

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO  
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN

VŨ TRẦN THUY DƯƠNG

ĐỔI MỚI CÔNG TÁC ĐÀO TẠO LAO ĐỘNG  
TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ VÀ PHÁT TRIỂN  
GIÁO DỤC KHÔI NGUYÊN

ĐỀ ÁN TỐT NGHIỆP THẠC SĨ  
NGÀNH QUẢN TRỊ KINH DOANH

HÀ NỘI - 2024

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO  
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN

VŨ TRẦN THUY DƯƠNG

ĐỔI MỚI CÔNG TÁC ĐÀO TẠO LAO ĐỘNG  
TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ VÀ PHÁT TRIỂN  
GIÁO DỤC KHÔI NGUYÊN

ĐỀ ÁN TỐT NGHIỆP THẠC SĨ  
NGÀNH QUẢN TRỊ KINH DOANH  
MÃ SỐ: 8340101

Người hướng dẫn khoa học: 1. PGS. TS. TRẦN VIỆT LÂM  
2. TS. HOÀNG THỊ THÚY NGÀ

HÀ NỘI - 2024

## LỜI CAM ĐOAN

Em xin cam đoan rằng đề án này là do chính em thực hiện, các số liệu và thông tin thu nhập trong đề án là trung thực, hoàn toàn được thực hiện tại Công ty Cổ phần Đầu tư và Phát triển Giáo dục Khôi Nguyên. Ngoài ra, các tài liệu được lấy từ nguồn tài liệu tham khảo đều được trích dẫn nguồn đầy đủ và chú thích rõ ràng.

Em xin hoàn toàn chịu trách nhiệm trước Bộ môn, Khoa và Nhà trường về sự cam đoan này.

*Hà Nội, ngày 10 tháng 12 năm 2024*

**Học viên thực hiện**

**Vũ Trần Thuỳ Dương**

## LỜI CẢM ƠN

Để hoàn thành tốt đề án này, em đã nhận được rất nhiều sự giúp đỡ và hướng dẫn tận tình từ phía nhà trường cũng như từ Công ty Cổ phần Đầu tư và Phát triển Giáo dục Khôi Nguyên.

Trước hết, em xin bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc đến Trường Đại học Kinh tế Quốc dân, nơi đã tạo điều kiện thuận lợi cho em trong quá trình học tập và nghiên cứu, giúp em có cơ hội hoàn thành đề án một cách trọn vẹn. Em cũng xin gửi lời cảm ơn chân thành đến các cô chú, anh chị đồng nghiệp tại công ty đã hỗ trợ và tạo điều kiện cho em trong suốt quá trình thực hiện luận văn.

Đặc biệt, em xin gửi lời tri ân sâu sắc đến PGS. TS. Trần Việt Lâm, người đã tận tình hướng dẫn và hỗ trợ em trong quá trình nghiên cứu và hoàn thành đề án. Ngoài ra, em cũng chân thành cảm ơn TS. Hoàng Thị Thúy Nga vì sự chỉ bảo và giúp đỡ quý báu trong suốt thời gian thực hiện luận văn.

Do thời gian thực hiện có hạn và kiến thức còn nhiều hạn chế, luận văn của em khó tránh khỏi những thiếu sót. Em rất mong nhận được ý kiến đóng góp từ các thầy cô và các bạn để hoàn thiện bài luận văn một cách tốt nhất.

Một lần nữa, em xin chân thành cảm ơn!

# MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN .....	i
LỜI CẢM ƠN .....	ii
MỤC LỤC .....	iii
DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT .....	vi
DANH MỤC HÌNH VẼ.....	vii
DANH MỤC BẢNG BIỂU .....	viii
TÓM TẮT ĐỀ ÁN .....	ix
PHẦN MỞ ĐẦU .....	1
<b>1. Tính cấp thiết của đề tài .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Mục tiêu và nhiệm vụ nghiên cứu .....</b>	<b>2</b>
2.1. Mục tiêu nghiên cứu .....	2
2.2. Nhiệm vụ nghiên cứu .....	2
<b>3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu.....</b>	<b>2</b>
3.1. Đối tượng nghiên cứu.....	2
3.2. Phạm vi nghiên cứu .....	2
<b>4. Phương pháp nghiên cứu .....</b>	<b>2</b>
4.1. Phương pháp thu thập thông tin, dữ liệu .....	2
4.2. Phương pháp xử lý thông tin dữ liệu .....	3
<b>5. Kết cấu của đề án .....</b>	<b>3</b>
<b>CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CÔNG TÁC ĐÀO TẠO LAO ĐỘNG</b> <b>TRONG DOANH NGHIỆP.....</b>	<b>4</b>
<b>1.1. Một số khái niệm, phương pháp, các hình thức đào tạo lao động trong</b> <b>doanh nghiệp .....</b>	<b>4</b>
1.1.1. Một số khái niệm.....	4
1.1.2. Các hình thức đào tạo .....	6
<b>1.2. Các nhân tố ảnh hưởng đến công tác đào tạo .....</b>	<b>7</b>
1.2.1. Các nhân tố bên ngoài .....	7
1.2.2. Các nhân tố bên trong.....	8

<b>1.3. Những nội dung chủ yếu của công tác đào tạo lao động hàng năm trong doanh nghiệp .....</b>	<b>8</b>
1.3.1. Xây dựng kế hoạch đào tạo .....	8
1.3.2. Xây dựng và quản trị việc thực hiện các chương trình đào tạo trong năm ....	9
1.3.3. Các phương pháp đánh giá công tác đào tạo .....	10
<b>CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG CÔNG TÁC ĐÀO TẠO LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ VÀ PHÁT TRIỂN GIÁO DỤC KHÔI NGUYÊN .....</b>	<b>12</b>
<b>2.1. Giới thiệu khái quát về công ty .....</b>	<b>12</b>
2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển Công ty .....	12
2.1.2. Cơ cấu tổ chức và đội ngũ lao động của Công ty .....	13
2.1.3. Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của KNE giai đoạn 2021-2023 .....	14
<b>2.2. Xác định các nhân tố tác động đến công tác đào tạo của KNE .....</b>	<b>15</b>
2.2.1. Nhân tố bên ngoài:.....	15
2.2.2. Nhân tố bên trong .....	16
<b>2.3. Thực trạng công tác đào tạo lao động tại công ty .....</b>	<b>16</b>
2.3.1. Thực trạng xây dựng kế hoạch đào tạo lao động.....	17
2.3.2. Thực trạng xây dựng và quản trị việc thực hiện các chương trình đào tạo ..	19
2.3.3. Thực trạng đánh giá công tác đào tạo.....	25
<b>2.4. Khảo sát đánh giá của nhân viên về công tác đào tạo của công ty .....</b>	<b>27</b>
2.4.1. Chọn mẫu khảo sát .....	27
2.4.1. Tổ chức điều tra.....	27
2.4.3. Phân tích kết quả: .....	28
<b>2.5. Đánh giá chung về công tác đào tạo lao động của công ty .....</b>	<b>29</b>
2.5.1 Ưu điểm .....	29
2.5.2. Hạn chế và nguyên nhân của hạn chế.....	30
<b>CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP ĐỔI MỚI CÔNG TÁC ĐÀO TẠO LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ VÀ PHÁT TRIỂN GIÁO DỤC KHÔI NGUYÊN.</b>	<b>31</b>
<b>3.1. Định hướng phát triển của công ty trong 5 năm tới .....</b>	<b>33</b>
3.1.1. Cơ hội và thách thức đối với Công ty trong 5 năm tới.....	33
3.1.2. Định hướng phát triển chung của Công ty trong 5 năm tới.....	34
<b>3.2. Các giải pháp chủ yếu đổi mới công tác đào tạo lao động .....</b>	<b>36</b>

3.2.1. Đổi mới quy trình lập kế hoạch đào tạo .....	36
3.2.2. Xây dựng kế hoạch đào tạo lao động trung hạn (3 đến 5 năm) làm cơ sở cho việc xây dựng kế hoạch đào tạo lao động hàng năm.....	38
3.2.3. Tăng cường, nâng cao trình độ chuyên môn đội ngũ quản trị đào tạo .....	40
3.2.4. Phối hợp với các phòng ban khác trong việc xây dựng và quản trị các chương trình đào tạo .....	42
3.2.5. Triển khai đánh giá công tác đào tạo từ việc lấy ý kiến của những người được đào tạo.....	44
<b>KẾT LUẬN .....</b>	<b>46</b>
<b>TÀI LIỆU THAM KHẢO.....</b>	<b>47</b>
<b>PHỤ LỤC .....</b>	<b>49</b>

## DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

1. AI: Artificial Intelligence (Trí tuệ Nhân tạo)
2. CBCNV: Cán bộ công nhân viên
3. CISS: Hệ thống Trường quốc tế Canada
4. IT: Information Technology (Công nghệ Thông tin)
5. KNE: Công ty Cổ phần Đầu tư & Phát triển Giáo dục Khôi Nguyên
6. KPI: Key Performance Indicator (Chỉ số Hiệu suất Chính)
7. LMS: Learning Management System (Hệ thống Quản lý Học tập)
8. TC-HC: Tổ chức - Hành chính
9. TGD: Tổng Giám đốc
10. TP.HCM: Thành phố Hồ Chí Minh
11. VR: Virtual Reality (Thực tế ảo)



## DANH MỤC HÌNH VẼ

Hình 2.1. Sơ đồ tổ chức của công ty .....	13
Hình 2.2. Quy trình xây dựng kế hoạch đào tạo lao động tại KNE .....	17

## DANH MỤC BẢNG BIỂU

Bảng 2.1. Đội ngũ lao động của Công ty giai đoạn 2021-2023 .....	14
Bảng 2.2: Doanh thu và lợi nhuận của Công ty giai đoạn 2021-2023 .....	14
Bảng 2.3: Thực trạng đào tạo tại KNE giai đoạn 2021-2023 .....	16
Bảng 2.4. Kế hoạch đào tạo lao động năm 2023 .....	19
Bảng 2.5. Danh mục những chương trình đào tạo lao động giai đoạn 2021-2023 .....	20
Bảng 2.6. Kết quả khảo sát về công tác đào tạo lao động tại Công ty .....	28

## TÓM TẮT ĐỀ ÁN

Đề án tốt nghiệp tập trung vào đổi mới công tác đào tạo lao động tại Công ty Cổ phần Đầu tư và Phát triển Giáo dục Khôi Nguyên (KNE), nhằm nâng cao chất lượng và hiệu quả đào tạo để đáp ứng yêu cầu phát triển của công ty. Với cơ sở lý thuyết về đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp, đề án đã xem xét các phương pháp và hình thức đào tạo phổ biến, cùng với các yếu tố nội tại và bên ngoài ảnh hưởng đến công tác đào tạo. Phần nghiên cứu thực tiễn tại KNE phản ánh một bức tranh toàn diện về tình hình hiện tại, cho thấy hệ thống đào tạo đã góp phần nâng cao kỹ năng chuyên môn và tinh thần làm việc nhóm cho nhân viên. Tuy nhiên, vẫn tồn tại nhiều hạn chế, đặc biệt là sự phụ thuộc vào giảng viên bên ngoài, gây khó khăn cho việc phát triển các chương trình đào tạo phù hợp với nhu cầu thực tế. Bên cạnh đó, công tác đào tạo tại KNE còn thiếu sự phối hợp chặt chẽ giữa các phòng ban trong xây dựng và triển khai chương trình, và phương thức đánh giá hiệu quả chủ yếu dựa vào các chỉ số định lượng như tỷ lệ hoàn thành và tỷ lệ tham gia, mà chưa khai thác sâu phản hồi từ người học về mức độ ứng dụng thực tế của các kiến thức và kỹ năng được đào tạo.

Trên cơ sở những đánh giá này, đề án đề xuất một loạt giải pháp cụ thể nhằm đổi mới và nâng cao chất lượng công tác đào tạo lao động tại KNE. Trước hết, đề án khuyến nghị KNE nên xây dựng một kế hoạch đào tạo trung hạn (3-5 năm), giúp công ty có tầm nhìn dài hạn, đảm bảo đáp ứng được các nhu cầu phát triển nguồn nhân lực một cách bền vững. Song song với đó, việc tăng cường sự phối hợp giữa các phòng ban, đặc biệt là giữa bộ phận quản trị đào tạo với các phòng ban chuyên môn khác, được coi là yếu tố quan trọng để thiết kế các chương trình đào tạo sát với nhu cầu thực tế và chiến lược phát triển của công ty. Đề án cũng đề xuất nâng cao năng lực chuyên môn cho đội ngũ quản trị đào tạo thông qua việc tuyển dụng hoặc bồi dưỡng các kỹ năng quản lý đào tạo chuyên nghiệp, nhằm giảm thiểu sự phụ thuộc vào giảng viên bên ngoài và xây dựng một đội ngũ quản lý đào tạo tự chủ và giàu kinh nghiệm. Ngoài ra, đề án nhấn mạnh tầm quan trọng của việc cải thiện phương pháp đánh giá hiệu quả đào tạo bằng cách bổ sung các hình thức lấy ý kiến phản hồi từ người học sau khóa đào tạo, nhằm xác định rõ hơn mức độ ứng dụng của các kiến thức đã học vào công việc thực tế và từ đó cải thiện chất lượng các chương trình đào tạo trong tương lai. Các giải pháp này không chỉ nhằm tạo nên một hệ thống đào tạo hiệu quả và toàn diện hơn tại KNE mà còn góp phần thúc đẩy sự phát triển bền vững của công ty trong môi trường cạnh tranh ngày càng khốc liệt, giúp KNE giữ vững vị thế trong lĩnh vực giáo dục và đào tạo.

# PHẦN MỞ ĐẦU

## 1. Tính cấp thiết của đề tài

Nhân lực là một tài sản vô cùng quý giá đối với mọi doanh nghiệp, đóng vai trò quyết định trong sự thành công và phát triển bền vững của công ty. Việc thực hiện đào tạo nhân sự là thiết yếu, giúp họ cải thiện kỹ năng làm việc và nâng cao trình độ chuyên môn trong quá trình làm việc. Đây là yếu tố cốt lõi để đảm bảo các tổ chức và doanh nghiệp phát triển bền vững lâu dài, nhờ vào đội ngũ nhân viên chất lượng, linh hoạt và nhạy bén, có khả năng hoàn thành dự án và đạt được các mục tiêu kinh doanh.

Tầm quan trọng của đào tạo nguồn nhân lực trong doanh nghiệp: Nâng cao năng suất và sự nhiệt tình lao động của nhân viên. Giúp doanh nghiệp phát triển đội ngũ nhân viên và tiết kiệm chi phí. Tạo niềm tin và sự trung thành của nhân viên. Nhận thức được vai trò quan trọng của nguồn nhân lực trong hoạt động của doanh nghiệp, nên gần 5 năm qua, đổi mới công tác đào tạo lao động tại Công ty Cổ phần Đầu tư và Phát triển Giáo dục Khôi Nguyên luôn được các cấp lãnh đạo của Công ty quan tâm.

Trong quá trình thực hiện, đổi mới công tác đào tạo lao động tại Công ty Cổ phần Đầu tư và Phát triển Giáo dục Khôi Nguyên đã thu được nhiều thành công nhất định, góp phần không nhỏ vào sự phát triển của công ty. Bên cạnh đó, công tác này tại công ty cũng bộc lộ nhiều hạn chế. Việc xây dựng hệ thống giáo trình theo chuyên đề đào tạo vẫn chưa hoàn thiện. Chương trình đào tạo còn thiếu tính cụ thể, nội dung chưa hợp lý và chưa đáp ứng được nhu cầu thực tiễn. Hiệu quả đào tạo chủ yếu được đánh giá một cách hình thức, dựa vào bảng điểm của học viên sau mỗi khóa học mà không xem xét sâu sắc khả năng ứng dụng kiến thức và kỹ năng vào công việc thực tế. Phương pháp đào tạo mà Công ty áp dụng hiện tại khá đơn điệu, thiếu sự linh hoạt và ít được cải tiến để phù hợp với sự phát triển liên tục của doanh nghiệp.

Do vậy, để đổi mới công tác đào tạo lao động tại Công ty Cổ phần Đầu tư và Phát triển Giáo dục Khôi Nguyên ngày càng được nâng cao đáp ứng được các yêu cầu trong điều kiện nền kinh tế mở và cạnh tranh trong ngành thì đổi mới công tác đào tạo lao động là một trong những yếu tố mang tính quyết định. Vậy, làm thế nào để đổi mới công tác đào tạo lao động tại Công ty Cổ phần Đầu tư và Phát triển Giáo dục Khôi Nguyên được thực hiện một cách hiệu quả, tránh lãng phí và đáp ứng được nhu cầu phát triển của công ty? Để trả lời được câu hỏi này cần phải có sự nghiên cứu một cách toàn diện và đầy đủ về thực trạng đổi mới công tác đào tạo lao động tại Công ty Cổ phần Đầu tư và Phát triển Giáo dục Khôi Nguyên từ đó xác định rõ nhu cầu phát triển để thiết kế các

chương trình, phương pháp phát triển cho phù hợp với yêu cầu phát triển của công ty. Đây là công việc hết sức cần thiết và cấp bách, có ý nghĩa cả về mặt lý luận và thực tiễn.

Xuất phát từ những nhận định trên, em đã chọn vấn đề “**Đổi mới công tác đào tạo lao động tại Công ty Cổ phần Đầu tư và Phát triển Giáo dục Khôi Nguyên**” để làm đề án tốt nghiệp.

## **2. Mục tiêu và nhiệm vụ nghiên cứu**

### **2.1. Mục tiêu nghiên cứu**

Nghiên cứu thực trạng công tác đào tạo lao động tại Công ty Cổ phần Đầu tư và Phát triển Giáo dục Khôi Nguyên, chỉ ra những hạn chế để từ đó đề xuất các giải pháp đổi mới công tác đào tạo lao động tại Công ty trong thời gian tới.

### **2.2. Nhiệm vụ nghiên cứu**

- Nghiên cứu cơ sở lý luận công tác đào tạo lao động trong doanh nghiệp;
- Nghiên cứu thực trạng công tác đào tạo lao động tại Công ty Cổ phần Đầu tư và Phát triển Giáo dục Khôi Nguyên
- Đề xuất các giải pháp đổi mới công tác đào tạo lao động tại Công ty Cổ phần Đầu tư và Phát triển Giáo dục Khôi Nguyên.

## **3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu**

### **3.1. Đối tượng nghiên cứu**

Công tác đào tạo lao động của doanh nghiệp.

### **3.2. Phạm vi nghiên cứu**

- Phạm vi về không gian: Công ty Cổ phần Đầu tư và Phát triển Giáo dục Khôi Nguyên
- Phạm vi về thời gian: Nghiên cứu thực trạng trong giai đoạn 2021- 2023 và đề xuất giải pháp cho năm tiếp theo.
- Phạm vi về nội dung: Đề án tập trung nghiên cứu công tác đào tạo hàng năm cho đội ngũ nhân viên (những người thừa hành) của doanh nghiệp.

## **4. Phương pháp nghiên cứu**

### **4.1. Phương pháp thu thập thông tin, dữ liệu**

- Thông tin dữ liệu thứ cấp: thông tin dữ liệu về các chương trình đào tạo của Công ty trong giai đoạn 2021-2023.

- Thông tin dữ liệu sơ cấp: thông qua điều tra lấy ý kiến của người lao động về công tác đào tạo lao động của Công ty.

#### **4.2. Phương pháp xử lý thông tin dữ liệu**

- Với thông tin dữ liệu thứ cấp: sử dụng phương pháp phân tích - tổng hợp, phân tích - so sánh để phân tích thực trạng công tác đào tạo lao động của Công ty.

- Với thông tin dữ liệu sơ cấp: sử dụng phương pháp thống kê mô tả để phân tích, đánh giá ý kiến của người lao động đối với công tác đào tạo của Công ty.

### **5. Kết cấu của đề án**

Chương 1. Cơ sở lý luận về công tác đào tạo lao động trong doanh nghiệp

Chương 2. Thực trạng công tác đào tạo lao động tại Công ty Cổ phần Đầu tư và Phát triển Giáo dục Khôi Nguyên

Chương 3. Giải pháp đổi mới công tác đào tạo lao động tại Công ty Cổ phần Đầu tư và Phát triển Giáo dục Khôi Nguyên

# CHƯƠNG 1

## CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CÔNG TÁC ĐÀO TẠO LAO ĐỘNG TRONG DOANH NGHIỆP

### **1.1. Một số khái niệm, phương pháp, các hình thức đào tạo lao động trong doanh nghiệp**

#### ***1.1.1. Một số khái niệm***

##### *1.1.1.1. Đào tạo lao động*

Đào tạo lao động có nhiều khái niệm khác nhau, cụ thể là:

Đào tạo lao động là một trong những chức năng quan trọng trong quản trị nguồn nhân lực, nhằm đảm bảo người lao động có đủ kiến thức và kỹ năng để thực hiện công việc hiệu quả và đáp ứng nhu cầu phát triển của tổ chức. Nhiều nhà nghiên cứu và chuyên gia quản trị nguồn nhân lực đã đưa ra những định nghĩa khác nhau về khái niệm đào tạo lao động.

Theo Nguyễn Hữu Thân (2008), trong giáo trình Quản trị nhân sự, đào tạo lao động được hiểu là “quá trình cải thiện và phát triển kỹ năng, kiến thức của nhân viên thông qua các hoạt động học tập có kế hoạch nhằm đáp ứng yêu cầu của tổ chức”. Đào tạo giúp người lao động nâng cao năng lực và đảm bảo rằng họ có thể hoàn thành công việc hiệu quả hơn, đồng thời đóng góp vào sự phát triển của doanh nghiệp.

Cùng quan điểm, Trần Kim Dung (2016), trong giáo trình Quản trị nguồn nhân lực, đã định nghĩa đào tạo là “quá trình học tập nhằm giúp người lao động có được kỹ năng và kiến thức cần thiết để thực hiện công việc hiện tại hoặc chuẩn bị cho những công việc trong tương lai”. Bà nhấn mạnh rằng, đào tạo là một phần không thể thiếu của chiến lược phát triển nhân sự, giúp tổ chức nâng cao năng suất và khả năng cạnh tranh.

Ngoài ra, theo Nguyễn Văn Điềm và Nguyễn Ngọc Quân (2020) trong Quản trị nhân lực, “đào tạo là quá trình tổ chức cung cấp cho người lao động những kiến thức và kỹ năng cần thiết để họ có thể thực hiện công việc hiện tại hiệu quả hơn, đồng thời trang bị cho họ những kỹ năng và kiến thức để chuẩn bị cho các công việc trong tương lai”. Đây là một quá trình mang tính chiến lược và dài hạn, giúp tổ chức phát triển đội ngũ nhân viên toàn diện.

Đào tạo lao động là một trong những chiến lược quản trị nguồn nhân lực quan trọng, giúp cải thiện năng lực chuyên môn, kỹ năng và thái độ của người lao động. Theo tác giả, đào tạo không chỉ đơn thuần là việc nâng cao kiến thức, mà còn là công cụ then chốt trong việc xây dựng đội ngũ nhân lực phù hợp với định hướng phát triển lâu dài của doanh nghiệp. Công tác đào tạo hiệu quả sẽ góp phần nâng cao năng suất lao động, tối ưu hóa quy trình làm việc và tăng cường năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp.

#### *1.1.1.2. Công tác đào tạo lao động trong doanh nghiệp*

Công tác đào tạo lao động trong doanh nghiệp đóng vai trò quan trọng trong việc nâng cao kiến thức, kỹ năng, và năng lực của người lao động, từ đó giúp họ đáp ứng tốt hơn yêu cầu công việc hiện tại và chuẩn bị cho những thách thức trong tương lai. Đào tạo không chỉ tập trung vào các kỹ năng chuyên môn mà còn mở rộng đến các kỹ năng mềm nhằm giúp người lao động phát triển toàn diện.

Theo Trần Kim Dung (2016), công tác đào tạo không chỉ dừng lại ở việc cung cấp kiến thức chuyên môn mà còn tập trung vào việc phát triển các kỹ năng mềm như giao tiếp và làm việc nhóm. Bà nhấn mạnh rằng, việc đào tạo có hệ thống và có tổ chức sẽ giúp nâng cao năng suất lao động và khả năng thích ứng với môi trường làm việc biến động, góp phần vào sự thành công của doanh nghiệp.

Cùng chung quan điểm, Nguyễn Văn Điềm và Nguyễn Ngọc Quân (2020) cũng khẳng định rằng đào tạo là "quá trình cung cấp kiến thức và kỹ năng một cách hệ thống, giúp người lao động nâng cao hiệu suất làm việc và chuẩn bị cho các công việc tương lai". Điều này nhấn mạnh rằng đào tạo không chỉ nhằm đạt được mục tiêu ngắn hạn mà còn hướng đến sự phát triển dài hạn của doanh nghiệp và người lao động.

#### *1.1.1.3. Đội ngũ lao động của doanh nghiệp*

Đội ngũ lao động của doanh nghiệp là nguồn lực quan trọng nhất, đóng vai trò then chốt trong việc vận hành và phát triển của doanh nghiệp. Người lao động không chỉ thực hiện các công việc hàng ngày mà còn góp phần vào việc xây dựng và duy trì văn hóa tổ chức, thúc đẩy sự phát triển bền vững của doanh nghiệp trong môi trường cạnh tranh khốc liệt.

Theo Nguyễn Hữu Thân (2008), đội ngũ lao động là "tập hợp tất cả các nhân viên trong doanh nghiệp, bao gồm những người thực hiện các chức năng khác nhau từ quản lý đến sản xuất, nhằm đạt được các mục tiêu chung của tổ chức". Như vậy, đội ngũ lao



động không chỉ đơn thuần là những người trực tiếp tham gia sản xuất mà còn bao gồm cả các nhân viên trong các bộ phận hỗ trợ khác nhau.

Tương tự, Nguyễn Văn Điềm và Nguyễn Ngọc Quân (2020) cũng đề cập rằng đội ngũ lao động là "nguồn lực quan trọng nhất của bất kỳ doanh nghiệp nào, vì họ là những người đóng góp trực tiếp vào hoạt động sản xuất và cung cấp dịch vụ, giúp doanh nghiệp đạt được mục tiêu kinh doanh". Các tác giả khẳng định rằng việc quản lý và phát triển đội ngũ lao động hiệu quả sẽ giúp doanh nghiệp tăng cường năng suất và khả năng cạnh tranh.

Đội ngũ lao động được xem là tài sản quý giá của mỗi doanh nghiệp. Việc xây dựng đội ngũ lao động không chỉ dừng lại ở việc tuyển dụng mà còn cần liên tục nâng cao trình độ và kỹ năng thông qua đào tạo và phát triển. Theo quan điểm của tác giả, đội ngũ lao động có trình độ cao sẽ là động lực thúc đẩy đổi mới và đáp ứng các yêu cầu của môi trường kinh doanh ngày càng cạnh tranh.

#### *1.1.1.4. Đổi mới công tác đào tạo lao động*

Theo Nguyễn Văn Điềm và Nguyễn Ngọc Quân (2020) trong cuốn Quản trị nhân lực, đã nhấn mạnh rằng việc đổi mới công tác đào tạo lao động là cần thiết để đáp ứng các thay đổi nhanh chóng của thị trường lao động và công nghệ, từ đó giúp doanh nghiệp nâng cao năng suất và khả năng cạnh tranh. Đổi mới công tác đào tạo cũng giúp tăng cường sự hài lòng của nhân viên và phát triển kỹ năng cần thiết để thực hiện tốt nhiệm vụ trong bối cảnh cách mạng công nghiệp 4.0.

Đổi mới công tác đào tạo lao động bao gồm việc áp dụng các phương pháp đào tạo mới, sử dụng công nghệ tiên tiến và các công cụ đào tạo trực tuyến nhằm nâng cao hiệu quả và chất lượng đào tạo. Điều này đặc biệt quan trọng trong bối cảnh cách mạng công nghiệp 4.0 và sự thay đổi nhanh chóng của công nghệ và thị trường lao động. Việc đổi mới đào tạo không chỉ giúp người lao động thích nghi tốt hơn với sự thay đổi mà còn nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp.

#### *1.1.2. Các hình thức đào tạo*

Hình thức đào tạo là nơi hoặc môi trường mà quá trình đào tạo diễn ra, thể hiện cách tổ chức và địa điểm tiến hành đào tạo cho người lao động. Các hình thức đào tạo phổ biến bao gồm đào tạo trong doanh nghiệp, đào tạo ngoài doanh nghiệp, và đào tạo trực tuyến. Mỗi hình thức có ưu và nhược điểm riêng, phù hợp với những mục tiêu và điều kiện cụ thể của từng doanh nghiệp.

Các hình thức đào tạo lao động trong doanh nghiệp có thể được phân loại theo các tiêu thức như sau:

*Theo phương thức học:*

- Đào tạo trực tiếp: Người học tham gia trực tiếp tại lớp học, dưới sự hướng dẫn của giảng viên.

- Đào tạo trực tuyến (online): Linh hoạt về thời gian và không gian, phù hợp với các nội dung ngắn hạn hoặc yêu cầu phổ cập.

*Theo thời gian đào tạo:*

- Đào tạo ngắn hạn: Kéo dài từ vài giờ đến dưới 6 tháng, thường tập trung vào các kỹ năng cụ thể.

- Đào tạo dài hạn: Kéo dài từ 6 tháng trở lên, hướng đến mục tiêu nâng cao kiến thức chuyên môn hoặc phát triển năng lực quản lý.

*Theo địa điểm đào tạo:*

- Tại doanh nghiệp: Đào tạo ngay tại nơi làm việc, tiết kiệm chi phí và gắn liền với thực tế công việc.

- Ngoài doanh nghiệp: Thường tổ chức tại các trung tâm đào tạo hoặc trường đại học, với sự tham gia của các chuyên gia.

*Theo hình thức học:*

- Học tập trung: Diễn ra liên tục trong khoảng thời gian nhất định.

- Học tại chức: Người học vừa làm việc vừa tham gia các khóa học theo lịch trình linh hoạt.

## **1.2. Các nhân tố ảnh hưởng đến công tác đào tạo**

### ***1.2.1. Các nhân tố bên ngoài***

Đặc điểm ngành nghề kinh doanh: Ngành nghề quyết định nhu cầu và nội dung đào tạo. Lĩnh vực mới như công nghệ thông tin, AI cần đào tạo liên tục về xu hướng và công nghệ mới, trong khi các ngành truyền thống như sản xuất tập trung vào cải tiến quy trình và tiêu chuẩn an toàn. Nếu doanh nghiệp hoạt động trong nhiều ngành, đào tạo phải đa dạng hơn.

Đặc điểm thị trường lao động: Sự cạnh tranh trên thị trường lao động buộc doanh nghiệp tự đào tạo khi thiếu lao động có kỹ năng cao. Nếu doanh nghiệp mở rộng ra thị trường quốc tế, cần đào tạo về ngôn ngữ và kỹ năng toàn cầu hóa.

Chính sách quản lý của Nhà nước: Quy định về an toàn lao động, bảo hiểm, và quyền lợi lao động đòi hỏi doanh nghiệp phải đào tạo để tuân thủ. Những quy định khắt khe trong các lĩnh vực như y tế, thực phẩm, hóa chất, xây dựng gây áp lực lớn lên công tác đào tạo.

### ***1.2.2. Các nhân tố bên trong***

Đặc điểm đội ngũ lao động: Doanh nghiệp có đội ngũ lao động với trình độ và kinh nghiệm khác nhau, nên cần điều chỉnh chương trình đào tạo phù hợp. Đối với nhân viên trình độ thấp, đào tạo cơ bản là cần thiết; trong khi nhân viên trình độ cao cần các chương trình đào tạo nâng cao, chuyên sâu.

Định hướng phát triển của doanh nghiệp: Chiến lược phát triển dài hạn ảnh hưởng đến nội dung đào tạo. Khi bổ sung lĩnh vực mới hoặc mở rộng thị trường, doanh nghiệp cần đào tạo về quy trình, kỹ thuật, và kỹ năng quản lý cho lĩnh vực mới. Nếu hướng đến thị trường mới, đào tạo cần tập trung vào kỹ năng tiếp thị, bán hàng, và hiểu biết về văn hóa, quy định địa phương.

Ngân sách đào tạo: Ngân sách ảnh hưởng đến quy mô và chất lượng đào tạo. Doanh nghiệp có ngân sách lớn có thể tổ chức đào tạo quy mô lớn với giảng viên chuyên nghiệp, trong khi doanh nghiệp ngân sách hạn chế cần tối ưu chi phí, chọn các phương pháp đào tạo nội bộ hoặc trực tuyến.

Năng lực quản trị điều hành: Năng lực lãnh đạo quyết định việc xây dựng và triển khai chương trình đào tạo hiệu quả. Lãnh đạo giỏi sẽ tổ chức đào tạo đúng tiến độ, sử dụng tối ưu nguồn lực và ngân sách, đồng thời liên tục đánh giá, cải tiến chương trình để đáp ứng nhu cầu phát triển.

Những yếu tố này đều ảnh hưởng đến việc xây dựng và thực hiện các chương trình đào tạo trong doanh nghiệp, từ đó quyết định chất lượng và hiệu quả của công tác đào tạo.

## **1.3. Những nội dung chủ yếu của công tác đào tạo lao động hàng năm trong doanh nghiệp**

### ***1.3.1. Xây dựng kế hoạch đào tạo***

Khi lập kế hoạch đào tạo hàng năm, hai chỉ tiêu chính cần được xây dựng một cách chi tiết và rõ ràng là:

*Những nội dung và số lượng người đào tạo theo từng nội dung đào tạo trong năm:* Nội dung đào tạo đóng vai trò cốt lõi trong kế hoạch đào tạo hàng năm, giúp doanh nghiệp xây dựng các chương trình đào tạo cụ thể cho nhân viên. Các nội dung đào tạo cần được lựa chọn dựa trên nhu cầu phát triển thực tế của doanh nghiệp và nhân viên, để thực hiện nhiệm vụ kinh doanh trong năm.

*Ngân sách cho hoạt động đào tạo trong năm và phân bổ ngân sách cho từng nội dung đào tạo*

Ngân sách là một chỉ tiêu quan trọng trong kế hoạch đào tạo: Ngân sách đào tạo thường được doanh nghiệp phân bổ dựa trên quy mô, mục tiêu, và kế hoạch phát triển kinh doanh của doanh nghiệp trong năm.

Phân bổ ngân sách theo từng nội dung đào tạo: Ngân sách cần được phân bổ hợp lý cho từng chương trình đào tạo cụ thể, đảm bảo rằng mỗi nội dung đào tạo có đủ nguồn lực để thực hiện mà không bị thiếu hụt. Doanh nghiệp phải xem xét mức độ quan trọng của từng nội dung đào tạo để ưu tiên phân bổ ngân sách.

### ***1.3.2. Xây dựng và quản trị việc thực hiện các chương trình đào tạo trong năm***

#### ***1.3.2.1. Xây dựng chương trình đào tạo***

Xây dựng chương trình đào tạo là quá trình cụ thể hóa các khóa học dựa trên kế hoạch tổng thể, nhằm đảm bảo đáp ứng đúng mục tiêu và nhu cầu của từng nhóm học viên. Các nội dung cần xác định gồm:

- Xác định nhu cầu đào tạo: Xác định khi nào, bộ phận nào cần đào tạo, kỹ năng nào, và đối tượng nào. Nhu cầu được xác định qua phân tích công việc và trình độ hiện có của nhân viên, dựa trên quan sát, phỏng vấn hoặc bảng câu hỏi.

- Xác định mục tiêu đào tạo: Đặt rõ kết quả mong đợi từ chương trình, bao gồm kỹ năng cần đạt được, số lượng và cơ cấu học viên, thời gian đào tạo.

- Lựa chọn đối tượng đào tạo: Chọn người tham gia dựa trên nhu cầu đào tạo, động cơ và khả năng phát triển nghề nghiệp.

- Xây dựng chương trình và phương pháp đào tạo: Thiết lập hệ thống môn học và nội dung đào tạo, quyết định phương pháp phù hợp để đạt được mục tiêu.

- Dự tính chi phí đào tạo: Tính toán các khoản chi phí như học phí, chi phí giảng dạy và các khoản liên quan khác để lựa chọn phương án phù hợp.

- Lựa chọn và đào tạo giáo viên: Chọn giảng viên từ nội bộ hoặc thuê ngoài. Kết hợp giảng viên có kinh nghiệm thực tế với chuyên gia bên ngoài để mang lại kiến thức mới và thiết thực. Giáo viên cần được tập huấn để hiểu rõ mục tiêu chương trình.

- Đánh giá chương trình và kết quả đào tạo: Đánh giá chương trình dựa trên mục tiêu đề ra, xem xét điểm mạnh, yếu. Đo lường kết quả qua phỏng vấn, khảo sát, bài kiểm tra để đánh giá nhận thức, sự hài lòng, và khả năng vận dụng kỹ năng của người học.

### ***1.3.2.2. Quản trị việc thực hiện chương trình đào tạo***

Những nội dung chính của quản trị chương trình đào tạo là :

- Đảm bảo điều kiện vật chất và tài chính: Cung cấp cơ sở vật chất (phòng học, trang thiết bị) và tài liệu đầy đủ. Ngân sách phải được phân bổ hợp lý để chi trả cho giảng viên, địa điểm và các chi phí liên quan.

- Kiểm tra trong quá trình thực hiện: Theo dõi tiến độ, kiểm tra chất lượng giảng dạy, và sự tham gia của học viên để đảm bảo chương trình diễn ra theo đúng kế hoạch.

- Đánh giá khi kết thúc chương trình: Kiểm tra kiến thức, kỹ năng học viên qua các bài kiểm tra và thực hành. Đánh giá hiệu quả giảng dạy và tác động của chương trình đến hiệu suất làm việc để cải thiện cho các chương trình đào tạo tương lai.

### ***1.3.3. Các phương pháp đánh giá công tác đào tạo***

Để đánh giá công tác đào tạo hàng năm trong doanh nghiệp, việc thực hiện đánh giá theo các cách tiếp cận toàn diện và khách quan là rất quan trọng. Dưới đây là phân tích lại về các phương pháp đánh giá công tác đào tạo mà doanh nghiệp có thể áp dụng:

*Đánh giá dựa vào kết quả của các chương trình đào tạo trong năm:* Phương pháp này đánh giá chi tiết các chương trình đào tạo đã được thực hiện trong năm, tập trung vào những gì đã đạt được theo từng chương trình cụ thể. Doanh nghiệp cần xem xét những yếu tố sau:

- Mức độ hoàn thành chương trình: Đánh giá xem các chương trình đào tạo có được triển khai theo đúng kế hoạch, nội dung, và lịch trình đã định không.

- Sự tham gia của người học: Kiểm tra mức độ tham gia tích cực của người lao động trong suốt khóa đào tạo, bao gồm tỉ lệ tham gia đầy đủ, khả năng tiếp nhận và thực hiện nội dung học tập.

- Sử dụng kết quả kiểm tra: Kết quả kiểm tra sau mỗi chương trình đào tạo được sử dụng để đánh giá mức độ hiểu biết và kỹ năng của học viên sau khi tham gia khóa

học. Sử dụng các bài kiểm tra sau khóa học hoặc đánh giá thực tế để xác định mức độ tiếp thu kiến thức của người học. Các tiêu chí có thể bao gồm: Mức độ hiểu biết và nắm vững kiến thức được truyền đạt, khả năng thực hiện các kỹ năng thực tế liên quan đến công việc sau đào tạo.

*Đánh giá việc thực hiện các chỉ tiêu của kế hoạch đào tạo:* Doanh nghiệp cần đánh giá xem các chỉ tiêu đề ra trong kế hoạch đào tạo hàng năm có được thực hiện một cách chính xác và đầy đủ hay không. Các chỉ tiêu chính cần được kiểm tra bao gồm:

- Số lượng các chương trình đào tạo đã thực hiện: Doanh nghiệp có triển khai đủ số lượng chương trình đào tạo như đã đề ra trong kế hoạch hay không. Nếu không đạt được chỉ tiêu, cần đánh giá lý do tại sao.

- Số lượng người tham gia đào tạo: Đánh giá xem số lượng nhân viên tham gia đào tạo có đạt được con số mục tiêu hay không. Cần xác định các yếu tố ảnh hưởng đến việc không đạt chỉ tiêu về số lượng người học, như thời gian, sự bận rộn của nhân viên hoặc hạn chế về tài nguyên.

- Chi phí đào tạo: Doanh nghiệp cần so sánh chi phí thực tế đã sử dụng cho hoạt động đào tạo với ngân sách đã phân bổ trong kế hoạch. Điều này giúp quản lý tốt nguồn lực tài chính và kiểm soát các khoản chi phát sinh trong quá trình triển khai chương trình.

*Đánh giá dựa trên ý kiến phản hồi của những người được đào tạo:* Việc thu thập ý kiến phản hồi từ những người đã tham gia chương trình đào tạo là một cách hữu ích để đánh giá chất lượng và tính hiệu quả của chương trình. Phản hồi có thể được thu thập qua nhiều hình thức như khảo sát, phỏng vấn trực tiếp hoặc đánh giá bằng bảng câu hỏi. Các yếu tố cần đánh giá bao gồm: Chất lượng nội dung đào tạo - sự phù hợp và tính thực tế của nội dung; Khả năng truyền đạt của giảng viên và sự tương tác trong lớp học; Tính đầy đủ và hữu ích của các tài liệu; Điều kiện học tập và chất lượng trang thiết bị; Sự tổ chức và hỗ trợ trong quá trình đào tạo của Ban Quản trị; Mức độ hài lòng và động lực sau khóa học của người học.

## CHƯƠNG 2

### THỰC TRẠNG CÔNG TÁC ĐÀO TẠO LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ VÀ PHÁT TRIỂN GIÁO DỤC KHÔI NGUYỄN

#### 2.1. Giới thiệu khái quát về công ty

##### 2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển Công ty

Giới thiệu về Công ty Cổ phần Đầu tư và Phát triển Giáo dục Khôi Nguyễn

- Địa chỉ: Số 86 đường 23, P. Tân Phú, quận 7, TP.HCM

- Ngày thành lập: 17/03/2009

- Mã số thuế 0307756389

- Ngành nghề kinh doanh theo đăng ký và ngành nghề kinh doanh chính hiện nay của Công ty là: Giáo dục tiểu học (Ngành nghề chính).

Công ty Cổ phần Đầu tư và Phát triển Giáo dục Khôi Nguyễn (KNE) là một doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực giáo dục và đào tạo, chuyên cung cấp các dịch vụ giáo dục, từ mầm non đến trung học phổ thông. Công ty tập trung vào việc đầu tư, phát triển các chương trình giáo dục chất lượng cao, đổi mới sáng tạo và ứng dụng công nghệ vào giảng dạy và quản lý giáo dục.

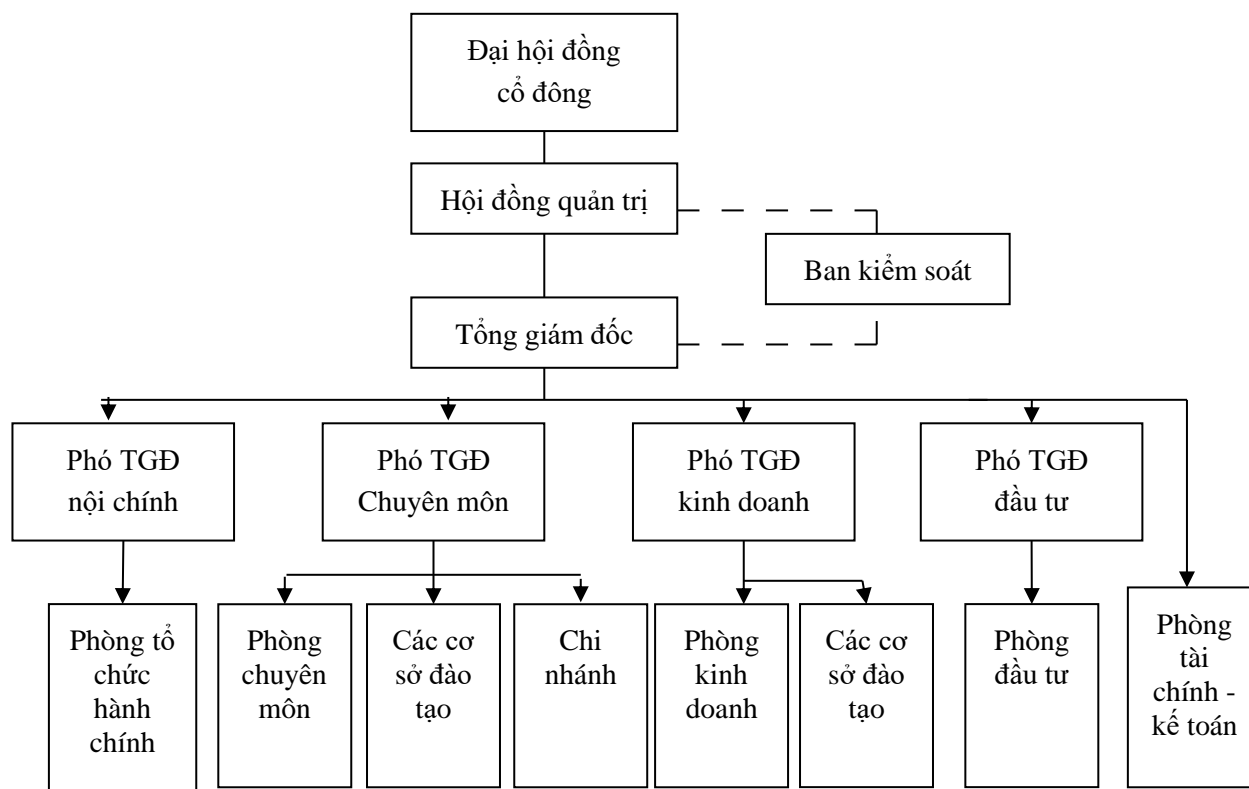
Sứ mệnh: KNE cam kết mang đến môi trường giáo dục toàn diện, giúp học sinh phát triển năng lực cá nhân, phẩm chất đạo đức và kỹ năng xã hội. Công ty không ngừng nâng cao chất lượng giảng dạy và quản lý thông qua các chương trình đào tạo, nâng cao năng lực giáo viên và đội ngũ quản lý.

Tầm nhìn: Trở thành một trong những doanh nghiệp hàng đầu trong lĩnh vực giáo dục, tiên phong trong việc áp dụng các phương pháp giáo dục hiện đại và công nghệ tiên tiến, góp phần nâng cao chất lượng giáo dục tại Việt Nam.

Quá trình hình thành và phát triển của công ty: Được thành lập từ năm 2009, Công ty Cổ phần Đầu tư & Phát triển Giáo dục Khôi Nguyễn (KNE) là tập đoàn quản lý giáo dục tư thực, chủ sở hữu Hệ thống Trường quốc tế Canada (CISS) bao gồm các trường quốc tế và song ngữ Canada với 04 trường thành viên tại TP.HCM và 03 công ty dịch vụ giáo dục chuyên nghiệp. Toàn hệ thống có hơn 3000 học sinh cùng đội ngũ giáo viên, nhân viên khoảng 700 người. Năm 2022, Tập đoàn Giáo dục EQuest (“EQuest”) và KNE đã công bố ký kết hợp đồng hợp tác chiến lược, theo đó, EQuest sẽ

trở thành cổ đông chủ chốt và tham gia vào hội đồng quản trị của KNE. Cùng năm, Tập đoàn nhận được khoản đầu tư 100 triệu USD từ KKR.

### 2.1.2. Cơ cấu tổ chức và đội ngũ lao động của Công ty



**Hình 2.1. Sơ đồ tổ chức của công ty**

*Nguồn: Sơ đồ cơ cấu tổ chức KNE*

Bên cạnh đội ngũ Ban Giám đốc của công ty thì mỗi phòng ban sẽ chịu trách nhiệm thực hiện những nội dung công việc khác nhau. Trong đó, bộ phận chịu trách nhiệm chính đối với công tác đào tạo lao động là Phòng Tổ chức hành chính (TCHC). Phòng được chia thành hai bộ phận với nhiệm vụ riêng biệt, cụ thể:

- Bộ phận hành chính: phụ trách về các công việc lưu trữ đánh máy in ấn quản trị văn phòng, vệ sinh, nhà ăn, phục vụ tiếp khách hội nghị, thư ký các hội nghị và thi đua
- Bộ phận lao động tiền lương: Lập định mức thời gian cho các loại dịch vụ, xây dựng, quản lý quỹ lương, thưởng cho cán bộ công nhân viên, tuyển dụng lao động, phụ trách về bảo hiểm, an toàn lao động và vệ sinh công nghiệp



**Bảng 2.1. Đội ngũ lao động của Công ty giai đoạn 2021-2023**

Chỉ tiêu Năm	Tổng số CBCNV (người)	Lao động thừa hành		Lao động quản lý	
		Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)
Năm 2021	756	586	77,4	170	22,6
Năm 2022	760	563 (giảm 3,9%)	74,2	160	21,1
Năm 2023	769	590 (tăng 4,8%)	76,7	179	23,3

*Nguồn: Báo cáo nhân sự KNE, các năm 2021-2023*

**Lao động thừa hành:** Trong giai đoạn 2021-2022, số lượng lao động thừa hành giảm do ảnh hưởng của chiến lược kinh doanh và tình hình chung. Cụ thể, lao động thừa hành giảm từ 586 xuống 563, tương đương giảm 3,9%. Năm 2023, số lượng lao động thừa hành tăng lên 590, tương đương tăng 4,8% so với năm 2022. Điều này cho thấy sự phục hồi và nhu cầu tuyển dụng gia tăng.

**Lao động quản lý:** Lao động quản lý đóng vai trò quan trọng trong việc vận hành và phối hợp các hoạt động kinh doanh của công ty. Tỷ lệ lao động quản lý giảm từ 22,6% (năm 2021) xuống 21,1% (năm 2022), cho thấy công ty có thể đã cắt giảm một số vị trí quản lý trong bối cảnh khó khăn. Tuy nhiên, đến năm 2023, tỷ lệ lao động quản lý lại tăng lên 23,3%, cho thấy sự tái đầu tư vào nguồn lực quản lý để thúc đẩy hoạt động kinh doanh.

### **2.1.3. Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của KNE giai đoạn 2021-2023**

**Bảng 2.2: Doanh thu và lợi nhuận của Công ty giai đoạn 2021-2023**

*Đơn vị tính: tỷ đồng*

Năm	Doanh thu	Lợi nhuận trước thuế	Chi phí hoạt động	Lợi nhuận sau thuế
2021	130,871	10,69	120,18	8,55
2022	154,697	13,55	141,15	10,84
2023	174,482	15,73	158,75	12,66

*Nguồn: Báo cáo tài chính KNE, các năm 2021-2023*

Doanh thu: KNE đã duy trì sự tăng trưởng doanh thu ổn định qua từng năm, từ 130,871 tỷ đồng (2021) lên 174.482 tỷ đồng (2023). Đây là một dấu hiệu tích cực, cho thấy sự mở rộng và phát triển của công ty, cũng như sự tăng trưởng về thị phần và hiệu quả kinh doanh.

Lợi nhuận trước thuế: Tốc độ tăng trưởng của lợi nhuận trước thuế từ 10.69 tỷ đồng (2021) lên 15,73 tỷ đồng (2023) cho thấy KNE không chỉ gia tăng doanh thu mà còn tối ưu hóa hiệu quả hoạt động, cải thiện khả năng sinh lời.

Chi phí hoạt động tăng đều đặn từ 120,18 tỷ đồng (2021) lên 158,75 tỷ đồng (2023), nhưng vẫn giữ ở mức hợp lý so với doanh thu, đảm bảo tỷ suất lợi nhuận ổn định. Điều này phản ánh rằng KNE đã có chiến lược quản lý chi phí tốt, không để chi phí gia tăng nhanh hơn doanh thu, đồng thời vẫn duy trì được hiệu quả kinh doanh.

Tỷ lệ chi phí trên doanh thu cho thấy công ty đang kiểm soát chi phí hiệu quả, giúp duy trì lợi nhuận.

## **2.2. Xác định các nhân tố tác động đến công tác đào tạo của KNE**

Dựa trên lý thuyết chung về các nhân tố ảnh hưởng đến công tác đào tạo nhân sự, dưới đây là phân tích cụ thể đối với Công ty Cổ phần Đầu tư và Phát triển Giáo dục Khôi Nguyên (KNE):

### **2.2.1. Nhân tố bên ngoài:**

- Đặc điểm ngành nghề kinh doanh của doanh nghiệp: KNE hoạt động trong lĩnh vực giáo dục, đặc biệt quản lý các hệ thống trường quốc tế. Ngành này đòi hỏi kỹ năng giảng dạy chuyên sâu, sư phạm và ứng dụng công nghệ. Sự thay đổi công nghệ nhanh chóng trong giáo dục, như học trực tuyến và phần mềm quản lý, tạo ra nhu cầu đào tạo liên tục cho giáo viên và nhân viên quản lý.

- Đặc điểm thị trường lao động của doanh nghiệp: KNE đối mặt với sự cạnh tranh trong việc thu hút và giữ chân giáo viên có trình độ quốc tế. Thị trường lao động quốc tế yêu cầu kỹ năng ngôn ngữ (đặc biệt là tiếng Anh), giáo dục đa văn hóa, và kinh nghiệm giảng dạy theo tiêu chuẩn quốc tế. Khi nguồn lao động chất lượng cao khan hiếm, KNE cần đẩy mạnh đào tạo nội bộ và tuyển dụng nhân lực từ bên ngoài.

- Chính sách quản lý của Nhà nước về lao động trong doanh nghiệp: KNE phải tuân thủ các quy định về bảo hiểm xã hội, an toàn lao động, và phòng cháy chữa cháy (PCCC), đòi hỏi tổ chức các khóa đào tạo bắt buộc. Đồng thời, công ty cần đáp ứng tiêu chuẩn giáo dục quốc tế theo quy định của cơ quan quản lý giáo dục địa phương.

### 2.2.2. Nhân tố bên trong

Đặc điểm đội ngũ lao động của doanh nghiệp: KNE có đội ngũ lao động đa dạng với giáo viên và nhân viên quản lý có trình độ và kinh nghiệm khác nhau, đòi hỏi chương trình đào tạo phải phù hợp. Giáo viên cần các khóa nâng cao chuyên môn giảng dạy và ứng dụng công nghệ, trong khi nhân sự quản lý cần tập trung vào kỹ năng lãnh đạo, quản trị và cập nhật tiêu chuẩn quốc tế.

Định hướng phát triển của doanh nghiệp: KNE hướng đến mở rộng ra quốc tế, yêu cầu đào tạo không chỉ chuyên môn cho giáo viên mà còn kỹ năng quản lý, tiếp cận thị trường và tuân thủ tiêu chuẩn toàn cầu. Khi mở rộng quy mô hoặc lĩnh vực mới, chương trình đào tạo cần phản ánh sự thay đổi này, tập trung vào kỹ năng chiến lược và quản lý hiệu quả.

Ngân sách cho hoạt động đào tạo: Ngân sách đào tạo ảnh hưởng đến quy mô và tần suất chương trình. Với ngân sách hạn chế, KNE có thể tối ưu hóa chi phí bằng cách sử dụng giảng viên nội bộ hoặc kết hợp đào tạo trực tuyến. Với ngân sách lớn, KNE có thể đầu tư vào các chương trình đào tạo quốc tế chất lượng cao.

Năng lực quản trị điều hành: Năng lực quản lý của lãnh đạo và bộ phận nhân sự quyết định hiệu quả của chương trình đào tạo. Ban lãnh đạo có tầm nhìn chiến lược sẽ giúp thiết kế các chương trình đào tạo phù hợp và hiệu quả, cùng với sự phối hợp giữa các bộ phận giúp quá trình tổ chức diễn ra suôn sẻ.

### 2.3. Thực trạng công tác đào tạo lao động tại công ty

**Bảng 2.3: Thực trạng đào tạo tại KNE giai đoạn 2021-2023**

Năm	Tổng số chương trình đào tạo	Số nhân viên tham gia đào tạo	Tỷ lệ nhân viên được đào tạo (%)	Ngân sách đào tạo (triệu VNĐ)
2021	2	200	26.5%	500
2022	3	380	50.0%	800
2023	3	600	78.0%	870

*Nguồn: Báo cáo công tác đào tạo lao động tại KNE, các năm 2021-2023*

Trong giai đoạn 2021-2023, hoạt động đào tạo tại KNE có sự cải thiện rõ rệt cả về số lượng chương trình, tỷ lệ nhân viên tham gia và ngân sách đào tạo. Từ mức 26,5% lao động được đào tạo năm 2021 với chỉ 2 chương trình tập trung vào kỹ năng giao tiếp

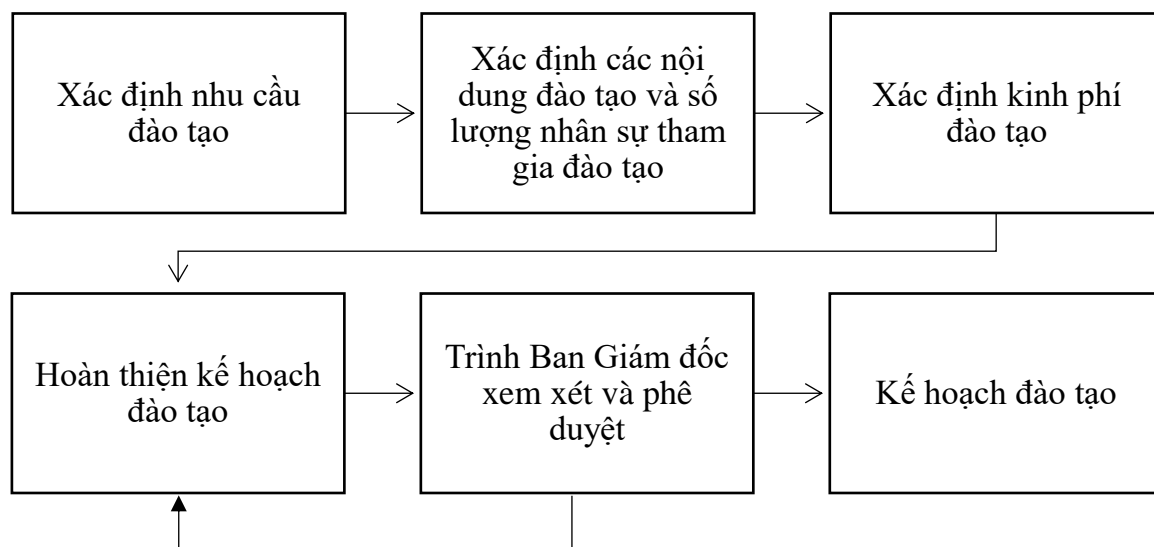
và công nghệ, đến năm 2023, tỷ lệ này tăng lên 78% với 3 chương trình đào tạo đa dạng như nâng cao chuyên môn, cải tiến quy trình và an toàn lao động. Ngân sách đào tạo cũng tăng từ 500 triệu VNĐ năm 2021 lên 870 triệu VNĐ năm 2023, phản ánh sự đầu tư ngày càng lớn vào công tác này. Tuy nhiên, quy mô triển khai vẫn phụ thuộc nhiều vào nguồn lực tài chính và thiếu chiến lược đào tạo dài hạn, điều này có thể hạn chế khả năng đáp ứng nhu cầu nhân sự trong tương lai.

### 2.3.1. Thực trạng xây dựng kế hoạch đào tạo lao động

Phòng tổ chức hành chính của Công ty, cụ thể là bộ phận lao động tiền lương đảm nhận việc xây dựng kế hoạch đào tạo lao động hàng năm. Công tác lập kế hoạch đào tạo của công ty được tiến hành thường xuyên, đều đặn hàng năm.

Việc lập kế hoạch đào tạo lao động của công ty trong việc duy trì và phát triển quản trị lao động luôn được xây dựng căn cứ dựa trên kế hoạch kinh doanh của công ty, đồng thời dựa vào các văn bản pháp luật của Nhà nước ban hành, như: Luật Lao động, Luật Bảo hiểm,...

*Quy trình xây dựng kế hoạch đào tạo lao động tại KNE:*



**Hình 2.2. Quy trình xây dựng kế hoạch đào tạo lao động tại KNE**

*Nguồn: Tác giả tự tổng hợp*

Diễn giải:

*Bước 1:* Căn cứ vào thực trạng lao động và kế hoạch kinh doanh của Công ty trong năm tiếp theo. Bộ phận lao động tiền lương sẽ tiến hành đồng thời việc trao đổi trực tiếp với từng trưởng bộ phận để xác định nhu cầu đào tạo nhân sự của năm tới.

*Bước 2:* Sau khi đã xác định rõ được nhu cầu đào tạo, bộ phận lao động tiền lương sẽ lựa chọn và xác định các nội dung đào tạo và số lượng nhân sự tham gia của từng nội dung.

*Bước 3:* Sau khi đã có kế hoạch đào tạo sơ bộ, bộ phận lao động tiền lương sẽ phối hợp với bộ phận tài chính để xác định tổng kinh phí đào tạo và kinh phí cho từng nội dung đào tạo dựa trên ngân sách năm được giao để đảm bảo ngân sách đào tạo được sử dụng một cách hợp lí cho các nội dung đào tạo.

*Bước 4:* Bộ phận lao động tiền lương hoàn thiện kế hoạch đào tạo với các thông tin: Tên các nội dung đào tạo, số lượng nhân sự tham gia đào tạo của từng nội dung, kinh phí cho công tác đào tạo.

*Bước 5:* Trình kế hoạch đào tạo cho Ban Giám đốc xem xét và phê duyệt. Sẽ có 02 kết quả của bước 5:

- Trường hợp 1: Ban Giám đốc đồng ý thông qua kế hoạch -> *Bước 6*
- Trường hợp 2: Ban Giám đốc không phê duyệt kế hoạch -> Quay lại *Bước 4* và phối hợp với các phòng ban liên quan để sửa đổi nội dung chưa được thông qua.

*Bước 6:* Ban Giám đốc ra quyết định về việc ban hành kế hoạch đào tạo năm và giao bộ phận lao động tiền lương thực hiện các bước cụ thể cho từng chương trình.

Nhu cầu đào tạo lao động năm 2023:

- Nâng cao năng lực chuyên môn: Đào tạo, nâng cao kiến thức và kỹ năng giảng dạy, quản lý cho giáo viên và cán bộ quản lý tại công ty.
- Đào tạo cải tiến quy trình: Đào tạo liên quan đến cải tiến quy trình quản lý và vận hành nhằm nâng cao hiệu quả công việc.
- Đáp ứng các yêu cầu về an toàn lao động và phòng cháy chữa cháy (PCCC): Đảm bảo nhân viên nắm vững các kiến thức và kỹ năng về an toàn lao động và PCCC trong quá trình làm việc.

Dựa trên nhu cầu đào tạo, Phòng TCHC tiến hành xây dựng kế hoạch đào tạo lao động năm 2023 dựa trên mẫu có sẵn (Phụ lục).

**Bảng 2.4. Kế hoạch đào tạo lao động năm 2023***DVT: triệu đồng*

<b>STT</b>	<b>Nội dung đào tạo</b>	<b>Đối tượng</b>	<b>Thời gian tổ chức</b>	<b>Hình thức đào tạo</b>	<b>Chi phí</b>
1	Đào tạo, nâng cao kiến thức và kỹ năng giảng dạy, quản lý	Giáo viên, cán bộ quản lý	Tháng 3-4	Đào tạo ngoài doanh nghiệp	350
2	Đào tạo cải tiến quy trình	Các trưởng nhóm, quản lý cấp trung	Tháng 6-7	Đào tạo trong doanh nghiệp	300
3	Đào tạo an toàn lao động và phòng cháy chữa cháy (PCCC)	Toàn bộ nhân viên	Tháng 9	Đào tạo trong doanh nghiệp	220
<b>TỔNG CHI PHÍ</b>					<b>870</b>

*Nguồn: Kế hoạch đào tạo lao động tại KNE năm 2023*

*Nhận xét:* Kế hoạch đào tạo tại KNE được xây dựng với đầy đủ thông tin cần thiết như nhu cầu, số lượng nhân viên, nội dung và ngân sách, đảm bảo tính rõ ràng và có cơ sở triển khai. Tuy nhiên, quy trình lập kế hoạch vẫn còn phức tạp và tốn nhiều thời gian do cần sự phối hợp giữa các phòng ban và phụ thuộc vào phê duyệt từ Ban Giám đốc, dẫn đến sự chậm trễ trong quá trình điều chỉnh khi có thay đổi. Đồng thời, việc thiếu kế hoạch đào tạo trung và dài hạn khiến công ty khó dự đoán và đáp ứng nhu cầu nhân sự trong tương lai, dẫn đến nguy cơ thiếu hụt nguồn lực phù hợp cho sự phát triển lâu dài. Vì vậy, cần cải tiến cả quy trình lập kế hoạch và xây dựng chiến lược đào tạo trung và dài hạn làm cơ sở nâng cao hiệu quả công tác xây dựng kế hoạch đào tạo và đảm bảo sự phát triển bền vững của công ty.

### **2.3.2. Thực trạng xây dựng và quản trị việc thực hiện các chương trình đào tạo**

#### **2.3.2.1. Thực trạng xây dựng chương trình đào tạo**

**Bảng 2.5. Danh mục những chương trình đào tạo lao động giai đoạn 2021-2023**

<b>Năm</b>	<b>Chương Trình Đào Tạo</b>	<b>Mục Tiêu Đào Tạo</b>	<b>Đối Tượng Tham Gia</b>	<b>Hình Thức Đào Tạo</b>	<b>Kết Quả</b>
2021	Kỹ năng giao tiếp và làm việc nhóm	Nâng cao kỹ năng giao tiếp, hợp tác và làm việc nhóm	Nhân viên các bộ phận	Đào tạo trong doanh nghiệp	Cải thiện kỹ năng giao tiếp nội bộ, tăng cường phối hợp
2021	Đào tạo chuyên môn về phần mềm quản lý giáo dục VNedu	Sử dụng thành thạo phần mềm quản lý giáo dục	Nhân viên hành chính và quản lý giáo dục	Đào tạo trong doanh nghiệp	95% nhân viên thành thạo sử dụng phần mềm VNedu
2022	Cập nhật luật lao động và các quy định liên quan	Cập nhật kiến thức mới về luật lao động và chính sách phúc lợi	Bộ phận nhân sự, quản lý	Đào tạo trong doanh nghiệp	100% học viên nắm vững luật mới và các quy định
2022	Đào tạo kỹ năng quản lý thời gian hiệu quả	Phát triển kỹ năng quản lý thời gian và công việc cá nhân	Toàn bộ nhân viên	Trực tuyến	Nâng cao hiệu quả công việc, giảm thiểu sai sót
2022	Đào tạo kỹ năng lãnh đạo	Phát triển năng lực lãnh đạo và quản lý đội nhóm	Các trưởng nhóm, quản lý cấp trung	Đào tạo trong doanh nghiệp	85% học viên đánh giá cải thiện khả năng quản lý và lãnh đạo
2023	Nâng cao năng lực nghiệp vụ giáo dục	Cập nhật phương pháp giảng dạy, nâng cao chuyên môn nghiệp vụ	Giáo viên, quản lý giáo dục	Đào tạo ngoài doanh nghiệp	95% giáo viên nâng cao kỹ năng giảng dạy và quản lý lớp học
2023	Đào tạo cải tiến quy trình	Sử dụng công nghệ để tối ưu hóa quy trình làm việc và quản lý	Các trưởng nhóm, quản lý cấp trung	Đào tạo trong doanh nghiệp	100% nhân viên thành thạo sử dụng phần mềm

Năm	Chương Trình Đào Tạo	Mục Tiêu Đào Tạo	Đối Tượng Tham Gia	Hình Thức Đào Tạo	Kết Quả
2023	Đào tạo an toàn lao động và PCCC	Nâng cao kiến thức an toàn lao động, kỹ năng phòng cháy chữa cháy	Toàn bộ nhân viên	Đào tạo trong doanh nghiệp	100% nhân viên tham gia và đạt chứng chỉ an toàn lao động

*Nguồn: Tác giả tự tổng hợp từ báo cáo thực hiện chương trình đào tạo lao động tại KNE qua từng năm 2021-2023*

Trong giai đoạn 2021 – 2023, KNE đã triển khai nhiều chương trình đào tạo với nội dung đa dạng, từ kỹ năng mềm như giao tiếp, làm việc nhóm, quản lý thời gian đến các kỹ năng chuyên môn như sử dụng phần mềm quản lý giáo dục, cập nhật luật lao động, và kỹ năng lãnh đạo. Điều này cho thấy KNE chú trọng nâng cao cả năng lực chuyên môn lẫn kỹ năng mềm của nhân viên. Công ty áp dụng nhiều hình thức đào tạo như đào tạo trực tiếp, trực tuyến. Điều này giúp học viên linh hoạt trong việc tiếp cận kiến thức và phù hợp với nhu cầu của từng đối tượng tham gia. Các chương trình đào tạo không chỉ tập trung vào một nhóm cụ thể mà còn mở rộng cho nhiều đối tượng từ nhân viên, trưởng nhóm, đến quản lý cấp trung. Điều này cho thấy sự đầu tư đồng đều trong phát triển nhân lực ở mọi cấp độ trong công ty.

Trưởng bộ phận Lao động Tiền lương sẽ phân công các nhân sự trong bộ phận để phối hợp thực hiện thu thập *những nội dung cần xác định khi xây dựng chương trình đào tạo*:

Xác định nhu cầu đào tạo: Trưởng bộ phận Lao động Tiền lương sẽ trực tiếp xác định khi nào, bộ phận nào cần đào tạo, kỹ năng nào, và đối tượng nào dựa trên kế hoạch đào tạo đã được phê duyệt trước đó.

Xác định mục tiêu đầu ra: Làm rõ mục tiêu cuối cùng cần đạt được sau khóa đào tạo, bao gồm các kỹ năng, kiến thức, hoặc thay đổi trong hiệu suất công việc của học viên. Bộ phận Lao động Tiền lương sẽ chủ động xác định dựa trên tham khảo ý kiến của trưởng bộ phận.

Xác định số lượng nhân sự tham gia đào tạo cụ thể: Xác định số lượng học viên cần tham gia, và tần suất đào tạo dựa trên đề xuất của trưởng bộ phận.



Cân đối ngân sách được giao: Điều chỉnh ngân sách đào tạo sao cho phù hợp với mục tiêu và kế hoạch đã đề ra, đảm bảo chi phí được sử dụng hiệu quả.

Xác định giảng viên và phương pháp đào tạo chất lượng cao: Giảng viên chất lượng cao luôn là ưu tiên hàng đầu của chương trình. Giảng viên sẽ đề xuất một số phương pháp đào tạo phù hợp với ngân sách đã xác định.

Xác định nội dung của chương trình: Nội dung về số môn học, các môn học sẽ cung cấp trong chương trình, số giờ học, số tiết học, các phương tiện cần thiết cho chương trình như: giáo trình, tài liệu, trang thiết bị sẽ do giảng viên xác định và ban quản trị thực hiện chuẩn bị.

Đánh giá sau chương trình: Phương thức thực hiện sẽ được xác định bởi giảng viên.

*Ví dụ về nội dung xây dựng cho một chương trình đào tạo cụ thể:*

### **Chương trình đào tạo tối ưu hóa quản lý và vận hành với 1Office**

*Tháng 3 và 4 năm 2023*

**1. Mục tiêu đầu ra:** Học viên sẽ nắm vững kỹ năng sử dụng phần mềm 1Office để tối ưu hóa quy trình quản lý và vận hành. Sau khóa đào tạo, họ có khả năng áp dụng phần mềm vào tự động hóa quy trình làm việc, quản lý dự án, theo dõi tiến độ và quản lý nhân sự, từ đó cải thiện hiệu suất công việc.

#### **2. Đối tượng tham gia đào tạo:**

**Số lượng học viên:** Khoảng 700 nhân viên từ các cấp quản lý đến nhân viên thuộc các bộ phận vận hành của KNE sẽ tham gia chương trình đào tạo.

**Tần suất đào tạo:** Đào tạo được tổ chức một lần cho tất cả nhân viên với các buổi kéo dài trong vòng 5 ngày.

#### **3. Giảng viên và phương pháp đào tạo**

**Giảng viên:** Ms. Trương Thuý Hồng – Trưởng Nhóm triển khai – Giảng viên chính cùng với các giảng viên là chuyên viên thuộc nhóm triển khai.

**Phương pháp giảng dạy:** Sử dụng phương pháp thực hành trực tiếp với phần mềm, kèm theo video hướng dẫn, bài tập và hỗ trợ giải đáp thắc mắc từ chuyên gia.

#### **4. Nội dung của chương trình**

Chương trình gồm 4 phần chính:

**Giới thiệu về các phân hệ của 1Office (2 giờ).**

**Hướng dẫn sử dụng các tính năng cơ bản** (4 giờ): Quản lý nhân sự, dự án và công việc.

**Thực hành trực tiếp với phần mềm 1Office** (3 giờ).

**Q&A và giải đáp thắc mắc** (1 giờ).

**Phương tiện cần thiết:** Học viên cần máy tính xách tay, tài liệu hướng dẫn và phần mềm 1Office đã được cài đặt sẵn .

### **5. Chi phí:**

Ngân sách đào tạo: Tổng chi phí cho chương trình là 300.000.000 VND, được phân bổ như sau:

Chi phí giảng viên: 35% (105.000.000 VND).

Chi phí tài liệu và trang thiết bị: 20% (60.000.000 VND).

Chi phí phần mềm và hỗ trợ kỹ thuật: 25% (75.000.000 VND).

Chi phí tổ chức và hậu cần: 15% (45.000.000 VND).

Dự phòng chi phí phát sinh: 5% (15.000.000 VND).

**6. Đánh giá sau chương trình:** Sau khi hoàn thành khóa học, học viên sẽ tham gia bài kiểm tra thực hành trên phần mềm 1Office. Kết quả đánh giá dựa trên khả năng sử dụng các chức năng cơ bản và thực hành thực tế, kết hợp với bài thu hoạch phản ánh những cải tiến trong quy trình công việc mà học viên sẽ áp dụng sau khóa học. Kết quả này sẽ giúp đánh giá hiệu quả của chương trình đào tạo.

*(Nguồn: Hồ sơ chương trình đào tạo "Tối ưu hóa quản lý và vận hành với 1Office", Công ty KNE, tháng 3-4 năm 2023)*

*Nhận xét:* Công tác xây dựng chương trình đào tạo tại KNE có ưu điểm là chương trình được thiết kế với đầy đủ các thông tin quan trọng, bao gồm mục tiêu đào tạo, nội dung chi tiết, số lượng học viên, giảng viên và phương pháp đánh giá. Điều này giúp chương trình có cấu trúc rõ ràng, đảm bảo việc triển khai diễn ra theo kế hoạch và đáp ứng mục tiêu cụ thể của từng khóa học. Tuy nhiên, một nhược điểm là quá trình xây dựng chương trình vẫn phụ thuộc nhiều vào giảng viên hoặc đối tác bên ngoài, trong khi thiếu sự phối hợp chặt chẽ với các bộ phận nội bộ. Điều này có thể khiến chương trình chưa phản ánh đầy đủ các yêu cầu thực tế và định hướng của công ty, dẫn đến sự thiếu đồng bộ trong các chương trình đào tạo.

### 2.3.2.2. *Thực trạng việc quản trị thực hiện chương trình đào tạo*

Tại KNE, công ty không thành lập Ban Quản trị đào tạo nên mỗi năm khi thực hiện mỗi chương trình đào tạo thì bộ phận Lao động - Tiền lương sẽ thành lập Ban Quản trị với 02 nhân sự trong bộ phận để thực hiện. Trưởng bộ phận Lao động - Tiền lương sẽ phân công công việc cho từng nhân viên, đảm bảo mọi nhiệm vụ được rõ ràng và có người chịu trách nhiệm. Mỗi nhân sự được giao phụ trách một mảng công việc cụ thể phù hợp với khả năng và năng lực.

Nội dung công việc quản trị thực hiện chương trình đào tạo, cụ thể:

*Thứ nhất, về đảm bảo các điều kiện về vật chất và tài chính cho chương trình đào tạo*

- Chuẩn bị vật chất: Ban Quản trị sẽ liên hệ và chuẩn bị địa điểm báo tới nhân viên 01 ngày trước khi bắt đầu chương trình đào tạo. Mỗi buổi đào tạo, Ban Quản trị sẽ dựa trên yêu cầu của giảng viên để chuẩn bị tài liệu và thiết bị cần thiết ngay trước khi bắt đầu buổi học.

- Quản trị tài chính: Theo dõi ngân sách đã được phê duyệt, phân bổ ngân sách hợp lý cho từng hạng mục của chương trình đào tạo (giảng viên, tài liệu, thiết bị, địa điểm). Đảm bảo chi tiêu đúng kế hoạch và báo cáo tài chính kịp thời. Ban Quản trị sẽ chủ động chia ngân sách theo tỷ lệ cho sẵn để thực hiện các công việc của chương trình đào tạo.

- Hợp tác với giảng viên và đối tác: Ban Quản trị sẽ chủ động liên hệ và làm việc với giảng viên, chuyên gia hoặc các đơn vị đối tác để thỏa thuận về nội dung, thời gian, và chi phí, đảm bảo phù hợp với kế hoạch và ngân sách. Chủ yếu các nội dung này, Ban Quản trị sẽ dựa trên ngân sách của chương trình để thảo luận với đối tác/ giảng viên để họ có thể tư vấn cho nội dung chương trình phù hợp.

*Thứ hai, tiến hành các hoạt động kiểm tra trong quá trình thực hiện chương trình đào tạo*

- Thực hiện điểm danh: Mỗi buổi học do Ban Quản trị cần chuẩn bị học liệu cho đào tạo nên sẽ phân công một học viên bất kỳ thực hiện.

- Kiểm tra tiến độ đào tạo: Để đảm bảo chương trình được thực hiện đúng theo tiến độ, Ban Quản trị sẽ thực hiện đối chiếu nội dung ở đầu các buổi đào tạo với kế hoạch ban đầu.

*Thứ ba, tiến hành hoạt động đánh giá khi kết thúc chương trình đào tạo*

- Đánh giá kết quả học tập: Tổ chức các bài kiểm tra, thực hành, hoặc bài tập đánh giá để đo lường mức độ tiếp thu kiến thức và kỹ năng của học viên. Giảng viên sẽ toàn quyền quyết định phương pháp đánh giá

- Báo cáo kết quả: Tổng hợp kết quả đào tạo, so sánh với mục tiêu đề ra, và báo cáo lên ban lãnh đạo.

*Nhận xét:* Việc quản trị thực hiện chương trình đào tạo tại KNE có ưu điểm là công ty đã xác định rõ các công việc cần làm và phân công cụ thể cho nhân sự phụ trách, đảm bảo mỗi nhiệm vụ đều có người chịu trách nhiệm. Tuy nhiên, nhược điểm lớn nhất là Ban Quản trị chỉ có 2 người trong bộ phận Lao động - Tiền lương chưa có đầy đủ các thành phần cần thiết như đại diện từ các bộ phận chuyên môn, tài chính và nhân sự. Điều này dẫn đến sự thiếu hụt về cả nguồn lực và chuyên môn. Khi đó, việc chuẩn bị vật chất và thiết bị có thể bị chậm trễ, dẫn đến tình trạng bị động. Đồng thời, việc kiểm tra tiến độ đào tạo cũng không được giám sát chặt chẽ. Việc thiếu sự phối hợp với các phòng ban khác cùng với hạn chế về chuyên môn của đội ngũ quản trị đã làm giảm hiệu quả tổng thể của công tác quản trị chương trình đào tạo tại KNE.

### ***2.3.3. Thực trạng đánh giá công tác đào tạo***

Trưởng bộ phận Lao động Tiền lương Công ty Cổ phần Đầu tư và Phát triển Giáo dục Khôi Nguyên sẽ chịu trách nhiệm làm báo cáo đánh giá về công tác đào tạo sau một năm, các đánh giá được dựa trên các nội dung:

*Kết quả của các chương trình đào tạo trong năm được đánh giá dựa trên các nội dung:*

- Mức độ hoàn thành chương trình: Các thông tin về nội dung và lịch trình của chương trình được Ban Quản trị chương trình cung cấp chi tiết, bao gồm các vấn đề phát sinh hoặc những thay đổi so với kế hoạch ban đầu. Trưởng bộ phận Lao động Tiền lương sau đó tổng hợp các số liệu này để đưa vào báo cáo cuối năm, đánh giá mức độ hoàn thành tổng thể của tất cả các chương trình đào tạo trong năm.

- Sự tham gia của người học: Ban Quản trị chương trình thực hiện điểm danh người học trong quá trình đào tạo. Thông tin này chỉ tập trung vào số lượng người học tham gia đầy đủ, không đi sâu vào đánh giá chất lượng hay mức độ tham gia tích cực của từng học viên. Trưởng bộ phận Lao động Tiền lương tổng hợp các số liệu này để đánh giá mức độ tham gia của nhân viên trong toàn bộ các chương trình đào tạo, giúp báo cáo phản ánh tổng thể sự tham gia của người học trong năm.

- Kết quả học tập: Ban Quản trị chương trình gửi kết quả kiểm tra và phân tích mức độ đạt được của học viên. Các kết quả này giúp xác định chất lượng đào tạo trong từng chương trình và tạo cơ sở để điều chỉnh phương pháp hoặc nội dung giảng dạy trong tương lai nếu cần. Ngoài ra, trưởng bộ phận trực tiếp của người học chịu trách nhiệm đánh giá kết quả công việc sau khi tham gia đào tạo và cung cấp thông tin cho Trưởng bộ phận Lao động Tiền lương.

*Đánh giá việc thực hiện các chỉ tiêu của kế hoạch đào tạo được đánh giá dựa trên các nội dung:*

- Số lượng các chương trình đào tạo đã thực hiện: Ban Quản trị chương trình báo cáo số lượng các chương trình đã được triển khai theo kế hoạch. Các lý do nếu không đạt được số lượng chương trình như kế hoạch, ví dụ như thay đổi nguồn lực hoặc ưu tiên kinh doanh, được ghi nhận và gửi lại cho Trưởng bộ phận Lao động Tiền lương. Dựa trên thông tin này, Trưởng bộ phận Lao động Tiền lương tổng hợp để đánh giá mức độ thực hiện kế hoạch theo năm.

- Số lượng người tham gia đào tạo: Ban Quản trị chương trình cung cấp thông tin về số lượng người tham gia từng khóa học và các yếu tố ảnh hưởng đến việc nhân viên không thể tham gia đầy đủ (chẳng hạn do lịch làm việc, công việc bận rộn). Trưởng bộ phận Lao động Tiền lương tổng hợp dữ liệu từ tất cả các chương trình đào tạo trong năm để đưa ra đánh giá về việc có đạt được chỉ tiêu người tham gia theo kế hoạch hay không.

- Chi phí đào tạo: Chi phí cho từng chương trình đào tạo được Ban Quản trị chương trình theo dõi và báo cáo. Trưởng bộ phận Lao động Tiền lương so sánh chi phí thực tế với ngân sách được phê duyệt cho mỗi chương trình, từ đó đánh giá việc quản lý ngân sách tổng thể của công ty trong suốt năm đào tạo. Các khoản chi phát sinh hoặc chênh lệch so với ngân sách được tổng hợp và báo cáo lên lãnh đạo công ty.

*Nhận xét:* Công tác đánh giá đào tạo hàng năm tại KNE tập trung vào các chỉ tiêu như mức độ hoàn thành chương trình, sự tham gia của người học, kết quả học tập và việc quản lý chi phí đào tạo. Việc đánh giá này giúp công ty có cái nhìn tổng quát về hiệu quả thực hiện kế hoạch đào tạo trong năm và hỗ trợ điều chỉnh các kế hoạch đào tạo cho những năm tiếp theo. Tuy nhiên, đánh giá hiện tại chủ yếu tập trung vào khía cạnh ngắn hạn, thiếu đánh giá sâu về chất lượng đào tạo và tác động dài hạn đối với sự phát triển nguồn nhân lực. Ngoài ra, việc đánh giá chủ yếu dựa trên số liệu định lượng như tỷ lệ tham gia và hoàn thành, mà chưa có cơ chế thu thập phản hồi chủ quan từ người học về việc tổ chức các chương trình đào tạo. Để nâng cao hiệu quả của công tác đào tạo, cần mở rộng

đánh giá bao gồm cả yếu tố dài hạn và các phản hồi từ người tham gia đào tạo, từ đó giúp cải thiện kế hoạch đào tạo trong tương lai một cách toàn diện hơn.

## **2.4. Khảo sát đánh giá của nhân viên về công tác đào tạo của công ty**

### **2.4.1. Chọn mẫu khảo sát**

- Phương pháp chọn mẫu: Sử dụng phương pháp chọn mẫu ngẫu nhiên phân tầng. Nhân viên sẽ được chọn ngẫu nhiên từ các phòng ban khác nhau để đảm bảo tính đa dạng và đại diện cho toàn bộ công ty.

- Số lượng mẫu: 100 mẫu.

- Phân bố mẫu: Mỗi phòng ban khảo sát 15-20 nhân sự

- Đặc điểm mẫu điều tra:

+ Độ tuổi: Đảm bảo có sự tham gia của nhân viên từ các độ tuổi khác nhau, từ mới vào nghề đến những người có thâm niên, nhằm phản ánh đa dạng góc nhìn.

+ Thâm niên công tác: Chọn cả nhân viên mới và nhân viên lâu năm để có cái nhìn toàn diện về sự thay đổi trong công tác đào tạo.

+ Vị trí công tác: Bao gồm cả nhân viên thừa hành và quản lý, để đánh giá sự khác biệt trong cảm nhận và nhu cầu đào tạo giữa các cấp bậc.

### **2.4.1. Tổ chức điều tra**

- Thời điểm điều tra: Tháng 07/2024

- Số mẫu điều tra: 100 mẫu

- Hình thức điều tra: Trực tiếp, nhân viên sẽ được hỏi và điền vào phiếu khảo sát tại chỗ. (Mẫu phiếu khảo sát đính kèm tại Phụ lục)

- Mục tiêu: Đánh giá tổng quan về sự hài lòng đối với công tác quản lý, tổ chức và triển khai các hoạt động đào tạo trong năm.

Thang điểm:

1: Rất không đồng ý

2: Không đồng ý

3: Trung lập

4: Đồng ý

5: Rất đồng ý

### 2.4.3. Phân tích kết quả:

Tính điểm trung bình cho từng nhận định để xác định mức độ đồng tình của nhân viên đối với các khía cạnh của công tác đào tạo trong cả năm. Xác định các nhận định có điểm trung bình dưới 3,5 để tìm ra những vấn đề cần khắc phục và đề xuất giải pháp cải thiện cho kế hoạch đào tạo năm tiếp theo.

**Bảng 2.6. Kết quả khảo sát về công tác đào tạo lao động tại Công ty**

STT	Câu hỏi	Điểm					Điểm trung bình
		1	2	3	4	5	
1	Nội dung đào tạo có phù hợp với nhu cầu phát triển chuyên môn của bạn không?	6	11	24	40	19	3,55
2	Bạn có nghĩ rằng thời lượng của chương trình đào tạo được phân bổ hợp lý và hiệu quả không?	4	10	20	45	21	3,69
3	Sau khi tham gia đào tạo, bạn có thể áp dụng những kiến thức và kỹ năng đã học vào công việc thực tế không?	3	10	20	40	27	3,78
4	Bạn có đánh giá giảng viên có kiến thức chuyên môn tốt và truyền đạt nội dung dễ hiểu không?	2	6	16	45	31	3,97
5	Phương pháp giảng dạy của giảng viên có phù hợp với nhu cầu học tập của bạn không?	2	7	15	40	36	4,01
6	Bạn có được cung cấp đầy đủ tài liệu và công cụ hỗ trợ cần thiết trong quá trình đào tạo không?	15	22	20	25	8	2,88
7	Cơ sở vật chất (phòng học, thiết bị,...) có đáp ứng nhu cầu học tập của bạn không?	10	18	30	25	17	3,21
8	Bạn có cảm thấy hài lòng với cách tổ chức và quản trị các khóa đào tạo tại doanh nghiệp không?	8	18	25	22	27	3,42

(Nguồn: Tác giả điều tra)

### *Nhận xét:*

Kết quả khảo sát cho thấy chương trình đào tạo của doanh nghiệp có nhiều ưu điểm rõ rệt, đặc biệt là về nội dung đào tạo và chất lượng giảng viên. Các câu hỏi liên quan đến sự phù hợp của nội dung, thời lượng khóa học, và kỹ năng giảng dạy đều có điểm trung bình cao, từ 3,55 đến 4,01, cho thấy chương trình đã đáp ứng tốt nhu cầu phát triển chuyên môn của học viên. Giảng viên được đánh giá cao nhờ kiến thức chuyên môn và phương pháp truyền đạt hiệu quả, giúp học viên dễ dàng nắm bắt và áp dụng kiến thức vào thực tế công việc. Đây là những điểm sáng đáng ghi nhận trong công tác đào tạo của doanh nghiệp.

Tuy nhiên, khảo sát cũng nêu bật một số vấn đề cần cải thiện, như việc cung cấp tài liệu và công cụ hỗ trợ chỉ đạt điểm trung bình 2,88. Thực trạng tại doanh nghiệp cho thấy việc chuẩn bị tài liệu và công cụ còn bị phụ thuộc nhiều vào đối tác và giảng viên, dẫn đến sự thiếu hụt và không đồng bộ, khiến người học chưa thực sự hài lòng. Bên cạnh đó, cơ sở vật chất cũng không được chuẩn bị kỹ lưỡng, với điểm trung bình 3,21, phản ánh chất lượng phòng học và thiết bị chưa đáp ứng đủ yêu cầu. Việc chỉ có hai nhân viên phụ trách khâu chuẩn bị đã làm cho quá trình này gặp nhiều hạn chế, dẫn đến trải nghiệm của học viên bị ảnh hưởng.

Kết quả câu hỏi cuối về mức độ hài lòng tổng thể với cách tổ chức và quản trị đào tạo tại doanh nghiệp cũng chỉ đạt 3,42, cho thấy mức độ hài lòng chung chỉ ở mức trung bình. Điều này khẳng định rằng mặc dù nội dung và giảng viên được đánh giá cao, công tác tổ chức vẫn cần cải thiện đáng kể, đặc biệt là ở khía cạnh chuẩn bị tài liệu, công cụ và cơ sở vật chất. Để nâng cao trải nghiệm học tập và đạt được sự hài lòng cao hơn, doanh nghiệp cần chú trọng khắc phục những điểm yếu này.

## **2.5. Đánh giá chung về công tác đào tạo lao động của công ty**

### **2.5.1 Ưu điểm**

- Kế hoạch đào tạo được xác định đầy đủ thông tin cần thiết: Kế hoạch đào tạo hàng năm của KNE được xây dựng dựa trên các thông tin chi tiết như nhu cầu đào tạo, số lượng nhân viên tham gia, nội dung đào tạo và ngân sách. Điều này giúp công ty đảm bảo các chương trình đào tạo có cơ sở rõ ràng, hệ thống, và đầy đủ thông tin cần thiết để triển khai hiệu quả.

- Chương trình đào tạo được xây dựng với nội dung chi tiết: KNE đảm bảo rằng các chương trình đào tạo luôn có cấu trúc chi tiết, bao gồm các mục tiêu, nội dung giảng



dạy và số lượng học viên tham gia. Điều này giúp cho mỗi chương trình đào tạo được tổ chức một cách rõ ràng, phù hợp với nhu cầu và mục tiêu phát triển của công ty.

- Việc quản trị thực hiện chương trình đào tạo được xác định với các công việc cụ thể và phân công nhân sự phụ trách rõ ràng: Ban Quản trị đào tạo được xác định để quản lý và thực hiện các chương trình đào tạo. Ban Quản trị này có nhiệm vụ cụ thể như chuẩn bị tài liệu, thiết bị, sắp xếp địa điểm đào tạo và giám sát tiến độ đào tạo. Việc phân công công việc rõ ràng cho từng thành viên giúp quá trình quản trị đào tạo được thực hiện một cách bài bản và suôn sẻ, đảm bảo rằng mọi khía cạnh của chương trình đào tạo đều được triển khai đúng theo kế hoạch.

- Công tác đào tạo hàng năm được đánh giá dựa trên những chỉ tiêu cụ thể: KNE đánh giá công tác đào tạo hàng năm dựa trên các chỉ tiêu rõ ràng như mức độ hoàn thành chương trình, số lượng nhân viên tham gia, và chi phí đào tạo. Việc đánh giá này giúp công ty có cái nhìn tổng quát về hiệu quả của công tác đào tạo trong năm và giúp đưa ra các điều chỉnh cần thiết cho kế hoạch đào tạo trong những năm tiếp theo.

## ***2.5.2. Hạn chế và nguyên nhân của hạn chế***

### ***2.5.2.1. Hạn chế***

*Quy trình lập kế hoạch đào tạo phức tạp và mất nhiều thời gian:* Quy trình lập kế hoạch đào tạo tại KNE yêu cầu sự phối hợp chặt chẽ giữa bộ phận Nhân sự và các phòng ban. Tuy nhiên, quá trình này gặp khó khăn lớn do không có sự phân chia trách nhiệm rõ ràng giữa các bộ phận. Bộ phận Nhân sự phải làm việc riêng lẻ với từng bộ phận để thu thập thông tin, sau đó lập kế hoạch sơ bộ và trình lên Ban Giám đốc. Nếu kế hoạch không được phê duyệt, bộ phận Nhân sự buộc phải điều chỉnh và tái trình duyệt, làm chậm tiến độ và khiến quy trình trở nên rườm rà. Ngoài ra, việc các chỉ tiêu kinh doanh được giao muộn từ Ban Giám đốc tạo áp lực lớn về thời gian, khiến kế hoạch đào tạo phải được lập nhanh chóng mà không đủ điều kiện phân tích kỹ lưỡng. Kết quả là các chương trình đào tạo thường không sát với nhu cầu thực tế, ảnh hưởng tiêu cực đến chất lượng nhân sự và hiệu quả làm việc chung.

*Chưa có cơ sở để xây dựng kế hoạch đào tạo dài hạn:* Hiện tại, KNE chưa thiết lập được hệ thống cơ sở dữ liệu và tiêu chí đánh giá chiến lược để xác định nhu cầu đào tạo dài hạn. Công ty chủ yếu tập trung vào việc đáp ứng các mục tiêu ngắn hạn của từng năm tài chính, dẫn đến thiếu tầm nhìn về nhu cầu nhân sự trong tương lai. Việc thiếu cơ chế dự báo và phân tích chiến lược khiến các chương trình đào tạo chỉ đáp ứng được nhu cầu trước mắt, mà không chuẩn bị đầy đủ nguồn nhân lực có kỹ năng và chuyên

môn phù hợp cho các thách thức mới. Điều này có thể dẫn đến nguy cơ thiếu hụt nhân sự chất lượng cao, đặc biệt trong bối cảnh KNE đang mở rộng quy mô và nâng cao tiêu chuẩn hoạt động.

*Việc xây dựng chương trình đào tạo mang tính phụ thuộc, thiếu sự chủ động:* Quá trình xây dựng chương trình đào tạo tại KNE hiện nay phụ thuộc nhiều vào giảng viên hoặc đơn vị đào tạo bên ngoài. Giảng viên thường có toàn quyền quyết định nội dung và phương pháp giảng dạy, trong khi không tham khảo ý kiến từ các bộ phận nội bộ. Điều này khiến chương trình đào tạo thiếu tính đồng bộ và không đáp ứng được nhu cầu thực tế của từng phòng ban. Hơn nữa, sự thiếu phối hợp chặt chẽ giữa các bộ phận nội bộ với giảng viên dẫn đến việc xây dựng chương trình đào tạo không sát với mục tiêu chiến lược của công ty. Kết quả là chương trình đào tạo trở nên thiếu linh hoạt và khó áp dụng vào thực tế.

*Công tác quản trị đào tạo thiếu chuyên nghiệp, tồn tại nhiều bất cập:* Ban Quản trị đào tạo của KNE chỉ có hai thành viên, cả hai đều thiếu kinh nghiệm và chuyên môn trong lĩnh vực quản lý đào tạo. Điều này dẫn đến nhiều bất cập trong việc điều hành các chương trình đào tạo, từ khâu chuẩn bị tài liệu, địa điểm đến giám sát chất lượng đào tạo. Sự thiếu hụt về nhân sự và năng lực quản lý khiến việc phối hợp giữa Ban Quản trị và các phòng ban không được thực hiện hiệu quả, làm cho quy trình quản trị đào tạo trở nên rời rạc. Hậu quả là chất lượng đào tạo không đảm bảo, các chương trình không đạt được mục tiêu đề ra và gây ảnh hưởng tiêu cực đến năng suất làm việc của nhân viên.

*Việc đánh giá đào tạo chưa đảm bảo tính đa chiều:* Công tác đánh giá đào tạo tại KNE chỉ tập trung vào các chỉ tiêu định lượng như số lượng học viên tham gia hoặc tỷ lệ hoàn thành chương trình. Công ty chưa xây dựng được cơ chế thu thập phản hồi từ phía học viên, những người trực tiếp tham gia đào tạo. Việc không xem xét các yếu tố chủ quan như mức độ hài lòng, khả năng áp dụng kiến thức vào công việc thực tế khiến công ty khó điều chỉnh và cải thiện nội dung đào tạo. Điều này làm giảm hiệu quả chung của các chương trình đào tạo, đồng thời không đáp ứng được mục tiêu phát triển năng lực nhân viên.

#### 2.5.2.2. Nguyên nhân của hạn chế

*Quy trình lập kế hoạch thiếu tính khoa học:* Quy trình lập kế hoạch đào tạo tại KNE thiếu sự phân chia trách nhiệm rõ ràng và các bước thực hiện không được chuẩn hóa. Các chỉ tiêu kinh doanh thường được giao chậm, gây áp lực lớn về thời gian, khiến việc lập kế hoạch phải được thực hiện nhanh chóng, thiếu phân tích kỹ lưỡng. Ngoài ra,

bộ phận Nhân sự thiếu các công cụ hỗ trợ để thu thập và xử lý thông tin hiệu quả từ các phòng ban.

*Thiếu hệ thống cơ sở dữ liệu và dự báo chiến lược:* KNE chưa xây dựng được hệ thống cơ sở dữ liệu đầy đủ và công cụ phân tích chiến lược để xác định nhu cầu đào tạo dài hạn. Sự tập trung vào các mục tiêu ngắn hạn làm giảm sự chú trọng vào các kế hoạch phát triển nguồn lực bền vững. Điều này khiến công ty khó dự báo được nhu cầu nhân sự trong tương lai.

*Thiếu phối hợp nội bộ trong xây dựng chương trình đào tạo:* Sự phối hợp giữa các bộ phận nội bộ và giảng viên chưa được thực hiện chặt chẽ. Việc xây dựng chương trình đào tạo phụ thuộc nhiều vào đơn vị đào tạo bên ngoài hoặc giảng viên, trong khi các phòng ban chưa tham gia tích cực vào quá trình xác định nội dung. Điều này dẫn đến chương trình đào tạo thiếu tính đồng bộ và không sát với thực tế.

*Thiếu nguồn lực và chuyên môn trong quản trị đào tạo:* Ban Quản trị đào tạo chỉ có hai thành viên, cả hai đều thiếu kinh nghiệm và chuyên môn cần thiết. Việc thiếu nguồn lực và sự hỗ trợ từ các phòng ban liên quan khiến công tác quản trị đào tạo bị quá tải, dẫn đến quy trình tổ chức và giám sát chương trình không đạt hiệu quả.

*Hệ thống đánh giá đào tạo chưa toàn diện:* Công ty chưa thiết lập hệ thống đánh giá đa chiều, chỉ tập trung vào các yếu tố định lượng mà bỏ qua phản hồi từ học viên – những người trực tiếp tham gia đào tạo. Thiếu công cụ và quy trình chuẩn hóa khiến việc đánh giá thiếu chiều sâu, không phản ánh đúng chất lượng thực sự của chương trình đào tạo.

## CHƯƠNG 3

# GIẢI PHÁP ĐỔI MỚI CÔNG TÁC ĐÀO TẠO LAO ĐỘNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ VÀ PHÁT TRIỂN GIÁO DỤC KHÔI NGUYÊN

### **3.1. Định hướng phát triển của công ty trong 5 năm tới**

#### **3.1.1. Cơ hội và thách thức đối với Công ty trong 5 năm tới**

##### *3.1.1.1. Cơ hội*

Sự phát triển của công nghệ giáo dục (EdTech): Công nghệ giáo dục đang phát triển mạnh mẽ với sự ra đời của các nền tảng học trực tuyến, trí tuệ nhân tạo (AI) và phân tích dữ liệu trong giáo dục. Điều này tạo ra cơ hội cho KNE ứng dụng các công nghệ tiên tiến để nâng cao chất lượng giảng dạy và quản lý đào tạo.

Nhu cầu gia tăng về giáo dục chất lượng cao: Xã hội ngày càng đòi hỏi các chương trình giáo dục chất lượng, đặc biệt trong bối cảnh toàn cầu hóa và sự thay đổi nhanh chóng của thị trường lao động. Các chương trình giáo dục quốc tế hoặc những khóa học được cá nhân hóa có xu hướng thu hút ngày càng nhiều học viên.

Tăng trưởng của thị trường giáo dục tư nhân: Thị trường giáo dục tư nhân tại Việt Nam đang phát triển mạnh mẽ, khi ngày càng có nhiều gia đình sẵn sàng đầu tư vào giáo dục chất lượng cao cho con cái. Điều này mở ra tiềm năng mở rộng hệ thống trường học và các chương trình đào tạo của KNE.

Thị trường lao động cần nhân sự chất lượng cao: Sự gia tăng nhu cầu về nhân lực chất lượng cao trên thị trường lao động tạo điều kiện cho KNE phát triển các chương trình đào tạo kỹ năng chuyên môn và quản lý nhằm cung cấp nguồn nhân lực có trình độ cho xã hội.

##### *3.1.1.2. Thách thức*

Cạnh tranh ngày càng gay gắt trong ngành giáo dục: Ngành giáo dục tư nhân, đặc biệt là giáo dục quốc tế và các chương trình đào tạo cao cấp, đang trở thành thị trường cạnh tranh khốc liệt với nhiều đối thủ mạnh cả trong và ngoài nước. Các chương trình đào tạo mới và phương pháp giảng dạy hiện đại đang tạo sức ép cạnh tranh lớn.

Chi phí đầu tư vào công nghệ và hạ tầng: Việc đầu tư vào công nghệ giáo dục như nền tảng học trực tuyến, hệ thống quản lý học tập và cơ sở hạ tầng số đòi hỏi chi phí lớn. KNE sẽ đối mặt với áp lực quản lý chi phí trong khi vẫn phải duy trì chất lượng đào tạo và cạnh tranh trên thị trường.

Biến động về chính sách và quy định giáo dục: Các quy định và chính sách của nhà nước đối với giáo dục tư nhân có thể thay đổi, ảnh hưởng đến hoạt động và phát triển của các tổ chức giáo dục. KNE cần phải đối mặt với sự biến động này và điều chỉnh hoạt động theo các chính sách mới.

Đòi hỏi nâng cao kỹ năng của đội ngũ giảng viên: Để theo kịp sự phát triển của công nghệ và yêu cầu ngày càng cao từ học viên, đội ngũ giảng viên cần không ngừng nâng cao kỹ năng giảng dạy, sử dụng công nghệ và áp dụng phương pháp giảng dạy hiện đại. Đây là một thách thức lớn trong việc duy trì chất lượng giáo dục.

Sự thay đổi trong kỳ vọng của học viên và phụ huynh: Học viên và phụ huynh ngày càng có những yêu cầu cao hơn về cá nhân hóa, chất lượng và tính hiệu quả của các chương trình đào tạo. KNE cần phải thích nghi với sự thay đổi trong kỳ vọng này để duy trì vị thế và danh tiếng trên thị trường giáo dục.

### **3.1.2. Định hướng phát triển chung của Công ty trong 5 năm tới**

#### **3.1.2.1. Về hoạt động sản xuất kinh doanh**

Trong 5 năm tới, Công ty Cổ phần Đầu tư và Phát triển Giáo dục Khôi Nguyên định hướng mở rộng các hoạt động kinh doanh thông qua việc cung cấp dịch vụ giáo dục quốc tế với chất lượng ngày càng tốt hơn. Công ty xác định khách hàng là trọng tâm trong mọi hoạt động, từ đó đưa ra chiến lược gia tăng giá trị và sự hài lòng của khách hàng.

Dưới đây là ba mục tiêu chính về chất lượng dịch vụ trong 5 năm tới:

- Kiện toàn hệ thống phần mềm quản lý: Công ty sẽ đẩy mạnh ứng dụng công nghệ thông tin vào các hoạt động quản lý. Đây là xu hướng tất yếu trong bối cảnh công nghệ phát triển mạnh mẽ, giúp tự động hóa và tối ưu hóa quy trình vận hành. Phần mềm quản lý sẽ được triển khai rộng khắp các bộ phận để nâng cao hiệu quả quản lý và hoạt động hàng ngày. Điều này giúp cải thiện năng suất lao động, đồng thời mang lại khả năng giám sát và kiểm soát tốt hơn đối với các hoạt động nội bộ. Việc ứng dụng phần mềm công nghệ thông tin không chỉ giúp giảm tải khối lượng công việc thủ công mà còn giúp nâng cao hiệu quả quản lý, tiết kiệm chi phí và cải thiện trải nghiệm khách hàng.

- Kiện toàn quy trình làm việc và xây dựng hệ thống KPI: Công ty sẽ cải thiện quy trình làm việc, phân định rõ ràng chức năng, nhiệm vụ của từng phòng ban và cá nhân. Điều này nhằm đảm bảo sự phối hợp nhịp nhàng và nâng cao hiệu quả công việc.

Kế hoạch xây dựng hệ thống KPI (Key Performance Indicators) nhằm đánh giá và đo lường hiệu quả công việc của nhân viên sẽ chính thức được áp dụng vào năm 2028. Hệ thống KPI giúp công ty theo dõi chính xác năng suất và chất lượng làm việc, từ đó có cơ sở điều chỉnh và tối ưu quy trình làm việc. Hệ thống KPI sẽ tạo ra một cơ chế quản lý minh bạch, đảm bảo mọi cá nhân đều chịu trách nhiệm cho công việc của mình. Điều này không chỉ giúp cải thiện hiệu suất làm việc mà còn giúp công ty phát hiện sớm những vấn đề cần khắc phục.

- Thành lập trung tâm chăm sóc khách hàng và nâng cấp cơ sở vật chất: Công ty sẽ xây dựng một trung tâm chăm sóc khách hàng tập trung tại trụ sở chính, với hệ thống tổng đài tự động tiếp nhận thông tin 24/24. Điều này giúp cải thiện khả năng tiếp cận khách hàng và cung cấp dịch vụ chăm sóc tốt hơn. Đồng thời, nâng cấp cơ sở vật chất phục vụ giao dịch như trang thiết bị, không gian giao dịch đồng nhất, sẽ giúp công ty cải thiện hình ảnh thương hiệu và nâng cao trải nghiệm khách hàng. Trung tâm chăm sóc khách hàng chuyên nghiệp cùng cơ sở vật chất hiện đại sẽ góp phần gia tăng sự hài lòng và gắn kết khách hàng với công ty.

Ngoài ra, công ty dự kiến mở rộng quy mô với việc xây dựng thêm cơ sở giáo dục, mua sắm trang thiết bị phục vụ cho quá trình đào tạo và quản lý. Việc nâng cấp cơ sở vật chất sẽ giúp công ty đáp ứng tốt hơn nhu cầu của học viên và nâng cao chất lượng đào tạo.

### *3.1.2.2. Về đội ngũ lao động*

Để đạt được các mục tiêu kinh doanh đã đề ra, Công ty cần tập trung phát triển nguồn nhân lực một cách bài bản, đáp ứng các yêu cầu của thời kỳ công nghiệp hóa, hiện đại hóa. Một số định hướng phát triển liên quan đến đội ngũ lao động gồm:

- Phát triển hệ thống đào tạo – huấn luyện: Công ty sẽ tập trung vào việc xây dựng và nâng cấp hệ thống đào tạo, nhằm đạt được tiêu chuẩn hiện đại, đủ điều kiện đào tạo các chuyên ngành giáo dục ở nhiều cấp độ khác nhau. Mục tiêu là đưa hệ thống đào tạo của công ty lên ngang tầm với các trung tâm giáo dục lớn khác trong nước và khu vực. Việc đào tạo huấn luyện phân cấp quản lý và cấp chứng chỉ theo quy chuẩn sẽ giúp công ty chuẩn hóa chất lượng giáo dục. Hệ thống đào tạo được nâng cấp sẽ giúp công ty phát triển nhân lực chất lượng cao, đồng thời tăng cường khả năng cung cấp các dịch vụ giáo dục tiên tiến cho thị trường.

- Nâng cao năng lực của cán bộ đào tạo: Để thực hiện thành công chiến lược phát triển giáo dục quốc tế, đội ngũ giảng viên và nhân viên quản lý giáo dục cần được trang bị các kỹ năng mới và nâng cao năng lực chuyên môn. Công ty sẽ chú trọng công tác

thanh tra, kiểm tra chuyên môn nhằm đảm bảo chất lượng giảng dạy và quản lý đào tạo. Đội ngũ cán bộ đào tạo chất lượng cao sẽ giúp nâng cao uy tín của công ty trong ngành giáo dục và cải thiện trải nghiệm học tập của học viên.

- Xây dựng chiến lược phát triển nguồn nhân lực: Công ty cần xây dựng chiến lược phát triển nguồn nhân lực toàn diện, bao gồm kế hoạch đào tạo và huấn luyện chi tiết cho từng cấp bậc và vị trí trong tổ chức. Điều này nhằm đảm bảo rằng tất cả nhân viên, từ giảng viên đến nhân viên hỗ trợ, đều được đào tạo và phát triển đúng hướng, góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động chung. Chiến lược phát triển nguồn nhân lực sẽ giúp công ty duy trì một đội ngũ lao động có năng lực cao và linh hoạt, từ đó đảm bảo thực hiện thành công các mục tiêu chiến lược dài hạn.

- Tăng cường công tác kiểm tra, giám sát: Để đảm bảo rằng các hoạt động đào tạo và phát triển nguồn nhân lực diễn ra đúng kế hoạch và đạt được hiệu quả mong muốn, công ty sẽ tăng cường công tác kiểm tra, giám sát của các phòng ban chức năng. Điều này giúp đảm bảo chất lượng đào tạo và quản lý nguồn nhân lực, đồng thời phát hiện sớm những vấn đề cần điều chỉnh. Kiểm tra giám sát chặt chẽ giúp cải thiện tính minh bạch và hiệu quả trong quá trình đào tạo, đồng thời giúp công ty điều chỉnh nhanh chóng khi có sai sót.

### **3.2. Các giải pháp chủ yếu đổi mới công tác đào tạo lao động**

#### ***3.2.1. Đổi mới quy trình lập kế hoạch đào tạo***

##### *Cơ sở đề xuất giải pháp*

Quy trình lập kế hoạch đào tạo tại KNE hiện có những điểm hạn chế, đặc biệt là tính phức tạp và thiếu nhất quán trong quy trình phê duyệt và phối hợp. Hiện tại, quá trình lập kế hoạch đòi hỏi sự trao đổi qua nhiều cấp quản lý và giữa các phòng ban, dẫn đến tình trạng kéo dài thời gian và không linh hoạt khi điều chỉnh. Điều này có thể gây ra những bất cập trong việc nắm bắt kịp thời nhu cầu thực tế và cập nhật các thay đổi. Các bước lập kế hoạch chưa được chuẩn hóa khiến việc điều phối trở nên khó khăn, gây thiếu hiệu quả và có thể dẫn đến kế hoạch không phù hợp với nhu cầu đào tạo thực tế của từng bộ phận. Đổi mới quy trình lập kế hoạch sẽ tạo ra một nền tảng thống nhất, giúp KNE có thể dễ dàng điều chỉnh kế hoạch theo các mục tiêu chiến lược và bối cảnh phát triển.

##### *Tổ chức thực hiện*

Để triển khai thành công đổi mới quy trình lập kế hoạch đào tạo, cần thực hiện các công việc cụ thể như sau:

Xây dựng quy trình chuẩn hóa: Bước đầu tiên là xây dựng một quy trình chuẩn hóa với các bước được xác định rõ ràng từ thu thập nhu cầu đào tạo đến lập kế hoạch và phê duyệt. Quy trình này cần bao gồm các mốc thời gian cố định để đảm bảo tính nhất quán và kịp thời của kế hoạch hàng năm. Các bước cụ thể có thể bao gồm:

Thu thập và tổng hợp nhu cầu đào tạo từ các phòng ban: Gửi mẫu khảo sát nhu cầu đào tạo đến từng bộ phận và yêu cầu cung cấp thông tin về kỹ năng cần bổ sung cho nhân viên.

Đánh giá nhu cầu và xác định ưu tiên: Bộ phận quản trị đào tạo phân tích nhu cầu đào tạo, xác định mức độ ưu tiên cho từng nội dung và từng phòng ban.

Xây dựng kế hoạch sơ bộ: Lập kế hoạch đào tạo sơ bộ dựa trên nhu cầu, ngân sách dự kiến, và nguồn lực hiện có.

Phối hợp và điều chỉnh với phòng tài chính: Bộ phận đào tạo phối hợp với phòng tài chính để tính toán ngân sách chi tiết và thực hiện các điều chỉnh phù hợp với quỹ dự kiến.

Thực hiện đánh giá định kỳ: Sau khi kế hoạch đã được phê duyệt, công ty nên thực hiện các cuộc họp đánh giá định kỳ (hàng quý hoặc theo yêu cầu) để xem xét lại kế hoạch, đảm bảo rằng các chương trình đào tạo đang đi đúng hướng và có thể điều chỉnh khi cần thiết.

Ứng dụng công nghệ hỗ trợ quản lý kế hoạch đào tạo: Công ty có thể đầu tư vào một phần mềm quản lý đào tạo để lưu trữ, theo dõi các kế hoạch và kết quả đào tạo của từng năm. Điều này không chỉ giúp tối ưu hóa thời gian, mà còn cải thiện tính nhất quán và minh bạch của dữ liệu, cho phép dễ dàng truy xuất và cập nhật thông tin đào tạo.

#### Điều kiện thực hiện

Đổi mới quy trình lập kế hoạch đào tạo thành công, KNE cần đảm bảo một số điều kiện như sau:

Sự hỗ trợ từ lãnh đạo và các phòng ban: Quá trình đổi mới cần có sự đồng thuận từ ban lãnh đạo và sự hợp tác của các phòng ban để đảm bảo các bước triển khai thuận lợi. Các bộ phận cần cung cấp thông tin về nhu cầu đào tạo và phối hợp trong việc lập kế hoạch.

Ngân sách đủ và hợp lý: Đổi mới quy trình có thể đi kèm với các chi phí đầu tư, đặc biệt nếu ứng dụng công nghệ vào quản lý. Do đó, công ty cần đảm bảo nguồn ngân sách để triển khai phần mềm quản lý và các công cụ hỗ trợ, đồng thời phân bổ ngân sách hợp lý cho từng hạng mục đào tạo.



Đào tạo đội ngũ quản trị: Đội ngũ quản trị đào tạo cần được đào tạo về quy trình mới và các công cụ hỗ trợ để đảm bảo hiệu quả thực hiện. Điều này giúp các thành viên trong nhóm nắm vững quy trình và kỹ năng cần thiết trong việc lập kế hoạch đào tạo, đồng thời thúc đẩy họ có thể chủ động và linh hoạt hơn khi thực hiện.

Thiết lập chỉ tiêu và hệ thống theo dõi: Để đo lường hiệu quả, công ty cần đặt ra các chỉ tiêu cho quy trình lập kế hoạch đào tạo. Những chỉ số này có thể bao gồm mức độ hoàn thành kế hoạch đào tạo, tỷ lệ điều chỉnh kế hoạch phù hợp với nhu cầu thực tế, và mức độ hài lòng của các phòng ban với kế hoạch đào tạo đã thực hiện.

### ***3.2.2. Xây dựng kế hoạch đào tạo lao động trung hạn (3 đến 5 năm) làm cơ sở cho việc xây dựng kế hoạch đào tạo lao động hàng năm***

#### *Cơ sở đề xuất giải pháp*

Hiện tại, KNE chủ yếu lập kế hoạch đào tạo ngắn hạn hàng năm, dẫn đến thiếu tầm nhìn dài hạn và tính linh hoạt khi có những thay đổi lớn trong chiến lược phát triển của công ty. Điều này khiến công tác đào tạo khó đáp ứng nhanh chóng với các nhu cầu nhân sự mới hoặc yêu cầu phát triển dài hạn của tổ chức. Xây dựng kế hoạch đào tạo trung hạn (3-5 năm) sẽ giúp công ty có tầm nhìn tổng thể hơn về nhu cầu đào tạo nguồn nhân lực, từ đó đảm bảo tính liên tục, ổn định và đáp ứng được mục tiêu phát triển của KNE trong tương lai. Kế hoạch trung hạn còn giúp công ty chủ động trong việc phân bổ nguồn lực, xác định rõ ràng các nội dung đào tạo ưu tiên, và dự đoán trước các thay đổi về kỹ năng mà nhân viên cần để thích nghi với xu hướng và yêu cầu công việc mới.

#### *Tổ chức thực hiện*

Để thực hiện kế hoạch đào tạo trung hạn, KNE cần xây dựng quy trình thực hiện có tổ chức và chi tiết như sau:

Xác định mục tiêu dài hạn và nhu cầu kỹ năng: Trước tiên, công ty cần xác định rõ các mục tiêu phát triển trong 3-5 năm tới. Từ đó, bộ phận nhân sự và các phòng ban sẽ phân tích những kỹ năng cần thiết để đạt được các mục tiêu này. Mục tiêu đào tạo trung hạn cần phản ánh những yêu cầu mới về kỹ năng công nghệ, quản lý, và kỹ năng chuyên môn trong bối cảnh công ty mở rộng quy mô hoặc cải tiến các hoạt động vận hành.

Phân loại và ưu tiên các nhóm đào tạo: Sau khi xác định nhu cầu, cần phân loại các nội dung đào tạo thành các nhóm như kỹ năng quản lý, kỹ năng chuyên môn, và kỹ năng mềm. Việc ưu tiên các nhóm này sẽ giúp công ty tập trung nguồn lực vào các khóa đào tạo quan trọng trước, đảm bảo tính hiệu quả và tránh phân tán nguồn lực.

Lập kế hoạch chi tiết theo từng năm: Dựa trên các nhóm đào tạo ưu tiên, công ty sẽ xây dựng các kế hoạch đào tạo cụ thể cho từng năm trong giai đoạn 3-5 năm. Mỗi năm sẽ có các chương trình đào tạo phù hợp với tiến độ phát triển và nhu cầu thực tế của công ty, đồng thời bổ sung các kỹ năng mới hoặc nâng cao trình độ cho nhân viên khi cần thiết. Các khóa đào tạo này sẽ bao gồm thời gian tổ chức, đối tượng tham gia, hình thức đào tạo, và ngân sách dự kiến.

Xây dựng hệ thống theo dõi và đánh giá: Hệ thống theo dõi và đánh giá hiệu quả sẽ được áp dụng cho từng năm để giám sát kết quả đào tạo và điều chỉnh kế hoạch trung hạn khi cần. Các tiêu chí đánh giá có thể bao gồm mức độ hoàn thành, khả năng ứng dụng vào công việc, và hiệu quả của nội dung đào tạo trong việc đạt được mục tiêu của công ty.

#### *Điều kiện thực hiện*

Để triển khai hiệu quả giải pháp xây dựng kế hoạch đào tạo trung hạn, KNE cần đảm bảo các điều kiện sau:

Sự cam kết từ lãnh đạo công ty: Ban lãnh đạo cần cam kết trong việc thực hiện kế hoạch đào tạo trung hạn và hiểu rõ tầm quan trọng của việc đầu tư vào phát triển nguồn nhân lực. Sự hỗ trợ từ lãnh đạo cũng giúp quá trình triển khai các khóa đào tạo không bị gián đoạn.

Ngân sách đào tạo ổn định: Vì kế hoạch trung hạn đòi hỏi phân bổ nguồn lực đều đặn trong 3-5 năm, KNE cần đảm bảo có một ngân sách đào tạo ổn định, tránh trường hợp thiếu hụt kinh phí giữa chừng. Một ngân sách dự trù hợp lý sẽ giúp công ty duy trì các chương trình đào tạo cần thiết mà không phụ thuộc vào tình hình tài chính ngắn hạn.

Hệ thống theo dõi và quản lý dữ liệu đào tạo: Xây dựng hệ thống quản lý dữ liệu đào tạo là yếu tố quan trọng giúp theo dõi kết quả từng năm. Hệ thống này không chỉ lưu trữ thông tin về các khóa học, nội dung đào tạo, và kết quả đào tạo của từng nhân viên mà còn giúp dễ dàng truy xuất và so sánh dữ liệu qua các năm, tạo điều kiện thuận lợi cho việc đánh giá và điều chỉnh kế hoạch.

Đào tạo đội ngũ quản trị đào tạo: Đội ngũ quản trị đào tạo cần được đào tạo bài bản về kỹ năng quản lý kế hoạch trung hạn và cách điều chỉnh linh hoạt khi có sự thay đổi trong chiến lược. Điều này giúp các quản trị viên có thể thích ứng nhanh chóng với các biến động, đồng thời duy trì sự nhất quán trong thực hiện kế hoạch đào tạo trung hạn.

### ***3.2.3. Tăng cường, nâng cao trình độ chuyên môn đội ngũ quản trị đào tạo***

#### *Cơ sở đề xuất giải pháp*

Hiện nay, đội ngũ quản trị đào tạo của KNE còn hạn chế về kiến thức chuyên môn và kỹ năng quản lý đào tạo, dẫn đến khó khăn trong việc lập kế hoạch, triển khai và đánh giá hiệu quả chương trình đào tạo. Những thiếu sót này không chỉ ảnh hưởng đến chất lượng của chương trình mà còn khiến công ty khó thích ứng với các nhu cầu đào tạo phức tạp trong bối cảnh phát triển. Để đáp ứng nhu cầu ngày càng cao về nhân lực chất lượng, cần thiết phải có đội ngũ quản trị đào tạo có chuyên môn cao, nắm vững các phương pháp đào tạo hiện đại, có khả năng xây dựng kế hoạch chiến lược và đánh giá hiệu quả. Việc nâng cao trình độ chuyên môn cho đội ngũ này là giải pháp quan trọng giúp KNE tối ưu hóa quá trình đào tạo, cải thiện năng lực nội bộ và giảm thiểu sự phụ thuộc vào các chuyên gia bên ngoài.

#### *Tổ chức thực hiện*

Để triển khai giải pháp này một cách hiệu quả, KNE cần thực hiện các công việc sau:

Đánh giá năng lực hiện tại của đội ngũ quản trị đào tạo: Tiến hành đánh giá toàn diện về năng lực của đội ngũ quản trị hiện tại, bao gồm các kỹ năng lập kế hoạch, quản lý tài chính, và kiến thức về phương pháp đào tạo. Qua đó, xác định các kỹ năng còn thiếu và nhu cầu bồi dưỡng cụ thể của từng thành viên trong đội ngũ.

Xây dựng chương trình đào tạo chuyên sâu: Công ty sẽ xây dựng các chương trình đào tạo chuyên sâu dựa trên kết quả đánh giá để đáp ứng nhu cầu cụ thể của từng quản trị viên. Các khóa học này sẽ bao gồm các nội dung như: Quản lý và lập kế hoạch đào tạo, nhằm trang bị kỹ năng thiết lập kế hoạch đào tạo chiến lược và xây dựng các chương trình sát với nhu cầu doanh nghiệp; Quản lý tài chính và ngân sách đào tạo, giúp học viên nắm vững cách tính toán chi phí, phân bổ ngân sách hiệu quả và kiểm soát chi phí trong quá trình triển khai đào tạo; Kỹ năng đánh giá và giám sát, cung cấp các phương pháp và công cụ cần thiết để đánh giá hiệu quả đào tạo và giám sát quá trình triển khai chương trình; và Ứng dụng công nghệ trong quản trị đào tạo, giới thiệu các công cụ và phần mềm hỗ trợ quản lý đào tạo nhằm tăng cường tính nhất quán và hiệu quả trong công tác đào tạo.

Tạo cơ hội học tập từ các chuyên gia và tổ chức đào tạo bên ngoài: Ngoài các khóa học nội bộ, KNE có thể tạo điều kiện cho đội ngũ quản trị tham gia các khóa

học chuyên sâu từ các tổ chức đào tạo uy tín bên ngoài hoặc tham gia hội thảo, hội nghị để cập nhật những kiến thức và xu hướng mới. Các khóa học hoặc hội thảo này sẽ mang lại kiến thức thực tế và kết nối các quản trị viên với những chuyên gia trong lĩnh vực đào tạo.

Triển khai các buổi đánh giá và chia sẻ nội bộ: Sau mỗi khóa học, tổ chức các buổi chia sẻ nội bộ để đội ngũ quản trị có thể thảo luận, áp dụng kiến thức mới và đánh giá tính hiệu quả. Việc này giúp xây dựng một văn hóa học tập liên tục và tạo điều kiện để kiến thức được phổ biến rộng rãi.

#### *Điều kiện thực hiện*

Để thực hiện giải pháp này thành công, cần có một số điều kiện hỗ trợ cụ thể như sau:

Ngân sách và cam kết đầu tư từ công ty: Đầu tư vào việc nâng cao trình độ chuyên môn cho đội ngũ quản trị đào tạo đòi hỏi một khoản ngân sách hợp lý để tổ chức các khóa học, mời giảng viên chất lượng, và cung cấp các nguồn tài nguyên học tập cần thiết. Sự cam kết từ ban lãnh đạo trong việc đầu tư vào nguồn nhân lực lâu dài là yếu tố quyết định đến thành công của giải pháp này.

Thời gian dành cho việc học tập và phát triển: Đội ngũ quản trị đào tạo cần được bố trí thời gian hợp lý để tham gia các khóa học mà không ảnh hưởng đến công việc hằng ngày. Điều này đòi hỏi công ty phải có kế hoạch phân bổ công việc và cho phép nhân viên linh hoạt trong thời gian học tập.

Sự hỗ trợ từ các phòng ban và chuyên gia: Việc mời các chuyên gia bên ngoài và có sự hợp tác từ các phòng ban khác nhau sẽ giúp đảm bảo chất lượng cho các chương trình đào tạo. Các phòng ban khác cũng cần cung cấp thông tin về nhu cầu đào tạo cụ thể để đội ngũ quản trị có cơ sở lập kế hoạch và triển khai chương trình sát với nhu cầu thực tế.

Đặt ra các mục tiêu phát triển và hệ thống đánh giá tiến độ: Để đo lường hiệu quả của quá trình nâng cao trình độ, công ty cần thiết lập các tiêu chí đánh giá cụ thể, chẳng hạn như tiến độ học tập, khả năng áp dụng kiến thức vào công việc, và mức độ tự chủ của đội ngũ quản trị sau khi hoàn thành các khóa học. Những tiêu chí này sẽ giúp đo lường hiệu quả đầu tư và đưa ra điều chỉnh nếu cần.

### ***3.2.4. Phối hợp với các phòng ban khác trong việc xây dựng và quản trị các chương trình đào tạo***

#### *Cơ sở đề xuất giải pháp*

Một trong những nhược điểm lớn trong công tác đào tạo tại KNE là sự thiếu phối hợp giữa bộ phận đào tạo và các phòng ban khác, dẫn đến chương trình đào tạo không phản ánh đầy đủ nhu cầu và yêu cầu thực tế của từng bộ phận. Điều này làm cho các chương trình đào tạo thiếu đồng bộ, gây ra sự lãng phí nguồn lực và không đạt được hiệu quả mong muốn. Việc thiết lập cơ chế phối hợp giữa các phòng ban sẽ giúp KNE chủ động hơn trong việc xác định nhu cầu đào tạo cụ thể, đảm bảo tính đồng bộ và tính phù hợp của các chương trình đào tạo với nhu cầu phát triển của toàn công ty. Để đạt được mục tiêu này, giải pháp đề xuất bổ sung các đại diện từ phòng tài chính và các phòng ban chuyên môn vào Ban Quản trị đào tạo, đồng thời thiết lập quy trình phối hợp chuẩn và nhóm làm việc chung giữa các phòng ban.

#### *Tổ chức thực hiện*

Giải pháp phối hợp sẽ được triển khai thông qua các công việc sau:

Bổ sung nhân sự vào Ban Quản trị đào tạo: Nhân sự bổ sung vào Ban Quản trị đào tạo bao gồm Đại diện tài chính và Đại diện phòng ban chuyên môn, nhằm tăng cường hiệu quả và tính phù hợp của các chương trình đào tạo. Đại diện tài chính sẽ chịu trách nhiệm quản lý ngân sách đào tạo, đảm bảo chi phí được phân bổ hợp lý và sử dụng hiệu quả. Vai trò này bao gồm cân đối ngân sách từng chương trình, theo dõi và tối ưu hóa chi phí đào tạo, đồng thời phối hợp với các phòng ban để đảm bảo nguồn lực tài chính được sử dụng hợp lý cho các hoạt động đào tạo. Trong khi đó, đại diện phòng ban chuyên môn sẽ cung cấp thông tin chi tiết và tham gia xây dựng nội dung đào tạo, đảm bảo chương trình đáp ứng đúng nhu cầu kỹ năng và kiến thức chuyên ngành của từng bộ phận. Nhờ vào sự tham gia của các đại diện này, Ban Quản trị đào tạo có cái nhìn sâu sát hơn về nhu cầu thực tế và có thể xây dựng các chương trình đào tạo phù hợp với mong đợi và yêu cầu cụ thể từ các phòng ban.

Xây dựng cơ chế phối hợp và quy trình làm việc chuẩn: Ban Quản trị đào tạo sẽ thiết lập một quy trình chuẩn để phối hợp chặt chẽ với các phòng ban khác. Quy trình này sẽ bao gồm các bước yêu cầu thông tin, báo cáo, và phản hồi sau đào tạo, giúp mỗi phòng ban cập nhật nhu cầu đào tạo của nhân viên ít nhất mỗi quý. Nhờ vào việc chuẩn hóa quy trình, các phòng ban sẽ có hướng dẫn cụ thể về cách thức báo cáo nhu cầu và kết quả đào tạo, giúp tránh tình trạng thiếu thống nhất hoặc thiếu liên lạc giữa các bộ

phận. Cơ chế này cũng tạo điều kiện để các phòng ban chủ động đưa ra kế hoạch phát triển chuyên môn cho nhân viên.

Thành lập nhóm làm việc chung giữa các phòng ban: Ban Quản trị đào tạo sẽ thiết lập nhóm làm việc với sự tham gia của đại diện từ các phòng ban liên quan. Nhóm này sẽ có trách nhiệm phối hợp xây dựng nội dung đào tạo, giám sát quá trình triển khai và đảm bảo rằng chương trình đào tạo phù hợp với các yêu cầu của từng phòng ban và mục tiêu phát triển chung của công ty. Mỗi thành viên trong nhóm làm việc sẽ đóng góp thông tin, phản ánh nhu cầu cụ thể của phòng ban mình, giúp chương trình đào tạo được xây dựng đồng bộ và phù hợp với nhu cầu thực tế.

Phân công trách nhiệm rõ ràng trong nhóm làm việc: Để đảm bảo tính hiệu quả của quá trình hợp tác, mỗi thành viên trong nhóm làm việc chung sẽ được phân công nhiệm vụ rõ ràng. Đại diện phòng ban chuyên môn chịu trách nhiệm cung cấp nội dung đào tạo chuyên sâu và các kỹ năng cần thiết cho nhân viên, trong khi đại diện tài chính giám sát ngân sách, đảm bảo các nguồn lực tài chính được phân bổ hợp lý. Việc phân công trách nhiệm cụ thể giúp quá trình phối hợp diễn ra suôn sẻ, tránh tình trạng chồng chéo nhiệm vụ và đảm bảo mọi khâu đều có người phụ trách.

Thiết lập quy trình phản hồi và đánh giá sau đào tạo: Sau mỗi chương trình đào tạo, Ban Quản trị đào tạo phối hợp với đại diện các phòng ban để thu thập ý kiến đánh giá và phản hồi từ người tham gia. Phản hồi này giúp Ban Quản trị đào tạo cải tiến các chương trình trong tương lai, đảm bảo rằng nội dung đào tạo không chỉ sát với nhu cầu hiện tại mà còn có tính ứng dụng thực tiễn cao. Quy trình phản hồi sẽ bao gồm các chỉ tiêu đánh giá cụ thể, đảm bảo rằng mọi ý kiến và nhận xét từ các phòng ban đều được xem xét và đưa vào quá trình cải tiến.

#### *Điều kiện thực hiện*

Để giải pháp này đạt hiệu quả tối ưu, KNE cần đảm bảo một số điều kiện như sau:

Cam kết và hỗ trợ từ lãnh đạo cấp cao: Ban lãnh đạo cần cam kết trong việc bổ sung nhân sự cần thiết vào Ban Quản trị đào tạo và thúc đẩy sự phối hợp giữa các phòng ban. Sự hỗ trợ này tạo điều kiện để các phòng ban chủ động và tích cực tham gia vào công tác đào tạo.

Nguồn lực và thời gian hợp lý cho các thành viên mới: Để đảm bảo các thành viên có thể thực hiện đầy đủ nhiệm vụ trong công tác đào tạo, KNE cần bố trí thời gian

và nguồn lực hợp lý, giúp họ tham gia hiệu quả vào các hoạt động đào tạo mà không làm gián đoạn nhiệm vụ chính của từng bộ phận.

Đầu tư vào công cụ quản trị đào tạo và giao tiếp: Đầu tư vào các công cụ như hệ thống quản trị học tập (LMS) và các phần mềm giao tiếp nội bộ sẽ giúp quản lý thông tin và duy trì sự phối hợp hiệu quả giữa các phòng ban và Ban Quản trị đào tạo, đồng thời đảm bảo tính minh bạch và đồng bộ trong việc triển khai chương trình.

### ***3.2.5. Triển khai đánh giá công tác đào tạo từ việc lấy ý kiến của những người được đào tạo***

#### *Cơ sở đề xuất giải pháp*

Hiện tại, công tác đánh giá đào tạo tại KNE chủ yếu dựa trên các chỉ tiêu định lượng như tỷ lệ tham gia, tỷ lệ hoàn thành, và mức độ đạt yêu cầu của chương trình, mà chưa chú trọng đến phản hồi chủ quan từ chính người tham gia. Điều này dẫn đến việc không nắm bắt được mức độ hài lòng của người học, cũng như các thông tin về tính ứng dụng thực tiễn của chương trình đào tạo. Phản hồi từ người học đóng vai trò quan trọng, giúp đánh giá toàn diện hơn về chất lượng nội dung, phương pháp giảng dạy và những yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả đào tạo. Triển khai hệ thống đánh giá thông qua ý kiến của người tham gia không chỉ giúp KNE cải thiện chất lượng đào tạo, mà còn tạo ra môi trường học tập tương tác, giúp chương trình đáp ứng tốt hơn các nhu cầu phát triển thực tế của nhân viên và mục tiêu dài hạn của công ty.

#### *Tổ chức thực hiện*

Để thực hiện giải pháp này hiệu quả, KNE có thể triển khai các bước sau:

Thiết kế và triển khai hệ thống khảo sát sau đào tạo: Sau mỗi chương trình đào tạo, công ty có thể phát hành bảng khảo sát trực tuyến hoặc in ấn để người tham gia đánh giá về các yếu tố như chất lượng nội dung, sự hữu ích của kiến thức đối với công việc thực tế, phong cách giảng dạy, và tính đầy đủ của tài liệu hỗ trợ. Câu hỏi khảo sát cần được thiết kế một cách khoa học, bao gồm cả các câu hỏi định tính (mô tả) và định lượng (thang điểm).

Thực hiện phỏng vấn hoặc thảo luận nhóm: Đối với các chương trình đào tạo quan trọng hoặc các khóa kéo dài, KNE có thể tổ chức các buổi phỏng vấn hoặc thảo luận nhóm sau khóa học để người học chia sẻ chi tiết hơn về trải nghiệm của họ. Phương pháp này giúp công ty có được thông tin phong phú hơn, đồng thời tạo cơ hội cho người tham gia thảo luận và đề xuất cải tiến.

Xây dựng hệ thống đánh giá nhiều cấp độ: Để đảm bảo tính toàn diện, KNE có thể triển khai hệ thống đánh giá nhiều cấp độ. Ví dụ: Cấp độ 1: Đánh giá mức độ hài lòng của người học ngay sau khi hoàn thành khóa học, tập trung vào nội dung và phương pháp đào tạo; Cấp độ 2: Đánh giá về khả năng áp dụng kiến thức vào công việc sau một thời gian nhất định (ví dụ 1-3 tháng), thu thập phản hồi về mức độ hữu ích của kiến thức đào tạo. Cấp độ 3: Đánh giá kết quả công việc và tác động lâu dài của chương trình đào tạo thông qua phản hồi từ cấp quản lý của người tham gia hoặc sự tiến bộ trong công việc.

Phân tích dữ liệu phản hồi và cải tiến chương trình: Dữ liệu thu thập được từ các bảng khảo sát và buổi thảo luận cần được phân tích để tìm ra các điểm mạnh và yếu của chương trình đào tạo. Từ đó, đội ngũ đào tạo có thể đưa ra các điều chỉnh phù hợp cho nội dung, phương pháp, và các yếu tố tổ chức khác, nhằm nâng cao chất lượng đào tạo cho các kỳ tiếp theo.

#### *Điều kiện thực hiện*

Để thực hiện giải pháp này thành công, KNE cần đảm bảo một số điều kiện hỗ trợ cụ thể như sau:

Hệ thống công cụ hỗ trợ khảo sát và đánh giá: Công ty cần đầu tư vào các công cụ khảo sát trực tuyến (như Google Forms, SurveyMonkey) hoặc hệ thống quản lý đào tạo (LMS) tích hợp các chức năng đánh giá để tạo thuận lợi cho việc thu thập và lưu trữ phản hồi từ người học một cách dễ dàng và hệ thống.

Sự hợp tác của các phòng ban: Để đánh giá toàn diện và chính xác, cần có sự hợp tác từ các phòng ban khác, đặc biệt là từ cấp quản lý của người học, để cung cấp thông tin đánh giá mức độ cải thiện và áp dụng kiến thức trong công việc thực tế của nhân viên.

Xây dựng văn hóa đánh giá tích cực: Để nhân viên cảm thấy thoải mái trong việc cung cấp phản hồi trung thực, công ty cần xây dựng một văn hóa đánh giá tích cực, nơi mà mọi ý kiến đều được lắng nghe và tôn trọng. Điều này giúp người tham gia tự do chia sẻ những khía cạnh họ thấy còn thiếu sót mà không lo ngại về hậu quả.

Đảm bảo tính bảo mật và minh bạch trong đánh giá: Để tránh tình trạng người học ngại ngần khi phản hồi, hệ thống đánh giá cần đảm bảo tính bảo mật thông tin cá nhân, đồng thời minh bạch trong cách thức xử lý và ứng dụng các phản hồi để cải thiện chương trình đào tạo. KNE cần công bố các thay đổi được thực hiện dựa trên phản hồi, điều này sẽ khuyến khích người học đóng góp ý kiến tích cực và cởi mở hơn.



## KẾT LUẬN

Trải qua nhiều năm hình thành và phát triển, Công ty Cổ phần Đầu tư và Phát triển Giáo dục Khôi Nguyên đã khẳng định vị thế vững chắc trong ngành giáo dục. Hoạt động kinh doanh của công ty luôn đạt được kết quả tốt, có lãi qua các năm. Góp phần vào thành công đó là vai trò quan trọng của công tác đào tạo nhân lực, giúp xây dựng một đội ngũ cán bộ, nhân viên có chuyên môn cao, tay nghề thành thạo và khả năng làm chủ công nghệ hiện đại, đáp ứng yêu cầu kinh doanh ngày càng khắt khe.

Qua quá trình nghiên cứu và tìm hiểu, nhận thấy bên cạnh những kết quả đã đạt được, công tác đào tạo tại công ty vẫn còn nhiều hạn chế cần khắc phục để nâng cao hiệu quả đào tạo. Công ty Cổ phần Đầu tư và Phát triển Giáo dục Khôi Nguyên đang đứng trước nhiều cơ hội lớn để tiếp tục phát triển, đáp ứng nhu cầu kinh tế xã hội trong nước và hội nhập quốc tế nhờ nền tảng chính trị, xã hội ổn định.

Để duy trì và phát huy những thành tựu đã đạt được, công ty cần quyết tâm cao, đặt mục tiêu tồn tại và phát triển lên hàng đầu, đồng thời tận dụng các chính sách hỗ trợ từ chính phủ. Với chiến lược đúng đắn và nỗ lực không ngừng, Công ty Cổ phần Đầu tư và Phát triển Giáo dục Khôi Nguyên sẽ tiếp tục vững bước, khẳng định vị thế và vươn xa ra khu vực cũng như quốc tế.

Mặc dù chuyên đề vẫn còn một số hạn chế nhất định, nhưng đã phản ánh một cách trung thực, chính xác và khách quan về tình hình đổi mới công tác đào tạo lao động tại công ty, góp phần đề xuất những giải pháp cải thiện hiệu quả đào tạo trong tương lai.

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Nguyễn Văn Điềm, Nguyễn Ngọc Quân (2020). *Quản trị nhân lực*. Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân.
2. Nguyễn Ngọc Quân & Nguyễn Tấn Thịnh (2009). *Quản lý nguồn nhân lực trong tổ chức*. Nhà xuất bản Giáo dục Việt Nam.
3. Võ Hoàng Ngân & Phạm Thị Bích Ngọc (2020). *Phát triển nguồn nhân lực* (Tái bản lần thứ 2). Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân.
4. Nguyễn Hữu Thân (2008). *Quản trị nhân sự*. Nhà xuất bản Lao động - Xã hội.
5. Trần Kim Dung (2016). *Quản trị nguồn nhân lực*. Nhà xuất bản Thống kê.
6. Tạ Thị Hồng Hạnh & Vũ Việt Hằng (2020). *Quản trị nhân lực*. Trường Đại học Mở Thành phố Hồ Chí Minh. Nhà xuất bản Kinh tế TP. Hồ Chí Minh.
7. Lê Thị Anh Đào (2019). *Phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao ở Việt Nam trong bối cảnh Cách mạng công nghiệp 4.0*. Tạp chí Khoa học Giáo dục Việt Nam, số 17. Đại học Khoa học - Đại học Huế.
8. Nguyễn Thị Kim Thoa (2020). *Phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao trong bối cảnh Cách mạng công nghiệp 4.0*. Tạp chí Kinh tế và Phát triển.
9. Lê Quang Thuận (2019). *Cách mạng công nghiệp 4.0 và yêu cầu phát triển nguồn nhân lực*. Tạp chí Nghiên cứu Kinh tế.
10. Trần Đình Hiếu (2021). *Chiến lược phát triển nguồn nhân lực trong bối cảnh hội nhập*. Tạp chí Phát triển Khoa học Công nghệ.
11. Nguyễn Tiệp (2017). *Quản trị nguồn nhân lực hiện đại trong nền kinh tế thị trường*. NXB Lao động - Xã hội.
12. Quyết định của Giám đốc Công ty Cổ phần Đầu tư và Phát triển Giáo dục Khôi Nguyên về việc ban hành quy định về công tác quản lý nhân sự.
13. Công ty Cổ phần Đầu tư và Phát triển Giáo dục Khôi Nguyên (KNE) (2023). *Sơ đồ cơ cấu tổ chức*.
14. Công ty Cổ phần Đầu tư và Phát triển Giáo dục Khôi Nguyên (KNE) (2021-2023). *Báo cáo nhân sự*.

15. Công ty Cổ phần Đầu tư và Phát triển Giáo dục Khôi Nguyên (KNE) (2021-2023). *Báo cáo tài chính.*
16. Công ty Cổ phần Đầu tư và Phát triển Giáo dục Khôi Nguyên (KNE) (2021-2023). *Báo cáo công tác đào tạo lao động tại KNE.*
17. Công ty Cổ phần Đầu tư và Phát triển Giáo dục Khôi Nguyên (KNE) (2023). *Kế hoạch đào tạo lao động năm 2023.*
18. Công ty Cổ phần Đầu tư và Phát triển Giáo dục Khôi Nguyên (KNE) (2023). *Hồ sơ chương trình đào tạo "Tối ưu hóa quản lý và vận hành với 1Office".*

## PHỤ LỤC

### MẪU KẾ HOẠCH ĐÀO TẠO LAO ĐỘNG NĂM ...

*DVT: triệu đồng*

STT	Nội dung đào tạo	Đối tượng	Thời gian tổ chức	Phương pháp/ Hình thức	Chi phí
1					
2					
...					
TỔNG CHI PHÍ					

**XÁC NHẬN CỦA  
TRƯỞNG BỘ PHẬN**

**NGƯỜI THỰC HIỆN**

## PHIẾU KHẢO SÁT ĐÁNH GIÁ CÔNG TÁC ĐÀO TẠO

**Mục đích:** Phiếu khảo sát này được thực hiện nhằm thu thập ý kiến phản hồi của nhân viên về chất lượng và hiệu quả của các chương trình đào tạo tại Công ty Cổ phần Đầu tư và Phát triển Giáo dục Khôi Nguyên (KNE). Kết quả khảo sát sẽ là cơ sở để tác giả hoàn thiện đề án tốt nghiệp với đề tài “Đổi mới công tác đào tạo tại KNE”. Mọi thông tin phản hồi sẽ được bảo mật và chỉ sử dụng cho mục đích nghiên cứu học thuật.

**Hướng dẫn:** Vui lòng đánh dấu vào ô điểm phù hợp với mức độ đồng ý của bạn cho mỗi chỉ tiêu, với thang điểm từ 1 đến 5 (1: Hoàn toàn không đồng ý; 5: Hoàn toàn đồng ý).

STT	Chỉ tiêu	1	2	3	4	5
1	Nội dung đào tạo có phù hợp với nhu cầu phát triển chuyên môn của bạn không?					
2	Bạn có nghĩ rằng thời lượng của chương trình đào tạo được phân bổ hợp lý và hiệu quả không?					
3	Sau khi tham gia đào tạo, bạn có thể áp dụng những kiến thức và kỹ năng đã học vào công việc thực tế không?					
4	Bạn có đánh giá giảng viên có kiến thức chuyên môn tốt và truyền đạt nội dung dễ hiểu không?					
5	Phương pháp giảng dạy của giảng viên có phù hợp với nhu cầu học tập của bạn không?					
6	Bạn có được cung cấp đầy đủ tài liệu và công cụ hỗ trợ cần thiết trong quá trình đào tạo không?					
7	Cơ sở vật chất (phòng học, thiết bị,...) có đáp ứng nhu cầu học tập của bạn không?					
8	Bạn có cảm thấy hài lòng với cách tổ chức và quản trị các khóa đào tạo tại doanh nghiệp không?					

**Ghi chú:**

- Điểm 1: Hoàn toàn không đồng ý
- Điểm 2: Không đồng ý
- Điểm 3: Trung lập
- Điểm 4: Đồng ý
- Điểm 5: Hoàn toàn đồng ý

**Ý kiến đề xuất:** (Nếu có, vui lòng ghi thêm ý kiến của bạn về các chương trình đào tạo hoặc góp ý để cải thiện)

---

**Cảm ơn bạn đã tham gia khảo sát!**

Kết quả khảo sát sẽ giúp tác giả có cái nhìn rõ ràng và khách quan hơn về công tác đào tạo tại KNE, từ đó đề xuất các giải pháp đổi mới nhằm nâng cao chất lượng đào tạo, góp phần phát triển nguồn nhân lực cho công ty.