

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI

TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI

ĐINH THỊ THANH HÀ

**HOÀN THIỆN ĐÀO TẠO NHÂN VIÊN BẢO VỆ
TẠI CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN
DỊCH VỤ BẢO VỆ THÁI HÒA**

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

HÀ NỘI - 2015

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

BỘ LAO ĐỘNG – THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI

TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI

ĐINH THỊ THANH HÀ

**HOÀN THIỆN ĐÀO TẠO NHÂN VIÊN BẢO VỆ
TẠI CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN
DỊCH VỤ BẢO VỆ THÁI HÒA**

Chuyên ngành: Quản trị nhân lực

Mã số : 60340404

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

CÁN BỘ HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: PGS.TS LÊ QUÂN

HÀ NỘI - 2015

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan, Luận văn Thạc sỹ Quản trị nhân lực *“Hoàn thiện đào tạo nhân viên bảo vệ tại công ty Trách nhiệm hữu hạn dịch vụ bảo vệ Thái Hòa”* là công trình nghiên cứu của riêng tôi, dưới sự hướng dẫn của PGS.TS Lê Quân.

Các thông tin, số liệu, kết quả nghiên cứu trong Luận văn là trung thực và chưa từng được ai công bố trong bất kỳ một luận văn nào trước đây.

Học viên

Đinh Thị Thanh Hà

LỜI CẢM ƠN

Để hoàn thành luận văn này, ngoài sự cố gắng của bản thân, tôi cũng nhận được sự giúp đỡ quý báu, nhiệt tình và tạo điều kiện của rất nhiều người, sau đây là lời cảm ơn chân thành của tác giả:

Trước hết, tôi xin bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc tới thầy giáo hướng dẫn khoa học PGS. TS Lê Quân với sự hướng dẫn nhiệt tình, trách nhiệm và những ý kiến đóng góp quý báu để Luận văn được hoàn thành.

Xin trân thành cảm ơn tới các thầy, cô Khoa Sau Đại Học trường Đại học Lao động Xã hội và các thầy, cô giáo trong trường Đại học Lao động Xã hội đã tạo điều kiện thuận lợi cho tôi hoàn thành Luận văn này.

Tôi cũng xin cảm ơn Ban Giám đốc Công ty TNHH dịch vụ bảo vệ Thái Hòa, các phòng ban, mục tiêu trong Công ty, bạn bè đồng nghiệp và gia đình đã tạo điều kiện thuận lợi trong thời gian tôi tìm hiểu tình hình thực tế và cung cấp tài liệu, số liệu để tôi hoàn thành Luận văn.

Do hạn chế về mặt thời gian nên trong quá trình nghiên cứu luận văn có thể còn nhiều thiếu sót. Tôi mong được sự góp ý và chỉ bảo của các thầy, các cô và các bạn đồng nghiệp.

Xin chân thành cảm ơn!

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN

LỜI CẢM ƠN

MỤC LỤC	i
DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT	iv
DANH MỤC SƠ ĐỒ	v
MỞ ĐẦU.....	1
Chương 1_CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP	10
1.1. Các khái niệm cơ bản.....	10
1.1.1. Nguồn nhân lực.....	10
1.1.2. Nhân viên bảo vệ.....	12
1.1.3. Đào tạo nguồn nhân lực.....	13
1.1.4. Đào tạo nhân viên bảo vệ	15
1.2. Đặc điểm hoạt động của nhân viên bảo vệ	16
1.3. Nội dung công tác đào tạo nguồn nhân lực	17
1.3.1. Xác định nhu cầu đào tạo	17
1.3.2. Xây dựng kế hoạch đào tạo	19
1.3.3. Tổ chức thực hiện kế hoạch đào tạo nguồn nhân lực	25
1.3.4. Đánh giá chương trình và kết quả đào tạo nguồn nhân lực.....	26
1.4. Nhân tố ảnh hưởng đến đào tạo nguồn nhân lực trong doanh nghiệp	27
1.4.1. Các nhân tố thuộc môi trường bên trong doanh nghiệp.....	27
1.4.2. Các nhân tố thuộc môi trường bên ngoài doanh nghiệp	29
1.5. Kinh nghiệm đào tạo nguồn nhân lực tại một số doanh nghiệp.....	31
1.5.1. Ngân hàng thương mại cổ phần Tiên Phong (TienPhong Bank)	31
1.5.2. Công ty TNHH dịch vụ bảo vệ YuKi Việt Nam	32

1.5.3. Bài học và kinh nghiệm rút ra cho Công ty TNHH dịch vụ bảo vệ Thái Hòa.....	33
Chương 2: THỰC TRẠNG ĐÀO TẠO NHÂN VIÊN BẢO VỆ TẠI CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN DỊCH VỤ BẢO VỆ THÁI HÒA	35
2.1. Giới thiệu tổng quan về Công ty TNHH dịch vụ bảo vệ Thái Hòa	35
2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển	35
2.1.2. Chức năng, nhiệm vụ.....	36
2.1.3. Cơ cấu tổ chức.....	37
2.1.4. Đặc điểm tài chính – hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh.....	39
2.1.5. Đặc điểm nguồn nhân lực	40
2.2. Thực trạng đào tạo nhân viên bảo vệ tại Công ty TNHH dịch vụ bảo vệ Thái Hòa.....	42
2.2.1. Xác định nhu cầu đào tạo	42
2.2.2. Xây dựng kế hoạch đào tạo	45
2.2.3. Tổ chức thực hiện kế hoạch đào tạo.....	58
2.2.4. Đánh giá chương trình và kết quả đào tạo.....	61
2.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến đào tạo nhân viên bảo vệ tại Công ty TNHH dịch vụ bảo vệ Thái Hòa.....	64
2.3.1. Nhân tố bên trong Công ty	64
2.3.2. Các nhân tố thuộc môi trường bên ngoài Công ty	67
2.4. Đánh giá thực trạng đào tạo nhân viên bảo vệ tại Công ty TNHH dịch vụ bảo vệ Thái Hòa	68
2.4.1. Ưu điểm	68
2.4.2. Hạn chế và nguyên nhân.....	69

Chương 3: PHƯƠNG HƯỚNG VÀ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN ĐÀO TẠO NHÂN VIÊN BẢO VỆ TẠI CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN DỊCH VỤ BẢO VỆ THÁI HÒA	73
3.1. Phương hướng phát triển, đào tạo nhân viên bảo vệ của Công ty.	73
3.2. Một số giải pháp hoàn thiện đào tạo nhân viên bảo vệ tại Công ty TNHH dịch vụ bảo vệ Thái Hòa	74
3.2.1. Tăng cường tính chủ động trong công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực	74
3.2.2. Hoàn thiện cách xác định nhu cầu đào tạo	76
3.2.3. Hoàn thiện cách xây dựng kế hoạch đào tạo	86
3.2.4. Hoàn thiện công tác tổ chức và thực hiện kế hoạch đào tạo	94
3.2.5. Hoàn thiện công tác đánh giá chương trình và kết quả đào tạo	95
3.2.6. Xây dựng và đẩy mạnh các chương trình khuyến khích, hỗ trợ đào tạo.....	99
3.2.7. Đổi mới công tác đánh giá.....	100
3.2.8. Đổi mới công tác tuyển dụng.....	102
KẾT LUẬN.....	106
TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	108
PHỤ LỤC	

DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT

TỪ VIẾT TẮT	NỘI DUNG ĐẦY ĐỦ
BCH	Ban chỉ huy
BGD	Ban Giám đốc
CBNV	Cán bộ nhân viên
NNL	Nguồn nhân lực
P.HCNS	Phòng Hành chính Nhân sự
P.NV	Phòng Nghiệp vụ
TNHH	Trách nhiệm hữu hạn

DANH MỤC SƠ ĐỒ

Sơ đồ 2.1: Cơ cấu khách hàng của Công ty	36
Sơ đồ 2.2 Sơ đồ tổ chức Công ty TNHH Dịch vụ bảo vệ Thái Hòa	37
Sơ đồ: 2.3 Tháp nhu cầu mở rộng Maslow	48
Sơ đồ 3.1 Quy trình đào tạo.....	74
Sơ đồ 3.2 Sự thích ứng của quá trình đào tạo với các yếu tố tác động	75
Sơ đồ 3.3 Quá trình phân tích, xác định nguyên nhân và giải pháp.....	83
Sơ đồ 3.4 Thông tin phản hồi để xác định nhu cầu đào tạo.....	86
Sơ đồ 3.5 Mục tiêu của khóa học và mục tiêu học tập	88

DANH MỤC BIỂU ĐỒ

Biểu đồ 2.1 Kết quả khảo sát ý kiến nhân viên bảo vệ về phương pháp kèm cặp hướng dẫn	54
Biểu đồ 2.2 Đánh giá của học viên về mức độ hài lòng với chương trình đào tạo.....	62
Biểu đồ 2.3 Đánh giá của học viên về việc nâng cao kiến thức, kỹ năng trong công việc.....	63
Biểu đồ 2.4 Đánh giá của học viên về sự thay đổi thái độ, hành vi trong công việc	63
Biểu đồ 2.5 Đánh giá của học viên nhận được những phản ánh tích cực từ phía quản lý, đồng nghiệp, khách hàng.....	64

DANH MỤC BẢNG BIỂU

Bảng 1.1 So sánh giữa đào tạo và phát triển nguồn nhân lực	15
Bảng 2.1 Báo cáo kết quả kinh doanh của Công ty giai đoạn 2012-2014.....	39
Bảng 2.2 Cơ cấu nhân lực theo chức năng toàn Công ty giai đoạn 2012 – 2014 .	40
Bảng 2.3 Cơ cấu nhân viên bảo vệ theo độ tuổi giai đoạn 2012 – 2014	41
Bảng 2.4 Cơ cấu nhân viên bảo vệ theo giới tính giai đoạn 2012 – 2014.....	41
Bảng 2.5 Cơ cấu nhân viên bảo vệ theo số năm kinh nghiệm 2012 – 2014.....	41
Bảng 2.6: Kết quả khảo sát ý kiến nhân viên bảo vệ về nhu cầu đào tạo.....	44
Bảng 2.7: Kết quả khảo sát ý kiến nhân viên bảo vệ về nội dung đào tạo	52
Bảng 2.8: Kết quả khảo sát ý kiến nhân viên bảo vệ về phương pháp kèm cặp hướng dẫn	54
Bảng 2.9 Thống kê chi phí đào tạo thuê ngoài dành cho nhân viên bảo vệ ...	56
Bảng 2.10 Kết quả khảo sát ý kiến nhân viên bảo vệ về giáo viên.....	57
Bảng 2.11: Kết quả khảo sát ý kiến nhân viên bảo vệ về công tác tổ chức đào tạo	60
Bảng 2.12: Kết quả khảo sát ý kiến nhân viên bảo vệ về hiệu quả đào tạo....	62
Bảng 2.13 Cơ cấu nhân viên bảo vệ theo trình độ giai đoạn 2012 – 2014.....	42
Bảng 2.14 Trình độ đội ngũ cán bộ đào tạo Thái Hòa.....	65
Bảng 3.1 Bảng tiêu chuẩn cần có để thực hiện công việc.....	78
Bảng 3.2 Bảng xác định nhu cầu đào tạo thực tế	80
Bảng 3.3 Bảng so sánh yêu cầu công việc và thực tế làm việc của nhân viên bảo vệ.....	82
Bảng 3.4 Những biểu hiện của các nguyên nhân thông thường dẫn đến kết quả công việc của nhân viên không đạt yêu cầu.....	84
Bảng 3.5 Nội dung và công cụ đánh giá	90
Bảng 3.6 Danh hiệu và phần thưởng dành cho CBNV Thái Hòa	101

MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Xã hội ngày càng phát triển, các nhu cầu của con người cũng ngày một nâng cao. Và một trong những nhu cầu đang được con người quan tâm đó chính là nhu cầu được đảm bảo an toàn về người và tài sản tại các khu vực con người làm việc, sinh sống. Do đó, dịch vụ cung cấp lực lượng bảo vệ cho các tòa nhà, văn phòng, khu dân cư hay tại các nơi vui chơi giải trí công cộng đã ra đời và đáp ứng được nhu cầu an toàn cho con người.

Từ khi xuất hiện, dịch vụ bảo vệ đã có sự tăng trưởng và phát triển mạnh mẽ, chiếm lĩnh thị trường và dần dần thay thế cho các nhân viên bảo vệ nội bộ của các công ty. Đi đến bất cứ nơi đâu, tại các trung tâm thương mại, tại các tòa nhà văn phòng, tại các chung cư nhà ở,... không khó để bắt gặp đội ngũ nhân viên bảo vệ ăn làm công tác đảm bảo an toàn, an ninh. Yếu tố quan trọng khiến cho dịch vụ bảo vệ được lựa chọn đó chính là tính chuyên nghiệp. Đội ngũ nhân viên bảo vệ chuyên nghiệp được trang bị kiến thức bảo vệ, pháp luật, các kỹ năng, nghiệp vụ bảo vệ, võ thuật rất khắt khe. Nhân viên bảo vệ chuyên nghiệp có ngoại hình, sức khỏe, lý lịch tốt, được rèn luyện bản lĩnh để xử lý nhanh và kịp thời trong các tình huống mất an toàn, nguy hiểm có thể xảy ra. Các doanh nghiệp, công ty thuê bảo vệ sẽ không phải lo việc quản lý, phân công nhiệm vụ, hay các biến động nhân sự bất thường xảy ra.

Trong xu thế hội nhập kinh tế quốc tế, cạnh tranh ngày càng trở nên khốc liệt. Và đối với các công ty cung cấp dịch vụ bảo vệ cũng không nằm ngoài quy luật đó. Cuộc cạnh tranh đó thể hiện trên tất cả các mặt, nhưng trên hết, yếu tố then chốt đó là con người. Sản phẩm mà các công ty cung cấp dịch vụ bảo vệ cho thị trường đó chính là đội ngũ bảo vệ chuyên nghiệp. Do đó, việc đầu tư vào công tác đào tạo và phát triển NNL là điều tất yếu được các công ty cung cấp dịch vụ bảo vệ đặc biệt quan tâm.

Mặc dù Ban lãnh đạo Công ty TNHH dịch vụ bảo vệ Thái Hòa đã nhận thức được tầm quan trọng của công tác đào tạo NNL nhưng trong thực tế, công tác này còn chưa phát huy tốt vai trò trong hoạt động quản trị NNL. Trong thời gian gần đây, công tác đào tạo đang được quan tâm đầu tư hơn. Tuy nhiên, hiệu quả đào tạo chưa cao, khoảng cách giữa nhu cầu thực tế và thực trạng đội ngũ nhân viên bảo vệ còn chênh lệch khá lớn. Một trong những nguyên nhân cơ bản là chưa có phương pháp thực hiện hoạt động đào tạo, bồi dưỡng NNL một cách bài bản, hệ thống; phần lớn hoạt động đào tạo còn mang tính bị động theo chỉ đạo của cấp trên, hoặc chạy theo nhu cầu thị trường, thiếu sự đồng bộ giữa các hoạt động liên quan.

Công tác đào tạo hiện nay còn bộc lộ những thiếu sót và khuyết điểm: Việc thực hiện hoạt động đào tạo chưa được chuẩn bị một cách kỹ lưỡng, chưa hình thành chương trình đào tạo chuẩn; Giảng viên hướng dẫn còn trẻ chưa có nhiều kinh nghiệm đào tạo và còn kiêm nhiệm các công việc khác nên việc đảm bảo hiệu quả kết quả đào tạo chưa cao; Hoạt động quản lý đào tạo hiệu quả thấp, công tác báo cáo, thống kê đánh giá còn nhiều bất cập; Các hình thức đào tạo còn hạn chế chỉ mới phát triển hình thức đào tạo hội nhập, đào tạo qua kèm cặp, hướng dẫn; Công tác đào tạo chưa gắn với quy hoạch, bố trí sử dụng NNL; Công tác đánh giá sau đào tạo thực hiện không nhất quán, thiếu tính thực tế.

Xuất phát từ cơ sở lý luận thực tiễn, thực trạng đào tạo nhân viên bảo vệ tại Công ty TNHH dịch vụ bảo vệ Thái Hòa và nhận thức được tầm quan trọng của công tác đào tạo nhân viên bảo vệ trong giai đoạn mới, tác giả đã mạnh dạn lựa chọn đề tài: **“Hoàn thiện đào tạo nhân viên bảo vệ tại Công ty TNHH dịch vụ bảo vệ Thái Hòa”** làm đề tài luận văn của mình với mong muốn góp phần vào duy trì và nâng cao chất lượng NNL để đáp ứng với những đòi hỏi ngày càng khắt khe, ngày càng cao của thị trường trong giai đoạn hiện nay.

2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài

Qua quá trình nghiên cứu, đọc và thu thập tài liệu tác giả thấy vấn đề đào tạo NNL được sự quan tâm của rất nhiều nghiên cứu khác nhau của các tác giả, nhà nghiên cứu, nhà khoa học trong nước. Liên quan đến vấn đề đào tạo NNL có một số công trình nghiên cứu sau:

- Luận án tiến sĩ “ *Phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam trong quá trình hội nhập kinh tế*” của tác giả Lê Thị Mỹ Linh – Trường Đại học Kinh tế Quốc dân (2010), đã làm sáng tỏ những vấn đề lý luận liên quan đến đào tạo, phát triển NNL nói chung và vấn đề đào tạo, phát triển NNL trong Doanh nghiệp nhỏ và vừa nói riêng. Luận án đã đánh giá tổng thể hoạt động đào tạo, phát triển NNL trong doanh nghiệp nhỏ và vừa, từ đó đề xuất tìm ra nguyên nhân và đưa ra các giải pháp phát triển NNL trong doanh nghiệp nhỏ và vừa. Kết quả nghiên cứu của luận án là tài liệu tham khảo bổ ích cho các chủ doanh nghiệp thực hiện các biện pháp nhằm phát triển NNL trong doanh nghiệp mình, và luận án cũng là gợi ý để các nhà quản trị tham khảo trong việc xây dựng các chính sách nhằm hỗ trợ đào tạo và phát triển NNL cho doanh nghiệp nhỏ và vừa. Hơn nữa, luận án cũng cung cấp thông tin để các doanh nghiệp đào tạo, tư vấn thiết kế chương trình đào tạo, hỗ trợ phát triển NNL cho phù hợp với nhu cầu của doanh nghiệp nhỏ và vừa.

- Luận án tiến sĩ “*Đào tạo và phát triển công nhân kỹ thuật trong các doanh nghiệp may Hà Nội*”, của tác giả Nguyễn Vân Thùy Anh – Đại học Kinh tế Quốc dân (2014), luận án đã hệ thống hóa và phát triển cơ sở lý luận về đào tạo và phát triển NNL công nhân kỹ thuật trong các doanh nghiệp trong các doanh nghiệp. Luận án đã đề xuất đánh giá kết quả hoạt động đào tạo và phát triển NNL CNKT thông qua đánh giá mức độ đáp ứng yêu cầu công việc của CNKT sau khi được đào tạo kiến thức, kỹ năng, thái độ làm việc và khả năng

phát triển nghề nghiệp trong tương lai. Tiêu chí khả năng phát triển nghề nghiệp của người học sau đào tạo là đóng góp mới của luận án so với các nghiên cứu lý thuyết về đánh giá kết quả đào tạo trước đây. Luận án đã tiến hành một số nghiên cứu định tính và định lượng nhằm đánh giá tác động của ba nhóm yếu tố: Các yếu tố về thiết kế và triển khai hoạt động đào tạo và phát triển CNKT trong doanh nghiệp, các yếu tố thuộc về cá nhân người lao động và các yếu tố thuộc về môi trường bên ngoài, trong đó nhóm yếu tố thuộc về thiết kế và triển khai hoạt động đào tạo phát triển được tập trung nghiên cứu sâu do doanh nghiệp chủ động kiểm soát và có thể hoàn thiện đem lại kết quả đào tạo tốt. Luận án cũng đã đề xuất các giải pháp, đổi mới quan điểm đào tạo và phát triển CNKT theo phương pháp tiếp cận năng lực.

- Ngoài ra, tác giả còn nghiên cứu “*Tuyển tập tạp chí phát triển nhân lực*”, do tác giả TS. Trương Thị Hiền (chủ biên) – Nhà xuất bản Tổng hợp Hồ Chí Minh, trong đó có các công trình nghiên cứu, các bài báo khoa học của các nhà lãnh đạo, các nhà khoa học và quản lý đã được tuyển chọn và đăng trên Tạp chí Phát triển Nhân lực từ năm 2007 đến nay liên quan các đề tài về đào tạo NNL.

- “*Phát triển nguồn nhân lực trong các công ty Nhật Bản hiện nay*” do TS. Trần Thị Nhung và PGS. TS. Nguyễn Duy Dũng đồng chủ biên (2005). Các tác giả đã phân tích hiện trạng phát triển NNL, các phương thức đào tạo lao động chủ yếu trong các công ty Nhật Bản từ những năm 1990 đến nay. Tác giả đã nêu ra một số gợi ý và kiến nghị về sự phát triển NNL ở Việt Nam nói chung và trong các công ty nói riêng trong thời gian tới.

- “*Tạp chí Kinh tế và Phát triển*” của Trường Đại học Kinh tế Quốc dân trong chuyên mục “Giáo dục và đào tạo” có các bài viết chuyên sâu, các bài báo khoa học về đề tài đào tạo NNL.

- Bên cạnh đó, là các bài viết đăng trên các tạp chí, website liên quan đến

vấn đề đào tạo NNL của tác giả: Võ Xuân Tiến trong bài viết một số vấn đề về đào tạo và phát triển NNL đã nhận định “NNL là nguồn lực quý giá nhất của doanh nghiệp và là yếu tố quyết định sự thành bại của doanh nghiệp trong tương lai”. Bài viết đã đề cập đến khái niệm NNL, đào tạo NNL, phát triển nNNL, và phân tích các yếu tố cấu thành năng lực người lao động, những động cơ thúc đẩy người lao động, đồng thời chỉ ra những yêu cầu cần đạt được của đào tạo và phát triển NNL.

Xét một cách tổng thể đã có rất nhiều nghiên cứu hoặc báo cáo khoa học đã khẳng định ý nghĩa và tầm quan trọng của đào tạo, phát triển NNL trong doanh nghiệp. Nhận thức rõ được điều đó, luận văn đã kế thừa những thành tựu nghiên cứu đã đạt được đồng thời luận giải chuyên sâu vấn đề đào tạo tại một doanh nghiệp cụ thể “*Công ty TNHH dịch vụ bảo vệ Thái Hòa*” để làm rõ hơn ý nghĩa của đào tạo trong hoạt động quản trị NNL.

Qua quá trình tìm hiểu các nguồn thông tin tài liệu từ các thư viện, website, đến thời điểm hiện tại, tác giả cam kết đề tài không bị trùng lặp với bất cứ đề tài nào khác và chưa có đề tài nào nghiên cứu về vấn đề đào tạo nhân viên bảo vệ tại Công ty TNHH dịch vụ bảo vệ Thái Hòa.

3. Mục tiêu nghiên cứu

3.1 Mục đích nghiên cứu

Nhân lực là yếu tố then chốt đối với sự phát triển của mỗi doanh nghiệp. Việc thực hiện tốt công tác đào tạo NNL sẽ tạo ra chất lượng NNL trình độ cao, sẵn sàng đáp ứng các yêu cầu trong công việc, là chìa khóa để thực hiện những bước phát triển mới trong tương lai.

Mục đích nghiên cứu của luận văn là làm rõ những vấn đề lý luận cơ bản và thực trạng vai trò của đào tạo nhân viên bảo vệ tại Công ty TNHH dịch vụ bảo vệ Thái Hòa; đề xuất một số phương hướng và giải pháp nhằm hoàn thiện đào tạo NNL tại Công ty.

3.2 *Nhiệm vụ nghiên cứu*

Để đạt được mục tiêu này, luận văn phải đạt được những nhiệm vụ cụ thể sau:

- Hệ thống hóa một số vấn đề lý luận liên quan đến đào tạo NNL. Nêu lên một số kinh nghiệm về đào tạo NNL tại các doanh nghiệp.

- Phân tích và đánh giá thực trạng công tác đào tạo NNL tại Công ty TNHH dịch vụ bảo vệ Thái Hòa. Làm rõ những tồn tại, hạn chế trong công tác này và sự cần thiết thay đổi nó cho phù hợp với xu thế hiện nay.

- Đề xuất các giải pháp hoàn thiện công tác đào tạo NNL tại Công ty TNHH dịch vụ bảo vệ Thái Hòa.

4. *Đối tượng và phạm vi nghiên cứu*

- Đối tượng nghiên cứu của luận văn: Công tác đào tạo nhân viên bảo vệ tại Công ty TNHH dịch vụ bảo vệ Thái Hòa để Công ty có được đội ngũ nhân viên bảo vệ chuyên nghiệp nhằm cung cấp lực lượng bảo vệ cho các đối tác, khách hàng có nhu cầu thuê lực lượng bảo vệ.

- Phạm vi nghiên cứu của luận văn:

- + Phạm vi không gian: Công ty TNHH dịch vụ bảo vệ Thái Hòa

- + Phạm vi thời gian: Dữ liệu chủ yếu được phân tích trong khoảng thời gian: Từ năm 2009 đến năm 2014; Khoảng thời gian đề xuất giải pháp hoàn thiện đào tạo nhân viên bảo vệ tại Công ty TNHH dịch vụ bảo vệ Thái Hòa cho giai đoạn 2015 – 2020.

5. *Phương pháp nghiên cứu*

5.1. *Phương pháp thu thập thông tin*

5.1.1. *Nguồn dữ liệu*

- Dữ liệu thứ cấp:

- + Dữ liệu bên ngoài: Nội dung lý luận cơ bản về đào tạo NNL trong các giáo trình, tài liệu học tập; Luận văn sử dụng tài liệu nghiên cứu về công tác đào tạo NNL từ một số sách, tạp chí, tham khảo từ một số nghiên cứu trước đây của các tiến sỹ, thạc sỹ trong nước.

+ Dữ liệu bên trong: Đây là dữ liệu chủ yếu để tiến hành nghiên cứu đề tài: Thông tin tổng quan về Công ty (Lịch sử hình thành phát triển, đặc điểm kinh doanh, đặc điểm NNL của Công ty...); các tài liệu liên quan đến công tác đào tạo của Công ty TNHH dịch vụ bảo vệ Thái Hòa; báo cáo công tác đào tạo hàng năm.

- Dữ liệu sơ cấp: Tác giả tiến hành thu thập dữ liệu sơ cấp bằng phương pháp quan sát, phân tích và tiến hành điều tra thu thập thông tin. Thông tin thu thập được từ nguồn dữ liệu sơ cấp là cơ sở chính để đánh giá công tác đào tạo và đưa ra các giải pháp cho bài luận văn.

+ Nội dung nghiên cứu: Thái độ và sự đánh giá của nhân viên bảo vệ, cán bộ quản lý tại các đơn vị đối với công tác đào tạo và kỳ vọng của họ về đào tạo NNL.

+ Đối tượng khảo sát, điều tra: Nhân viên bảo vệ, cán bộ quản lý

+ Công cụ thực hiện: Các phiếu điều tra dưới dạng bảng hỏi sẽ được phát cho đối tượng khảo sát để trả lời.

5.1.2. Phương pháp thu thập thông tin

Phương pháp khảo sát bảng hỏi: Tác giả tiến hành điều tra thông qua bảng câu hỏi. Phương pháp khảo sát thông qua thiết kế bảng hỏi được tiến hành nhằm điều tra thực tế. Thông qua sự đánh giá của nhân viên bảo vệ, các cán bộ quản lý các đơn vị nhằm tìm ra những điểm hạn chế của công tác đào tạo. Từ đó, Luận văn sẽ đi sâu tìm hiểu nguyên nhân của những hạn chế gây cản trở công tác đào tạo. Khảo sát các đối tượng này sẽ giúp tác giả đánh giá được khái quát nhất về công tác đào tạo, khai thác được nhu cầu, mong muốn cụ thể của họ để từ đó xây dựng được một giải pháp đồng bộ nhằm nâng cao trình độ, kỹ năng cho họ đáp ứng yêu cầu thực hiện công việc hiệu quả hơn. Các phiếu điều tra được xây dựng dưới dạng bảng hỏi về công tác đào tạo nhân viên bảo vệ tại Công ty và phát cho người lao động đang làm việc tại Công ty TNHH dịch vụ bảo vệ Thái Hòa.

- Bảng hỏi bao gồm cả câu hỏi đóng và câu hỏi mở.
- Đối với câu hỏi đóng, mỗi câu hỏi cho điểm từ 1 đến 5 với mức độ đồng tình tăng dần. Câu hỏi mở nhằm biết thêm thông tin sâu hơn và chính xác hơn nếu cần.
- Mẫu điều tra: Mẫu điều tra được xác định theo phương pháp chọn mẫu, kết hợp chọn điển hình với chọn mẫu ngẫu nhiên. Tác giả tiến hành khảo sát 100 người, tác giả chọn ngẫu nhiên các đối tượng thuộc các đơn vị khác nhau tham gia khảo sát.
- Quy trình thiết kế phiếu điều tra được tiến hành như sau:
 - + Bước 1: Dựa vào mục tiêu nghiên cứu, tác giả tiến hành xây dựng phiếu điều tra. Các câu hỏi trong phiếu điều tra được xây dựng dựa trên nghiên cứu, kinh nghiệm của tác giả cùng với việc tham khảo một số ý kiến từ giáo viên hướng dẫn và một số cán bộ có kinh nghiệm trong công tác đào tạo.
 - + Bước 2: Tác giả tiến hành điều tra thử với một số nhân viên bảo vệ. Dựa trên kết quả điều tra thử, học viên tiến hành điều chỉnh lại hệ thống và thứ tự câu hỏi cho phù hợp.
 - + Bước 3: Hoàn thiện phiếu điều tra và tiến hành điều tra.
- Thời gian khảo sát: 21/3/2015 – 30/3/2015.

5.2. Phương pháp xử lý số liệu

Các dữ liệu định lượng sẽ được thu thập từ các phiếu điều tra. Sau khi được kiểm tra và sàng lọc, các dữ liệu sẽ được chuyển sang phần mềm excel để thống kê, phân tích. Kết quả thu được sẽ phục vụ cho việc nghiên cứu về thực trạng đào tạo

Phương pháp xử lý số liệu thứ cấp: Nhóm phương pháp thống kê, tổng hợp thống kê, so sánh để khai thác các tài liệu liên quan cũng như các công trình nghiên cứu trước đó về công tác đào tạo.

Phương pháp dự báo: dự báo nhu cầu đào tạo của Công ty trong giai đoạn 2015 - 2020.

5.3. Phương pháp tổng hợp, phân tích, so sánh

Ngoài các tài liệu được cung cấp tại cơ quan còn có các tài liệu thứ cấp khác tác giả thu thập từ sách báo, tạp chí chuyên ngành, internet và các cuộc hội thảo. Các tài liệu này được tổng hợp, phân tích, so sánh chủ yếu nhằm tìm ra những điểm mạnh, những điểm hạn chế của công tác đào tạo tại Công ty.

Các dữ liệu định lượng sẽ được thu thập từ các phiếu điều tra, sau khi kiểm tra, sàng lọc, các dữ liệu được đưa vào excel để thống kê, phân tích.

5.4. Phương pháp chuyên gia

Phương pháp chuyên gia được tác giả sử dụng nhằm làm sáng tỏ hơn nội dung nghiên cứu. Tác giả đã tham vấn ý kiến của các chuyên gia (Các thầy cô giáo, thầy hướng dẫn khoa học, các nhà nghiên cứu, tư vấn quản trị nhân lực, nhà quản lý,...). Đó là những người có hiểu biết sâu, người có kinh nghiệm trong nghiên cứu, giảng dạy và quản lý sử dụng lao động.

6. Những đóng góp mới của đề tài

- Trên cơ sở phân tích, đánh giá một cách có luận cứ khoa học về thực trạng đào tạo nhân viên bảo vệ tại Công ty TNHH dịch vụ bảo vệ Thái Hòa, luận văn đưa ra được một số giải pháp nhằm hoàn thiện hơn nữa công tác đào tạo nhân viên bảo vệ, góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp.

- Kết quả nghiên cứu của luận văn sẽ là một trong những tài liệu tham khảo hữu ích giúp cho Ban lãnh đạo Công ty có thể đưa ra được những quyết định chính xác và hiệu quả hơn về công tác đào tạo nhân viên bảo vệ cho doanh nghiệp.

7. Kết cấu của luận văn

Ngoài phần mở đầu, phần kết luận, tài liệu tham khảo và phụ lục, luận văn bao gồm 3 chương:

Chương 1: Cơ sở lý luận về đào tạo nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

Chương 2: Thực trạng đào tạo nhân viên bảo vệ tại Công ty TNHH dịch vụ bảo vệ Thái Hòa

Chương 3: Phương hướng và giải pháp hoàn thiện đào tạo nhân viên bảo vệ tại Công ty TNHH dịch vụ bảo vệ Thái Hòa

Chương 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP

1.1. Các khái niệm cơ bản

1.1.1. Nguồn nhân lực

“Nhân lực là sức lực con người, nằm trong mỗi con người và làm cho con người hoạt động. Sức lực đó ngày càng phát triển cùng với sự phát triển của cơ thể con người và đến một mức độ nào đó, con người đủ điều kiện tham gia vào quá trình lao động – con người có sức lao động” [4]

Theo PGS.TS Nguyễn Đức Thành cho rằng *“Nhân lực được hiểu là nguồn lực của mỗi con người gồm thể lực và trí lực thể hiện việc tận dụng sức lực và tri thức của con người trong quá trình lao động sản xuất”*. Trí lực được thể hiện ở suy nghĩ, hiểu biết của con người đối với thế giới xung quanh. Còn thể lực được thể hiện ở sức khỏe, khả năng làm việc bằng cơ bắp hay chân tay. Nói như vậy, nhân lực là toàn bộ khả năng thể lực và trí lực của con người tham gia vào quá trình lao động, là tổng thể các yếu tố về thể chất và tinh thần được huy động vào quá trình lao động sản xuất.

Từ khái niệm nhân lực, tác giả tìm hiểu và nghiên cứu rộng hơn đến khái niệm NNL. Có rất nhiều cách hiểu khác nhau về khái niệm NNL, ví dụ:

Theo Tổ chức Lao động Quốc tế ILO thì *“Nguồn nhân lực của một quốc gia là toàn bộ những người trong độ tuổi có khả năng tham gia lao động”*. Theo nghĩa rộng, NNL là nguồn cung cấp sức lao động cho sản xuất xã hội, cung cấp nguồn lực con người cho sự phát triển. Theo nghĩa hẹp, NNL là khả năng lao động của xã hội, có khả năng tham gia vào lao động, sản xuất xã hội, tức là toàn bộ các cá nhân cụ thể tham gia vào quá trình lao động, là tổng thể các yếu tố về thể lực, trí lực của họ được huy động vào quá trình lao động.

Quan niệm NNL phổ biến rộng rãi nhất hiện nay trên thế giới được tổ chức Liên Hợp Quốc nhận định: *“Nguồn nhân lực là tất cả những kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm, năng lực và tính sáng tạo của con người có quan hệ tới sự phát triển của mỗi cá nhân và của đất nước”*.

Còn theo tổ chức ngân hàng thế giới (WB) cho rằng: *“Nguồn nhân lực là toàn bộ vốn con người bao gồm thể lực, trí lực, kỹ năng nghề nghiệp,... của mỗi cá nhân”*. Như vậy ở đây nguồn lực con người được coi như là một nguồn vốn bên cạnh loại vốn vật chất khác như vốn tiền tệ, vốn công nghệ, vốn tài nguyên. Tuy nhiên, nguồn vốn này khác với các nguồn vốn khác trong quá trình sản xuất đó chính là sự liên kết giữa con người với con người trong quá trình sản xuất, thực hiện vai trò của con người trong việc thực hiện các tiêu đích của doanh nghiệp. Nguồn vốn con người được đặt trung tâm để khai thác, duy trì và sử dụng các loại vốn vật chất khác.

Bộ Lao động Thương binh Xã hội cho rằng: *“Nguồn nhân lực là tiềm năng về lao động trong một thời kỳ xác định của một quốc gia, suy rộng ra có thể được xác định trên một địa phương, một ngành hay một vùng. Đây là nguồn lực quan trọng nhất để phát triển kinh tế - xã hội”*. Từ khái niệm trên cho thấy, NNL của một quốc gia, một vùng, một khu vực hay một địa phương là tổng hợp những tiềm năng lao động của con người có trong một thời điểm xác định. Tiềm năng đó bao gồm thể lực, trí lực và tâm lực (đạo đức, lối sống nhân cách và truyền thống lịch sử, văn hóa dân tộc) của bộ phận dân số trong độ tuổi quy định đang có việc làm hoặc chưa có việc làm nhưng có khả năng làm việc. Bộ Lao động Thương binh Xã quy định lực lượng lao động là những người đủ 15 tuổi trở lên có thể có việc làm hoặc chưa có việc làm, lực lượng lao động đồng nghĩa với dân số hoạt động kinh tế. Quan điểm này cũng thống nhất với tổ chức lao động thế giới (ILO)

Từ các quan niệm trên, có thể hiểu NNL là nguồn lực con người có khả năng lao động - là tổng thể những tiềm năng của con người bao gồm thể lực,

trí lực, nhân cách con người nhằm đáp ứng yêu cầu của một doanh nghiệp hoặc một cơ cấu kinh tế xã hội nhất định tức.

Ngày nay, NNL còn bao hàm khía cạnh số lượng, chất lượng không chỉ những người trong độ tuổi lao động mà cả những người ngoài độ tuổi lao động cũng tham gia vào quá trình lao động sản xuất.

NNL của doanh nghiệp là tập hợp những người lao động làm việc trong doanh nghiệp đó. NNL được hình thành trên cơ sở của các cá nhân có vai trò khác nhau và được liên kết với nhau theo những mục tiêu nhất định. Do đó, NNL khác với các nguồn lực khác của doanh nghiệp do chính bản chất của con người, do chính giá trị sức lao động của con người tạo ra. Trong phạm vi luận văn, tác giả tập trung nghiên cứu về NNL trong doanh nghiệp.

1.1.2. Nhân viên bảo vệ

Theo từ điển tiếng Việt “*Bảo vệ là động từ chỉ giữ gìn chống sự xâm phạm để khỏi bị hư hại*”. Như vậy có thể hiểu nhân viên bảo vệ là người thực hiện nhiệm vụ giữ gìn trật tự, nhằm chống lại mọi sự xâm phạm để đảm bảo an toàn cho đối tượng bảo vệ không bị hư hại.

Ngày nay, khái niệm nhân viên bảo vệ được hiểu là người làm nhiệm vụ bảo vệ. Là người có đủ những điều kiện, tiêu chuẩn nhất định và có chức năng, nhiệm vụ quyền hạn được pháp luật quy định trong lĩnh vực hoạt động bảo vệ. Theo đúng quy định tại Nghị định số 05/2008/NĐ-CP của chính phủ về việc quản lý kinh doanh dịch vụ bảo vệ.

Vệ sĩ được hiểu là nhân viên bảo vệ chuyên nghiệp, hoạt động bảo vệ của họ nhằm hướng vào bảo vệ một con người cụ thể. Nhân viên bảo vệ đảm bảo an toàn về tính mạng, tài sản, trong đó bảo vệ con người một cách chung nhất, còn vệ sĩ là bảo vệ con người cụ thể.

Như vậy, có thể hiểu nhân viên bảo vệ là người làm nhiệm vụ bảo vệ, là người giữ gìn, chống sự xâm phạm gây hư hại về người và tài sản cho đối tượng được bảo vệ.

Xã hội ngày càng phát triển kéo theo nhiều tệ nạn xã hội, để đảm bảo an toàn về con người và tài sản, chúng ta thường sử dụng bảo vệ nội bộ hoặc tìm đến dịch vụ bảo vệ. Bảo vệ nội bộ là khái niệm chỉ về những người làm bảo vệ ở trong một doanh nghiệp, công ty. Những người này là nhân viên được biên chế vào sổ lương của một doanh nghiệp, tổ chức cụ thể và họ đảm nhiệm công việc bảo vệ. Còn, dịch vụ bảo vệ là một ngành về cung cấp bảo vệ, trong đó các công ty, doanh nghiệp có thể thuê nhân viên bảo vệ thuộc các công ty cung cấp dịch vụ bảo vệ để làm nhiệm vụ bảo vệ tài sản, con người... cho công ty, doanh nghiệp của mình. Nhân viên bảo vệ của đơn vị cung cấp dịch vụ bảo vệ không thuộc biên chế nhân viên của công ty, doanh nghiệp thuê dịch vụ.

Nếu như bảo vệ nội bộ chỉ bảo vệ cho riêng cơ quan đó với những nghiệp vụ cơ bản hoặc kinh nghiệm lâu năm, thì nhân viên bảo vệ tại các công ty dịch vụ bảo vệ, là người sẽ được đào tạo bài bản, trang bị về kiến thức bảo vệ, pháp luật, y tế, võ thuật và được sàng lọc gắt gao ... Đặc biệt, những công ty, doanh nghiệp thuê bảo vệ sẽ không phải lo đến việc quản lý, phân công nhiệm vụ, ca trực, trách nhiệm; giảm bớt các chi phí phụ cấp, thưởng tết, ốm, bệnh; không phải lo lắng chuyện nhân viên bảo vệ nội bộ bệnh ko có người trực, không phải lo lắng việc tìm người trực thay. Tài sản bị mất đã có các công ty bảo vệ chịu trách nhiệm, tránh được các rủi ro trong kinh doanh.

Trong giới hạn của luận văn, tác giả đi sâu vào phân tích đối tượng là nhân viên bảo vệ thuộc công ty cung cấp dịch vụ bảo vệ cho khách hàng, đối tác.

1.1.3. Đào tạo nguồn nhân lực

Theo từ điển tiếng Việt “*Đào tạo, là quá trình tác động đến một con người nhằm làm cho người đó lĩnh hội và nắm những tri thức, kỹ năng, kỹ xảo... một cách có hệ thống nhằm chuẩn bị cho người đó thích nghi với cuộc sống và khả năng nhận một sự phân công lao động nhất định góp phần của mình vào việc phát triển kinh tế xã hội, duy trì và phát triển nền văn minh của loài người*”

“Đào tạo được hiểu là các hoạt động học tập nhằm giúp cho người lao động có thể thực hiện hiệu quả hơn chức năng, nhiệm vụ của mình” [6, tr.153]. Đó chính là quá trình học tập giúp cho người lao động có thêm được nhiều kiến thức, kỹ năng để hoàn thành công việc thành thạo, thực hiện nhiệm vụ một cách hiệu quả hơn. Đào tạo NNL tạo nên sự chuyển biến về chất của NNL, biến những tiềm năng nhân lực của quốc gia, doanh nghiệp thành lực lượng lao động hiện thực phù hợp với yêu cầu phát triển của quốc gia, doanh nghiệp

Cùng với khái niệm đào tạo, chúng ta còn nghe đến các khái niệm giáo dục, phát triển luôn đi kèm. Vậy đào tạo, giáo dục, phát triển có phải đều là hoạt động đào tạo hay không? Ở góc độ nghiên cứu về doanh nghiệp, chúng ta cần phân biệt rõ hơn 3 khái niệm trên.

“Giáo dục được hiểu là các hoạt động học tập để chuẩn bị cho con người (NLD) bước vào nghề nghiệp hoặc chuyển sang một nghề mới, thích hơn trong tương lai” [6, tr.153]. Theo như định nghĩa trên, có thể hiểu rằng giáo dục là bước đầu tiên giúp cho người lao động có được những kiến thức, kỹ năng cơ bản để bước vào nghề.

“Phát triển là các hoạt động học tập vượt ra khỏi phạm vi công việc trước mắt của người lao động, nhằm mở ra cho họ những công việc mới dựa trên cơ sở định hướng tương lai của doanh nghiệp” [6, tr.154]. Phát triển là hoạt động học tập nhằm nâng cao năng lực của NNL ở khía cạnh rộng hơn, có ý nghĩa tổng quát hơn. Việc nâng cao năng lực của cá nhân liên quan mật thiết đến việc xây dựng và triển khai kế hoạch phát triển nghề nghiệp của cá nhân, tạo điều kiện cho người lao động học tập, trau dồi năng lực bản thân nhằm đáp ứng yêu cầu của doanh nghiệp ở hiện tại và đặc biệt là trong tương lai.

Như vậy, đào tạo, giáo dục và phát triển đều có những điểm tương đồng để chỉ một quá trình học tập của người lao động – cho phép người lao động

tiếp thu kiến thức, kỹ năng mới, thay đổi các quan điểm hay hành vi và nâng cao khả năng thực hiện công việc cá nhân. Tuy nhiên, đào tạo và phát triển được phân biệt căn cứ vào mục đích của hoạt động đó, thông qua bảng so sánh dưới đây:

Bảng 1.1 So sánh giữa đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

	Đào tạo	Phát triển
Tiêu chí	Công việc hiện tại	Công việc tương lai
Phạm vi	Cá nhân	Cá nhân, nhóm và doanh nghiệp
Thời gian	Ngắn hạn	Dài hạn
Mục tiêu	Khắc phục các vấn đề hiện tại (sự thiếu hụt về kiến thức, kỹ năng)	Chuẩn bị cho sự thay đổi
Sự tham gia	Bắt buộc	Tự nguyện

Như vậy khác với phát triển, đào tạo là một quá trình có hệ thống nhằm nuôi dưỡng việc tích lũy các kỹ năng, những quy tắc, hành vi hay thái độ dẫn đến sự tương xứng tốt hơn giữa những đặc điểm của nhân viên và yêu cầu của công việc. Đây là quá trình học tập nhằm cung cấp cho họ các cơ hội học tập để nâng cao năng lực và phát triển bản thân, đáp ứng được với những đòi hỏi trong công việc của doanh nghiệp.

1.1.4. Đào tạo nhân viên bảo vệ

Đào tạo nhân viên bảo vệ là hoạt động dạy và học nhằm cung cấp cho nhân viên bảo vệ kiến thức về pháp luật, chính trị, nghiệp vụ bảo vệ, võ thuật và rèn luyện phẩm chất, kỷ luật nghề nghiệp.

Theo Thông tư 45/2009/TT – BCAC Hướng dẫn thi hành một số điều của Nghị định số 52/2008/NĐ-CP ngày 22 tháng 4 năm 2008 về quản lý kinh

doanh dịch vụ bảo vệ quy định: *“Chương trình đào tạo bảo đảm phù hợp với quy định của pháp luật và yêu cầu thực tế của hoạt động dịch vụ bảo vệ, trong đó phải có các nội dung: kiến thức cơ bản về chính trị, pháp luật; đạo đức, tác phong nghề nghiệp; kỹ năng, nghiệp vụ bảo vệ; các quy định về quản lý, sử dụng và kỹ năng sử dụng công cụ hỗ trợ; các kiến thức, kỹ năng cơ bản về phòng cháy, chữa cháy, cấp cứu người bị nạn”*

1.2. Đặc điểm hoạt động của nhân viên bảo vệ

Hoạt động bảo vệ chuyên nghiệp là hoạt động của một pháp nhân cụ thể sử dụng lực lượng và các phương tiện, công cụ hỗ trợ nhằm đảm bảo an ninh trật tự nội bộ, bảo vệ tính mạng, tài sản của cá nhân hay một pháp nhân khác (pháp nhân sử dụng dịch vụ bảo vệ) góp phần giữ gìn an ninh trật tự, an toàn xã hội. Hoạt động bảo vệ chuyên nghiệp là hoạt động thống nhất của một hệ thống bao gồm tập thể những nhân viên và người chỉ huy, theo những quy định nghiêm ngặt nhằm đạt được mục đích giữ gìn an ninh trật tự cho đối tượng bảo vệ.

Hoạt động bảo vệ chuyên nghiệp có đặc điểm như sau:

Thứ nhất, là hoạt động của những người được tuyển chọn kỹ và đào tạo chuyên sâu: Bảo vệ chuyên nghiệp là công việc của những nhân viên được tuyển dụng theo những tiêu chuẩn về sức khỏe, lý lịch và trình độ văn hoá. Người trở thành nhân viên bảo vệ chuyên nghiệp phải hội đủ những tiêu chuẩn như không dị tật, không bị bệnh kinh niên, bản thân không có tiền án, tiền sự, phải có trình độ tối thiểu về văn hoá và những hiểu biết về xã hội để tiếp thu trong quá trình đào tạo và hoạt động nghề nghiệp. Sau khi được tuyển, nhân viên bảo vệ được huấn luyện qua các khoá đào tạo chuyên sâu cả về nghiệp vụ bảo vệ trong đó coi trọng các kỹ năng bảo vệ như giải quyết các tình huống khẩn cấp, phòng cháy chữa cháy, sơ cứu thương, pháp luật và các kỹ năng tự vệ v.v...

Thứ hai, hoạt động bảo vệ chuyên nghiệp luôn tuân thủ pháp luật hiện hành của Việt Nam, tuân thủ những quy định của pháp nhân sử dụng dịch vụ bảo vệ chuyên nghiệp và các quy định của các công ty cung cấp dịch vụ bảo vệ. Các chức danh quản lý và nhân viên bảo vệ chuyên nghiệp phải hành động theo các quy định của pháp luật, hành xử trong khuôn khổ đạo đức xã hội cho phép, không được có những hành vi vi phạm đến tài sản và quyền lợi chính đáng của công dân Việt Nam cũng như những công dân nước ngoài sống trên lãnh thổ Việt Nam.

Thứ ba, hoạt động nhân viên bảo vệ chuyên nghiệp luôn phải thích ứng và sẵn sàng đối phó với các tình huống phức tạp và nguy hiểm: Đây là hoạt động có đối tượng bảo vệ đa dạng, phức tạp trong nhiều tình huống có thể ảnh hưởng trực tiếp đến tính mạng, sức khỏe của nhân viên bảo vệ vì vậy cần phải sáng suốt, dũng cảm và mưu trí ứng phó với những tình huống phức tạp.

Thứ tư, hoạt động bảo vệ chuyên nghiệp mang tính nhân bản cao: Mục đích của hoạt động bảo vệ chuyên nghiệp là đảm bảo an toàn về người và tài sản, coi trọng mạng sống của con người, giữ gìn tài sản cho chủ quản, chống lại mọi hành vi gây hại cho con người và tài sản.

1.3. Nội dung công tác đào tạo nguồn nhân lực

1.3.1. Xác định nhu cầu đào tạo

Đây là giai đoạn đầu tiên và có ý nghĩa quan trọng đối với việc doanh nghiệp hoạt động đào tạo. Xác định nhu cầu là một quá trình thu thập và phân tích thông tin để làm rõ nhu cầu cần cải thiện kết quả thực hiện công việc và xác định liệu đào tạo có phải là giải pháp thích hợp để cải thiện các vấn đề mà doanh nghiệp đang gặp phải.

“Xác định khi nào, ở bộ phận nào cần phải đào tạo, đào tạo kỹ năng nào, cho loại lao động nào và bao nhiêu người” [6, tr.163]

▼ Mục tiêu của bước này bao gồm:

- Xác định rõ khoảng cách trong kết quả thực hiện công việc: Tức là khoảng cách thực hiện công việc của NLD với yêu cầu, tiêu chuẩn đối với người thực hiện công việc.

Kết quả mà doanh nghiệp mong muốn

Kết quả thực tế mà nhân viên đạt được

Khoảng cách trong kết quả công việc

- Xác định nguyên nhân dẫn đến khoảng cách đó trong kết quả thực hiện công việc: Tìm ra được nguyên nhân có nghĩa bài toán về đào tạo được giải quyết tận gốc chứ không chỉ dừng lại ở triệu chứng.

- Xác định được đào tạo có phải là giải pháp tối ưu để cải thiện chất lượng công việc? [18, tr18]

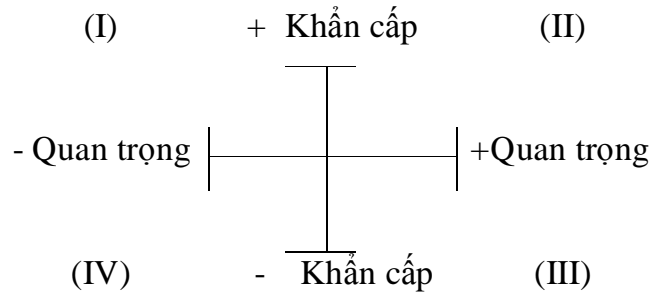
Quá trình đánh giá cần sự tham gia của các thành viên trong doanh nghiệp để đánh giá chính xác nhu cầu đào tạo: Người trực tiếp thực hiện công việc, cấp trên trực tiếp, trưởng các bộ phận, BGD.

Để xem xét tất cả các vấn đề trên, doanh nghiệp dựa vào phân tích công việc và đánh giá tình hình thực hiện công việc. Ngoài ra, doanh nghiệp cần phân tích nhu cầu đào tạo cá nhân NLD, nhu cầu bộ phận, tình hình – phương hướng sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

Phương pháp thu thập thông tin để xác định nhu cầu đào tạo bao gồm các phương pháp: Phỏng vấn cá nhân, sử dụng bảng hỏi, thảo luận nhóm, quan sát thực hiện công việc, nghiên cứu tài liệu sẵn có, hỏi chuyên gia,...

Nguồn lực có hạn, vì vậy khi lập kế hoạch và chuẩn bị cho hoạt động đào tạo, việc cân nhắc nên đáp ứng nhu cầu đào tạo nào trước không thể bỏ qua. Tiêu chí để doanh nghiệp cân nhắc là mức độ quan trọng và khẩn cấp của nhu cầu đối với hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Một nhu cầu

đào tạo được xem là quan trọng khi nó có ảnh hưởng lớn hoặc nếu không thực hiện thì gây hậu quả đáng kể. Trong khi đó nhu cầu đào tạo khẩn cấp đòi hỏi sự chú ý ngay lập tức.



Căn cứ vào đồ thị, doanh nghiệp có thể phân loại nhu cầu thành các loại: Nhu cầu khẩn cấp, nhưng không quan trọng (I); Nhu cầu vừa quan trọng, vừa khẩn cấp (II); Nhu cầu quan trọng nhưng không khẩn cấp (III); Nhu cầu không khẩn cấp cũng không quan trọng (IV). Trong những loại nhu cầu trên, chắc chắn doanh nghiệp sẽ ưu tiên đáp ứng loại nhu cầu vừa quan trọng vừa khẩn cấp trước tiên (Các nhu cầu thuộc ô (II)), sau đó mới đến các loại nhu cầu khác (các nhu cầu thuộc ô (I), (III), (IV)) [18, tr.(56)(57)]

1.3.2. Xây dựng kế hoạch đào tạo

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

1.3.2.1. Xác định mục tiêu đào tạo

Việc xác định mục tiêu đào tạo là công việc đầu tiên mà doanh nghiệp không thể bỏ qua khi lên kế hoạch cho bất cứ chương trình đào tạo nào.

“ Là xác định kết quả cần đạt được của chương trình đào tạo. Bao gồm: những kỹ năng cụ thể cần được đào tạo và trình độ kỹ năng có được sau đào tạo; số lượng và cơ cấu học viên; thời gian đào tạo” [6, tr.165].

Để lập mục tiêu, doanh nghiệp cần trả lời các câu hỏi: Những kiến thức và kỹ năng gì mà nhân viên cần có được sau khi được đào tạo? Những cải tiến gì trong thực hiện công việc mà nhân viên sẽ biểu hiện sau khi đào tạo?

Khi xác định mục tiêu, doanh nghiệp không thể quên nguyên tắc **SMART** nghĩa là các mục tiêu đó phải đảm bảo: Specific (Mục tiêu phải cụ thể các mục tiêu phải nêu một cách rõ ràng và chính xác), Measurable (Mục tiêu có thể đo lường được), Achievable (mục tiêu đặt ra cần phải vừa đủ cao để có thể khai thác hết tiềm năng và tận dụng hết năng lực của doanh nghiệp, nhưng cũng phải thực tế ở mức có thể đạt được), Relevant (Mục tiêu phải sát với năng lực, thực tế và phù hợp với nguồn lực hiện có của doanh nghiệp), Timebound (Mục tiêu đào tạo cần nêu rõ thời gian mà nhân viên sẽ đạt được kết quả như mong muốn.)

1.3.2.2. Lựa chọn đối tượng đào tạo

“ Là lựa chọn người cụ thể để đào tạo, dựa trên nghiên cứu và xác định nhu cầu công việc, động cơ đào tạo của người lao động, tác dụng đào tạo đối với người lao động và khả năng nghề nghiệp của từng người” [6, tr.165]

Để xác định được bộ phận nào cũng như đối tượng nào cần đào tạo cần dựa vào công tác đánh giá thực hiện công việc, phân tích công việc và công tác kiểm tra giám sát tình hình thực hiện đào tạo hàng năm để xác định nên đào tạo đối tượng nào thuộc bộ phận gì và hình thức đào tạo là gì? Số lượng và cơ cấu học viên dựa vào tình hình của kế hoạch đào tạo và thực trạng trình độ người lao động để quyết định.

1.3.2.3. Xây dựng chương trình đào tạo và lựa chọn phương pháp đào tạo

“Chương trình đào tạo là một hệ thống các môn học và bài học được dạy, cho thấy những kiến thức nào, kỹ năng nào cần được dạy và dạy trong bao lâu. Trên cơ sở đó lựa chọn phương pháp đào tạo phù hợp” [6, tr.165]

Để xây dựng nên chương trình đào tạo cần xác định được:

Bước 1. Xác định nội dung đào tạo: Nội dung phải gắn liền với mục tiêu và đối tượng đào tạo

Bước 2. Xác định thời gian đào tạo: Tùy từng lĩnh vực kinh doanh của doanh nghiệp mà chọn thời gian đào tạo cho hợp lý đảm bảo hạn chế một cách thấp nhất những ảnh hưởng của công tác đào tạo đối với công việc hiện tại của người lao động.

Bước 3. Xác định địa điểm đào tạo: Tùy thuộc vào tình hình và kế hoạch của doanh nghiệp để xác định địa điểm đào tạo cho phù hợp.

Phương pháp đào tạo: Thực hiện quá trình đào tạo cần phải tìm ra các hình thức và các phương pháp thích hợp nhằm tối ưu hóa quá trình đào tạo. Các phương pháp đào tạo rất đa dạng và phong phú, mỗi đối tượng đào tạo khác nhau thì có những phương pháp đào tạo khác nhau và cũng có những phương pháp được sử dụng cho nhiều đối tượng. Để thực hiện quá trình đào tạo được tốt nhất, doanh nghiệp cần chú trọng đến các phương pháp có khả năng áp dụng hiệu quả tại doanh nghiệp, đơn vị. Trong phạm vi nghiên cứu của đề tài, tác giả làm rõ 2 nhóm hình thức đào tạo lớn: Đào tạo trong công việc và đào tạo ngoài công việc

▼ Đào tạo trong công việc

“Đào tạo trong công việc là một phương pháp đào tạo trực tiếp tại nơi làm việc, trong đó người học sẽ học được những kiến thức, kỹ năng cần thiết cho công việc thông qua thực tế thực hiện công việc và thường là dưới sự hướng dẫn của người lao động lành nghề hơn” [6, tr.155].

Phương pháp này có những ưu điểm như chi phí rẻ vì người đào tạo thường trong doanh nghiệp, tận dụng cơ sở vật chất cũng như cơ sở đào tạo, thời gian đào tạo ngắn, đặc biệt thời gian hội nhập vào công việc nhanh chóng. Bên cạnh đó phương pháp cũng có nhược điểm như tính hệ thống không cao rất khó áp dụng đào tạo một nghề và người học dễ tiếp nhận những hành vi không tiên tiến hay tốt của người dạy. Phương pháp đào tạo trong công việc có các loại sau:

- Đào tạo theo kiểu kèm cặp và chỉ bảo

Đây là phương pháp doanh nghiệp đơn giản nhất là trong quá trình thực hiện công việc NLD sẽ được hướng dẫn, chỉ bảo bởi người lành nghề hơn. Khi tham gia đào tạo, NLD sẽ được làm việc trực tiếp với người kèm cặp. Người kèm cặp sẽ có trách nhiệm hướng dẫn cho NLD cách thức giải quyết các vấn đề, cách thức thực hiện công việc trong phạm vi trách nhiệm công việc. NLD sẽ quan sát, ghi nhớ, học tập và thực hiện công việc theo cách người hướng dẫn đã chỉ. Có ba cách để kèm cặp là:

- + Kèm cặp bởi người lãnh đạo trực tiếp
- + Kèm cặp bởi cố vấn
- + Kèm cặp bởi người quản lý có kinh nghiệm hơn

Ở Việt Nam, trong các doanh nghiệp nhỏ và vừa phương pháp này rất thông dụng, được áp dụng đối với mọi đối tượng. Ưu điểm của phương pháp này: Đơn giản, dễ doanh nghiệp; ít tốn kém; doanh nghiệp không cần các phương tiện chuyên biệt như phòng ốc, đội ngũ giảng dạy; Các vấn đề đào tạo sát với thực tế của doanh nghiệp. Tuy nhiên, phương pháp này cũng có những hạn chế: Hạn chế về kiến thức sư phạm, sự nhiệt tình từ người hướng dẫn; Học viên học cả những thói quen xấu của người hướng dẫn

- Đào tạo theo kiểu học nghề

Trong phương pháp này, chương trình sẽ bắt đầu từ học lý thuyết ở trên lớp, sau đó các học viên được đưa đến nơi làm việc dưới sự hướng dẫn của người có kinh nghiệm, được thực hiện các công việc thuộc nghề cần học cho tới khi thành thạo tất cả các kỹ năng của nghề. Phương pháp này dung để dạy một nghề hoàn chỉnh cho công nhân. Phương pháp này thực chất là sự kèm cặp của người có kinh nghiệm đối với người học.

Ưu điểm của phương pháp này mang lại là trang bị một lượng lớn các kiến thức và kỹ năng giúp cho người học. Nhược điểm của phương pháp này là: mất nhiều thời gian, kinh phí tốn kém

- Luân chuyển công việc hoặc thuyên chuyển công việc

Đây là phương pháp đào tạo giúp cho người được đào tạo có những kiến thức và kinh nghiệm ở những lĩnh vực khác nhau. Những kinh nghiệm và kiến thức thu được trong quá trình đào tạo này sẽ giúp cho họ có khả năng thực hiện được những công việc cao hơn trong tương lai.

Luân chuyển công việc còn giúp học viên hiểu được cách thức phối hợp thực hiện công việc của các bộ phận khác nhau, làm gia tăng sự hiểu biết và xây dựng văn hóa doanh nghiệp. Không chỉ vậy, luân chuyển công việc còn là cách thức tốt giúp nhằm tránh đơn điệu của công việc. Có thể luân chuyển và thuyên chuyển công việc theo ba cách:

+ Chuyển đổi tượng đào tạo đến nhận cương vị quản lý ở một bộ phận khác trong doanh nghiệp nhưng vẫn với chức năng và quyền hạn như cũ. Với cách này chủ yếu làm gia tăng sự hưng phấn cho đối tượng đào tạo trong một môi trường mới và tăng thêm sự hiểu biết cho họ về doanh nghiệp.

+ Người quản lý được cử đến nhận cương vị công tác mới ngoài lĩnh vực chuyên môn của họ.

+ Người quản lý được bố trí luân chuyển công việc trong phạm vi nội bộ một nghề chuyên môn.

▼ Đào tạo ngoài công việc

“Đào tạo ngoài công việc là phương pháp đào tạo mà người học tách ra khỏi thực hiện công việc trên thực tế” [6, tr.157]. Phương pháp cũng đem lại những ưu điểm như tính hệ thống cao, đào tạo một nghề hoàn chỉnh, tiếp xúc với các chương trình, trang thiết bị học tiên tiến và giúp người học có những nhận định mới, thay đổi để phù hợp. Nhưng phương pháp lại có những nhược điểm như chi phí cao do thời gian đào tạo dài, chi phí thuê địa điểm,... Phương pháp có các loại sau:

- **Tổ chức các lớp cạnh doanh nghiệp:** Đối với những nghề tương đối phức tạp hoặc những công việc tương đối đặc thù thì việc đào tạo trong công

việc không tạo được hiệu quả cao. Các doanh nghiệp có thể doanh nghiệp các lớp đào tạo với các phương tiện và thiết bị dành riêng cho học tập ngay cạnh doanh nghiệp

- **Cử đi học ở các trường chính quy:** Phương pháp này người lao động sẽ được cử đi học tại các trường chính quy do bộ, ngành, trung ương, doanh nghiệp. Người học sẽ được trang bị kiến thức một cách có hệ thống và đầy đủ, doanh nghiệp không cần phải đầu tư mua sắm trang thiết bị. Tuy nhiên phương pháp này tốn nhiều thời gian và kinh phí đào tạo.

- **Các bài giảng, hội thảo, hội nghị:** Trong các buổi thảo luận, học viên sẽ thảo luận theo từng chủ đề dưới sự hướng dẫn của người lãnh đạo nhóm qua đó học được các kiến thức và kinh nghiệm cần thiết. Theo phương pháp này, các buổi thảo luận có thể do doanh nghiệp tự tổ chức, hoặc các hội nghị bên ngoài, có thể được tổ chức riêng hoặc kết hợp với các chương trình đào tạo khác.

- **Đào tạo theo phương thức từ xa:** Đây là phương pháp đào tạo mà giữa người dạy và người học không trực tiếp gặp nhau theo phương pháp học thông thường mà thông qua phương tiện nghe nhìn chung (Sách, tài liệu học tập, băng hình, băng tiếng, đĩa CD, VCD).

- **Đào tạo theo kiểu chương trình hóa, với sự trợ giúp của máy tính:** Đây là phương pháp đào tạo kỹ năng hiện đại hiện nay được nhiều công ty ở nhiều nước sử dụng rộng rãi. Ở phương pháp này, các chương trình đào tạo được viết sẵn trên đĩa mềm của máy tính, người học chỉ việc thực hiện theo các hướng dẫn của máy tính.

- **Phương pháp nghiên cứu tình huống:** Phương pháp này đưa ra tình huống là mô tả của một trường hợp có thật, thường bao gồm một quyết định, thách thức, cơ hội, hay một vấn đề mà một hay nhiều người trong tổ chức phải đối phó. Mỗi học viên phải tự phân tích các tình huống và đưa ra các giải pháp của mình để giải quyết các tình huống đó. Thông qua thảo luận trong

nhóm về các giải pháp giúp cho học viên có cách nhìn và tiếp cận khác nhau trong giải quyết các vấn đề phức tạp của tổ chức.

1.3.2.4. Dự tính chi phí đào tạo

“Chi phí đào tạo quyết định việc lựa chọn các phương pháp đào tạo, bao gồm các chi phí cho việc học, chi phí cho việc giảng dạy” [6, tr.165]

Chi phí về học tập: Lương trong những ngày đào tạo, chi phí tài liệu, nguyên vật liệu dùng cho học tập, giá trị hàng hóa bán do gia công không đúng khi thực tập,...

Chi phí cho việc giảng dạy: Tiền thù lao cho giáo viên, nhân viên đào tạo và bộ phận giúp việc của họ, dụng cụ giảng dạy (máy chiếu, tài liệu, sách báo, bài kiểm tra, chương trình học tập,...)

Dự tính chi phí đào tạo NNL dựa kế hoạch đào tạo và nguồn tài chính cho đào tạo hàng năm của đơn vị.

1.3.2.5. Lựa chọn đội ngũ giáo viên

Sau khi đã xác định kế hoạch đào tạo gồm nội dung, mục tiêu và phương pháp đào tạo thì ta cần tiến hành xác định một yếu tố nữa rất quan trọng đó là đội ngũ giảng viên. Tùy từng tình hình sản xuất kinh doanh, đối tượng đào tạo cũng như nhu cầu đào tạo mà lựa chọn lực lượng này sao cho phù hợp với các đối tượng. Có thể lựa chọn giáo viên từ những người trong biên chế của tổ chức hoặc thuê ngoài (giảng viên các trường đại học, trung tâm đào tạo,...)

1.3.3. Tổ chức thực hiện kế hoạch đào tạo nguồn nhân lực

Sau khi xây dựng kế hoạch đào tạo, việc tổ chức thực hiện kế hoạch là vô cùng quan trọng. Để đạt được kết quả cao nhất, cần có sự phối kết hợp tốt giữa các bộ phận tham gia đào tạo, bao gồm các công việc:

- Xây dựng chương trình, thời khóa biểu chi tiết cho từng khóa học
- Chuẩn bị cơ sở hạ tầng, vật chất phục vụ khóa học: Chuẩn bị địa điểm, trang thiết bị dùng trong giảng dạy,... nơi ăn, nghỉ cho giáo viên, học viên

- Chuẩn bị tài liệu học tập theo nội dung kế hoạch
- Thực hiện thông báo mở lớp, triệu tập học viên
- Thực hiện quản lý, giám sát lớp học

1.3.4. Đánh giá chương trình và kết quả đào tạo nguồn nhân lực

Đánh giá và kiểm tra công tác đào tạo NNL là một công việc hết sức quan trọng và cần thiết. Nó quyết định đến chất lượng đào tạo và hướng phát triển của tổ chức. Mặt khác, công tác này nhằm đảm bảo quyền lợi cho học viên, nâng cao chất lượng đào tạo.

“Chương trình đào tạo có thể được đánh giá theo các tiêu thức như: Mục tiêu đào tạo có đạt được hay không? Những điểm yếu điểm mạnh của chương trình đào tạo và đặc tính hiệu quả kinh tế của việc đào tạo thông qua đánh giá chi phí và kết quả của chương trình, từ đó so sánh chi phí và lợi ích của chương trình” [6, tr.165]

Để đánh giá chương trình đào tạo có thể sử dụng các chỉ tiêu đánh giá sau: Đánh giá mức độ tham gia của học viên; Đánh giá phản ứng nhanh của học viên trong khóa học, xem nhận xét của học viên về nội dung, phương pháp, công tác tổ chức lớp học.

“Kết quả đào tạo, người làm công tác đào tạo phải trả lời được các câu hỏi sau: kết quả nhận thức, sự thỏa mãn của người học đối với chương trình đào tạo, khả năng vận dụng kiến thức kỹ năng lĩnh hội được từ chương trình, sự thay đổi hành vi theo hướng tích cực,..” [6, tr.166]

Đánh giá chất lượng đào tạo có đạt được hiệu quả cao hay không là thông qua yếu tố khả năng vận dụng những kiến thức và kỹ năng vào thực tế của người lao động. Nếu khả năng này mà cao thì công tác đào tạo và phát triển đã phát huy được hết vai trò của mình. Công tác đánh giá cần tổng kết % số người sau đào tạo được sử dụng và % số lượng đã áp dụng những kiến thức đã học vào công việc ở mức độ thành thạo và đem lại hiệu quả cao để nhằm có những định hướng và phục vụ cho công tác đào tạo của khoá sau.

1.4. Nhân tố ảnh hưởng đến đào tạo nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

NNL được coi như là xương sống của một doanh nghiệp. Đó là lí do vì sao các doanh nghiệp rất quan tâm đến công tác đào tạo và phát triển NNL. Để việc đào tạo mang lại hiệu quả cao thì chúng ta cần tìm hiểu cặn kẽ các yếu tố ảnh hưởng đến công tác đào tạo NNL. Tác giả đi sâu vào hai nhóm nhân tố chính đó là môi trường bên trong, môi trường bên ngoài doanh nghiệp.

1.4.1. Các nhân tố thuộc môi trường bên trong doanh nghiệp

Sứ mạng, mục tiêu, chiến lược kinh doanh, văn hoá doanh nghiệp, công đoàn và chính nhân tố con người trong doanh nghiệp là những yếu tố nội bộ ảnh hưởng trực tiếp đến chính sách đào tạo và phát triển NNL của doanh nghiệp.

1.4.1.1. Mục tiêu, chiến lược, chính sách của tổ chức

Mục tiêu, chiến lược phát triển kinh doanh của doanh nghiệp tác động mạnh mẽ đến công tác đào tạo và phát triển NNL. Chính mục tiêu, chiến lược quyết định hướng phát triển của doanh nghiệp, từ đó đặt ra những yêu cầu cho công việc trong thời gian tới của doanh nghiệp và kỹ năng, trình độ NNL cần có. Từ đó sẽ quyết định hình thức đào tạo, phương pháp đào tạo, số lượng đi đào tạo nhiều hay ít, bộ phận nào đi có người đi đào tạo.

1.4.1.2. Quan điểm của nhà lãnh đạo

Nếu người lãnh đạo nhận thức được vai trò của công tác đào tạo, khi đó đào tạo sẽ nhận được sự quan tâm của người lãnh đạo, các chế độ chính sách ưu tiên đầu tư vào công tác đào tạo, sẵn sàng ưu tiên cho NLD có thời gian đi đào tạo và học tập. Ngược lại, nếu quan điểm của người lãnh đạo không ưu tiên cho hoạt động đào tạo hoặc không ưu tiên đối tượng đào tạo là nhân viên thì việc đầu tư cho công tác này sẽ rất hạn chế. Sự quan tâm của lãnh đạo chính là nhân tố quyết định sự thành công của chương trình đào tạo trong doanh nghiệp.

1.4.1.3. Nguồn lực trong doanh nghiệp

Một yếu tố ảnh hưởng rất lớn đến công tác này là các nguồn lực của doanh nghiệp: tài chính, tài sản, uy tín của doanh nghiệp trên thị trường,... sẽ quyết

định hướng mà doanh nghiệp định đầu tư cho công tác đào tạo và phát triển là nhiều hay ít, có áp dụng những khoa học tiên tiến nhanh chóng hay không?

Trình độ của người lao động: Trình độ của họ ở mức độ nào, trình độ cao hay thấp, ý thức học tập, ý thức kỷ luật, tinh thần trách nhiệm của người lao động như thế nào nó quyết định đến các phương pháp đào tạo khác nhau, các chương trình và hình thức đào tạo cho hợp lý với từng đối tượng.

Trình độ của đội ngũ đào tạo: Là một phần quyết định đến hiệu quả đào tạo. Chúng ta cần lựa chọn đội ngũ giảng dạy từ các nguồn khác nhau như trong nội bộ doanh nghiệp hay liên kết với các trường chính quy hoặc mời chuyên gia về đào tạo. Nhưng các giảng viên cần có kiến thức sâu rộng, có kinh nghiệm và đặc biệt phải am hiểu về tình hình của doanh nghiệp cũng như các chiến lược, phương hướng đào tạo của doanh nghiệp.

Chính sách quản trị nhân lực của doanh nghiệp:

Công tác đánh giá thực hiện công việc: Nếu công tác đánh giá được tiến hành công bằng, đúng với các chỉ tiêu chính xác, sát với từng nhóm công việc thì giúp cho việc xác định các nội dung đào tạo, nhu cầu đào tạo do yêu cầu công việc cũng như đối tượng đào tạo, loại hình đào tạo được chính xác và đem lại hiệu quả hơn nhiều.

Công tác tuyển mộ, tuyển chọn: Công tác này nếu được thực hiện một cách cụ thể, công bằng và đem lại hiệu quả. Qua đó, chất lượng lao động mới tuyển vào từng bước được nâng cao giúp ích cho công tác đào tạo mới được tiến hành thuận lợi, đơn giản hơn và giảm các chi phí đào tạo lại.

Các chính sách hỗ trợ đào tạo: Các chương trình khuyến khích vật chất và tinh thần, các chủ trương nâng cao nghiệp vụ, tính lương qua năng suất lao động, các cuộc thi đua người tốt việc tốt...

1.4.1.4. Nguồn tài chính trong doanh nghiệp

Khi kinh phí được chi cho công tác đào tạo lớn thì doanh nghiệp sẽ có nhiều chương trình đào tạo hữu ích và có nhiều ngân sách chi cho chính sách

khuyến khích hơn đối với NLD. Ngược lại, nếu nguồn kinh phí hạn hẹp cho đào tạo, các chương trình đào tạo sẽ luôn phải được cân nhắc trước khi triển khai, nhiều chương trình đào tạo không được thực hiện xuyên suốt, công tác đào tạo khó có thể mang lại kết quả như mong muốn.

1.4.1.5. Quy mô của doanh nghiệp

Quy mô của doanh nghiệp cũng tác động mạnh mẽ đến công tác đào tạo NNL. Trên thực tế, các công ty có quy mô lớn, công tác đào tạo càng được quan tâm và phát triển hơn so với các công ty có quy mô nhỏ. Các công ty nhỏ thường chịu nhiều áp lực từ nguồn vốn, lợi nhuận,... chi phí cho hoạt động đào tạo chỉ được đầu tư trong hạn định, các chương trình đào tạo không được đa dạng, nhiều khi chỉ đáp ứng thời vụ. Ngược lại, đối với các doanh nghiệp có quy mô lớn, công tác đào tạo luôn được coi trọng – đây là một trong những chiến lược sống còn của họ.

1.4.2. Các nhân tố thuộc môi trường bên ngoài doanh nghiệp

Môi trường bên ngoài của doanh nghiệp là nơi tồn tại cơ hội nhưng song song đó cũng đem lại những đe dọa, thách thức tác động tới tình hình hoạt động, kết quả kinh doanh của doanh nghiệp. Do đó, các yếu tố của môi trường bên ngoài như: môi trường kinh tế, môi trường chính trị, pháp luật, văn hoá – xã hội, môi trường công nghệ, khách hàng, đối thủ cạnh tranh vô hình chung cũng tạo ra những cơ hội, thách thức ảnh hưởng đến chính sách đào tạo và phát triển NNL của doanh nghiệp. Mức độ tác động của yếu tố bên ngoài sẽ khác nhau tùy từng loại hình hoạt động doanh nghiệp. Vì vậy cần phân tích thật kỹ lưỡng để có những chính sách đào tạo và phát triển nguồn lực đúng đắn nhằm gia tăng năng lực cạnh tranh cho doanh nghiệp.

1.4.2.1. Môi trường pháp lý và chính sách của nhà nước

Không chỉ riêng hoạt động đào tạo NNL mà tất cả các hoạt động của doanh nghiệp đều bị giới hạn bởi những khuôn khổ pháp lý do Nhà nước quy

định, phải đảm bảo không bị trái pháp luật. Nước ta có nhiều chính sách vĩ mô có tác dụng thúc đẩy, phát triển cho doanh nghiệp như Luật doanh nghiệp (1999, 2005), Bộ luật lao động, Luật dạy nghề,... Hệ thống pháp luật về việc đào tạo và phát triển NNL được xây dựng và hoàn thiện cũng là điều kiện thuận lợi cho công tác đào tạo NNL.

1.4.2.2. Môi trường kinh tế - chính trị

Môi trường kinh tế - chính trị cũng ảnh hưởng tới công tác đào tạo NNL. Các nhân tố chính phủ, pháp luật và chính trị tác động đến doanh nghiệp cũng như công tác đào tạo và phát triển NNL theo các hướng khác nhau. Chúng có thể tạo ra cơ hội nhưng cũng có thể gây trở ngại, thậm chí là rủi ro thật sự cho doanh nghiệp. Sự ổn định về kinh tế - chính trị, sự nhất quán về quan điểm chính sách sẽ tạo điều kiện cho công tác đào tạo và phát triển được thực hiện một cách suôn sẻ; người lao động thường có nhu cầu đào tạo nhiều hơn.

1.4.2.3. Sự tiến bộ của khoa học, công nghệ

Khoa học kỹ thuật công nghệ phát triển đặt ra nhiều thách thức về quản lý nhân sự như: đòi hỏi tăng cường việc đào tạo, đào tạo lại nghề nghiệp, sắp xếp lại lực lượng lao động và thu hút NNL mới có kỹ thuật cao. Hàng loạt những máy móc tiên tiến, những bí quyết, phát minh được áp dụng vào sản xuất, dịch vụ nhằm có thể gia tăng chất lượng và sản lượng sản phẩm cũng như kéo dài chu kỳ sống sản phẩm. Để ứng dụng có hiệu quả những công nghệ mới đó đòi hỏi một đội ngũ lao động thật sự giỏi, am hiểu về các công nghệ mà doanh nghiệp sẽ sử dụng. Vì vậy, nhu cầu đào tạo và phát triển NNL cần đề ra những mục tiêu phù hợp.

1.4.2.4. Khách hàng

Trong giai đoạn kinh tế khó khăn và cạnh tranh gay gắt như ngày nay, việc đáp ứng, thoả mãn nhu cầu của khách hàng vô cùng quan trọng, bởi lẽ khách hàng ảnh hưởng đến sự tồn tại của doanh nghiệp. Ngoài chất lượng sản

phẩm, dịch vụ tốt cần chú ý đến thái độ, cụ chỉ của nhân viên đối với khách hàng cũng như các hoạt động chăm sóc khách hàng khác.

1.4.2.5. Chính sách đào tạo phát triển của các doanh nghiệp khác/đối thủ cạnh tranh

Các chương trình đào tạo và phát triển NNL tiên tiến cũng ảnh hưởng không nhỏ đến công tác đào tạo tại doanh nghiệp. Các chương trình mới, tiên tiến thường phát huy những ưu điểm và có những giải pháp khắc phục các nhược điểm của các chương trình trước nên doanh nghiệp cũng tìm hiểu và nghiên cứu áp dụng đối với doanh nghiệp mình. Mặt khác, các đối thủ cạnh tranh mà có các chương trình đào tạo và phát triển mới, hấp dẫn cho người lao động thì sẽ thu hút những nhân tài từ các doanh nghiệp khác.

1.5. Kinh nghiệm đào tạo nguồn nhân lực tại một số doanh nghiệp

1.5.1. Ngân hàng thương mại cổ phần Tiên Phong (TienPhong Bank)

Coi trọng và phát triển NNL có chất lượng là điều kiện tiên quyết để TienPhong Bank có thể tồn tại và cạnh tranh trong hoạt động kinh doanh. Với mục tiêu nâng cao chất lượng NNL Tiên Phong Bank đã xây dựng quy trình đào tạo nhằm đảm bảo thực hiện đào tạo một cách khoa học, hệ thống và mang lại hiệu quả cao.

Nguyên tắc đào tạo:

- Tất cả CBNV trong hệ thống ngân hàng đều có cơ hội tham gia khóa học, chương trình đào tạo do Ngân hàng tổ chức theo yêu cầu phát triển của Ngân hàng, và nhu cầu đào tạo của nhân viên

- Công tác đào tạo phải đúng thời điểm, theo chuẩn năng lực, chức danh, theo yêu cầu kinh doanh và nhu cầu đào tạo thực tế tại đơn vị

- Công tác đào tạo phải lấy hiệu quả, chất lượng làm phương châm, đáp ứng được nhu cầu phát triển của Ngân hàng trên cơ sở tiết kiệm thời gian và chi phí

- Việc đào tạo được thực hiện khi: Nhân viên mới gia nhập; Theo kế hoạch đào tạo năm; Sản phẩm hoặc quy trình mới áp dụng; Chuẩn bị đội ngũ

lãnh đạo nguồn; Đào tạo được xem là tiêu chí đánh giá, phục vụ cho việc bổ nhiệm thăng tiến; Đào tạo đột xuất khác theo sự chỉ đạo của BLĐ Ngân hàng

- Công tác đào tạo phải đi kèm với việc đánh giá hiệu quả sau đào tạo, là cơ sở cho việc theo dõi và đánh giá việc phát triển năng lực của nhân viên

- Trưởng đơn vị/bộ phận có trách nhiệm tổ chức, quản lý công tác tự đào tạo/đào tạo bổ sung tại chính bộ phận mình

Tại Tiên Phong Bank, đối tượng học viên được phân cấp rõ ràng: Cấp CBNV tuyển dụng mới (100% tham gia các lớp đào tạo để đảm nhận được các vị trí/chức danh); Cấp CBNV hiện hữu (là CBNV đang đảm nhận vị trí chức danh được đào tạo bồi dưỡng để nâng cao kiến thức, nghiệp vụ chuyên môn, kỹ năng). Quyền lợi của học viên khi tham dự và chấp hành đầy đủ các chương trình đào tạo/huấn luyện sẽ là điều kiện xem xét điều chỉnh chế độ lương thưởng của nhân viên trong các kỳ Checkpoint. Những học viên có kết quả xuất sắc và hoàn thành tốt nhiệm vụ chuyên môn sẽ được xem xét bổ sung vào diện quy hoạch lãnh đạo, và được cử đi đào tạo các lớp cán bộ nguồn.

1.5.2. Công ty TNHH dịch vụ bảo vệ YuKi Việt Nam

Công ty YuKi Việt Nam có nhiều kinh nghiệm trong đào tạo bảo vệ cho công ty, cung cấp nhiều loại hình đào tạo bao gồm đào tạo cơ bản và chuyên sâu chuyên ngành như vũ trang hộ tống, bảo vệ cá nhân... cung cấp tất cả các hình thức đào tạo bao gồm lớp học, ngoài trời, tại chỗ. Tại YuKi có các khóa đào tạo như sau:

Thể dục: Đào tạo này bao gồm các bài tập rèn luyện sức khỏe, võ thuật, rèn luyện kỹ năng chiến đấu tay không.

Đào tạo kỹ năng bảo vệ chuyên nghiệp: đào tạo chuyên nghiệp bao gồm cách phát hiện & ngăn chặn, bảo vệ cá nhân, hành động nhanh trong tình trạng khẩn cấp.

- Phòng cháy chữa cháy chữa cháy: Để đào tạo nhân viên trong chữa cháy, xử lý khẩn cấp các đám cháy, đào nghiệp vụ cứu hộ khi phát cháy, xử lý các thiết bị cháy.

- Cấp cứu & di tản: Để đào tạo nhân viên về việc cung cấp viện trợ đầu tiên, kiến thức và nội dung của hộp sơ cứu, giúp họ đưa ra các phương pháp điều trị chuyên ngành.

- Kiểm soát giao thông: Để tìm hiểu các tín hiệu giao thông, xử lý phương tiện giao thông trên đường bộ, điều tiết xe lưu thông đúng quy định

- Phát hiện và xử lý bao gồm việc giảm các mối đe dọa bom, xử lý trong trường hợp khẩn cấp.

Kỹ năng mềm:

- Kỹ năng đào tạo: Đào tạo này bao gồm các kiến thức về khách hàng và quan hệ công đồng và các hoạt động chăm sóc khách hàng.

- Thái độ tích cực: Đây là một hình thức đào tạo kỹ năng mềm trong đó bao gồm các tình huống xử lý áp lực, truyền thông, để học hỏi tính tích cực thái độ vui vẻ ở nhà cũng như trong công việc...

- Bảo vệ môi trường: Để giúp các nhân viên của Công ty hiểu biết môi trường, ô nhiễm và đóng góp đối với bảo vệ môi trường.

1.5.3. Bài học và kinh nghiệm rút ra cho Công ty TNHH dịch vụ bảo vệ Thái Hòa

Qua một số kinh nghiệm của các doanh nghiệp như trên, có thể rút ra một số bài học sau:

Thứ nhất, tổ chức cần xây dựng chiến lược đào tạo và phát triển NNL: Bên cạnh việc xây dựng cho mình một chiến lược kinh doanh, doanh nghiệp cần phải có một chiến lược đào tạo và phát triển NNL tương xứng vì chính NNL là một yếu tố sống quan trọng biến chiến lược kinh doanh thành hiện thực.

Thứ hai, vấn đề quản lý NNL gắn mật thiết với công tác đào tạo NNL: Công tác đào tạo NNL cần phải được thực hiện đồng bộ với các công tác quản lý nhân sự, thể hiện chủ yếu qua việc thiết kế và phân tích công việc, đánh giá kết quả thực hiện công việc, chế độ đãi ngộ (lương, phúc lợi) và môi trường làm việc.

Thứ ba, cách thức thực hiện công tác đào tạo: Cải cách phương pháp đào tạo cho phù hợp. Phương pháp giảng dạy truyền thống là giáo viên chủ yếu giảng, cung cấp nội dung dạy đã được chuẩn bị trước, ít có các hoạt động trao đổi, thảo luận giữa giảng viên và học viên, giữa các học viên với nhau, học viên chỉ trao đổi thụ động. Do đó, cần kết hợp giữa lý thuyết và thực hành, giữa diễn giải và trao đổi, thảo luận, tăng cường thảo luận nhóm,...

Tiểu kết Chương 1

Trên cơ sở vận dụng các phương pháp nghiên cứu khoa học, trong Chương 1, tác giả đã hệ thống hóa cơ sở lý luận về nhân lực, NNL. Luận văn cũng đã đi vào hệ thống hóa lý luận về đào tạo NNL, làm rõ khái niệm đào tạo NNL, so sánh giữa đào tạo với giáo dục và phát triển. Luận văn đã tập trung đi vào làm rõ nội dung công tác đào tạo NNL.

Trong Chương 1, Luận văn cũng trình bày kết quả nghiên cứu kinh nghiệm về đào tạo NNL của một số doanh nghiệp như Ngân hàng Thương mại Cổ phần Tiên Phong, Công ty TNHH dịch vụ bảo vệ YuKi Việt Nam. Trên cơ sở kinh nghiệm của các doanh nghiệp, tác giả đã rút ra một số bài học kinh nghiệm có ý nghĩa quan trọng cho Công ty TNHH dịch vụ bảo vệ Thái Hòa.

Chương 2

THỰC TRẠNG ĐÀO TẠO NHÂN VIÊN BẢO VỆ TẠI CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN DỊCH VỤ BẢO VỆ THÁI HÒA

2.1. Giới thiệu tổng quan về Công ty TNHH dịch vụ bảo vệ Thái Hòa

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển

Lần đầu thành lập lấy tên là Công ty TNHH dịch vụ bảo vệ MAN, được Sở Khoa học Đầu tư Hà Nội cấp giấy chứng nhận số 0104005215 ngày 23/01/2009 và được Cục Quản lý Hành chính về Trật tự Xã hội thuộc Bộ Công an cấp giấy chứng nhận số 01/GXN-CL1 ngày 27/02/2009 đủ điều kiện về an ninh trật tự để kinh doanh dịch vụ bảo vệ. Với vốn điều lệ 2.000.000.000 đồng.

Đến năm 2011 chia tách và lấy tên mới là Công ty TNHH dịch vụ bảo vệ Thái Hòa, được Sở Khoa học Đầu tư Hà Nội cấp giấy chứng nhận số 0105631676 ngày 16/11/2011 và được phòng Quản lý Hành chính về Trật tự Xã hội, Sở Công an Hà Nội cấp giấy chứng nhận số 118/GXN ngày 21/12/2011 đủ điều kiện về an ninh trật tự để kinh doanh dịch vụ bảo vệ.

Tên doanh nghiệp: **CÔNG TY TNHH DỊCH VỤ BẢO VỆ THÁI HÒA**

Tên tiếng anh: **Thai Hoa Security service company limited**

Tên viết tắt: **THAI HOA SECURITY CO., LTD**

Địa chỉ: C3, lô C8, KĐT mới Đại Kim, Định Công, Đại Kim, Hoàng Mai, Hà Nội.

Địa chỉ giao dịch: Tầng hầm B1, TTTM The Garden, Mễ Trì, Mỹ Đình, Nam Từ Liêm, Hà Nội.

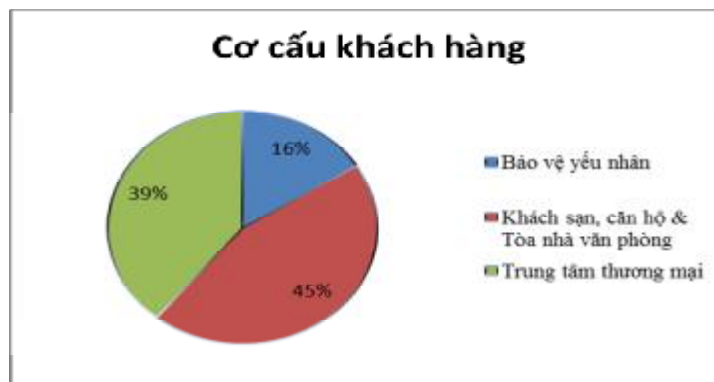
Số điện thoại: 043.787.8628

Website: www.thaihoasecurity.com

Địa chỉ email liên hệ: https://thaihoa.security@gmail.com

Ngành nghề kinh doanh: Kinh doanh dịch vụ bảo vệ (cung cấp các dịch vụ sau: Dịch vụ tuần tra và bảo vệ; dịch vụ vệ sĩ; dịch vụ bảo vệ an toàn; dịch vụ nhận và chuyển tiền, hóa đơn hoặc các tài sản có giá trị khác đối với người đồng thời bảo vệ những tài sản trên trong quá trình di chuyển).

Dịch vụ bảo vệ Công ty đang thực hiện bao gồm: Bảo vệ khách sạn, tòa nhà, văn phòng; bảo vệ trung tâm thương mại; bảo vệ công trường xây dựng. Dưới đây là cơ cấu khách hàng của Công ty đang thực hiện:



Sơ đồ 2.1 Cơ cấu khách hàng của Công ty

(Nguồn: Phòng nghiệp vụ)

Công ty TNHH dịch vụ bảo vệ Thái Hòa hiện nay đang cung cấp dịch vụ bảo vệ an ninh cho những khách hàng nổi tiếng như Tập đoàn Bitexco, Tập đoàn Viettel, Tập đoàn Thành Công, Keangnam, Sheraton, Inter Central Park. Trải qua 6 năm hoạt động, với bề dày kinh nghiệm cung cấp dịch vụ bảo vệ chất lượng cho khách hàng, Công ty đã và đang trên đà phát triển, có được sự tin tưởng, tín nhiệm của khách hàng.

2.1.2. Chức năng, nhiệm vụ

Công ty thực hiện nhiệm vụ cung cấp các dịch vụ bảo vệ cho khách hàng theo đúng quy định của pháp luật như Nghị định số 52/2008/NĐ-CP ngày 22/4/2008 của Chính phủ về quản lý kinh doanh dịch vụ bảo vệ và Thông tư số 45/2009/TT-BCA ngày 14/7/2009 về việc hướng dẫn thi hành một số điều của Nghị định số 52/2008/NĐ-CP ngày 22/4/2008.

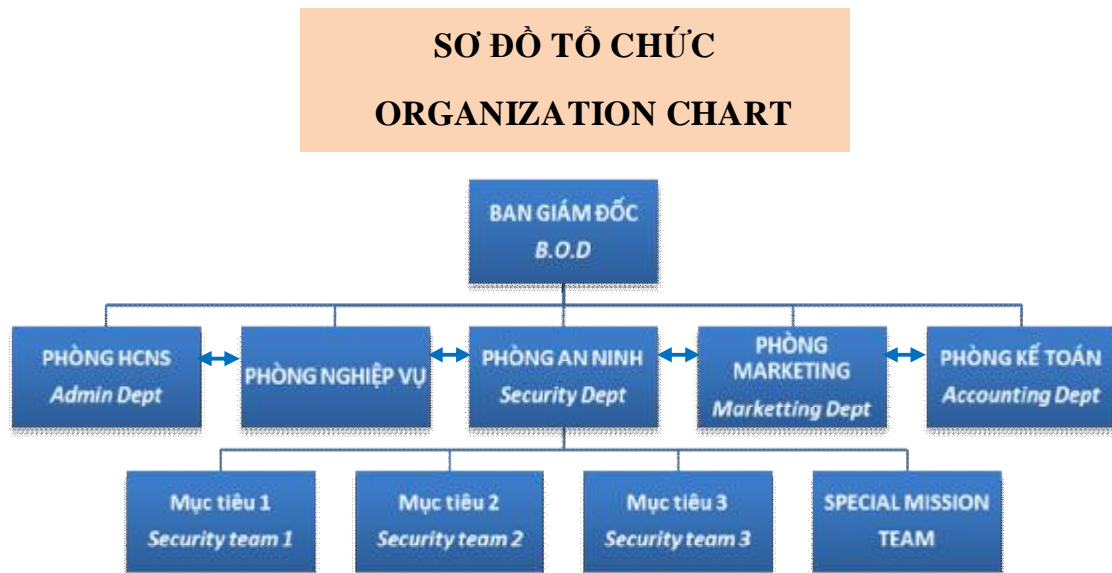
Với chức năng cung cấp dịch vụ bảo vệ chuyên nghiệp cho cho các đối tác/khách hàng, nhằm thực hiện các nhiệm vụ cụ thể như sau:

- Thực hiện các biện pháp nghiệp vụ để phòng ngừa, phát hiện và ngăn chặn những hành vi gây mất trật tự, phá hoại, trộm cắp tài sản gây mất an toàn về tính mạng của con người; vi phạm nội quy bảo vệ tại mục tiêu; vi phạm pháp luật.

- Phát hiện và xử lý kịp thời các sự cố tại mục tiêu: Phòng cháy chữa cháy; sơ cứu cứu nạn nhân; những hiện tượng không bình thường; không an toàn ở khu vực bảo vệ và các khu vực lân cận.

- Phối hợp với người dân, khách hàng, cơ quan, doanh nghiệp tuyên truyền, phổ biến pháp luật nhằm nâng cao ý thức cảnh giác cho mọi người. Hướng dẫn mọi người tham gia bảo vệ, giữ gìn an ninh trật tự, an toàn tại mục tiêu.

2.1.3. Cơ cấu tổ chức



Sơ đồ 2.2 Sơ đồ tổ chức Công ty TNHH dịch vụ bảo vệ Thái Hòa

Nguồn: Phòng Hành chính Nhân sự

Hiện nay, cơ cấu tổ chức, quản lý của Công ty theo mô hình tổ chức trực tuyến-chức năng. Với việc sử dụng mô hình quản lý này, tất cả các bộ phận đều chịu sự quản lý, điều hành trực tiếp từ BGD. Giám đốc là người chịu trách nhiệm và điều hành chung tất cả hoạt động kinh doanh của Công ty và toàn

quyền quyết định các vấn đề trong phạm vi Công ty. Giúp việc cho Giám đốc là những nhà quản lý thuộc các phòng, ban có nhiệm vụ tham mưu cho Giám đốc đưa ra các quyết định, hướng dẫn, kiểm tra việc thực hiện quyết định.

Cách phân chia theo mô hình này giúp cho việc phân công lao động của Công ty được hiệu quả, tránh chồng chéo nhiệm vụ của các thành viên với nhau khác với việc phân công nhiệm vụ của các bộ phận như các năm trước khi Công ty mới thành lập. Bằng cách phân chia một cách có hệ thống các nhiệm vụ phức tạp thành các công việc cụ thể (phòng, ban, mục tiêu) giúp cho các thành viên của tổ chức trở nên giỏi hơn, chuyên sâu hơn vào một lĩnh vực mà mình phụ trách.

Ban Giám đốc: Bao gồm Giám đốc và Phó Giám đốc. Giám đốc là người đứng đầu điều hành và chịu trách nhiệm hoàn toàn hoạt động kinh doanh của Công ty. Phó Giám đốc là người chịu trách nhiệm điều hành các mảng hoạt động mà Hội đồng Quản trị ủy quyền.

Phòng Hành chính Nhân sự: Có nhiệm vụ tham mưu, giúp việc BGD trong công tác quản trị nhân sự, quản trị hành chính, văn thư lưu trữ; Lập báo cáo công tác quản trị nhân sự cho BGD và các đơn vị khách hàng khi có yêu cầu.

Phòng kế toán: Có nhiệm vụ thực hiện công tác kế toán tài chính của Công ty; Thực hiện đầy đủ chế độ hạch toán, quản lý tài chính; Lập báo cáo cho BGD và các cơ quan quản lý nhà nước.

Phòng Marketing: Có chức năng tham mưu, giúp việc cho BGD trong công tác marketing, sản phẩm, khách hàng. Phòng có nhiệm vụ thực hiện chương trình marketing do Giám đốc phê duyệt; Lập phương án bảo vệ và soạn thảo hợp đồng dịch vụ trình Giám đốc; Thiết lập mối quan hệ với khách hàng, dân cư và cơ quan nhà nước.

Phòng Nghiệp vụ: Là đầu mối tham mưu, giúp việc cho BGD trong công tác quản lý, đào tạo, kiểm tra, thanh tra tình hình thực hiện công việc của nhân viên bảo vệ tại các mục tiêu; Đôn đốc chỉ đạo nhân viên thực hiện chức năng nhiệm vụ của mình; Tổ chức và phân công công việc cho phòng an ninh mục tiêu.

Phòng An ninh: Chịu trách nhiệm điều hành, quản lý nhân viên bảo vệ thực hiện công việc tại các mục tiêu.

Mục tiêu: Mục tiêu được hiểu là địa điểm Công ty thực hiện dịch vụ bảo vệ theo hợp đồng dịch vụ ký kết. Mỗi mục tiêu sẽ xây dựng đội bảo vệ khác nhau. Ví dụ: Công ty đang thực hiện bảo vệ tại Trung tâm Thương mại The Garden (Gọi là mục tiêu Trung tâm Thương mại The Garden). Cơ cấu nhân sự tại mục tiêu bao gồm:

- BCH: Chỉ huy trưởng, Trưởng ca, Giám sát
- Phụ trách 1 ca: Trưởng ca, Giám sát ca
- Nhân viên bảo vệ: Tùy thuộc các mục tiêu có các vị trí bảo vệ khác nhau tương ứng với số nhân viên bảo vệ khác nhau.

2.1.4. Đặc điểm tài chính – hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh

Bảng 2.1 Báo cáo kết quả kinh doanh của Công ty giai đoạn 2012-2014

ĐVT: Đồng

STT	Chỉ tiêu	2012	2013	2014
1	Tổng doanh thu	1 522 632 904	7 997 698 307	5 950 399 818
2	Tổng quỹ lương	1 318 777 420	7 431 116 582	5 481 243 972
3	Tổng lao động	102	237	181
4	Năng suất lao động bình quân NSLĐ _{bq} = (1)/(3)	14 927 774	33 745 562	32 875 137
5	Tiền lương bình quân TL _{bq} = (2)/(3)	12 929 190	31 354 922	30 283 116
6	Tốc độ tăng NSLĐ (6) = (4) _i / (4) _{i-1}	-	2,324	0,974
7	Tốc độ tăng TL _{bq} (7) = (5) _i / (5) _{i-1}	-	2,261	0,966

Nguồn: Báo cáo tài chính 2012-2014

So sánh tốc độ tăng NSLĐ_{bq} và TL_{bq}:

+) Năm 2013: Tốc độ tăng NSLĐ_{bq} > Tốc độ tăng TL_{bq}

+) Năm 2014: Tốc độ tăng NSLĐ_{bq} > Tốc độ tăng TL_{bq}

Từ kết quả trên cho thấy, qua các năm hiệu quả suất sản xuất kinh doanh của Công ty đều đảm bảo để Công ty tiếp tục và duy trì phát triển.

2.1.5. Đặc điểm nguồn nhân lực

Nói đến đặc điểm NNL của Công ty là nói đến cơ cấu lao động về mặt số lượng, trình độ, tuổi, giới tính các chỉ tiêu đó sẽ cho chúng ta có cái nhìn toàn diện về đặc điểm NNL.

- Nguồn nhân lực Công ty về mặt số lượng:

Bảng 2.2 Cơ cấu nhân lực theo chức năng toàn Công ty giai đoạn 2012 – 2014

DVT: Người

TT	Loại hình lao động	Số người lao động		
		2012	2013	2014
1.	Lao động trực tiếp sản xuất			
a.	<i>Chỉ huy trưởng/Giám sát/Trưởng ca</i>	8	26	18
b.	<i>Nhân viên bảo vệ</i>	87	202	155
2.	Lao động gián tiếp			
a.	<i>Lãnh đạo công ty, cấp quản lý</i>	05	07	07
b.	<i>Nhân viên văn phòng</i>	01	02	01
	<i>Tổng</i>	102	237	181

Nguồn: Phòng Hành chính Nhân sự

- Nhân viên bảo vệ phân theo độ tuổi:

Bảng 2.3 Cơ cấu nhân viên bảo vệ theo độ tuổi giai đoạn 2012 – 2014

ĐVT: Người, %

STT	Năm Tuổi	2012		2013		2014	
		SL	%	SL	%	SL	%
1	Từ 18 – 25	49	56.32	120	59.41	106	68.39
2	Từ 26 - 35	22	25.29	49	24.26	25	16.13
3	Từ 36- 45	11	12.64	20	9.90	17	10.97
4	Từ 46 – 55	5	5.75	13	6.44	7	4.52
	<i>Tổng</i>	87	100	202	100	155	100

Nguồn: Phòng Hành chính Nhân sự

- Nhân viên bảo vệ phân theo giới tính:

Bảng 2.4 Cơ cấu nhân viên bảo vệ theo giới tính giai đoạn 2012 – 2014

ĐVT: Người, %

STT	Năm Giới tính	2012		2013		2014	
		SL	%	SL	%	SL	%
1	Nam	52	94.25	188	94.06	152	98.06
2	Nữ	5	5.75	12	5.94	3	1.94
	<i>Tổng</i>	87	100	202	100	155	100

Nguồn: Phòng Hành chính Nhân sự

Theo bảng trên có thể thấy tỷ lệ giới tính nam chiếm ưu thế hơn so với nữ giới. Do đặc thù nghề nghiệp nên nam bảo vệ luôn chiếm phần lớn, cụ thể: Năm 2012 chiếm 94.25%, năm 2013: 94.06%, đến năm 2014: 98.06%. Với các vị trí bảo vệ bãi xe (ghi vé, kiểm soát đầu xe vào) hoặc trực phòng camera thường sử dụng nữ giới. Còn các vị trí tuần tra, kiểm soát cần sức khỏe, quan sát tốt, xử lý tình huống nhanh phù hợp với nam giới nhiều hơn.

- Nhân viên bảo vệ phân theo trình độ:

Bảng 2.5 Cơ cấu nhân viên bảo vệ theo trình độ giai đoạn 2012 – 2014

ĐVT: Người, %

TT	Trình độ	Số người lao động					
		2012		2013		2014	
		SL	%	SL	%	SL	%
1	THCS	11	12.64	19	9.41	17	10.97
2	THPT	55	63.22	153	75.74	115	74.19
3	Trung cấp	3	3.45	7	3.47	9	5.81
4	Đại học	10	11.49	23	11.39	14	9.03
	<i>Tổng</i>	87	100	202	100	155	100

Nguồn Phòng Hành chính Nhân sự

Từ bảng số liệu trên cho thấy, trình độ học vấn và tay nghề của nhân viên còn thấp, người lao động chủ yếu chưa qua đào tạo nghề một cách chính quy tại các trường, lớp. Trình độ từ THCS, THPT chiếm trên 80% qua 3 năm.

2.2. Thực trạng đào tạo nhân viên bảo vệ tại Công ty TNHH dịch vụ bảo vệ Thái Hòa

2.2.1. Xác định nhu cầu đào tạo

Xác định nhu cầu đào tạo là bước đầu tiên nhưng vô cùng quan trọng trong hoạt động đào tạo. Hiện nay tại Công ty, chủ yếu dựa vào việc phân tích kế hoạch sản xuất kinh doanh, phân tích kết quả thực hiện công việc của nhân viên để đánh giá nhu cầu đào tạo.

Phân tích kế hoạch sản xuất kinh doanh: Trong từng thời kỳ phát triển khác nhau của Công ty, định hướng của BGD về phương hướng phát triển các khách hàng mục tiêu cũng khác nhau. Do đó, công tác đào tạo>NNL cũng thay đổi theo nhiều chiều hướng khác nhau để phù hợp với kế hoạch kinh doanh của Công ty. Từ năm 2012, Công ty xác định chiến lược phát triển của mình

là tạo được lòng tin và đứng vững trong thị phần khách hàng tại các tòa nhà chung cư, trung tâm thương mại, tòa nhà văn phòng. Cùng với chiến lược đó là việc quan tâm hơn đến chất lượng đội ngũ bảo vệ đặc biệt trong công tác tuyển dụng và đào tạo NNL. Đánh giá chất lượng NNL có nhiều hạn chế, chưa đáp ứng được những yêu cầu khắt khe của khách hàng đặc biệt là sự thiếu hụt đội ngũ nhân viên bảo vệ có kiến thức, kỹ năng tốt và gắn bó thật sự với nghề. Do đó, nhu cầu đào tạo lúc này được đặt ra thật sự cần thiết.

Tình hình thực hiện công việc của nhân viên bảo vệ: Để đánh giá kết quả thực hiện của nhân viên hiện nay Công ty căn cứ vào bản mô tả thực hiện công việc tại các vị trí, tài liệu đào tạo các kỹ năng cần thiết của người làm bảo vệ, tài liệu bảo vệ riêng tại các mục tiêu mà Công ty đang thực hiện bảo vệ. Bên cạnh đó, một kênh thu thập thông tin để đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên đó chính là khách hàng. Nhân viên bảo vệ tại các mục tiêu thường xuyên làm việc và tiếp xúc với đơn vị chủ quản, cư dân, khách hàng. Chính những góp ý, phản ánh chất lượng đội ngũ bảo vệ trở thành thước đo để cán bộ đào tạo đánh giá và xác định nhu cầu đào tạo.

Tuy nhiên, việc xác định nhu cầu đào tạo như hiện nay tại Công ty vẫn còn những hạn chế:

- Xác định nhu cầu đào tạo không căn cứ vào phân tích công việc: Hiện nay, Công ty mới chỉ xây dựng hệ thống bản mô tả công việc cho các vị trí bảo vệ tại các mục tiêu, nhưng chưa xây dựng bản yêu cầu công việc và bản tiêu chuẩn thực hiện công việc. Do đó, công tác đánh giá thực hiện theo cảm tính, theo quan sát, kinh nghiệm của các vị trí quản lý tại các mục tiêu nên chưa đánh giá chính xác được nhân viên còn thiếu kiến thức, kỹ năng nào, để từ đó việc xác định đúng đối tượng đào tạo cũng còn nhiều hạn chế.

- Việc xác định nhu cầu đào tạo ở Công ty chưa căn cứ nhu cầu của người lao động: Một trong những nhu cầu của con người là nhu cầu được học

tập, nâng cao kiến thức để khẳng định mình. Thế nhưng, hiện tại Công ty chưa đáp ứng được nhu cầu phát triển bản thân của người lao động. Khiến họ chán nản, khi công việc sau 2 năm, 3 năm hay lâu hơn nữa,... họ vẫn chỉ là làm việc với chất lượng công việc của hiện tại.

Khảo sát ý kiến của CBNV Công ty, tác giả thu được kết quả như sau:

Bảng 2.6 Kết quả khảo sát ý kiến nhân viên bảo vệ về nhu cầu đào tạo

TT	Nội dung	Số người trả lời	Tỷ lệ (%)
1	Nhu cầu bản thân	0	0
2	Quy định chung của Công ty	63	63
3	Kết quả thực hiện công việc	37	37
4	Đề xuất của cán bộ quản lý	0	0
5	Giám đốc phê duyệt	0	0
6	Đề xuất của P.HCNS, P.NV	0	0
	TỔNG	100	100

Nguồn: Kết quả điều tra công tác đào tạo nhân viên bảo vệ, tác giả

Qua bảng khảo sát trên, tác giả nhận thấy:

Thứ nhất, việc xác định nhu cầu đào tạo của Công ty có dựa trên kết quả thực hiện công việc của nhân viên (chiếm 37%) thường là những nhân viên không đáp ứng được yêu cầu công việc tại mục tiêu và được đề xuất đào tạo lại. Còn đa số phiếu thu về (63%) cho kết quả là việc đào tạo chỉ xuất phát từ quy định chung của Công ty đối với nhân viên mới.

Thứ hai, bộ phận làm công tác đào tạo chưa thực hiện một chương trình khảo sát nhu cầu đào tạo nào dành cho nhân viên bảo vệ. Do đó, trong suốt quá trình thành lập Công ty đến nay, chưa có một chương trình đào tạo nào xuất phát từ P.NV và P.HCNS đề xuất.

Thứ ba, có thể thấy rằng công tác xác định nhu cầu đào tạo của Công ty không có định hướng phát triển lâu dài, ở đây chỉ dựa vào công việc thực tế hiện tại để xây dựng nên nhu cầu đào tạo. BGD có chiến lược phát triển kinh doanh trong tương lai, có những nhận định về chất lượng nhân lực cần phải có để phù hợp với chiến lược phát triển kinh doanh. Nhưng lại chưa chú trọng, đầu tư vào đào tạo để tạo ra đội ngũ nhân viên bảo vệ chuyên nghiệp. Do đó, việc xác định nhu cầu đào tạo phải gắn liền với kế hoạch phát triển NNL trong dài hạn. Như vậy, Công ty cần có những công cụ, và căn cứ chính xác, xác thực hơn nữa để đo lường được nhu cầu đào tạo nhân viên bảo vệ.

Từ các kết quả trên cho thấy, việc đánh giá nhu cầu đào tạo tại Công ty còn rất bị động. Chủ yếu đánh giá nhu cầu đào tạo bắt đầu từ những yếu kém về kết quả thực hiện công việc hiện tại, chứ không có sự chủ động dựa vào kế hoạch NNL.

2.2.2. Xây dựng kế hoạch đào tạo

a. Xác định mục tiêu đào tạo

Mục tiêu đào tạo nhân viên bảo vệ tại Công ty được xác định như sau:

✓ Về kiến thức:

- Nhân viên phải nắm vững nội quy lao động của Công ty (giờ giấc, tác phong, kỷ luật lao động,...)
- Nhân viên nắm được các kiến thức chung về bảo vệ (đạo đức nghề, dịch vụ bảo vệ chuyên nghiệp là như thế nào? Làm thế nào để xây dựng được hình ảnh chuyên nghiệp?)

✓ Về kỹ năng làm việc:

- Nắm được quy trình trong quá trình làm việc bao gồm: Quy trình xử lý thông tin các sự việc, quy trình báo cáo, quy trình
- Nắm được nội dung, cách thực hiện các kỹ năng:
 - + Tuân tra, canh gác.

- + Sử dụng các phương tiện công cụ hỗ trợ.
- + Lập biên bản.
- + Sử lý các tình huống khẩn cấp.
- + Giao tiếp, ứng xử.
- Nắm được nội dung, cách thức thực hiện các nghiệp vụ:
 - + Bảo vệ hiện trường.
 - + Phòng cháy chữa cháy.

Nhìn chung, mục tiêu đào tạo còn khá chung chung, không cụ thể và mới chỉ dừng lại ở việc xác định mục tiêu định tính, chưa xây dựng mục tiêu định lượng. Chính vì vậy, trong suốt quá trình đào tạo việc không xác định mục tiêu một cách cụ thể dẫn đến việc đào tạo không có định hướng, công tác đánh giá không có căn cứ, kết quả đào tạo không mang lại hiệu quả.

b. Lựa chọn đối tượng đào tạo

Dựa vào kết quả xác định nhu cầu đào tạo, phòng nhân sự sẽ tiến hành tổng hợp và đưa ra danh sách nhân viên tham gia đào tạo. Tùy thuộc vào từng chương trình đào tạo, để đưa ra đối tượng đào tạo cho phù hợp. Đối tượng chủ yếu tham gia đào tạo của Công ty bao gồm:

Nhân viên mới: Đây là đối tượng bắt buộc phải tham gia khóa đào tạo nghề ban đầu của Công ty. Do đặc thù của nghề, nên sự biến động nhân sự diễn ra thường xuyên, điều đó dẫn đến dòng lưu chuyển giữa nhân viên nghỉ việc và nhân viên mới lớn. Những người lao động này phần lớn là lao động phổ thông, sinh viên tìm kiếm việc làm thêm do đó chưa có kiến thức về nghề bảo vệ. Nên việc tham gia các khóa học dành cho nhân viên mới thật sự cần thiết. P.HCNS sau khi kết thúc đợt tuyển dụng sẽ tiến hành tập hợp, lập danh sách nhân viên mới và gửi danh sách đào tạo tới P.NV.

Nhân viên chưa đáp ứng được yêu cầu công việc: Đây là đối tượng cần được đào tạo lại hoặc cần bổ sung các kỹ năng, kiến thức cần thiết để đáp ứng

yêu cầu công việc. Đối tượng này căn cứ vào đánh giá của BCH các mục tiêu, kết quả đánh giá của khách hàng hay các đơn vị quản lý. Sau khi đánh giá, BCH mục tiêu lập danh sách những nhân viên chưa đáp ứng yêu cầu công việc hoặc những nhân viên mới được phân công về mục tiêu và gửi cho P.HCNS. Việc đánh giá này dựa trên quá trình làm việc của nhân viên tại mục tiêu để tiến hành đào tạo lại.

Nhân viên bảo vệ tại các mục tiêu khi đơn vị chủ quản/khách hàng yêu cầu: Chương trình đào tạo theo kế hoạch của khách hàng/các đơn vị quản lý như đào tạo phòng cháy chữa cháy, cứu hộ thang máy, hay khi các đơn vị có sự thay đổi quy trình, các thức phối hợp giữa các bộ phận, ..v...v.. Căn cứ vào công văn yêu cầu đào tạo của các đơn vị quản lý/khách hàng, P.HCNS sự phối hợp với BCH mục tiêu lập danh sách CBNV tham gia khóa đào tạo này.

Nhìn chung việc lựa chọn đối tượng đào tạo của Công ty có những ưu điểm như dựa vào đánh giá từ phía người quản lý, khách hàng – đây là các kênh thông tin hữu ích góp phần xác định được đúng đối tượng cần đào tạo. Ngoài ra, việc xác định đối tượng đào tạo là nhân viên mới – cho thấy sự quan tâm về chất lượng NNL đầu vào của Công ty. Mục tiêu rõ nhận thấy nhất đó là “Đào tạo ngắn hạn nhưng mang lại hiệu quả lâu dài”.

Tuy nhiên, Công ty còn gặp phải những hạn chế, cụ thể như sau:

Thứ nhất, Công ty không chú trọng đến kênh đề xuất đối tượng đào tạo từ phía BCH các mục tiêu, Công ty chưa giao quyền đề xuất cử nhân viên tại mục tiêu mình quản lý tham gia các lớp đào tạo khi không đạt yêu cầu thực hiện công việc. Do trên thực tế, BCH mục tiêu là người hướng dẫn, kiểm tra, giám sát quá trình thực hiện công việc của nhân viên, họ sẽ là người nắm bắt được những kiến thức, kỹ năng nghiệp vụ nào mà nhân viên còn chưa nắm vững, chưa thực hiện được để từ đó đề xuất và lựa chọn đối tượng đào tạo phù hợp nhất.

Thứ hai, kênh xác định đối tượng còn hạn chế để xác định đúng đối tượng đào tạo. Công ty chưa mở rộng kênh xác định đối tượng đào tạo từ bản thân nhân viên bảo vệ. Điều này rất quan trọng, bởi vì bản thân họ là người hiểu rõ kiến thức, kỹ năng mình đang có là gì, mình mong muốn có thêm những kiến thức, kỹ năng gì để làm việc hiệu quả hơn.

Thứ ba, việc lựa chọn đối tượng để nâng cao nghiệp vụ để đào tạo cán bộ nguồn chưa có. Điều này, dẫn đến việc Công ty thiếu đi đội ngũ cán bộ nguồn thay thế khi cần. Qua thực tế cho thấy, khi cán bộ tại các mục tiêu nghi việc dẫn đến việc lựa chọn các vị trí thay thế vô cùng khó khăn, Công ty luôn trong tình trạng bị động, khi lựa chọn vị trí thay thế còn yếu về kỹ năng quản lý. Lúc này lại cần sự giám sát sát sao, liên tục, mất nhiều thời gian, công sức chỉ bảo từ phía cán bộ P.NV. Còn về phía nhân viên, nhu cầu được đào tạo nâng cao kỹ năng nghiệp vụ để khẳng định mình hiện nay Công ty chưa đáp ứng được. Theo tháp nhu cầu Maslow- thuyết nhu cầu của con người - Maslow thừa nhận rằng, con người mong muốn và không bao giờ ngừng phấn đấu để đạt được nhiều mục tiêu khác nhau.



Sơ đồ 2.3 Tháp nhu cầu mở rộng Maslow

Theo như tháp nhu cầu mở rộng, nhu cầu “Nhận thức” – luôn trong trạng thái sẵn sàng học hỏi - học tập để hiểu biết và đóng góp thêm kiến thức là nhu cầu cần được nhà quản lý quan tâm. Theo Maslow, một khi các nhu cầu thấp cấp đã được thỏa mãn, các nhu cầu cao cấp sẽ trở thành động lực cho mọi hành vi của con người. Do đó, khi nhà quản lý biết được vị trí của một người trên kim tự tháp sẽ giúp họ tạo động lực cho người lao động một cách hiệu quả [13]. Đây là vấn đề cần được sự quan tâm từ phía BGD Công ty.

Thứ tư, hiện nay Công ty chưa có một văn bản cụ thể nào về việc xác định đối tượng đào tạo từ đó cho thấy một thực tế, người lao động không biết mình có thuộc đối tượng được đào tạo hay không? Và làm thế nào để nâng cao trình độ nghiệp vụ của mình? Do đó, Công ty nên tiến hành xây dựng và ban hành văn bản phổ biến cho người lao động được biết về phương pháp, căn cứ xác định đối tượng đào tạo? Những đối tượng nào được đào tạo? Động cơ đào tạo? Tác dụng đào tạo? Lợi ích của đào tạo đối với việc phát triển nghề nghiệp của người lao động.

c. Xây dựng chương trình và phương pháp đào tạo

Hiện nay, Công ty xác định hai nội dung đào tạo chủ yếu trong Công ty đó là đào tạo nhân viên mới tuyển dụng và đào tạo nhân viên tại các mục tiêu.

▼ *Đào tạo nhân viên mới tuyển dụng bao gồm các nội dung sau:*

Bảng 2.7 Khóa học dành cho nhân viên mới

STT	NỘI DUNG HỌC	Số lượng
I	CHƯƠNG I – TÌM HIỂU CHUNG VỀ CÔNG TY.	1/2 ngày
1.	<u>Bài 1.</u> Giới thiệu chung về Công ty	
2.	<u>Bài 2.</u> Nội quy, quy định chung của Công ty đối với toàn thể CBNV	
II	CHƯƠNG II – ĐẠO ĐỨC NGHỀ NGHIỆP CỦA NGƯỜI LÀM CÔNG TÁC BẢO VỆ.	1/2 ngày
1.	<u>Bài 1.</u> Khái niệm về đạo đức nghề nghiệp	
2.	<u>Bài 2.</u> Những tiêu chí về đạo đức nghề nghiệp	

III	CHƯƠNG III – TÍNH CHUYÊN NGHIỆP CỦA DỊCH VỤ BẢO VỆ.	1 ngày
1.	<u>Bài 1.</u> Khái niệm về tính chuyên nghiệp	
2.	<u>Bài 2.</u> Phải làm gì để tạo ra được một dịch vụ chuyên nghiệp?	
3.	<u>Bài 3.</u> Nâng cao tính chuyên nghiệp cho nhân viên bảo vệ	
IV	CHƯƠNG IV – NGHIỆP VỤ BẢO VỆ HIỆN TRƯỜNG.	2 ngày
1	<u>Bài 1.</u> Khái niệm và mục đích yêu cầu	
2	<u>Bài 2.</u> Nội dung cơ bản của nghiệp vụ bảo vệ hiện trường	
3	<u>Bài 3.</u> Những điểm cần lưu ý khi bảo vệ một số loại hiện trường	
V	CHƯƠNG V – CÁC KỸ NĂNG NGHIỆP VỤ BẢO VỆ.	4 ngày
1	<u>Bài 1.</u> Những yêu cầu chung đối với nhân viên bảo vệ Thái Hòa	
2	<u>Bài 2.</u> Tâm lý khách hàng và kỹ năng phục vụ	
3	<u>Bài 3.</u> Quy trình xử lý thông tin vụ việc/sự việc	
4	<u>Bài 4.</u> Các kỹ năng tuần tra, kiểm soát tại các vị trí bảo vệ	
5	<u>Bài 5.</u> Kỹ năng sử dụng các phương tiện, dụng cụ hỗ trợ	
6	<u>Bài 6.</u> Kỹ năng lập biên bản, báo cáo và các loại biểu mẫu	
7	<u>Bài 7.</u> Kỹ năng xử lý các tình huống khẩn cấp trong hoạt động bảo vệ chuyên nghiệp.	
8	<u>Bài 8.</u> Kỹ năng giao tiếp, ứng xử của nhân viên bảo vệ trong hoạt động nghề nghiệp	
VII.	CHƯƠNG VII – LÝ THUYẾT PHÒNG CHÁY CHỮA CHÁY CHO NHÂN VIÊN BẢO VỆ	3 ngày
1.	<u>Bài 1.</u> Những hiểu biết cơ bản về cháy nổ	
2.	<u>Bài 2.</u> Phương tiện, trang thiết bị, công cụ kỹ thuật PCCC	
3.	<u>Bài 3.</u> Quy trình chữa cháy	
VIII	CHƯƠNG VI – SƠ LƯỢC NGHIỆP VỤ BẢO VỆ MỘT SỐ MỤC TIÊU ĐIỂN HÌNH.	3 ngày
1.	<u>Bài 1.</u> Sơ lược nghiệp vụ bảo vệ nhà máy, xí nghiệp	
2.	<u>Bài 2.</u> Sơ lược nghiệp vụ bảo vệ công trường	
3.	<u>Bài 3.</u> Sơ lược nghiệp vụ bảo vệ tòa nhà, cao ốc văn phòng	

IX	NGHIỆP VỤ BẢO VỆ TẠI MỘT SỐ MỤC TIÊU CỤ THỂ CỦA CÔNG TY	1 ngày
1	<u>Bài 1</u> : Mục tiêu TTTM The Garden	
2	<u>Bài 2</u> : Mục tiêu Marriott, CT2 Trung Văn, Hoàng Mai	
3	<u>Bài 3</u> : Mục tiêu Thành Công	

Nguồn: Phòng nghiệp vụ, 2015

Nhìn vào bảng trên, có thể thấy các chương trình đào tạo đối với nhân viên mới rất bài bản. Đây là những kiến thức, kỹ năng cần thiết để nhân viên mới làm quen và thực hiện tốt công việc.

▼ *Đào tạo nhân viên tại các mục tiêu bao gồm các nội dung sau:*

Bảng 2.8 Khóa học dành cho nhân viên tại mục tiêu

STT	NỘI DUNG HỌC	Số lượng
I	TỔNG QUAN VỀ MỤC TIÊU	1 ngày
1	<u>Bài 1</u> . Khái quát về mục tiêu	
2	<u>Bài 2</u> . Những rủi ro thường xảy ra tại mục tiêu	
1	<u>Bài 3</u> . Những yêu cầu đối với công tác bảo vệ tại mục tiêu	
2	<u>Bài 4</u> . Những quy định chung tại mục tiêu	
III	CÁC KHU VỰC CHÍNH CỦA MỤC TIÊU VÀ NHIỆM VỤ TẠI TỪNG VỊ TRÍ	1 ngày
1	<u>Bài 1</u> . Khu vực A1	
2	<u>Bài 2</u> . Khu vực A2	
3	<u>Bài 3</u> . Khu vực A3	
4	... (Tùy từng mục tiêu sẽ có các vị trí và nhiệm vụ khác nhau)	

Nhìn chung, các nội dung đào tạo ở bảng 2.9 có nội dung phù hợp và cần thiết đối với nhân viên được phân công làm việc tại các mục tiêu có đặc điểm, đặc thù an ninh, an toàn khác nhau. Những kiến thức, nghiệp vụ của khóa học trên sẽ giúp nhân viên nhanh chóng nắm được đặc điểm, quy định, những rủi

rõ, cách thức thực hiện công việc tại từng vị trí để nhân viên có thể thực hiện tốt nhất công việc tại các vị trí trực được phân công.

Việc xác định nội dung đào tạo theo hai đối tượng như trên đáp ứng hầu hết các nội dung cần thiết để đào tạo nhân viên bảo vệ chuyên nghiệp và phù hợp với đối tượng cần được đào tạo. Nội dung đào tạo nhân viên mới là những bài học cần thiết khi người lao động mới bắt đầu vào nghề. Nội dung đào tạo nhân viên tại các mục tiêu dành cho nhân viên mới hoặc nhân viên điều chuyển về mục tiêu và dành cho nhân viên cần đào tạo lại khi chưa đáp ứng yêu cầu làm việc.

Tuy nhiên, tài liệu đào tạo nhân viên bảo vệ dành cho giáo viên hướng dẫn. Nên nội dung trong tài liệu đào tạo viết còn dàn trải, khó nhớ cho các học viên, chưa theo sát nội dung về khoảng cách giữa yêu cầu công việc và năng lực thực tế của người lao động.

Theo kết quả điều tra, cho thấy hầu hết nhân viên cho rằng nội dung đào tạo phù hợp với đối tượng đào tạo (Có 97 phiếu chọn đáp án phù hợp tương ứng với 97%).

Bảng 2.9 Kết quả khảo sát ý kiến nhân viên bảo vệ về nội dung đào tạo

Đáp án	Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)
Phù hợp	97	97
Không phù hợp	-	-
Không điền phiếu	3	3
Tổng	100	100

Nguồn: Kết quả điều tra công tác đào tạo nhân viên bảo vệ, tác giả

Để chương trình đào tạo đạt hiệu quả, Công ty đang áp dụng các phương pháp đào tạo sau:

Thứ nhất, chỉ dẫn công việc:

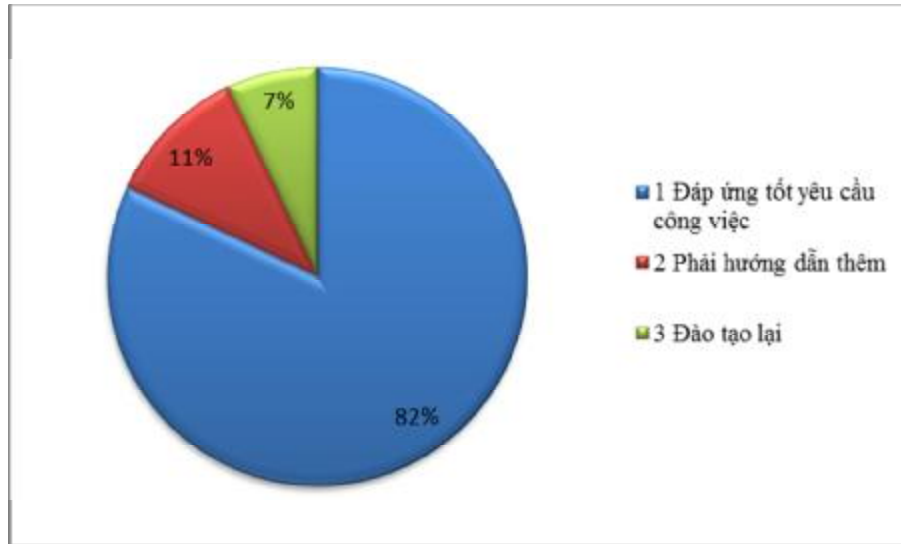
Đây là phương pháp đào tạo dành cho đối tượng đang là nhân viên bảo

vệ tại một mục tiêu của Công ty và có quyết định điều chuyển sang mục tiêu mới. Do đối tượng này, đã có những kiến thức và kỹ năng nhất định và có kinh nghiệm đối với công việc, nên khi tiếp nhận công việc tại mục tiêu mới, BCH không phải mất nhiều công sức và thời gian để hướng dẫn. Nội dung đào tạo sẽ ngắn gọn hơn chỉ xoay quanh nhiệm vụ, công việc tại vị trí nhân viên đó sẽ đảm nhận. BCH sẽ giới thiệu và giải thích của nhân viên về mục tiêu của công việc và chỉ dẫn tỉ mỉ, theo từng bước về cách quan sát, trao đổi, học hỏi và thực hiện công việc.

Thứ hai, kèm cặp và chỉ bảo:

Nhân viên bảo vệ sau khi tham dự khóa đào tạo và được phân công về các mục tiêu theo yêu cầu nhân sự tại các mục tiêu này. Ngay sau đó, họ được giao cho BCH mục tiêu để được hướng dẫn, kèm cặp. Phương pháp này được áp dụng phổ biến tại Công ty. BCH sẽ hướng dẫn cụ thể công việc và giao cho nhân viên có kinh nghiệm làm việc tại vị trí đó hướng dẫn và kèm cặp cụ thể. Phương pháp này, giúp cho nhân viên mới dễ dàng thực hành các kiến thức đã học, tránh tình trạng bối rối, không tự tin khi bắt đầu công việc mới, do có người luôn bên cạnh kèm cặp, chỉ bảo.

Theo điều tra của tác giả, 100% nhân viên mới được đào tạo bằng hình thức này. Kết quả nhận được từ phương pháp đào tạo này được thể hiện ở đồ thị sau:



Biểu đồ 2.1 Kết quả khảo sát ý kiến nhân viên bảo vệ về phương pháp kèm cặp hướng dẫn

Nguồn: Kết quả điều tra công tác đào tạo nhân viên bảo vệ, tác giả Thứ ba, luân chuyển hoặc chuyển công việc:

Phương pháp này phát huy hiệu quả đối với nhân viên bảo vệ là nguồn cán bộ sau này cho Công ty. Một phần vì nhu cầu thực tế tại mục tiêu và một phần muốn giúp cho cán bộ nguồn sẽ học hỏi, tích lũy, va chạm nhiều tại các vị trí khác nhau, các mục tiêu khác nhau. Qua đó, tổng chỉ huy sẽ theo dõi và đánh giá năng lực của cán bộ nguồn để đưa ra đề xuất bổ sung cán bộ khi cần.

Trong giai đoạn 2012 – 2014, Công ty đã tiến hành đào tạo nhân viên bảo vệ với phương pháp đào tạo, chương trình đào tạo có nhiều thay đổi để phù hợp với thực tế và đảm bảo yêu cầu của khách hàng, cụ thể như sau:

Bảng 2.10 Quy mô đào tạo theo phương pháp đào tạo giai đoạn 2012-2014

STT	Phương pháp đào tạo	Năm 2012		Năm 2013		Năm 2014	
		Số lượt	%	Số lượt	%	Số lượt	%
1	Kèm cặp, hướng dẫn	49	66.2	128	77.1	68	73.9
2	Chỉ dẫn công việc	22	29.7	31	18.7	20	21.7
3	Luân chuyển, thuyên chuyển	3	4.1	7	4.2	4	4.3
	Tổng	74	100	166	100	92	100

Nhìn vào bảng trên, ta có thể nhận thấy phương pháp đào tạo kèm cặp hướng dẫn được Công ty áp dụng nhiều và phù hợp với thực tế đào tạo nhân viên bảo vệ tại Công ty

d. Chi phí đào tạo

Công ty thực hiện hỗ trợ 100% chi phí đào tạo cho nhân viên bảo vệ. Hiện nay, Công ty chưa có quỹ dành riêng cho đào tạo. Chi phí đào tạo dùng để trả lương cho giảng viên thuê ngoài, mua các trang thiết bị dùng để dạy học, các chi phí học bên ngoài và các chi phí liên quan đến công tác đào tạo,... Do đó, khi phát sinh các chi phí đào tạo, Công ty thường gặp khó khăn khi không dự trù được các chi phí dành cho đào tạo và điều này làm cho việc tổ chức các chương trình đào tạo của nhân viên bị hạn chế hơn.

Như vậy, chi phí đào tạo nhân viên bảo vệ của Công ty thấp, chủ yếu nhân viên bảo vệ được đào tạo ở Công ty tốn kém ít chi phí.

Còn chi phí đào tạo do thuê các tổ chức bên ngoài (Phòng cháy chữa cháy, võ thuật,..) Công ty mới chỉ thực hiện khi có yêu cầu của đơn vị chủ quản/khách hàng, chứ chưa coi trọng công tác đào tạo này là một phần quan trọng tạo nên chất lượng đội ngũ bảo vệ cho Công ty. Trong giai đoạn 2012-2014, Công ty đã chi cụ thể như sau:

Bảng 2.11 Thống kê chi phí đào tạo thuê ngoài dành cho nhân viên bảo vệ tham gia khóa học cấp chứng chỉ phòng cháy chữa cháy

STT	Chỉ tiêu	Năm		
		2012	2013	2014
1	Số nhân viên	9	75	37
2	Chi phí cho 1 học viên	350.000	350.000	350.000
3	Số tiền dành cho đào tạo	3.150.000	26.250.000	12.950.000

Nguồn: Phòng kế toán

Theo thống kê chi phí đào tạo thuê ngoài, Công ty thực hiện cho thấy, kinh phí dành cho các chương trình đào tạo rất hạn hẹp. Công ty không chủ động cử nhân viên đi tham gia các lớp học bên ngoài.

e. Lựa chọn và đào tạo giáo viên

Do phương pháp đào tạo được sử dụng đào tạo trong công việc nên giáo viên chủ yếu là giáo viên nội bộ, bao gồm: Cán bộ P.NV; CBNV có kinh nghiệm. Việc đứng lớp giảng dạy chủ yếu do cán bộ P.NV trực tiếp giảng dạy; Tại các mục tiêu, người hướng dẫn là cán bộ, nhân viên có kinh nghiệm.

Trước đây, Công ty có thuê giáo viên bên ngoài đào tạo đó là giảng viên thuộc lực lượng công an về hướng dẫn các nghiệp vụ bảo vệ và dạy võ thuật. Tuy nhiên, 3 năm trở lại đây công tác giảng dạy do P.NV đảm nhận. Còn việc giảng dạy, kèm cặp tại mục tiêu được thực hiện như sau: Sau khi giao nhân sự xuống các mục tiêu, P.NV giao trực tiếp cho BCH mục tiêu để đào tạo. Tuy nhiên, P.NV và P.HCNS không theo dõi, kiểm tra, đánh giá quá trình dạy và học tại mục tiêu.

Từ trước đến nay, Công ty chỉ đánh giá kết quả đào tạo của học viên tham gia khóa học, chứ chưa xây dựng và thực hiện chương trình đánh giá đội ngũ giáo viên. Đây cũng là điểm hạn chế có thể dẫn đến sai sót trong việc lựa chọn đội ngũ giáo viên.

Bên cạnh đó, Công ty cũng chưa có văn bản cụ thể quy định tiêu chuẩn giáo viên nội bộ. Trong tương lai, Công ty cần xây dựng các tiêu chí và thực hiện các chương trình đánh giá sau khóa học, và ban hành văn bản cụ thể quy định tiêu chuẩn giáo viên nội bộ để giúp Công ty có được đội ngũ giáo viên nội bộ có chất lượng giảng dạy tốt hơn.

Việc lựa chọn nhân viên có kinh nghiệm tham gia hướng dẫn, kèm cặp theo đánh giá chủ quan của BCH mục tiêu, nên khi hướng dẫn nhân viên khác có thể gặp những hạn chế sau: Họ học được cách thực hiện công việc sai do thói quen thực hiện công việc không đúng của người hướng dẫn; người dạy không chỉ bảo hết về công việc;...

Theo số liệu khảo sát của tác giả, nhân viên bảo vệ đánh giá về giáo viên như sau:

Bảng 2.12 Kết quả khảo sát ý kiến đánh giá giáo viên hướng dẫn

Câu hỏi	Tiêu chí đánh giá	Thang điểm				
		5	4	3	2	1
1	Kiến thức	81	19	0	0	0
2	Phương pháp giảng dạy	7	48	24	15	6
3	Nội dung giảng dạy	74	22	4	0	0
4	Thái độ giảng dạy	26	35	31	8	0
5	Kỹ năng thực hành	84	16	0	0	0
6	Khả năng trả lời câu hỏi của học viên	87	13	0	0	0

Nguồn: Kết quả điều tra công tác đào tạo nhân viên bảo vệ, tác giả

Trong đó, quy định mức độ thang điểm như sau:

5 : Tốt 3 : Trung bình 1 : Kém
 4 : Khá 2 : Yếu

Theo kết quả điều tra, nhân viên cho rằng họ hài lòng với kiến thức, kỹ năng thực hành thực tế họ học được từ người hướng dẫn và khả năng trả lời cho họ những thắc mắc trong quá trình thực hiện công việc. Tuy nhiên, phương pháp giảng dạy của người dạy được đánh giá ở các mức độ khác nhau: Có 6 phiếu cho rằng phương pháp người dạy truyền đạt cho họ ở mức kém, 15 phiếu cho rằng phương pháp dạy còn yếu; 24 phiếu đánh giá phương pháp dạy chỉ đạt mức trung bình. Điều này, cho thấy cần có những thay đổi trong phương pháp dạy để quá trình học được hiệu quả. Theo kết quả khảo sát cũng cho thấy thái độ dạy của giáo viên chưa được nhiệt tình.

2.2.3. Tổ chức thực hiện kế hoạch đào tạo

Đối với trường hợp đào tạo tại mục tiêu: Sau khi P.NV sắp xếp, bố trí nhân sự về các mục tiêu, P.HCNS sẽ gửi danh sách nhân viên mới tới BCH mục tiêu. BCH mục tiêu chịu trách nhiệm tổ chức khóa đào tạo nghiệp vụ tại mục tiêu cho nhân viên mình.

Đối với các trường hợp đào tạo nghiệp vụ chung cho nhân viên mới: P.HCNS tập hợp danh sách nhân viên mới và gửi danh sách tới P.NV. Sau đó, P.HCNS và P.NV phối hợp để sắp xếp và lên lịch đào tạo nhân viên mới.

▼ P.HCNS có trách nhiệm:

- Thông báo thời gian, địa điểm học tới học viên. Nhắc nhở và yêu cầu học viên có mặt đầy đủ, đúng giờ để các giờ học có được hiệu quả.
- Chuẩn bị phòng học, các trang thiết bị cần thiết (Bảng viết, bút viết, giấy, nước,..) trước khi bắt đầu giờ học.
- Tổng hợp kết quả đánh giá khóa học.
- Thông báo kết quả khóa học cho nhân viên mới. Yêu cầu học lại đối với các trường hợp có kết quả đánh giá thấp.

▼ P.NV có trách nhiệm:

- Lên lớp giảng dạy theo đúng thời gian P.HCNS đã lên lịch.

- Chuẩn bị tài liệu (Giáo trình, dụng cụ hướng dẫn,..).
- Chuẩn bị bài kiểm tra để đánh giá quá trình học.

Nhìn chung, chương trình đào tạo được triển khai nhanh từ khối văn phòng đến các mục tiêu để đảm bảo nhân lực. Công ty có sự phân công công việc giữa hai bộ phận phối hợp thực hiện công việc đó là P.NV và P.HCNS. Tuy nhiên, việc phân chia nhiệm vụ này chưa có văn bản cụ thể và ban hành rộng rãi trong toàn thể CBNV trong Công ty.

Việc tổ chức thực thi đào tạo tại các mục tiêu không làm gián đoạn quá trình làm việc của các vị trí tại mục tiêu, tạo điều kiện cho BCH mục tiêu chủ động lựa chọn, sắp xếp, bố trí người hướng dẫn kèm cặp.

Việc bố trí thời gian, cũng như công tác chuẩn bị, thông báo lịch học, chuẩn bị tài liệu luôn được cán bộ phụ trách đào tạo chuẩn bị chu đáo. Có sự phối hợp nhịp nhàng giữa hai bộ phận P.NV và P.HCNS trong công tác tổ chức đào tạo.

Tuy nhiên, công tác tổ chức còn có những hạn chế sau:

Thứ nhất, đối với các lớp đào tạo nhân viên mới (Được thực hiện tại văn phòng Công ty) trang thiết bị sử dụng cho đào tạo còn chưa được tốt: Phòng học được tận dụng từ phòng trực camera tại mục tiêu; trong giờ học rất nhiều yếu tố bên ngoài làm ảnh hưởng đến quá trình dạy học và tiếp thu kiến thức của nhân viên (Như tiếng ồn của xe ra/vào trung tâm; sự có mặt của nhiều nhân viên khác đi lại; luôn có nhân viên làm việc tại phòng học,...).

Thứ hai, do sự biến động nhân sự lớn thường xuyên diễn ra và sự khó khăn trong công tác tuyển dụng. Có đợt tuyển dụng chỉ có 2-3 người, nên việc sắp xếp lớp học đào tạo nhân viên mới không được diễn ra như quy định. Thay vào đó, trong quá trình nhân viên mới đến làm thủ tục tiếp nhận, P.NV sẽ dành thời gian trao đổi, hướng dẫn nhân viên mới.

Tuy nhiên nội dung đào tạo mới chỉ dừng lại ở các kiến thức chung, các nghiệp vụ được hướng dẫn sơ qua và chỉ đi sâu vào một số nghiệp vụ có thể áp dụng luôn trong công việc của nhân viên bảo vệ, còn những kiến thức khác nhân viên mới sẽ chưa được học tới. Điều này, khiến đội ngũ nhân viên mới chưa hiểu hết được kiến thức nghiệp vụ, chưa nắm được các kỹ năng cần thiết dẫn đến chất lượng thực hiện công việc không cao, mất nhiều thời gian đào tạo tại mục tiêu, gây ảnh hưởng đến quá trình làm việc của những nhân viên khác..

Theo kết quả khảo sát, tác giả thu được kết quả như sau:

Bảng 2.13 Kết quả khảo sát ý kiến về công tác tổ chức đào tạo

Câu hỏi	Tiêu chí đánh giá	Thang điểm				
		5	4	3	2	1
1	Chất lượng phòng học	0	48	52	0	0
2	Phương tiện hỗ trợ giảng dạy	0	77	23	0	0
3	Thông báo thông tin	89	11	0	0	0
4	Chuẩn bị tài liệu	0	37	63	0	0
5	Phục vụ đào tạo (ăn, uống,..)	45	46	09	0	0

Nguồn: Kết quả điều tra công tác đào tạo nhân viên bảo vệ, tác giả

Trong đó quy định mức độ thang điểm như sau:

5 : Tốt 3 : Trung bình 1 : Kém
4 : Khá 2 : Yếu

Kết quả khảo sát cho thấy, trong công tác tổ chức đào tạo chỉ có tiêu chí về thông báo thông tin nhanh chóng, kịp thời được sự hài lòng của hầu hết nhân viên đánh giá. Còn tiêu chí về chất lượng phòng học, phương tiện hỗ trợ giảng dạy và công tác chuẩn bị, các phiếu đánh giá thu về đều cho rằng cần phải cải thiện khi không nhận được phiếu đánh giá nào tốt và hầu hết cho rằng chỉ đạt mức trung bình.

2.2.4. Đánh giá chương trình và kết quả đào tạo

Chương trình đánh giá đào tạo ở Công ty được thực hiện như sau:

✓ Đánh giá chương trình đào tạo: Quá trình đánh giá chương trình đào tạo không được thực hiện tại các mục tiêu mà chỉ được thực hiện tại khóa học dành cho nhân viên mới do P.NV giảng dạy. Tuy nhiên, chưa có tiêu chí cụ thể dẫn đến chất lượng đánh giá chưa cao, không phản ánh được thực trạng về chương trình đào tạo.

P.NV trực tiếp giảng dạy, soạn đề bài kiểm tra, đưa ra các đề xuất đánh giá chất lượng học ngay tại lớp. Để đánh giá, P.NV thực hiện các công việc cụ thể như sau:

- Điểm danh đầu giờ để đánh giá mức độ tham gia của học viên: Trừ các trường hợp thật sự cần thiết không tham gia được và có báo cáo trước sẽ không tính là một lần vi phạm. Tuy nhiên, công tác điểm danh đưa ra, chưa có các chế tài xử phạt cụ thể đối với các vi phạm của nhân viên nên công tác này mới chỉ dừng lại ở hình thức nhắc nhở.

- Sau khi kết thúc một chương hay một chuyên đề học: Giáo viên sẽ tổng hợp lại các kiến thức cần ghi nhớ, nhấn mạnh những kiến thức/kỹ năng cần thiết và yêu cầu nhân viên tiết sau đi học sẽ tham gia các bài kiểm tra đánh giá. Nhưng, kết quả của các bài kiểm tra chưa được xử lý đến cùng: Cán bộ P.NV chấm bài, trả bài kiểm tra và đưa ra ý kiến đánh giá, nhận xét về kết quả bài kiểm tra. Cũng như việc điểm danh, kết quả đánh giá cũng chỉ dừng lại ở hình thức nhắc nhở, cảnh cáo ý thức của học viên.

✓ Đánh giá kết quả đào tạo:

Tại Công ty hiện nay, quá trình đánh giá chất lượng đào tạo gần như không được thực hiện. Công ty chưa xây dựng chương trình đánh giá, các tiêu chí đánh giá không có.

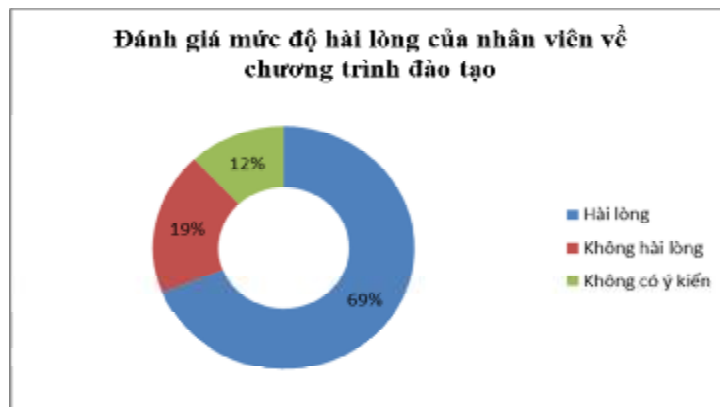
Tại mục tiêu, với các tiêu chí đánh giá như: Khả năng vận dụng kiến thức,

kỹ năng vào thực tế công việc, những thay đổi như thế nào trong hành vi thực hiện công việc của nhân viên, kết quả công việc có gì khác so với trước khi đào tạo hay không? Tất cả chỉ được đánh giá qua cái nhìn chủ quan của BCH.

Bên cạnh đó, sự phối hợp trong công tác đánh giá từ P.NV, P.HCNS với các mục tiêu gần như không có. BCH mục tiêu tự đào tạo, theo dõi, kiểm tra, đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên sau quá trình đào tạo, nhưng kết quả đào tạo không gửi về Công ty. P.NV và P.HCNS không thực hiện đơn đốc, nhắc nhở việc BCH mục tiêu gửi kết quả đánh giá.

Mặc dù thực tế, P.NV có kiểm tra chất lượng đào tạo nhân viên được thực hiện cùng với công tác thanh tra, kiểm tra kết quả thực hiện công việc của CBNV các mục tiêu cụ thể: thanh tra/kiểm tra định kỳ 1 lần/tuần hoặc các cuộc thanh kiểm tra đột xuất vào bất kỳ thời gian nào trong tuần. Tuy nhiên, sự đánh giá của P.NV và P.HCNS còn hạn chế, chưa có nhiều công cụ được sử dụng để đánh giá chính xác kết quả đào tạo

Theo kết quả điều tra của tác giả, thì có khá nhiều ý kiến chưa hài lòng về công tác đào tạo nhân viên bảo vệ của Công ty, cụ thể như sau:



Biểu đồ 2.2 Đánh giá của học viên về mức độ hài lòng với chương trình đào tạo

Nguồn: Kết quả điều tra công tác đào tạo nhân viên bảo vệ, tác giả

Trong biểu đồ 2.2 cho thấy, hầu hết chương trình đào tạo của Công ty nhận được đánh giá tích cực từ phía nhân viên, tuy nhiên vẫn có 19/100

(chiếm 19%) người trả lời không hài lòng với chương trình đào tạo của Công ty. Nguyên nhân, dẫn đến việc nhân viên chưa hài lòng với chương trình đào tạo của Công ty là do:

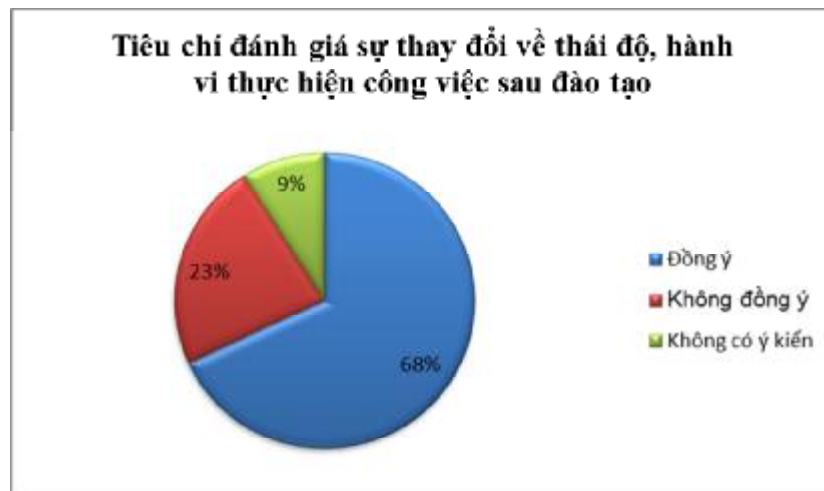
- Có 4% ý kiến cho rằng, đào tạo chưa giúp họ nâng cao kiến thức, kỹ năng hiện có của họ.



Biểu đồ 2.3 Đánh giá của học viên về việc nâng cao kiến thức, kỹ năng trong công việc

Nguồn: Kết quả điều tra công tác đào tạo nhân viên bảo vệ, tác giả

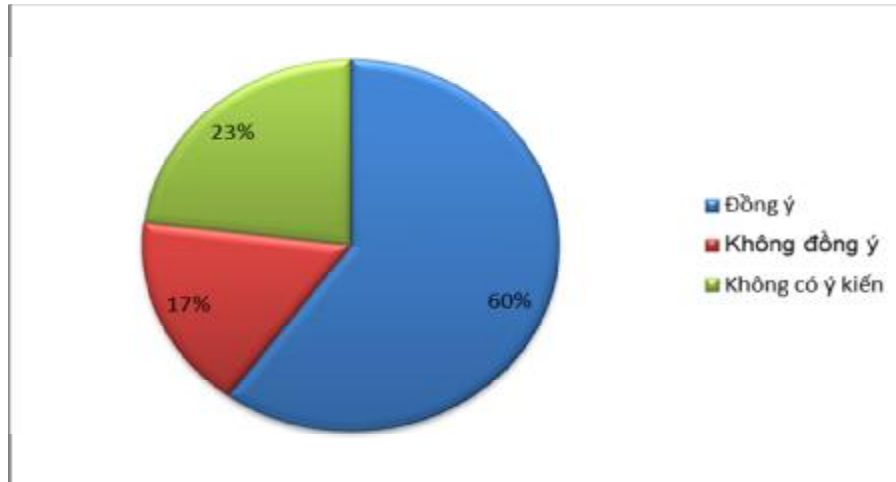
- Có 23% ý kiến đánh giá, đào tạo chưa giúp họ thay đổi về thái độ, hành vi thực hiện công việc.



Biểu đồ 2.4 Đánh giá của học viên về sự thay đổi thái độ, hành vi trong công việc

Nguồn: Kết quả điều tra công tác đào tạo nhân viên bảo vệ, tác giả

- Có 17% ý kiến cho rằng, đào tạo chưa giúp họ nhận được đánh giá phản hồi tích cực từ phía quản lý, đồng nghiệp và khách hàng.



Biểu đồ 2.5 Đánh giá của học viên nhận được những phản ánh tích cực từ phía quản lý, đồng nghiệp, khách hàng

Nguồn: Kết quả điều tra công tác đào tạo nhân viên bảo vệ, tác giả

2.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến đào tạo nhân viên bảo vệ tại Công ty TNHH dịch vụ bảo vệ Thái Hòa

2.3.1. Nhân tố bên trong Công ty

2.3.1.1. Quan điểm của nhà lãnh đạo

Giám đốc Công ty là người có kinh nghiệm nhiều năm trong công tác bảo vệ đã từng tham gia chỉ đạo công tác đảm bảo an ninh cho các nguyên thủ quốc gia trong Hội nghị Thượng đỉnh các quốc gia nói Tiếng Pháp năm 1999, Hội nghị Thượng đỉnh ASEM 5 năm 2004, Hội nghị Thượng đỉnh APEC năm 2006 tại Hà Nội và đã từng giữ chức vụ giám đốc an ninh các khách sạn 5 sao Hanoi Horison, Hanoi Opera Hilton, giám đốc an ninh các Trung tâm thương mại nổi tiếng tại Việt Nam như Metro, The Garden Mall, Parkson, Melinh Plaza,... Ông đã từng tiếp xúc và làm việc với môi trường bảo vệ chuyên nghiệp. Hơn ai hết, ông luôn dành sự quan tâm và ưu tiên đặc biệt đối với công tác đào tạo. Theo ông: “*Chất lượng đội ngũ nhân viên*

bảo vệ sẽ quyết định sự thành bại trên con đường phát triển của Công ty” - đây là phương châm, kim chỉ nam để Công ty có thể đứng vững và tồn tại trong cuộc cạnh tranh khốc liệt với các đối thủ cạnh tranh khác. Do đó, đây cũng là thuận lợi giúp cho công tác đào tạo được quan tâm, chỉ đạo sát sao từ BGD Công ty.

2.3.1.2. Mục tiêu, chiến lược, chính sách của tổ chức

Trong tương lai, Công ty tiếp tục giữ vững và mở rộng thị phần khách hàng là tòa nhà văn phòng, chung cư, trung tâm thương mại. Do đó, chất lượng>NNL của Công ty được định hướng phải đảm bảo về ngoại hình, kiến thức, kỹ năng chuyên nghiệp để cạnh tranh với các đối thủ lớn về thị phần này. Đây cũng chính là định hướng cho Công ty phát triển các chương trình đào tạo nhằm đảm bảo phục vụ cho chiến lược kinh doanh trong thời gian sắp tới.

2.3.1.3. Nguồn lực trong tổ chức

a. Trình độ của đội ngũ đào tạo:

Hiện nay, công tác đào tạo do P.NV và P.HCNS phối hợp thực hiện. P.HCNS sự có trách nhiệm tổng hợp nhu cầu đào tạo, lên kế hoạch đào tạo và thực hiện tổ chức chương trình đào tạo. P.NV có trách nhiệm giảng dạy, hướng dẫn nghiệp vụ, kỹ năng cho người lao động. Dưới đây là bảng thống kê trình độ, kinh nghiệm của người làm công tác đào tạo tại Công ty:

Bảng 2.14 Trình độ đội ngũ cán bộ đào tạo

STT	Chức danh	Tuổi	Chuyên môn	Lĩnh vực phụ trách	Thâm niên
1	TP. HCNS	27	Cử nhân quản trị nhân lực	Phụ trách chung mảng Nhân sự Hành chính	5
2	Phó P.NV	27	Cử nhân cơ điện	Phụ trách đứng lớp, giảng dạy, kiểm tra, thanh tra	5

Nguồn Phòng Hành chính Nhân sự

Người đóng vai trò làm giảng viên trong các khóa đào tạo hiện kiêm nhiệm các công việc khác nhau. Trong lịch làm việc theo quy định của BGD: Thời gian dành cho nghiên cứu, đứng lớp chiếm 50% tổng thời gian làm việc, do đó không thể chuyên tâm vào công tác đào tạo được nhiều. Cán bộ làm công tác đào tạo tại Công ty trước đây đã từng làm công tác chuyên môn nghiệp vụ nay chuyển sang làm công tác đào tạo. Điều này cũng mang lại nhiều lợi ích như việc hiểu rất rõ về các kỹ năng, nghiệp vụ, tâm lý của nhân viên tạo điều kiện để người làm công tác đào tạo đưa ra các bài học dễ tiếp cận nhất đến nhân viên. Tuy nhiên, cán bộ phụ trách đứng lớp giảng dạy này cần được đào tạo thêm về nghiệp vụ sư phạm và phát triển nhân lực nhằm nâng cao năng lực, kỹ năng giảng dạy trong quá trình thực hiện các chương trình đào tạo.

b. Chính sách quản trị nhân lực của tổ chức:

- *Công tác đánh giá thực hiện công việc:* Hiện nay, Công ty chỉ có một kỳ đánh giá (đánh giá cuối năm), đây là cơ hội để Công ty tuyên dương khen thưởng các cá nhân và tập thể có thành tích làm việc xuất sắc trong 1 năm và là điều kiện để xét thưởng tết cho nhân viên. Mục đích của chương trình đánh giá này chỉ dừng lại ở biểu dương và khen thưởng chứ chưa chú trọng đến việc đánh giá tình hình thực hiện công việc của nhân viên. Công ty đang thiếu một công cụ sắc bén để xác định khoảng cách công việc giữa thực tế và theo yêu cầu công việc. Do đó, việc xác định nhu cầu đào tạo do yêu cầu công việc cũng như đối tượng đào tạo, các nội dung đào tạo, loại hình đào tạo chưa được chính xác và đem lại hiệu quả không cao.

- *Công tác tuyển dụng:* Thực tế từ năm 2014 trở lại đây, công tác tuyển dụng của Công ty đang gặp nhiều khó khăn. Kênh tuyển dụng chủ yếu của Công ty là qua giới thiệu của CBNV trong Công ty. Điều này gây khó khăn do dễ dàng rơi vào tình trạng bị động khi cần một số lượng nhân viên cho các

mục tiêu mới. Bên cạnh đó, do không có kế hoạch phát triển NNL nên không xây dựng NNL dự bị sẵn sàng thay thế khi có biến động nhân sự lớn xảy ra (Ví dụ: Nhân viên nghỉ việc đột xuất, tự ý nghỉ việc không lý do,...). Do đó, chất lượng nhân sự đầu vào đôi khi không đáp ứng yêu cầu tối thiểu nên cũng là một khó khăn cho Công ty.

- *Các chính sách hỗ trợ đào tạo:* Nhìn chung, các chính sách hỗ trợ cho phát triển đào tạo còn hạn chế. Các phong trào thi đua, khen thưởng mới chỉ dừng lại thường đột xuất, bình chọn và xét thưởng cho các danh hiệu nhân viên xuất sắc năm, mục tiêu xuất sắc năm. Do đó, chưa tạo được môi trường khuyến khích người lao động tích cực học tập nâng cao kiến thức, kỹ năng nghiệp vụ bảo vệ.

2.3.2. Các nhân tố thuộc môi trường bên ngoài Công ty

2.3.2.1. Môi trường pháp lý và chính sách của nhà nước

Hiện nay, Công ty đang thực hiện song song quy định pháp lý về đào tạo theo quy định và hướng dẫn của Nhà nước tại Nghị định số 52/2008/NĐ-CP ngày 22/4/2008 của Chính phủ về quản lý kinh doanh dịch vụ bảo vệ và Thông tư số 45/2009/TT-BCA ngày 14/7/2009 về việc hướng dẫn thi hành một số điều của Nghị định số 52/2008/NĐ-CP ngày 22/4/2008; Luật Doanh nghiệp (1999, 2005), Bộ luật Lao động, Luật Dạy nghề,... và các quy định pháp lý về đào tạo do Công ty ban hành. Chính những quy định trong khung pháp lý do Nhà nước ban hành đã tạo cơ sở cho Công ty xây dựng và ban hành các quy định về nội dung, chỉ tiêu đào tạo. Góp phần giúp Công ty quản lý, đánh giá tốt hơn công tác đào tạo.

2.3.2.2. Khách hàng

Sản phẩm đặc biệt mà Công ty cung cấp cho các khách hàng chính là nhân lực. Sự đảm bảo hình ảnh bảo vệ, tác phong, kỹ năng chuyên nghiệp của bảo vệ mới đáp ứng, thoả mãn yêu cầu của khách hàng. Mỗi khách hàng có những yêu

cầu và đòi hỏi khác nhau về hình ảnh và nghiệp vụ bảo vệ đặc thù. Chính những đòi hỏi này giúp cho công tác đào tạo nhân viên bảo vệ của Công ty được hoàn thiện hơn về các nghiệp vụ, kỹ năng. Bên cạnh đó, những đánh giá, nhận xét, phản ánh từ phía khách hàng là một kênh hữu hiệu để Công ty xác định được chính xác và hiệu quả nhu cầu đào tạo nhân viên bảo vệ của Công ty.

2.3.2.3. Chính sách đào tạo phát triển của các đối thủ cạnh tranh

Hiện nay, trong lĩnh vực cung cấp dịch vụ bảo vệ và trong thị phần khách hàng mà Công ty đang thực hiện có một số các đối thủ cạnh tranh như Công ty TNHH dịch vụ bảo vệ Chiến Thắng; Công ty cổ phần dịch vụ bảo vệ Thắng Lợi;... Các chương trình đào tạo và phát triển NNL của các Công ty này có một số chương trình đào tạo mới, hay có sự thay đổi về phương pháp đào tạo phù hợp hơn. Đây cũng là điều kiện để Công ty có thể học hỏi, tìm hiểu, nghiên cứu và áp dụng linh hoạt đối với hoạt động đào tạo tại Công ty.

Không thể phủ nhận rằng, các đối thủ cạnh tranh khi đưa ra các chương trình đào tạo và phát triển mới và các chính sách hỗ trợ đào tạo hấp dẫn mang lại lợi ích kinh tế cho người lao động thì sẽ thu hút những nhân tài từ các tổ chức khác. Đây cũng là một trong những khó khăn đặt ra cho đào tạo.

2.4. Đánh giá thực trạng đào tạo nhân viên bảo vệ tại Công ty TNHH dịch vụ bảo vệ Thái Hòa

2.4.1. Ưu điểm

Để có được đội ngũ nhân viên bảo vệ chuyên nghiệp thì công tác đào tạo luôn phải đi đầu, là một trong những chiến lược quan trọng trong việc nâng cao kiến thức, kỹ năng, hình ảnh của đội ngũ nhân viên bảo vệ. Trong những năm qua, công tác đào tạo nhân viên bảo vệ của Công ty luôn được chú trọng và được tiến hành thường xuyên đem lại những mặt tích cực nhất định:

Thứ nhất, chương trình đào tạo nhân viên mới được đảm bảo diễn ra thường xuyên giúp cho nhân viên mới nhanh chóng nắm được kiến thức, kỹ

năng của nghề và bắt tay ngay vào công việc khi được phân công về các mục tiêu để thực hiện công việc.

Thứ hai, các phương pháp đào tạo được Công ty lựa chọn phù hợp với các đối tượng đào tạo. Ví dụ: Phương pháp kèm cặp, hướng dẫn (Dành cho nhân viên mới hoặc nhân viên từ mục tiêu khác chuyển về); Phương pháp đào tạo theo kiểu chỉ dẫn công việc (Dành cho nhân viên đã có kinh nghiệm làm việc nay điều chuyển về mục tiêu mới); Phương pháp luân chuyển, thuyên chuyển công việc (Dành cho nhân viên bảo vệ là nguồn cán bộ sau này cho Công ty).

2.4.2. Hạn chế và nguyên nhân

2.4.2.1. Một số hạn chế

Mặc dù, đã đạt được một số kết quả tốt trong đào tạo nhân viên bảo vệ. Tuy nhiên, đào tạo nhân viên bảo vệ tại Công ty vẫn còn nhiều hạn chế, cụ thể:

Một là, Công ty chưa xây dựng và ban hành một cách chính thức quy trình đào tạo chuẩn. Các văn bản đào tạo hiện nay là các quyết định theo từng thời kỳ mà BGD phê duyệt. Điều này, gây khó khăn cho đội ngũ làm công tác đào tạo do không có căn cứ chuẩn và chung cho cả Công ty.

Hai là, Công ty chưa xây dựng kế hoạch cho công tác đào tạo, mà chủ yếu đáp ứng nhu cầu đào tạo trước mắt. Thiếu nhân sự thì P.HCNS tuyển và gửi nhân sự cho P.NV đào tạo. Nên có thể bắt gặp các lớp đào tạo nhỏ lẻ, đào tạo theo kiểu “cưỡi ngựa xem hoa” chỉ giới thiệu qua về kiến thức và kỹ năng trong nghề. Đào tạo chỉ mang tính chất tự phát, chưa đáp ứng kịp thời với những chuyển biến nhanh chóng của các hoạt động kinh doanh của Công ty và thị trường. Do đó, chất lượng đội ngũ nhân viên bảo vệ nhiều khi còn thấp, không nhận được sự đánh giá cao từ phía khách hàng.

Ba là, chưa nhận được sự quan tâm đúng mức về việc bỏ ra chi phí đào tạo ngoài công việc: Một trong những kỹ năng đòi hỏi tính chuyên nghiệp của đội ngũ bảo vệ đó là kỹ năng về phòng cháy chữa cháy, kỹ năng võ thuật,...

Tuy nhiên, để thu được những kiến thức bài bản này, cần có sự đầu tư về tài chính, thời gian để cử nhân viên bảo vệ tham gia các khóa đào tạo bên ngoài. Hiện nay, Công ty chỉ thực sự chi những khoản chi phí này do khách hàng yêu cầu, đòi hỏi gắt gao về các nghiệp vụ trên phải có. Đây cũng là một hạn chế cần khắc phục trong thời gian tới.

Bốn là, còn nhiều vấn đề cần xem xét trong việc xây dựng, thực hiện chương trình đào tạo nhân viên bảo vệ:

- Việc căn cứ xác định nhu cầu đào tạo chưa đầy đủ. Hiện nay nhu cầu đào tạo mới chỉ căn cứ vào kết quả thực hiện công việc của nhân viên khi có sự đòi hỏi khắt khe từ phía khách hàng. Hoạt động phân tích công việc là một trong những cơ sở quan trọng nhất để xác định nhu cầu đào tạo hiện tại và tương lai. Tuy nhiên, hoạt động này ở Công ty còn yếu kém.

- Việc xây dựng mục tiêu đào tạo còn hạn chế: Mục tiêu xây dựng rất chung chung, chưa bám sát vào thực tế công việc và khả năng của con người.

- Việc xây dựng nội dung, chương trình đào tạo chủ yếu vẫn dựa vào chương trình cũ đã xây dựng từ rất lâu. Nội dung đào tạo chậm đổi mới, chưa đáp ứng kịp với nhu cầu thực tế. Tài liệu học trình bày dài dòng, không xúc tích, gây khó khăn cho người học khi tiếp cận những kiến thức trên sách vở. Giáo trình xây dựng theo lối dạy cũ, còn dựa nhiều vào lý thuyết.

- Công tác đánh giá hiệu quả đào tạo chưa được thực hiện, chỉ là những đánh giá mang tính chủ quan của người dạy hoặc từ BCH. Chưa có những tiêu chí cụ thể để đánh giá kết quả thực hiện công việc của người học sau khi được đào tạo, hoặc những thay đổi gì về nhận thức thái độ làm việc,... nên chưa có ý nghĩa vận dụng vào việc đổi mới, cải thiện nội dung đào tạo và công tác tổ chức cho kế hoạch đào tạo tiếp theo.

- Đội ngũ làm công tác đào tạo của Công ty còn yếu, sự phối kết hợp chưa được tốt giữa hai bộ phận là P.NV và P.HCNS.

2.4.2.2. Nguyên nhân của những hạn chế trên

Những hạn chế trong đào tạo nêu trên xuất phát từ một số nguyên nhân chủ yếu như:

- Công ty chưa xây dựng được chiến lược đào tạo dài hạn và gắn liền với kế hoạch hóa NNL. Công tác kế hoạch hóa NNL còn kém nên gây khó khăn cho công tác đào tạo.

- Các chiến lược, chính sách về đào tạo chưa rõ ràng, cụ thể.

- Đội ngũ cán bộ chuyên trách chưa được đào tạo bài bản, còn kiêm nhiệm các công việc khác.

- Công ty chưa có quỹ dành riêng cho đào tạo và phát triển NNL.

- Chưa có những chính sách, chế độ khuyến khích người lao động sau khi đào tạo.

Tiểu kết Chương 2

Trên cơ sở vận dụng tổng hợp các phương pháp nghiên cứu đã trình bày ở phần Mở đầu, vận dụng cơ sở lý luận và thực tiễn đã trình bày ở Chương 1, Chương 2 của Luận văn đi vào trình bày, phân tích và đánh giá thực trạng đào tạo nhân viên bảo vệ tại Công ty TNHH dịch vụ bảo vệ Thái Hòa.

Chương 2, đã trình bày kết quả nghiên cứu tổng quan về Công ty, những đặc điểm của Công ty bao gồm đặc điểm nghề, đặc điểm NNL, đặc điểm tài chính, hiệu quả kinh doanh.

Chương 2 của Luận văn, đã trình bày kết quả đánh giá của tác giả về đào tạo nhân viên bảo vệ tại Công ty TNHH dịch vụ bảo vệ Thái Hòa. Tác giả Luận văn đã đưa ra đánh giá công tác đào tạo của Công ty trong những năm qua có nhiều ưu điểm góp phần quan trọng và quyết định chất lượng đội ngũ nhân viên bảo vệ nói riêng và chất lượng cung cấp dịch vụ của Công ty nói chung. Chương 2 cũng đã nêu ra vấn đề tồn tại nhiều nhất hiện nay là sự thiếu đồng bộ, chưa có được phương pháp, nội dung đào tạo đúng hướng. Nguyên nhân chính xuất phát từ cách xác định, tổ chức quản lý đào tạo nhân viên bảo vệ còn nhiều khuyết điểm, hạn chế. Chương 2, cũng cho thấy việc hoàn thiện công tác đào tạo nhân viên bảo vệ là hết sức cần thiết và có ý nghĩa quyết định tới nâng cao năng lực cạnh tranh của Công ty với các đối thủ cạnh tranh khác.

Chương 3

PHƯƠNG HƯỚNG VÀ GIẢI PHÁP HOÀN THIÊN ĐÀO TẠO NHÂN VIÊN BẢO VỆ TẠI CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN DỊCH VỤ BẢO VỆ THÁI HÒA

3.1. Phương hướng phát triển, đào tạo nhân viên bảo vệ của Công ty

Để hoạt động sản xuất kinh doanh có hiệu quả, đảm bảo sự tồn tại và đứng vững trên thị trường, Công ty đã xây dựng kế hoạch kinh doanh cho giai đoạn 2015 – 2020 như sau:

▼ Phát triển khách hàng mục tiêu: Giữ vững niềm tin đối với khách hàng mục tiêu Công ty đang nắm thị phần (trung tâm thương mại, tòa nhà văn phòng, chung cư, công trường xây dựng). Phát triển, mở rộng khách hàng rộng hơn, hướng tới các mục tiêu là khách sạn.

▼ Phát triển nguồn nhân lực:

- Mục tiêu tổng quát: Tạo ra nguồn nhân viên bảo vệ đủ số lượng, chuyên nghiệp trong hình ảnh và nghiệp vụ, có đạo đức nghề nghiệp, thành thạo kỹ năng, giao tiếp, ứng xử tốt với khách hàng.

- Mục tiêu cụ thể:

+ Số lượng: Tăng quy mô lên đến 200 - 250 nhân viên.

+ Cơ cấu nhân viên: 80% lao động là bảo vệ chuyên nghiệp.

+ Nâng cao toàn diện chất lượng NNL.

▼ Phương hướng đào tạo được BGD đưa ra như sau:

- Tập trung chú trọng công tác đào tạo nội bộ.

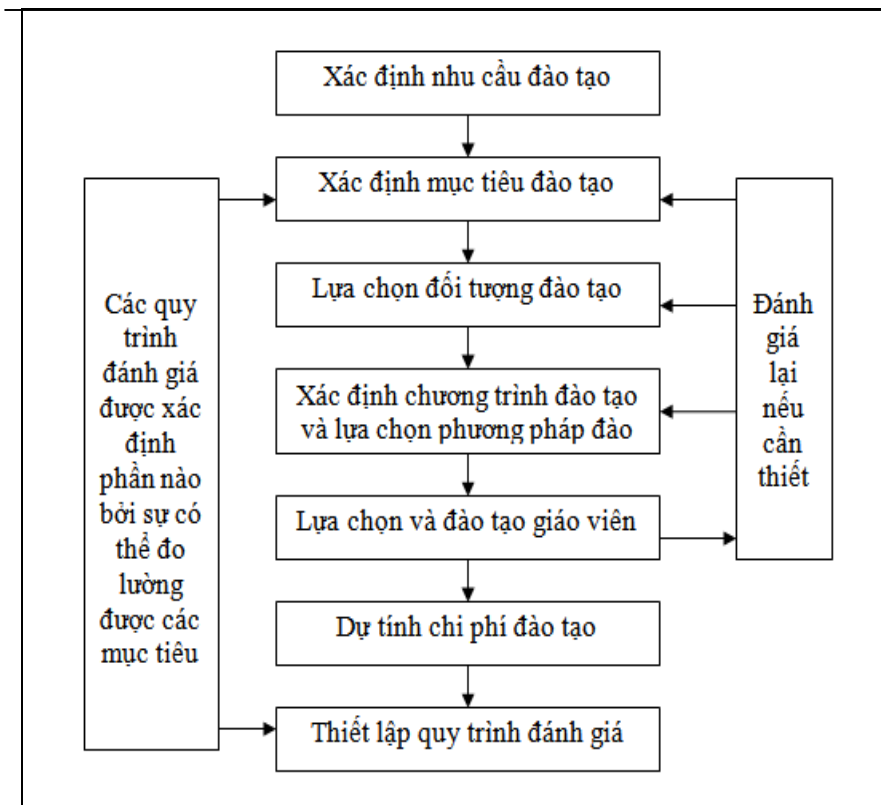
- Xây dựng hệ thống kiểm soát nội bộ, đánh giá hiệu quả đào tạo.

- Chú trọng đào tạo nhân viên bảo vệ mang hình ảnh chuyên nghiệp là nhiệm vụ trọng tâm và xuyên suốt cùng với các phương hướng phát triển kinh doanh của Công ty.

3.2. Một số giải pháp hoàn thiện đào tạo nhân viên bảo vệ tại Công ty TNHH dịch vụ bảo vệ Thái Hòa

3.2.1. Tăng cường tính chủ động trong công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Để tạo tính chủ động và thống nhất trong suốt quá trình đào tạo và phát triển đội ngũ nhân viên bảo vệ tại Công ty, trước hết Công ty cần xây dựng và ban hành rộng rãi quy chế đào tạo nhân viên bảo vệ tại Công ty. Quy trình đào tạo cụ thể được phát triển trên sơ đồ đào tạo sau:



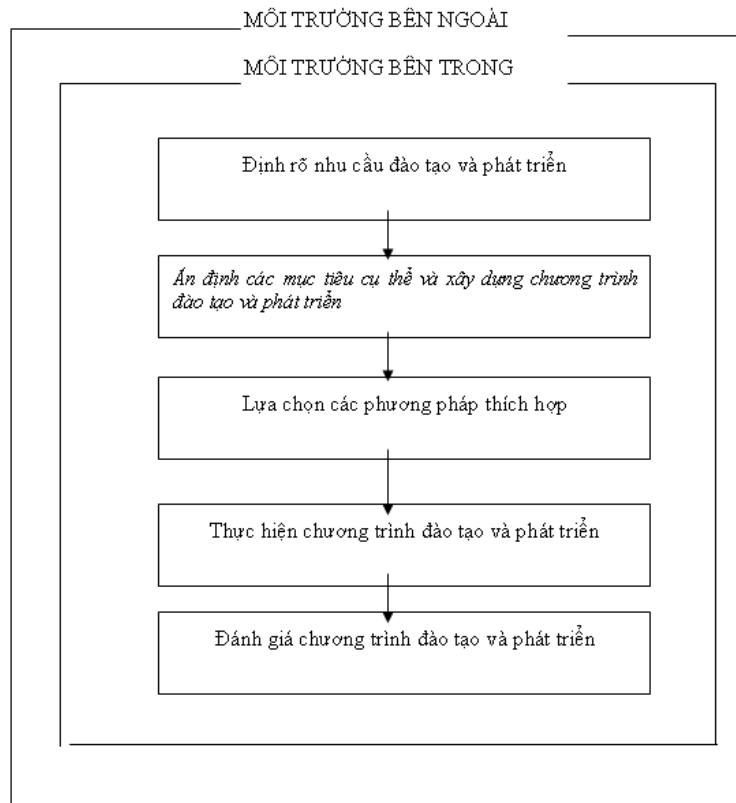
Nguồn <http://voer.edu.vn/>

Sơ đồ 3.1 Quy trình đào tạo

Công ty cần xây dựng và ban hành quy chế đào tạo, đây là căn cứ để bộ phận chuyên trách, các bộ phận liên quan và người lao động thực hiện hoạt động đào tạo trong Công ty. “*Quy chế cần nêu rõ mục tiêu của chính sách, phạm vi áp dụng, các hoạt động về đào tạo sẽ được thực hiện, các yêu cầu quy định và tiêu*

chuẩn để lựa chọn người tham gia, quyền lợi và nghĩa vụ của các bên liên quan: Người lao động, chủ doanh nghiệp/phòng/bộ phận quản lý” [15]. Công ty có thể tham khảo quy chế đào tạo theo phụ lục số 2.

Để thực hiện bất kỳ một mục tiêu nào về phát triển kinh doanh, Công ty phải xây dựng cho mình một chương trình đào tạo thích hợp và phù hợp nhất với NNL hiện tại của mình. Điều này, được thể hiện ở sự chủ động đổi mới và thích ứng với sự thay đổi của thị trường, NNL của tất cả các yếu tố tác động bên trong và bên ngoài vào Công ty. Chỉ khi Công ty chủ động thích ứng nhanh với tiến trình đào tạo và phát triển một cách năng động, sáng tạo, linh hoạt thì Công ty mới thành công, chất lượng NNL mới ngày càng được cải thiện, nâng cao và đứng vững với niềm tin mà khách hàng mong đợi.



Nguồn <http://voer.edu.vn/>

Sơ đồ 3.2 Sự thích ứng của quá trình đào tạo với các yếu tố tác động

Tất cả các giai đoạn trong quá trình đào tạo cần được theo dõi và sẵn sàng thay đổi khi cần thiết. Đây là yêu cầu quan trọng để có được chương trình đào tạo hiệu quả và phù hợp với sự thay đổi của các yếu tố bên trong và bên ngoài tác động. Bởi lẽ, tất cả các giai đoạn trong quá trình đào tạo đều là nguồn đánh giá để xác định nhu cầu đào tạo và có thể thay đổi theo từng giai đoạn cho phù hợp.

3.2.2. Hoàn thiện cách xác định nhu cầu đào tạo

Để đảm bảo đào tạo đúng đối tượng, BGD và cán bộ phụ trách đào tạo cần phối hợp với BCH mục tiêu để đánh giá đúng nhu cầu đào tạo cho Công ty. Đây là việc làm đầu tiên nhưng vô cùng cần thiết. Hiện nay, Công ty chưa chú trọng đến công tác xác định nhu cầu đào tạo, không có định hướng xác định chuẩn nhu cầu đào tạo trước khi đào tạo. Công ty cần chủ động đánh giá nhu cầu đào tạo hàng năm, chia nhỏ hơn nữa theo quý và đánh giá một cách chủ động.

Phải xác định nhu cầu đào tạo dựa trên sự phân tích tổ chức: Điều này sẽ định hướng cho Công ty về đào tạo ai? Đào tạo như thế nào? Đối tượng nào cần được ưu tiên? Cần làm gì để mang lại hiệu quả? Khi phân tích tổ chức Công ty nên sử dụng mô hình SWOT để phân tích điểm mạnh – điểm yếu, cơ hội – thách thức. Tại Công ty, điểm mạnh – điểm yếu cần phân tích ở các mặt là: Đặc điểm tình hình kinh doanh, đặc điểm về khách hàng, yếu tố về nhân lực, năng lực. Đối với cơ hội, thách thức: Các yếu tố bên ngoài tác động, thị trường lao động, cung - cầu lao động, các chế độ chính sách của nhà nước,...

Đánh giá nhu cầu đào tạo cần gắn liền với phân tích công việc và phân tích cá nhân nhân viên. Một trong những phương pháp đánh giá nhu cầu đào tạo đơn giản, dễ dàng thực hiện và theo tác giả là phù hợp cho việc áp dụng tại Công ty, đó là xác định khoảng cách về kết quả thực hiện công việc của công nhân bảo vệ. Cụ thể các bước sau sẽ giúp Công ty xác định chính xác nhu cầu đào tạo của nhân viên:

Bước 1: Chuẩn bị

Trước khi tiến hành bất cứ một công việc nào, nếu công tác chuẩn bị tốt, lường trước được những vấn đề trong quá trình thực hiện thì kết quả thu được mới hiệu quả và phản ánh chính xác được mục đích cần thực hiện. Để chuẩn bị xác định nhu cầu đào tạo, cần tìm hiểu thông tin sau:

- Kế hoạch phát triển của Công ty trong năm, quý.
- Mục tiêu, chiến lược đào tạo của BGD.
- Các tiêu chuẩn, quy định đối với nhân viên bảo vệ mà khách hàng yêu cầu;

bản mô tả công việc các vị trí; bản tiêu chuẩn thực hiện công việc các vị trí.

Bước 2: Xác định khoảng cách về kết quả thực hiện công việc

Để xác định khoảng cách thực hiện công việc của mỗi nhân viên, ta tiến hành các bước sau đây:

1. Làm rõ tiêu chuẩn thực hiện công việc.
2. Xác định kết quả thực hiện công việc thực tế của nhân viên.

3. Xác định khoảng cách công việc thực tế so với tiêu chuẩn: Xác định khoảng cách về kết quả thực hiện công việc sẽ giúp chúng ta xác định ai hoàn thành công việc, ai không hoàn thành công việc và họ không hoàn thành công việc do thiếu kiến thức và kỹ năng gì trong công việc, bằng cách:

Kết quả thực hiện công việc theo tiêu chuẩn – kết quả thực hiện công việc thực tế = Khoảng cách về kết quả thực hiện công việc

✓ Làm rõ tiêu chuẩn thực hiện công việc

Để xác định được tiêu chuẩn thực hiện công việc, cần căn cứ vào các văn bản sau:

- Bản mô tả công việc;
- Tiêu chuẩn thực hiện công việc;
- Mục tiêu, phương hướng hoạt động của Công ty;
- Ý kiến của BGD/Trưởng bộ phận;...

Sau đó, xây dựng nên bảng tiêu chuẩn cần có để thực hiện công việc.

Bảng 3.1 Bảng tiêu chuẩn cần có để thực hiện công việc

BẢNG TIÊU CHUẨN THỰC HIỆN CÔNG VIỆC						
Vị trí:.....						
STT	Kiến thức, kỹ năng	Điểm đánh giá				
		1	2	3	4	5
I.	Kiến thức					
1.1	<i>Hiểu biết về Công ty</i>					
1.2	<i>Nội quy Công ty</i>					
1.3	<i>Kỷ luật lao động</i>					
II.	Kỹ năng nghiệp vụ					
2.1	<i>Kỹ năng giao tiếp, phục vụ khách hàng</i>					
2.2	<i>Kỹ năng xử lý thông tin</i>					
2.3	<i>Kỹ năng tuân tra, kiểm soát tại vị trí</i>					
2.4	<i>Kỹ năng canh gác</i>					
2.5	<i>Kỹ năng sử dụng các phương tiện, công cụ hỗ trợ</i>					
2.6	<i>Kỹ năng lập biên bản</i>					
2.7	<i>Kỹ năng xử lý các tình huống khẩn cấp</i>					
III.	Nghiệp vụ					
3.1	<i>Bảo vệ hiện trường</i>					
3.2	<i>Phòng cháy chữa cháy</i>					
3.3	<i>Nghiệp vụ bảo vệ nhà máy, xí nghiệp</i>					
3.2	<i>Nghiệp vụ bảo vệ công trường</i>					
3.3	<i>Nghiệp vụ bảo vệ tòa nhà, cao ốc, văn phòng</i>					

Nguồn: Tác giả đề xuất, 2015

Để xác định nhu cầu đào tạo tốt nhất, Công ty cần nhanh chóng hoàn thiện công tác phân tích công việc, hoàn thiện các bản mô tả công việc để làm cơ sở xác định nhu cầu đào tạo. Hiện nay, hệ thống mô tả công việc của Công ty được xây dựng từ lâu và không cập nhật tiêu chuẩn mới. Bản mô tả công việc còn đơn giản, mới chỉ xác định tên vị trí chức danh công việc và các công việc cần thực hiện. Tuy nhiên, các nhiệm vụ cần thực hiện được viết không theo logic quá trình thực hiện công việc gây khó hiểu, khó nhớ cho nhân viên.

Khi ký được hợp đồng với khách hàng mới, mục tiêu mới hình thành. Sự chuẩn bị về nhân lực, trang thiết bị hỗ trợ,... nhưng các bản mô tả công việc tại các vị trí được sử dụng lại từ tài liệu bản mô tả công việc chung và chỉ được sử dụng để chào giá dịch vụ, cung cấp cho khách hàng, mà không đến tay nhân viên bảo vệ tại các mục tiêu. Thực tế, các nhiệm vụ chung của các vị trí bảo vệ là như nhau. Nhưng đối với các mục tiêu khác nhau, đặc thù riêng về mục tiêu bảo vệ, khách hàng sẽ có những nhiệm vụ riêng. Do vậy cần cập nhật và xây dựng lại bản mô tả công việc khi có mục tiêu mới. Và quan trọng hơn cả, là các bản mô tả công việc mới này phải đến được tay nhân viên tại mục tiêu vì chính họ mới là người cần nắm được những nhiệm vụ cần thực hiện tại mục tiêu mới.

Có nhiều phương pháp phân tích công việc nhưng với điều kiện và thực tế tại Công ty, nên phương pháp phù hợp nhất đó là kết hợp dựa trên tài liệu sẵn có, phương pháp quan sát. Do đó, cần phải thiết kế lại mẫu chuẩn mô tả công việc, Công ty có thể tham khảo theo *Phụ lục 3 - Mẫu thiết kế mô tả công việc*.

▼ **Xác định kết quả thực hiện công việc thực tế của nhân viên**

Công việc thứ hai cần thực hiện, đó là xác định kết quả thực hiện công việc thực tế của nhân viên. Để làm được bước này, Công ty có thể sử dụng các công cụ sau:

- *Sử dụng bảng hỏi điều tra*: Phiếu điều tra sẽ cho nhân viên có cơ hội để thể hiện những mong muốn của mình về các hoạt động đào tạo và những yêu cầu, đề xuất của họ về đào tạo. Nếu thiết kế phiếu điều tra tốt thì kết quả thu được sẽ phản ánh chính xác nhu cầu đào tạo của nhân viên và những đóng góp hữu ích cho đào tạo. Công cụ này, phù hợp để P.HCNS thiết kế bảng hỏi và tiến hành điều tra nhu cầu đào tạo.

- *Quan sát thực hiện công việc của nhân viên*: Muốn xác định đúng đối tượng cần được đào tạo thì BCH các mục tiêu bao gồm: Chỉ huy trưởng,

trưởng ca, giám sát là người quan sát công việc thực hiện của nhân viên một cách kỹ lưỡng và có hệ thống. Để làm được này, BCH cần có bản mô tả công việc một cách chi tiết về các nhiệm vụ công việc để sử dụng làm thước đo đánh giá những điểm khác nhau giữa thực tế làm việc với các tiêu chuẩn cần hoàn thành công việc. BCH đánh giá kết quả dựa vào bảng sau:

Bảng 3.2 Bảng xác định nhu cầu đào tạo thực tế

Bảng xác định						
Họ và tên:						
Chức danh:						
Vị trí: Mục tiêu:						
STT	Kiến thức, kỹ năng	Điểm đánh giá				
		1	2	3	4	5
I.	Kiến thức					
1.1	Hiểu biết về Công ty					
1.2	Nội quy Công ty					
1.3	Kỷ luật lao động					
II.	Kỹ năng nghiệp vụ					
2.1	Kỹ năng giáo tiếp, phục vụ khách hàng					
2.2	Kỹ năng xử lý thông tin					
2.3	Kỹ năng tuần tra, kiểm soát tại vị trí					
2.4	Kỹ năng canh gác					
2.5	Kỹ năng sử dụng các phương tiện, công cụ hỗ trợ					
2.6	Kỹ năng lập biên bản					
2.7	Kỹ năng xử lý các tình huống khẩn cấp					
III.	Nghiệp vụ					
3.1	Bảo vệ hiện trường					
3.2	Phòng cháy chữa cháy					
3.3	Nghiệp vụ bảo vệ nhà máy, xí nghiệp					
3.2	Nghiệp vụ bảo vệ công trường					
3.3	Nghiệp vụ bảo vệ tòa nhà, cao ốc, văn phòng					

Nguồn: Tác giả đề xuất, 2015

Ngoài ra, P.NV làm công tác thanh tra, kiểm tra quá trình thực hiện công việc của các mục tiêu, qua công tác thanh tra, kiểm tra cán bộ P.NV sẽ phát hiện và đánh giá được kết quả thực hiện công việc của nhân viên bảo vệ.

- *Thu thập, tổng hợp, phân tích các tài liệu của Công ty:* P.HCNS có thể căn cứ vào một số tài liệu sau để xác định:

+ Các báo cáo đánh giá, kiểm tra: Thống kê các biên bản vi phạm kỷ luật của nhân viên bảo vệ do BCH các mục tiêu gửi về; báo cáo kiểm tra do P.NV thực hiện. Và chú ý đến các thông tin để trả lời câu hỏi: Vấn đề đang xảy ra là gì? Sự lặp lại của vấn đề này như thế nào? Nguyên nhân là gì?

+ Thống kê, báo cáo nhân sự: Thông tin về tranh chấp nội bộ, tỷ lệ nhân viên bảo vệ nghỉ việc, tỷ lệ và các hình thức kỷ luật trong Công ty.

+ Phiếu đánh giá của khách hàng: Hàng tháng, khách hàng gửi kết quả đánh giá chất lượng bảo vệ của nhân viên bảo vệ mục tiêu. Họ sẽ chỉ rõ những mặt được, những hạn chế trong quá trình thực hiện công việc của nhân viên và những yêu cầu họ cần đối với nhân viên bảo vệ. Do đó, có thể căn cứ vào phiếu đánh giá của khách hàng để xác định: Vấn đề khách hàng đang phản ánh là gì? Ai là nguyên nhân của vấn đề? Vấn đề đó xảy ra như thế nào? Có phải là hiện tượng chung không? Hay chỉ là của cá nhân một số người?...

▼ **Xác định khoảng cách công việc thực tế so với tiêu chuẩn:**

Sau khi đã làm rõ tiêu chuẩn thực hiện công việc và xác định được kết quả thực hiện công việc thực tế của nhân viên. Bước tiếp theo là xác định khoảng cách công việc thực tế với tiêu chuẩn. Được thực hiện dựa vào bảng sau:

Bảng 3.3 Bảng so sánh yêu cầu công việc và thực tế làm việc của nhân viên bảo vệ

Bảng xác định nhu cầu đào tạo nhân viên bảo vệ				
Họ và tên:				
Chức danh:				
Vị trí: Mục tiêu:				
STT	Kiến thức, kỹ năng	Điểm		So sánh
		Đ _{yc}	Đ _{tt}	SS = Đ _{yc} - Đ _{tt}
I.	Kiến thức			
1.1	<i>Hiểu biết về Công ty</i>			
1.2	<i>Nội quy Công ty</i>			
1.3	<i>Kỷ luật lao động</i>			
II.	Kỹ năng nghiệp vụ			
2.1	<i>Kỹ năng giao tiếp, phục vụ khách hàng</i>			
2.2	<i>Kỹ năng xử lý thông tin</i>			
2.3	<i>Kỹ năng tuần tra, kiểm soát tại vị trí</i>			
2.4	<i>Kỹ năng canh gác</i>			
2.5	<i>Kỹ năng sử dụng các phương tiện, công cụ hỗ trợ</i>			
2.6	<i>Kỹ năng lập biên bản</i>			
2.7	<i>Kỹ năng xử lý các tình huống khẩn cấp</i>			
III.	Nghiệp vụ			
3.1	<i>Bảo vệ hiện trường</i>			
3.2	<i>Phòng cháy chữa cháy</i>			
3.3	<i>Nghiệp vụ bảo vệ nhà máy, xí nghiệp</i>			
3.2	<i>Nghiệp vụ bảo vệ công trường</i>			
3.3	<i>Nghiệp vụ bảo vệ tòa nhà, cao ốc, văn phòng</i>			

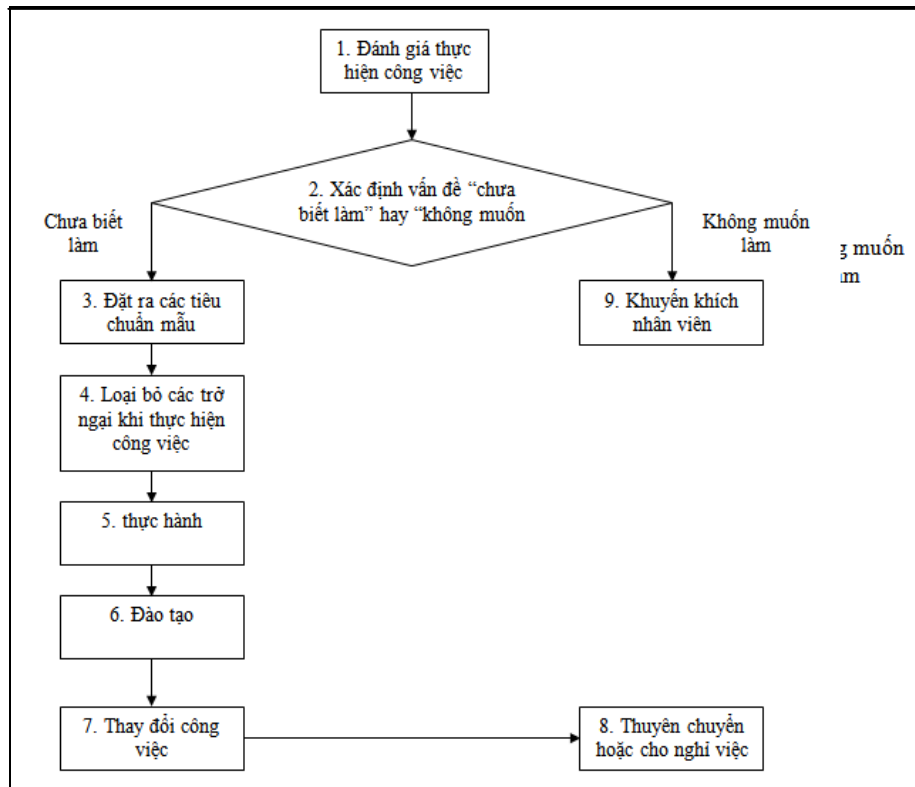
Nguồn: Tác giả đề xuất, 2015

Bước 3: Phát hiện nguyên nhân của khoảng cách

Để thực hiện bước này, cán bộ đào tạo xác định nguyên nhân dẫn đến những việc có khoảng cách trong công việc và phân loại nguyên nhân thành nhóm nguyên nhân khác nhau, cụ thể:

- *Nguyên nhân do thiếu kiến thức, kỹ năng*: Nhân viên không biết cách thực hiện công việc, không có kiến thức để thực hiện công việc;
- *Nguyên nhân do sự thay đổi trong tổ chức, do thiếu động lực lao động, do tổ chức công việc không hợp lý,...*: Người lao động có kiến thức, kỹ năng, nghiệp vụ, nhưng họ vẫn không hoàn thành tốt công việc. [4, tr.158]

Các bước làm được thể hiện rõ ràng và cụ thể qua sơ đồ sau:



Nguồn <http://voer.edu.vn/>

Sơ đồ 3.3 Quá trình phân tích, xác định nguyên nhân và giải pháp

Công ty có thể dựa vào bảng sau để xác định được nguyên nhân dẫn đến khoảng cách thực hiện công việc:

Bảng 3.4 Những biểu hiện của các nguyên nhân thông thường dẫn đến kết quả công việc của nhân viên không đạt yêu cầu

STT	Loại nguyên nhân	Biểu hiện thông thường
1	Thiếu kỹ năng, kiến thức	<ul style="list-style-type: none"> - Người lao động không nhớ cách làm - Người lao động không thực hiện được các bước trong quy trình - Người lao động không đủ kiến thức, kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc
2	Chính sách khen thưởng, đánh giá	<ul style="list-style-type: none"> - Không có sự liên kết và trả xứng đáng giữa lương thưởng và kết quả thực hiện công việc - Không có chính sách thưởng cho người làm việc xuất sắc - Cấp trên lảng tránh hay không ghi nhận kết quả thực hiện công việc của nhân viên
3	Việc trao đổi thông tin	<ul style="list-style-type: none"> - Người lao động không được cung cấp đủ thông tin để thực hiện công việc - Hệ thống trao đổi thông tin giữa các cấp hay giữa các phòng ban không rõ ràng
4	Động cơ làm việc của người lao động	<ul style="list-style-type: none"> - Cá nhân thiếu tự tin về khả năng của mình - Người lao động không yêu thích công việc - Người lao động không thấy được sự gắn kết giữa mục tiêu của mình với mục tiêu chung của Công ty....
5	Thiết bị và môi trường làm việc	<ul style="list-style-type: none"> - Không trang bị đầy đủ trang thiết bị làm việc - Các văn bản mẫu phức tạp và khó hiểu

Nguồn: [3; tr.33-34]

Khi xác định nguyên nhân, Công ty sẽ xác định nhóm nguyên nhân nào cần được đào tạo, nhóm nguyên nhân nào cần xem xét thay đổi chính sách.

Nguyên nhân		Giải pháp
Nếu xác định nguyên nhân do thiếu kiến thức, kỹ năng	→	Đào tạo
Nguyên nhân do sự thay đổi trong tổ chức, do thiếu động lực lao động, do tổ chức công việc không hợp lý,...	→	Xem xét, thay đổi các chính sách tạo động lực, tổ chức lao động hợp lý,...

Bước 4: Xác định tầm quan trọng và thứ tự ưu tiên cho các nhu cầu đào tạo

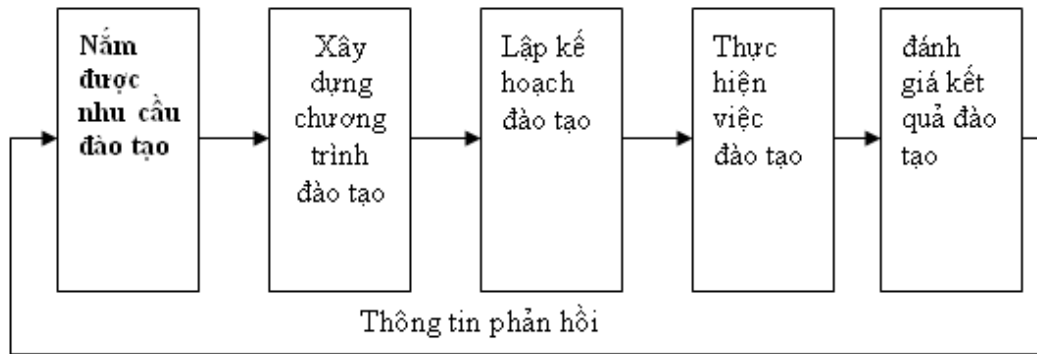
Sau khi xác định đúng nguyên nhân là do đào tạo, Công ty cần tiến hành tiếp các bước như sau:

- Lập danh sách các nhu cầu đào tạo;
- Đánh giá nhu cầu trên cơ sở xem xét tầm quan trọng của chúng đối với sự phát triển của Công ty (Mục tiêu tổ chức, chất lượng dịch vụ,...), nhóm đối tượng mục tiêu (thực tế và hạn chế), bản mô tả công việc và mức độ khẩn cấp của nhu cầu đào tạo;
- Xếp thứ tự ưu tiên của các nhu cầu [15].

Bước 5: Quyết định lựa chọn giải pháp tối ưu về nhu cầu đào tạo

Để đưa ra được các giải pháp, cần sự phối hợp của các bộ phận: P.HCNS, P.NV, Phòng An ninh, BCH các mục tiêu. Khi lựa chọn giải pháp cần tính đến hiệu quả của các giải pháp dựa trên: chi phí, lợi ích thu được, sự sẵn có của nguồn lực,... để lựa chọn giải pháp hiệu quả nhất.

Bước 6: Dựa vào các thông tin phản hồi từ các bước tiến hành đào tạo để xác định và bổ sung thêm các thông tin cần thiết, thực tế nhất trong việc xác định nhu cầu đào tạo. Quá trình này được cụ thể hóa dưới sơ đồ sau:



Nguồn: <http://voer.edu.vn>

Sơ đồ 3.4 Thông tin phản hồi để xác định nhu cầu đào tạo

Tất cả các bước trong quy trình đào tạo đều trở thành nguồn thông tin phản hồi tích cực để Công ty xác định mục tiêu đào tạo một cách chính xác và phù hợp với từng giai đoạn phát triển của Công ty.

3.2.3. Hoàn thiện cách xây dựng kế hoạch đào tạo

Để lập kế hoạch đào tạo, Công ty nên lập kế hoạch thành bảng gồm 9 cột cho các nội dung sau: Số thứ tự, tên chương trình đào tạo, đối tượng đào tạo, số lượng học viên, thời gian dự kiến thực hiện, độ dài khóa học, phương pháp đào tạo, kinh phí và trách nhiệm thực hiện [15] (*Mẫu kế hoạch ở phụ lục số 4*).

Để có bảng kế hoạch chi tiết, các bước công việc cần xác định như sau:

✓ Xác định mục tiêu đào tạo:

Để lập được mục tiêu đào tạo, trước hết P.HCNS cần trả lời những câu hỏi sau:

- Những kiến thức và kỹ năng gì mà nhân viên cần có được khi đào tạo?
- Những cải tiến gì trong thực hiện công việc mà nhân viên sẽ biểu hiện được khi đào tạo?

Khi mục tiêu càng cụ thể, rõ ràng, có thể quan sát và định lượng được khi ấy việc xác định đối tượng, nội dung và phương pháp đào tạo sẽ dễ dàng và phù hợp hơn.

Về cách thức xây dựng mục tiêu đào tạo:

P. HCNS tiến hành phối hợp với các phòng, chỉ huy trưởng các mục tiêu đánh giá, đưa ra mục tiêu đào tạo cụ thể. Nội dung cần xác định bao gồm:

+ Những kỹ năng cụ thể cần được đào tạo và trình độ, kỹ năng có được sau đào tạo.

+ Số lượng và cơ cấu học viên.

+ Thời gian đào tạo.

Để xác định mục tiêu cần được cụ thể hóa và tuân thủ theo nguyên tắc SMART với các tiêu chí như tác giả đã trình bày ở Chương 1.

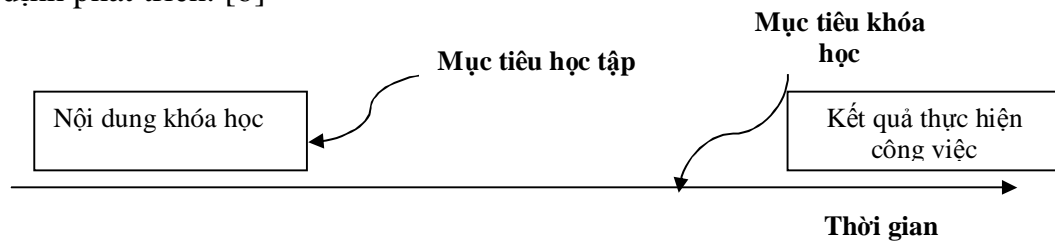
Với mỗi chương trình khác nhau thì mục tiêu cũng khác nhau. Ví dụ: Mục tiêu cho chương trình đào tạo nhân viên mới “ *Khi kết thúc khóa học 100% nhân viên tham gia đầy đủ các buổi học và kiểm tra cuối khóa; 100% nhân viên mới hiểu được các thông tin cơ bản về Công ty, nội quy lao động*”.

Ngoài ra, nguồn thông tin lấy ý kiến nhân viên bảo vệ để tiến hành xây dựng mục tiêu về lâu dài cũng cần được Công ty cân nhắc thực hiện bằng cách: Sau mỗi khóa học, cán bộ đào tạo và giáo viên, BCH các mục tiêu lấy ý kiến nhân viên bảo vệ để xây dựng mục tiêu đào tạo cụ thể cho từng đối tượng sau các khóa đào tạo.

Điều quan trọng hơn cả theo tác giả đó là sau khi xác định được mục tiêu đào tạo thì công việc phổ biến mục tiêu đào tạo cho người lao động trong mỗi khóa học là vô cùng cần thiết. Trước khi bắt đầu khóa học, giảng viên cần phổ biến rõ mục tiêu mà học viên cần phải đạt được sau khóa học, để người học nắm được nhiệm vụ cần thiết mình cần học được tránh việc tiếp thu dàn trải, không có trọng tâm, học viên lơ là, không chủ động tiếp thu kiến thức, kỹ năng cần học và quan trọng để phấn đấu đạt được mục tiêu đó. Do đó, cũng cần phân biệt được đâu là mục tiêu khóa học, đâu là mục tiêu học tập.

Mục tiêu của khóa học là cái mà chúng ta dự định đạt được trong việc nâng cao thay đổi về kết quả thực hiện công việc của học viên sau khi tham gia khóa học.

Mục tiêu học tập là những cái mà chúng ta dự định thu được ở một mức độ nào đó về mặt kiến thức, kỹ năng, và thái độ sau khi kết thúc một phân/khóa học hay nói một cách khác là những năng lực mà khóa học này dự định phát triển. [6]



Sơ đồ 3.5 Mục tiêu của khóa học và mục tiêu học tập

✓ Lựa chọn đối tượng đào tạo:

Như đã phân tích ở Chương 2, hiện nay việc lựa chọn đối tượng đào tạo ở Công ty chủ yếu dựa vào kết quả tuyển dụng để xác định đối tượng nhân viên mới. Và dựa vào ý kiến phản ánh của khách hàng, của BCH mục tiêu để xác định đối tượng nhân viên cần được đào tạo lại. Tuy nhiên, việc xác định đối tượng đào tạo rất bị động, do đó giải pháp tác giả đưa ra như sau:

Thứ nhất, xác định đối tượng đào tạo theo 3 đối tượng:

- + Đối tượng đào tạo mới.
- + Đối tượng đào tạo lại.
- + Đối tượng đào tạo nâng cao: Đối tượng này hiện nay ở Công ty còn hạn chế, chưa có chính sách, chế độ thực hiện đào tạo riêng cho đối tượng này.

Thứ hai, tập trung chủ yếu vào đối tượng nhân viên mới với các chương trình định hướng cho nhân viên mới – chương trình này giúp cho nhân viên mới hiểu được các thông tin cơ bản về công ty và nhanh chóng hòa nhập với Công ty.

Việc định hướng và đào tạo cho các nhân viên mới đóng vai trò rất quan trọng, quyết định đến hiệu quả làm việc của đội ngũ nhân viên, giữ họ ở lại lâu dài với doanh nghiệp và đem đến sự thỏa mãn cho khách hàng. Quá trình giúp nhân viên mới được tuyển dụng làm quen và thích nghi với môi trường mới thường được gọi đào tạo hội nhập, bao gồm toàn bộ những công việc cần làm để giúp một nhân viên mới thấy tự tin khi thực hiện công việc.

Quá trình này bao gồm các công việc: Dẫn nhân viên mới đi giới thiệu với tất cả nhân viên cũ, giúp họ làm quen, tìm hiểu thông tin về công ty, công nghiệp, nhiệm vụ các phòng ban khác nhau,... Để thực hiện tốt quá trình đào tạo hội nhập có hiệu quả, Công ty cần lưu ý một số điểm như sau:

- “Trải thảm” chào đón nhân viên mới: Đối với các doanh nghiệp lớn, quá trình hội nhập chào đón nhân viên mới thực sự “trải thảm đỏ” để đón chào. Vì họ nhận thức được việc tạo ấn tượng ban đầu về văn hóa tổ chức, về cách thức làm việc chuyên nghiệp tạo điều kiện để thu hút và giữ chân nhân viên mới. Còn đối với doanh nghiệp nhỏ, việc giới thiệu nhân viên mới với những giám sát trực tiếp của họ rất quan trọng, không chỉ dừng lại ở việc giới thiệu tên, những thông tin cá nhân mà cần mở rộng hơn để việc giới thiệu trở thành cuộc gặp gỡ, giao tiếp thân thiện giữa hai bên. Nhân viên mới sẽ biết được những thông tin cần thiết về người quản lý, cách thức làm việc, giao việc, báo cáo của người quản lý trực tiếp; còn quản lý trực tiếp sẽ có cái nhìn ban đầu về nhân viên mới để sau khi chính thức bắt đầu làm việc sẽ giao việc, kiểm soát và hướng dẫn hiệu quả.

Sau đó, thông báo đến nhân viên cũ biết và chào đón nhân viên mới thông qua nội dung trên bảng tin nội bộ tại Công ty. Trong thông báo cần có các thông tin: Tên nhân viên, hình ảnh, chức vụ.

- Quy trình đào tạo hội nhập nên đơn giản, tập trung vào những kiến thức nhân viên mới cần biết, nên biết. Nội dung khi xây dựng chương trình đào tạo định hướng cho nhân viên mới cần bao gồm các thông tin sau:

+ Những thông tin cơ bản: Mục tiêu phát triển công ty, lịch sử hình thành phát triển, văn hóa công ty, nội quy công ty, các chính sách nhân sự đặt biệt là chính sách liên quan trực tiếp đến quyền và lợi ích của nhân viên. Công ty có thể chuẩn bị sẵn và phát tài liệu cho nhân viên để họ nắm được những yêu cầu chung nhất mà mọi cá nhân trong Công ty cần tuân theo. Công ty có thể tham khảo mẫu *Sổ tay nhân viên (Phụ lục số 5)*

+ Quy trình làm việc: Điều này giúp cho nhân viên mới có thể biết được những yêu cầu khi thực hiện công việc sắp tới của họ. Cần lưu ý chỉ phổ biến những thông tin cơ bản. Không nên bắt nhân viên mới phải nhớ hết các thông tin nhiệm vụ và kỹ năng cần thiết ngay trong ngày mới vào. Họ sẽ chỉ cảm thấy áp lực và sợ công việc được giao.

+ Tiến hành đào tạo nghiệp vụ chuyên môn và những kỹ năng cơ bản trong quá trình thực hiện công việc (kỹ năng giao tiếp, trả lời hướng dẫn khách hàng, làm việc nhóm,...) tạo điều kiện cho nhân viên tiếp xúc và trau dồi thêm kinh nghiệm ở những công việc liên quan đến phạm vi mà họ đảm trách hoặc tìm hiểu công việc của các phòng ban khác để họ nắm bắt được tình hình hoạt động chung của Công ty.

+ Hoạch định cho tương lai: Ngay giai đoạn hội nhập, Công ty nên có những bước chuẩn bị để giúp nhân viên có thể phát triển nghề nghiệp theo đúng nhu cầu, nguyện vọng của họ và vạch ra hướng đi cho những nhân viên xuất sắc tức là khuyến khích những nhân viên có năng lực thể hiện mình trong công việc và việc họ bộc lộ khả năng của mình Công ty sẽ ghi nhận và tạo điều kiện phát triển nghề nghiệp của họ trong tương lai.

Điều quan trọng đối với người đào tạo hội nhập là cần chú ý tạo cho nhân viên mới cảm giác thân thiện khi mới gia nhập Công ty, giúp họ hòa đồng với tập thể tránh những cách giao việc có tính áp lực làm họ sợ công việc. Cần cho họ thấy rõ sự sẵn sàng hỗ trợ nhân viên mới phát triển nghề nghiệp thì họ mới yên tâm hơn với công việc của mình.

Cho nhân viên thời gian để làm quen trước công việc hoặc có thể chuẩn bị sẵn những tài liệu liên quan đến công việc và Công ty để nhân viên có thể hình dung được những công việc sẽ phải làm.

Thứ ba, để có hiệu quả trong công tác xác định đối tượng đào tạo lại hoặc đào tạo nâng cao, Công ty cần đưa ra các chính sách khuyến khích sự tham gia đánh giá của BCH mục tiêu. Ví dụ: Hàng tháng, BCH đánh giá tình hình thực hiện công việc của nhân viên bảo vệ. Gửi kết quả đánh giá và phiếu xác định nhu cầu đào tạo của nhân viên mục tiêu mình về P.HCNS để tổng hợp.

▼ *Lựa chọn phương pháp đào tạo:*

- Đối với phương pháp kèm cặp, chỉ dẫn: Công ty cần sớm xây dựng các tiêu chí lựa chọn giáo viên nội bộ (người hướng dẫn, kèm cặp) và có các chế độ đãi ngộ phù hợp đối với đội ngũ giáo viên nội bộ này.

- Đối với phương pháp luân chuyển công việc: Như phân tích ở thực trạng Chương 2, phương pháp này áp dụng cho đối tượng là nhân viên thuộc diện cán bộ nguồn của Công ty. Tuy nhiên, việc xây dựng một chiến lược dài hơi về nhận diện cán bộ nguồn hiện nay chưa có. Sự đánh giá, chỉ dựa vào ý kiến chủ quan của tổng chỉ huy. Do đó, để phương pháp này phát huy tác dụng việc Công ty cần làm là xây dựng chiến lược về đào tạo bồi dưỡng cán bộ nguồn, xây dựng các tiêu chí để ghi nhận và cân nhắc nhân viên bảo vệ trở thành cán bộ nguồn cho sau này.

- Khuyến khích và đẩy mạnh hình thức tự học của nhân viên bảo vệ: Nhân viên bảo vệ có thể tự nghiên cứu tài liệu về Công ty, kỹ năng – nghiệp vụ, về mục tiêu mình đang bảo vệ mà Công ty cung cấp. Đồng thời, khích lệ nhân viên bảo vệ chủ động học hỏi, trao đổi kinh nghiệm, nghiệp vụ bảo vệ giữa nhân viên với nhân viên, giữa nhân viên với cán bộ BCH, giữa nhân viên với cán bộ văn phòng,... Tích cực tham gia, hưởng ứng phong trào thi đua khen thưởng do Công ty tổ chức.

- Trước đây, Công ty có liên kết với cán bộ công an để đào tạo NNL, nhưng 3 năm gần đây thì công tác đào tạo hoàn toàn do Công ty phụ trách. Do đó, Công ty cần tiếp tục liên kết với giảng viên công an – người có kinh nghiệm trong công tác huấn luyện đào tạo, thông qua các hình thức nói chuyện, trao đổi về phương pháp đào tạo, huấn luyện.

- Công ty cần thường xuyên tổ chức các cuộc giao lưu, chia sẻ kinh nghiệm giữa BCH các mục tiêu với nhau để cán bộ quản lý các mục tiêu cùng nhau xây dựng các phương pháp đào tạo nhân viên bảo vệ, để thay đổi, nâng cao chất lượng đào tạo nhân viên.

▼ *Lựa chọn nội dung, chương trình đào tạo*

Công ty cần xây dựng lại giáo trình giảng dạy cho phù hợp hơn với nhận thức, cách tiếp thu của nhân viên bảo vệ. Với giáo trình dành cho người dạy có thể chi tiết, cụ thể như hiện nay. Tuy nhiên, với tài liệu cung cấp cho người học cần thay đổi cho phù hợp hơn, cụ thể: Lựa chọn kiến thức, kỹ năng, nghiệp vụ cần đào tạo được trình bày đơn giản theo hình thức sơ đồ, hình vẽ minh họa,... để thu hút sự chú ý và tìm hiểu tài liệu của người học. Nội dung chương trình đào tạo có thể gửi cho học viên trước khi bắt đầu khóa học để người học chủ động hơn trong quá trình học tập và làm việc sau này.

Cán bộ đào tạo và giảng viên hướng dẫn cần phải nhớ nguyên tắc phát triển nội dung như sau: Tập trung vào “điều cần biết” và “làm thế nào” hơn là vào “những gì chúng ta – giảng viên biết”; truyền đạt nội dung theo cách học: Học qua thực hành, bắt chước, trải nghiệm, giải quyết vấn đề, nắm bắt cơ hội, học từ những người có ảnh hưởng. [6]

Về số lượng các chương trình đào tạo: Nên xây dựng và mở rộng hơn các lớp đào tạo nghiệp vụ dành cho cá bộ nguồn của Công ty, tập trung vào các kỹ năng quản lý con người, quản lý nhân viên cấp dưới. Hiện nay, cán bộ quản lý tại các BCH còn yếu về kỹ năng quản lý.

▼ *Lựa chọn và đào tạo đội ngũ giáo viên*

Thứ nhất, phương pháp đào tạo chủ yếu tại Công ty là đào tạo trong công việc, nên đội ngũ giáo viên là những nhân viên có kinh nghiệm, hiểu biết về nghiệp vụ. Tuy nhiên, Công ty chưa có tiêu chí hay các chế độ chính sách nào dành cho giáo viên nội bộ. Do đó, Công ty có thể gặp phải hạn chế về việc lựa chọn giáo viên chưa đúng, hoặc người học gặp phải giáo viên thiếu nhiệt tình. Do đó, giải pháp tác giả đưa ra như sau:

Trước hết, Công ty nên xây dựng các tiêu chí để chọn nhân viên có kinh nghiệm tham gia đào tạo. Bằng các văn bản nêu rõ các tiêu chí để đánh giá và lựa chọn giáo viên tham gia đào tạo, cụ thể như:

1. Trình độ chuyên môn;
2. Kinh nghiệm làm việc;
3. Đạo đức nghề nghiệp;
4. Tác phong làm việc, ý thức kỷ luật;
5. Kết quả thực hiện công việc.

Thứ hai, một trong những yếu tố tạo nên hiệu quả cho phương pháp đào tạo kèm cặp hướng dẫn, chính là nhờ giáo viên. Tuy nhiên trong thực tế, nguồn giáo viên này thường là đội ngũ nhân viên có kinh nghiệm, có thâm niên công tác lâu năm nhưng nghiệp vụ sư phạm của họ không tốt, do đó Công ty cần tổ chức bồi dưỡng thêm về kiến thức sư phạm, kỹ năng truyền đạt cho họ. Để họ có thể nắm vững kiến thức sư phạm, hướng dẫn người học hiệu quả, đúng trọng tâm công việc và giúp cho người học nắm được công việc một cách dễ dàng và nhanh nhất.

Thứ ba, để khuyến khích nhân viên có kinh nghiệm tích cực hướng dẫn, kèm cặp nhân viên mới, Công ty cần có cơ chế ghi nhận và đãi ngộ tốt đối với nhân viên, cán bộ được giao nhiệm vụ hướng dẫn trong công việc. Ví dụ:

Trong thời gian được giao hướng dẫn, kèm cặp người hướng dẫn được hưởng trợ cấp đào tạo 100.000 đ/buổi; hoặc số giờ kèm cặp hướng dẫn được cộng trực tiếp vào tiền lương cộng thêm 500đ/giờ. Hoặc khi có kết quả đánh giá đào tạo, nếu nhân viên được đánh giá tốt thì người hướng dẫn sẽ được thưởng theo kết quả đánh giá của người học.

▼ *Dự tính chi phí đào tạo*

Trên thực tế, Công ty chưa chú trọng đầu tư đào tạo nhân viên bảo vệ, kinh phí đầu tư ít, do đó cơ hội học tập và nâng cao trình độ nghiệp vụ cho nhân viên còn hạn chế. Điều này dẫn đến kết quả công việc chung của Công ty không cao. Chính vì thế, Công ty cần xem xét, tính toán để hàng năm trích ra khoản tiền nhất định để chi cho đào tạo.

3.2.4. Hoàn thiện công tác tổ chức và thực hiện kế hoạch đào tạo

Việc tổ chức thực hiện kế hoạch đào tạo do sự phối hợp giữa hai phòng P.NV và P.HCNS. Tuy nhiên, như đã phân tích ở Chương 2, cán bộ thực hiện đứng lớp giảng dạy lại kiêm nhiệm quá nhiều các công việc khác nhau. Với thực tế Công ty, BGĐ Công ty nên sắp xếp lại công việc giữa hai phòng này để đảm bảo đào tạo được sắp xếp hợp lý hơn. Trước đây, P.NV hoàn toàn chịu trách nhiệm về soạn giáo trình và đứng lớp. Tuy nhiên, theo tác giả, Công ty cần có sự phân công, sắp xếp và bổ sung một số nhiệm vụ phù hợp đối với hai phòng (P.HCNS và P.NV), cụ thể:

▼ *P.HCNS có trách nhiệm:*

- Biên soạn lại tài liệu học tập cho nhân viên bảo vệ: P.HCNS sự đặt trên cương vị là nhân viên, chưa hiểu về các nghiệp vụ bảo vệ. Khi biên soạn lại tài liệu học tập sẽ dễ dàng tiếp cận với cách thức sử dụng từ ngữ, hình ảnh đơn giản, ngắn gọn nhưng dễ hiểu, dễ nhớ cho nhân viên.

- Giảng dạy cho nhân viên bảo vệ về mảng “Đào tạo hội nhập nhân viên mới”. Nội dung chính: Lịch sử hình thành và phát triển về Công ty, nội quy lao động, văn hóa tổ chức,...

(Công ty có thể tham khảo mẫu Sổ tay nhân viên – theo phụ lục 05)

▼ *P.NV có trách nhiệm:*

- Lên lớp giảng dạy theo đúng thời gian P.HCNS đã lên lịch: Phụ trách giảng dạy về mảng kỹ năng, nghiệp vụ cho nhân viên bảo vệ;
- Chuẩn bị tài liệu (Giáo trình, dụng cụ hướng dẫn,..);
- Chuẩn bị bài kiểm tra để đánh giá quá trình học.

Khi phân rõ chức năng nghiệp vụ của hai phòng như trên, thì việc tổ chức thực hiện kế hoạch sẽ đạt hiệu quả tốt hơn.

3.2.5. Hoàn thiện công tác đánh giá chương trình và kết quả đào tạo

Đánh giá đào tạo là bước vô cùng quan trọng trong quy trình đào tạo. Tuy nhiên, như phân tích ở Chương 2 hiện nay tại thực trạng đánh giá còn rất yếu kém. Công ty mới chỉ dừng lại ở việc đào tạo nghiệp vụ cho nhân viên bảo vệ, còn kết quả sau đào tạo ra sao thì chưa được sự đánh giá và quan tâm của các cấp quản lý. Do đó, trước hết BGD Công ty và các cán bộ đào tạo cần nhận thức lại tầm quan trọng của việc đánh giá và xây dựng các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả và phù hợp với thực tế của Công ty.

Hiệu quả đánh giá ở mức độ khác nhau ứng với từng khía cạnh và công cụ tương ứng, cụ thể Công ty có thể kham khảo nội dung và công cụ đánh giá như sau:

Bảng 3.5 Nội dung và công cụ đánh giá

Mức độ	Khía cạnh đánh giá	Vấn đề quan tâm	Công cụ đánh giá
Một (1)	Phản ứng	Người học thích chương trình học như thế nào?	Phiếu đánh giá khóa học (cho điểm từng tiêu chí)
Hai (2)	Học tập (Kiến thức và kỹ năng học được)	Người học học được những gì?	Bài kiểm tra, tình huống giả định, bài tập, phỏng vấn, bảng hỏi
Ba (3)	Ứng dụng (vào công việc)	Người học áp dụng những điều đã học vào công việc như thế nào?	Những đo lường về kết quả thực hiện công việc, phỏng vấn cán bộ quản lý trực tiếp
Bốn (4)	Kết quả (doanh nghiệp đạt được)	Doanh nghiệp thu được gì từ việc đầu tư vào đào tạo?	Phân tích chi phí bỏ ra và lợi ích đạt được

Nguồn: [18, tr.70]

Thực tế, đánh giá quá trình đào tạo cần được dựa vào kết quả sau:

✓ Đánh giá khóa đào tạo

Đánh giá kết quả đào tạo là công việc của cán bộ đào tạo tổ chức đánh giá hiệu quả đào tạo bằng cách thu thập thông tin của người học về quá trình học tập của họ. Từ đó, cán bộ đào tạo tổng hợp và rút ra những bài học kinh nghiệm cho các khóa học tiếp theo. Đánh giá kết quả đào tạo bao gồm các tiêu chí đánh giá sau:

- Đánh giá nội dung, chương trình đào tạo;
- Đánh giá giáo viên;
- Đánh giá công tác tổ chức lớp học.

Khi đánh giá khóa đào tạo tức là Công ty đã thực hiện theo cấp độ (1) và (2). Ở cấp độ (1) và (2) này rất dễ để Công ty thực hiện đánh giá. Tác giả gợi ý mẫu phiếu đánh giá phản ứng của nhân viên bảo vệ đối với khóa học như theo Mẫu phiếu đánh giá khóa đào tạo (*Phụ lục số 6*)

Ngoài ra, Công ty có thể tiến hành thảo luận nhóm với các học viên ngay sau khóa học để trực tiếp nhận được phản hồi, đóng góp ý kiến của học viên về chương trình học, công tác tổ chức lớp học. Sẽ có những học viên hứng thú với cách trao đổi trực tiếp, thẳng thắn này. Qua đó, giảng viên và cán bộ đào tạo sẽ nắm được ý kiến của học viên về chất lượng bài học, cách thức tổ chức đào tạo.

Hai phương pháp trên, giúp cho Công ty hiểu được phản ứng của người học và những kiến thức, kỹ năng mà người học học được.

▼ Đánh giá hiệu quả đào tạo

Tiêu thức quan trọng nhất trong việc đánh giá kết quả đào tạo vẫn là hiệu quả làm việc của nhân viên có thay đổi theo hướng mong muốn hay không. Do đó, để đánh giá được Công ty cần so sánh hiệu quả làm việc của nhân viên trước và sau khi được đào tạo để xác định được kết quả cuối cùng của đào tạo là có đáp ứng được mục tiêu đào tạo hay không. Thực tế, tại Công ty có thể đánh giá đi sâu vào các vấn đề sau:

- **Kết thúc khóa học:** Sự tham gia đầy đủ của học viên. Kết quả học tập của nhân viên (Thông qua các bài kiểm tra giữa, kết thúc khóa học). Kết thúc khóa học, giáo viên soạn bài kiểm tra tổng hợp để đánh giá kết quả của toàn bộ chương trình nhân viên đã học được từ khóa học. Hiện tại, các bài kiểm tra được soạn theo dạng viết luận (Tức là giáo viên ra đề theo câu hỏi luận và yêu cầu học viên trình bày tất cả kiến thức đã học được từ khóa học cho câu hỏi của giáo viên). Hạn chế của dạng bài này, khiến cho học viên khó khăn trong cách trình bày bài, không gây hứng thú cho học viên và quan trọng câu

hỏi sẽ không bao quát hết các kiến thức học viên đã học được. Theo tác giả, các bài kiểm tra sẽ được trình bày theo dạng câu hỏi ngắn, trách nhiệm. Học viên sẽ hứng thú chọn đáp án và nhớ kiến thức lâu hơn, điều này đòi hỏi giáo viên cần dành nhiều thời gian biên soạn bài kiểm tra. Sau đây, là một bài kiểm tra tác giả thiết kế để Công ty có thể tham khảo (*Phụ lục số 7 – Mẫu phiếu làm bài kiểm tra tổng hợp*).

- **Đánh giá hiệu quả làm việc sau đào tạo:** Các tiêu thức đánh giá mà Công ty có thể đi sâu vào các vấn đề cụ thể sau:

- + Sau đào tạo, nhân viên có thay đổi thái độ, hành vi với công việc hay không?
- + Kết quả thực hiện công việc của nhân viên có thay đổi theo hướng tích cực không?
- + Số lần vi phạm so với trước đây của nhân viên có giảm không?

Để đánh giá được việc học viên có thật sự áp dụng được những kiến thức, kỹ năng, nghiệp vụ đã học được vào công việc hay không. Công ty cần đặt ra một khoảng thời gian để học viên làm việc thực tế sau đó mới đánh giá. Để đánh giá được điều này, cán bộ đào tạo phải có sự kết hợp chặt chẽ giữa cán bộ quản lý mục tiêu, bởi vì BCH mục tiêu là người đánh giá chính xác nhất quá trình thay đổi trong công việc của nhân viên bảo vệ sau khóa đào tạo họ đã được học.

Một số cách công ty có thể đánh giá hiệu quả như sau:

- *Quan sát nhân viên tại chỗ:* Thông qua việc quan sát những biểu hiện trong công việc của nhân viên, cán bộ quản lý trực tiếp có thể đánh giá được những thay đổi về nhận thức, hành vi, cách thức làm việc của nhân viên so với trước đây và hiện tại. Những thay đổi là tích cực đồng nghĩa với việc đào tạo có hiệu quả và ngược lại.

- *Phỏng vấn trực tiếp cấp quản lý:* Đây là công việc đánh giá dành cho bộ phận thanh tra của văn phòng công ty (P.NV, P.HCNS) – cán bộ thanh tra

có thể đưa ra các câu hỏi với cấp quản lý trực tiếp là BCH mục tiêu để nắm được những biểu hiện và kết quả công việc của nhân viên sau khi đào tạo.

Sau khi có kết quả đánh giá, cán bộ đào tạo cần tổng hợp, lưu giữ kết quả đào tạo, để từ đó là nguồn dữ liệu để xây dựng các phương án cải thiện khi tổ chức thực hiện các chương trình đào tạo trong tương lai.

▼ **Mức độ cuối cùng - Kết quả mà doanh nghiệp đạt được:**

Khác với các công việc khác, kết quả mà Công ty đạt được nhờ đào tạo đó chính là các phản hồi tích cực từ phía khách hàng – những đơn vị thuê công ty cung cấp dịch vụ bảo vệ (Đó chính là mức độ hài lòng của khách hàng về dịch vụ bảo vệ chuyên nghiệp mà Công ty cung cấp). Tuy nhiên, việc đánh giá định lượng, thì Công ty chưa có. Trong tương lai, Công ty nên tổng hợp, phân tích và đưa ra kết quả mà doanh nghiệp có được sau đào tạo dựa vào phân tích chi phí bỏ ra và lợi nhuận thu được.

3.2.6. Xây dựng và đẩy mạnh các chương trình khuyến khích, hỗ trợ đào tạo

Do đối tượng đào tạo của Công ty là nhân viên bảo vệ - lực lượng chủ yếu là lao động phổ thông, với đối tượng này, việc đào tạo không được Công ty lưu tâm, họ thường xem nhẹ việc đào tạo. Do đó, trước khi bắt đầu khóa đào tạo, Công ty cần đưa ra các biện pháp tuyên truyền, giáo dục để khi tham gia đào tạo, nhân viên bảo vệ sẽ nhìn thấy rõ được tính phù hợp và giá trị của khóa học đối với công việc của họ.

Như vậy, để việc đào tạo có hiệu quả cao, Công ty cần tạo ra động lực học hỏi ở người học. Điểm mấu chốt là việc cán bộ đào tạo cùng với BCH mục tiêu làm sao để thúc đẩy **“mong muốn được học hỏi, đào tạo”** ở nhân viên bảo vệ. Những ai nhận thức được sẽ sẵn sàng học hỏi và nhận ra những giá trị cơ hội sẽ mang lại cho họ khi họ được đào tạo và áp dụng những kiến thức, kỹ năng vào công việc từ đó mới đạt kết quả cao nhất trong chương trình đào tạo. Và ngược lại, những người không mong muốn sẽ không chịu học và kết quả sẽ đi ngược lại với mục tiêu mà đào tạo hướng tới.

Để làm được việc này, tác giả xin đưa ra một số giải pháp như sau:

Thứ nhất, Công ty nên chú trọng thường xuyên tạo ra bầu không khí khích lệ việc học tập và đáp ứng những kiến thức, kỹ năng, nghiệp vụ vào công việc. Thiết lập và tạo nên văn hóa đào tạo tại Công ty. Một khi học hỏi kiến thức, nghiệp vụ là văn hóa chung tại Công ty thì người lao động sẽ ý thức hơn được ý nghĩa của đào tạo đối với cá nhân mình và đối với cả Công ty.

Thứ hai, Công ty nên tổ chức tuyên truyền, quán triệt và có những chỉ đạo kịp thời về công tác đào tạo từ cấp quản lý mục tiêu đến từng nhân viên bảo vệ trong Công ty nhằm nâng cao nhận thức của cán bộ quản lý và nhân viên để hiểu rõ về chủ trương, chính sách và tác dụng của quá trình đào tạo.

Thứ ba, Xây dựng và đẩy mạnh các chương trình khuyến khích, hỗ trợ đào tạo, cụ thể:

- Đối với các phương pháp kèm cặp, hướng dẫn: Tạo ra các chương trình đôi bạn xuất sắc, thưởng cho người hướng dẫn – kèm cặp khi người học hoàn thành tốt nhiệm vụ.

- Khuyến khích giá trị vật chất cho người tham gia đào tạo: Hỗ trợ 100% chi phí đào tạo, thưởng cho cá nhân đề xuất các khóa học hữu ích, thưởng cho cá nhân có thành tích tốt trong các khóa đào tạo,...; Có hình thức khen thưởng kịp thời và đúng lúc cho nhân viên bảo vệ có chuyên biến lớn trong nhận thức và thực hiện công việc tốt sau đào tạo.

3.2.7. Đổi mới công tác đánh giá

Như phân tích ở Chương 2, công tác đánh giá hiện nay là một vấn đề nhức nhối vì nó chưa thực hiện đúng được tác dụng của nó trong công tác quản trị nhân sự nói chung và công tác đào tạo nói riêng. Do đó, Công ty cần sớm có chính sách cụ thể để công tác đánh giá phát huy được tốt vai trò của mình.

Thứ nhất, mở rộng đối tượng đánh giá: Đối tượng đánh giá cần được mở rộng hơn và tương ứng với đó là danh hiệu khen thưởng. Đối tượng đánh giá

bao gồm: Các mục tiêu, BCH và nhân viên bảo vệ, tương ứng là các danh hiệu: Mục tiêu xuất sắc, BCH xuất sắc, nhân viên bảo vệ xuất sắc,...

Thứ hai, mở rộng chương trình đánh giá: Hiện nay, Công ty chỉ có một kỳ đánh cuối năm, do đó, để tạo động lực và khuyến khích người lao động thì Công ty cần mở rộng hơn các chương trình đánh giá. Ban đầu, có thể mở rộng thêm chương trình đánh giá 6 tháng đầu năm, 6 tháng cuối năm và đánh giá cả năm. Sau đó, khi hiệu quả đánh giá tốt và quy trình đánh giá được thực hiện quy củ phát huy được tác dụng, Công ty có thể mở rộng hơn chương trình đánh giá: Đánh giá theo quý và rộng nhất là đánh giá theo tháng.

Thứ ba, tăng thêm giá trị phần thưởng xứng đáng với kết quả công việc đánh giá: Do hiện nay, quỹ khen thưởng ở Công ty không có và BGD cũng rất hạn chế trích tiền thưởng dành cho nhân viên, chỉ có khen thưởng đột xuất khi nhân viên có thành tích xuất sắc được khách hàng đánh giá tốt. Một lý do song song với đó là vì Công ty chưa đẩy mạnh các phong trào đánh giá khen thưởng do đó không tạo được động lực cho người lao động nỗ lực hơn trong công việc. Thành tích họ cố gắng trong quá trình làm việc, không ai ghi nhận, không có phần thưởng xứng đáng từ đó dẫn đến việc người lao động chán nản cảm nhận mình cố gắng làm việc thì cũng chỉ bằng những người không cần cố gắng. Do đó, tác giả đề xuất phương án như sau:

Bảng 3.6 Danh hiệu và phần thưởng dành cho CBNV Công ty

STT	Danh hiệu	Tháng	Quý	6 tháng đầu năm/cuối năm	Cả năm
1	Mục tiêu xuất sắc	500 000	800 000	1 000 000	1 500 000
2	BCH xuất sắc	300 000	500 000	800 000	1 000 000
3	Nhân viên xuất sắc	100 000	200 000	300 000	500 000

Nguồn: Tác giả đề xuất, 2015

Trong giai đoạn kinh tế khó khăn, các doanh nghiệp tổ chức đều làm mọi cách để cắt giảm chi tiêu, giảm thiểu tối đa mọi chi phí thì việc Công ty có thể áp dụng chính sách khen thưởng từ mức khen thưởng nhỏ ban đầu như tác giả đề xuất cũng cần sự hiểu biết, đồng thuận từ phía BGD. Vì đây là công cụ hữu hiệu để Công ty vừa đánh giá được chất lượng NNL hiện tại của Công ty, vừa ghi nhận và tôn vinh những cá nhân, tập thể có đóng góp xuất sắc cho Công ty và vừa là biện pháp tạo động lực có hiệu quả cao đối với nhân viên bảo vệ.

Do đó, Công ty cần xây dựng và đưa vào ban hành cụ thể rộng rãi chính sách đánh giá, khen thưởng để công tác đánh giá khen thưởng thật sự trở thành điểm mạnh khác biệt với các đối thủ cạnh tranh trên thị trường để tạo động lực và tạo lợi thế thu hút được nhiều hơn NNL về phía công ty khác.

3.2.8. *Đổi mới công tác tuyển dụng*

“Tất cả chỉ là vấn đề con người, trước đây, bây giờ và sau này luôn luôn là như vậy” – Steven S. Little nhà tư vấn nổi tiếng về tăng trưởng doanh nghiệp nhỏ ở Mỹ đã nhận định. Quả đúng như vậy, doanh nghiệp ngày càng phải đối mặt với rất nhiều những khó khăn từ thị trường, khách hàng, đối thủ cạnh tranh, chính phủ,.. thì chính con người hay NNL sẽ cứu họ thoát ra khỏi những vấn đề khó khăn đó.

Ở Chương 1, tác giả đã phân tích và nhận định chất lượng nhân viên tuyển mới có ảnh hưởng trực tiếp đến công tác đào tạo. Một khi chất lượng nhân viên đầu vào tốt sẽ giúp ích cho công tác đào tạo mới được tiến hành thuận lợi, đơn giản hơn và giảm các chi phí đào tạo lại.

Hiện nay, kênh tuyển dụng chủ yếu Công ty đang áp dụng là kênh tìm kiếm nhân viên qua sự giới thiệu từ nhân viên đang làm việc tại Công ty. Và chủ yếu khai thác, tìm kiếm NNL tại địa phương nhất định (Tỉnh Thanh Hóa). Tuy nhiên, hai kênh tuyển dụng trên trong vài năm gần đây đã để lộ ra nhiều bất cập: Công tác tuyển dụng rất thụ động, khi Công ty cần gấp nhân sự sẽ rất

khó có được; Một khu vực địa phương nào đó, sau một số năm khai thác cũng sẽ không còn tiềm năng để tiếp tục tìm kiếm. Với những nhận định trên, tác giả xin đưa ra giải pháp như sau:

Thứ nhất, mở rộng các kênh tuyển dụng tức là thu hút ứng viên từ nhiều nguồn khác nhau: Công ty cần nghĩ đến một số kênh tuyển dụng đòi hỏi mất phí nhưng nguồn nhân viên bảo vệ sẽ dồi dào và tạo được sự chủ động trong công tác tuyển dụng. Các kênh tuyển dụng bao gồm:

+) *Đối tác cung ứng nhân lực:* Các công ty cung ứng nhân lực chuyên nghiệp sẽ giúp Công ty giảm bớt áp lực tuyển dụng khi cần gấp nhân sự thay thế hoặc nhân sự mới khi ký kết được các hợp đồng cung cấp dịch vụ mới. Tuy nhiên, chi phí đòi hỏi cũng sẽ cao hơn so với các kênh tuyển dụng khác. Điều này, Công ty cần cân nhắc và chọn đúng đối tác có đủ năng lực chuyên cung ứng nhân lực lao động phổ thông.

+) *Tham gia hội chợ, trung tâm giới thiệu việc làm tại Hà Nội:* Khác với kênh là thuê đối tác cung ứng nhân lực, kênh tuyển dụng này đòi hỏi người làm công tác tuyển dụng sẽ kết nối và liên hệ với các trung tâm, hội chợ giới thiệu việc làm để tìm kiếm nhân sự phù hợp.

+) *Đăng tin, tìm kiếm nhân viên qua các trang website tuyển dụng:* Trên thực tế, kênh tuyển dụng qua các trang web tuyển dụng được sử dụng rất phổ biến để tìm kiếm nhân sự trong các lĩnh vực nhân sự chất lượng cao. Tuy nhiên, đối với NNL chủ yếu là lao động phổ thông thì thực tế cũng không dễ dàng. Đối với kênh tuyển dụng này, việc thụ động đăng tin chờ thông tin phản hồi từ các ứng viên là không khả thi, mà thay vào đó cán bộ tuyển dụng cần thực hiện lựa chọn các gói tìm kiếm ứng viên; chủ động gọi điện, trao đổi và tạo ra cơ hội cho người lao động đang cần tìm việc có thể gặp đúng công việc mà họ đang mong muốn.

Có rất nhiều kênh tuyển dụng, Công ty có thể xem xét và áp dụng phù hợp với từng thời kỳ và với tài chính Công ty đang có.

Thứ hai, không nên dễ dãi trong khâu tuyển dụng: Thực tế với NNL là lao động phổ thông tuyển dụng không dễ dàng, đặc biệt là khi Công ty rơi vào tình trạng bị động về NNL dự bị. Việc tuyển dụng ngày càng khó khăn dẫn đến việc dễ dãi trong các tiêu chí tuyển dụng, thay vào đó Công ty nên tuyển dụng từ từ theo đúng quy trình, tránh bỏ qua các bước để có nhanh có được lao động thay thế.

Thứ ba, bổ sung thêm cán bộ làm tuyển dụng: Tuyển dụng luôn là vấn đề rất nóng trong công tác quản lý và cung cấp dịch vụ bảo vệ. Khi có các hợp đồng cung cấp dịch vụ mới mà không có nhân sự phù hợp, tương xứng thì rất khó để Công ty nhận mục tiêu mới. Hiện nay, P.HCNS và P.NV đều có chức năng tuyển dụng nhân sự. Nhưng với mỗi phòng chỉ có một người phụ trách và kiêm nhiệm nhiều các công việc khác. Do đó, Công ty cần xem xét, bổ sung thêm một nhân sự chuyên làm về tuyển dụng để đáp ứng được đòi hỏi cấp thiết NNL như hiện nay.

Tiểu kết chương 3

Với phương pháp nghiên cứu khoa học, đảm bảo tính logic, sát thực, đi từ cả lý luận và thực tiễn trong một giai đoạn và đề xuất giải pháp cho giai đoạn tiếp theo, trong Chương 3 của Luận văn, tác giả đã trình bày quan điểm, phương hướng và các giải pháp nhằm nâng cao, tăng cường năng lực đào tạo nhân viên bảo vệ tại Công ty TNHH dịch vụ bảo vệ Thái Hòa.

Từ phương hướng phát triển của Công ty trong giai đoạn từ năm 2015 - 2020, từ thực trạng đào tạo nhân viên bảo vệ những năm đã qua, tác giả đã trình bày hệ thống giải pháp tập trung vào công tác xác định và tổ chức thực hiện đào tạo nhân viên bảo vệ trên phạm vi toàn Công ty.

Các quan điểm và giải pháp được xây dựng trên cơ sở khoa học, đảm bảo logic trong lập luận và phân tích, đảm bảo tính thực thi tốt trong thực tế sẽ góp phần giúp Công ty TNHH dịch vụ bảo vệ Thái Hòa có những hướng lựa chọn tốt hơn trong những năm tiếp theo.

KẾT LUẬN

Đào tạo là một phương pháp phát triển nhân viên được các doanh nghiệp sử dụng nhiều nhất. Khi đầu tư cho đào tạo các doanh nghiệp mong muốn nhân viên có kỹ năng, làm việc tốt hơn để đạt hiệu suất công việc cao hơn. Tuy nhiên, không phải doanh nghiệp và người lao động nào cũng nhận thức đúng về lợi ích mà đào tạo mang lại cho họ.

Đề tài luận văn không mới nhưng chưa bao giờ mất đi tính cấp thiết tại bất cứ tại doanh nghiệp tổ chức nào. Công tác đào tạo luôn là nghiệp vụ quản trị nhân sự quan trọng góp phần xây dựng thương hiệu nhân sự chuyên nghiệp cho tất cả các tổ chức doanh nghiệp. Sau một thời gian tìm hiểu, nghiên cứu chuyên sâu về công tác đào tạo nhân lực tại Công ty TNHH dịch vụ bảo vệ Thái Hòa cùng với sự giúp đỡ của các thầy cô giáo, các bạn đồng nghiệp, sự nỗ lực của bản thân và đặc biệt nhận được sự hướng dẫn tận tình của PGS.TS Lê Quân, Luận văn đã cơ bản hoàn thành được một số nội dung theo mục tiêu và nhiệm vụ đã đặt ra như sau:

Thứ nhất, góp phần hệ thống hóa lý luận về đào tạo nhân viên trong doanh nghiệp tổ chức, các hình thức đào tạo, phương pháp đào tạo nhân viên, quy trình xây dựng chương trình đào tạo, cập nhật một số phương pháp xác định nhu cầu đào tạo, mục tiêu đào tạo,...

Thứ hai, phân tích và đánh giá thực trạng đào tạo nhân viên bảo vệ tại Công ty TNHH dịch vụ bảo vệ Thái Hòa, những vấn đề cấp bách mà Công ty đang gặp phải từ khi thành lập đến hiện tại thông qua phương pháp điều tra, phỏng vấn, thu thập xử lý thông tin sơ cấp, thứ cấp.

Thứ ba, đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện đào tạo nhân viên bảo vệ để khắc phục các hạn chế còn tồn tại và phát huy những điểm mạnh đang có. Với hy vọng tất cả các giải pháp tác giả đề xuất sẽ có giá trị thực tiễn để

giúp BGD cùng đội ngũ cán bộ đào tạo sẽ có cách nhìn nhận mới hơn để thay đổi quan niệm, cách thực hiện cũ tại Công ty và tạo được hiệu quả hơn trong công tác đào tạo nói riêng và các nghiệp vụ quản trị nhân sự khác.

Do thời gian, kiến thức và kinh nghiệm cá nhân còn hạn chế nên Luận văn không tránh khỏi những khiếm khuyết. Em rất mong nhận được sự góp ý của các thầy giáo, cô giáo để Luận văn được hoàn chỉnh hơn nữa về mặt giải pháp để Công ty TNHH dịch vụ bảo vệ Thái Hòa sẽ thực hiện tốt hơn nữa công tác đào tạo nhân lực bảo vệ tại Công ty mình. Em xin chân thành cảm ơn!

TÀI LIỆU THAM KHẢO

I. Tài liệu, sách, luận văn, báo cáo

1. Nguyễn Văn Thùy Anh (2014), *Đào tạo và phát triển công nhân kỹ thuật trong các doanh nghiệp dệt may Hà Nội*, Luận văn tiến sỹ, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân.
2. Mai Quốc Chánh & Trần Xuân Cầu (2008), *Giáo trình kinh tế lao động*, NXB giáo dục, Hà Nội.
3. Trần Xuân Cầu (2012), *Kinh tế Nguồn Nhân Lực*, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
4. Trần Kim Dung (2006), *Quản trị nhân lực*, NXB Thống kê, Hà Nội.
5. Nguyễn Văn Điềm & Nguyễn Ngọc Quân (2002), *Quản trị Nhân lực*, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
6. Lê Xuân Hà (2009), *Giáo trình Quản trị nhân lực – Tập 1*, NXB Lao động Xã hội, Hà Nội.
7. Lê Xuân Hà (2009), *Giáo trình Quản trị nhân lực – Tập 2*, NXB Lao động Xã hội, Hà Nội.
8. Tạ Ngọc Hải (2008), “*Một số nội dung về nguồn nhân lực và phương pháp đánh giá nguồn nhân lực*”, Viện khoa học Tổ chức Nhà nước, Hà Nội.
9. Lưu Thị Hoa (2013), *Hoàn thiện công tác đào tạo đội ngũ lao động trực tiếp tại Công ty TNHH Nippon Konpo Việt Nam*, Luận văn thạc sỹ, Trường Đại học Lao động – Xã Hội.
10. Nguyễn Thanh Hội (2002), *Quản trị nhân sự*, NXB Thống kê, Hà Nội.
11. Nguyễn Thanh Hội (2010), *Quản trị nhân sự*, NXB Thống kê, Hà Nội.
12. Lê Thị Mỹ Linh (2007), *Các phương pháp phổ biến đánh giá nhu cầu đào tạo trong doanh nghiệp*, Tạp chí kinh tế số 116 tháng 02 năm 2007, trang 46-49.
13. Lê Thị Mỹ Linh (2010), *Phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam trong quá trình hội nhập kinh tế*, Luận văn tiến sỹ, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân.

14. Nguyễn Thùy Linh (2013), *Hoàn thiện chính sách đào tạo nguồn nhân lực tại Tổng công ty Viglacera*, Luận văn thạc sỹ, Trường đại học Lao động – Xã hội.
15. Trần Thị Nhung & Nguyễn Duy Dũng (2005), *Phát triển nguồn nhân lực trong các công ty Nhật Bản hiện nay*, NXB Khoa học Xã hội, Hà Nội.
16. Ngô Trương Hoàng Thuy (2006), *Đào tạo nguồn nhân lực – Làm sao để khởi “ném tiền qua cửa sổ”*, NXB trẻ, Tp. Hồ Chí Minh.
17. Võ Xuân Tiến (2010), “*Một số vấn đề đào tạo và phát triển nguồn nhân lực*”, Tạp chí khoa học và công nghệ, Đại học Đà Nẵng – số 5(40).
18. Nguyễn Tiệp (2005), *Giáo trình nguồn nhân lực*, NXB Lao động Xã hội, Hà Nội.

II. Tài liệu Công ty:

19. Công ty TNHH dịch vụ bảo vệ Thái Hòa, *Báo cáo tài chính năm 2012-2014*
20. Công ty TNHH dịch vụ bảo vệ Thái Hòa, *Tài liệu đào tạo nhân viên bảo vệ*
21. Công ty TNHH dịch vụ bảo vệ Thái Hòa, *Tài liệu mô tả công việc các vị trí*

III. Một số trang web tham khảo:

22. Phạm Văn Bình. *Tiến trình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực*. Địa chỉ: <http://voer.edu.vn/m/tien-trinh-dao-cao-va-phan-trien-nguon-nhan-luc/87821cd>
23. Phạm Văn Bình. *Tiến trình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực*. Địa chỉ: <http://voer.edu.vn/m/tien-trinh-dao-cao-va-phan-trien-nguon-nhan-luc/87821cd>
24. “*Lãnh đạo và các thuyết về hành vi con người*”. Địa chỉ: <http://www.saga.vn/lanh-dao-va-cac-thuyet-ve-hanh-vi-con-nguoi~31672>
25. Viện quản lý và phát triển năng lực tổ chức (2012), *Các hình thức đào tạo nguồn nhân lực trong doanh nghiệp*. Địa chỉ: www.domi.org.vn/tin-tuc-su-kien/tin-dao-cao/cac-hinh-thuc-dao-cao-nguon-nhan-luc-trong-doanh-nghiep

PHỤ LỤC

2. Anh/chị được cử đi đào tạo do:

- Được đào tạo theo quy định chung của Công ty
- Được cử đi đào tạo do nhu cầu bản thân người lao động
- Được đào tạo cho căn cứ vào kết quả thực hiện công việc
- Được đào tạo do đề xuất của cán bộ quản lý trực tiếp tại đơn vị
- Được cử đi đào tạo do Giám đốc phê duyệt
- Được cử đi đào tạo do P.HCNS, P.NV đề xuất

3. Thời gian đào tạo: *(Có thể chọn một hay nhiều phương án)*

- < 15 ngày
- < 1 tháng
- Từ 1 - < 2 tháng
- Từ 2 - < 3 tháng
- > 3 tháng

4. Nội dung đào tạo

- Đào tạo nhân viên mới
- Đào tạo nghiệp vụ cho công việc hiện tại
- Đào tạo bồi dưỡng nâng cao nghiệp vụ
- Đào tạo bồi dưỡng quản lý

5. Tài liệu đào tạo:

- Giáo viên tự thiết kế nội dung
- Giáo viên chuẩn bị và có sự tham gia của học viên
- Không có tài liệu đào tạo

6. Phương pháp đào tạo

(Anh, chị có thể lựa chọn nhiều phương án. Tương ứng với mỗi phương án anh chị đã chọn, xin vui lòng trả lời các câu hỏi 8/9/10 ở mục III)

- Chỉ dẫn công việc
- Kèm cặp, hướng dẫn tại chỗ
- Luân chuyển, thuyên chuyển công việc

7. Giảng viên giảng dạy?

- Giảng viên nội bộ

Giảng viên thuê ngoài

8. Chi phí đào tạo?

Công ty chi trả 100%

Công ty hỗ trợ một phần (cụ thể....%)

II. Tổ chức đào tạo

1. Anh/chị có được phổ biến mục tiêu của khóa đào tạo không?

Có

Không

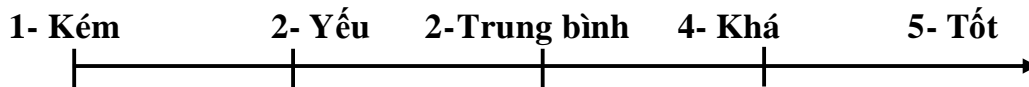
2. Nội dung đào tạo có phù hợp với mục tiêu đào tạo không?

Phù hợp

Không phù hợp

3. Giảng viên giảng dạy

(Anh/chị đánh giá về giáo viên giảng dạy như thế nào? Theo các thang điểm từ 1-5 tùy thuộc vào mức độ anh chị đánh giá)



Câu hỏi	Tiêu chí đánh giá	Thang điểm				
		1	2	3	4	5
1	Kiến thức					
2	Phương pháp giảng dạy					
3	Nội dung giảng dạy					
4	Thái độ giảng dạy					
5	Kỹ năng thực hành					
6	Khả năng trả lời câu hỏi của học viên					

4. Cơ sở vật chất phục vụ đào tạo

(Anh/chị đánh giá về giáo viên giảng dạy như thế nào? Theo các thang điểm từ 1-5 tùy thuộc vào mức độ anh chị đánh giá)

Câu hỏi	Tiêu chí đánh giá	Thang điểm				
		1	2	3	4	5
1	Chất lượng phòng học					
2	Phương tiện hỗ trợ giảng dạy					
3	Thông báo thông tin					
4	Chuẩn bị tài liệu					
5	Phục vụ đào tạo (ăn, uống,..)					



III. Đánh giá hiệu quả đào tạo

1. Sau khi đào tạo kết quả thực hiện công việc của anh, chị như thế nào?

- Đáp ứng tốt công việc
- Đáp ứng yêu cầu công việc
- Chưa đáp ứng yêu cầu công việc

2. Anh, chị đánh giá như thế nào về nội dung được đào tạo?

- Phù hợp
- Không phù hợp

3. Thời gian đào tạo có thích hợp không?

- Có
- Không

4. Anh, chị có hài lòng về đối tượng đào tạo không?

- Có
- Không

5. Đào tạo có giúp anh, chị nâng cao kiến thức, kỹ năng nghiệp vụ không?

- Có (Nếu có ghi cụ thể)
- Không
- Không có ý kiến

Có (Cụ thể):

.....

.....

6. Khả năng áp dụng kiến thức, kỹ năng đã được đào tạo vào trong công việc?

- Kém Trung bình Khá Tốt

7. Anh, chị có hài lòng về chương trình đào tạo mà Công ty đã thực hiện không?

- Có
- Không

Tại sao? (Vui lòng ghi rõ nguyên nhân).....

.....

.....

8. Đào tạo có giúp anh, chị thay đổi về thái độ, hành vi thực hiện công việc không?

- Có
- Không
- Không có ý kiến

Nếu có? (Anh, chị vui lòng ghi rõ thay đổi những gì, như thế nào?).

.....

.....

.....

.....

.....

Anh, chị có nhận được những ý kiến đánh giá tốt từ BCH và nhân viên bảo vệ khác không?

- Có
- Không
- Không có ý kiến

9. Anh, chị đánh giá như thế nào về khả năng thực hiện công việc hiện tại sau khi được đào tạo theo phương pháp chỉ dẫn công việc?

- Thực hiện tốt công việc
- Cần hướng dẫn thêm
- Cần phải đào tạo lại

10. Anh, chị đánh giá như thế nào về khả năng thực hiện công việc hiện tại sau khi được đào tạo theo phương pháp kèm cặp, hướng dẫn?

- Thực hiện tốt công việc
- Cần hướng dẫn thêm
- Cần phải đào tạo lại

11. Anh, chị đánh giá như thế nào về khả năng thực hiện công việc hiện tại sau khi được đào tạo theo phương pháp thuyết trình, luân chuyển?

- Thực hiện tốt công việc
- Cần hướng dẫn thêm
- Cần phải đào tạo lại

12. Anh, chị có mong muốn được tiếp tục đào tạo không?

- Có
- Không

13. Nội dung anh, chị muốn được đào tạo là gì?

- Nghiệp vụ chung về bảo vệ
- Nghiệp vụ bảo vệ tại mục tiêu
- Kỹ năng xử lý các tình huống

- Nâng cao nghiệp vụ
- Khác (Vui lòng ghi cụ thể)

Ghi cụ thể:

.....

.....

14. Anh, chị muốn học theo phương pháp nào?

- Chỉ dẫn công việc
- Kèm cặp, hướng dẫn tại chỗ
- Luân chuyển, thuyên chuyển công việc

15. Thời gian đào tạo theo anh, chị như thế nào là thích hợp?

- <1 tháng
- 1 - <2 tháng
- >2 tháng

**PHẦN 3: NHỮNG GIẢI PHÁP ĐỀ XUẤT NHẪM HOÀN THIỆN
CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NHÂN VIÊN BẢO VỆ TẠI CÔNG TY TNHH
DỊCH VỤ BẢO VỆ THÁI HÒA**

**Anh (chị) vui lòng cho xin ý kiến về các giải pháp nhằm hoàn thiện công
tác đào tạo nhân viên bảo vệ tại Công ty**

.....

.....

.....

.....

.....

PHỤ LỤC 2 – QUY CHẾ ĐÀO TẠO

CHƯƠNG I.

QUY ĐỊNH CHUNG

Điều 1. Mục đích

Quy định thống nhất phương pháp và cách thức thực hiện cho việc tổ chức hoạt động đào tạo nhân viên bảo vệ nhằm:

1. Đào tạo đội ngũ nhân viên bảo vệ chuyên nghiệp, nắm chắc nghiệp vụ, kỹ năng, kiến thức bảo vệ đáp ứng được yêu cầu và đòi hỏi của khách hàng và thị trường.
2. Sử dụng một cách thống nhất, hiệu quả, đào tạo đúng kỹ năng, đúng đối tượng, đúng thời điểm.

Điều 2. Phạm vi áp dụng

Áp dụng cho toàn thể CBNV trong Công ty.

Điều 3. Giải thích thuật ngữ

1. Mục tiêu: Là các địa điểm (tòa nhà, công trường, TTTM,..) nơi Công ty cung cấp dịch vụ bảo vệ cho các khách hàng
2. Khóa học: Là chương trình học được thiết kế, xây dựng nhằm đào tạo học viên trong thời gian nhất định
3. Chi phí đào tạo: Là chi phí Công ty bỏ ra chi trả cho từng nhân viên tại thời điểm triển khai đào tạo
4. CBNV: Là người lao động đã ký hợp đồng thử việc, Hợp đồng xác định thời hạn, Hợp đồng không xác định thời hạn với Công ty
5. BCH mục tiêu: Là bộ phận quản lý nhân viên bảo vệ tại các mục tiêu bao gồm: Chỉ huy trưởng, chỉ huy phó, trưởng ca, giám sát
6. Giáo viên (Người hướng dẫn): Là người trực tiếp truyền đạt, hướng dẫn các nội dung khóa học tới học viên.

Điều 4. Nguyên tắc đào tạo

1. Tất cả CBNV trong Công ty đều có cơ hội tham gia các khóa học, chương trình học do Công ty tổ chức theo yêu cầu của Công ty và nhu cầu của cá nhân người lao động

2. Đào tạo phải đúng đối tượng, đúng thời điểm trên cơ sở tiết kiệm thời gian và kinh phí

3. Việc đào tạo được thực hiện khi:

- Nhân viên mới gia nhập Công ty
- Theo kế hoạch đào tạo hàng năm
- Theo yêu cầu của khách hàng/đối tác

4. Công tác đào tạo phải đi kèm với việc đánh giá hiệu quả sau đào tạo, là cơ sở cho việc theo dõi và đánh giá việc phát triển năng lực cho CBNV trong Công ty

Điều 5. Nguyên tắc đào tạo hiệu quả:

1. Đào tạo là đầu tư lớn, đầu tư lâu dài, đầu tư chắc chắn có lời.

2. Không cần đào tạo mọi kỹ năng cho nhân viên, tìm và nhấn mạnh vào mỗi nhân viên chuyên môn chính của họ vừa hiệu quả vừa tiết kiệm thời gian, tiền bạc

3. Khuyến học: Khuyến học là một giải pháp tốt để khuyến khích nhân viên tích cực đào tạo và đào tạo hiệu quả. Những chính sách hỗ trợ đào tạo cần được đưa vào: đi học nhưng vẫn được hưởng lương, học tập tốt sẽ được thưởng,...

4. Luôn luôn lắng nghe, luôn luôn thấu hiểu: Luôn lắng nghe ý kiến phản hồi của nhân viên để biết được điểm yếu cũng như thế mạnh của chương trình đào tạo. Liệu nó đã thực sự phù hợp chưa, nhân viên thích được đào tạo ở lĩnh vực nào? Đừng áp đặt, hãy để tự nhân viên chọn lựa khóa học

5. Chọn người huấn luyện hoàn hảo: Người huấn luyện hoàn hảo không chỉ giỏi về chuyên môn mà cần cả các yếu tố khác như sự nhiệt tình, khả năng truyền đạt, khả năng hòa đồng với người học.

6. Soi đường chỉ lối: Công tác tư tưởng trước khóa học giúp nhân viên nhìn thấy sợi dây kết nối giữa việc đào tạo với công việc, đừng để nhân viên thấy tốn thời gian khi chiều nào cũng phải ở lại “nghe giảng”. Nên có chút phần thưởng nho nhỏ cho những ai hoàn thành khoá đào tạo

7. Mở rộng đối tượng: Không chỉ dừng lại ở đối tượng là nhân viên mới, mà còn mở rộng ra các đối tượng là các “lão làng” trong Công ty.

8. Đánh giá kết quả: Sau một thời gian thực hiện chương trình/kế hoạch đào tạo, phải luôn chú ý xem việc đào tạo đó có thu được lợi ích gì không chứ không phải cứ triển miên qua năm này đến năm khác

CHƯƠNG II

QUẢN LÝ ĐÀO TẠO

Điều 6. Trách nhiệm, quyền hạn của Giám đốc

1. Quyết định thực hiện các khóa học, chương trình đào tạo cụ thể; phê duyệt nội dung giáo trình các khóa học, chương trình đào tạo
2. Quyết định chi phí liên quan trong quá trình thực hiện khóa đào tạo
3. Quyết định danh sách giảng viên nội bộ
4. Quyết định cử CBNV tham dự khóa học; chương trình học tại các cơ sở đào tạo bên ngoài

Điều 7. Trách nhiệm và quyền hạn của P.HCNS

1. Là đầu mối phối hợp thực hiện đào tạo giữa BGD, P.NV, BCH mục tiêu, nhân viên bảo vệ.
2. Thông báo thời gian, địa điểm học tới học viên. Nhắc nhở và yêu cầu học viên có mặt đầy đủ, đúng giờ để các giờ học có được hiệu quả.

3. Là đầu mối cung cấp công cụ quản lý lớp học: Điểm danh, mẫu phiếu đánh giá, chứng chỉ, khen thưởng – kỷ luật,...
4. Chuẩn bị phòng học, các trang thiết bị cần thiết (Bảng viết, bút viết, giấy, nước,...) trước khi bắt đầu giờ học.
5. Soạn lại tài liệu học tập cho nhân viên bảo vệ.
6. Giảng dạy cho nhân viên bảo vệ về mảng “Đào tạo hội nhập” – Nội dung chính: Lịch sử hình thành và phát triển về Công ty, Nội quy lao động, văn hóa tổ chức,...
7. Lập các quyết định cử CBNV đi học các cơ sở bên ngoài theo chỉ đạo của BGD.
8. Phối hợp với BCH mục tiêu theo dõi, tổng hợp kết quả thực hiện các khóa đào tạo bao gồm: Công tác giảng dạy, học tập, thu thập các kết quả sau đào tạo
9. Sau mỗi khóa đào tạo, P.HCNS có trách nhiệm tổng hợp và thông báo kết quả đào tạo tới mục tiêu/cá nhân học viên tham gia đào tạo. Yêu cầu học lại đối với các trường hợp có kết quả đánh giá thấp.

Điều 8. Trách nhiệm và quyền hạn của P.NV

1. Là đầu mối triển khai tất cả các vấn đề liên quan đến khóa học, chương trình đào tạo trong Công ty theo chức năng được giao nhiệm vụ.
2. Lập kế hoạch đào tạo theo từng giai đoạn (năm, quý, tháng,...) phù hợp với thực tế và định hướng phát triển của Công ty
3. Phối hợp với các mục tiêu để đề cử hoặc thực hiện các thủ tục tuyển chọn cho giáo viên nội bộ và các đề xuất khác có liên quan đến đào tạo.
4. Liên hệ và mời các cá nhân đào tạo bên ngoài tham gia giảng dạy các khóa học, chương trình học cho Công ty
5. Phối hợp với BCH mục tiêu phỏng vấn, đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên sau đào tạo.

6. Lên lớp giảng dạy theo đúng thời gian P.HCNS đã lên lịch: Phụ trách giảng dạy về mảng kỹ năng, nghiệp vụ cho nhân viên bảo vệ
7. Chuẩn bị tài liệu (Giáo trình, bài học tình huống, các dụng cụ hỗ trợ,..)
8. Ra đề, tổ chức các bài kiểm tra trong và kết thúc khóa học để đánh giá chất lượng học viên.

Điều 9. Trách nhiệm và quyền hạn của BCH mục tiêu

1. Đề xuất cử và lập danh sách nhân viên bảo vệ tham gia khóa đào tạo, đảm bảo đúng đối tượng đi học.
2. Sắp xếp, bố trí thay thế công việc của học viên tham gia khóa học đảm bảo không ảnh hưởng đến chất lượng dịch vụ bảo vệ chung của mục tiêu
3. Đề xuất CBNV có năng lực tham gia công tác giảng dạy để phục vụ công tác hướng dẫn, kèm cặp nhân viên mới, nhân viên cần đào tạo lại theo đúng quy định.
4. Tạo môi trường thuận lợi để CBNV có thể áp dụng kiến thức, kỹ năng, nghiệp vụ vào trong công việc
5. Theo dõi/đánh giá những thay đổi của nhân viên sau khi được đào tạo
6. Đề xuất các giải pháp đào tạo nhân viên bảo vệ hiệu quả theo tình hình thực tế

CHƯƠNG III

PHƯƠNG PHÁP ĐÀO TẠO

Điều 10. Phương pháp đào tạo trong công việc

Đây là phương pháp đào tạo trực tiếp tại nơi làm việc, trong đó người học sẽ được học những kiến thức, kỹ năng, nghiệp vụ cần thiết cho công việc thông qua thực tế thực hiện công việc. Công ty sử dụng các phương pháp sau:

1. Đào tạo theo kiểu chỉ dẫn công việc
2. Đào tạo theo kiểu kèm cặp, chỉ bảo
3. Luân chuyển công việc

CHƯƠNG IV

GIẢNG VIÊN ĐÀO TẠO

Điều 11. Phân nhóm giảng viên

1. Giảng viên nội bộ: Là CBNV hiện đang làm việc tại Công ty và có tham gia công tác đào tạo. Giảng viên nội bộ được chia thành 2 nhóm gồm:

- Giảng viên nội bộ chuyên trách: Là CBNV được phân công trách nhiệm thực hiện đứng lớp, giảng dạy các khóa học, chương trình đào tạo do Công ty thực hiện.

- Giảng viên nội bộ kiêm nhiệm: Là CBNV vừa đảm nhiệm công tác chuyên môn, vừa thực hiện công tác giảng dạy bao gồm:

- + P.HCNS

- + BCH mục tiêu (Chỉ huy trưởng, chỉ huy phó, giám sát, trưởng ca,..)

- + Các nhân viên có kinh nghiệm được chọn làm giảng viên

2. Giảng viên bên ngoài: Là các giảng viên đang thực hiện công tác đào tạo tại các trung tâm, trường đại học, các tổ chức bên ngoài,.. thuộc các lĩnh vực có liên quan đến khóa học, chương trình đào tạo có nhu cầu và được Công ty ký hợp đồng giảng dạy.

Điều 12. Tiêu chuẩn giảng viên

Các giảng viên được tuyển chọn/lựa chọn có đủ các tiêu chuẩn sau:

1. Đối với giảng viên nội bộ (Người hướng dẫn, kèm cặp)

- Có kinh nghiệm tối thiểu từ 1 năm trở lên làm việc tại Công ty.
- Có kiến thức, kỹ năng, nghiệp vụ bảo vệ tốt.
- Có phẩm chất đạo đức
- Chưa từng xử lý kỷ luật do vi phạm các lỗi trong nội quy lao động

2. Đối với giảng viên bên ngoài

P.NV chịu trách nhiệm thu thập thông tin và đánh giá năng lực của các

nhân, tổ chức đào tạo/giảng viên, trình BGD có thẩm quyền ký kết hợp đồng cộng tác giảng dạy tại Công ty

Điều 13. Thủ tục tuyển chọn

1. Đối với giảng viên nội bộ (Người hướng dẫn, kèm cặp)

P.HCNS phối hợp với BCH mục tiêu để tuyển chọn và đề cử CBNV có đủ tiêu chuẩn theo quy định tại Điều 10 mục 1 làm giáo viên nội bộ của Công ty

2. Đối với giảng viên bên ngoài: P.HCNS căn cứ nhu cầu thực tế tại Công ty, tổ chức liên hệ, trao đổi để mời cộng tác giảng dạy cho Công ty. Việc thực hiện cộng tác được thực hiện thông qua hợp đồng cộng giảng dạy.

Điều 14: Quyền lợi và nghĩa vụ của giảng viên

1. Quyền lợi và nghĩa vụ của giáo viên nội bộ

a. Quyền lợi:

- Được BCH mục tiêu tạo điều kiện thuận lợi để hoàn thành công tác kèm cặp, hướng dẫn, đào tạo nhân viên đảm bảo kết quả tốt
- Được hưởng phụ cấp hướng dẫn, kèm cặp theo điều 13 tại quy chế này. Riêng đối với các chương trình đào tạo do mục tiêu tự thực hiện, giảng viên không được hưởng phụ cấp này.
- Được Công ty ưu tiên cử tham gia các khóa đào tạo nghiệp vụ nâng cao, được ưu tiên xét tăng lương, xét là nguồn cán bộ dự bị.

b. Nghĩa vụ

- Chuẩn bị tài liệu giảng dạy (bài giảng, bài tập tình huống, bài kiểm tra,..). Thiết kế và chấm điểm bài kiểm tra trước và sau khi đào tạo.
- Không được tự ý bỏ giờ giảng, trong trường hợp c
- Tuân thủ sự điều động tham gia hướng dẫn của P.HCNS hoặc P.NV phân công
- Hướng dẫn theo đúng mục đích, chương trình, kế hoạch được phân công đảm bảo nhân viên được hướng dẫn, kèm cặp nắm được kiến thức, kỹ năng, nghiệp vụ bảo vệ.

- Đánh giá kết quả phải khách quan, trung thực. Báo cáo kết quả về P.HCNS. Hỗ trợ P.HCNS theo dõi việc chấp hành nội quy, kỷ luật của các nhân viên được hướng dẫn, kèm cặp
- Không ngừng học tập, rèn luyện, nâng cao nghiệp vụ

2. Quyền lợi và nghĩa vụ của giáo viên bên ngoài

- Được hưởng đầy đủ thù lao theo hợp đồng cộng tác giảng dạy
- Chuẩn bị tài liệu và thực hiện những buổi dạy theo yêu cầu trong hợp đồng
- Xây dựng bài giảng, bài tập thực hành, ra đề kiểm tra cuối khóa, chấm điểm và đánh giá học viên
- Chuẩn bị tài liệu giảng dạy

Điều 15. Chế độ bồi dưỡng đối với giảng viên nội bộ

1. Mức độ bồi dưỡng giảng viên do P.HCNS phối hợp với P.NV nghiên cứu đề xuất cho BGD quyết định và được điều chỉnh theo thực tế
2. Mức bồi dưỡng được quy định cho giảng viên như sau: Mức phụ cấp giảng dạy: 500 đ/giờ hướng dẫn, kèm cặp.

CHƯƠNG V

HỌC VIÊN GIAM GIA ĐÀO TẠO

Điều 16. Phân cấp học viên

Học viên tham gia đào tạo được phân chia theo 03 cấp như sau:

1. Cấp nhân viên tuyển dụng mới (nhóm 1): Là nhân viên mới được tuyển dụng vào ngân hàng, 100% phải tham gia lớp đào tạo hội nhập (định hướng nhân viên mới)
2. Cấp nhân viên đang làm việc tại Công ty:
 - Nhóm học viên cần đào tạo lại do không đáp ứng được yêu cầu công việc
 - Nhóm học viên là cán bộ nguồn của Công ty

Điều 17. Quyền lợi và nghĩa vụ của học viên

1. Quyền lợi

- a. Được tạo mọi điều kiện để tham gia khóa học
- b. Được hưởng nguyên lương, các chế độ khác khi tham gia đào tạo
- c. Được xem xét, cân nhắc, đề xuất khi có các chương trình tăng lương, thưởng, nguồn cán bộ dự bị
- d. Các quyền lợi khác theo thực tế phát sinh

2. Nghĩa vụ

- a. Tham dự nghiêm túc, đầy đủ, đúng giờ; chấp hành nghiêm chỉnh nội quy đào tạo: Đi học đúng giờ, thực hiện công việc liên quan đến khóa học như chuẩn bị làm bài, làm bài kiểm tra theo yêu cầu
- b. Có mặt tại địa điểm học tập ít nhất 10 phút trước khi buổi học bắt đầu để ổn định chỗ ngồi, nhận tài liệu và điểm danh. Trường hợp học viên đến muộn, hoặc bỏ học sẽ được theo dõi (Đi học muộn 2 lần sẽ được tính là nghỉ học 1 buổi không lý do) và phải chịu các hình thức xử lý kỷ luật tương ứng
- c. Trong giờ học, học viên không được sử dụng điện thoại, không làm việc riêng (nói chuyện, ăn quà vặt, làm ồn gây mất trật tự,..)
- d. Có trách nhiệm hoàn tất và gửi bài kiểm tra cho giáo viên.
- e. Có trách nhiệm hoàn tất đánh giá và gửi kết quả đánh giá chất lượng khóa học cho P.HCNS.
- f. Nhân viên được cử đi đào tạo bên ngoài được hỗ trợ chi phí có trách nhiệm nộp lại chứng chỉ, văn bằng gốc được cấp cho P.HCNS lưu giữ và ghi nhận vào hồ sơ nhân viên
- g. Sắp xếp, bố trí thời gian tham dự phù hợp nhằm đảm bảo hiệu quả tốt nhất khi tham dự đào tạo và không ảnh hưởng đến công việc.

CHƯƠNG VI

TỔ CHỨC THỰC HIỆN ĐÀO TẠO

Điều 18. Các nguyên tắc cơ bản trong tổ chức lớp đào tạo

1. Nêu rõ lợi ích khóa học: Khi bắt đầu khóa đào tạo cần nêu rõ cho học viên nội dung khóa học và chỉ cho học viên thấy rõ lợi ích của khóa học đối với việc thực hiện các mục tiêu chung của Công ty.

2. Nội dung khóa học: Cần được phân chia quá trình đào tạo thành nhiều phần phù hợp cho từng buổi học. Nội dung ngắn gọn, logic, dễ nhớ, dễ hiểu, đưa nhiều tình huống vào nội dung học

3. Sử dụng nhiều phương pháp khác nhau để truyền đạt thông tin như nói, vẽ sơ đồ, vẽ hình minh họa, xem phim video, quan sát thực nghiệm, thảo luận, thực hành,..

4. Sự tham gia của học viên: Để thu hút sự chú ý, tham gia tích cực của học viên, giảng viên cần đưa nhiều câu hỏi định hướng, hướng dẫn. Tổ chức thảo luận, làm việc nhóm,...

5. Công nhận và khuyến khích: Công nhận những ý kiến đóng góp, chia sẻ của học viên và khuyến khích học viên phát biểu

CHƯƠNG VII

ĐÁNH GIÁ HIỆU QUẢ ĐÀO TẠO

Điều 19. Để đánh giá hiệu quả sau chương trình đào tạo, sử dụng các công cụ sau:

- **Phiếu đánh giá:** Bản câu hỏi đánh giá yêu cầu học viên chấm điểm và cho ý kiến về chương trình học. (Theo mẫu phiếu đánh giá)
- **Thảo luận nhóm:** Tiến hành thảo luận nhóm với học viên ngay sau khóa học để trực tiếp nhận phản hồi của nhiều người cùng một lúc về khóa học
- **Bài kiểm tra cuối khóa:** Bài kiểm tra dưới dạng trắc nhiệm để kiểm tra người học có nắm bắt được kiến thức, kỹ năng sau khi học hay không?

Điều 20. Để đánh giá hiệu quả sau đào tạo, sử dụng các công cụ sau:

P.NV, BCH mục tiêu phối hợp thực hiện các công cụ sau:

- **Quan sát nhân viên tại chỗ:** Thông qua việc quan sát những biểu hiện của nhân viên trong công việc, BCH mục tiêu, thanh tra P.NV có thể nắm được những kiến thức, kỹ năng, nghiệp vụ mới có được nhân viên áp dụng và thực hiện tốt hay không? Những thay đổi gì trong thái độ, hành vi của nhân viên?

- **Phỏng vấn cấp trên trực tiếp:** Công cụ này dành cho cán bộ P.NV phỏng vấn cấp trên trực tiếp của người đã được đào tạo để biết được người học có những thay đổi gì khi thực hiện công việc?

CHƯƠNG VIII

CẤP CHỨNG CHỈ CHO NHÂN VIÊN

Điều 21. Thi cấp chứng chỉ cho nhân viên

1. Cuối khóa đào tạo/chương trình đào tạo, P.NV tổ chức thi hoặc phối hợp với giáo viên bên ngoài tổ chức thi đánh giá kết quả và cấp giấy chứng nhận cho học viên.
2. Trong trường hợp học viên không tham gia đủ 2/3 thời gian khóa học sẽ bị coi là không hoàn thành khóa học và không được cấp chứng chỉ
3. Đề thi do giảng viên giảng dạy và P.NV phối hợp biên soạn và thống nhất.

CHƯƠNG IX

KHEN THƯỞNG KỶ LUẬT

Sau mỗi khóa đào tạo, P.HCNS có trách nhiệm tổng hợp kết quả đào tạo để lựa chọn nhân viên xuất sắc nhất và nhân viên có nhiều khuyết điểm nhất để trình BGD phê duyệt khen thưởng/kỷ luật

Điều 22. Khen thưởng

1. Các CBNV có thành tích xuất sắc trong quá trình dựa trên các tiêu chí sau:
 - Ý thức chấp hành kỷ luật tốt (Căn cứ vào kết quả đánh giá và theo dõi của P.HCNS)
 - Ý thức thực hiện tốt những yêu cầu liên quan đến khóa học (Căn cứ vào kết quả của giảng viên)
 - Kết quả kiểm tra cuối khóa học đạt loại giỏi trở lên (Căn cứ vào bài kiểm tra)
2. Thưởng cho CBNV có thành tích xuất sắc trong quá trình học tập: Mỗi học viên 100.000 đ/người

Điều 23. Kỷ luật

Các học viên có nhiều khuyết điểm như sau:

1. Không có ý thức tuân thủ nội quy lớp học (đi học muộn, nghỉ học không lý do, làm việc riêng trong giờ học,...)
2. Không thực hiện hay chống đối yêu cầu của giáo viên
3. Kết quả kiểm tra cuối khóa học không đạt yêu cầu (điểm dưới trung bình <5 điểm)

CHƯƠNG X**ĐIỀU KHOẢN THI HÀNH****Điều 24. Điều khoản thi hành**

1. P.HCNS có trách nhiệm phổ biến bằng văn bản tới toàn thể CBNV các mục tiêu. Phối hợp cùng P.NV chủ trì giám sát áp dụng quy chế này.
2. Các mục tiêu có trách nhiệm triển khai thực hiện và phổ biến quy định này đến từng CBNV để nghiêm túc chấp hành. Trong quá trình thực hiện quy định, nếu có vướng mắc gì hoặc chưa phù hợp với tình hình thực tế thì BCH mục tiêu đề xuất các giải pháp điều chỉnh.

Điều 25. Sửa đổi, bổ sung quy chế đào tạo

1. Quy chế có thể được thay thế, sửa đổi, bổ sung cho phù hợp với tình hình thực tế và hoạt động của Công ty trong từng giai đoạn phát triển.
2. Việc sửa đổi, bổ sung quy định do BGD phê duyệt có sự đề xuất, đóng góp ý kiến của P.HCNS, P.NV, BCH các mục tiêu.

Điều 26. Hiệu lực thi hành

Quy định có 5 chương và 18 điều. Quy định có hiệu lực từ ngày ký, những quy định trước đây đã ban hành trái với quy chế này đều bãi bỏ./.

GIÁM ĐỐC

(Đã ký)

.....

PHỤ LỤC 3: MẪU MÔ TẢ CÔNG VIỆC

	<p>CÔNG TY TNHH DỊCH VỤ BẢO VỆ THÁI HÒA</p> <p>C3, lô C8, ĐTM Đại Kim - Định Công, Quận Hoàng Mai, Hà Nội VPDD: Tầng B1 – TTTM The Garden, Mễ Trì, Từ Liêm, Hà Nội Tel: (+84) 0437878628 Email: thaihoa.security@gmail.com Website: thaihoasecurity.com</p>
---	---

MÔ TẢ CÔNG VIỆC

VỊ TRÍ G1 - NHÂN VIÊN KIỂM SOÁT CÔNG TRƯỚC

THÔNG TIN CHUNG

Chức danh công việc: <i>Nhân viên kiểm soát cổng trước</i>	Mục tiêu: TRUNG VẤN
Chức danh người quản lý trực tiếp: <i>Chỉ huy trưởng/Trưởng ca</i>	Chức danh người phê duyệt: <i>Phó Giám đốc Công ty</i>

TÓM TẮT CÔNG VIỆC

Chịu trách nhiệm thực hiện: Đảm bảo an ninh, an toàn trong khu vực cổng trước; Ngăn chặn mọi trường hợp trộm cắp, phá hoại, đột nhập.

TRÁCH NHIỆM CÔNG VIỆC CHÍNH

<p>1. Kiểm soát người ra/vào tòa nhà:</p> <p>a. Đối với các trường hợp công nhân, nhà thầu vào thi công; vận chuyển vật liệu hàng hóa. Bảo vệ yêu cầu đi vào cổng sau để làm thủ tục đăng ký</p> <p>b. Đối với khách vào căn hộ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Đối với khách đi xe máy: Yêu cầu đi đường cổng sau và chỉ dẫn cho khách xuống hầm gửi xe • Đối với khách có nhu cầu gửi xe ô tô trên sân tòa nhà: Chỉ dẫn xe đỗ đúng nơi quy định, ghi vé và thu tiền theo đúng quy định của BQL tòa nhà. 	
--	--

	<ul style="list-style-type: none"> Hỏi xem khách cần vào đâu và báo với vị trí sảnh để kiểm soát 	
2.	<p>Kiểm soát và điều dẫn các loại phương tiện ra/vào tòa nhà:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Ngăn chặn xe taxi vào đón khách, xe bus vào đưa đón học sinh ở khu vực sân của tòa nhà. b. Ngăn chặn và cấm các phương tiện dừng đỗ tại lối vào/ra của tòa nhà c. Ngăn chặn và cấm mọi trường hợp quy phim, chụp ảnh đi vào tòa nhà (Trừ khi có sự đồng ý của BQL tòa nhà). 	
3.	<p>Thực hiện các công việc khác theo yêu cầu:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Thực hiện theo đúng phương án về PCCC, phương án trong các trường hợp khẩn cấp khi có sự cố. b. Duy trì chế độ bật/tắt điện chiếu sáng của khu vực sân vườn theo giờ quy định c. Giữ liên lạc, phối hợp với các vị trí khác để đảm bảo an ninh, an toàn tại tòa nhà. d. Thực hiện các nhiệm vụ phát sinh khác liên quan đến an ninh, an toàn khi chủ đầu tư yêu cầu. 	

LƯU Ý KHI THỰC HIỆN CÔNG VIỆC:

1. Từ 06:30 – 09h00: Có thể Barie ở trạng thái luôn mở, thuận tiện cho việc ra/vào nhưng vẫn phải kiểm soát chặt chẽ. Sau khoảng thời gian đó, Barie luôn phải được đóng, khi có phương tiện ra/vào thì mới đóng/mở.
2. Vào 17h00 hàng ngày, hạ Barie xuống và cấm toàn bộ phương tiện ra/vào bằng cổng này. Nếu trường hợp khách có nhu cầu gửi xe ô tô trên sân thì phải kiểm soát và yêu cầu chủ phương tiện dừng hoặc đỗ xe vào khu vực an toàn (Khu vực gần bồn bảo vệ, không có trẻ em vui chơi). Cấm không để ô tô chạy vòng ra hai bên sảnh A+B. Hướng dẫn, yêu cầu khách gửi xe ô tô ở cổng sau, không mở Barie cổng trước cho xe vào.
3. Kiểm tra tình trạng xe (vỏ mặt ngoài của xe) trước khi ghi vé (xe có xây xước, thiếu gương...)

KẾT QUẢ CÔNG VIỆC CẦN ĐẠT ĐƯỢC

- Kiểm soát cư dân/khách/nhà thầu ra vào đúng theo quy định của tòa nhà
- Kiểm soát và điều dẫn xe đảm bảo các phương tiện ra/vào, đỗ xe đúng các vị trí theo quy định của tòa nhà.
- Kịp thời phát hiện, báo cáo, ngăn chặn các trường hợp đột nhập, trộm cắp, phá hoại.

MỐI QUAN HỆ/GIAO TIẾP CÔNG VIỆC

Bên trong

Ban chỉ huy Nhận và báo cáo công việc

Nhân viên bảo vệ Phối hợp thực hiện nhiệm vụ chung của bảo vệ.

Bên ngoài

Ban quản lý Thực hiện và báo cáo công việc khi yêu cầu

Cư dân, khách Giúp đỡ, phối hợp bảo vệ an ninh tòa nhà hàng

QUYỀN HẠN VÀ TRÁCH NHIỆM

Quyền hạn Lập biên bản các trường hợp vi phạm nội quy ra/vào tòa nhà
Yêu cầu cư dân, khách hàng, nhà thầu ra/vào, để xe, mang hàng hóa đúng theo quy định của tòa nhà

Trách nhiệm Chịu trách nhiệm trước Quản lý trực tiếp về tình hình an ninh, trật tự tại khu vực mình bảo vệ.

Chịu trách nhiệm trước Quản lý trực tiếp về các sai sót trong việc kiểm soát người, phương tiện, hàng hóa ra/vào tòa nhà

Chịu trách nhiệm trước Quản lý trực tiếp về những mất mát, tài sản Công ty giao cho quản lý, sử dụng.

Nhận và báo cáo công việc

TRÁCH NHIỆM QUẢN LÝ, GIÁM SÁT

Chức danh quản lý trực tiếp: r Có

Chức danh quản lý gián tiếp: r Có

Ⓟ Không	Ⓟ Không
Tổng số: 0 người	Tổng số: 0 người

YÊU CẦU ĐỐI VỚI NGƯỜI THỰC HIỆN

Trình độ:	Tốt nghiệp THPT
Chuyên ngành:	Không yêu cầu
Chứng chỉ:	Không yêu cầu.
Kinh nghiệm:	Không yêu cầu (Ưu tiên người đã
Kiến thức:	Nắm được quy định ra/vào đối với người, phương tiện, hàng hóa do Ban quản lý tòa nhà quy định
Kỹ năng:	Kỹ năng tuân tra, kiểm soát Kỹ năng canh gác Kỹ năng giao tiếp với cư dân, khách hàng Kỹ năng xử lý các tình huống
Khả năng:	Quan sát, phát hiện vấn đề
Yêu cầu khác:	Nhanh nhẹn, khéo léo

ĐIỀU KIỆN MÔI TRƯỜNG LÀM VIỆC

- Làm việc tại vị trí bắt công ra/vào.
- Phương tiện làm việc: Sổ sách ghi chép, thẻ ra/vào, bộ đàm, gậy giao thông,...

CHỮ KÝ

Tên người phê duyệt:	Chữ ký:	Ngày
_____	_____	_____
Tên người quản lý trực tiếp:	Chữ ký:	Ngày
_____	_____	_____
Tên người nhận việc:	Chữ ký:	Ngày
_____	_____	_____

PHỤ LỤC 4:
MẪU KẾ HOẠCH ĐÀO TẠO NHÂN VIÊN BẢO VỆ NĂM 201...
CÔNG TY TNHH DỊCH VỤ BẢO VỆ THÁI HÒA

....ngày....tháng....năm.....

TT	Tên chương trình đào tạo	Đối tượng đào tạo	Số lượng học viên dự kiến	Thời gian đào tạo dự kiến	Số ngày đào tạo	Phương pháp đào tạo	Kinh phí	Trách nhiệm thực hiện

Người lập biểu
(Ký và ghi rõ họ tên)

Người phê duyệt
(Ký và ghi rõ họ tên)



PHỤ LỤC 05: MẪU SỔ TAY NHÂN VIÊN

CÔNG TY TNHH DỊCH VỤ BẢO VỆ THÁI HÒA

Tầng B1, TTTM The Garden, Đường Mỹ Trì, Từ Liêm, Hà Nội.

Tel: 0437.87.86.28

Hotline: 0936.762.486

Email: thaihoa.security@gmail.com

Website: thaihoasecurity.com

SỔ TAY NHÂN VIÊN

Lời nói đầu của Giám Đốc

Thay mặt Ban Giám đốc Công ty, tôi rất vui mừng chào đón bạn là thành viên của Công ty TNHH dịch vụ bảo vệ Thái Hòa. Với khả năng và trình độ chuyên môn, tư cách của bạn, tôi tin tưởng rằng chúng ta sẽ cùng nhau xây dựng Công ty TNHH dịch vụ bảo vệ Thái Hòa thành công và phát triển bền vững.

Chúng ta cùng chia sẻ những cơ hội, thách thức cạnh tranh, sự thành đạt và lợi ích trong tương lai.

Chúng tôi luôn mong muốn và tin tưởng mỗi nhân viên sẽ phát huy tối đa tinh thần sáng tạo, khả năng tự hoàn thiện để tạo sức mạnh và động lực thúc đẩy mọi thành viên của Công ty làm việc. Vì thế, chúng tôi ủng hộ tinh thần làm việc hợp tác, tin cậy và cởi mở trong Công ty.

Đây không chỉ là ngày bắt đầu công việc của bạn và mà còn là bước khởi đầu phát triển nghề nghiệp của bạn.

Sở tay nhân viên này nhằm giúp bạn nắm được những thông tin cần thiết, các nội quy, qui định và đồng thời cả các quyền lợi và trách nhiệm của bạn trong Công ty. Vì thế, bạn hãy đọc thật kỹ từng nội dung của tài liệu này để nhanh chóng hòa nhập với không khí làm việc thân thiện nơi đây và cùng chúng tôi biến những ước mơ chung thành hiện thực.

Chúc bạn luôn thành công trong công việc và có một tương lai đầy hứa hẹn tại Công ty chúng ta.

Hà Nội, /...../2015

GIÁM ĐỐC CÔNG TY

(Đã ký)

Chương I - Giới thiệu

TỔNG QUAN VỀ CÔNG TY TNHH DỊCH VỤ BẢO VỆ THÁI HÒA

Công ty TNHH dịch vụ bảo vệ Thái Hòa (tiền thân là Man Security được thành lập năm 2009) với đội ngũ lãnh đạo Công ty đã từng tham gia chỉ đạo công tác đảm bảo an ninh cho các nguyên thủ quốc gia trong Hội Nghị Thượng Đỉnh Các Quốc Gia Nói Tiếng Pháp năm 1999, Hội Nghị Thượng Đỉnh ASEM 5 năm 2004, Hội Nghị Thượng Đỉnh APEC năm 2006 tại Hà Nội và đã từng giữ chức vụ giám đốc an ninh các khách sạn 5 sao Hanoi Horison, Hanoi Opera Hilton, giám đốc an ninh các Trung tâm thương mại hàng đầu thế giới tại Việt Nam như Metro, The Garden Mall...

Các dịch vụ Công ty Bảo vệ Thái Hòa cung cấp bao gồm:

1. Bảo vệ Trung tâm thương mại
2. Bảo vệ Công trình xây dựng
3. Bảo vệ tòa nhà văn phòng
4. Bảo vệ Khách sạn
5. Bảo vệ tòa nhà chung cư cao cấp
6. Bảo vệ Ngân hàng

VĂN HÓA THÁI HÒA

Ø Trao đổi thông tin

Bạn được khuyến khích chia sẻ các quan điểm và giải quyết những vướng mắc cùng với cấp trên trực tiếp để đi đến giải pháp sau cùng. Người quản lý của bạn luôn lắng nghe ý kiến của bạn, khuyến khích những nỗ lực và tìm giải pháp cho những khó khăn mà bạn gặp phải. Công ty Bảo vệ Thái Hòa không chấp nhận cách truyền đạt thông tin sai lệch, đồn thổi, gây chia rẽ nội bộ làm tinh thần làm việc và quan hệ đồng nghiệp trở nên đổ vỡ và thiếu hợp tác.

Ø Tôn trọng giá trị Nhân viên

Công ty Bảo vệ Thái Hòa luôn quan niệm “con người là tài sản quý giá nhất”. Vì thế, VVV luôn tạo mọi điều kiện để bạn phát huy hết tiềm năng của mình bằng cách khuyến khích bạn học hỏi, sáng tạo và tin tưởng giao phó những trọng trách cao hơn, phù hợp với khả năng và kinh nghiệm mà bạn có thể đảm trách.

Ø Thái Hòa là gia đình thứ hai của bạn: Ban lãnh đạo định hướng xây dựng mô hình văn hóa gia đình như một giá trị tri thức của Công ty. Sự hài lòng trong các mối quan hệ gia đình tạo ra động lực làm việc, năng suất lao động cao và tránh được các mâu thuẫn nảy sinh trong quan hệ lao động.

Chương II – Các quy định trong Công ty

1. Thời gian làm việc

- **Thời gian làm việc tại Khối văn phòng:**

- Sáng: Từ 8h00 – 12h00
- Chiều: Từ 13h30 – 17h30
- Nghỉ giữa giờ: Từ 12h00 đến 13h30
- Thứ 7: Làm sáng từ 8h00 – 12h00. Buổi chiều nghỉ
- Tuy nhiên, vào buổi chiều thứ 7 tại văn phòng Công ty, trưởng và phụ trách các phòng luân phiên trực hàng tuần. Bạn có thể gặp, trao đổi, liên hệ, báo cáo các trường hợp khẩn cấp đến BGD thông qua

Số điện thoại liên hệ với Văn phòng khi cần:

- Ø P. Nghiệp vụ: Mr Thành – Trợ lý Giám đốc (0989.848.332 – 01664.134.860)
- Ø P.Hành chính – Nhân sự: Ms Hà – Trưởng phòng (0979.281.105)
- Ø P.Kế toán: Mr Thắng – Phụ trách kế toán (0985.465.622 – 0945.329.850)
- Nghỉ hàng tuần: Ngày chủ nhật

Thời gian làm việc tại các mục tiêu:

Bạn sẽ được BCH phân công làm việc theo ca. Hiện tại có các ca chính sau:

- | | |
|----------------------------|---------------------------|
| - Ca A: 6h30 – 14h30 (8h) | Ca A1: 6h30 – 18h30 (12h) |
| - Ca B: 14h30 – 22h30 (8h) | Ca B1: 18h30 – 6h30 (12h) |
| - Ca C: 22h00 – 6h30 (8h) | Ca AB: 6h30 – 22h30 (16h) |

Và đột suất khi có yêu cầu từ BCH.

2. Trang phục:

- Để tạo hình ảnh chuyên nghiệp cho Công ty, Thái Hòa yêu cầu bạn phải chú ý đến tác phong và trang phục của bạn khi làm việc trong hay ngoài Công ty. Bạn phải giặt là đồng phục sạch sẽ, mặc đồng phục nghiêm

chỉnh, bỏ tay áo, cài khuy tay (nếu là áo dài tay), đeo thẻ tên, tóc gọn gàng, móng tay luôn cắt ngắn.

▼ **Đối với nam:**

- + Đi giày đen.
- + Cạo râu, tóc gọn gàng.

▼ **Đối với nữ:**

- + Tóc búi gọn gàng
- + Đi giày đen có đế

3. Trong ca làm việc:

- Bạn cần có mặt tại nơi làm việc trước 15 phút làm các thủ tục giao nhận ca. Chấm công bằng vân tay/ký sổ ngay khi đến/rời nơi làm việc.
- Trước khi bắt đầu ca làm việc, bạn cần kiểm tra trang thiết bị, công cụ hỗ trợ. Đảm bảo khu vực được giao an toàn. Thực hiện nghiêm túc nhiệm vụ đã được BCH giao.
- Bạn cần thể hiện thái độ và hành vi thân thiện, tôn trọng, nhã nhặn, lịch sự với đối tác, khách hàng và mọi thành viên khác trong Công ty, bất kỳ ở vị trí nào, tiếp xúc trực tiếp hay gián tiếp qua điện thoại, email...
- Đảm bảo tư thế đứng ngồi ngay ngắn nghiêm túc. Chủ động trước mọi tình huống để hoàn thành công việc một cách tốt nhất. Tuyệt đối tuân thủ mệnh lệnh cấp trên, làm việc với tinh thần và trách nhiệm cao nhất.
- Trong giờ làm việc, tất cả cán bộ, nhân viên khi đi công tác hoặc ra ngoài về việc riêng phải được sự đồng ý của người quản lý trực tiếp.
- Tuân thủ quy định thời gian làm việc, nghỉ ngơi. Không làm việc riêng trong giờ làm việc và tham gia đầy đủ, đúng giờ các buổi họp, thảo luận được yêu cầu.

Những việc nghiêm cấm khi bạn đang thực hiện nhiệm vụ tại các mục tiêu:

- Lên ca trực có mùi bia, rượu.
- Ngủ, ăn uống, hút thuốc, nhai kẹo, sử dụng ĐTDĐ, tụ tập nói chuyện đùa

giữn hay chọc gheo nhân viên trong phạm vi làm việc.

- Tự ý bỏ vị trí trực, đổi ca, đến muộn, về sớm. Nếu có nhu cầu hoặc gặp sự cố phải báo cáo trước hoặc kịp thời cho BCH để được chỉ dẫn.
- Mua bán, tiếp khách cá nhân trong ca trực. Viết, vẽ bậy lên tường, tiêu tiện sai nơi quy định.
- Nhận bất kỳ quà tặng nào từ khách hàng với bất kỳ lý do nào. Kết thân với nhân viên bộ phận khác.
- Cãi, gây lộn với khách, với nhân viên và đồng nghiệp trong phạm vi làm việc với bất kỳ lý do nào.
- Dùng những từ ngữ lăng mạ hay thô tục. Chơi các trò gây nguy hại.
- Mở tủ hoặc các niêm phong khi chưa có sự đồng ý của chủ quản hoặc chỉ đạo từ cấp trên.
- Mang chất cháy, nổ vào nơi làm việc.
- Lợi dụng uy tín của Công ty để trục lợi cá nhân.
- Lừa đảo, ăn cắp bất cứ vật gì của Công ty hay của khách hàng hoặc đồng nghiệp khác. Cấu kết, thông đồng với người khác để trộm cướp, phá hoại tài sản của Công ty, khách hàng.
- Các hành vi khác vi phạm luật pháp Việt nam như tiêm chích ma túy, mại dâm, cờ bạc, đánh nhau, vượt quá giới hạn phòng vệ chính đáng, côn đồ...

4. Tuân thủ mệnh lệnh, chỉ thị của người quản lý

- Bạn phải tuyệt đối tôn trọng và tuân theo sự chỉ đạo của BGD, BCH về bố trí, phân công, điều chuyển... trong quá trình làm việc.
- Bạn phải thông báo, trao đổi ngay với BCH khi không hiểu yêu cầu, công việc hay gặp khó khăn công việc khi cấp trên giao việc.
- Bạn phải hoàn thành công việc được giao từ BCH.
- Nếu bạn có bất cứ vấn đề không hoặc chưa đồng ý với quyết định, chỉ

đạo của người quản lý trực tiếp có thể kiến nghị (bằng văn bản) và gửi đến P.HCNS.

5. Thực hiện vệ sinh nơi làm việc

- Luôn trả lại vị trí cũ và sắp xếp các vật dụng, vật liệu, tài liệu ngay ngắn, gọn gàng, đẹp mắt sau khi sử dụng.
- Thực hiện vệ sinh bàn ghế, máy móc thiết bị, vật dụng, ngăn chứa hồ sơ, tủ, nơi làm việc cá nhân và giữ gìn vệ sinh chung tại nơi làm việc.

6. Qui tắc bảo mật và bảo vệ uy tín Công ty

- Bạn cần tuân thủ tuyệt đối quy tắc bảo mật thông tin khách hàng và bảo vệ uy tín của Công ty.
- Nghiêm cấm việc bạn tiết lộ những thông tin của khách hàng khi bạn làm việc tại các mục tiêu được phân công cho người không có phận sự được biết.
- Nếu bạn cố tình vi phạm, tùy theo mức độ nghiêm trọng của sự việc có thể bị xử phạt theo quy định của Công ty hoặc của khách hàng hoặc có thể bị truy tố trách nhiệm hình sự.

7. Tiết kiệm

- Tiết kiệm là hành vi thể hiện thái độ trân trọng giá trị sức lao động. Vì thế, toàn thể nhân viên Công ty được yêu cầu thực hiện các hành vi tiết kiệm trong khi sử dụng văn phòng phẩm, giấy, mực in, điện thoại, máy lạnh, điện, nước, ... và chỉ sử dụng cho mục đích phục vụ công việc của Công ty.

Chương III – Chính sách Nhân sự

1. LƯƠNG, THUỞNG, ƯU ĐÃI KHÁC

Chính sách này được xây dựng nhằm đảm bảo tính công bằng, chính xác trong việc trả lương, đãi ngộ cho từng vị trí công việc, khuyến khích động viên nhân viên.

1.1 Lương

- Mức lương của bạn sẽ được tính theo mức lương khoán (Khoán theo giờ) và tùy thuộc vào cấp bậc, chức vụ, vị trí bạn làm việc.
- Ngày trả lương: Tiền lương sẽ được thanh toán mỗi tháng vào ngày 10 hàng tháng. Nếu ngày trả lương trùng vào ngày lễ hoặc cuối tuần thì ngày phát lương sẽ trả vào ngày trước đó hoặc sau đó từ 1-2 ngày.
- Từ ngày 1 – 10 hàng tháng, nếu bạn không đi làm đủ 5 ngày công. Phòng HC-NS sẽ đối chiếu với Bảng chấm công và kiểm tra lại thông tin BCH mục tiêu bạn đang làm. Trong kỳ trả lương, Phòng HC-NS sẽ giữ lại 500.000 đồng. Đến kỳ trả lương sau, bạn sẽ được hoàn trả lại số tiền này.

1.2 Thưởng khuyến khích

Các hình thức thưởng	
1	Thưởng xếp loại hoàn thành công việc 06 tháng, cuối năm
2	Thưởng lương tháng thứ 13 (tết nguyên đán)
3	Thưởng tết dương lịch, ngày quốc khánh, ngày quốc tế lao động
4	Thưởng đột xuất khi có thành tích trong công tác bảo vệ.

1.3 Các hình thức phúc lợi, ưu đãi khác:

TT	Hình thức Phúc lợi	Đối tượng thụ hưởng	Mức hưởng
A	Chế độ Bảo hiểm		
1	Bảo hiểm xã hội	Nhân viên làm việc lâu năm, có cống hiến, đóng góp cho Công ty.	Theo quy định của Nhà nước
2	Bảo hiểm Y tế	Nhân viên làm việc lâu năm, có cống hiến, đóng góp cho Công ty.	Theo quy định của Nhà nước
B	Chúc Mừng, Thăm hỏi		
1	Mừng thành hôn	Tất cả Người lao động	Quà hoặc tiền có giá trị không quá 500.000 đồng/người
2	Mừng sinh nhật	Tất cả Người lao động	100.000 đồng/người
3	Thăm hỏi ốm đau, thai sản	Tất cả Người lao động	300.000 đồng/người
4	Thăm viếng hiếu	Tất cả Người lao động	500.000 đồng/người
		Chồng/Vợ/Con hoặc tứ thân, phụ mẫu của Người lao động	300.000 đồng/người
C	Tặng quà nhân Ngày lễ		
1	Ngày Phụ nữ 8/3 và 20/10	Người Lao động là nữ	100.000 đồng/người
2	Ngày Quốc tế thiếu nhi 1/6	Người lao động có con dưới 15 tuổi	100.000 đồng/người
3	Tết trung thu	Tất cả Người lao động và Người lao động có con dưới 15 tuổi	100.000 đồng/người
E	Đào tạo – phát triển	Tất cả Người lao động	

2. CHẾ ĐỘ NGHỈ:

- **Nghỉ tranh thủ:** Bạn điền vào Phiếu đăng ký nghỉ tranh thủ theo mẫu của Công ty khi có nhu cầu nghỉ và gửi trước 1 tuần. Phiếu đăng ký nghỉ phép phải có chữ ký và được sự đồng ý của Chỉ huy trưởng mục tiêu mà bạn đang làm.
- **Nghỉ đột xuất:** Khi bạn có việc đột xuất không thể đến nhận việc được. Bạn phải có trách nhiệm gọi điện báo cho Chỉ huy trưởng hoặc trưởng ca trực biết trước 2 giờ khi bắt đầu ca làm việc.

3. CHẤM DỨT HỢP ĐỒNG LAO ĐỘNG

Chính sách này được xây dựng nhằm đảm bảo tính công bằng, chính xác và phù hợp pháp luật trong mọi trường hợp thôi việc, đồng thời đảm bảo hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty vẫn được duy trì bình thường.

3.1 Các trường hợp chấm dứt hợp đồng lao động

- Kết thúc thời hạn hợp đồng.
- Công ty có quyền đơn phương chấm dứt hợp đồng lao động với bạn trong các trường hợp sau:
 - Bị xử lý kỷ luật dưới hình thức sa thải.
 - Không đáp ứng yêu cầu của công việc và thường xuyên không hoàn thành công việc được giao.
 - Không thể tiếp tục làm việc do ốm đau đã điều trị sáu (06) tháng (đối với hợp đồng có thời hạn) hoặc 12 tháng (đối với hợp đồng không thời hạn) mà không có khả năng hồi phục.
- Bạn được quyền đơn phương chấm dứt hợp đồng lao động nhưng phải tuân thủ thời gian báo trước (phải viết đơn xin nghỉ trước 30 ngày).

3.2 Các chế độ và nghĩa vụ đối với nhân viên chấm dứt hợp đồng lao động:

- Đối với những CBNV đã làm việc được trên 1 năm trở lên nếu chấp hành

theo đúng quy định về thời gian viết đơn xin nghỉ và trả đầy đủ đồng phục (đồng phục phải được giặt sạch) thì sẽ không bị trừ bất kỳ một khoản tiền nào.

- Đối với những CBNV đã làm việc trên 01 năm nếu nghỉ không lý do hoặc không viết đơn xin nghỉ trước 30 (Ba mươi) ngày sẽ bị trừ 300.000 VNĐ (Ba trăm nghìn đồng chẵn) vào tháng lương cuối cùng.
- Đối với những nhân viên chưa làm đủ 01 năm nếu chấp hành theo đúng quy định về thời gian viết đơn xin nghỉ sẽ bị trừ theo đúng như “Bản cam kết” đã ký khi vào làm việc tại Công ty.
- Đối với những nhân viên vừa học vừa làm nếu lịch học không đáp ứng được lịch làm việc mà vẫn có nguyện vọng được tiếp tục làm nhưng BCH không sắp xếp được thì khi nghỉ nếu chưa làm việc đủ 12 tháng trở lên sẽ bị trừ 500.000 VNĐ (Năm trăm nghìn đồng chẵn)
- Đối với những CBNV vi phạm kỷ luật dẫn đến bị sa thải sẽ không được thanh toán tháng lương cuối cùng ở Công ty.

Chương IV – Khen thưởng và Kỷ luật

1. Đề bạt, khen thưởng

1.1 Chính sách đề bạt nhân viên

- Công ty khuyến khích và duy trì một chính sách đề bạt với cơ hội thăng tiến công bằng cho tất cả nhân viên.
- Nếu bạn đạt được những thành tích cao sẽ được công nhận xứng đáng. Tùy thuộc vào cơ cấu tổ chức của Công ty, bạn sẽ được đề bạt lên chức danh cao hơn. Việc đề bạt này phụ thuộc vào kết quả đánh giá cá nhân, năng lực và khả năng đảm nhận trách nhiệm cao hơn của bạn.

1.2 Chính sách khen thưởng, công nhận thành tích:

Việc thừa nhận thành tích dựa vào kết quả công việc, khả năng hoàn thành công việc của cá nhân, mức độ cống hiến cho Công ty. Việc xem xét công nhận thành tích thể hiện bằng chính sách đãi ngộ đã nêu ở trên, gồm:

- Nâng lương
- Thưởng
- Tuyên dương trước Công ty, bản tin nội bộ.

2. Kỷ luật

Kỷ luật là chức năng quan trọng trong quản lý và Công ty thực hiện chức năng này với nguyên tắc xây dựng, khách quan, kịp thời và ổn định.

2.1 Các hình thức kỷ luật

- **Khiển trách bằng miệng:** Áp dụng đối với Nhân viên phạm lỗi lần đầu, mức độ nhẹ.
- **Cảnh cáo bằng văn bản:** Hình thức cảnh cáo bằng văn bản áp dụng đối với hành vi đã nhắc nhở mà tái phạm trong thời gian 01 tháng hoặc vi phạm nội quy ở mức độ cao hơn.
- **Quyết định cảnh cáo lần cuối cùng:** Hình thức này được áp dụng với nhân viên đang chịu xử lý vi phạm kỷ luật của Công ty hoặc tái phạm

hiều lần, hoặc vi phạm kỷ luật lần đầu với hậu quả nghiêm trọng. Hình thức này kéo dài 01 năm, hình thức này còn được kèm theo hình thức xử phạt như tạm đình chỉ công tác.

Đình chỉ 1 ngày làm việc, phạt tiền từ 100.000 – 500.000 VND

- **Sa thải:** Hình thức kỷ luật sa thải áp dụng với hành vi vi phạm nội quy lao động ở mức đặc biệt nghiêm trọng hoặc nghỉ không có lý do quá 05 ngày trong một tháng – 20 ngày trong một năm hoặc tái phạm trong thời gian bị xử lý kỷ luật cấp độ 3 nêu trên

Nhân viên gây thiệt hại tài sản vật chất của Công ty ngoài chịu các hình thức kỷ luật nêu trên còn phải chịu trách nhiệm vật chất, đền bù thiệt hại cho Công ty.

2.2 Các hành vi vi phạm kỷ luật bị xử phạt theo quy định bao gồm:

- Nhận ca trực muộn lý do không chính đáng: Lý do chính đáng là bị rơi vào tình trạng bất khả kháng bị tai nạn rủi ro, thiên tai bão lụt.
- Tự ý đổi ca trực mà không báo cho BCH.
- Làm việc riêng trong ca trực (đọc báo, mở và nghe đài, xem ti vi, sử dụng điện thoại di động).
- Hút thuốc lá, thuốc lào, ăn trong ca trực (mà không phải là ăn cơm hộp theo bữa theo quy định của Công ty).
- Gặp cấp trên, gặp lãnh đạo cơ quan chủ quản trong ca trực không chào điều lệnh.
- Không thực hiện đầy đủ nhiệm vụ hoặc thao tác nghiệp vụ sai quy định.
- Mang mặc đồng phục và sử dụng công cụ hỗ trợ bảo vệ sai quy định.
- Bàn giao ca trực không chi tiết đầy đủ theo quy định.

Với nhóm lỗi trên: Hình thức xử lý kỷ luật như sau:

- Lần đầu: Khiển trách bằng miệng, ghi vào sổ vi phạm KLLĐ.

- Lần thứ 2: Cảnh cáo bằng văn bản.
- Lần thứ 3: Cảnh cáo lần cuối cùng Đình chỉ 01 ngày, phạt 100.000VND.
- Lần thứ 4: Sa thải

*** Nhóm lỗi vi phạm lần đầu bị cảnh cáo bằng văn bản**

- Không trung thực trong công tác bằng văn bản: (Báo cáo sai sự thật, che dấu hành vi vi phạm của mình hoặc đồng nghiệp, báo cáo sai sự thật, cố ý thay đổi hiện trường vụ việc, v.v.....)
- Ngủ trong khi làm nhiệm vụ
- Đòi hỏi quyền lợi cá nhân, sách nhiễu với khách hàng
- Tự ý nhận tiền thưởng, tiền hoa hồng từ khách hàng khi chưa nhận được sự đồng ý của Giám đốc Công ty
- Có hành vi làm hư hỏng tài sản thiết bị công cụ hỗ trợ của Công ty, của khách hàng.
- Chống đối không chấp hành chỉ thị mệnh lệnh của cấp trên
- Đến mục tiêu mà không có nhiệm vụ hoặc hết ca trực ở lại mục tiêu (không phải làm thêm giờ)
- Cãi chửi nhau làm mất đoàn kết nội bộ
- Tự ý sử dụng tài sản, thiết bị hệ thống thông tin liên lạc của khách hàng.
- Rời bỏ vị trí làm việc trong ca trực (cán bộ đến kiểm tra sau 10 phút không có mặt).
- Nghỉ việc tự do: Tự ý nghỉ việc quá 05 ngày trong một tháng hoặc 20 ngày trong một năm mà không có lý do chính đáng.
- Có hành vi gian dối trong khi làm nhiệm vụ
- Có hành vi thô lỗ, thiếu văn hoá với cấp trên, khách hàng, đồng nghiệp

2.3 Các vi phạm bị buộc thôi việc:

Đối với những trường hợp sau đây, Công ty có quyền đơn phương chấm

dứt hợp đồng lao động ngay lập tức mà không cần phải báo trước và có thể đề nghị khởi tố theo pháp luật hiện hành:

- Làm mất tài sản của Công ty hoặc của khách hàng
- Bao che cho đồng nghiệp hoặc người khác có hành vi vi phạm KLLĐ hoặc phạm pháp
- Có hành vi cố ý phá hoại tài sản của người khác, chủ quản, Công ty với lỗi cố ý
- Có hành vi vi phạm pháp luật (luật hình sự phạm tội trộm cắp, đánh người, đánh bạc và tất cả các hành vi vi phạm pháp luật khác v.v...)
- Sử dụng Ma túy, chất gây nghiện
- Đánh người khác mà không phải là trường hợp phòng vệ chính đáng
- Lợi dụng nhiệm vụ quyền hạn được giao tham ô chiếm đoạt tài sản của Công ty, khách hàng
- Báo cáo sai sự thật gây hậu quả nghiêm trọng
- Có thủ đoạn lừa dối công ty, khách hàng để chiếm đoạt tài sản
- Trộm cắp tài sản của người khác, của công ty, của khách hàng (kể cả khi hành vi trộm cắp chưa hoàn thành)
- Thông đồng với người khác để trộm cắp tài sản của công ty, của khách hàng
- Có hành vi trái với đạo đức thuần phong mỹ tục như: Mua bán dâm, hiếp dâm, v.v...
- Có hành vi chống đối không chấp hành sự điều động công tác
- Thường xuyên không hoàn thành nhiệm vụ được giao
- Tiết lộ bí mật của công ty, của khách hàng gây hậu quả nghiêm trọng đến hình ảnh và uy tín của Công ty và khách hàng.

2.4 Giảm trừ và cắt thưởng

- Nhân viên vi phạm nội quy lao động bị giảm trừ và cắt thưởng nếu bị xử lý

- kỷ luật lao động từ mức khiển trách bằng miệng trở lên trong kỳ xét thưởng.
- Nhân viên gây thiệt hại về tài sản, vật chất thì nhân viên phải đền bù thiệt hại cho Công ty. Tùy theo mức độ thiệt hại, Công ty sẽ xem xét và trừ dần vào các tháng lương của nhân viên cho đến hết.

Chương V – Tổ chức thực hiện

Sổ tay nhân viên có hiệu lực kể từ ngày..../..../..... Công ty xem xét sửa đổi, bổ sung Sổ tay nhân viên này đảm bảo phù hợp với thực tế hoạt động và phù hợp với các qui định pháp luật.

Công ty hoan nghênh và trân trọng đón nhận những ý kiến đóng góp của tất cả nhân viên về mọi mặt hoạt động của Công ty để cải tiến cách làm việc và nâng cao hiệu quả công việc.

GIÁM ĐỐC CÔNG TY

PHỤ LỤC 06: Mẫu phiếu đánh giá khóa đào tạo

PHIẾU ĐÁNH GIÁ KHOÁ HỌC CỦA HỌC VIÊN

Tên khoá học:.....

Thời gian học:..... Địa điểm:.....

Giảng viên:.....

*Để việc tổ chức các khóa học sau ngày một hiệu quả hơn, Kính đề nghị các anh/chị cho ý kiến đánh giá (bằng cách **khoanh tròn** vào mức đánh giá cho từng câu hỏi) về khóa đào tạo nhằm giúp chúng tôi có thể tổ chức các khóa đào tạo tiếp theo thành công hơn. Xin chân thành cảm ơn.*

Ví dụ: 1 2 3 4 ...

1 = Kém 2 = Trung Bình 3 = Khá 4 = Tốt 5 = Rất Tốt

ĐÁNH GIÁ KHOÁ HỌC						
Nội dung đánh giá	Đánh giá					Nhận xét thêm
Khóa đào tạo đạt được mục tiêu đề ra?	5	4	3	2	1	
Khóa học đã đáp ứng mong muốn của bạn ở mức độ nào?	5	4	3	2	1	
Khóa học liên quan đến công việc của bạn ở chừng mực nào?	5	4	3	2	1	
Mức độ ứng dụng vào thực tế công việc?	5	4	3	2	1	
<i>Tôi có thể áp dụng được khóa học này dễ dàng hơn nếu nội dung được cải tiến/làm rõ bằng cách:</i>						
<i>- Tăng thời lượng học kiến thức, nghiệp vụ, kỹ năng:.....</i>						
.....						
.....						
<i>- Giảm thời lượng kỹ năng:</i>						
.....						
.....						

ĐÁNH GIÁ GIẢNG VIÊN

Nội dung đánh giá	Đánh giá					Nhận xét thêm
	5	4	3	2	1	
Kiến thức chuyên môn	5	4	3	2	1	
Chuẩn bị tài liệu	5	4	3	2	1	
Kỹ năng truyền đạt (diễn đạt rõ ràng, sinh động.....)	5	4	3	2	1	
Phương pháp giảng dạy (thảo luận, đưa tình huống,.....)	5	4	3	2	1	
Sự nhiệt tình của giảng viên	5	4	3	2	1	
Giáo viên khuyến khích học viên tham gia thảo luận	5	4	3	2	1	
Đánh giá chung về giáo viên	5	4	3	2	1	

Ý kiến khác:

.....

.....

.....

ĐÁNH GIÁ CÔNG TÁC TỔ CHỨC LỚP HỌC

Nội dung đánh giá	Đánh giá					Nhận xét thêm
	5	4	3	2	1	
Thông báo lịch học tới học viên trước khi khóa học diễn ra	5	4	3	2	1	
Trang thiết bị cho lớp học (Phòng học, máy móc, tài liệu...)	5	4	3	2	1	
Thái độ của cán bộ phòng đào tạo	5	4	3	2	1	
Đánh giá chung	5	4	3	2	1	

<p>Ý kiến khác:</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>Họ tên hoặc chữ ký người tham dự :</p> <p><i>Xin cảm ơn sự đóng góp ý kiến nhiệt tình của các anh/chị!</i></p>

PHỤC LỤC 07: MẪU PHIẾU LÀM BÀI KIỂM TRA TỔNG HỢP
BÀI KIỂM TRA TỔNG HỢP
(Thời gian làm bài: 10 phút)

PHẦN 1: THÔNG TIN CÁ NHÂN

1. Họ và tên:.....

2. Mã nhân viên:.....

PHẦN 2: ĐỀ BÀI

(Anh/Chị hãy khoanh tròn vào đáp án mà anh/chị cho rằng đúng nhất)

1. Công ty TNHH dịch vụ bảo vệ Thái Hòa thành lập vào năm nào?

- A. 2009
- B. 2010
- C. 2011
- D. 2012

2. Các hình thức kỷ luật của Công ty hiện nay là gì?

- A. Cảnh cáo bằng lời
- B. Cảnh cáo bằng văn bản
- C. Giấy cảnh cáo lần đầu
- D. Giấy cảnh cáo lần cuối cùng
- E. Sa thải
- F. Tất cả các phương án trên

3. Nhóm lỗi nào bị xử lý kỷ luật với hình thức sa thải?

- A. Làm mất tài sản của Công ty và khách hàng
- B. Có hành vi cố ý phá hoại tài sản của người khác, chủ quản, công ty
- C. Có hành vi vi phạm pháp luật (luật hình sự phạm tội trộm cắp, đánh người, đánh bạc và tất cả các hành vi vi phạm pháp luật khác v.v...)
- D. Sử dụng Ma túy, chất gây nghiện
- E. Đánh người khác mà không phải là trường hợp phòng vệ chính đáng

- F. Lợi dụng nhiệm vụ quyền hạn được giao tham ô chiếm đoạt tài sản của công ty, khách hàng
- G. Thường xuyên không hoàn thành nhiệm vụ
- H. Tất cả các nhóm lỗi trên

4. Chức năng của bảo vệ là:

- A. Phòng ngừa và ngăn chặn.
- B. Giữ gìn an ninh trật tự.
- C. Bảo vệ con người và tài sản.

5. Nhiệm vụ của nhân viên bảo vệ là:

- A. Giữ gìn bảo vệ an ninh trật tự.
- B. Phòng chống trộm cắp.
- C. phòng chống cháy nổ.
- D. Duy trì việc chấp hành nội quy tại nơi làm việc.
- E. Giúp đỡ hướng dẫn khách hàng và thực hiện nếp sống văn minh.
- F. Phòng chống gây rối mất trật tự.
- G. Cả 6 yếu tố trên.

6. Lực lượng bảo vệ trong cơ quan doanh nghiệp có quyền

- A. Bắt người có hành vi phạm tội quả tang.
- B. Tạm giữ tang vật và phương tiện gây án để trình báo công an theo trình tự pháp luật.
- C. Kiểm tra người và phương tiện khi ra vào cơ quan theo nội quy của cơ quan.
- D. Tất cả các quyền trên.

7. Trong khi đang làm nhiệm vụ tại khu vực bãi xe ô tô phát hiện một công dân (đối tượng) vào bãi xe ô tô khách lấy cắp gương xe ô tô khách gửi theo bạn là người bảo vệ bạn phải làm gì?

- A. Phạt tiền rồi cho về.

- B. Thu lại gương và đánh cho một trận rồi cho về.
- C. Tạm giữ người và tang vật, lập biên bản báo cáo cấp trên giải quyết.
- D. Bắt đối tượng rồi bàn giao cho công an xử lý.

8. Khi có sự cố hoả hoạn tại mục tiêu bạn đang bảo vệ là một nhân viên bảo vệ bạn làm gì?

- A. Kịp thời thông báo cho cấp trên, vị trí khác biết
- B. Kích hoạt các thiết bị báo cháy thủ công trong khu vực có hoả hoạn.
- C. Dùng các phương tiện chữa cháy tại chỗ và huy động người xung quanh để dập tắt đám cháy khi đảm bảo rằng đám cháy không ảnh hưởng đến tính mạng cho bản thân và những người xung quanh.
- D. Giúp đỡ và sơ tán người ra khỏi khu vực có hoả hoạn khi đám cháy ảnh hưởng đến an toàn tính mạng bản thân và những người xung quanh
- E. Trường hợp đám cháy lớn thì phải gọi cho lực lượng cứu hỏa.
- F. Tất cả các công việc trên .

9. Khi có vụ việc hình sự xảy ra trong mục tiêu là người chứng kiến vụ việc. Nhân viên bảo vệ phải làm những việc gì?

- A. Bắt và tạm giữ người có hành vi phạm tội quả tang.
- B. Bảo vệ hiện trường.
- C. Tạm giữ tài sản và đồ vật của người đó.
- D. Lấy lời khai người biết việc, lập biên bản báo cáo cấp trên giải quyết.
- E. Tất cả các công việc trên.

10. Khi đang làm nhiệm vụ tại khu vực trong mục tiêu có hai nhóm đối tượng đánh nhau là nhân viên bảo vệ bạn phải xử lý như thế nào?

- A. Báo cho cấp trên và các vị trí gần nhất đến hỗ trợ để giải tán đám đông.
- B. Báo cho các vị trí gần nhất mang trang thiết bị đến để đánh đuổi hai nhóm đối tượng trên ra khỏi trung tâm thương mại.
- C. Gọi ngay cho công an nơi gần nhất nếu sự việc nghiêm trọng.
- D. Để cho các đối tượng đánh nhau xong rồi tự giải tán.