

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI  
TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI**

**NGUYỄN THÙY LINH**

**ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC  
TẠI CÔNG TY TNHH THƯƠNG MẠI – DỊCH VỤ  
MAY CÔNG NGHIỆP THIÊN CHÍ**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC**

**HÀ NỘI – 2023**

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO    BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI  
TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI**

**NGUYỄN THÙY LINH**

**ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC  
TẠI CÔNG TY TNHH THƯƠNG MẠI – DỊCH VỤ  
MAY CÔNG NGHIỆP THIỆN CHÍ**

Chuyên ngành: Quản trị nhân lực

Mã số: 8340404

**LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC**

**NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. PHẠM THỊ THANH THỦY**

**HÀ NỘI - 2023**

## LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan luận văn này là công trình nghiên cứu thực sự của cá nhân tôi, chưa được công bố trong bất kỳ một công trình nghiên cứu nào. Các số liệu, nội dung được trình bày trong luận văn này là hoàn toàn hợp lệ và đảm bảo tuân thủ các quy định về bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ.

Tôi xin chịu trách nhiệm về đề tài nghiên cứu của mình.

**Tác giả**

**Nguyễn Thùy Linh**

## LỜI CẢM ƠN

Trước tiên, tôi xin gửi lời cảm ơn Ban Giám hiệu trường, cán bộ giảng viên trường Đại học Lao động – Xã hội cùng các thầy cô giáo đã tận tình giảng dạy, chỉ bảo tạo điều kiện trong suốt quá trình tôi học tập.

Tôi xin gửi lời cảm ơn sâu sắc nhất đến TS. Phạm Thị Thanh Thủy đã trực tiếp hướng dẫn, chỉ bảo và tận tình giúp đỡ tôi trong quá trình nghiên cứu và hoàn thành Luận văn.

Xin chân thành cảm ơn tới Ban Giám đốc cùng toàn thể cán bộ nhân viên và người lao động đã tạo mọi điều kiện thuận lợi, giúp đỡ tôi trong việc thu thập thông tin, số liệu trong quá trình nghiên cứu tại công ty.

Tôi rất mong muốn nhận được sự góp ý, bổ sung của các Thầy giáo, Cô giáo, các nhà khoa học và các bạn bè, đồng nghiệp quan tâm để tôi tiếp tục hoàn thiện Luận văn.

Trân trọng cảm ơn!

**Tác giả**

**Nguyễn Thùy Linh**

## MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN .....	
LỜI CẢM ƠN .....	
MỤC LỤC.....	
DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT.....	I
DANH MỤC BẢNG.....	II
DANH MỤC HÌNH .....	III
PHẦN MỞ ĐẦU .....	1
CHƯƠNG 1 CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP .....	7
1.1. CÁC KHÁI NIỆM .....	7
1.1.1. Khái niệm nguồn nhân lực .....	7
1.1.2. Khái niệm đào tạo nguồn nhân lực .....	7
1.2. PHÂN LOẠI ĐÀO TẠO .....	8
1.3. CÁC HÌNH THỨC ĐÀO TẠO NHÂN LỰC.....	12
1.3.1. Đào tạo mới khi bắt đầu làm việc .....	12
1.3.2. Đào tạo trong khi làm việc .....	13
1.3.3. Đào tạo cho công việc tương lai .....	13
1.4. CÁC PHƯƠNG PHÁP ĐÀO TẠO NHÂN LỰC .....	14
1.4.1. Phương pháp kèm cặp, chỉ dẫn .....	14
1.4.2. Phương pháp hội nghị, hội thảo .....	15
1.4.3. Phương pháp mô hình ứng xử.....	16
1.4.4. Phương pháp sử dụng kỹ thuật nghe nhìn.....	16
1.4.5. Phương pháp thực tập.....	17
1.4.6. Phương pháp đào tạo dưới hình thức luân chuyển và thuyên chuyển công việc .....	17

1.4.7. Phương pháp đào tạo theo hình thức mở các trường lớp cạnh tổ chức	18
1.4.8. Phương pháp đào tạo theo hình thức gửi đi học ở các trường, lớp.....	19
1.4.9. Phương pháp đào tạo thông qua sự hỗ trợ của máy tính.....	19
1.4.10. Phương pháp đào tạo từ xa.....	20
1.5. QUY TRÌNH ĐÀO TẠO.....	20
1.5.1. Xác định nhu cầu đào tạo.....	21
1.5.2. Lập kế hoạch đào tạo.....	24
1.5.3. Triển khai đào tạo.....	30
1.5.4. Đánh giá kết quả đào tạo.....	31
1.6. CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TRONG MỘT SỐ DOANH NGHIỆP.....	35
1.6.1. Động lực của nhân viên.....	36
1.6.2. Cơ sở vật chất, kỹ thuật.....	36
1.6.3. Người phụ trách đào tạo nhân viên.....	37
1.6.4. Quy định của tổ chức liên quan tới đào tạo nguồn nhân lực.....	37
1.6.5. Tiến bộ công nghệ.....	38
1.7. BÀI HỌC KINH NGHIỆM VỀ ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC Ở MỘT SỐ CÔNG TY CÙNG LOẠI HÌNH SẢN XUẤT.....	38
1.7.1. Kinh nghiệm đào tạo nhân lực tại một số công ty cùng loại hình.....	38
1.7.2. Bài học kinh nghiệm về đào tạo nhân lực cho công ty TNHH Thương mại – Dịch vụ may công nghiệp Thiện Chí.....	40
CHƯƠNG 2 THỰC TRẠNG ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH THƯƠNG MẠI - DỊCH VỤ MAY CÔNG NGHIỆP THIỆN CHÍ.....	41
2.1. GIỚI THIỆU VỀ CÔNG TY TNHH THƯƠNG MẠI - DỊCH VỤ MAY CÔNG NGHIỆP THIỆN CHÍ.....	41
2.1.1. Thông tin chung.....	41

2.1.2. Lịch sử hình thành và phát triển.....	41
2.1.3. Cơ cấu bộ máy tổ chức.....	42
2.1.4. Tình hình nhân sự tại Công ty.....	44
2.2. THỰC TRẠNG ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH THƯƠNG MẠI - DỊCH VỤ MAY CÔNG NGHIỆP THIÊN CHÍ ...	46
2.2.1. Chiến lược nguồn nhân lực .....	46
2.2.2. Nguyên tắc đào tạo nguồn nhân lực của Công ty .....	46
2.2.3. Các hình thức đào tạo nguồn nhân lực trong Công ty .....	48
2.2.4. Các phương pháp đào tạo.....	49
2.2.5. Trách nhiệm và quyền lợi của người lao động khi được đào tạo .....	51
2.2.6. Quy trình đào tạo của Công ty .....	52
2.3. ĐÁNH GIÁ ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC CỦA CÔNG TY.....	71
2.3.1. Kết quả đạt được .....	71
2.3.2. Hạn chế công tác đào tạo góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh. ....	73
CHƯƠNG 3 GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH THƯƠNG MẠI – DỊCH VỤ MAY CÔNG NGHIỆP THIÊN CHÍ.....	76
3.1. ĐỊNH HƯỚNG PHÁT TRIỂN VÀ ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC CỦA CÔNG TY TRONG GIAI ĐOẠN 2023 - 2025 .....	76
3.1.1. Định hướng phát triển của công ty giai đoạn 2023 - 2025 .....	76
3.1.2. Định hướng đào tạo nguồn nhân lực giai đoạn 2023 - 2025.....	77
3.2. GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH THƯƠNG MẠI – DỊCH VỤ MAY CÔNG NGHIỆP THIÊN CHÍ.....	78
3.2.1. Cải thiện quy trình đào tạo nguồn nhân lực của Công ty Thiên Chí ....	78
3.2.2. Xây dựng khung năng lực cho Công ty Thiên Chí .....	91

3.2.3. Nâng cao trình độ, năng lực của cán bộ phụ trách công tác đào tạo nguồn nhân lực cho Công ty Thiện Chí .....	95
3.2.4. Xây dựng tiêu chí đánh giá hiệu quả đào tạo cho Công ty Thiện Chí..	97
3.2.5. Áp dụng công nghệ số trong công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty Thiện Chí.....	100
KẾT LUẬN .....	103
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	105
PHỤ LỤC .....	



**DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT**

<b>STT</b>	<b>TỪ VIẾT TẮT</b>	<b>DIỄN GIẢI</b>
1	CBNV	Cán bộ nhân viên
2	TNHH	Trách nhiệm hữu hạn

## II

### DANH MỤC BẢNG

Bảng 2.1: Cơ cấu lao động năm 2022.....	45
Bảng 2.2: Nhu cầu đào tạo giai đoạn 2020-2022.....	55
Bảng 2.3: Thực hiện công tác đào tạo bộ phận sản xuất năm 2022.....	58
Bảng 2.4: Các khóa học dành cho bộ phận sản xuất năm 2022.....	60
Bảng 2.5: Thực hiện công tác đào tạo bộ phận khác .....	61
Bảng 2.6: Các khóa học dành cho các bộ phận khác .....	62
Bảng 2.7: Tiêu chí đánh giá kết quả đào tạo khóa đào tạo “Hội nhập” và “Kỹ năng” cho vị trí Nhân viên kinh doanh .....	66
Bảng 2.8: Kết quả đào tạo năm 2022 .....	67
Bảng 2.9: Đánh giá mức độ hài lòng về tổng thể của khóa đào tạo .....	67
Bảng 2.10: Đánh giá về cơ sở vật chất.....	68
Bảng 2.11: Đánh giá về giáo viên .....	69
Bảng 2.12: Đánh giá của học viên về kết quả đạt được.....	70
Bảng 3.1: Phiếu yêu cầu đào tạo cá nhân.....	80
Bảng 3.2: Phiếu yêu cầu đào tạo bộ phận .....	81
Bảng 3.3: Các khóa đào tạo liên quan ngành may mặc .....	85
Bảng 3.4: Nội dung đào tạo Nhân viên kinh doanh mới được tuyển .....	87
Bảng 3.5: Chương trình đào tạo chuyên trường/tổ trường cơ bản.....	88
Bảng 3.6: Chương trình đào tạo chuyên trường/tổ trường nâng cao .....	89
Bảng 3.7: Kế hoạch ngân sách đào tạo trong năm.....	90
Bảng 3.8: Khung năng lực chức danh “Chuyên viên QC” .....	93
Bảng 3.9: Khung năng lực chức danh Nhân viên đào tạo .....	94
Bảng 3.10: Nội dung khóa học Chuyên viên đào tạo nội bộ .....	96
Bảng 3.11: Kỹ năng cơ bản về công nghệ 4.0 .....	101
Bảng 3.12: Khảo sát yêu cầu đào tạo cá nhân trên phần mềm .....	102

### III

## DANH MỤC HÌNH

Hình 2.1. Sơ đồ cơ cấu bộ máy tổ chức .....	42
Hình 2.2: Quy trình đào tạo của Công ty .....	52
Hình 3.1: Quy trình đào tạo mới .....	78

## **PHẦN MỞ ĐẦU**

### **1. LÝ DO CHỌN ĐỀ TÀI**

Trong những năm qua, ngành may mặc đã có những bước phát triển mạnh mẽ và giữ vai trò quan trọng trong nền kinh tế Việt Nam, đang tạo việc làm cho khoảng 3 triệu nguồn lao động, chiếm 10% tỷ lệ lao động trên cả nước. Tuy nhiên, vấn đề đang kìm hãm sự phát triển của ngành đó là tình trạng các doanh nghiệp thiếu hụt lực lượng lao động, đặc biệt là tình trạng lao động thiếu kinh nghiệm và yếu về kỹ năng làm ảnh hưởng đến năng suất lao động, khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực ngành may mặc.

Đặc điểm của lao động ngành này là không có sự ràng buộc lớn về mặt pháp lý cũng như mức thu nhập vẫn thấp. Do đó, họ có xu hướng dễ dàng chuyển việc khi tìm những công ty trả họ đãi ngộ cao hơn. Nhiều doanh nghiệp đang đối mặt với khó khăn chung của toàn ngành về số lượng nhân viên nghỉ việc tăng cao và khó tuyển lao động thay thế. Cụ thể theo báo cáo của công ty trong 6 tháng đầu năm 2019, cứ 100 lao động thì có 14 người nghỉ việc. So với cùng kỳ thì con số này tăng cao hơn 4 người (Công ty cổ phần dệt may- đầu tư- thương mại Thành Công); là một doanh nghiệp có bề dày lâu năm trong ngành nhưng công ty cũng đối mặt với vấn đề không giữ chân được lực lượng lao động. Điều này dẫn đến hệ quả nhiều lao động nghỉ việc và theo đó nhiều đơn hàng không đủ nguồn lực để sản xuất (Công ty cổ phần may Minh Long Hưng).

Ngoài ra, các doanh nghiệp may mặc cũng gặp nhiều thách thức. Đó là, các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài đang chiếm phần lớn GDP xuất khẩu của ngành. Các doanh nghiệp này có nguồn lực mạnh và họ sẵn sàng chi trả mức lương cao để thu hút lao động. Vì xét cho cùng ngành may mặc vẫn

không có đủ nguồn lao động so với nhu cầu chung của ngành. Với đặc tính chung của ngành, các lao động đều hầu hết xuất thân từ vùng quê do vậy họ sẽ dễ bị các doanh nghiệp khác “thu hút” trước mức đãi ngộ tốt hơn và không có sự gắn bó cam kết.

Thêm vào đó, hệ quả từ việc trung tâm đào tạo chưa đáp ứng nhu cầu của các doanh nghiệp dẫn đến thiếu hụt nguồn lao động. Các doanh nghiệp trong ngành “khát” lao động dẫn đến sự cạnh tranh.

Ban Giám đốc Công ty TNHH Thương mại – Dịch vụ may công nghiệp Thiện Chí luôn chú trọng cải thiện công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty. Thứ nhất, đào tạo nguồn nhân lực có kiến thức và kỹ năng giỏi sẽ giúp tăng năng suất lao động và nâng cao khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp. Thứ hai, nhận thấy được tầm quan trọng của vấn đề thiếu nguồn nhân lực ngành may mặc hiện tại và trong tương lai, đào tạo nguồn nhân lực là giải pháp quan trọng cần được thực hiện. Tuy nhiên, công tác đào tạo nguồn nhân lực của Công ty hiện nay vẫn chưa được thực hiện tốt, còn nhiều sai sót và chưa thật sự đem lại hiệu quả như mong đợi.

Từ những lý do trên tác giả đã chọn đề tài “Đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty TNHH Thương mại – Dịch vụ May công nghiệp Thiện Chí” làm đề tài nghiên cứu cho luận văn.

## **2. TÌNH HÌNH NGHIÊN CỨU LIÊN QUAN ĐẾN ĐỀ TÀI**

Nghiên cứu về đào tạo công nhân may tại Công ty Cổ phần may Sơn Hà, Phùng Thị Thu Hằng (2019) đã đưa ra một số lý thuyết về đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp, phân tích thực trạng đào tạo công nhân may trong công ty cổ phần may Sơn Hà. Từ đó, đánh giá thực trạng và đề xuất một số giải pháp nhằm khắc phục các hạn chế còn tồn tại hiện nay về công tác đào tạo công nhân may tại công ty Cổ phần may Sơn Hà.

Nghiên cứu của Huỳnh Thanh Hoa (2013), Công ty cổ phần May Trường Giang là một trong những doanh nghiệp may mặc lớn của tỉnh Quảng Nam. Để duy trì sự phát triển trong môi trường cạnh tranh khốc liệt, Huỳnh Thanh Hoa đề xuất Công ty cần có chiến lược phát triển toàn diện, trong đó vấn đề về công tác quản lý, đào tạo và sử dụng nguồn nhân lực là vấn đề hết sức quan trọng. Mục tiêu nghiên cứu của tác giả là phân tích, đánh giá thực trạng công tác đào tạo nguồn nhân lực, đưa ra những giải pháp, đề xuất có tính khả thi, có cơ sở khoa học nhằm đẩy mạnh công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần may Trường Giang.

Nghiên cứu của Bhakti Hivarkar và cộng sự (2019) về tác động của việc đào tạo đến năng lực của Công nhân may ở Công ty thời trang Victory. Mục đích của nghiên cứu nhằm xem xét mối quan hệ giữa đào tạo và năng suất của người lao động. Một mẫu ngẫu nhiên đơn giản đã được thông qua để chọn 30 người trả lời trong số 120 người từ công ty. Một bảng câu hỏi có cấu trúc và cuộc phỏng vấn cá nhân đã được sử dụng để thu thập các câu trả lời. Dữ liệu được phân tích bằng cách sử dụng các bảng và tỷ lệ phần trăm và nhận thấy rằng việc đào tạo và năng suất của nhân viên có mối tương quan thuận với nhau. Đào tạo có tác động tích cực đến năng suất của người lao động vì nó cải thiện kỹ năng, năng lực và kiến thức của họ, giúp họ thực hiện công việc tốt hơn trước đây. Đào tạo làm cho người lao động cảm thấy có động lực và tăng sự tự tin để họ thực hiện tốt hơn. Điều này mang lại lợi thế cạnh tranh cho tổ chức. Do đó, kết luận là nhân viên được đào tạo tốt và có kỹ năng có tác động tích cực đến năng suất của tổ chức.

Theo nghiên cứu của Shipra và cộng sự (2018), áp lực cạnh tranh ngày càng lớn khiến các tổ chức phải phát triển hiệu quả nguồn nhân lực thông qua các giải pháp đào tạo thích hợp. Mục tiêu là nghiên cứu các phương pháp và kỹ thuật đào tạo hiệu quả về chi phí cho lĩnh vực này. Khảo sát được thực

hiện tại các tổ chức Dệt may ở bang Punjab. Tổng số 214 người trả lời của 33 ngành thuộc các cấp quản lý khác nhau đã tham gia cuộc khảo sát này. Các phát hiện được chỉ ra đào tạo việc làm và học tập dựa trên máy tính thường được tuân theo trong các đơn vị sản xuất hàng dệt may của Punjab vì cách tiếp cận linh hoạt, dễ tiếp cận và hiệu quả về chi phí. Do đó, kết quả nghiên cứu giúp các tổ chức hiểu được để tăng cường năng lực nguồn nhân lực thì cần thông qua các phương pháp đào tạo hiệu quả và có chiến lược giúp họ duy trì khả năng cạnh tranh trong các thị trường năng động.

### **3. MỤC ĐÍCH VÀ NHIỆM VỤ NGHIÊN CỨU**

#### **3.1. Mục đích nghiên cứu**

Trên cơ sở nghiên cứu lý luận, phân tích và đánh giá thực trạng, từ đó đề xuất các giải pháp nhằm hoàn thiện công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty TNHH Thương mại – Dịch vụ May công nghiệp Thiện Chí.

#### **3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu**

- Hệ thống cơ sở lý thuyết công tác đào tạo nguồn nhân lực trong doanh nghiệp;

- Phân tích và đánh giá thực trạng công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty TNHH Thương mại – Dịch vụ May công nghiệp Thiện Chí; từ đó đưa ra những hạn chế và kết quả đạt được trong công tác đào tạo nguồn nhân lực của công ty;

- Đề xuất các giải pháp hoàn thiện công tác đào tạo nguồn nhân lực cho Công ty TNHH Thương mại – Dịch vụ may công nghiệp Thiện Chí.

### **4. ĐỐI TƯỢNG VÀ PHẠM VI NGHIÊN CỨU**

#### **4.1. Đối tượng nghiên cứu**

Đối tượng nghiên cứu: Đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp.

#### **4.2. Phạm vi nghiên cứu**

Về nội dung: Nghiên cứu công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty TNHH Thương mại – Dịch vụ may công nghiệp Thiện Chí.

Về không gian: Tại Công ty TNHH Thương mại – Dịch vụ may công nghiệp Thiện Chí.

Về thời gian: Các số liệu thu thập thực tế từ năm 2020 đến năm 2022.

### **5. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU**

Để thực hiện đề tài, tác giả đã sử dụng các phương pháp nghiên cứu:

Phương pháp thu thập thông tin, số liệu: Tổng hợp thông tin về công ty, số liệu kết quả hoạt động sản xuất – kinh doanh, tài liệu liên quan đến công tác đào tạo nguồn nhân lực trong công ty.

Phương pháp thống kê, phân tích:

- Tổng hợp, phân tích một cách có hệ thống các dữ liệu thống kê, kế thừa những kết quả nghiên cứu của các công trình nghiên cứu khoa học đã có.

- Tổng hợp, phân tích, xử lý các số liệu thống kê thứ cấp của Công ty TNHH Thương mại – Dịch vụ may công nghiệp Thiện Chí như: Tài liệu giới thiệu về công ty, các báo cáo tài chính, báo cáo thường niên về công tác đào tạo nguồn nhân lực của công ty.

Phương pháp điều tra xã hội học: Xây dựng phiếu hỏi để điều tra khảo sát lấy ý kiến của người lao động tại Công ty TNHH Thương mại – Dịch vụ may công nghiệp Thiện Chí về công tác đào tạo nguồn nhân lực.

Cụ thể sẽ tiến hành khảo sát các bộ phận trong doanh nghiệp: Số phiếu phát ra là 300 phiếu, số phiếu thu về là 276 phiếu.

Phương pháp chuyên gia: Phương pháp này sẽ tham khảo ý kiến của các chuyên gia về công tác đào tạo nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.

Phương pháp so sánh: Tác giả sẽ đối chiếu cơ sở lý thuyết với thực tế về công tác đào tạo nguồn nhân lực để đưa ra những đánh giá tổng quát và



chính xác nhất về công tác đào tạo nguồn nhân lực trong Công ty TNHH Thương mại – Dịch vụ may công nghiệp Thiện Chí.

## **6. NHỮNG ĐÓNG GÓP MỚI CỦA LUẬN VĂN**

- Về lý luận: Góp phần nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong Công ty TNHH Thương mại – Dịch vụ may công nghiệp Thiện Chí.

- Về thực tiễn: Đề xuất những giải pháp để hoàn thiện công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty TNHH Thương mại – Dịch vụ may công nghiệp Thiện Chí và là tài liệu tham khảo có ích cho những công ty cùng lĩnh có nhu cầu cải thiện công tác đào tạo nguồn nhân lực.

## **7. KẾT CẤU CỦA LUẬN VĂN**

Ngoài phần mở đầu, phần kết luận, luận văn có kết cấu gồm 3 chương.

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

Chương 2: Thực trạng công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty TNHH Thương mại – Dịch vụ may công nghiệp Thiện Chí

Chương 3: Giải pháp hoàn thiện công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty TNHH Thương mại – Dịch vụ may công nghiệp Thiện Chí

# CHƯƠNG 1

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

### 1.1. CÁC KHÁI NIỆM

#### *1.1.1. Khái niệm nguồn nhân lực*

Theo Lê Thanh Hà (2020), nguồn nhân lực của tổ chức là nguồn lực của toàn thể cán bộ, công nhân viên lao động trong tổ chức đó đặt trong mối quan hệ phối kết hợp các nguồn lực riêng của mỗi người, sự bổ trợ những khác biệt trong nguồn lực của mỗi cá nhân thành nguồn lực của tổ chức. Sức mạnh của tập thể lao động vận dụng vào việc đạt được những mục tiêu chung của tổ chức, trên cơ sở đó đạt được những mục tiêu riêng của mỗi thành viên.

Trong mỗi doanh nghiệp, nguồn nhân lực là nguồn lực quan trọng, không thể thiếu quyết định đến sự thành bại của doanh nghiệp. Do đó, nhà quản lý cần phải quan tâm, bồi dưỡng nguồn nhân lực của mình để đảm bảo nguồn nhân lực đủ mạnh cả về chất và lượng, đảm bảo cho sự phát triển của doanh nghiệp không chỉ ở hiện tại mà trong cả tương lai.

#### *1.1.2. Khái niệm đào tạo nguồn nhân lực*

DeCenzo D.A và Robbins (2001) cho rằng các khái niệm đào tạo đề cập đến một quá trình: Quá trình cho phép con người tiếp thu các kiến thức, học các kỹ năng mới và thay đổi các quan điểm hay hành vi và nâng cao khả năng thực hiện công việc của các cá nhân. Điều đó cũng có nghĩa là đào tạo được áp dụng để làm thay đổi việc nhân viên biết gì, làm như thế nào, và quan điểm của họ đối với công việc, hoặc mối quan hệ với các đồng nghiệp và các cấp trên.

Theo Manmohan Joshi (2013), đào tạo là hành động nâng cao kiến thức và kỹ năng của nhân viên để thực hiện một công việc cụ thể. Nó truyền đạt các kỹ năng cụ thể cho các mục đích cụ thể. Nó chủ yếu là định hướng công việc. Đào tạo được trao cho cả nhân viên cũ và mới trong suốt thời gian họ ở trong tổ chức.

Theo Lê Thanh Hà (2020), đào tạo là hoạt động học tập nhằm giúp cho người lao động tiếp thu và rèn luyện các kỹ năng cần thiết để thực hiện có hiệu quả các chức năng, nhiệm vụ và quyền hạn của mình.

## **1.2. PHÂN LOẠI ĐÀO TẠO**

Theo Trần Kim Dung (2018), đào tạo được phân theo nội dung đào tạo, phân theo cách thức tổ chức đào tạo.

### ***Phân loại theo nội dung đào tạo***

- Theo định hướng nội dung đào tạo, có đào tạo định hướng công việc và đào tạo định hướng doanh nghiệp .

+ Đào tạo định hướng công việc: Đây là hình thức đào tạo về kỹ năng thực hiện một loại công việc nhất định, nhân viên có thể sử dụng kỹ năng này để làm việc trong những doanh nghiệp khác nhau.

+ Đào tạo định hướng doanh nghiệp: Đây là hình thức đào tạo hội nhập văn hóa doanh nghiệp, về cách ứng xử, các kỹ năng, phương pháp làm việc điển hình trong doanh nghiệp. Khi nhân viên chuyển sang doanh nghiệp khác, kỹ năng đào tạo đó thường không áp dụng nữa.

- Theo mục đích của nội dung đào tạo, có các chương trình: Đào tạo, hướng dẫn công việc cho nhân viên, đào tạo, huấn luyện kỹ năng; đào tạo kỹ thuật an toàn lao động; đào tạo và nâng cao trình độ chuyên môn, kỹ thuật; đào tạo và phát triển các năng lực quản trị... Các chương trình đào tạo rất đa dạng.

+ Đào tạo, hướng dẫn (hoặc định hướng) công việc cho nhân viên nhằm cung cấp các thông tin, kiến thức mới và các chỉ dẫn cho nhân viên mới tuyển về công việc và doanh nghiệp giúp cho nhân viên mới mau chóng thích nghi với điều kiện, cách thức làm việc trong doanh nghiệp mới .

+ Đào tạo, huấn luyện kỹ năng nhằm giúp cho nhân viên có trình độ lành nghề và các kỹ năng phù hợp để thực hiện công việc theo yêu cầu.

+ Đào tạo kỹ thuật an toàn lao động hướng dẫn nhân viên cách thức thực hiện công việc an toàn, nhằm ngăn ngừa các trường hợp tai nạn lao động. Đối với một số công việc nguy hiểm, có nhiều rủi ro như công việc của thợ hàn, thợ lặn, thợ xây, thợ điện, v.v ... hoặc tại một số doanh nghiệp thường có nhiều rủi ro như trong ngành xây dựng, khai thác quặng, luyện kim, v.v ... đào tạo kỹ thuật an toàn lao động là yêu cầu bắt buộc. Nhân viên nhất thiết phải tham dự các khoá đào tạo an toàn lao động và ký tên vào sổ an toàn lao động trước khi làm việc.

+ Đào tạo và nâng cao trình độ chuyên môn, kỹ thuật thường được tổ chức định kỳ nhằm giúp cho đội ngũ cán bộ chuyên môn kỹ thuật luôn được cập nhật với các kiến thức, kỹ năng mới.

Đào tạo các năng lực quản trị nhằm giúp cho các quản trị gia được tiếp xúc, làm quen với các phương pháp làm việc mới, nâng cao kỹ năng thực hành và các kinh nghiệm tổ chức quản lý và khuyến khích nhân viên trong doanh nghiệp. Chương trình thường chú trọng vào các kỹ năng thủ lĩnh, kỹ năng giao tiếp, kỹ năng phân tích và ra quyết định.

- Theo đối tượng học viên, có các chương trình đào tạo mới và đào tạo lại:

+ Đào tạo mới áp dụng đối với các những người lao động phổ thông, chưa có trình độ lành nghề mặc dù người lao động có thể mới lần đầu đi làm việc hoặc đã đi làm việc nhưng chưa có kỹ năng để thực hiện công việc.

+ Đào tạo lại áp dụng đối với những lao động đã có kỹ năng, trình độ lành nghề nhưng cần đổi nghề do yêu cầu của doanh nghiệp.

### **Phân loại theo cách thức tổ chức đào tạo**

- Theo cách thức tổ chức, có các hình thức: Đào tạo chính quy, đào tạo tại chức, lớp cạnh xí nghiệp, kèm cặp tại chỗ.

+ Trong đào tạo chính quy, học viên được thoát ly khỏi các công việc hàng ngày tại doanh nghiệp. Do đó, thời gian đào tạo ngắn và chất lượng đào tạo thường cao hơn so với các hình thức đào tạo khác. Tuy nhiên số lượng người có thể tham gia các khoá đào tạo như thế rất hạn chế.

+ Đào tạo tại chức áp dụng đối với số cán bộ, nhân viên vừa đi làm vừa tham gia các khoá đào tạo. Thời gian đào tạo có thể thực hiện ngoài giờ làm việc kiểu các lớp buổi tối hoặc có thể thực hiện trong một phần thời gian làm việc, ví dụ: Mỗi tuần học một số buổi hoặc mỗi quý tập trung học một vài tuần ... Tuỳ theo điều kiện cụ thể của từng địa phương hay doanh nghiệp.

+ Lớp cạnh xí nghiệp thường áp dụng để đào tạo nhân viên mới cho doanh nghiệp lớn. Doanh nghiệp có cơ sở đào tạo riêng tuyển sinh đào tạo những nghề phổ biến, lựa chọn những sinh viên xuất sắc của khoá đào tạo, tuyển vào làm việc trong doanh nghiệp. Học viên sẽ học lý thuyết tại lớp sau đó tham gia thực hành ngay tại các phân xưởng trong doanh nghiệp. Các lớp đào tạo này thường rất hiệu quả, học viên vừa nắm vững lý thuyết, vừa làm quen với điều kiện làm việc, thực hành ngay tại doanh nghiệp, thời gian đào tạo ngắn, chi phí đào tạo thấp.

Tuy nhiên, chỉ có những doanh nghiệp lớn mới có khả năng tổ chức hình thức đào tạo kiểu các lớp cạnh xí nghiệp.

+ Kèm cặp tại chỗ là hình thức đào tạo theo kiểu vừa làm vừa học, người có trình độ lành nghề cao (người hướng dẫn) giúp người mới vào nghề

hoặc người có trình độ lành nghề thấp (người học). Quá trình đào tạo diễn ra ngay tại nơi làm việc.

- Theo địa điểm hoặc nơi đào tạo, có đào tạo tại nơi làm việc và đào tạo ngoài nơi làm việc

Việc lựa chọn nội dung đào tạo nào sẽ mang lại hiệu quả cao nhất phụ thuộc vào các yêu cầu về quy mô đào tạo, mức độ phức tạp, nội dung cần đào tạo và điều kiện trang bị kỹ thuật, tài chính, phương pháp đào tạo có thể áp dụng... cụ thể trong từng doanh nghiệp.

Theo Lê Thanh Hà (2020), đào tạo trong doanh nghiệp có 4 dạng: Đào tạo mới, đào tạo lại, đào tạo bổ sung và đào tạo nâng cao.

Đào tạo mới là việc tiến hành đào tạo cho những cá nhân chưa qua đào tạo với mục tiêu chính là giúp cho người lao động có trình độ chuyên môn – kỹ thuật nhất định đáp ứng yêu cầu công việc của tổ chức. Trong nhiều trường hợp, do không thể tuyển được lao động có trình độ chuyên môn nghề nghiệp phù hợp trên thị trường lao động hoặc do một số nguyên nhân khác, tổ chức buộc phải tiến hành đào tạo mới.

Đào tạo lại là việc đào tạo cho người lao động đã qua đào tạo song chuyên môn không phù hợp với công việc đảm nhận. Việc đào tạo được tiến hành khi:

- Do một số nguyên nhân, tổ chức tuyển người vào vị trí công việc không phù hợp với chuyên môn được đào tạo. Để người lao động có thể thực hiện tốt công việc được giao, cần phải đào tạo lại.

- Do thu hẹp sản xuất hoặc do sắp xếp tinh giản bộ máy, người lao động trở thành lao động dôi dư và được chuyển sang làm công việc khác, cần phải đào tạo lại cho người lao động để họ đảm đương được công việc mới.

- Do đầu tư kỹ thuật – công nghệ mới, người lao động cần được đào tạo lại để có thể làm chủ kỹ thuật và công nghệ mới này.

Đào tạo bổ sung là việc đào tạo cho người lao động các kiến thức và kỹ năng cần thiết nhằm khắc phục sự thiếu hụt về kiến thức và kỹ năng, qua đó giúp họ hoàn thành tốt công việc được giao. Để thực hiện đào tạo bổ sung, người ta thường căn cứ vào tiêu chuẩn cấp bậc công nhân hoặc tiêu chuẩn chức danh công việc hoặc bản mô tả và bản yêu cầu đối với người thực hiện công việc để xác định các kiến thức và kỹ năng mà người lao động còn thiếu, từ đó xây dựng chương trình đào tạo và rèn luyện kỹ năng thích hợp giúp người lao động đáp ứng với yêu cầu của công việc được giao.

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

### **1.3. CÁC HÌNH THỨC ĐÀO TẠO NHÂN LỰC**

Theo Lê Thanh Hà (2020), trong doanh nghiệp có các hình thức đào tạo sau: Đào tạo mới khi bắt đầu làm việc, đào tạo trong khi làm việc, đào tạo cho công việc tương lai.

#### ***1.3.1. Đào tạo mới khi bắt đầu làm việc***

Khi mới bắt đầu nhận việc, phần lớn người lao động chưa quen với công việc, vì vậy, tổ chức cần đào tạo họ. Việc đào tạo này có mục đích:

- Giúp người lao động làm quen với công việc;
- Giúp người lao động nắm vững cơ cấu tổ chức, chức năng nhiệm vụ, đặc điểm hoạt động sản xuất – kinh doanh và công tác, các mối quan hệ của tổ chức;
- Giúp người lao động trang bị thêm những kiến thức và kỹ năng cần thiết để hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao.

### ***1.3.2. Đào tạo trong khi làm việc***

Đào tạo trong khi làm việc là hình thức đào tạo nhằm giúp cho người lao động làm tốt hơn chức trách và nhiệm vụ được giao. Mục tiêu của hình thức đào tạo này là:

- Giúp người lao động khắc phục các thiếu sót về kiến thức và kỹ năng để hoàn thành tốt hơn chức trách, nhiệm vụ được giao với chức danh công việc đảm nhận;

- Giúp người lao động lĩnh hội các kiến thức và kỹ năng mới đặt ra do sự thay đổi của kỹ thuật, công nghệ và yêu cầu mới của tổ chức.

Hình thức này được áp dụng trong trường hợp:

- Chỉ dẫn trong công việc;
- Tổ chức các lớp đào tạo cho người lao động;
- Gửi người lao động đi học ở các lớp chuyên sâu phục vụ cho công việc.

### ***1.3.3. Đào tạo cho công việc tương lai***

Đào tạo cho công việc tương lai là việc đào tạo phục vụ cho các mục tiêu phát triển trong tương lai của tổ chức hoặc của người lao động. Hình thức đào tạo này gồm:

- Đào tạo phục vụ cho mục tiêu và định hướng phát triển của tổ chức: Là việc đào tạo cho người lao động những kiến thức và kỹ năng mà trong tương lai, người lao động cần phải có kiến thức và kỹ năng đó thì tổ chức mới thực hiện được mục tiêu đặt ra cho tương lai.

- Đào tạo phục vụ cho mục tiêu phát triển trong tương lai của người lao động: Là hình thức đào tạo trong đó tổ chức sẽ đào tạo cho người lao động những kiến thức và kỹ năng cần thiết để người lao động trong tương lai có thể giữ vị trí quan trọng hơn, phù hợp với nguyện vọng của họ. Hình thức này giúp cho người lao động:



- Người lao động được đề bạt vào vị trí quản lý cao hơn;
- Nâng ngạch, bậc cho người lao động;
- Thuyên chuyển người lao động đến vị trí công việc có tính trách nhiệm cao hơn, tiền lương cao hơn;
- Mở rộng trách nhiệm, quyền hạn, nhiệm vụ cho người lao động, kèm theo đó là việc tăng lương tương xứng.

#### **1.4. CÁC PHƯƠNG PHÁP ĐÀO TẠO NHÂN LỰC**

Theo Lê Thanh Hà (2020), trong doanh nghiệp thường sử dụng các phương pháp đào tạo: Phương pháp kèm cặp, chỉ dẫn; phương pháp nghiên cứu tình huống; phương pháp thực tập; phương pháp đào tạo dưới hình thức luân chuyển và thuyên chuyển công việc; phương pháp đào tạo theo hình thức mở các trường lớp cạnh tổ chức

##### ***1.4.1. Phương pháp kèm cặp, chỉ dẫn***

Phương pháp kèm cặp tại nơi làm việc là phương pháp đào tạo mà trong đó người được kèm cặp được một người lao động khác hoặc người quản lý có trình độ, kiến thức, kỹ năng và kinh nghiệm cao trực tiếp hướng dẫn thực hiện công việc, chỉ bảo cho người lao động cách làm, hướng dẫn cho người lao động cách sửa chữa sai sót nhằm giúp người lao động này có thể độc lập thực hiện công việc được giao với kết quả tốt.

Cách tiến hành phương pháp: Người kèm cặp sẽ thực hiện sẽ thực hiện các công việc:

- Hướng dẫn chi tiết cách thực hiện công việc cho người lao động.
- Làm mẫu để người lao động theo dõi, học tập và hiểu rõ hơn về cách tiến hành công việc, người kèm cặp có thể vừa làm, vừa hướng dẫn, giải thích.
- Quan sát người lao động làm việc, chỉ cho người lao động các sai sót và hướng dẫn cách khắc phục.

- Tư vấn cho người lao động cách thức tiếp cận giải quyết công việc có hiệu quả.

- Giám sát, kiểm tra quá trình rèn luyện của người lao động

Đối tượng áp dụng của phương pháp này là: Công nhân, nhân viên hoặc cán bộ quản lý, nhân viên cấp cao

Ưu điểm của phương pháp: Người học có thể nắm bắt nhanh kiến thức được truyền thụ, nắm vững các kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc, thời gian đào tạo ngắn, kinh phí đào tạo ít và trong thời gian học tập có thể hoàn thành một khối lượng công việc nhất định.

Nhược điểm của phương pháp: Người được đào tạo không nắm bắt được kiến thức một cách vững chắc, bên cạnh việc tiếp thu được sở trường còn tiếp thu luôn cả sở đoản của người kèm cặp.

#### ***1.4.2. Phương pháp hội nghị, hội thảo***

Phương pháp hội nghị, hội thảo hoặc các buổi giảng bài có thể được tổ chức tại doanh nghiệp hoặc bên ngoài. Có thể được tổ chức riêng hoặc kết hợp với các chương trình đào tạo khác. Khi tham dự các buổi hội nghị, hội thảo hoặc được nghe các bài giảng này, học viên sẽ được nghe nhiều nội dung bổ ích do các chuyên gia trình bày, có thể đưa ra các câu hỏi, vướng mắc để được các chuyên gia giải đáp. Phương pháp hội nghị này cũng có thể được thực hiện kết hợp với việc thảo luận nhóm, theo đó, trong các buổi thảo luận nhóm, dưới sự hướng dẫn của lãnh đạo nhóm, học viên sẽ được học những kiến thức và kinh nghiệm bổ ích.

Phương pháp hội nghị hội thảo có ưu điểm là giúp người học nắm được các kiến thức chuyên sâu của nghề, giúp họ nâng cao tầm tư duy, thời gian tiến hành đào tạo ít, kinh phí đào tạo không nhiều. Tuy nhiên, nếu người học không có kiến thức nền tảng vững chắc, khi tham dự các Hội nghị, Hội thảo sẽ không thể hiểu được các nội dung mà chuyên gia trao đổi. Mặt khác, do số

người dự các Hội nghị, Hội thảo khá đông, cách thức trình bày chủ yếu là nói một chiều, người học sẽ dễ cảm thấy buồn chán và vì vậy, hiệu quả đào tạo không cao. Phương pháp này chỉ thích ứng với một số đối tượng nhất định,

#### **1.4.3. Phương pháp mô hình ứng xử**

Phương pháp mô hình ứng xử là phương pháp đào tạo mà trong đó, mục tiêu đào tạo chủ yếu là giúp học viên xây dựng được mô hình ứng xử chung cho từng loại tình huống thường xảy ra trong công việc. Để xây dựng các mô hình ứng xử này, giảng viên có thể sử dụng phương pháp thảo luận nhóm để:

- Xác định các tình huống cần ứng xử.
- Xác định mô hình ứng xử chung cho từng tình huống.

Thông qua thảo luận nhóm, các học viên sẽ nắm được các nguyên lý chung của việc ứng xử đối với các tình huống xảy ra trong công việc. Điều đó giúp họ thực hiện công việc một cách tốt hơn.

Phương pháp mô hình ứng xử có ưu điểm là giúp cho người được đào tạo xử lý tốt các công việc của bản thân một cách chuẩn xác, nhanh chóng và sáng tạo, song thời gian đào tạo dài, số người được đào tạo trong một lớp học khá ít (khoảng 20 – 30 người/ 1 lớp học) và kinh phí đào tạo khá cao.

#### **1.4.4. Phương pháp sử dụng kỹ thuật nghe nhìn**

Đây là phương pháp đào tạo được sử dụng khá phổ biến trong những năm gần đây, theo đó, các chuyên gia đào tạo có thể sử dụng các công cụ nghe nhìn sau để chuyển tải các nội dung đào tạo:

- Các băng video quay các tình huống cần xử lý trong công việc và các cách xử lý, các cuộc phỏng vấn các chuyên gia về vấn đề cần đào tạo, các ví dụ thực tế sinh động,...
- Các băng ghi âm, cassette, ... để người học có thể nghe được các nội dung cần truyền tải.

- Các slides được trình chiếu trên projector để đưa các nội dung cần nhấn mạnh của bài giảng.

Việc sử dụng các phương tiện nghe nhìn có ưu điểm là giúp người học hưng phấn trong quá trình học, tâm lý mệt mỏi ít xảy ra, việc tiếp thu các kiến thức và kỹ năng diễn ra có hiệu quả hơn và lượng thông tin cần truyền tải khá lớn so với nhiều phương pháp khác. Tuy nhiên, nếu trong việc thiết kế bài giảng, giảng viên không chọn lựa được thông tin một cách kỹ càng thì hiệu quả của bài giảng sẽ không cao.

#### ***1.4.5. Phương pháp thực tập***

Phương pháp thực tập là phương pháp đào tạo được thực hiện dưới hình thức trước hết đào tạo về mặt lý thuyết, sau đó đưa người lao động đến quan sát quá trình làm việc hoặc phụ giúp những người lao động khác thực hiện nhiệm vụ, qua đó học việc từ những người lao động này.

Ưu điểm của phương pháp là giúp người lao động hiểu hơn về thực tiễn, nắm vững hơn về lý thuyết và gắn được lý thuyết với thực tiễn. Nó thường thích hợp với người học là người mới qua một quá trình đào tạo lý luận, chưa được rèn luyện nhiều về thực tiễn đối với những vấn đề đã được đặt ra trong lý luận.

#### ***1.4.6. Phương pháp đào tạo dưới hình thức luân chuyển và chuyển công việc***

Đây là phương pháp đào tạo chủ yếu dành cho người quản lý, theo đó nhà quản lý được chuyển từ vị trí công việc này sang vị trí công việc khác với mục tiêu chủ yếu là cung cấp cho họ kinh nghiệm làm việc ở các vị trí khác nhau trong tổ chức. Những kinh nghiệm và kiến thức thu được qua quá trình đó sẽ giúp cho họ có khả năng thực hiện những công việc có vị trí và trách nhiệm cao hơn trong tương lai. Việc chuyển đổi vị trí làm việc này có thể được thực hiện theo 3 cách:

- Cách 1: Chuyển nhà quản lý đến cương vị quản lý ở một bộ phận khác trong tổ chức với chức năng, nhiệm vụ và quyền hạn tương đương.

- Cách 2: Chuyển đối tượng được đào tạo đến một bộ phận cùng chuyên môn.

- Cách 3: Chuyển đối tượng được đào tạo đến nhận vị trí công tác mới ngoài lĩnh vực chuyên môn của họ.

Phương pháp này thường được áp dụng ở các công ty Nhật Bản với mục tiêu chủ yếu là đào tạo đội ngũ lao động đa kỹ năng. Với nhiều tổ chức, đây là phương pháp dùng để đào tạo những lao động trước khi để họ vào vị trí cao hơn trong tổ chức.

Phương pháp này có ưu điểm là tạo được sự linh hoạt trong sử dụng lao động, giảm bớt được sự nhàm chán trong công việc, tạo được sự phát triển cho người lao động. Tuy nhiên, nhược điểm của nó là nếu không có quy định rõ ràng về luân chuyển, thuyên chuyển, cũng như định rõ trách nhiệm đối với những người ra quyết định luân chuyển, thuyên chuyển, rất có thể sẽ xảy ra trường hợp lợi dụng sự thuyên chuyển, luân chuyển để đưa những người không trong êkíp làm việc đi nơi khác, gây mất đoàn kết nội bộ. Hơn nữa, những người được luân chuyển, thuyên chuyển rất có thể sẽ gặp khó khăn khi đến nơi làm việc mới do chưa quen người, quen việc.

Tính chuyên môn hoá trong công việc do cơ chế luân chuyển, thuyên chuyển cũng sẽ giảm.

#### ***1.4.7. Phương pháp đào tạo theo hình thức mở các trường lớp cạnh tổ chức***

Đây là phương pháp đào tạo được áp dụng với các tổ chức quy mô lớn, cần tuyển nhiều lao động song những lao động được tuyển cần bổ sung thêm nhiều kiến thức và kỹ năng do tổ chức có những đặc điểm đặc thù về nghề nghiệp mà những lao động trên thị trường chưa được đào tạo những kiến thức và kỹ năng đó. Đối tượng đào tạo chủ yếu là công nhân. Theo phương pháp

này, người ta mở các lớp cạnh tổ chức dành cho những lao động mới tuyển. Chương trình đào tạo được chia thành 2 phần: Lý thuyết và thực hành.

Phần lý thuyết có thể do các kỹ sư, các nhà quản lý đang làm việc trong tổ chức đảm nhận hoặc mời giảng viên từ bên ngoài đảm nhận.

Phần thực hành được tiến hành ngay tại tổ chức do các kỹ sư, công nhân lành nghề hướng dẫn.

Phương pháp này có ưu điểm là gắn chặt lý thuyết với thực hành, kiến thức được đào tạo có hệ thống và đầy đủ. Người được đào tạo tiếp thu kiến thức và rèn luyện kỹ năng nhanh chóng, có thể làm việc ngay với hiệu suất cao sau khi kết thúc quá trình đào tạo.

Nhược điểm của phương pháp này là cần đầu tư trang thiết bị riêng cho học tập và đào tạo khá tốn kém.

#### ***1.4.8. Phương pháp đào tạo theo hình thức gửi đi học ở các trường, lớp***

Tổ chức có thể cử người lao động đi đào tạo ở các trường, lớp chính quy theo thông báo tuyển sinh của các trường chính quy này, hoặc cử cán bộ đi dự các lớp tập huấn do cơ quan chủ quản, Bộ, ngành, hoặc các trường, trung tâm đào tạo tổ chức, hoặc cử người đi đào tạo các lớp dự án, ...

Phương pháp này có ưu điểm là người học được trang bị khá đầy đủ các kiến thức lý thuyết và thực hành, đôi khi tổ chức hoàn toàn không phải tốn kém chi phí khi cử người đi học các lớp được tài trợ. Tuy nhiên, phương pháp này có nhược điểm là đôi khi một số kiến thức được học lại không cần cho công việc cụ thể trong tổ chức.

#### ***1.4.9. Phương pháp đào tạo thông qua sự hỗ trợ của máy tính***

Trong nhiều trường hợp, người ta thực hiện đào tạo thông qua sự hỗ trợ của máy tính, theo đó, 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 này được áp dụng khá rộng rãi trên thế giới. Ưu điểm của nó là có thể sử dụng để đào tạo nhiều kỹ năng mà không cần người dạy; học viên có điều kiện học hỏi cách giải quyết tình huống giống thực tế mà chi phí bỏ ra rất thấp. Ngoài ra, phương pháp này còn cung cấp cho học viên cơ hội học tập trong thời gian linh hoạt, nội dung học tập đa dạng, có thể lựa chọn nội dung học theo nhu cầu của cá nhân. Ngoài ra, cũng cần nhấn mạnh rằng, việc học tập theo phương pháp này khá hiệu quả, thời gian đào tạo nhanh. Tuy nhiên, nó có nhược điểm là chi phí để thuê chuyên gia viết chương trình khá tốn kém và khó tìm chuyên gia để viết các chương trình này.

#### ***1.4.10. Phương pháp đào tạo từ xa***

Đào tạo từ xa là phương pháp đào tạo mà trong đó, người dạy và người học không trực tiếp gặp nhau tại một địa điểm trong cùng một thời gian để tiến hành dạy và học. Việc học tập được tiến hành thông qua các phương tiện nghe, nhìn trung gian. Các phương tiện này có thể là sách, tài liệu học tập, băng hình, băng tiếng, đĩa CD và VCD, Internet hoặc thậm chí là cầu truyền hình. Các phương tiện trung gian này đang ngày một đa dạng.

Phương pháp này có ưu điểm là người học có thể chủ động bố trí thời gian để tham gia học tập; người học được cung cấp một lượng lớn thông tin trong nhiều lĩnh vực khác nhau, các thông tin được cung cấp có tính cập nhật cao. Nó đáp ứng được nhu cầu học tập của các học viên ở xa trung tâm đào tạo. Nhược điểm của phương pháp là việc đầu tư cho việc chuẩn bị bài giảng rất lớn học viên thiếu sự trao đổi và giao tiếp với nhau, chi phí dành cho học tập khá cao.

### **1.5. QUY TRÌNH ĐÀO TẠO**

Theo Trần Kim Dung, quy trình đào tạo gồm: Xác định nhu cầu đào tạo, lập kế hoạch đào tạo, triển khai đào tạo, đánh giá kết quả đào tạo.

### ***1.5.1. Xác định nhu cầu đào tạo***

Việc xác định nhu cầu đào tạo có thể được chia thành 2 loại: Xác định những ai cần đào tạo và xác định những kiến thức và kỹ năng nào cần đào tạo.

#### ***1.5.1.1. Xác định nhu cầu đào tạo về số lượng***

Phương pháp xác định nhu cầu đào tạo về số lượng có thể phân thành 2 loại. Xác định nhu cầu đào tạo công nhân và xác định nhu cầu đào tạo cho cán bộ quản lý thừa hành phục vụ.

- Xác định nhu cầu đào tạo công nhân.

Để xác định nhu cầu đào tạo công nhân có thể tiến hành qua một số bước sau:

Bước 1: Xác định số công nhân cần thiết cho từng khâu, từng mắt xích công việc và trình độ tương ứng của công nhân trong kỳ kế hoạch.

Bước 2: Xác định nhu cầu đào tạo công nhân ở từng bậc thợ

Bước 3: Xác định danh sách những công nhân cần tạo tạo.

- Xác định nhu cầu đào tạo cho cán bộ quản lý thừa hành phục vụ

Để xác định nhu cầu đào tạo cho cán bộ quản lý thừa hành phục vụ, cần tiến hành một số khâu công việc sau:

+ So sánh kiến thức và kỹ năng thực tế của các cán bộ quản lý thừa hành phục vụ với yêu cầu về kiến thức, kỹ năng, trình độ được nêu trong bản mô tả công việc và bản yêu cầu đối với người thực hiện công việc hoặc tiêu chuẩn chức danh cán bộ quản lý thừa hành phục vụ. Đưa những người thiếu các kiến thức và kỹ năng cần thiết vào danh sách những người cần đào tạo bổ sung .

+ Xác định số người cần tuyển thêm ở các bộ phận và các chức danh công việc cần tuyển thêm. Danh mục các chức danh cần tuyển thêm được lấy từ kế hoạch số lượng nhân lực của tổ chức. Những người cần tuyển thêm này



sẽ nằm trong danh sách cán bộ nhân viên cần đào tạo theo hình thức đào tạo khi mới bắt đầu nhận việc.

+ Dựa trên mục tiêu và chiến lược phát triển của tổ chức, xác định trong năm kế hoạch phải đào tạo thêm những kiến thức và kỹ năng gì để đạt được mục tiêu và chiến lược phát triển đó. Đồng thời, lựa chọn những cá nhân cần thiết để tiến hành đào tạo trong năm kế hoạch .

Thông thường, khi xác định nhu cầu đào tạo, số lượng cán bộ cần đào tạo có thể rất nhiều, do vậy, tổ chức cần sắp xếp danh sách này theo thứ tự ưu tiên. Những người cần đào tạo bổ sung để thực hiện tốt công việc được giao phải được ưu tiên đào tạo trước, những nội dung đào tạo chủ yếu phục vụ định hướng phát triển trong tương lai có thể đào tạo sau hoặc phân bổ chỉ tiêu đào tạo theo nhiều năm.

Dựa trên khả năng chi tiêu tài chính cho đào tạo, khả năng huy động cơ sở vật chất cho đào tạo, đội ngũ giảng viên có thể mời hoặc huy động và danh sách trên, sẽ xác định được danh sách những người cần đào tạo trong năm.

#### *1.5.1.2. Xác định các kiến thức, kỹ năng cần đào tạo*

Để xác định các kiến thức và kỹ năng cần đào tạo, cần thực hiện các khâu công việc sau:

##### **Đối với việc đào tạo nhân viên mới**

Tổ chức sẽ xem xét xây dựng chương trình đào tạo chung cho nhân viên mới dựa trên những yêu cầu tối thiểu về kiến thức dành cho nhân viên mới. Danh mục các kiến thức và kỹ năng chung cần đào tạo cho bộ phận quản trị nhân lực chủ trì xây dựng, chủ yếu bao gồm các nội dung sau:

Giới thiệu chung về tổ chức (văn hoá tổ chức, chức năng nhiệm vụ của tổ chức và của các bộ phận, quy trình công nghệ của tổ chức, điều lệ tổ chức, các khách hàng mục tiêu, thị trường tiêu thụ sản phẩm ... ).

- Giới thiệu các quy định, nội quy, quy chế hoạt động của tổ chức.

- Một số vấn đề chung khác.

Ngoài ra, căn cứ vào đề nghị của các bộ phận có tuyển dụng lao động trong năm kế hoạch, tổ chức sẽ xác định các kiến thức và kỹ năng cần đào tạo thêm cho từng chức danh công việc tuyển dụng.

### **Đối với việc đào tạo trong khi làm việc**

Từ việc quan sát, đánh giá các kiến thức và kỹ năng trên thực tế của những lao động trong danh sách cần đào tạo, so sánh với tiêu chuẩn chức danh mà người lao động đang đảm nhận (gồm tiêu chuẩn cấp bậc kỹ thuật công nhân, tiêu chuẩn chức danh viên chức quản lý thừa hành phục vụ hoặc bản mô tả công việc và bản yêu cầu đối với người thực hiện công việc), xác định rõ:

Những người lao động trong danh sách đào tạo thiếu những kiến thức và kỹ năng gì? Hoặc cần bổ sung những kiến thức và kỹ năng gì để người lao động đáp ứng yêu cầu công việc?

Những kiến thức và kỹ năng gì tuy người lao động đã có nhưng ở trình độ thấp, cần phải đào tạo thêm để người lao động có thể thực hiện công việc với hiệu quả cao hơn?

- Liệt kê một danh sách các kiến thức và kỹ năng cần đào tạo cho từng người lao động trong danh sách cần đào tạo.

Đối với đào tạo phục vụ cho mục tiêu phát triển.

Với việc đào tạo hướng tới việc đạt được các mục tiêu phát triển trong tương lai của tổ chức, tổ chức cần nghiên cứu xác định:

- Để đạt được mục tiêu phát triển của tổ chức trong từng giai đoạn, người lao động cần phải được đào tạo thêm những kiến thức và kỹ năng gì? Người lao động làm việc ở bộ phận nào cần được đào tạo những kiến thức và kỹ năng đó?

- Những kiến thức và kỹ năng nào cần được đào tạo ngay? Những kiến thức và kỹ năng nào có thể đào tạo sau?

- Người lao động làm việc ở vị trí nào cần được đào tạo trước? Người lao động làm việc ở vị trí nào có thể đào tạo sau ?

- Giai đoạn nào cần đào tạo kiến thức và kỹ năng đó? Thời điểm nào là thời hạn cuối cùng phải đào tạo?

Với việc đào tạo cho người lao động được dự kiến bổ nhiệm hoặc thăng tiến trong công việc, tổ chức cần đào tạo cho người lao động để họ đáp ứng được các yêu cầu và tiêu chuẩn của chức danh công việc dự kiến sẽ bổ nhiệm hoặc phân công. Muốn vậy, cần :

So sánh kiến thức, kỹ năng và các yêu cầu đối với chức danh công việc dự kiến trong tương lai với các kiến thức, kỹ năng, yêu cầu đối với chức danh công việc hiện tại. Từ đó xác định những kiến thức và kỹ năng cần đào tạo bổ sung để người lao động đáp ứng được yêu cầu đối với chức danh công việc dự kiến sẽ phân công (hoặc bổ nhiệm) trong tương lai.

- Xác định kiến thức nào, kỹ năng nào cần đào tạo trước; kiến thức nào và kỹ năng nào có thể đào tạo sau.

### ***1.5.2. Lập kế hoạch đào tạo***

Theo Lê Thanh Hà (2020) thì cần có căn cứ lập kế hoạch và nội dung lập kế hoạch.

#### ***1.5.2.1. Căn cứ để lập kế hoạch đào tạo***

Để lập kế hoạch đào tạo, cần dựa trên một số căn cứ nhất định. Những căn cứ cần được sử dụng để lập kế hoạch đào tạo là:

- Kế hoạch sản xuất - công tác trong năm kế hoạch của tổ chức.

Từ kế hoạch sản xuất - công tác của tổ chức trong năm kế hoạch, nếu phát hiện một số nội dung công việc đòi hỏi các kiến thức, kỹ năng mà người

lao động trong tổ chức chưa có, cần phải đưa vào kế hoạch đào tạo những kiến thức và kỹ năng mới đó.

- Những kiến thức và kỹ năng cần đào tạo

Tổ chức cần phải xác định rõ, cần phải đào tạo cho người lao động nào với những kiến thức và kỹ năng gì? Chỉ khi nào xác định được những kiến thức và kỹ năng cần đào tạo, tổ chức mới có thể xác định nội dung chương trình đào tạo và lên được trình tự các nội dung kiến thức cần đào tạo, chuẩn bị được các tài liệu đào tạo và xác định được cần mời ai làm giảng viên.

- Số lượng người cần đào tạo và có thể huy động cho đào tạo

Người cần được đào tạo là người thiếu một số kiến thức và kỹ năng cần thiết phục vụ cho nhu cầu công việc hoặc là người mà theo quan điểm của tổ chức, nếu được đào tạo sẽ có năng suất, chất lượng và hiệu quả lao động tốt hơn, phục vụ tốt hơn cho sự phát triển trong tương lai của tổ chức.

Để xác định số lượng người cần đào tạo, trước hết, cần phân tích ai là người cần được đào tạo và mức độ cấp bách của việc đào tạo người đó như thế nào. Trong số những người cần được đào tạo, có những người cần phải được đào tạo ngay, có những người có thể đào tạo sau. Từ kết quả xác định này, tổ chức sẽ sắp xếp được thứ tự ưu tiên đào tạo đối với những người cần được đào tạo.

Mặt khác, cần xác định số người cần đào tạo có thể huy động tham gia các lớp đào tạo. Trong mỗi thời điểm, ở từng đơn vị trong tổ chức chỉ có thể huy động được một số người đi học, không thể huy động toàn bộ nhân viên trong đơn vị đi học bởi đơn vị đó vẫn phải thực hiện các công việc được giao. Chẳng hạn, bộ phận quản trị nhân lực có 5 nhân viên đều có nhu cầu đi học song trưởng bộ phận này xác định chỉ có thể cử đi được 2 nhân viên vì bộ phận này có rất nhiều việc.

- Kinh phí có thể chi cho đào tạo

Tài chính là vấn đề có tính quyết định đến việc đào tạo ai, đào tạo nội dung gì và quy mô đào tạo như thế nào. Khi lập kế hoạch đào tạo, tổ chức phải xác định rõ khả năng chi tài chính cho đào tạo là bao nhiêu. Căn cứ trên nguồn tài chính chi cho đào tạo, người lập kế hoạch đào tạo sẽ lựa chọn nên mở những lớp đào tạo nào, cử ai đi học, v.v ...

- Đội ngũ giảng viên có thể huy động hoặc mời

Khi đã xác định được các nội dung kiến thức và kỹ năng cần đào tạo, cần phải xác định:

+ Có thể huy động người nào trong tổ chức tham gia giảng dạy. Người tham gia giảng dạy phải là người giỏi về chuyên môn cần đào tạo và có khả năng truyền thụ kiến thức, hướng dẫn và kèm cặp người khác.

+ Với những nội dung kiến thức và kỹ năng nào cần mời chuyên gia bên ngoài vào giảng dạy? Nên mời ở đâu và mời ai? Vào thời điểm nào có thể mời được.

- Thời gian và địa điểm có thể tiến hành đào tạo.

Để xác định được thời gian có thể tiến hành đào tạo, cần xác định:

+ Nên mở các lớp đào tạo vào thời điểm nào để có thể huy động được số học viên cần đào tạo theo kế hoạch. Do mật độ công việc của các đơn vị trong tổ chức vào các thời điểm khác nhau là khác nhau nên khi lập kế hoạch đào tạo, nên lựa chọn thời điểm đào tạo là thời điểm có mức độ bận việc ít nhất để có thể huy động được các học viên cần đào tạo.

+ Thời điểm nào có thể mời hoặc huy động được các giảng viên cần thiết.

Kết hợp cả 2 loại thời gian trên, người lập kế hoạch đào tạo có thể xác định được thời gian có thể mở lớp đào tạo .

Về địa điểm đào tạo, tổ chức có thể xác định mở lớp đào tạo ngay trong tổ chức (nếu tổ chức có đủ địa điểm học đáp ứng các nhu cầu học tập) hoặc thuê ngoài.

- Cơ sở vật chất phục vụ cho đào tạo.

Người lập kế hoạch đào tạo cũng cần xác định rõ, cần chuẩn bị những điều kiện gì để tiến hành lớp học. Những vấn đề cần chuẩn bị là:

+ Tài liệu, sách, giáo trình, các tư liệu học tập khác dành cho học viên.

Những tài liệu, sách, giáo trình, ... nào là quan trọng nhất, bắt buộc phải cung cấp cho học viên? Những tài liệu nào nên cung cấp thêm?

+ Các phương tiện phục vụ giảng dạy cần thiết cho lớp học. Chẳng hạn, giấy màu, băng dính, giấy A4, bảng lật, máy projector, ...

+ Những điều kiện vật chất khác (ví dụ: Nước, trái cây, khánh tiết...)

#### 1.5.2.2. Nội dung kế hoạch đào tạo

Một kế hoạch đào tạo được lập ra phải bao gồm các thông tin cần thiết, bao gồm kế hoạch chính và các phụ lục (nếu có). Kế hoạch không cần quá chi tiết, song phải đủ thông tin, rõ ràng, mạch lạc và có tính khả thi.

Nội dung của một bản kế hoạch đào tạo bao gồm:

- Sự cần thiết phải đào tạo và sự lựa chọn các nội dung cần đào tạo.

- Các lớp đào tạo sẽ mở. Mục tiêu cơ bản của các lớp đào tạo đó.

- Quy mô các lớp đào tạo sẽ mở (số lượng học viên) và số người sẽ được cử đi học ở các lớp khác không do cơ quan doanh nghiệp tổ chức.

- Thời gian và địa điểm đào tạo.

- Đội ngũ giảng viên.

- Dự trù kinh phí đào tạo.

Trong kế hoạch đào tạo, có thể đưa thêm một số phụ lục cấu thiết như:

- Danh sách những người dự kiến đào tạo hoặc số lượng người của từng phòng, ban, đơn vị được dự kiến cử đi đào tạo.

- Dự kiến các phương pháp đào tạo sẽ được thực hiện.

### *1.5.2.3. Nội dung chương trình đào tạo*

Theo Trần Kim Dung (2018), tùy theo đối tượng đào tạo sẽ thiết kế chương trình đào tạo phù hợp.

#### ***Với chương trình đào tạo nhân viên mới***

Thông thường, các kiến thức và kỹ năng chung sẽ được đưa vào chương trình đào tạo chung, còn các kiến thức và kỹ năng đặc thù theo nghề và theo từng chức danh công việc do bộ phận có tuyển dụng lao động trực tiếp thực hiện.

Thời gian bắt đầu đào tạo nhân viên mới là thời gian ngay sau khi tuyển dụng nhân viên mới.

Cách thức tổ chức quá trình đào tạo nhân viên mới phụ thuộc vào cách thức tổ chức quá trình tuyển mộ, tuyển chọn. Theo đó :

- Nếu tổ chức thực hiện tuyển mộ, tuyển chọn theo đợt, kết thúc đợt tuyển chọn tổ chức tuyển được một loạt nhân viên mới, khi đó:

+ Chương trình đào tạo chung do tổ chức thực hiện. Tổ chức sẽ mở lớp đào tạo dành riêng cho tất cả các nhân viên mới. Giảng viên cho các lớp này được chọn từ tổ chức. Địa điểm đào tạo được của ngay tại tổ chức

+ Việc đào tạo riêng cho từng chức danh do bộ phận phụ trên được hành đã thực hiện, chủ yếu dưới hình thức kèm cặp và chỉ dẫn công việc.

Nếu tổ chức thực hiện việc tuyển mộ, tuyển chọn không theo đợt (tuyển ngay vào thời điểm có nhu cầu hoặc tuyển vào thời điểm có người nộp đơn xin việc...). Cách thức tổ chức quá trình đào tạo được thực hiện như sau:

+ Phương án 1: Giao cho bộ phận phụ trách nhân viên mới thực hiện đào tạo cả chương trình chung và chương trình riêng. Chương trình đào tạo chung do lãnh đạo bộ phận hoặc lãnh đạo trực tiếp phụ trách, việc đào tạo theo chương trình riêng (dành cho chức danh công việc mà nhân viên mới

đảm nhận) do người quản lý trực tiếp hoặc một nhân viên có kinh nghiệm thực hiện theo hình thức kèm cặp, chỉ dẫn công việc.

+ Phương án: Chương trình đào tạo nhân viên mới được thực hiện theo cách: Trước hết, các bộ phận đào tạo nhân viên mới của mình theo chương trình đào tạo riêng (có thể theo hình thức kèm cặp tại nơi làm việc và chỉ dẫn công việc), chương trình chung sẽ được tổ chức thực hiện vào thời điểm thích hợp khi có đủ các nhân viên mới được tuyển nhằm tiết kiệm chi phí. Những chương trình đào tạo này thường được thực hiện mỗi năm một lần.

***Với chương trình đào tạo nhân viên trong khi đang làm việc***

Việc đào tạo nhân lực trong khi đang làm việc được thực hiện theo trình tự sau:

(1) Phân nhóm các kiến thức – kỹ năng cần đào tạo. Lập ra một danh sách những người cần đào tạo chung một loại kiến thức và kỹ năng.

(2) Xác định phương án tập hợp các kiến thức, kỹ năng cần đào tạo vào chung một chương trình đào tạo để tổ chức lớp. Những kiến thức và kỹ năng được lựa chọn ghép chung vào cùng một chương trình đào tạo là:

Những kiến thức và kỹ năng được lựa chọn ghép chung vào cùng một chương trình đào tạo là:

Những kiến thức và kỹ năng có liên quan chặt chẽ với nhau để tạo sự logic của chương trình đào tạo.

- Đảm bảo đủ số người cần đào tạo cần thiết để mở một lớp học.

- Đảm bảo thời gian cần thiết để đào tạo nằm trong khoảng thời gian cho phép. Thông thường, một lớp học chủ được tổ chức tối đa không quá 1 tuần. Với một số tổ chức, việc tổ chức các lớp học thường hạn định chỉ trong khoảng thời gian 2 ngày. Trong trường hợp không tập hợp đủ số người để tổ chức lớp học có thể kết hợp với các tổ chức khác để mở lớp học hoặc gửi đi đào tạo ở các cơ sở đào tạo .



## (3) Mở lớp học

***Với chương trình đào tạo phục vụ cho mục tiêu phát triển***

Cách tiến hành tương tự như đối với chương trình đào tạo nhân viên đang làm việc.

***1.5.3. Triển khai đào tạo***

Các khóa đào tạo trong tổ chức được thực hiện theo kế hoạch đào tạo

***Triển khai kế hoạch đào tạo***

- Gửi kế hoạch được phê duyệt qua email tới các Đơn vị/cá nhân liên quan để phối hợp thực hiện.

- Triển khai đào tạo theo kế hoạch đã được phê duyệt.

- Lưu dữ liệu, hồ sơ theo hình thức và thời hạn quy định cụ thể.

***Triển khai hoạt động đào tạo*****Lập danh sách học viên**

- Căn cứ trên đối tượng đào tạo, Phòng Đào tạo dự kiến danh sách học viên/thông báo tới đối tượng liên quan đăng ký tham dự.

- Trưởng đơn vị đăng ký danh sách học viên tham dự hoặc Phòng Đào tạo tổng hợp danh sách học viên và yêu cầu Trưởng đơn vị xác nhận qua email.

- Phòng Đào tạo trình cấp có thẩm quyền phê duyệt danh sách học viên

**Chuẩn hóa tài liệu, công cụ đào tạo**

- Biên soạn/cập nhật/chuẩn hóa tài liệu.

- Đối với khóa học nội bộ, giảng viên chuẩn bị công cụ đào tạo/gửi Phiếu yêu cầu trang thiết bị đào tạo nếu có yêu cầu đặc biệt về công cụ đào tạo. Đối với khóa học thuê ngoài, giảng viên/nhà cung ứng chuẩn bị hoặc phối hợp với phòng Hành chính nhân sự chuẩn bị công cụ đào tạo theo quy định tại Hợp đồng/Thỏa thuận hợp tác đào tạo/Hợp đồng cộng tác viên giảng dạy.

### **Chuẩn bị hậu cần**

- Liên hệ các bên liên quan, đảm bảo cơ sở vật chất của lớp học;
- In ấn, photo tài liệu (nếu cần), chuẩn bị teabreak;
- Các công tác hỗ trợ trước khóa học khác.

### **Thông báo đào tạo**

- Gửi thông báo đào tạo qua email cho từng học viên thuộc danh sách tham dự. Nội dung thông báo cần thể hiện các thông tin: thời gian, địa điểm tổ chức, nội dung, hình thức đào tạo và danh sách học viên tham dự.

- Gửi thông tin đào tạo qua email cho cán bộ quản lý trực tiếp của học viên để quản lý, điều phối nhân sự tại Đơn vị.

### **Thực hiện đào tạo**

- Điền danh học viên: Hướng dẫn học viên ký tên điền danh từng buổi học.

- Thực hiện giảng dạy: Giảng dạy theo tài liệu và chương trình đã được phê duyệt. Trách nhiệm: Giảng viên/nhà cung ứng đào tạo.

- Theo dõi, giám sát, hỗ trợ lớp học: Hướng dẫn, theo dõi, giám sát, đảm bảo học viên tham dự nghiêm túc, tuân thủ nội quy lớp học. Hỗ trợ giảng viên thực hiện bài giảng. Khảo sát ý kiến đánh giá học viên về khóa học dựa trên Phiếu đánh giá khóa học của học viên.

### **1.5.4. Đánh giá kết quả đào tạo**

Theo Lê Thanh Hà (2020), đánh giá kết quả đào tạo gồm: đánh giá từ phía giảng viên, đánh giá từ phía người quản lý lớp, đánh giá từ phía học viên, đánh giá sau đào tạo.

#### **1.5.4.1. Đánh giá từ phía giảng viên**

Theo Lê Thanh Hà (2020) thì giảng viên có thể đánh giá kết quả đào tạo thông qua các tiêu chí đánh giá sau:

- Mức độ nắm vững kiến thức được truyền thụ của các học viên

Thông thường, giảng viên thường đánh giá theo tiêu chí điểm, theo đó giảng viên sẽ dựa trên mục tiêu và nội dung đào tạo để ra đề thi, đề kiểm tra nhằm đánh giá mức độ nắm vững các kiến thức và kỹ năng của học viên. Khung điểm để đánh giá thường từ 0 -10, theo đó:

- + Nếu học viên đạt 9 - 10 điểm: đạt loại xuất sắc;
- + Nếu học viên 8 - < 9 điểm; đạt loại giỏi;
- + Nếu học viên đạt 7 - < 8 điểm; đạt loại khá;
- + Nếu học viên đạt 6 - <7 điểm; đạt loại trung bình khá;
- + Nếu học viên đạt 5 - <6 điểm,; đạt loại trung bình;
- + Điểm dưới 5: Không đạt.

Việc đánh giá theo cách chấm điểm này phụ thuộc vào chất lượng đề thi, kiểm tra và mức độ khó dễ của đề thi, kiểm tra. Chất lượng đề phụ thuộc vào việc đề thi, kiểm tra đó có bám sát mục tiêu đào tạo hay không và có tính phân loại cao hay không. Mặt khác, đề thi cũng cần đảm bảo tính vừa sức để có thể phân loại.

- Mức độ chuyên cần của học viên, mức độ tập trung chú ý, mức độ hưng phấn và mức độ hiểu bài của học viên trong quá trình học tập.

Giảng viên có thể đánh giá thông qua mức độ đi học đầy đủ, mức độ tuân thủ kỷ luật học tập (tình trạng đi muộn về sớm, nói chuyện riêng...) để đánh giá bổ sung về chất lượng lớp học.

- Đánh giá của giảng viên về chương trình đào tạo

Giảng viên có thể được yêu cầu đánh giá về chương trình đào tạo với tư cách là một chuyên gia. Trong đánh giá này của giảng viên cần đề cập đến:

- + Nội dung đào tạo nào là cần thiết hoặc rất cần thiết
- + Nội dung đào tạo nào là không cần thiết dành cho lớp học
- + Cần điều chỉnh, sửa đổi hoặc bổ sung các chương trình đào tạo như thế nào

Tổ chức có thể căn cứ vào các đánh giá đó của giảng viên để điều chỉnh, sửa đổi, bổ sung chương trình đào tạo cho phù hợp.

Ngoài ra, giảng viên có thể tham gia đánh giá về công tác tổ chức phục vụ lớp học để giúp tổ chức thực hiện các khóa đào tạo sau được hiệu quả hơn.

#### *1.5.4.2. Đánh giá từ phía người quản lý lớp*

Người quản lý lớp có thể đánh giá từ sự quan sát của mình về giảng viên và học viên. Các tiêu chí đánh giá chủ yếu là:

- Mức độ nghiêm túc của giảng viên trong quá trình giảng dạy
- Mức độ nghiêm túc và nhiệt tình của học viên trong quá trình học tập

Tuy nhiên, ý kiến này chỉ được sử dụng để các nhà quản lý tham khảo và góp ý cho giảng viên nếu thấy cần thiết.

#### *1.5.4.3. Đánh giá từ phía học viên*

Sau khi kết thúc khoá đào tạo, cần có các đánh giá của học viên về khâu tổ chức lớp, tài liệu học tập, các dịch vụ dành cho học viên (như ăn uống, trà nước trong giờ giải lao ...), nội dung giảng, phương pháp giảng dạy, dự kiến áp dụng kiến thức sau đào tạo, các đề xuất và các nhận xét khác.

Việc đánh giá này thường được thực hiện thông qua một phiếu đánh giá. Phiếu đánh giá thường được thiết kế dựa trên các mục tiêu đánh giá và được sử dụng phục vụ cho việc điều chỉnh trương trình đào tạo, quản lý giảng viên, điều chỉnh khâu tổ chức phục vụ lớp học.

#### *1.5.4.4. Đánh giá sau đào tạo*

Theo Worthen và Senders, đánh giá là sự xác định chính thức về chất lượng, hiệu quả, hay giá trị của một chương trình đào tạo, một mô hình, một quá trình, mục tiêu hay chương trình học. BruceTuckman cho rằng, đánh giá là phương tiện xác định xem chương trình đào tạo có đáp ứng các mục đích của nó.

Việc đánh giá hiệu quả đào tạo được tiến hành dựa trên các tiêu chí đánh giá. Những tiêu chí chính có thể được sử dụng để đánh giá hiệu quả đào tạo gồm:

***Sự thay đổi năng suất, chất lượng và hiệu quả lao động so với trước khi đào tạo***

Sự thay đổi kiến thức, kỹ năng của người lao động sau khi đào tạo thường được thể hiện trong kết quả thực hiện công việc. Các chỉ tiêu đánh giá được áp dụng tùy thuộc vào loại lao động được đào tạo.

Với công nhân trực tiếp sản xuất, các chỉ tiêu đánh giá có thể sử dụng là:

- Hệ số hoàn thành mức của cá nhân người lao động so với trước khi đào tạo
- Tỷ lệ % sản phẩm đạt chất lượng tốt (loại 1) tăng lên so với trước khi đào tạo
- Tỷ lệ % hàng xấu, hàng hỏng giảm đi so với trước khi đào tạo
- Số công nhân có sáng kiến cải tiến kỹ thuật so với trước khi đào tạo

Với bộ phận gián tiếp sản xuất, các tiêu chí có thể sử dụng là:

- Tỷ lệ công việc được hoàn thành đúng hoặc trước thời hạn với chất lượng cao so với trước khi đào tạo
- Tỷ lệ lao động có thể hoàn thành những công việc mới sau đào tạo
- Số lượng, tỷ lệ lao động sau đào tạo được mở rộng công việc hoặc đảm đương tốt các vị trí công việc mới
- Tỷ lệ lao động có sáng kiến thay đổi lề lối và cách thức làm việc
- Tỷ lệ lao động có chất lượng công việc cao hơn hẳn so với trước khi đào tạo

Để đánh giá hiệu quả đào tạo, tổ chức có thể sử dụng thêm tiêu chí

- Tỷ lệ tăng doanh thu và lợi nhuận của tổ chức sau đào tạo

- Tỷ lệ tăng tiền lương và thu nhập của người lao động sau đào tạo

***Sự thay đổi thái độ và hành vi lao động so với trước khi đào tạo***

Đào tạo ngoài việc tác động đến kiến thức, kỹ năng, qua đó tăng cao năng suất, chất lượng và hiệu quả lao động còn tác động đến thái độ và hành vi của người lao động theo hướng tích cực. Sự thay đổi thái độ và hành vi của người lao động theo hướng tích cực lại có tác động đến việc nâng cao năng suất, chất lượng, hiệu quả thực hoàn công việc của từng cá nhân, đồng thời có tác động làm giảm đi sự bỏ việc của nhân viên.

Các tiêu chí có thể sử dụng để đánh giá mức độ thay đổi hành vi của người lao động sau đào tạo gồm :

- Mức độ nhiệt tình của người lao động tăng lên so với trước khi đào tạo (có thể phỏng vấn người quản lý trực tiếp để xác định);

- Tỷ lệ lao động có cách tiếp cận mang tính chuyên nghiệp hơn so với trước khi đào tạo;

- Sự thay đổi thái độ của người lao động khi nhận việc và thực hiện công việc so với trước khi đào tạo (nhận việc với thái độ vui vẻ hơn, thoải mái hơn, tự tin hơn hoặc khi thực hiện công việc có tính cầu thị cao hơn, tự tin hơn..).

**1.6. CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TRONG MỘT SỐ DOANH NGHIỆP**

Đào tạo nguồn nhân lực mang tính quyết định đối với sự tồn tại và phát triển của một doanh nghiệp. Tuy nhiên, để thực hiện hiệu quả và không hao phí thời gian, chi phí đầu tư, các nhà quản lý cần đánh giá nhiều nhân tố liên quan. Có nhiều nhân tố có vai trò quan trọng đối với đào tạo nguồn nhân lực mà doanh nghiệp cần phải lưu ý tới.

### ***1.6.1. Động lực của nhân viên***

Người lao động chính là nhân tố đầu tiên và quan trọng nhất khi nhắc tới đào tạo tại doanh nghiệp. Mỗi người là một thế giới riêng biệt với những nhu cầu, mong muốn, cách tổ chức sắp xếp công việc, trình độ khác nhau...

Người quản lý phải hiểu được nhân sự của mình và đưa ra được phương hướng đào tạo kỹ năng bán hàng, kỹ năng mềm, kỹ năng cứng,... hay biện pháp phù hợp để tạo động lực, thúc đẩy tinh thần học tập, tham gia đào tạo của nhân viên.

Người lao động cần biết họ nhận được điều gì, vì sao họ nên có mặt trong quá trình này. Những mong muốn nào của người lao động được thỏa mãn trong và sau khi kết thúc đào tạo? Nói cách khác, nhà quản lý cần chỉ ra lợi ích để tạo động lực cho nhân viên của mình.

### ***1.6.2. Cơ sở vật chất, kỹ thuật***

Cơ sở vật chất kỹ thuật chính là yếu tố quyết định tới sự thành bại, hiệu quả trong suốt quá trình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực. Mọi hoạt động đều yêu cầu phải có những trang thiết bị cần thiết nhằm giúp nó duy trì, hoạt động phục vụ cho nhu cầu phát triển, đào tạo.

Công tác đào tạo và phát triển cũng sẽ thường xuyên phải đòi hỏi việc tổng hợp, tính toán, phân tích, xử lý tất cả các dữ liệu, hồ sơ có liên quan tới công tác nên sẽ cần trang bị khá nhiều thiết bị cho văn phòng như máy in, máy photo, máy tính,... và những thiết bị dùng để trao đổi bên ngoài như điện thoại, máy fax,...

Và để làm được những việc này, cần có dụng cụ, thiết bị cần thiết... Không có đầy đủ thiết bị phục vụ đào tạo, làm sao nhân viên của bạn có thể học tập một cách hiệu quả nhất? Đó là lý do cơ sở vật chất kỹ thuật được xem là một trong những yếu tố quyết định tới thành công, hiệu quả đào tạo.

### ***1.6.3. Người phụ trách đào tạo nhân viên***

Yếu tố con người trong đào tạo nhân sự không chỉ là nhân viên, mà còn cần nhắc tới người làm công tác đào tạo. Họ chính là người đưa ra phương hướng, đường lối để việc đào tạo sát với nhu cầu thực tế của công ty, đồng thời đảm bảo quyền lợi, tạo động lực cho nhân viên.

Người phụ trách cần giỏi về chuyên môn, đủ khả năng để hoạch định, cũng như năng lực giám sát, đánh giá quá trình đào tạo của nhân sự. Ngoài ra, cán bộ phụ trách đào tạo cũng cần là người hiểu về tâm lý, xã hội để có thể tạo động lực cho các nhân viên đang tham gia đào tạo.

Tổ chức cần có một bộ phận chuyên trách về công tác đào tạo trên hệ thống đào tạo trực tuyến và phát triển có chuyên môn giỏi thì mới có đủ khả năng đưa ra những hoạch định, chiến lược giúp đào tạo hiệu quả.

Bộ phận cũng sẽ trực tiếp đánh giá những khóa đào tạo đang diễn ra, quyết định tới phát triển những mặt đạt được và giải quyết những mặt yếu kém còn tồn tại trong công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.

Đội ngũ cán bộ này gồm có quản lý chuyên trách, kiêm về công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, có kiến thức quản trị và kiến thức tâm lý xã hội chuyên sâu.

### ***1.6.4. Quy định của tổ chức liên quan tới đào tạo nguồn nhân lực***

Bất cứ doanh nghiệp, tổ chức nào cũng có những quy định, quy chế áp dụng riêng. Công tác đào tạo phải được xây dựng và triển khai dựa trên những quy định này. Những quy định rõ ràng, quy chế chặt chẽ, chỉ rõ những quyền lợi, trách nhiệm của bất kỳ cá nhân nào khi tham gia vào quá trình đào tạo, giúp xác định phương hướng đào tạo, đưa ra lộ trình phù hợp. Và quy định, quy chế cũng chính là yếu tố để tất cả cá nhân tham gia một cách có trách nhiệm, và thật nghiêm túc.



Công tác đào tạo và phát triển cũng sẽ phải chịu sự điều khiển của cán bộ lãnh đạo thông qua những quy chế, quy định.

Quy định và quy chế liên quan tới công tác đào tạo nguồn nhân lực gồm những quy chế liên quan tới quản lý, sử dụng nguồn kinh phí, nhân lực, quy định về quyền lợi, nghĩa vụ, trách nhiệm của người làm công tác đào tạo,...

#### ***1.6.5. Tiến bộ công nghệ***

Có lẽ công nghệ là một yếu tố ảnh hưởng nhiều nhất đến đào tạo nguồn nhân lực. Công nghệ đang cách mạng hóa cách thức cung cấp các chương trình đào tạo nguồn nhân lực. Tiến bộ công nghệ, đặc biệt là máy tính và internet, đang ảnh hưởng đáng kể đến cách thức tiến hành công việc của nhân viên.

Đào tạo dựa trên máy tính tận dụng tốc độ, bộ nhớ và khả năng thao tác dữ liệu của máy tính để hướng dẫn linh hoạt hơn. Không có chương trình đào tạo và phát triển nào có thể hiệu quả trừ khi nó xem xét tác động của công nghệ, đặc biệt là cách thức truyền đạt kiến thức cho nhân viên thông qua các công nghệ tương tác dựa trên máy tính như đa phương tiện và thực tế ảo.

### **1.7. BÀI HỌC KINH NGHIỆM VỀ ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC Ở MỘT SỐ CÔNG TY CÙNG LOẠI HÌNH SẢN XUẤT**

#### ***1.7.1. Kinh nghiệm đào tạo nhân lực tại một số công ty cùng loại hình***

##### ***1.7.1.1 Kinh nghiệm đào tạo nguồn nhân lực tại công ty Cổ phần may Sơn Hà***

Công ty Cổ phần May Sơn Hà là một công ty chuyên sâu sản xuất và kinh doanh trong ngành may mặc, kinh doanh thiết bị và nguyên phụ liệu ngành may. Công ty luôn chú trọng đến vấn đề đào tạo và nâng cao trình độ tay nghề, trình độ áp dụng khoa học kỹ thuật tiến tiến trong sản xuất cho công nhân may. Công ty luôn có các chính sách hỗ trợ thỏa đáng nhằm khuyến khích cán bộ công nhân viên, người lao động như:

Thường xuyên trợ cấp kinh phí cho nhân viên đi học để tạo điều kiện cho họ tích cực học tập và đạt năng suất cao trong lao động.

Quyền lợi của cán bộ công nhân viên đi học về mặt thời gian không bị trừ vào thời gian làm việc, công tác. Nếu học ngoài giờ thì được chăm lo về vật chất, tinh thần tùy theo điều kiện của công ty.

Bố trí, sử dụng công nhân may sau đào tạo: Bố trí họ vào các vị trí cụ thể của dây chuyền sản xuất ứng với những kiến thức, kỹ năng mà họ đã được học. Tránh tình trạng học xong không ứng dụng được vào thực tế tại vị trí làm việc mới gây tâm lý chán nản trong chính công nhân may đã được đào tạo.

#### *1.7.1.2. Kinh nghiệm của công ty Cổ phần May Trường Giang*

Công ty Cổ phần May Trường Giang là một công ty hoạt động trong ngành may mặc. Trong những năm qua công ty luôn cố gắng thúc đẩy hoạt động kinh doanh sản xuất, bên cạnh đó công ty đã và đang chú trọng tới việc đào tạo nguồn nhân lực trong công ty.

Kết hợp đào tạo mới, đào tạo lại, vừa tổ chức tuyển dụng theo yêu cầu nhiệm vụ sản xuất kinh doanh và mô hình tổ chức quản lý của công ty. Các cán bộ công nhân làm việc tại xưởng may thì áp dụng phương pháp đào tạo theo kiểu chỉ dẫn tại chỗ, với ngành may thì đây là phương pháp khá hiệu quả vì sẽ làm cho người học ghi nhớ được cách làm việc nhanh chóng, mang tính thực tiễn và ít tốn chi phí hơn.

Thường xuyên tổ chức các lớp đào tạo ngắn hạn, trung hạn, dài hạn cho từng đối tượng người lao động trong công ty

Công ty luôn khuyến khích, tạo điều kiện cho cán bộ công nhân viên tự học tập để nâng cao trình độ tay nghề.

### ***1.7.2. Bài học kinh nghiệm về đào tạo nhân lực cho công ty TNHH Thương mại – Dịch vụ may công nghiệp Thiện Chí***

Bài học kinh nghiệm cho Công ty TNHH Thương mại – Dịch vụ May công nghiệp Thiện Chí là:

- Xác định nhu cầu đào tạo nguồn nhân lực phải sát với thực tế điều kiện từng giai đoạn, từng bộ phận của công ty để đảm bảo số lượng được đào tạo không quá chênh lệch với kế hoạch cũng như xảy ra tình trạng bộ phận này đào tạo thừa, bộ phận khác đào tạo thiếu;

- Lập kế hoạch đào tạo công nhân may cụ thể, trong đó Xác định mục tiêu đào tạo, xác định nhu cầu đào tạo công nhân may;

- Huy động và sử dụng hiệu quả nguồn kinh phí dành cho đào tạo nguồn nhân lực;

- Đa dạng các chương trình và phương pháp đào tạo;

- Đánh giá kết quả đào tạo công nhân may theo mô hình Donald Kir Patrick;

- Bố trí, sử dụng công nhân may sau đào tạo: Bố trí họ vào các vị trí cụ thể của dây chuyền sản xuất ứng với những kiến thức, kỹ năng mà họ đã được học. Tránh tình trạng học xong không ứng dụng được vào thực tế tại vị trí làm việc mới gây tâm lý chán nản trong chính công nhân may đã được đào tạo.

## **CHƯƠNG 2**

### **THỰC TRẠNG ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH THƯƠNG MẠI - DỊCH VỤ MAY CÔNG NGHIỆP THIỆN CHÍ**

#### **2.1. GIỚI THIỆU VỀ CÔNG TY TNHH THƯƠNG MẠI - DỊCH VỤ MAY CÔNG NGHIỆP THIỆN CHÍ**

##### ***2.1.1. Thông tin chung***

Tên tiếng Việt: Công ty TNHH Thương Mại - Dịch Vụ May Công Nghiệp Thiện Chí

Tên tiếng Anh: TC CO., LTD

Loại hình doanh nghiệp: Công Ty TNHH

Ngành nghề kinh doanh chính: May trang phục (trừ trang phục từ da lông thú)

Địa chỉ: 45 Phạm Văn Sáng, ấp 2 - Xã Xuân Thới Thượng - Huyện Hóc Môn - TP Hồ Chí Minh

Liên hệ (Điện thoại / Fax): 0837135736 / 0837128436

Tiêu chuẩn ISO 9001:2008

##### ***2.1.2. Lịch sử hình thành và phát triển***

###### **Cơ sở hạ tầng**

Diện tích mặt bằng nhà xưởng: Tổng diện tích mặt bằng 16.000m<sup>2</sup>, diện tích xây dựng 12.500m<sup>2</sup>, lối đi và sân công ty 3.500m<sup>2</sup>

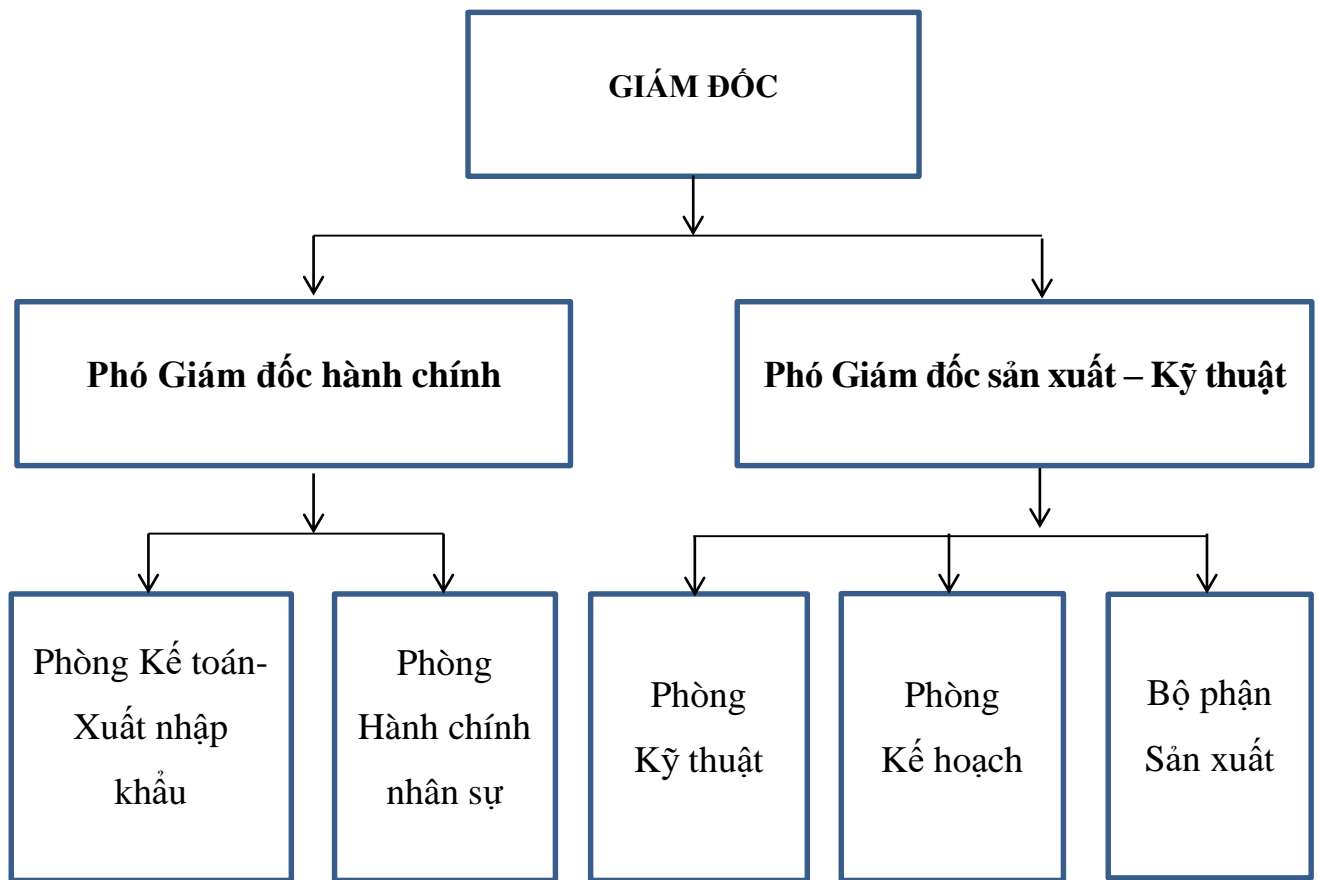
Văn phòng nhà xưởng có kết cấu kiên cố, phù hợp với yêu cầu sản xuất, đảm bảo cảnh quan tốt, môi trường trong sạch,

Công ty có hệ thống xử lý nước thải bằng hệ thống hầm tự hủy có kết cấu 3 tầng

Cơ sở hạ tầng, hệ thống giao thông nội bộ phù hợp, thông thoáng đảm bảo công việc vận chuyển, đi lại nhanh chóng và thuận tiện

Máy móc thiết bị của Công ty là thế hệ mới là thế hệ mới và chuyên dùng cho ngành sản xuất May thêu, được nhập từ các nước tiên tiến như: Đức, Đài Loan, Ấn Độ, Nhật Bản, Hàn Quốc....

### 2.1.3. Cơ cấu bộ máy tổ chức



*Nguồn: Phòng Hành chính nhân sự*

**Hình 2.1. Sơ đồ cơ cấu bộ máy tổ chức**

Chức năng nhiệm vụ của Ban, Phòng, Bộ phận như sau:

**Ban Giám đốc có nhiệm vụ:** Là người đứng đầu trong công ty, chịu trách nhiệm quản lý điều hành các bộ phận, đưa ra những chiến lược và hướng phát triển để Công ty phát triển đạt mục tiêu trở thành một trong những Công ty hàng đầu trong lĩnh vực may mặc.

**Phòng Hành chính nhân sự có chức năng và nhiệm vụ:** Xây dựng cơ cấu tổ chức của công ty; hoạch định chiến lược nhân sự; tổ chức thực hiện công tác tuyển dụng, đào tạo và phát triển; xây dựng chính sách lương, thưởng, phúc lợi cho người lao động; xây dựng quan hệ lao động, văn hóa công ty; bảo đảm an ninh, an toàn và mỹ quan trong công ty; quản lý và cung cấp các dịch vụ: Phương tiện vận chuyển, công tác lễ tân, điện thoại, điện nước; cung cấp đồng phục trang thiết bị văn phòng, nhà xưởng, văn phòng phẩm; tư vấn pháp lý cho công ty

**Phòng Kế hoạch có chức năng và nhiệm vụ:** Cung ứng nhu cầu mua hàng hóa, nguyên liệu của các bộ phận; lập kế hoạch mua vật tư phục vụ cho sản xuất; quản lý kho, kiểm soát các nhà cung cấp trong và ngoài nước, định kỳ đánh giá các nhà cung cấp; dự báo sự biến động về giá cả, dao động về nguồn cung cấp, ổn định về chất lượng, những thay đổi với phương thức giao dịch của các nhà cung cấp trong và ngoài nước; hoạch định chiến lược, kế hoạch phát triển kinh doanh; quản lý khách hàng; dự báo tình hình kinh doanh thị trường; lập kế hoạch sản xuất cho các phân xưởng; theo dõi tiến độ sản xuất và tổng hợp báo cáo.

**Phòng Kế toán – Xuất nhập khẩu có chức năng và nhiệm vụ:** Xây dựng chiến lược quản trị tài; hoạch định tài chính và kiểm soát ngân sách của công ty; kiểm soát chi phí, kiểm tra, giám sát việc thực hiện công tác kế toán; kiểm soát giá bán các giá bán của Công ty; tham gia thẩm tra, xét duyệt các dự án đầu tư; quản trị lợi nhuận toàn Công ty.

**Phòng Kỹ thuật có chức năng và nhiệm vụ:** Chịu trách nhiệm quản lý toàn bộ tài sản, máy móc, thiết bị phục vụ cho sản xuất và bảo trì sửa chữa máy móc thiết bị và hệ thống; hiệu chuẩn/kiểm định thiết bị đo lường và an toàn; tiếp nhận, lắp đặt, kiểm tra vận hành thử nghiệm, và nghiệm thu các máy móc thiết bị mới; chịu trách nhiệm trong việc tiếp nhận và chuyển giao công nghệ; đào tạo và hướng dẫn vận hành, sử dụng các máy móc thiết bị, dây chuyền sản xuất.

**Bộ phận Sản xuất có chức năng và nhiệm vụ:** Đảm bảo việc sản xuất đúng tiến độ, số lượng cơ cấu sản phẩm và chất lượng sản phẩm; kiểm soát tiến độ sản xuất của bộ phận; kiểm tra chất lượng nguyên vật liệu, bán thành phẩm, thành phẩm; quản lý số liệu thành phẩm, nhập – xuất – tồn

#### ***2.1.4. Tình hình nhân sự tại Công ty***

Lao động là một trong các yếu tố đầu vào quan trọng, nó tham gia vào mọi hoạt động, mọi giai đoạn, mọi quá trình sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Công ty Thiện Chí là một công ty hoạt động về may mặc phục vụ cho các khách hàng lớn. Do đó, đội ngũ lao động của công ty luôn được tuyển dụng kỹ lưỡng từ các trường đại học, cao đẳng, trung cấp và các cơ sở sản xuất giỏi cả về lý thuyết lẫn thực hành. Hiện tại, tổng số lao động của công ty là 1321 người và để thuận lợi cho công tác quản lý và sử dụng hợp lý nguồn nhân lực, công ty đã tiến hành phân loại lao động theo các tiêu chí khác nhau.

**Bảng 2.1: Cơ cấu lao động năm 2022**

<b>TT</b>	<b>Tiêu chí</b>	<b>Số lượng (người)</b>	<b>Tỷ lệ (%)</b>
	<b>Tổng</b>	1.321	
<b>1</b>	<b>Theo tính chất lao động</b>		
	Lao động trực tiếp	1.116	84,48
	Lao động gián tiếp	205	15,52
<b>2</b>	<b>Theo giới tính</b>		
	Nam	296	22,41
	Nữ	1.025	77,59
<b>3</b>	<b>Theo trình độ</b>		
	THPT	1.227	92,88
	Trung cấp	25	1,89
	Cao đẳng	31	2,35
	Đại học và sau đại học	38	2,88
<b>4</b>	<b>Theo bộ phận</b>		
	Ban giám đốc	5	0,38
	Phòng Hành chính nhân sự	5	0,38
	Phòng Kế toán – Xuất nhập khẩu	10	0,76
	Phòng Kế hoạch	15	1,13
	Phòng Kỹ thuật	20	1,51
	Bộ phận sản xuất	1.266	95,84

*Nguồn: Phòng Hành chính nhân sự*

Bảng 2.1 cho thấy số lượng lao động trực tiếp là 1.116 người, chiếm 84,48%, còn số lượng lao động gián tiếp chỉ có 205 người, chiếm 15,52%; có sự chênh lệch giới tính trong Công ty vì tỷ lệ nam chiếm 22,41% (296 người), trong khi đó nữ chiếm tỷ lệ rất cao là 77,59% (1.025 người). Trong công ty



may, lao động nữ thường chiếm tỷ lệ cao hơn lao động, sự chênh lệch này cũng phù hợp.

Số lượng người lao động có trình độ THPT chiếm tỷ lệ cao nhất là 92,88%, tiếp theo là trình độ đại học và sau đại học với tỷ lệ là 2,88%, lao động có trình độ cao đẳng chiếm tỷ lệ thấp hơn là 2,35%, chiếm tỷ lệ thấp nhất là trình độ trung cấp với tỷ lệ 1,89%.(bảng 2.3).

Bộ phận sản xuất có số lượng lao động nhiều nhất với 1.266 người (chiếm tỷ lệ cao nhất 95,84%), tiếp theo là phòng kỹ thuật với số lượng là 20 người (1,51%), Phòng kế hoạch có 15 lao động (1,13%), Ban giám đốc và Phòng nhân sự đều có 5 người (chiếm 0,38%).

## **2.2. THỰC TRẠNG ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH THƯƠNG MẠI - DỊCH VỤ MAY CÔNG NGHIỆP THIÊN CHÍ**

### **2.2.1. Chiến lược nguồn nhân lực**

- Ban Giám đốc xác định “con người” sẽ quyết định sự lớn mạnh, thành công của một “Doanh nghiệp”. Do đó, Công ty có chính sách quản lý nguồn nhân lực rõ ràng, cụ thể.

- Hàng năm, Công ty tuyển dụng nhân viên dựa trên nhu cầu Công việc, xác định các tiêu chí cần thiết đối với những vị trí công việc. Người mới vào sẽ được hướng dẫn để hiểu rõ những chính sách, nội quy của công ty.

- Công ty luôn chú trọng đến việc đào tạo và phát hiện các nhà lãnh đạo tương lai, đội ngũ lãnh đạo và quản lý kế thừa. Định kỳ, khi lập kế hoạch hoạt động hoặc khi có nhu cầu đào tạo phát sinh ngoài kế hoạch.

### **2.2.2. Nguyên tắc đào tạo nguồn nhân lực của Công ty**

Đào tạo phải hướng vào việc thực hiện các mục tiêu của Công ty: Mục tiêu ngắn hạn tập trung vào việc đào tạo lại để khắc phục các thiếu sót trong kiến thức, kỹ năng và thái độ đối với công việc hiện tại. Mục tiêu trung hạn hướng tới việc trong tương lai gần, Công ty tổ chức đào để giúp nhân viên

mới nắm được các kiến thức, kỹ năng để góp phần đạt mục tiêu đó. Đối với mục tiêu dài hạn, Công ty sẽ phải lựa chọn những nhân viên nòng cốt để đào tạo cán bộ nguồn dựa trên định hướng phát triển trong tương lai của tổ chức, đồng thời có những chương trình đào tạo định hướng đối với số đông nhân viên còn lại.

Đào tạo phải xuất phát từ nhu cầu đào tạo: Tại Công ty, việc đào tạo xuất phát từ phía công ty để học viên đó có thể đảm bảo và hoàn thành công việc với năng suất cao, tăng doanh thu và lợi nhuận cho công ty; đối với học viên việc đào tạo giúp học nâng cao chuyên môn để hoàn thành yêu cầu công việc, tăng mức lương thu nhập cho chính cá nhân học viên.

Đào tạo phải gắn với sử dụng nhân lực sau đào tạo: Với công tác đào tạo tại Công ty, những kiến thức, kỹ năng mà nhân viên đã được học trong quá trình đào tạo sẽ được công ty tạo điều kiện để áp dụng trong thực tiễn.

Việc tổ chức quá trình đào tạo phải đảm bảo không gây ảnh hưởng xấu đến sản xuất - kinh doanh và công tác của tổ chức: Công ty sẽ cân nhắc và tổ chức đào tạo vào thời điểm phù hợp để có thể huy động được nhiều người tham gia nhất, trong khi những người còn lại vẫn có khả năng hoàn thành tốt công việc của đơn vị.

Kế hoạch đào tạo phải có tính khả thi: Dù đào tạo cho vị trí nào thì bất kỳ kiến thức, kỹ năng cũng đều mang lợi ích, song công ty vẫn sẽ lựa chọn đào tạo những kiến thức, kỹ năng gì là cần thiết nhất.

Đào tạo phải đảm bảo chất lượng và hiệu quả: Điều này được Công ty coi trọng khi quá trình đào tạo tại công ty được tiến hành một cách bài bản, các nội dung và phương pháp đào tạo được lựa chọn đảm bảo cho học viên tiếp thu và rèn luyện được các kiến thức và kỹ năng cần thiết đối với các vị trí.

### 2.2.3. Các hình thức đào tạo nguồn nhân lực trong Công ty

Hiện nay, Công ty Thiện Chí đang áp dụng 3 hình thức đào tạo, gồm:

#### ***Đào tạo mới khi bắt đầu làm việc***

**Đối tượng:** Người lao động mới – người vừa được tuyển dụng (ở tất cả các vị trí việc làm)

**Mục đích:** Giúp người lao động mới bắt đầu làm việc thuận lợi. Thông thường, quá trình đào tạo sẽ được tiến hành để:

- Giới thiệu về tầm nhìn, thành tựu chính và giá trị của công ty.
- Giới thiệu các quy tắc, quy định và chính sách áp dụng cho trách nhiệm công việc người lao động sẽ làm.
- Hướng dẫn cách sử dụng các công cụ của Công ty
- Cách tổ chức bộ phận người lao động mới làm việc.

#### ***Đào tạo trong khi làm việc***

**Đối tượng:** Người lao động đã có trình độ, kỹ năng nhưng cần thay đổi vị trí làm việc hoặc do yêu cầu của công việc cao hơn. Họ sẽ được đào tạo để phù hợp với nhiệm vụ mới và có thể thực hiện công việc đó một cách tốt nhất. Ví dụ: Công nhân may, chuyên trưởng, quản đốc, nhân viên kinh doanh, nhân viên tuyển dụng, nhân viên đào tạo...

**Mục đích:** Giúp người lao động

- Bổ sung kiến thức và kỹ năng để hoàn thành tốt hơn chức trách, nhiệm vụ được giao với chức danh công việc đảm nhận;
- Cải thiện các kiến thức và kỹ năng mới đặt ra do sự thay đổi của kỹ thuật, công nghệ và yêu cầu mới của tổ chức.

#### ***Đào tạo cho công việc tương lai***

**Đối tượng:** Cán bộ quản lý như Ban giám đốc, trưởng phòng, phó trưởng phòng, chuyên trưởng...

**Mục đích:** Đào tạo phục vụ cho các mục tiêu phát triển trong tương lai của tổ chức hoặc của người lao động; người lao động được đề bạt vào vị trí quản lý cao hơn, được nâng ngạch, nâng bậc, thực hiện chuyển đổi người lao động đến vị trí công việc có tính trách nhiệm cao hơn, tiền lương cao hơn.

- Đào tạo phục vụ cho mục tiêu và định hướng phát triển của tổ chức: Người lao động sẽ có những kiến thức và kỹ năng mà trong tương lai, những kiến thức và kỹ năng đó giúp tổ chức mới thực hiện được mục tiêu đặt ra.

- Đào tạo phục vụ cho mục tiêu phát triển trong tương lai của người lao động: Tổ chức sẽ đào tạo cho người lao động những kiến thức và kỹ năng cần thiết để người lao động trong tương lai có thể giữ vị trí quan trọng hơn, phù hợp với nguyện vọng của họ.

#### **2.2.4. Các phương pháp đào tạo**

Tùy theo đối tượng đào tạo và mục đích đào tạo, Công ty sẽ lựa chọn phương pháp đào tạo phù hợp.

##### **- Phương pháp kèm cặp, chỉ dẫn**

**Đối tượng:** Người lao động mới được tuyển dụng hoặc đang làm việc. Ví dụ: Công nhân may (mới, đang làm việc), quản lý (quản đốc, phó quản đốc, chuyên trưởng, chuyên phó), nhân viên (tuyển dụng-đào tạo)...

**Mục đích:** Người lao động có thể nắm bắt nhanh kiến thức được truyền thụ, nắm vững các kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc, thời gian đào tạo ngắn, kinh phí đào tạo ít và trong thời gian học tập có thể hoàn thành một khối lượng công việc nhất định.

##### **- Phương pháp sử dụng kỹ thuật nghe nhìn**

**Đối tượng:** Người lao động mới được tuyển dụng hoặc đang làm việc. Ví dụ: Công nhân may (mới, đang làm việc), quản lý (quản đốc, phó quản đốc, chuyên trưởng, chuyên phó), nhân viên (tuyển dụng - đào tạo...), nhân viên kinh doanh...

**Mục đích:** Người lao động có thể nắm bắt nhanh kiến thức được truyền thụ, nắm vững các kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc, thời gian đào tạo ngắn, kinh phí đào tạo ít, giúp người học hưng phấn trong quá trình học, tâm lý mệt mỏi ít xảy ra, việc tiếp thu các kiến thức và kỹ năng có hiệu quả hơn.

**- Phương pháp thực tập**

**Đối tượng:** Công nhân may (đang trong quá trình đào tạo), nhân viên thực tập.

**Mục đích:** Giúp người lao động tiếp cận thực tiễn, nắm vững hơn về lý thuyết và gắn được lý thuyết với thực tiễn.

**- Phương pháp đào tạo dưới hình thức luân chuyển và thuyên chuyển công việc**

**Đối tượng:** Cán bộ quản lý của Công ty.

**Mục đích:** Giúp cán bộ quản lý có kinh nghiệm làm việc ở các vị trí khác nhau trong tổ chức. Những kinh nghiệm và kiến thức thu được qua quá trình đó sẽ giúp cho họ có khả năng thực hiện những công việc ở vị trí cao hơn và có trách nhiệm cao hơn trong tương lai.

**- Phương pháp đào tạo theo hình thức mở các trường lớp cạnh tổ chức**

**Đối tượng:** Số lượng lao động lớn cần cần bổ sung thêm nhiều kiến thức và kỹ năng ở bộ phận trong công ty có những đặc điểm đặc thù về nghề nghiệp mà những lao động chưa được đào tạo những kiến thức và kỹ năng đó. Ví dụ: Công nhân may, nhân viên kinh doanh...

**Mục đích:** Bổ sung kiến thức, kỹ năng đặc thù về nghề nghiệp mà những lao động chưa được đào tạo những kiến thức và kỹ năng đó.

**- Phương pháp đào tạo theo hình thức gửi đi học ở các trường, lớp**

**Đối tượng:** tất cả người lao động có nhu cầu và được sự đồng ý của Ban giám đốc.

**Mục đích:** Người lao động được trang bị khá đầy đủ các kiến thức lý thuyết và thực hành, không tốn kém chi phí nếu người lao động tham gia các lớp được tài trợ.

**- Phương pháp đào tạo từ xa**

**Đối tượng:** Tất cả người lao động tham gia đào tạo.

**Mục đích:** Cung cấp một lượng lớn thông tin trong nhiều lĩnh vực cho người lao động, giúp họ có thể chủ động bố trí thời gian để tham gia học tập; đáp ứng được nhu cầu học tập của người lao động ở xa trung tâm đào tạo.

**2.2.5. Trách nhiệm và quyền lợi của người lao động khi được đào tạo**

Công ty đưa ra trách nhiệm và quyền lợi của người lao động khi được đào tạo để giúp đánh giá hiệu quả đào tạo: xác định nhu cầu đào tạo, đối tượng đào tạo, chi phí đào tạo, hiệu quả sau đào tạo.

***Trách nhiệm***

- Người lao động có trách nhiệm phải hoàn thành tốt các nội dung chương trình học.
- Sau khi học xong phải trở lại Công ty làm việc.
- Trường hợp sau khi hoàn thành khóa học và không về lại Công ty thì phải bồi hoàn 100% chi phí đào tạo.
- Trường hợp đào tạo xong – làm việc tại Công ty từ đủ 1 năm trở lên thì không phải bồi hoàn.

***Quyền lợi***

Người lao động được Công ty cử đi đào tạo sẽ được hưởng các chế độ như sau:

- Người lao động được đào tạo, bồi dưỡng kiến thức cần thiết
- Được chi trả kinh phí đào tạo
- Được hưởng 100% lương trước khi đi học và phụ cấp (nếu có)
- Được hỗ trợ, khuyến khích thu nhập tùy theo kết quả học tập (khá,

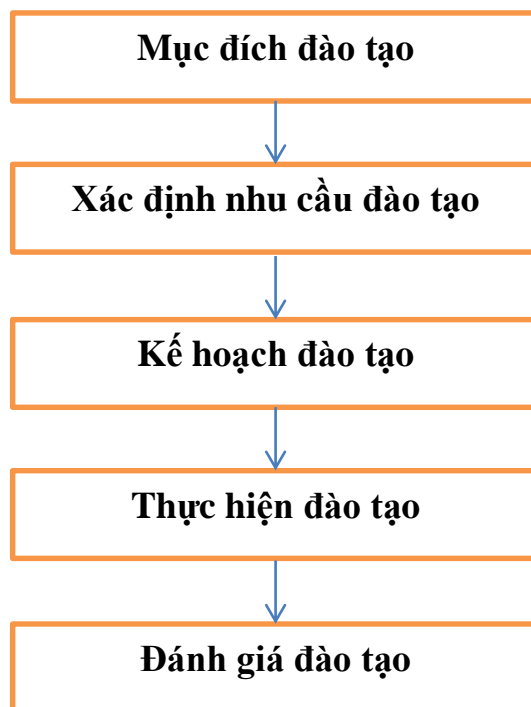
giỏi, trung bình)

- Được xét thưởng từ lợi nhuận cuối năm theo kết quả học tập
- Mức thưởng sẽ do Ban Giám đốc quy định cho từng trường hợp
- Được đóng bảo hiểm xã hội theo đúng quy định của nhà nước.

- Kinh phí đào tạo: Kinh phí đào tạo được trích từ nguồn kinh phí đào tạo nguồn nhân lực của Công ty. Người lao động được Công ty cử tham gia các khóa học, chương trình đào tạo sẽ do Công ty chi trả 100% học phí và tạo thời gian tham gia học. Đối với những khóa đào tạo xuất phát từ nhu cầu đào tạo của người lao động thì người lao động sẽ tự chi trả học phí, Công ty chỉ tạo điều kiện là thời gian để tham gia khóa học (nhưng phải sau khi hết thời gian làm việc – 17 giờ).

#### **2.2.6. Quy trình đào tạo của Công ty**

Quy trình đào tạo của Công ty từ năm từ năm 2020 đến năm 2023 gồm 5 bước.



*Nguồn: Phòng Hành chính nhân sự*

**Hình 2.2: Quy trình đào tạo của Công ty**

### **Bước 1: Mục đích đào tạo**

- Chế độ đào tạo này được lập ra nhằm đáp ứng nhu cầu về việc đào tạo nhân sự của Công ty TNHH Thương mại – Dịch vụ May công nghiệp Thiện Chí, bồi dưỡng và cung cấp những công nhân viên có trình độ và tay nghề cao, đáp ứng đúng theo yêu cầu của các bộ phận trong công ty.

- Sử dụng tối đa nguồn nhân lực, bổ sung – cập nhật kiến thức ngành nghề, nâng cao tay nghề, kỹ năng của nhân viên đối với công việc hiện tại trước mắt;

- Chuẩn bị cho CBNV theo kịp với sự thay đổi cơ cấu của tổ chức khi có sự phát triển hơn trong tương lai;

- Tạo ra đội ngũ sản xuất có chất lượng cao, nâng cao năng suất lao động, cải thiện đời sống CBNV.

### **Bước 2: Xác định nhu cầu đào tạo**

#### **Đào tạo bên ngoài**

Khi Công ty có kế hoạch sản xuất mới hay sự điều chỉnh về vị trí công việc, tái bố trí nhân sự trong các bộ phận hoặc có biến động do nghỉ việc hoặc định kỳ cần huấn luyện, đào tạo. Phòng Hành chính nhân sự sẽ lên danh sách và lập phiếu xác nhận nhu cầu đào tạo tại chỗ hay đào tạo bên ngoài.

#### **Đào tạo nội bộ**

Việc đào tạo này sẽ được thực hiện trong nội bộ công ty, do quản lý từng bộ phận huấn luyện cho công nhân của mình. Việc huấn luyện này có thể tổ chức định kỳ hoặc thường xuyên tùy theo yêu cầu của từng bộ phận.

Bên cạnh đó, bộ phận quản lý, chuyên trưởng cũng cần quan sát và hướng dẫn cho công nhân các thao tác kỹ thuật ngay tại chỗ nếu phát hiện sai sót. Ví dụ chuyên trưởng hướng dẫn cho công nhân về cách thức may khi lên mã hàng mới, quy cách gấp, đóng thùng chính xác.



Quản lý chung, chuyên trưởng cũng cần có trách nhiệm giám sát, theo dõi tay nghề người lao động để đưa ra kiến nghị, đề xuất phù hợp với tình hình sản xuất.

### **Đối tượng được đào tạo**

Những người được cử đi đào tạo là người lao động trong Công ty, nằm trong kế hoạch sử dụng lao động của Công ty theo yêu cầu chức danh công việc hoặc theo yêu cầu chuyển đổi chức danh hoặc nhằm nâng cao tay nghề đáp ứng yêu cầu sản xuất.

Ngoài những người được nêu trên, những người đi đào tạo theo nguyện vọng riêng được quy định như sau:

- Nếu khóa học có nội dung, chương trình đào tạo phù hợp với lĩnh vực sản xuất - kinh doanh, trong giờ hành chính của Công ty thì Ban Giám đốc sẽ xem xét, quyết định.

- Trong trường hợp này, nếu giờ học ngoài giờ hành chính sẽ được Công ty hỗ trợ thủ tục nhập học, cá nhân tự túc kinh phí đào tạo.

### **Điều kiện và tiêu chuẩn**

Những người được cử đi đào tạo, học tập nhằm nâng cao tay nghề phải đảm bảo điều kiện và tiêu chuẩn như sau:

- Hết thời gian thử việc tại Công ty;
- Không vi phạm kỷ luật lao động từ khiên trách trở lên;
- Đáp ứng đầy đủ các yêu cầu tuyển sinh đối với từng trình độ đào tạo.

**Bảng 2.2: Nhu cầu đào tạo giai đoạn 2020-2022**

Bộ phận	Năm 2020		Năm 2021		Năm 2022	
	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
Ban giám đốc	1	0,55	1	1,96	3	1,09
Phòng Hành chính nhân sự	2	1,09	1	1,96	5	1,81
Phòng Kế toán – Xuất nhập khẩu	2	1,09	1	1,96	6	2,17
Phòng Kế hoạch	4	2,19	1	1,96	10	3,62
Phòng Kỹ thuật	7	3,83	2	3,92	11	3,99
Bộ phận sản xuất	167	91,26	45	88,24	241	87,32
<b>Tổng</b>	<b>183</b>	<b>100,00</b>	<b>51</b>	<b>100,00</b>	<b>276</b>	<b>100</b>

*Nguồn: Phòng Hành chính nhân sự*

Bảng 2.2 cho thấy, năm 2021 do dịch Covid-19 nên hoạt động đào tạo được thực hiện ở quý 1 năm 2021; riêng năm 2020 và 2022, Công ty rất chú trọng công tác đào tạo nên nhu cầu đào tạo đã tăng đáng kể, đặc biệt là bộ phận sản xuất.

### **Bước 3: Kế hoạch đào tạo**

Việc lựa chọn đối tượng đào tạo là do trưởng các bộ phận lựa chọn đối tượng rồi gửi về Phòng Hành chính nhân sự, Phòng sẽ lập danh sách rồi gửi lên Ban Giám đốc phê duyệt và bố trí lớp đào tạo.

Đối tượng đào tạo do trưởng bộ phận tuyển chọn vì trưởng bộ phận có thể hiểu rõ đặc thù công việc nắm vững phương thức vận hành máy móc và sự thừa thiếu nhân lực để yêu cầu chính xác những kỹ năng và kiến thức bắt buộc hay có thể có của người lao động để có thể tuyển chọn.

Cán bộ, nhân viên đương chức: Những cán bộ đang giữ chức vụ từ phó phòng trở lên và tương đương, những cán bộ giữ chức vụ từ phó trưởng phòng, phó giám đốc chưa qua lớp đào tạo về quản lý, ngoại ngữ, tin học... thì bắt buộc phải bố trí thời gian đi học.

Nhân viên trong diện quy hoạch kế cận: Nhân viên khi đã được quy hoạch vào các chức danh chủ chốt của công ty và các đơn vị thành viên thì đồng thời phải lập kế hoạch đào tạo và triển khai ngay.

Các trường hợp nhân viên cần nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ, công ty căn cứ tình hình cụ thể của đơn vị, và nhu cầu sử dụng sẽ chọn cử đi học.

### **Lựa chọn thời gian, địa điểm đào tạo**

Để đảm bảo cho cán bộ nhân viên tham gia đầy đủ các khóa học, công ty thường lựa chọn thời gian học vào các ngày trong tuần. Thời gian đào tạo cho một khóa học kéo dài từ 5-10 ngày.

Bên cạnh lựa chọn thời gian và địa điểm đào tạo, bộ phận phụ trách đào tạo phải chuẩn bị tư liệu liên quan đến việc đào tạo như: Sơ đồ địa điểm tập trung và địa điểm đào tạo, bàn ghế và sổ điểm danh học viên phải được sắp xếp theo yêu cầu khóa học. Đối với các khóa học nội bộ thì phải chuẩn bị dụng cụ dạy học như: Máy chiếu, bảng, bút, cùng giáo trình đào tạo và các tài liệu có liên quan.

### **Chi phí đào tạo**

Để thực hiện việc đào tạo và phát triển, Công ty có quỹ đào tạo. Quy mô và chất lượng đào tạo phụ thuộc rất nhiều và quỹ đào tạo. Quỹ đào tạo và phát triển của Công ty chủ yếu được huy động từ các nguồn sau:

- Trích từ lợi nhuận sau thuế của công ty.
- Quỹ đầu tư và phát triển.
- Các dự án hợp tác đào tạo và đầu tư nước ngoài.

Mỗi năm quỹ đào tạo và phát triển của Công ty có khoảng 250 triệu chi cho hoạt động đào tạo.

Phòng Hành chính nhân sự sẽ có kế hoạch chi tiết những khoản cần chi, hiệu quả và lợi ích từ kế hoạch rồi trình lên Ban Giám đốc xin ý kiến và cấp phép thực hiện.

### **Đội ngũ giảng viên**

Khoảng 20% giáo viên từ các cơ sở bên ngoài và 80% giảng viên đào tạo là những người quản lý có kinh nghiệm trong doanh nghiệp. Tuy nhiên, tùy theo khóa đào tạo và đối tượng đào tạo, Công ty sẽ đưa ra quyết định trong việc lựa chọn giáo viên.

- Đối với đào tạo nội bộ: Lựa chọn giáo viên là trưởng bộ phận, quản lý, nhân viên lâu năm của công ty với các yêu cầu: Có kinh nghiệm trên 5 năm trở lên, có trình độ từ đại học trở lên, có thâm niên làm việc trong ngành.

- Đối với đào tạo bên ngoài: Công ty lựa chọn giáo viên là những người ở các công ty lớn, có vị thế hoặc những giảng viên ở các trường đại học danh tiếng để đào tạo cho nhân viên theo từng chương trình đào tạo.

### **Chương trình và phương pháp đào tạo**

Trưởng phòng Hành chính nhân sự có nhiệm vụ tổ chức, xây dựng chương trình đào tạo.

### **Lựa chọn phương pháp đào tạo**

Tùy theo đối tượng đào tạo và khóa đào tạo, Công ty sẽ lựa chọn phương pháp đào tạo phù hợp.

Công ty luôn chú trọng công tác đào tạo nhân sự, coi đây là bí quyết quan trọng để đưa công ty ngày càng phát triển. Mục đích của việc đào tạo để có thể tìm ra người có đủ năng lực để thực hiện công việc đạt hiệu quả cao và cảm mến môi trường của Công ty, mong muốn vào Công ty để làm việc.

**Bảng 2.3: Thực hiện công tác đào tạo bộ phận sản xuất năm 2022**

<b>STT</b>	<b>Đối tượng</b>	<b>Hình thức/ Phương pháp đào tạo</b>
1	Quản đốc, phó quản đốc	- Đào tạo trong khi làm việc - Phương pháp đào tạo theo hình thức gửi đi học ở trường - Phương pháp đào tạo theo hình thức mở lớp cạnh tổ chức
2	Quản lý xưởng	- Đào tạo trong khi làm việc - Phương pháp đào tạo theo hình thức gửi đi học ở trường - Phương pháp đào tạo theo hình thức mở lớp cạnh tổ chức
3	Chuyên trưởng	- Đào tạo mới khi bắt đầu làm việc - Phương pháp đào tạo theo hình thức gửi đi học ở trường - Phương pháp đào tạo theo hình thức mở lớp cạnh tổ chức
4	Chuyên phó	- Đào tạo cho công việc tương lai - Phương pháp đào tạo theo hình thức gửi đi học ở trường - Phương pháp đào tạo theo hình thức mở lớp cạnh tổ chức
5	Công nhân may	- Đào tạo mới khi bắt đầu làm việc - Phương pháp kèm cặp, chỉ dẫn
6	Thợ máy	- Đào tạo trong khi làm việc - Phương pháp đào tạo theo hình thức gửi đi học ở trường

7	Chuyên viên QA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Đào tạo trong khi làm việc</li> <li>- Phương pháp đào tạo theo hình thức gửi đi học ở trường</li> <li>- Phương pháp đào tạo theo hình thức mở lớp cạnh tổ chức</li> </ul>
8	Chuyên viên QC	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Đào tạo trong khi làm việc</li> <li>- Phương pháp đào tạo theo hình thức gửi đi học ở trường</li> <li>- Phương pháp đào tạo theo hình thức mở lớp cạnh tổ chức</li> </ul>

*Nguồn: Phòng Hành chính nhân sự*

Bảng 2.3 cho thấy tùy theo đối tượng đào tạo, Công ty sẽ lựa chọn hình thức và phương pháp đào tạo phù hợp. Công ty luôn chú trọng công tác đào tạo nhân sự, đánh giá vai trò quan trọng của bộ phận sản xuất giúp công ty ngày càng phát triển.

**Bảng 2.4: Các khóa học dành cho bộ phận sản xuất năm 2022**

<b>TT</b>	<b>Tên khóa học</b>	<b>Đối tượng</b>	<b>Thời lượng</b>
1	Ngoại ngữ (Tiếng Anh giao tiếp)	- Chuyên viên QA - Chuyên viên QC	6 tháng (3 buổi/tuần)
2	Ngoại ngữ (Tiếng Hoa giao tiếp)	- Chuyên viên QA - Chuyên viên QC	6 tháng (3 buổi/tuần)
3	Ứng dụng tin học nâng cao	- Quản lý xưởng, Chuyên trưởng, chuyên phó, - Chuyên viên QA; chuyên viên QC	2 tháng (1 buổi/tuần)
4	Kiểm tra chất lượng sản phẩm theo quy trình Haccp	- Chuyên viên QA - Chuyên viên QC	2 ngày
5	Kiểm tra sắp xếp sản phẩm theo quy trình ISO	- Chuyên viên QA - Chuyên viên QC	2,5 ngày
6	Kỹ năng thực hành Kaizen	- Quản đốc, phó quản đốc; - Quản lý xưởng	2,5 ngày
7	An toàn vệ sinh lao động	- Quản đốc, phó quản đốc, - Thợ máy; - Chuyên trưởng, chuyên phó; - Công nhân	2 ngày
8	Phòng cháy chữa cháy	- Quản đốc, phó quản đốc, - Thợ máy; - Chuyên trưởng, chuyên phó; - Công nhân	1,5 ngày
9	An toàn kỹ thuật điện	- Quản đốc, phó quản đốc, - Thợ máy; - Chuyên trưởng, chuyên phó;	1,5 ngày

		- Công nhân	
10	An toàn kỹ thuật sử dụng máy móc thiết bị	Nhân viên và công nhân Bộ phận sản xuất	1 ngày
11	Kỹ thuật cắt vật liệu	Nhân viên và công nhân Bộ phận sản xuất	1 ngày
12	Kỹ thuật may	Công nhân may	15,5 ngày
13	Khóa học dành cho chuyên trưởng	Chuyên trưởng	6 tuần

*Nguồn: Phòng Hành chính nhân sự*

Bảng 2.4 cho thấy Công ty có thiết kế riêng các khóa học theo từng đối tượng đào tạo. Công ty chú trọng đào tạo cấp bậc quản lý và công nhân. Tuy nhiên, về thời gian học, kinh phí và địa điểm học thì Công ty phụ thuộc vào Trường, trung tâm đào tạo thông báo.

**Bảng 2.5: Thực hiện công tác đào tạo bộ phận khác**

STT	Đối tượng	Hình thức/ Phương pháp đào tạo
1	Ban Giám đốc	- Đào tạo trong khi làm việc - Phương pháp đào tạo theo hình thức gửi đi học ở trường
2	Trưởng phòng (các phòng)	- Đào tạo trong khi làm việc - Phương pháp đào tạo theo hình thức gửi đi học ở trường
3	Chuyên viên, nhân viên (các phòng)	- Đào tạo trong khi làm việc - Phương pháp đào tạo theo hình thức gửi đi học ở trường - Phương pháp đào tạo theo hình thức mở lớp cạnh tổ chức

*Nguồn: Phòng Hành chính nhân sự*



Ở các bộ phận khác, Công ty cũng chú trọng đào tạo Cán bộ quản lý cấp cao là Ban Giám đốc, các trưởng phòng, chuyên viên và nhân viên ở các phòng, đặc biệt là nhân viên kinh doanh.

**Bảng 2.6: Các khóa học dành cho các bộ phận khác**

<b>TT</b>	<b>Tên khóa học</b>	<b>Đối tượng</b>	<b>Thời lượng</b>
1	Giám đốc điều hành chuyên nghiệp	Ban Giám đốc	4 tháng
2	Nghiệp vụ kế toán nâng cao	- Trưởng phòng kế toán - Nhân viên kế toán	3 ngày
3	Kỹ năng giải trình quyết toán thuế	- Trưởng phòng kế toán - Nhân viên kế toán	3 ngày
4	Nghệ thuật tuyển dụng hiệu quả	Nhân viên tuyển dụng - đào tạo	2 ngày
5	Xây dựng và quản trị hiệu quả đào tạo	- Trưởng phòng Hành chính nhân sự - Nhân viên tuyển dụng-đào tạo	2 ngày
6	Bồi dưỡng nghiệp vụ quản lý lao động – tiền lương và bảo hiểm xã hội	Nhân viên tiền lương	2 ngày
7	Kỹ năng đàm phán và thuyết phục khách hàng	Nhân viên kinh doanh	1,5 ngày
8	Lập kế hoạch bán hàng và tiếp cận khách hàng mới	Nhân viên kinh doanh	2 ngày
9	Kỹ năng giao tiếp hiệu quả	Nhân viên kinh doanh	1,5 ngày
10	Xây dựng giải pháp chăm sóc khách hàng hiệu quả	Nhân viên kinh doanh	2 ngày
11	Thiết kế và quản trị chiến lược marketing	Nhân viên kinh doanh Nhân viên kế hoạch	2,5 ngày
12	Giám sát và quản lý kỹ thuật ngành may	Trưởng phòng kỹ thuật	2 tháng

*Nguồn: Phòng Hành chính nhân sự*

Ngoài các khóa đào tạo được thực hiện theo kế hoạch, Công ty luôn có chuẩn bị khóa đào tạo “Hội nhập” (trong thời gian 1 ngày), dành cho những người lao động mới vào công ty để tìm hiểu về thông tin công ty, nội quy lao động, quy trình làm việc và vận hành máy móc. Thời gian đào tạo này vô cùng quan trọng để giúp ích cho người lao động trong việc thích ứng nhanh chóng với môi trường làm việc và nắm bắt phương pháp làm việc tại Công ty.

Tùy thuộc vào đối tượng người lao động, Công ty sẽ xây dựng chương trình đào tạo riêng như cũng như có hình thức đào tạo, nội dung và phương pháp đào tạo khác nhau. Chương trình này sẽ bổ sung kiến thức, kỹ năng chuyên môn phục vụ cho công việc.

Minh họa: Đối tượng đào tạo là nhân viên kinh doanh mới được tuyển dụng thì Công ty sẽ tổ chức khóa đào tạo “Hội nhập” và “Kỹ năng”, thời gian 4 ngày, có nội dung và phương pháp đào tạo cụ thể (phụ lục 1).

Minh họa: Đối tượng đào tạo vị trí “Công nhân may” thì Công ty sẽ thiết kế nội dung và phương pháp đào tạo riêng (phụ lục 1).

Minh họa: Người lao động mới vào làm Công ty với vị trí “Chuyên trưởng” hoặc người lao động đang làm việc trong Công ty, trong tương lai sẽ đảm nhận vị trí chuyên trưởng thì Công ty sẽ thiết kế nội dung và phương pháp đào tạo riêng, chi tiết nội dung chương trình “Khóa học dành cho chuyên trưởng” (Phụ lục 1).

Như vậy đối với các vị trí Nhân viên kinh doanh, công nhân may, chuyên trưởng thì Công ty sẽ thiết kế chương trình đào tạo với nội dung, phương pháp đào tạo cụ thể. Còn các khóa đào tạo khác, phần lớn Công ty có thiết kế nhưng luôn tham khảo ý kiến của đơn vị đào tạo nên cuối cùng đã thay đổi nội dung đào tạo (hình thức, phương pháp, nội dung học thời gian học, địa điểm).

#### **Bước 4: Thực hiện đào tạo**

*Mục đích:* Tổ chức khóa đào tạo theo đúng kế hoạch đã chuẩn bị.

*Trách nhiệm thực hiện:* Cán bộ phụ trách đào tạo và giảng viên thực hiện đào tạo.

Nhiệm vụ của cán bộ phụ trách đào tạo:

- Thực hiện công tác điều phối trong khóa đào tạo (điểm danh học viên tham gia khóa đào tạo mới, cho ký bản cam kết, thông báo lý do tập hợp và trình bày nội quy khóa đào tạo,...)

- Thực hiện khảo sát về chất lượng giảng dạy, nội dung đào tạo và công tác tổ chức đào tạo. Tâm sự và giải quyết các thắc mắc cũng như đồng hành với học viên của khóa học phụ trách

- Cập nhật thông tin khóa đào tạo lên phần mềm hệ thống công ty.

*Đối với giảng viên đào tạo :*

+ Thực hiện giảng dạy theo tài liệu và giáo trình đã cập nhật. Cần đảm bảo chặt chẽ theo kế hoạch đào tạo để không bị sai lệch thời gian.

+ Thực hiện khảo sát về chất lượng giảng dạy, nội dung đào tạo và công tác tổ chức ngay cuối buổi đào tạo, khai báo thông tin khóa đào tạo lên phần mềm chậm nhất 01 ngày sau khi thực hiện đào tạo.

#### **Bước 5: Đánh giá đào tạo**

*Mục đích:* Đánh giá kết quả của học viên, chất lượng giảng dạy của giáo viên và công tác tổ chức khóa đào tạo.

*Trách nhiệm thực hiện:* Cán bộ nhân viên phụ trách đào tạo.

*Các bước thực hiện:*

Bộ phận phụ trách đào tạo

- Đánh giá về chất lượng giảng dạy, nội dung đào tạo, công tác tổ chức ngay tại thời điểm kết thúc khóa đào tạo và gửi kết quả đánh giá cho giảng viên đào tạo.

- Đánh giá học viên và tổng hợp kết quả đánh giá của giảng viên và học viên gửi Trưởng bộ phận

- Cập nhật kết quả đào tạo vào hồ sơ đào tạo của học viên trên phần mềm hệ thống.

- Tổng hợp và báo cáo kết quả khóa đào tạo trong tuần gửi tới Trưởng bộ phận theo quy định.

Đối với giáo viên đào tạo

- Đánh giá kết quả buổi đào tạo, mức độ hiểu của học viên, công tác tổ chức, tài liệu, giáo trình đào tạo, gửi kết quả đánh giá cho bộ phận phụ trách đào tạo ở đơn vị đào tạo để cập nhật. Trưởng bộ phận ở đơn vị đào tạo xem xét kết quả đánh giá hiệu quả sau đào tạo để có kế hoạch, đề xuất tái đào tạo nếu học viên chưa có đủ kiến thức theo yêu cầu gửi đến cho bộ phận phụ trách đào tạo ở công ty.

- Yêu cầu/ thời gian: Đánh giá chất lượng giảng dạy, nội dung đào tạo và công tác tổ chức chậm 03 ngày sau khi kết thúc đào tạo; Đánh giá học viên theo kế hoạch đào tạo nhưng không quá 15 ngày kể từ ngày hoàn thành đào tạo; Tổng hợp gửi kết quả đánh giá về chất lượng giảng dạy, nội dung đào tạo, công tác tổ chức và kết quả đánh giá của giảng viên và học viên, chậm nhất 3 ngày sau khi có kết quả đánh giá

- Cập nhật kết quả đào tạo và hồ sơ đào tạo của học viên trên hệ thống đơn vị ngay sau khi có kết quả đánh giá học viên.

**Bảng 2.7: Tiêu chí đánh giá kết quả đào tạo khóa đào tạo “Hội nhập” và “Kỹ năng” cho vị trí Nhân viên kinh doanh**

Tiêu chí đánh giá	Yêu cầu	Phương pháp	Thời điểm
<b>Kiến thức</b>			
Tổng quan về thị trường và khách hàng	Điểm từ 80% trở lên	Trắc nghiệm	Sau buổi học
Am hiểu về nghiệp vụ	Điểm từ 80% trở lên	Trắc nghiệm	Sau buổi học
Am hiểu về phần mềm	Làm bài tập về nhà Điểm từ 80% trở lên	Giao bài tập thực hành về nhà và nộp lại cho giảng viên	Sau 2 ngày đào tạo
Am hiểu cách thức bán hàng – Playbook	Điểm từ 80% trở lên	Trắc nghiệm	Sau buổi học
Am hiểu về chính sách và thủ tục bán hàng	Điểm từ 80% trở lên	Trắc nghiệm	Sau buổi học
Am hiểu về cách thức triển khai cho khách hàng sau bán hàng	Điểm từ 80% trở lên	Trắc nghiệm	Sau buổi học
<b>Kỹ năng</b>			
Kỹ năng sử dụng Email nội bộ	Điểm từ 80% trở lên	Trắc nghiệm	Sau buổi học
Kỹ năng bán hàng qua điện thoại	Điểm từ 80% trở lên	Đánh giá thực hành	Cuối Khóa
Thực tế, thực hành tại khu vực			

*Nguồn: Phòng Hành chính nhân sự*

**Bảng 2.8: Kết quả đào tạo năm 2022**

Chỉ tiêu	Số lượng (lượt người)	Tỷ lệ (%)
<b>Số lượng NLD được đào tạo</b>	<b>276</b>	100
<b>Số NLD đạt chuẩn sau đào tạo</b>	<b>268</b>	97,1
<b>Số NLD không đạt sau đào tạo</b>	<b>08</b>	2,9

*Nguồn: Phòng Hành chính nhân sự*

Bảng 2.8 cho thấy kết quả đào tạo có 97,1% học viên đạt yêu cầu đào tạo và 2,9% học viên chưa đạt yêu cầu. Số lượng học viên không đạt yêu cầu có thể là do việc thiết kế chương trình đào tạo chưa phù hợp với trình độ của học viên, tiêu chí đánh giá.

Thực hiện khảo sát với 276 người lao động để đánh giá mức độ hài lòng của họ về tổng thể của khóa đào tạo.

**Bảng 2.9: Đánh giá mức độ hài lòng về tổng thể của khóa đào tạo**

Đơn vị tính: %

Nội dung	Rất không hài lòng	Không hài lòng	Bình thường	Hài lòng	Rất hài lòng
Chất lượng của khóa đào tạo.	2,90	5,43	5,07	37,32	49,28
Chất lượng của người hướng dẫn.	4,71	3,62	5,43	39,86	46,38
Chất lượng của các tài liệu.	1,81	2,54	7,61	45,29	42,75
Trải nghiệm đào tạo của anh/chị.	3,62	4,71	5,80	44,20	41,67
Tổ chức các buổi đào tạo hợp lý, tận dụng tối đa thời gian của buổi đào tạo.	2,17	1,81	4,35	62,68	28,99

*Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả*

Bảng 2.9 cho thấy: Đa số học viên hài lòng về khóa đào tạo, chiếm tỷ lệ hơn 85% (hài lòng và rất hài lòng); 8,33% học viên không hài lòng với chất

lượng đào tạo (rất không hài lòng và không hài lòng); 8,33% học viên không hài lòng với chất lượng của người hướng dẫn (rất không hài lòng và không hài lòng); 4,35% học viên không hài lòng về chất lượng của các tài liệu (rất không hài lòng và không hài lòng); 3,99% học viên không hài lòng về thời gian đào tạo (rất không hài lòng và không hài lòng).

**Bảng 2.10: Đánh giá về cơ sở vật chất**

<b>Nội dung</b>	<b>Rất không đồng ý</b>	<b>Không đồng ý</b>	<b>Bình thường</b>	<b>Đồng ý</b>	<b>Rất đồng ý</b>
Lớp học được tổ chức tốt.	2,54	6,16	6,16	39,13	46,01
Tài liệu được trình bày trong lớp học hữu ích.	4,35	5,07	6,88	43,84	39,86
Số lượng học viên tham gia khóa đào tạo này phù hợp.	2,90	3,26	7,61	48,91	37,32
Cơ sở vật chất của khóa đào tạo được trang bị với tiêu chuẩn chất lượng tốt nhất.	4,71	6,52	7,97	52,90	27,90

*Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả*

Bảng 2.10, cho thấy: Đa số học viên đánh giá cao về cơ sở vật chất chiếm tỷ lệ hơn 80% (đồng ý và rất đồng ý); 8,7% học viên cho rằng lớp học chưa được tổ chức tốt (không đồng ý và rất không đồng ý); 9,42% học viên cho rằng tài liệu được trình bày trong lớp học chưa hữu ích (không đồng ý và rất không đồng ý); 6,16% học viên cho rằng số lượng học viên chưa phù hợp (không đồng ý và rất không đồng ý); 11,23% học viên cho rằng cơ sở vật chất chưa tốt (không đồng ý và rất không đồng ý).

**Bảng 2.11: Đánh giá về giáo viên**

<b>Nội dung</b>	<b>Rất không đồng ý</b>	<b>Không đồng ý</b>	<b>Bình thường</b>	<b>Đồng ý</b>	<b>Rất đồng ý</b>
Người hướng dẫn có kiến thức về chủ đề này.	1,81	3,26	2,90	39,86	52,17
Người hướng dẫn đã chuẩn bị tốt cho khóa học.	2,17	3,99	3,62	42,03	48,19
Người hướng dẫn đã tiếp nhận các nhận xét và câu hỏi của học viên.	4,35	4,35	3,26	45,29	42,75
Thông tin nhận được từ người hướng dẫn rất hữu ích.	1,81	2,54	4,35	53,62	37,68

*Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả*

Bảng 2.11, cho thấy: Đa số học viên đánh giá cao về giáo viên, chiếm tỷ lệ hơn 88% (đồng ý và rất đồng ý); 5,07% học viên cho giáo viên chưa có đủ kiến thức về khóa học (không đồng ý và rất không đồng ý); 6,16% học viên cho rằng giáo viên chưa chuẩn bị tốt cho khóa học (không đồng ý và rất không đồng ý); 8,7% học viên cho rằng giáo viên chưa chủ động tiếp nhận các nhận xét và câu hỏi của học viên (không đồng ý và rất không đồng ý); 4,35% học viên cho rằng thông tin của giáo viên không hữu ích (không đồng ý và rất không đồng ý).



**Bảng 2.12: Đánh giá của học viên về kết quả đạt được**

<b>Nội dung</b>	<b>Rất không đồng ý</b>	<b>Không đồng ý</b>	<b>Bình thường</b>	<b>Đồng ý</b>	<b>Rất đồng ý</b>
Khóa đào tạo này đã đạt được các mục tiêu cá nhân của tôi.	2,90	2,17	2,54	39,49	52,90
Sẵn sàng để tham gia khóa đào tạo này.	3,62	2,54	2,90	42,03	48,91
Tôi đã có được sự hiểu biết sâu sắc về chủ đề của Khóa đào tạo.	3,26	3,26	2,54	45,29	45,65
Việc đào tạo có liên quan đến công việc, sự nghiệp của tôi.	2,90	2,90	3,62	53,62	36,96
Khóa đào tạo đã nâng cao kỹ năng của tôi trong lĩnh vực chủ đề này.	2,54	3,26	3,99	60,14	30,07
Mức độ thực hiện công việc của tôi tăng lên khi tôi tham gia khóa đào tạo.	2,90	2,90	2,90	56,88	34,42
Sẽ sử dụng thông tin thu được từ khóa đào tạo này.	2,17	2,17	2,54	62,32	30,80
Giới thiệu khóa đào tạo này đến đồng nghiệp và bạn bè.	2,17	1,45	2,90	64,86	28,62

*Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả*

Bảng 2.12, cho thấy: Đa số học viên đánh giá cao về kết quả đạt được sau khóa đào tạo với tỷ lệ hơn 90% (đồng ý và rất đồng ý); 5,07% học viên cho rằng khóa đào tạo chưa giúp họ đạt mục tiêu cá nhân (không đồng ý và rất không đồng ý); 6,16 học viên chưa sẵn sàng tham gia khóa đào tạo (không

đồng ý và rất không đồng ý); 6,52% chưa hiểu biết sâu sắc về chủ đề của khóa đào tạo (không đồng ý và rất không đồng ý); 5,8% học viên cho rằng khóa đào tạo không có liên quan đến công việc của họ (không đồng ý và rất không đồng ý); 5,8% học viên cho rằng không giúp họ nâng cao kỹ năng (không đồng ý và rất không đồng ý); 5,8% học viên cho rằng khóa đào tạo không giúp họ tăng mức độ thực hiện công việc (không đồng ý và rất không đồng ý); 4,35% học viên không sử dụng thông tin thu được từ khóa đào tạo (không đồng ý và rất không đồng ý); 3,62% học viên không có ý định giới thiệu khóa đào tạo cho đồng nghiệp và bạn bè (không đồng ý và rất không đồng ý).

### **2.3. ĐÁNH GIÁ ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC CỦA CÔNG TY**

#### ***2.3.1. Kết quả đạt được***

Nhận thức được tầm quan trọng của công tác đào tạo nhằm nâng cao chất lượng đội ngũ nhân lực, công ty đã tạo điều kiện thuận lợi trong công tác đào tạo và đã có những thành công.

#### ***Về quy trình đào tạo***

Công ty thực hiện đầy đủ và đúng quy trình đào tạo, đảm bảo công tác đào tạo đạt hiệu quả cao nhất: Xác định mục đích đào tạo rõ ràng, đề xuất nhu cầu đào tạo phù hợp. Xây dựng kế hoạch cụ thể, chi tiết về đối tượng đào tạo phù hợp, thời gian và địa điểm đào tạo, chi phí dự kiến đào tạo phù hợp, đội ngũ giảng viên giỏi.

Ngoài ra, công ty có tiến hành đánh giá sau đào tạo. Điều này đã giúp cho việc phát hiện những thiếu sót trong công tác đào tạo nhân lực để từ đó điều chỉnh cho phù hợp hơn.

#### ***Về chương trình đào tạo***

Thực hiện chương trình đào tạo là một khía cạnh quan trọng đã tận dụng tối đa nguồn lực của Công ty, đạt được lợi thế cạnh tranh và sự hài lòng trong công việc và sự gắn kết của nhân viên. Các khóa học đã tạo cơ hội học

tập và phát triển nghề nghiệp làm tăng mức độ hài lòng trong công việc của nhân viên, giúp họ làm việc tốt hơn sau đào tạo. Khi những nhân viên hài lòng và gắn bó với công việc giúp Công ty có nhiều lợi nhuận hơn, ít có khả năng bỏ lỡ công việc hơn và cung cấp dịch vụ khách hàng tốt hơn.

Chương trình đào tạo nhìn chung được tổ chức đúng kế hoạch, có giám sát, theo dõi, linh hoạt và thay đổi khi cần thiết. Công ty đã xây dựng được chương trình đào tạo phù hợp với mục tiêu đào tạo, đối tượng đào tạo. Các chương trình đào tạo khá chi tiết trong đó nêu nội dung cụ thể từng buổi học để học viên dễ theo dõi.

Nhờ áp dụng những kiến thức đã tiếp thu trong khóa học vào thực tiễn nên sau khi được đào tạo thì khả năng làm việc của nhân viên tốt hơn, đây là cơ sở để Công ty phát triển chiến lược kinh doanh.

Quy định trong công tác đào tạo cũng được xây dựng rõ ràng để lựa chọn đối tượng đào tạo phù hợp, tránh đào tạo lãng phí vì không sử dụng kiến thức, kỹ năng sau đào tạo.

### ***Chi phí đào tạo***

Công ty có dành nguồn kinh phí cho công tác đào tạo nguồn nhân lực. Vì vậy, Công ty đã chủ động xây dựng bảng dự trù kinh phí đào tạo cho năm 2022, từ đó thiết kế các chương trình đào tạo, phương pháp đào tạo, hình thức đào tạo phù hợp để không vượt quá mức kinh phí đào tạo nhân lực.

### ***Về phương pháp và hình thức đào tạo***

Các phương pháp đào tạo của công ty ngày càng đổi mới. Công ty kết hợp nhiều phương pháp đào tạo như kèm cặp, chỉ dẫn; luân chuyển và thuyên chuyển (áp dụng đối tượng là công nhân may)

Công ty áp dụng hình thức đào tạo trực tiếp và đào tạo trực tuyến cho nhiều khóa đào tạo, chương trình đào tạo khá cụ thể, chi tiết, học viên tiếp cận học qua video, slide bài giảng...

Công ty thực hiện đào tạo tại chỗ và đào tạo bên ngoài nên đã sử dụng chính đội ngũ cán bộ, người lao động trong công ty và giáo viên bên ngoài tham gia đào tạo giúp đem lại những hiệu quả nhất định trong công tác đào tạo vì tiết kiệm được một nguồn kinh phí lớn (chi phí thuê địa điểm đào tạo, chi phí mời giáo viên từ bên ngoài).

### ***2.3.2. Hạn chế công tác đào tạo góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh.***

#### ***Về quy trình đào tạo***

**Xác định mục đích đào tạo:** Công ty cần điều chỉnh mục tiêu đào tạo cho cụ thể hơn, điều này sẽ nâng cao kiến thức và kỹ năng nhân viên. Ví dụ: đối với vị trí nhân viên kinh doanh, mục tiêu đào tạo nên là “có được kỹ năng giao tiếp để đạt được hiệu suất bán hàng” thay cho mục tiêu cũ là “cải thiện kỹ năng bán hàng”

**Xác định nhu cầu đào tạo:** Lựa chọn đối tượng đào tạo chưa phù hợp là thách thức trong công tác đào tạo nhân lực. Việc xác định nhu cầu đào tạo của Công ty dựa vào quyết định của trưởng đơn vị và có tham khảo thêm ý kiến của CBNV. Để đạt hiệu quả cao nhất trong công tác đào tạo nhân lực thì việc xác định nhu cầu đào tạo nên được tiến hành qua phỏng vấn, kiểm tra và khảo sát để tìm hiểu thêm về tính cách, phong cách làm việc và lỗ hổng kiến thức của từng người lao động.

Ví dụ

- Phải xác định các kiến thức, kỹ năng cần thiết cho từng vị trí làm việc
- Đánh giá trình độ kỹ năng của nhân viên bằng các bài kiểm tra và khảo sát.

**Theo dõi sau đào tạo:** Việc đào tạo xong không phải là kết thúc quá trình đào tạo. Để đào tạo hiệu quả hơn, cần theo dõi sau đào tạo. Một số học viên đã lo lắng về kỹ năng và kiến thức trước đào tạo và thậm chí sau đào tạo.

Vì vậy, cần quan tâm tìm hiểu, đánh giá sau đào tạo, tạo điều kiện để họ thể hiện trong công việc cũng là khuyến khích họ phát huy hết khả năng tại nơi làm việc.

### ***Về chi phí đào tạo***

Chi phí liên quan đến đào tạo: Năm 2022 đã phát sinh thêm chi phí ngoài chi phí dự trù của Công ty cho công tác đào tạo nhân lực. Vì vậy, đã gây khó khăn cho Công ty. Các khoản chi phí đi lại, cơ sở đào tạo, phát triển đào tạo nội bộ và thiết bị tăng lên nhanh chóng. Vì vậy, ngoài kinh phí được lập trong kế hoạch đào tạo từ đầu năm thì Công ty cần có khoản dự trù kinh phí đối với các khóa đào tạo phát sinh đột xuất hoặc có cần xem xét đến hình thức đào tạo trực tuyến để tiết kiệm chi phí đào tạo phát sinh.

### ***Về chương trình đào tạo***

Một số khóa học đào tạo bên ngoài, thay vì có thể chọn địa điểm đào tạo bên trong công ty và mời giảng viên đến dạy. Do đó, yêu cầu người lao động di chuyển xa nơi làm việc, xa công việc. Vì vậy, học trực tuyến hoặc chọn địa điểm đào tạo tại Công ty cũng có thể giúp cắt giảm thời gian đào tạo.

Một số khóa đào tạo chưa đáp ứng chất lượng đào tạo làm ảnh hưởng đến chất lượng công việc. Thực hành tạo nên sự hoàn hảo, nhưng một số khóa đào, nội dung đào tạo chưa phù hợp, thiếu thực hành, chỉ lý thuyết. Việc thiết kế các tài liệu đào tạo chất lượng cao và tìm kiếm những người hướng dẫn giỏi là công việc đòi hỏi nhiều thời gian và thách thức với Công ty. Vì vậy, các khóa đào tạo phản tác dụng trong việc đào tạo tạo không giúp nhân viên nâng cao kiến thức và kỹ năng cho bản thân và chưa vận dụng được trong công việc.

Công ty chưa vận dụng công nghệ số trong đào tạo: Học viên được nhận tài liệu đào tạo khi bắt đầu khóa đào tạo. Điều này làm ảnh hưởng đến

việc đọc trước tài liệu của học viên. Vì vậy, Công ty cần tạo tài liệu lên hệ thống để học viên có sự chuẩn bị chu đáo khi đến buổi học đào tạo đầu tiên.

### ***Về phương pháp đào tạo***

Hiện nay, Công ty chú trọng đào tạo trực tiếp hơn là trực tiếp. Do đó, Công ty có thể xem xét kết hợp các phương pháp đào tạo. Bởi vì đào tạo trực tuyến giúp các học viên có thể tận dụng thời gian rảnh rỗi của họ. Đào tạo trực tuyến không yêu cầu địa điểm hoặc thời gian cụ thể để thực hiện; họ có thể học mọi lúc mọi nơi. Ngoài ra, học tập tương tác sẽ mang lại kiến thức sâu hơn vì họ có thể tham gia các khóa học nhiều lần. Thêm vào đó, phương pháp đào tạo này sẽ làm giảm gánh nặng cho Công ty về nhiều mặt như chi phí địa điểm, người hướng dẫn, in ấn tài liệu... có tác dụng rất lớn đối với đào tạo cả ở học viên và công ty. Sự kết hợp này tùy thuộc vào mục đích và tầm nhìn tương lai của Công ty.

Công ty chưa phân loại đối tượng đào tạo theo các loại hình đào tạo. Điều này dẫn đến kết quả đào tạo không cao.

Ví dụ: Đào tạo theo thứ bậc (đào tạo nhân viên mới, đào tạo quản lý). Đối tượng đào tạo là nhân viên mới thì chia thành nhân viên mới ra trường/chưa kinh nghiệm; nhân viên đã có kinh nghiệm làm việc. Việc này sẽ giúp cho việc xác định mục đích đào tạo và thiết kế chương trình đào tạo phù hợp từng đối tượng đào tạo.

## **CHƯƠNG 3**

### **GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH THƯƠNG MẠI – DỊCH VỤ MAY CÔNG NGHIỆP THIÊN CHÍ**

#### **3.1. ĐỊNH HƯỚNG PHÁT TRIỂN VÀ ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC CỦA CÔNG TY TRONG GIAI ĐOẠN 2023 - 2025**

##### ***3.1.1. Định hướng phát triển của công ty giai đoạn 2023 - 2025***

Công ty rất chú trọng đến việc đào tạo kiến thức kỹ năng cho CBNV. Công ty coi đây như một biện pháp quan trọng, đảm bảo trách nhiệm quyền lợi và nghĩa vụ về đào tạo đối với mỗi CBNV. Công ty luôn khuyến khích và tạo điều kiện tốt nhất cho các CBNV nâng cao năng lực thông qua học tập, tự học và trao đổi trí thức.

Mục tiêu của các hoạt động đào tạo nguồn nhân lực là nhằm nâng cao hiệu quả thực hiện công việc của mỗi cá nhân người lao động và nâng cao hiệu quả phối hợp trong công việc. Đồng thời đào tạo còn nhằm tăng khả năng cạnh tranh, đáp ứng yêu cầu của khách hàng về năng lực thực hiện công việc của nhân viên.

Công ty thực hiện đào tạo nguồn nhân lực theo đúng nhu cầu thực tế, xây dựng được biện pháp hiệu quả, cải tiến quy định tham gia đào tạo, xây dựng thống nhất tài liệu đào tạo, thực hiện đào tạo trên cơ sở yêu cầu của công việc mà người lao động đảm nhiệm, đảm bảo có nguồn lao động đủ năng lực, trình độ, kỹ năng đáp ứng yêu cầu phát triển của công ty.

Xây dựng đội ngũ cán bộ giỏi về chuyên môn, giỏi về kinh tế quản lý liên tục kế tiếp nhau. Chất lượng của lao động quản lý, cán bộ kỹ thuật ngày

càng được nâng lên, thành thạo về chuyên môn nghiệp vụ, am hiểu cả các lĩnh vực khác liên quan đến ngành nghề, công việc đang làm.

Chương trình đào tạo không chỉ đáp ứng nhu cầu nhân lực của công ty mà còn đáp ứng nhu cầu, nguyện vọng học tập, trau dồi kiến thức của người lao động để công tác này trở thành một trong những chính sách thu hút người lao động mới, đồng thời tạo sự gắn bó và nâng cao giá trị vật chất tinh thần đối với người lao động cũ.

### **3.1.2. Định hướng đào tạo nguồn nhân lực giai đoạn 2023 - 2025**

Công ty có một số phương hướng đào tạo nguồn nhân lực trong thời gian tới từ 2023 - 2025:

- Dự báo nhu cầu đào tạo nguồn nhân lực chính xác nhằm xác định nhu cầu đào tạo cụ thể trong một thời điểm, một giai đoạn hoặc một xu hướng phát triển trong tương lai để đáp ứng thực hiện các yêu cầu của công việc với những yêu cầu cụ thể về trình độ kiến thức, kỹ năng và kinh nghiệm.

- Đưa ra mục đích đào tạo rõ ràng: Đây là bước quan trọng trong quá trình đào tạo nguồn nhân lực, tạo cho mọi người có động lực học tập.

- Thay đổi phương pháp đào tạo và giảng dạy phù hợp với thực tiễn.

- Nâng cao chất lượng hoạt động đánh giá hiệu quả đào tạo: Cần xây dựng hệ thống tiêu chí đánh giá hoạt động đào tạo nguồn nhân lực.

- Tăng cường công tác đào tạo nội bộ và tiếp tục cử cán bộ đi học nâng cao nghiệp vụ. Chú trọng phối hợp với tổ chức đào tạo nâng cao năng lực cũng như kỹ năng chuyên ngành nhằm đáp ứng yêu cầu về nguồn nhân lực cho sự phát triển của Công ty.

- Tiếp tục đào tạo nhân sự theo định hướng phát triển của công ty.

- Tăng cường khả năng phối hợp giữa các cấp, phòng ban trong công ty để thực hiện tốt hơn công tác đào tạo nguồn nhân lực.



## **3.2. GIẢI PHÁP HOÀN THIÊN ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH THƯƠNG MẠI – DỊCH VỤ MAY CÔNG NGHIỆP THIỆN CHÍ**

### **3.2.1. Cải thiện quy trình đào tạo nguồn nhân lực của Công ty Thiện Chí**

#### **Mục tiêu giải pháp**

Phát triển đào tạo là hoạt động trong đó công ty đào tạo người lao động về các kỹ năng cụ thể và liên tục theo dõi hiệu suất làm việc của họ để giúp họ phát triển tổng thể. Do đó, nếu quy trình đào tạo được thực hiện tốt sẽ giúp điều chỉnh các kỹ năng, thái độ và hành vi của người lao động. Quy trình đào tạo bao gồm các bước cần được tuân thủ một cách có hệ thống để có một chương trình đào tạo hiệu quả.

#### **Căn cứ đề xuất giải pháp**

Trình tự thực hiện của một số bước trong quy trình đào tạo của Công ty hiện nay chưa phù hợp, cần được xem xét điều chỉnh.

#### **Nội dung giải pháp**



*Nguồn: Tác giả đề xuất*

**Hình 3.1: Quy trình đào tạo mới**

**Bước 1: Xác định nhu cầu đào tạo**

Bước đầu tiên trong quy trình đào tạo là xác định nhu cầu đào tạo của Công ty và nhân viên. Công ty thường đưa ra quyết định triển khai chương trình đào tạo sau khi xác định được nhu cầu cụ thể. Nhu cầu có thể là giới thiệu kỹ năng mới hoặc cập nhật các kỹ năng hiện có của nhân viên. Trong trường hợp nhân viên làm việc ở cấp cao hơn, chương trình đào tạo và phát triển được giới thiệu để nâng cao kỹ năng ứng xử và đảm bảo làm việc theo nhóm trong tổ chức.

Việc xác định nhu cầu đào tạo có thể được thực hiện qua:

- Đánh giá nhu cầu đào tạo ở cấp độ tổ chức
- Đánh giá nhu cầu đào tạo ở cấp độ cá nhân hoặc nhân viên.
- Đánh giá nhu cầu đào tạo ở cấp bộ phận

Sau khi xác định được nhóm mục tiêu, sẽ phân tích khoảng cách năng lực cần được thu hẹp thông qua đào tạo.

**Bảng 3.1: Phiếu yêu cầu đào tạo cá nhân**

<b>PHIẾU YÊU CẦU ĐÀO TẠO</b>		
<b>1. Người đề nghị:.....</b>		
<b>2. Loại hình đào tạo: .....</b>		
<b>3. Hình thức đào tạo:</b>		
<input type="checkbox"/> Nội bộ <input type="checkbox"/> Bên ngoài		
<b>TT</b>	<b>Nội dung yêu cầu đào tạo</b>	<b>Thời gian, địa điểm</b>
<b>1</b>		
<b>2</b>		
<b>3</b>		
<p>....., ngày ... tháng ... năm ...</p> <p><b>Người đề nghị</b></p> <p><b>(Ký, ghi họ tên)</b></p>		

*Nguồn: Tác giả đề xuất*

**Bảng 3.2: Phiếu yêu cầu đào tạo bộ phận**

**PHIẾU YÊU CẦU ĐÀO TẠO**

**Năm:** .....

**Họ và tên:** .....

**Chức vụ:**.....

**Bộ phận:**.....

TT	Họ và tên	Nội dung đào tạo yêu cầu	Đối tượng	Hình thức đào tạo	Thời gian dự kiến	Chi phí dự kiến	Ghi chú

Tổng chi phí đào tạo : .....

Viết bằng chữ : .....

....., ngày ... tháng ... năm ...

**Ban Giám đốc**  
**(Ký và đóng dấu)**

**Người đề nghị**  
**(Ký, ghi họ tên)**

*Nguồn: Tác giả đề xuất*

## **Bước 2: Mục đích đào tạo**

Khi các nhu cầu đào tạo được xác định, tiếp theo là xác định mục đích đào tạo rõ ràng, cụ thể. Mục đích đào tạo có thể dựa trên những lỗ hổng từ trong các chương trình đào tạo được thực hiện trước đó và bộ kỹ năng được xây dựng cho từng vị trí chức danh. Mục đích đào tạo được xác định dựa vào:

- Phân tích tổ chức: Kết quả cuối cùng mà công ty muốn đạt được.

- Phân tích hoạt động: Một công việc đòi hỏi sự kết hợp của các hoạt động khác nhau để hoàn thành thành công. Phân tích hoạt động tập trung vào các nhu cầu, kỹ năng, kiến thức và thái độ cần thiết để hoàn thành công việc một cách hiệu quả.

**Phân tích cá nhân:** Phân tích cá nhân tập trung vào nhân viên phải thực hiện công việc. Nó được phân tích xem hiệu suất của nhân viên có thỏa đáng hay không và nhân viên có thể đạt được mục tiêu của tổ chức hay không?

Công ty có thể đặt ra mục đích trước khi thực hiện chương trình đào tạo

- **Để truyền đạt kỹ năng:** Nhân viên được đào tạo để vận hành thiết bị và máy móc một cách chính xác. Các mục tiêu được thiết lập để nâng cao hiệu quả công việc và giảm lãng phí thời gian.

- **Để giáo dục:** Cung cấp thông tin về các khái niệm lý thuyết và cung cấp kinh nghiệm thực hành về nhiệm vụ. Mục đích là nâng cao năng lực suy luận và kỹ năng phán đoán của nhân viên.

- **Nâng cao kiến thức:** Nâng cao kiến thức hành vi của nhân viên, tăng cường hiểu biết về quan hệ con người, quản lý và môi trường kinh doanh giữa các nhân viên.

- **Thay đổi thái độ:** Thay đổi thái độ của nhân viên về cách nhìn, phản ứng, cảm xúc và niềm tin công việc, để cải thiện cam kết và sự hài lòng của nhân viên bằng cách cung cấp động lực cần thiết.

- **Kỹ năng:** Đề nâng cao kỹ năng như ra quyết định quan trọng, giải quyết vấn đề, nhân viên sẵn sàng đối mặt với những thách thức trong tương lai.

- **Ngoại ngữ:** Cải thiện trình độ ngoại ngữ doanh nghiệp và nâng cao nhận thức về văn hóa doanh nghiệp, đảm bảo nhân viên có thể ứng xử với khách hàng và khách hàng quốc tế một cách khéo léo.

### **Bước 3: Kế hoạch đào tạo**

Bước tiếp theo là lập kế hoạch đào tạo, thiết kế chương trình đào tạo phù hợp với mục đích đề ra. Mỗi chương trình đào tạo bao gồm một số vấn đề nhất định như: Học viên là ai? Huấn luyện viên là ai? Những phương pháp nào sẽ được sử dụng cho đào tạo? Mức độ đào tạo sẽ như thế nào? v.v. Ngoài ra, kế hoạch được thiết kế bao gồm nội dung đào tạo, tài liệu, lý thuyết học tập, thiết kế hướng dẫn và các điều kiện đào tạo cần thiết khác.

- Giáo viên/người huấn luyện: Lựa chọn người có kỹ năng và kiến thức cần thiết để đào tạo hiệu quả; từ đó người sẽ tham gia hướng dẫn trong chương trình đào tạo sẽ là: quản lý, giám sát, giảng viên đại học, doanh nhân, nhân viên nhân sự, chuyên gia tư vấn...

- Đối tượng cần được đào tạo: Ra quyết định những người cần được đào tạo để lấp đầy lỗ hổng kỹ năng và kiến thức. Nó có thể trên cơ sở đề xuất của cá nhân người lao động và đề xuất của người giám sát trực tiếp và của bộ phận nhân sự.

- Phương pháp đào tạo: Tập huấn viên cần có thông tin đầy đủ về học viên và hồ sơ của họ để có thể lựa chọn phương pháp học tập phù hợp nhất với yêu cầu của họ. Nội dung đào tạo được chuẩn bị dựa trên các lĩnh vực cụ thể cần phát triển.

- Xây dựng các khóa đào tạo với các chủ đề liên quan đến ngành may mặc

- Lựa chọn các gói đào tạo với các khóa đào tạo theo từng đối tượng đào tạo hay từng mục đích đào tạo của công ty.

**Minh họa:** Xây dựng một số khóa đào tạo cho người lao động ngành may mặc (bảng 3.3).







**Minh họa:** Thiết kế nội dung đào tạo với các khóa đào tạo theo từng đối tượng đào tạo, mục đích đào tạo của công ty. Đối tượng đào tạo là nhân viên kinh doanh mới được tuyển.

**Bảng 3.4: Nội dung đào tạo Nhân viên kinh doanh mới được tuyển**

<b>TT</b>	<b>Năng lực</b>	<b>Nội dung đào tạo</b>	<b>Thời lượng</b>	<b>Hình thức/Phương pháp đào tạo</b>
1	Nghiệp vụ chuyên môn	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hội nhập Công ty</li> <li>- Kiến thức ngành may mặc</li> <li>- Sản phẩm, quy trình, nghiệp vụ may mặc</li> <li>- Phân khúc khách hàng và quản lý thông tin khách hàng</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 ngày</li> <li>2 ngày</li> <li>2 ngày</li> <li>2 ngày</li> </ul>	Đào tạo nội bộ Kèm cặp, chỉ dẫn
2	Kỹ năng cá nhân	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kỹ năng bán hàng và chăm sóc khách hàng</li> <li>- Kỹ năng giao tiếp hiệu quả</li> <li>- Tác phong chuyên nghiệp</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 ngày</li> <li>1 ngày</li> <li>1 ngày</li> </ul>	Đào tạo nội bộ Kèm cặp, chỉ dẫn

*Nguồn: Tác giả đề xuất*

**Minh họa:** Thiết kế nội dung đào tạo với các khóa đào tạo theo từng đối tượng đào tạo, mục đích đào tạo của công ty. Đối tượng đào tạo chuyên trưởng/tổ trưởng (mới được tuyển và đang làm việc), trong đó chương trình đào tạo chuyên trưởng/tổ trưởng cơ bản dành cho chuyên trưởng/ tổ trưởng mới được tuyển dụng, chương trình đào tạo chuyên trưởng/tổ trưởng cơ bản dành cho chuyên trưởng/ tổ trưởng đang làm việc.

**Bảng 3.5: Chương trình đào tạo chuyên trưởng/tổ trưởng cơ bản**

TT	Nội dung đào tạo	Thời lượng
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vai trò của cán bộ quản lý trong doanh nghiệp</li> <li>- Kỹ năng quản lý lao động</li> <li>- Vai trò, trách nhiệm và công việc của tổ trưởng sản xuất</li> <li>- Quản lý an toàn lao động, vệ sinh lao động theo chương trình 5S</li> </ul>	1 ngày
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kỹ năng lập kế hoạch, giám sát và đánh giá kết quả công việc</li> <li>- Kỹ năng quản lý thời gian</li> <li>- Kỹ năng truyền đạt và tạo động lực làm việc</li> </ul>	1 ngày
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kỹ năng phân tích và thiết lập cân bằng hệ thống sản xuất, cân bằng dây chuyền sản xuất</li> <li>- Kỹ năng xây dựng nhóm và làm việc nhóm cải tiến theo mô hình QCC (Quality Control Cycle)</li> </ul>	1 ngày

*Nguồn: Tác giả đề xuất*

**Bảng 3.6: Chương trình đào tạo chuyên trưởng/tổ trưởng nâng cao**

<b>TT</b>	<b>Nội dung đào tạo</b>	<b>Thời lượng</b>
1	- Vai trò của cán bộ quản lý trong doanh nghiệp - Kỹ năng quản lý lao động - Vai trò, trách nhiệm và công việc của tổ trưởng sản xuất	01 ngày
2	- Quản lý an toàn lao động và vệ sinh lao động - Hướng dẫn phương pháp thực hành tốt 5S nơi làm việc	01 ngày
3	- Kỹ năng lập kế hoạch, giám sát và đánh giá kết quả công việc - Kỹ năng quản lý thời gian	01 ngày
4	- Kỹ năng truyền đạt và tạo động lực làm việc - Kỹ năng xây dựng nhóm và làm việc nhóm theo mô hình QCC	01 ngày
5	- Kỹ năng phân tích và thiết lập cân bằng hệ thống sản xuất, cân bằng dây chuyền sản xuất	01 ngày
6	- Kỹ năng cải tiến sản xuất thông qua loại trừ lãng phí tại nơi làm việc	01 ngày
7	- Kỹ năng áp dụng công cụ phòng chống sai lỗi (Poka Yoke) và chuyển đổi nhanh (Quick change over)	01 ngày

*Nguồn: Tác giả đề xuất*

**Bảng 3.7: Kế hoạch ngân sách đào tạo trong năm***(Đơn vị tính: 1000đ)*

<b>T</b>	<b>Khoá đào tạo</b>	<b>Số lượng</b>	<b>Số lớp</b>	<b>Chi phí GV</b>	<b>Chi phí tài liệu</b>	<b>Chi phí tea- break</b>	<b>Chi phí quà tặng</b>	<b>Chi phí đi lại của GV</b>	<b>Tổng chi phí</b>
<b>ĐÀO TẠO NỘI BỘ</b>									
1	Hội nhập								
2	Kỹ năng bán hàng chuyên nghiệp								
3	Tìm kiếm khách hàng & phương thức bán hàng								
5	Kỹ năng làm việc nhóm								
6	Kỹ năng phân tích báo cáo tài chính doanh nghiệp								
7	Kỹ năng giao tiếp hiệu quả								
8	Chăm sóc khách hàng trong thời đại 4.0								
<b>ĐÀO TẠO THUÊ NGOÀI</b>									
11	Kỹ năng đào tạo Giảng viên chuyên nghiệp								
12	Xây dựng chiến lược chăm sóc khách hàng								
<b>Tổng chi phí đào tạo dự kiến</b>									

*Nguồn: Tác giả đề xuất*

#### **Bước 4: Thực hiện đào tạo**

Sau khi hoàn thành việc lập kế hoạch đào tạo, bước tiếp theo là đưa nó vào thực hiện. Quyết định quan trọng nhất cần được đưa ra là nơi đào tạo sẽ được tiến hành trong nội bộ hoặc bên ngoài tổ chức.

Sau khi đã quyết định, thời gian đào tạo sẽ được ấn định cùng với huấn luyện viên sẽ tiến hành buổi đào tạo. Ngoài ra, các học viên được theo dõi liên tục trong suốt chương trình đào tạo.

#### **Bước 5: Đánh giá đào tạo và theo dõi sau đào tạo**

Sau khi đào tạo xong, nhân viên được yêu cầu đưa ra phản hồi của họ về buổi đào tạo (khóa học có hữu ích không?). Thông qua phản hồi, có thể xác định những điểm yếu nếu có và có thể khắc phục nó trong khóa học tiếp theo. Việc đánh giá chương trình đào tạo là điều bắt buộc bởi vì công ty đầu tư số tiền lớn vào các khóa học và cần biết hiệu quả của nó để tránh lãng phí tiền bạc và để kiểm tra xem đã đạt mục đích đào tạo chưa?

Ngoài ra, việc theo dõi sau đào tạo cũng vô cùng quan trọng, để kiểm tra khóa học có thật sự đem lại lợi ích cho cá nhân người học và tổ chức hay không? Đánh giá sau đào tạo được thực hiện bằng cách hỏi người giám sát đối tượng được đào tạo cho biết kết quả người lao động sau khi được đào tạo có đang áp dụng các kỹ năng và kiến thức học được trong chương trình học vào công việc hàng ngày hay không?

### ***3.2.2. Xây dựng khung năng lực cho Công ty Thiện Chí***

#### **Mục tiêu giải pháp**

Khung năng lực là cơ sở quan trọng của hoạt động đào tạo, dựa vào khung năng lực giúp xác định nhu cầu đào tạo, nội dung chương trình đào tạo phát triển đội ngũ quản lý và lãnh đạo. Khi xây dựng khung năng lực, doanh nghiệp sẽ phải xác định được yêu cầu về loại năng lực và cấp độ ở từng năng lực của vị trí hiện tại hoặc vị trí cần phát triển lên đồng thời thực hiện đánh

giá năng lực cho cán bộ quản lý và nhân viên. Khi có hai dữ liệu này, việc xác định ai cần phải đào tạo năng lực gì, đào tạo ở cấp độ nào trở nên vô cùng đơn giản khi so sánh mức độ đáp ứng và yêu cầu năng lực. Với việc ứng dụng khung năng lực, Công ty có thể tập trung vào những kỹ năng, kiến thức và các đặc điểm có ảnh hưởng đến hiệu quả và do đó khai thác hiệu quả thời gian và tiền bạc dành cho đào tạo và phát triển.

### **Căn cứ đề xuất giải pháp**

Hiện nay, Công ty chưa xây dựng khung năng lực nên việc xác định nhu cầu đào tạo, nội dung chương trình đào tạo chưa thật sự hiệu quả vì khó có cơ sở so sánh đánh giá năng lực hiện có của người lao động với năng lực yêu cầu của Công ty.

### **Nội dung giải pháp**

Giải pháp được thực hiện qua 3 bước:

**Bước 1:** Xây dựng khung năng lực cho từng chức danh để làm cơ sở xác định năng lực hiện có của người lao động, năng lực còn thiếu của người lao động. Từ đó xác định đúng đối tượng được đào tạo và là cơ sở để đánh giá năng lực của người lao động sau đào tạo.

Minh họa: Xây dựng khung năng lực đối với các chức danh Chuyên viên QC và nhân viên đào tạo.

**Bảng 3.8: Khung năng lực chức danh “Chuyên viên QC”**

<b>Chức danh: Chuyên viên QC</b>									
<b>TT</b>	<b>YẾU TỐ NĂNG LỰC</b>	<b>TẦM QUAN TRỌNG</b>			<b>MỨC ĐỘ THÀNH THẠO</b>				
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	
1	Năng lực giao tiếp			X			X		9
2	Năng lực phối hợp trong công việc			X			X		9
3	Năng lực giám sát			X			X		9
4	Năng lực quản lý			X			X		9
5	Năng lực xử lý sự cố			X				X	12
6	Năng lực sáng tạo			X				X	12
7	Năng lực kỹ thuật			X				X	12
8	Năng lực am hiểu sản phẩm			X				X	12
9	Năng lực ngoại ngữ			X				X	12
<b>Tổng điểm</b>									<b>96</b>



**Bảng 3.9: Khung năng lực chức danh Nhân viên đào tạo**

<b>Chức danh: Nhân viên đào tạo</b>									
<b>TT</b>	<b>YẾU TỐ NĂNG LỰC</b>	<b>TẦM QUAN TRỌNG</b>			<b>MỨC ĐỘ THÀNH THẠO</b>				<b>ĐIỂM NĂNG LỰC YÊU CẦU</b>
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	
1	Năng lực tin học			X			X		9
2	Năng lực phân tích, đánh giá và giải quyết vấn đề			X				X	12
3	Năng lực ngoại ngữ			X			X		9
4	Năng lực chú trọng hiệu suất công việc			X				X	12
5	Năng lực lập kế hoạch và triển khai thực hiện			X				X	12
6	Năng lực phát triển người khác			X				X	12
7	Năng lực đàm phán			X			X		9
8	Năng lực quản lý thời gian			X			X		9
9	Năng lực chịu đựng áp lực			X			X		9
10	Năng lực quản lý thông tin nhân sự			X			X		9
11	Năng lực ra quyết định			X			X		12
12	Năng lực đào tạo			X				X	12
<b>Tổng điểm</b>									<b>126</b>

*Nguồn: Tác giả đề xuất*

**Bước 2:** Đánh giá năng lực người lao động trước đào tạo

Dựa vào khung năng lực được xây dựng ở bước 1, Công ty đánh giá năng lực hiện tại của người lao động trước khi đào tạo để xác định năng lực hiện tại của người lao động, đánh giá người lao động đang có năng lực nào? Năng lực nào còn thiếu và cần được đào tạo?

**Bước 3:** Đánh giá năng lực người lao động sau đào tạo. Sau khi người lao động được cử đi đào tạo các năng lực còn thiếu, Công ty cần đánh giá lại để xác định sau khi người lao động được cử đi đào tạo thì năng lực của học có được bổ sung hay cải thiện hơn không?

***3.2.3. Nâng cao trình độ, năng lực của cán bộ phụ trách công tác đào tạo nguồn nhân lực cho Công ty Thiện Chí***

**Mục tiêu giải pháp**

Nhằm nâng cao trình, năng lực, nghiệp vụ cho đội ngũ cán bộ đảm nhiệm công tác đào tạo nhân lực tại Công ty: Cán bộ phụ trách đào tạo cần được cung cấp cho những kiến thức, kỹ năng quan trọng để giải quyết các vấn đề trong lĩnh vực đào tạo từ đó nâng cao hiệu quả của công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty.

**Căn cứ đề ra giải pháp**

Thực tiễn cho thấy, đội ngũ cán bộ phụ trách công tác đào tạo tại Công ty còn vướng phải một số thiếu sót về trình độ chuyên môn nghiệp vụ và kỹ năng, kinh nghiệm làm việc chưa đáp ứng được toàn diện được yêu cầu hiện nay của Công ty.

**Nội dung giải pháp**

Xây dựng kế hoạch đào tạo cho các đối tượng là cán bộ, nhân viên phụ trách đào hoạt động đào tạo nguồn nhân lực cho Công ty: Khóa đào tạo, nội dung đào tạo, phương pháp đào tạo, hình thức đào tạo, chi phí đào tạo, thời gian đào tạo.

**Bảng 3.10: Nội dung khóa học Chuyên viên đào tạo nội bộ**

Ngày học	Nội dung
	<p><b>Mục tiêu khóa học:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hiểu các phương pháp tiếp cận về việc chuẩn bị và giảng dạy một chương trình đào tạo</li> <li>- Hiểu được nhu cầu và cách thiết kế chương trình đào tạo theo mục tiêu doanh nghiệp</li> <li>- Hiểu được cách ứng dụng lộ trình thăng tiến, con đường phát triển nghề nghiệp, khung năng lực trong công tác đào tạo</li> <li>- Ứng dụng linh hoạt các phương pháp đào tạo hiện đại, cách thức truyền đạt.</li> <li>- Thực hiện giảng dạy các chương trình đào tạo một cách chuyên nghiệp, thu hút được sự tham gia tích cực của Học viên</li> </ul>
	<p><b>Đối tượng tham gia:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ban giám đốc, lãnh đạo doanh nghiệp</li> <li>- Các cấp quản lý, Trưởng/Phó các Phòng ban, Bộ phận trong Doanh nghiệp có mong muốn nâng cao kỹ năng đào tạo, huấn luyện nhân viên, Chuyên viên đào tạo</li> <li>- Những người thường xuyên làm công tác huấn luyện – đào tạo cho nhân viên trong nội bộ doanh nghiệp, hoặc huấn luyện cho đối tác, nhà cung ứng,...</li> </ul> <p>- Thời lượng học: 10 ngày</p>
Ngày 1+2	<p><b>PHẦN 1: Tổng quan về hệ thống đào tạo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Giới thiệu về Hệ thống đào tạo trong doanh nghiệp</li> <li>- Lộ trình đào tạo tương thích với lộ trình thăng tiến, con đường phát triển nghề nghiệp và khung năng lực trong doanh nghiệp.</li> <li>- Khung năng lực trong đào tạo, giới thiệu các kỹ năng cần có trong</li> </ul>

	đào tạo - Quy trình, quy chế đào tạo - Lập kế hoạch và cách thức triển khai hệ thống đào tạo trong Doanh nghiệp - Đánh giá hiệu quả đào tạo - Thảo luận các tình huống pháp lý liên quan đến đào tạo
Ngày 3	<b>PHẦN 2: CÁC CÔNG CỤ TRONG ĐÀO TẠO</b> - Các phương pháp sử dụng trong đào tạo - Cách thức phân tích và tổng hợp tài liệu đào tạo - Phương pháp tự nghiên cứu, học tập của người làm đào tạo - Ứng dụng một số công nghệ trong hoạt động đào tạo
Ngày 4 +5	<b>PHẦN 3: ĐÁNH GIÁ HIỆU QUẢ SAU ĐÀO TẠO</b> - Phân tích 5 cấp độ trong kết quả đào tạo - Phân tích các chỉ số ROI của Đào tạo - Hướng dẫn nhận biết và cách phân tích năng suất lao động trước và sau đào tạo - Thiết lập khung năng lực và Kế hoạch đào tạo cho năm kế tiếp, dự báo nhu cầu đào tạo theo xu hướng thị trường và dựa trên phân tích Khung năng lực hiện tại của Doanh nghiệp
Ngày 6	<b>PHẦN 4: TỔNG KẾT KHÓA HỌC</b> - Một số lưu ý trong hoạt động đào tạo - Bài học thực tế từ các doanh nghiệp

*Nguồn: Tác giả đề xuất*

### **3.2.4. Xây dựng tiêu chí đánh giá hiệu quả đào tạo cho Công ty Thiện Chí**

#### **Mục tiêu giải pháp**

KPI đánh giá hiệu quả đào tạo là một trong những cách đánh giá quan trọng giúp Công ty biết được khóa đào tạo có đạt được mục đích và hiệu quả

hay không? KPI được đo lường thông qua các yếu tố liên quan trực tiếp hoặc gián tiếp đến khóa học.

### **Căn cứ đề xuất giải pháp**

Công ty chưa có xây dựng KPI đánh giá hiệu quả đào tạo.

### **Nội dung giải pháp**

Xây dựng chỉ tiêu KPI đánh giá hiệu quả đào tạo với các chỉ tiêu: Tỷ lệ đạt/không đạt, điểm kiểm tra trung bình, tỷ lệ hoàn thành đào tạo, mức độ hoàn thành công việc, tỷ lệ tham gia khóa học, thời gian trung bình hoàn thành khóa đào tạo.

#### ***(1) Tỷ lệ đạt/không đạt***

CBNV phụ trách đào tạo cho học viên thực hiện kiểm tra sau khóa học. Sau đó, tính tỷ lệ học viên đạt, không đạt. Thông qua kết quả này có thể đánh giá 3 vấn đề: Nội dung đào tạo và phương pháp đào tạo có phù hợp với năng lực nhân viên, mức độ tiếp thu của nhân viên.

Nếu số lượng học viên rớt quá nhiều, cán bộ phụ trách đào tạo tiến hành khảo sát, đánh giá lại về nội dung, phương pháp đào tạo và năng lực hiện tại của nhân viên. Mục đích cải tiến khóa đào tạo chất lượng hơn trong lần tiếp theo.

#### ***(2) Điểm kiểm tra trung bình***

Loại KPI này có thể áp dụng khi sử dụng một phương pháp giảng dạy mới và dùng nó để đánh giá mức độ tiếp thu của học viên. Theo dõi điểm kiểm tra giúp Công ty biết được phương pháp mới có tác động tích cực hay tiêu cực đến hiệu quả của khóa đào tạo. Qua đó, đưa ra các điều chỉnh về mặt nội dung, phương pháp đào tạo sao cho phù hợp.

Ngoài ra, theo dõi điểm kiểm tra trung bình thường xuyên cũng giúp phát hiện ra những bất thường khi điểm số đột ngột tăng hoặc giảm. Nó

phản ánh sự thay đổi trong môi trường doanh nghiệp. Có thể mục tiêu hiện tại của bộ phận đã đổi mới, và nội dung bài test không còn phù hợp nữa.

### ***(3) Tỷ lệ hoàn thành đào tạo***

Tỷ lệ hoàn thành đào tạo là tỷ lệ phần trăm hoàn thành khóa học: Chỉ tiêu này cho biết nhân viên có hoàn thành khóa học theo đúng hạn hay không?

### ***(4) Mức độ hoàn thành vai trò công việc***

Cán bộ quản lý sẽ đảm nhận việc theo dõi mức độ hoàn thành công việc của từng cá nhân. Thông qua kết quả này, nhà quản lý có thể đánh giá được sự tiến bộ của nhân viên sau khóa đào tạo. Đồng thời, tìm ra được điểm mạnh/yếu của từng nhân viên trong bộ phận và có thể giao các công việc phù hợp để họ có thể phát triển thế mạnh cá nhân, hoặc luân chuyển sang bộ phận khác phù hợp hơn.

Ngoài ra, đây cũng là cơ sở cán bộ phụ trách đào tạo đánh giá được mức độ thành công của khóa học. Qua đó, chọn lọc nội dung để xây dựng cải tiến các khóa đào tạo trong tương lai cho nguồn nhân lực kế thừa.

### ***(5) Tỷ lệ tham gia khóa học***

Tỷ lệ tham gia khóa học của học viên là chỉ tiêu được tính dựa trên số lượng học viên tự nguyện đăng ký tham gia, số hiện diện và vắng mặt, giúp đánh giá được nội dung khóa học có được nhân viên hưởng ứng hay không, đây có phải là nội dung mà họ đang quan tâm thời điểm hiện tại hay không. Qua đó xây dựng các chương trình đào tạo khớp hơn với nhu cầu thực tế của Công ty.

### ***(6) Thời gian trung bình hoàn thành khóa đào tạo***

Thống kê thời gian trung bình hoàn thành khóa đào tạo của các nhân viên hoặc tổng bộ phận. Từ đó có thể tính chi phí đào tạo trong trường hợp này đơn giản thông qua công thức sau: Số người hoàn thành khóa đào tạo x Thời gian hoàn thành trung bình x Mức lương trung bình theo giờ.

### ***3.2.5. Áp dụng công nghệ số trong công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty Thiện Chí***

#### **Mục tiêu giải pháp**

Để tăng chất lượng nguồn nhân lực ngành may mặc và kỹ năng đáp ứng với nhu cầu của chuyển đổi số.

#### **Căn cứ đề xuất giải pháp**

- Chất lượng nguồn lao động thấp và không đồng đều;
- Kỹ năng công nghệ của nguồn nhân lực đối với công nghệ còn hạn chế;
- Mức độ sẵn sàng của bộ máy quản lý, vận hành với chuyển đổi số chưa cao.

#### **Nội dung giải pháp**

- Xác định kỹ năng cơ bản về công nghệ 4.0, để từ đó xây dựng kế hoạch đào tạo, đối tượng đào tạo, thiết kế và lựa chọn khóa học đào tạo phù hợp để đạt được các kỹ năng đó (về cơ bản và nâng cao).
- Áp dụng công nghệ 4.0: Triển khai hoạt động đào tạo trên phần mềm như khảo sát nhu cầu đào tạo, lựa chọn khóa đào tạo, thời gian đào tạo, địa điểm đào tạo...
- Cung cấp tài liệu khóa học, bài giảng trên phần mềm; tổ chức khóa/buổi dạy và học trực tuyến.

**Bảng 3.11: Kỹ năng cơ bản về công nghệ 4.0**

<b>TT</b>	<b>Kỹ năng</b>
<b>1</b>	Kỹ năng kết nối, Internet
<b>2</b>	Kỹ năng sử dụng máy tính (phần mềm ứng dụng)
<b>3</b>	Kỹ năng sử dụng các thiết bị thông minh
<b>4</b>	Kỹ năng vận hành máy thông minh
<b>5</b>	Kỹ năng bảo mật thông tin
<b>6</b>	Các kỹ năng mềm (Giao tiếp, đàm phán, làm việc nhóm, xử lý vấn đề...)
<b>7</b>	Kỹ năng thiết kế 3D
<b>8</b>	Kiến thức về sở hữu trí tuệ
<b>9</b>	Kiến thức về quyền riêng tư cá nhân không ai xâm phạm
<b>10</b>	Kiến thức về bí mật cá nhân, không được phép tiết lộ nếu không có sự đồng ý.

*Nguồn: Tác giả đề xuất*

Do vậy, muốn tăng chất lượng và kỹ năng nguồn lao động đáp ứng với nhu cầu của chuyển đổi số thì song song với việc nâng cấp kiến thức và kỹ năng của nhân lực ngành may mặc, cần tổ chức đào tạo nguồn nhân lực phục vụ ứng dụng CMCN 4.0 vào ngành may mặc thông qua việc mở thêm các lớp đào tạo theo hướng tiếp cận CMCN 4.0, đào tạo cán bộ quản lý, tất cả người lao động các kỹ năng cơ bản về công nghệ 4.0, cán bộ phụ trách công tác đào tạo nguồn nhân lực. Hơn nữa, cán bộ quản lý cũng cần tăng cường ứng dụng công nghệ thông tin trong quản lý và sản xuất nhằm tạo nên một hệ thống giá trị cho Công ty, người lao động.



**Bảng 3.12: Khảo sát yêu cầu đào tạo cá nhân trên phần mềm**

<b>T</b>	<b>Kỹ năng cần đào tạo</b>	<b>Nhu cầu đào tạo 1: Không quan trọng 5: Rất quan trọng</b>	<b>Mục tiêu sau đào tạo</b>	<b>Mức độ (cơ bản/nâng cao)</b>	<b>Thời gian dự kiến</b>	<b>Hình thức đào tạo (1.mời chuyên gia, 2.nội bộ công ty, 3.bộ phận</b>	<b>Đề xuất đối tác đào tạo (nếu đào tạo bên ngoài)</b>
<b>1</b>	Kỹ năng kết nối, Internet	□□□□□□				□□□	
<b>2</b>	Kỹ năng sử dụng máy tính (phần mềm ứng dụng)	□□□□□□				□□□	
<b>3</b>	Kỹ năng bảo mật thông tin	□□□□□□				□□□	
<b>4</b>	Kỹ năng thiết kế 3D	□□□□□□				□□□	

*Nguồn: Tác giả đề xuất*

## KẾT LUẬN

Ngành may mặc luôn nằm trong top đầu ngành hàng có kim ngạch xuất khẩu tỷ USD, cũng là ngành có số lượng lao động lớn. Tuy nhiên, phần lớn số lao động trong ngành hiện nay là lao động phổ thông, thực hiện các công đoạn gia công sản phẩm, còn các khâu yêu cầu có trình độ kỹ thuật như thiết kế sản phẩm đang thiếu và yếu. Khoảng 75% lao động trong lĩnh vực này chưa qua đào tạo hoặc chỉ được đào tạo dưới 3 tháng thì đây là thách thức cho ngành trong quá trình chuyển giao, ứng dụng công nghệ hiện đại vào sản xuất, nâng cao tỷ lệ nội địa hoá. Để làm được điều này, một trong những yêu cầu cấp thiết đặt ra là nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của ngành.

Hơn nữa, dưới tác động của cuộc cách mạng công nghiệp 4.0, trong tương lai, sẽ ứng dụng máy móc, thiết bị, công nghệ hiện đại, tự động hóa cao... thay cho sức lao động của con người. Cuộc Cách mạng công nghiệp 4.0 đang tạo ra những sự thay đổi mạnh mẽ về quan niệm cũng như phương thức sản xuất của doanh nghiệp may mặc trong nước.

Như vậy, Cách mạng công nghiệp 4.0 đang trở thành xu hướng tất yếu, tuy nhiên, việc đưa công nghệ hiện đại vào sản xuất vẫn còn những khó khăn, nhất là thiếu trầm trọng nguồn nhân lực để vận hành các thiết bị đó. Để có thể vận hành được các thiết bị, máy móc hiện đại cũng như tổ chức quản lý sản xuất theo Cách mạng công nghiệp 4.0 đòi hỏi trình độ lao động cũng phải được nâng lên. Thế nhưng, chất lượng nguồn nhân lực mới ra trường chưa đáp ứng yêu cầu thực tế. Điều này đang là áp lực với các doanh nghiệp.

Nguồn nhân lực phục vụ ngành công nghiệp hỗ trợ may chưa đáp ứng được yêu cầu cả về số lượng lẫn chất lượng. Doanh nghiệp và các trường đào tạo chưa hình thành liên kết bền vững hợp tác, hỗ trợ lẫn nhau. Tại không ít doanh nghiệp, cán bộ quản lý, kỹ thuật, công nghệ thường được lựa chọn, cắt

nhắc từ những công nhân có tay nghề tốt nhưng lại chưa được bồi dưỡng về kỹ năng quản lý, khả năng ứng dụng công nghệ trong sản xuất... Vì vậy, Công ty TNHH Thương Mại - Dịch Vụ May công nghiệp Thiện Chí luôn chú trọng phát triển nguồn nhân lực cho các kỹ năng mới cần thiết đối với ngành may như các kỹ năng về thiết kế, phát triển sản phẩm và các kỹ năng mới trong bối cảnh Cách mạng công nghiệp 4.0; tăng cường phát triển liên kết giữa các cơ sở đào tạo trong nước với nước ngoài, giữa các cơ sở đào tạo với Công ty nhằm nâng cao chất lượng đào tạo đáp ứng nhu cầu nguồn nhân lực của Công ty.

## **DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO**

### **Tiếng Việt**

1. Trần Kim Dung (2018), Quản trị nguồn nhân lực, NXB Tài chính, Hà Nội.
2. Lê Thanh Hà (2020), Giáo trình Quản trị nhân lực (tập 1) NXB Lao động - Xã hội.
3. Phùng Thị Thu Hằng (2019), Đào tạo công nhân may tại Công ty Cổ phần may Sơn Hà, luận văn Thạc sĩ, trường Đại học Lao động – Xã hội.
4. Huỳnh Thanh Hoa (2013), Đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần May Trường Giang, Quảng Nam, Luận văn Thạc sĩ, Đại học Đà Nẵng.

### **Tiếng Anh**

1. Bhakti Hivarkar and Dr. A. B. Dadas (2019), The impact of training on worker’s productivity in textile industry – A case study of “victory fashions”, Neville Wadia Institute of Management Studies & Research, Human Resource Management ISSN : 2230-9667.
2. David A. DeCenzo and Stephen P. Robbins (2001), Human Resource Management.
3. Manmohan Joshi (2013), Human Resource Management, Human Resource Management 1st edition, ISBN 978-87-403-0393-3
4. Mathis, R.L. and Jackson, J.H. (2010), Human Resource Management. 13th Edition, South-Western College Publishing, Ohio.
5. Shipra, Dr Aneet and Dr Amandeep (2018), Training Practices in Large and Medium Textile and Apparel Industries of Punjab, OSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM), e-ISSN: 2278-487X, p-ISSN: 2319-7668. Volume 20, Issue 2. Ver. II (February. 2018), PP 59-65.

# PHỤ LỤC

## PHỤ LỤC 1

### TÀI LIỆU NỘI BỘ CỦA CÔNG TY

#### A. THÔNG TIN CHUNG

CÔNG TY TNHH THƯƠNG MẠI - DỊCH VỤ MAY CÔNG NGHIỆP

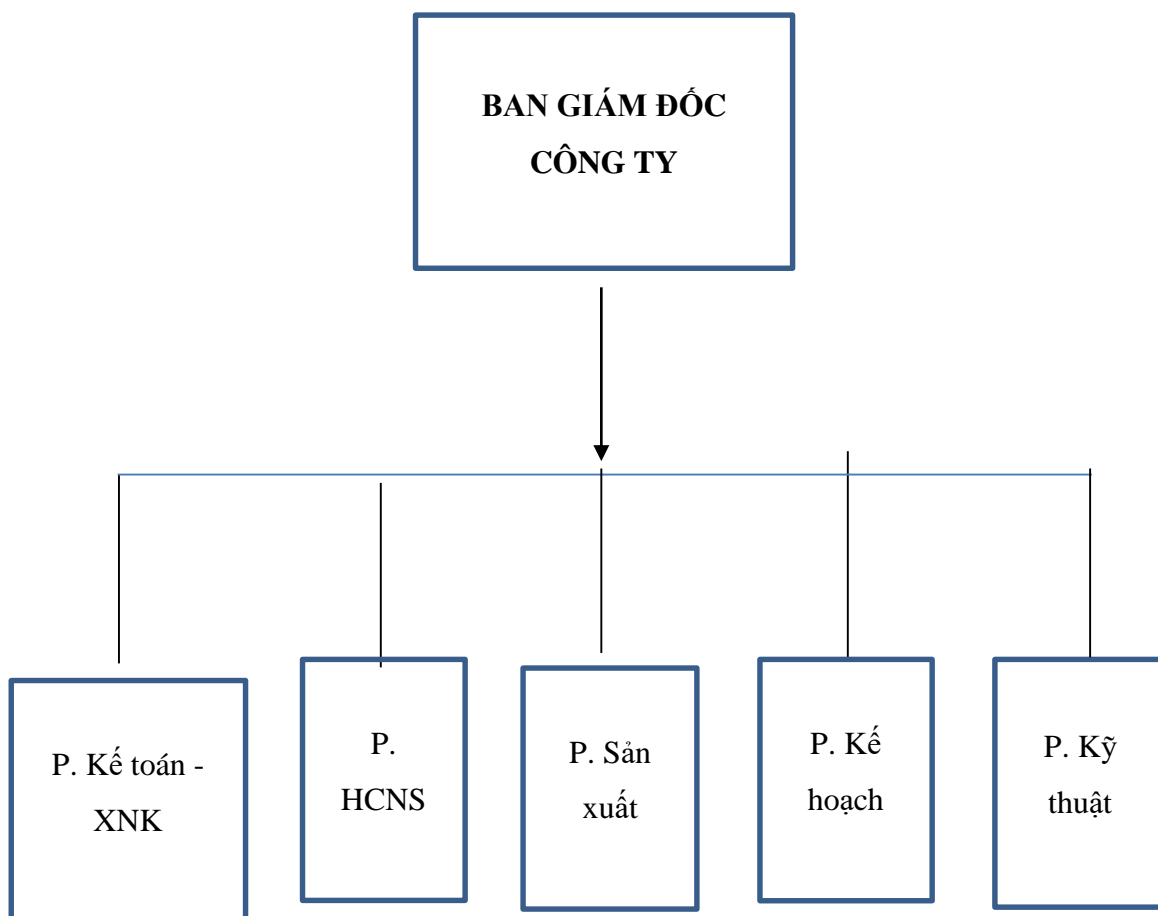
THIỆN CHÍ



CÔNG TY TNHH THƯƠNG MẠI - DỊCH VỤ MAY CÔNG NGHIỆP

THIỆN CHÍ

#### SƠ ĐỒ TỔ CHỨC



## Chức năng của các khối / Công ty / Phòng ban

<b>PB/ BP</b>	<b>CHỨC NĂNG</b>
<b>HCNS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Hoạch định chiến lược nhân sự</li><li>- Xây dựng cơ cấu tổ chức của công ty</li><li>- Phát triển nguồn nhân lực: tuyển dụng, đào tạo và phát triển</li><li>- Xây dựng chính sách lương, thưởng, phúc lợi cho người lao động</li><li>- Xây dựng quan hệ lao động</li><li>- Xây dựng văn hóa công ty</li><li>- Bảo đảm an ninh, an toàn và mỹ quan trong công ty</li><li>+ Quản lý tài sản công ty</li><li>+ Đảm bảo vệ sinh và môi trường</li><li>+ Chăm sóc sức khỏe cho CNV</li><li>- Quản lý và cung cấp các dịch vụ</li><li>+ Phương tiện vận chuyển</li><li>+ Công tác lễ tân, điện thoại, điện nước</li><li>+ Cung cấp đồng phục trang thiết bị văn phòng, nhà xưởng, văn phòng phẩm</li><li>- Kiểm soát quá trình thực thi công ty</li><li>- Tư vấn pháp lý cho công ty</li><li>- Tổ chức các hoạt động cho CNV</li><li>- Đảm bảo xây dựng, áp dụng, duy trì hệ thống quản lý tích hợp</li></ul>

<p style="text-align: center;"><b>KẾ HOẠCH</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cung ứng nhu cầu mua hàng hóa, nguyên liệu của các BP/PB</li> <li>+ Thương lượng và lựa chọn Nhà cung cấp, đảm bảo phương thức mua hàng tối ưu nhất</li> <li>+ Đảm bảo việc mua hàng phù hợp với quy cách, chất lượng, thời gian do BP mua yêu cầu</li> <li>- Lập kế hoạch mua vật tư phục vụ cho sản xuất</li> <li>- Quản lý kho.</li> <li>- Kiểm soát các nhà cung cấp trong và ngoài nước, định kỳ đánh giá các Nhà cung cấp</li> <li>- Dự báo sự biến động về giá cả, dao động về nguồn cung cấp, ổn định về chất lượng, những thay đổi với phương thức giao dịch của các nhà cung cấp trong và ngoài nước</li> <li>- Hoạch định chiến lược, kế hoạch phát triển kinh doanh</li> <li>- Quản lý khách hàng</li> <li>- Nhận và giải quyết khiếu nại của khách hàng</li> <li>- Dự báo tình hình kinh doanh thị trường</li> <li>- Xử lý các khiếu nại, phàn nàn dịch vụ của khách hàng</li> <li>- Lập kế hoạch sản xuất cho các phân xưởng</li> <li>- Theo dõi tiến độ sản xuất và tổng hợp báo cáo.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>KẾ TOÁN</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Xây dựng chiến lược quản trị tài chính (bao gồm quản lý rủi ro tài chính) cho Công ty</li> <li>- Hoạch định tài chính và kiểm soát ngân sách của công ty</li> <li>+ Quản lý dòng tiền, vốn và tài nguyên</li> <li>+ Thẩm định và xét duyệt các chính sách tín dụng đối với nhà cung cấp / khách hàng</li> <li>- Kiểm soát chi phí, kiểm tra, giám sát việc thực hiện công tác kế toán</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kiểm soát giá bán các giá bán của Công ty</li> <li>- Tham gia thẩm tra, xét duyệt các dự án đầu tư</li> <li>- Quản trị lợi nhuận toàn Công ty.</li> </ul>
<b>KỸ THUẬT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hiệu chuẩn / kiểm định thiết bị đo lường và an toàn</li> <li>- Chịu trách nhiệm quản lý toàn bộ tài sản, máy móc, thiết bị phục vụ cho sản xuất và bảo trì sửa chữa MMTB và hệ thống</li> <li>- Tiếp nhận, lắp đặt, kiểm tra vận hành thử nghiệm, và nghiệm thu các MMTB mới</li> <li>- Chịu trách nhiệm chính trong việc tiếp nhận và chuyển giao công nghệ</li> <li>- Đào tạo và hướng dẫn vận hành, sử dụng các MMTB, dây chuyền sản xuất</li> </ul>
<b>BỘ PHẬN SẢN XUẤT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Đảm bảo việc sản xuất đúng tiến độ, số lượng cơ cấu sản phẩm và chất lượng sản phẩm.</li> <li>- Kiểm soát được tiến độ sản xuất của phân xưởng. Quan sát và kiểm soát hiệu suất của từng bộ phận</li> <li>- Đảm bảo mức chất lượng sản phẩm</li> <li>- Kiểm tra chất lượng nguyên vật liệu, bán thành phẩm, thành phẩm</li> <li>- Quản lý số liệu thành phẩm, nhập – xuất – tồn</li> <li>- Nhận dạng các vấn đề tiềm ẩn và thực hiện hành động khắc phục – phòng ngừa</li> </ul>

**Nguồn nhân lực**

- Trách nhiệm chung đối với các hoạt động quản lý
- + Đảm bảo nguyên tắc minh bạch, bình đẳng, cởi mở và tôn trọng
- + Tập trung vào những sứ mệnh, chiến lược phát triển và những cam kết của công ty



+ Ít nhất 01 lần/ năm, xem xét hiệu quả của HTQL công ty, làm cơ sở cho các định hướng của công ty.....

- Lực lượng lao động của Công ty đa phần là lao động trẻ, với độ tuổi bình quân từ 18-31, công ty đã thu hút nhiều lao động đến từ khắp các tỉnh thành trên cả nước (khoảng 45 tỉnh), trong đó lao động nữ chiếm khoảng 78% trên tổng số lao động

- Công ty phân loại lao động thành hai dạng:

+ Lao động trực tiếp

+ Lao động gián tiếp

### **Cơ sở hạ tầng**

- Diện tích mặt bằng nhà xưởng: tổng diện tích mặt bằng 16.000m<sup>2</sup>, diện tích xây dựng 12.500m<sup>2</sup>, lối đi và sân công ty 3.500m<sup>2</sup>

- Văn phòng nhà xưởng có kết cấu kiên cố, phù hợp với yêu cầu sản xuất, đảm bảo cảnh quan tốt, môi trường trong sạch,

- Công ty có hệ thống xử lý nước thải bằng hệ thống hầm tự hủy có kết cấu 3 tầng

- Cơ sở hạ tầng, hệ thống giao thông nội bộ phù hợp, thông thoáng đảm bảo công việc vận chuyển, đi lại nhanh chóng và thuận tiện

### **Máy móc- thiết bị**

<b>STT</b>	<b>TÊN MÁY MÓC – THIẾT BỊ</b>	<b>SỐ LƯỢNG</b>
1	Single-Needle Sewing Machine/ Máy may 1 kim	479
2	Double-Needle Sewing Machine/ Máy may 2 kim	29
3	Overlock Machine/ Máy vắt sổ	597
4	Kansai	371
5	Cover Stitch Machine/ Máy đóng nút	50
6	Double-Needle Hem Interlock Machine/ Máy viền lai chỉ đôi	50
7	Thread Cone Dividing Machine / Máy suốt chỉ	90
8	Bar Tack Machine/ Máy đính bọ	15
9	Eyelet Attaching Machine/ Máy đóng khuy mắt cáo	6
10	Button Hole Machine/ Máy khuy mắt phụng, đầu tròn	4
11	Button Attaching Lock-Stitch Machine/ Máy gắn khóa kéo	4
12	Button Snapping Machine/ Máy đóng nút	4
13	Vacuum Cleaner/ Máy hút bụi chỉ	4
14	Steam – Boiler/ Lò hơi	11
15	Steam Iron/ Bàn ủi	90
16	Iron Table/ Bàn đứng ủi	90
17	Fusing Machine/ Máy ép keo	6
18	Automatic Heat Transfer Label Machine/ Máy ép nhãn tự động	18
19	Manual Heat Transfer Label Machine/ Máy ép nhãn tay	78
20	Farbic Digital Scale/ Cân vải điện tử	4
21	Digital Scale/ Cân điện tử	1
22	Electronic Scale/ Cân đồng hồ	7
23	Washing Machine/ Máy giặt	1

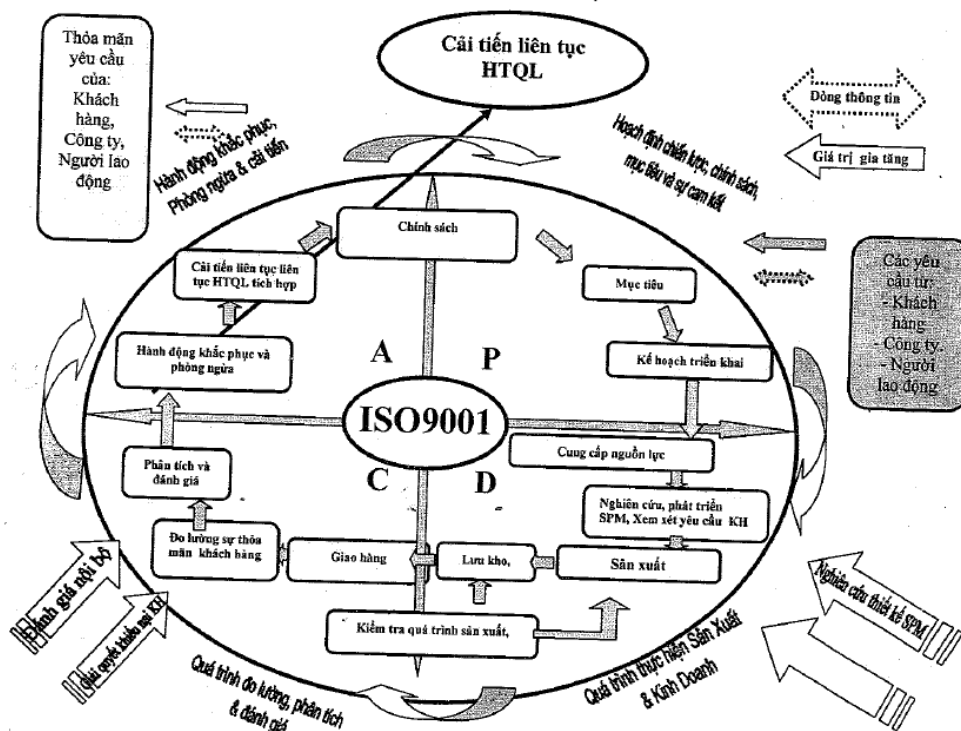
24	Dryer Machine/ Máy sấy	1
25	Metal Detector/ Máy dò kim loại	3
26	Computer Maker and Printer/ Máy vẽ & in tự động	4
27	Twelve Needles Machine/ Máy 12 kim	6
28	Pull Test Machine/ Máy thử lực kéo	1
29	CAD System for Pattern Maker/ Máy vẽ mẫu rập tự động	9
30	CAD System for Pattern Cutting/ Máy cắt mẫu rập tự động	3
31	Automatic Cutting Machine/ Máy cắt tự động	3
32	Manual Cutting Machine/ Máy cắt tay	20
33	Neck Stretch Machine/ Máy đo giãn cổ	1
34	Curved Cutting Machine/ Máy cắt vòng	2
35	Fabric Spreading Machine/ Máy trải vải	11
36	Crocking Test/ Máy kiểm tra độ bền màu	1
37	Fusing Bonding Test Machine/ Máy kiểm tra độ bám của ép keo	1
38	Automatic Binder Cutting Machine / Máy cắt viền tự động	3
39	Light box/ Máy kiểm ánh màu	1
40	Thread Trimming Machine/ Máy cắt chỉ	69
41	4 points Farbic Inspection Machine/ Máy kiểm vải 4 điểm	7
42	Humidity Meter/ Máy đo độ ẩm	16
43	Generator/ Máy phát điện	1
44	Conveyor Roller (For carrtons)/ Băng tải	1
45	Binding Cutting Machine	10
<b>Total</b>		<b>2183</b>

- Máy móc thiết bị của Công ty là thế hệ mới là thế hệ mới và chuyên dùng cho ngành sản xuất May thêu, được nhập từ các nước tiên tiến như: Đức, Đài Loan, Ấn Độ, Nhật Bản, Hàn Quốc....

- **Nguyên vật liệu chính:** là vải các loại nhập từ Trung Quốc.

# THAM KHẢO HỆ THỐNG QUẢN LÝ TÍCH HỢP:

## A. Mô hình tương tác của HTQL



## B. Mô tả sự tương tác trong các quy trình HTQLTH

- Mô tả này là một vòng tròn gồm một chuỗi các quá trình liên kết từ các yêu cầu cho đến sự thỏa mãn của các tổ chức (như: Các tổ chức đánh giá chứng nhận, khách hàng, NCU, Người lao động công đồng xã hội, và các cơ quan hành chính sự nghiệp...)

- Một phương pháp luận xuyên suốt trong toàn bộ vòng tròn bao gồm các chu trình này là: lập kế hoạch- thực hiện-kiểm tra- hành động. KPPN và cải tiến thường xuyên, nhằm đạt được hơn sự mong đợi của khách hàng, và tổ chức và cơ quan hữu quan.....

- THQL của Công ty là những chuỗi kết nối từ các hoạt động quá trình, thông qua các tài liệu (như: thủ tục, quy định, HĐCV...) Được thực hiện một cách nhất quán nhằm nâng cao hiệu quả tối ưu nhất trong các quá trình, hoạt

đông SX-KD bao gồm những quá trình chính, quá trình hỗ trợ, quá trình kiểm soát như sau:

### 1. Quá trình chính:

TT	Quá trình	Thủ tục / Quy định liên quan
1	Quá trình hoạch định chiến lược, chính sách, mục tiêu	Chính sách chất lượng, kế hoạch hoạt động, mục tiêu
2	Quá trình quản lý nguồn lực	Quản lý nhân sự, Tuyển dụng, Đào tạo
3	Quá trình xem xét hợp đồng, yêu cầu của khách hàng	Xem xét yêu cầu của khách hàng
4	Quá trình thăm dò ý kiến và đo lường sự thỏa mãn của khách hàng	Đo lường sự thỏa mãn khách hàng
5	Quá trình giải quyết khiếu nại / phàn nàn của khách hàng	Giải quyết khiếu nại khách hàng
6	Quá trình mua hàng, xem xét đánh giá-chọn NC, NTP	Mua hàng
7	Quá trình kiểm soát đơn đặt hàng, KHSX	Kiểm soát quá trình sản xuất của xưởng may, cắt, hoàn thành
8	Quá trình kiểm soát CLSP đầu vào, trong QTSX, thành phẩm đầu ra	Kiểm soát chất lượng đầu sản phẩm
9	Quá trình quản lý kho và bảo toàn sản phẩm	Quản lý kho
10	Quá trình thống kê, phân tích, đánh giá	Quy định thời gian báo cáo

11	Quá trình xử lý SKPH và hành động KPPN	Xử lý sự không phù hợp
12	Quá trình kiểm soát và bảo quản tài sản của khách hàng	Kiểm soát tài sản khách hàng
13	Quá trình an toàn – an ninh	Kiểm soát an ninh

## 2/ Quá trình hỗ trợ

TT	Quá trình	Thủ tục liên quan
1	Tuyển dụng và đào tạo	Tuyển dụng, Đào tạo
2	Kiểm soát máy móc thiết bị	Kiểm soát máy móc thiết bị
3	Hiệu chuẩn	Hiệu chuẩn
4	Thanh lý tài sản, hàng hóa	Thanh lý tài sản

## 3/ Quá trình kiểm soát

TT	Quá trình	Thủ tục liên quan
1	Kiểm soát tài liệu	Kiểm soát tài liệu
2	Kiểm soát hồ sơ	Kiểm soát hồ sơ
3	Đánh giá nội bộ	Đánh giá nội bộ
4	Xem xét lãnh đạo	Xem xét lãnh đạo

## Tóm tắt sơ bộ các quá trình chính

TT	Quá trình	Diễn giải
01	Hoạch định chiến lược -	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Chiến lược kinh doanh là 1 chính sách chung cho toàn Công ty, được hoạch định dựa trên định hướng phát triển dài hạn của Công ty.</li> <li>- Hàng năm, Công ty có tổ chức các cuộc họp để hoạch</li> </ul>

	<p>chính sách – mục tiêu</p>	<p>định chiến lược</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Từng bộ phận trong Công ty sẽ lên kế hoạch hành động căn cứ vào chiến lược kinh doanh đã đề ra.</li> <li>- Ban lãnh đạo sẽ xem xét- đánh giá theo tình hình thực tại, để có đối sách cụ thể với những’’ Chiến lược- Chính sách- Mục tiêu’’ ngắn hạn và dài hạn</li> </ul>
02	<p>Quản lý nguồn nhân lực</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ban lãnh đạo xác định’’con người’’ sẽ quyết định sự lớn mạnh, thành công của một’’ Doanh nghiệp’’. Do đó, Công ty có chính sách quản lý nguồn nhân lực rõ ràng, cụ thể.</li> <li>- Tất cả các vị trí công việc trong Công ty đều có bản mô tả công việc</li> <li>- Hàng năm, Công ty tuyển dụng nhân viên dựa trên nhu cầu Công việc.</li> <li>- Phòng tổ chức sẽ xác định các tiêu chí cần thiết đối với những vị trí công việc.</li> <li>- Người mới vào sẽ được hướng dẫn để hiểu rõ những chính sách, nội quy của công ty</li> <li>- Công ty luôn chú trọng đến việc đào tạo và phát hiện các nhà lãnh đạo tương lai, đội ngũ lãnh đạo và quản lý kế thừa</li> <li>- Định kỳ, khi lập kế hoạch hoạt động hoặc khi có nhu cầu đào tạo phát sinh ngoài kế hoạch, các bộ phận lập phiếu yêu cầu đào tạo, gửi về PTC</li> <li>- Các khóa đào tạo đều được đánh giá sau khi kết thúc</li> <li>- Việc đào tạo trong công ty thể hiện trong 2 trường hợp: Đào tạo nội bộ và Đào tạo bên ngoài</li> <li>- Ngoài ra Công ty cũng có kế hoạch đào tạo nâng cao kỹ năng thao tác cho nhân viên</li> </ul>



03	Xem xét hợp đồng – yêu cầu khách hàng	- Tất cả các yêu cầu đặt hàng từ khách hàng đều được xem xét-giải quyết kịp thời, đáp ứng cho khách hàng thỏa mãn cao nhất.
04	Thăm dò ý kiến – đo lường sự thỏa mãn – giải quyết khiếu nại của khách hàng	- Hàng năm, PKH triển khai thăm dò ý kiến và đo lường sự thỏa mãn của khách hàng. - Tất cả những thông tin thu thập được PKH tổng kết đánh giá theo thang điểm đã được quy định, kết quả này sẽ được ban lãnh đạo xem xét và có chỉ đạo thực hiện để đáp ứng thỏa mãn cao nhất từ các yêu cầu của khách hàng.
05	Mua hàng – đánh giá NTP, NCU,	- PKH sẽ đáp ứng tất cả các yêu cầu mua hàng, thực hiện đánh giá, tái đánh giá nhằm chọn những NGU, NTP tối ưu
06	Hoạch định kế hoạch sản xuất – kiểm	- Căn cứ vào kế hoạch tiêu thụ, các phân xưởng liên quan, lập kế hoạch SX, chuẩn bị các nguồn lực, như: NVL, máy móc thiết bị, con người nhằm đáp ứng đầy đủ theo yêu cầu của khách hàng về số lượng, chất lượng cũng như thời hạn giao hàng.

	soát đơn đặt hàng thành phẩm	
07	Kiểm soát chất lượng sản phẩm	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bộ phận QC, kho sẽ kiểm soát NVL, đầu vào, trong quá trình sản xuất và việc tạo ra thành phẩm. Việc này được kiểm soát chặt chẽ từ khi tiếp nhận NVL, cho đến mỗi công đoạn sản xuất và trước khi giao nhận thành phẩm.</li> <li>- Trong quá trình kiểm tra đều tuân thủ theo các tiêu chuẩn kỹ thuật, bản vẽ, mẫu chuẩn ngoại quan</li> </ul>
08	Kiểm soát quy trình sản xuất	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hàng ngày, các quản đốc phân xưởng tiếp nhận kế hoạch sản xuất, chuẩn bị máy móc thiết bị, nhân sự, chuẩn bị các tài liệu cần thiết như quy trình sản xuất, tiêu chuẩn kỹ thuật, bản vẽ, và phân công công việc cho các tổ.</li> <li>- Các tổ trưởng điều hành, hướng dẫn và thực hiện sản xuất theo quy trình, kiểm soát trình tự, thao tác thực hiện của công nhân, giải quyết những vấn đề phát sinh trong quá trình sản xuất, ghi nhận kết quả sản xuất và thành phẩm nhập kho</li> <li>- Công nhân thực hiện sản xuất theo sự chỉ đạo của tổ trưởng, đảm bảo sự phù hợp với quy trình sản xuất, tự kiểm tra sản phẩm, bảo đảm sản phẩm làm ra đạt chất lượng, xin ý kiến tổ trưởng khi có vấn đề phát sinh trong quá trình sản xuất.</li> <li>- Đảm bảo đạt kế hoạch sản xuất đã đề ra.</li> </ul>

09	Quản lý kho và bảo toàn sản phẩm	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Thủ kho tiếp nhận lô hàng, nhận dạng sản phẩm và tuân thủ theo nguyên tắc nhập trước-Xuất trước’’ First In- First Out –FI- FO’’, nguyên tắc 4D ‘’ Dễ Trông Thấy-Dễ Lấy-Dễ Cắt-Dễ Truy Tìm’’ và các quy định chất xếp hàng hóa có liên quan, phải đảm bảo theo đúng khu vực, chủng loại hàng</li> <li>- Trong quá trình lưu trữ và bảo quản, thủ kho phải đảm bảo hàng hóa được xếp xếp gọn gàng, ngăn nắp, dấu hiệu nhận biết rõ ràng, sạch sẽ và số lượng tồn kho thực tế chính xác, khớp với sổ sách, phần mềm- máy tính.....nếu phát hiện hàng hóa bị lỗi thời,có dấu hiệu bị hư hỏng....thì phải báo cho QC kiểm tra lại lô hàng</li> </ul>
10	Thống kê – phân tích – đánh giá	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Các quá trình hoạt động SX-KD đều được thống kê-cập nhật dữ liệu kịp thời- chính xác- đầy đủ và trung thực khách quan</li> <li>- Từ những kết quả báo cáo phân tích thống kê này, ban lãnh đạo sẽ xem xét đánh giá tình hình thực tại của những hoạt động tương ứng để chỉ đạo biện pháp cụ thể</li> </ul>
11	Xử lý sự không phù hợp (SKPH) và hành động khác phục-phòng	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Khi phát sinh bất kỳ một SKPH, đều phải được thông tin kịp thời cho những người cho những người thuộc thẩm quyền xử lý và phải được nhận dạng, cách ly (nếu thấy cần thiết)</li> <li>- SKPH sẽ được xác định cụ thể để có hướng xử lý và hành động KPPN, một cách phù hợp, tối ưu nhất</li> <li>- Sau mỗi hành động xử lý SKPH hay KPPN, đều được theo dõi và đánh giá kết quả thực hiện</li> </ul>

	ngừa (KPPN)	
12	An toàn – an ninh	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hệ thống PCCC.Đội PCCC được tập huấn định kỳ hàng năm với phòng cảnh sát PCCC công an quận huyện.</li> <li>- Xung quanh khuôn viên có tường rào bao bọc an toàn. Có sơ đồ vị trí thoát hiểm.</li> <li>- Có đội bảo vệ tuần tra, kiểm soát an ninh, trong và ngoài công ty.</li> </ul>

## **B. CHÍNH SÁCH VỀ CHẾ ĐỘ ĐÀO TẠO CHO CB – CNV**

### **I. MỤC ĐÍCH**

Chế độ đào tạo này được lập ra nhằm đáp ứng nhu cầu về việc đào tạo nhân sự của Công ty TNHH TMDV May CN Thiện Chí, bồi dưỡng và cung cấp những công nhân viên có trình độ và tay nghề cao, đáp ứng đúng theo yêu cầu của các bộ phận Phòng, Ban trong công ty.

### **II. PHẠM VI**

Chế độ đào tạo này được áp dụng cho toàn thể CB – CNV Công ty TNHH TMDV May CN Thiện Chí

### **III. ĐỊNH NGHĨA**

Đào tạo tại chỗ: Đào tạo cho toàn thể cán bộ công nhân viên Công ty.

Đào tạo bên ngoài: Gửi cán bộ, công nhân viên đi học khóa đào tạo do các cơ quan, đơn vị bên ngoài Công ty TNHH TMDV May CN Thiện Chí.

### **IV. NỘI DUNG**

#### **1. Mục đích và định hướng của việc đào tạo**

- Nhằm sử dụng tối đa nguồn nhân lực, bổ sung – cập nhật kiến thức ngành nghề, nâng cao tay nghề, kỹ năng của nhân viên đối với công việc hiện tại trước mắt;
- Chuẩn bị cho CB – CNV theo kịp với sự thay đổi cơ cấu của tổ chức khi có sự phát triển hơn trong tương lai;
- Tạo ra đội ngũ sản xuất có chất lượng cao, nâng cao năng suất nhà máy, cải thiện đời sống CB – CNV.

## **2. Xác định nhu cầu đào tạo**

### **Đào tạo bên ngoài**

Khi Công ty có kế hoạch sản xuất mới hay sự điều chỉnh về vị trí công việc, tái bố trí nhân sự trong các bộ phận hoặc có biến động do nghỉ việc hoặc định kỳ cần huấn luyện, đào tạo. Phòng Nhân sự sẽ lên danh sách và lập phiếu xác nhận nhu cầu đào tạo tại chỗ hay đào tạo bên ngoài.

### **Đào tạo nội bộ**

- Việc đào tạo này sẽ được thực hiện trong nội bộ công ty, do quản lý từng bộ phận huấn luyện cho công nhân của mình. Việc huấn luyện này có thể tổ chức định kỳ hoặc thường xuyên tùy theo yêu cầu của từng bộ phận.
- Bên cạnh đó, bộ phận quản lý, chuyên trưởng cũng cần quan sát và hướng dẫn cho công nhân các thao tác kỹ thuật ngay tại chỗ nếu phát hiện sai sót. Ví dụ chuyên trưởng hướng dẫn cho công nhân về cách thức may khi lên mã hàng mới, quy cách gấp, đóng thùng chính xác.
- Quản lý chung, chuyên trưởng cũng cần có trách nhiệm giám sát, theo dõi tay nghề người lao động để đưa ra kiến nghị, đề xuất phù hợp với tình hình sản xuất.

### **(1) Đối tượng:**

- Những người được cử đi đào tạo là người lao động trong Công ty, nằm trong kế hoạch sử dụng lao động của Công ty theo yêu cầu chức danh lao động hoặc

theo yêu cầu chuyên đổi chức danh hoặc nhằm nâng cao tay nghề đáp ứng yêu cầu sản xuất.

- Ngoài những người được nêu trên, những người đi đào tạo theo nguyện vọng riêng được quy định như sau:

+ Nếu khóa học có nội dung, chương trình đào tạo phù hợp với lĩnh vực sản xuất kinh doanh của Công ty thì Ban Giám đốc sẽ xem xét, quyết định.

+ Trong trường hợp này, nếu giờ học ngoài giờ hành chính sẽ được Công ty hỗ trợ thủ tục nhập học, cá nhân tự túc kinh phí đào tạo.

### **Điều kiện và tiêu chuẩn:**

Những người được cử đi đào tạo, học tập nhằm nâng cao tay nghề phải đảm bảo điều kiện và tiêu chuẩn như sau:

- Hết thời gian thử việc tại Công ty;

- Không vi phạm kỷ luật lao động từ khiếm trách trở lên;

- Đáp ứng đầy đủ các yêu cầu tuyển sinh đối với từng trình độ đào tạo.

## **(2) Trách nhiệm và quyền lợi của người lao động**

### **Trách nhiệm**

- Người lao động có trách nhiệm phải hoàn thành tốt các nội dung chương trình học.

- Sau khi học xong phải trở lại Công ty làm việc.

- Trường hợp sau khi tốt nghiệp và không về lại Công ty thì phải bồi hoàn 100% chi phí đào tạo.

- Trường hợp đào tạo xong – làm việc tại Công ty từ đủ 1 năm trở lên thì không phải bồi hoàn.

### **Quyền lợi**

Người lao động được Công ty cử đi đào tạo sẽ được hưởng các chế độ như sau:

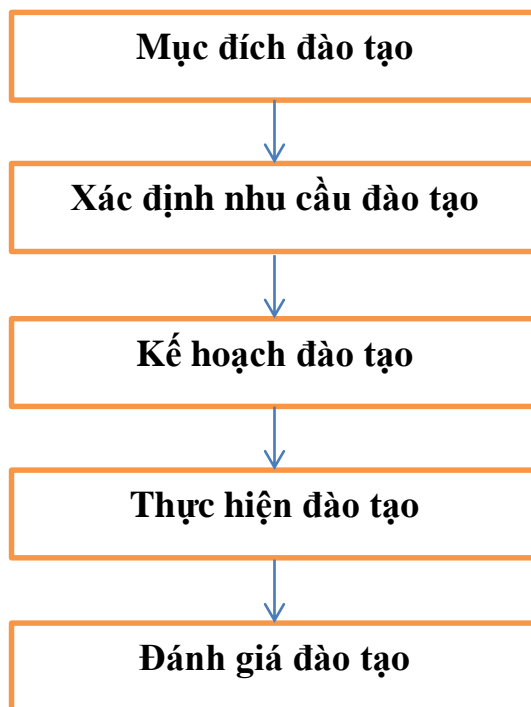
- Được đài thọ kinh phí đào tạo

- Được hưởng 100% lương trước khi đi học và phụ cấp (nếu có)
- Được hỗ trợ, khuyến khích thu nhập tùy theo kết quả học tập (khá, giỏi, trung bình)
- Được xét thưởng từ lợi nhuận cuối năm theo kết quả học tập
- Mức thưởng sẽ do Ban Giám đốc quy định cho từng trường hợp
- Được đóng bảo hiểm xã hội theo đúng quy định của nhà nước.

### **Trách nhiệm thi hành**

Phòng Nhân sự, các trưởng bộ phận và nhân viên quản lý hồ sơ có trách nhiệm thi hành chế độ đào tạo này.

## Lưu đồ



Gửi email xác định nhu cầu đào tạo

### Khảo sát nhu cầu đào tạo

Chào anh/chị!

Anh/chị giúp em trả lời câu hỏi sau:

1. Anh/chị muốn được đào tạo gì trong năm sau?

.....

Chứng chỉ

.....

Khoảng thời gian học, thời lượng học

.....

Chi phí đào tạo

.....

Hình thức đào tạo (nội bộ, bên ngoài)

.....

Cảm ơn anh/chị.



**Bảng 1: Chương trình đào tạo vị trí Nhân viên kinh doanh mới được tuyển dụng**

<b>Buổi học</b>	<b>Nội dung đào tạo</b>	<b>Phương pháp/ Hình thức đào tạo</b>
<b>Buổi 1 GIỚI THIỆU</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Giảng viên và học viên giới thiệu bản thân</li> <li>- Giới thiệu về chương trình đào tạo, mục tiêu khóa học</li> <li>- Nêu lợi ích và kết quả mong muốn đạt được từ khóa học</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Phương pháp kèm cặp, chỉ dẫn</li> <li>- Đào tạo nội bộ</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lịch sử hình thành và phát triển, văn hóa của Công ty;</li> <li>- Cơ cấu tổ chức, ban giám đốc công ty, cán bộ quản lý;</li> <li>- Các sản phẩm chính, thành tích và giải thưởng của Công ty;</li> <li>- Nêu tầm nhìn, sứ mệnh, giá trị cốt lõi, nguyên tắc hoạt động của Công ty;</li> <li>- Các hoạt động, sự kiện gần nhất của Công ty.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Phương pháp kèm cặp, chỉ dẫn</li> <li>- Đào tạo nội bộ</li> </ul>
<b>Buổi 2 HỘI NHẬP</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cơ cấu kinh doanh, kết quả sản xuất - kinh doanh;</li> <li>- Lộ trình thăng tiến vị trí nhân viên kinh doanh tại Công ty</li> <li>- Các công việc đảm nhận của vị trí</li> <li>- Những yêu cầu cần có về tổ chất, tinh</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Phương pháp kèm cặp, chỉ dẫn</li> <li>- Đào tạo nội bộ</li> </ul>

	thần, thái độ, kiến thức, kỹ năng để thực hiện tốt công việc.	
<b>Buổi 3 KIẾN THỨC</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tổng quan về thị trường và khách hàng;</li> <li>- Tìm hiểu về nghiệp vụ, phần mềm;</li> <li>- Tìm hiểu về cách thức bán hàng;</li> <li>- Tìm hiểu về chính sách và thủ tục bán hàng;</li> <li>- Tìm hiểu cách thức triển khai cho khách hàng sau bán hàng;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Phương pháp kèm cặp, chỉ dẫn</li> <li>- Đào tạo nội bộ</li> </ul>
<b>Buổi 4 KỸ NĂNG</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kỹ năng giao tiếp và thuyết phục khách hàng;</li> <li>- Kỹ năng bán hàng qua điện thoại;</li> <li>- Kỹ thuật sử dụng email nội bộ.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Phương pháp kèm cặp, chỉ dẫn</li> <li>- Đào tạo nội bộ</li> </ul>
<b>Buổi 5 KỸ NĂNG</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kỹ năng lập và kiểm soát kế hoạch kinh doanh</li> <li>- Đo lường hoạt động và quản lý bán hàng</li> <li>- Câu chuyện bán hàng thành công</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Phương pháp kèm cặp, chỉ dẫn</li> <li>- Đào tạo nội bộ</li> </ul>
<b>Buổi 6+7 KỸ NĂNG</b>	Thực hành tại các khu vực, bộ phận, phòng ban.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Phương pháp kèm cặp, chỉ dẫn</li> <li>- Đào tạo nội bộ</li> </ul>
<b>Buổi 8</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tổng kết khóa học</li> <li>- Đánh giá khóa học đào tạo</li> </ul>	Khảo sát.

*Nguồn: Phòng Hành chính nhân sự*

**Bảng 2: Chương trình đào tạo khóa Kỹ thuật may cho công nhân may**

<p><b>Mục tiêu đào tạo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Trình bày được qui cách, yêu cầu kỹ thuật, phương pháp may các đường may máy, các bộ phận áo sơ mi cơ bản;</li> <li>- Sử dụng được thiết bị máy 1 kim, máy vắt sổ;</li> <li>- May được các đường may máy cơ bản, các bộ phận áo sơ mi đảm bảo đúng qui cách và đạt yêu cầu kỹ thuật;</li> <li>- Có ý thức tự giác, tích cực trong học tập và có khả năng làm việc độc lập, làm việc theo nhóm;</li> <li>- Đảm bảo định mức thời gian, an toàn lao động và vệ sinh công nghiệp;</li> <li>- Bố trí nơi làm việc khoa học, hợp lý.</li> </ul>				
<p><b>Thời gian đào tạo:</b> 135 giờ (LT: 15 giờ; TH: 115 giờ; KT: 05 giờ)</p>				
<p><b>Yêu cầu kiến thức</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Đọc được bản vẽ mặt cắt của các đường may;</li> <li>- Trình bày được quy cách, yêu cầu kỹ thuật và phương pháp may từng kiểm đường may.</li> </ul>				
<p><b>Yêu cầu kỹ năng</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- May được các sản phẩm đúng phương pháp, đạt yêu cầu kỹ thuật;</li> <li>- Phát hiện được một số sai hỏng, nguyên nhân và biện pháp phòng tránh và khắc phục</li> </ul>				
<p><b>Yêu cầu thái độ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Thái độ cẩn thận, tích cực, tự giác và hoàn thành các bài tập được giao;</li> <li>- Đảm bảo an toàn lao động và vệ sinh công nghiệp;</li> <li>- Bố trí nơi làm việc khoa học, hợp lý.</li> </ul>				
Bài học	Nội dung đào tạo	Thời gian (giờ)		Phương pháp/ Hình thức đào tạo
		LT	TH	
Bài 1	May đường may can	2	10	- Phương pháp kèm

				cặp, chỉ dẫn - Đào tạo nội bộ
Bài 2	May đường may lộn, mí, diều	2	7	- Phương pháp kèm cặp, chỉ dẫn - Đào tạo nội bộ
Bài 3	May đường may cuộn, viền	2	8	- Phương pháp kèm cặp, chỉ dẫn - Đào tạo nội bộ
Bài 4	May nẹp áo	1	10	- Phương pháp kèm cặp, chỉ dẫn - Đào tạo nội bộ
Bài 5	May túi ốp ngoài	2	15	- Phương pháp kèm cặp, chỉ dẫn - Đào tạo nội bộ
Bài 6	May cổ áo	3	20	- Phương pháp kèm cặp, chỉ dẫn - Đào tạo nội bộ
Bài 7	May thép tay, măng sét	1	10	- Phương pháp kèm cặp, chỉ dẫn - Đào tạo nội bộ
Bài 8	Lắp ráp áo sơ mi	2	35	- Phương pháp kèm cặp, chỉ dẫn - Đào tạo nội bộ
	Kiểm tra	5		
	Tổng	135		

*Nguồn: Bộ phận sản xuất*

**Bảng 3: Chương trình đào tạo khóa “Chuyên trưởng”**

	Hình thức và phương pháp đào tạo <ul style="list-style-type: none"> <li>- Đào tạo mới khi bắt đầu làm việc</li> <li>- Phương pháp đào tạo luân chuyển và thuyên chuyển công việc</li> <li>- Phương pháp đào tạo mở lớp cạnh tổ chức</li> <li>- Phương pháp đào tạo gửi đi học ở các trường, trung tâm</li> </ul>	
TT	Nội dung đào tạo	Thời gian học
1	<p><b>I. HƯỚNG DẪN SỬ DỤNG CÁC TÀI LIỆU KỸ THUẬT TRONG NGÀNH MAY CÔNG NGHIỆP:</b></p> <p><b>1. Bảng Thông Số:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hướng dẫn sử dụng các hệ thước đo</li> <li>- Đọc hiểu các từ tiếng Anh chỉ vị trí đo thông số</li> <li>- Xem hình vẽ và gọi tên một số sản phẩm cơ bản</li> <li>- Cách gọi tên vị trí đo trên một số sản phẩm</li> </ul> <p><b>2. Bảng Phối Màu</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Đọc hiểu các từ tiếng Anh về màu sắc</li> <li>- Hướng dẫn sử dụng, thiết kế bảng phối màu</li> </ul> <p><b>3. Bảng quy cách may</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tên gọi một số dạng đường may</li> <li>- Tư duy phương pháp may bằng hình ảnh</li> <li>- Thiết lập bảng quy cách may</li> </ul>	1 tuần
2	<p><b>II. QUY TRÌNH CÔNG NGHỆ – NHỊP ĐỘ SẢN XUẤT – TÍNH TOÁN NĂNG SUẤT – HỆ SỐ LAO ĐỘNG – ĐỊNH MỨC PHỤ LIỆU:</b></p> <p><b>1. Quy trình công nghệ may:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Giới thiệu bảng quy trình công nghệ may</li> </ul>	1 tuần

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Thiết lập quy trình may sản phẩm theo mẫu (hiện thực)</li> <li>Thiết lập quy trình may sản phẩm theo hình vẽ mô phỏng</li> </ul> <p><b>2. Nhịp độ sản xuất:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tính toán năng suất</li> <li>Hệ số lao động</li> <li>Định mức sản phẩm</li> </ul>	
<b>3</b>	<p><b>III. CÂN ĐỐI CHUYÊN VÀ THIẾT KẾ CHUYÊN MAY :</b></p> <p><b>1. Cân Đối Chuyên</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Khái niệm về cân đối chuyên may</li> <li>- Phương pháp cân đối chuyên may</li> </ul> <p><b>2. Thiết kế chuyên may</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Khái niệm về thiết kế chuyên may</li> <li>- Giới thiệu một số dạng dây chuyên sản xuất</li> <li>- Nguyên tắc, phương pháp để thiết kế một dây chuyên sản xuất ngành may</li> </ul>	1 tuần
<b>4</b>	<p><b>IV. QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG VÀ SỐ LƯỢNG SẢN PHẨM TRONG MAY CÔNG NGHIỆP:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Quản lý chất lượng theo hệ thống</li> <li>- Quản lý số lượng sản phẩm</li> <li>- Phương pháp quản lý số lượng sản phẩm</li> <li>- Phương pháp thống kê số lượng sản phẩm</li> </ul>	
<b>5</b>	<p><b>V. QUY TRÌNH LÀM VIỆC CỦA CHUYÊN TRƯỞNG</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Công tác chuẩn bị cho mã hàng mới</li> <li>- Công tác rải chuyên, điều chuyên</li> <li>- Công tác hỗ trợ bộ phận lao động tiền lương</li> <li>- Một số mô hình mẫu chuyên trưởng</li> </ul>	1 tuần

6	<p><b>VI. TƯ DUY LOGIC VỀ RẬP</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Khái niệm về rập thành phẩm, bán thành phẩm, rập lấy dấu, rập cải tiến</li> <li>- Tìm hiểu các kí hiệu cần thiết trong một chi tiết rập của các dạng rập</li> <li>- Phương pháp kiểm tra một bộ rập</li> <li>- Phương pháp ra rập thành phẩm, rập may xoay, rập lấy dấu</li> <li>- Tư duy và phương pháp ra một mô hình rập cải tiến (các dạng rập may xoay, may lộn cơ bản, may xoay có tăng đưa, rập may lá ba, rập túi mỗ...)</li> </ul>	1 tuần
7	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tổng kết khóa học</li> <li>- Đánh giá khóa học đào tạo</li> </ul>	

## PHỤ LỤC 2

### PHIẾU KHẢO SÁT CHẤT LƯỢNG KHÓA HỌC

Để có cơ sở đánh giá chất lượng đào tạo, Công ty gửi phiếu khảo sát này đến anh/chị nhằm thu thập ý kiến phản hồi về kết quả đào tạo của khoá học. Mong anh/chị vui lòng đọc kỹ và trả lời các câu hỏi dưới đây.

#### I. THÔNG TIN KHÓA HỌC

Họ tên:	Bộ phận:
Khóa đào tạo:	Ngày:
Nhà cung cấp dịch vụ đào tạo:	Địa điểm:

#### II. NHẬN XÉT KHOÁ HỌC (đánh dấu X hoặc tô đậm vào ô được lựa chọn)

##### 1. ĐÁNH GIÁ TỔNG THỂ KHÓA ĐÀO TẠO

1: Rất không hài lòng; 2: Không hài lòng; 3: Bình thường; 4: Hài lòng; 5: Rất hài lòng

Nội dung	1	2	3	4	5
Chất lượng của khóa đào tạo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Chất lượng của người hướng dẫn.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Chất lượng của các tài liệu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trải nghiệm đào tạo của anh/chị.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tổ chức các buổi đào tạo hợp lý, tận dụng tối đa thời gian của buổi đào tạo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



## 2. ĐÁNH GIÁ CƠ SỞ VẬT CHẤT

1: Rất không đồng ý; 2: Không đồng ý; 3: Bình thường; 4: Đồng ý; 5: Rất đồng ý

<b>Nội dung</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Lớp học được tổ chức tốt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tài liệu được trình bày trong lớp học hữu ích.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Số lượng học viên tham gia khóa đào tạo này phù hợp.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cơ sở vật chất của khóa đào tạo được trang bị với tiêu chuẩn chất lượng tốt nhất.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 3. ĐÁNH GIÁ GIÁO VIÊN

1: Rất không đồng ý; 2: Không đồng ý; 3: Bình thường; 4: Đồng ý; 5: Rất đồng ý

<b>Nội dung</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Người hướng dẫn có kiến thức về chủ đề này.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Người hướng dẫn đã chuẩn bị tốt cho khóa học.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Người hướng dẫn đã tiếp nhận các nhận xét và câu hỏi của học viên.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Thông tin nhận được từ người hướng dẫn rất hữu ích.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### 4. ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ ĐẠT ĐƯỢC CỦA NGƯỜI HỌC

1: Rất không đồng ý; 2: Không đồng ý; 3: Bình thường; 4: Đồng ý; 5: Rất đồng ý

Nội dung	1	2	3	4	5
Khóa đào tạo này đã đạt được các mục tiêu cá nhân của tôi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sẵn sàng để tham gia khóa đào tạo này.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tôi đã có được sự hiểu biết sâu sắc về chủ đề của Khóa đào tạo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Việc đào tạo có liên quan đến công việc, sự nghiệp của tôi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Khóa đào tạo đã nâng cao kỹ năng của tôi trong lĩnh vực chủ đề này.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mức độ thực hiện công việc của tôi tăng lên khi tôi tham gia khóa đào tạo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sẽ sử dụng thông tin thu được từ khóa đào tạo này.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Giới thiệu khóa đào tạo này đến đồng nghiệp và bạn bè.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ý kiến khác đóng góp cho khóa học

.....

Ý kiến khác đóng góp cho sự phát triển của Trung tâm

.....

**Chân thành cảm ơn sự hợp tác của anh/chị.**

**Chúc anh/chị nhiều sức khỏe và công tác tốt.**

**PHỤ LỤC 3**  
**MỘT SỐ MẪU VĂN BẢN**  
**Bảng 4: Phiếu yêu cầu đào tạo cá nhân**

**PHIẾU YÊU CẦU ĐÀO TẠO**

**1. Người đề nghị:.....**

**2. Loại hình đào tạo: .....**

**3. Hình thức đào tạo:**

**Nội bộ**       **Bên ngoài**

<b>TT</b>	<b>Nội dung yêu cầu đào tạo</b>	<b>Thời gian, địa điểm</b>
<b>1</b>		
<b>2</b>		
<b>3</b>		

....., ngày ... tháng ... năm 2022

**Người đề nghị**  
**(Ký, ghi họ tên)**

**Bảng 5: Phiếu yêu cầu đào tạo bộ phận**

**PHIẾU YÊU CẦU ĐÀO TẠO**

**Năm:** .....

**Họ và tên:** .....

**Chức vụ:**.....

**Bộ phận:**.....

<b>TT</b>	<b>Họ và tên</b>	<b>Nội dung đào tạo yêu cầu</b>	<b>Đối tượng</b>	<b>Hình thức đào tạo</b>	<b>Thời gian dự kiến</b>	<b>Chi phí dự kiến</b>	<b>Ghi chú</b>

**Tổng chi phí đào tạo :** .....

**Viết bằng chữ :** .....

**Người đề nghị**  
**(Ký, ghi họ tên)**

**Ban Giám đốc**  
**(Ký và đóng dấu)**



**ĐÀO TẠO THUÊ NGOÀI**

11	Kỹ năng đào tạo Giảng viên chuyên nghiệp								
12	Xây dựng chiến lược chăm sóc khách hàng								
<b>Tổng chi phí đào tạo dự kiến</b>									







**Bảng 8: Khảo sát yêu cầu đào tạo cá nhân trên phần mềm**

<b>T</b>	<b>Kỹ năng cần đào tạo</b>	<b>Nhu cầu đào tạo 1: không quan trọng 5: rất quan trọng</b>	<b>Mục tiêu sau đào tạo</b>	<b>Mức độ (cơ bản/nâng cao)</b>	<b>Thời gian dự kiến</b>	<b>Hình thức đào tạo (1.mời chuyên gia, 2.nội bộ công ty, 3.bộ phận</b>	<b>Đề xuất đối tác đào tạo (nếu đào tạo bên ngoài)</b>
<b>1</b>	Kỹ năng kết nối, Internet	□□□□□□				□□□	
<b>2</b>	Kỹ năng sử dụng máy tính (phần mềm ứng dụng)	□□□□□□				□□□	
<b>3</b>	Kỹ năng bảo mật thông tin	□□□□□□				□□□	
<b>4</b>	Kỹ năng thiết kế 3D	□□□□□□				□□□	

**Bảng 9: Khung năng lực chức danh trưởng phòng Hành chính nhân sự**

<b>Chức danh: Trưởng phòng nhân sự</b>									
<b>TT</b>	<b>YẾU TỐ NĂNG LỰC</b>	<b>TẦM QUAN TRỌNG</b>			<b>MỨC ĐỘ THÀNH THẠO</b>				<b>ĐIỂM NĂNG LỰC YÊU CẦU</b>
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	
1	Năng lực giao tiếp			X				X	12
2	Năng lực phân tích và giải quyết vấn đề			X				X	12
3	Năng lực làm việc nhóm			X				X	12
4	Năng lực linh hoạt sáng tạo		X				X		6
5	Năng lực định hướng tầm nhìn			X			X		9
6	Năng lực đàm phán			X				X	12
7	Năng lực tư duy chiến lược			X			X		9
8	Năng lực ra quyết định			X				X	12
9	Năng lực tuyển dụng			X				X	12
10	Năng lực quản lý thông tin nhân sự			X			X		9
11	Năng lực chuyên môn về lương thưởng và phúc lợi xã hội			X				X	12
12	Năng lực đào tạo			X				X	12
13	Năng lực ngoại ngữ			X			X		9
<b>Tổng điểm</b>									<b>138</b>

*Nguồn: Tác giả đề xuất*