

TRƯỜNG ĐẠI HỌC ĐẠI NAM  
KHOA QUẢN TRỊ KINH DOANH



## DỰ ÁN TỐT NGHIỆP

**TÊN DỰ ÁN: Đánh giá và hoàn thiện công tác đào tạo nhân lực tại  
Công ty TNHH Sản xuất và Kinh doanh Thời trang Emfa**

<b>Người hướng dẫn:</b>	ThS. Dương Minh Tú
<b>Họ và tên sinh viên:</b>	Ngô Văn Thiện
<b>Mã sinh viên:</b>	1454010242
<b>Lớp:</b>	QTKDTH 14-01

**Hà Nội, tháng 5 năm 2024**

## **LỜI CAM ĐOAN**

Tôi xin cam đoan rằng nội dung của đề tài do cá nhân tôi thực hiện, các số liệu được thu thập, nghiên cứu thông qua nhiều nguồn khác nhau như sách, giáo trình, tạp chí, internet, các báo cáo tài chính và tài liệu nội bộ của công ty... Do đó, các số liệu và kết quả phân tích trong đề tài là trung thực. Các chiến lược và giải pháp hình thành là do cá nhân tôi rút ra trong quá trình nghiên cứu, lý luận và thực tiễn hoạt động của công ty TNHH Sản xuất và Kinh doanh Thời trang Emfa.

Sinh viên

Ngô Văn Thiện

## LỜI CẢM ƠN

Để hoàn thành dự án tốt nghiệp này trước tiên em xin gửi đến các quý thầy, cô giảng viên trường Đại học Đại Nam lời cảm ơn chân thành và sâu sắc nhất.

Đặc biệt, em xin gửi đến thầy Dương Minh Tú người đã tận tình hướng dẫn, giúp đỡ để em hoàn thành dự án tốt nghiệp này lời cảm ơn sâu sắc nhất.

Em xin chân thành cảm ơn Ban lãnh đạo, nhân viên bộ phận nhân sự của Công Ty TNHH Sản xuất và Kinh doanh Thời trang Emfa đã tạo điều kiện thuận lợi cho em được tìm hiểu thực tiễn trong suốt quá trình thực tập tại công ty. Cuối cùng em xin cảm ơn các anh chị phòng nhân sự của: Công Ty TNHH Sản xuất và Kinh doanh Thời trang Emfa đã giúp đỡ, cung cấp số liệu thực tế để em hoàn thành tốt dự án tốt nghiệp này.

Em cũng xin bày tỏ lòng biết ơn tới trường Đại học Đại Nam và khoa Quản Trị Kinh Doanh đã tạo điều kiện cho em cơ hội được thực tập, cho em bước ra đời sống thực tế để áp dụng những kiến thức thầy cô đã giảng dạy. Qua công việc thực tập này đã giúp em nhận ra được nhiều điều mới mẻ và bổ ích trong việc kinh doanh để giúp ích cho công việc sau này của bản thân.

Vì kiến thức bản thân còn nhiều hạn chế, trong quá trình thực tập, hoàn thiện dự án này không tránh khỏi những sai sót, kính mong nhận được những góp ý, đóng góp của thầy cô để bài làm được hoàn thiện hơn.

Một lần nữa em xin bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc về những giúp đỡ quý báu trong thời gian qua mà em đã nhận được.

Em xin chân thành cảm ơn!

Hà Nội, ngày ... tháng 5 năm 2024

Sinh viên thực hiện

## MỤC LỤC

LỜI MỞ ĐẦU .....	1
1. Lý do chọn đề tài.....	1
2. Mục tiêu nghiên cứu.....	2
3. Phương pháp nghiên cứu.....	2
4. Phạm vi nghiên cứu.....	2
5. Kết cấu dự án.....	2
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP .....	3
1.1. Các khái niệm về đào tạo nguồn nhân lực.....	3
1.1.1. Khái niệm nguồn nhân lực.....	3
1.1.2. Khái niệm đào tạo nguồn nhân lực.....	3
1.2. Mục tiêu và vai trò của đào tạo nguồn nhân lực.....	4
1.2.1. Mục tiêu của đào tạo nguồn nhân lực.....	4
1.2.3. Vai trò của đào tạo nguồn nhân lực.....	5
1.2.3.1. Đối với doanh nghiệp.....	5
1.2.3.2. Đối với người lao động .....	5
1.2.3.3 Đối với xã hội.....	6
1.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến công tác đào tạo nguồn nhân lực.....	6
1.3.1. Các nhân tố vĩ mô.....	6
1.3.1.1. Kinh tế.....	6
1.3.1.2. Văn hóa – Xã hội.....	7
1.3.1.3. Công nghệ.....	7
1.3.1.4. Chính trị - Pháp luật.....	7
1.3.2. Các nhân tố vi mô.....	7
1.3.2.1. Chiến lược nguồn nhân lực của công ty .....	7
1.3.2.2. Kế hoạch phát triển kinh doanh .....	8
1.3.2.3. Nguồn chi phí.....	8
1.3.2.4. Quyết định của ban lãnh đạo .....	8
1.3.2.5. Do yêu cầu công việc .....	8
1.3.2.6. Nguyên vọng, yêu cầu, đòi hỏi của nhân viên trong doanh nghiệp.....	9
1.4. Các phương pháp đào tạo nguồn nhân lực .....	9

<i>1.4.1. Đào tạo trong công việc:</i>	<i>9</i>
<i>1.4.1.1. Kèm cặp tại chỗ:</i>	<i>9</i>
<i>1.4.1.2. Luân chuyển công việc</i>	<i>10</i>
<i>1.4.1.3. Đào tạo theo kiểu chỉ dẫn công việc</i>	<i>10</i>
<i>1.4.2. Đào tạo ngoài công việc</i>	<i>11</i>
<i>1.4.2.1. Các lớp cạnh doanh nghiệp</i>	<i>11</i>
<i>1.4.2.2. Phương pháp nghiên cứu tình huống</i>	<i>11</i>
<i>1.4.2.3. Phương pháp hội nghị</i>	<i>11</i>
<i>1.4.2.4. Cử đi học trường chính quy</i>	<i>12</i>
<i>1.5. Quy trình đào tạo</i>	<i>12</i>
<i>1.5.1. Xác định nhu cầu đào tạo</i>	<i>12</i>
<i>1.5.2. Xác định mục tiêu đào tạo</i>	<i>13</i>
<i>1.5.3. Lựa chọn đối tượng đào tạo</i>	<i>14</i>
<i>1.5.4. Xây dựng chương trình đào tạo</i>	<i>15</i>
<i>1.5.5. Xác định chi phí đào tạo</i>	<i>16</i>
<i>1.5.6. Lựa chọn người đào tạo</i>	<i>17</i>
<i>1.5.7. Thiết lập quy trình đánh giá</i>	<i>17</i>
<i>1.6. Các tiêu chí đánh giá hiệu quả công tác đào tạo nguồn nhân lực</i>	<i>18</i>
<i>1.6.1. Tỷ lệ hoàn thành khóa đào tạo</i>	<i>18</i>
<i>1.6.2. Đánh giá sau đào tạo</i>	<i>18</i>
<i>1.6.3. Sự hài lòng của nhân viên sau đào tạo</i>	<i>19</i>
<i>1.6.4. Tỷ lệ giữ chân nhân viên sau đào tạo</i>	<i>19</i>
<i>1.6.5. Ứng dụng kiến thức vào trong công việc sau đào tạo</i>	<i>20</i>
<b>CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH SẢN XUẤT VÀ KINH DOANH THỜI TRANG EMFA</b>	<b>20</b>
<b>2.1. Giới thiệu chung về công ty TNHH Sản xuất và Kinh doanh Thời trang Emfa</b>	<b>21</b>
<i>2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của công ty Emfa</i>	<i>21</i>
<i>2.1.2. Ngành nghề kinh doanh</i>	<i>22</i>
<i>2.1.3. Cơ cấu tổ chức</i>	<i>22</i>
<i>2.1.4. Chức năng, nhiệm vụ các phòng ban</i>	<i>23</i>
<i>2.1.5. Kết quả hoạt động kinh doanh của công ty Emfa</i>	<i>25</i>

<i>2.1.6. Thực trạng nguồn nhân lực của công ty Emfa.....</i>	<i>26</i>
<i>2.1.6.1 Cơ cấu nguồn nhân lực theo giới tính.....</i>	<i>26</i>
<i>2.1.6.2. Cơ cấu nguồn nhân lực theo trình độ.....</i>	<i>27</i>
<i>2.2. Thực trạng công tác đào tạo nguồn nhân lực tại công ty Emfa.....</i>	<i>28</i>
<i>2.2.1. Xác định nhu cầu đào tạo.....</i>	<i>29</i>
<i>2.2.2. Xác định mục tiêu đào tạo .....</i>	<i>30</i>
<i>2.2.3. Lựa chọn đối tượng đào tạo.....</i>	<i>30</i>
<i>2.2.4. Xây dựng chương trình đào tạo và lựa chọn phương pháp đào tạo .....</i>	<i>33</i>
<i>2.2.5. Xác định chi phí đào tạo.....</i>	<i>35</i>
<i>2.2.6. Lựa chọn giáo viên đào tạo.....</i>	<i>36</i>
<i>2.2.7. Kết quả đánh giá công tác đào tạo nguồn nhân lực.....</i>	<i>37</i>
<i>2.3. Các tiêu chí đánh giá hiệu quả công tác đào tạo nguồn nhân lực của công ty Emfa .....</i>	<i>38</i>
<i>2.3.1. Tỷ lệ hoàn thành khóa đào tạo.....</i>	<i>38</i>
<i>2.3.2. Đánh giá sau đào tạo.....</i>	<i>38</i>
<i>2.3.3. Sự hài lòng của nhân viên sau đào tạo.....</i>	<i>39</i>
<i>2.3.4. Tỷ lệ giữ chân nhân viên sau đào tạo .....</i>	<i>40</i>
<i>2.3.5. Ứng dụng kiến thức vào trong công việc sau đào tạo.....</i>	<i>40</i>
<i>2.4. Đánh giá hiệu quả hoạt động đào tạo nguồn nhân lực của công ty Emfa...</i>	<i>40</i>
<i>2.4.1. Ưu điểm.....</i>	<i>41</i>
<i>2.4.2 Hạn chế.....</i>	<i>41</i>
<b>CHƯƠNG 3: CÁC GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÀO TẠO</b>	
<b>NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY EMFA.....</b>	<b>42</b>
<b>3.1. Định hướng phát triển của công ty Emfa.....</b>	<b>42</b>
<b>3.1.1. Định hướng chung.....</b>	<b>42</b>
<b>3.1.2. Định hướng nguồn nhân lực trong tương lai.....</b>	<b>43</b>
<b>3.2. Một số giải pháp giải pháp hoàn thiện công tác đào tạo nguồn nhân lực ...</b>	<b>44</b>
<b>3.1.1. Hoàn thiện phương pháp xác định nhu cầu đào tạo.....</b>	<b>44</b>
<b>3.1.1.1 Xác định nhu cầu đào tạo nguồn nhân lực trong dài hạn.....</b>	<b>44</b>
<b>3.1.1.2 Sử dụng phương pháp “Mô hình năng lực” .....</b>	<b>45</b>
<b>3.1.2 Xác định mục tiêu đào tạo rõ ràng, cụ thể.....</b>	<b>46</b>
<b>3.1.2.1 Sử dụng mô hình SMART vào việc xác định mục tiêu.....</b>	<b>46</b>

<b>3.1.2.2 Sử dụng mô hình GROW.....</b>	<b>47</b>
<b>3.1.3. Đa dạng phương pháp đào tạo.....</b>	<b>48</b>
<b>3.1.3.1. Đào tạo trực tuyến trên Elearning.....</b>	<b>48</b>
<b>3.1.3.2. Áp dụng phương pháp trò chơi quản trị.....</b>	<b>49</b>
<b>3.1.3.3. Áp dụng phương pháp Blended Learning (Đào tạo kết hợp).....</b>	<b>49</b>
<b>3.1.4. Xây dựng chính sách sử dụng nhân viên sau đào tạo cụ thể.....</b>	<b>49</b>
<b>3.1.4.1. Giao nhiệm vụ phù hợp.....</b>	<b>49</b>
<b>3.1.4.2. Đánh giá và phản hồi.....</b>	<b>50</b>
<b>3.1.4.3. Khuyến khích và động viên.....</b>	<b>50</b>
<b>3.1.4.5. Thay đổi cơ cấu và vai trò.....</b>	<b>50</b>
<b>3.1.4.6. Bố trí sắp xếp lại công việc trong phòng ban.....</b>	<b>51</b>
<b>KẾT LUẬN.....</b>	<b>52</b>

## **DANH MỤC CÁC BẢNG, BIỂU ĐỒ, SƠ ĐỒ**

<i>Bảng 1.1: Các phương pháp xác định nhu cầu đào tạo (Nguồn: giáo trình quản trị nguồn nhân lực – Trần Thị Kim Dung).....</i>	<i>13</i>
<i>Sơ đồ 2.1: Cơ cấu tổ chức của công ty Emfa (Nguồn: phòng nhân sự).....</i>	<i>23</i>
<i>Biểu đồ 2.1: Cơ cấu nguồn nhân lực theo giới tính (Nguồn: phòng nhân sự).....</i>	<i>26</i>
<i>Biểu đồ 2.2: Cơ cấu nhân sự theo trình độ (Nguồn: phòng nhân sự).....</i>	<i>27</i>
<i>Biểu đồ 2.3: Cơ cấu nhân sự theo phòng ban (Nguồn: phòng nhân sự).....</i>	<i>28</i>
<i>Biểu đồ 2.4: Nhu cầu đào tạo của công ty Emfa (Nguồn: phòng nhân sự) .....</i>	<i>30</i>
<i>Biểu đồ 2.5: Số lượng nhân viên tham gia đào tạo (Nguồn: phòng nhân sự).....</i>	<i>32</i>
<i>Biểu đồ 2.6: Số lượng nhân viên mới năm 2022 (Nguồn: phòng nhân sự) .....</i>	<i>34</i>
<i>Bảng 2.2: Chi phí mua trang, thiết bị (Nguồn: phòng kế toán – tài chính) .....</i>	<i>35</i>
<i>Bảng 2.3: Chi phí tài liệu đào tạo (Nguồn: phòng kế toán – Tài chính).....</i>	<i>36</i>
<i>Bảng 2.4: Chi phí đào tạo (Nguồn: phòng Kế toán – Tài chính) .....</i>	<i>36</i>
<i>Bảng 2.6: Kết quả đánh giá sau đào tạo (Nguồn: phòng nhân sự).....</i>	<i>38</i>
<i>Biểu đồ 2.7: Kết quả khảo sát nhân viên sau đào tạo (Nguồn: Phòng nhân sự)..</i>	<i>39</i>
<i>Bảng 2.7: Tỷ lệ nhân viên nghỉ việc sau đào tạo (Nguồn: phòng nhân sự).....</i>	<i>40</i>
<i>Bảng 2.8: Đánh giá hiệu quả làm việc sau đào tạo (nguồn: phòng nhân sự) .....</i>	<i>40</i>



**DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT**

<b>TNHH</b>	<b>Trách nhiệm hữu hạn</b>
<b>Công ty TNHH sản xuất và kinh doanh thời trang Emfa</b>	<b>Công ty Emfa</b>

## LỜI MỞ ĐẦU

### 1. Lý do chọn đề tài

Trong các nhân tố của nền kinh tế bao gồm: Vốn, đất đai, khoa học – kỹ thuật và lao động (nhân lực) thì yếu tố lao động được đánh giá có một vai trò quan trọng mang tính quyết định. Vì con người là chủ thể tạo ra các yếu tố còn lại. Trong mọi nền kinh tế yếu tố con người cần được đề cao và nên được đề cao. Đặc biệt trong bối cảnh nền kinh tế suy thoái doanh nghiệp lại luôn phải đối mặt với sự cạnh tranh khốc liệt như hiện nay thì nguồn nhân lực đóng vai trò ngày càng quan trọng. Nguồn nhân lực nhất là nguồn nhân lực chất lượng cao vừa là nguồn lực to lớn, vừa là động lực tăng năng suất lao động, là điều kiện quyết định để các tổ chức có thể đứng vững trong môi trường cạnh tranh. Một trong những yếu tố quan trọng giúp tổ chức có được một đội ngũ nhân lực chất lượng cao là hoạt động đào tạo nhân lực của tổ chức. Không một cá nhân người lao động nào bỗng dưng có thể tài giỏi và thăng tiến nhanh nếu như họ không được đào tạo và tổ chức của họ không tạo điều kiện cho họ có cơ hội phát triển bản thân. Vì thế hoạt động đào tạo và phát triển nhân lực là một phần quan trọng trong chính sách quản trị nhân lực của các nhà quản trị. Với sự phát triển như vũ bão của khoa học kỹ thuật, công nghệ và xu hướng phát triển kinh tế tri thức thì việc cập nhật và trang bị kiến thức cho người lao động để họ hoàn thành tốt công việc được giao là một yêu cầu tất yếu. Do đó các nhà quản trị cần phải xây dựng và thực hiện kế hoạch đào tạo nguồn nhân lực như là một bộ phận trong các kế hoạch tổng thể của doanh nghiệp. Đào tạo nhân lực đòi hỏi tốn kém về thời gian và chi phí. Nhưng thực hiện đúng công tác sẽ mang lại vị thế cạnh tranh cho doanh nghiệp đảm bảo cho doanh nghiệp phát triển bền vững. Tuy nhiên một thực tế hiện nay là ở nhiều doanh nghiệp tuy dành chi phí khá nhiều cho công tác đào tạo nguồn nhân lực nhưng lại không mang lại hiệu quả cao gây nên tình trạng lãng phí. Rõ ràng, để công tác đào tạo nguồn nhân lực của doanh nghiệp đạt hiệu quả không chỉ cần có sự đầu tư mà cần có phương hướng, kế hoạch phù hợp với mỗi doanh nghiệp. Nhận thức được điều đó, trong quá trình thực tập tại công ty TNHH Sản xuất và Kinh doanh Thời trang Emfa em đã nghiên cứu sâu vấn đề đào tạo nguồn nhân lực của công ty và chọn đề tài **“Đánh giá và hoàn thiện công tác đào tạo nhân lực tại Công ty TNHH Sản xuất và Kinh doanh Thời trang Emfa”** làm đề tài cho dự án tốt nghiệp.

## **2. Mục tiêu nghiên cứu**

Hoàn thiện lại hệ thống kiến thức mà tôi đã được học tại trường đồng thời giúp tôi hiểu rõ hơn bản chất của đào tạo nguồn nhân lực trong một doanh nghiệp.

Đánh giá thực trạng đào tạo công tác đào tạo nguồn nhân lực tại công ty TNHH Sản xuất và Kinh doanh Thời trang Emfa.

Đưa ra giải pháp nhằm hoàn thiện công tác đào tạo nguồn nhân lực tại Công ty TNHH Sản xuất và Kinh doanh Thời trang Emfa, tạo cho công ty có một đội ngũ cán bộ công nhân viên chức có trình độ chuyên môn vững vàng.

## **3. Phương pháp nghiên cứu**

Sử dụng một số các phương pháp: Phân tích, tổng hợp, thống kê,... Ngoài ra, luận văn có sử dụng một số phương pháp khác để phân tích mặt mạnh, mặt yếu, cơ hội và nguy cơ của doanh nghiệp, kết hợp với số liệu khảo sát, thống kê báo cáo của doanh nghiệp.

## **4. Phạm vi nghiên cứu**

Phạm vi không gian: Tại công ty TNHH Sản xuất và Kinh doanh Thời trang Emfa.

Phạm vi thời gian: là khoảng thời gian từ năm 2020 đến năm 2022.

Đối tượng nghiên cứu là thực trạng công tác đào tạo nhân lực của công ty TNHH Sản xuất và Kinh doanh Thời trang Emfa.

## **5. Kết cấu dự án**

Nội dung của dự án được chia thành 3 chương:

Chương 1: Cơ sở lý luận chung về công tác đào tạo nguồn nhân lực.

Chương 2: Thực trạng công tác đào tạo nguồn nhân lực ở công ty TNHH sản xuất và kinh doanh thời trang Emfa.

Chương 3: Các giải pháp hoàn thiện công tác đào tạo nguồn nhân lực tại công ty TNHH Sản xuất và Kinh doanh Thời trang Emfa.

Với nguồn kiến thức còn nhiều hạn hẹp, dự án của em không tránh khỏi có những thiếu sót. Em mong nhận được sự góp ý và giúp đỡ của thầy cô.

# **CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP**

## **1.1. Các khái niệm về đào tạo nguồn nhân lực**

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

Giáo trình “Quản lý và phát triển nguồn nhân lực xã hội” của GS.TS. Bùi Văn Nhơn xuất bản năm 2006, “Nguồn nhân lực doanh nghiệp là lực lượng lao động của từng doanh nghiệp, là số người có trong danh sách của doanh nghiệp, do doanh nghiệp trả lương”.

Giáo trình “Quản trị nhân lực”, đại học Kinh tế quốc dân do Ths. Nguyễn Văn Điềm và PGS.TS Nguyễn Ngọc Quân chủ biên (2004) thì khái niệm này được hiểu như sau: “Nguồn nhân lực của một tổ chức bao gồm tất cả những người lao động làm việc trong tổ chức đó, còn nhân lực được hiểu là nguồn lực của mỗi con người mà nguồn lực này gồm có thể lực và trí lực.”

Giáo trình “Quản trị nguồn nhân lực” của PGS.TS Trần Kim Dung, in năm 2011: “Nguồn nhân lực của một tổ chức được hình thành trên cơ sở của những cá nhân có vai trò khác nhau và được liên kết với nhau theo những mục tiêu nhất định.”

Tuy nhiên, khái niệm này chưa nêu rõ sức mạnh tiềm ẩn của nguồn nhân lực trong một tổ chức nếu họ được động viên, phối hợp tốt với nhau. Vì vậy chúng ta có thể hiểu là: Nguồn nhân lực của một tổ chức bao gồm tất cả những người lao động có trình độ, sức khỏe khác nhau tham gia vào quá trình vận hành và hoàn thành mục tiêu của tổ chức.

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

Theo TS. Wayne, khái niệm đào tạo bao gồm các chương trình được hoạch định nhằm hoàn thiện việc thực hiện công việc ở các cấp: Cá nhân, nhóm và doanh nghiệp. Vấn đề hoàn thiện thực hiện công việc sẽ kéo theo những thay đổi có thể đo lường được về kiến thức, kỹ năng, quan điểm và hành vi xã hội.

Theo Cherrington (nhà quản trị học người Newjersy), giáo dục mang tính chất chung, cung cấp cho học viên các kiến thức chung có thể sử dụng vào trong các lĩnh vực khác nhau, đào tạo liên quan đến việc tiếp thu các kiến thức, kỹ năng đặc biệt nhằm thực hiện những công việc cụ thể, còn phát triển liên quan đến việc nâng cao khả năng trí tuệ và cảm xúc cần thiết để thực hiện các công việc tốt hơn.

Theo giáo trình “Quản trị nguồn nhân lực” của PGS.TS Trần Kim Dung xuất bản năm 2011 thì: “Đào tạo là hoạt động nhằm giúp người lao động tiếp thu và rèn luyện các kỹ năng cần thiết để thực hiện hiệu quả các chức năng, nhiệm vụ và quyền hạn của mình. Hiểu một cách cụ thể hơn, đào tạo là một quy trình có hoạch định và tổ chức nhằm tăng kết quả thực hiện công việc.”

Trên đây là các quan điểm khác nhau về đào tạo nhưng nhìn chung, chúng ta có thể hiểu “đào tạo nguồn nhân lực là một hoạt động có tổ chức được tiến hành trong một thời gian xác định nhằm đem đến sự thay đổi về trình độ kỹ năng và thái độ của người lao động đối với công việc của họ. Việc đào tạo nguồn nhân lực liên quan đến công việc, cá nhân và tổ chức. Đào tạo là các hoạt động để duy trì và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của tổ chức, là điều kiện quyết định để các tổ chức có thể đứng vững và thắng lợi trong môi trường cạnh tranh. Thông qua việc đào tạo nguồn nhân lực có thể giúp cho cán bộ công nhân viên trong doanh nghiệp xác định rõ được nhiệm vụ, chức trách và mục tiêu công tác của bản thân, nâng cao kiến thức và kỹ năng, có được tố chất và khả năng nghiệp vụ thích hợp để thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp, tạo ra giá trị lớn nhất cho doanh nghiệp cùng với sự vươn lên của bản thân.”

## **1.2. Mục tiêu và vai trò của đào tạo nguồn nhân lực**

### ***1.2.1. Mục tiêu của đào tạo nguồn nhân lực***

Theo giáo trình “Quản trị nguồn nhân lực” của PGS.TS Trần Kim Dung thì mục tiêu của đào tạo và phát triển của nguồn nhân lực trong tổ chức là.

Trực tiếp giúp nhân viên thực hiện công việc tốt hơn, đặc biệt khi nhân viên thực hiện công việc không đáp ứng được các tiêu chuẩn mẫu, hoặc khi nhận công việc mới.

Cập nhập các kỹ năng, kiến thức mới cho nhân viên, giúp họ có thể áp dụng thành công các thay đổi công nghệ, kỹ thuật trong doanh nghiệp.

Tránh tình trạng quản lý lỗi thời. Các nhà quản trị cần áp dụng các phương pháp quản lý sao cho phù hợp với những thay đổi về quy trình công nghệ, kỹ thuật và môi trường kinh doanh.

Giải quyết các vấn đề tổ chức. Đào tạo có thể giúp các nhà quản trị giải quyết các vấn đề về mâu thuẫn, xung đột giữa các cá nhân và công đoàn với các nhà quản trị, đề ra các chính sách về quản lý nguồn nhân lực của doanh nghiệp có hiệu quả.

Hướng dẫn công việc cho nhân viên mới. Nhân viên mới thường gặp nhiều khó khăn, bỡ ngỡ trong những ngày đầu làm việc trong tổ chức, doanh nghiệp, các chương trình định hướng công việc đối với nhân viên mới sẽ giúp họ mau chóng thích ứng với môi trường làm việc mới của doanh nghiệp.

Chuẩn bị đội ngũ cán bộ quản lý, chuyên môn kế cận. Đào tạo giúp cho nhân viên có được những kỹ năng cần thiết cho các cơ hội thăng tiến và thay thế cho cán bộ quản lý, chuyên môn khi cần thiết.

Thỏa mãn nhu cầu phát triển cho nhân viên. Được trang bị những kỹ năng chuyên môn cần thiết sẽ kích thích nhân viên thực hiện công việc tốt hơn, đạt được những thành tích tốt hơn, muốn được trao nhiệm vụ có tính thách thức cao hơn có cơ hội thăng tiến hơn.

### ***1.2.3. Vai trò của đào tạo nguồn nhân lực***

#### ***1.2.3.1. Đối với doanh nghiệp***

Đào tạo là một trong những hoạt động quan trọng trong một tổ chức, có vai trò và ý nghĩa to lớn trong sự phát triển của doanh nghiệp và sự cạnh tranh của doanh nghiệp trên thị trường, hoạt động đào tạo nguồn nhân lực giúp cho doanh nghiệp những điều sau:

- Giúp cho các cá nhân nâng cao được năng suất lao động của mình và từ đó nâng cao năng suất lao động của cả doanh nghiệp, đồng thời cũng nâng cao được hiệu quả công việc của người lao động.
- Thực hiện được công tác đào tạo sẽ giúp cho doanh nghiệp hạn chế được đến mức tối đa tai nạn lao động, vì sau khi được đào tạo về thì người lao động hiểu biết hơn về máy móc nên tránh được những sự cố xảy ra trong quá trình làm việc của họ.
- Nâng cao được tính ổn định và năng động của tổ chức, đồng thời giảm bớt được sự giám sát của người lãnh đạo doanh nghiệp vì sau khi đi đào tạo về thì người lao động có khả năng tự giác hơn trong sự thực hiện công việc.
- Đào tạo nguồn nhân lực còn có tác dụng nâng cao và duy trì chất lượng nguồn nhân lực, tạo điều kiện áp dụng những tiến bộ kỹ thuật mới và những kiến thức về quản lý vào doanh nghiệp, và đặc biệt là tạo ra được lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp.

#### ***1.2.3.2. Đối với người lao động***

Công tác đào tạo nguồn nhân lực có tác dụng như thế nào với người lao động:

- Thứ nhất, đào tạo nguồn nhân lực sẽ giúp cho người lao động gắn bó hơn đối với tổ chức,
- Thứ hai đó là tạo ra sự thích ứng giữa người lao động với công việc hiện tại, đáp ứng nhu cầu muốn được nâng cao hiểu biết của người lao động,
- Thứ ba đó là giúp cho người lao động có được cái nhìn mới, tư duy mới trong công việc và đây cũng là cơ sở để nâng cao sức sáng tạo của người lao động.

Với tất cả những vai trò và ý nghĩa của công tác đào tạo nguồn nhân lực trên, mỗi doanh nghiệp cần thiết phải quan tâm nhiều hơn tới công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.

### *1.2.3.3 Đối với xã hội*

Công tác đào tạo nhân lực có vai trò quan trọng đối với xã hội. Chính vì thế, hiện nay nhiều quốc gia đã chú trọng vào việc đào tạo nguồn nhân lực trong đó có Việt Nam. Đây là một cách để tiết kiệm được các chi phí khác nếu như nguồn nhân lực hoạt động hiệu quả. Đào tạo nguồn nhân lực đem lại một số hiệu quả đối với xã hội sau:

- Nâng cao tay nghề, trình độ của người lao động để phù hợp, đáp ứng nhu cầu thị trường lao động Việt Nam và thế giới.
- Nâng cao năng suất lao động của người lao động, tổ chức và xã hội.
- Nâng cao năng lực cạnh tranh của người lao động trong nước so với người lao động nước ngoài.
- Giúp duy trì, ổn định nguồn nhân lực trong nước.

## **1.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến công tác đào tạo nguồn nhân lực**

### *1.3.1. Các nhân tố vĩ mô*

#### *1.3.1.1. Kinh tế*

Hoạt động của một đơn vị doanh nghiệp hay bất kỳ tổ chức nào cũng chịu ảnh hưởng của sự thay đổi của nền kinh tế bên ngoài, đem lại những yêu cầu thay đổi nhất định trong công tác đào tạo nguồn nhân lực của doanh nghiệp như là cần có những chính sách và chiến lược mới cho công ty để đảm bảo chất lượng nguồn nhân lực phù hợp với yêu cầu của nền kinh tế mới, đặc biệt khi xã hội đang trong giai đoạn toàn cầu hóa thì thách thức của doanh nghiệp càng lớn và yếu tố lớn đầu tiên cần phát triển đó là quản trị nguồn nhân lực, cho dù vào bất kỳ hoàn cảnh nào thì doanh nghiệp cũng

cần duy trì được nguồn nhân lực chất lượng cao, lực lượng lao động có tay nghề, có trình độ, đảm bảo giúp doanh nghiệp vượt qua các thách thức hay khó khăn mà nền kinh tế bên ngoài mang lại, nắm bắt cơ hội phát triển lớn mạnh.

#### *1.3.1.2. Văn hóa – Xã hội*

Việc nắm bắt các sự thay đổi của văn hóa xã hội: nhân khẩu, tốc độ tăng dân số, cơ cấu dân số, quan điểm sống, quan điểm về thẩm mỹ, các giá trị, chuẩn mực đạo đức... sẽ giúp doanh nghiệp có sự thích ứng nhanh chóng với những yêu cầu về nguồn nhân lực, đưa ra các hoạt động đào tạo phù hợp.

Văn hóa xã hội ảnh hưởng rất lớn đến công tác đào tạo nguồn nhân lực. Trình độ học vấn của dân số được nâng cao sẽ có thể làm tăng chất lượng nguồn nhân lực, một trong những yếu tố tạo nên lợi thế về năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp khi tham gia hoạt động trên thị trường quốc tế. Cấu trúc của công ty cũng chịu ảnh hưởng của sự thay đổi của nền văn hóa xã hội, lối sống của người dân.

#### *1.3.1.3. Công nghệ*

Cuộc cách mạng công nghiệp 4.0 đang diễn ra một cách mạnh mẽ, mang đến sự tiến bộ nhanh chóng của khoa học kỹ thuật, công nghệ làm tăng áp lực cạnh tranh giữa các doanh nghiệp. Điều này mang đến yêu cầu các doanh nghiệp phải có đầu tư phù hợp cho việc cải tiến và đổi mới kỹ thuật, công nghệ để tăng chất lượng và hạ giá thành sản phẩm cùng với đó là nguồn nhân lực và lao động có trình độ mới có thể đảm bảo khả năng vận hành hệ thống công nghệ kỹ thuật một cách tối ưu, tận dụng hết công suất của máy móc phục vụ sản xuất, đảm bảo hoạt động của doanh nghiệp.

#### *1.3.1.4. Chính trị - Pháp luật*

Ở Việt Nam, Luật lao động được ban hành nhằm quản lý, chi phối mối quan hệ lao động trong tất cả các doanh nghiệp nhà nước và các hình thức sở hữu khác. Một doanh nghiệp tồn tại luôn cần đảm bảo hoạt động theo luật pháp. Luật pháp có ảnh hưởng to lớn và trực tiếp đối với các hoạt động và công tác quản trị nguồn nhân lực của công ty. Hệ thống luật pháp yêu cầu các doanh nghiệp buộc phải quan tâm đến quyền lợi của nhân viên và môi trường sinh thái.

### **1.3.2. Các nhân tố vi mô**

#### *1.3.2.1. Chiến lược nguồn nhân lực của công ty*

Chiến lược nguồn nhân lực của công ty ảnh hưởng đến công tác đào tạo nguồn nhân lực như: kỹ năng công việc, trình độ chuyên môn, yêu cầu trong công việc, nhu



cầu nhân lực trong tương lai,... Những kế hoạch nguồn nhân lực này đòi hỏi công tác đào tạo phải đáp ứng được yêu cầu công việc, hiệu quả công việc, khả năng thích hợp của nhân viên.

#### *1.3.2.2. Kế hoạch phát triển kinh doanh*

Đây là nhân tố quyết định đến công tác đào tạo nguồn nhân lực trong công ty. Đội ngũ nhân viên là nhân tố chính biến kế hoạch kinh doanh của công ty thành công vì thế tùy vào kế hoạch và quy mô kinh doanh của mình mà doanh nghiệp có kế hoạch đào tạo nhân viên cho hợp lý. Doanh nghiệp muốn đạt kết quả tốt cần chú trọng đến yếu tố con người. Doanh nghiệp nên coi công tác đào tạo là một hoạt động đầu tư chứ không phải chi phí.

#### *1.3.2.3. Nguồn chi phí*

Nguồn chi phí được coi là nhân tố ảnh hưởng tới công tác đào tạo nguồn nhân lực bởi công tác đào tạo trong doanh nghiệp cũng như mọi công tác khác đều cần chi phí để thực hiện công việc. Nguồn chi phí dồi dào sẽ giúp cho hoạt động đào tạo nguồn nhân lực bài bản hơn, quy mô và chất lượng tốt hơn. Ngược lại công tác đào tạo không có nhiều kinh phí sẽ gặp rất nhiều khó khăn trong quá trình thực hiện. Kinh phí cho hoạt động đào tạo phụ thuộc vào tài chính của tổ chức cũng như quan điểm của nhà quản trị

#### *1.3.2.4. Quyết định của ban lãnh đạo*

Đây là nhân tố quan trọng nhất bởi quyết định của nhà quản trị ảnh hưởng trực tiếp tới công tác đào tạo nguồn nhân lực trong doanh nghiệp. Nhà quản trị có quyền quyết định đào tạo hay không. Quyết định của nhà quản trị ảnh hưởng đến thành hay bại của doanh nghiệp, vì thế nhà quản trị cần phải có những quyết định sáng suốt và đúng đắn nhất. Nếu nhà quản trị không trú trọng vào công tác đào tạo thì các hoạt động đào tạo sẽ rất yếu và chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp sẽ không phù hợp với xu thế chung của thế giới cũng như giảm lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp. Ngược lại nhà quản trị quan tâm tới công tác đào tạo thì các hoạt động đào tạo sẽ được quan tâm đầu tư.

#### *1.3.2.5. Do yêu cầu công việc*

Khi tổ chức ứng dụng những khoa học kỹ thuật mới nhất mà người lao động chưa được biết đến thì hoạt động đào tạo lúc đó là rất cần thiết. Hoặc do yêu cầu công

việc người lao động cần đảm nhiệm công tác mới, vị trí mới thì việc đào tạo cho người lao động có đủ kỹ năng và kiến thức để thực hiện công việc mới là rất quan trọng.

#### *1.3.2.6. Nguyên vọng, yêu cầu, đòi hỏi của nhân viên trong doanh nghiệp*

Theo nhà tâm lý học người Mỹ Abraham Maslow (1908 – 1970), nhu cầu của con người phù hợp với sự phân cấp từ nhu cầu thấp nhất tới nhu cầu cao nhất. Khi một nhóm nhu cầu được thỏa mãn thì sẽ xuất hiện nhu cầu khác. Tháp nhu cầu của Maslow đã chỉ ra nhu cầu của con người có 5 cấp bậc khác nhau: Nhu cầu sinh lý, nhu cầu an toàn, nhu cầu xã hội, nhu cầu được tôn trọng, nhu cầu tự hoàn thiện. Bậc nhu cầu cao nhất là con người là nhu cầu tự hoàn thiện bản thân mình. Muốn bản thân hoàn thiện chỉ có cách duy nhất là học hỏi và trau dồi kiến thức cho bản thân. Mỗi người sẽ muốn hoàn thiện bản thân ở những góc độ khác nhau. Vì thế việc tìm hiểu tâm tư nguyện vọng của người lao động trước khi đào tạo là rất quan trọng. Nó giúp doanh nghiệp không lãng phí tiền của mà lại còn hiệu quả. Nhu cầu đào tạo là nhu cầu được trưởng thành và phát triển, được biến các khả năng, tiềm năng của mình thành hiện thực; là nhu cầu đạt được các thành tích mới, nhu cầu sáng tạo. Nhu cầu này còn thể hiện sự khát vọng và nỗ lực để thực hiện một công việc nào đó theo sở thích và chỉ khi công việc đó được thực hiện thì họ mới cảm thấy hài lòng. Do đó để giúp người lao động đạt được những gì mình mong muốn thì hoạt động đào tạo là cần thiết.

### **1.4. Các phương pháp đào tạo nguồn nhân lực**

#### *1.4.1. Đào tạo trong công việc:*

Là phương pháp đào tạo trực tiếp tại nơi làm việc, trong đó người học sẽ học được kiến thức, kỹ năng cần thiết cho công việc thông qua thực tế thực hiện công việc và thường là dưới sự hướng dẫn của người lao động lành nghề hơn. Các nghiên cứu cho thấy có khoảng 90% các chương trình đào tạo được thực hiện tại nơi làm việc. Các dạng đào tạo tại nơi làm việc thường bao gồm:

##### *1.4.1.1. Kèm cặp tại chỗ:*

Cách thức tổ chức đơn giản nhất là trong quá trình thực hiện công việc học viên sẽ được hướng dẫn bởi những người lành nghề hơn. Phương pháp này có thể áp dụng để đào tạo cả công nhân kỹ thuật lẫn các cấp quản trị. Có ba cách để kèm cặp là:

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

Khi đào tạo công nhân kỹ thuật, quá trình đào tạo được thực hiện như sau:

- Giải thích cho công nhân mới về toàn bộ công việc.
- Thao tác mẫu cách thức thực hiện công việc.
- Để công nhân làm thử từ tốc độ chậm đến nhanh dần.
- Kiểm tra chất lượng sản phẩm, hướng dẫn giải thích cho công nhân cách thức để thực hiện công việc tốt hơn.
- Để công nhân tự thực hiện công việc.
- Khuyến khích công nhân khi họ thực hiện công việc đạt tiêu chuẩn chất lượng.

Khi đào tạo các quản trị gia, học viên sẽ được làm việc học tập trực tiếp với người mà họ sẽ thay thế trong tương lai. Người này sẽ có trách nhiệm hướng dẫn cho học viên cách thức giải quyết các vấn đề trong phạm vi trách nhiệm của công việc.

#### *1.4.1.2. Luân chuyển công việc*

Đây là phương pháp đào tạo giúp cho người được đào tạo có những kiến thức và kinh nghiệm ở những lĩnh vực khác nhau. Những kinh nghiệm và kiến thức thu được trong quá trình đào tạo này sẽ giúp cho họ có khả năng thực hiện được những công việc cao hơn trong tương lai. Luân chuyển công việc còn giúp học viên hiểu được cách thức phối hợp thực hiện công việc của các bộ phận khác nhau, làm gia tăng sự hiểu biết và xây dựng văn hóa tổ chức. Không chỉ vậy, luân chuyển công việc còn là cách thức tốt giúp nhằm tránh đơn điệu của công việc. Phương pháp này có thể áp dụng để đào tạo cả các quản trị gia lẫn công nhân kỹ thuật và cán bộ chuyên môn. Nhưng nó thường được dùng để đào tạo các cấp quản trị và cán bộ chuyên môn. Trong trường hợp đào tạo các quản trị gia và cán bộ chuyên môn bằng phương pháp luân chuyển công việc có ba cách:

- Chuyển đổi tượng đào tạo đến nhận cương vị quản lý ở một bộ phận khác trong tổ chức nhưng vẫn với chức năng và quyền hạn như cũ. Với cách này chủ yếu làm gia tăng sự hưng phấn cho đối tượng đào tạo trong một môi trường mới và tăng thêm sự hiểu biết cho họ về tổ chức.
- Người quản lý được cử đến nhận cương vị công tác mới ngoài lĩnh vực chuyên môn của họ.
- Người quản lý được bố trí luân chuyển công việc trong phạm vi nội bộ một nghề chuyên môn.

#### *1.4.1.3. Đào tạo theo kiểu chỉ dẫn công việc*

Đây là phương pháp phổ biến dùng để dạy các kỹ năng thực hiện công việc cho Hầu hết các công nhân sản xuất và kể cả một số công việc quản lý. Quá trình đào tạo bắt đầu bằng sự giới thiệu và giải thích của người dạy về mục tiêu của công việc và chỉ dẫn tỉ mỉ, theo từng bước về cách quan sát, trao đổi, học hỏi và làm thử cho tới khi thành thạo dưới sự hướng dẫn và chỉ dẫn chặt chẽ của người dạy.

#### ***1.4.2. Đào tạo ngoài công việc***

Là phương pháp đào tạo trong đó người học được tách rời khỏi sự thực hiện công việc thực tế để dành thời gian cho việc học. Các phương pháp đào tạo xa nơi làm việc bao gồm:

##### ***1.4.2.1. Các lớp cạnh doanh nghiệp***

Các doanh nghiệp có thể tổ chức các lớp học đào tạo ngay tại doanh nghiệp của mình Trong phương pháp này chương trình đào tạo thường gồm 2 phần: phần lý thuyết và phần thực hành. Phần lý thuyết sẽ do các giảng viên chuyên nghiệp hay các kỹ sư, cán bộ chuyên môn phụ trách. Phần thực hành được tiến hành tại các phân xưởng dưới sự hướng dẫn của các kỹ sư hay công nhân lành nghề.

##### ***1.4.2.2. Phương pháp nghiên cứu tình huống***

Phương pháp này thường được áp dụng để đào tạo và nâng cao năng lực quản trị. Tình huống là mô tả trường hợp có thật, thường bao gồm một quyết định, thách thức, cơ hội, hay một vấn đề mà một hay nhiều người trong tổ chức phải đối phó. Tình huống yêu cầu người học phải từng bước nhập vai người ra quyết định cụ thể. Mỗi học viên phải tự phân tích các tình huống và đưa ra các giải pháp của mình để giải quyết tình huống đó. Thông qua thảo luận trong nhóm và các giải pháp giúp cho học viên có cách nhìn và tiếp cận khác nhau trong việc giải quyết các vấn đề phức tạp của tổ chức.

##### ***1.4.2.3. Phương pháp hội nghị***

Phương pháp hội nghị hay còn được gọi là phương pháp thảo luận là phương pháp huấn luyện được sử dụng rộng rãi, trong đó, các thành viên có chung một mục đích thảo luận và cố gắng giải quyết vấn đề. Thông thường, người điều khiển là một cấp quản trị nào đó. Người này có nhiệm vụ là giữ cho cuộc thảo luận trôi chảy và tránh để cho một vài người nào đó ra ngoài đề. Khi thảo luận, người này lắng nghe và cho phép các thành viên phát biểu giải quyết vấn đề. Khi họ không giải quyết được vấn đề thì người này sẽ đóng vai trò như một người điều khiển sinh hoạt học tập. Ưu điểm của phương pháp này là các thành viên tham gia không nhận thấy mình đang

được huấn luyện. Họ đang giải quyết vấn đề khó khăn trong các hoạt động hàng ngày của họ.

#### *1.4.2.4. Cử đi học trường chính quy*

Các doanh nghiệp cũng có thể cử người lao động đến học tập ở các trường dạy nghề hoặc quản lý do các bộ, ngành hoặc do trung ương tổ chức. Trong phương pháp này, người học sẽ được trang bị tương đối đầy đủ cả kiến thức lý thuyết lẫn kỹ năng thực hành. Tuy nhiên phương pháp này tốn nhiều thời gian và kinh phí đào tạo.

### **1.5. Quy trình đào tạo**

Quy trình đào tạo là hệ thống các bước liên kết chặt chẽ với nhau, nhằm mục đích cải thiện kỹ năng, thái độ hay hành vi của một cá nhân hoặc một tập thể. Người trực tiếp giảng dạy thường theo sát các bước của quy trình đào tạo nhằm mục đích tạo ra chương trình đào tạo hiệu quả. Trong bối cảnh phát triển xã hội và yêu cầu phát triển của các doanh nghiệp hiện nay, quy trình đào tạo được áp dụng để bổ sung hoặc nâng cao kiến thức của nguồn nhân lực và đem lại hiệu quả cao hơn trong công việc. Đây là hoạt động thường xuyên và quen thuộc với rất nhiều công ty, đào tạo nhân sự mới, đào tạo kỹ năng cơ bản giúp ích cho hoạt động của sale, thậm chí là đào tạo nội bộ theo tháng, theo tuần với những chủ đề phù hợp và được nhân viên quan tâm. Tóm lại, phát triển nguồn nhân lực chất lượng cho công ty là mục tiêu của quy trình đào tạo nhân viên.

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

Thông thường, người phụ trách nhân sự sẽ bàn bạc trước với ban lãnh đạo công ty về kế hoạch đào tạo nội bộ cả năm cho từng phòng ban, các cấp bậc nhân viên dựa vào mục tiêu mà ban lãnh đạo đặt ra. Việc xác định nhu cầu đào tạo nội bộ này sẽ giúp người phụ trách nhân sự nhận được sự ủng hộ hoàn toàn của ban lãnh đạo công ty cũng như có một định hướng rõ ràng về nội dung đào tạo xuyên suốt cả năm trời. Việc đánh giá nhu cầu đào tạo là bước đầu tiên trong quy trình đào tạo hiệu quả. Đầu tiên, ban giám đốc hay phòng nhân sự cần tìm ra dấu hiệu hay dự đoán về những thách thức ở hiện tại hoặc tương lai. Tiếp theo, doanh nghiệp cần đánh giá tổng quan về hiệu suất thực tế của nhân viên và những tiêu chuẩn cần có để vượt qua thách thức vừa tìm ra. Từ đó, phòng nhân sự xác định khoảng trống trong năng lực và đưa ra quy trình đào tạo phù hợp....

Đào tạo bồi dưỡng là nhu cầu tất yếu và thường xuyên trong hệ thống nhu cầu của người lao động, Người lao động luôn có nhu cầu về đào tạo, bồi dưỡng để họ nâng cao được trình độ, năng lực của bản thân nhằm hoàn thành tốt công việc được giao, đồng thời giúp họ tự tin, có khả năng điều chỉnh hành vi trong công việc và chuẩn bị các điều kiện, để phát triển và thích ứng. Do vậy, khi phân tích nhu cầu đào tạo chúng ta cần phải phân tích nhu cầu đào tạo của cá nhân và khả năng học tập của cá nhân cũng như hiệu quả vốn đầu tư cho đào tạo.

**Bảng 1.1:** Các phương pháp xác định nhu cầu đào tạo (Nguồn: giáo trình quản trị nguồn nhân lực – Trần Thị Kim Dung)

Phương pháp thu thập dữ liệu để xác định nhu cầu đào tạo	Nguồn thông tin
Tìm kiếm những dữ liệu sẵn có Phỏng vấn cá nhân Phỏng vấn nhóm Bảng câu hỏi Trắc nghiệm thành tích Trắc nghiệm viết Các trung tâm đánh giá Quan sát Thu thập các sự kiện điển hình Phân tích công việc Phân tích nhiệm vụ	Dữ liệu hiện tại (ví dụ: đầu ra, chất lượng, phản nàn, báo cáo sự kiện, các yêu cầu cho đào tạo, phỏng vấn hiện tại, đánh giá thành tích, sổ tay hoạt động thiết bị, sổ tay quy trình, bản mô tả công việc, hồ sơ nhân viên) Nguồn thông tin Giám sát viên Cấp dưới Các chuyên gia Khách hàng Người thực hiện công việc

#### 1.5.2. Xác định mục tiêu đào tạo

Khi đã xác định được nhu cầu, phòng nhân sự cần đặt ra các mục tiêu đào tạo phù hợp. Các mục tiêu có thể dựa trên những lỗ hổng tìm thấy ở những khóa đào tạo trước đó. Hoặc mục tiêu đến từ việc phát triển bộ kỹ năng cụ thể cho nhân viên. Người phụ trách nhân sự cần xác định các kết quả cần đạt được của hoạt động đào tạo. Bao gồm:

- Sau đào tạo nhân viên đạt được kỹ năng, kiến thức gì?
- Hiệu quả công việc sau đào tạo sẽ được cải tiến ra sao?
- Dựa trên tiêu chí 5W+1H
- Chất lượng và hiệu quả chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp.

Việc xác định mục tiêu đào tạo góp phần nâng cao hiệu quả đào tạo và là cơ sở để đánh giá để đánh giá trình độ chuyên môn của người lao động trong mỗi công ty, tổ chức và dễ dàng đánh giá hiệu quả đào tạo dựa vào kết quả thực tế so với mục tiêu đào tạo đặt ra.

### ***1.5.3. Lựa chọn đối tượng đào tạo***

Lựa chọn đối tượng đào tạo là lựa chọn người cụ thể để đào tạo, dựa trên nghiên cứu và xác định nhu cầu và động cơ đào tạo của người lao động, tác dụng của đào tạo đối với người lao động và khả năng lao động của từng người. Kết quả của công tác này là đưa ra một danh sách những nhân viên sẽ được cử đi đào tạo trong thời gian tới.

Để xác định đúng đối tượng được đào tạo thì cần phải dựa trên những căn cứ nhất định do tổ chức quy định. Cơ sở của việc lựa chọn đối tượng đào tạo bao gồm:

- Người được đào tạo phải trong nhóm có yêu cầu.
- Người được đào tạo là người có khả năng tiếp thu kiến thức, dễ dàng tiếp thu những kiến thức mới.
- Phải nghiên cứu ảnh hưởng của đào tạo với việc thay đổi hành vi của người học sau quá trình đào tạo.
- Phù hợp với mục tiêu, nội dung của khoá học.
- Tác dụng của đào tạo với người lao động và kết quả thực hiện công việc.
- Nhu cầu và động cơ đào tạo của người lao động.
- Khi tiến hành lựa chọn cần xem xét hồ sơ nhân sự, kết quả đánh giá thực hiện công việc, đánh giá của người quản lý trực tiếp triển vọng của người lao động để có thể đưa ra quyết định đúng đắn khi lựa chọn. Việc lựa chọn đối tượng đào tạo phải kịp thời để đáp ứng được yêu cầu công việc hiện tại, tương lai của tổ chức.

Để xác định được đối tượng tham gia vào chương trình đào tạo, tổ chức cần dựa trên động cơ tham gia vào chương trình đào tạo, khả năng học tập của mỗi học viên và mong muốn của chính bản thân họ để xác định ai sẽ phải tham gia khoá đào tạo sắp được mở. Có các phương pháp lựa chọn đối tượng đào tạo sau:

- Phương pháp phỏng vấn: khi phỏng vấn những người nằm trong nhu cầu phải đào tạo, điều quan trọng chủ yếu là đặt ra các câu hỏi, làm sao khéo léo có thể long ghép ý đồ cần hỏi vào trong đó, không quá rõ vấn đề cần hỏi. Người hỏi

có thể thông qua hỏi câu này để biết được nội dung khác. Trong quá trình phỏng vấn rất cần tạo ra sự thoải mái cho cả hai bên để có được cuộc phỏng vấn đạt kết quả như mong muốn.

- Phương pháp quan sát: quan sát hoạt động thường ngày của cán bộ, nhân viên thông qua cách làm việc và công hiến của họ cho tổ chức có thể nhận thấy được động cơ, khả năng nghiên cứu học tập của họ. Tuy nhiên khi sử dụng phương pháp này dễ không thu được kết quả như mong muốn, do họ biết có sự theo dõi thực hiện công việc hàng ngày, đối tượng sẽ không làm đúng với những gì hàng ngày họ làm, thông thường là cố gắng làm tốt hơn hàng ngày.
- Phương pháp lấy ý kiến chuyên gia hoặc của người lãnh đạo trực tiếp: ở Việt Nam thường sử dụng nhiều nhất là lấy kiến chuyên gia hoặc của người lãnh đạo quản lý trực tiếp. Phương pháp này có ưu điểm lớn là những chuyên gia hoặc cán bộ lãnh đạo trực tiếp là những người hiểu nhân viên dưới quyền mình nhất. Do vậy tận dụng ý kiến của những người này là dễ dàng và cũng không tốn kém chi phí như hai phương pháp trên. Tuy nhiên đây là những ý kiến chủ quan của cá nhân người quản lý nên đôi khi mâu thuẫn với ý kiến của chính người lao động. Bên cạnh việc xác định động cơ và khả năng học tập, cán bộ tổ chức cần phải tìm hiểu mong muốn, nguyện vọng của nhân viên. Cần xét hoàn cảnh lúc này họ có thể tham gia khoá đào tạo được hay không? Họ thấy mình thiếu kỹ năng đó không? Thực tế họ muốn trang bị kỹ năng gì? Tìm hiểu được mong muốn nguyện vọng của nhân viên để đảm bảo một phần kết quả cao của chương trình đào tạo phát triển nguồn nhân lực. Học được đúng cái họ thấy cần, có ích cho công việc sau này, chắc chắn nhân viên đó sẽ thích thú với khoá học, kích lệ tinh thần học tập, tìm tòi của họ. Điều này tác động lớn đến kết quả chung của chương trình đào tạo phát triển và kết quả học tập của chính cán bộ, nhân viên đó.

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

Bước tiếp theo trong quy trình đào tạo là thiết kế quy trình và chương trình đào tạo phù hợp với mục tiêu. Mỗi chương trình đào tạo đều bao gồm:

- Quan điểm của lãnh đạo về đào tạo.

Quan điểm của nhà lãnh đạo về đào tạo sẽ ảnh hưởng lớn đến chương trình đào tạo. Mỗi nhà lãnh đạo có một quan điểm riêng về đào tạo vậy nên chương trình đào



tạo xây dựng nên phải đi đúng hướng, quan điểm của nhà lãnh đạo đã đề ra.

- **Địa điểm đào tạo.**

Địa điểm đào tạo là nơi doanh nghiệp sử dụng để đào tạo nguồn nhân lực. Có hai địa điểm được lựa chọn. Địa điểm tại doanh nghiệp thường áp dụng phương pháp đào tạo tại chỗ, kèm cặp nhân viên, luân chuyển công việc,... Với địa điểm đào tạo bên ngoài doanh nghiệp đó là gửi các học viên tới các trung tâm đào tạo học nghề, các trường đại học, trao đổi công nhân đi đào tạo tại nước ngoài,....

- **Lựa chọn giáo viên đào tạo.**

Doanh nghiệp có thể cân nhắc lựa chọn giáo viên đào tạo theo 2 phương án:

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

- **Lựa chọn phương pháp đào tạo**

Sau khi xác định chương trình đào tạo doanh nghiệp có thể lựa chọn một hay nhiều phương pháp đào tạo phù hợp với mục tiêu đào tạo.

- **Xác định nhu cầu, đối tượng đào tạo.**

Xác định nhu cầu, đối tượng đào tạo là nội dung quan trọng của quá trình đào tạo. Để xác định được nhu cầu đào tạo thì chúng ta phải xác định được: ai cần được đào tạo, số lượng là bao nhiêu, thuộc bộ phận nào, kỹ năng nào cần được đào tạo và thời gian đào tạo là bao lâu. Thông qua quá trình này thì tổ chức sẽ xác định được chính xác số lượng người cần được đào tạo.

- **Tên của chương trình đào tạo.**

Tên chương trình đào tạo của bạn sẽ giúp đối tượng đào tạo phân biệt chương trình đào tạo của doanh nghiệp với các chương trình đào tạo khác. Nó giúp doanh nghiệp đặt ra kỳ vọng, một cái tên hay sẽ truyền đạt nội dung của khóa đào tạo.

### ***1.5.5. Xác định chi phí đào tạo***

Chi phí đào tạo bao gồm: phí cho việc học và chi phí cho việc đào tạo.

- Chi phí cho việc học: Chi phí nguyên vật liệu dùng cho học tập, giá trị sản lượng bị giảm xuống do hiệu quả làm việc thấp của học sinh học nghề, sản phẩm bị lỗi, hỏng trong quá trình học nghề của nhân viên mới.
- Chi phí cho việc đào tạo: Tiền lương của những người quản lý trong thời gian họ quản lý bộ phận học việc, dụng cụ giảng dạy như: máy chiếu, tài liệu, bài kiểm tra, bút, chương trình học tập,... Tiền lương chi trả cho nhân viên đi đào tạo kể cả nhân viên mới.

#### ***1.5.6. Lựa chọn người đào tạo***

Doanh nghiệp lựa chọn giáo viên theo 2 phương án sau: lựa chọn giáo viên trong doanh nghiệp và thuê giáo viên ngoài doanh nghiệp.

- Lựa chọn giáo viên trong doanh nghiệp: là những công nhân lành nghề, những người quản lý có kinh nghiệm trong doanh nghiệp tham gia giảng dạy. Phương án này vừa tiết kiệm chi phí vừa cung cấp cho học viên những kiến thức, kỹ năng có tính thực tế đối với công việc. Tuy nhiên nó khó cập nhật thông tin, kiến thức mới đồng thời ảnh hưởng tới công việc mà người được chọn làm giáo viên đảm nhiệm
- Lựa chọn thuê giáo viên ngoài doanh nghiệp: theo phương án này có thể cung cấp, cập nhật những thông tin mới theo kịp sự tiến bộ của ngành nghề. Tuy nhiên nó có những hạn chế đó là: chi phí cao, không có tính thực tế đối với doanh nghiệp và công việc.

#### ***1.5.7. Thiết lập quy trình đánh giá***

Đánh giá hiệu quả của chương trình đào tạo.

Các giai đoạn đánh giá:

Giai đoạn 1: Xác định mục tiêu đặt ra có đạt hay không? (Có 2 phương pháp).

+ Phương pháp 1: Kiểm tra kiến thức, kinh nghiệm của học viên sau khóa học.

+ Phương pháp 2: Dùng phiếu đánh giá.

Giai đoạn 2: Tiến hành thu thập thông tin về kết quả học tập của các học viên sau đào tạo.

Đánh giá hiệu quả của chương trình đào tạo đó là việc kiểm tra xem sau khi đào tạo các học viên đã áp dụng các kiến thức đã học được vào trong thực tế để thực hiện công việc như thế nào? Hoặc có thể thống kê năng suất lao động, sự chuyển chuyển trong công việc.

- Phương pháp đánh giá:

+ Phân tích thực nghiệm:

Chọn hai nhóm thực nghiệm, ghi lại kết quả thực hiện công việc của mỗi nhóm lúc trước khi áp dụng chương trình đào tạo. Chọn một nhóm tham gia vào quá trình đào tạo, còn nhóm kia vẫn thực hiện công việc bình thường. Sau thời gian đào tạo ghi lại kết quả thực hiện về cả số lượng và chất lượng giữa hai nhóm: nhóm đã được đào tạo và nhóm không được đào tạo. Phân tích, so sánh kết quả thực hiện công việc giữa hai nhóm với chi phí đào tạo sẽ cho phép xác định mức độ hiệu quả của chương trình đào tạo.

- Đánh giá hiệu quả đào tạo theo 4 vấn đề cơ bản:

+ Phản ứng: Cần đánh giá phản ứng của học viên đối với chương trình đào tạo. Họ có thích chương trình hay không? Nội dung chương trình có phù hợp với nội dung công việc thực tế hay không?

+ Hành vi: hành vi của người được đào tạo có thay đổi gì do kết quả tham dự khoá học hay không?

+ Học thuộc: Kiểm tra xem các học viên đã nắm vững những nguyên tắc, kỹ năng, các vấn đề theo yêu cầu của khoá đào tạo chưa?

+ Mục tiêu: Đây là vấn đề cơ bản, quan trọng nhất. Kết quả cuối cùng của học viên có đạt được mục tiêu đào tạo không?

## **1.6. Các tiêu chí đánh giá hiệu quả công tác đào tạo nguồn nhân lực**

### **1.6.1. Tỷ lệ hoàn thành khóa đào tạo**

Tỷ lệ hoàn thành khóa đào tạo là một thước đo cần thiết để đánh giá hiệu quả của chương trình đào tạo. Điều này đồng nghĩa với việc theo dõi và đánh giá tỷ lệ học viên hoàn thành toàn bộ chương trình đào tạo, từ đầu đến cuối. Thước đo này giúp chúng ta đánh giá được sự hấp dẫn và hiệu suất của khóa học, cũng như đo lường sự cam kết và động viên đối với học viên.

Tỷ lệ hoàn thành khóa đào tạo =  $(\text{Nhân viên hoàn thành khóa đào tạo}) / (\text{Nhân viên tham gia khóa đào tạo}) \times 100$

### **1.6.2. Đánh giá sau đào tạo**

Để đánh giá sau đào tạo, có một số phương pháp phổ biến. Một trong những cách thường được sử dụng là sử dụng bài kiểm tra. Bằng cách thiết kế các bài kiểm tra thích hợp, chúng ta có thể đánh giá mức độ hiểu biết của học viên về nội dung chương

trình. Các bài kiểm tra này có thể bao gồm câu hỏi trắc nghiệm, câu hỏi tự luận, hoặc bất kỳ loại câu hỏi nào phù hợp với mục tiêu học tập.

Việc đánh giá sau đào tạo không chỉ là việc đánh giá cá nhân mà còn có thể giúp tổ chức xác định xem liệu chương trình đào tạo có đáp ứng được mục tiêu ban đầu hay không. Nếu kết quả không đạt được mong đợi, tổ chức có thể xem xét điều chỉnh nội dung chương trình hoặc phương pháp giảng dạy để đảm bảo rằng học viên đạt được kỹ năng và hiểu biết mong muốn.

### ***1.6.3. Sự hài lòng của nhân viên sau đào tạo***

Sự hài lòng của nhân viên sau đào tạo là thước đo quan trọng trong việc đánh giá hiệu quả của một chương trình đào tạo. Điều này rất quan trọng vì học viên là người trực tiếp tiếp xúc với chương trình và trải nghiệm học tập. Để đánh giá mức độ hài lòng của họ, việc thu thập phản hồi sau khi họ hoàn thành khóa đào tạo là một phần quan trọng của quá trình này.

Thu thập phản hồi từ học viên không chỉ giúp chúng ta biết được liệu họ có hài lòng với nội dung chương trình hay không, mà còn giúp chúng ta hiểu rõ hơn về những gì đã làm cho họ hài lòng hoặc không hài lòng. Các câu hỏi có thể bao gồm việc đánh giá chất lượng của giảng dạy, sự hữu ích của nội dung, cũng như sự tổ chức và cách thức trình bày thông tin.

Phản hồi này có thể được thu thập thông qua cuộc trò chuyện cá nhân, cuộc khảo sát trực tuyến hoặc hệ thống gửi email tự động sau khi học viên hoàn thành khóa đào tạo. Điều quan trọng là đảm bảo tính trung thực và ẩn danh của phản hồi để học viên cảm thấy thoải mái khi chia sẻ ý kiến của họ.

Sự hài lòng của nhân viên sau đào tạo không chỉ là một thước đo về việc có đáp ứng được mục tiêu của họ hay không, mà còn là một cơ hội để cải thiện chương trình đào tạo. Bằng cách lắng nghe phản hồi của học viên và thích nghi với những ý kiến đó, chúng ta có thể tạo ra những khóa học ngày càng tốt hơn và đáp ứng nhu cầu học tập của mọi người một cách tốt nhất.

### ***1.6.4. Tỷ lệ giữ chân nhân viên sau đào tạo***

Tỷ lệ giữ chân nhân viên sau đào tạo là thước đo mức độ thành công của chương trình đào tạo của doanh nghiệp trong việc đáp ứng nhu cầu đào tạo của nhân viên trong công ty. Đây là tỷ lệ phần trăm của nhân viên vẫn còn làm việc tại công ty sau một khoảng thời gian nhất định kể từ khi hoàn thành chương trình đào tạo.

Tỷ lệ giữ chân nhân viên sau đào tạo = (Tổng số nhân viên tham gia đào tạo – nhân viên nghỉ việc sau đào tạo)/Tổng số nhân viên tham gia đào tạo x 100

#### **1.6.5. Ứng dụng kiến thức vào trong công việc sau đào tạo**

Khi học viên áp dụng những kiến thức và kỹ năng họ học được từ khóa đào tạo vào công việc hàng ngày, điều này thể hiện sự thành công của chương trình đào tạo. Việc theo dõi sự tiến bộ trong công việc có thể bao gồm việc đánh giá sự cải thiện về hiệu suất, sự tự tin trong việc thực hiện công việc, hay thậm chí việc đạt được các mục tiêu nghề nghiệp mà học viên đã đặt ra trước khi tham gia khóa đào tạo.

Để đo lường việc ứng dụng kiến thức sau đào tạo trong công việc, có thể sử dụng các chỉ số cụ thể như tăng cường khả năng giải quyết vấn đề, tăng cường khả năng lãnh đạo, hoặc tăng thu nhập cá nhân sau khi tham gia khóa đào tạo. Thêm vào đó, cuộc trò chuyện và phản hồi từ học viên về cách họ đã áp dụng kiến thức và kỹ năng vào công việc thực tế cũng cung cấp thông tin quý báu để đánh giá hiệu quả. Ứng dụng kiến thức vào trong sau đào tạo vào trong công việc không chỉ là một thước đo cho sự thành công của học viên mà còn là một phản hồi quan trọng cho tổ chức đào tạo. Nó giúp xác định xem liệu chương trình đào tạo đang đáp ứng được mục tiêu của học viên và nhu cầu của thị trường lao động hay không. Điều này cho phép tổ chức điều chỉnh và phát triển chương trình để đảm bảo rằng nó cung cấp giá trị thực sự cho người học và đóng góp vào sự phát triển nghề nghiệp của họ.

#### **Kết luận chương 1**

Chương cơ sở lý luận đã cung cấp một nền tảng vững chắc cho việc hiểu biết và ứng dụng những kiến thức liên quan tới nguồn nhân lực, công tác đào tạo nguồn nhân lực vào thực trạng công tác đào tạo nguồn nhân lực tại doanh nghiệp mà tác giả nghiên cứu. Ngoài ra, cơ sở lý luận còn cung cấp một cái nhìn toàn diện, sâu sắc về vai trò, tầm quan trọng cũng của công tác đào tạo nguồn nhân lực đối với nền kinh tế Việt Nam nói chung và một doanh nghiệp nói riêng. Chương cơ sở lý luận đã nhấn mạnh rằng công tác đào tạo nguồn nhân lực không chỉ là một hoạt động cần thiết mà còn là một chiến lược quan trọng để thúc đẩy sự phát triển bền vững của tổ chức. Bằng cách đầu tư vào đào tạo nhân lực, tổ chức có thể tối ưu hóa nguồn lực, nâng cao hiệu suất làm việc và đảm bảo sự phát triển liên tục trong môi trường kinh doanh đầy biến động. Các chiến lược và chính sách đào tạo cần được thiết kế và triển khai một cách toàn diện, đồng bộ, tạo điều kiện cho nhân viên áp dụng và phát triển tối đa khả năng của mình, từ đó đóng góp vào thành công chung của tổ chức.

### **CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY TNHH SẢN XUẤT VÀ KINH DOANH THỜI TRANG EMFA**

## **2.1. Giới thiệu chung về công ty TNHH Sản xuất và Kinh doanh Thời trang Emfa**

- Tên doanh nghiệp: Công Ty TNHH Sản xuất và Kinh doanh Thời trang Emfa
- Tên quốc tế: EMFA FASHION PRODUCTION AND TRADING COMPANY LIMITED
- Mã số thuế: 0109265050
- Địa chỉ: Số 72, đường Yên Lãng, phường Thịnh Quang, quận Đống Đa, Thành phố Hà Nội, Việt Nam
- Người đại diện: NGUYỄN TIẾN HẢI
- Điện thoại: 0967957023
- Ngày hoạt động: 13/07/2020
- Quản lý bởi: Chi cục Thuế Quận Đống Đa
- Loại hình DN: Công ty trách nhiệm hữu hạn 2 thành viên trở lên ngoài NN
- Tình trạng: Đang hoạt động (đã được cấp GCN ĐKT)

### ***2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của công ty Emfa***

Năm 2016 xuất phát từ 1 cửa hàng nhỏ diện tích chỉ 15m<sup>2</sup> tại phố Đặng Văn Ngữ. Dưới sự nỗ lực không ngừng cố gắng đem đến cho khách hàng những sản phẩm thời trang tốt nhất. Emfa bắt đầu chuyển mình từ năm 2017 khi chính thức trở thành một công ty thời trang nhỏ với quy mô 10-12 nhân sự vận hành và không gian làm việc 80m<sup>2</sup>. EMFA GROUP tự hào khi sở hữu các thương hiệu có tiếng trong ngành như:

- GIIAN – thương hiệu thiết kế áo dài và đầm ứng dụng, thương hiệu đồ công sở – IFY, Juliette, Jangde.... Những thương hiệu đình đám được người dùng yêu thích và nhanh chóng phủ sóng ở cả hai miền Nam Bắc. GIIAN – thương hiệu thiết kế áo dài và đầm ứng dụng. Với ước mơ táo bạo và sứ mệnh “kiếm tìm phiên bản tuyệt vời nhất của người phụ nữ”, nữ doanh nhân Lê Thị Hương Giang đã thành lập GIIAN năm 2016. Hiện tại, Giian đang chiếm lĩnh thị trường váy áo thiết kế ứng dụng, trở thành cái tên quen thuộc trên thị trường Việt Nam. Giian đang là đơn vị đi đầu sản xuất - phân phối - bán lẻ các mẫu áo dài thiết kế mang đậm tính truyền thống kết hợp xu hướng hiện đại độc quyền. Ngoài những thành tựu đó, GIIAN luôn tận tâm, chú trọng những giá trị mới mà thương hiệu mang đến cho khách hàng.

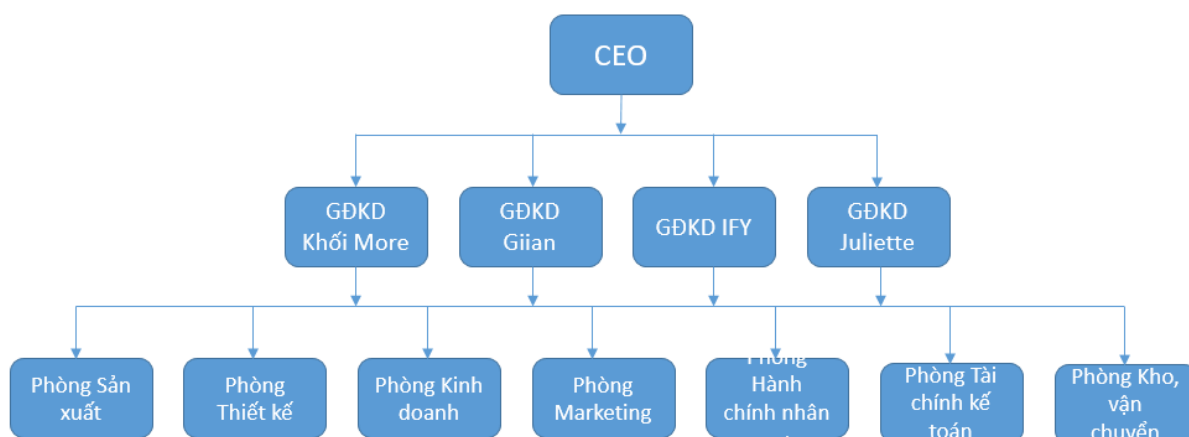
- IFY - Thương hiệu đồ công sở. Ra mắt năm 2019, IFY theo đuổi hành trình đem lại vẻ đẹp hiện đại và sự tự tin cho người phụ nữ với phong cách đơn giản, tinh tế. Thương hiệu thời trang IFY khẳng định tính chất tối giản nhưng hiện đại với ý tưởng tối giản cấu trúc sản phẩm, ít đường cắt, đường cắt chuẩn mực và tính toán form dáng cẩn thận. Một sản phẩm tại IFY có thể kết hợp với nhiều phong cách, phù hợp với đa dạng các dress code. Với mong muốn mang lại vẻ đẹp trường tồn vượt thời gian cho các quý cô, phong cách tại IFY không bị ảnh hưởng theo các mùa trong năm. IFY khẳng định giá trị thương hiệu riêng, gửi gắm tình yêu thương vào mỗi sản phẩm. Với IFY, thời trang không chỉ là vẻ đẹp đơn thuần, cũng không chỉ là trải nghiệm mua sắm mà còn là sự kết tinh từ khát khao cống hiến, sức mạnh của niềm tin. Phụ nữ hiện đại, hãy khoác lên mình vẻ đẹp của sự kiêu hãnh và sự tự tin.

Hiện tại công ty Emfa tự tin là công ty thời trang hàng đầu Việt Nam, cung cấp các loại hình dịch vụ xoay quanh ngành thời trang cho các tập đoàn, công ty thương mại, sản xuất. EMFA GROUP được nhiều doanh nghiệp, người dùng đánh giá luôn mang đến dịch vụ chuyên nghiệp, tận tâm và sẵn sàng ứng phó mọi hoàn cảnh, mọi thời điểm. Với 3 năm kinh nghiệm: 3 năm hoạt động trong lĩnh vực thời trang chính thức và 4 năm kinh nghiệm thực chiến các module thời trang khác nhau. Gần 100 nhân sự: Nhân sự các phòng sản xuất, phòng thiết kế, phòng sản phẩm, media, marketing, sales, kho bãi, vận hành và đội ngũ Leader thiện chiến. Nhiều thương hiệu tốt: Sở hữu nhiều thương hiệu thời trang với mức doanh thu tốt, đặc biệt hệ thống online là thế mạnh của các nhãn hiệu.

### ***2.1.2. Ngành nghề kinh doanh***

Công ty Emfa là một tập đoàn thời trang hàng đầu tại Việt Nam, nổi tiếng với việc cung cấp các loại hình dịch vụ liên quan đến ngành thời trang cho các tập đoàn, công ty thương mại và sản xuất. Công ty sở hữu nhiều nhãn hàng thời trang nổi tiếng trên toàn quốc và đã thành công trong việc thu hút đa dạng các phân khúc khách hàng. EMFA Group được đánh giá cao về dịch vụ chuyên nghiệp, tận tâm và sẵn sàng ứng phó mọi hoàn cảnh, mọi thời điểm. Các sản phẩm thời trang mà công ty sản xuất và kinh doanh vô cùng đa dạng xoay quanh các thương hiệu Giian, Juliette, IFY,...

### ***2.1.3. Cơ cấu tổ chức***



**Sơ đồ 2.1:** Cơ cấu tổ chức của công ty Emfa (Nguồn: phòng nhân sự)

#### 2.1.4. Chức năng, nhiệm vụ các phòng ban

**CEO:** là người điều hành hoạt động hàng ngày của công ty, là người trực tiếp chịu hoàn toàn trách nhiệm trước pháp luật về hoạt động tổ chức quản lý, điều hành hàng ngày của công ty. Là người sử dụng nguồn lực lao động một cách hiệu quả để thực hiện được công việc.

**Giám đốc kinh doanh:** Nếu CEO là người thực hiện điều phối hoạt động của các phòng ban thì CCO sẽ chịu trách nhiệm điều hành toàn bộ hoạt động quản trị kinh doanh như tiêu thụ sản phẩm, dịch vụ, Marketing, chăm sóc khách hàng đến việc hoạch định chiến lược kinh doanh. Quản lý toàn bộ công việc liên quan đến kinh doanh, quan hệ khách hàng, tùy mô hình tổ chức mà sẽ phụ trách truyền thông, Marketing. Hoạch định kế hoạch kinh doanh, xây dựng quy trình để hướng tổ chức tới sự phát triển và tăng trưởng lợi nhuận. Tổ chức triển khai các kế hoạch kinh doanh, song song đó cần chịu trách nhiệm quản lý các hoạt động kinh doanh của công ty, đảm bảo tuân thủ theo luật của thị trường và chính sách của công ty. Quản lý, giám sát các hoạt động sản xuất, bán hàng, kênh phân phối, . . . đảm bảo đạt chỉ tiêu doanh thu đã đề ra. Phối hợp với Ban giám đốc, các phòng ban khác để định hướng, xây dựng chiến lược dài hạn nhằm đạt mục tiêu tăng trưởng bền vững, mở rộng quy mô hoạt động của doanh nghiệp trên thị trường. Mở rộng, tăng cường mối quan hệ với đối tác, khách hàng nhằm tạo



dựng một thị trường tiềm năng, tạo ra các cơ hội kinh doanh phù hợp với mục đích tăng trưởng doanh thu cho tổ chức. Tuyển dụng, đào tạo nhân sự, thiết lập các chính sách giữ chân nhân tài cho phòng kinh doanh, hướng tới mục tiêu phát triển đội ngũ nhân lực cho công ty. Thực hiện các công việc và nhiệm vụ khác theo phân công của CEO hoặc Ban giám đốc công ty.

**Phòng Sản xuất:** Phòng sản xuất của một doanh nghiệp là bộ phận tham gia trực tiếp vào hoạt động sản xuất hàng hóa của doanh nghiệp. Tham mưu cho Ban lãnh đạo công ty về công tác sản xuất, tồn trữ và bảo quản các thiết bị, máy móc. Thực hiện quá trình sản xuất, bảo quản, vận chuyển, giao nhận hàng hóa phục vụ cho nhu cầu kinh doanh. Chịu trách nhiệm thiết kế hàng hóa, sản phẩm cho doanh nghiệp. Kiểm soát mọi khía cạnh của hoạt động sản xuất. Bằng cách kiểm soát sản xuất, phòng sản xuất có thể sử dụng hiệu quả các nguồn lực, máy móc, lao động một cách hợp lý, giảm thiểu lãng phí. Thực hiện hoạt động nghiên cứu nhằm cải thiện các sản phẩm của doanh nghiệp bằng cách thay đổi hoặc đổi mới một phần hay toàn bộ sản phẩm. Quản lý chi phí sản xuất, đảm bảo sản xuất sản phẩm với chi phí thấp nhất để tối đa hóa lợi nhuận. Đảm bảo công ty luôn có sẵn nguyên liệu cần thiết cho sản xuất. Đảm bảo máy móc, thiết bị dùng trong sản xuất luôn được bảo trì, bảo dưỡng đúng cách. Quản lý và đánh giá chất lượng sản phẩm.

**Phòng Thiết kế:** là một bộ phận quan trọng trong nhiều doanh nghiệp hiện nay. Họ đảm nhận chức năng chính là tư vấn cho quản lý đối với các vấn đề liên quan đến lĩnh vực thiết kế. Không những vậy, phòng ban này còn có trách nhiệm trong công tác tổ chức thực hiện và quản lý về mảng thiết kế của công ty. Phòng thiết kế sẽ có những kiến nghị và đưa ra đề xuất đối với các ý tưởng. Từ năng lực và kiến thức thẩm mỹ của người nhân viên thiết kế trong bộ phận mà họ sẽ sáng tạo ra những ý tưởng về hình ảnh quảng cáo, hình ảnh sản phẩm phù hợp nhất.

**Phòng Marketing:** là một hệ thống tổng thể thực hiện hoạch định, định giá, nghiên cứu phân tích thị trường thúc đẩy và phân phối sản phẩm/dịch vụ đến người tiêu dùng. Phòng Marketing sẽ tiếp thị sản phẩm và thu hút khách hàng đến với công ty nhằm mục đích tối ưu hóa lợi nhuận thu được.

**Phòng Hành chính nhân sự:** Có trách nhiệm trực tiếp trong việc tuyển nhân sự từ cấp nhân viên cho đến cấp quản lý. Hỗ trợ các phòng ban khác trong việc đào tạo và giữ nhân tài làm việc cho công ty. Ngoài ra, phòng nhân sự còn có nghĩa vụ thực

thi các chế độ, chính sách phúc lợi của công ty đến với từng nhân viên. Xây dựng những phương án gắn kết nhân viên với công ty, tạo động lực giúp nhân viên hoàn thành công việc. Là bộ phận chịu trách nhiệm tuân thủ tất cả những quy định, điều luật lao động của toàn công ty trước pháp luật

Phòng Kinh doanh: Chịu trách nhiệm nghiên cứu phân tích thị trường và đưa ra những chiến lược cụ thể cho các sản phẩm mới của công ty. Ngoài ra, phòng kinh doanh còn đảm nhiệm công việc sáng tạo thiết kế về hình ảnh, video, content, sáng tạo nội dung...để thu hút và tiếp cận tới khách hàng.

Phòng Kế toán, tài chính: Chịu trách nhiệm trong việc hạch toán thu chi của từng nhà hàng và của từng phòng ban trong toàn công ty. Là bộ phận giữ nhiệm vụ tuân thủ tất cả những quy định của pháp luật về tài chính doanh nghiệp tại các nhà hàng của công ty. Có nhiệm vụ xây dựng và làm báo cáo về thuế và nộp thuế cho nhà nước theo quy định của pháp luật.

Phòng Kho, vận chuyển: Chịu trách nhiệm quản lí kho, hàng về, hàng tồn, . . và vận chuyển hàng hoá từ nơi gửi hàng đến địa điểm nhận hàng bằng các phương tiện khác nhau.

#### **2.1.5. Kết quả hoạt động kinh doanh của công ty Emfa**

**Bảng 2.1: Kết quả hoạt động kinh doanh của công ty Emfa (Nguồn: phòng kế toán)**

(Đơn vị tính: VNĐ)

Chỉ tiêu	Mã số	Năm 2020	Năm 2021	Năm 2022
1. Doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ	01	70,365,154,000	66,678,980,000	75,090,000,000
2. Các khoản giảm trừ doanh thu	02	11,098,900,000	9,082,000,660	10,098,870,000
3. Doanh thu thuần về các hoạt động bán hàng và cung cấp dịch vụ (10=01-02)	10	59,266,254,000	57,596,979,340	64,991,130,000
4. Giá vốn hàng bán	11	30,478,000,000	30,798,000,000	31,909,000,000
5. Lợi nhuận gộp về bán hàng và cung cấp dịch vụ (20=10-11)	20	28,788,254,000	26,798,979,340	33,082,130,000
6. Doanh thu hoạt động tài chính	21	1,050,600,000	1,580,900,000	2,097,099,000
7. Chi phí tài chính	22	1,509,000,000	2,489,000,000	3,070,000,000
8. Chi phí bán hàng	25	10,085,000,000	8,900,760,000	9,680,900,000

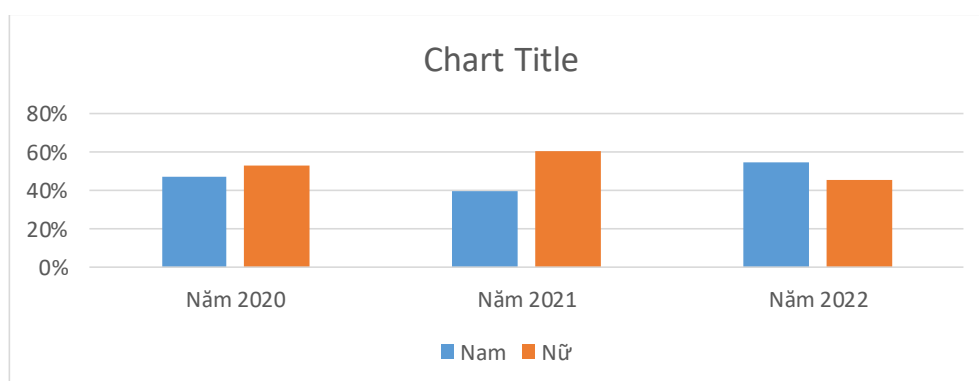
9. Chi phí quản lý doanh nghiệp	26	7,099,800,000	6,980,000,000	7,609,080,000
10. Lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh (30=20+(21-22)-(25+26))	30	11,145,054,000	10,010,119,340	14,819,249,000
11. Thu nhập khác	31	109,086,000	289,000,000	347,000,050
12. Chi phí khác	32	300,908,000	500,780,000	709,089,000
13. Lợi nhuận khác(40=31-32)	40	(191,822,000)	(211,780,000)	(362,088,950)
14. Tổng lợi nhuận trước thuế (50=30+40)	50	10,953,232,000	9,798,339,340	14,457,160,050

Để đạt được doanh thu như vậy Emfa group đã phải nỗ lực hết mình đặc biệt là giai đoạn khó khăn đại dịch Covid-19. Tuy nhiên với việc tiếp cận sớm với việc kinh doanh online nên việc tăng doanh thu trong quá trình diễn ra đại dịch cũng là điều khả quan đối với doanh nghiệp này vì đã có nhiều kinh nghiệm trong việc kinh doanh trên các sàn thương mại điện tử và nhanh nhạy trong việc ứng phó với rủi ro. Lợi nhuận trước thuế của công ty Emfa có sự thay đổi theo các năm. Năm 2021 Lợi nhuận trước thuế giảm 1,154,892,660 so với năm 2020 và năm 2022 tăng 4,658,820,710. Đó là sự chuyển mình mạnh mẽ của công ty Emfa sau khi đại dịch bị đẩy lùi.

#### 2.1.6. Thực trạng nguồn nhân lực của công ty Emfa

Nguồn nhân lực đóng vai trò quan trọng trong một tổ chức. Để tồn tại và phát triển điều kiện quan trọng nhất là phải có một nguồn nhân lực vững mạnh, thích ứng được với sự thay đổi của nền kinh tế, sự phát triển nhanh chóng của công nghệ. Công ty Emfa đã và đang cố gắng xây dựng một đội ngũ nhân lực đáp ứng nhu cầu của thị trường, nền kinh tế và hướng tới môi trường làm việc chuyên nghiệp, áp dụng công nghệ số vào hoạt động sản xuất, kinh doanh, thiết kế, . . . Trong tình hình hiện tại đội ngũ nhân lực của công ty luôn duy trì với quy mô gần một trăm nhân sự. Ngoài ra trình độ lao động của nhân viên trong Emfa group đều là nhân viên có trình độ cao.

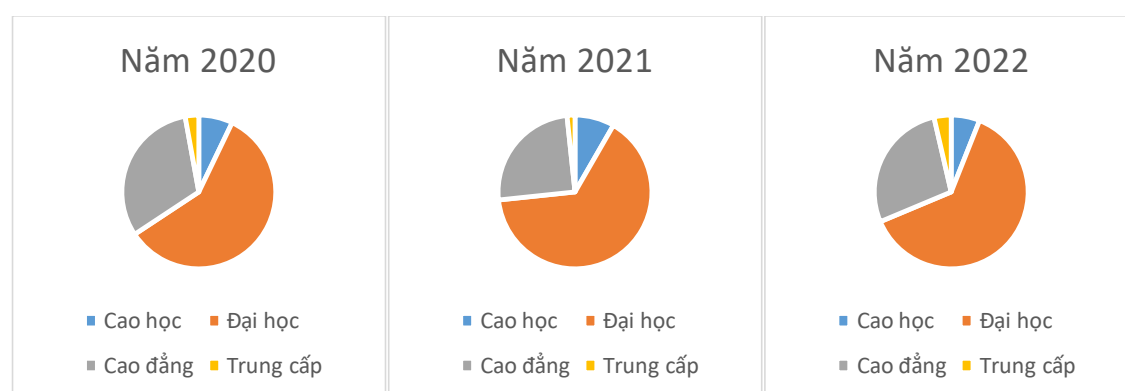
##### 2.1.6.1. Cơ cấu nguồn nhân lực theo giới tính



**Biểu đồ 2.1:** Cơ cấu nguồn nhân lực theo giới tính (Nguồn: phòng nhân sự)

Từ biểu đồ trên ta thấy số lượng lao động của công ty trong 3 năm có sự biến động rõ rệt về số lao động trong công ty. Tình trạng như vậy xảy ra bởi ảnh hưởng to lớn của đại dịch Covid-19 tác động toàn thể đến nền kinh tế cũng như các doanh nghiệp. Tổng số lao động trong năm 2021 giảm so với năm 2020 là 14,28%, năm 2022 so với năm 2021 tăng 38,33%. Có thể thấy sự chênh lệch lớn về tổng số lao động của công ty qua từng năm. Tỷ lệ giới tính của Emfa group không có sự chênh lệch lớn cụ thể năm 2020 tỷ lệ nam giới chiếm 47,14% và nữ giới chiếm 52,86%. Đến năm 2021 tỷ lệ lao động nam giảm xuống chỉ chiếm 40% và lao động nữ chiếm 60%. Đến năm 2022 Tỷ lệ lao động nam tăng lên chiếm 54,217% và lao động nữ giảm xuống chỉ chiếm 45,783%. Có thể thấy cơ cấu nhân sự theo giới tính của công ty Emfa có sự thay đổi lớn qua từng năm. Với ngành nghề kinh doanh liên quan tới thời trang công ty Emfa cần cân nhắc việc thay đổi tỷ lệ nam và nữ phù hợp với doanh nghiệp.

#### 2.1.6.2. Cơ cấu nguồn nhân lực theo trình độ

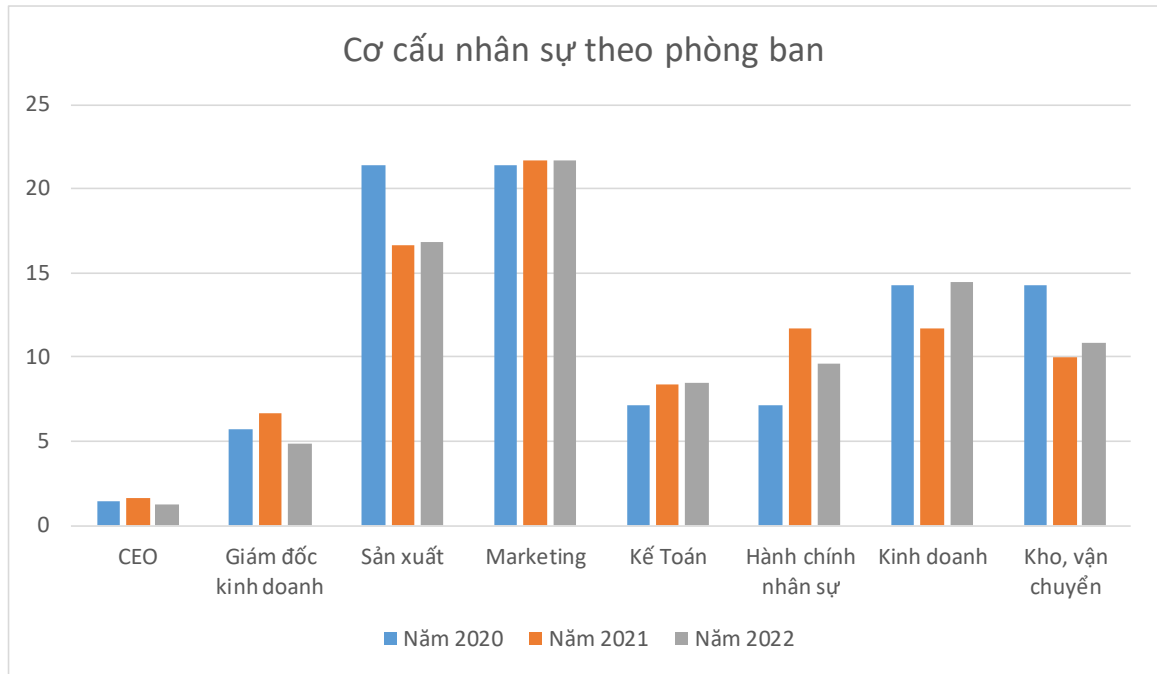


**Biểu đồ 2.2: Cơ cấu nhân sự theo trình độ (Nguồn: phòng nhân sự)**

Nhìn chung trình độ lao động qua các năm của công ty không có nhiều thay đổi. Trong tổng số lao động thì lao động có trình độ cao chiếm tỷ lệ lớn nhất trong công ty. Trong năm 2020 tỷ lệ đại học chiếm 58,57%, cao đẳng là 31,43%, trung cấp là 2,86% và cao học chiếm 7,14%. Sang đến năm 2021 tỷ lệ trình độ cao đẳng và trung cấp giảm xuống chiếm lần lượt là 25% và 1,67% còn tỷ lệ trình độ đại học và cao học tăng lên là 65% và 8.33%. Năm 2022 tỷ lệ trình độ cao học và đại học giảm xuống và tỷ lệ trình độ cao đẳng và trung cấp tăng lên. Có thể thấy sự biến động nhẹ nhàng trong cơ cấu nhân sự theo trình độ của công ty Emfa do bị tác động bởi nhiều yếu tố. Với tỷ lệ cơ cấu như trên khẳng định rằng công ty Emfa là doanh nghiệp có nguồn nhân lực có trình độ cao.

#### 2.1.6.3. Cơ cấu nguồn nhân lực theo các phòng ban

(Đơn vị tính: %)



**Biểu đồ 2.3: Cơ cấu nhân sự theo phòng ban (Nguồn: phòng nhân sự)**

Từ biểu đồ 2.3 có thể thấy cơ cấu nhân sự theo phòng ban của công ty Emfa phân bổ không đồng đều. Do nhu cầu nhân sự và khối lượng công việc của mỗi phòng ban là không giống nhau nên công ty cần phân bổ hợp lý để giảm thiểu tối đa chi phí cho doanh nghiệp. Tỷ lệ nhân viên phòng sản xuất đến năm 2022 giảm xuống 4.56% so với năm 2020 và tăng không đáng kể so với năm 2021. Tỷ lệ phòng Kế toán năm 2021 tăng 1.19% so với năm 2020 và tăng 0.1% so với năm 2022. Tỷ lệ của các phòng ban còn lại tăng, giảm thất thường qua các năm.

## **2.2. Thực trạng công tác đào tạo nguồn nhân lực tại công ty Emfa.**

Trong những năm qua, công ty Emfa tập trung xây dựng đội ngũ chất lượng. Đội ngũ thành viên tại Emfa luôn nhiệt huyết, đam mê, chính trực và thực sự “máu lửa”, sẵn sàng chiến đấu trong mọi hoàn cảnh, mọi thời điểm và mọi dự án. Công ty có sự quan tâm nhất định trong công tác đào tạo nguồn nhân lực. Kế hoạch và quy trình đào tạo được xây dựng khá chi tiết, tạo cơ hội nâng cao kỹ năng hiểu biết cho cá nhân trong tổ chức. Công ty Emf tiến hành đào tạo từ những nhân viên mới gia nhập vào tổ chức cho đến những nhân viên đang làm việc trong tổ chức và các cấp quản lý bao gồm: Đào tạo chuyên môn, kỹ năng quản lý, kỹ năng làm việc nhóm, kỹ năng giao tiếp,... Ngoài ra, công ty còn đưa ra những chính sách đào tạo nhằm đáp ứng nhu cầu tự nâng cao giá trị và phát huy tài năng, sự sáng tạo của bản thân nhân viên khiến họ

hiếu được sự quan tâm của công ty đối với bản thân, từ đó gắn bó hơn với doanh nghiệp. Quy trình đào tạo nguồn nhân lực của công ty Emfa bao gồm:

### 2.2.1. Xác định nhu cầu đào tạo

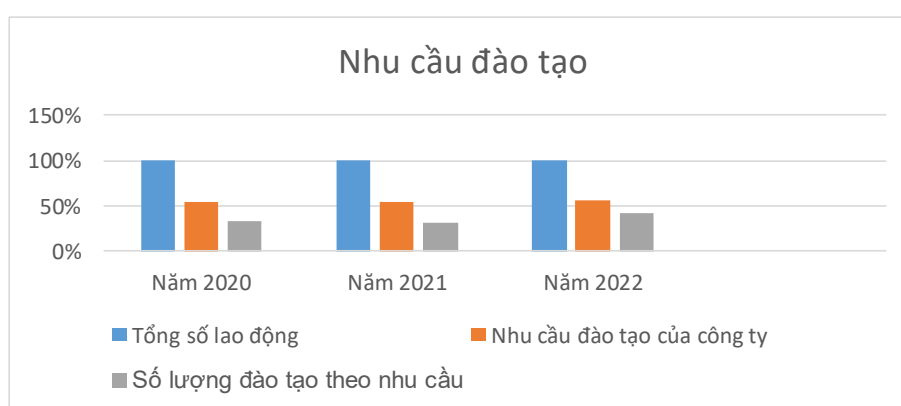
Công ty Emfa xác định nhu cầu đào tạo qua một số phương pháp sau:

Phân tích doanh nghiệp:

Căn cứ quan trọng để xây dựng kế hoạch đào tạo nguồn nhân lực trong công ty đó chính là phương hướng hoạt động sản xuất và kinh doanh của doanh nghiệp hướng đến trong tương lai. Nhưng phần lớn các doanh nghiệp chỉ xây dựng kế hoạch đào tạo trong ngắn hạn để đáp ứng mục tiêu trước mắt chứ chưa thực sự gắn kết quả đào tạo đối với mục tiêu dài hạn của doanh nghiệp. Bằng các phương pháp như phiếu khảo sát, bảng hỏi, quan sát từ đó công ty Emfa có thể xác định được nhu cầu đào tạo của doanh nghiệp trong ngắn hạn. Việc xác định nhu cầu đào tạo của công ty gắn với các hoạt động quản trị nhân lực trong công ty. Các phòng ban căn cứ vào tình hình thực tế mà có nhu cầu cụ thể theo chức danh quản lý, từng chuyên ngành, chuyên môn nghiệp vụ để tự xác định nhu cầu nhân lực của mình, nhu cầu nào có thể giải quyết bằng hoạt động đào tạo, nhu cầu nào phải thực hiện tuyển dụng, luân chuyển lao động. Phương pháp xác định nhu cầu đào tạo đang áp dụng chủ yếu tại công ty dựa trên thông tin phản hồi cho các yêu cầu, đề xuất chủ quan của đơn vị gửi đến phòng hành chính nhân sự.

Những căn cứ để xác định nhu cầu đào tạo của công ty Emfa là:

- Tiêu chuẩn thực hiện công việc: mỗi chức danh công việc trong công ty có các yêu cầu về trình độ, kỹ năng cũng như năng lực khác nhau.
- Dựa vào chức danh công việc và thực tế thực hiện công việc của người lao động, phòng Hành chính nhân sự sẽ xem xét nhân viên đó đã đáp ứng được hay chưa, thiếu những kỹ năng gì để có kế hoạch đào tạo bồi dưỡng họ hoàn thành tốt công việc.



***Biểu đồ 2.4: Nhu cầu đào tạo của công ty Emfa (Nguồn: phòng nhân sự)***

Qua biểu đồ 2.4 liệu trên có thể thấy nhu cầu đào tạo của công ty Emfa là khá lớn. Số lao động cần đào tạo của công ty các năm đều trên 50%. Nhu cầu đào tạo của Emfa năm 2021 tăng 0.71% so với năm 2020 và năm 2022 tăng 1.63% so với năm 2021. Việc xác định được nhu cầu đào tạo hoàn toàn dựa trên kết quả đánh giá hiệu suất thực hiện công việc của nhân viên theo định và cũng như kế hoạch sản xuất, kinh doanh của doanh nghiệp. Mặc dù có quan tâm tới tâm tư nguyện vọng của người lao động. Tuy nhiên số lao động được đào tạo theo yêu cầu của của công ty hàng năm đạt khoảng 30%-40%. Điều này là do nguồn kinh phí của công ty còn hạn hẹp, cơ sở vật chất còn chưa đáp ứng đủ cho nhu cầu đào tạo và ảnh hưởng nặng nề của đại dịch covid-19.

***2.2.2. Xác định mục tiêu đào tạo***

Mục tiêu ngắn hạn của công ty đó là trong 2 năm đảm bảo nhân viên được tham gia đào tạo khi tham gia lao động 100% hiểu được công việc mình cần làm, hiểu rõ trách nhiệm, quyền lợi đối với bản thân người lao động và nghề nghiệp. Công ty cũng cố gắng trong ngắn hạn luôn đảm bảo được nguồn cung nhân lực ổn định và chất lượng phù hợp với kế hoạch sản xuất, kinh doanh của doanh nghiệp hướng tới.

Mục tiêu dài hạn, Emfa group muốn đào tạo nguồn nhân lực chất lượng từ đó nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp trên thị trường thời trang. Sản phẩm của doanh nghiệp cần có sự thay đổi nhanh chóng và phù hợp với thẩm mỹ của khách hàng. Để làm được điều đó cần đội ngũ công nhân có tay nghề giỏi, mắt thẩm mỹ độc đáo, không ngừng sáng tạo trong thị trường ngành thời trang ngày càng khốc liệt.

Với các khóa đào tạo dành cho các nhân viên mới vào hay các nhân viên muốn bổ sung kiến thức, nâng cao giá trị bản thân thì mục đích của khóa đào tạo là giúp cho nhân viên mới tiếp xúc, làm quen với công việc và hoàn thành công việc, mục tiêu sản xuất, kinh doanh của doanh nghiệp qua từng thời kỳ.

***2.2.3. Lựa chọn đối tượng đào tạo***

Tất cả các nhân viên trong Emfa group đều có cơ hội được đào tạo. Căn cứ vào hiệu quả làm việc và đề xuất của trưởng các phòng ban và tổng giám đốc là người quyết định ai là người được đi đào tạo. Tuy nhiên phải có sự cân nhắc giữa kế hoạch phát triển của công ty với nhu cầu đào tạo cá nhân của nhân viên.

Năm 2020 công ty đã xây dựng lên những tiêu chuẩn cho từng đối tượng được cử đi đào tạo và hiện nay vẫn được áp dụng. Cụ thể là:

- + Đối với các đối tượng được đào tạo bên ngoài như nâng cao trình độ trên đại học hoặc bổ sung các nghiệp vụ, các văn bằng chứng chỉ cần thiết cho quá trình làm việc như: chứng chỉ kế toán thuế, chứng chỉ công nghệ thông tin... công ty sẽ cân nhắc (vì chi phí cho các khoá đào tạo này cao hơn so với những khoá đào tạo khác) và chọn ra các điều kiện sau:

- + Tư cách đạo đức tốt, lao động có kỷ luật, có năng suất chất lượng, đã làm việc trong công ty được 2 năm trở lên, có đơn xin đi học theo đúng ngành nghề cần nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ.

- + Phải có đơn cam kết sau khi tốt nghiệp sẽ phục vụ lâu dài cho công ty tối thiểu là 2 năm. Vì đây là khoá học dài hạn nên số lượng người được cử đi học bị hạn chế không quá 25% số người trong công ty, chỉ cử đi đào tạo dài hạn đối với nữ dưới 45 tuổi và nam là dưới 50 tuổi (trừ cán bộ quản lý cần phải đi học để nâng cao kỹ năng quản lý). Điều kiện này đã dẫn đến tình trạng là cán bộ công nhân viên khi có nhu cầu đào tạo họ sẽ tự nguyện bỏ tiền ra học vì họ không muốn bị ràng buộc. Và thực tế những người này sau khi đào tạo xong họ đã chuyển đến làm việc ở một chỗ khác với mức lương cao hơn.

Với đào tạo bên ngoài, chuyên viên nhân sự đảm bảo liên hệ với các tổ chức cung cấp hoạt động đào tạo để lựa chọn khóa, thời gian đào tạo để lập quyết định cử đi học trình Tổng giám đốc phê duyệt. Kết thúc khoá học các văn bằng, chứng chỉ sẽ được chuyển đến phòng tài chính – kế toán để cập nhật hồ sơ cá nhân.

- Đối với đào tạo nội bộ trong công ty như: bồi dưỡng chuyên môn nghiệp vụ, nâng cao kỹ năng sử dụng máy móc công nghệ, kỹ năng bán hàng... cần có các tiêu chuẩn sau:

- + Là nhân viên chính thức của công ty, không vi phạm kỷ luật lao động.

- + Có nhu cầu đào tạo để nâng cao trình độ, kỹ năng.

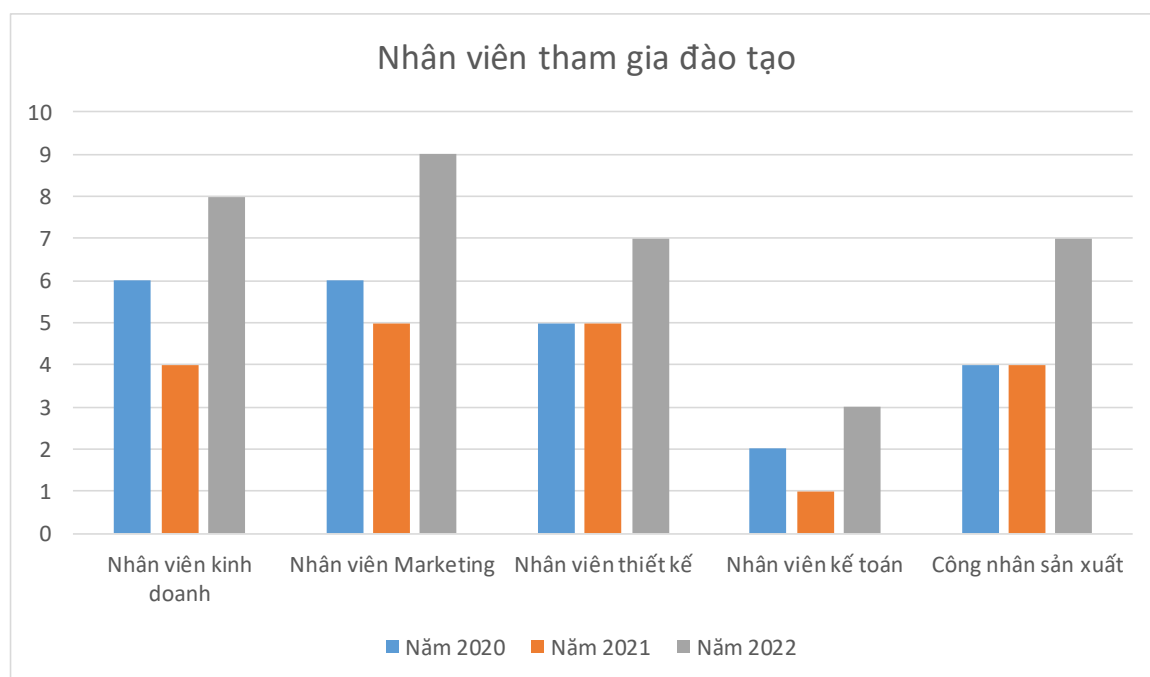
Với đào tạo nội bộ, trưởng phòng tổ chức lao động, chuyên viên nhân sự cùng với các trưởng phòng liên quan lập chương trình đào tạo với thời gian cụ thể trình tổng giám đốc phê duyệt và thông báo đến các nhân viên liên quan tối thiểu một tuần trước thời gian dự kiến đào tạo. Nếu thấy cần thiết tổng giám đốc có thể yêu cầu những người



liên quan chuẩn bị tài liệu trước để phê duyệt. Tài liệu đào tạo sẽ được kiểm soát theo quy trình kiểm soát tài liệu.

- Đối với các chương trình đào tạo ngắn hạn thì công ty không đòi hỏi cao, tất cả mọi người đều có thể được đi đào tạo nhưng phải phục vụ cho công ty.

Xét về quy trình và cách thức lựa chọn đối tượng đào tạo của công ty có thể nói là khá chặt chẽ. Nhưng trên thực tế thì không phải việc lựa chọn đối tượng đào tạo theo cách thức công ty đang thực hiện lại lúc nào cũng cho hiệu quả cao. Bởi vì có nhiều nhân viên trong công ty có nhu cầu được đào tạo với mong muốn nâng cao trình độ cho mình để làm việc tốt hơn nhưng họ lại không được chọn để đào tạo vì nhiều lý do khác nhau như: con nhỏ, tuổi cao, không có ấn tượng tốt với cấp trên... Bên cạnh đó có những nhân viên không có nhu cầu đào tạo vì họ bận việc gia đình, ngại học, cho rằng việc đào tạo không có ích với họ nhưng lại vẫn được chọn để đào tạo. Điều đó dẫn đến những bất bình trong công ty và sự lãng phí nguồn đầu tư cho công tác đào tạo. Như vậy, việc lựa chọn đối tượng đào tạo của công ty còn nhiều hạn chế. Trong thời gian tới công ty cần xây dựng và bổ sung các điều kiện để có thể thu hút được nhiều người tham gia đào tạo và lựa chọn đúng đối tượng đào tạo nhằm giúp nhân viên sau mỗi khóa đào tạo có thể làm tốt công việc của mình.



**Biểu đồ 2.5:** Số lượng nhân viên tham gia đào tạo (Nguồn: phòng nhân sự)

Qua bảng 2.3 số lượng nhân viên tham gia đào tạo năm 2021 giảm 4 người so với năm 2020 và năm 2022 tăng 15 người so với năm 2021. Bởi vì năm 2021 khi dịch covid-19 hoành hành các công ty buộc phải cắt giảm tối đa các chi phí, công ty Emfa

cũng không ngoại lệ. Năm 2022, kinh tế dần hồi phục sau đại dịch covid công ty Emfa đã mở rộng quy mô nhân sự nên cần tuyển mộ thêm nhiều nhân viên mới.

#### ***2.2.4. Xây dựng chương trình đào tạo và lựa chọn phương pháp đào tạo***

##### **- Xây dựng chương trình đào tạo**

Đề xuất Sau khi xác định được nhu cầu, mục tiêu đào tạo và đối tượng đào tạo, tùy theo mục đích, tính phức tạp của các kiến thức kỹ năng trong khóa học mà chuyên viên nhân sự và Ban giám đốc sẽ xây dựng chương trình đào tạo (bao gồm: loại hình đào tạo, thời gian đào tạo...), từ đó cũng lựa chọn được phương pháp đào tạo và dự tính được chi phí đào tạo cho chính xác, nằm trong khả năng tài chính của công ty. Chương trình đào tạo được lập bởi chuyên viên nhân sự, trường các phòng ban liên quan, và ban giám đốc. Tổng giám đốc sẽ là người phê duyệt.

Do điều kiện cơ sở vật chất còn hạn chế, kinh phí không nhiều nên khi tiến hành đào tạo với số lượng lớn từ 15 người trở lên công ty thường ký hợp đồng đào tạo với các trung tâm đào tạo hay các trường đại học. Ví dụ, công ty muốn đào tạo nâng cao nghiệp vụ kế toán, nghiệp vụ tin học, nghiệp vụ quản lý phần mềm, nghiệp vụ bán hàng... thì việc thiết kế chương trình đào tạo sẽ được giao cho chuyên viên nhân sự thực hiện và thống nhất với giáo viên được mời để đào tạo về nội dung và mục đích đào tạo nhằm cho giáo viên nắm bắt được kết quả mà công ty hướng tới sau khóa đào tạo. Điều này thực sự là một gánh nặng cho chuyên viên nhân sự vì một chuyên viên nhân sự dù giỏi đến mấy cũng không thể thông thạo trong mọi lĩnh vực. Do đó nhân viên nhân sự của công ty thường xuyên phải nhờ đến các giảng viên tại các trung tâm đào tạo thiết kế chương trình đào tạo.

##### **- Lựa chọn phương pháp đào tạo.**

Sau khi đã xây dựng được chương trình đào tạo, công ty sẽ căn cứ vào nội dung của chương trình đào tạo, cơ sở vật chất hiện có... để lựa chọn phương pháp đào tạo thích hợp. Lựa chọn phương pháp đào tạo được coi là một trong những bước quan trọng quyết định đến hiệu quả của công tác đào tạo và phát triển. công ty đã áp dụng các phương pháp đào tạo nguồn nhân lực sau:

+ Đào tạo trong công việc: hình thức này được công ty Emfa áp dụng đối với những nhân viên mới được tuyển đến làm việc ở công ty chủ yếu là đào tạo theo kiểu chỉ dẫn công việc, kèm cặp và chỉ bảo, luân chuyển công việc. Các phương pháp này đơn giản, dễ thực hiện lại tận dụng được cơ sở vật chất kỹ thuật của công ty, đỡ tốn thời gian,

người học dễ tiếp thu và vận dụng được kiến thức nên tiết kiệm được chi phí đào tạo. Mặt khác đội ngũ cán bộ quản lý của công ty là những người đã có nhiều kinh nghiệm nên phương pháp này còn được áp dụng cho những người kế cận.

+ Đào tạo ngoài công việc: Công ty đã sử dụng các phương pháp đào tạo dưới hình thức các bài giảng, các hội thảo, hội nghị... Công ty luôn tạo điều kiện để công nhân viên đi tham dự các cuộc hội thảo bồi dưỡng nghiệp vụ và nâng cao kỹ năng làm việc cho nhân viên. Công ty còn tổ chức các lớp học ngắn hạn khoảng từ 2 đến 6 tháng về các nghiệp vụ: kế toán trưởng, tin học, quản lý kho, quản lý phần mềm,... Sau khi xem xét, tính toán tính chuyên sâu, phức tạp của khoá học Tổng giám đốc sẽ quyết định cử những nhân viên này đi học ở các trường chính quy, các hội nghị, hội thảo để nâng cao kỹ năng. Cụ thể là khóa đào tạo nhân viên mới của Emfa group năm 2022.



**Biểu đồ 2.6:** Số lượng nhân viên mới năm 2022 (Nguồn: phòng nhân sự)

Đối với nhân viên mới Emfa group bắt buộc 100% phải tham gia khóa đào tạo hội nhập. Tại khóa đào tạo hội nhập diễn ra 2 ngày các nhân viên mới sẽ được đào tạo để biết thêm thông tin về doanh nghiệp, ngành nghề kinh doanh,... Ngoài ra, nhân viên mới sẽ được phổ biến về các vấn đề như: Lương, thưởng, phụ cấp, phúc lợi và các vấn đề liên quan đến an toàn lao động, phòng cháy chữa cháy, bảo vệ môi trường,... Sau khi hoàn thành khóa đào tạo hội nhập các nhân viên mới sẽ được trả về bộ phận/phòng ban của mình để đào tạo chuyên môn nghiệp vụ và làm quen với công việc của mình. Các phương pháp chủ yếu được Emfa group sử dụng đó là phương pháp kèm cặp, chỉ bảo và luân chuyển công việc. Tuy nhiên đối với nhân viên mới của phòng ban thiết kế và kế toán công ty yêu cầu bắt buộc phải đi đào tạo nghiệp vụ ngắn

hạn từ 2 đến 6 tháng như cử đi học tại các trường chính quy về ngành kế toán/kiểm toán, đi hội nghị, hội thảo, các show diễn thời trang,...

#### **2.2.5. Xác định chi phí đào tạo**

Đối với hình thức đào tạo trong công việc (đào tạo nội bộ), chuyên viên nhân sự của phòng Tài chính – kế toán có trách nhiệm dự tính các khoản chi phí cho toàn bộ khóa học bao gồm: việc phục vụ, bồi dưỡng giáo viên giảng dạy, bồi dưỡng nghỉ giữa giờ, chuẩn bị máy móc thiết bị cho khóa học... Còn đối với hình thức đào tạo ngoài công việc, công ty tổ chức cho người lao động học ở các trung tâm, chuyên viên nhân sự sẽ liên hệ ký hợp đồng thỏa thuận với cơ sở đào tạo về nội dung, chương trình, thời gian, địa điểm và chi phí cho đào tạo (được thỏa thuận trong hợp đồng). Còn đối với những người tự nguyện muốn nâng cao trình độ, có thêm bằng cấp thì tự bỏ chi phí ra để theo học các trường, lớp chính quy và học ngoài giờ lao động, trong một số trường hợp công ty cũng tạo điều kiện cho người lao động học trong giờ làm việc mà vẫn hưởng nguyên lương.

Với mỗi loại hình đào tạo đều phải có sự xét duyệt của Tổng Giám Đốc. Sau mỗi khóa đào tạo kết thúc, mọi chi phí đều phải ghi chép đầy đủ và gửi lên phòng Tài chính – Kế toán. Hàng năm, Công ty Emfa đã bỏ ra chi phí không nhỏ để phục vụ cho công tác đào tạo nguồn nhân lực nhằm nâng trình độ nguồn nhân lực, nâng cao sức cạnh tranh của doanh nghiệp trong bối cảnh thị trường ngành thời trang đang ngày càng khốc liệt khi xuất hiện hàng loạt các đối thủ cạnh tranh lớn. Cụ thể là chi phí đào tạo mà Emfa group dành cho việc đào tạo nhân viên mới vào năm 2022. Đối với khóa đào tạo hội nhập dành cho nhân viên mới công ty Emfa bắt buộc phải tham gia đào tạo 100% và mở lớp đào tạo.

Chi phí dành cho khóa đào tạo này bao gồm:

- Chi phí lương và thù lao của người hướng dẫn

Emfa group lựa chọn giáo viên trong doanh nghiệp cụ thể là các nhân viên trong phòng ban nhân sự có nhiều kinh nghiệm trong lĩnh vực đào tạo.

Chi phí mua thiết bị và cơ sở vật chất cần thiết cho việc đào tạo

**Bảng 2.2: Chi phí mua trang, thiết bị (Nguồn: phòng kế toán – tài chính)**

Thiết bị đào tạo	Số lượng	Thành tiền (VNĐ)
Máy tính để bàn	1	5.500.000
Bộ máy chiếu	1	12.900.000

Bảng trắng	1	200.000
Bàn	16	16.000.000
Ghế	32	6.400.000
Điều hòa	1	10.990.000
Quạt Trần	2	2.000.000
Máy in	1	4.190.000

- Chi phí tài liệu đào tạo

Đối với khóa đào tạo hội nhập Emfa group tự thiết kế tài liệu đào tạo bao gồm: hướng dẫn, tài liệu tham khảo, bài giảng, bài tập và tất cả tài liệu hỗ trợ quá trình đào tạo nên doanh nghiệp không phải bỏ ra bất cứ chi phí nào cho việc mua tài liệu đào tạo. Tuy nhiên việc sản xuất tài liệu đào tạo như in, photo tài liệu, bài kiểm tra, hợp đồng, phiếu đánh giá sau đào tạo,... cũng được coi là chi phí dành cho việc đào tạo.

**Bảng 2.3:** Chi phí tài liệu đào tạo (Nguồn: phòng kế toán – Tài chính)

Chi phí tài liệu đào tạo	Thành tiền (VNĐ)
Photo tài liệu	100.000
Photo bài kiểm tra	100.000
Photo hợp đồng	120.000
Photo phiếu đánh giá	100.000

- Tổng chi phí Emfa group dành cho việc đào tạo hội nhập nhân viên mới là:

**Bảng 2.4:** Chi phí đào tạo (Nguồn: phòng Kế toán – Tài chính)

Tổng chi phí đào tạo (VNĐ)	58.600.000
Số nhân viên tham gia đào tạo (Người)	23
Chi phí đào tạo/nhân viên (VNĐ/Người)	2.547.826

### 2.2.6. Lựa chọn giáo viên đào tạo

Đối với các khóa đào tạo đơn giản như đào tạo hội nhập cho nhân viên mới Emfa group lựa chọn nhân viên trong doanh nghiệp để giảm chi phí đào tạo. Cụ thể đó là những nhân viên nhân sự có nhiều kinh nghiệm trong lĩnh vực đào tạo, các quản lý,... Các tiêu chí để Emfa lựa chọn giáo viên trong doanh nghiệp đó là:

- Có kinh nghiệm trên 5 năm trong ngành nhân sự
- Có trình độ chuyên môn cao
- Có kỹ năng tương tác tốt

Đối với các khóa đào tạo chuyên môn, nghiệp vụ cao bắt buộc công ty Emfa phải thuê giáo viên ngoài doanh nghiệp có những kiến thức, hiểu biết sâu rộng về chuyên môn mà doanh nghiệp đang cần. Ví dụ như mời các nhà thiết kế thời trang nổi tiếng trong và ngoài nước phục vụ cho khóa đào tạo dành cho nhân viên thiết kế thời trang của doanh nghiệp. Giảng viên thuê ngoài là những người giỏi cả chuyên môn và kỹ năng sư phạm vì họ được công ty lựa chọn tương đối kỹ, được kiểm định qua nhiều lần tổ chức lớp. Tuy nhiên, nhược điểm của giảng viên thuê ngoài là họ không am hiểu sâu về hoạt động của công ty nên đôi khi bài học mang nặng tính lý thuyết, xa rời thực tế. Các tiêu chí để công ty lựa chọn giáo viên ngoài doanh nghiệp:

- Tỷ lệ hài lòng của nhân viên về giáo viên đào tạo cao
- Có kinh nghiệm lâu năm trong ngành nhân sự
- Đến từ các trung tâm uy tín, chất lượng
- Phương pháp giảng dạy hiện đại, thu hút được nhân viên

### ***2.2.7. Kết quả đánh giá công tác đào tạo nguồn nhân lực***

Với mục tiêu đào tạo và phát triển nguồn nhân lực nhằm nâng cao trình độ, khả năng thích nghi với công việc cho cán bộ công nhân viên đồng thời để cho những chi phí mà công ty bỏ ra đạt hiệu quả cao thì việc đánh giá chương trình đào tạo là một bước quan trọng và cần thiết. Việc đánh giá hiệu quả của công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực là một công việc không hề đơn giản. Nó đòi hỏi phải tốn nhiều thời gian và công sức. Tuy nhiên, công ty đã nhận thức được tầm quan trọng của việc đánh giá này nên đã tiến hành đánh giá hết sức bài bản và bằng nhiều phương thức khác nhau:

- Đánh giá học viên: Hàng năm công ty tiến hành đánh giá nhân viên nhằm xác định năng lực của họ trong công việc, xác định các cơ hội để hoàn thiện và nâng cao năng lực làm việc của nhân viên. Sau khi nhân viên được đào tạo xong, công ty sẽ tiến hành đánh giá thông qua bảng điểm của học viên và sự đánh giá của giáo viên. Tuy nhiên việc đánh giá dựa trên bảng điểm đôi khi không chính xác vì những gì học viên đã học chưa chắc đã áp dụng được cho công việc thực tế của công ty, nó chỉ là điểm lý thuyết.
- Đánh giá hiệu quả công việc qua việc hỏi ý kiến của người lãnh đạo trực tiếp: hơn ai hết người lãnh đạo trực tiếp là người chỉ đạo, kiểm tra mọi công việc của nhân viên

của mình nên họ sẽ có nhưng hiểu biết nhất định về trình độ chuyên môn nghề nghiệp cũng như hiệu quả thực hiện công việc của nhân viên cấp dưới. Vì vậy những thay đổi của nhân viên trước và sau đào tạo họ có thể đánh giá một cách chính xác, từ đó họ biết được chương trình đào tạo có thực sự hiệu quả đối với nhân viên của mình hay không, đánh giá được những mặt tích cực và những mặt còn tồn tại trong công tác.

### 2.3. Các tiêu chí đánh giá hiệu quả công tác đào tạo nguồn nhân lực của công ty Emfa

#### 2.3.1. Tỷ lệ hoàn thành khóa đào tạo

*Bảng 2.5: Tỷ lệ hoàn thành khóa đào tạo (Nguồn: phòng nhân sự)*

	Năm 2020		Năm 2021		Năm 2022	
	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)
Nhân viên hoàn thành khóa đào tạo	22	96	19	100	32	94.12
Nhân viên tham gia đào tạo	23	100	19	100	34	100

Tỷ lệ hoàn thành khóa đào tạo của công ty Emfa có sự biến động thất thường qua các năm. Nguyên nhân là số lượng nhân viên tham gia đào tạo hàng năm có sự thay đổi lớn. Năm 2021 tỷ lệ hoàn thành khóa đào tạo đạt 100% và tăng 4% so với năm 2020 tuy nhiên đến năm 2022 thì tỷ lệ này giảm 5.88% chỉ còn 94.12%. Qua đó cho thấy chương trình đào tạo của công ty Emfa phù hợp với hầu hết nhân viên trong doanh nghiệp nhưng vẫn còn một số ít nhân viên vẫn chưa thể hoàn thành chương trình đào tạo do nhiều yếu tố tác động tới họ.

#### 2.3.2. Đánh giá sau đào tạo

*Bảng 2.6: Kết quả đánh giá sau đào tạo (Nguồn: phòng nhân sự)*

	Năm 2020		Năm 2021		Năm 2022	
	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)
Vượt qua bài kiểm tra	21	95	18	94.74	30	93.75
Nhân viên tham gia đánh giá	22	100	19	100	32	100

Qua bảng tỷ lệ vượt qua bài kiểm tra đánh giá sau đào tạo của công ty Emfa năm 2021 giảm 0.26% so với năm 2020 và năm 2022 giảm 0.99% so với năm 2021. Điều đó cho thấy, chương trình đào tạo của công ty Emfa cần điều chỉnh để phù hợp với trình độ của nhân viên trong công ty.

### 2.3.3. Sự hài lòng của nhân viên sau đào tạo

Sự hài lòng của nhân viên sau đào tạo là một số liệu quan trọng có thể giúp xác định tình trạng chung của một doanh nghiệp. Mức độ hài lòng cao cho thấy rằng nhân viên hài lòng với chương trình đào tạo của doanh nghiệp và ngược lại mức độ hài lòng của nhân viên sau đào tạo của nhân viên thấp cho thấy chương trình đào tạo của doanh nghiệp chưa thu hút được người lao động. Từ đó doanh nghiệp cần đưa ra các giải pháp, chỉnh sửa, bổ sung để hoàn thiện chương trình đào tạo cũng như thu hút được người lao động đi đào tạo.

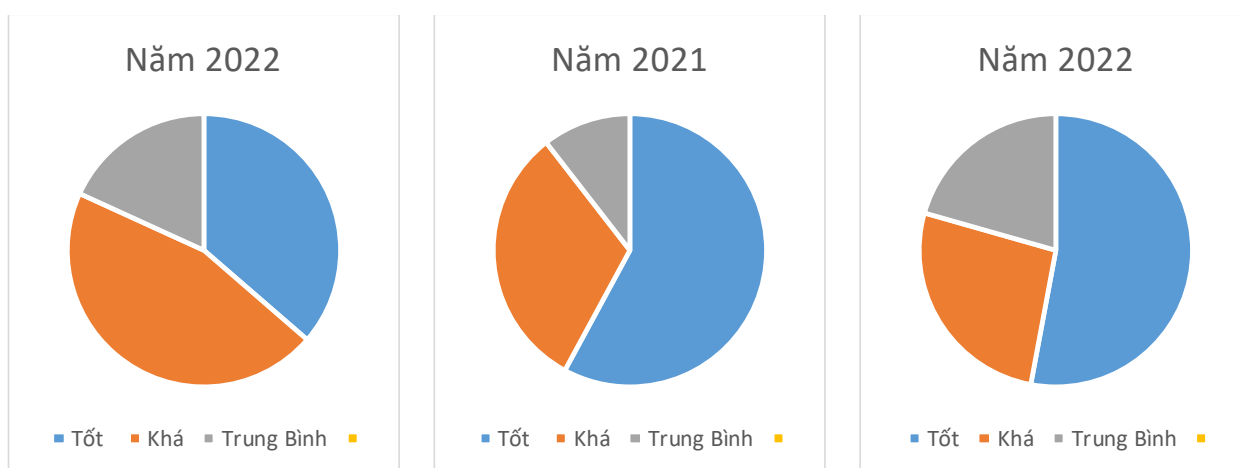
Một cuộc khảo sát của Emfa group hỏi một câu hỏi đơn giản: “Trên thang điểm 0-10, bạn có hài lòng với khóa đào tạo của công ty không?”

Kết quả trả lời câu hỏi này sẽ được phân thành 3 nhóm sau:

Nhóm Tốt từ 9 – 10 điểm: Nhóm nhân viên hài lòng đối với khóa đào tạo.

Nhóm Khá từ 7 – 8 điểm: Nhóm nhân viên có mức độ hài lòng vừa phải sau khóa đào tạo.

Nhóm Trung bình từ 0 – 6 điểm: Nhóm nhân viên không hài lòng với khóa đào tạo.



**Biểu đồ 2.7: Kết quả khảo sát nhân viên sau đào tạo (Nguồn: Phòng nhân sự)**

Tỷ lệ học viên đánh giá chương trình đào tạo Tốt năm 2021 tăng 22% so với năm 2021 và Năm 2022 giảm 5%. Đối với nhóm đối tượng đánh giá Khá thì giảm qua các năm cụ thể là năm 2021 giảm 13% so với năm 2020 và năm 2022 giảm 6% so với năm 2021. Mặc dù các nhóm đánh giá có sự biến động nhưng tỷ lệ hài lòng



của học viên đối với chương trình đào tạo của công ty Emfa khá cao. Điều đó cho thấy nhân viên hài lòng với chương trình đào tạo của doanh nghiệp

#### 2.3.4. Tỷ lệ giữ chân nhân viên sau đào tạo

*Bảng 2.7: Tỷ lệ nhân viên nghỉ việc sau đào tạo (Nguồn: phòng nhân sự)*

	Năm 2020	
	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
Số nhân viên nghỉ việc sau đào tạo	3	86.95
Tổng số nhân viên đi đào tạo	23	100

Có thể thấy tỷ lệ giữ chân nhân viên sau đào tạo của Emfa group là 86.95%. Mặc dù tỷ lệ hoàn thành khóa đào tạo cao và những đánh giá sau đào tạo có những phản hồi tích cực nhưng vẫn còn một số ít nhân viên vẫn chưa hài lòng với công ty sau đào tạo và không muốn cam kết gắn bó với doanh nghiệp trong quá trình diễn ra đại dịch Covid19, gây ảnh hưởng lớn tới cả nền kinh tế nói chung và doanh nghiệp nói riêng. Họ sẵn sàng ra đi nếu có lời đề nghị hấp dẫn hơn.

#### 2.3.5. Ứng dụng kiến thức vào trong công việc sau đào tạo

*Bảng 2.8: Đánh giá hiệu quả làm việc sau đào tạo (nguồn: phòng nhân sự)*

Chỉ tiêu đánh giá	Trước đào tạo	Sau đào tạo
Doanh thu (VNĐ)	5,306,240,000	5,598,430,000
Năng suất lao động(sp/h)	30	35
Tỷ lệ nhân viên đạt KPI (%)	80%	87%
Tỷ lệ nhân viên mắc lỗi (%)	15%	10%

Qua bảng 2.10 có thể thấy một số chỉ tiêu sau đào tạo đã được tăng lên. Sau 1 tháng đào tạo đã khiến doanh thu của doanh nghiệp tăng lên 292.190.000 VNĐ, năng suất lao động tăng 5 sp/h và tỷ lệ hoàn thành KPI tăng 7%, tỷ lệ mắc lỗi trong công việc giảm 5%. Hiệu quả làm việc của công ty Emfa tăng lên đồng nghĩa với chương trình đào tạo có đem lại hiệu quả trong công việc đối với doanh nghiệp.

### 2.4. Đánh giá hiệu quả hoạt động đào tạo nguồn nhân lực của công ty Emfa

Trong các năm qua công ty Emfa luôn không ngừng cố gắng nỗ lực cải thiện công tác đào tạo nguồn nhân lực. Bởi nhân lực là tài sản quý giá của doanh nghiệp, không ngừng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực là chìa khóa thành công của Emfa trong môi trường kinh doanh mang tính cạnh tranh cao, đòi hỏi doanh nghiệp phải

không ngừng đổi mới, sáng tạo. Emfa đã và đang thực hiện công tác đào tạo đúng với kế hoạch, hướng đi trong tương lai của doanh nghiệp. Mặc dù có nhiều điểm mạnh trong công tác đào tạo nguồn nhân lực tuy nhiên Emfa group vẫn còn nhiều điểm yếu cần phải khắc phục trong tương lai để có thể thay đổi mạnh mẽ hơn, thành công trong tương lai.

#### **2.4.1. Ưu điểm**

- Xây dựng chương trình đào tạo, nội dung đào tạo bám sát với nhu cầu đào tạo của nhân viên. Thông qua việc khảo sát nhu cầu đào tạo của nhân viên Emfa group đưa ra các khóa đào tạo phù hợp với nhu cầu đó
- Chú trọng tới việc lựa chọn giáo viên đào tạo. Doanh nghiệp đưa ra các yêu cầu lựa chọn giáo viên hết sức kỹ lưỡng để phù hợp với các khóa đào tạo.
- Có sự tương tác giữa doanh nghiệp và người lao động đi đào tạo. Thông qua các khảo sát đánh giá để xác định nhu cầu của người lao động, khảo sát sự hài lòng của nhân viên về khóa đào tạo từ đó có sự tương tác qua lại giữa doanh nghiệp cũng như người lao động. Từ đó doanh nghiệp hiểu hơn về nhân viên cũng như nhân viên thấy được sự quan tâm của công ty đối với bản thân mình.

#### **2.4.2 Hạn chế**

- Xác định nhu cầu chưa có định hướng lâu dài. Đối với việc xác định nhu cầu đào tạo công ty Emfa mới chỉ xác định nhu cầu trong ngắn hạn, chưa có xác định nhu cầu đào tạo nguồn nhân lực mang tính dài hạn. Nhất là nguồn nhân lực chất lượng cao.
- Xác định mục tiêu chưa cụ thể. Hiện nay các mục tiêu đào tạo của Emfa chỉ mang tính chất chung chung chưa cụ thể rõ ràng.
- Sử dụng các phương pháp đào tạo cũ, truyền thống, đơn giản. Trong thời đại công nghệ phát triển nhanh chóng nhưng công ty Emfa vẫn chưa áp dụng các phần mềm đào tạo trực tuyến thay vào đó vẫn sử dụng các phương pháp mang tính truyền thống. Đây là một điểm bất cập đối với công tác đào tạo trong thời đại công nghệ phát triển nhanh chóng ngày nay.
- Chính sách sử dụng nhân viên sau đào tạo chưa được quan tâm, chú trọng và chưa có cách giải quyết hợp lý. Sau khi được đào tạo, hầu như người lao động ít có cơ hội áp dụng các kiến thức đã học vào công việc cụ thể. Ngoài ra tâm lý ngại thay đổi cũng gây cản trở cho việc áp dụng các kiến thức đã học vào thực tiễn công việc. Khi được hỏi về mức độ áp dụng các kiến thức, kỹ năng được đào tạo vào công việc thì đa phần

nhân viên trong công ty trả lời rằng áp dụng áp dụng được một phần và một số khác trả lời là không áp dụng được hoàn toàn thậm chí có người trả lời là không áp dụng được gì. Những người áp dụng được hoàn toàn kiến thức sau đào tạo vào thực hiện công việc thì hiệu quả công việc chắc chắn sẽ cao. Ngược lại những người không áp dụng được thì hiệu quả công việc không thay đổi.

## **Kết luận chương 2**

Công tác đào tạo nguồn nhân lực tại công ty Emfa đã đạt được những thành công nhất định, nhưng vẫn còn nhiều hạn chế cần khắc phục. Từ thực trạng công tác đào tạo nhân lực tại công ty Emfa có thể thấy, mặc dù doanh nghiệp đã có sự quan tâm, đầu tư cho công tác đào tạo nhưng vẫn còn tồn tại nhiều hạn chế như sự thiếu nhất quán trong triển khai chương trình đào tạo, và thiếu sự gắn kết giữa đào tạo và nhu cầu thực tế của công việc. Nhiều chương trình đào tạo chưa thực sự đáp ứng được nhu cầu cụ thể của từng cá nhân và bộ phận trong doanh nghiệp. Công ty Emfa đã có chính sách đào tạo nhân sự, nhưng thiếu một chiến lược đào tạo dài hạn và chi tiết. Các chính sách khuyến khích nhân viên tham gia đào tạo và áp dụng kiến thức vào công việc chưa được triển khai hiệu quả. Từ những hạn chế còn tồn tại trong thực trạng công tác đào tạo nhân lực của công ty Emfa để đưa ra những giải pháp khắc phục phù hợp với doanh nghiệp nhằm hoàn thiện công tác đào tạo nguồn nhân lực tại doanh nghiệp.

## **CHƯƠNG 3: CÁC GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÔNG TY EMFA**

### **3.1. Định hướng phát triển của công ty Emfa**

#### **3.1.1. Định hướng chung**

- Phương hướng phát triển sản xuất – kinh doanh của công ty Emfa từ năm 2023 – 2025.

Trong những năm tới, công ty Emfa có chiến lược mở rộng thị trường không chỉ ở phạm vi trong nước mà sẽ liên kết với một số công ty nước ngoài với mong muốn cung cấp các sản phẩm và dịch vụ chất lượng cho khách hàng. Đồng thời công ty sẽ tiếp tục phát triển đội ngũ cán bộ công nhân viên trong công ty về chuyên môn và đạo đức góp phần hoàn thành mục tiêu xây dựng văn hóa công ty chuyên nghiệp, tin cậy, tận tâm và có trách nhiệm với xã hội. Để thực hiện được những mục tiêu trên công ty cổ phần Emfa cần thực hiện tốt công tác đào tạo nhân lực cho công ty vì sự thành công

của một tổ chức phụ thuộc chính vào những con người làm việc tại tổ chức đó. Ban giám đốc công ty đã đề ra phương hướng phát triển công ty trong thời gian tới như sau:

- Về tầm nhìn: Trong tương lai, công ty sẽ tiến hành các hoạt động tái cơ cấu tổ chức, tìm kiếm các cá nhân giỏi nhằm xây dựng một lực lượng lao động cốt lõi ổn định và chuyên nghiệp; Xây dựng chính sách đào tạo, bồi dưỡng, giữ chân những nhân viên giỏi nhằm ổn định tổ chức; Áp dụng các quy trình quản lý chất lượng nhằm kiểm soát chất lượng sản phẩm đảm bảo uy tín công ty; Thiết lập quan hệ với các chủ đầu tư lớn để được tham gia các dự án lớn nhằm khẳng định vị thế của công ty trên thị trường; Gia tăng doanh thu và lợi nhuận của công ty; Xây dựng thương hiệu Việt Nam chất lượng cao và quảng bá hình ảnh công ty ra công chúng.

- Về sứ mệnh: Trở thành một trong những doanh nghiệp hàng đầu tại Việt Nam về sản xuất và kinh doanh thời trang. Hợp tác đầu tư với các đối tác nước ngoài để nhân viên có cơ hội cọ xát với những công nghệ tiên tiến của nước ngoài, có cơ hội giao lưu, học hỏi và hội nhập với các văn hóa thời trang trên thế giới.

- Về giá trị cốt lõi: Giữ uy tín khách hàng; Quan tâm khách hàng và hỗ trợ đồng nghiệp; Tác phong chuyên nghiệp và thực hiện công việc hiệu quả; Duy trì mối quan hệ hợp tác lâu dài và phát triển bền vững với khách hàng.

- Về chiến lược của công ty: Dựa trên những mong muốn và định hướng phát triển công ty đề ra những chiến lược mở rộng và phát triển, cụ thể như sau:

+ Doanh thu mỗi năm tăng từ 50% đến 70%/năm.

+ Lợi nhuận đạt mức từ 10% đến 20%/năm.

+ Mở rộng thị trường, phát triển mạng lưới khách hàng mới và khách hàng.

+ Tăng cường công tác tiếp thị và quảng bá thương hiệu với mục tiêu sản phẩm của công ty 100% công suất thiết kế.

### ***3.1.2. Định hướng nguồn nhân lực trong tương lai***

Hiện nay, một bộ phận quản lý còn yếu trong vai trò điều hành, kỹ năng quản lý kém. Vì thế công ty cần tổ chức chương trình đào tạo huấn luyện lại đội ngũ cán bộ quản lý, nghiệp vụ, xây dựng đội ngũ lao động có trình độ chuyên môn và tay nghề cao.

Đồng thời phải xây dựng quy chế tuyển dụng mới, nâng cao phúc lợi xã hội, chế độ đãi ngộ thích hợp, nhằm khuyến khích động viên người lao động hăng hái làm

việc, sáng tạo đem lại hiệu quả càng cao cho đơn vị. Trong thời gian tới cần phải đạt một số mục tiêu sau:

Thứ nhất: Đào tạo nhân lực phải đi đôi với phát triển. Chúng ta biết rằng đào tạo nguồn nhân lực trong công ty là vấn đề quan trọng nhưng không thể tách rời việc đào tạo nguồn nhân lực với phát triển nguồn nhân lực vì nó là yếu tố phát triển bền vững của công ty

Thứ hai: Đào tạo nguồn nhân lực phải thực hiện một cách toàn diện, không chỉ ở bộ phận lãnh đạo công ty mà các bộ phận cũng phải tự điều chỉnh. Đào tạo nhân lực trong công ty được xem là yếu tố cơ bản nhằm đáp ứng các yêu cầu, mục tiêu chiến lược. Hiện nay chất lượng lao động đã trở thành một trong những lợi thế cạnh tranh quan trọng nhất của công ty. Thực tế đã chứng minh đầu tư vào nguồn nhân lực có thể mang lại hiệu quả cao hơn so với việc đầu tư đổi mới trang thiết bị công nghệ cũng như các yếu tố khác của quá trình sản xuất kinh doanh.

Thứ ba: Các chính sách về phát triển nghề nghiệp của công ty càng rõ ràng chi tiết thì người lao động càng xác định rõ hơn hướng đi của mình và đương nhiên mức độ thúc đẩy họ làm việc để đạt được mục tiêu của công ty sẽ cao hơn. Công ty phải có chiến lược phát triển nguồn nhân lực cho 5-10 năm hoặc lâu hơn. Đặc biệt là phải hỗ trợ trong việc xây dựng con đường phát triển sự nghiệp cho người lao động, các cơ hội thăng tiến và nâng cao vị thế, luôn phát huy thế mạnh trong việc thúc đẩy người lao động gắn bó hơn với công ty, vì khi họ thấy được tương lai của sự phát triển nghề nghiệp thì sẽ có những quyết định, những cam kết làm việc lâu dài cho công ty.

Thứ tư: Xây dựng tác phong làm việc công nghiệp cho các cán bộ công nhân viên tại công ty, đảm bảo thực hiện nội quy công ty.

Thứ năm: xây dựng chế độ thu hút giữ chân cán bộ quản lý giỏi, người lao động có tay nghề cao. Bên cạnh đó cũng có những biện pháp xử phạt đối với những đối tượng có hành vi vi phạm gây ảnh hưởng xấu tới hoạt động hình ảnh của công ty.

### **3.2. Một số giải pháp giải pháp hoàn thiện công tác đào tạo nguồn nhân lực**

#### ***3.1.1. Hoàn thiện phương pháp xác định nhu cầu đào tạo***

##### ***3.1.1.1 Xác định nhu cầu đào tạo nguồn nhân lực trong dài hạn***

- Xác định nhu cầu đào tạo nguồn nhân lực ngắn hạn, trung hạn gắn liền với các kế hoạch, hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp trong tương lai. Để xác định nhu cầu dài hạn Emfa cần xác định được các nhu cầu ngắn hạn, trung hạn và nó phải liên quan

mật thiết, phục vụ cho việc xác định mục tiêu dài hạn. Việc chia nhỏ nhu cầu đào tạo sẽ dễ dàng giúp cho đội ngũ nhân sự dễ dàng thực hiện cũng như theo dõi, đánh giá hiệu quả của chương trình đào tạo.

- Đánh giá hiệu quả công việc của nhân viên thường xuyên hàng tháng, quý, năm để đảm bảo việc đi đúng hướng mà doanh nghiệp đã đề ra.

- Việc xác định nhu cầu đào tạo phải được dựa trên cơ sở phân tích công việc trong công ty để có thể xác định những công việc nào hiện nay đang là trọng tâm và phù hợp với yêu cầu kinh doanh của công ty. Từ việc xác định được công việc trọng tâm trong từng thời kỳ mà có thể xác định được những kỹ năng và kiến thức cần được đào tạo cho người lao động.

- Nên đưa việc phân tích công việc thành một phần trong quá trình xác định nhu cầu đào tạo và phát triển của công ty. Nếu người lao động đã có sự phù hợp giữa trình độ với yêu cầu công việc đặt ra thì có thể xác định nhu cầu đào tạo đối với người này sẽ là đào tạo nâng cao kiến thức kỹ năng để thực hiện công việc ở mức độ cao hơn hoặc làm những công việc đòi hỏi trình độ cao hơn. Trường hợp người lao động chưa có sự phù hợp thì nhu cầu phát sinh là đào tạo sao cho người lao động sau đào tạo có thể thực hiện tốt công việc hiện tại. Để thực hiện được việc phân tích công việc một cách chính xác thì công ty cần phải có đầy đủ các bảng như mô tả công việc, yêu cầu thực hiện công việc và tiêu chuẩn thực hiện công việc. Ví dụ công ty có thể sử dụng bảng mô tả công việc để thực hiện việc phân tích công việc của người lao động.

### *3.1.1.2 Sử dụng phương pháp “Mô hình năng lực”*

“Mô hình năng lực” chú trọng vào việc hoàn thành nhiệm vụ của tổ chức – Nó chú trọng vào “con người phương tiện” chứ không phải “con người mục đích”. “Năng lực được hiểu là một tập hợp các kiến thức, thái độ, và kỹ năng hoặc cách chiến lược tư duy mà tập hợp này là cốt lõi và quan trọng cho việc tạo ra những sản phẩm đầu ra quan trọng” (McLagan, McLagan, P. A. & Suhadolnik, D. (1989), *Models for HRD practice*, Alexandria, VA: American Society for Training and Development). Hiểu rộng hơn năng lực còn là những đòi hỏi của công việc, nhiệm vụ, và các vai trò. Vì thế, năng lực được xem như những phẩm chất tiềm tàng của một cá nhân và những đòi hỏi của công việc. Điều này có nghĩa là các năng lực luôn bị chi phối bởi bối cảnh cụ thể - môi trường, bối cảnh cụ thể của đất nước, tổ chức, và vị trí cụ thể trong tổ chức đó - trong đó các năng lực được đòi hỏi.

Việc sử dụng “mô hình năng lực” đem lại những lợi ích sau đối với công ty Emfa:

Đối với nhà quản trị: Giúp họ đạt được những nguyên tắc căn bản của quản lý cán bộ là:

- + Làm việc đúng định hướng (gắn kết chiến lược của tổ chức với nhiệm vụ của từng đơn vị và từng cá nhân).

- + Đúng người, đúng việc (gắn kết kế hoạch phát triển của cá nhân với yêu cầu về năng lực của tổ chức trong hiện tại cũng như trong tương lai).

Đối với nhân viên: Mô hình năng lực là cơ sở để cá nhân xác định những điểm mạnh, điểm yếu của mình và phương hướng phát triển.

Mô hình này gồm 5 bước như sau:

Bước 1: Xác định tầm nhìn, sứ mạng và mục tiêu của tổ chức,

Bước 2: Xác định các quá trình, hệ thống, thủ tục nội bộ nhằm đạt đến các tầm nhìn, sứ mạng và mục tiêu chiến lược đã được xác định,

Bước 3: Xác định các năng lực cần thiết để đạt tới các sứ mạng, mục tiêu đã xác định,

Bước 4: Xác định những thiếu hụt, khoảng trống năng lực và hình thành các kế hoạch phát triển của cá nhân và của tổ chức.

Bước 5: Hợp nhất các kế hoạch này thành kế hoạch phát triển nguồn nhân lực của tổ chức.

Kết quả đánh giá cán bộ thực tế theo mô hình năng lực sẽ cho phép những người trong cuộc nhìn thấy những hạng mục năng lực còn bất cập và chưa thỏa mãn nhu cầu, cần phải hoàn thiện. Qua đó, cá nhân xác định được các điểm mạnh, điểm yếu của mình và hướng phát triển. Những lỗ hổng về năng lực cần được lấp đầy bằng cách cử cán bộ đó tham gia các khóa đào tạo tương ứng hay bồi dưỡng thêm qua công việc hàng ngày. Đây chính là các thông số về nhu cầu đào tạo để cá nhân có thể hoạch định kế hoạch phát triển cho mình, còn công ty Emfa có thể thiết kế các chương trình đào tạo cần thiết, phù hợp với nhân viên để bù đắp khoảng trống năng lực.

### ***3.1.2 Xác định mục tiêu đào tạo rõ ràng, cụ thể***

#### ***3.1.2.1 Sử dụng mô hình SMART vào việc xác định mục tiêu***

Để mục tiêu cụ thể hơn công ty Emfa cần nhắc việc áp dụng mô hình SMART vào việc xác định mục tiêu trong doanh nghiệp. Mô hình này được nhiều doanh nghiệp hiện nay áp dụng trong việc xác định mục tiêu của tổ chức, mục tiêu kinh doanh,...

Nên việc áp dụng mô hình này vào việc xác định mục tiêu đào tạo là hoàn toàn phù hợp.

Mô hình SMART bao gồm 5 yếu tố sau:

S – Specific: Tính cụ thể

M – Measurable: Đo lường được

A – Achievable (Attainable): Tính khả thi

R – Realistic (Relevant): Sự liên quan

T – Timely (Time-related): Thời hạn đạt được mục tiêu

Để hiểu cụ thể hơn về việc áp dụng mô hình này vào việc xác định mục tiêu đào tạo cụ thể công ty Emfa cần trả lời các câu hỏi sau

S: Đối tượng đào tạo là ai? Số lượng là bao nhiêu?

M: Tỷ lệ tham gia đào tạo phải đạt được là bao nhiêu? Tỷ lệ hoàn thành khóa đào tạo mong muốn đạt được là bao nhiêu? Tỷ lệ nhân viên áp dụng kiến thức, kỹ năng sau đào tạo vào công việc là bao nhiêu?

A: Với nguồn lực hiện tại của doanh nghiệp có đáp ứng được nhu cầu đào tạo trên không?

R: Đào tạo đem lại lợi ích gì cho doanh nghiệp?

T: Sau bao lâu thì đạt được những mục tiêu trên?

### *3.1.2.2 Sử dụng mô hình GROW*

Mô hình GROW là một công cụ hiệu quả để giúp các cá nhân và tổ chức đạt được mục tiêu của mình. Mô hình GROW là một công cụ mạnh mẽ giúp tối ưu hóa quá trình đạt được mục tiêu bằng cách cung cấp một cấu trúc rõ ràng, thúc đẩy tư duy sáng tạo, tăng cường trách nhiệm cá nhân, và phát triển kỹ năng tự quản lý. Việc áp dụng mô hình này có thể mang lại nhiều lợi ích cho cả cá nhân và tổ chức, từ việc cải thiện hiệu suất đến phát triển kỹ năng và tăng cường hợp tác. Mô hình GROW viết tắt của:

G (Goal - Mục tiêu): Xác định mục tiêu cần đạt. Giúp xác định mục tiêu cụ thể và rõ ràng, từ đó giúp các cá nhân và nhóm tập trung vào những gì cần đạt được. Việc xác định mục tiêu rõ ràng là bước đầu tiên quan trọng để đảm bảo mọi nỗ lực đều hướng tới cùng một kết quả.

R (Reality - Thực trạng): Đánh giá tình hình hiện tại và các nguồn lực sẵn có. Việc hiểu rõ vị trí hiện tại và những thách thức hiện tại là cần thiết để lập kế hoạch hiệu quả.



O (Options - Lựa chọn): Xem xét các phương án và giải pháp khả thi. Nó thúc đẩy học viên tìm kiếm và xem xét nhiều lựa chọn khác nhau để đạt được mục tiêu, không giới hạn trong những giải pháp quen thuộc.

W (Will - Ý chí): Xác định kế hoạch hành động và cam kết thực hiện. Nó giúp chuyển đổi các lựa chọn thành các hành động cụ thể. Điều này tạo ra một kế hoạch hành động rõ ràng và giúp đảm bảo rằng các bước cần thiết được thực hiện để đạt được mục tiêu.

Công ty Emfa nên khuyến khích áp dụng mô hình GROW vào việc xác định mục tiêu đào tạo cũng như các mục tiêu cá nhân của từng nhân viên cần phải đạt được.

### ***3.1.3. Đa dạng phương pháp đào tạo***

#### ***3.1.3.1. Đào tạo trực tuyến trên Elearning***

Đối với việc áp dụng công nghệ, phần mềm học trực tuyến vào việc đào tạo. Emfa group nên cân nhắc triển khai các khóa đào tạo trực tuyến trên phần mềm Elearning bởi nó đem lại nhiều lợi ích cho doanh nghiệp. Elearning giúp cá nhân hóa chương trình đào tạo. Quan trọng nhất đó là cá nhân hóa trong E-learning không chỉ đơn giản là việc học viên chọn khóa học mình muốn tham gia. Nó còn bao gồm việc tạo ra trải nghiệm học tập linh hoạt hơn bao giờ hết. Học viên có thể quyết định khi nào họ muốn học, liệu họ muốn tiến hành một phần cụ thể của khóa học trước hay sau, và họ có thể tìm hiểu các chủ đề đặc biệt quan trọng đối với công việc của họ. Với cá nhân hóa, việc học trở nên dễ dàng và phù hợp hơn với lịch trình bận rộn của mỗi học viên. Không còn sự bắt buộc trong việc phải tuân theo lịch trình cố định và học cùng với tất cả mọi người. Thay vào đó, học viên được tự do quản lý thời gian học tập của mình. Đây là phương pháp phù với công ty Emfa và giúp họ dễ dàng hơn trong việc thỏa mãn nhu cầu đào tạo của từng cá nhân trong doanh nghiệp. Việc áp dụng Elearning vào đào tạo nhân sự trong doanh nghiệp không chỉ giúp tiết kiệm thời gian và chi phí, mà còn tạo ra môi trường học tập linh hoạt, cá nhân hóa và thú vị đến nhân viên. Elearning cung cấp khả năng cập nhật kiến thức nhanh chóng, tạo trải nghiệm học tập tương tác, và giúp doanh nghiệp duy trì sự phát triển liên tục của nhân viên. Điều này đồng nghĩa với việc nâng cao hiệu suất làm việc và sự cạnh tranh của doanh nghiệp với đối thủ. Với Elearning, doanh nghiệp có thể thúc đẩy sự phát triển và thành công của nhân viên một cách hiệu quả và hiện đại.

### *3.1.3.2. Áp dụng phương pháp trò chơi quản trị*

Phương pháp này áp dụng với mọi đối tượng trong doanh nghiệp vì nó có tác dụng kích thích khả năng sáng tạo và tinh thần học tập cho học viên. Ngoài ra, nó còn nâng cao kỹ năng quản lý của các nhà quản trị. Bằng phương pháp này, bộ phận chịu trách nhiệm đào tạo đưa ra các tình huống thực tế hoặc các giả định để áp dụng trò chơi cho các học viên tham gia. Ví dụ: Công ty Emfa đưa ra một sản phẩm thời trang, các đội hãy làm mọi cách để bán được nhiều sản phẩm nhất hoặc các đội lập một kế hoạch Marketing cho quý 4 năm 2024.

### *3.1.3.3. Áp dụng phương pháp Blended Learning (Đào tạo kết hợp)*

Blended Learning kết hợp đào tạo trực tuyến và đào tạo trực tiếp. Phương pháp này tận dụng ưu điểm của cả hai hình thức đào tạo:

- Đào tạo trực tiếp: Tăng cường sự tương tác mặt đối mặt, giúp giải đáp thắc mắc nhanh chóng.
- Đào tạo trực tuyến: Cung cấp tài liệu và bài tập để học viên tự học thêm.

Đối với các chương trình đào tạo hội nhập cho nhân viên mới công ty Emfa nên cân nhắc việc áp dụng đào tạo trực tuyến và đánh giá sau đào tạo trực tuyến để giảm thiểu các chi phí liên quan tới việc thuê các lớp học cạnh doanh nghiệp, thuê các thiết bị trình chiếu, . . . Vì chương trình đào tạo này chủ yếu là các vấn đề liên quan tới việc đào tạo những kiến thức cơ bản về doanh nghiệp, quyền và nghĩa vụ của doanh nghiệp đối với người lao động và ngược lại. Đối với các chương trình đào tạo nghiệp vụ, chuyên môn các phòng ban công ty Emfa áp dụng đào tạo trực tiếp. Sau khi đào tạo hội nhập các nhân viên mới được đưa về các phòng ban để đào tạo chuyên môn và hướng dẫn, chỉ bảo trực tiếp công việc, nhiệm vụ của nhân viên mới.

### **3.1.4. Xây dựng chính sách sử dụng nhân viên sau đào tạo cụ thể**

#### *3.1.4.1. Giao nhiệm vụ phù hợp*

- Phân công công việc mới: Đảm bảo rằng nhân viên được giao những nhiệm vụ mà họ có thể áp dụng kiến thức và kỹ năng mới học được. Công ty Emfa nên tạo cơ hội, môi trường cho những nhân viên sau khi đi đào tạo được áp dụng kiến thức đã học vào công việc hàng ngày.
- Dự án đặc biệt: Đặt họ vào các dự án đặc biệt để khai thác tối đa tiềm năng và tạo cơ hội phát triển. Công ty Emfa tiến hành triển khai các dự án với quy mô

nhỏ để cho những nhân viên mới sau đào tạo được áp dụng kiến thức, mài dũa kinh nghiệm và thể hiện năng lực của chính bản thân mình.

#### *3.1.4.2. Đánh giá và phản hồi*

- **Đánh giá hiệu suất:** Thiết lập các tiêu chí đánh giá hiệu suất để đo lường sự tiến bộ của nhân viên sau đào tạo. Công ty Emfa triển khai thiết lập các đánh giá hiệu suất công việc như: doanh thu đạt được hàng quý sau đào tạo, năng suất lao động sau đào tạo, tỷ lệ mắc sai phạm trong công việc sau đào tạo,... Để đo lường hiệu quả mà nhân viên đã ứng dụng kiến thức sau đào tạo vào trong công việc. Kết quả của các cuộc đánh giá có hai kết quả. Đối với nhóm nhân viên thích nghi được với sự thay đổi thì hiệu suất làm việc của họ được nâng cao. Tuy nhiên một số ít nhân viên ngại thay đổi và họ không áp dụng kiến thức đã được đào tạo trong công việc thì năng suất làm việc, hiệu quả công việc của họ không có sự cải thiện
- **Phản hồi liên tục:** Cung cấp phản hồi thường xuyên để giúp nhân viên điều chỉnh và cải thiện. Công ty Emfa đưa ra những phản hồi nhằm góp ý, điều chỉnh những vướng mắc, hiểu chưa đúng mục tiêu của chương trình đào tạo hướng tới nhân viên. Từ đó, cải thiện những thiếu sót trong việc áp dụng kiến thức sau đào tạo.

#### *3.1.4.3. Khuyến khích và động viên*

- **Khen thưởng:** Đưa ra các phần thưởng và khen thưởng để khuyến khích nhân viên áp dụng những gì họ đã học. Đưa ra chính sách khen thưởng, động viên đối với những nhân viên có sự thay đổi tích cực trong công việc sau khi đào tạo giúp cho họ có động lực cho những nhân viên đó tiếp tục duy trì, ổn định hiệu suất làm việc và khuyến khích những nhân viên ngại thay đổi tự tin hơn trong việc áp dụng kiến thức được đào tạo vào trong công việc
- **Công nhận thành tích:** Công nhận công khai những đóng góp và thành tựu của nhân viên.

#### *3.1.4.5. Thay đổi cơ cấu và vai trò*

- **Luân chuyển công việc:** Triển khai chính sách luân chuyển công việc để nhân viên có cơ hội trải nghiệm nhiều vị trí và vai trò khác nhau trong công ty.
- **Thăng tiến nội bộ:** Ưu tiên thăng tiến nhân viên đã qua đào tạo vào các vị trí cao hơn trong công ty. Mục đích của việc cử cán bộ đi đào tạo là để bổ nhiệm

và đề bạt họ làm những công việc có tính chất phức tạp hơn, ở vị trí cao hơn. Do đó, sau khi đi đào tạo về thì lãnh đạo công ty cần phải thực hiện việc này đối với đối tượng được đi đào tạo để thực hiện thăng chức.

#### *3.1.4.6. Bố trí sắp xếp lại công việc trong phòng ban*

- Nhân viên mới: Đảm nhiệm một phần công việc của những nhân viên cũ để làm quen với công việc, nâng cao tay nghề và kinh nghiệm trong công việc.
- Nhân viên chính thức: Chia sẻ một phần công việc cho những nhân viên mới và đảm nhận những nhiệm vụ, chuyên môn cao hơn để nâng cao trình độ sau khi tham gia đào tạo nâng cao nghiệp vụ, chuyên môn.

### **Kết luận chương 3**

Chương 3 đã tập trung nghiên cứu và đề xuất các giải pháp nhằm hoàn thiện công tác đào tạo nguồn nhân lực tại doanh nghiệp. Qua phân tích và đánh giá thực trạng, chương này đưa ra những giải pháp thiết thực và khả thi để nâng cao hiệu quả đào tạo nhân lực. Việc triển khai các giải pháp này sẽ giúp doanh nghiệp nâng cao chất lượng đào tạo, tối ưu hóa nguồn nhân lực và tạo điều kiện thuận lợi cho sự phát triển bền vững. Để đạt được hiệu quả cao nhất, doanh nghiệp cần cam kết đầu tư vào đào tạo, xây dựng chiến lược dài hạn và tạo ra một môi trường làm việc hỗ trợ học tập và phát triển liên tục.

## KẾT LUẬN

Trong thời gian thực hiện nghiên cứu tại công ty TNHH sản xuất và kinh doanh thời trang Emfa đã đem lại cho em nhiều kiến thức thực tiễn từ hoạt động kinh doanh nói chung và hoạt động kinh doanh của công ty nói riêng. Thời gian này đã giúp em trực tiếp cọ xát với những hoạt động kinh doanh tại công ty để từ đó so sánh đối chiếu lại với kiến thức đã được học, và thực tế là có rất nhiều sự khác biệt. Ở đây sự khác biệt đến từ cách tiến hành công việc, mọi công việc trên thực tế đều tiến hành trên cơ sở lý thuyết, nhưng tùy thuộc vào từng công ty mức độ ứng dụng và xử lý có phần khác nhau.

Kết quả của dự án đã đạt được đó là đánh giá và hoàn thiện công tác đào tạo nguồn nhân lực tại công ty TNHH Sản xuất và Kinh doanh Thời trang Emfa, nhằm nâng cao năng suất lao động góp phần tích cực vào việc thực hiện mục tiêu của công ty là nâng cao hiệu quả của quá trình sản xuất, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Trong giai đoạn chuyển mình của kinh tế đất nước, trong xu hướng hội nhập quốc tế.... thì việc nâng cao năng suất lao động của nguồn nhân lực là cần thiết. Qua quá trình thực tập tại công ty Emfa em đã tìm hiểu được ưu, nhược điểm trong kế hoạch đào tạo nguồn nhân lực của công ty, kết hợp với môi trường cũng như tiền năng, nguồn lực thực tế của công ty. Nhằm đưa ra giải pháp và kiến nghị, nâng cao hiệu quả công tác đào tạo của doanh nghiệp.

## DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

### Tiếng Việt:

[1] *Trần Kim Dung*, Giáo trình quản trị nhân lực, nhà xuất bản giáo dục, Hà Nội, 2011.

[2] *Lê Thanh Hà*, Giáo trình quản trị nhân lực, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.

[3] *Nguyễn Văn Diễm và Mai Quốc Chánh*, Giáo trình quản trị nhân lực, Trường Đại học Kinh tế Quốc Dân.

[4] *Bùi Văn Chiêm và Nguyễn Tài Phúc*, Giáo trình quản trị nhân lực, Trường Đại học Kinh tế Huế.