác định nhu cầu đào tạo nguồn nhân lực

Xác định nhu cầu đào tạo là xác định khi nào, ở bộ phận nào cần phải đào tạo, đào tạo kỹ năng nào, cho loại lao động nào, bao nhiêu người.

Việc xác định nhu cầu là quá trình mà bất cứ doanh nghiệp nào cũng phải thực hiện và nó đóng vai trò vô cùng quan trọng trong hoạt động đào tạo. Xác định chính xác nhu cầu đào tạo giúp doanh nghiệp đầu tư hiệu quả vào nguồn nhân lực, nâng cao năng lực của đội ngũ, cải thiện hiệu suất làm việc và đạt được các mục tiêu kinh doanh một cách tối ưu. Đồng thời, nó còn giúp thu hẹp khoảng cách giữa kỹ năng hiện tại và kỹ năng cần thiết, tăng cường sự gắn kết của nhân viên và tạo lợi thế cạnh tranh trên thị trường. Tuy nhiên nhu cầu đào tạo của mỗi doanh nghiệp lại hoàn toàn khác nhau vì mỗi doanh nghiệp lại có mục tiêu khác nhau. Để xác định nhu cầu đào tạo, đa số các doanh nghiệp đều phân tích dựa trên các cơ sở sau đây:

- **Phân tích tổ chức**

Phân tích tổ chức là quá trình nghiên cứu và đánh giá toàn diện các yếu tố bên trong và bên ngoài của doanh nghiệp có ảnh hưởng đến nhu cầu đào tạo. Việc đánh giá nhu cầu ở mức độ tổ chức đòi hỏi sự đánh giá rộng lớn về hiệu quả của toàn tổ chức và

các nhu cầu duy trì tổ chức. Kế hoạch nhân sự chỉ ra khi nào doanh nghiệp cần tới các chương trình đào tạo để đảm bảo các nhu cầu trong tương lai của doanh nghiệp về nhân lực.

- **Phân tích công việc**

Phân tích công việc sẽ xác định các kỹ năng và hành vi cần thiết cho nhân viên thực hiện tốt công việc. Phân tích công việc chú trọng xem nhân viên cần gì để thực hiện công việc tốt.

- **Phân tích nhân viên**

Loại phân tích này chú trọng đến các năng lực và đặc tính cá nhân của nhân viên, được sử dụng để xác định ai là người cần thiết được đào tạo và những kỹ năng, kiến thức cần thiết được lĩnh hội hay chú trọng trong quá trình đào tạo. Các chương trình đào tạo chỉ nên chú trọng đến các đối tượng thật sự cần đào tạo. Phân tích nhân viên đòi hỏi phải đánh giá đúng khả năng của cá nhân và kỹ năng nghề nghiệp của nhân viên. Việc đào tạo theo phong trào, lôi kéo cả những người không có nhu cầu đào tạo sẽ gây ra lãng phí tài chính, thời gian và nhân sự, đồng thời gây khó chịu cho người tham gia.

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. Một số phương pháp thu thập dữ liệu phổ biến như: tìm kiếm những dữ liệu có sẵn, phỏng vấn cá nhân, phỏng vấn nhóm, bảng câu hỏi, trắc nghiệm thành tích, các trung tâm đánh giá, quan sát, phân tích công việc, phân tích nhiệm vụ, bảng đánh giá công việc,... Và những nhu cầu này được lấy từ những nguồn thông tin có thể từ trực tiếp những người thực hiện công việc, khách hàng, người giám sát, cấp dưới hoặc các chuyên gia...

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.

1.7.2. Xác định mục tiêu đào tạo

Sau khi xác định được nhu cầu đào tạo là đến bước chuyển các nhu cầu đào tạo được xác định thành các mục tiêu của chương trình đào tạo. Các mục tiêu này là cơ sở

đề 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.

- **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 hiện tại: 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.

- **Dựa trên những cơ sở đó, doanh nghiệp thường hướng tới các mục tiêu sau đây:**

- Mục tiêu theo yêu cầu doanh nghiệp
 - 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.
 - 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 hội nhập 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.
 - Đào tạo cho các đối tượng yêu cầu các chứng chỉ, bằng cấp
- Đặt mục tiêu SMART:
 - Cụ thể (Specific), đo lường được (Measurable), có thể đạt được (Achievable), phù hợp (Relevant), có thời hạn (Time-bound).

Xác định mục tiêu đào tạo là quá trình xác định những kết quả mong muốn mà chương trình đào tạo sẽ đạt được. Điều này giúp đảm bảo chương trình đào tạo có định hướng rõ ràng, đáp ứng nhu cầu phát triển của nhân viên và mục tiêu kinh doanh của doanh nghiệp.

1.7.3. Lập kế hoạch đào tạo nguồn nhân lực

Bước 1: Lên kế hoạch thời gian tổ chức đào tạo

Một bản kế hoạch công việc chẵn chu giúp chúng ta phân chia thời gian một cách hợp lý giữa các nhiệm vụ khác nhau. Chúng ta có thể xác định thời gian cần dành cho mỗi công việc và lập lịch làm việc theo đúng thời gian đã định. Giúp tránh việc dành quá nhiều thời gian cho một công việc cụ thể và bỏ qua những nhiệm vụ khác quan trọng hơn đồng thời sẽ thực hiện theo đúng kế hoạch đã đề ra.

- Thời gian bắt đầu & 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 mỗi buổi đào tạo (thường từ 1.5 đến 3 giờ để đảm bảo tập trung)

Bước 2: Lựa chọn địa điểm chương trình đào tạo

Có 2 địa điểm được lựa chọn:

Tại doanh nghiệp: với địa điểm này thì doanh nghiệp thường áp dụng loại hình đào tạo tại chỗ hoặc kèm cặp nhân viên, diễn ra ngay ở trong doanh nghiệp. Có thể mời nhân viên tới dạy hoặc chính nhân viên trong công ty.

Bên ngoài doanh nghiệp: Đào tạo bên ngoài doanh nghiệp là việc gửi các bạn học viên tới các trung tâm đào tạo hoặc các trường đại học.

- **Việc lựa chọn địa điểm đào tạo phụ thuộc vào nhiều yếu tố như:**
 - + Mục tiêu và nội dung đào tạo
 - + Đối tượng tham gia đào tạo
 - + Cơ sở vật chất và trang thiết bị
 - + Tính thuận tiện về vị trí
 - + Chi phí tổ chức
- **Thông thường các doanh nghiệp tiến hành theo các bước dưới đây để xác định địa điểm đào tạo:**

Bước 1: Xác định yêu cầu địa điểm

- + Xác định số lượng người tham gia.

+ Xác định nội dung đào tạo để biết cần trang thiết bị gì.

Bước 2: Đánh giá các phương án địa điểm

+ So sánh giữa việc đào tạo tại công ty và thuê địa điểm bên ngoài.

+ Đánh giá chi phí, tiện ích, khoảng cách di chuyển.

Bước 3: Lựa chọn địa điểm phù hợp

+ Dựa trên ngân sách, nhu cầu đào tạo và mức độ thuận tiện.

Bước 4: Kiểm tra và chuẩn bị

+ Kiểm tra cơ sở vật chất, kết nối thiết bị, sắp xếp chỗ ngồi.

+ Đảm bảo địa điểm đáp ứng đầy đủ yêu cầu.

Xác định địa điểm đào tạo là bước quan trọng giúp tối ưu hóa hiệu quả đào tạo và đảm bảo trải nghiệm học tập tốt nhất cho nhân viên. Doanh nghiệp cần cân nhắc kỹ giữa chi phí, tiện ích và sự thuận tiện khi lựa chọn địa điểm để đạt được kết quả đào tạo tối ưu.

Bước 3: Lựa chọn hình thức đào tạo

Lựa chọn hình thức đào tạo là quá trình xác định phương pháp, cách thức triển khai chương trình đào tạo phù hợp với đối tượng học viên, mục tiêu đào tạo và điều kiện thực tiễn của tổ chức. Việc lựa chọn này giúp đảm bảo hiệu quả tiếp thu kiến thức, kỹ năng và tối ưu chi phí, thời gian.

Việc lựa chọn hình thức đào tạo cần cân nhắc các yếu tố như: mục tiêu đào tạo, đối tượng nhân viên, thời gian, ngân sách, điều kiện tổ chức của từng doanh nghiệp.... Sau khi xác định được mục tiêu đào tạo, đi xây dựng chương trình đào tạo phù hợp với đối tượng cần đào tạo cũng như mục tiêu đào tạo.

Xác định các chương trình đào tạo bao gồm:

- Số lượng các bài học và môn học cần phải học.
- Thời lượng của từng môn học, bài học.
- Thứ tự của từng môn học.

Sau đó xác định xem, hình thức đào tạo nào là phù hợp với yêu cầu đặt ra cũng như phù hợp về mặt kinh phí của tổ chức. Thông thường, doanh nghiệp thường dựa vào những yếu tố sau đây để xác định hình thức đào tạo phù hợp:

- Mục tiêu đào tạo:

Nếu mục tiêu là truyền đạt lý thuyết chuyên sâu có thể dùng online hoặc offline.

Nếu cần thực hành kỹ năng, thao tác kỹ thuật nên ưu tiên offline hoặc on-the-job.

- Đối tượng học viên:
Trình độ, độ tuổi, thói quen học tập ảnh hưởng đến khả năng tiếp cận công nghệ hoặc mức độ tương tác cần thiết.
Nhân sự cấp quản lý thường phù hợp với đào tạo qua hội thảo, coaching; nhân sự kỹ thuật cần đào tạo trực tiếp thực hành; nhân sự mới thường được đào tạo online để giới thiệu về văn hóa doanh nghiệp.
- Nội dung đào tạo:
Nội dung mang tính lý thuyết, có thể tự học phù hợp với online.
Nội dung đặc thù, yêu cầu tương tác cao hoặc trải nghiệm thực tế nên triển khai offline hoặc kết hợp.
- Ngân sách và nguồn lực tổ chức:
Hình thức online tiết kiệm chi phí tổ chức, di chuyển.
Offline hoặc kết hợp thường tốn kém hơn nhưng hiệu quả cao hơn cho nhóm nhỏ hoặc nội dung chuyên sâu.
- Thời gian và tính linh hoạt:
Nếu học viên khó thu xếp thời gian cố định nên chọn online không đồng bộ.
Nếu yêu cầu tiến độ rõ ràng, kèm giám sát nên chọn đào tạo theo lịch trình offline hoặc online đồng bộ.

Bước 4: Xác định đối tượng đào tạo

Để xác định được bộ phận nào cũng như đối tượng nào cần đào tạo cần dựa vào công tác đánh giá thực hiện công việc, phân tích công việc và công tác kiểm tra giám sát tình hình thực hiện đào tạo hàng năm để xác định nên đào tạo đối tượng nào thuộc bộ phận gì và hình thức đào tạo là gì?

Đặc biệt ở bước xác định đối tượng đào tạo này, doanh nghiệp phải phân tích được thực trạng lao động của mình:

- Xác định khoảng trống kỹ năng: Phân tích tình hình lao động giúp phát hiện những lỗ hổng về kỹ năng và kiến thức của nhân viên. Nhờ vậy tổ chức có thể tập trung vào việc đào tạo các kỹ năng cần thiết, đảm bảo nhân viên có khả năng thực hiện công việc một cách tối ưu.
- Xác định các vị trí cần ưu tiên phát triển: Phân tích nhân sự cũng giúp nhận diện các vị trí quan trọng trong tổ chức, đặc biệt là những vị trí mà thiếu hụt nhân lực có thể ảnh hưởng trực tiếp đến hoạt động kinh doanh.

- Đánh giá hiệu suất cá nhân: Giúp tổ chức xác định những nhân viên xuất sắc và có tiềm năng, từ đó cung cấp các chương trình đào tạo phù hợp nhằm phát huy tối đa năng lực của họ.

Xác định nhu cầu phát triển cụ thể: Tổ chức có thể xác định rõ ràng nhu cầu đào tạo cho từng nhóm nhân viên hoặc cá nhân, từ đó tối ưu hóa việc sử dụng nguồn lực và đảm bảo hiệu quả của các chương trình đào tạo.

- Đảm bảo nội dung đào tạo phù hợp và hiệu quả
- Mỗi nhóm đối tượng sẽ có nhu cầu học tập, kiến thức nền tảng, kỹ năng hiện có, và mục tiêu học tập khác nhau.
- Xác định rõ đối tượng giúp xây dựng nội dung phù hợp với trình độ, vai trò công việc, và mục tiêu phát triển của họ để tránh lãng phí thời gian và nguồn lực.
- Xác định đúng phương pháp đào tạo.

Người mới: Cần đào tạo về văn hóa công ty, quy trình làm việc, kỹ năng cơ bản.

Người có kinh nghiệm: Cần đào tạo nâng cao kỹ năng chuyên môn, kỹ năng quản lý, kỹ năng mềm.

Nhóm lãnh đạo: Cần đào tạo về kỹ năng lãnh đạo, quản lý đội nhóm, chiến lược kinh doanh, đào tạo về chiến lược phát triển công ty, các kỹ năng ra quyết định.

- Phân loại rõ ràng nhóm đối tượng được đào tạo

- Phân loại theo phòng ban/bộ phận:

Phòng kinh doanh: Cần đào tạo về kỹ năng bán hàng, kỹ năng giao tiếp, kiến thức sản phẩm.

Phòng kỹ thuật: Cần đào tạo về kỹ năng chuyên môn, cập nhật công nghệ mới.

Phòng nhân sự: Cần đào tạo về luật lao động, kỹ năng quản lý nhân sự, kỹ năng tuyển dụng.

Phòng tài chính: Cần đào tạo về nghiệp vụ kế toán, phân tích tài chính....

- Phân loại theo năng lực:

Nhân viên có năng lực tốt: Cần đào tạo để phát triển tiềm năng lãnh đạo, kỹ năng chuyên sâu.

Nhân viên có năng lực trung bình: Cần đào tạo để nâng cao hiệu suất làm việc, bổ sung kiến thức.

Nhân viên có năng lực yếu: Cần đào tạo cơ bản, hướng dẫn chi tiết, hỗ trợ cá nhân.

- Lợi ích của việc xác định đúng đối tượng đào tạo:
 - Tối ưu hóa chi phí đào tạo: Tập trung vào những người thực sự cần được đào tạo, tránh lãng phí nguồn lực.
 - Nâng cao hiệu quả đào tạo: Nội dung đào tạo phù hợp với nhu cầu của từng đối tượng, giúp họ tiếp thu kiến thức và kỹ năng tốt hơn.
 - Tăng cường sự gắn kết của nhân viên: Khi nhân viên được đào tạo đúng cách, họ sẽ cảm thấy được quan tâm và đánh giá cao, từ đó tăng cường sự gắn kết với công ty.
 - Góp phần vào sự phát triển bền vững của công ty: Đội ngũ nhân viên có năng lực cao là yếu tố then chốt để công ty phát triển bền vững.

Đối tượng đào tạo phải có những tiêu chí cụ thể: cần phải đáp ứng được các yêu cầu về phẩm chất, kỹ năng, có mong muốn được tham gia đào tạo, về độ tuổi (nên chọn những người trẻ tham gia đào tạo vì nếu chọn những người sắp về hưu thì họ sẽ không cống hiến được bao lâu nữa), giới tính (tùy thuộc vào mục tiêu đào tạo mà đưa người đi đào tạo)...

Bước 5: Lựa chọn giáo viên đào tạo

Sau khi xác định kế hoạch đào tạo gồm nội dung, mục tiêu và phương pháp đào tạo thì ta cần tiến hành xác định một số yếu tố nữa rất quan trọng đó là đội ngũ 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 cân nhắc lựa chọn giáo viên theo 2 phương án:

- Mời giáo viên bên trong doanh nghiệp: bao gồm những người quản lý có kinh nghiệm, thâm niên cao tham gia giảng dạy, người dạy có khả năng cung cấp cho học viên kỹ năng thực hiện công việc có tính thực tế, đồng thời tiết kiệm được chi phí, nhưng có nhược điểm là không có được những thông tin mới.
- Mời giáo viên đào tạo bên ngoài: với phương án này thì giáo viên có thể cung cấp những kiến thức, thông tin mới cho học viên, tuy nhiên thì lại không sát với thực tiễn của doanh nghiệp và chi phí thường rất cao.

Bước 6: Xác định ngân sách đào tạo

Ngân sách 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 một tổ chức hoặc doanh nghiệp. Nó bao gồm tất cả các khoản chi tiêu được dự trù cho các hoạt động đào

tạo, nhằm đảm bảo rằng nhân viên có đủ nguồn lực để trang bị kiến thức và kỹ năng cần thiết cho công việc của họ.

Ngân sách đào tạo cho doanh nghiệp đóng vai trò 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.

- Đầu tiên ngân sách đào tạo 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.

- Thứ hai, việc đào tạo còn tăng cường tinh thần làm việc và lòng cam kết của nhân viên. Khi họ cảm thấy được chú trọng và được đầu tư, họ sẽ cảm nhận được giá trị bản thân và doanh nghiệp, từ đó làm việc với sự đam mê và sự hứng khởi cao hơn. Điều này không chỉ tạo ra một môi trường làm việc tích cực mà còn giúp giữ chân nhân sự giỏi, giàu kinh nghiệm trong tổ chức.

- Cuối cùng, 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.

1.7.4. Triển khai thực hiện đào tạo nguồn nhân lực

Triển khai chương trình đào tạo: là bước quan trọng trong tiến trình đào tạo. Ở phần này sẽ tập trung chi tiết hơn vào mảng các phương pháp có sẵn để tiến hành đào tạo. Việc thực hiện phải được diễn ra đúng kế hoạch với những phương pháp phù hợp để thúc đẩy sự tích cực của người tham gia và đem lại hiệu quả tối ưu.

Hoạt động đào tạo	Cách thức cung cấp hoạt động đào tạo
Truyền thông mục tiêu học tập	Thông báo kế hoạch đào tạo cho nhân sự thông qua hình thức nào (thông báo trên nhóm chat/gửi mail/gửi công văn/thông báo cho phòng nhân sự để phổ biến kế hoạch...) Minh hoạ mức thành tích kì vọng. Cung cấp minh hoạ cho các câu hỏi được trả lời.
Sử dụng các thông điệp khác biệt, thu hút sự chú ý	Nhấn mạnh các điểm quan trọng. Sử dụng các hình ảnh, không chỉ từ.
Giới hạn nội dung đào tạo	Chia nhỏ các tài liệu dài dòng vào các đoạn. Cung cấp hình ảnh minh hoạ của tài liệu khoá học. Cung cấp tài liệu thực hành và ôn tập
Hướng dẫn người học trong khi đào tạo	Sử dụng các từ ngữ trình bày trình tự của các hoạt động. Sử dụng các từ ngữ và hình ảnh kết nối các khái niệm với nhau và với bối cảnh. Hỏi học viên để đánh giá liệu họ có hiểu và sử dụng các chiến thuật hữu hiệu để học tài liệu.
Chuẩn bị kĩ lưỡng các chủ đề	Trình bày tài liệu trong các tài liệu và bối cảnh khác nhau. Kết nối các ý tưởng mới với các khái niệm đã học. Thực hành trong các bối cảnh và môi trường khác nhau.
Cung cấp những chỉ dẫn ghi nhớ	Đề xuất những cách dễ nhớ
Chuyển giao nội dung khoá học vào nơi làm việc	Thiết kế môi trường học tập để không gian học tương tự nơi làm việc. Yêu cầu người học phát triển các kế hoạch hành động áp dụng nội dung đào tạo vào công việc của họ. Sử dụng các từ ngữ liên kết khoá học với nơi làm việc

Cung cấp phản hồi về thành tích	Nói với học viên sự chính xác và nhanh chóng mà họ thực hiện với kỹ năng mới. Chỉ cho học viên thấy họ đã đáp ứng các mục tiêu đào tạo như thế nào.
--	--

1.7.5. Đánh giá hiệu quả đào tạo nguồn nhân lực

Đánh giá hiệu quả đào tạo nguồn nhân lực là quá trình đo lường mức độ thành công của các chương trình đào tạo trong việc nâng cao kỹ năng, kiến thức và năng suất làm việc của nhân viên, từ đó xác định giá trị mà chương trình đào tạo mang lại cho doanh nghiệp.

- Mô hình Kirkpatrick là một trong những phương pháp phổ biến nhất để đánh giá đào tạo, bao gồm 4 cấp độ đánh giá:

- Phản hồi (Reaction)

Nhân viên đánh giá khóa học như thế nào?

Họ có cảm thấy nội dung hữu ích và phù hợp không?

Cách đo lường: Bảng khảo sát, phỏng vấn sau khóa học.

- Học tập (Learning)

Nhân viên có tiếp thu được kiến thức và kỹ năng mới không?

Cách đo lường: Bài kiểm tra, thực hành kỹ năng trước và sau đào tạo.

- Hành vi (Behavior)

Nhân viên có áp dụng những gì đã học vào công việc không?

Cách đo lường: Quan sát thực tế, phản hồi từ quản lý và đồng nghiệp.

- Kết quả (Results)

Đào tạo có tác động tích cực đến hiệu suất làm việc và kết quả kinh doanh không?

Cách đo lường: Số liệu về năng suất, chất lượng công việc, tỷ lệ giữ chân nhân viên.

- Mô hình ROI của Phillips (Tỷ suất hoàn vốn đào tạo)

Mở rộng từ mô hình Kirkpatrick, bổ sung thêm cấp độ tính toán ROI (Return on Investment).

Tính toán bằng công thức:

$$ROI = \frac{(Lợi\ ích\ thu\ được - Chi\ phí\ đào\ tạo)}{(chi\ phí\ đào\ tạo)} \times 100\%$$

Nếu ROI dương, chương trình đào tạo mang lại lợi ích thực tế.

- Đánh giá bằng mô hình CIPP (Context, Input, Process, Product)

Context (Bối cảnh): Đào tạo có phù hợp với nhu cầu doanh nghiệp không?

Input (Đầu vào): Tài liệu, giảng viên, phương pháp đào tạo có đạt chuẩn không?

Process (Quy trình): Quá trình đào tạo diễn ra như thế nào?

Product (Sản phẩm): Kết quả cuối cùng của đào tạo là gì?

- Các chỉ số đánh giá hiệu quả đào tạo

Tỷ lệ hoàn thành khóa học (Completion Rate)

Tỷ lệ ứng dụng kỹ năng mới vào công việc

Tăng trưởng năng suất lao động

Sự hài lòng của nhân viên và cấp quản lý

Tỷ lệ giữ chân nhân viên sau đào tạo

KẾT LUẬN CHƯƠNG 1

Qua chương 1, có thể thấy rằng đào tạo nguồn nhân lực đóng vai trò quan trọng và cần thiết trong việc nâng cao chất lượng đội ngũ lao động, đáp ứng yêu cầu phát triển bền vững của tổ chức trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng gia tăng. Các khái niệm, mục tiêu, nguyên tắc và phương pháp đào tạo được trình bày đã làm rõ cơ sở lý luận nền tảng cho việc xây dựng và triển khai hoạt động đào tạo một cách hiệu quả. Đào tạo không chỉ giúp nâng cao trình độ chuyên môn, kỹ năng làm việc mà còn góp phần phát triển tư duy sáng tạo và năng lực thích ứng với thay đổi của người lao động. Bên cạnh đó, các yếu tố ảnh hưởng đến hoạt động đào tạo như môi trường làm việc, chiến lược phát triển của doanh nghiệp hay nhu cầu cá nhân của người lao động cũng là những nội dung cần được xem xét kỹ lưỡng. Từ đó, doanh nghiệp có thể lựa chọn hình thức, nội dung và phương pháp đào tạo phù hợp với điều kiện thực tế. Những cơ sở lý luận này sẽ là tiền đề quan trọng giúp phân tích, đánh giá thực trạng và đề xuất giải pháp nâng cao hiệu quả đào tạo tại đơn vị. Từ những cơ sở lý luận đã trình bày, chương 2 sẽ tập trung phân tích thực trạng công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Chi nhánh Công ty Cổ

phần quản lý và khai thác tòa nhà VNPT Đà Nẵng nhằm đánh giá những kết quả đạt được cũng như những tồn tại, hạn chế cần khắc phục.

CHƯƠNG II

THỰC TRẠNG VỀ HOẠT ĐỘNG ĐÀO TẠO, PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CHI NHÁNH CÔNG TY CỔ PHẦN QUẢN LÝ VÀ KHAI THÁC TÒA NHÀ VNPT ĐÀ NẴNG

2.1. TỔNG QUAN VỀ CHI NHÁNH CÔNG TY CỔ PHẦN QUẢN LÝ VÀ KHAI THÁC TÒA NHÀ VNPT ĐÀ NẴNG

2.1.1. Thông tin chung

a. Tên, địa chỉ công ty

- Tên đầy đủ: Chi nhánh Công ty Cổ phần quản lý và khai thác tòa nhà VNPT Đà Nẵng.
- Tên viết tắt: PMC Đà Nẵng.
- Tên quốc tế: PMC Đà Nẵng.
- Mã số thuế: 0103984997-002
- Địa chỉ: Số 36 Trần Quốc Toản, Phường Hải Châu I, Quận Hải Châu, Đà Nẵng



Ảnh 2.1. Trụ sở văn phòng làm việc chi nhánh

- Người đại diện pháp luật: Nguyễn Hoàng Thanh
- Điện thoại: 02363838686
- Email: pmc@vnpt.vn
- Website: <https://pmcweb.vn/>
- Logo công ty:



Ảnh 2.2. Logo công ty

- Slogan: “Sự khiêm nhường, lòng bao dung, và khát khao học hỏi luôn được nuôi dưỡng, lan tỏa ở mỗi thành viên PMC. Chúng tôi không ngừng nỗ lực trong việc áp dụng các chuẩn mực quốc tế về lòng mến khách phù hợp với Việt Nam nhằm mang lại cho khách hàng, đối tác và thành viên PMC từng khoảnh khắc hạnh phúc”

b. Lịch sử hình thành

- Công ty PMC được thành lập vào tháng 6 năm 2009, là sự hợp tác góp vốn của Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam (VNPT) và Tập đoàn Biken Techno Nhật Bản.

- PMC là công ty chuyên quản lý và tư vấn các loại hình bất động sản như: cao ốc văn phòng, chung cư, trung tâm thương mại, khách sạn,...

- PMC mang đến cho khách hàng những giải pháp thực tế và hoàn toàn khả thi. Là một công ty cung cấp đầy đủ các dịch vụ bất động sản, PMC được trang bị để tự tin trở thành điểm dừng cho mỗi nhu cầu về bất động sản của khách hàng.

c. Tầm nhìn

- Sự khiêm nhường, lòng bao dung, và khát khao học hỏi luôn được nuôi dưỡng, lan tỏa ở mỗi thành viên PMC. Công ty không ngừng nỗ lực trong việc áp dụng các chuẩn mực quốc tế về lòng mến khách phù hợp với Việt Nam nhằm mang lại cho khách hàng, đối tác và thành viên PMC từng khoảnh khắc hạnh phúc, sự an nhiên để bù đắp một phần mà cuộc sống đã lấy mất của mỗi con người.

d. Sứ mệnh

- Trở thành công ty đi đầu trong việc duy trì các chuẩn mực đạo đức nghề nghiệp, các giá trị và cam kết đã được tuyên bố với khách hàng, đối tác và thành viên PMC.

e. Giá trị cốt lõi

- Giá trị cốt lõi là nền tảng vững chắc cho mọi thành công của PMC. Đó chính là những nguyên tắc làm việc, hành vi ứng xử trong cộng đồng cũng như trong môi trường làm việc.

- Những chuẩn mực này không chỉ góp phần xây dựng đội ngũ nhân sự của công ty ngày càng lớn mạnh và chuyên nghiệp, mà còn là những yếu tố quyết định để PMC không ngừng nâng cao chất lượng dịch vụ, nỗ lực tìm kiếm các giải pháp quản lý phù hợp và hiệu quả.

- Công tâm: là tiêu chuẩn cao nhất trong đạo đức nghề nghiệp, là sự chính trực, tận tâm, chân thành trong từng niềm tin, suy nghĩ và hành động mà mỗi nhân viên PMC mang đến cho cộng đồng nhằm gìn giữ niềm tin vào những giá trị sống tốt đẹp.
- Vượt qua thách thức: Với mỗi loại hình bất động sản công ty luôn sử dụng kinh nghiệm, tiêu chuẩn, chuẩn mực và sự linh hoạt để tạo ra những giải pháp và chiến lược nhằm đạt hiệu quả cao cho khách hàng.
- Tôn trọng: Là sự trân trọng, quan tâm tới con người, là tài sản, môi trường và chính bản thân mình. PMC luôn nhận thức sâu sắc rằng đằng sau mỗi khách hàng, đối tác, đồng nghiệp là một con người với những giá trị và sự khác biệt. Vì vậy, trong bất kỳ hoàn cảnh nào, công ty luôn coi trọng việc đảm bảo những nhu cầu và quyền lợi cơ bản nhất của mỗi khách hàng và mỗi cá nhân.
- Không thỏa hiệp với chất lượng: Chú trọng đến từng chi tiết, hướng đến sự hoàn hảo trong chất lượng dịch vụ; PMC luôn tìm tòi, học hỏi và nỗ lực phấn đấu để trở thành sự lựa chọn đầu tiên của khách hàng.
- Cân bằng cuộc sống: PMC hiểu rằng nhịp sống hiện đại, hối hả với những lo toan thường nhật đã lấy đi của con người những giây phút bình yên. Công ty luôn nỗ lực hết mình trong từng dịch vụ để tạo nên những khoảnh khắc riêng của PMC nhằm bù đắp cho quý khách một chút những gì cuộc sống đã lấy mất. Cân bằng cuộc sống, hòa thuận với thiên nhiên không chỉ là giá trị mà đã trở thành lý tưởng của PMC.
- Khiêm nhường: Sự khiêm nhường thể hiện ở tinh thần bao dung và thái độ cầu thị. PMC đề cao việc hành xử đúng mực, tôn trọng đồng nghiệp, đối tác và khách hàng. Nhờ đó, PMC có thể tạo dựng văn hóa học hỏi lẫn nhau, môi trường làm việc khuyến khích sự tự chủ và tinh thần trách nhiệm của mỗi thành viên. Công ty mong muốn tri túc và biết ơn luôn được nuôi dưỡng trong tâm trí mỗi thành viên PMC.

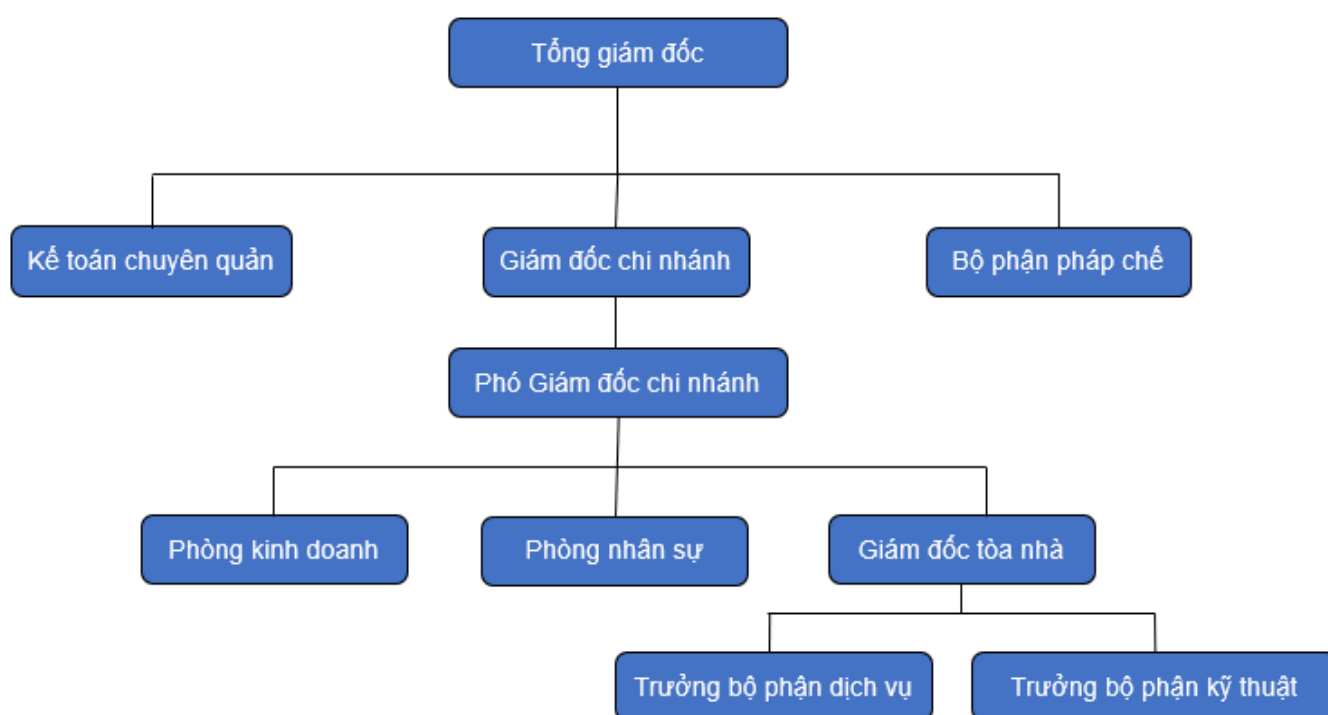
Từ những giá trị đó, PMC mong muốn cùng xây dựng nên các phương trình lòng tin đó là: Sự thấu cảm + Giá trị được chia sẻ + An toàn và bền vững = Lòng tin theo thời gian

f. Lời hứa doanh nghiệp

- Tất cả các vị khách được phục vụ bằng cả trái tim, tình cảm và sự tinh tế.
- Nhân viên giải quyết những lời góp ý của khách hàng một cách thiết thực với trách nhiệm cao.
- Trợ giúp nhanh chóng và chú trọng đến sự hài lòng của khách hàng.
- Lịch thiệp, thân thiện và hiệu quả.
- Khung cảnh thư thái, sinh động.
- Bù đắp lại một chút những gì cuộc sống đã lấy mất.
- Sự hài lòng của khách hàng là động lực của chúng tôi.

2.1.2. Phân tích sơ đồ bộ máy tổ chức

a. Sơ đồ cơ cấu tổ chức



Sơ đồ 2.1. Sơ đồ cơ cấu tổ chức công ty PMC Đà Nẵng

b. Chức năng và nhiệm vụ phòng ban

• Tổng giám đốc

- Tổng giám đốc là người đại diện công ty trong các mối quan hệ với đối tác, khách hàng, nhà đầu tư, cơ quan nhà nước.

- Ký kết các hợp đồng quan trọng, tham gia các sự kiện kinh tế.
- Quản lý điều hành: Giám sát và điều phối tất cả các hoạt động của PMC, bao gồm kinh doanh, quản lý tài sản, quản lý vận hành, quản lý kỹ thuật, tài chính, nhân sự.
- Đưa ra quyết định: Quyết định các vấn đề quan trọng liên quan đến hoạt động của PMC, bao gồm đầu tư, đấu thầu, mua lại, cắt giảm chi phí.
- Xây dựng văn hóa công ty: Tạo ra một môi trường làm việc tích cực, khuyến khích sự sáng tạo và đổi mới.
- Lập các kế hoạch kinh doanh, đầu tư ngắn hạn, trung hạn và dài hạn.
- **Giám đốc chi nhánh**
 - Đại diện cho công ty tại địa phương, ký kết các hợp đồng, giao dịch và giải quyết các vấn đề phát sinh.
 - Chịu trách nhiệm quản lý, điều hành một cách hiệu quả mọi hoạt động của văn phòng đại diện công ty dựa trên kế hoạch cũng như ngân sách đã được Tổng giám đốc phê duyệt.
 - Hỗ trợ quản lý đội ngũ nhân sự tại chi nhánh cho phòng nhân sự, lên kế hoạch đào tạo, đánh giá và phát triển nhân viên.
 - Báo cáo tình hình hoạt động kinh doanh lên tổng công ty.
- **Kế toán chuyên quản**
 - Đưa ra những tư vấn và quyết sách, nhận định chính xác trong hoạt động tài chính, đóng góp lớn trong sự phát triển của PMC.
 - Xem xét các phương án thu, chi hợp lý và đưa ra quyết định trình lên ban giám đốc duyệt.
 - Đánh giá và phân tích để lựa chọn các cơ hội đầu tư, xây dựng các kế hoạch huy động vốn.
 - Hướng dẫn, đào tạo và chia sẻ kinh nghiệm làm việc, xử lý các tình huống khó với những nhân viên trong bộ phận .
 - Nhà tư vấn cho khách hàng của PMC trong việc đưa ra các phân tích về tài chính, lợi nhuận trong quá trình hình thành xây dựng các mô hình quản lý bất động sản.
- **Bộ phận pháp chế**

- Hỗ trợ tư vấn pháp luật đối với các hoạt động trên toàn hệ thống nhằm đưa ra các giải pháp pháp lý phù hợp, hạn chế rủi ro, đảm bảo an toàn và nâng cao hiệu quả hoạt động của công ty.
- Đưa ra các phân tích về pháp lý, hợp đồng, phụ lục hợp đồng giữa các đối tác của PMC và các giải pháp sáng tạo nhưng hợp tình hợp lý để giải quyết các tranh chấp.
- Tham gia đóng góp ý kiến điều chỉnh các dự thảo luật quản lý bất động sản, cũng như thực hiện áp dụng các Bộ luật vào các hoạt động của Công ty.

- **Phòng nhân sự**

- Tuyển dụng nhân tài: Xây dựng quy trình tuyển dụng hiệu quả, tìm kiếm và tuyển dụng những ứng viên phù hợp.
- Đào tạo và phát triển: Lập kế hoạch đào tạo, tổ chức các khóa học, nâng cao năng lực cho nhân viên.
- Đánh giá hiệu suất: Xây dựng hệ thống đánh giá hiệu suất công việc và năng lực của đội ngũ nhân sự, cung cấp phản hồi để nhân viên phát triển.
- Theo dõi và áp dụng chính sách lương thưởng: đề nghị và áp dụng chế độ lương thưởng cạnh tranh, phù hợp với thị trường và hiệu suất làm việc của nhân viên.
- Quản lý các chế độ phúc lợi, đảm bảo nhân viên được hưởng đầy đủ quyền lợi.
- Xây dựng văn hóa doanh nghiệp: xây dựng và duy trì một môi trường làm việc tích cực, chuyên nghiệp.
- Quản lý hồ sơ, hợp đồng lao động.
- Quản lý các thủ tục hành chính, văn bản pháp lý và các công văn đi – đến.
- Có quyền sử dụng và cung cấp con dấu chi nhánh trong các văn bản hợp đồng, công văn.

- **Phòng kinh doanh**

- Đưa ra các quyết định liên quan đến hoạt động kinh doanh: Xây dựng và phê duyệt kế hoạch kinh doanh, lựa chọn cung ứng dịch vụ, thị trường mục tiêu, quyết định các chiến lược tiếp thị và bán hàng, phân bổ ngân sách cho các hoạt động kinh doanh, tuyển dụng, đào tạo và đánh giá nhân viên, đàm phán và ký kết hợp đồng với khách hàng và đối tác.
- Hoạch định và triển khai chiến lược kinh doanh dài hạn và ngắn hạn.

- Phân tích thị trường xác định cơ hội và thách thức để đầu tư, mở rộng thị phần cung ứng dịch vụ, tìm kiếm khách hàng.
- Phụ trách về việc phát triển kinh doanh của công ty, chi nhánh
- **Giám đốc tòa nhà (Tổng quản lý)**
 - Thay mặt công ty, cung cấp và duy trì dịch vụ quản lý với chất lượng cao cấp cho các toà nhà của các chủ đầu tư mà công ty ký kết hợp đồng.
 - Tổ chức và quản lý, tăng năng suất lao động, nâng cao hiệu quả công việc nguồn nhân lực tại ban quản lý.
 - Tối đa hoá hiệu quả việc khai thác và sử dụng cơ sở vật chất kỹ thuật của toà nhà.
 - Quản lý, duy trì và nâng cấp toàn bộ tài sản của toà nhà mà chủ đầu tư đã giao cho một cách hiệu quả.
 - Quản lý và duy trì các quy trình, bộ tiêu chuẩn của công ty áp dụng tại toà nhà
 - Quản lý nhân sự, giám sát tuân thủ nội quy và định hướng phát triển nhân sự theo tiêu chuẩn chung của công ty
 - Tham gia các hoạt động truyền thông (clip) nhằm quảng bá nâng cao thương hiệu và phát triển công ty.
 - Tiếp thu ý kiến đóng góp của cán bộ nhân viên ban quản lý. Tạo cơ hội thăng tiến cho nhân viên ban quản lý khi có cơ hội.
 - Lên kế hoạch, triển khai và quản lý quy trình quản lý bất động sản, nâng cấp dịch vụ theo tiêu chuẩn 5 sao.
 - Tổ chức các cuộc họp hàng tuần và gửi các biên bản cuộc họp tới Tổng giám đốc để theo dõi và có hành động khi cần thiết.
 - Chuẩn bị và đề xuất ngân sách hoạt động hàng năm.
 - Giám sát thanh tra hàng tuần/ hàng tháng tòa nhà để đảm bảo rằng tòa nhà tuân thủ các quy định an toàn và phòng chống cháy nổ phù hợp.
 - Đảm bảo rằng tất cả các báo cáo tài chính và quản lý hàng tháng/hàng quý/hàng năm được chuẩn bị và đề xuất đúng hạn.
 - Hiểu biết tốt về Luật lao động Việt nam, luật liên quan đến Quản lý vận hành tòa nhà.
 - Hàng tháng lên kế hoạch đào tạo nhân sự dự án, và tham gia đào tạo nhân sự thăng tiến chung của công ty.
- **Trưởng bộ phận dịch vụ**

- Kiểm tra hàng ngày và định kỳ các dịch vụ, tiện ích của Tòa nhà
- Giám sát tính tuân thủ quy trình của các nhà thầu an ninh, làm sạch, kiểm soát côn trùng, rác thải, sân vườn, bảo trì kỹ thuật... Đảm bảo duy trì các tiêu chuẩn an toàn, an ninh, vệ sinh, cảnh quan... theo yêu cầu của Chủ đầu tư và Công ty
- Quản lý, giám sát hoạt động bộ phận Lễ tân, An ninh nội bộ, ... để duy trì dịch vụ tốt nhất đến khách hàng
- Đảm bảo các hoạt động bảo dưỡng được tiến hành theo đúng yêu cầu về an toàn lao động.
- Phòng ngừa và giảm thiểu tối đa rủi ro về tài sản cho Chủ đầu tư
- Tham gia xây dựng, cập nhật và triển khai hệ thống quy trình quản lý;
- Thực hiện vai trò là cầu nối thông tin giữa khách hàng, các nhà thầu với Ban Quản lý Tòa nhà.

• **Trưởng bộ phận kỹ thuật (Kỹ sư trưởng)**

- Tổ chức và quản lý đội ngũ nhân viên kỹ thuật bao gồm những không giới hạn những công việc như đào tạo, giám sát, đánh giá công việc thực hiện bởi giám sát, trưởng ca, nhân viên kỹ thuật.
- Điều hành mọi công việc liên quan đến vận hành, bảo dưỡng hệ thống M&E của tòa nhà.
- Thiết lập các qui trình vận hành, bảo dưỡng hiệu quả đối với hệ thống M&E của tòa nhà.
- Thiết lập và duy trì các qui trình, tiêu chuẩn làm việc đối với bộ phận kỹ thuật.
- Thiết lập và duy trì các tiêu chuẩn an toàn, sức khỏe nghề nghiệp.
- Thiết lập những thủ tục xử lý những tình huống khẩn cấp như cháy, nổ, mất điện, mất nước, rò rỉ khí gas...
- Giám sát, thiết lập và duy trì các quy định về an toàn, môi trường, phòng cháy chữa cháy. Phối hợp với các cơ quan chức năng của nhà nước trong các vấn đề trên.
- Đề xuất các giải pháp nâng cấp, cải tạo hệ thống M&E nhằm tối ưu hóa quá trình vận hành.
- Phối hợp tổ chức việc diễn tập PCCC cho toàn bộ nhân viên tòa nhà.
- Xây dựng ngân sách vận hành, bảo dưỡng và lập kế hoạch năm.
- Thực hiện các công việc được giao bởi giám đốc tòa nhà.

2.2. CÁC YẾU TỐ MÔI TRƯỜNG TÁC ĐỘNG ĐẾN HOẠT ĐỘNG KINH DOANH CỦA CHI NHÁNH CÔNG TY CỔ PHẦN QUẢN LÝ VÀ KHAI THÁC TÒA NHÀ VNPT ĐÀ NẴNG.

2.2.1. Môi trường vi mô

a. Khách hàng

Hiện nay, có 2 nhóm đối tượng khách hàng mà PMC đang khai thác:

Các chủ đầu tư/chủ sở hữu/đại diện chủ sở hữu các toà nhà chung cư

Các chủ đầu tư/chủ sở hữu/đại diện chủ sở hữu các toà nhà văn phòng

Phân loại khách hàng

- **Chủ đầu tư/chủ sở hữu tòa nhà chung cư:**

- Nhóm khách hàng này thường có đặc điểm sau đây:

Nhóm đối tượng khách hàng này đa số là các tổ chức, doanh nghiệp có tư cách pháp nhân rõ ràng; Thường là các công ty bất động sản, tập đoàn đầu tư, doanh nghiệp xây dựng, hoặc cá nhân sở hữu nhiều căn hộ/tòa nhà có uy tín, thương hiệu trong lĩnh vực xây dựng và đầu tư. Các chủ đầu tư này luôn tuân thủ đầy đủ các yêu cầu, quy định của chính quyền địa phương trong quá trình xây dựng, đảm bảo tòa nhà được đưa vào hoạt động đúng quy định.

- Nhu cầu khách hàng:

- + Dịch vụ quản lý tòa nhà chuyên nghiệp: Luôn yêu cầu về các vấn đề đảm bảo an ninh, vệ sinh, kỹ thuật, chăm sóc khách hàng cư dân.

- + Dịch vụ bảo trì – bảo dưỡng định kỳ: Giúp kéo dài tuổi thọ công trình và hạn chế chi phí phát sinh.

- + Tư vấn pháp lý, quản lý tài chính tòa nhà: Đặc biệt là khi bàn giao cho Ban quản trị cư dân.

- + Hỗ trợ khai thác cho thuê căn hộ: Tăng tỷ lệ lấp đầy, quản lý người thuê, thu tiền thuê.

- + Hệ thống công nghệ quản lý hiện đại: Ứng dụng phần mềm, IoT, báo cáo minh bạch (báo cáo tháng), quản lý từ xa.

- Yêu cầu của chủ đầu tư đối với các nhân sự thực hiện hợp đồng quản lý tòa nhà:

Quản lý cấp cao:

- + Trình độ: Tốt nghiệp Đại học trở lên các chuyên ngành như Quản trị kinh doanh, kỹ thuật, xây dựng, điện – nước, bất động sản.

+ Kinh nghiệm: Tối thiểu 3–5 năm ở vị trí tương đương, đã quản lý tòa nhà cao tầng, khu căn hộ, văn phòng.

+ Chứng chỉ chuyên môn: Có chứng chỉ quản lý vận hành tòa nhà, chứng chỉ PCCC, tiếng Anh giao tiếp

+ Kỹ năng: Quản trị tổng thể, giao tiếp khách hàng, xử lý tình huống, điều phối nhân sự, báo cáo, kỹ năng giao tiếp tiếng anh cơ bản.

Quản lý cấp tác nghiệp:

+ Trình độ: Tốt nghiệp Cao đẳng/Đại học chuyên ngành phù hợp với yêu cầu công việc.

+ Kinh nghiệm: Ít nhất 3 năm ở vị trí tương tự

+ Chứng chỉ: Chứng chỉ vận hành, PCCC, tiếng Anh giao tiếp

Cấp nhân viên:

+ Trình độ: Trung cấp/Cao đẳng trở lên

+ Kinh nghiệm: Ít nhất 2 năm tại vị trí tương tự.

+ Chứng chỉ: An toàn lao động, PCCC.

+ Chứng chỉ: tiếng Anh giao tiếp

+ Yêu cầu khác: Ngoại hình ưa nhìn, giao tiếp tốt, xử lý tình huống linh hoạt.

Với các đặc điểm của chủ đầu tư, nó có tác động đến công ty PMC:

- Tính đến cuối năm 2024, PMC đang cung cấp dịch vụ cho 13 tòa chung cư thuộc nhóm đối tượng khách hàng này, chiếm lên tới 72,28% trên tổng số 18 tòa nhà. Đây là nhóm đối tượng khách hàng chính được PMC tập trung khai thác, góp phần duy trì doanh thu của PMC và quyết định đến tình hình hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Với các đặc điểm, mục tiêu, nhu cầu của nhóm khách hàng này mang lại cho PMC không ít các cơ hội:

Là thị trường tiềm năng và mở rộng quy mô hoạt động.

Gia tăng doanh thu và hợp đồng dài hạn: Dịch vụ quản lý tòa nhà là dịch vụ thiết yếu, mang tính chu kỳ dài, tạo dòng tiền ổn định nếu PMC đáp ứng tốt yêu cầu.

Thúc đẩy tiêu chuẩn hóa và nâng cao năng lực nội bộ: Yêu cầu cao của chủ đầu tư giúp PMC nâng cấp hệ thống vận hành, quy trình, đội ngũ → tăng năng lực cạnh tranh. Đồng thời tạo động lực để đầu tư vào chuyển đổi số, đào tạo, xây dựng thương hiệu chuyên nghiệp.

Bên cạnh đó là cơ hội tăng cường hợp tác, học hỏi và chuẩn hóa dịch vụ: Làm việc với các chủ đầu tư lớn giúp PMC tiếp cận các mô hình quản lý quốc tế và tiêu chuẩn cao hơn.

- Tuy nhiên, với những yêu cầu của nhóm khách hàng này cũng mang lại những thách thức đáng quan tâm:

Áp lực về chất lượng dịch vụ và năng lực nhân sự: Chủ đầu tư ngày càng khắt khe, yêu cầu cao về trình độ nhân sự, kỹ năng, quy trình phản ứng sự cố, PCCC, pháp lý,... Nếu không đảm bảo chất lượng đồng đều, PMC dễ bị chấm dứt hợp đồng hoặc ảnh hưởng đến danh tiếng.

Sự phức tạp trong yêu cầu và kỳ vọng: Mỗi chủ đầu tư có đặc thù riêng về cách làm việc, tiêu chuẩn, quy trình nội bộ, dẫn đến khó chuẩn hóa dịch vụ. Một số chủ đầu tư can thiệp sâu vào vận hành, làm giảm tính chủ động của PMC.

- Một số khách hàng là chủ đầu tư chung cư mà công ty PMC đang khai thác:

- + Tập đoàn VinaCapital Real Estate – Tòa nhà Azura
- + Công ty Cổ phần đầu tư và phát triển nhà Đà Nẵng – Căn hộ Monarchy
- + Tập đoàn Sun Frontier Nhật Bản – Tòa nhà Hiyori Garden Tower...

(Danh sách khách hàng cụ thể được đính kèm ở phụ lục)

- **Chủ đầu tư/ chủ sở hữu tòa nhà văn phòng:**

- Nhóm khách hàng này thường có các đặc điểm:

Nhóm đối tượng khách hàng này đa số là các tổ chức, doanh nghiệp có tư cách pháp nhân rõ ràng, bao gồm tổ chức trong nước và nước ngoài, các quỹ đầu tư, ngân hàng, doanh nghiệp nhà nước hoặc tư nhân.

- Nhu cầu khách hàng:

Nâng cao hiệu quả quản lý vận hành: Cần giải pháp chuyên nghiệp để giảm rủi ro, giảm chi phí và tăng hiệu suất.

Tư vấn chiến lược đầu tư & cải tạo: Nhu cầu nâng cấp tòa nhà, cải thiện tiện ích để tăng giá trị cho thuê.

Báo cáo minh bạch & kiểm soát tốt chi phí: Cần hệ thống báo cáo chuẩn mực để theo dõi hiệu quả hoạt động (Báo cáo quản lý vận hành hàng tháng)

Đảm bảo tuân thủ pháp lý: Cần được tư vấn/đảm bảo quy trình vận hành phù hợp quy định nhà nước (PCCC, điện, nước, an toàn kỹ thuật...).

- Yêu cầu khách hàng đối với nhân sự thực hiện hợp đồng:

Quản lý cấp cao

- + Trình độ: Đại học trở lên (chuyên ngành Quản trị kinh doanh, Quản lý bất động sản, Kỹ thuật, Xây dựng, Kinh tế).
- + Chứng chỉ: Có chứng chỉ quản lý vận hành nhà chung cư/tòa nhà văn phòng theo quy định của Bộ Xây dựng, tiếng Anh giao tiếp cơ bản.
- + Kinh nghiệm: Tối thiểu 3 - 5 năm trong lĩnh vực quản lý tòa nhà, ít nhất 2 năm ở vị trí quản lý tương đương.
- + Yêu cầu khác: Kỹ năng giao tiếp, xử lý tình huống, am hiểu pháp luật liên quan (luật nhà ở, PCCC, môi trường...), ngoại ngữ tốt (ưu tiên tiếng Anh).

Quản lý cấp tác nghiệp

- + Trình độ: Đại học/Cao đẳng chuyên ngành phù hợp vị trí công việc...
- + Chứng chỉ: chứng chỉ PCCC, quản lý vận hành, tiếng anh giao tiếp cơ bản
- + Kinh nghiệm: Tối thiểu 2 năm tại vị trí tương đương.
- Với các đặc điểm của nhóm khách hàng này, nó có những tác động đến công ty PMC: Hiện tại, nhóm khách hàng này đang cung ứng cho PMC 5 tòa nhà, chiếm tỷ trọng 27,78% trên tổng số 18 tòa nhà mà PMC Đà Nẵng đang cung cấp dịch vụ quản lý. Đây là nhóm khách hàng chiến lược trong phân khúc văn phòng thương mại, tuy chưa chú trọng khai thác nhiều nhưng là nguồn hợp đồng lớn mang tính ổn định và lợi nhuận cao cho PMC. Nhóm khách hàng này mang lại nhiều cơ hội cho PMC:

Đây là nguồn thu ổn định và duy trì cho PMC

Tăng uy tín và thương hiệu trên thị trường: Phục vụ các tòa nhà văn phòng cao cấp giúp PMC xây dựng được hình ảnh chuyên nghiệp, chất lượng cao.

Các yêu cầu khắt khe của chủ đầu tư buộc PMC phải chuẩn hóa quy trình, nâng cấp chất lượng dịch vụ, từ đó giúp công ty cải thiện năng lực cốt lõi.

Chủ đầu tư lớn thường có nhiều dự án khác, là cơ hội để PMC mở rộng thị phần thông qua hiệu ứng lan tỏa danh tiếng.

- Tuy nhiên khác với chung cư, tòa nhà văn phòng đòi hỏi tiêu chuẩn dịch vụ cao hơn (do phục vụ doanh nghiệp) cũng là yêu cầu lớn đối với PMC phải luôn đảm bảo chất lượng trong dịch vụ cung cấp của mình. Với các yêu cầu đó, nó cũng mang lại cho PMC nhiều thách thức:

Áp lực đáp ứng tiêu chuẩn cao: Với các yêu cầu rất cao về trình độ nhân sự, điều này đòi hỏi PMC phải liên tục đầu tư vào đào tạo, công nghệ và nâng cao năng lực quản lý.

Biên lợi nhuận có thể bị siết chặt: Nhiều chủ đầu tư đầu thầu dịch vụ quản lý vận hành rất kỹ lưỡng, gây ra cạnh tranh khốc liệt về giá, có thể ảnh hưởng đến lợi nhuận biên của PMC nếu không kiểm soát tốt chi phí vận hành.

Rủi ro về quan hệ hợp đồng: Nếu chất lượng dịch vụ không đáp ứng kỳ vọng, hợp đồng có thể bị chấm dứt sớm, gây ảnh hưởng lớn đến doanh thu và uy tín. Một số chủ đầu tư có thể can thiệp sâu vào hoạt động vận hành, gây khó khăn trong việc áp dụng quy trình quản lý chuẩn của PMC.

Khó khăn trong tuyển nhân sự đạt chuẩn: Nhiều vị trí yêu cầu cao và khắt khe (như giám đốc tòa nhà, kỹ sư trưởng) khó tuyển do thị trường khan hiếm.

Tóm lại chủ đầu tư/chủ sở hữu tòa nhà văn phòng là nhóm khách hàng doanh nghiệp chuyên nghiệp, có yêu cầu cao và kỳ vọng hiệu quả tài chính rõ ràng. Đáp ứng tốt nhu cầu của họ giúp PMC khẳng định năng lực ở phân khúc cao cấp, mở rộng thị phần, và phát triển bền vững trong lĩnh vực quản lý tài sản thương mại.

- Một số đối tượng khách hàng chủ đầu tư văn phòng mà PMC đang khai thác:
 - + Ngân hàng TMCP Công Thương Việt Nam – Tòa nhà Vietinbank chi nhánh sông Hàn.
 - + Chi nhánh Tổng công ty Viễn Thông Mobifone – Tòa nhà Mobifone khu vực 3....

(Danh sách khách hàng cụ thể được đính kèm theo danh sách ở phụ lục)

b. Nhà cung cấp

- **Nhóm nhà cung cấp dịch vụ kỹ thuật và vận hành tòa nhà:**
 - *Nhà cung cấp điện & Bảo trì hệ thống cơ điện (M&E):* Các trung tâm điện lực của từng quận, huyện lân cận (Điện lực Sơn Trà, Hải Châu, ...) hoặc các công ty bán lẻ điện; Chi Nhánh Công Ty TNHH Dịch Vụ Tiện ích Quốc Tế OCS Tại Đà Nẵng.
Cung cấp mạng lưới điện cho sự hoạt động của tòa nhà
Hệ thống điện trung và hạ thế, máy phát điện dự phòng
Hệ thống cấp thoát nước, bơm tăng áp

Hệ thống điều hòa không khí và thông gió (HVAC)

Hệ thống chiếu sáng, cảm biến, điện nhẹ (ELV)

- Đặc điểm:

Độc quyền tự nhiên: Các trung tâm điện lực là đơn vị thuộc EVN, nắm độc quyền cung cấp điện tại khu vực cụ thể.

Hạ tầng sẵn có & phân vùng địa lý rõ ràng: Mỗi trung tâm quản lý một khu vực quận/huyện nhất định.

Giá bán điện và điều kiện cấp điện tuân theo quy định nhà nước.

Hỗ trợ kỹ thuật và xử lý sự cố thường chỉ hoạt động trong khung giờ hành chính, trừ các tình huống khẩn cấp.

Với những đặc điểm trên, công ty sẽ có tình trạng phụ thuộc hoàn toàn vào nguồn điện từ nhà cung cấp: Nếu có sự cố hoặc mất điện, PMC chỉ có thể báo cáo và chờ khắc phục, không thể chủ động xử lý.

+ Tác động đến vận hành tòa nhà: Mất điện ảnh hưởng đến thang máy, hệ thống PCCC, chiếu sáng, điều hòa...gây ảnh hưởng trải nghiệm cư dân/khách thuê.

+ Khó đàm phán về chi phí hoặc điều kiện hợp đồng, do là đơn vị nhà nước và mang tính bắt buộc.

+ Cần duy trì mối quan hệ tốt, phản hồi nhanh chóng các yêu cầu kỹ thuật, kiểm tra định kỳ để phòng ngừa rủi ro.

- *Nhà cung cấp dịch vụ bảo trì hệ thống PCCC*: Thiết Bị PCCC Danafire - Công Ty TNHH Thương Mại Và Xây Lắp Danafire

+ Kiểm tra, bảo trì hệ thống chữa cháy tự động (sprinkler, bơm chữa cháy, báo cháy, bình chữa cháy...).

+ Đào tạo, diễn tập PCCC định kỳ

- Đặc điểm:

+ Thường cung cấp trọn gói dịch vụ: khảo sát – thiết kế – thi công – bảo trì – kiểm định.

+ Có khả năng cung cấp hồ sơ pháp lý đầy đủ phục vụ công tác nghiệm thu, thanh kiểm tra PCCC bởi công an PCCC.

- *Nhà cung cấp dịch vụ Viễn thông*: Viettel Đà Nẵng – Chi nhánh Tập đoàn Công nghiệp – Viễn thông quân đội, Mobifone Đà Nẵng, ..

- + Cung cấp các dịch vụ truyền dữ liệu, mạng kết nối trong tòa nhà, các dịch vụ truy cập internet.
- *Nhà cung cấp dịch vụ bảo trì sửa chữa thang máy – thang cuốn*: Tập đoàn Thang máy Thiết bị Thăng Long - Chi nhánh Đà Nẵng; Công ty Cổ phần thang máy Fujialpha.
 - + Kiểm tra vận hành, thay dầu, điều chỉnh hệ thống
 - + Cứu hộ khi kẹt thang, xử lý sự cố khẩn cấp
- *Xử lý nước, rác thải, môi trường*: Công Ty CP Môi Trường Đô Thị Đà Nẵng
 - + Vệ sinh môi trường, thu gom và vận chuyển rác thải
 - + Vận hành hệ thống xử lý nước thải
 - + Hút hầm vệ sinh, diệt côn trùng
 - + Xử lý rác thải, phân loại rác

Đánh giá:

Đây là nhóm đối tượng nhà cung cấp trực tiếp ảnh hưởng đến chất lượng dịch vụ quản lý tòa nhà. Nếu nhà cung cấp làm việc không hiệu quả, gây gián đoạn, ảnh hưởng lớn đến cư dân và hình ảnh PMC. Nếu có sự cố nghiêm trọng (như mất điện, cháy nổ, tai nạn thang máy) sẽ gây ảnh hưởng đến uy tín của PMC. Điều này yêu cầu bộ phận kỹ thuật của PMC phải giám sát và theo dõi sát các hoạt động của nhà thầu và sẽ có nguy cơ bị tăng chi phí nếu cung cấp không trung thực, thiếu chuyên môn hoặc thay đổi đơn giá gói dịch vụ bất thường.

Nói tóm lại nhóm nhà thầu kỹ thuật là mắt xích sống còn trong chuỗi vận hành của PMC. Việc lựa chọn đúng đối tác, quản lý hợp đồng chặt chẽ, giám sát hiệu quả và ứng phó sự cố chuyên nghiệp là những yếu tố bắt buộc để PMC duy trì chất lượng dịch vụ và giữ vững uy tín trên thị trường.

- **Nhóm nhà cung cấp dịch vụ nhân sự:**

- *Công ty bảo vệ*: Công ty Cổ phần dịch vụ Vệ sĩ Đại Bảo Long
 - + Cung cấp dịch vụ bảo vệ chuyên nghiệp cho các việc đảm bảo an toàn cho người sử dụng, tài sản và cơ sở hạ tầng tại các tòa nhà.
 - + Bố trí nhân sự trực 24/7 tại các vị trí: cổng chính, sảnh, hầm xe, tuần tra hành lang, tầng kỹ thuật.
 - + Kiểm soát người ra vào, giữ trật tự, hỗ trợ cư dân và khách.
 - + Hỗ trợ xử lý tình huống khẩn cấp: cháy nổ, gây rối, trộm cắp...

- + Đặc điểm nhân sự: Đội ngũ nhân viên bảo vệ của công ty được tuyển chọn kỹ lưỡng, trải qua quá trình đào tạo chuyên sâu về nghiệp vụ, kỹ năng giao tiếp và xử lý tình huống. Họ luôn được trang bị đầy đủ công cụ hỗ trợ và đồng phục chuyên nghiệp.
- *Công ty làm sạch*: Công ty Cổ phần Cuộc Sống Cân Bằng (Life Balance)
 - + Cung cấp các dịch vụ làm sạch như dịch vụ tổng vệ sinh, làm sạch sâu các vết bẩn bằng máy móc, thiết bị, dụng cụ hiện đại, hóa chất chuyên dụng cùng những phương pháp tối ưu, những quy trình xử lý hiện đại cho các cơ sở như trung tâm thương mại, tòa nhà cao tầng, các tòa chung cư.
 - + Vệ sinh khu vực công cộng: hành lang, thang máy, tầng hầm, nhà vệ sinh chung.
 - + Dọn dẹp sảnh, lau kính, hút bụi thảm, giặt ghế, xử lý rác.
 - + Vệ sinh định kỳ: đánh bóng sàn, diệt khuẩn thang máy, xử lý mùi.
- *Dịch vụ chăm sóc cảnh quan và xử lý côn trùng*: Nhà thầu xử lý côn trùng Bình Minh Xanh
 - + Kiểm soát côn trùng bay như ruồi, muỗi
 - + Kiểm soát côn trùng bò như kiến, gián,
 - + Kiểm soát mối, chuột và các loại côn trùng gây hại khác
 - + Phun thuốc khử trùng định kỳ
 - + Kiểm tra, đặt bẫy ngăn ngừa các mối nguy hại từ côn trùng theo yêu cầu của ban quản lý
 - + Tưới nước, cắt tỉa, bón phân, thay chậu cây theo mùa.
 - + Giữ gìn thẩm mỹ khu vực công cộng như sảnh, sân vườn, ban công chung.
- Đánh giá:

Đây là nhóm khách hàng liên quan trực tiếp nhất đến trải nghiệm của cư dân hoặc khách thuê văn phòng. Những đối tượng này tác động hàng ngày, liên tục và rất dễ phát sinh nguy cơ xảy ra khiếu nại khi chất lượng dịch vụ không đảm bảo. Bên cạnh đó, đây là các nhân sự do nhà thầu bên ngoài cung cấp, vậy nên PMC cần kiểm soát tốt chất lượng đào tạo, thái độ phục vụ phù hợp với văn hóa tại dự án mà PMC quản lý và điều này yêu cầu người giám sát dịch vụ của dự án phải giám sát chặt chẽ và nhắc nhở nhân sự nhà thầu để đảm bảo hài lòng khách hàng/cư dân.

- **Một số nhà cung cấp khác:**

- *Công ty cung cấp dịch vụ bảo hiểm:* Tổng công ty Cổ phần Bảo hiểm Quân đội – Công ty Bảo hiểm MIC Nam Đà Nẵng, Công ty Bảo hiểm Vietinbank Thăng Long: cung cấp các gói bảo hiểm cao cấp, bảo hiểm bắt buộc, bảo hiểm rủi ro mọi tài sản.
- *Công ty cây xanh:* Cung cấp một loạt các sản phẩm và dịch vụ liên quan đến cây xanh, từ cây trồng, vật liệu làm vườn đến các dịch vụ thiết kế và thi công cảnh quan.
- *Công ty bán vật tư kỹ thuật:* Cung cấp các thiết bị, linh kiện, nguyên vật liệu và các vật phẩm hỗ trợ khác cần thiết cho quá trình lắp ráp, bảo trì và vận hành.

Đánh giá:

Các nhóm khách hàng/đối tác này đóng vai trò chiến lược trong chuỗi cung ứng dịch vụ của PMC. Những nhà cung cấp này đều là những doanh nghiệp có uy tín và thương hiệu tốt trên thị trường, khi xảy ra sự cố và sửa chữa cần thiết, các đơn vị nhà thầu sẽ sắp xếp và đến bảo trì, sửa chữa ngay sau đó (thường trong vòng 1 ngày). Họ giúp PMC giảm thiểu rủi ro vận hành và tài chính; nâng cao chất lượng dịch vụ và trải nghiệm khách hàng. Nhóm khách hàng này đóng vai trò thiết yếu trong đảm bảo vận hành ổn định, an toàn, thẩm mỹ và nâng cao chất lượng dịch vụ cho PMC. Họ là đối tác chiến lược không thể thiếu trong mô hình quản lý và khai thác tòa nhà hiện đại.

Tuy nhiên, nếu không lựa chọn kỹ càng và kiểm soát hợp đồng, PMC có thể đối mặt với chi phí tăng cao, rủi ro vận hành và ảnh hưởng đến uy tín. Hầu hết các nhà cung cấp ký hợp đồng với chủ đầu tư từ ban đầu, sau đó đơn vị quản lý đặt chân vào và tiếp tục thực hiện hợp đồng với đối tác cung ứng đã được ký bởi chủ đầu tư trước đó. Điều này dẫn đến sự thiếu liên kết, thiếu hợp tác chặt chẽ và buộc PMC phải phụ thuộc vào nguồn cung ứng và có thể dẫn đến gián đoạn mọi hoạt động trong tòa nhà, làm ảnh hưởng đến hình ảnh của PMC.

c. Đối thủ cạnh tranh

Phân tích cạnh tranh là một khâu rất quan trọng trong hoạt động của doanh nghiệp. Phân tích đối thủ cạnh tranh nhằm mục đích giúp doanh nghiệp hiểu rõ hơn về thị trường, từ đó đưa ra chiến lược cạnh tranh hiệu quả. Dựa vào đó công ty nhận diện được các cơ hội và thách thức mà công ty phải đối mặt.

Bảng 2.1. Phân tích các đối thủ cạnh tranh của PMC

Tiêu chí	Savills Việt Nam	Aden Services Việt Nam	CBRE Việt Nam
Nguồn gốc	Anh Quốc	Pháp	Mỹ
Quy mô	Lớn, hoạt động hoạt động toàn quốc và quốc tế	Trung bình, hoạt động tại hơn 25 quốc gia	Rất lớn, là công ty bất động sản đa quốc gia
Kinh nghiệm tại Việt Nam	Trên 25 năm	Hơn 15 năm	Trên 20 năm
Dịch vụ chính	Quản lý bất động sản cao cấp, tư vấn bất động sản, định giá	Quản lý cơ sở vật chất (IFM), kỹ thuật, vệ sinh, an ninh	Quản lý, môi giới, định giá, tư vấn đầu tư
Tập khách hàng mục tiêu	Chung cư cao cấp, văn phòng hạng A, trung tâm thương mại	Nhà máy, khu công nghiệp, bệnh viện, trường học	Chủ đầu tư lớn, khu văn phòng cao cấp, TTTM quốc tế
Quy mô nhân sự tại Việt Nam	Hơn 2500 nhân sự	Hơn 3000 nhân sự	Hơn 1200 nhân sự
Lợi thế cạnh tranh chính	Thương hiệu quốc tế mạnh, kinh nghiệm tư vấn đầu tư BĐS	Quản lý toàn diện, tích hợp công nghệ, chi phí tối ưu	Dẫn đầu trong lĩnh vực BĐS thương mại, có hệ sinh thái mạnh
Ứng dụng công nghệ	Ứng dụng công nghệ quản lý quốc tế	Mạnh mẽ, sử dụng các nền tảng quản lý kỹ thuật, IoT, AI	PropTech, dữ liệu thị trường, hệ thống quản lý BĐS thông minh
Giá dịch vụ	Cao, phù hợp với phân khúc cao cấp	Cạnh tranh, tối ưu chi phí với doanh nghiệp lớn	Cao
Uy tín thương hiệu tại Việt Nam	Rất cao, thường xuyên có mặt trong các bảng xếp hạng	Cao trong lĩnh vực công nghiệp và y tế	Cao cấp, đẳng cấp, toàn diện

Đánh giá:

Từ bảng so sánh với các đối thủ cạnh tranh như Savills, CBRE và Aden, có thể thấy Công ty PMC đang đứng trước cả những cơ hội đáng kể lẫn thách thức không nhỏ trong ngành quản lý và khai thác tòa nhà tại Việt Nam. Về cơ hội, với lợi thế là doanh

nghiệp nội địa, PMC có sự am hiểu sâu sắc thị trường trong nước, đặc biệt là các hệ thống tòa nhà thuộc VNPT – đây là một thị phần ổn định và đặc thù. Mức giá dịch vụ của PMC cũng ở mức trung bình – thấp, giúp công ty dễ dàng tiếp cận các khách hàng trong phân khúc tầm trung, vốn đang ngày càng phát triển tại các đô thị lớn và các tỉnh. Bên cạnh đó, thị trường bất động sản Việt Nam vẫn còn nhiều tiềm năng, đặc biệt trong mảng chung cư, tòa nhà hỗn hợp và văn phòng quy mô vừa – là phân khúc mà PMC có thể tận dụng để mở rộng mạng lưới dịch vụ.

Tuy nhiên, PMC cũng đối mặt với nhiều thách thức. Các đối thủ quốc tế như Savills và CBRE có thương hiệu toàn cầu, năng lực quản lý cao cấp và hệ thống công nghệ hiện đại, giúp họ chiếm lĩnh phân khúc cao cấp và các khách hàng nước ngoài. Aden lại mạnh trong mảng quản lý tích hợp (IFM) với công nghệ tự động hóa và vận hành công nghiệp, khiến PMC dễ bị lép vế nếu không kịp nâng cấp hệ thống vận hành và công nghệ quản lý. Ngoài ra, đội ngũ nhân sự của PMC tuy có kinh nghiệm thực tiễn nhưng vẫn còn hạn chế về đào tạo bài bản và chuẩn quốc tế so với các đối thủ. Chính vì vậy, để cạnh tranh hiệu quả, PMC cần tái cấu trúc dịch vụ theo hướng chuyên nghiệp hơn, đẩy mạnh chuyển đổi số, chuẩn hóa quy trình quản lý, đầu tư vào đào tạo nhân sự, và mở rộng sang các phân khúc thị trường mới phù hợp với thế mạnh hiện tại của mình.

2.2.2. Môi trường vĩ mô

Trong bối cảnh kinh doanh hiện nay, sự biến đổi nhanh chóng và phức tạp của thị trường đòi hỏi các doanh nghiệp phải không ngừng thích ứng và đổi mới. Một trong những yếu tố quan trọng giúp doanh nghiệp đưa ra quyết định chiến lược hiệu quả chính là môi trường vĩ mô. Môi trường vĩ mô có thể ảnh hưởng đến các quy trình sản xuất của doanh nghiệp, từ nguồn cung cấp nguyên liệu đến quy trình chế biến và phân phối sản phẩm. Đồng thời tác động đến thị trường tiêu thụ, hành vi mua sắm của người tiêu dùng và chiến lược tiếp thị.

Việc đánh giá và dự đoán các yếu tố trong môi trường vĩ mô giúp doanh nghiệp xác định và điều chỉnh chiến lược kinh doanh phù hợp trước sự biến đổi của môi trường xung quanh. Vậy môi trường vĩ mô có những tác động như thế nào đến PMC trong quá trình hoạt động?

a. Môi trường 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, văn phòng và các loại hình bất động sản khác thường tăng lên. Điều này tạo ra cơ hội cho PMC mở rộng quy mô kinh doanh, tìm kiếm thêm khách hàng mới. Bên cạnh đó, điều này cũng tạo ra thách thức đối với PMC như áp lực chi phí vận hành và nhiều đơn vị quản lý tòa nhà khác cũng sẽ tận dụng cơ hội từ sự tăng trưởng này, đòi hỏi công ty phải nâng cao chất lượng dịch vụ.

- Lãi suất và tiền lương bình quân:

+ Theo NHNN, thống kê từ báo cáo lãi suất của các ngân hàng thương mại, đến ngày 20/10/2024, 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 doanh nghiệp tận dụng được đòn bẩy tài chính để đầu tư mở rộng phát triển kinh doanh.

+ 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 hơn 1 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 PMC khai thác, đáp ứng và phát triển kinh doanh của doanh nghiệp.

- Lạm phát: Theo số liệu từ Tổng cục Thống kê, lạm phát của Việt Nam năm 2024 được kiểm soát hiệu quả, với chỉ số giá tiêu dùng (CPI) bình quân cả năm tăng 3,63% so với năm 2023, nằm trong mục tiêu Quốc hội đề ra 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. Lạm phát thấp giúp duy trì môi trường kinh doanh ổn định, khuyến khích đầu tư vào bất động sản, từ đó tăng nhu cầu về dịch vụ quản lý tòa nhà.

+ Lạm phát được kiểm soát ở mức thấp trong năm 2024 mang lại cả cơ hội và thách thức cho PMC. Về cơ hội, lạm phát thấp góp phần duy trì môi trường kinh doanh ổn định, tạo điều kiện thuận lợi cho các nhà đầu tư yên tâm rót vốn vào lĩnh vực bất động sản. Điều này kéo theo nhu cầu gia tăng đối với dịch vụ quản lý và vận hành tòa nhà – lĩnh vực cốt lõi của PMC – mở rộng thị trường tiềm năng và cơ hội ký kết

thêm các hợp đồng mới. Tuy nhiên, thách thức cũng xuất hiện khi giá cả các yếu tố đầu vào như lương thực, điện, y tế, giáo dục vẫn tăng nhưng không được phản ánh đầy đủ trong chỉ số lạm phát cơ bản. Điều này có thể gây áp lực lên chi phí vận hành của PMC, trong khi khả năng điều chỉnh giá dịch vụ có thể bị giới hạn do các hợp đồng dài hạn hoặc yêu cầu kiểm soát giá từ phía khách hàng. Vì vậy, công ty cần có chiến lược quản lý chi phí hiệu quả và nâng cao chất lượng dịch vụ để duy trì lợi thế cạnh tranh trong bối cảnh lạm phát thấp nhưng chi phí đầu vào vẫn biến động.

- 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. Biến động tỷ giá có thể ảnh hưởng đến khả năng thanh toán của khách hàng hoặc đối tác nước ngoài của PMC, đặc biệt nếu họ hoạt động trong các lĩnh vực bị ảnh hưởng mạnh bởi tỷ giá.

b. Môi trường chính trị - pháp luật

- Với đặc trưng chính trị là một nước xã hội chủ nghĩa có Đảng Cộng sản lãnh đạo, có những tác động sâu sắc và đa chiều đến hoạt động của doanh nghiệp:

Môi trường chính trị ổn định, xã hội chung sống hòa bình tạo điều kiện thuận lợi cho các doanh nghiệp hoạt động lâu dài, giảm thiểu rủi ro.

Tình hình an sinh xã hội ổn định và tỷ lệ tệ nạn xã hội thấp cũng góp phần thuận lợi cho PMC trong việc quản lý các dự án dân cư, góp phần hạn chế các phát sinh trong vấn đề về mất mát tài sản, trộm cắp

- Pháp luật: Nhà nước có nhiều chính sách hỗ trợ doanh nghiệp như:

Chính sách ưu đãi đầu tư: Việt Nam có nhiều chính sách ưu đãi đầu tư hấp dẫn, tạo điều kiện thuận lợi cho các doanh nghiệp như PMC mở rộng hoạt động. Các chính sách này có thể bao gồm giảm thuế, hỗ trợ về đất đai, thủ tục hành chính được đơn giản hóa. Hợp tác công tư (PPP): Chính phủ Việt Nam khuyến khích hợp tác công tư, tạo điều kiện cho các doanh nghiệp tư nhân như PMC tham gia vào các dự án hạ tầng và phát triển đô thị...

Môi trường kinh doanh ngày càng minh bạch: Việt Nam đang không ngừng cải thiện môi trường kinh doanh, tạo ra một sân chơi công bằng cho các doanh

nghiệp. Điều này giúp giảm thiểu rủi ro và tạo điều kiện thuận lợi cho hoạt động kinh doanh của PMC.

Môi trường chính trị - pháp luật ở Việt Nam hiện nay nhìn chung là thuận lợi cho hoạt động phát triển của PMC, nhưng cũng đòi hỏi công ty phải có năng lực thích ứng nhanh với các thay đổi về quy định pháp lý, tăng cường minh bạch, đầu tư chuyển đổi số và quản trị nhân sự hiệu quả hơn.

c. Môi trường 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 PMC 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, PMC 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 PMC. 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 PMC 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 tại các tòa nhà và 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 PMC tiếp cận một lực lượng lao động sẵn sàng làm việc, đặc biệt ở các vị trí phổ thông, kỹ thuật, vận hành hoặc bảo trì. Tuy nhiên, một số thách thức cũng đặt ra, như sự mất cân bằng nhẹ về giới tính (tỷ số 99,2 nam/100 nữ) có thể ảnh hưởng đến cơ cấu nhân sự trong các lĩnh vực cần tuyển dụng giới tính phù hợp. Hơn nữa, khu vực nông thôn vẫn chiếm tỷ trọng lớn về dân số (62,3 triệu người), trong khi PMC lại tập trung hoạt động tại đô thị, nên việc tiếp cận lao động từ khu vực này có thể gặp khó khăn do chi phí di chuyển, đào tạo và thích nghi môi trường làm việc. Tóm lại, bức tranh nhân khẩu và lao động năm 2024 mở ra tiềm năng lớn cho PMC trong việc mở rộng quy mô và nâng cao chất lượng nhân sự, đồng thời yêu cầu công ty có chiến lược tuyển dụng và đào tạo phù hợp để tận dụng tốt nguồn lực hiện có.

d. Môi trường công nghệ

- Quy mô thị trường CNTT Việt Nam dự kiến đạt 8,30 tỷ USD vào năm 2024 và 13,32 tỷ USD vào năm 2029, với tỷ lệ tăng trưởng hàng năm (CAGR) 9,92%.
- Chuyển đổi số toàn diện: Chính phủ tiếp tục đẩy mạnh chương trình Chuyển đổi số quốc gia, đặc biệt trong các lĩnh vực công, giáo dục, y tế, hạ tầng và quản lý đô thị.
- Ứng dụng AI, IoT, Big Data: Tăng trưởng mạnh mẽ trong các giải pháp AI (nhận diện khuôn mặt, phân tích hành vi), cảm biến IoT (giám sát môi trường, tòa nhà thông minh), và Big Data (quản trị dữ liệu lớn, phân tích hành vi khách hàng).
- Phát triển công nghệ 5G: Mạng 5G đang được triển khai rộng hơn tại các thành phố lớn, hỗ trợ tốt cho các ứng dụng thời gian thực và kết nối đa thiết bị.
- An ninh mạng trở thành ưu tiên cấp bách: Gia tăng rủi ro về an ninh thông tin, đòi hỏi các doanh nghiệp đầu tư mạnh vào giải pháp bảo mật.
- Hạ tầng số được cải thiện: Trung tâm dữ liệu, điện toán đám mây (cloud), nền tảng quản lý dữ liệu số ngày càng phổ biến và có chi phí hợp lý.
- Hệ sinh thái khởi nghiệp công nghệ phát triển: Sự tham gia của các công ty công nghệ trong các giải pháp quản lý bất động sản, nhà ở thông minh.
- Tác động:

Với xu hướng phát triển của công nghệ hiện nay, công ty PMC đang có nhiều cơ hội để ứng dụng các thành tựu của khoa học công nghệ trong hoạt động kinh doanh:
- Tự động hóa và IoT (Internet of Things)

- + Quản lý tòa nhà thông minh (BMS): Hệ thống BMS cho phép tự động hóa các hoạt động như điều hòa nhiệt độ, chiếu sáng, an ninh, giúp tối ưu hóa năng lượng và giảm thiểu chi phí vận hành.
- + Cảm biến IoT: Các cảm biến được lắp đặt khắp tòa nhà để thu thập dữ liệu về nhiệt độ, độ ẩm, chất lượng không khí, tình trạng thiết bị, từ đó giúp phát hiện và xử lý sự cố kịp thời.
- Trí tuệ nhân tạo (AI) và Học máy
 - + Phân tích dữ liệu: AI giúp phân tích lượng lớn dữ liệu được thu thập từ các cảm biến và hệ thống khác để đưa ra các quyết định chính xác hơn, như tối ưu hóa việc sử dụng năng lượng, dự báo nhu cầu của khách hàng.
- Chatbot và trợ lý ảo: Các chatbot và trợ lý ảo có thể hỗ trợ khách hàng giải đáp thắc mắc, đặt lịch hẹn, và thực hiện các yêu cầu khác một cách nhanh chóng và hiệu quả.
- Ứng dụng công nghệ thông tin
 - + Quản lý tòa nhà từ xa: Khách hàng và nhân viên có thể sử dụng ứng dụng di động để điều khiển các thiết bị trong tòa nhà, đặt dịch vụ, và theo dõi thông tin về tòa nhà.
 - + Thanh toán không tiền mặt: Ứng dụng di động cho phép khách hàng thanh toán các dịch vụ như điện, nước, phí dịch vụ một cách thuận tiện.
 - + Các phần mềm, app chấm công, phân ca cho nhân viên (app HRM PCM), phần mềm tài chính kế toán (AMIS Kế toán).. hỗ trợ trong quá trình làm việc.
- Xu hướng xanh và bền vững
 - + Năng lượng tái tạo: Công ty có thể tích hợp các hệ thống năng lượng mặt trời, gió để giảm thiểu lượng khí thải và tiết kiệm chi phí năng lượng.
 - + Quản lý chất thải: Áp dụng các giải pháp quản lý chất thải hiệu quả, tái chế để bảo vệ môi trường.

Việc ứng dụng các thành tựu công nghệ vào hoạt động kinh doanh này, nhằm góp phần nâng cao chất lượng dịch vụ của PMC, 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.

e. Môi trường tự nhiên

- Về điều kiện tự nhiên: Khí hậu, địa hình, sông ngòi, núi non được gọi chung là quang cảnh xung quanh tòa nhà gây ảnh hưởng việc đến việc lắp đặt và xây dựng các hệ thống bên trong tòa nhà, sao cho thích nghi và để công trình đạt được độ bền tốt nhất có thể. Vấn đề này còn liên quan đến việc lắp đặt hệ thống điện, hệ thống cấp thoát nước... hay là các vấn đề liên quan đến không khí sinh hoạt, nấm mốc, côn trùng phát triển gây ảnh hưởng đến chất lượng không khí trong tòa nhà.
- Việt Nam là quốc gia nằm trong vùng thuộc kiểu khí hậu nhiệt đới gió mùa (nóng ẩm, mưa nhiều):
 - + Đây là cơ hội phát triển dịch vụ bảo trì tòa nhà: Khí hậu này đòi hỏi các tòa nhà phải được kiểm tra, bảo trì thường xuyên (chống thấm, chống ẩm, xử lý hệ thống điều hòa...), tạo điều kiện cho PMC cung cấp dịch vụ bảo trì, kỹ thuật tòa nhà.
 - + Gia tăng nhu cầu vệ sinh công nghiệp và xử lý môi trường bên trong tòa nhà: Nhiệt độ cao và độ ẩm lớn làm phát sinh nhu cầu về vệ sinh, lọc không khí, khử mùi, kiểm soát vi khuẩn, nấm mốc – các dịch vụ mà PMC có thể cung cấp.
- Vị trí địa lý đa dạng và đô thị hóa nhanh:
 - + Việt Nam có nhiều đô thị phát triển (Hà Nội, TP.HCM, Đà Nẵng...), nơi tập trung các cao ốc văn phòng, chung cư, trung tâm thương mại – đối tượng khách hàng chính của PMC.
 - + Môi trường tự nhiên đa dạng thúc đẩy đầu tư bất động sản ở nhiều vùng khác nhau, mở rộng thị trường tiềm năng cho công ty.
- Tuy nhiên bên cạnh đó cũng có những tác động tiêu cực từ sự khắc nghiệt của tự nhiên và tình trạng biến đổi khí hậu toàn cầu:
 - + Thiên tai, thời tiết cực đoan (bão, lũ, mưa lớn, nắng nóng gay gắt): Gây hư hại cơ sở vật chất, hệ thống kỹ thuật trong các tòa nhà – làm tăng chi phí bảo trì, sửa

chữa và có thể gián đoạn hoạt động cung cấp dịch vụ. Điều này đòi hỏi PMC phải có quy trình ứng phó và phòng chống thiên tai chuyên nghiệp, làm gia tăng áp lực vận hành.

+ Biến đổi khí hậu và ô nhiễm môi trường: Nhiệt độ tăng, ô nhiễm không khí, tiếng ồn... ảnh hưởng đến chất lượng sống trong các tòa nhà, dẫn đến yêu cầu cao hơn về hệ thống kỹ thuật (HVAC, lọc không khí, cách âm...), đòi hỏi PMC phải đầu tư công nghệ và nhân lực chất lượng cao hơn. Có thể làm gia tăng khiếu nại của cư dân và khách hàng, nếu không kiểm soát tốt các yếu tố môi trường trong tòa nhà.

2.3. PHÂN TÍCH CÁC NGUỒN LỰC CỦA CHI NHÁNH CÔNG TY CỔ PHẦN QUẢN LÝ VÀ KHAI THÁC TÒA NHÀ VNPT ĐÀ NẴNG

2.3.1. Cơ sở vật chất

- Vị trí kinh doanh: Văn phòng đại diện chi nhánh miền Trung: 36 Trần Quốc Toản - Hải Châu - Đà Nẵng, tòa nhà Vietinbank, văn phòng tầng 3 văn phòng chi nhánh và cũng là phòng ban quản lý tòa nhà.
- Mạng lưới quản lý kinh doanh của PMC trải dài dọc khu vực Miền Trung (từ Nghệ An tới Ninh Thuận) là cơ hội tiếp cận đa dạng khách hàng từ các tỉnh thành khác nhau đặc biệt là từ đô thị lớn như Đà Nẵng, Huế, Nha Trang, Quy Nhơn Nghệ An đến khu vực đang phát triển như Bình Thuận, Quảng Ngãi.... Tuy nhiên điều này cũng gây khó khăn trong việc quản lý vùng, khó khăn trong kiểm soát chất lượng đồng đều và thách thức lớn trong xây dựng đội ngũ quản lý chuyên nghiệp.

Nhận xét: Chi nhánh công ty cổ phần Quản lý và Khai thác tòa nhà VNPT Đà Nẵng tọa lạc tại địa chỉ 36 Trần Quốc Toản có lợi thế đẹp 2 mặt tiền, nằm ở nơi giao nhau giữa ngã tư đường Trần Quốc Toản và Yên Bái.

+ Đây là vị trí đắc địa, nằm gần ngay trung tâm khu vực Hải Châu, – trung tâm hành chính, thương mại và du lịch của Đà Nẵng.

+ Gần các trục đường lớn như Bạch Đằng, Lê Duẩn, Trần Phú, thuận tiện di chuyển và kết nối với các cơ quan, doanh nghiệp, ngân hàng.

+ Gần sông Hàn – khu vực có giá trị thương mại và cảnh quan cao: có thể tạo hình ảnh chuyên nghiệp, hiện đại cho doanh nghiệp đặt văn phòng tại đây.

- + Cơ sở hạ tầng tốt, tiện ích đầy đủ: là tòa nhà ngân hàng nên thường có chất lượng xây dựng tốt, hệ thống an ninh – điện – điều hòa – thang máy đảm bảo.
- + Khu vực xung quanh có sẵn nhiều dịch vụ hỗ trợ như nhà hàng, khách sạn, văn phòng công chứng, bưu điện,...
- + Bên cạnh đó thì cũng còn tồn tại một số hạn chế: Vì nằm trong khu vực trung tâm nên giá thuê văn phòng hoặc chi phí duy trì dịch vụ tại đây có thể khá cao, ảnh hưởng đến chi phí vận hành của công ty. Và cũng vì tọa lạc ngay vị trí trung tâm nên có thể có tình trạng kẹt xe hoặc thiếu chỗ đậu xe vào giờ cao điểm, gây khó khăn cho việc đi lại của khách hàng cũng như nhân viên của công ty.
- Các trang thiết bị phục vụ hoạt động kinh doanh bộ phận văn phòng: máy tính, máy in màu, máy photo, bàn ghế, tủ đựng tài liệu.



Ảnh 3: Trang thiết bị, công cụ dụng cụ tại văn phòng làm việc

Công ty PMC có đầy đủ các máy móc thiết bị cơ bản cần thiết cho hoạt động kinh doanh, bao gồm các thiết bị văn phòng như máy tính, máy in, máy scan. Các thiết bị cơ bản này đảm bảo hoạt động hành chính – văn phòng, lưu trữ tài liệu, xử lý văn bản diễn ra trơn tru. Các thiết bị bàn ghế và vị trí làm việc được bố trí hợp lý, có ánh sáng tự nhiên, cây xanh, tạo môi trường làm việc tích cực, góp phần nâng cao tinh thần và hiệu suất nhân viên. Việc phân loại hồ sơ, tài liệu bằng bìa còng, tủ lưu trữ chuyên dụng giúp quản lý thông tin hiệu quả, thuận tiện cho công tác kiểm tra, tra cứu và phục vụ khách hàng. Điều này cho thấy công ty trang bị đầy đủ cho nhân viên làm việc, tạo điều kiện cho nhân viên làm việc trong môi trường đầy đủ và thoải mái nhất.

2.3.2. Nguồn nhân lực

Nguồn nhân lực là yếu tố cốt lõi quyết định sự thành công và phát triển bền vững của mỗi doanh nghiệp. Trong môi trường cạnh tranh ngày càng khốc liệt, việc xây dựng và duy trì một đội ngũ nhân sự chất lượng cao không chỉ là thách thức mà còn là cơ hội để công ty tạo ra lợi thế cạnh tranh. Nhân sự không chỉ là nguồn lực thực hiện các hoạt động sản xuất, kinh doanh mà còn là nguồn động lực sáng tạo, thúc đẩy đổi mới và phát triển. Vì vậy, việc đánh giá, phân tích và quản lý nguồn nhân sự một cách hiệu quả là nhiệm vụ sống còn để đảm bảo sự phát triển lâu dài và bền vững của công ty.

Dưới đây bảng cơ cấu lao động tại Chi nhánh Công ty cổ phần quản lý và khai thác tòa nhà VNPT Đà Nẵng (PMC)

Bảng 2.2. Cơ cấu lao động tại Công ty PMC Đà Nẵng giai đoạn 2022-2024

(Đơn vị tính: Người)

Chỉ tiêu	2022		2023		2024		2023/2022		2024/2023	
	Số lượng	Tỉ lệ (%)	Số lượng	Tỉ lệ (%)	Số lượng	Tỉ lệ (%)	Chênh lệch (±)	Tỉ lệ % Chênh lệch (±)	Chênh lệch (±)	Tỉ lệ % Chênh lệch (±)
Tổng số lượng	204	100	212	100	224	100	8	3,92	12	5,66
I. Giới tính										
1. Nam	127	62,25	138	65,09	148	66,07	11	8,66	10	7,25
2. Nữ	77	37,75	74	34,91	76	33,93	-3	-3,90	2	2,70
II. Trình độ học vấn										
1. ĐH & Cao Đẳng & Trung cấp trở lên	194	95,10	201	94,81	213	95,09	7	3,61	12	5,97
2.Lao động phổ thông	10	4,90	11	5,19	11	4,91	1	10,00	0	0,00
III. Độ tuổi										
1. Dưới <25	51	25,00	59	27,83	68	30,36	8	15,69	9	15,25
2. Từ 25 > 40	98	48,04	104	49,06	113	50,45	6	6,12	9	8,65
3. Từ > 40	55	26,96	49	23,11	43	19,20	-6	-10,91	-6	-12,24

(Nguồn: Phòng hành chính nhân sự)

Với các số liệu về nguồn nhân lực của PMC, tác giả có một số nhận xét như sau:

Nhìn chung, từ bảng số liệu ta thấy rằng tổng số lượng lao động của công ty PMC Đà Nẵng có xu hướng tăng từ 2022 – 2024. Bên cạnh đó, ta thấy các chỉ tiêu về giới tính, trình độ học vấn và độ tuổi lao động đều có sự chênh lệch và biến động qua từng năm, cụ thể:

- **Về tổng số lượng lao động:**

Có xu hướng tăng đều qua các năm từ 2022 – 2024; 2022 – 2023 tăng 8 người tương đương với tỷ lệ chênh lệch 3,92%, từ 2023 – 2024 tăng 12 người tương đương với tỷ lệ chênh lệch 5,66%. Nguyên nhân của sự gia tăng số lượng lao động này là PMC có mở rộng hoạt động kinh doanh, cung cấp dịch vụ quản lý thêm 1 dự án mới vào năm 2024 và cần thêm số lượng nhân sự.

- **Giới tính:**

+ Tỷ trọng cơ cấu giới tính giữa lao động nam và lao động nữ trong công ty có sự chênh lệch rõ rệt (nam nhiều hơn nữ). Năm 2022 tỷ trọng lao động nam chiếm 62,25% và nữ chiếm 37,75%. Đến năm 2023, tỷ trọng chênh lệch ngày càng được nới rộng thêm khi số lượng lao động nam tăng 11 người, chiếm tỷ trọng 65,09% và khi đó thì tỷ trọng nữ lại giảm đi, chỉ chiếm còn 34,91% (giảm 3 người so với 2022 tương đương với tỷ lệ chênh lệch -3,9%). Trong số lượng 12 công nhân tăng thêm vào năm 2024, có đến 10 công nhân nam tăng (tương đương với tỷ lệ tăng 7,25%) và công nhân nữ chỉ tăng 2 người tương đương với tỷ lệ tăng 2,7%).

Giải thích cho sự chênh lệch cơ cấu giới tính và xu hướng biến động này là do:

+ Tính chất công việc của ngành dịch vụ là làm việc 24/7, nhân sự luôn phải sẵn sàng làm việc bất cứ khi nào có sự yêu cầu của khách hàng, khi sự cố xảy ra để đảm bảo tòa nhà luôn duy trì hoạt động ổn định. Vì vậy, các công việc này đòi hỏi phải có sức khỏe, tính linh hoạt và luôn sẵn sàng thời gian. Lao động nam thường có sức khỏe tốt hơn, nhanh nhẹn và linh hoạt hơn, còn phụ nữ thì sau giờ làm việc chính đôi lúc còn phải chăm lo cho gia đình, con cái, nên việc bỏ thời gian cho công việc đột xuất và đáp ứng nhanh thì tỉ lệ ít hơn.

+ Công ty quản lý và vận hành tòa PMC nhà chia ra làm 2 bộ phận: gồm bộ phận dịch vụ và bộ phận kỹ thuật; các nhân sự nam ở bộ phận kỹ thuật có thể kiêm nhiệm được cả bộ phận dịch vụ (như giám sát dịch vụ, kế toán, quản lý sảnh, bếp ...), nhưng có ít nhân sự dịch vụ làm bộ phận kỹ thuật vì đặc điểm của các công

việc kỹ thuật là liên quan đến các vấn đề như điện, nước, phòng cháy chữa cháy, máy móc thiết bị nặng nề, phức tạp, giám sát các công trình kỹ thuật, bảo trì bảo dưỡng.. nên tỉ lệ nữ ít làm hơn nam.

- **Trình độ học vấn:** tỉ trọng nhân sự có trình độ học vấn, được đào tạo qua trường lớp từ cấp bậc trung cấp, cao đẳng, đại học trở lên luôn chiếm tỉ trọng cao hơn so với lao động phổ thông chưa qua đào tạo trong tổng nguồn nhân lực của PMC Đà Nẵng. Năm 2023, tỉ trọng lao động có trình độ học vấn trung cấp trở lên chiếm 94,81% (tăng 7 người so với 2022 và tương đương tỷ lệ chênh lệch là 3,61%), chỉ còn 5,19% là lao động phổ thông chưa qua đào tạo (tăng 1 người so với 2022 và tương đương tỷ lệ chênh lệch là 10%). Năm 2024, tỉ trọng lao động có trình độ tăng lên 95,09%, tức là tăng số lượng từ 201 người năm 2023 lên đến 213 người năm 2024, tương đương với tỉ lệ tăng 5,97%. Số lượng lao động phổ thông vẫn không có sự biến động, giữ nguyên 11 người từ năm 2023 đến 2024 nhưng về tỉ lệ vẫn có sự giảm nhẹ. Nguyên nhân của các sự thay đổi này là:

- + Đặc điểm của ngành dịch quản lý tòa nhà vụ quan trọng là việc thực hiện đúng quy trình và khuôn mẫu, nhằm duy trì một hệ thống vận hành trơn tru, bài bản yêu cầu người lao động phải có trình độ. Vì vậy, PMC muốn nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của mình để ngày càng phát triển hơn.

- + Do nội dung được thỏa thuận giữa khách hàng (chủ đầu tư) và PMC trong hợp đồng cung cấp dịch vụ quản lý vận hành, yêu cầu nhân sự thực hiện hợp đồng phải có bằng cấp trung cấp/cao đẳng trở lên.

- + Hơn nữa với các thiết bị, máy móc hiện đại, các quy trình thì các lao động phổ thông chưa qua trường lớp không thể thực hiện tốt và có thể gặp khó khăn làm ảnh hưởng đến đứt gãy quy trình, không kịp đáp ứng khách hàng.

- + Vì PMC cung cấp dịch vụ quản lý, vận hành, nên các công việc yêu cầu có khả năng lãnh đạo, có tầm nhìn, biết cách hoạch định, giám sát,... điều này bắt buộc phải có qua trường lớp đào tạo.

- + Khi PMC đăng bài tuyển dụng, trong các yêu cầu công việc đa số là qua đào tạo từ trung cấp trở lên. Vì vậy tỉ lệ nhân sự làm trong công ty có trình độ qua đào tạo nhiều hơn lao động phổ thông. Số ít lao động phổ thông rải rác ở các bộ phận bếp (F&B).

- **Độ tuổi lao động:**

+ Nhìn tổng quát bảng số liệu, ta thấy tỉ trọng người lao động trong độ tuổi từ 20-45 tuổi chiếm lớn nhất trong cả 3 năm. Năm 2022, lao động trong độ tuổi này chiếm 48,04%. Đến năm 2023, độ tuổi này tăng lên 49,06% (tức là số lượng 104 người trên tổng số 212 người). Năm 2024, lao động trong độ tuổi này vẫn chiếm tỉ trọng cao nhất và có xu hướng tăng lên 50,45% (tức là số lượng 113 người trên tổng số 224 người). Số lượng lao động 2024 tăng 9 người tương đương với tỉ lệ chênh lệch là 8,65% so với 2023.

+ Số lượng nhân sự trong độ tuổi dưới 25 chiếm tỉ trọng lớn thứ 2 và cũng có xu hướng tăng, từ 51 năm 2022 lên 59 người năm 2023 (tăng 8 người tương đương tỷ lệ chênh lệch 15,69%) và tăng lên 68 người năm 2024 (tăng thêm 9 người tương đương với tỉ lệ chênh lệch 15,25%).

+ Và xếp cuối cùng là lao động trong độ tuổi trên 40, chiếm tỉ trọng thấp nhất và đang có xu hướng giảm, từ 55 người năm 2022 xuống còn 49 người năm 2023 (giảm 6 người tương đương với tỉ lệ chênh lệch -10,91%), giảm từ 49 người xuống 43 người (cũng giảm 6 người và tương đương tỷ lệ chênh lệch là -12,24%).

Lý giải cho các sự thay đổi này, có các nguyên nhân sau:

- Độ tuổi dưới 25 có xu hướng tăng 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 PMC 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.
- Độ tuổi từ 25 đến 40: 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 PMC 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 PMC. Độ tuổi này là phổ biến trong thị trường lao động.
- Độ tuổi trên từ 40 trở lên: độ tuổi này giảm bớt đi 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 và 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.

Kết luận: Với sự mở rộng đầu tư kinh doanh vào các dự án mới của PMC trong giai đoạn 2022-2024 đồng nghĩa với việc gia tăng về số lượng lao động của chi nhánh.

Công ty đang tập trung vào việc duy trì đội ngũ nhân viên có trình độ cao, năng động và trẻ trung. Tuy nhiên, việc giảm sút tỷ lệ nhân viên trên 40 tuổi là một vấn đề đáng quan tâm, đòi hỏi công ty cần có những giải pháp phù hợp để tận dụng kinh nghiệm của nhóm nhân viên này và đảm bảo sự cân bằng về độ tuổi trong lực lượng lao động. Bảng số liệu cho thấy công ty có chiến lược phát triển đội ngũ nhân sự trẻ, có trình độ, hướng tới đáp ứng yêu cầu công việc hiện đại và phát triển lâu dài.

2.3.3. 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 Quản lý và Khai thác tòa nhà VNPT Đà Nẵng (PMC), 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 tòa 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. Căn cứ vào số liệu bảng cân đối kế toán của công ty PMC Đà Nẵng giai đoạn 2022-2024 có thể xây dựng bảng phân tích khối và phân tích chỉ số thể hiện tỷ lệ cơ cấu tài sản, nguồn vốn của mỗi năm và sự dịch chuyển của cơ cấu tài sản và nguồn vốn trong giai đoạn này. Dưới đây là bảng phân tích cơ cấu các thông số tài chính:

Bảng 2.3. Phân tích tình hình nguồn lực tài chính của công ty PMC giai đoạn 2022 – 2024. (Đơn vị tính: VND)

				Phân tích khối			Phân tích chỉ số		
Chỉ tiêu	2022 (VND)	2023 (VND)	2024 (VND)	2022	2023	2024	2022	2023	2024
A. TÀI SẢN NGẮN HẠN	221.900.558.019	227.307.724.171	216.976.641.875	97,06%	97,37%	97,40%	100%	102,44%	97,78%
I. Tiền và các khoản tương đương tiền	72.032.455.159	72.172.928.484	81.126.657.554	31,51%	30,92%	36,42%	100%	100,20%	112,63%
II. Khoản phải thu ngắn hạn	147.166.248.972	151.312.543.032	133.367.492.727	64,37%	64,82%	59,87%	100%	102,82%	90,62%
III. Tồn kho	2.590.217.837	3.675.770.236	2.318.095.109	1,13%	1,57%	1,04%	100%	141,91%	89,49%
IV. Các khoản đầu tư tài chính ngắn hạn	-	-	-	-	-	-	-	-	-
V. Tài sản ngắn hạn khác	111.636.051	146.482.419	164.396.485	0,05%	0,06%	0,07%	100%	131,21%	147,26%
B. TÀI SẢN DÀI HẠN	6.716.065.689	6.135.086.700	5.790.428.140	2,94%	2,63%	2,60%	100%	91,35%	86,22%
I. Tài sản cố định	5.981.911.141	5.464.090.009	4.946.268.881	2,62%	2,34%	2,22%	100%	91,34%	82,69%
II. Các khoản phải thu dài hạn	45.262.454	45.262.454	131.011.000	0,02%	0,02%	0,06%	100%	100,00%	289,45%
III. Các khoản đầu tư tài chính dài hạn	200.000.000	200.000.000	200.000.000	0,09%	0,09%	0,09%	100%	100%	100%
IV. Tài sản dài hạn khác	488.892.094	425.734.237	513.148.259	0,21%	0,18%	0,23%	100%	87,08%	104,96%
TỔNG TÀI SẢN = A+B	228.616.623.708	233.442.810.871	222.767.070.015	100%	100%	100%	100%	102,11%	97,44%
C. NỢ PHẢI TRẢ	179.909.507.001	177.484.857.492	158.911.259.547	78,69%	76,03%	71,34%	100%	98,65%	88,33%
I. Nợ ngắn hạn	177.531.657.523	175.827.008.014	157.253.410.069	77,65%	75,32%	70,59%	100%	99,04%	88,58%
II. Nợ dài hạn	2.377.849.478	1.657.849.478	1.657.849.478	1,04%	0,71%	0,74%	100%	69,72%	69,72%
D. VỐN CHỦ SỞ HỮU	48.707.116.707	55.957.953.379	63.855.810.468	21,31%	23,97%	28,66%	100%	114,89%	131,10%
TỔNG NGUỒN VỐN = C+D	228.616.623.708	233.442.810.871	222.767.070.015	100%	100%	100%	100%	102,11%	97,44%

- **Phân tích tài sản:** Nhìn chung, cơ cấu tổng tài sản của Công ty PMC giai đoạn 2022 – 2024 có xu hướng giảm nhưng không liên tục. Năm 2023 chiếm lên đến 102,11% so với 2022, nhưng đến năm 2024 chỉ chiếm còn 97,44% so với 2022. Cụ thể các chỉ tiêu trong tổng tài sản biến động như sau:
 - *Tài sản ngắn hạn:* Chiếm tỷ trọng lớn hơn trong cơ cấu tổng tài sản. Tỷ trọng tài sản ngắn hạn có xu hướng tăng đều qua các năm, tăng dần từ 97,06% năm 2022 lên 97,40% năm 2024 (tăng 0,34%). Giai đoạn 2022 – 2023 tăng mạnh hơn (tăng 0,31%) so với giai đoạn 2023 – 2024 (chỉ tăng 0,03%). Về xu hướng, tài sản ngắn hạn có xu hướng giảm nhưng không liên tục, năm 2023 chiếm 102,44% so với 2022 (tăng 2,44%) nhưng đến năm 2024 tỷ lệ tài sản ngắn hạn chỉ chiếm còn 97,78% so với 2022 (giảm 2,22%). Điều này cho thấy mặc dù tỷ trọng tài sản ngắn hạn trong tổng tài sản có tăng về mặt cơ cấu, nhưng quy mô tuyệt đối của tài sản ngắn hạn lại giảm trong năm 2024 so với năm 2022, phản ánh sự điều chỉnh nhất định trong chiến lược phân bổ tài sản của công ty.
 - *Tài sản dài hạn:* Chỉ chiếm tỷ trọng nhỏ so với cơ cấu tổng tài sản của PMC. Tỷ trọng tài sản dài hạn có xu hướng giảm liên tục qua các năm trong giai đoạn 2022 – 2024, giảm dần từ 2,94% năm 2022 xuống còn 2,60% năm 2024 (giảm 0,34%). Trong đó giai đoạn 2022 – 2023 giảm mạnh hơn (giảm 0,31%) và giai đoạn sau 2023 – 2024 có xu hướng giảm nhẹ lại (chỉ giảm 0,03%). Về quy mô của tài sản dài hạn có cũng có xu hướng giảm mạnh, năm 2023 chỉ chiếm 91,35% so với 2022 (giảm 8,65%) và năm 2024 chỉ chiếm còn 86,22% so với 2022 (giảm 13,78%). Tài sản dài hạn của PMC chiếm tỷ trọng rất nhỏ trong tổng cơ cấu tài sản, cho thấy doanh nghiệp chủ yếu tập trung vào tài sản ngắn hạn, phù hợp với mô hình kinh doanh có vòng quay vốn nhanh, ít đầu tư vào tài sản cố định hoặc dài hạn.
- **Phân tích nguồn vốn:** Song song với xu hướng giảm tài sản, tổng nguồn vốn của PMC giai đoạn này cũng có xu hướng giảm dần.
 - *Nợ phải trả:* Chiếm tỷ trọng cao trong cơ cấu tổng nguồn vốn của PMC giai đoạn 2022 – 2024. Tỷ trọng nợ phải trả có xu hướng giảm đều qua các năm (giảm 7,35%, từ 78,69% năm 2022 xuống 71,34% năm 2024); đặc biệt có sự giảm mạnh trong giai đoạn 2023 – 2024 (giảm 4,69% trên tổng 7,35% của cả giai đoạn). Về quy mô, nợ phải trả cũng có sự giảm liên tục, năm 2023 chỉ chiếm 98,65% so với

2022 (giảm 1,35%) và năm 2024 chỉ chiếm còn 88,33% so với 2022 (giảm 11,67%). Việc giảm tỷ trọng nợ phải trả cho thấy PMC đang nỗ lực giảm phụ thuộc vào vốn vay, hướng tới một cơ cấu tài chính lành mạnh hơn. Hoặc có thể công ty đã sử dụng nguồn vốn chủ sở hữu hiệu quả hơn, chẳng hạn như tăng vốn điều lệ, giữ lại lợi nhuận tái đầu tư hoặc phát hành cổ phiếu mới.

- *Vốn chủ sở hữu*: Tỷ trọng nợ phải trả có xu hướng giảm trong tổng cơ cấu nguồn vốn, đồng nghĩa với việc vốn chủ sở hữu sẽ có xu hướng tăng lên. Từ 21,31% năm 2022 tăng lên 23,97% năm 2023 (tăng 2,66%) và đến giai đoạn từ 2023 – 2024 thì có xu hướng tăng mạnh mẽ hơn với mức tăng 4,69%. Về quy mô, vốn chủ sở hữu năm 2023 chiếm 114,89% so với 2022 và năm 2024 tăng nhanh chiếm lên đến 131,10% (tăng 31,1%). Điều này chứng tỏ rằng PMC đang tăng cường sử dụng nguồn vốn tự có thay vì phụ thuộc vào nợ vay. Đây là sự chuyển dịch tích cực về mặt cơ cấu tài chính, thể hiện tính ổn định và khả năng tự chủ cao hơn. Có thể khi công ty hoạt động kinh doanh hiệu quả, có lợi nhuận và quyết định giữ lại lợi nhuận thay vì chia hết cho cổ đông. Những dịch chuyển này cho thấy PMC đang cải thiện mạnh mẽ nội lực tài chính, giảm rủi ro, tăng độ hấp dẫn với nhà đầu tư và tạo tiền đề tốt cho phát triển bền vững trong các năm tiếp theo.

2.3.4. Kết quả hoạt động kinh doanh tại doanh nghiệp

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 Quản lý và Khai thác Tòa nhà VNPT (PMC), 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 PMC trong kỳ báo cáo.

Căn cứ vào bảng báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh của công ty PMC giai đoạn 2022 – 2024 có thể xây dựng bảng phân tích khối và phân tích chỉ số thể hiện tỷ trọng cơ cấu doanh thu, chi phí của mỗi năm và sự dịch chuyển của các chỉ tiêu trong giai đoạn này. Dưới đây là bảng phân tích cụ thể:

Bảng 2.4. Phân tích tình hình kết quả hoạt động kinh doanh của công ty PMC giai đoạn 2022 -2024.

(Đơn vị tính: VND)

Chỉ tiêu	2022	2023	2024	Phân tích khối (%)			Phân tích chỉ số (%)		
				2022	2023	2024	2022	2023	2024
1. Doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ	761.440.070.913	878.448.381.211	1.047.508.908.632	100%	100%	100%	100%	115,37%	137,57%
4. Giá vốn hàng bán	714.857.478.645	821.745.618.411	971.963.483.543	93,88%	93,55%	92,79%	100%	114,95%	135,97%
5. Lợi nhuận gộp về bán hàng và cung cấp dịch vụ	46.582.592.268	56.702.762.800	75.545.425.089	6,12%	6,45%	7,21%	100%	121,73%	162,18%
6. Doanh thu hoạt động tài chính	232.297.309	147.564.850	62.946.883	0,03%	0,02%	0,01%	100%	63,52%	27,10%
7. Chi phí tài chính	-669.017	67.805.069	205.686.985	0,00%	0,01%	0,02%	100%	-10135,03%	-30744,6%
8. Chi phí bán hàng	4.019.259.714	4.934.117.301	4.283.549.188	0,53%	0,56%	0,41%	100%	122,76%	106,58%
9. Chi phí quản lý doanh nghiệp	26.849.614.260	38.652.408.140	53.863.268.377	3,53%	4,40%	5,14%	100%	143,96%	200,61%
10. Lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh	15.946.684.620	13.195.997.140	17.255.867.422	2,09%	1,50%	1,65%	100%	82,75%	108,21%
11. Thu nhập khác	44.380.263	518.648.919	511.084.374	0,01%	0,06%	0,05%	100%	1168,65%	1151,60%
12. Chi phí khác	2.106.753.587	347.045.174	2.789.492.424	0,28%	0,04%	0,27%	100%	16,47%	132,41%
13. Lợi nhuận khác	-2.062.373.324	171.603.745	-2.278.408.050	-0,27%	0,02%	-0,22%	100%	-8,32%	110,48%
14. Lợi nhuận trước thuế	13.884.311.296	13.367.600.885	14.977.459.372	1,82%	1,52%	1,43%	100%	96,28%	107,87%
15. Chi phí thuế TNDN hiện hành	3.841.032.582	2.684.416.342	3.583.263.811	0,50%	0,31%	0,34%	100%	69,89%	93,29%
16. Chi phí thuế TNDN hoãn lại	-	-	-	-	-	-	-	-	-
17. Lợi nhuận sau thuế	10.043.278.714	10.683.184.543	11.394.195.561	1,32%	1,22%	1,09%	100%	106,37%	113,45%

Nhận xét: Nhìn chung qua bảng số liệu, ta có thể thấy được công ty PMC đang duy trì được đà tăng trưởng về doanh thu và lợi nhuận gộp khá tốt trong giai đoạn 2022–2024.

- **Doanh thu:** Tốc độ tăng trưởng doanh thu thuần về bán hàng và cung cấp dịch vụ của PMC giai đoạn 2022 - 2024 có sự gia tăng mạnh mẽ (tăng 37,57%). Năm 2023 chiếm 115,37% so với 2022 (tăng 15,37%) và đến năm 2024 thì tăng vọt lên đến 137,57%. Đây là tín hiệu tích cực, cho thấy PMC đạt được tăng trưởng doanh thu đáng kể.
- **Lợi nhuận gộp:** Tỷ trọng lợi nhuận gộp có sự dịch chuyển đáng kể, tăng từ 6,12% năm 2022 lên 6,45% năm 2023 (tăng 0,33%) và tăng mạnh hơn vào giai đoạn 2023 – 2024 (từ 6,45% lên 7,21%, tăng 0,76%). Về xu hướng, lợi nhuận gộp cũng có tốc độ tăng trưởng vô cùng mạnh mẽ, năm 2023 chiếm 121,73% so với 2022 và năm 2024 tăng vọt lên mạnh chiếm 162,18 (tăng 62,18%).
- **Lợi nhuận thuần:** Tỷ trọng của lợi nhuận thuần có xu hướng giảm nhưng không liên tục, giai đoạn 2022 – 2023 giảm từ 2,09% xuống còn 1,5% (giảm 0,59%). Tuy nhiên đến giai đoạn 2023 – 2024 lại có dấu hiệu tăng nhẹ trở lại từ 1,5% năm 2023 lên 1,65% năm 2024 (tăng 0,15%). Về tốc độ tăng, năm 2023 cũng có xu hướng giảm, chỉ chiếm 82,75% so với 2022 (giảm 17,25%), nhưng đến năm 2024 lại có sự gia tăng mạnh mẽ trở lại, chiếm 108,21% so với 2022 (tăng 8,21%).
- **Lợi nhuận sau thuế:** Tỷ trọng lợi nhuận sau thuế của PMC nhìn chung có xu hướng giảm, từ 1,32% năm 2022 xuống 1,22% năm 2023 (giảm 0,1%) và năm 2024 giảm xuống còn 1,09% so với 2023 (giảm 0,13%). Tuy nhiên về tốc độ tăng trưởng lợi nhuận sau thuế lại có xu hướng tích cực, tăng đều từ 2022 – 2024. Năm 2023 chiếm 106,37% so với 2022 (tăng 6,37%) và chiếm lên tới 113,45% so với 2022 (tăng 13,45%). Mặc dù hiệu quả sinh lời trên mỗi đồng doanh thu giảm nhẹ, nhưng tổng lợi nhuận thực tế vẫn đang tăng đều đặn. Điều này phản ánh một doanh nghiệp đang trong giai đoạn mở rộng quy mô, chấp nhận biên lợi nhuận thấp hơn để đạt được tổng lợi nhuận lớn hơn. Nếu kiểm soát chi phí tốt hơn, tỷ trọng lợi nhuận cũng có thể cải thiện trong tương lai.

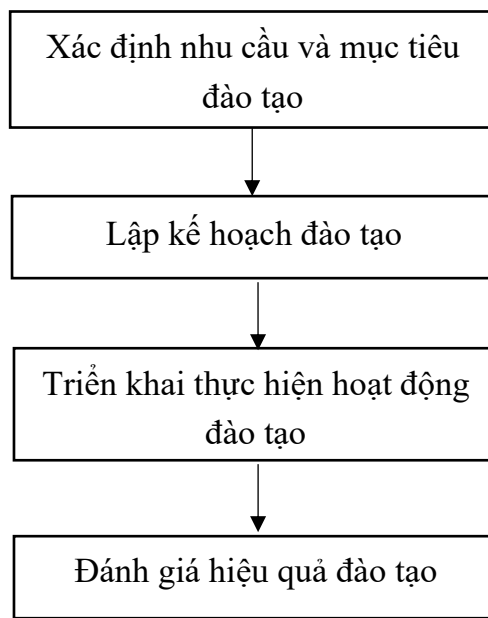
Tóm lại, tình hình doanh thu hoạt động kinh doanh và lợi nhuận của PMC có chiều hướng phát triển tích cực qua các năm. Tuy nhiên, chi phí quản lý doanh nghiệp và tài chính đang có xu hướng tăng mạnh, ảnh hưởng đến tốc độ tăng lợi nhuận thuần và sau thuế. Doanh nghiệp cần tiếp tục tối ưu chi phí vận hành và

tăng cường hiệu quả từ các khoản đầu tư hoặc thu nhập khác để cải thiện lợi nhuận ròng trong những năm tiếp theo.

2.4. THỰC TRẠNG VỀ CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN QUẢN LÝ VÀ KHAI THÁC TÒA NHÀ VNPT ĐÀ NẴNG

Thực trạng quy trình đào tạo tại Công ty PMC Đà Nẵng

Sơ đồ quy trình đào tạo tại công ty PMC:



Sơ đồ 2.2. Quy trình hoạt động đào tạo tại công ty PMC

2.4.1. Xác định nhu cầu đào tạo

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 Công ty Cổ phần Quản lý và Khai thác tòa nhà VNPT (PMC) là một bước quan trọng nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, tối ưu hóa hiệu quả quản lý và vận hành các tòa nhà, đồng thời bắt kịp với xu hướng chuyển đổi số và nâng cao dịch vụ khách hàng.

Vậy việc xác định nhu cầu đào tạo của công ty được xác định dựa trên các cơ sở:

- **Phân tích công ty**

Tính tới thời điểm cuối năm 2024, công ty PMC Đà Nẵng với số lượng 224 nhân sự đang thực hiện cung ứng dịch vụ cho 19 đối tượng khách hàng khác nhau tại các tỉnh thuộc chi nhánh miền Trung. Với mô hình hoạt động phân tán, nhân sự PMC vừa phải

đảm bảo chất lượng dịch vụ đồng đều ở các tòa nhà, vừa phải tuân thủ quy chuẩn ngành và yêu cầu khách hàng đa dạng. Việc đồng bộ hóa về chất lượng lao động còn chưa có tỷ lệ cao khi vẫn còn sự chênh lệch trình độ giữa các nhóm nhân sự thuộc các nhóm khách hàng khác nhau. Khi PMC tiếp nhận dự án mới, yêu cầu đội ngũ nhân viên phải được điều chuyển và thay thế hợp lý, bố trí đan xen giữa những nhân sự mới và nhân sự cũ trong các dự án với nhau nhằm hỗ trợ và trao đổi kiến thức, đồng thời là đảm bảo cho quá trình đào tạo nhân sự mới trong quá trình làm việc thực tế. Tuy nhiên, để nâng cao năng lực và ngày càng phát triển kỹ năng của nhân sự một cách tiêu chuẩn hóa đòi hỏi PMC phải có sự đầu tư cho các hoạt động đào tạo và phát triển cho người lao động nhằm nâng cao chất lượng dịch vụ và đáp ứng các yêu cầu ngày càng khắt khe của khách hàng.

Vì vậy, chú trọng để xây dựng ngày càng hoàn thiện công tác đào tạo cho người lao động của mình là một hoạt động đầu tư mang tính chiến lược và vô cùng quan trọng.

- **Phân tích công việc:** các vị trí công việc yêu cầu, đòi hỏi những gì
 - Nhân viên kỹ thuật: yêu cầu công việc
 - + Bảo trì, bảo dưỡng hệ thống điện, nước, điều hòa, thông gió, PCCC,...
 - + Khắc phục sự cố kỹ thuật.
 - + Giám sát hoạt động của các thiết bị.
 - + Thực hiện các công việc sửa chữa nhỏ.
 - + Đảm bảo an toàn kỹ thuật trong tòa nhà.
 - Nhân viên lễ tân, CSKH: yêu cầu công việc
 - + Đón tiếp và hướng dẫn khách hàng, cư dân.
 - + Tiếp nhận và xử lý thông tin, cuộc gọi.
 - + Hỗ trợ các công việc hành chính khác.
 - + Đảm bảo khu vực lễ tân gọn gàng, chuyên nghiệp.
 - + Duy trì mối quan hệ tốt đẹp với khách hàng.
 - + Thu thập ý kiến phản hồi để cải thiện chất lượng dịch vụ.
 - + Tiếp nhận và giải đáp thắc mắc, yêu cầu của cư dân, khách hàng.
 - Nhân viên an ninh: yêu cầu công việc
 - + Đảm bảo an ninh trật tự trong và xung quanh tòa nhà.
 - + Kiểm soát người và phương tiện ra vào.
 - + Giám sát hệ thống an ninh (camera, báo động,...).
 - + Xử lý các tình huống khẩn cấp và sự cố an ninh.

- Cán bộ tài chính – kế toán: cần nâng cao năng lực quản lý ngân sách, phân tích tài chính tòa nhà.
- Nhân sự quản lý vận hành: phải có kỹ năng tổng hợp, báo cáo, giám sát các nhà thầu thi công.

Dựa trên các yêu cầu của các vị trí công việc khác nhau, các cán bộ quản lý trực tiếp (trưởng bộ phận dịch vụ và trưởng bộ phận kỹ thuật) quan sát, đánh giá trực tiếp thông qua quá trình làm việc tại dự án của mình. Kết hợp với bảng đánh giá công việc định kỳ để đánh giá thang điểm, từ đó biết được nhân sự của mình đáp ứng được yêu cầu nào, chưa đáp ứng được yêu cầu nào và đưa ra các đề xuất đào tạo phù hợp.

- **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. (*Bảng đánh giá được đính kèm ở phụ lục*)
- Dựa trên kết quả đánh giá năng lực định kỳ (KPIs, năng lực chuyên môn, thái độ làm việc).
 - + Quản lý vận hành tòa nhà chia ra làm 2 bộ phận là bộ phận dịch vụ người đứng đầu trưởng bộ phận dịch vụ (Giám sát dịch vụ) và bộ phận vận hành bảo dưỡng đứng đầu là kỹ sư trưởng. Các nhân viên cấp dưới hàng năm đều phải hoàn thành bảng đánh giá kết quả công việc thực hiện của mình và gửi lên cho trưởng bộ phận duyệt, rồi gửi lên giám đốc tòa nhà duyệt, thư ký dự án sẽ hỗ trợ gửi về phòng nhân sự sau đó phòng nhân sự sẽ khai thác chọn lọc các thông tin trong bảng đánh giá phục vụ cho công tác hoạch định nhu cầu đào tạo.
- Nhu cầu phát triển cá nhân, điều chuyển công tác vị trí mới (thăng tiến, chuyển đổi vị trí công tác...).

+ Khi công ty thiếu hụt nhân sự, đầu tiên phòng nhân sự ưu tiên chọn lọc và đào tạo nguồn cung ứng nhân lực nội bộ (trong trường hợp là định biên nhân sự đang dư ra), để tránh lãng phí thời gian, chi phí đào tạo ban đầu và tối ưu được hiệu quả vận hành. Do đó, căn cứ vào bảng đánh giá công việc, phòng nhân sự sẽ đề xuất đối tượng lên tổng công ty. Nếu được duyệt, nhân sự thử thách thăng tiến công việc sẽ có thời gian 2 tháng thử việc với chức danh mới cao hơn và thường sẽ được trưởng bộ phận đào tạo, hướng dẫn và giám sát thực hiện. Sau đó tiếp

tục làm bảng đánh giá sau thời gian thử việc. Người quản lý trực tiếp sẽ duyệt và gửi lên phòng nhân sự hoạch định và đánh giá thêm.

- Căn cứ phản hồi từ quản lý trực tiếp hoặc khách hàng về hiệu quả và thái độ làm việc.
- Nhu cầu muốn nâng cao trình độ của bản thân người lao động, muốn thử thách ở vị trí công việc cao hơn.

Sau đây là nhu cầu đào tạo của công ty PMC giai đoạn 2022 – 2024:

Tổng nhu cầu đào tạo nhân sự của công ty PMC giai đoạn 2022 – 2024

(Đơn vị tính: Người)

Mục tiêu	Đối tượng	Nhu cầu đào tạo			Số lượng thực tế		
		2022	2023	2024	2022	2023	2024
1. Đào tạo hội nhập	Nhân sự mới	25	35	45	40	47	62
2. Đào tạo phát triển kỹ năng	Nhân sự cơ hữu	130	140	184	110	130	170
Tổng		155	175	229	150	177	232

(Nguồn: Phòng hành chính nhân sự PMC)

Đối với mục tiêu đào tạo phát triển kỹ năng cho đối tượng nhân sự cơ hữu (đã qua khóa đào tạo hội nhập) được phân chia theo từng đối tượng thuộc các bộ phận phòng ban và từng chương trình đào tạo cụ thể. Dưới đây là bảng nhu cầu và thực tế đào tạo nhân sự của công ty PMC giai đoạn 2022 – 2024:

Bảng 2.6. Nhu cầu đào tạo cụ thể phân theo từng đối tượng, bộ phận

(Đơn vị tính: Người)

Mục tiêu	Đối tượng cụ thể	Chương trình đào tạo	Nhu cầu đào tạo			Số lượng thực tế		
			2022	2023	2024	2022	2023	2024
Đào tạo hội nhập	Nhân sự mới	Đào tạo Orientation	25	35	45	40	47	62
Đào tạo phát triển kỹ năng	Nhân sự mới ký HĐLĐ chính thức và nhân sự hết hạn chứng chỉ	Quản lý vận hành tòa nhà	17	15	20	12	13	18
	Nhân sự mới ký HĐLĐ chính thức và nhân sự hết hạn chứng chỉ	Phòng cháy chữa cháy và cứu nạn cứu hộ	16	13	18	10	11	16
	Giám đốc tòa nhà, kỹ sư trưởng, giám sát kỹ thuật, giám sát dịch vụ, giám sát làm sạch.	Người huấn luyện ATVSLĐ	0	10	38	0	10	32
	Nhân sự lễ tân, CSKH, an ninh	Kỹ năng giao tiếp và xử lý tình huống.	42	42	45	38	41	47
	Kỹ thuật viên bảo trì	Kỹ thuật bảo trì hệ thống điện, nước, HVAC trong tòa nhà	55	60	63	50	55	57

Nhận xét: Nhìn chung, qua bảng số liệu ta có thể thấy được nhu cầu đào tạo của công ty PMC ngày càng tăng, thể hiện rằng công ty ngày càng chú trọng vào hoạt động đào tạo và phát triển đội ngũ nhân sự của mình. Với mục tiêu đào tạo hội nhập, số lượng thực tế nhân sự được đào tạo luôn cao hơn so với nhu cầu đã đặt ra trước đó và có xu hướng ngày càng tăng. Nguyên nhân: năm 2023, nhân sự của PMC tăng 8 người; với số lượng tăng đó, nhu cầu tuyển dụng của công ty PMC được xác định trong năm 2023 là

35 người tương đương với nhu cầu đào tạo cũng tương ứng với 35 người. Tuy nhiên, số lượng thực tế đào tạo năm 2023 lại cao hơn so với nhu cầu (tăng 12 người). Giải thích cho hiện tượng này là trong năm 2023 có kế hoạch tuyển dụng biến động liên tục. Ví dụ tháng 1, tuyển được 5 người, tuy nhiên sau thử việc chỉ có 2 người đáp ứng được và 3 người rời đi (5 người này đều đã được trải qua đào tạo). Bên cạnh đó còn có số lượng nhân sự cơ hữu lại tiếp tục nghỉ nên dẫn đến nhu cầu tuyển dụng lại tăng và tiếp tục tuyển dụng rồi đào tạo để bổ sung lực lượng kế cận mới. Tình trạng này diễn ra lặp lại nhiều lần dẫn đến thực tế đào tạo lại tăng lên so với nhu cầu.

Còn với mục tiêu đào tạo và phát triển kỹ năng, số lượng nhu cầu đào tạo và thực tế đào tạo đều có xu hướng tăng, tuy nhiên số lượng giữa thực tế và nhu cầu vẫn có sự chênh lệch (thực tế thấp hơn so với nhu cầu). Nguyên nhân là do một số nhân sự không tham gia do không sắp xếp được công việc và một số nhân sự nghỉ việc (xin nghỉ hẵn/nghỉ thai sản/ốm đau, tai nạn) hoặc là một số nhân sự cảm thấy không phù hợp nên thực tế số lượng đào tạo thấp hơn so với nhu cầu.

Qua các số liệu về thực trạng công tác xác định nhu cầu của công ty, tác giả đưa ra các đánh giá về công tác xác định nhu cầu của PMC:

- Ưu điểm:
 - Nhìn chung, công tác xác định nhu cầu đào tạo gắn liền với công tác tuyển dụng, nó có mối quan hệ mật thiết và liên quan chặt chẽ với nhau. Có thể nói nhu cầu tuyển dụng là một nguồn thông tin để được khai thác phục vụ cho xác định nhu cầu đào tạo.
 - Công ty PMC đã có sự kết hợp giữa các cấp bộ phận giữa nhu cầu tổ chức và nhu cầu cá nhân.
 - + Kết hợp giữa định hướng chiến lược công ty (nâng cao chất lượng dịch vụ, an toàn PCCC...) với mong muốn phát triển nghề nghiệp của nhân sự.
 - Đã có sự phân loại nhu cầu theo mục tiêu cụ thể, đối tượng rõ ràng mà nhờ đó, nội dung đào tạo được thiết kế phù hợp với năng lực hiện tại và mục tiêu phát triển.
 - 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.

- Nhược điểm:
 - Công tác rà soát thường được thực hiện định kỳ 1 lần/năm, trong khi nhu cầu đào tạo có thể thay đổi liên tục do biến động kỹ thuật, quy định pháp luật, yêu cầu cư dân...
 - Chưa có hệ thống công nghệ để cập nhật và phân tích dữ liệu theo thời gian thực.
 - Đánh giá hiệu quả đào tạo chưa phản hồi đầy đủ vào công tác xác định nhu cầu.

2.4.2. Xác định mục tiêu đào tạo

Dựa trên các nhu cầu đào tạo đã có, bước tiếp theo là chuyển các nhu cầu đã được xác định thành các mục tiêu của chương trình đào tạo.

Mục tiêu ngắn hạn của công ty PMC đó là đảm bảo tất cả 100% nhân viên tham gia lao động khi làm việc phải nắm bắt và hiểu rõ được công việc của mình, hiểu rõ trách nhiệm và quyền lợi đối với bản thân lao động và nghề nghiệp.

Về mục tiêu dài hạn, PMC muốn nâng cao chất lượng nguồn nhân lực từ đó nâng cao năng lực cạnh tranh của công ty trên thị trường cạnh tranh gay gắt, khẳng định vị thế và thương hiệu, tạo uy tín với khách hàng. Công ty cho rằng, để được khách hàng tín nhiệm và tái ký hợp đồng hợp tác thì cần phải ngày càng nâng cao chất lượng dịch vụ, cung cấp thêm nhiều loại hình dịch vụ đa dạng và nhiều tính năng mới. Tuy nhiên để thực hiện tốt điều này thì nhân viên trong công ty phải có trình độ tay nghề cao và liên tục cập nhật, nắm bắt các kiến thức mới trên thị trường.

- Mục tiêu đào tạo hội nhập cho nhân sự mới:
 - Tất cả 100% nhân sự mới đều tham gia khóa đào tạo.
 - Đào tạo về văn hóa doanh nghiệp để nhân sự mới hòa nhập nhanh với môi trường làm việc và giữ văn hóa trong quá trình làm việc.
 - Nhân sự mới nắm bắt được bộ máy tổ chức, các phòng ban và mối quan hệ liên kết giữa các bộ phận.
 - Làm quen với nội bộ quy trình làm việc, các quy định, tiêu chuẩn và phần mềm quản lý nội bộ PMC
 - Đào tạo về quy tắc ứng xử, an toàn lao động, bảo mật thông tin và đạo đức nghề nghiệp.
- Mục tiêu đào tạo phát triển kỹ năng cho nhân sự cơ hữu:
 - Xây dựng đội ngũ nhân sự nòng cốt, là lực lượng kế cận và có thể phát triển cao.

- Nâng cao năng lực chuyên môn nghiệp vụ cho nhân sự làm việc thực tế đạt hiệu suất cao
Cập nhật kiến thức mới về chuyên ngành quản lý và vận hành tòa nhà (kỹ thuật, vệ sinh, an ninh, lễ tân, CSKH...).
- Chuẩn hóa quy trình và thực hành theo tiêu chuẩn ISO, SOP nội bộ.
- Đáp ứng yêu cầu nghiệp vụ trong các tình huống thực tế, đảm bảo vận hành an toàn – hiệu quả.
- Tăng cường năng lực quản lý – giám sát (đối với cấp quản lý, giám sát trở lên)
Kỹ năng lập kế hoạch, phân công, kiểm soát công việc.
Quản trị nhân sự và động viên đội nhóm.
Năng lực đánh giá hiệu suất công việc và cải tiến quy trình.
- Bồi dưỡng kỹ năng ứng dụng công nghệ trong quản lý
Sử dụng thiết bị số, ứng dụng nội bộ, hệ thống báo cáo điện tử.
- Cung cấp các chứng chỉ cho nhân sự hết hạn chứng chỉ và các nhân sự mới để đảm bảo hoạt động đúng yêu cầu của chủ đầu tư và Quy định pháp luật.
- Nâng cao kỹ năng giao tiếp và xử lý tình huống cho đội ngũ nhân viên nhằm làm hài lòng khách hàng.

Đánh giá công tác xác định mục tiêu đào tạo:

- Ưu điểm:
 - Mục tiêu đào tạo gắn với định hướng chiến lược của công ty. Các chương trình đào tạo tại PMC thường được thiết kế nhằm phục vụ mục tiêu tổng thể như:
 - + Nâng cao chất lượng dịch vụ quản lý tòa nhà
 - + Đảm bảo vận hành an toàn, hiệu quả
 - + Giảm thiểu rủi ro kỹ thuật và sự cố vận hành
 - Có sự phân tầng trong mục tiêu đào tạo
Mục tiêu được chia theo các đối tượng cụ thể:
 - + Đào tạo hội nhập cho nhân sự mới: nhằm phổ biến về văn hóa doanh nghiệp, môi trường và vị trí làm việc cho nhân sự mới
 - + Đào tạo phát triển kỹ năng dành cho nhân sự cơ hữu, gắn với phát triển nâng cao năng lực lao động, phát triển lực lượng lao động bền vững về lâu dài.
- Việc này giúp nhân viên hiểu rõ vai trò của từng chương trình đào tạo trong hành trình nghề nghiệp.

- Hạn chế:
 - Chưa gắn mục tiêu đào tạo với chỉ tiêu hiệu suất.
 - Chưa cá nhân hóa mục tiêu đào tạo theo từng vị trí. Điều này dẫn đến việc một số học viên cảm thấy nội dung không sát với công việc họ đang đảm nhiệm.

2.4.3. Triển khai hoạt động đào tạo

Sau khi xác định được nhu cầu và mục tiêu đào tạo, bước tiếp theo công ty phải lên kế hoạch về đối tượng được đào tạo, hình thức đào tạo, nội dung đào tạo là như thế nào và giảng viên là ai? Điều này cần phải được hoạch định rõ ràng để tối ưu hóa lợi ích của hoạt động đào tạo mang lại, tránh lãng phí thời gian và các nguồn lực khác.

Sau đây là bảng phân tích các nội dung triển khai của hoạt động đào tạo tại công ty PMC Đà Nẵng năm 2024:

Bảng 2.7. Triển khai khóa đào tạo hội nhập cho nhân sự mới tại PMC năm 2024

Tên khóa đào tạo	Thời gian	Thời lượng	Địa điểm	Hình thức	Đối tượng	Giảng viên	Nội dung
Đào tạo Orientation	Hàng tháng	4 ngày	Tại dự án làm việc của từng cá nhân học viên thông qua thiết bị Internet cá nhân	Online bằng ứng dụng Microsoft Team	Tất cả nhân sự mới hàng tháng	Giảng viên nội bộ PMC	+ Đào tạo về văn hóa doanh nghiệp + Đào tạo về pháp luật chung ngành bất động sản tòa nhà + Đào tạo kiến thức lý thuyết về tài chính + Đào tạo kiến thức lý thuyết về an toàn vệ sinh lao động + Kiến thức về PCCC & CNCH, An toàn thang máy. + Kiến thức về an ninh, làm sạch ...

Đây là hình ảnh thực tế về kế hoạch một khóa đào tạo Orientation cho nhân sự mới vào tháng 05/2024 do tổng công ty PMC lập kế hoạch và gửi cho nhân sự chi nhánh:

KẾ HOẠCH ĐÀO TẠO ORIENTATION CHO NHÂN SỰ MỚI TUẦN 15+16+17/2024					
	Thứ 2 Ngày 05/05/2024	Thứ 3 Ngày 06/05/2024	Thứ 4 Ngày 07/05/2024	Thứ 5 Ngày 08/05/2024	Thứ 6 Ngày 09/05/2024
Sáng	Số tay chính sách nhân sự Thời gian: 9h00 - 11h00 Giảng viên: Nguyễn Thị Lan	1.Đào tạo: Pháp luật Thời gian: 9h00 - 10h00 Giảng viên: Đặng Thùy Dương 2. Pháp luật ATVSLĐ Thời gian: 10h00 - 12h00 Giảng viên: Hoàng Minh Nguyễn	1. Đào tạo VSATLB, TKNL, 5S Thời gian: 09h00 - 11h30 Giảng viên: Nguyễn Đức Hưng	Trải nghiệm thực tế các vị trí tại dự án VNPT, 57 Huỳnh Thúc Kháng. 1.Trải nghiệm kỹ năng làm sạch cabin thang máy & WC. 2. Trải nghiệm công việc phòng điều hành an ninh trung tâm. 3.Làm báo cáo thu hoạch. Thời gian: 8h00 Giảng viên: Nguyễn Anh Tuấn	Trải nghiệm thực tế các vị trí tại dự án Sky City 88 Láng Hạ. 1. Hướng dẫn thực hiện công việc & điền thông tin xác nhận với biểu mẫu quy trình checklist kiểm tra chất lượng làm sạch. 2. Kiểm tra chất lượng Làm sạch với khăn mặt trắng. 3. Đi thực tế và kết hợp quay Clip báo cáo. Thời gian: 8h00 Hướng dẫn: Đàm Thị Bình
Chiều	1. Đào tạo: Kỹ năng giao tiếp Thời gian: 14h00 - 15h30 Giảng viên: Mai Hải Yến 2. Đào tạo: Kiến thức về tài chính kế toán Thời gian: 15h40 - 17h30 Giảng viên: Phan Thị Hoài Trang	1. Đào tạo: PCCC, An toàn thang máy Thời gian: 14h00 - 17h00 Giảng viên: Nguyễn Quý Lâm	1.Đào tạo: Kiến thức về sơ cấp cứu Thời gian: 14h00 - 15h30 Giảng viên: Lê Thị Thương 2.Kiến thức an ninh, Làm sạch. Phòng ngừa rủi ro. 3.Kiến thức về hệ thống báo cáo ngày, tuần, tháng. Thời gian: 15h40 - 17h30 Giảng viên: Đặng Thành Hoàng		
* Hình thức học: Offline tại 88 Láng Hạ đối với các nhân sự khu vực Hà Nội và Online tại Ms Team đối với các nhân sự khu vực khác.					

Ảnh 2.4. Kế hoạch đào tạo Orientation tháng 05/2024

Trong năm 2024, công ty PMC đã triển khai các khóa đào tạo hội nhập cho nhân sự mới hàng tháng. Với số lượng nhân sự biến động liên tục, trong tháng công ty sẽ gộp những nhân sự mới lại một đợt để tiến hành đào tạo theo kế hoạch.

Quy trình tiến hành:

- B1: Nhân viên tuyển dụng liên lạc với nhân sự mới trúng tuyển và kết bạn zalo, lập nhóm nhân sự mới và thêm các nhân sự vào nhóm zalo theo từng đợt.
- B2: Nhân viên hành chính nhân sự nhận kế hoạch từ tổng công ty, gửi vào nhóm zalo về kế hoạch học tập (nội dung kế hoạch như bảng 2.7 và ảnh 4) để nhân sự mới theo dõi và sắp xếp công việc thực hiện đúng kế hoạch.
- B3: Nhân sự mới tham gia học Online và được giảng viên điểm danh mỗi buổi học. Khi kết thúc khóa học, người phụ trách quản lý hoạt động đào tạo ở tổng công ty sẽ gửi file nhân sự đạt yêu cầu và nhân sự nào phải học lại (2,5/4 ngày sẽ đạt, nếu không đủ phải học lại)

Nhận xét: Chương trình đào tạo hội nhập được xây dựng nhằm giúp nhân viên mới hiểu rõ về văn hóa doanh nghiệp, cơ cấu tổ chức, nội quy lao động, quy trình làm việc và định hướng phát triển của công ty PMC. Đây là một mục tiêu đào tạo quan trọng và hợp lý đối với doanh nghiệp. Nhân sự mới sau khi tham gia đào tạo có sự thích nghi

nhANH hơn, hạn chế các sai sót ban đầu, từ đó góp phần nâng cao năng suất và tinh thần làm việc.

- Về nội dung khóa đào tạo: Nhìn chung cung cấp đầy đủ các kiến thức, phù hợp với đặc thù ngành quản lý tòa nhà. Tuy nhiên, khối lượng kiến thức đang dần trải quá rộng và chưa thực sự phù hợp cá nhân hóa theo chuyên môn của nhân sự.

- Hình thức đào tạo: Tại chi nhánh Đà Nẵng được đào tạo theo hình thức Online tạo điều kiện cho nhân sự được chủ động trong việc di chuyển, chi phí đi lại và thời gian.

Bảng 2.8. Triển khai hoạt động đào tạo phát triển kỹ năng cho đối tượng nhân sự cơ hữu của PMC năm 2024

Tên khóa đào tạo	Thời gian	Thời lượng	Địa điểm	Hình thức	Đối tượng	Giảng viên	Nội dung đào tạo
Quản lý vận hành tòa nhà	15 – 17/03/2024	3 ngày	Phòng sinh hoạt cộng đồng tầng 2 Tòa nhà Hiyori Garden	Online kết thi sát hạch trực tiếp	Nhân sự mới ký HĐLĐ & nhân sự hết hạn chứng chỉ	Giảng viên nội bộ từ tổng công ty PMC (Giảng viên chuyên môn đã được cấp chứng chỉ đào tạo)	+ Kiến thức pháp luật liên quan đến quản lý vận hành, sử dụng nhà chung cư + Các nội dung về quản lý tổng quát: Quản lý nhân lực, Quản lý và vận hành tài sản, tài chính, khách hàng, rủi ro
Phòng cháy chữa cháy và cứu nạn cứu hộ (PCCC & CNCH)	03 – 05/05/2024	3 ngày	Trụ sở của Phòng cảnh sát PCCC quận Hải Châu -Đà Nẵng	Trực tiếp	Nhân sự mới ký HĐLĐ & nhân sự hết hạn chứng chỉ	Cảnh sát PCCC tại đơn vị	+ Kiến thức pháp luật chung về PCCC & CNCH + Hướng dẫn về sử dụng các thiết bị PCCC

Người huấn luyện ATVSLD	23 – 24/08/2024	2 ngày	Phòng sinh hoạt cộng đồng tầng 2 tòa nhà Hiyori Garden Tower	Online kết hợp thi trực tiếp	Nhân sự cấp quản lý, giám sát trở lên	Giảng viên của Bộ Nội Vụ - ThS. Vũ Thị Quỳnh	+ Đào tạo lý thuyết về pháp luật, các quy định, thông tư về an toàn vệ sinh lao động. + Kỹ năng sư phạm: thuyết trình, sử dụng công cụ giảng dạy (PowerPoint, video, mô hình minh họa...).
Kỹ năng giao tiếp và xử lý tình huống	Hàng tháng	0,5 ngày	Trực tiếp tại các dự án (18 địa điểm tòa nhà mà PMC đang quản lý)	Offline kết hợp tình huống thực tế	Lễ tân, CSKH, an ninh	Giám đốc tòa nhà	+ Nâng cao kỹ năng giao tiếp và hướng giải quyết các vấn đề khi gặp sự cố + Tác phong làm việc nhân sự
Kỹ thuật bảo trì hệ thống điện trong tòa nhà	Hàng quý	1 ngày	Trực tiếp tại các dự án (18 địa điểm tòa nhà mà PMC đang quản lý)	Offline kết hợp thực hành tại chỗ	Kỹ thuật viên	Kỹ sư trưởng	+ Giúp nhân viên hiểu rõ cấu tạo, nguyên lý hoạt động của hệ thống điện, nước, ĐHKK trong tòa nhà + Thành thạo kỹ năng bảo trì – vận hành + Bảo đảm an toàn và phòng ngừa rủi ro + Tối ưu hiệu quả vận hành và tiết kiệm năng lượng

Các bước triển khai mục tiêu đào tạo nâng cao kỹ năng cho nhân sự cơ hữu:

- B1: Phòng hành chính nhân tiếp nhận và gửi công văn của tổng công ty PMC vào nhóm Viber (Nhân sự Chi nhánh Miền Trung) để thông báo kế hoạch (thời gian) tới các nhân sự.
- B2: Chi nhánh chủ động tìm kiếm địa điểm học và thuê phòng học phục vụ cho công tác đào tạo đồng thời lựa chọn hình thức đào tạo cho phù hợp.
- B3: Nhân viên kế toán quỹ chi nhánh sẽ lập danh sách các khoản chi phí cần chi cho hoạt động đào tạo và làm giấy đề nghị tạm ứng phục vụ cho nhu cầu đào tạo.

- B3: Sau đó, phòng hành chính nhân sự chi nhánh sẽ gửi bản kế hoạch cụ thể về các chương trình đào tạo, kèm theo các đối tượng học viên. (Kế hoạch về thời gian cụ thể, thời lượng, địa điểm, hình thức, giảng viên ...)

Nhận xét: Các khóa đào tạo phát triển kỹ năng cho nhân sự cơ hữu được định hướng rõ ràng: PMC thể hiện sự quan tâm đến phát triển nguồn nhân lực thông qua việc xây dựng kế hoạch đào tạo hàng năm. Việc xác định nhu cầu đào tạo theo từng bộ phận, vị trí thể hiện sự chuyên sâu và định hướng phát triển phù hợp với chiến lược công ty. Nội dung đào tạo đa dạng: Chương trình đào tạo bao gồm nhiều mảng như kỹ năng chuyên môn (kỹ thuật vận hành tòa nhà, an toàn PCCC), kỹ năng mềm (giao tiếp, chăm sóc khách hàng), kỹ năng quản lý (dành cho tổ trưởng, trưởng bộ phận)... phản ánh nhu cầu thực tiễn và sự toàn diện trong nâng cao năng lực.

Thông qua công tác triển khai hoạt động đào tạo tại công ty PMC, tác giả đưa ra các đánh giá như sau:

- Ưu điểm
 - 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.
 - Việc kết hợp linh hoạt giữa hình thức đào tạo trực tuyến (online), đào tạo trực tiếp và đào tạo tại chỗ (on-the-job training), nhất là với các nhóm kỹ thuật. Đặc biệt, từ sau đợt dịch Covid 19, công ty đã chú trọng và ngày càng nâng cao hiệu quả trong hình thức đào tạo Online.
 - PMC có nguồn giảng viên nội bộ giàu kinh nghiệm thực tế, đặc biệt ở các mảng kỹ thuật, vận hành, PCCC kết hợp với việc thuê giảng viên ngoài ở một số lĩnh vực khác thể hiện sự chuyên nghiệp, nhằm giảm thiểu chi phí cho công ty và cũng mang lại hiệu quả nhất định.
 - Kết hợp nhiều hình thức đào tạo: PMC áp dụng linh hoạt giữa đào tạo nội bộ và thuê ngoài chuyên gia, giữa đào tạo tập trung và cử người tham gia các khóa học bên ngoài, giúp tiết kiệm chi phí và tăng tính hiệu quả.
- 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.

- Hình thức đào tạo Online tuy cũng có mặt lợi, nhưng đào tạo từ xa giảng viên không thể nắm bắt được sự tập trung của học viên và còn nhiều yếu tố ngoại cảnh khác như đường truyền, thiết bị...
- 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.

2.4.4. Xác định ngân sách đào tạo

PMC là công ty đã hoạt động được hơn 15 năm trên thị trường. Đặc biệt với đặc thù ngành bất động sản thì doanh nghiệp luôn luôn phải cập nhật mới nhất và liên tục nhất các thông tin từ pháp luật cho đến nền kinh tế. Do đó, PMC có xu hướng tự xây dựng cho mình những nguồn đào tạo nội bộ để tự cung cấp giảng viên đào tạo cho mình nhằm duy trì hoạt động đào tạo luôn luôn được tiến hành và ngày càng nâng cao, phát triển. Bên cạnh đó PMC cũng có sự chuẩn bị, đầu tư cho hoạt động đào tạo và sẵn sàng chi cho các khóa đào tạo cần chi phí thuê giảng viên, thuê cơ sở hạ tầng vật chất... Dưới đây là số liệu về ngân sách đào tạo và sự phân bổ hàng năm của công ty PMC giai đoạn 2022 – 2024.

Bảng 2.9. Ngân sách cho đào tạo hàng năm từ 2022 – 2024 của PMC

(Đơn vị: VND)

Chỉ tiêu	Năm		
	2022	2023	2024
Tổng ngân sách	12.500.000	19.000.000	27.500.000

Cơ sở để xác định được số tiền phục vụ cho hoạt động đào tạo tại chi nhánh Đà Nẵng là do nhân viên hành chính nhân sự và nhân viên kế toán quỹ chi nhánh phối hợp lên kế hoạch về các chi phí như thuê văn phòng, bàn ghế, loa, máy chiếu, nước uống.... Sau đó lập danh sách chi phí kèm theo giấy đề nghị tạm ứng và gửi cho giám đốc phê duyệt và đáp ứng ngân sách cho đào tạo cho chi nhánh Đà Nẵng. Như vậy, phương pháp xác định ngân sách được tiến hành là xác định theo nhu cầu từ dưới lên.

Dưới đây là các bảng số liệu về chi phí phân bổ cho hoạt động đào tạo tại công ty PMC trong giai đoạn 2022 - 2024. Các chi phí được phân bổ như sau:

- Mục tiêu đào tạo hội nhập: Không phải bỏ ra chi phí tài chính nhiều về mục tiêu đào tạo này vì sử dụng đội ngũ giảng viên nội bộ và hình thức đào tạo Online, không tốn chi phí thuê phòng học và cơ sở vật chất.
- Mục tiêu đào tạo phát triển kỹ năng: Bao gồm các chi phí
 - + Chi phí thuê giảng viên, thuê đơn vị đào tạo
 - + Các chi phí thuê các phương tiện, thiết bị dạy và học, phục vụ cho hoạt động đào tạo

Bảng 2.10. Phân bổ chi phí và tổng chi cho các hoạt động đào tạo tại PMC giai đoạn 2022 – 2024.

(Đơn vị tính: VND)

STT	Phân bổ ngân sách	2022		2023		2024	
		Số tiền	Tỷ lệ	Số tiền	Tỷ lệ	Số tiền	Tỷ lệ
1	Chi phí cho người dạy	8.250.000	67,6%	13.475.000	71,2%	17.600.000	64,5%
2	Chi phí cho người học	100.000	0,8%	440.000	2,3%	550.000	2,0%
3	Chi phí thuê cơ sở vật chất, máy móc thiết bị, phòng ban phục vụ cho công tác đào tạo	3.850.000	31,6%	5.000.000	26,4%	9.141.000	33,5%
Tổng chi		12.100.000	100%	18.915.000	100%	27.291.000	100%

Nhận xét:

Nhìn chung, chi phí đào tạo có xu hướng tăng mạnh qua các năm. Năm 2023 tăng 5.225.000 so với 2022 (tương đương tăng 56,3%), năm 2024 tăng 4.125.000 so với năm 2023 (tương đương tăng 44,3%). Điều này cho thấy công ty ngày càng đầu tư nhiều hơn cho công tác đào tạo, thể hiện sự quan tâm đến nâng cao năng lực nhân sự. Trong các hoạt động được phân bổ, chi phí cho việc thuê giảng viên ngoài đào tạo chiếm tỷ trọng lớn nhất và vẫn duy trì qua các năm (luôn chiếm lên tới hơn 60%). Chi phí cho người học là chiếm tỷ trọng nhỏ nhất trong tổng chi phí phân bổ trong cả giai đoạn 2022 – 2024 (chỉ chiếm dưới 3% và chi phí này là khoản tiền mua nước uống cho học viên trong các khóa đào tạo trực tiếp). Và còn lại là chi phí thuê văn phòng, thuê cơ sở vật chất, trang thiết bị dạy và học chiếm tỷ trọng trung bình 30% và có xu hướng tăng từ 2022 – 2024. Điều này là do mở rộng quy mô, số lượng đào tạo nên yêu cầu phải nâng cấp trang thiết bị và thuê địa điểm lớn hơn để đáp ứng nhu cầu phát triển.

Thông qua thực trạng về công tác hoạch định ngân sách và tình trạng phân bổ chi phí được trình bày ở trên, tác giả đưa ra các đánh giá như sau:

- Về ưu điểm:
 - Nhìn chung, công ty PMC đã có sự quan tâm đến các khoản chi cho công tác đào tạo và đã có xu hướng tăng dần qua các năm thể hiện rằng PMC đang ngày càng chú trọng đầu tư hơn vào hoạt động đào tạo.
 - Chất lượng giảng viên được PMC đặc biệt quan tâm và chú trọng đến chất lượng giảng dạy.
 - Mặc dù chi phí thuê cơ sở vật chất giảm tỷ lệ năm 2023 (26,4% so với 31,6% năm 2022), nhưng về số tiền tuyệt đối vẫn tăng, và đến năm 2024 thì tăng mạnh cả về số tiền (hơn 9 triệu VND) lẫn tỷ lệ (33,5%). Đây là dấu hiệu tích cực trong việc nâng cấp trang thiết bị phục vụ đào tạo và sự mở rộng về quy mô và số lượng đào tạo.
- Bên cạnh đó vẫn còn tồn tại một số hạn chế:
 - Phương pháp xác định ngân sách theo nhu cầu từ dưới lên làm giảm đi tính chủ động trong việc chi ngân sách. Chưa có chiến lược tài chính đào tạo dài hạn: Việc xác định ngân sách chủ yếu dựa trên nhu cầu từng năm, chưa có lộ trình 3–5 năm gắn với chiến lược phát triển nguồn nhân lực
 - Tỷ trọng phân bổ đầu tư chưa có sự cân đối: mặc dù chi phí cho giảng viên rất cao, nhưng chi phí cho học viên và cơ sở vật chất lại thấp và có sự biến động mạnh. Điều này có thể dẫn đến tình trạng mất cân bằng giữa “đào tạo có chất lượng” và “trải nghiệm học tập tốt” cho người học.

2.4.5. Đánh giá hiệu quả sau đào tạo

Để đánh giá hiệu quả hoạt động trong công tác đào tạo nhân sự, công ty PMC đã sử dụng 2 phương pháp đánh giá: phương pháp khảo sát thông qua bảng đánh giá và phương pháp quan sát, đánh giá trực tiếp thông qua quá trình làm việc thực tế.

Với các 2 phương pháp đánh giá được nêu trên, công ty PMC đưa ra các chỉ tiêu để đánh giá cụ thể:

- Chỉ tiêu định lượng:
 - Tỷ lệ hoàn thành khóa học: Số % đối tượng nhân viên tham gia và hoàn thành đầy đủ chương trình đào tạo.

- Kết quả kiểm tra đầu ra (thi sát hạch): Số % nhân viên đạt yêu cầu qua bài kiểm tra kiến thức/kỹ năng sau khóa đào tạo.
- Số lượng mắc lỗi/Số lượng sự cố giảm: So sánh số lượng trước và sau đào tạo.
- Tỷ lệ áp dụng kiến thức được đào tạo vào công việc: Số % nhân viên được quản lý trực tiếp xác nhận có sự thay đổi tích cực sau đào tạo.
- Chỉ tiêu định tính:
 - Mức độ hài lòng với chương trình: Được đánh giá qua khảo sát sau khóa học (bảng khảo sát được đính kèm ở phụ lục).
 - Phản hồi của quản lý trực tiếp (Giám đốc tòa nhà/Kỹ sư trưởng/Giám sát dịch vụ): Ghi nhận sự tiến bộ, khả năng phối hợp, giải quyết công việc.
 - Tính ứng dụng thực tế: Nhận xét về tính phù hợp giữa nội dung đào tạo và công việc thực tế.

Qua thực trạng hoạt động đánh giá kết quả sau đào tạo được trình bày ở trên, tác giả trình bày một số nhận xét về ưu và nhược điểm của công tác này:

- Ưu điểm:
 - Công ty PMC đã có sự kết hợp giữa hai phương pháp đánh giá là đánh giá qua khảo sát (gián tiếp) và qua quan sát đánh giá trực tiếp (trực tiếp) giúp đảm bảo cả góc nhìn chủ quan và khách quan.
 - Có hệ thống chỉ tiêu đo lường kết quả định lượng và định tính rõ ràng giúp đánh giá được cả kết quả học và khả năng vận dụng. (Sử dụng thang đo để khảo sát)
 - Có liên kết đánh giá từ người quản lý trực tiếp: Thể hiện rõ sự phối hợp giữa bộ phận đào tạo và các đơn vị sử dụng lao động.
- Hạn chế:
 - Thiếu mức độ đánh giá kết quả cấp độ tổ chức: Chưa đề cập đến tác động đào tạo đến năng suất tổ chức (giảm chi phí, tăng sự hài lòng khách hàng, tăng hiệu quả vận hành...).
 - Không thể hiện được mối liên hệ giữa đào tạo và hiệu quả KPI bộ phận như: Giảm thời gian xử lý sự cố, giảm tỷ lệ khách hàng khiếu nại.
 - Tỷ lệ áp dụng kiến thức chưa có tiêu chí rõ ràng: Cách đo tỷ lệ % nhân viên áp dụng kiến thức vào công việc có thể mang tính cảm tính khi không có công cụ cụ thể.

- Bảng khảo sát mức độ hài lòng sau đào tạo chủ yếu sử dụng các câu hỏi đóng và đã ấn định sẵn đáp án trả lời, không thể khai thác được hết ý kiến và nhu cầu của nhân sự.

2.5. NHỮNG KẾT QUẢ ĐẠT ĐƯỢC, HẠN CHẾ TRONG CÔNG TÁC ĐÀO TẠO

2.5.1. Thành tựu đạt được

Với hơn 15 năm kinh nghiệm trong lĩnh vực bất động sản và quản lý vận hành tòa nhà, Công ty Cổ phần Quản lý và Khai thác Tòa nhà VNPT (PMC) đã nhận thức rõ vai trò thiết yếu của công tác đào tạo trong việc thích ứng với những thay đổi không ngừng của thị trường. Chính vì vậy, PMC luôn chú trọng đầu tư và xây dựng một hệ thống đào tạo bài bản, chuyên nghiệp. Tại chi nhánh Đà Nẵng, công tác đào tạo đã đạt được nhiều kết quả đáng ghi nhận, thể hiện qua một số điểm nổi bật như sau:

- Trước hết, PMC Đà Nẵng luôn nhận được sự quan tâm, hỗ trợ và tạo điều kiện tối đa từ Tổng công ty trong việc triển khai các hoạt động đào tạo. Đây là nền tảng quan trọng giúp công tác đào tạo được diễn ra thuận lợi và hiệu quả.
- Đội ngũ nhân sự qua đào tạo được nâng cao tay nghề, nếu tận dụng tốt có thể có cơ hội được thăng tiến trong công việc và tăng thu nhập.
- Bên cạnh đó, công ty đã xây dựng một quy trình đào tạo bài bản, được triển khai tuần tự, khoa học, đảm bảo thực hiện đầy đủ và đúng quy trình theo kế hoạch đã đề ra.
- Đặc biệt, việc xác định nhu cầu đào tạo được PMC Đà Nẵng thực hiện một cách hệ thống và gắn liền với quy trình tuyển dụng. Công ty áp dụng phương pháp phân tích nhu cầu từ ba cấp độ: cấp công ty – cấp công việc – cấp nhân viên, nhằm đảm bảo tính chính xác và sát với thực tiễn.
- Công tác xây dựng mục tiêu đào tạo rõ ràng, sát với yêu cầu thực tiễn, đồng thời đáp ứng được các tiêu chí ngày càng khắt khe từ phía khách hàng cũng như yêu cầu cạnh tranh ngày càng cao của thị trường..
- Công tác lập kế hoạch đào tạo được thực hiện một cách cụ thể và minh bạch. Các chương trình đào tạo được thiết kế phù hợp với từng nhóm đối tượng khác nhau, bao gồm cả nội dung chuyên môn và kỹ năng mềm – giúp người học phát triển toàn diện.

- Không chỉ dừng lại ở nội dung đào tạo, PMC Đà Nẵng còn rất linh hoạt trong phương pháp tổ chức lớp học. Sự kết hợp giữa hình thức đào tạo trực tuyến, đào tạo trực tiếp và mô phỏng tình huống thực tế đã góp phần gia tăng hiệu quả học tập và sự hứng thú của học viên.
- Trong khâu tổ chức, công ty luôn triển khai một cách bài bản, nhanh chóng và có sự phân công rõ ràng cho từng bộ phận. Người lao động cũng được thông báo đầy đủ, giúp họ chủ động hơn trong việc tham gia đào tạo.
- Đồng thời, công ty đặc biệt chú trọng trong việc lựa chọn giảng viên và người hướng dẫn, nhằm đảm bảo chất lượng chuyên môn và khả năng truyền đạt kiến thức một cách hiệu quả nhất.
- Hoạt động đào tạo tại PMC Đà Nẵng vẫn luôn nhận được sự quan tâm và có nguồn ngân sách riêng được phân bổ để triển khai các chương trình đào tạo.
- PMC Đà Nẵng thể hiện sự chuyên nghiệp trong việc đánh giá hiệu quả đào tạo thông qua các khảo sát mức độ hài lòng của học viên và hệ thống các chỉ tiêu đánh giá kết quả sau mỗi khóa học. Điều này giúp công ty không ngừng cải tiến chất lượng chương trình đào tạo theo thời gian.

2.5.2. Mặt hạn chế và nguyên nhân các hạn chế

- Nhìn chung, trong công tác đào tạo nguồn nhân lực của công ty PMC đã đạt được một số thành tựu nhất định, song vẫn còn tồn tại một số hạn chế:
 - *Công tác xác định nhu cầu đào tạo còn mang tính chủ quan, thiếu chiều sâu*
Việc xác định nhu cầu đào tạo của công ty PMC chủ yếu dựa vào ý kiến tổng hợp từ các phòng/ban chức năng và các quản lý trực tiếp, mà chưa có quá trình khảo sát, trao đổi trực tiếp với từng cá nhân người lao động. Điều này dẫn đến tình trạng nội dung đào tạo chưa sát với chuyên môn, năng lực thực tế và định hướng phát triển nghề nghiệp của từng nhân sự. Hệ quả là một số nhân viên tham gia các khóa học không phù hợp với vị trí công tác, dẫn đến giảm hiệu quả tiếp thu và thiếu động lực học tập.
Bên cạnh đó, việc xác định nhu cầu đào tạo cũng chưa có định hướng lâu dài, chỉ đào tạo theo yêu cầu trước mắt mà chưa tính đến việc đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong tương lai.
 - *Các khóa đào tạo chỉ áp dụng hình thức đào tạo trực tuyến 100% chưa đảm bảo chất lượng tiếp thu*

Mặc dù đào tạo trực tuyến mang lại sự linh hoạt và tiết kiệm chi phí, tuy nhiên việc áp dụng hình thức này hoàn toàn (100%) đang bộc lộ nhiều bất cập. Cụ thể, nhân sự chưa thực sự lĩnh hội đầy đủ kiến thức do thiếu sự tương tác trực tiếp với giảng viên; giảng viên cũng gặp khó khăn trong việc theo dõi mức độ tập trung và tương tác của học viên, dẫn đến chất lượng đào tạo không đạt được như kỳ vọng. Việc thiếu giám sát trong quá trình học cũng tạo ra nguy cơ học hình thức, đối phó.

- *Nội dung đào tạo hội nhập cho nhân sự mới chưa được cá nhân hóa, đang dần trải nội dung khá rộng và thiếu phù hợp*

Chương trình đào tạo hội nhập hiện chưa phân loại đối tượng cụ thể trong tất cả đối tượng nhân sự mới, dẫn đến việc nội dung truyền tải còn chung chung, thiếu sự phù hợp với vị trí công việc và nền tảng kiến thức của từng nhóm nhân sự. Ví dụ:

+ Nhân sự kỹ thuật phải tiếp cận các nội dung liên quan đến tài chính, kế toán, gây nên cảm giác không liên quan và giảm hứng thú học tập.

+ Đối với các nhân sự có trình độ trung cấp hoặc cao đẳng, khối lượng và tính chuyên môn cao của chương trình có thể gây quá tải, dẫn đến tiếp thu kém, thậm chí phản tác dụng trong quá trình hội nhập.

- *Chất lượng giảng viên nội bộ chưa đồng đều*

Mặc dù việc sử dụng giảng viên nội bộ giúp tiết kiệm chi phí và tận dụng được kinh nghiệm thực tiễn, tuy nhiên một số giảng viên chưa được trang bị kỹ năng sư phạm hoặc khả năng truyền đạt chuyên nghiệp. Điều này ảnh hưởng đến mức độ tiếp thu của học viên, nhất là khi nội dung chuyên môn cao nhưng cách trình bày chưa rõ ràng, hấp dẫn. Một số khóa đào tạo sử dụng nguồn giảng viên nội bộ có thể kinh nghiệm và kỹ năng làm việc tốt, tuy nhiên chưa có kỹ năng sư phạm và thuyết minh dẫn đến học viên tiếp thu kiến thức không trọn vẹn.

- *Tần suất chu kỳ đào tạo của một số khóa đào tạo cấp chứng chỉ (chứng chỉ quản lý vận hành và chứng chỉ phòng cháy chữa cháy) kéo dài 5 năm mặc dù có những lợi ích nhất định, nhưng bên cạnh đó tiềm ẩn nguy cơ lạc hậu kiến thức, thiếu sự rèn luyện thực tế và có khả năng cao vi phạm trong vận hành.*

Các chương trình đào tạo cấp chứng chỉ là Quản lý vận hành tòa nhà và PCCC hiện được tổ chức theo chu kỳ 5 năm/lần. Khoảng cách thời gian quá dài có thể

khiến nội dung kiến thức trở nên lạc hậu, không còn phù hợp với những cập nhật mới về quy định pháp luật, công nghệ, hoặc quy trình vận hành hiện đại. Điều này ảnh hưởng đến tính thực tiễn và hiệu quả áp dụng trong công việc.

- *Ngoài ra, còn chưa có sự đầu tư vào cơ sở vật chất, trang thiết bị dạy và học*
 Khi có nhu cầu và kế hoạch cho một khóa đào tạo, nhân viên phụ trách tổ chức lại phải tìm và thuê các cơ sở vật chất này, làm tốn kém thời gian và chi phí hơn đồng thời làm giảm đi tính chủ động.

- Nguyên nhân của hạn chế:

Nguyên nhân từ phía ban lãnh đạo công ty

- Ban lãnh đạo công ty chưa thực hiểu rõ tầm quan trọng trong việc đào tạo để phát triển và nâng cao năng lực nhân sự tại doanh nghiệp.
- Công ty chưa có chiến lược đào tạo dài hạn, gắn liền với mục tiêu chiến lược phát triển của doanh nghiệp.
- Chưa có cán bộ chuyên trách trong công tác đào tạo tại chi nhánh để có khả năng tham mưu, đánh giá các vấn đề về nhu cầu cũng như thu thập các phản hồi về hoạt động đào tạo nhân sự tại chi nhánh một cách chuyên môn hóa.
- Ngân sách đầu tư cho hoạt động đào tạo còn hạn chế và phân bổ chưa hợp lý

Nguyên nhân liên quan đến công tác triển khai đào tạo

- Nhu cầu đào tạo chưa xuất phát từ tâm tư nguyện vọng của cá nhân người lao động khi lập kế hoạch đào tạo.
- Phương pháp, hình thức đào tạo còn đơn điệu, chưa đa dạng chủ yếu là các hình thức truyền thống (Online và Offline)
- Việc xây dựng mục tiêu thường do phòng nhân sự và quản lý cấp trung thiết lập, trong khi người trực tiếp tham gia đào tạo ít khi được tham vấn, điều này có thể làm giảm mức độ cam kết và động lực học tập.
- Chất lượng giảng viên giữa các khóa đào tạo chưa đồng đều

Nguyên nhân từ phía người học

- Chưa có động lực học tập
- Nhân sự không sắp xếp cân bằng được giữa thời gian học tập và làm việc (khi mà áp lực công việc lớn)

KẾT LUẬN CHƯƠNG II

Từ việc phân tích thực trạng công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Chi nhánh Công ty Cổ phần Quản lý và Khai thác tòa nhà VNPT Đà Nẵng (PMC), có thể nhận thấy doanh nghiệp đã có sự quan tâm nhất định đến công tác đào tạo, thể hiện qua việc tổ chức các khóa tập huấn chuyên môn, bồi dưỡng kỹ năng mềm và cập nhật kiến thức định kỳ cho cán bộ nhân viên. Tuy nhiên, hoạt động đào tạo vẫn còn tồn tại một số hạn chế như: công tác lập kế hoạch chưa bài bản, nội dung đào tạo chưa thực sự sát với nhu cầu thực tiễn, phương pháp hình thức đào tạo còn đơn điệu và thiếu cơ chế đánh giá hiệu quả sau đào tạo. Ngoài ra, việc thiếu sự gắn kết giữa đào tạo với chiến lược phát triển nguồn nhân lực cũng làm giảm tính hiệu quả và bền vững của chương trình đào tạo. Những tồn tại này đòi hỏi công ty cần có giải pháp toàn diện, đồng bộ và phù hợp với định hướng phát triển trong thời gian tới. Trên cơ sở những kết quả và hạn chế đã được chỉ ra trong chương 2, chương 3 sẽ đề xuất các giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty PMC, góp phần nâng cao năng lực đội ngũ và đáp ứng tốt hơn yêu cầu của hoạt động quản lý, vận hành tòa nhà trong giai đoạn mới.

CHƯƠNG III

MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM NÂNG CAO HIỆU QUẢ HOẠT ĐỘNG ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CHI NHÁNH CÔNG TY CỔ PHẦN QUẢN LÝ VÀ KHAI THÁC TÒA NHÀ VNPT ĐÀ NẴNG

3.1. CƠ SỞ ĐỀ XUẤT GIẢI PHÁP

3.1.1. Mục tiêu, phương hướng phát triển của công ty PMC Đà Nẵng đến năm 2030

- Tăng trưởng thị phần dọc khu vực miền Trung, mở rộng mạng lưới khách hàng tại các tỉnh từ Nghệ An đến Bình Thuận, đặc biệt tập trung vào các đô thị đang phát triển như Đà Nẵng, Huế, Nha Trang, Quy Nhơn. Đồng thời tăng số lượng dự án quản lý bất động sản, đặc biệt là chung cư, tòa nhà văn phòng, trung tâm thương mại và khu đô thị mới.
- Ngày càng nâng cao chất lượng dịch vụ quản lý vận hành để giữ chân và duy trì các hợp đồng cũ đồng thời là cơ sở tốt để chào thầu các hợp đồng mới.
- Xây dựng hình ảnh, uy tín thương hiệu công ty, khẳng định vị thế của công ty PMC tại khu vực Miền Trung.
- Đa dạng hóa dịch vụ cung cấp cho nhiều đối tượng khách hàng (Quản lý kho vận, quản lý Logistic) và tối ưu hóa hiệu quả kinh doanh.

3.1.2. Các định hướng của công ty PMC Đà Nẵng về công tác đào tạo nguồn nhân lực đến năm 2030

- Sự cần thiết phải hoàn thiện công tác đào tạo nguồn nhân lực tại công ty PMC Đà Nẵng

Trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng khốc liệt và yêu cầu ngày càng cao từ phía khách hàng, việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trở thành yếu tố then chốt để doanh nghiệp phát triển bền vững. Đối với Công ty Cổ phần Quản lý và Khai thác tòa nhà VNPT Đà Nẵng – đơn vị hoạt động trong lĩnh vực quản lý, vận hành các tòa nhà, trung tâm thương mại và công trình dịch vụ – công tác đào tạo không chỉ góp phần nâng cao trình độ chuyên môn, kỹ năng nghề nghiệp cho đội ngũ nhân viên mà còn là nền tảng để cải thiện hiệu quả công việc, gia tăng sự hài lòng của khách hàng và thích ứng với sự thay đổi không ngừng của thị trường. Tuy nhiên, thực tiễn cho thấy công tác đào tạo tại công ty vẫn còn một số hạn chế, chưa đáp ứng được yêu cầu phát triển lâu dài. Do đó, việc hoàn thiện công tác đào tạo là yêu cầu cấp thiết, góp phần nâng cao năng lực cạnh tranh và khẳng định vị thế của công ty trên thị trường.

Nhận thấy được vai trò quan trọng của hoạt động đào tạo nguồn nhân lực, công ty PMC Đà Nẵng đã có các định hướng trong công tác đào tạo nguồn nhân lực trong thời gian tới:

- Tiếp tục duy trì và phát huy, ngày càng đầu tư vào công tác đào tạo nguồn nhân lực để bồi dưỡng cho đội ngũ nhân sự của chi nhánh PMC Đà Nẵng.
- Định hướng nâng cao chất lượng đội ngũ nhân sự theo tiêu chuẩn chuyên nghiệp
- Đào tạo cho đội ngũ cán bộ nhân viên cấp quản lý trở lên (kỹ sư trưởng, giám sát dịch vụ, giám đốc tòa nhà) để xây dựng đội ngũ giảng viên nội bộ tại chi nhánh Đà Nẵng, có kiến thức thực tế và kỹ năng truyền đạt tốt để không bị phụ thuộc vào kế hoạch đào tạo cũng như giảng viên ở Hà Nội.
- Ứng dụng công nghệ số vào công tác đào tạo dần thay thế các phương pháp truyền thống nhằm nâng cao hiệu quả công tác đào tạo và nâng cao chất lượng nhân sự theo kịp thời đại công nghệ số.

3.2. MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC CHO CÔNG TY PMC.

3.2.1. Đối với ban lãnh đạo, quản lý

Ban lãnh đạo là những người quyết định trực tiếp đến công tác đào tạo nguồn nhân lực của công ty. Các khóa đào tạo đạt hiệu quả tốt hay chưa tốt phụ thuộc rất nhiều vào các quyết định mang tính định hướng và chiến lược phát triển của công ty trong tương lai:

- Ban lãnh đạo và quản lý cần ban hành các chính sách, quy định nhằm hỗ trợ và tạo điều kiện thuận lợi cho bộ phận nhân sự và các vấn đề về công tác đào tạo được tổ chức một cách thuận lợi hơn.
- Xây dựng và đề ra các chiến lược, mục tiêu kinh doanh cũng như định hướng trong hoạt động đào tạo mang tính dài hạn, các vấn đề được xây dựng rõ ràng, khoa học và điều này sẽ hỗ trợ phần nào cho công tác đào tạo.

3.2.2. Đối với bộ phận nhân sự

Vì đây là chi nhánh của tổng công ty PMC, nên các hoạt động đào tạo vẫn còn phụ thuộc phần lớn vào kế hoạch của tổng công ty. Tác giả đề xuất nên tuyển dụng bổ sung nhân sự chuyên môn phụ trách vị trí đào tạo, có các kỹ năng, kinh nghiệm và có thành tựu trong công tác đào tạo nguồn nhân lực để hỗ trợ phòng nhân sự trong công tác

hoạch định cũng như triển khai cho các hoạt động đào tạo. Và chú ý tổ chức các đào tạo nâng cao, trình độ kỹ năng chuyên sâu về công tác nhân sự và đào tạo cho những chuyên viên đào tạo nhân sự đó.

3.2.3. Hoàn thiện quy trình đào tạo nhân lực

3.2.3.1. Hoàn thiện công tác xác định nhu cầu

Công tác xác định nhu cầu là khâu đầu tiên và quan trọng nhất trong quy trình đào tạo của công ty và nó có liên quan tới tất cả các công tác triển khai hoạt động đào tạo. Như trên bảng 2.5 được tác giả trình bày về nhu cầu đào tạo của công ty PMC cho thấy, mục tiêu đào tạo phát triển kỹ năng cho nhân sự cơ hữu luôn có số lượng đào tạo thực tế thấp hơn số lượng nhu cầu xác định, trong đó thì có một phần nguyên nhân là sự không hài lòng của nhân sự về việc tham gia khóa học. Khi công ty xác định nhu cầu thì chủ yếu dựa vào phân tích luồng thông tin một chiều: đó là do ý kiến chủ quan của các nhà quản lý, trưởng các bộ phận dựa vào các mục tiêu, phương hướng phát triển của công ty kết hợp với nhu cầu thực tiễn mà đề xuất các nhu cầu. Bên cạnh đó cũng có dựa trên kết quả bảng đánh giá công việc định kỳ hàng năm của nhân viên để khai thác thông tin. Tuy nhiên, công ty chưa có sự khảo sát về nhu cầu, mong muốn học tập do chính nhân sự trực tiếp nói ra, điều này cũng tạo ra sự không hài lòng cho người lao động trong suốt quá trình đào tạo. Vì vậy, sau đây tác giả xin đề xuất ý kiến để cùng giải quyết vấn đề này:

Xây dựng phương pháp khảo sát nhu cầu trực tiếp, thu thập ý kiến và nguyện vọng của nhân sự về đào tạo kết hợp các phương pháp xác định nhu cầu công ty thường sử dụng, vì chính bản thân người lao động mới biết được rằng họ thiếu sót những gì, mong muốn được đào tạo và học hỏi những gì. Để từ nhiều khía cạnh thu thập thông tin đó, công ty sẽ xác định các nhu cầu một cách chính xác hơn, xây dựng một khung chương trình đào tạo bài bản, chuyên nghiệp và toàn diện hơn, tránh lãng phí thời gian của cả người học tập và cả nguồn lực của công ty.

- Phương pháp khảo sát:
 - + Khảo sát thông qua phỏng vấn trực tiếp
 - + Khảo sát thông qua bảng khảo sát (Bảng khảo sát nhu cầu được đính kèm ở phụ lục)

- Hình thức: Dạng câu hỏi mở giúp khai thác sâu suy nghĩ, trải nghiệm và nhu cầu thực tế. (Có thể sử dụng google Form hoặc file giấy.)
- Mục tiêu: Thu thập thông tin từ người lao động về những khó khăn, mong muốn, định hướng phát triển cá nhân và kỳ vọng đào tạo.
- Ứng dụng: Là cơ sở để phòng nhân sự, bộ phận đào tạo hoặc quản lý cấp trên xây dựng kế hoạch đào tạo sát với thực tiễn, mang lại giá trị thiết thực và tối ưu hóa nguồn lực.

Từ giải pháp được đề xuất tác giả có các đánh giá về ưu điểm và hạn chế như sau:

- Ưu điểm:
 - Hiểu rõ nhu cầu thực tế của nhân sự
 - Tăng tính chủ động và gắn kết của nhân sự
 - Tối ưu hóa chi phí và hiệu quả đào tạo
 - Cá nhân hóa chương trình đào tạo
- Hạn chế:
 - Tốn thời gian và nguồn lực thực hiện khảo sát
 - Khó giám sát được tính trung thực và khách quan

3.2.3.2. Hoàn thiện công tác lựa chọn hình thức đào tạo

Hình thức đào tạo là yếu tố quan trọng tác động trực đến khả năng tiếp thu kiến thức của học viên và quyết định đến kết quả sau khóa đào tạo. Nó có mối quan hệ mật thiết với công tác xác định nhu cầu, xác định mục tiêu và đối tượng đào tạo. Để lựa chọn hình thức đào tạo phù hợp với khóa đào tạo, tác giả xin đề xuất một số các giải pháp như sau:

Công ty PMC Đà Nẵng cần xây dựng một khung tiêu chí lựa chọn hình thức đào tạo chuẩn hóa. Khung tiêu chí này giúp đánh giá và lựa chọn phương pháp đào tạo phù hợp với từng đối tượng nhân viên và mục tiêu phát triển năng lực.

Khi công ty tiến hành lựa chọn các hình thức đào tạo sẽ áp dụng các tiêu chí dưới đây để đánh giá các khía cạnh của một hình thức đào tạo, từ đó đưa ra cân nhắc lựa chọn một hoặc nhiều hình thức kết hợp vào khóa đào tạo phù hợp:

Khung tiêu chí đánh giá để lựa chọn hình thức đào tạo phù hợp

Tiêu chí	Nội dung
Hiệu quả về kiến thức và kỹ năng	Khả năng truyền đạt kiến thức chuyên môn. Tăng cường kỹ năng thực hành. Đánh giá khả năng áp dụng sau đào tạo.
Về sự phù hợp với đối tượng nhân viên	Trình độ chuyên môn của nhân viên Kinh nghiệm làm việc Nhu cầu phát triển nghề nghiệp cá nhân người lao động
Tính linh hoạt và khả năng áp dụng	Thời gian đào tạo linh hoạt. Hình thức học dễ tiếp cận (trực tuyến, trực tiếp). Khả năng tổ chức và quản lý đào tạo dễ dàng.
Chi phí và ngân sách	Chi phí triển khai (giảng viên, tài liệu, công cụ). Chi phí tham gia (phí khóa học, chi phí di chuyển). Đánh giá hiệu quả chi phí so với giá trị mang lại.
Đánh giá chất lượng sau đào tạo	Đánh giá sự hài lòng của học viên. Đánh giá kết quả qua bài kiểm tra hoặc thực hành. Phản hồi từ các phòng ban liên quan.

Với giải pháp này khung tiêu chí mà tác giả đề xuất có những ưu và nhược điểm sau đây:

- Ưu điểm:

Rõ ràng và hệ thống hóa: Các tiêu chí được phân loại và trình bày logic, giúp dễ dàng áp dụng trong thực tế.

Đa chiều và toàn diện: Đánh giá không chỉ dựa trên kiến thức mà còn bao gồm khả năng áp dụng, phù hợp đối tượng, chi phí và chất lượng.

Linh hoạt: Có thể điều chỉnh để phù hợp với từng đối tượng đào tạo cụ thể hoặc từng giai đoạn phát triển của công ty.

Tăng cường tính hiệu quả: Giúp công ty dễ dàng so sánh và lựa chọn hình thức đào tạo tối ưu nhất trong từng trường hợp.

- Hạn chế:

Phụ thuộc vào dữ liệu đầu vào: Để khung tiêu chí phát huy hiệu quả, cần có dữ liệu đánh giá chính xác về từng hình thức đào tạo (chi phí, hiệu quả).

Yêu cầu năng lực quản lý đào tạo: Để áp dụng hiệu quả, đội ngũ quản lý nhân sự cần có kỹ năng đánh giá, theo dõi và điều chỉnh kế hoạch đào tạo.

Cần cập nhật thường xuyên: Môi trường kinh doanh thay đổi liên tục, nên khung tiêu chí cần được cập nhật để phù hợp với xu hướng đào tạo mới.

Đầu tư và kết hợp đổi mới vào các hình thức đào tạo mới mang tính xu hướng công nghệ, ứng dụng công nghệ thực tế ảo (VR) và thực tế tăng cường (AR) với các hình thức đào tạo truyền thống thường sử dụng.

Giải thích 2 ứng dụng công nghệ VR và AR này và ví dụ về các khóa đào tạo có thể áp dụng:

VR (Virtual Reality – Thực tế ảo):

Tạo ra một thế giới ảo hoàn toàn, người dùng đắm chìm vào đó.

Yêu cầu thiết bị đặc biệt như kính thực tế ảo, giúp người dùng nhìn thấy thế giới ảo.

- Ứng dụng công nghệ này phù hợp với các hoạt động đào tạo cho khối vận hành bảo dưỡng, kỹ thuật tòa nhà, mô phỏng các tình huống thực tế:

Đào tạo quy trình phòng cháy chữa cháy (PCCC)

Xử lý sự cố kỹ thuật tòa nhà

Đào tạo vận hành hệ thống BMS (Building Management System)

AR (Augmented Reality – Thực tế tăng cường):

Kết hợp các yếu tố ảo vào thế giới thực, làm giàu trải nghiệm.

Có thể trải nghiệm qua smartphone, máy tính bảng, hoặc kính AR chuyên dụng

- Ứng dụng công nghệ này hỗ trợ học và thao tác tại hiện trường và có thể được áp dụng trong một số trường hợp:

Hướng dẫn thao tác thiết bị: Sử dụng AR hiển thị hướng dẫn 3D khi quét mã QR trên thiết bị (máy bơm, PCCC, HVAC...). Học viên làm theo bước hướng dẫn ngay tại hiện trường.

Đào tạo kỹ năng giao tiếp khách hàng (dịch vụ, lễ tân): Mô phỏng tình huống có khách cư dân đến phản nàn, yêu cầu xử lý sự cố, hoặc ứng xử khi khách vi phạm nội quy. Hiển thị hình ảnh, lời thoại thực tế giúp luyện phản xạ xử lý.

AR Checklist – Kiểm tra và đánh giá hiện trường: Dùng AR để hiển thị các bước kiểm tra thiết bị, hiện trường (checklist). Ghi nhận kết quả đánh giá, chụp ảnh bằng thiết bị AR (kính AR, tablet).

Để việc đưa vào sử dụng 2 ứng dụng công nghệ thực tế ảo này là vấn đề không phải một sớm một chiều, mà cần phải có sự phân tích kỹ lưỡng và định hướng lâu dài đi cùng với mục tiêu phát triển của công ty theo kế hoạch 5 năm (đến 2030). Để hoạt động này được triển khai có hiệu quả, công ty PMC vẫn tiếp tục các hình thức đào tạo truyền thống kết hợp đồng thời với các cho các thí điểm sử dụng ứng dụng công nghệ này vào đào tạo.

Với đề xuất này, tác giả nhận thấy có những ưu và nhược điểm sau đây:

- Ưu điểm:

Nâng cao hiệu quả đào tạo thực tiễn

Với VR/AR, mọi nhân sự dù ở các chi nhánh khác nhau đều được đào tạo theo một kịch bản chuẩn, loại bỏ sự phụ thuộc vào giảng viên.

Tránh được tình trạng “ngồi nghe lý thuyết” nhàm chán – người học được tương tác trực tiếp, mang lại cảm giác "được hành động".

- Hạn chế:

Việc chuyển đổi đầu tư vào khoa học công nghệ này phải tốn kém khoản chi phí đầu tư ban đầu lớn.

Cần phải có thời gian cho nhân viên tiếp cận và làm quen với công nghệ.

Điều này còn phụ thuộc vào chất lượng của nhà cung cấp công nghệ.

3.2.3.3. Giải pháp nâng cao năng lực và chất lượng của giảng viên đào tạo

Ưu tiên vào nâng cao năng lực chuyên môn và kỹ năng sư phạm của giảng viên nội bộ

Tổ chức các lớp bồi dưỡng kỹ năng giảng dạy, nghiệp vụ sư phạm định kỳ 1 năm/1 lần về các kỹ năng thuyết trình, thiết kế bài giảng, quản lý lớp học.

Xây dựng đội ngũ giảng viên nội bộ riêng của chi nhánh Đà Nẵng, một số nội dung còn phụ thuộc vào giảng viên của Tổng công ty.

Cử giảng viên nội bộ tham gia các khóa học chuyên sâu, chứng chỉ nghề nghiệp (ví dụ: kỹ năng quản lý tòa nhà, an toàn PCCC, ISO, LEED...).

Khai thác thông tin từ bảng đánh giá kết quả sau đào tạo (đính kèm ở phụ lục), thu thập các số liệu đánh giá về giảng viên từ đó đề xuất đúng nhu cầu cải thiện.

Đào tạo đội ngũ giảng viên sử dụng công nghệ số sử dụng các phần mềm đào tạo nhằm chuẩn hóa và hiện đại hóa quy trình đào tạo.

Tuyển chọn và đánh giá giảng viên một cách chuyên nghiệp đối với thuê giảng viên hoặc các đơn vị đào tạo ngoài.

Xây dựng bộ tiêu chí chuẩn về năng lực giảng viên, gồm: chuyên môn nghiệp vụ, kỹ năng sư phạm, kinh nghiệm thực tiễn trong lĩnh vực quản lý vận hành tòa nhà.

Thiết lập quy trình tuyển chọn chặt chẽ, bao gồm: phỏng vấn chuyên môn, trình bày bài giảng thử, và đánh giá phản hồi từ học viên (nếu có).

Thường xuyên đánh giá lại chất lượng giảng viên thông qua khảo sát ý kiến học viên sau khóa học, đánh giá của cán bộ phụ trách đào tạo.

Có các chế độ phúc lợi, chính sách lương, thưởng phù hợp với trách nhiệm và thành quả công việc để nâng cao tinh thần, động lực làm việc và nhiệt huyết cho giảng viên.

Chi thường bổ sung năng suất lao động cho các nhân sự được phân công làm giảng viên đứng lớp đào tạo (tăng 10% trên mức lương cơ bản nếu hoàn thành tốt công việc.)

3.2.3.4. Tăng tần suất chu kỳ tái đào tạo trong thời gian chưa hết hạn các chứng chỉ quản lý vận hành, chứng chỉ PCCC

- *Tổ chức tập huấn nội bộ định kỳ hàng năm: Mỗi năm tổ chức 1–2 buổi cập nhật kiến thức ngắn hạn, đặc biệt với các thay đổi về PCCC, kỹ thuật vận hành.*
- *Gắn tiêu chí đào tạo vào đánh giá nhân sự: Nhân sự phải hoàn thành một số buổi đào tạo/tập huấn nội bộ mới được xét thi đua, nâng lương.*

3.2.3.5. Hoàn thiện công tác hoạch định ngân sách đào tạo

Xây dựng quỹ ngân sách đào tạo cố định hàng năm

Phân bổ ngân sách đào tạo theo tỷ lệ phần trăm doanh thu hoặc lợi nhuận (từ 1-2%).

Giao trách nhiệm cho phòng nhân sự phối hợp với kế toán đề xuất mức quỹ tối thiểu hàng năm, trình Ban lãnh đạo phê duyệt vào đầu năm tài chính.

Ưu tiên ngân sách cho các chương trình đào tạo bắt buộc, chiến lược, và cấp thiết.

Kết hợp phương pháp xác định ngân sách theo khung mục tiêu chiến lược, xu hướng phát triển nguồn nhân lực với các đơn vị đề xuất nhu cầu cụ thể theo tình hình thực tế.

Phân tích, đánh giá và cân đối lại các nguồn lực phân bổ cho hoạt động đào tạo, tập trung ưu tiên cho các khóa đào tạo quan trọng.

Trích một khoản vào đầu tư mua cơ sở vật chất, trang thiết bị đào tạo: mua máy chiếu, bút chiếu, loa,...

3.2.3.6. Tạo động lực cho nhân sự tham gia đào tạo

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 lý 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 cần có các chính sách khen thưởng, tuyên dương và sắp xếp bố trí thăng tiến công việc cho nhân sự đạt thành tựu sau khóa đào tạo. Ngoài ra thì cũng có những biện pháp nhắc nhở, khiển trách đối với những nhân sự lơ là không có trách nhiệm.*
- *Cần nhắc lại việc tăng tỷ lệ chi phí phân bổ cho người học để có cơ sở tạo động lực phát triển cho người lao động.*
- *Gắn kết đào tạo với lộ trình phát triển nghề nghiệp: Xác định rõ khóa đào tạo nào giúp nhân sự thăng tiến hoặc phát triển kỹ năng chuyên sâu.*

KẾT LUẬN CHƯƠNG III

Tổng kết lại chương 3, tác giả đã đề xuất một hệ thống giải pháp đồng bộ nhằm hoàn thiện công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty PMC, bao gồm cả phương diện tổ chức, xác định nhu cầu, nội dung chương trình, hình thức đào tạo cũng như công tác hoạch định chi phí đào tạo. Các giải pháp này không chỉ xuất phát từ thực trạng hiện nay mà còn hướng đến mục tiêu nâng cao chất lượng đội ngũ nhân sự, đáp ứng yêu cầu ngày càng cao trong lĩnh vực quản lý vận hành tòa nhà và đồng thời là định hướng cho chiến lược phát triển đến năm 2030 của công ty PMC. Việc triển khai hiệu quả các giải pháp này sẽ góp phần xây dựng một môi trường làm việc chuyên nghiệp, nâng cao năng lực cạnh tranh của công ty trên thị trường và tạo nền tảng vững chắc cho sự phát triển bền vững trong tương lai.

KẾT LUẬN

Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực là một trong những yếu tố nền tảng quyết định năng lực cạnh tranh và sự phát triển bền vững của doanh nghiệp, đặc biệt trong lĩnh vực quản lý, vận hành tòa nhà – nơi chất lượng dịch vụ phụ thuộc phần lớn vào trình độ chuyên môn và kỹ năng mềm của đội ngũ nhân sự.

Thông qua quá trình nghiên cứu thực tiễn tại Chi nhánh Công ty Cổ phần Quản lý và Khai thác Tòa nhà VNPT Đà Nẵng (PMC), đề tài đã làm rõ những điểm mạnh và hạn chế trong công tác đào tạo hiện nay, tuy nhiên hoạt động này vẫn còn thiếu tính hệ thống, chưa đồng bộ giữa các đơn vị, nội dung đào tạo chưa sát với thực tiễn công việc, và còn thiếu các tiêu chí đánh giá sau đào tạo. Điều này ảnh hưởng không nhỏ đến hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực và chất lượng dịch vụ cung cấp cho khách hàng.

Để tối ưu hóa hiệu quả đào tạo nguồn nhân lực, PMC Đà Nẵng cần xây dựng một chiến lược đào tạo toàn diện, gắn kết chặt chẽ với mục tiêu kinh doanh. Việc đổi mới phương pháp đào tạo, ứng dụng công nghệ hiện đại, và tăng cường đánh giá hiệu quả sau đào tạo là những giải pháp then chốt. Đồng thời, cần có sự đầu tư thỏa đáng hơn cho các chương trình đào tạo chuyên sâu, đặc biệt là các kỹ năng mềm và kỹ năng quản lý, nhằm phát triển đội ngũ cán bộ, nhân viên một cách bền vững, đáp ứng tốt hơn yêu cầu công việc và nâng cao năng lực cạnh tranh của chi nhánh trong tương lai.

Việc triển khai đồng bộ các giải pháp nêu trên không chỉ góp phần nâng cao năng lực chuyên môn và kỹ năng thực tế cho đội ngũ nhân viên, mà còn giúp PMC Đà Nẵng xây dựng được một môi trường làm việc chuyên nghiệp, ổn định, tạo tiền đề cho sự phát triển lâu dài của toàn hệ thống PMC trong bối cảnh thị trường dịch vụ bất động sản ngày càng cạnh tranh khốc liệt.

Trong quá trình thực hiện làm bài báo cáo, tôi nhận thức rằng bản thân còn nhiều hạn chế về mặt kiến thức và kỹ năng thực tiễn, do đó trong quá trình thực hiện đề tài không thể tránh khỏi những thiếu sót nhất định. Tôi rất mong nhận được sự góp ý, nhận xét từ quý thầy cô trong hội đồng để có thể hoàn thiện bài nghiên cứu tốt hơn, đồng thời rút ra thêm nhiều bài học kinh nghiệm cho quá trình học tập và làm việc sau này.

Một lần nữa, tôi xin gửi lời cảm ơn đến giảng viên hướng dẫn trong suốt quá trình thực hiện đề tài cô ThS. Lưu Khánh Hiền, các giảng viên bộ môn Quản trị kinh doanh – Khoa kinh tế và cảm ơn quý Công ty PMC đã hỗ trợ tôi hoàn thành bài báo cáo của mình.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Bài giảng quản trị nguồn nhân lực trường Đại học Kiến trúc Đà Nẵng.
2. Giáo trình quản trị nguồn nhân lực Đại học Kinh tế Đà Nẵng.
3. Nguyễn Văn Điềm, Nguyễn Ngọc Quân (2004), Giáo trình quản trị nhân lực, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.
4. Nicolas Henry (2001), Public Administration and Public Affairs, Pretice Hall, USA.
5. Nhóm tác giả Geogre T. Milkovich và John W.Boudreau – Human Resources Management.
6. Giáo trình kinh tế nguồn nhân lực - NXB Đại học Kinh tế Quốc Dân.
7. Bảng báo cáo tài chính của PMC 3 năm: 2022, 2023, 2024.
8. Số liệu về các hoạt động đào tạo tại PMC – do phòng nhân sự PMC cung cấp.
9. Số liệu từ Tổng cục thống kê Việt Nam
10. <https://pmcweb.vn/>

PHỤ LỤC

Phụ lục 1

STT	Dòng BDS	Khu vực	Dự án	Địa chỉ	Chủ đầu tư
1	NHÀ Ở, CĂN HỘ, CHUNG CƯ	Đà Nẵng	Sơn Trà Ocean View	Đường Ngô Quyền, Quận Sơn Trà, Đà Nẵng	Công ty Đất Kinh Tuyến Số Một
2		Đà Nẵng	Azura	Số 339 Đường Trần Hưng Đạo, Phường An Hải Bắc, Quận Sơn Trà, Đà Nẵng	Tập đoàn VinaCapital Real Estate
3		Đà Nẵng	Monarchy B	Phường An Hải Tây, quận Sơn Trà, Đà Nẵng	Công ty CP Đầu tư và Phát triển Nhà Đà Nẵng
4		Đà Nẵng	Monarchy A	Phường An Hải Tây, quận Sơn Trà, Đà Nẵng	Công ty CP Đầu tư và Phát triển Nhà Đà Nẵng
5		Đà Nẵng	Nest Home	Đường Chu Huy Mân, phường Nại Hiên Đông, quận Sơn Trà, Đà Nẵng	Công ty TNHH Kinh doanh Đầu tư Xây dựng Phú Mỹ (PMIC)
6		Đà Nẵng	F.Home - Block B	16 Lý Thường Kiệt, Thạch Thang, Hải Châu, Đà Nẵng	Công ty Cổ phần Lương thực Đà Nẵng (Dana Food)
7		Đà Nẵng	Đà Nẵng Plaza	16 Trần Phú, Hải Châu, Đà Nẵng	Công ty CP Đầu tư và Phát triển Nhà Đà Nẵng
8		Đà Nẵng	Hoàng Anh Gia Lai Lakeview	Số 72 Hàm Nghi, Phường Thạc Gián, Thanh Khê, Đà Nẵng	Công ty CP Hoàng Anh Gia Lai
9		Đà Nẵng	Hiyori Garden Tower	Lô 2 A2, Võ Văn Kiệt, phường An Hải Đông, Sơn Trà, Đà Nẵng	Tập đoàn Sun Frontier Nhật Bản
10		Huế	Nera Garden	Tổ Hữu, TP Huế	Công ty Cổ phần Toyota Huế
11		Nha Trang	Scenia Bay Nha Trang	Phạm Văn Đồng, Vĩnh Hải, Nha Trang	Công ty cổ phần Nam Tiến Lào Cai

12		Nha Trang	P.H Nha Trang	Võ Thị Sáu, Vĩnh Trường, Nha Trang	Công ty Cổ phần Thương Mại Đầu tư P.H Nha Trang
13		Quy Nhơn	Calla Apartment	QL1D, Ghềnh Ráng, Quy Nhơn, Bình Định	Công ty Cổ phần Đầu tư Phát triển Armo
14		Quy Nhơn	Luxury Quy Nhơn	76 Trần Hưng Đạo, Hải Cảng, Quy Nhơn, Bình Định	Công ty CP Foodinco Quy Nhơn (thành viên của Công ty CP Đầu tư Alphanam)
15	TÒA NHÀ VĂN PHÒNG	Đà Nẵng	Vietinbank Chi nhánh Sông Hàn	36 Trần Quốc Toản, Hải Châu 1, Hải Châu, Đà Nẵng	Ngân Hàng TMCP Công Thương Việt Nam – VietinBank
16		Đà Nẵng	Mobifone Khu vực 3	586 Nguyễn Hữu Thọ, Khuê Trung, Cẩm Lệ, Đà Nẵng	Chi nhánh tổng công ty Viễn Thông Mobifone
17		Đà Nẵng	Mobifone An Đồn Đà Nẵng	Đường số 2, KCN Đà Nẵng, P. An Hải Bắc, Q. Sơn Trà, Tp Đà Nẵng	Công ty dịch vụ Viễn Thông Mobifone
18		Đà Nẵng	VNPT Net 3	Lô số 12, đường số 3, KCN An Đồn, Phường An Hải Bắc, Sơn Trà, Đà Nẵng	Công ty viễn thông liên tỉnh VTN
19		Nha Trang	Komipo Khánh Hòa	Khu kinh tế Vân Phong, Ninh Phước, Ninh Hòa, Khánh Hòa	Komipo (Công ty Điện lực Miền Trung Hàn Quốc)

Phụ lục 2

Họ tên:		Vị trí:				
Bộ phận/Phòng:		Nơi làm việc:				
Khóa đào tạo:		Ngày:				
Anh/Chị hãy thể hiện mức độ hài lòng của mình về chương trình đào tạo mình đã tham gia thông qua đánh dấu (X) vào các thang điểm đánh giá: (1) Hoàn toàn hài lòng, (2) Hài lòng, (3) Bình thường, (4) Không hài lòng, (5) Hoàn toàn không hài lòng.						
STT	Tiêu chí đánh giá	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Nội dung chương trình đào tạo						
1	Nội dung đào tạo phù hợp với nhu cầu công việc.					
2	Kiến thức và kỹ năng truyền đạt trong chương trình dễ hiểu và thực tiễn.					
3	Tài liệu học tập được cung cấp đầy đủ và rõ ràng.					
4	Thời lượng đào tạo hợp lý với nội dung.					
Giảng viên						
5	Giảng viên truyền đạt dễ hiểu, nhiệt tình.					
6	Giảng viên có kiến thức chuyên môn tốt, giải đáp được thắc mắc.					
7	Phương pháp giảng dạy phù hợp, thu hút học viên.					
Tổ chức lớp học						
8	Cơ sở vật chất phục vụ đào tạo đầy đủ (phòng học, thiết bị, âm thanh...)					
9	Thời gian tổ chức đào tạo hợp lý.					
10	Công tác tổ chức và hỗ trợ học viên chu đáo.					
Hiệu quả sau đào tạo						
11	Khóa học giúp tôi cải thiện kiến thức/kỹ năng công việc.					
12	Tôi có thể áp dụng ngay những gì đã học vào công việc thực tế.					
13	Tôi mong muốn được tham gia các khóa đào tạo tương tự trong tương lai.					

Ý kiến khác:

Phụ lục 3

Họ tên:	Vị trí:
Bộ phận/Phòng:	Dự án làm việc:

BẢNG KHẢO SÁT NHU CẦU ĐÀO TẠO

Dành cho Người lao động tại Công ty PMC

(Mục đích: Khảo sát nhằm xây dựng kế hoạch đào tạo sát thực tế, hỗ trợ tốt nhất cho công việc và định hướng phát triển của người lao động.)

1. Hãy mô tả ngắn gọn công việc chính của Anh/Chị hiện tại?
2. Trong quá trình làm việc, Anh/Chị cảm thấy mình đang gặp khó khăn hoặc thiếu kiến thức/kỹ năng ở những mảng nào?
3. Theo Anh/Chị, những kỹ năng hoặc kiến thức nào là cần thiết để nâng cao hiệu quả công việc hiện tại của Anh/Chị?
4. Anh/Chị mong muốn được đào tạo về những nội dung gì trong thời gian tới? (Vui lòng nêu cụ thể chủ đề, lĩnh vực hoặc kỹ năng Anh/Chị cần)
5. Hãy chia sẻ một tình huống thực tế mà Anh/Chị cảm thấy "nếu được đào tạo, tôi đã xử lý tốt hơn".
6. Anh/Chị thích hình thức đào tạo nào nhất và vì sao? (Ví dụ: học trực tiếp, học trực tuyến, cầm tay chỉ việc tại hiện trường, tham quan thực tế...)
7. Thời gian nào là phù hợp nhất để Anh/Chị tham gia đào tạo? (Ngoài giờ, trong giờ hành chính, theo ca...?)
8. Anh/Chị có đề xuất gì để chương trình đào tạo tại PMC thực sự thiết thực và hiệu quả hơn?
9. Anh/Chị có mong muốn phát triển nghề nghiệp theo hướng nào trong 1–3 năm tới tại PMC? Công ty có thể hỗ trợ bạn như thế nào qua đào tạo?
10. Ngoài chuyên môn công việc, Anh/Chị có nhu cầu học thêm các kỹ năng mềm nào không? (Ví dụ: giao tiếp, làm việc nhóm, quản lý thời gian, giải quyết xung đột...)

Xin chân thành cảm ơn sự đóng góp của Anh /Chị!

Thông tin Anh/Chị cung cấp sẽ là cơ sở quan trọng để công ty xây dựng các chương trình đào tạo phù hợp và thiết thực.

