

CHƯƠNG 4: ĐÀO TẠO & PHÁT TRIỂN NHÂN SỰ

Mã chương: MH31KX5340119 - 04

Giới thiệu:

Sau khi được tuyển chọn và bố trí công việc, hoặc là sau khi đã thiết kế lại công việc và định hướng phát triển nghề nghiệp, người nhân viên mới có thể vẫn chưa có đủ khả năng để hoàn thành tốt công việc tương lai. Trong trường hợp này, công ty phải tiến hành một chương trình đào tạo và phát triển để họ có thể hoàn thành công việc mà họ sẽ được giao. Ngay cả đối với những công nhân nhiều kinh nghiệm họ cũng phải luôn được đào tạo và phát triển để giúp cho họ có thể làm tốt hơn nữa công việc hiện tại và tạo cho họ cơ may phát triển trong tương lai. Tuy nhiên việc định hướng phát triển và đào tạo phải luôn gắn với việc đánh giá khả năng của công nhân và yêu cầu cần phải thực hiện của công việc.

Đào tạo ngoài việc giúp cho công nhân hoàn thành công việc hiện tại, nó còn có tác dụng giúp họ trong việc phát triển nghề nghiệp và có thể phát triển những năng lực cần thiết cho công việc trong tương lai. Đối với phát triển, mục tiêu của nó là giúp cho các cá nhân nắm bắt được những trách nhiệm trong tương lai, nó ít nhấn mạnh vào những trách nhiệm công việc hiện tại.

Mục tiêu:

Đọc xong chương này người học có thể:

Kiến thức: Hiểu và nhận biết các giai đoạn phát triển nghề nghiệp, tìm hiểu bản thân, phân biệt đào tạo với phát triển, giải thích tầm quan trọng của đào tạo và phát triển, xác định tiến trình đào tạo, lựa chọn các phương pháp đào tạo và phát triển,...

Kỹ năng: Xây dựng và nâng cao kỹ năng thuyết trình, kỹ năng làm việc nhóm.

Năng lực tự chủ và trách nhiệm: Hoàn thiện thái độ đúng đắn trong việc nhận xét, đánh giá người khác, cũng như tự nhận xét khả năng của chính bản thân.

1. Chu kỳ nghề nghiệp

Chu kỳ nghề nghiệp là các giai đoạn trong cuộc đời nghề nghiệp của con người. Hiểu được bản chất của chu kỳ nghề nghiệp là điều rất cần thiết và quan trọng nhằm giúp cho việc hoạch định và phát triển nghề nghiệp. Con đường sự

ng nghiệp của mỗi người trải qua nhiều giai đoạn thay đổi khác nhau, bắt đầu là giai đoạn phát triển; giai đoạn khám phá - thăm dò; thiết lập; duy trì và cuối cùng là giai đoạn suy tàn...

1.1. Giai đoạn phát triển

Giai đoạn phát triển (từ mới sinh - 14 tuổi):

- Con người phát triển quá trình tự nhận thức, tự khẳng định mình thông qua cuộc sống, các mối quan hệ.
- Các trò chơi, cách cư xử của người lớn giúp trẻ dần hiểu được cách cư xử như thế nào
- Phát triển những nhận thức ban đầu về lựa chọn nghề nghiệp.

1.2. Giai đoạn khám phá - thăm dò

Giai đoạn này bắt đầu trong khoảng 14 - 25 tuổi

- Vừa làm việc vừa thăm dò, hoặc vừa học vừa làm, vừa tìm hiểu nghề nghiệp trong tương lai.
- Cuối giai đoạn con người đã chọn được một nghề phù hợp và bắt đầu cố gắng phấn đấu để theo đuổi mục đích của nghề nghiệp.
- Phát hiện ra các khả năng nghề nghiệp đích thực của mình và đưa ra quyết định hợp lý về việc tham gia các khóa đào tạo cần thiết cho sự phát triển nghề nghiệp.

1.3. Giai đoạn thiết lập

Giai đoạn này trong khoảng từ 25 - 44 tuổi. Gồm 3 giai đoạn nhỏ:

- Giai đoạn thử thách (25 – 30 tuổi): khám phá xem công việc họ chọn có thích hợp không? Nếu không họ sẽ tìm cách thay đổi.
- Giai đoạn ổn định (30 – 40 tuổi): con người đã có các mục tiêu nghề nghiệp và đưa ra các chương trình, kế hoạch nghề nghiệp nhằm đạt mục tiêu nghề nghiệp.
- Giai đoạn khủng hoảng nghề nghiệp (35 – 45 tuổi): con người có những so sánh giữa những gì mà họ đã phải hết sức cố gắng, theo đuổi những gì họ đã phải hy sinh hoặc chịu thiệt thòi vì nghề nghiệp.

1.4. Giai đoạn duy trì

Giai đoạn này trong khoảng từ 40 tuổi - nghỉ hưu.

- Con người thường đã có một vị trí ổn định, vững vàng trong công việc

- Những cố gắng trong giai đoạn này đều nhằm củng cố vị trí nghề nghiệp đó.

- Đây là giai đoạn họ tích lũy được nhiều kinh nghiệm, kiến thức cần thiết và làm việc có hiệu quả nhất.

1.5. Giai đoạn suy tàn

- Khi tuổi đời con người đã cao và phải đối diện với sự thật đau lòng là sức khỏe không tốt, trí nhớ bị giảm sút, khả năng làm việc kém đi rõ rệt

- Phải bằng lòng với sự giảm sút về mức độ trách nhiệm trong công việc và đến lúc phải chấp nhận vai trò mới của lớp trẻ.

2. Đào tạo và phát triển

2.1. Khái niệm đào tạo

“Đào tạo là quá trình cung cấp các kỹ năng cụ thể cho các mục tiêu cụ thể”.

Hiểu theo cách khác: “Đào tạo là những cố gắng của tổ chức được đưa ra nhằm thay đổi hành vi và thái độ của nhân viên để đáp ứng các yêu cầu về hiệu quả của công việc”.

Có quan điểm cho rằng có hai loại đào tạo: đào tạo chung và đào tạo chuyên. Đào tạo chung được áp dụng để nhân viên có được những kỹ năng có thể sử dụng ở mọi nơi. Ví dụ như nâng cao khả năng đọc, viết, tính toán có thể ích lợi cho nhân viên trong mọi công việc. Đào tạo chuyên được áp dụng giúp cho nhân viên có được các thông tin và kỹ năng chuyên biệt, áp dụng cho công việc của mình ở nơi làm việc. Khái niệm đào tạo được sử dụng trong trường hợp các nhân viên (không phải là nhà quản trị) học tập, lĩnh hội được các kiến thức, kỹ năng kỹ thuật.

Ngày nay Đào tạo được coi như một khoản đầu tư vào nguồn vốn nhân lực của tổ chức. Các nghiên cứu cho thấy hiệu quả của những nhân viên mới được đào tạo ngang bằng với những nhân viên có kinh nghiệm. Đồng thời Đào tạo tạo ra một nguồn năng lực hiện tại và tương lai cho tổ chức. Ngày càng có nhiều bằng chứng kinh tế chứng tỏ rằng việc đầu tư cho Đào tạo gắn liền với khả năng sinh lợi lâu dài và bền vững cho tổ chức.

2.2. Khái niệm phát triển

Là hoạt động học tập vượt ra khỏi phạm vi công việc trước mắt, liên quan tới việc nâng cao khả năng trí tuệ và cảm xúc cần thiết để thực hiện các công việc tốt hơn hoặc mở ra cho họ những công việc mới dựa trên cơ sở những định hướng tương lai của tổ chức.

Hiểu cách khác: “Phát triển là bao gồm các hoạt động nhằm chuẩn bị cho nhân viên theo kịp với cơ cấu tổ chức khi nó thay đổi và phát triển”.

Khái niệm phát triển liên quan tới các phương pháp và hoạt động nhằm nâng cao khả năng quản trị bằng cách truyền đạt các kiến thức, thay đổi quan điểm, hoặc nâng cao kỹ năng thực hành cho các quản trị gia hoặc các quản trị gia tương lai. Trong khi các chương trình đào tạo chỉ chú trọng lên một số vấn đề, hoặc các kỹ năng kỹ thuật thuần túy thì các chương trình phát triển quản trị chú trọng lên nhiều nhóm kỹ năng hoặc nhiều vấn đề rộng hơn.

2.3. Vai trò của đào tạo và phát triển

Đối với doanh nghiệp:

- Giúp doanh nghiệp nâng cao năng suất lao động và hiệu quả sản xuất kinh doanh. Duy trì và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, tạo lợi thế cạnh tranh cho 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 được với những thay đổi về quy trình công nghệ, kỹ thuật và môi trường kinh doanh.

- Giải quyết các vấn đề về tổ chức. Đào tạo và phát triển có thể giúp các nhà quản trị giải quyết các vấn đề về mâu thuẫn, xung đột giữa các cá nhân và giữa 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 và phát triển giúp cho nhân viên có được những kỹ năng cần thiết cho các cơ hội thăng tiến và thay thế cho các cán bộ quản lý, chuyên môn khi cần thiết.

Đối với người lao động:

- Tạo ra tính chuyên nghiệp và sự gắn bó giữa người lao động và doanh nghiệp.

- 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 nhân viên nhận công việc mới.

- Cập nhật 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.

- Đáp ứng được nhu cầu và nguyện vọng phát triển của người lao động. Được trang bị những kỹ năng chuyên môn cần thiết sẽ kích thích nhân viên thực hiện công việc tốt hơn, đạt được nhiều thành tích tốt hơn, muốn được trao những nhiệm vụ có tính thách thức cao hơn có nhiều cơ hội thăng tiến hơn.

- Tạo cho người lao động có cách nhìn, cách tư duy mới trong công việc của họ, đó cũng chính là cơ sở để phát huy tính sáng tạo của người lao động trong công việc.

2.4. Mối quan hệ giữa đào tạo và phát triển

Chúng ta phải nhận ra một điều là có điểm tương đồng giữa đào tạo và phát triển là chúng đều có các phương pháp tương tự, được sử dụng nhằm tác động lên quá trình học tập để nâng cao các kiến thức, kỹ năng thực hành. Tuy nhiên, đào tạo có định hướng vào hiện tại, chú trọng vào công việc hiện thời của cá nhân, giúp các cá nhân có ngay những kỹ năng cần thiết để thực hiện tốt công việc hiện tại. Còn phát triển nhân viên nhằm chú trọng lên các công việc tương lai trong tổ chức, doanh nghiệp. Khi một người thăng tiến lên những chức vụ mới, họ cần có những kiến thức, kỹ năng mới theo yêu cầu mới của công việc. Công tác phát triển nhân viên sẽ giúp cho các cá nhân chuẩn bị sẵn các kiến thức, kỹ năng đó.

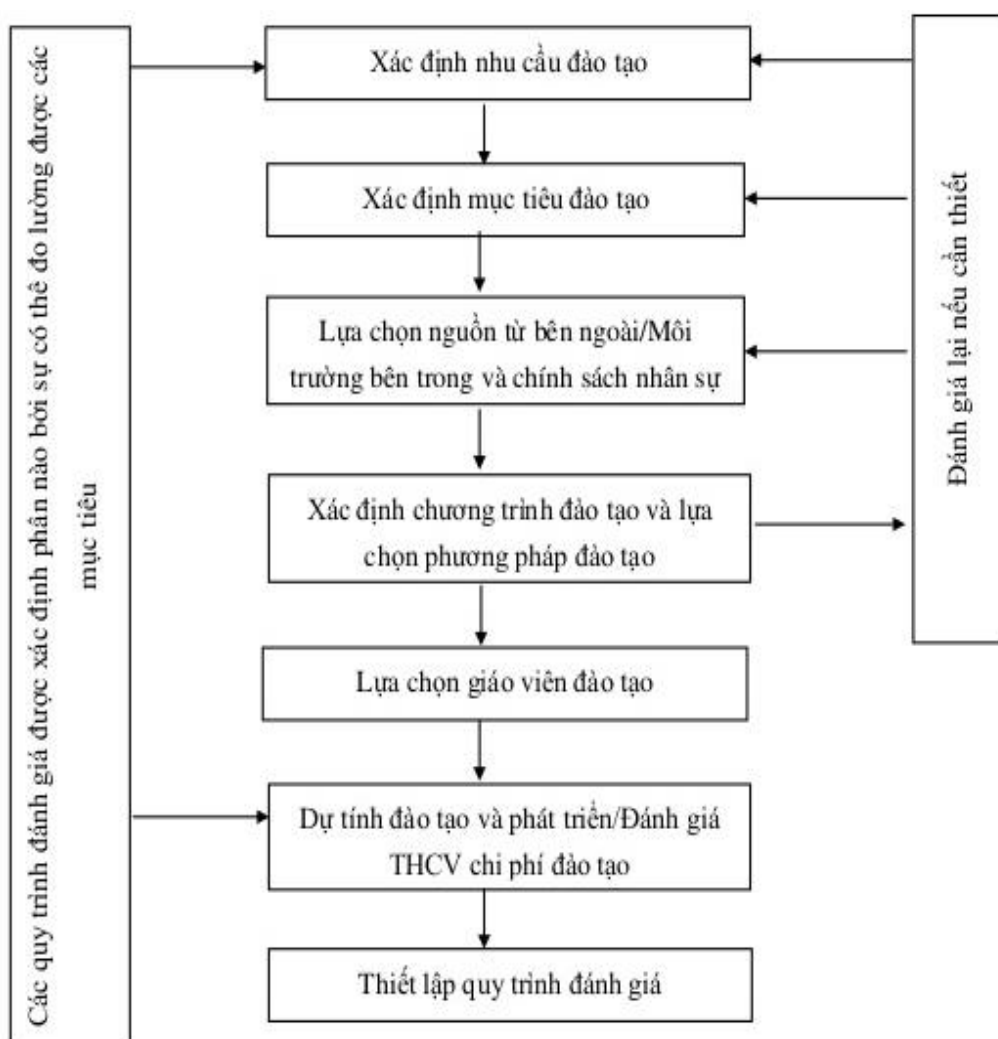
	Đào tạo	Phát triển
Trọng tâm	Công việc hiện tại	Công việc của tương lai
Phạm vi	Cá nhân	Cá nhân, nhóm và tổ chức

Mục tiêu	Khắc phục các vấn đề hiện tại	Chuẩn bị cho sự thay đổi
Sự tham gia	Bắt buộc	Tự nguyện

Mối quan hệ giữa Đào tạo và Phát triển còn thể hiện như sau:

Đào tạo	Phát triển
- Một nỗ lực của tổ chức để thúc đẩy việc học tập về những kiến thức, kỹ năng, thái độ và hành vi liên quan đến công việc. - Giúp tổ chức hoạt động với hiệu suất cao hơn. - Nhằm nâng cao năng suất của người lao động	- Liên quan tới việc dạy cho người lao động những kiến thức, kỹ năng cần thiết cho công việc hiện tại và tương lai. - Giúp cho nhà quản lý hiểu biết tốt hơn, giải quyết các vấn đề và ra quyết định tốt hơn, động viên người lao động để thu được những lợi ích từ các cơ hội.

2.5. Tiến trình đào tạo và phát triển



Hình 4.1. Quy trình đào tạo và phát triển

2.5.1. Xác định nhu cầu đào tạo

Đào tạo thường được sử dụng nhằm nâng cao năng suất, hiệu quả làm việc cho nhân viên trong các tổ chức hoặc doanh nghiệp. Nhu cầu đào tạo thường được đặt ra khi nhân viên không có đủ các kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc. Để xác định chính xác nhu cầu đào tạo của nhân viên, người lập kế hoạch đào tạo cần thực hiện các nghiên cứu để trả lời các câu hỏi sau:

- Doanh nghiệp cần phải thực hiện các mục tiêu nào và đòi hỏi phải thực hiện ở mức độ ra sao? (Phân tích doanh nghiệp)
- Người lao động cần phải làm những công việc gì để đạt được các yêu cầu về mục tiêu do tổ chức đặt ra? (Phân tích công việc)

- Người lao động cần có những kỹ năng nào để thực hiện tốt các công việc đã được xác định? (Phân tích tác nghiệp).

- Những điểm mạnh và điểm yếu hiện tại của người lao động trong doanh nghiệp là gì (Phân tích nhân viên).

Sau đây chúng ta lần lượt đi vào nghiên cứu cụ thể hơn cách thức giải quyết các câu hỏi trên:

- *Phân tích doanh nghiệp*: Phân tích doanh nghiệp cần đánh giá được chỉ số hiệu quả về mặt tổ chức, kế hoạch chuẩn bị đội ngũ cán bộ kế cận, nhân viên và môi trường tổ chức. Thỉnh thoảng một sự thay đổi trong chiến lược của tổ chức cũng có thể làm xuất hiện nhu cầu đào tạo. Trong kế hoạch chuẩn bị đội ngũ kế cận, doanh nghiệp cần xác định những chức vụ sẽ trống và cách thức chuẩn bị ứng viên cho các chức vụ trống. Nếu doanh nghiệp áp dụng hình thức đề bạt nội bộ, doanh nghiệp cần có dự kiến các chương trình đào tạo để giúp nhân viên có được kỹ năng theo yêu cầu của công việc.

- *Phân tích công việc*: Phân tích công việc là một nội dung nghiên cứu đã được đề cập ở chương trước. Trong phần này chúng ta chỉ bàn đến việc người ta sử dụng phân tích công việc trong nội dung này để làm gì. Khi nghiên cứu nhu cầu đào tạo, phân tích công việc nhằm mục tiêu xác định các thông tin về những công việc cụ thể mà công nhân phải thực hiện để hoàn thành mục tiêu của tổ chức. Việc xác định rõ những công việc mà người công nhân phải làm là cơ sở cho việc nghiên cứu nhằm chỉ ra người công nhân cần phải có những kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm nào để có thể thực hiện được tốt các công việc đó.

- *Phân tích tác nghiệp*: Phân tích tác nghiệp nhằm xác định loại kỹ năng và các hành vi cần thiết cho nhân viên để thực hiện tốt công việc. Phân tích tác nghiệp hơi giống với phân tích công việc, tuy nhiên phân tích tác nghiệp là định hướng nhân viên phải làm như thế nào chứ không phải là định hướng công việc mà công nhân phải thực hiện. Phân tích tác nghiệp sẽ chú trọng đến việc xác định xem nhân viên cần làm gì để thực hiện công việc tốt. Loại phân tích này thường được sử dụng để xác định nhu cầu đào tạo nhân viên mới hoặc các công việc mới được thực hiện lần đầu với nhân viên.

- *Phân tích nhân viên*: Để nhận thức được nhu cầu đào tạo và phát triển đối với nhân viên chúng ta cần xuất phát từ việc đánh giá tình hình công việc của nhân viên hiện tại và dự kiến những yêu cầu đối với nhân viên trong tương

lai. Tiến trình phân tích tình hình thực hiện công việc của nhân viên được tiến hành theo các bước công việc sau đây:

+ Đánh giá tình hình thực hiện công việc của nhân viên: Thông qua quá trình kiểm tra đánh giá tình hình thực hiện công việc của nhân viên, nhà quản trị tiến hành rà xét, đối chiếu những khác biệt trong thực hiện công việc thực tế của nhân viên so với những tiêu chuẩn mẫu mà họ cần phải đạt đã được xây dựng trước nhằm phát hiện những vấn đề trục trặc, thiếu sót và yếu kém của họ trong khi thực hiện công việc. Nhờ đó nhà quản trị biết được những nhân viên nào hiện tại đã đáp ứng được yêu cầu của công việc và những ai còn thiếu sót cần phải đào tạo huấn luyện thêm.

+ Phân tích và xác định nguồn gốc những trục trặc của nhân viên: Không phải bất cứ sự trục trặc nào trong công tác cũng đều xuất phát từ nguyên nhân “chưa biết làm” của nhân viên mà nhiều khi ngược lại, người nhân viên có đầy đủ kỹ năng làm tốt điều đó nhưng họ “không muốn làm”. Muốn xác định được điều này, người phân tích phải trả lời được các câu hỏi sau:

- Nhân viên có biết họ phải làm gì và biết được chúng ta mong muốn gì ở họ hay không?
- Họ có làm được công việc đó nếu họ muốn làm hay không?
- Nhân viên có muốn làm và thường xuyên thực hiện công việc tốt không?

Việc trả lời các câu hỏi trên cho phép ta xác định được nguyên nhân của việc trục trặc là do nhân viên “không làm được” hay do “không muốn làm”.

+ Áp dụng các giải pháp nhằm khắc phục những nhân tố chủ quan:

Đối với những nhân viên “không muốn làm”, nhu cầu đào tạo huấn luyện không đặt ra mà vấn đề chúng ta cần quan tâm ở đây là rà xét lại chính sách khen thưởng kỷ luật của công ty và những chính sách thúc đẩy động cơ nhằm làm cho họ xuất hiện mong muốn làm việc.

Đối với những người “không làm được” không nhất thiết là họ không biết làm mà đôi khi họ không hiểu được họ cần phải làm gì, trong trường hợp này, việc đặt ra một mục tiêu hành động thật rõ ràng đối với họ lại là một giải pháp tốt và hữu hiệu. Cũng có trường hợp nhân viên không hoàn thành tốt công việc không phải do lỗi của họ mà là do vấn đề trục trặc trong tổ chức, kỹ thuật

của công ty gây ra vì vậy việc nghiên cứu để loại bỏ các trở ngại này lúc này là cần thiết.

+ Quyết định triển khai chương trình đào tạo huấn luyện: Đối với những nhân viên “không biết làm” được xác nhận là do thiếu kỹ năng và trình độ lúc đó ta mới đặt yêu cầu cần phải đào tạo huấn luyện cho họ. Tuy nhiên không phải bất cứ sự trục trặc trở ngại của nhân viên cũng đều đặt ra yêu cầu đào tạo huấn luyện lại cho họ cả mà để đi đến quyết định có nên tiến hành đào tạo hay không, chúng ta cần dựa trên cơ sở cân nhắc, so sánh giữa những lợi ích thu được nhờ khắc phục nó so với công sức, thời gian và chi phí mà chúng ta phải bỏ ra để đào tạo huấn luyện họ. Trong trường hợp xét thấy việc triển khai đào tạo huấn luyện là không hiệu quả, chúng ta có thể áp dụng các biện pháp khác như bố trí lại công tác cho phù hợp với khả năng và trình độ hiện có của họ và cuối cùng là chuyển chuyển hoặc cho nghỉ việc. Chỉ khi nào chúng ta có đủ cơ sở để tin rằng, việc tiến hành đào tạo huấn luyện là thực sự cần thiết và hiệu quả, lúc đó chương trình đào tạo mới được triển khai.

2.5.2. Xác định mục tiêu đào tạo

Giai đoạn kế tiếp của chương trình đào tạo và phát triển là xác định các mục tiêu cụ thể của một quá trình đào tạo. Mục tiêu nên được hiểu là những ước muốn cần đạt được và điều kiện để nó xảy ra. Mục tiêu có vai trò như là những tiêu chuẩn để chống lại sự thực hiện cá nhân riêng biệt và giúp cho chương trình đào tạo có thể được đo lường và đánh giá.

Những mục tiêu đặt ra cho việc đào tạo sẽ được giao cho người chịu trách nhiệm đào tạo để họ có căn cứ xây dựng chương trình đào tạo đồng thời là căn cứ cụ thể để đánh giá sự thành công của khoá đào tạo. Nếu mục tiêu không đạt được, những trục trặc hay thất bại sẽ được phản hồi về cho phòng nhân sự và cho cả các thành viên tham gia.

Thông thường một chương trình đào tạo và phát triển nhân viên thường hướng đến việc thực hiện ba nhóm mục tiêu tổng quát sau:

Mục tiêu giáo dục: Nói lên các hoạt động nhằm cải tiến, nâng cao sự thành thực, khéo léo của một cá nhân lên một cách toàn diện theo một hướng nhất định nào đó và vượt ra ngoài phạm vi công việc hiện hành.

Mục tiêu đào tạo: Yếu tố này nói lên các hoạt động nhằm mục đích nâng cao tay nghề hay kỹ năng của một cá nhân đối với công việc hiện hành hay các công việc liên quan.

Mục tiêu phát triển: Bao gồm các hoạt động nhằm chuẩn bị cho nhân viên theo kịp với cơ cấu tổ chức khi nó đổi mới và phát triển dưới tác động của những thay đổi nhanh chóng diễn ra trong môi trường kinh doanh.

Khi xác lập các mục tiêu cụ thể cho một chương trình đào tạo, người xây dựng chương trình cần phải trả lời được hai câu hỏi sau đây:

- Các nhu cầu đào tạo của công ty là các nhu cầu nào?
- Công ty muốn thực hiện mục tiêu gì qua các chương trình đào tạo và phát triển?

Các mục tiêu có thể được xác định ở phạm vi rất hẹp chỉ hướng vào việc khắc phục khuyết điểm tại một chức vụ cụ thể nào đó, đồng thời các mục tiêu cũng có thể đề cập đến một phạm vi tổng quát hơn nhiều như nâng cao kỹ năng quản trị cho tất cả các cấp quản trị thuộc tuyến thứ nhất bao gồm các đốc công, các quản đốc và các kiểm soát viên...

2.5.3. Lựa chọn nguồn bên ngoài/Môi trường bên trong và chính sách nhân sự

Đây là giai đoạn phân tích các yếu tố và kế hoạch phát triển đã được xác định để nghiên cứu tác động của chúng đối với công việc và nhu cầu biên chế, từ đó cho phép chỉ rõ nội dung của các công việc trong tương lai, với những năng lực mà những công việc này đòi hỏi cũng như số lượng biên chế cần thiết cho mỗi công việc.

Đây là giai đoạn phức tạp nhất trong các giai đoạn tạo nên kết cấu của hoạt động quản lý dự báo công việc, năng lực và nguồn nhân lực. Việc thể hiện một yếu tố phát triển thành nhu cầu tương lai về biên chế, về năng lực không phải là điều đơn giản. Công việc này càng phức tạp hơn khi cần phải xem xét, phối kết hợp một số yếu tố tác động qua lại, thậm chí triệt tiêu nhau.

Trên cơ sở phân tích nhu cầu nguồn nhân lực trong các kế hoạch dài hạn và nguồn nhân lực sẵn có, doanh nghiệp sẽ đưa ra các chính sách và một số chương trình, kế hoạch nguồn nhân lực nhằm giúp doanh nghiệp điều chỉnh, thích nghi với các yêu cầu mới.

2.5.4. Xác định chương trình đào tạo và phương pháp đào tạo

Có thể hiểu chương trình đào tạo là một hệ thống các môn học và các bài học cần được dạy, cho thấy những kiến thức, kỹ năng nào cần được dạy và dạy trong bao lâu. Trên cơ sở đó lựa chọn các phương pháp đào tạo phù hợp.

Sau khi đã xác định rõ các mục tiêu, các nhà quản trị cần tiến hành lựa chọn các phương pháp và phương tiện đào tạo huấn luyện thích hợp để đảm bảo thực hiện được các mục tiêu đã đề ra một cách hiệu quả và hợp lý nhất.

Hiện nay trên thế giới có rất nhiều phương pháp đào tạo và phát triển được sử dụng tùy vào từng điều kiện hoàn cảnh cụ thể. Tuy có thể ở những nơi khác nhau, tên gọi của các phương pháp đào tạo huấn luyện có khác nhau nhưng cách đào tạo và nội dung lại thường rất giống nhau.

Để tiện cho việc lựa chọn phương pháp và phương tiện đào tạo thích hợp người ta chia tất cả các phương pháp đào tạo ra thành ba nhóm đó là: Các phương pháp đào tạo áp dụng cho đối tượng là các nhà quản trị, các phương pháp áp dụng cho đối tượng là nhân viên điều hành và cuối cùng là các phương pháp áp dụng cho đối tượng là công nhân trực tiếp sản xuất.

Ngoài ra người ta còn phân biệt các phương pháp đào tạo đó theo quan hệ với không gian triển khai và người ta chia tất cả các phương pháp thành hai loại: Đào tạo tại nơi làm việc và đào tạo xa nơi làm việc.

Những năm gần đây các phương pháp đào tạo đã phát triển nhanh chóng và người ta nhấn mạnh tới phương pháp phát triển đối lại với phương pháp nhồi sọ. Việc quản lý đào tạo đặt trọng tâm vào phương pháp làm việc theo nhóm, học hành động phát hiện và tập trung vào người học hơn là người dạy. Chương này trình bày một cách tiếp cận đào tạo ít nhiều thêm về phương pháp cũ, nhưng nó vẫn tiếp tục còn là một phương pháp được dùng rộng rãi trong đào tạo tay nghề cho các công việc đào tạo những kỹ năng cao hơn hoặc với việc phát triển tri thức.

CÁC PHƯƠNG PHÁP ĐÀO TẠO- PHÁT TRIỂN VÀ ĐIỀU KIỆN ÁP DỤNG

CÁC PHƯƠNG PHÁP ĐÀO TẠO HUẤN LUYỆN ĐƯỢC ÁP DỤNG	ÁP DỤNG CHO			THỰC HIỆN TẠI	
	Quản trị gia và	Công nhân trực tiếp	Cả ba cấp	Tại nơi làm việc	Xa nơi làm việc
1. Dạy kèm	@	@	*	*	\$

2. Trò chơi kinh doanh	*	\$	\$	\$	*
3. Tình huống quản trị	*	\$	\$	\$	*
4. Hội thảo, hội nghị	*	\$	\$	\$	*
5. Mô hình ứng xử	*	\$	\$	\$	*
6. Huấn luyện tại bàn giấy	*	\$	\$	\$	*
7. Thực tập sinh	*	\$	\$	*	\$
8. Đóng kịch	*	\$	\$	\$	*
9. Luân chuyển công việc	@	@	*	*	\$
10. Giảng dạy theo chương trình	@	@	*	\$	*
11. Giảng dạy trên máy tính	@	@	*	\$	*
12. Bài thuyết trình trong lớp	@	@	*	\$	*
13. Đào tạo tại chỗ	\$	*	\$	*	\$
14. Đào tạo học nghề	\$	*	\$	*	\$
15. Dụng cụ mô phỏng	\$	*	\$	\$	*
16. Đào tạo xa nơi làm việc	\$	*	\$	\$	*

Nguồn: R.Wayne Mondy, Robert M. Noe, page 280

Ký hiệu @: Áp dụng cho cả quản trị gia, nhân viên điều hành và công nhân

* : Áp dụng

\$: Không áp dụng

2.5.4. Lựa chọn giáo viên đào tạo

Chất lượng giảng dạy cao hay thấp của giáo viên là nhân tố quan trọng để quyết định chất lượng khóa đào tạo. Bộ phận đào tạo phải xây dựng cho doanh nghiệp một đội ngũ giảng dạy có chất lượng cao để đảm bảo cho việc đào tạo được hiệu quả. Doanh nghiệp có thể lựa chọn người trong biên chế của công ty hoặc thuê ngoài. Thông thường có thể căn cứ vào những yêu cầu khác nhau mà cán bộ giảng dạy đảm nhiệm những vai trò khác nhau: giảng viên dạy chuyên ngành, chuyên gia kỹ thuật chuyên ngành, giáo sư, học giả của các trường đại học, lãnh đạo các ban ngành... Họ có năng lực, kiến thức, kỹ năng và sở trường ở những phương diện khác nhau, có thể hoàn thành được chương trình đào tạo. Tuy nhiên, để có thiết kế nội dung chương trình đào tạo phù hợp với doanh nghiệp, có thể kết hợp thuê giáo viên bên ngoài và những người có kinh nghiệm lâu năm trong nội bộ công ty.

2.5.5. Đánh giá chương trình và kết quả đào tạo

Tiêu thức quan trọng nhất trong việc đánh giá chương trình đào tạo vẫn là hiệu quả làm việc của nhân viên có thay đổi theo hướng mong muốn hay không?

Do đó cần so sánh hiệu quả làm việc của nhân viên trước và sau khi được đào tạo để xác định liệu chương trình đào tạo có đáp ứng được các mục tiêu đào tạo hay không.

Sau khi tổ chức thực hiện chương trình đào tạo, doanh nghiệp cần tiến hành đánh giá chương trình và kết quả đào tạo xem có đạt được mục tiêu đề ra hay không, khâu nào đã làm tốt, khâu nào chưa tốt và hiệu quả kinh tế ra sao. Phòng Nhân sự có vai trò lãnh đạo trong việc xây dựng và tổ chức thực hiện chương trình này. Có thể đánh giá hiệu quả đào tạo thông qua các phương thức sau:

Ý kiến phản ánh của người tham gia khóa đào tạo: Người được đào tạo với tư cách là người tham dự sẽ hình thành một số cảm nhận, thái độ và ý kiến về khóa đào tạo ngay trong hoặc sau khóa đào tạo. Đây là cơ sở để đánh giá hiệu quả đào tạo. Các phản ứng của nhân viên đối với khóa đào tạo là: mục tiêu đào tạo hợp lý không, nội dung đào tạo có thiết thực không, phương thức đào tạo có thích đáng không, phương pháp giảng dạy có hiệu quả không,... Phương thức này có nhược điểm là phản ứng của học viên chịu ảnh hưởng nhiều của nhân tố chủ quan, sự đánh giá của học viên khác nhau về cùng một vấn đề là khác nhau do vậy để đánh giá tương đối chính xác phải dùng phản ứng của đa số học viên.

Tổ chức thi sau đào tạo: Tìm hiểu kết quả học tập nghĩa là tìm hiểu tình hình nắm bắt kiến thức và kỹ năng qua đào tạo và phương pháp thường được sử dụng là thi kiểm tra. Phương pháp này sẽ phản ánh khách quan hơn về hiệu quả của chương trình đào tạo.

Sự thay đổi hành vi của người được đào tạo phải được tiến hành từ 3-6 tháng sau khi họ trở về làm việc. Những hành vi cần được đánh giá là sự thay đổi thái độ làm việc, tính quy phạm trong hành vi công tác, độ thành thạo trong kỹ năng thao tác, kỹ năng giải quyết vấn đề.

2.6. Các hình thức đào tạo và phát triển

2.6.1. Các hình thức đào tạo công nhân

- *Đào tạo tại nơi làm việc*

Là hình thức đào tạo nhằm giúp cho học viên nắm bắt được cách thức thực hiện công việc ngay trong quá trình làm việc của họ. Đây là hình thức phổ biến nhất trong việc đào tạo công nhân và nhân viên văn phòng. Để tiến hành, doanh nghiệp bố trí công nhân học nghề cùng làm việc chung với một công nhân khác có kinh nghiệm hơn với tư cách là một người phụ việc. Thông qua quá trình làm việc chung đó mà công nhân mới vừa làm vừa theo theo các chỉ dẫn, vừa dõi quan sát, vừa lắng nghe những lời giải thích của người có kinh nghiệm hơn nhờ vậy họ nhanh nắm bắt được những kinh nghiệm, những kỹ năng thực hiện công việc.

Phương pháp này chỉ có thể thực hiện được có hiệu quả khi có đủ ba điều kiện sau đây:

- Cả người chịu trách nhiệm kèm cặp và người được kèm cặp đều phải có sự cố gắng và nỗ lực lớn của bản thân.

- Người kèm cặp phải tạo ra được một bầu không khí tin tưởng và thông cảm lẫn nhau.

- Người kèm cặp phải là người biết lắng nghe và biết kiềm chế.

Quá trình thực hiện việc kèm cặp hướng dẫn diễn ra theo trình tự 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 là thử từ tốc độ chậm đến nhanh dần.

- Kiểm tra chất lượng sản phẩm, hướng dẫn giải thích cho công nhân cách thức thực hiện tốt hơn.

- Để công nhân tự thực hiện công việc, khuyến khích công nhân đến khi họ đạt các tiêu chuẩn mẫu về số lượng và chất lượng của công việc.

Ở Việt nam, cách đào tạo này rất thông dụng, đặc biệt là trong các doanh nghiệp nhỏ và đối với những nghề thủ công phổ biến như mộc dệt...Hình thức đào tạo này có ưu nhược điểm sau đây:

Ưu điểm:

- Đơn giản, dễ tổ chức, lại có thể đào tạo nhiều người cùng một lúc.

- Ít tốn kém. Trong quá trình đào tạo học viên đồng thời tạo ra sản phẩm, doanh nghiệp không cần có các phương tiện chuyên biệt như phòng học, đội ngũ cán bộ giảng dạy riêng...

- Học viên nắm được ngay cách thức giải quyết các vấn đề thực tế và mau chóng có thông tin phản hồi về kết quả đào tạo.

Nhược điểm:

- Người hướng dẫn thường không có kinh nghiệm về sự phạm, do đó có thể hướng dẫn học viên không theo trình tự từ dễ đến khó, không theo đúng quy trình công nghệ khiến học viên khó tiếp thu.

- Người hướng dẫn có thể cảm thấy học viên là mối nguy hiểm đối với công việc của họ nên không nhiệt tình hướng dẫn.

- Đào tạo học nghề

Phương pháp này là sự phối hợp giữa học lý thuyết với học thực hành ngay tại nơi sản xuất của doanh nghiệp. Đây là phương pháp khá hiệu quả trong việc đào tạo công nhân các nghề thủ công hoặc các nghề đòi hỏi sự khéo léo, cẩn thận như thợ mộc, thợ nề, thợ cơ khí, thợ điện...

Theo phương pháp này, học viên sẽ được bố trí học lý thuyết xen kẽ với thực hành ngay tại nơi sản xuất để kiểm nghiệm ngay những lý thuyết đã học. Chương trình lý thuyết do các giáo viên chuyên trách giảng dạy, còn hướng dẫn thực hành thường được giao cho những thợ cả có kinh nghiệm kể cả những người đã về hưu đã được lựa chọn trước đảm nhiệm. Quá trình đào tạo thường kéo dài từ một đến sáu năm tùy theo từng loại nghề đơn giản hay phức tạp. Học viên thường được doanh nghiệp trả một khoản lương bằng một nửa lương của công nhân chính thức và sau đó được nâng lên dần lên theo thời gian học nghề. (theo Dale Yoder and Paul U.Staudohar, Op. Cit, p.278).

- Phương pháp sử dụng mô hình mô phỏng

Người ta có thể sử dụng đủ loại mô hình để làm dụng cụ đào tạo công nhân. Mô hình là một thực thể thể hiện những đặc tính cơ bản nhất, cô đọng nhất có tính chất quy luật của một đối tượng nhất định dùng để thay thế cho chính đối tượng đó khi mà thường chúng ta có khó khăn hoặc không thể nghiên cứu trực tiếp trên chúng. Các mô hình có thể làm đơn giản là các mô hình giấy cho tới các mô hình phức tạp được thể hiện dưới dạng các phần mềm làm việc trên máy tính. Các chuyên viên đào tạo và huấn luyện thường chuẩn bị các quầy bán hàng, các xe hơi và máy bay mô phỏng để học viên thực tập. Phương pháp này tuy không có ưu điểm hơn phương pháp đào tạo tại chỗ những trong một vài trường hợp nó có ưu điểm hơn vì bớt tốn kém và ít nguy hiểm hơn. Người ta

thường sử dụng phương pháp này để đào tạo phi công hoặc lái xe... nhằm tránh những sự cố gây tai nạn làm thiệt hại lớn đến người và tài sản.

- Đào tạo xa nơi làm việc

Phương pháp này gần giống như phương pháp mô hình mô phỏng nhưng khác ở chỗ thay vì sử dụng các dụng cụ mang tính chất mô hình thì trong phương pháp này người ta sử dụng các máy móc thiết bị giống hệt như những máy móc thiết bị đang sử dụng. Những máy móc thiết bị này thường được đặt tách biệt ra xa nơi làm việc chính của doanh nghiệp và để cho học viên thao tác học tập trên đó. Ưu điểm của phương pháp này so với phương pháp đào tạo tại chỗ là học viên không làm gián đoạn hay trì trệ dây chuyền sản xuất đồng thời không gây nguy hiểm đến tính mạng của người khác hoặc phá hủy cơ sở vật chất của đơn vị khi có sự cố do công nhân học nghề gây ra.

Phương pháp đào tạo này thường mời những công nhân dày dạn kinh nghiệm, đặc biệt là các công nhân có tay nghề cao đã nghỉ hưu làm huấn luyện viên cho lớp trẻ.

2.6.2. Đào tạo phát triển cấp quản trị

Vấn đề đào tạo và nâng cao năng lực quản trị là rất cần thiết và ngày càng tỏ ra quan trọng đối với tất cả mọi doanh nghiệp. Sở dĩ như vậy là do các quản trị gia giữ một vai trò quan trọng đối với việc thành công hay thất bại trong kinh doanh của các doanh nghiệp. Họ có trách nhiệm nghiên cứu để vạch ra chiến lược đồng thời chỉ đạo việc thực hiện chúng. Ngoài ra họ còn là người quản lý và điều hành mọi hoạt động kinh doanh khác trong toàn công ty. Việc phải đảm bảo không ngừng nâng cao chất lượng của các cấp quản trị là một nhiệm vụ quan trọng đặc biệt đối với công tác đào tạo huấn luyện của bất kỳ công ty nào. Để nâng cao chất lượng cho quản trị gia, người ta thường áp dụng các phương pháp đào tạo sau:

- Phương pháp dạy kèm:

Phương pháp này dựa trên cơ sở lôi kéo những nhà quản trị giỏi, có kinh nghiệm tham gia và việc đào tạo những nhà quản lý trẻ. Các học viên sẽ được công ty giao cho những người có kinh nghiệm đi trước trực tiếp kèm cặp, hướng dẫn dưới hình thức thư ký hoặc trợ lý. Nhờ được thường xuyên đi theo cấp trên trong quá trình công tác nên người học có cơ hội quan sát để học tập kinh nghiệm về cách thức và phương pháp giải quyết công việc của cấp trên. Mặt

khác người học còn có thể được cấp trên giao phó thực hiện một số công việc nên giúp họ nhanh chóng nắm bắt được kỹ năng quản lý điều hành và ra quyết định. Đây là một phương pháp đào tạo rất hiệu quả trong việc truyền đạt kinh nghiệm và kỹ năng quản lý cho các nhà quản trị tương lai vì người học có thể nhanh chóng có được những kinh nghiệm xử lý công việc, đặc biệt là các tình huống nan giải mà người dạy đôi khi phải mất rất nhiều năm công tác mới có được. Hơn nữa việc áp dụng phương pháp này có thể giúp cho người lãnh đạo giao phó bớt các công việc cho học viên nên giảm được gánh nặng công việc để tập trung thời gian, sức lực cho các công việc quan trọng. Trong khi đó người học lại có được cơ hội để áp dụng các kinh nghiệm học được vào thực tế nhưng vẫn đảm bảo tính an toàn cho quá trình thực hiện công việc vì có người cấp trên kèm cặp trực tiếp trong việc phát hiện sai lầm để khắc phục. Tuy nhiên, để đạt được kết quả như ý muốn khi áp dụng phương pháp này thì người được chọn dạy kèm phải có một kiến thức toàn diện về những công việc có liên quan đến yêu cầu cần đào tạo. Đồng thời họ phải là những người mong muốn chia sẻ thông tin với cấp dưới và sẵn lòng mất thời gian để giúp đỡ cấp dưới hoàn thành chương trình đào tạo này.

- Các trò chơi kinh doanh

Để phát triển kỹ năng ra quyết định quản trị cho các học viên, người ta sử dụng một số công cụ nhằm mô phỏng các tình huống kinh doanh thực tế bằng cách chọn lọc một số yếu tố cơ bản nhất cấu thành nên tình huống kinh doanh đó. Việc mô phỏng này thường được hỗ trợ bởi một phần mềm máy tính. Để triển khai trò chơi, người ta chia các học viên thành hai hay nhiều nhóm đóng vai các doanh nghiệp đang cạnh tranh trên thị trường một sản phẩm nào đó. Người tham gia sẽ được giao nhiệm vụ giữ vai giám đốc, phụ trách Marketing, phụ trách tài chính, phụ trách nhân sự... Các nhóm phải đưa ra các quyết định của doanh nghiệp mình đóng vai như giá bán, khối lượng sản phẩm bán ra thị trường hoặc các quyết định tăng tồn kho. Các quyết định này sẽ được cập nhật vào chương trình xử lý có sẵn và máy tính nhanh chóng cho ra kết quả đánh giá về tính đúng đắn đối của các quyết định đó. Người tham dự sẽ thấy ngay được mức độ ảnh hưởng các quyết định của họ đối với các nhóm khác như thế nào.

Ví dụ: để sản xuất được Q sản phẩm, doanh nghiệp cần đầu tư thêm bao nhiêu, chi phí dự tính cho quảng cáo, giá cả cạnh tranh như thế nào? Thông

thường các dữ kiện thực tế trong một vài năm được cô đọng lại trong độ vài giờ hoặc một vài ngày của trò chơi. Giống như trong thực tế, các doanh nghiệp không được biết gì về quyết định của doanh nghiệp khác sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến kết quả hoạt động của doanh nghiệp mình.

Ưu điểm của phương pháp trò chơi kinh doanh:

- Trò chơi rất sinh động vì tính cạnh tranh, hấp dẫn của nó.
- Học viên học được cách phán đoán những gì của môi trường kinh doanh sẽ ảnh hưởng đến hoạt động của doanh nghiệp.
- Học viên có cơ hội phát triển kỹ năng giải quyết vấn đề, đề ra chiến lược và chính sách kinh doanh phù hợp cho doanh nghiệp.
- Học viên được phát triển khả năng thủ lĩnh và khuyến khích khả năng hợp tác, làm việc tập thể.

Nhược điểm chủ yếu:

- Trò chơi kinh doanh đòi hỏi chi phí rất cao.
- Học viên chỉ được quyền chọn lựa một trong một số phương án lập sẵn, trong khi đó, thực tiễn thường đòi hỏi nhiều phương án thực hiện sáng tạo khác nhau.

- *Nghiên cứu tình huống (Case study)*

Nghiên cứu tình huống là một phương pháp đào tạo nhằm phát triển kỹ năng ra quyết định nhằm giả quyết các vấn đề có tính chất tình huống có thể sẽ diễn ra trong quá trình quản lý, kinh doanh. Để tiến hành phương pháp, trước hết người dạy cần chuẩn bị trước các tình huống, đó thường là các vấn đề trong quản lý, kinh doanh nan giải được xây dựng theo cách đơn giản hoá các tình huống có thật để các học viên nghiên cứu giải quyết. Từng học viên sẽ phải nghiên cứu kỹ các thông tin mà mình đã nhận được từ tình huống để đưa ra các quyết định nhằm giải quyết các vấn đề được đặt ra trong tình huống đó. Quyết định của họ sẽ được so sánh với thực tế đã diễn ra để mỗi người tự đánh giá được tính đúng đắn trong quyết định của mình. Phương pháp này được tiến hành trong lớp học dưới sự điều khiển chung của một giảng viên có kinh nghiệm.

- *Phương pháp hội nghị (Seminar)*

Phương pháp hội nghị, hội thảo là một phương pháp huấn luyện thông qua việc các học viên cùng nhau thảo luận nhằm mục đích giải quyết một nhiệm vụ cụ thể nào đó được giao cho cả nhóm dưới sự điều khiển của một người phụ

trách. Người này giữ vai trò là người tổ chức và duy trì cuộc thảo luận sao cho nó được tiến hành trôi chảy và không có những ý kiến đi quá xa vấn đề thảo luận dẫn đến lạc đề. Người này cho phép và lắng nghe tất cả tất cả các thành viên trong nhóm hội thảo tự do đưa ra ý kiến của mình về các biện pháp cần áp dụng để giải quyết vấn đề. Nếu nhóm thảo luận gặp khó khăn trong việc giải quyết vấn đề thì ông ta có trách nhiệm đưa ra gợi ý để định hướng cho nhóm tiếp tục thảo luận nhằm đi đến kết quả cuối cùng.

Ưu điểm của phương pháp này là các thành viên tham gia không nhận thấy mình đang được huấn luyện mà họ có cảm giác họ đang trực tiếp tham gia giải quyết các vấn đề khó khăn trong công việc hàng ngày của họ.

- Phương pháp mô hình ứng xử (Behavioural Model)

Phương pháp này được tiến hành bằng cách sử dụng một video được soạn thảo đặc biệt để minh họa cho các học viên thấy các nhà quản trị giỏi đã xử sự như thế nào trong các tình huống khác nhau đồng thời cũng qua đó mà tạo điều kiện cho các học viên rèn luyện kỹ năng giao tiếp của mình. Các học viên học tập bằng cách quan sát và rút ra kết luận để vận dụng trong công tác của mình. Chẳng hạn như trong băng mô tả một kiểm soát viên nào đó đóng vai kỹ luật một nhân viên đã báo cáo trễ. Bởi vì các tình huống trên video là những điển hình các vấn đề khó khăn của xí nghiệp, cho nên các thành viên có thể liên hệ thái độ ứng xử đối với các công việc của riêng mình.

Đặc tính quan trọng nhất của các nhà quản trị đạt được thành tích cao là họ đặt các tiêu chuẩn cho chính họ và cho người khác. Đây là điểm mấu chốt của mô hình ứng xử mặc dầu đây là một phương pháp tương đối mới, nhưng hiện nay nó thể hiện một khả năng đào tạo và phát triển rất xuất sắc.

- Đào tạo thông qua kỹ thuật nghe nhìn

Các nhà quản trị sử dụng các kỹ thuật nghe nhìn như video, băng ghi âm, máy chiếu phim... để đào tạo huấn luyện nhân viên. Người ta cho xây dựng cuốn băng ghi âm hoặc băng ghi hình trong đó có nhiều tình huống thực tế trong kinh doanh. Các học viên sẽ nghiên cứu các vấn đề trong băng và nhanh chóng đưa ra các phản ứng phù hợp với tình huống cụ thể đang diễn ra. Ví dụ như công ty Ford hiện đang sử dụng các phim ảnh trong các khóa huấn luyện bán hàng để mô phỏng các phản ứng khi giải quyết các khiếu nại của khách hàng