

Develop Internal Corporate Training Programs with a Competency-Based Approach

Hung Phi Giang^{ORCID}

Jabil Vietnam Ltd, Hi-Tech Park, Thu Duc City, Ho Chi Minh City, Vietnam

Corresponding author. Email: phihungspk2911@gmail.com

ARTICLE INFO

Received: 25/07/2024
Revised: 19/08/2024
Accepted: 04/10/2024
Published: 28/10/2024

KEYWORDS

Developing curriculums;
Competency-based;
Business;
Internal training;
Training and development.

ABSTRACT

In today's highly competitive market economy context, the development of employees' skills is a crucial factor in securing a sustainable competitive edge for businesses. Accordingly, internal training programs play a key role in enhancing employee skills, enabling them to meet job requirements effectively and adapt flexibly to the increasing demands of the modern business environment. This article proposes a scientific, innovative, practical, and feasible approach to designing and implementing internal training programs focused on capability development. The proposals presented in this paper provide businesses with a comprehensive process for enhancing employee skills, preparing them to face workplace challenges and optimizing work performance. This process can be integrated into the company's human resource development strategy, contributing to improved workforce quality, strengthening competitive advantages, and promoting the sustainable growth of the business. By investing in internal training, organizations can ensure their employees are well-equipped to thrive in a rapidly evolving marketplace, ultimately benefiting both the workforce and the sustainable development of the business.

Phát Triển Chương Trình Bồi Dưỡng Nội Bộ Doanh Nghiệp Theo Hướng Tiếp Cận Phát Triển Năng Lực

Giang Phi Hùng

Công ty TNHH Jabil Việt Nam, Thành Phố Thủ Đức, Thành phố Hồ Chí Minh, Việt Nam

Tác giả liên hệ. Email: phihungspk2911@gmail.com

THÔNG TIN BÀI BÁO

Ngày nhận bài: 25/07/2024
Ngày hoàn thiện: 19/08/2024
Ngày chấp nhận đăng: 04/10/2024
Ngày đăng: 28/10/2024

TỪ KHÓA

Phát triển chương trình bồi dưỡng;
Tiếp cận phát triển năng lực;
Doanh nghiệp;
Bồi dưỡng nội bộ doanh nghiệp;
Bồi dưỡng và phát triển.

TÓM TẮT

Trong bối cảnh nền kinh tế thị trường cạnh tranh khốc liệt hiện nay, việc phát triển năng lực nguồn nhân lực là yếu tố quan trọng để doanh nghiệp duy trì lợi thế cạnh tranh bền vững. Theo đó, các chương trình bồi dưỡng nội bộ doanh nghiệp đóng vai trò then chốt trong việc nâng cao năng lực cho người lao động, giúp họ đáp ứng tốt các yêu cầu công việc cũng như linh hoạt thích ứng với những đòi hỏi ngày càng cao của môi trường kinh doanh hiện đại. Bài viết này đề xuất một cách tiếp cận khoa học, sáng tạo, thực tiễn và khả thi trong việc thiết kế, triển khai các chương trình đào tạo nội bộ theo hướng phát triển năng lực. Đề xuất trong bài báo này cung cấp cho doanh nghiệp một quy trình toàn diện trong việc nâng cao năng lực người lao động, giúp họ sẵn sàng đối mặt với các thách thức trong công việc và tối ưu hóa hiệu suất làm việc. Quy trình này có thể được tích hợp vào chiến lược phát triển nhân sự của doanh nghiệp, góp phần cải thiện chất lượng nguồn nhân lực, tăng cường lợi thế cạnh tranh và thúc đẩy sự phát triển bền vững của doanh nghiệp.

Doi: <https://doi.org/10.54644/jte.2024.1624>

Copyright © JTE. This is an open access article distributed under the terms and conditions of the [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/) which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium for non-commercial purpose, provided the original work is properly cited.

1. Giới thiệu

Tại các doanh nghiệp, các chương trình bồi dưỡng năng lực cho người lao động đóng vai trò then chốt trong việc nâng cao hiệu suất của doanh nghiệp. Việc xây dựng và cập nhật định kỳ chương trình bồi dưỡng được xem là vấn đề quan trọng trong bối cảnh toàn cầu hóa và tình trạng cạnh tranh gay gắt tại các doanh nghiệp. Cụ thể hơn, việc thiết kế và thực thi các chương trình bồi dưỡng phải đảm bảo bám sát các mục tiêu và tiêu chuẩn năng lực của người lao động cũng như đảm bảo tính khoa học, khả thi và áp dụng cao tại doanh nghiệp - nơi mà việc học không chỉ dừng lại ở tiếp thu kiến thức mà còn phải áp dụng được trong thực tế; các nội dung bồi dưỡng cần được lựa chọn phù hợp với nhu cầu học tập nâng cao chuyên môn của người lao động và phù hợp với đặc thù từng ngành nghề của từng phòng ban chức năng cụ thể tại doanh nghiệp.

Trong những năm cuối của cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ 3, các cường quốc công nghiệp đã nhận thức được tầm quan trọng của việc bồi dưỡng nguồn nhân lực. Limbrecht và Hayes (1982) khẳng định rằng yếu tố then chốt góp phần vực dậy nền kinh tế Đức sau năm 1973 chính là năng lực kỹ thuật của lực lượng lao động, là sản phẩm của hệ thống bồi dưỡng nghề tại quốc gia này [1]. Tương tự, Kosai (1989), Chủ tịch Trung tâm Nghiên cứu Kinh tế Nhật Bản lúc bấy giờ thừa nhận mặc dù hệ thống giáo dục nước nhà chưa thực sự tối ưu, nhưng việc bồi dưỡng nguồn nhân lực lại rất hiệu quả [2]. Tại Việt Nam, Quyết định số 2673/QĐ-UBND ngày 29/6/2023 của UBND TP.HCM cũng nhấn mạnh về kế hoạch bồi dưỡng, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực phục vụ tái cơ cấu kinh tế địa phương đến năm 2025, định hướng 2030, trong đó tập trung “đẩy mạnh bồi dưỡng nhân lực trình độ cao theo hướng hiện đại hóa và hội nhập quốc tế nhằm đáp ứng nhu cầu phát triển kinh tế - xã hội” [3].

Đầu tư vào công tác bồi dưỡng nội bộ không chỉ nâng cao năng lực, trình độ chuyên môn của đội ngũ người lao động, mà còn giúp doanh nghiệp duy trì được lợi thế cạnh tranh, thích ứng linh hoạt với những biến động từ môi trường kinh doanh. Chính vì vậy, các doanh nghiệp cần có chiến lược bồi dưỡng nguồn nhân lực khoa học, hiệu quả và quan trọng nhất là gắn liền với mục tiêu năng lực của người lao động, nhằm không ngừng nâng cao năng suất lao động, chất lượng sản phẩm dịch vụ, đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của thị trường. Bài báo này tập trung vào đề xuất quy trình chi tiết và toàn diện trong công tác phát triển chương trình bồi dưỡng nội bộ tại doanh nghiệp theo hướng tiếp cận phát triển năng lực.

2. Phương pháp nghiên cứu

Bài viết sử dụng kết hợp phương pháp nghiên cứu tài liệu và phỏng vấn chuyên gia. Trong đó, phương pháp nghiên cứu tài liệu được sử dụng để thực hiện tổng hợp, phân tích các khái niệm, đặc điểm, tầm quan trọng của các nội dung về phát triển chương trình dựa trên tiếp cận năng lực, bồi dưỡng nội bộ tại doanh nghiệp và các khung lý thuyết cơ bản về phát triển chương trình. Các dữ liệu thu thập được là nền tảng để hỗ trợ cho việc đề xuất chương trình bồi dưỡng. Bên cạnh đó, phương pháp phỏng vấn chuyên gia được thực hiện để thu thập các ý kiến về quy trình mà bài báo đã đề xuất. Cụ thể, tác giả đã thực hiện phỏng vấn với một giám đốc nhân sự và hai quản lý đào tạo tại một doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài (FDI) trong khu công nghệ cao TP. Hồ Chí Minh về 1) Tầm quan trọng của công tác phát triển và đào tạo nguồn nhân lực tại doanh nghiệp; cũng như lấy kiến về 2) Mức độ khoa học; 3) Mức độ sáng tạo; 4) Mức độ thực tiễn và 5) Mức độ khả thi áp dụng của các chương trình và quy trình mà bài báo đề xuất, các kết quả phỏng vấn cho thấy rõ sự đồng tình, ủng hộ và đánh giá cao về những vấn đề và quy trình mà bài báo đã đề xuất.

3. Kết quả nghiên cứu

3.1. Bồi dưỡng nội bộ doanh nghiệp

3.1.1. Khái niệm

Bồi dưỡng nội bộ doanh nghiệp là một khái niệm quan trọng trong lĩnh vực quản trị nhân sự. Theo Goldstein và Ford (2002), bồi dưỡng nội bộ doanh nghiệp được định nghĩa là “một quá trình có hệ thống nhằm chuyển giao kiến thức và kỹ năng có liên quan đến công việc cho người lao động để họ có thể thực hiện công việc hiện tại một cách hiệu quả hơn” [4]. Điều này nhấn mạnh rằng bồi dưỡng nội bộ tập

trung vào việc cải thiện hiệu suất công việc hiện tại của người lao động thông qua việc cung cấp kiến thức và kỹ năng cần thiết. Ngoài ra, Blanchard và Thacker (2013) đưa ra một định nghĩa rộng hơn về bồi dưỡng nội bộ doanh nghiệp, bao gồm cả việc chuẩn bị cho người lao động đảm nhận các vai trò mới trong tương lai [5]. Tác giả cũng nhấn mạnh bồi dưỡng nội bộ là “một quá trình có hệ thống để đạt được sự thay đổi về hành vi, kiến thức, kỹ năng, thái độ và khả năng của người lao động, giúp họ thực hiện công việc hiện tại và tương lai một cách hiệu quả”. Một quan điểm khác về bồi dưỡng nội bộ doanh nghiệp được đưa ra bởi Noe (2017), ông định nghĩa bồi dưỡng nội bộ là “quá trình có hệ thống nhằm cải thiện hiệu suất công việc hiện tại và tương lai của người lao động” [6]. Định nghĩa này tập trung vào mục tiêu cuối cùng của bồi dưỡng nội bộ là nâng cao hiệu suất công việc của người lao động, cả trong hiện tại và tương lai.

Tóm lại, mặc dù có một số khác biệt nhỏ, nhưng hầu hết các định nghĩa đều nhấn mạnh rằng bồi dưỡng nội bộ doanh nghiệp là một quá trình có hệ thống, nhằm phát triển kiến thức, kỹ năng, thái độ và khả năng của người lao động để họ có thể thực hiện công việc hiện tại và tương lai một cách hiệu quả hơn, góp phần nâng cao hiệu suất và năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp.

3.1.2. Đặc điểm của bồi dưỡng nội bộ doanh nghiệp

Bồi dưỡng nội bộ doanh nghiệp mang nhiều đặc điểm quan trọng cần được đề cập. Goldstein & Ford (2002) cho rằng bồi dưỡng nội bộ 1) mang tính hệ thống và cần được lập kế hoạch một cách khoa học [7]. Điều này đồng nghĩa với việc doanh nghiệp cần xây dựng một quy trình bồi dưỡng nội bộ với đầy đủ các khâu từ xác định nhu cầu bồi dưỡng, thiết kế nội dung phù hợp, lựa chọn phương pháp bồi dưỡng hiệu quả và đánh giá kết quả bồi dưỡng một cách chuyên nghiệp, đặc điểm này giúp đảm bảo các hoạt động bồi dưỡng diễn ra một cách bài bản và có hệ thống.

Ngoài ra, Noe (2017) cũng đề cập đến một đặc điểm khác của bồi dưỡng nội bộ là 2) tính bền vững, việc bồi dưỡng không chỉ hướng đến việc cải thiện hiệu suất công việc hiện tại mà còn hướng đến kế hoạch phát triển nghề nghiệp trong tương lai của người lao động [8]. Đặc điểm này cũng được Blanchard & Thacker (2013) nhấn mạnh khi cho rằng thông qua việc cung cấp kiến thức, kỹ năng và thái độ cần thiết, bồi dưỡng nội bộ giúp nâng cao năng lực thực hiện công việc hiện tại của người lao động, đồng thời chuẩn bị cho họ những nền tảng chuyên môn vững chắc trong cơ hội đảm nhiệm những vai trò mới trong tương lai. Ngoài ra, nội dung của bồi dưỡng nội bộ cần 3) mang tính thực tiễn và đảm bảo tập trung vào nhu cầu thực tế của doanh nghiệp, cũng như phù hợp với chiến lược, mục tiêu kinh doanh [9]. Quan trọng hơn, Dessler (2017) còn khẳng định 4) tính đa dạng và toàn diện của công tác bồi dưỡng nội bộ, đảm bảo thực hiện cho đa dạng đối tượng người lao động từ cấp người lao động đến cấp bậc quản lý, đa dạng về nội dung bồi dưỡng và phương pháp triển khai nhằm đảm bảo thực hiện tầm nhìn dài hạn của doanh nghiệp trong việc phát triển toàn bộ nguồn nhân lực [10]. Cuối cùng, Snell và Bohlander (2013) cũng cho rằng bồi dưỡng nội bộ là một quá trình 5) liên tục và dài hạn, nó không chỉ là một hoạt động đơn lẻ hay ngắn hạn, mà là một quy trình được tiến hành thường xuyên nhằm đáp ứng nhu cầu phát triển không ngừng của doanh nghiệp cũng như của người lao động [11].

Tóm lại, bồi dưỡng nội bộ doanh nghiệp mang nhiều đặc điểm nổi bật. Đây là một quá trình có tính hệ thống và khoa học, được lập kế hoạch kỹ lưỡng, hướng đến mục tiêu cải thiện hiệu suất công việc hiện tại và việc phát triển nghề nghiệp bền vững của người lao động, nội dung bồi dưỡng cần có tính thực tiễn, gắn liền với nhu cầu và mục tiêu phát triển của doanh nghiệp, đồng thời linh hoạt trong việc áp dụng các phương pháp và hình thức bồi dưỡng phù hợp. Quan trọng hơn, bồi dưỡng nội bộ không chỉ dành cho một số đối tượng người lao động mà cần được áp dụng đa dạng cho toàn bộ nguồn nhân lực của doanh nghiệp, từ người lao động mới đến cấp quản lý và cần được thực hiện một cách liên tục, nhằm đáp ứng nhu cầu phát triển không ngừng của doanh nghiệp cũng như từng cá nhân người lao động.

3.1.3. Tầm quan trọng của bồi dưỡng nội bộ doanh nghiệp đối với người lao động

Bồi dưỡng nội bộ doanh nghiệp đóng vai trò quan trọng không chỉ đối với doanh nghiệp mà còn đối với chính người lao động. Theo Aguinis và Kraiger (2009), bồi dưỡng giúp nâng cao năng lực thực hiện công việc của người lao động thông qua việc cải thiện kiến thức, kỹ năng và thái độ liên quan đến công việc [12]. Nhờ bồi dưỡng, người lao động có thể hoàn thành tốt hơn nhiệm vụ công việc hiện tại và

chuẩn bị cho những vai trò mới trong tương lai từ đó tăng cơ hội phát triển nghề nghiệp cho họ. Đồng tình với quan điểm của Aguinis và Kraiger, Kozlowski và cộng sự (2000) cũng cho rằng khi được bồi dưỡng, người lao động có thể phát triển thêm những năng lực mới, giúp họ sở hữu đủ tiêu chuẩn cho các vị trí cao hơn hoặc các lĩnh vực khác trong tổ chức [13].

Không chỉ vậy, bồi dưỡng nội bộ còn góp phần tăng cường sự gắn kết của người lao động với doanh nghiệp. Newman và cộng sự (2011) đã chỉ ra rằng khi doanh nghiệp đầu tư vào bồi dưỡng, người lao động sẽ cảm thấy được quan tâm và đánh giá cao, điều này làm tăng động lực làm việc và gắn bó lâu dài với tổ chức [14]. Bên cạnh đó, bồi dưỡng còn giúp nâng cao khả năng thích ứng của người lao động với những thay đổi trong công việc và môi trường kinh doanh. Schmidt (2007) cho biết việc được tham gia các chương trình bồi dưỡng sẽ giúp người lao động dễ dàng thích nghi với những kiến thức và trải nghiệm mới trong công việc [15]. Cuối cùng, bồi dưỡng nội bộ còn mở rộng cơ hội việc làm và thu nhập cho người lao động. Dipboye (2018) nhấn mạnh rằng với kiến thức và kỹ năng được nâng cao thông qua bồi dưỡng, người lao động trở nên hấp dẫn hơn đối với các nhà tuyển dụng, giúp họ có nhiều cơ hội việc làm hơn và có thể đạt được mức thu nhập cao hơn [16].

Tóm lại, bồi dưỡng nội bộ doanh nghiệp mang lại nhiều lợi ích thiết thực cho người lao động, bao gồm nâng cao năng lực thực hiện công việc, mở ra cơ hội phát triển nghề nghiệp, tăng cường sự gắn kết với doanh nghiệp, nâng cao khả năng thích ứng và mở rộng cơ hội việc làm cũng như thu nhập. Vì vậy, đầu tư vào bồi dưỡng nội bộ không chỉ có ý nghĩa đối với cá nhân người lao động mà còn tác động đến sự phát triển bền vững của doanh nghiệp khi sở hữu đội ngũ người lao động với năng lực ưu tú.

3.2. Phát triển chương trình bồi dưỡng nội bộ doanh nghiệp theo hướng tiếp cận phát triển năng lực

3.2.1. Khái niệm

Trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng gay gắt, việc xây dựng và duy trì một đội ngũ nhân lực có năng lực cao là yếu tố then chốt quyết định sự thành bại của doanh nghiệp. Do đó, việc phát triển chương trình bồi dưỡng theo hướng tiếp cận phát triển năng lực (Competency-based Education - CBE) đã trở nên cực kỳ quan trọng. CBE được Dubois và Rothwell (2004) định nghĩa là “một cách tiếp cận có hệ thống để đảm bảo rằng người lao động đạt được năng lực cần thiết để thực hiện công việc” [17]. Bên cạnh đó, Noe (2017) cho rằng CBE tập trung vào phát triển các năng lực cụ thể mà người lao động cần để thực hiện tốt công việc hiện tại và tương lai, phù hợp với định nghĩa của bồi dưỡng nội bộ [18].

Hơn nữa, CBE cũng liên quan chặt chẽ đến đặc điểm của bồi dưỡng nội bộ là nội dung phải tập trung vào nhu cầu của doanh nghiệp. Theo Vathanophas và Thai-ngam (2007), CBE là “việc thiết kế và phát triển chương trình bồi dưỡng dựa trên phân tích năng lực cần thiết để thực hiện công việc” [19]. Điều này theo Blanchard & Thacker (2013) là phù hợp với đặc điểm nội dung bồi dưỡng nội bộ gắn liền với chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp [20]. Không chỉ vậy, CBE còn mang lại nhiều lợi ích cho người lao động, liên quan đến tầm quan trọng của bồi dưỡng nội bộ. Theo Rothwell và Sredl (2000), CBE giúp người lao động nâng cao năng lực, mở ra cơ hội nghề nghiệp mới, tăng động lực và gắn kết với tổ chức [21]. Điều này theo quan điểm của Aguinis và Kraiger (2009) là phù hợp với lợi ích của bồi dưỡng nội bộ đối với người lao động đã được đề cập [22].

Tóm lại, có thể thấy phát triển chương trình bồi dưỡng theo CBE là khái niệm quan trọng và gắn liền chặt chẽ với bồi dưỡng nội bộ doanh nghiệp, từ việc phân tích các khái niệm của nhiều nhà nghiên cứu, bài báo đề xuất khái niệm như sau: Phát triển chương trình bồi dưỡng nội bộ doanh nghiệp theo hướng tiếp cận phát triển năng lực là quá trình lên kế hoạch, thiết kế và triển khai các hoạt động bồi dưỡng nội bộ tập trung vào các năng lực cụ thể theo chiến lược của doanh nghiệp nhằm nâng cao năng lực của người lao động từ đó góp phần vào sự phát triển bền vững của tổ chức.

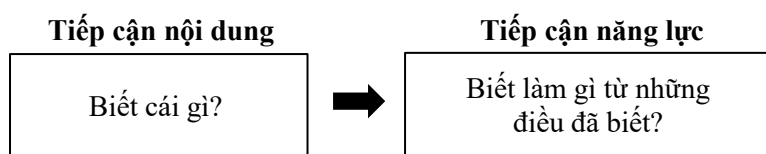
3.2.2. Đặc điểm

Phát triển chương trình bồi dưỡng theo hướng tiếp cận phát triển năng lực (CBE) là một phương pháp bồi dưỡng có hệ thống và hiệu quả, mang nhiều đặc trưng riêng biệt. Trước hết, CBE tập trung vào việc xác định và phát triển các năng lực cụ thể cần thiết để thực hiện công việc thành công. Như Dubois và Rothwell (2004) nhấn mạnh, CBE là “một cách tiếp cận có hệ thống để đảm bảo rằng người lao động

đạt được năng lực cần thiết để thực hiện công việc” [23]. Điều này khác biệt so với các hình thức bồi dưỡng truyền thống tập trung vào việc truyền đạt kiến thức.

Đặc điểm thứ hai của CBE là chương trình bồi dưỡng được thiết kế dựa trên phân tích năng lực và nhu cầu công việc thực tế. Vathanophas và Thai-ngam (2007) cho rằng CBE là “việc thiết kế và phát triển chương trình bồi dưỡng dựa trên phân tích năng lực cần thiết để thực hiện công việc”. Điều này đảm bảo tính phù hợp và hiệu quả của nội dung bồi dưỡng với công việc thực tế [24].

Ngoài ra, CBE còn tập trung vào đầu ra (kết quả bồi dưỡng) hơn là nội dung bồi dưỡng. Rothwell và Sredl (2000) lưu ý rằng CBE “tập trung vào những gì người học phải làm chứ không phải những gì họ biết” [25] (Hình 1.). Trong CBE, các tác giả Klink, Boon và Schlusmans (2007) nhấn mạnh các nội dung bồi dưỡng cần được xây dựng dựa trên các tiêu chuẩn năng lực rõ ràng, cụ thể và đo lường được [26]. Bên cạnh đó, CBE cũng cho phép sự linh hoạt trong việc lựa chọn phương pháp bồi dưỡng phù hợp để đạt được năng lực mong muốn. Theo Blanchard và Thacker (2013), trong CBE “không có phương pháp bồi dưỡng nào được ưu tiên, miễn là nó giúp đạt được năng lực đã xác định” [27].

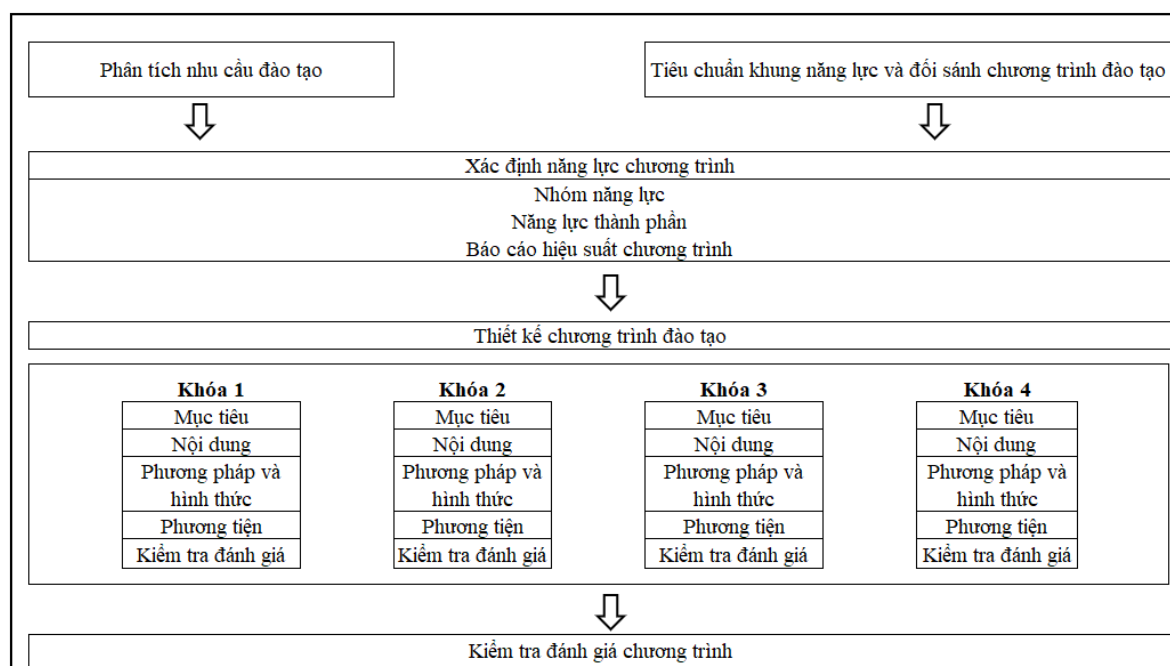


Hình 1. Sự khác biệt giữa tiếp cận năng lực và tiếp cận nội dung, Rothwell & Sredl (2000)

Tóm lại, phát triển chương trình bồi dưỡng theo CBE là một phương pháp bồi dưỡng hiện đại, tập trung vào việc phát triển các năng lực công việc cụ thể, dựa trên phân tích năng lực và nhu cầu thực tế, đồng thời cho phép sự linh hoạt về phương pháp. CBE là một quá trình có hệ thống với nhiều thành tố quan trọng để đảm bảo chất lượng và hiệu quả của chương trình bồi dưỡng.

3.2.3. Khung lý thuyết cho chương trình giảng dạy theo hướng tiếp cận năng lực

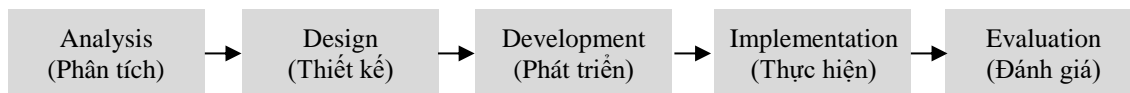
Jeonghyun (2015) đã đề xuất khung lý thuyết cho một chương trình giảng dạy theo hướng tiếp cận năng lực (Hình 2.), theo đề xuất này, có thể thấy rõ tầm quan trọng của phân tích các tiêu chuẩn nghề nghiệp và năng lực dựa trên các phân tích nghề nghiệp và vị trí việc làm cụ thể [28].



Hình 2. Khung lý thuyết chương trình theo hướng tiếp cận năng lực, Jeonghyun (2015)

3.3. Đề xuất quy trình tổ chức chương trình bồi dưỡng cho người lao động theo hướng tiếp cận phát triển năng lực cho các doanh nghiệp

Trong phạm vi bài báo này, tác giả đề xuất quy trình tổ chức chương trình bồi dưỡng nội bộ doanh nghiệp cho người lao động theo mô hình ADDIE. ADDIE được tạo ra bởi Trung tâm Công nghệ Giáo dục tại Đại học Bang Florida năm 1975 (Branson và cộng sự, 1975) sau đó được phát triển bởi Dick & Carey (1978) và Watson (1981), bao gồm 5 bước như sau [29], [30], [31]:



Hình 3. Lưu đồ tổ chức thực hiện chương trình bồi dưỡng theo mô hình ADDIE

3.3.1. Bước 1: Phân tích nhu cầu bồi dưỡng dựa vào khung năng lực của doanh nghiệp

Mỗi vị trí việc làm tại doanh nghiệp được xác định bằng khung năng lực, dựa vào khung năng lực này bộ phận Bồi dưỡng sẽ phối hợp cùng với bộ phận chuyên môn trực tiếp quản lý người lao động. Bên dưới là một ví dụ bộ khung năng lực của một doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài hiện đang có nhà máy sản xuất tại TP.HCM. Danh sách bao gồm 31 kỹ năng/kiến thức cần thiết cho việc thực hiện công việc của nhóm người lao động đang làm việc tại chuyên mảng đào tạo doanh nghiệp

Bảng 1. Danh sách các kỹ năng/kiến thức trong khung năng lực của người lao động làm việc ở chuyên mảng đào tạo tại doanh nghiệp

Kỹ năng/Kiến thức	Mô tả
Điều phối & Hậu cần các lớp học trực tiếp	Tổ chức, điều phối các khóa đào tạo được tổ chức trực tiếp tại lớp học
Điều phối & Hậu cần các lớp học trực tuyến	Tổ chức, điều phối các khóa đào tạo được tổ chức trực tuyến trên MS Teams
Điều phối & Hậu cần các lớp học hệ thống	Tổ chức, điều phối các khóa đào tạo có sẵn trên hệ thống LMS của doanh nghiệp
Thiết kế Tài liệu/Hướng dẫn Đào tạo	Thiết kế tài liệu đào tạo cho các lớp học nội bộ
Dữ liệu & Hồ sơ Đào tạo	Quản lý dữ liệu và hồ sơ công tác đào tạo
Đánh giá Hiệu quả Đào tạo	Áp dụng đánh giá hiệu quả đào tạo từ cấp độ 1 đến cấp độ 3 theo mô hình Kirkpatrick
Báo cáo Đào tạo	Thực hiện các báo cáo hàng tuần, hàng tháng, hàng quý và hàng năm
Kỹ năng Đào tạo, dẫn giảng, đứng lớp	Dẫn giảng các lớp đào tạo định hướng, kỹ năng mềm, kỹ năng lãnh đạo
Quy trình khảo sát nhu cầu đào tạo hàng năm	Khảo sát nhu cầu đào tạo và kế hoạch đào tạo hàng năm
Quy trình đề xuất mua vật dụng đào tạo	Hiểu, tuân thủ và thực hiện các quy trình mua vật dụng đào tạo
Quản lý Nhà cung cấp Đào tạo	Xem xét/đánh giá Nhà cung cấp mới và hiện tại
Quản lý Chương trình đào tạo	Lập kế hoạch, thực hiện, đánh giá
Chứng nhận & Tái chứng nhận Đào tạo/Kỹ năng	Hiểu và áp dụng đúng quy trình cấp chứng nhận & tái chứng nhận
Kỹ năng Giao tiếp & thuyết trình	Giao tiếp và thuyết trình hiệu quả
Kỹ năng Đàm phán	Làm việc và đàm phán hiệu quả với các bên liên quan để được hỗ trợ hoặc giải quyết vấn đề

Chi phí & Ngân sách đào tạo	Quản lý Chi phí đào tạo, ngân sách và quy trình phân bổ chi phí đào tạo
Quản lý cải tiến	Thực hiện các dự án cải tiến
Quản lý Đào tạo của các phòng ban chức năng	Quản lý ma trận năng lực và thực hiện các yêu cầu đào tạo từ phòng ban
Quản lý Kiểm toán nội bộ	Kiểm toán nội bộ, kiểm toán bên ngoài và kiểm toán khách hàng
Thiết kế Đồ họa đào tạo	Thiết kế áp phích, biểu ngữ, phong nền cho chương trình đào tạo
Tích hợp công nghệ	Cập nhật các công nghệ và công cụ học tập mới nhất
Quản lý Dự án	Xây dựng kế hoạch, tổ chức và thực hiện các dự án đào tạo
Phân tích Dữ liệu	Phân tích dữ liệu và số liệu đào tạo
Tư duy Phân biện	Áp dụng tư duy phân biện để giải quyết vấn đề
Quản lý Hiệu suất	Đề xuất sáng kiến đào tạo phù hợp với mục tiêu hiệu suất và hỗ trợ cải thiện hiệu suất
Phát triển Tài năng	Thực hiện các chiến lược và thực hành phát triển nhân tài của doanh nghiệp
Quản lý Thay đổi	Phát triển kiến thức/kỹ năng về việc thích nghi và quản lý những thay đổi
Tuân thủ và Kỷ luật	Nhận thức đúng & tuân thủ kỷ luật & quy định công ty
Văn hóa DEI	Hiểu và nhận thức đúng các kiến thức về văn hóa DEI của công ty
Nhạy bén trong Kinh doanh	Hiểu được nhu cầu kinh doanh và phát triển các giải pháp
Năng lực Lãnh đạo	Có khả năng lãnh đạo một nhóm và có ảnh hưởng để khuyến khích làm việc nhóm hoặc giao tiếp với nhóm

Bộ phận quản lý chuyên môn cùng phối hợp với Bộ phận Bồi dưỡng sẽ tiến hành đánh giá khoảng cách năng lực hiện tại của người lao động so với tiêu chuẩn được quy định trong khung năng lực. Sau khi xác định được danh sách những kỹ năng và kiến thức mà người lao động còn đang chưa đạt chuẩn, bộ phận Bồi dưỡng tiến hành thực hiện các bước tiếp theo để xem xét xây dựng chương trình bồi dưỡng để phát triển và nâng cao các kiến thức này.

3.3.2. Bước 2: Thiết kế chương trình bồi dưỡng

Bước tiếp theo trong mô hình ADDIE là thực hiện Thiết kế chương trình bồi dưỡng, bước này cần thực hiện cho từng người lao động cụ thể. Sau khi đã xác định được các năng lực mà người lao động cần được bồi dưỡng ở Bước 1., tiếp tục tiến hành thiết kế chương trình bồi dưỡng bao gồm tất cả các kỹ năng và kiến thức mà người lao động chưa đạt chuẩn. Ví dụ minh họa bên dưới là danh sách các khóa huấn luyện được lựa chọn để thực hiện chương trình bồi dưỡng cho một chuyên viên phòng đào tạo.

Bảng 2. Lịch trình bồi dưỡng các kỹ năng và kiến thức cho người lao động

Kỹ năng/Kiến thức	Thời gian bồi dưỡng				
	Tháng 9	Tháng 10	Tháng 11	Tháng 12	Tháng 1
Điều phối & Hậu cần các lớp học trực tiếp	x				
Thiết kế Tài liệu/Hướng dẫn Đào tạo	x	x			
Dữ liệu & Hồ sơ Đào tạo		x			
Đánh giá Hiệu quả Đào tạo			x		

Kỹ năng Đào tạo, dẫn giảng, đứng lớp				x	
Quy trình khảo sát nhu cầu đào tạo hàng năm		x			
Quản lý Nhà cung cấp Đào tạo					x
Quản lý Chương trình đào tạo	x				
Chứng nhận & Tái chứng nhận Đào tạo/Kỹ năng	x				
Kỹ năng Giao tiếp & thuyết trình	x				
Kỹ năng Đàm phán		x			
Quản lý cải tiến			x		
Quản lý Đào tạo của các phòng ban chức năng				x	
Quản lý Kiểm toán nội bộ			x		
Thiết kế Đồ họa đào tạo					x
Tư duy Phân biện	x	x	x	x	x
Năng lực Lãnh đạo					x

3.3.3. Bước 3: Phát triển chương trình bồi dưỡng

Sau khi thiết kế danh sách các kỹ năng và kiến thức cần thiết cho khóa huấn luyện, tiếp tục thực hiện việc Phát triển chương trình bồi dưỡng, các nội dung liên quan trong khóa huấn luyện phải đảm bảo gắn liền với các yêu cầu công việc cụ thể tại phòng ban chuyên môn.

- *Mục tiêu:* Việc phát triển chương trình bồi dưỡng ngoài việc đảm bảo cần thiết cho cá nhân người lao động trong quá trình thực hiện nhiệm vụ công việc, còn phải bám sát với các mục tiêu phát triển chung của tổ chức và khung năng lực mà doanh nghiệp đã xác định cho từng vị trí công việc nhất định.

- *Nội dung:* Dựa vào các kỹ năng và kiến thức trong khung năng lực đã được xác định, tiến hành phát triển nội dung của chương trình bồi dưỡng. Đối với các kỹ năng và kiến thức đã có sẵn nội dung thì có thể sử dụng trong quá trình thực hiện bồi dưỡng, nếu các kỹ năng và kiến thức cần phải thực hiện nội dung mới thì bắt buộc thực hiện việc xây dựng nội dung mới, để đảm bảo phù hợp với mục tiêu về nâng cao năng lực đã đề ra.

- *Phương pháp:* Vì đối tượng người học là người lao động đang làm việc tại doanh nghiệp, nên việc lựa chọn phương pháp dạy học phù hợp với đặc thù người học và cơ sở vật chất của doanh nghiệp là một trong những yếu tố cần thiết quyết định đến chất lượng và hiệu quả của chương trình. Bài báo đề xuất hai (02) phương pháp thường xuyên được các doanh nghiệp sử dụng: (1) Dạy học giải quyết vấn đề: Với từng nội dung kiến thức kỹ năng cụ thể, chương trình cần xây dựng nên các tình huống có vấn đề gắn liền với thực tiễn công việc để người lao động thực hành việc giải quyết, điều này rất có lợi cho người lao động trong việc kích thích sáng tạo và khả năng nhạy bén trong việc giải quyết vấn đề thực tiễn; (2) Dạy học trải nghiệm (Kolb, 1984): Thông qua việc trải nghiệm thực tế các công việc tại doanh nghiệp trong quá trình thực hiện bồi dưỡng, phương pháp này giúp khuyến khích sự tham gia và thúc đẩy sự hợp tác, học tập lẫn nhau giữa người lao động qua các hoạt động nhóm [32]. Quan trọng hơn, phương pháp dạy học trải nghiệm giúp người lao động nhận thức được mối liên hệ giữa lý thuyết và thực tiễn công việc, từ đó áp dụng kiến thức một cách hiệu quả hơn trong công việc.

- *Hình thức:* Vì nhiệm vụ chính của người lao động trong doanh nghiệp là sản xuất kinh doanh tạo ra sản phẩm, nên việc tham gia các chương trình bồi dưỡng huấn luyện cần phải đảm bảo không ảnh hưởng đến tiến độ sản xuất. Bài báo đề xuất 03 hình thức bồi dưỡng chủ yếu được sử dụng tại doanh nghiệp: (1) Trực tiếp: người lao động được bồi dưỡng tập trung tại các lớp học, giảng viên là người trực tiếp truyền tải nội dung bài học, đây là hình thức bồi dưỡng thường xuyên được sử dụng, tuy nhiên đối với các khóa bồi dưỡng dài ngày cần cân nhắc ảnh hưởng đến hoạt động sản xuất; (2) Trực tuyến: doanh nghiệp xây dựng các hệ thống bồi dưỡng trực tuyến (Learning Management System – LMS) để cung

cấp các khóa học dành cho người lao động, hình thức này đòi hỏi doanh nghiệp phải có sự đầu tư về mặt cơ sở vật chất hệ thống và tinh thần tự giác học tập của người lao động; (3) Kết hợp: đây là phương pháp bồi dưỡng được sử dụng nhiều nhất trong các doanh nghiệp, kết hợp bồi dưỡng trực tuyến và bồi dưỡng truyền thông tại lớp, phân lý thuyết được cung cấp qua các khóa học trực tuyến, giúp người lao động sắp xếp thời gian học linh hoạt. Sau đó, người lao động tham gia các lớp thực hành trực tiếp với giảng viên để vận dụng kiến thức vào bài tập, dự án và rèn luyện kỹ năng thực tế. Hình thức này giúp tiết kiệm chi phí bồi dưỡng, dễ cập nhật nội dung nhưng vẫn đảm bảo chất lượng.

- *Phương tiện*: Để truyền tải tốt các nội dung bồi dưỡng, giảng viên cần sử dụng các phương tiện hỗ trợ quá trình dạy học như máy tính, màn chiếu hoặc tivi, slide thuyết trình, các tài liệu hướng dẫn liên quan; ngoài ra đối với các khóa học có kết hợp thực hành, cần chuẩn bị thêm các công cụ hỗ trợ như máy móc, mô hình, sản phẩm mẫu,... nhằm hỗ trợ quá trình học tập của người lao động được diễn ra một cách hiệu quả và thiết thực nhất.

3.3.4. Bước 4: Thực hiện chương trình bồi dưỡng

Tiếp theo, thực hiện chương trình bồi dưỡng đã được phát triển ở Bước 3., tham khảo mô hình 70-20-10 (Lombardo & Eichinger, 1996) để thực hiện bồi dưỡng để đảm bảo tính phát triển toàn diện cho người lao động cũng như đảm bảo tính trách nhiệm của không chỉ bộ phận tổ chức bồi dưỡng mà còn của bộ phận chuyên môn là nơi người lao động đang trực tiếp làm việc [33]. Mô hình này nhấn mạnh tầm quan trọng của việc học qua trải nghiệm thực tế, tương tác với người khác, và kết hợp với bồi dưỡng chính thức. Điều này giúp các người lao động phát triển kỹ năng và kiến thức một cách toàn diện và hiệu quả hơn, bao gồm:

- 70% kiến thức và kỹ năng được học qua trải nghiệm thực tế, bao gồm các dự án, nhiệm vụ, chương trình và những tình huống khó khăn trong công việc.

- 20% kiến thức và kỹ năng được học qua người khác, bao gồm các người lao động có kinh nghiệm, đồng nghiệp, huấn luyện viên, và người quản lý.

- 10% kiến thức và kỹ năng được học qua giáo dục chính thức, bao gồm các lớp học trực tiếp, trực tuyến, các hội thảo hoặc chương trình bồi dưỡng, huấn luyện.

3.3.5. Bước 5: Kiểm tra đánh giá chương trình bồi dưỡng

Nhằm đảm bảo chất lượng của chương trình bồi dưỡng và đo lường được sự tiến bộ của người lao động sau khi tham gia chương trình, việc kiểm tra đánh giá cần được thực hiện một cách khoa học và phù hợp với thực tiễn. Việc triển khai kiểm tra đánh giá có thể được thực hiện bằng mô hình 4 cấp độ của Kirkpatrick (1976, 1994) bao gồm: (1) Cấp độ phản ứng (reaction): đo lường phản ứng của người học về mức độ hài lòng, hấp dẫn, thuận lợi và phù hợp của khóa huấn luyện đối với công việc của người học; (2) Cấp độ học tập (learning): tập trung vào việc đánh giá người học trong việc nắm vững các kiến thức, rèn luyện được các kỹ năng, thái độ cần thiết, cũng như phát triển được sự tự tin và cam kết đối với khóa bồi dưỡng bằng các bài kiểm tra trắc nghiệm kiến thức, thi viết hoặc vấn đáp; (3) Cấp độ hành vi (behavior): đo lường sự thay đổi tích cực về hành vi của người lao động sau khi tham gia khóa bồi dưỡng, cấp độ này cần được thực hiện trong nhiều tuần hoặc nhiều tháng sau khi kết thúc chương trình. (4) Cấp độ kết quả (result): đo lường tác động của việc bồi dưỡng đến kết quả tài chính của công ty sau khi người lao động tham gia khóa bồi dưỡng, điều này gắn liền với các chỉ số KPI phát triển của tổ chức [34], [35], [36].

Để kiểm chứng mức độ khoa học, sáng tạo, thực tiễn và khả thi của việc sử dụng mô hình ADDIE trong đề xuất xây dựng quy trình tổ chức chương trình bồi dưỡng cho người lao động theo hướng tiếp cận phát triển năng lực cho doanh nghiệp, bài báo tiến hành phỏng vấn các chuyên gia bao gồm một giám đốc nhân sự và hai quản lý đào tạo tại một doanh nghiệp FDI trong Khu công nghệ cao TP. Hồ Chí Minh. Kết quả thu được như sau: 1) về tầm quan trọng của phát triển và đào tạo nhân lực, các chuyên gia nhất trí rằng đây là yếu tố then chốt cho sự thành công và phát triển bền vững của doanh nghiệp, giám đốc nhân sự nhấn mạnh “đào tạo và phát triển nhân lực không chỉ giúp nâng cao kỹ năng và năng lực của người lao động, mà còn tăng cường sự gắn kết, động lực làm việc và khả năng thích ứng của người lao động đối với công việc tại doanh nghiệp.” 2) Các quản lý đào tạo đánh giá cao việc áp dụng

mô hình ADDIE, cho rằng đây là “phương pháp khoa học, logic và toàn diện từ khâu phân tích nhu cầu đến công tác đánh giá kết quả bồi dưỡng”; ngoài ra, 3) “quy trình đã rất sáng tạo khi kết hợp cùng với mô hình Kirkpatrick vào khâu đánh giá, giúp cung cấp một công cụ hữu hiệu trong việc đo lường hiệu quả và đảm bảo mục tiêu chất lượng của chương trình bồi dưỡng”. Ngoài ra, 4) tính thực tiễn của quy trình được giám đốc nhân sự đánh giá cao khi cho rằng “quy trình này hoàn toàn phù hợp với thực tế hoạt động của doanh nghiệp, nhất là việc bám sát với yêu cầu năng lực của người lao động sẽ giúp hoạt động bồi dưỡng luôn đi đúng với định hướng của doanh nghiệp”. Cuối cùng, các quản lý đào tạo nhận định 5) “việc triển khai quy trình này là hoàn toàn khả thi, với sự hướng dẫn chi tiết tác giả đã đề xuất, chúng tôi có thể áp dụng ngay vào hoạt động bồi dưỡng tại doanh nghiệp”. Những ý kiến từ các chuyên gia cho thấy rõ quan điểm đồng tình về tầm quan trọng của công tác bồi dưỡng nội bộ doanh nghiệp, và đề xuất sử dụng mô hình ADDIE trong quy trình tổ chức chương trình bồi dưỡng cho người lao động theo hướng tiếp cận phát triển năng lực mà bài báo đã xây dựng được đánh giá cao về mặt khoa học, sáng tạo, thực tiễn và khả thi.

4. Kết luận

Trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng khốc liệt trên thị trường lao động toàn cầu, việc xây dựng và phát triển năng lực nguồn nhân lực trở thành một yếu tố then chốt, quyết định sự thành công và phát triển bền vững của doanh nghiệp. Việc phát triển chương trình bồi dưỡng nội bộ doanh nghiệp theo hướng tiếp cận phát triển năng lực là một giải pháp hiệu quả, giúp doanh nghiệp nâng cao năng lực cạnh tranh thông qua việc phát triển nguồn nhân lực có năng lực cao, đáp ứng yêu cầu công việc và chiến lược kinh doanh. Bài báo thể hiện rõ việc thiết kế và triển khai chương trình bồi dưỡng theo hướng tiếp cận phát triển năng lực đòi hỏi sự cam kết và nỗ lực từ cả doanh nghiệp và người lao động. Doanh nghiệp cần xây dựng chiến lược bồi dưỡng rõ ràng, lựa chọn phương pháp và công cụ bồi dưỡng phù hợp, đồng thời tạo môi trường làm việc thuận lợi để người lao động có thể vận dụng và phát triển các năng lực đã được bồi dưỡng. Người lao động cần có ý thức tự học hỏi, sẵn sàng thay đổi và nỗ lực không ngừng để phát triển bản thân.

Tóm lại, việc thực hiện các chương trình bồi dưỡng và bồi dưỡng nội bộ theo hướng phát triển năng lực là một việc làm cần thiết cho các doanh nghiệp, bám sát vào tiêu chuẩn khung năng lực giúp việc bồi dưỡng trở nên thiết thực và tiết kiệm hơn, giúp người lao động kịp thời được tiếp thu các kiến thức một cách nhanh chóng để áp dụng vào công việc, từ đó nâng cao năng suất làm việc và tăng tính cạnh tranh trong thị trường việc làm hiện nay.

Lời cảm ơn

Công trình này thuộc phạm vi nội dung môn học Phát triển chương trình giáo dục trong chương trình đào tạo Thạc sĩ Giáo dục học khóa 2023A được sự hướng dẫn bởi PGS. TS. Bùi Văn Hồng – Viện trưởng Viện Sư phạm Kỹ thuật, trường Đại học Sư phạm Kỹ thuật TP.HCM.

Xung đột lợi ích

Tác giả tuyên bố không có xung đột lợi ích trong bài báo này.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] J. H. Limbrecht and R. H. Hayes, "Germany's world-class manufacturers," *Harvard Business Review*, 1982.
- [2] Y. Kosai, "Japan's economic system—Will it change? Seminar presentation," Department of East Asian Studies, Cornell University, 1989.
- [3] People's Committee of Ho Chi Minh City, "Decision on the issuance of a plan for training and improving the quality of human resources to ensure supply and demand restructuring of economic sectors in Ho Chi Minh City until 2025, with orientation to 2030," Ho Chi Minh City, Vietnam, 2023. Available: <https://luatvietnam.vn/giao-duc/quyet-dinh-2673-qd-ubnd-hcm-2023-ke-hoach-dao-tao-nguon-nhan-luc-dam-bao-cung-ung-cac-nganh-351580-d2.html>.
- [4] I. L. Goldstein and J. K. Ford, *Training in Organizations: Needs Assessment, Development, and Evaluation*, 4th ed. Wadsworth, 2002.
- [5] P. N. Blanchard and J. W. Thacker, *Effective Training: Systems, Strategies, and Practices*, 5th ed. New York, NY: Pearson, 2013.
- [6] R. A. Noe, *Employee Training and Development*, 7th ed. New York, NY: McGraw-Hill Education, 2017.
- [7] I. L. Goldstein and J. K. Ford, *Training in Organizations: Needs Assessment, Development, and Evaluation*, 4th ed. Wadsworth, 2002.
- [8] R. A. Noe, *Employee Training and Development*, 7th ed. New York, NY: McGraw-Hill Education, 2017.
- [9] P. N. Blanchard and J. W. Thacker, *Effective Training: Systems, Strategies, and Practices*, 5th ed. New York, NY: Pearson, 2013.
- [10] G. Dessler, *Human Resource Management*, 15th ed. New York, NY: Pearson, 2017.
- [11] S. A. Snell and G. W. Bohlander, *Managing Human Resources*, 16th ed. Boston, MA: Cengage Learning, 2013.

- [12] H. Aguinis and K. Kraiger, "Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society," *Annual Review of Psychology*, 2009, doi: 10.1146/annurev.psych.60.110707.163505.
- [13] S. W. J. Kozlowski et al., "Developing adaptability: A theory for the design of integrated-embedded training systems," *Advances in Human Performance and Cognitive Engineering Research*, JAI Press, 2000.
- [14] A. Newman, R. Thanacoody, and W. Hui, "The impact of employee perceptions of training on organizational commitment and turnover intentions: A study of multinationals in the Chinese service sector," *The International Journal of Human Resource Management*, 2011.
- [15] A. M. Schmidt, "The value of adaptive training technologies," in *Toward a Science of Distributed Learning and Training*, S. M. Fiore and E. Salas, Eds. Washington, DC: American Psychological Association, 2007, pp. 283-307.
- [16] R. L. Dipboye, "The role of employee engagement in employee training," in *The Cambridge Handbook of Workplace Training and Employee Development*, K. Brown, Ed. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2018.
- [17] D. D. Dubois and W. J. Rothwell, *Competency-Based Human Resource Management*. Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing, 2004.
- [18] R. A. Noe, *Employee Training and Development*, 7th ed. New York, NY: McGraw-Hill Education, 2017.
- [19] V. Vathanophas and J. Thai-ngam, "Competency requirements for effective job performance in the Thai public sector," *Contemporary Management Research*, 2007.
- [20] P. N. Blanchard and J. W. Thacker, *Effective Training: Systems, Strategies, and Practices*, 5th ed. New York, NY: Pearson, 2013.
- [21] W. J. Rothwell and H. J. Sredl, *The ASTD Reference Guide to Workplace Learning and Performance*, vol. 2. Alexandria, VA: ASTD Press, 2000.
- [22] H. Aguinis and K. Kraiger, "Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society," *Annual Review of Psychology*, 2009, doi: 10.1146/annurev.psych.60.110707.163505.
- [23] D. D. Dubois and W. J. Rothwell, *Competency-Based Human Resource Management*. Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing, 2004.
- [24] V. Vathanophas and J. Thai-ngam, "Competency requirements for effective job performance in the Thai public sector," *Contemporary Management Research*, 2007.
- [25] W. J. Rothwell and H. J. Sredl, *The ASTD Reference Guide to Workplace Learning and Performance*, vol. 2. Alexandria, VA: ASTD Press, 2000.
- [26] M. R. Klink, J. Boon, and K. Schlusmans, "Competences and vocational higher education: Now and in future," *European Journal of Vocational Training*, 2007.
- [27] P. N. Blanchard and J. W. Thacker, *Effective Training: Systems, Strategies, and Practices*, 5th ed. New York, NY: Pearson, 2013.
- [28] K. Jeonghyun, "Competency-based curriculum: An effective approach to digital curation education," *Journal of Education for Library and Information Science*, 2015.
- [29] R. K. Branson et al., "Interservice procedures for instructional systems development (Phases I, II, III, IV, V, and Executive Summary)," US Army Training and Doctrine Command Pamphlet, 1975. Available: <https://apps.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a019486.pdf>.
- [30] W. Dick and L. Carey, *The Systematic Design of Instruction*. New York, NY: Harper, 1978.
- [31] R. Watson, "Instructional system development," EDRS publication ED, 1981.
- [32] D. A. Kolb, *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*, vol. 1, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1984.
- [33] M. M. Lombardo and R. W. Eichinger, *The Career Architect Development Planner*, 1st ed. Minneapolis, MN: Lominger, 1996.
- [34] D. L. Kirkpatrick, *Evaluating Training Programs: The Four Levels*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers, 1994.
- [35] D. L. Kirkpatrick, *Evaluating Training Programs: The Four Levels*, 2nd ed. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers, Inc., 1998.
- [36] D. L. Kirkpatrick, "Evaluation of training," in *Training and Development Handbook: A Guide to Human Resource Development*, R. L. Craig, Ed. New York, NY: McGraw Hill, 1976.



Giang Phi Hung received the B.E. degree in Electrical and Electronics Engineering from Ho Chi Minh City University of Technology and Education, Ho Chi Minh City, Vietnam, in 2015. He is currently pursuing the MEd degree in Institute of Technical Education at Ho Chi Minh City University of Technology and Education, Ho Chi Minh City, Vietnam. From 2023 to 2024, he was a Supervisor of Learning and Development Department in Jabil Vietnam, Saigon Hi-Tech Park, HCMC, Vietnam. His research areas in the field of education and educational science include developing competencies for students and professionals in businesses, strategies for human resources development, and enhancing workforce competencies of the enterprise in Vietnam. Email: phihungspk2911@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-5242-9716>