

business
edge

HỌC ĐỂ THÀNH CÔNG | HỌC ĐỂ GIÀU

ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC

LÀM SAO ĐỂ KHỎI "NÉM TIỀN QUA CỬA SỔ"?



NHÀ XUẤT BẢN TRẺ

BỘ SÁCH QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC



HỌC ĐỂ THÀNH CÔNG | HỌC ĐỂ GIÀU

ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC

LÀM SAO ĐỂ KHỎI “NÉM TIỀN QUA CỬA SỔ”?

BỘ SÁCH QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC

NHÀ XUẤT BẢN TRẺ

Business Edge

Một bộ phận của Chương trình Phát triển Kinh tế Tư nhân MPDF

Bản tiếng Việt:

Lần xuất bản đầu tiên năm 2004

IFC đại diện cho Business Edge™ 2004 giữ bản quyền

Nghiêm cấm vi phạm dưới mọi hình thức.

Không được sao chép cuốn sách hoặc bất cứ phần nào của cuốn sách này dưới bất cứ hình thức nào (kể cả việc sao chép hoặc lưu trữ bằng mọi phương tiện điện tử cho dù vô tình hay cố ý mà không được pháp nhân giữ bản quyền cho phép bằng văn bản. Mọi đơn xin cấp phép sử dụng bất cứ phần nào của cuốn sách này phải được gửi về Nhà Xuất Bản Trẻ.

Business Edge™, Chương trình Phát triển Kinh tế Tư nhân MPDF hoặc Công ty Tài chính Quốc tế (IFC) không chịu bất cứ trách nhiệm gì đối với bất cứ thiệt hại hay thương tích gây ra cho các cá nhân và/hay tài sản do bất cứ một tuyên bố bởi họ có thật hay viện cớ, sự vi phạm về sở hữu trí tuệ hay các quyền cá nhân, trách nhiệm pháp lý đối với các sản phẩm, cho dù do cấu tạo hay những điều khác, hoặc do bất cứ việc sử dụng hay thực hiện bất cứ ý tưởng, hướng dẫn, quy trình, sản phẩm hay phương pháp được nêu trong tài liệu này.

Những quan điểm trình bày trong sách này là những quan điểm của các tác giả và không nhất thiết phản ánh quan điểm của nhà xuất bản hoặc các nhà tài trợ.

Nhóm tác giả tại Việt Nam:

Chuyên viên nội dung: Ngô Trương Hoàng Thy

Thiết kế chương trình: Ngô Trương Hoàng Thy

Giám đốc Chương trình Hỗ trợ Doanh nghiệp: Ông John McKenzie

Quản lý Dự án: TS. Trần Phương Trình

Cố vấn kỹ thuật: ông Mark Nielsen

Đơn vị xuất bản: Nhà Xuất Bản Trẻ



**International
Finance Corporation**
World Bank Group

bảo trợ xuất bản.

Mục Lục

Giới thiệu cuốn sách	i
1 Cuốn sách này cần thiết cho ai?	i
2 Giới thiệu chung	i
3 Mục tiêu học tập của cuốn sách	ii
4 Tôi sẽ tìm được gì từ cuốn sách?	iii
5 Phương pháp học	iv
6 Hãy đặt mục tiêu học cho mình!	vii

Phần A Tìm hiểu về đào tạo	1
1 Dẫn nhập	1
2 Đào tạo nghĩa là gì?	2
3 Đào tạo hiệu quả	6
4 Lợi ích của việc đào tạo	9
5 Những hình thức thay thế cho đào tạo	14
6 Chu trình đào tạo	16
7 Tóm tắt	24
8 Suy ngẫm	25

Phần B Xác định nhu cầu đào tạo	27
1 Dẫn nhập	27
2 Đánh giá nhu cầu	28
3 Những phương pháp sử dụng trong đánh giá nhu cầu	42
4 Tóm tắt	53
5 Suy ngẫm	54

Phần C Lên kế hoạch và chuẩn bị	55
1 Dẫn nhập	55
2 Xem xét nhu cầu đào tạo nào cần đáp ứng trước	56
3 Xác định mục tiêu đào tạo	58
4 Chọn hình thức đào tạo	60
5 Chuẩn bị việc áp dụng nội dung học tập vào công việc thực tế	67
6 Chuẩn bị việc đánh giá hiệu quả đào tạo	69
7 Đạt sự cam kết của những người có liên quan	72
8 Tóm tắt	76
9 Suy ngẫm	78
 Đánh giá kết quả	 79
1 Bài kiểm tra nhanh	79
2 Bài tập tình huống	82
 Tóm lược và suy ngẫm	 85
1 Tóm lược và suy ngẫm	85
2 Kế hoạch hành động	89
3 Mở rộng	90
4 Đáp án các bài tự đánh giá	91
5 Đáp án bài kiểm tra nhanh	95
6 Đáp án bài tập tình huống	96

Giới thiệu cuốn sách

- *Cuốn sách này cần thiết cho ai?*
- *Giới thiệu chung*
- *Mục tiêu học tập của cuốn sách*
- *Tôi sẽ tìm được gì từ cuốn sách?*
- *Phương pháp học*
- *Hãy đặt mục tiêu học cho mình!*

1 Cuốn sách này cần thiết cho ai?

Nằm trong bộ sách *Quản trị Nguồn nhân lực*, cuốn *Đào tạo nguồn nhân lực* được thiết kế dành riêng cho:

- chủ doanh nghiệp;
- giám đốc nhân sự;
- giám đốc phụ trách đào tạo;

trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ với mục đích trang bị cho họ những công cụ và kiến thức quản lý cơ bản.

Tuy nhiên, nhân viên làm việc trong các doanh nghiệp nhỏ và vừa, sinh viên nghiên cứu lĩnh vực quản trị cũng có thể tham khảo cuốn sách này, nó có thể giúp các bạn có cái nhìn tổng thể về các vấn đề quản lý.

Cuốn sách này sẽ hữu ích nếu bạn muốn trang bị những kiến thức về đào tạo và phát triển nhân sự để có thể triển khai hoạt động này một cách hiệu quả trong doanh nghiệp của bạn.

2 Giới thiệu chung

Tại sao ngành tư vấn đào tạo ngày càng phát triển? Tại sao các công ty lớn đã và đang sẵn sàng dành một khoản ngân sách đáng kể để đầu tư vào việc đào tạo nhân viên? Bạn lý giải cho điều này như thế nào?

Có một điều mà chúng ta không thể phủ nhận là đầu tư vào đào tạo là một trong những hình thức đầu tư mang lại hiệu quả lâu dài cho doanh nghiệp. Đầu tư đúng đắn vào đào tạo sẽ tạo ra một lực lượng lao động có tay nghề cao, có khả năng thích ứng nhanh với những thay đổi trong doanh nghiệp và làm việc hiệu quả hơn. Điều này dẫn đến kết quả là giúp tăng lợi nhuận và giảm chi phí cho doanh nghiệp.

Trên phương diện quản lý, hoạt động đào tạo được liệt vào danh sách những hoạt động quản lý quan trọng. Một số doanh nghiệp vừa và nhỏ cũng bắt đầu nghiêm túc xem xét việc đào tạo nhân viên. Thế nhưng khi nghĩ đến việc đào tạo thì đa số các nhà quản lý có những băn khoăn như tổ chức đào tạo thế nào? Đào tạo cho ai? Đào tạo cái gì? Liệu những lợi ích mà doanh nghiệp thu được có cân xứng với chi phí bỏ ra cho đào tạo? Bắt đầu việc đào tạo nhân viên từ đâu? v.v.

Cuốn sách này sẽ góp phần tháo gỡ những băn khoăn trên đồng thời cũng là người bạn đồng hành giúp bạn phát triển kiến thức và kỹ năng để tổ chức tốt hoạt động đào tạo trong doanh nghiệp của mình.

Phần A của cuốn sách sẽ thảo luận ý nghĩa của từ *đào tạo* và những lợi ích mà việc đào tạo mang lại cho doanh nghiệp cũng như cho nhân viên. Bạn cũng sẽ tìm hiểu chu trình đào tạo để có thể biết được nên bắt đầu đào tạo từ đâu.

Phần B sẽ cung cấp cho bạn những cách thức để xác định đúng nhu cầu đào tạo từ đó quyết định đào tạo ai, đào tạo cái gì. Bạn sẽ học được các bước trong đánh giá nhu cầu và những phương pháp phổ biến mà bạn có thể áp dụng trong thực tế.

Khi đã xác định đúng nhu cầu đào tạo thì bạn sẽ phải lên kế hoạch triển khai như thế nào để đáp ứng được nhu cầu này một cách hiệu quả nhất trong khả năng cho phép của doanh nghiệp. Phần C sẽ đề cập đến những yếu tố mà bạn cần xem xét khi lập kế hoạch đào tạo.

3 Mục tiêu học tập của cuốn sách

Khi học hết cuốn sách này bạn sẽ có khả năng tốt hơn để:

- Giải thích sự cần thiết và những lợi ích của việc đào tạo đối với doanh nghiệp và đối với nhân viên;
- Giải thích các bước trong đánh giá nhu cầu để xác định liệu nhu cầu đào tạo có thật sự tồn tại;
- Mô tả những phương pháp điển hình trong đánh giá nhu cầu đào tạo;
- Phác thảo một kế hoạch đào tạo cho những nhu cầu đã được xác định.

4 Tôi sẽ tìm được gì từ cuốn sách?

Cuốn sách này được chia thành nhiều phần tập trung vào từng chủ đề cụ thể liên quan đến mục tiêu của cuốn sách. Trong từng phần, bạn sẽ tìm thấy:

- **lý thuyết** bao gồm nội dung chi tiết, giải thích và ví dụ về các khái niệm chủ yếu;
- **bài thực hành** được đan xen vào nội dung nhằm giúp bạn chủ động suy nghĩ về khái niệm và vấn đề đang được thảo luận;
- **bài tập tự đánh giá** nhằm giúp bạn đánh giá những kiến thức mà bạn tiếp thu được từ mỗi phần của cuốn sách;
- **tóm tắt** các điểm quan trọng trong nội dung của từng phần;
- cơ hội để bạn **suy ngẫm** những điều tâm đắc trong từng phần của cuốn sách, từ đó xây dựng kế hoạch hành động cho công việc của bạn.

Ngoài ra, bạn cũng sẽ tìm thấy trong phần cuối cuốn sách:

- **bài kiểm tra nhanh** để kiểm tra sự hiểu biết của bạn về các khái niệm trong cuốn sách;
- **bài tập tình huống** cho phép bạn áp dụng kiến thức và kỹ năng của bạn vào việc phân tích một tình huống cụ thể;
- cơ hội để **suy ngẫm và đánh giá** mức độ đạt được các mục tiêu học tập của bạn đối với cuốn sách;
- **kế hoạch hành động** nhằm áp dụng những kiến thức trong cuốn sách vào thực tiễn công việc của bạn;
- **phần mở rộng** để bạn có thể nghiên cứu sâu hơn về lĩnh vực này;
- **đáp án tham khảo** cho các bài tập tự đánh giá, kiểm tra nhanh, một số bài thực hành và bài tập tình huống.

Để giúp bạn tiện theo dõi nội dung của cuốn sách, các biểu tượng sau đây được sử dụng:



Hãy tập trung nỗ lực làm các bài tập thực hành, bài kiểm tra nhanh và bài tập tình huống.



Hãy tự đánh giá mức độ tiếp thu kiến thức của bạn sau mỗi phần học.



Hãy ghi nhớ các nội dung chính của từng phần học.



Sau mỗi phần học, bạn hãy dành 5 phút ngẫm nghĩ về những điều bạn tâm đắc và muốn áp dụng.



Hãy lưu ý.

5 Phương pháp học

5.1 Tôi nên học ở đâu?

Bất cứ nơi nào!

Cuốn sách này được thiết kế đặc biệt theo phương pháp tự học, cho nên bạn có thể nghiên cứu cuốn sách này ở mọi nơi. Tuy nhiên để đạt được hiệu quả cao nhất, bạn nên tập trung, tránh bị phân tâm bởi các yếu tố xung quanh.

5.2 Tôi nên học khi nào?

Bất cứ lúc nào!

Mỗi người sẽ có thời gian thích hợp riêng để nghiên cứu cuốn sách một cách hiệu quả. Tốt nhất là bạn nên lập kế hoạch trước và dành một khoảng thời gian nhất định để học cuốn sách này. *Bạn đừng bỏ qua các bài thực hành trong từng phần, bởi vì chúng giúp bạn củng*

cố lại kiến thức vừa học và dẫn dắt bạn sang nội dung tiếp theo. Cũng không nên lo lắng nếu như bạn mất thời gian cho một bài thực hành nào đó hơi lâu hơn so với thời gian dự kiến. Hãy nghiên cứu cuốn sách theo khả năng tiếp thu của bạn.

5.3 Tôi nên học như thế nào?

Bất cứ cách nào!

Cuốn sách này được thiết kế để tự học trong thời gian 10 tiếng, nhưng không có nghĩa là bạn phải cố gắng dành đúng 10 tiếng liên tục để hoàn thành cuốn sách. Tốt nhất bạn nên bắt đầu bằng một thời gian biểu đều đặn, ví dụ mỗi lần chỉ học một tiếng. Học đều đặn sẽ có kết quả tốt hơn nhiều so với thỉnh thoảng học dồn trong một thời gian dài. Tuy nhiên, bạn cũng không nên kéo dài thời gian học cuốn sách, nếu không bạn sẽ cảm thấy chán nản. Khi sử dụng cuốn sách này, bạn nên có sẵn trong tay cây bút chì có tẩy (gôm) để có thể ghi chép hoặc linh hoạt thay đổi nhiều lần phần bài tập thực hành và các bài tập khác.

Cuốn sách sẽ dẫn dắt bạn qua các hoạt động học tập sau: học, đọc, ghi chép, làm các bài thực hành, bài tập tự đánh giá, bài kiểm tra nhanh, bài tập tình huống, phần tóm lược và suy ngẫm. Sau mỗi phần học, bạn hãy dừng lại ít phút ở trang *Suy ngẫm* để điểm lại những điều bạn cảm thấy tâm đắc nhất và những dự định mà bạn muốn áp dụng vào thực tiễn công việc. Điều này giúp bạn từng bước xây dựng *Kế hoạch Hành động* sau khi nghiên cứu xong cuốn sách.

Hãy thảo luận các ý tưởng và kinh nghiệm thực tế với đồng nghiệp hoặc cộng sự của bạn. Điều đó sẽ giúp bạn nâng cao sự hiểu biết và khắc sâu những gì bạn đã học. Nên tìm một người cùng học để giúp bạn duy trì tinh thần học tập cho đến khi kết thúc cuốn sách.

Khi bạn đã học xong cuốn sách, bạn sẽ có cơ hội để áp dụng những điều bạn học theo hai cách thức sau:

- giải quyết vấn đề đặt ra trong bài tập tình huống;
- lập kế hoạch hành động.

Bài tập Tình huống sẽ mô tả một tình huống thực tế xảy ra trong các doanh nghiệp Việt Nam. Nó sẽ giúp bạn xem xét tất cả những điều bạn đã học và kết hợp với các kinh nghiệm của bạn để xây dựng một giải pháp thực tế cho một vấn đề phức tạp.

Kế hoạch Hành động là một cơ hội để bạn áp dụng lý thuyết vào thực tiễn và tạo ra sự thay đổi tại nơi làm việc của bạn! Nếu cần thiết, bạn có thể trao đổi với đồng nghiệp hoặc cộng sự để xây dựng kế hoạch hành động. Hãy cụ thể hoá kế hoạch hành động thành từng bước và định lượng thời gian hoàn thành cho mỗi bước. Lưu ý rằng kế hoạch hành động là một công cụ hướng dẫn linh hoạt, chứ không phải là một khuôn khổ cứng nhắc. Hãy treo kế hoạch hành động tại nơi làm việc của bạn, thường xuyên kiểm tra lại và điều chỉnh nếu thấy cần thiết.

5.4 Ai có thể giúp tôi?

Bất cứ người nào!

Bạn có thể tìm sự giúp đỡ từ rất nhiều người:

- **Chính bản thân bạn.** Khi gặp phải vấn đề chưa hiểu, hãy cố gắng đọc lại. Đừng bỏ cuộc. Nếu bạn vẫn chưa hiểu, hãy tạm ngưng, thư giãn rồi đọc lại lần nữa.
- **Gia đình, bạn bè hoặc đồng nghiệp.** Ngay cả khi họ không hiểu chủ đề mà bạn đang trao đổi thì trong quá trình thảo luận biết đâu câu trả lời lại loé lên ngay trong đầu bạn.
- **Dịch vụ hỗ trợ.** Một số tổ chức đào tạo và giáo dục sẽ giúp bạn tiếp cận với các nhà chuyên môn để giải đáp các câu hỏi và các vấn đề vướng mắc. Bạn có thể liên hệ với Business Edge để biết thông tin về các dịch vụ này. (Xem địa chỉ liên lạc của Business Edge ở bìa cuốn sách.)

5.5 Việc học của tôi sẽ được đánh giá như thế nào?

Nếu bạn nghiên cứu cuốn sách một cách độc lập, thì chính các bài thực hành, các bài tập tự đánh giá, các bài kiểm tra nhanh và kế hoạch hành động sẽ giúp bạn tự đánh giá tiến bộ của mình.

Các bài tập thường không có câu trả lời chính xác duy nhất. Đáp án cho các bài tập chỉ mang tính tham khảo và hướng dẫn, do vậy câu trả lời của bạn có thể không hoàn toàn giống như đáp án.

6 Hãy đặt mục tiêu học cho mình!

Bây giờ, bạn hãy dành ít phút suy nghĩ và viết ra những mong đợi của mình.

Các kết quả mà tôi muốn đạt được cho bản thân là:

(Ví dụ: Tôi muốn hiểu rõ những cách thức để đánh giá đúng nhu cầu đào tạo.)

.....

.....

.....

Các kết quả mà tôi muốn đạt được cho doanh nghiệp của tôi là:

(Ví dụ: Tôi muốn biết những yếu tố nào cần xem xét để lập một kế hoạch đào tạo phù hợp với tình hình của doanh nghiệp.)

.....

.....

.....

Chúc bạn thành công!

Chúng tôi hy vọng rằng bạn sẽ thích cuốn sách này. Dù bạn học ở đâu, học lúc nào, học với ai và học bằng cách nào, bạn luôn khám phá và gặt hái những điều mới mẻ và bổ ích. Chúc bạn thành công theo phương thức *học linh hoạt*.

Phần A

Tìm hiểu về đào tạo

1 Dẫn nhập

Đào tạo là một phương pháp phát triển nhân viên được các doanh nghiệp sử dụng nhiều nhất. Khi đầu tư cho đào tạo các doanh nghiệp mong muốn nhân viên có kỹ năng làm việc tốt hơn để đạt hiệu suất công việc cao hơn. Vậy các doanh nghiệp phải làm gì để chắc chắn đạt được kết quả mà họ mong muốn từ đào tạo?

Để làm được điều này, trước tiên doanh nghiệp phải hiểu đúng về đào tạo. Tuy đào tạo có vẻ là một khái niệm đơn giản nhưng người ta vẫn hiểu sai lệch các khía cạnh của đào tạo. Một số người không phân biệt được hoạt động nào là đào tạo, hoạt động nào không phải đào tạo. Những lợi ích mà đào tạo mang lại cho cá nhân và doanh nghiệp thường không được nhìn nhận đúng mức. Hơn thế nữa, việc không nắm rõ phải thực hiện những bước nào để đảm bảo đào tạo đúng người, đúng thời điểm, đúng nội dung cũng là một trở ngại lớn cho những người làm công tác đào tạo trong doanh nghiệp.

Trong phần này chúng ta sẽ tìm hiểu ý nghĩa của từ đào tạo mà chúng ta hay nghe thấy hoặc nhắc đến. Chúng ta cũng sẽ xem xét những lợi ích mà đào tạo mang lại cho doanh nghiệp và cho cá nhân để có cái nhìn đúng đắn về vai trò của hoạt động đào tạo trong doanh nghiệp. Đồng thời, bạn sẽ có dịp thảo luận xem liệu những hình thức thay thế cho đào tạo có mang lại lợi ích lâu dài cho doanh nghiệp hay không. Ngoài ra, các giai đoạn trong chu trình đào tạo là một gợi ý để bạn bắt tay vào tổ chức các hoạt động đào tạo trong doanh nghiệp của mình một cách có hệ thống.

- *Dẫn nhập*
- *Đào tạo nghĩa là gì?*
- *Đào tạo hiệu quả*
- *Lợi ích của việc đào tạo*
- *Những hình thức thay thế cho đào tạo*
- *Chu trình đào tạo*
- *Tóm tắt*
- *Suy ngẫm*

A

Sau khi học xong phần này, bạn sẽ có khả năng tốt hơn để:

- Giải thích ý nghĩa của cụm từ *đào tạo nhân viên*;
- Giải thích những lợi ích mà đào tạo mang lại cho doanh nghiệp;
- Mô tả các giai đoạn trong chu trình đào tạo.

2 Đào tạo nghĩa là gì?

Chắc hẳn bạn khá quen thuộc với từ “đào tạo”, bây giờ bạn hãy dành ra vài phút để thử xem bạn hiểu từ này như thế nào qua bài thực hành dưới đây.

Thực hành 1

3 phút 

Hãy khoanh tròn những hoạt động mà bạn xem là đào tạo.

- a Một trưởng nhóm chỉ dẫn cho nhóm viên cách thao tác một cỗ máy.
- b Nhân viên bán hàng mới quan sát một nhân viên có kinh nghiệm hơn sử dụng máy tính tiền.
- c Một giảng viên đang giảng giải cho một nhóm y tá cách áp dụng một thao tác y học mới.
- d Nhân viên cứu hỏa diễn tập sử dụng các thiết bị chữa cháy.
- e Một nhóm nhân viên đang tham dự một khóa đào tạo về xây dựng đội nhóm.
- f Một giám đốc sản xuất bỏ ra một tuần để tham gia một khóa học về quy trình quản lý chất lượng.
- g Một người quản lý hướng dẫn công việc cho nhân viên trong nhóm của mình.
- h Một chuyên gia nhân sự hướng dẫn một giám đốc bộ phận về cách đánh giá hiệu quả làm việc của nhân viên.
- i Một giám đốc bộ phận quan sát và chỉ dẫn nhân viên của mình xử trí với một khách hàng khó tính trên điện thoại.
- j Những cảnh sát mới được tuyển dụng thực tập kỹ năng bắn súng.
- k Một nhân viên bán hàng mới theo dõi một nhân viên có kinh nghiệm minh họa cách giới thiệu sản phẩm cho khách hàng.

- l Một thư ký tham dự một buổi dạy tiếng Hoa cấp tốc cho khách du lịch.
- m Một nhân viên tham dự một lớp chăm sóc người già.
- n Một nhóm sinh viên theo học một khóa đào tạo cử nhân Ngôn ngữ học.

Sẽ có lý nếu khoanh tròn tất cả các hoạt động nêu trên vì đây là những hình thức đa dạng của việc đào tạo.

Tuy nhiên, bạn dễ dàng nhận thấy rằng ngoại trừ 3 hoạt động cuối cùng, tất cả những hoạt động khác đều nhằm xây dựng kiến thức, kỹ năng và thái độ liên quan đến công việc.

Trong phạm vi cuốn sách này chúng ta chỉ thảo luận về những hoạt động đào tạo **với những mục tiêu cụ thể và có liên quan đến công việc.**

Thực hành 2

2 phút 



Khi tham gia những khóa đào tạo tại nơi làm việc, bạn mong muốn gặt hái những gì? Hãy ghi tóm tắt trả lời của bạn vào khoảng trống dưới đây.

.....

.....

.....

.....

Có thể bạn nêu những mong muốn như:

- “kiến thức”, “kỹ năng”, “thông tin”, “công cụ”, “kỹ xảo”;
 - cách thức để làm công việc tốt hơn;
 - cách thức để tăng khả năng kiếm tiền;
 - cách thức để phát triển tiềm năng.
- Tất cả những điều nêu trên đều là câu trả lời hợp lý và nhìn chung thì chúng cùng hướng đến một kết quả cuối cùng mà chúng ta có thể nói theo nghĩa rộng là:

A

Đào tạo nhằm tăng kết quả công việc của nhân viên thông qua việc cung cấp cho họ kỹ năng và kiến thức mới.

Một khi có được kỹ năng và kiến thức, người ta có thể:

- Thực hiện công việc của mình tốt hơn;
- Kiếm thêm nhiều tiền;
- Phát triển bản thân.

Dĩ nhiên có rất nhiều cách để đạt được kiến thức và kỹ năng, nhưng làm như thế nào có phải là điều đáng quan tâm?

- Thùy Lâm, một sinh viên mới ra trường được nhận vào làm tại một công ty tư vấn du học. Khi phỏng vấn, cấp trên của cô bảo rằng công việc của cô là nhận điện thoại đến và chuyển cho những người có liên quan. Trong trường hợp những người này bận, cô phải ghi nhận thông tin của khách hàng là các bậc phụ huynh hay sinh viên gọi đến và sau đó chuyển ngay cho họ. Đối với những khách hàng đến trực tiếp văn phòng, cô sẽ hướng dẫn họ đến những bàn tư vấn. Ngoài ra, cô cũng làm một số công việc hành chính khác như gọi thông tin về các trường học cho khách hàng theo yêu cầu, cập nhật nguồn dữ liệu về khách hàng, chuẩn bị tài liệu cho những buổi hội thảo giới thiệu về các trường đại học.

Ngày đầu tiên đi làm, Thùy Lâm thấy công việc quả là rất nhiều. Khách hàng liên tục ra vào văn phòng, điện thoại thì reng không ngớt v.v... Thùy Lâm thấy mình như “bơi” trong công việc. Ngoài Thùy Lâm ra, trong phòng có hai nhân viên khác là Mai Lan và Thu Hồng đã làm hơn hai năm nay. Thế nhưng hai người này hầu như không có thời gian nhiều để nói cho cô biết phải làm gì. Ban đầu Thùy Lâm rất lúng túng và cảm thấy mất tự tin nhưng cô cố gắng quan sát, tìm hiểu những thông tin sẵn có trong phòng và tranh thủ chuyện trò với Mai Lan và Thu Hồng trong lúc nghỉ trưa để nắm bắt công việc. Vốn thông minh và nhanh nhẹn, dần dần Thùy Lâm cũng thạo việc và trở thành một thành viên đắc lực trong phòng.

Thùy Lâm nắm bắt được kiến thức và kỹ năng làm việc bằng cách quan sát người khác và qua những thông tin vụn vặt mà cô tập hợp được trong quá trình làm việc. Không lâu sau, phòng của cô nhận thêm một người mới và cô được giới thiệu là “một người được đào tạo và có kinh nghiệm”.

Thực hành 3

4 phút 



Như vậy Thùy Lâm biết cách để làm tốt công việc nhưng có phải do cô ta được đào tạo? *Có/ Không*

Bạn có nghĩ rằng tất cả những người mới đi làm nếu rơi vào trường hợp của Thùy Lâm thì sẽ nhanh chóng thạo việc như cô không? *Có/Không*

Nếu bạn là cấp trên của Thùy Lâm, bạn sẽ làm gì khác hơn để giúp cô không bị bỏ ngỏ trong thời gian đầu?

.....

.....

.....

.....

.....

Sẽ là không thuyết phục nếu nói rằng Thùy Lâm được đào tạo. Cô đã tự học cách làm việc để bù đắp cho việc thiếu đào tạo. Và cách thức tự phát như thế không phải lúc nào cũng mang lại kết quả tốt. Sẽ là hiệu quả hơn nếu cấp trên của cô có kế hoạch phân công những người trong phòng hướng dẫn công việc cho cô trong những ngày đầu.

Chúng ta có thể nói rằng:

Đào tạo là một qui trình có hoạch định và có tổ chức nhằm tăng kết quả thực hiện công việc.

“Có hoạch định và có tổ chức” tức là việc đào tạo phải được thiết kế sao cho thỏa mãn được nhu cầu đã xác định, có phân công vai trò và trách nhiệm của những người tham gia, và có xác định mục tiêu rõ ràng. Vì vậy người quản lý nên tham gia vào qui trình đào tạo cho nhân viên mình và cần có những kỹ năng cần thiết để thực hiện tốt công việc này.

A

3 Đào tạo hiệu quả

Ngay cả khi có hoạch định và tổ chức, việc đào tạo đôi khi cũng không đạt hiệu quả như mong muốn. Hãy xem xét hai trường hợp sau.

- Thành đang ngồi dự khóa học về *Lập và quản lý ngân sách doanh nghiệp*. Giảng viên nói việc hoạch định ngân sách phải có sự tham gia tích cực của các phòng ban trong doanh nghiệp. Cụ thể là các phòng ban phải tự lập ngân sách và trình lên, việc lập kế hoạch ngân sách doanh nghiệp chủ yếu dựa trên cơ sở ngân sách do phòng ban đưa lên.

Thành không cảm thấy thuyết phục. Theo kinh nghiệm và quan sát của anh thì ngân sách trong công ty lúc nào cũng mang tính áp đặt, cụ thể là lãnh đạo công ty đưa ra ngân sách cho các phòng ban chứ không có chuyện dân chủ là cho phép phòng ban đề nghị từ dưới lên như giảng viên nói. Với suy nghĩ như vậy, những điều giảng viên nói Thành nghe tai này lọt sang tai khác.

- Hôm nay Hoàng tổ chức một buổi đào tạo về cách lưu trữ tài liệu theo chuẩn ISO mà công ty đang áp dụng cho các trưởng bộ phận trong công ty. Khó khăn lắm Hoàng mới mời được một chuyên gia tư vấn về ISO đến công ty để giảng dạy chủ đề này. Khác với những khóa học trước đây mà Hoàng tổ chức, học viên tỏ ra không tiếp thu những điều giảng viên nói. Họ luôn chất vấn giảng viên tại sao phải theo các chuẩn về lưu trữ tài liệu của ISO trong khi từ trước đến nay họ vẫn áp dụng một hệ thống quản lý theo cách riêng của họ và cách này xem ra khá hiệu quả và mọi người trong bộ phận đã khá quen thuộc. Gần như cứ mỗi điều giảng viên nói ra thì có một ý kiến phản biện từ phía học viên. Dần dần giảng viên tỏ ra mất kiên nhẫn trong khi học viên cũng tỏ ra chẳng chịu chấp nhận những hướng dẫn của giảng viên.

Thực hành 4

3 phút 



Trong những trường hợp nêu trên, việc đào tạo rõ ràng là chưa hiệu quả. Vậy đâu là nguyên nhân của từng trường hợp cụ thể?

Trường hợp của Thành là:

.....

.....

.....

Trường hợp của Hoàng là:

.....
.....
.....
Nguyên nhân chung khiến cho hai tình huống đào tạo nêu trên không thành công là do thái độ của người học. Những người này không trong trạng thái sẵn sàng để tiếp nhận kiến thức mới.

Đối với Thành, anh không tin vào kiến thức đang được đào tạo vì anh không thấy được sự phù hợp với thực tế.

Trong trường hợp của Hoàng, học viên không thấy giá trị của cách thức lưu trữ tài liệu mới và không biết nó tốt hơn cách thức mà họ đang áp dụng như thế nào. Mặt khác, sự thay đổi sẽ tiêu tốn nhiều thời gian và công sức của cả nhân viên và doanh nghiệp.

Trong cả hai trường hợp, động lực thúc đẩy việc học không rõ ràng khiến người học không có tinh thần ham muốn học hỏi.

Người học đã trưởng thành chỉ tiếp thu những điều mới lạ khi họ thấy được **sự phù hợp và giá trị** của chúng. Do đó khi lên kế hoạch cho bất kỳ hoạt động đào tạo nào, chúng ta cần đưa ra một lý do hay tình huống để người tham dự có mong muốn được đào tạo kiến thức và kỹ năng mới.

Chúng ta hãy xem xét trường hợp của Toàn sau đây.

Toàn được giám đốc Kim gọi vào phòng.

"Toàn à, có tin vui cho nhóm cậu đây," giám đốc Kim nói. "Hợp đồng A mà chúng ta mong đợi bấy lâu nay cuối cùng cũng được ký. Như vậy nhóm của cậu sẽ tham gia thực hiện hợp đồng này. Kể từ thứ Hai tôi muốn cậu bàn giao công việc mà nhóm cậu đang làm cho nhóm của Minh. Bây giờ hợp đồng A là ưu tiên số một đối với nhóm cậu."

Toàn rất sung sướng với tin này vì anh biết điều này có ý nghĩa như thế nào đối với nhóm của mình. Đây là dịp tốt để nhóm của anh phát huy năng lực của mình. Cả nhóm đã mong có cơ hội thực hiện hợp đồng A vì hợp đồng này đòi hỏi công nghệ tiên tiến nhất.

Giám đốc Kim nói tiếp: "Dĩ nhiên các cậu sẽ phải học hỏi rất nhiều. Mỗi người sẽ phải tham dự một khóa đào tạo sử dụng những thiết bị mới và vì thời gian

A

có hạn, các cậu sẽ phải cố làm quen với những thiết bị mới trong một khoảng thời gian ngắn. Để đảm bảo mọi việc sẽ diễn tiến tốt đẹp, công ty rất cần sự cam kết của từng thành viên trong nhóm.”

Toàn vui vẻ đáp: “Sếp khỏi lo chuyện này.”

Thực hành 5

3 phút 



Hãy đặt bạn vào tình huống của một thành viên trong nhóm của Toàn. Bạn là một người có kinh nghiệm và thông thạo tay nghề nhưng đã làm việc với một loại thiết bị trong suốt một thời gian dài và nay bạn cảm thấy nhàm chán. Bây giờ trưởng nhóm của bạn cho biết bạn sẽ có cơ hội tiếp cận với một công nghệ tiên tiến nhất với điều kiện là bạn tham gia vào một khóa đào tạo bắt buộc sau đó thực hiện một công việc đặc biệt.

Bạn sẽ có thái độ như thế nào đối với khóa học? Vì sao?

.....

.....

.....

.....

.....

Trong tình huống này, trước khi tham gia khóa học người học đã nhìn thấy rõ tính phù hợp và giá trị của khóa học đối với công việc của họ. Đó là việc học hỏi và sử dụng công nghệ mới sẽ mang lại doanh thu và tính cạnh tranh cho doanh nghiệp. Qua đó bản thân họ:

- Nâng cao được năng lực chuyên môn;
- Hãnh diện vì được làm việc với công nghệ tiên tiến nhất;
- Xa hơn nữa, sự thành đạt của doanh nghiệp cũng sẽ giúp họ có việc làm ổn định lâu dài.

Như vậy, để việc đào tạo có hiệu quả cao, chúng ta cần tạo ra động lực học hỏi ở người học. Đối với mỗi khóa học, cần làm cho người học thấy rõ sự liên quan của khóa học đối với công việc và những cơ hội mà họ sẽ áp dụng những điều học được vào công việc thực

tế. Có như thế người học mới nỗ lực tiếp thu những kiến thức và kỹ năng mới.

Điểm mấu chốt là **mong muốn được học hỏi**. Những người muốn học hỏi sẽ sẵn sàng học hỏi. Những người không muốn sẽ không chịu học.

Ở tầm nhìn xa hơn, không nhất thiết là chúng ta phải chờ đến một tình huống cụ thể mới khuyến khích nhân viên học hỏi. Trái lại, chúng ta nên thường xuyên chú trọng tạo ra bầu không khí khích lệ việc học tập và áp dụng những kiến thức mới vào công việc. Thông qua đó nhân viên sẽ nỗ lực củng cố kỹ năng của mình và tạo ra những thay đổi khi thực hiện công việc để đạt kết quả cao hơn.

4 Lợi ích của việc đào tạo

Trong phần này chúng ta cùng nhìn nhận những lợi ích mà đào tạo mang lại cho doanh nghiệp và cho cá nhân.

4.1 Lợi ích cho doanh nghiệp

Không kể doanh nghiệp bạn thuộc lĩnh vực nào, hay qui mô như thế nào, việc đào tạo nhắm đúng vào nhu cầu của doanh nghiệp luôn mang lại những lợi ích đáng kể cho doanh nghiệp.

Thực hành 6

5 phút 



Bạn hãy nêu những lợi ích mà đào tạo mang lại cho doanh nghiệp.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

A

Danh sách bạn đưa ra có lẽ khá nhiều. Tuy nhiên, chúng ta có thể nhóm các lợi ích thành hai nhóm chính như sau:

- **Những lợi ích hữu hình.** Bao gồm: tăng sản lượng, giảm chi phí, tiết kiệm thời gian, tăng chất lượng sản phẩm và dịch vụ.
- **Những lợi ích vô hình.** Bao gồm: cải thiện thói quen làm việc, cải thiện thái độ và hành vi thực hiện công việc, tạo ra môi trường làm việc tốt hơn, tạo điều kiện để nhân viên phát triển, nâng cao hình ảnh của công ty trên thương trường.

Bây giờ chúng ta hãy xem xét một vài lợi ích cụ thể.

- **Việc đào tạo giúp rút ngắn thời gian học hỏi và giám sát.**

Khi một nhân viên mới vào làm việc hoặc khi một nhân viên hiện tại được giao một công việc mới, thời gian để họ làm quen với công việc là điều khá quan trọng. Ngày nay, khi việc cạnh tranh ngày càng trở nên gay gắt thì doanh nghiệp càng mong muốn nhân viên thạo việc trong khoảng thời gian ngắn nhất. Trong những trường hợp như thế, đào tạo là giải pháp ưu việt. Có lẽ bạn đã thấy sự khác biệt giữa một nhân viên được đào tạo và một nhân viên không được đào tạo.

Mặt khác, khi nắm được kiến thức và kỹ năng để thực hiện công việc, cá nhân có thể làm việc một cách độc lập mà không cần đến sự giám sát thường trực của cấp trên. Khi đó người quản lý có thể dành nhiều thời gian cho những công việc mang tính chiến lược hơn là cho những công việc sự vụ hàng ngày.

- **Đào tạo giúp tăng hiệu quả làm việc.**

Thực hành 7

3 phút 



Hãy nghĩ về một nhóm làm việc hay một phòng ban trong công ty bạn và nêu ra những tiến bộ trong thực hiện công việc mà nhóm đó đạt được sau khi được đào tạo.

.....

.....

.....

.....



Những điều bạn nêu ra có thể là:

- Làm việc nhanh chóng và chính xác hơn;
- Tạo ra sản phẩm hoặc dịch vụ mới;
- Tăng chất lượng dịch vụ;
- Giảm nguyên vật liệu thừa;
- Giảm tai nạn lao động.

Một lực lượng lao động được đào tạo tốt sẽ làm việc có hiệu quả, góp phần giúp công ty tăng lợi nhuận và giảm chi phí trong những hoạt động của mình.

- **Đào tạo làm tăng niềm tin và động lực làm việc của nhân viên từ đó giúp doanh nghiệp đạt được những mục tiêu đã đặt ra.** Một điều quan trọng trong doanh nghiệp là làm sao cho nhân viên làm việc hết mình để giúp doanh nghiệp thực thi những mục tiêu đã đặt ra. Nếu niềm tin và động lực làm việc giảm thì công việc sẽ trở nên khó khăn. Việc đào tạo thường tạo ra động lực và niềm tin ở nhân viên, bởi lẽ:
 - Đào tạo kích hoạt sự yêu thích công việc và mở ra những cơ may mới cho cá nhân;
 - Đào tạo làm tăng sự ổn định trong công việc vì kết quả thực hiện công việc gia tăng và cá nhân có thể thực hiện được những phần việc đòi hỏi nhiều kỹ năng.
- **Đào tạo góp phần giảm thiểu than phiền của khách hàng.** Nhân viên được đào tạo sẽ có ý thức tốt hơn trong việc phục vụ khách hàng. Mối quan hệ với khách hàng từ đó được cải thiện và duy trì.
- **Đào tạo góp phần giảm thiểu những vấn đề với nhà cung cấp.** Nhân viên lành nghề sẽ biết rõ mình cần gì ở nhà cung cấp từ đó đưa ra những yêu cầu cụ thể và hợp lý, đồng thời cũng nhanh chóng phát hiện những sai sót (nếu có) trên những mặt hàng được cung cấp.
- Ngoài ra, việc đào tạo nhân viên thường xuyên cũng tạo ra một lực lượng lao động lành nghề, linh hoạt và có khả năng thích nghi với những thay đổi trong hoạt động của công ty.

A

4.2 Lợi ích cho cá nhân

Chúng ta vừa thảo luận về lợi ích của đào tạo ở góc nhìn của doanh nghiệp. Bây giờ chúng ta hãy xem xét những lợi ích đó đối với nhân viên.

Thực hành 8

3 phút 



Bạn hãy nghĩ xem đào tạo mang lại những tác động tích cực nào đến nhân viên trong công ty của bạn?

.....

.....

.....

Ắt hẳn bạn sẽ nêu ra rất nhiều tác động có lợi cho nhân viên, và tôi tin rằng bạn sẽ không bỏ sót những điểm chính như:

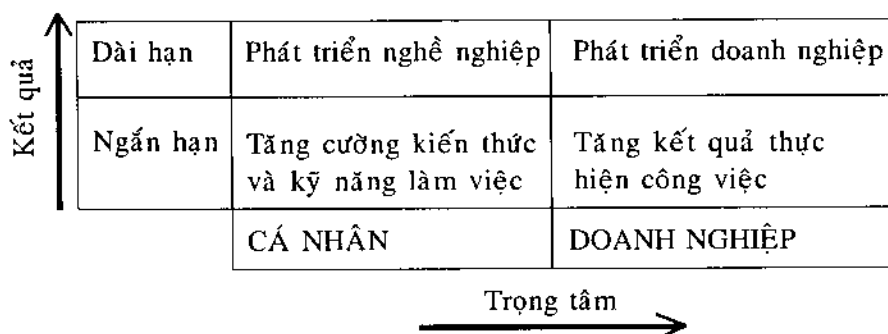
- **Thỏa mãn với công việc hiện tại.** Khi được đào tạo để thực hiện công việc ngày càng tốt hơn sẽ khiến cho cá nhân cảm thấy công việc thú vị và hấp dẫn hơn.
- **Tăng lòng tự hào bản thân.** Được đào tạo, cá nhân sẽ thấy tự hào về tính chuyên nghiệp của mình.
- **Cơ hội thăng tiến.** Có thêm nhiều kiến thức và kỹ năng sẽ làm tăng giá trị của cá nhân đối với công ty. Việc đào tạo mang đến cho cá nhân cơ hội để chứng tỏ họ có thể làm được gì và tiềm năng của họ là gì. Vì thế công ty sẽ quan tâm đến họ khi có những vị trí bị khuyết trong công ty.
- **Có thái độ tích cực và có động lực làm việc.** Nắm vững kiến thức và kỹ năng chuyên môn khiến cho cá nhân tự tin và rất lạc quan về công việc của mình. Điều này sẽ giúp cá nhân vượt qua những căng thẳng trong công việc và góp phần tạo nên bầu không khí làm việc tích cực. Mặt khác, khi được đào tạo, cá nhân sẽ cảm thấy được quan tâm và tin tưởng. Đây là một động lực để cá nhân gắn bó với công ty và sẵn sàng đón nhận những thử thách nghề nghiệp mới.

Những lợi ích trên khiến chúng ta liên tưởng đến đề tài phát triển cá nhân. Trong môi trường làm việc, ai cũng cần thấy mình ngày



càng tiến bộ. Không phải ai cũng muốn được đề bạt và nhận thêm trách nhiệm; tuy nhiên đối với hầu hết mọi người thì làm mãi một công việc với một cách thức không đổi trong suốt một thời gian dài quả thật là nản lòng.

Ở một góc độ cao hơn, nếu xem mỗi cá nhân là một thành phần trong một tổ hợp lớn là doanh nghiệp thì chúng ta sẽ thấy mối liên hệ chặt chẽ giữa việc phát triển của cá nhân và sự phát triển chung của doanh nghiệp.



Chúng ta đã thảo luận ở trên rằng đào tạo giúp cho cá nhân tăng cường kiến thức và kỹ năng công việc. Kết quả trước mắt là cá nhân đạt kết quả cao trong thực hiện công việc, doanh nghiệp qua đó hoạt động hiệu quả hơn và đạt được những mục tiêu đặt ra. Về lâu dài, việc nâng cao kiến thức và kỹ năng thường xuyên là bước đệm để cá nhân tiến xa trên con đường phát triển nghề nghiệp của mình. Còn đối với doanh nghiệp thì sao? Có lẽ bạn cũng đã có câu trả lời trong đầu. Sự phát triển của doanh nghiệp không thể thiếu sự đóng góp của từng cá nhân. Một đội ngũ nhân viên làm việc đạt hiệu quả đồng thời không ngừng tiến bộ sẽ giúp doanh nghiệp tồn tại và phát triển.

Sự phát triển của doanh nghiệp phụ thuộc nhiều vào việc học hỏi của nhân viên. Đây được xem như là một phương tiện để giúp doanh nghiệp thay đổi, phá vỡ những rào cản ngăn không cho doanh nghiệp đạt kết quả cao nhất về hiệu quả công việc cũng như về lợi nhuận trong hoạt động của mình. Việc doanh nghiệp khuyến khích và tạo điều kiện cho cá nhân học hỏi thông qua những hoạt động đào tạo là hết sức cần thiết.

A

5 Những hình thức thay thế cho đào tạo

Khi xem xét có nên triển khai các hoạt động đào tạo trong doanh nghiệp hay không chúng ta không thể không đánh giá những hình thức thay thế cho đào tạo cũng như những chi phí và lợi ích của chúng.

Thực hành 9

3 phút 



Hầu như không ai phủ nhận các lợi ích của việc đào tạo. Tuy nhiên, người ta vẫn phản đối việc này vì nhiều lý do. Bây giờ bạn hãy ghi ra **hai lý do** khiến người ta phản đối việc đào tạo nhân viên.

.....

.....

.....

.....

- Rất có thể bạn đề cập đến chi phí cho việc đào tạo, đây quả là điều khiến các nhà quản lý phải cân nhắc. Ngoài chi phí cho việc tổ chức hoạt động đào tạo, chẳng hạn như chi phí cho giảng viên, cho tài liệu, cho phòng ốc, v.v... thì một điều đáng quan tâm nữa là trong lúc được đào tạo, nhân viên sẽ không làm việc. Việc mất thời gian và sự gián đoạn công việc khi nhân viên tham gia vào hoạt động đào tạo mới thực sự là vấn đề đối với các nhà quản lý. May thay, hình thức đào tạo tại chỗ và kèm cặp là một giải pháp khả thi vì hai hình thức này có thể thực hiện ngay khi cá nhân đang làm việc.
- Cũng có thể bạn nói rằng những người đã được đào tạo rất dễ đổi chỗ làm. Có thể bạn cũng nghe nói hoặc chứng kiến nhiều công ty đầu tư rất nhiều vào việc đào tạo vài nhân viên trụ cột. Thế nhưng chỉ không lâu sau đó, những nhân viên này nghỉ việc và đi làm chỗ khác.
- Ngoài ra còn có những bất lợi khác nữa, chẳng hạn như người nào đứng ra đào tạo cũng là một vấn đề. Nếu áp dụng hình thức đào tạo tại chỗ thì những người thực hiện công việc tốt chưa chắc sẽ làm tốt việc chỉ dẫn và chia sẻ kiến thức cho người khác. Mặt khác những người làm việc tốt thường cũng rất cần cho những công việc khác nữa.

- Trong khi đó nếu tổ chức khóa học và mời giảng viên từ bên ngoài thì rất khó đảm bảo giảng viên hiểu cách thức mà công ty vận hành để truyền đạt điều mà công ty mong muốn.

Thực hành 10

4 phút 



Vậy, theo bạn có giải pháp nào thay thế cho việc đào tạo? Bạn có thể ghi ra một giải pháp không?

.....

.....

.....

- Giả sử rằng công ty của bạn cần những nhân viên thạo việc, lựa chọn thứ nhất là công ty sẽ tuyển những người có kinh nghiệm và đạt được những yêu cầu mà công ty mong muốn. Theo cách này thì bạn tận dụng thành quả đào tạo của những công ty khác và bạn sẽ phải đưa ra mức lương cao mới thu hút được ứng viên (thông thường bạn phải trả cao hơn mức lương hiện tại của ứng viên từ 35-40%).
- Một lựa chọn khác là đơn giản hóa công việc. Điều này có thể là chia công việc thành hai hay ba phần việc nhỏ để một nhóm có thể làm thay vì một cá nhân đảm đương hết. Nếu xét dưới một góc độ khác thì điều này có nghĩa là giảm thiểu kỹ năng ở công việc để bất kỳ nhân viên nào cũng có thể làm được việc mà không cần phải đào tạo. Liệu cách này có ổn không? Bạn có thể giải quyết được vấn đề trước mắt nhưng về lâu dài thì bạn sẽ chỉ có một đội ngũ nhân viên với những kỹ năng đơn giản và rời rạc. Và sẽ rất khó để họ đạt năng suất cao trong công việc cũng như ứng phó với những thay đổi trong kinh doanh. Ngoài ra đảm nhận những công việc ít thử thách và không có cơ hội đào tạo sẽ ảnh hưởng đến tinh thần và động lực làm việc của nhân viên.
- Cũng có một lựa chọn nữa là bạn sẽ thuê lao động ở bên ngoài vốn đã có sẵn chuyên môn như mong muốn. Lựa chọn này khả thi, hiện nay cũng đã có một số công ty áp dụng. Tuy nhiên, đối với lao động cao cấp thì chi phí thuê là khá cao và bạn khó có thể chịu đựng chi phí trong thời gian dài. Mặt khác, đối với những công việc cần bảo mật thông tin, việc sử dụng dạng lao động này là không phù hợp.

A

Cũng có trường hợp những nhà tư vấn bên ngoài không đáp ứng được những nhu cầu đặc biệt của doanh nghiệp do tính chất đặc thù của lĩnh vực mà doanh nghiệp hoạt động.

Như vậy, tuy giúp giảm đi những chi phí đào tạo trước mắt và khắc phục những hạn chế khác nhưng xem ra những giải pháp thay thế là không phù hợp về lâu dài.

6 Chu trình đào tạo

Chúng ta đã thảo luận rằng hoạt động đào tạo là một qui trình có kế hoạch và được tổ chức. Một câu hỏi đặt ra là chúng ta phải thực hiện những bước gì để đảm bảo có được qui trình như thế?

Thông thường, một hoạt động đào tạo sẽ đi qua bốn giai đoạn tạo thành một chu trình đào tạo. Chúng ta sẽ lần lượt xem xét từng giai đoạn.

6.1 Giai đoạn 1 – Xác định nhu cầu đào tạo

1

Xác định nhu cầu đào tạo

Trước khi đi vào giai đoạn 1, bạn hãy nghiên cứu tình huống sau.

Trong cuộc họp hàng tháng với ban giám đốc gần đây, Mai Hương - giám đốc nhân sự của công ty A&M được yêu cầu tổ chức lại hoạt động đào tạo trong công ty.

Theo nhận xét của một số thành viên trong ban giám đốc thì một trong những nguyên nhân khiến công ty thất bại trong những hoạt động kinh doanh gần đây là năng lực hạn chế của nhân viên. Tình hình kinh doanh ngày càng khó khăn thế nhưng dường như cách làm việc của nhân viên vẫn không có gì thay đổi.

Tìm hiểu tình hình trong công ty, Mai Hương phát hiện ra những điều như sau:

- Tuy công ty thường tổ chức đào tạo nhưng một số nhân viên vẫn không đủ kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc được giao vì thế họ làm việc rất chậm và chất lượng công việc thường không đạt như mong muốn;
- Những nhân viên mới được tuyển vào thường không được huấn luyện bài bản để đảm nhiệm công việc;
- Công ty đã thực hiện một số chương trình đào tạo, thế nhưng không có hệ thống nào đánh giá kết quả của những chương trình này. Một số giám đốc bộ phận chỉ xem đây là một hình thức kích lệ tinh thần làm việc của nhân viên là chính mà không quan tâm đến việc nhân viên có áp dụng những điều đã học vào công việc hay không;

- Không có hệ thống nào ghi lại những chương trình đào tạo mà nhân viên đã tham gia, có tình trạng là một nhân viên tham gia cùng một khóa học hai lần; Với thực trạng này rõ ràng Mai Hương sẽ có nhiều điều phải làm.

Thực hành 11

3 phút 



Mai Hương không biết nên bắt đầu việc tổ chức đào tạo từ đâu, bạn sẽ khuyên Mai Hương nên làm gì?

.....

.....

.....

.....

Việc đầu tiên mà Mai Hương nên làm là xác định cần đào tạo nhân viên những gì để đáp ứng nhu cầu của doanh nghiệp, bởi vì nếu không biết được ai cần đào tạo và đào tạo về những lĩnh vực gì thì Mai Hương khó lòng tiến hành tổ chức hoạt động đào tạo.

Để xác định nhu cầu này một cách có hệ thống, Mai Hương cần hiểu rõ **những mục tiêu** của doanh nghiệp là gì. Mai Hương cần đặt ra câu hỏi như:

Hiện nay doanh nghiệp muốn nhân viên đạt được những kết quả gì?

Nếu Mai Hương không rõ về những mục tiêu của doanh nghiệp, cô cần phải kiểm tra lại với ban giám đốc doanh nghiệp. Những mục tiêu này sẽ là cơ sở để cô đánh giá xem hiện tại nhân viên đã làm tốt đến đâu. Nó sẽ giúp cô đặt tiếp những câu hỏi như:

“Nhân viên đã thực hiện công việc như thế nào so với mức độ mong muốn của công ty?”

“Nhân viên cần phải biết và hiểu thêm những gì?”

“Hiện giờ nhân viên có những kỹ năng gì so với những kỹ năng đòi hỏi phải có để thực hiện tốt công việc?”

“Liệu nhân viên có đang làm những điều mà họ thật sự nên làm không?”

Nếu mọi việc đang diễn ra không như mong muốn, thì rõ ràng là có **khoảng cách trong kết quả công việc**. Bảng sau đây minh họa điểm này.

Kết quả mà doanh nghiệp mong muốn	
Kết quả thực tế mà nhân viên đạt được	Khoảng cách trong kết quả công việc

Ở phần B, chúng ta sẽ biết rằng có rất nhiều nguyên nhân gây nên khoảng cách trong thực hiện công việc. Và đào tạo chỉ là giải pháp khi nguyên nhân là do nhân viên thiếu kiến thức và kỹ năng. Nhiệm vụ của người làm công tác đào tạo là xác định đúng nguyên nhân để quyết định có nên triển khai hoạt động đào tạo hay đề nghị áp dụng những giải pháp khác để xóa đi khoảng cách trong thực hiện công việc.

Như vậy, trong giai đoạn xác định nhu cầu đào tạo, Mai Hương phải:

- Tìm hiểu mục tiêu chung của doanh nghiệp và mục tiêu đặt ra cho từng phòng ban trong doanh nghiệp;
- Xác định khoảng cách trong kết quả công việc hay sự khác biệt giữa cái đang đạt được và những cái **phải** đạt được;
- Tìm hiểu nguyên nhân gây nên khoảng cách này;
- Tìm ra những kiến thức và kỹ năng mà nhân viên còn thiếu sót để thực hiện công việc;
- Quyết định sẽ đào tạo nhân viên những kiến thức và kỹ năng gì.

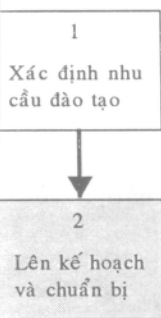
Đây là giai đoạn đầu tiên và có ý nghĩa quan trọng đối với việc tổ chức hoạt động đào tạo. Chúng ta sẽ nghiên cứu sâu về giai đoạn này trong phần B.

Bước tiếp theo của Mai Hương là sẽ xem xét các yếu tố để lên kế hoạch và chuẩn bị cho việc đào tạo.

6.2 Giai đoạn 2 – Lên kế hoạch và chuẩn bị

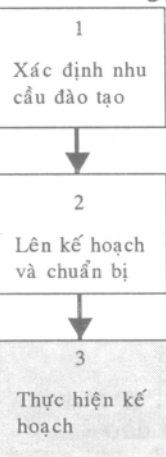
Trong quá trình lên kế hoạch và chuẩn bị cho việc đào tạo, Mai Hương sẽ:

- Xác định mục tiêu đào tạo;
- Tìm hiểu những hình thức đào tạo;



- Xem xét những yếu tố như nhân lực, ngân sách, nhu cầu đào tạo để chọn lựa hình thức đào tạo phù hợp;
 - Vạch ra hướng đánh giá kết quả đào tạo;
 - Ước tính cần huy động những nguồn lực nào;
 - Đạt được sự cam kết của những người có liên quan.
- Một khi kế hoạch đã rõ ràng và việc chuẩn bị hoàn tất, các hoạt động đào tạo sẽ bắt đầu.

6.3 Giai đoạn 3 – Thực hiện kế hoạch



Ở giai đoạn này, Mai Hương sẽ:

- Thực thi kế hoạch;
- Đảm bảo các hoạt động đào tạo được tiến hành;
- Linh hoạt trong việc sử dụng các hình thức cũng như phương pháp đào tạo;
- Theo dõi tiến độ và sẵn sàng thay đổi khi cần thiết (không có kế hoạch nào tránh khỏi sự thay đổi khi thực hiện).

Thực hành 12

3 phút



Sau khi kết thúc giai đoạn 3 chúng ta sẽ chuyển sang một giai đoạn mới, và giai đoạn mới này sẽ là cơ sở để quay về giai đoạn 1. Theo bạn, giai đoạn cuối cùng này là gì?

.....

.....

.....

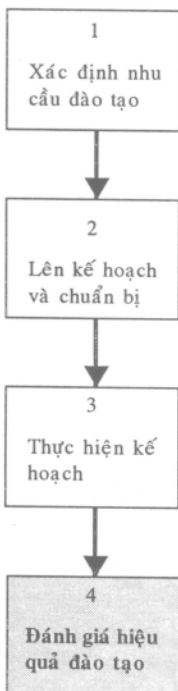
Giai đoạn cuối cùng là đánh giá hiệu quả mà đào tạo mang lại.

Cũng như tất cả những dự án hay những chương trình khác trong doanh nghiệp, đánh giá những hiệu quả hoạt động đào tạo là điều không thể bỏ qua. Nếu không thì làm sao chúng ta có thể biết được đầu tư của chúng ta cho hoạt động đào tạo là không uổng phí? Làm sao chúng ta biết được những gì cần cải thiện cho những lần đào tạo tiếp theo?

A

6.4 Giai đoạn 4 – Đánh giá hiệu quả đào tạo

Mai Hương sẽ có cơ hội đánh giá:



- Liệu mục tiêu đã đặt ra có đạt được hay không;
- Phản ứng của người học đối với chương trình đào tạo như thế nào;
- Người học tiếp thu được những kiến thức và kỹ năng gì;
- Người học ứng dụng những điều học được vào công việc thực tế như thế nào;
- Những kết quả mà doanh nghiệp có được từ đào tạo.

Đồng thời cũng:

- Lưu giữ số liệu về đào tạo;
- Ghi ra những điểm cần cải thiện khi tổ chức những chương trình đào tạo trong tương lai.

Trong phạm vi cuốn sách này, chúng ta sẽ tập trung thảo luận hai giai đoạn đầu tiên của chu trình đào tạo, đó là:

- Xác định nhu cầu đào tạo (sẽ được đề cập ở phần B)
- Lên kế hoạch đào tạo (sẽ được đề cập ở phần C).

Hai giai đoạn còn lại sẽ được thảo luận ở những chương trình đào tạo khác của Business Edge.

Thực hành 13

3 phút



Nếu đi theo thứ tự của các giai đoạn trong chu trình trên, bạn sẽ tiếp tục làm gì sau giai đoạn 4? Hãy khoanh tròn chọn lựa của bạn.

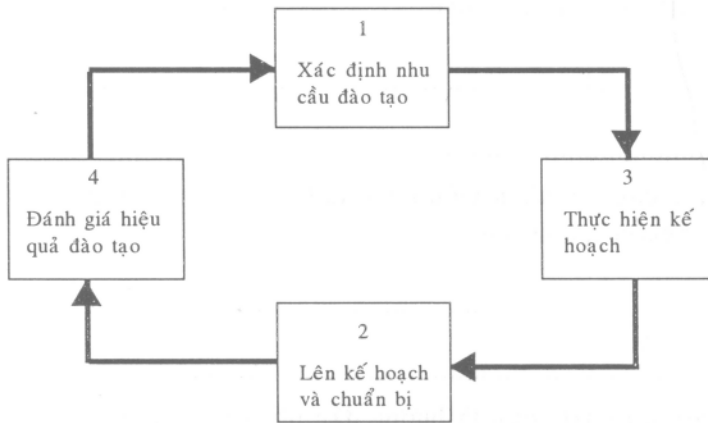
- Cách 1: Ngưng đào tạo
- Cách 2: Quay trở về giai đoạn 1
- Cách 3: Quay trở về giai đoạn 2

Cách 1 không đúng bởi vì đào tạo là một nhu cầu luôn tiếp diễn. Một chương trình đào tạo cụ thể để đáp ứng một nhu cầu cụ thể

nào đó có thể chấm dứt, thế nhưng luôn luôn xuất hiện những nhu cầu đào tạo mới. Chúng ta nên sử dụng những gì chúng ta rút ra được từ việc đánh giá kết quả các chương trình đào tạo để xây dựng những chương trình đào tạo tiếp theo.

Cách 3 có thể đúng với điều kiện nhu cầu đào tạo của công ty là không đổi. Thế nhưng trong thực tế thì nhu cầu đào tạo của công ty sẽ thay đổi theo thời gian để đáp ứng những yêu cầu phát triển của công ty hay những thay đổi không ngừng trên thị trường.

Vậy, chọn lựa đúng nhất là cách 2: Quay trở lại giai đoạn 1.



Thực hành 14

5 phút



Hãy nghĩ về những hoạt động đào tạo trong công ty của bạn. Bạn đã thực hiện những giai đoạn nào trong số những giai đoạn nêu trong chu trình đào tạo? Bạn sẽ thực hiện thêm giai đoạn nào trong thời gian sắp tới?

.....

.....

.....

.....

A

Đến đây bạn đã kết thúc nội dung của phần A, bây giờ bạn hãy dành ít phút cho bài tập tự đánh giá để kiểm tra những nội dung mình đã học.

Hãy tự đánh giá 1

12 phút 



Bạn hãy dành ít phút để kiểm tra lại những điều đã học trong phần này.

- 1 Bạn hãy nhận xét những nhận định sau đây đúng hay sai và cho biết lý do.
 - a Khi nhân viên không làm tốt công việc vì thiếu kiến thức và kỹ năng thì đào tạo là giải pháp.

.....

.....

- b Việc đào tạo nhân viên phải được lên kế hoạch theo định kỳ và bố trí nguồn lực cụ thể.

.....

.....

- c Đào tạo nhân viên là hướng dẫn nhân viên một số kiến thức và kỹ năng để họ có thể làm được công việc khi họ mới nhận việc.

.....

.....

- 2 Bạn sẽ phản biện như thế nào đối với những ý kiến sau:

- a “Đối với những công ty vừa và nhỏ thì không cần thiết phải đào tạo và phát triển nhân viên. Chỉ cần có những người quản lý giỏi thì mọi việc trong công ty có thể chạy thông suốt.”

.....

.....

.....

- b “Phát triển kỹ năng nghề nghiệp là nhiệm vụ của mỗi cá nhân, vậy nên mỗi cá nhân phải tự học hỏi, không nhất thiết là công ty phải đứng ra đào tạo cho nhân viên.”

A

- 3 Bạn hãy chọn những hoạt động bên trái ứng với những giai đoạn trong chu trình đào tạo bên phải.

Hoạt động	Giai đoạn
a Xem xét liệu có đạt được mục tiêu đào tạo đã đặt ra	A Xác định nhu cầu đào tạo
b Theo dõi tiến độ và triển khai kế hoạch	B Lên kế hoạch và chuẩn bị
c Đánh giá những kết quả mà doanh nghiệp đạt được sau đào tạo	C Thực hiện kế hoạch
d Xem xét liệu đào tạo có là giải pháp	D Đánh giá kết quả đào tạo
e Quyết định sẽ đào tạo gì, đào tạo cho ai	
f Xác định khoảng cách trong kết quả công việc	
g Đánh giá xem liệu người học có áp dụng những điều đã học vào thực tế công việc	
h Chọn lựa hình thức đào tạo	
i Quyết định xem đánh giá kết quả đào tạo ở mức độ nào	
j Xác định mục tiêu đào tạo	

Bạn có thể tham khảo câu trả lời ở phần *Đáp án các bài tự đánh giá* ở cuối cuốn sách.

A

7 Tóm tắt



- Đào tạo là một qui trình có kế hoạch và được tổ chức nhằm cải thiện kết quả thực hiện công việc thông qua việc cung cấp kỹ năng và kiến thức.
- Người học đã trưởng thành chỉ tiếp thu những điều mới lạ khi họ thấy được sự phù hợp và giá trị của chúng.
- Những người muốn học hỏi sẽ sẵn sàng học hỏi. Những người không muốn học sẽ không chịu học. Điểm mấu chốt là tạo được tinh thần muốn học hỏi.
- Xét dưới góc độ điều hành và quản lý doanh nghiệp thì những lợi ích mà việc đào tạo mang lại là:
 - Lợi ích hữu hình. Bao gồm: tăng sản lượng, giảm chi phí, tiết kiệm thời gian, tăng chất lượng sản phẩm và dịch vụ.
 - Lợi ích vô hình. Bao gồm: cải thiện thói quen làm việc, cải thiện thái độ và những ứng xử trong thực hiện công việc, tạo ra môi trường làm việc tốt hơn, tạo điều kiện để nhân viên phát triển, tăng tính cạnh tranh của công ty trên thương trường.
- Những lợi ích mà đào tạo mang lại cho cá nhân là:
 - Thỏa mãn với công việc hiện tại;
 - Tăng lòng tự hào bản thân;
 - Tạo cơ hội thăng tiến;
 - Có thái độ tích cực và có động lực làm việc.
- Một chu trình đào tạo gồm 4 giai đoạn:
 - Xác định nhu cầu đào tạo;
 - Lên kế hoạch và chuẩn bị;
 - Thực hiện kế hoạch;
 - Đánh giá hiệu quả đào tạo.

8 Suy ngẫm



Bây giờ bạn dành 5 phút để suy ngẫm những vấn đề vừa nghiên cứu và nghĩ xem bạn sẽ áp dụng chúng vào thực tế công việc của bạn như thế nào? Hãy viết ra những suy nghĩ của bạn:



A! Tôi đã học được...

.....

.....

.....

Áp dụng khi nào?

.....

.....

Áp dụng điều đó ở công việc nào?

.....

.....

.....



A! Tôi đã học được...

.....

.....

.....

Áp dụng khi nào?

.....

.....

Áp dụng điều đó ở công việc nào?

.....

.....

.....

Phần B

Xác định nhu cầu đào tạo

- *Dẫn nhập*
- *Đánh giá nhu cầu*
- *Những phương pháp sử dụng trong đánh giá nhu cầu*
- *Tóm tắt*
- *Suy ngẫm*

1 Dẫn nhập

Có lẽ bạn cũng không xa lạ gì với những tâm sự hay đề nghị của các trưởng bộ phận như:

“Nhân viên của tôi không làm việc như tôi muốn, cần phải đào tạo...”

“Phòng chúng tôi có vấn đề, cần đào tạo...”

“Tôi muốn nhân viên tôi làm công việc tốt hơn, vậy nên học khóa nào?...”

“Để thực hiện những dự án mới trong tương lai, nhân viên của phòng tôi cần phải được đào tạo.”

“Tinh thần của nhân viên trong phòng tôi gần đây giảm sút hẳn, đề nghị phòng nhân sự tổ chức một khóa về tinh thần đội nhóm...”

...

Trong doanh nghiệp, khi các trưởng bộ phận hay trưởng nhóm (hoặc ngay cả ban giám đốc công ty) nhận thấy nhân viên không hoặc sẽ không đạt kết quả thực hiện công việc như mong muốn thì một trong những phản ứng đầu tiên của họ là đến gặp bạn - người chịu trách nhiệm đào tạo và phát triển nhân viên - để chia sẻ và yêu cầu đào tạo để giải quyết. Thông thường họ sẽ hoặc đề nghị bạn bố trí một chương trình đào tạo cụ thể nào đó hoặc nêu những vấn đề của phòng ban họ và gợi ý bạn giải quyết bằng một khóa đào tạo.

Liệu bạn sẽ thực hiện theo ý muốn của những người này? Phải chăng đào tạo luôn là giải pháp thích hợp? Bạn có nghĩ rằng bạn có thể đưa ra những giải pháp khác ngoài đào tạo nhưng vẫn giúp cải thiện kết quả công việc?

B

B

Trong phần này chúng ta sẽ thảo luận cách để xác định đúng nhu cầu đào tạo, đó là đánh giá nhu cầu. **Đánh giá nhu cầu giúp bạn “đánh giá” lại những nhu cầu được gọi là đào tạo mà bạn hay nhận được từ phía các phòng ban trong công ty.** Bạn sẽ bắt đầu bằng việc xác định khoảng cách (hay thiếu sót) trong thực hiện công việc và xem mức độ ảnh hưởng của nó như thế nào đối với kết quả cuối cùng của phòng ban hay công ty. Sau đó, thông qua việc phân tích nguyên nhân gây nên khoảng cách, bạn sẽ xác định được những nhu cầu đào tạo mà các phòng ban đưa ra là có thật hay không có thật, từ đó quyết định sử dụng giải pháp đào tạo hay đề nghị những giải pháp khác để xóa đi khoảng cách. Một điều thú vị mà bạn sẽ nhận ra là đào tạo không phải là câu trả lời cho mọi vấn đề liên quan đến kết quả công việc. Cuối cùng, một số phương pháp thu thập thông tin trong đánh giá nhu cầu sẽ là công cụ để bạn thực hiện việc đánh giá nhu cầu trong công ty của mình.

Sau khi học xong phần này, bạn sẽ có khả năng tốt hơn để:

- Giải thích các bước trong đánh giá nhu cầu;
- Xác định liệu nhu cầu đào tạo là có thực sự tồn tại hay không;
- Mô tả những phương pháp trong đánh giá nhu cầu.

2 Đánh giá nhu cầu

2.1 Đánh giá nhu cầu là gì?

Trong doanh nghiệp, nhu cầu cải thiện kết quả công việc phát sinh khi công việc không đạt kết quả như mong muốn hoặc khi có những thay đổi về mục tiêu hay yêu cầu của doanh nghiệp.

Đào tạo nhân viên thường được xem là một giải pháp để nhanh chóng cải thiện kết quả công việc bởi vì như chúng ta đã biết ở phần A, luôn có mối liên hệ chặt chẽ giữa kết quả công việc của các cá nhân với kết quả hoạt động của toàn doanh nghiệp. Tuy nhiên, thực tế cho thấy nhiều công ty đã thực hiện đào tạo nhân viên nhưng kết quả công việc vẫn không thay đổi. Phải chăng đào tạo không giúp ích gì cho doanh nghiệp?

Không thể nói như vậy! Đào tạo luôn là một công cụ hữu hiệu trong quản lý. Vấn đề là chúng ta cần xác định **khi** nào thì sử dụng công cụ này để thu lại kết quả như mong muốn.

Trước những nhu cầu cải thiện kết quả của doanh nghiệp, chúng ta cần đánh giá xem nhu cầu đó cần được đáp ứng như thế nào và liệu đào tạo có phải là giải pháp.

Đánh giá nhu cầu là một quá trình thu thập và phân tích thông tin để làm rõ nhu cầu cải thiện kết quả thực hiện công việc và xác định liệu đào tạo có phải là giải pháp.

Quá trình đánh giá nhu cầu đòi hỏi sự tham gia của nhiều người trong công ty, cụ thể là người thực hiện công việc, cấp trên trực tiếp, trưởng bộ phận, ban giám đốc công ty (nếu cần thiết) và người phụ trách đào tạo. Trong đó người phụ trách đào tạo sẽ là người chịu trách nhiệm chính.

2.2 Tiến hành đánh giá nhu cầu như thế nào?

Trong trường hợp nhu cầu phát sinh do những vấn đề liên quan đến kết quả công việc, việc đánh giá nhu cầu đi qua 3 bước chính:

- Xác định khoảng cách trong kết quả công việc;
- Phân tích nguyên nhân gây ra khoảng cách;
- Xác định liệu đào tạo có phải là giải pháp phù hợp.

2.2.1 Xác định khoảng cách trong kết quả công việc

Xác định rõ khoảng cách trong kết quả công việc sẽ giúp chúng ta xác định rõ vấn đề cần giải quyết.

Những bước cần tiến hành khi xác định khoảng cách trong kết quả công việc là:

- Tìm hiểu kết quả thực hiện công việc mà nhân viên đạt được trong thực tế;
- Tìm hiểu mong muốn hay yêu cầu về kết quả thực hiện công việc;
- Tiến hành so sánh giữa những kết quả mong muốn hay yêu cầu với những kết quả đạt được trong thực tế để tìm ra khoảng cách.

Đây là bước đòi hỏi bạn thu thập và phân tích thông tin. Vì thế bạn cần nắm rõ những nguồn thông tin nào mà bạn cần khai thác, bao gồm ai có thông tin, thông tin được cất giữ hay nêu ở đâu, và nếu cần thì bạn cần thêm quyền hạn gì để có thể tiếp cận thông tin.

Thực hành 15

3 phút 

B



Bạn sẽ khai thác những nguồn nào để lấy thông tin về:

Kết quả thực hiện công việc đạt được trong *thực tế*.

.....

.....

.....

.....

Những *mong muốn hay yêu cầu* về kết quả thực hiện công việc.

.....

.....

.....

.....

Những nguồn thông tin bạn vừa liệt kê có thể bao gồm:

Kết quả thực hiện công việc trong thực tế:

- Bản đánh giá kết quả thực hiện công việc;
- Trao đổi với nhân viên;
- Trao đổi với cấp trên trực tiếp;
- Trao đổi với khách hàng có liên quan;
- v.v...

Mong muốn hay yêu cầu về kết quả thực hiện công việc:

- Bản mô tả công việc;
- Tiêu chuẩn thực hiện công việc;
- Mục tiêu/ phương hướng hoạt động của công ty;
- Ý kiến của ban giám đốc/ trưởng bộ phận;
- v.v...

Những câu hỏi mà bạn cần phải trả lời là:

- Mong muốn/ yêu cầu về kết quả thực hiện công việc là gì?
- Kết quả thực hiện công việc trong thực tế là gì?
- Sự khác biệt hay khoảng cách giữa kết quả mong muốn và thực tế là gì?
- Ai bị ảnh hưởng bởi khoảng cách này? Là một người, một nhóm, hay cả doanh nghiệp, hay một qui trình làm việc?
- Khoảng cách này xuất hiện khi nào? Ở đâu?
- Khoảng cách này có ảnh hưởng như thế nào đến nhóm/ phòng ban/ công ty? Ảnh hưởng này có đo được không?

Lưu ý rằng ba câu hỏi cuối cùng nêu trên sẽ là cơ sở để bạn xác định mức độ ảnh hưởng của khoảng cách trong thực hiện công việc. Nếu mức độ ảnh hưởng là không đáng kể, bạn có thể *tạm thời bỏ qua và chưa cần xóa đi khoảng cách này*.

Thực hành 16

5 phút 



Hãy nghĩ về một nhu cầu cải thiện kết quả công việc mà bạn phải giải quyết hay bạn nhận thấy gần đây trong công ty bạn.

Khoảng cách giữa kết quả mong muốn so với kết quả đạt được trong thực tế là gì?

.....

.....

.....

Mức độ ảnh hưởng của khoảng cách này như thế nào?

.....

.....

.....

.....

Sau khi đã xác định đúng khoảng cách trong kết quả thực hiện công việc, bạn sẽ đi tiếp bước thứ hai là xác định nguyên nhân gây nên khoảng cách này.

B

2.2.2 Xác định nguyên nhân của khoảng cách trong kết quả công việc

Tuần trước, trưởng phòng bán hàng yêu cầu Mai Hương sắp xếp khóa đào tạo kỹ năng bán hàng cho 4 nhân viên bán hàng. Lý do là doanh số bán của bốn người này không đạt chỉ tiêu được giao kể từ khi công ty tung ra mặt hàng mới. Điều này làm ảnh hưởng đến doanh số của phòng, cũng như kế hoạch tiếp thị của mặt hàng mới. Sáu tháng trước đây, công ty đã tổ chức một khóa học về kỹ năng bán hàng cho toàn bộ nhân viên bán hàng. Tuy nhiên, theo người trưởng phòng thì những người này chưa nắm vững kỹ năng bán hàng. Ông tin rằng một khóa học ngắn ngày sẽ giúp họ củng cố lại kiến thức và kỹ năng.

Mai Hương thật sự không biết làm thế nào trước yêu cầu này.

Giả sử bạn cảm thấy không khỏe nên đi khám bệnh, và bác sĩ nói bạn bị suy nhược. Phản xạ đầu tiên của bạn là gì? Có lẽ bạn sẽ trông chờ bác sĩ cho bạn uống loại thuốc nào đó để chóng khỏe. Thế nhưng bạn sẽ thấy mình lạm dụng thuốc nếu bạn biết rằng nguyên nhân khiến bạn không khỏe là do bạn làm việc quá sức trong thời gian gần đây, và bạn chỉ cần nghỉ ngơi, ăn uống đầy đủ là có thể phục hồi.

Tương tự, trong môi trường doanh nghiệp cũng vậy, một khuynh hướng khá phổ biến là sau khi biết được kết quả công việc không đạt như mong muốn, chúng ta thường nghĩ ngay đến việc tổ chức những khóa học cho nhân viên nhằm khắc phục khoảng cách này. Tuy nhiên đào tạo không phải là câu trả lời duy nhất cho những vấn đề liên quan đến kết quả công việc bởi vì trong môi trường doanh nghiệp, có nhiều yếu tố tác động đến việc thực hiện công việc của nhân viên. Sẽ là thực tế hơn nếu chúng ta dành thêm một ít thời gian để trả lời câu hỏi “Tại sao có khoảng cách này?” Điều này có nghĩa chúng ta cần **phân tích nguyên nhân** gây ra khoảng cách để giải quyết nguyên nhân gốc chứ không chỉ dừng ở triệu chứng. Và kết quả là chúng ta cũng sẽ xác định được đào tạo có phải là giải pháp để đạt được kết quả công việc như mong muốn hay không.

Trong doanh nghiệp, những nguyên nhân chính khiến cá nhân không

thực hiện tốt công việc như mong muốn xoay quanh những khía cạnh như sau:

- Chính sách khen thưởng và đánh giá nhân viên;
- Cách thức trao đổi thông tin;
- Thiết bị và môi trường làm việc;
- Cơ cấu tổ chức và quản lý của doanh nghiệp;
- Động cơ làm việc và mong đợi của cá nhân;
- Khả năng của cá nhân so với khối lượng công việc;
- Kỹ năng/ kiến thức của cá nhân.

Những biểu hiện của các nguyên nhân này thông thường là:

Loại nguyên nhân	Biểu hiện thông thường
Chính sách khen thưởng và đánh giá	- Không có sự liên hệ giữa lương thưởng và hiệu quả công việc - Không có chính sách thưởng cho những người làm việc giỏi - Nhân viên làm việc không tốt nhưng được thăng chức - Cấp trên lơ đi hay không ghi nhận thành quả công việc - ...
Việc trao đổi thông tin	- Nhân viên không được cung cấp đầy đủ thông tin để thực hiện công việc - Hệ thống trao đổi thông tin giữa các cấp hay giữa các phòng ban không rõ ràng - ...

B

Thiết bị và môi trường làm việc	- Máy móc cũ, dễ hỏng hóc - Các bản mẫu phức tạp và khó hiểu - Nơi làm không đủ ánh sáng, ồn quá mức cho phép - ...
Cơ cấu tổ chức trong doanh nghiệp	- Cơ cấu báo cáo phức tạp - Có sự chồng chéo trong chức năng của các phòng ban - ...
Động cơ làm việc của cá nhân	- Cá nhân thiếu tự tin về khả năng của mình - Cá nhân không thấy được sự gắn kết giữa mục tiêu của mình với mục tiêu chung của công ty - Cá nhân không thích công việc - ...
Khả năng của cá nhân so với khối lượng công việc	- Cá nhân được giao quá nhiều công việc
Kỹ năng và kiến thức của cá nhân	- Cá nhân không nhớ cách làm - Cá nhân không thực hiện được các bước trong qui trình - Cá nhân không có đủ kiến thức và kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc - ...

Như vậy, bạn cần đặt ra một loạt câu hỏi để thăm dò đâu là nguyên nhân chính, chẳng hạn như:

- Nhân viên cảm thấy như thế nào về kết quả công việc của họ?
- Nhân viên được khen thưởng như thế nào khi họ đạt được kết quả như yêu cầu?
- Nhân viên có bị phạt vì không đạt kết quả như yêu cầu?

- Khả năng của nhân viên có phù hợp với công việc được giao?
- ...

Thực hành 17

2 phút 

B



Giả sử bạn là Mai Hương trong trường hợp trên, bạn sẽ đặt ra những câu hỏi gì để tìm hiểu nguyên nhân khiến các nhân viên không đạt chỉ tiêu doanh số?

.....

.....

.....

Những câu hỏi mà Mai Hương cần đặt ra là:

- Nhân viên bán hàng có đủ hiểu biết về sản phẩm mới không?
- Nhân viên có biết rằng doanh số bán những sản phẩm mới có ảnh hưởng nhiều đến mục tiêu đặt ra cho cả phòng?
- Mức thưởng trên doanh thu của sản phẩm mới là bao nhiêu? Có khác gì so với sản phẩm cũ?
- ...

Một khi đã hiểu được đâu là nguyên nhân khiến cho kết quả công việc không như mong muốn thì chúng ta sẽ dễ dàng xác định liệu đào tạo có giúp giải quyết vấn đề hay không.

Trong quá trình thu thập thông tin để xác định nguyên nhân, bạn cần phải thật khéo léo nhưng kiên quyết để thu thập thông tin đầy đủ và chính xác từ phía các trưởng phòng ban hay trưởng nhóm. Do là người hiểu rõ hơn ai hết về tình hình thực hiện công việc, cũng như về nhân viên trong phòng ban của mình nên các trưởng phòng ban hay trưởng nhóm sẽ có khuynh hướng cho rằng mình biết rõ nguyên nhân và yêu cầu bạn thực hiện ngay giải pháp mà họ đã nghĩ ra.

2.2.3 Xác định đào tạo có phải là giải pháp phù hợp

Sau khi phân tích, Mai Hương phát hiện ra một số nguyên nhân khiến 4 nhân viên không đạt doanh số đối với sản phẩm mới như sau:

B

- Mức thưởng trên doanh số sản phẩm mới tương đương với mức thưởng doanh số những sản phẩm đã có nên những nhân viên này tập trung bán những sản phẩm đã có do họ đã thông thạo về thị trường và sản phẩm;
- Ba trong số bốn nhân viên này không biết rằng doanh số của mặt hàng mới chiếm tỷ lệ cao trong tổng doanh số mục tiêu mà công ty đặt ra cho cả phòng;
- Trong số bốn nhân viên, có một nhân viên mới vào làm và có ít kinh nghiệm bán những mặt hàng mà công ty kinh doanh vì vậy không tự tin khi gặp khách hàng.

Thực hành 18

4 phút 



Theo bạn, Mai Hương sẽ đề xuất với trưởng phòng bán hàng như thế nào?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Mai Hương có thể đề nghị với trưởng phòng bán hàng xem xét lại mức thưởng cho sản phẩm mới, nói chuyện lại với những nhân viên này về ý nghĩa của doanh số của sản phẩm mới đối với doanh số mục tiêu của cả phòng. Mục đích là tạo động lực hay có được sự cam kết của những nhân viên này khi bán mặt hàng mới. Giải pháp đào tạo xem ra chỉ phù hợp với trường hợp của nhân viên có ít kinh nghiệm và nội dung đào tạo mà nhân viên này cần có lẽ không phải là kỹ năng bán hàng mà là kiến thức về sản phẩm của công ty.

Bây giờ, giả sử người trưởng phòng bán hàng vẫn muốn gửi bốn nhân viên nêu trên đi học lớp kỹ năng bán hàng. Theo bạn việc đào tạo có ảnh hưởng gì đến bốn nhân viên này?

Trong phần A, chúng ta đã biết rằng đào tạo chỉ có hiệu quả khi bản thân người học sẵn sàng tiếp nhận và nhìn thấy giá trị của việc học. Trong trường hợp nguyên nhân là chế độ thưởng hay thiếu thông tin về doanh số mục tiêu thì rõ ràng việc đào tạo là không phù hợp và không mang lại lợi ích gì cho những nhân viên trên, và cũng không giúp họ bán được hàng.

Như vậy, **đào tạo chỉ là giải pháp cho nguyên nhân do thiếu kiến thức và kỹ năng**. Đối với những loại nguyên nhân khác thì những thay đổi trong cách tuyển dụng nhân sự, trong tổ chức doanh nghiệp hay các chính sách, sẽ phù hợp hơn.

Chúng ta có thể kết luận rằng, nhu cầu đào tạo chỉ tồn tại khi nhân viên thiếu kiến thức và kỹ năng để thực hiện công việc, và nhu cầu đào tạo là không có thật khi nhân viên đã biết cách thực hiện công việc.

Bảng sau đây tóm lược khi nào thì nhu cầu đào tạo là có thật.

Khoảng cách trong thực hiện công việc	
Nhân viên không biết cách thực hiện công việc nên: Có nhu cầu đào tạo -> Cần chuẩn bị đào tạo	Nhân viên biết cách thực hiện công việc nên: Không có nhu cầu đào tạo -> Cần thực hiện những thay đổi khác

Thực hành 19

10 phút 



Tiếp tục với khoảng cách trong thực hiện công việc ở **thực hành 16**, bạn hãy xem xét liệu nguyên nhân gây nên khoảng cách là gì. Một số câu hỏi sau đây sẽ là gợi ý cho bạn.

Hiện công ty bạn có hệ thống khen thưởng nào đối với việc thực hiện công việc của nhân viên không? Việc khen thưởng thực hiện như thế nào?

B

Việc trao đổi thông tin trong công ty có gặp phải vấn đề gì làm ảnh hưởng đến kết quả công việc của nhân viên? Những vấn đề đó là gì?

.....

Môi trường làm việc có cản trở nhân viên làm việc? Nếu có thì như thế nào?

.....

Cơ cấu tổ chức của công ty có gây trở ngại đến việc thực hiện công việc của nhân viên? Nếu có thì như thế nào?

.....

Nhân viên có thái độ hay mong đợi gì khiến họ không thực hiện công việc tốt?

.....

Nhân viên có khả năng thực hiện công việc? Nếu không thì tại sao?

.....

.....

Nhân viên có kỹ năng và kiến thức để thực hiện công việc? Nếu không thì tại sao?

.....

.....

Nguyên nhân mà bạn rút ra được là gì?

.....

.....

Giải pháp bạn đưa ra là gì? Liệu nhu cầu đào tạo mà người trưởng bộ phận đề nghị là có thật?

B

Đến đây bạn đã đi qua các bước trong đánh giá nhu cầu gồm: xác định khoảng cách trong kết quả công việc, phân tích nguyên nhân của khoảng cách, xác định đào tạo có phải là giải pháp phù hợp. Kết quả giúp bạn **xác định liệu yêu cầu đào tạo mà các phòng ban đề nghị là có thật hay không**, nếu có thì đào tạo tập trung vào vấn đề gì, cho ai? Hơn thế nữa, nếu bạn phát hiện rằng đào tạo không phải là giải pháp phù hợp hoặc đào tạo chỉ là một phần của giải pháp thì bạn cũng có thể đề xuất các trưởng phòng ban thực hiện những thay đổi khác trong hoạt động của mình song song với việc đào tạo (nếu có) để xóa đi khoảng cách trong thực hiện công việc và cải thiện kết quả công việc.

Một khi bạn đã xác định được nhu cầu đào tạo là có thật, bạn sẽ dễ dàng xác định được nội dung đào tạo cụ thể là gì. Bạn sẽ so sánh giữa kỹ năng mà nhân viên hiện có với kỹ năng mong muốn, kỹ năng nào thật sự cần thiết cho công việc mà nhân viên đang thiếu thì đó sẽ là nội dung cần đào tạo. Bạn có thể cùng một chuyên viên tư vấn đào tạo bên ngoài hoặc một người trong công ty am hiểu sâu về lĩnh vực mà bạn muốn đào tạo để làm việc này.

Có lẽ bạn nhận thấy rằng việc đánh giá nhu cầu đòi hỏi người phụ trách đào tạo phải thực hiện nghiêm túc và khách quan, đồng thời phải dành nhiều thời gian và công sức để thu thập thông tin, phân tích thông tin, kêu gọi sự hợp tác của những người khác trong công ty, v.v. Câu hỏi đặt ra là có đáng để bỏ ra nhiều công sức như vậy không? Chúng ta hãy tìm câu trả lời ở phần tiếp theo.

2.3 Lợi ích của việc đánh giá nhu cầu

Ở công ty của Tuấn, đào tạo cho nhân viên kỹ năng giao tiếp luôn là nhu cầu của các phòng ban sau những đợt đánh giá hàng năm về kết quả thực hiện công việc của nhân viên. Đáp lại yêu cầu này Tuấn thường xuyên tổ chức

B

những khóa học đào tạo về kỹ năng trình bày trước đám đông, kỹ năng giao tiếp trong công việc cho nhân viên trong các phòng ban. Ấy thế nhưng cứ vài ba tháng thì có vài trưởng bộ phận than phiền với Tuấn rằng nhân viên họ có vấn đề trong giao tiếp dẫn đến kết quả không tốt trong công việc. Tuấn thật sự bối rối vì anh đã đào tạo cho hầu hết các nhân viên trong công ty về kỹ năng giao tiếp...

Thực hành 20

3 phút 



Tuấn đã tiến hành tổ chức đào tạo kỹ năng giao tiếp cho nhân viên, thế nhưng dường như việc này vẫn chưa thỏa mãn mong đợi của các phòng ban. Theo bạn lý do tại sao?

.....

.....

.....

.....

.....

Bạn sẽ đồng ý với tôi rằng mặc dù đã nỗ lực đáp ứng nhu cầu đào tạo của các phòng ban, nhưng có lẽ Tuấn không nắm được là nhân viên cần được đào tạo nội dung cụ thể gì, ai thật sự cần đào tạo và quan trọng hơn là liệu các khóa đào tạo mà anh tổ chức có giúp cải thiện tình hình hay không. Hay nói cách khác, Tuấn đã chưa đánh giá đúng nhu cầu trước khi tổ chức các khóa đào tạo cho nhân viên.

Kết quả là mặc dù công ty tiêu tốn tiền bạc và nhân viên dành thời gian đi học (và nếu học trong giờ làm việc thì công ty vẫn phải trả lương) nhưng vẫn không tăng kết quả làm việc như mong muốn. Bản thân nhân viên cũng không có thêm được kiến thức và kỹ năng để làm tốt công việc hơn.

Đào tạo luôn là giải pháp toàn diện khi nhân viên thiếu kiến thức và kỹ năng thực hiện công việc. Tuy nhiên, một rủi ro hay gặp phải khi thực hiện giải pháp này là đào tạo không đúng cái mà nhân viên thật sự cần. Và cái giá của rủi ro này là sự hao tổn về tiền bạc mà kết quả công việc vẫn không đổi.

Tiến hành đánh giá nhu cầu trước khi tiến hành tổ chức đào tạo sẽ giúp bạn không những hạn chế rủi ro này mà còn có một cái nhìn rộng hơn về cách thức để tăng kết quả thực hiện công việc, bởi vì bạn sẽ:

- **Xác định rõ vấn đề của khoảng cách trong thực hiện công việc là gì.** Bạn sẽ giúp các trưởng bộ phận nhìn nhận lại vấn đề, nếu mức độ ảnh hưởng của nó là không đáng kể thì bạn chưa cần giải quyết ngay.
- **Xác định đào tạo có phải là giải pháp.** Bạn sẽ tránh được tình trạng chạy theo đáp ứng những nhu cầu đào tạo không có thật mà các phòng ban đặt ra.
- **Xác định đúng phạm vi đào tạo.** Đào tạo đúng những gì mà nhân viên cần thì mới có thể bổ sung kịp thời cho họ những kỹ năng và kiến thức cần thiết để xóa đi khoảng cách trong kết quả công việc. Nếu không, kết quả công việc vẫn không đổi.
- **Hạn chế những chi phí không cần thiết cho đào tạo.** Bạn sẽ không rơi vào cái bẫy thường gặp là đào tạo mà không có mục đích rõ ràng, hoặc đào tạo nhiều lần nhưng vẫn không giúp doanh nghiệp cải thiện tình hình.
- **Có cơ sở để thuyết phục cấp trên trực tiếp hỗ trợ nhân viên áp dụng những điều đã học (nếu đào tạo là giải pháp) để thay đổi cách thực hiện công việc.** Vì đánh giá nhu cầu tập trung vào tìm giải pháp để xóa đi khoảng cách trong thực hiện công việc, bản thân nhân viên và cấp trên trực tiếp sẽ thấy được lợi ích của việc đưa những kiến thức và kỹ năng vừa được học vào công việc.
- Ngoài ra, bạn còn có thể đưa ra những giải pháp hiệu quả hơn ngoài đào tạo để cải thiện kết quả công việc vì bạn biết được nguyên nhân là do đâu.

Có như thế bạn mới đảm bảo việc đầu tư cho đào tạo là hợp lý và mang lại kết quả cho doanh nghiệp.

Phần tiếp theo sẽ giới thiệu những phương pháp thu thập thông tin thông thường nhất trong đánh giá nhu cầu đào tạo. Bạn có thể áp dụng chúng ngay trong doanh nghiệp của mình.

B

3 Những phương pháp sử dụng trong đánh giá nhu cầu

Có nhiều phương pháp được sử dụng trong đánh giá nhu cầu. Phần này giới thiệu với bạn 3 phương pháp thông thường, bao gồm: phỏng vấn, quan sát và xem xét tài liệu có sẵn.

B

3.1 Phỏng vấn

Phỏng vấn là một trong những cách hữu hiệu mà bạn có thể lấy được thông tin cập nhật và chính xác trong quá trình đánh giá nhu cầu. Để thực hiện phỏng vấn, bạn cần chuẩn bị thật kỹ về nội dung câu hỏi, sắp xếp hẹn gặp những người tham gia phỏng vấn, trang bị kỹ năng giao tiếp trong quá trình phỏng vấn.

Hai đối tượng cần được phỏng vấn là những người ở cấp quản lý và những người thực hiện công việc. Tùy vào mục đích là đánh giá nhu cầu đào tạo cho cả công ty hay cho từng phòng ban cụ thể mà những người ở cấp quản lý là ban giám đốc của doanh nghiệp và/hoặc các trưởng bộ phận và/ hoặc người giám sát trực tiếp.

Thực hành 21

3 phút 



Trưởng bộ phận tài chính kế toán yêu cầu bạn tìm một khóa học về kỹ năng phân tích số liệu để viết báo cáo tài chính cho một số nhân viên trong phòng. Vấn đề mà ông gặp phải là những nhân viên này không viết được những báo cáo như yêu cầu do không hiểu được ý nghĩa các con số trong những bản báo cáo mà các phòng ban khác gửi về.

Trong trường hợp này, bạn sẽ hỏi trưởng bộ phận những gì? Hãy ghi ra những nội dung mà bạn cần hỏi.

.....

.....

.....

.....

.....

Có lẽ bạn sẽ đồng ý rằng những câu hỏi sẽ xoay quanh nội dung:

- Vấn đề mà người trưởng bộ phận đang gặp là gì?
- Những biểu hiện gì (kiến thức, kỹ năng, thái độ) cho thấy nhân viên không thực hiện công việc đạt kết quả mong muốn? Biểu hiện xảy ra thường xuyên như thế nào? Gây ảnh hưởng/ thiệt hại gì đến kết quả cuối cùng của phòng ban/ của doanh nghiệp?
- Mong muốn/ yêu cầu/ tiêu chuẩn mà trưởng bộ phận đặt ra cho nhân viên trong thực hiện công việc là gì? Biểu hiện tiêu biểu là gì?
- Có những lý do nào khác khiến trưởng bộ phận cho rằng đào tạo là cần thiết?
- ...

Song song với việc phỏng vấn trưởng bộ phận, bạn cũng sắp xếp thời gian trao đổi thêm với người thực hiện công việc. Khi phỏng vấn người thực hiện công việc, việc đầu tiên cần phải làm là thông báo cho họ biết bạn đang làm gì và tại sao. Bạn sẽ cần sự tham gia và hợp tác của họ trong suốt quá trình phỏng vấn, bởi vậy bạn cần phải có được sự cam kết của họ ngay từ đầu. Bạn có thể trao đổi với từng cá nhân hay cả nhóm. Tuy nhiên, bạn phải đảm bảo rằng thông tin mà bạn nhận được là đầy đủ và có chất lượng.

Thực hành 22

2 phút 



Bây giờ bạn sẽ phỏng vấn nhân viên. Bạn sẽ hỏi họ những nội dung gì?

.....

.....

.....

.....

Đối với nhân viên, có lẽ bạn sẽ quan tâm những điều như:

- Cách thức mà họ thực hiện công việc hiện tại. Bạn có thể kiểm tra xem liệu họ có những biểu hiện mà cấp trên của họ đòi hỏi nơi họ hay không.

- Những khó khăn mà họ đang gặp phải trong khi thực hiện công việc. Bạn tìm hiểu xem những gì có thể cản trở đến việc đạt kết quả trong thực hiện công việc của họ.

B Phỏng vấn là cơ hội để bạn trao đổi sâu với nhiều người nhằm khai thác thông tin và qua đó đánh giá đúng đắn nhu cầu đào tạo. Tuy nhiên, việc phỏng vấn đòi hỏi sự tham gia và sự nhiệt tình của người phỏng vấn, và cũng sẽ ít nhiều làm gián đoạn công việc thường ngày của họ. Vậy nên, bạn cần:

- Sắp xếp thời gian phỏng vấn sao cho những gián đoạn trong công việc là ít nhất;
- Chọn những mẫu đúng và tiêu biểu để phỏng vấn. Khi đánh giá nhu cầu đào tạo cho một phòng ban lớn hay cả công ty, rõ ràng bạn không thể nào phỏng vấn hết tất cả các nhân viên. Vì vậy bạn cần phải phối hợp với các trưởng bộ phận/ giám đốc chức năng chọn ra một số nhân viên tiêu biểu trong số những người được xem là đang thật sự có khoảng cách trong kết quả công việc. Trong trường hợp yêu cầu đào tạo có qui mô lớn, bạn cần tổ chức đánh giá dưới dạng bảng câu hỏi điều tra đi kèm với phỏng vấn trực tiếp.
- Thiết kế câu hỏi mở. Đây là những câu hỏi mà người trả lời không thể chỉ đáp “có” và “không”. Những câu hỏi này khiến họ cung cấp thông tin và tham gia trò chuyện. Những câu hỏi mở giúp bạn tạo không khí cởi mở, dẫn dắt vào vấn đề và nắm bắt được tâm trạng của người mà bạn nói chuyện. Những câu hỏi như thế thường bắt đầu bằng những từ như:
 - Cái gì?
 - Ở đâu?
 - Tại sao?
 - Ai?
 - Khi nào?
 - Như thế nào?

Bạn có thể đặt những câu hỏi như:

Hoạt động nào chiếm hết thời gian trong ngày làm việc của anh/chị?

Anh/chị có ý kiến gì về...?

Anh/chị nghĩ như thế nào về...?

Để phỏng vấn có hiệu quả, bạn cũng cần tìm hiểu trước công việc của người mà bạn sẽ phỏng vấn, đặc biệt là những công việc không thuộc chuyên môn của bạn.

B

3.2 Quan sát tại chỗ người thực hiện công việc

Song song với việc phỏng vấn sâu, bạn có thể quan sát người thực hiện công việc để hiểu rõ hơn về vấn đề mà họ gặp phải trong thực hiện công việc. Cách thức này rất phù hợp với những dạng công việc đòi hỏi nhiều thao tác tại chỗ.

Trong trường hợp này, người quan sát phải là người có hiểu biết và kinh nghiệm về công việc, về quy trình và phương pháp thực hiện công việc của người thực hiện. Những người này có thể là giám sát trực tiếp hay những chuyên viên bên trong hay ngoài doanh nghiệp. Thông qua việc quan sát, người quan sát sẽ cung cấp những thiếu sót trong thực hiện công việc hay những đề nghị cải tiến quy trình hay cách thức thực hiện công việc, căn cứ vào những thông tin này bạn có thể xác định liệu có cần đào tạo hay không.

Việc quan sát có thể thực hiện dưới hai hình thức:

- Quan sát chính thức

Người quan sát dành trọn một ngày hoặc hơn để quan sát và ghi chép tại chỗ cách thức người thực hiện công việc tác nghiệp như thế nào.

- Quan sát không chính thức

Theo hình thức này, người thực hiện công việc sẽ không biết mình đang được quan sát. Người quan sát sẽ kín đáo quan sát người thực hiện công việc ở những thời điểm khác nhau.

Thực hành 23

3 phút 

B



Bạn có thể nghĩ ra một điểm lợi và một điểm bất lợi cho từng hình thức quan sát không?

.....
Quan sát chính thức.

.....
Quan sát không chính thức.

.....
Đối với **quan sát chính thức**, cả người quan sát lẫn người thực hiện công việc có thể chủ động do được thông báo trước. Mặt khác, trong quá trình quan sát, người quan sát có thể trao đổi với người thực hiện công việc về các bước trong qui trình thực hiện công việc. Tuy nhiên, người ta thường không làm đúng theo cách mà họ vẫn hay làm khi được quan sát – người ta sẽ có khuynh hướng làm cái mà người khác mong muốn họ làm hơn là làm những cái mà họ thường hay làm. Một bất lợi khác là người ta dễ có cảm giác bất bình khi bị quan sát trong khi thực hiện công việc.

Trong khi đó **quan sát không chính thức** khắc phục được những bất lợi của việc quan sát chính thức. Vì không biết là mình được quan sát nên người thực hiện công việc sẽ thao tác hay hành xử như theo cách của họ, điều này giúp người quan sát có thể đánh giá đúng kỹ năng hiện có của người thực hiện công việc. Điểm bất lợi của hình thức này là người quan sát sẽ không chủ động về thời gian, sẽ có trường hợp người quan sát không đánh giá được kỹ năng cần đánh giá do người thực hiện công việc không có dịp thực hiện kỹ năng này trong thời điểm mà người quan sát có mặt.

3.3 Xem xét những tài liệu có sẵn

Thêm một phương pháp để đánh giá nhu cầu nữa mà bạn có thể áp dụng là nghiên cứu những tài liệu có sẵn trong doanh nghiệp.

B

Thực hành 24

2 phút 


Bạn hãy nghĩ xem bạn có thể tham khảo những tài liệu có sẵn nào trong doanh nghiệp để đánh giá nhu cầu?

.....

.....

.....

.....

.....

Những tài liệu mà bạn nêu ra sẽ liên quan đến những việc thực hiện công việc như:

- Bản mô tả công việc;
- Kết quả đánh giá hiệu quả làm việc của nhân viên;
- Chiến lược phát triển của công ty;
- Kế hoạch hoạt động của doanh nghiệp;
- Kết quả thăm dò ý kiến nhân viên;
- ...

Sau đây chúng ta sẽ thảo luận một vài tài liệu phổ biến.

- Bản mô tả công việc.

Bản mô tả công việc là một tài liệu mô tả về mục đích, phạm vi công việc, trách nhiệm và những nhiệm vụ mà nhân viên phải thực hiện. Bản mô tả công việc cũng nêu lên những phẩm chất, kiến thức và kỹ năng đòi hỏi ở người đảm nhận công việc.

Bạn hãy nghiên cứu bản mô tả công việc dưới đây.

B

BẢN MÔ TẢ CÔNG VIỆC				
Ngày cập nhật cuối: 20/9/2004	Thực hiện bởi:	Kiểm tra bởi:	Tên công việc: Đại diện bán hàng	Bộ phận: Kinh doanh
MÔ TẢ CÔNG VIỆC				
Tóm tắt công việc: Chịu trách nhiệm cho tất cả các hoạt động bán hàng trong khu vực hoặc các khách hàng được giao. Đảm bảo chất lượng và sự đồng nhất của sản phẩm và dịch vụ.				
Các nhiệm vụ chủ yếu: 1. Giới thiệu và bán sản phẩm và dịch vụ của công ty cho khách hàng hiện tại và tiềm năng. 2. Lập kế hoạch để xác định các mục tiêu cụ thể và dự kiến số lượng khách hàng sẽ tiếp xúc. 3. Xác định các khách hàng tiềm năng, tiếp xúc với các khách hàng này cũng như các khách hàng được giao khác. 4. Chuẩn bị thuyết trình, chào hàng và các hợp đồng bán hàng. 5. Xây dựng và bảo vệ các công cụ hỗ trợ bán hàng. 6. Xây dựng và duy trì các mối quan hệ với khách hàng hiện tại và khách hàng tiềm năng. 7. Quản lý dịch vụ khách hàng thông qua các kỳ kiểm tra chất lượng và theo dõi. 8. Nhận ra và giải quyết các vấn đề mà khách hàng quan tâm. 9. Chuẩn bị các báo cáo định kỳ. 10. Báo cáo các cơ hội về sản phẩm mới, các phản hồi từ khách hàng hay các thông tin thị trường thu thập được thông qua các hoạt động trên địa bàn cho những người phù hợp. 11. Phối hợp với nhân viên của công ty để thực hiện các công việc cần thiết nhằm hoàn tất việc bán hàng. 12. Xây dựng và thực hiện các hoạt động bán hàng đặc biệt để giảm tồn kho. 13. Các nhiệm vụ được phân công khác.				
Các nhiệm vụ thứ yếu: 1. Tham gia vào các hoạt động tiếp thị, chẳng hạn như hội nghị, triển lãm thương mại. 2. Theo dõi thu hồi công nợ. 3. Huấn luyện nhân viên bán hàng mới.				
Các mối quan hệ: Cấp nhận báo cáo: Giám đốc bán hàng Cấp giám sát: Không				

CÁC YÊU CẦU

1. Có khả năng đọc, viết, và tính toán cơ bản.
2. Có khả năng thuyết phục và gây ảnh hưởng đối với người khác.
3. Có khả năng xây dựng và thực hiện các bài thuyết trình.
4. Có kỹ năng giao tiếp và làm việc với người khác tốt.
5. Hiểu về quảng cáo và các kỹ thuật thúc đẩy bán hàng.
6. Tác phong chuyên nghiệp và có thể gây ấn tượng tốt trước công chúng.
7. Sẵn sàng làm việc theo thời gian linh hoạt, chấp nhận đi công tác dài ngày.

Bằng cách nghiên cứu kỹ bản mô tả công việc bạn sẽ hiểu được công việc gồm những gì và đòi hỏi ở người thực hiện những năng lực gì (kỹ năng, kiến thức, thái độ). Nếu có khoảng cách giữa yêu cầu này so với năng lực thực tế của người thực hiện công việc thì khoảng cách đó chính là nhu cầu đào tạo.

Nghiên cứu bản mô tả công việc để đánh giá nhu cầu đào tạo đặc biệt khá phù hợp đối với nhân viên mới nhận việc hoặc nhân viên được đề cử vào một công việc mới.

Phải đảm bảo rằng bạn sử dụng bản mô tả công việc mới nhất bởi vì trong thực tế có nhiều công việc thay đổi theo thời gian kéo theo những thay đổi về yêu cầu. Bên cạnh đó, bạn cũng cần xác định đâu là kỹ năng bắt buộc đối với công việc để có thể xác định nhu cầu đào tạo cấp thiết nhất.

■ **Kết quả đánh giá hiệu quả làm việc của nhân viên.**

Hoạt động đánh giá hiệu quả làm việc là đánh giá một cách hệ thống hiệu quả công việc và năng lực của nhân viên bao gồm kết quả công việc, phương pháp làm việc, những phẩm chất và kỹ năng cần có cho công việc. Vì vậy, bạn sẽ tìm thấy trong kết quả đánh giá của từng cá nhân những thông tin như:

- Kết quả thực hiện công việc trong quá khứ;
- Điểm mạnh và điểm yếu;
- Những điểm cần bồi dưỡng về kỹ năng và kiến thức;
- Mục tiêu thực hiện công việc trong thời gian sắp đến;
- Mong muốn cá nhân về phát triển nghề nghiệp.

Qua đó, bạn sẽ có cái nhìn cụ thể về nhu cầu đào tạo và phát triển của từng cá nhân.

B

Trong thực tế, hoạt động đánh giá là trọng tâm của công tác đào tạo và phát triển nhân viên để thông qua đó nâng cao kết quả hoạt động của doanh nghiệp. Bạn có thể tìm hiểu thêm về hoạt động này trong cuốn sách *Đánh giá hiệu quả làm việc*, Bộ sách *Quản Trị Nguồn Nhân lực*, *Business Edge*.

■ Chiến lược phát triển của công ty.

Như chúng ta đã thảo luận ở những phần trên, điểm xuất phát cao nhất của nhu cầu đào tạo là nhu cầu kinh doanh và phát triển của công ty. Vì vậy, bạn cần phải tham khảo **chiến lược phát triển của công ty** để xác định những năng lực gì mà nhân viên phải có để đáp ứng nhu cầu phát triển của nhân viên.

Như vậy chúng ta vừa nghiên cứu những phương pháp phổ biến sử dụng khi đánh giá nhu cầu. Ngoài ra, tùy vào tình hình và điều kiện của doanh nghiệp, bạn cũng có thể áp dụng những phương pháp khác như dùng bản câu hỏi điều tra, dùng các bài kiểm tra kỹ năng, sử dụng những kết quả nghiên cứu về những kinh nghiệm điển hình trong ngành, v.v... để tìm hiểu và đánh giá nhu cầu hiện tại và tương lai.

Hãy tự đánh giá 2

15 phút 

Bạn xem xét từng trường hợp sau và cho ý kiến của mình.



- 1 Những đồng nghiệp trong lĩnh vực đào tạo và phát triển nhân sự khuyên Minh nên đánh giá nhu cầu trước khi tổ chức các hoạt động đào tạo trong công ty. Tuy nhiên, Minh cảm thấy rất ngại bởi việc đánh giá đòi hỏi sự tham gia của các trưởng bộ phận có liên quan và cả bản thân nhân viên. Trong khi đó tình hình kinh doanh trong công ty anh khiến ai cũng rất bận rộn, anh sợ việc đánh giá nhu cầu sẽ làm mất thời gian của họ và không khéo họ lại nghĩ anh gây khó dễ. Bạn sẽ thuyết phục Minh như thế nào để giúp anh vượt qua cảm giác e ngại này?

.....

.....

.....

.....

- 2 Việt là giám đốc phân xưởng lắp ráp đồ gỗ của công ty đặt tại Đồng Nai. Anh cho biết theo kết quả đánh giá mới nhất thì sản lượng của phân xưởng giảm 25% trong gần 1 năm qua so với một phân xưởng khác của công ty tại Bình Dương. Giám đốc công ty yêu cầu Việt khắc phục vấn đề này và Việt cầu cứu bạn – người phụ trách đào tạo trong công ty. Việt nêu ra hai giải pháp để tăng năng suất. Giải pháp một, tổ chức một khóa học về kỹ năng làm việc vì anh nhận thấy rằng không có sự hòa hợp giữa những công nhân trẻ và công nhân lớn tuổi trong phân xưởng. Giải pháp thứ hai, chuyển một số công nhân đạt năng suất cao ở phân xưởng Bình Dương lên phân xưởng của anh để kèm cặp cũng như làm gương cho những công nhân ở đây.

Trong khi phỏng vấn những công nhân ở phân xưởng, bạn phát hiện ra những vấn đề sau:

- Có một số máy mới được lắp ráp thêm trong phân xưởng cách đây 9 tháng;
- Một số công nhân lớn tuổi có thâm niên làm việc trong phân xưởng không vận hành những máy mới thành thạo như những chiếc máy cũ vốn đã bị thay thế. Họ than phiền rằng máy mới có nhiều chức năng mà họ chưa bao giờ sử dụng;
- Chỉ dẫn dán trên những chiếc máy mới có kích thước nhỏ nên rất khó đọc, đã thế các chỉ dẫn này lại được dán ở những vị trí khó nhìn thấy.
- Những công nhân trẻ sử dụng máy mới thành thạo hơn máy cũ. Tuy nhiên, họ bất bình vì những công nhân lớn tuổi được trả lương cao hơn họ trong khi năng suất lại không bằng họ. Vì thế những công nhân cũ thấy không có lý do gì để cố gắng tăng năng suất.
- Đa số công nhân trong phân xưởng cảm thấy rằng những chiếc máy cũ còn tốt và dễ vận hành hơn máy mới. Họ thắc mắc tại sao công ty lại thay thế chúng.

Theo bạn

- a Nguyên nhân khả dĩ của sự giảm sút trong sản lượng của phân xưởng của Việt có thể là gì?

.....

.....

- b Bạn sẽ đề nghị những giải pháp gì để cải thiện tình hình?

B

- 3 Bạn sẽ đề nghị những phương pháp nào để xác định nhu cầu đào tạo trong từng trường hợp sau:

- a Bạn cần tìm hiểu các nhân viên giao dịch trong ngân hàng của bạn tiếp xúc với khách hàng như thế nào để biết họ cần bổ sung những kỹ năng nào để phục vụ khách hàng tốt hơn.

- b “Nhân viên không biết cách giải quyết vấn đề khi gặp sự cố dẫn đến ách tắc trong công việc.” là nhận xét chung của các trưởng bộ phận trong công ty. Bạn được yêu cầu tìm hiểu và đề xuất chương trình đào tạo để cải thiện tình hình.

Bạn có thể tham khảo câu trả lời ở phần *Đáp án các bài tự đánh giá* ở cuối cuốn sách.

4 Tóm tắt



- Đánh giá nhu cầu là một quá trình thu thập và phân tích thông tin để làm rõ nhu cầu cải thiện kết quả thực hiện công việc và xác định liệu đào tạo có phải là giải pháp.
- Việc đánh giá nhu cầu giúp bạn:
 - Xác định rõ vấn đề của khoảng cách trong thực hiện công việc là gì;
 - Xác định đào tạo có phải là giải pháp;
 - Xác định đúng phạm vi đào tạo;
 - Hạn chế những chi phí không cần thiết cho đào tạo;
 - Có cơ sở để thuyết phục cấp trên trực tiếp hỗ trợ nhân viên áp dụng những điều đã học (nếu đào tạo là giải pháp) để thực hiện thay đổi trong công việc;
 - Đưa ra những giải pháp hiệu quả hơn ngoài đào tạo để cải thiện kết quả công việc.
- Đánh giá nhu cầu gồm các bước:
 - Xác định khoảng cách trong kết quả công việc;
 - Phân tích nguyên nhân gây nên khoảng cách trong kết quả công việc;
 - Xác định đào tạo có phải là giải pháp phù hợp.
- Nhu cầu đào tạo chỉ thật sự tồn tại khi nhân viên thiếu kỹ năng hay kiến thức để thực hiện công việc.
- Một số phương pháp sử dụng để đánh giá nhu cầu là:
 - Phỏng vấn;
 - Quan sát tại chỗ người thực hiện công việc;
 - Xem xét những tài liệu có sẵn.

5 Suy ngẫm

B



Bây giờ bạn dành 5 phút để suy ngẫm những vấn đề vừa nghiên cứu và nghĩ xem bạn sẽ áp dụng chúng vào thực tế công việc của bạn như thế nào? Hãy viết ra những suy nghĩ của bạn:



A! Tôi đã học được...

.....
.....
.....

Áp dụng khi nào?

.....
.....

Áp dụng điều đó ở công việc nào?

.....
.....
.....



A! Tôi đã học được...

.....
.....
.....

Áp dụng khi nào?

.....
.....

Áp dụng điều đó ở công việc nào?

.....
.....
.....

Phần C

Lên kế hoạch và chuẩn bị

- *Dẫn nhập*
- *Xem xét nhu cầu đào tạo nào cần đáp ứng trước*
- *Xác định mục tiêu đào tạo*
- *Chọn hình thức đào tạo*
- *Chuẩn bị việc áp dụng nội dung học tập vào công việc thực tế*
- *Chuẩn bị việc đánh giá hiệu quả đào tạo*
- *Đạt sự cam kết của những người có liên quan*
- *Tóm tắt*
- *Suy ngẫm*

1 Dẫn nhập

Cũng như những hoạt động quản lý khác trong doanh nghiệp, đào tạo cần được hoạch định thì mới có thể thành công. Giai đoạn này đòi hỏi chúng ta phải suy nghĩ rõ ràng và thấu đáo những khía cạnh có liên quan đến hoạt động đào tạo mà chúng ta muốn triển khai.

Bạn sẽ bắt đầu phần này với việc xác định thứ tự ưu tiên cho các nhu cầu đào tạo để phân bổ nguồn lực hợp lý. Sau đó bạn có dịp ôn lại những tiêu chí để lập ra những mục tiêu khả thi cho các chương trình đào tạo. Bạn cũng sẽ tìm hiểu các hình thức đào tạo nhằm chọn ra những hình thức đào tạo phù hợp nhất. Tiếp theo, việc chuẩn bị tạo điều kiện cho người học áp dụng những điều đã học được sau đào tạo là điều không thể thiếu khi phác thảo kế hoạch đào tạo. Thông qua đó bạn mới có thể đảm bảo đạt được mục tiêu cuối cùng của đào tạo là nâng cao kết quả thực hiện công việc. Ngoài ra bạn còn tham khảo những cấp độ và phương pháp đánh giá hiệu quả đào tạo, đây là một gợi ý để bạn vạch ra hướng đánh giá kết quả của việc đào tạo. Bạn cũng sẽ tìm thấy ở cuối phần này một chi tiết mà nhiều người thường hay bỏ qua, đó là đạt được sự cam kết của những người có liên quan đến hoạt động đào tạo mà bạn sẽ tổ chức. Sự cam kết của những người này là yếu tố quyết định giúp bạn triển khai thành công kế hoạch đào tạo.

Sau khi học xong phần này, bạn sẽ có khả năng tốt hơn để:

- Xác định mục tiêu đào tạo cho những nhu cầu đào tạo đã xác định;
- Mô tả những yếu tố cần xem xét khi lập kế hoạch đào tạo;

C

2 Xem xét nhu cầu đào tạo nào cần đáp ứng trước

C

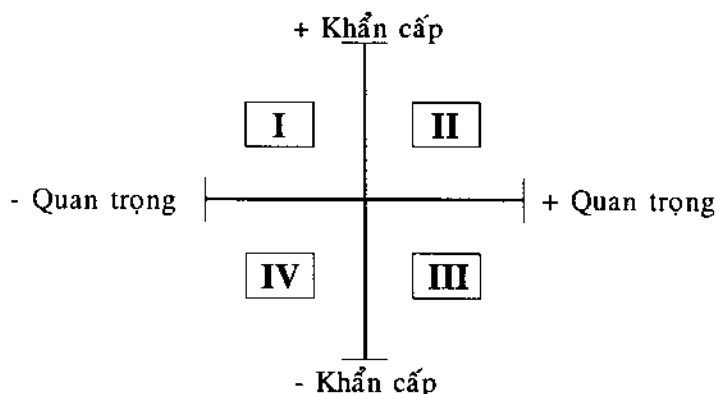
Loan đang lên kế hoạch đào tạo để đáp ứng những nhu cầu của các phòng ban trong công ty. Trong tay cô là một loạt những yêu cầu đào tạo đã được xác định trong kỳ đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên vừa qua. Bao gồm đào tạo: kỹ năng chăm sóc khách hàng cho nhóm nhân viên ở trung tâm bảo hành thuộc phòng kinh doanh; kỹ năng tiếng Anh giao tiếp nâng cao cho 3 nhân viên phụ trách khai thác thị trường nước ngoài; kỹ năng kế toán quản trị cho 2 nhân viên vừa được bổ nhiệm trong phòng kế toán; kỹ năng phỏng vấn tuyển dụng và kỹ năng lãnh đạo cho các trưởng phòng ban; kỹ năng nghiên cứu thị trường cho giám đốc tiếp thị và một trợ lý tiếp thị; kỹ năng quản lý chất lượng toàn diện cho các trưởng phân xưởng.

Loan đang rất phân vân không biết nên đáp ứng nhu cầu nào trước vì theo các phòng ban thì nhu cầu nào cũng cần thiết trong khi đó ngân sách đào tạo chỉ có hạn.

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

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

Có lẽ bạn khá quen thuộc với đồ thị biểu diễn mối quan hệ giữa tính quan trọng và tính khẩn cấp như sau:



Căn cứ vào đồ thị, bạn có thể phân loại nhu cầu thành các loại:

- Nhu cầu khẩn cấp nhưng không quan trọng (I);
- Nhu cầu vừa quan trọng vừa khẩn cấp (II);
- Nhu cầu quan trọng nhưng không khẩn cấp (III);
- Nhu cầu không khẩn cấp cũng không quan trọng (IV).

Trong những loại nhu cầu trên, chắc chắn chúng ta sẽ ưu tiên đáp ứng loại nhu cầu vừa quan trọng vừa khẩn cấp trước tiên (các nhu cầu thuộc ô (II)), sau đó mới đến những loại nhu cầu khác (các nhu cầu thuộc ô (I), (III), (IV)).

C

Thực hành 25

2 phút 



Hãy nghĩ về những nhu cầu đào tạo mà bạn sẽ đáp ứng trong thời gian sắp đến, thứ tự ưu tiên của những nhu cầu này là gì?

.....

.....

.....

.....

Lưu ý rằng việc phân loại này chỉ nhằm quyết định thứ tự ưu tiên cho các nhu cầu, tiêu chí quan trọng và khẩn cấp chỉ mang tính chất tương đối trong một thời điểm nào đó. Theo thời gian, có thể những nhu cầu thuộc nhóm (I), (III) hay (IV) sẽ chuyển sang nhóm (II).

Bằng cách sắp xếp thứ tự ưu tiên cho các nhu cầu đào tạo, bạn có thể phân bổ được nguồn lực hợp lý, đồng thời đảm bảo đáp ứng kịp thời những đòi hỏi của công ty về kỹ năng của nhân viên.

Bước tiếp theo cũng không kém phần quan trọng là xác định mục tiêu đào tạo cho những nhu cầu mà bạn sẽ đáp ứng.

3 Xác định mục tiêu đào tạo

Khi phác thảo một kế hoạch hay một dự án, tốt nhất là bắt đầu từ điểm cuối cùng.

Điều này nghe có vẻ như là nghịch lý, nhưng thực ra bất cứ kế hoạch nào cũng phải có mục tiêu (chính là điểm kết thúc), và bạn sẽ khó lòng thành công nếu như bạn không biết rõ mình muốn đạt được điều gì.

Tương tự trong đào tạo cũng vậy, xác định mục tiêu đào tạo là công việc đầu tiên mà bạn không thể bỏ qua khi lên kế hoạch cho bất cứ chương trình đào tạo nào.

Để lập mục tiêu, bạn cần trả lời các câu hỏi:

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

Khi viết mục tiêu, bạn nên tuân thủ nguyên tắc SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Timebound), nghĩa là các mục tiêu đó phải:

- **Cụ thể**

Các mục tiêu đào tạo phải nêu một cách rõ ràng và chính xác điều mà bạn muốn đạt được. Điều này có nghĩa mục tiêu của một chương trình đào tạo cụ thể phải nêu được những cải tiến mong đợi trong thực hiện công việc. Những mục tiêu cụ thể phải nêu được cả kết quả thực hiện công việc và các tiêu chuẩn thực hiện, chẳng hạn như phải làm điều gì và làm như thế nào.

- **Đo lường được**

Mục đích của việc xác định mục tiêu là giúp chúng ta đo lường được sự thành công. Điều này có nghĩa là các mục tiêu phải được viết ra sao cho chúng có thể đo lường được một cách dễ dàng.

- **Có thể đạt được**

Các mục tiêu phải thể hiện một cách hợp lý những gì mà học viên cần phải đạt được sau khi học xong. Chẳng hạn như sẽ là không thực tế nếu đặt ra mục tiêu đậu trong kỳ thi cấp bằng lái xe ngay sau một ngày học cho một người vốn chưa từng học lái xe bao giờ.

Điều này không thể đạt được trong một khoảng thời gian ngắn như thế. Như vậy, nếu không có sẵn nguồn lực (thời gian, người, v.v...) thì khó lòng đạt mục tiêu.

■ Có liên quan

Các mục tiêu đào tạo cần phải có ý nghĩa về mặt **nội dung** của chương trình đào tạo lẫn **công việc** mà người học đang đảm nhiệm. Ví dụ như sẽ là vô lý nếu dạy nhân viên phần mềm Microsoft Access trong khi công việc họ đòi hỏi sử dụng phần mềm Microsoft Excel.

■ Hạn định thời gian hợp lý

Mục tiêu đào tạo cần nêu rõ thời gian mà nhân viên sẽ đạt được kết quả như mong muốn. Nếu chương trình đào tạo là một tuần thì liệu có nên đặt ra là người học phải đạt được kết quả ngay sau đó? Liệu họ có cần thêm thời gian thực hành hay không? Nếu có, họ cần thêm bao nhiêu thời gian nữa?

Thực hành 26

5 phút 



Sau đây là những mục tiêu đặt ra cho một chương trình đào tạo về “Chăm sóc khách hàng” trong vòng một ngày. Bạn hãy xem xét các mục tiêu đào tạo nào thỏa mãn nguyên tắc SMART.

- 1 Hiểu được các biện pháp để chăm sóc khách hàng tốt hơn.

Có/ Không

- 2 Đánh giá tính hiệu quả của các biện pháp chăm sóc khách hàng.

Có/ Không

- 3 Áp dụng các biện pháp chăm sóc khách hàng cho địa bàn miền Trung trong tháng tới.

Có/ Không

- 4 Trong buổi họp nhóm sắp tới, lên kế hoạch triển khai các biện pháp chăm sóc khách hàng ở từng địa bàn trong đó nêu rõ biện pháp nào cần sự tham gia, hỗ trợ của ai.

Có/ Không

Bạn dễ dàng nhận thấy rằng các mục tiêu 3 và 4 đáp ứng yêu cầu về tính cụ thể, đo lường được, khả thi, có liên quan đến công việc và có hạn định thời gian.

Mục tiêu số 1 không thể đo lường được do không thể đo lường được thế nào là “hiểu”. Mục tiêu nên viết bằng những động từ chỉ hành động như “diễn tả” hay “giải thích”, như thế mới đòi hỏi người học thực hiện điều gì đó mà có thể thấy được hoặc đo lường được.

Mục tiêu số 2 không đáp ứng yêu cầu khả thi. Với khóa học một ngày thì học viên khó có thể đạt được mục tiêu đặt ra.

Thực hành 27

4 phút 



Bạn hãy sử dụng tiêu chí SMART để đặt mục tiêu cho một chương trình đào tạo mà bạn sắp thực hiện.

.....

.....

.....

.....

.....

Như vậy, bạn đã biết bạn muốn đạt được gì cho hoạt động đào tạo mà bạn sắp tổ chức. Bây giờ bạn cần nghĩ sẽ phải làm thế nào để đạt được mục tiêu này. Phần sau đây sẽ dẫn dắt bạn tiếp tục cuộc hành trình.

4 Chọn hình thức đào tạo

Các hình thức đào tạo chính mà bạn có thể chọn lựa là: đào tạo tập trung, đào tạo tại chỗ và đào tạo linh hoạt.

4.1 Đào tạo tập trung

Với hình thức này, nhân viên hoàn toàn thoát ly khỏi công việc hàng ngày để tham gia vào các hoạt động học tập.

Hình thức đào tạo tập trung thường được tiến hành bằng cách hoặc cử nhân viên đến tham dự các khóa học sẵn có trên thị trường, hoặc yêu cầu công ty đào tạo thiết kế một chương trình riêng phù hợp với yêu cầu của doanh nghiệp và sắp xếp người giảng dạy, hoặc nếu có đủ nguồn lực, công ty sẽ tự thiết kế chương trình và thực hiện việc giảng dạy.

Những thuận lợi là:

- Người học không bị quấy nhiễu hoặc cản trở bởi áp lực công việc nên có thể tập trung suy nghĩ, nắm bắt kiến thức và kỹ năng mới;
- Người học có cơ hội thực tập kỹ năng trong môi trường mô phỏng mà không sợ mắc lỗi;
- Đồng thời người học cũng có dịp suy ngẫm những nguyên tắc lý giải cho những kỹ năng/ quy trình và vì thế có thể đặt câu hỏi tại sao công việc lại thực hiện như thế này mà không như thế kia;
- Đào tạo tập trung tạo ra môi trường trong đó người học cùng học với nhiều người khác, vì thế kích hoạt tâm lý thi đua và học hỏi lẫn nhau trong suốt quá trình học. Kết quả là việc học diễn ra hiệu quả hơn.
- Đối với công ty, hình thức đào tạo tập trung cho phép thực hiện việc đào tạo cho nhiều nhân viên cùng một lúc. Điều này rất thuận lợi trong trường hợp công ty thực hiện thay đổi toàn diện về quy trình làm việc, hay cài đặt thiết bị mới...
- Mặt khác, có một số nội dung đào tạo như kỹ năng giám sát, kỹ năng bán hàng yêu cầu phải có sự chia sẻ kinh nghiệm trong quá trình học. Trong những trường hợp như thế đào tạo tập trung là thích hợp nhất.

Tuy nhiên, hình thức này cũng có một số hạn chế. Vì đào tạo tập trung đòi hỏi nhân viên thoát ly khỏi công việc nên công việc hàng ngày sẽ bị gián đoạn. Mặt khác, chi phí đào tạo sẽ cao vì cách thức này yêu cầu phải thiết kế chương trình, mời giảng viên, bố trí phòng ốc và những phương tiện giảng dạy.

4.2 Đào tạo tại chỗ

C

Theo hình thức này, nhân viên học tập kỹ năng làm việc mới thông qua việc quan sát **đồng nghiệp** hoặc **cấp trên** thực hiện công việc và cố gắng làm theo. Hình thức đào tạo tại chỗ rất thích hợp cho việc đào tạo nhân viên mới, bổ sung kỹ năng mới cho những nhân viên có kinh nghiệm khi có thay đổi trong doanh nghiệp, hướng dẫn những nhân viên vừa được chuyển sang một công việc khác trong nội bộ doanh nghiệp hay sẽ được bổ nhiệm lên vị trí cao hơn.

Việc đào tạo tại chỗ có thể triển khai dưới nhiều hình thức khác nhau. Sau đây là một vài hình thức mà bạn có thể xem xét và áp dụng trong doanh nghiệp của mình.

- **Minh họa (demonstration).** Mục đích của việc làm theo minh họa là nhằm truyền đạt kỹ năng thông qua việc quan sát và thực hành. Hình thức này sẽ khác với “cách ngồi quan sát” thuần túy vì nó được tiến hành có chủ ý và kèm theo giải thích rõ ràng là phải làm gì và tại sao phải làm như vậy.

Quy trình có thể được tiến hành theo các giai đoạn sau:

- Giải thích nội dung cần minh họa
- Giới thiệu cho người học các thao tác cần thực hiện
- Minh họa và giải thích các thao tác
- Cho người học thực hành tại chỗ
- **Kèm cặp (coaching).** Kèm cặp có thể được xem như một dạng mở rộng của hình thức **minh họa**. Tuy nhiên, đây là một quá trình phát triển năng lực và kỹ năng của cá nhân thông qua:
 - Giao cho cá nhân một nhiệm vụ cụ thể, có hoạch định trước và sẽ đánh giá sau khi thực hiện;
 - Liên tục kiểm tra và đánh giá tiến độ;
 - Thường xuyên cho ý kiến phản hồi.

Kèm cặp không chỉ áp dụng cho cấp nhân viên mà còn cho cấp quản lý. Chẳng hạn như một giám đốc tương lai sẽ được giám đốc hiện tại kèm cặp cho đến khi người này có được những kỹ năng cần thiết.

- **Đỡ đầu (Mentoring).** Sẽ có một người đứng ra làm cố vấn hay hướng dẫn một người khác có ít kinh nghiệm hơn. Mục đích là giúp cho người này phát triển những mục tiêu nghề nghiệp lâu dài.

Hình thức đào tạo tại chỗ khá hấp dẫn bởi lẽ nó không tốn kém nhiều. Người học có thể vừa học trong khi làm việc nên việc gián đoạn trong công việc được hạn chế tối đa. Mặt khác công ty có thể tận dụng những người như trưởng bộ phận hay những nhân viên lành nghề tham gia vào quá trình đào tạo với tư cách là người hướng dẫn. Hình thức này cũng khuyến khích quá trình học hỏi của nhân viên bởi lẽ họ có điều kiện áp dụng ngay kỹ năng vào công việc và nhận được ý kiến phản hồi nhanh chóng.

Thực hành 28

3 phút 



Bạn hãy nghĩ xem có những bất lợi gì khi áp dụng hình thức đào tạo tại chỗ trong công ty?

.....

.....

.....

.....

Những bất lợi mà bạn nêu ra có thể là:

- Những người tham gia hướng dẫn không có đầy đủ kỹ năng truyền đạt. Không phải ai cũng có khả năng truyền đạt lại kiến thức và kỹ năng cho người khác. Vậy nên có một số trưởng phòng hay những nhân viên tuy có kinh nghiệm nhưng không thể thực hiện tốt vai trò của người hướng dẫn, kèm cặp hay đỡ đầu cho những người khác.
- Những người hướng dẫn không dành thời gian nghiêm túc cho việc đào tạo. Điều này cũng dễ hiểu, do áp lực của công việc nên rất có khả năng những người này sẽ ưu tiên dành thời gian cho công việc của họ hơn là cho việc kèm cặp người khác.
- Không thống nhất giữa nội dung và trình độ hướng dẫn. Những người hướng dẫn này có những cách thức thực hiện công việc khác nhau nên họ có thể truyền đạt những kỹ năng khác nhau cho nhân viên.

Để tránh những hạn chế này và đảm bảo chương trình đào tạo tại chỗ hiệu quả, chúng ta cần phải chuẩn bị:

- Thống nhất mục tiêu của chương trình đào tạo tại chỗ;
- Chuẩn bị cho những người hướng dẫn những kỹ năng cần thiết như kỹ năng giao tiếp, kỹ năng kèm cặp, kỹ năng cho ý kiến phản hồi;
- Có được sự cam kết của những người hướng dẫn thông qua những hỗ trợ từ phía công ty, đặt việc hướng dẫn như là một nhiệm vụ mà họ cần phải thực hiện;
- Cung cấp những tài liệu cần thiết;
- Đánh giá kỹ năng của nhân viên trước và sau khi được đào tạo.

4.3 Những hình thức khác

Ngoài ra, bạn cũng có thể áp dụng những hình thức đào tạo linh hoạt khác trong doanh nghiệp như:

- **Tổ chức những buổi chia sẻ kinh nghiệm.** Những buổi chia sẻ kinh nghiệm theo chủ đề là một trong những cách mà nhân viên có thể học hỏi kinh nghiệm từ những người khác.
- **Luân chuyển công việc.** Theo hình thức này, nhân viên sẽ được luân chuyển làm những công việc khác nhau trong những khoảng thời gian được hoạch định sẵn. Qua đó người này sẽ tích lũy được nhiều kỹ năng cho những công việc khác nhau. Luân chuyển công việc thường được áp dụng cho cấp giám sát trong công ty. Đối với doanh nghiệp vừa và nhỏ, luân chuyển công việc là một hình thức đào tạo nhân viên có chiến lược vì cơ cấu gọn nhẹ nên một nhân viên thường được yêu cầu làm nhiều công việc khác nhau.
- **Tự học.** Ngày càng có nhiều nội dung đào tạo được thiết kế dưới hình thức tự học trên những phương tiện như CD, Internet, sách tự học (cuốn sách này là một ví dụ điển hình), vì vậy tùy thuộc vào nhu cầu đào tạo của cá nhân mà bạn có thể khuyến khích họ sử dụng hình thức đào tạo này. Lợi thế lớn nhất của hình thức học tập này là người học có thể chủ động về thời gian, địa điểm và mức độ tiếp thu của mình.

4.4 Chọn hình thức đào tạo nào?

Chúng ta vừa xem xét những hình thức đào tạo phổ biến, một câu hỏi đặt ra là nên chọn hình thức đào tạo nào để đạt mục tiêu đặt ra?

Thực hành 29

2 phút 



Hãy nghĩ đến nhu cầu đào tạo mà bạn sẽ phải đáp ứng trong công ty của bạn. Bạn sẽ chọn hình thức đào tạo nào? Tại sao?

.....

.....

.....

.....

Ất hẳn bạn đã phải xem xét nhiều yếu tố khác nhau để chọn lựa, nhưng tôi tin rằng bạn sẽ không bỏ qua ba yếu tố chính sau đây:

- **Nhu cầu đào tạo.** Chúng ta đã thảo luận ở phần trên, có một số nội dung đào tạo sẽ đạt hiệu quả tốt nhất với hình thức đào tạo tập trung, nhưng cũng có những kỹ năng chỉ cần áp dụng hình thức đào tạo tại chỗ.
- **Ngân sách dành cho đào tạo.** Ngân sách sẽ ảnh hưởng rất nhiều đến cách bạn triển khai hình thức đào tạo nào. Nếu có ngân sách dồi dào, có lẽ bạn sẽ không ngần ngại đầu tư phát triển nội dung đào tạo, mời các chuyên gia về giảng dạy cho nhân viên hay gửi nhân viên đi học những khóa học có chất lượng. Nhưng điều này không có nghĩa là với ngân sách hạn chế thì bạn không tổ chức đào tạo được. Trái lại, bạn có thể sử dụng những nguồn lực có sẵn trong công ty để triển khai hình thức đào tạo tại chỗ.
- **Giảng viên.** Ai sẽ tham gia giảng dạy hay hướng dẫn cũng ảnh hưởng khá nhiều đến quyết định chọn hình thức đào tạo của bạn. Bạn khó có thể áp dụng hình thức đào tạo tại chỗ nếu những cấp trên trực tiếp của người học hay những nhân viên lành nghề phải đảm nhận những công việc khác quan trọng hơn hay không có khả năng kèm cặp. Mặt khác, nếu sản phẩm hay dịch vụ trong công ty bạn khá đặc thù thì bạn sẽ gặp hạn chế khi chọn những giảng viên bên ngoài.

Khi chọn lựa hình thức đào tạo cũng không nhất thiết là chúng ta chỉ chọn một hình thức duy nhất. Một cách hiệu quả nhất là phối hợp các hình thức đào tạo.

Các đại diện bán hàng mới ở công ty An Bình thường được đào tạo rất bài bản về kỹ năng bán hàng. Trong chương trình đào tạo kéo dài 5 ngày họ được huấn luyện những kiến thức về sản phẩm, các bước trong quá trình bán hàng, kỹ năng thương lượng, kỹ năng ứng xử với những khách hàng khó tính. Các bài kiểm tra cuối khóa đào tạo cho thấy các đại diện nắm rất rõ những kiến thức và kỹ năng đã được đào tạo. Tuy nhiên, giám đốc bán hàng của công ty nhận thấy rằng các đại diện bán hàng luôn lúng túng khi đi gặp khách hàng trong thời gian đầu (thường kéo dài từ 2-3 tháng), điều này khiến họ bỏ mất những cơ hội bán hàng hiếm có.

Chương trình đào tạo vì thế được điều chỉnh. Thay vì học 5 ngày liên tục, chương trình được rút ngắn còn 3 ngày, sau đó các đại diện bán hàng mới được kèm cặp bởi những người có kinh nghiệm hơn đi gặp khách hàng. Những người có kinh nghiệm đóng vai trò là người hỗ trợ đồng thời quan sát quá trình tiếp xúc với khách hàng của những đại diện mới để cho ý kiến phản hồi về những gì làm tốt, những gì cần hoàn thiện. Bên cạnh đó, công ty còn dành thời gian để các nhân viên chia sẻ kinh nghiệm bán hàng trong những cuộc họp hàng tháng của phòng bán hàng. Kết quả là các đại diện bán hàng mới nhanh chóng có được sự tự tin khi tiếp xúc với khách hàng và mang về những đơn đặt hàng có giá trị cao.

Trong đa số trường hợp, phối hợp các hình thức đào tạo sẽ thúc đẩy nhanh quá trình học tập và ứng dụng kỹ năng mới của nhân viên, dẫn đến rút ngắn quá trình cải tiến kết quả làm việc.

Thực hành 30

3 phút 



Tiếp tục với nhu cầu đào tạo mà bạn nghĩ đến trong bài thực hành 29. Bạn sẽ phối hợp những hình thức đào tạo nào trong số những hình thức nêu trên?

.....

.....

.....

.....

5 Chuẩn bị việc áp dụng nội dung học tập vào công việc thực tế

Đến đây thì bạn đã xác định được những điều cần thiết nhất để tổ chức hoạt động đào tạo. Bạn có thể đặt hàng cho các công ty đào tạo (nếu bạn quyết định chọn nguồn lực bên ngoài) hoặc những “giảng viên nội bộ” trong công ty để họ cung cấp những kiến thức và kỹ năng cần thiết cho đối tượng cần đào tạo. Thế nhưng liệu vai trò của bạn – người chịu trách nhiệm đào tạo và phát triển nhân viên đến đây là chấm dứt? Liệu nhân viên sẽ tự khắc làm việc tốt hơn sau khi được đào tạo?

Có lẽ bạn đồng ý với tôi rằng trong quá trình đào tạo, nhân viên sẽ đạt được những kiến thức và kỹ năng như mong đợi. Tuy nhiên, đây chưa phải là kết quả cuối cùng mà doanh nghiệp mong muốn khi đầu tư đào tạo nhân viên. Kết quả mà doanh nghiệp mong muốn là **tăng kết quả thực hiện công việc**. Rõ ràng kết quả này chỉ có thể đạt được khi nhân viên thể hiện những thay đổi trong cách thức thực hiện công việc thông qua việc **áp dụng những điều đã học được vào thực tế**.

Câu hỏi đặt ra là liệu nhân viên có dễ dàng áp dụng những điều đã học.

Thực hành 31

2 phút 



Bạn hãy nghĩ về một khóa đào tạo mà bạn tham gia gần đây. Bạn gặp phải những trở ngại gì khi áp dụng những nội dung học được vào công việc?

.....

.....

.....

.....

Tình huống thường xảy ra với người học là họ thấy mình nắm bắt một kỹ năng mới nào đó rất tốt trong khóa học nhưng khi quay về làm việc thì lại không thực hiện tốt bằng. Môi trường làm việc có những hạn chế gây ảnh hưởng không nhỏ đến việc áp dụng cái mới

mà chúng ta đã được đào tạo. Bạn hãy xem mình gặp phải những hạn chế nào trong số nêu sau đây:

- Cấp trên không ủng hộ. *"Cấp trên của tôi không thích tôi làm theo cách mà tôi học được vì sợ rủi ro."*
- Kỹ năng học được không thích ứng với thiết bị, qui trình hay phương thức làm việc hiện hành trong công ty. *"Tôi học về quản trị nhân sự nhưng ở công ty của tôi, sếp tôi là người quyết định hết mọi việc về nhân sự."*
- Xung đột giữa các thứ tự ưu tiên trong mục tiêu công việc. *"Tôi được dạy về các phương pháp để đảm bảo chất lượng nhưng ở bộ phận tôi làm việc thì số lượng được coi trọng hơn là chất lượng."*
- Áp lực từ phía đồng nghiệp trong cùng phòng ban hay ở những phòng ban khác. *"Những đồng nghiệp của tôi cho rằng tôi đang chơi trội khi muốn làm khác đi."*
- Không khen thưởng tương xứng. *"Tôi làm khác đi thì sẽ được gì?"*
- ...

Bản thân người học khó lòng vượt qua những hạn chế nêu trên để áp dụng những điều đã học vào thực tế. Vì vậy cấp quản lý, cụ thể là người cấp trên trực tiếp sẽ cần tạo điều kiện để người học thực hiện tối bước cuối cùng này. Một số điều mà bạn cần vạch ra hoặc đề nghị cấp trên trực tiếp của người học có kế hoạch "sau đào tạo" gồm:

- Giao cho nhân viên một công việc hay một dự án mới trong đó cho phép nhân viên sử dụng những kiến thức, kỹ năng mà người này học được;
- Cho nhân viên cơ hội "thử và sai" khi triển khai những điều đã học được trong công việc;
- Tổ chức những buổi báo cáo thu hoạch để cùng nhân viên điểm lại những gì đạt được khi áp dụng những cách thức thực hiện công việc mới và đúc kết thành những chuẩn mực trong thực hiện công việc;
- Ở tầm quản lý cao hơn, bạn nên đề nghị công ty đặt tiêu chí khen thưởng và tạo ra cơ chế duy trì việc chia sẻ và áp dụng những điều đã học được vào công việc để tạo ra thói quen "học hỏi và áp dụng" ở nhân viên.

Có như thế thì nhân viên mới có động lực đưa những điều đã học được vào thực tế và tạo ra những thay đổi tích cực trong kết quả công việc.

Thực tế cho thấy những công ty áp dụng song song việc tạo điều kiện để nhân viên áp dụng những điều được đào tạo vào công việc và có những tiêu chí khen thưởng thì lợi nhuận thu được so với chi phí bỏ ra để đào tạo là rất lớn.

Mục tiếp theo sẽ thảo luận những phương pháp cơ bản giúp bạn đánh giá được những thành quả mà đào tạo mang lại.

6 Chuẩn bị việc đánh giá hiệu quả đào tạo

Cũng giống như những hoạt động khác trong doanh nghiệp, hoạt động đào tạo cũng cần được đánh giá để xem kết quả thu được là gì và rút ra bài học kinh nghiệm cho những lần tiếp theo. Bạn sẽ tìm được câu trả lời cho những điều mà bạn muốn biết sau khi tổ chức các hoạt động đào tạo như:

- Các hoạt động đào tạo có đạt mục tiêu đặt ra hay không?
- Nhân viên học được những gì từ chương trình đào tạo?
- Có gì trong chương trình đào tạo cần được cải thiện, bổ sung hay thay đổi?
- Có những thay đổi gì cần thực hiện trong những kế hoạch đào tạo trong tương lai về nội dung, phương pháp, cũng như về chi phí?

Mặt khác, việc đánh giá kết quả đào tạo cũng giúp bạn trả lời những câu hỏi mà cấp lãnh đạo doanh nghiệp muốn biết về những gì thu được từ đào tạo. Cụ thể là:

- Có thay đổi ở nhân viên và trong công việc của họ không?
- Những vấn đề về kết quả thực hiện công việc trước khi đào tạo có được giải quyết?
- Chi phí và những nỗ lực bỏ ra cho việc đào tạo có xứng đáng và hợp lý không?
- Kết quả cuối cùng mang lại cho doanh nghiệp là gì?

Hiệu quả đào tạo được đánh giá ở những mức độ khác nhau ứng với từng khía cạnh và công cụ tương ứng. Bạn hãy tham khảo bảng sau đây.

C

Mức độ	Khía cạnh đánh giá	Vấn đề quan tâm	Công cụ
Một (1)	Phản ứng của người học	Người học thích chương trình học như thế nào?	Bản câu hỏi đánh giá
Hai (2)	Những kiến thức/kỹ năng học được	Người học học được những gì?	Bài kiểm tra, Tình huống giả
Ba (3)	Ứng dụng vào công việc	Người học áp dụng những điều đã học vào công việc như thế nào?	Những đo lường về kết quả thực hiện công việc
Bốn (4)	Kết quả mà doanh nghiệp đạt được	Doanh nghiệp thu được gì từ việc đầu tư vào đào tạo?	Phân tích Chi phí bỏ ra và Lợi ích đạt được

Mô hình đánh giá của Tiến sĩ Donald Kirkpatrick

Bạn có thể thấy rằng mức độ Một và Hai có thể đánh giá ngay trong quá trình đào tạo. Trong khi đó mức độ Ba và Bốn chỉ thực hiện được sau quá trình đào tạo.

Điều này dẫn chúng ta đến trọng tâm của việc đánh giá. Nếu bạn chỉ quan tâm đến nội dung khóa học và giảng viên tiến hành đào tạo như thế nào để cung cấp kỹ năng, kiến thức hay thay đổi thái độ của người học thì bạn chỉ cần đánh giá hiệu quả đào tạo ở mức độ Một và Hai. Tuy nhiên, nếu bạn muốn đo lường hiệu quả đào tạo thể hiện như thế nào tại nơi làm việc, bạn sẽ chọn mức độ Ba và Bốn. Đối với hai mức độ này, bạn sẽ cần nhiều thời gian và cần nhiều người tham gia hơn.

Bây giờ chúng ta sẽ tìm hiểu một số phương pháp đánh giá đơn giản mà bạn có thể tự thực hiện:

■ **Bản câu hỏi đánh giá**

Bản câu hỏi đánh giá yêu cầu người học chấm điểm và cho ý kiến về chương trình học. Qua đó bạn biết được điểm nào cần hoàn thiện cho chương trình. (Phiếu đánh giá đính kèm trong cuốn sách này là một minh họa cho bản đánh giá.)

■ **Thảo luận nhóm với người học**

Tiến hành thảo luận nhóm với người học ngay sau khóa học để trực tiếp nhận phản hồi của nhiều người cùng một lúc về khóa học.

■ **Bài kiểm tra cuối khóa**

Đây là cách để kiểm tra liệu người học có nắm bắt được những kiến thức như mong muốn hay không. Bài kiểm tra có thể dưới hình thức bài tập tình huống, câu hỏi trắc nghiệm, v.v. Thông thường giảng viên sẽ là người tiến hành kiểm tra và cho ý kiến phản hồi về bài kiểm tra tại chỗ.

Những phương pháp nêu trên giúp bạn hiểu được phản ứng của người học và những kiến thức/ kỹ năng mà người học học được (mức độ 1 và 2). Những phương pháp này có thể thực hiện ngay sau chương trình học. Trong khi đó, để đánh giá được liệu người học có thật sự áp dụng những điều đã học vào công việc và mang lại kết quả gì cho doanh nghiệp, bạn cần đặt ra một khoảng thời gian để người học áp dụng sau đó mới đánh giá. Bạn có thể sử dụng hai phương pháp sau:

■ **Quan sát nhân viên tại chỗ**

Thông qua việc quan sát những biểu hiện của nhân viên trong công việc, bạn có thể biết được những kiến thức và kỹ năng mới có được áp dụng hay không.

■ **Phỏng vấn cấp trên trực tiếp về biểu hiện và kết quả công việc của người học sau khi được đào tạo**

Cách này giúp bạn biết được người học có những thay đổi gì trong khi thực hiện công việc và đạt được những kết quả gì sau khi được đào tạo. Căn cứ vào kết quả đánh giá, bạn có thể xác định đầu tư cho việc đào tạo và phát triển nhân viên mang lại kết quả gì cho doanh nghiệp.

■ **Đối với những kỹ năng có thể áp dụng ngay lập tức chẳng hạn như kỹ năng bán hàng, kỹ năng vận hành máy, kỹ năng chăm sóc khách hàng, v.v..., bạn nên cùng cấp trên trực tiếp đưa ra những tiêu chí thực hiện công việc, hay những hành vi mong muốn sau khóa học. Việc đánh giá hiệu quả đào tạo sẽ dựa trên việc liệu người học có tuân theo các tiêu chí hay có những biểu hiện mong muốn trong thực tế công việc hay không.**

- Đối với những kỹ năng mà người học cần phải có điều kiện phù hợp hay nhiều thời gian mới áp dụng và phát triển được, chẳng hạn như kỹ năng lãnh đạo nhóm, kỹ năng làm việc theo nhóm, v.v..., bạn nên có những gợi ý để giúp người học áp dụng. Cụ thể là yêu cầu người học lập kế hoạch hành động sau khóa học, trong đó nêu những hành vi hay những nhiệm vụ (đòi hỏi sử dụng những kỹ năng đã học) mà họ sẽ thực hiện. Cấp trên trực tiếp sẽ hỗ trợ để người học thực hành và củng cố kỹ năng. Việc đánh giá sẽ dựa trên những thay đổi gì mà người học biểu hiện trong công việc và những thay đổi này mang lại kết quả gì cho doanh nghiệp.

C

Thực hành 32

2 phút 



Bạn sẽ áp dụng những hình thức đánh giá nào vào chương trình đào tạo sắp đến trong công ty bạn?

.....

.....

.....

.....

7 Đạt sự cam kết của những người có liên quan

Như vậy bạn đã đi gần hết đoạn đường để lên kế hoạch cho một hoạt động đào tạo bất kỳ trong công ty. Bạn đã lần lượt đi qua các bước gồm: đánh giá nhu cầu đào tạo, xác định thứ tự ưu tiên cho các cầu đào tạo, xác định mục tiêu đào tạo, chọn lựa hình thức đào tạo, chuẩn bị cho việc áp dụng sau đào tạo và phác thảo kế hoạch đánh giá. Bây giờ chúng ta sẽ đi thêm một bước cuối cùng nhưng cũng ảnh hưởng nhiều đến sự thành công trong triển khai kế hoạch của bạn là có được **sự cam kết** của những người có liên quan.

Theo kế hoạch, trong quý 3 này Mai Hương sẽ triển khai chương trình đào tạo kỹ năng quản lý nhóm cho các trưởng nhóm từ các phòng ban trong công ty. Chương trình gồm một loạt các khóa học về kỹ năng giao tiếp, kỹ năng xây dựng đội nhóm, kỹ năng đàm phán, kỹ năng quản lý ngân sách, kỹ năng giải quyết vấn đề, v.v. Lịch học đã được sắp xếp sẵn và xác nhận từ nhiều tháng

trước. Theo thiết kế của chương trình, học viên sẽ học tập trung từng đợt, mỗi đợt 2 ngày cách nhau từ 2-3 tuần cho đến khi chương trình hoàn tất. Mọi việc diễn ra suôn sẻ trong 2 đợt đầu tiên, sau đó thì một số học viên bắt đầu vắng mặt hay tham gia không đầy đủ 2 ngày học. Lý do thường là do bận công tác đột xuất hoặc vì cấp trên đi vắng nên họ phải có mặt để điều hành công việc. Mai Hương đã trao đổi vấn đề này với cấp trên trực tiếp của những học viên này nhưng tình hình có vẻ không thay đổi. Còn 2 đợt nữa là chương trình kết thúc và số lượng học viên tiếp tục tham gia chỉ còn một nửa so với ban đầu...

C

Thực hành 33

2 phút 



Trong trường hợp nêu trên, Mai Hương đã thiếu sự cam kết của những người có liên quan đến chương trình đào tạo. Theo bạn, để triển khai kế hoạch đào tạo một cách suôn sẻ, bạn sẽ cần sự cam kết của những người nào?

.....

.....

.....

.....

Chắc chắn, bạn sẽ phải có được cam kết của những người sau:

- Ban giám đốc, cụ thể là giám đốc công ty. Người này sẽ hỗ trợ bạn về mặt kinh phí đồng thời tạo cho bạn một số quyền hạn để bạn thực thi kế hoạch đào tạo.
- Cấp trên trực tiếp của nhân viên sẽ được đào tạo (người học). Những người này đóng vai trò khá quan trọng trong suốt quá trình học tập, đặc biệt là giai đoạn ứng dụng kỹ năng của nhân viên.

Trước khi học, cấp trên cần cho nhân viên hiểu rõ mục tiêu và lý do của chương trình đào tạo. Trong quá trình học, cấp trên trực tiếp cần cam kết tạo điều kiện về thời gian (đối với hình thức đào tạo tập trung) để đảm bảo nhân viên tham gia đầy đủ các khóa học. Nếu cấp trên trực tiếp đóng vai trò là người kèm cặp hay đỡ đầu (hình thức đào tạo tại chỗ) thì sự cam kết tham gia nghiêm túc, kiên nhẫn là hết sức cần thiết.

Sau thời gian học, cấp trên trực tiếp cũng phải có trách nhiệm khuyến khích, tạo cơ hội cho nhân viên áp dụng những điều đã học vào công việc. Theo kết quả nghiên cứu, cấp trên trực tiếp có ảnh hưởng quan trọng đến sự thành công của việc đào tạo nhân viên.

- **Bản thân người học.** Người học là tâm điểm của suốt quá trình đào tạo vì vậy chúng ta cần đảm bảo rằng người học cam kết tham gia chương trình đào tạo đầy đủ để đạt mục tiêu học tập đặt ra ban đầu.

Hãy tự đánh giá 3

12 phút ⌚



- I** Bạn hãy xem xét những mục tiêu đào tạo trong những tình huống sau đây và đề nghị điều chỉnh (nếu cần) để đảm bảo tuân theo nguyên tắc SMART.

- a** Hùng lên kế hoạch tổ chức một chương trình đào tạo về đánh giá nhân viên trong công ty cho các trưởng bộ phận để chuẩn bị cho đợt đánh giá trong 2 tháng tới. Lần này, nội dung của chương trình tập trung vào cách thức cung cấp ý kiến phản hồi về kết quả công việc của nhân viên trong quá trình đánh giá. Hùng muốn sau khi tham gia chương trình đào tạo này, các trưởng bộ phận sẽ thực hiện tốt hơn việc cho ý kiến phản hồi. Bởi vì theo các trưởng bộ phận, cả họ lẫn nhân viên đều cảm thấy không thoải mái khi thực hiện hoạt động này do họ không biết tiến hành như thế nào. Mục tiêu mà Hùng đặt ra cho chương trình đào tạo là: “Thực hiện tốt việc cho ý kiến phản hồi.”

.....

.....

.....

- b** Một trong những hạn chế của quá trình phỏng vấn trong công ty của Minh là các trưởng bộ phận không lấy được đầy đủ thông tin từ ứng cử viên khi phỏng vấn trực tiếp. Điều này dẫn đến những quyết định sai khi quyết định tuyển dụng. Tuần tới, Minh sẽ tổ chức một khóa đào tạo về kỹ năng phỏng vấn trong đó cung cấp những mô hình câu hỏi giúp người phỏng vấn khai thác những thông tin về khả năng thực tế của ứng viên. Minh đặt ra mục tiêu là: “Các trưởng bộ phận sẽ chọn được những ứng viên giỏi.”

-
-
-
- 2 Công ty của Loan hiện có nhu cầu phát triển kỹ năng “Lãnh đạo” cho một số các các trưởng nhóm để đáp ứng nhu cầu phát triển của công ty. Loan nghĩ ra một số cách đào tạo kỹ năng này để đề xuất lên ban giám đốc công ty như sau:
- a Cách 1: Gửi những người này đến một khóa học ngắn ngày về Kỹ năng Lãnh đạo do một công ty tư vấn đào tạo có uy tín thực hiện.
- b Cách 2: Giao cho những người này quản lý một dự án hay chịu trách nhiệm chính trong một mảng công việc nào đó đòi hỏi phải lãnh đạo một nhóm người. Đồng thời sẽ bố trí một người có kinh nghiệm hơn làm cố vấn cho những trưởng nhóm này trong suốt quá trình thực hiện công việc hay quản lý dự án.
- c Cách 3: Mua những cuốn sách hay của các tác giả nổi tiếng về chủ đề lãnh đạo, hay những chương trình tự học về kỹ năng lãnh đạo được thiết kế trên CD của các trường đại học danh tiếng như Đại học Havard và khuyến khích những người này tham khảo.

Bạn hãy giúp Loan phân tích những điểm ưu việt và hạn chế của từng hình thức đào tạo nêu trên.

.....

.....

.....

.....

.....

Bạn có thể tham khảo câu trả lời ở phần *Đáp án các bài tự đánh giá* ở cuối cuốn sách.

8 Tóm tắt



C

- Thứ tự ưu tiên của các nhu cầu đào tạo được sắp xếp dựa trên mức độ quan trọng và tính khẩn cấp của nhu cầu đối với hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.
- Mục tiêu đào tạo cần tuân theo nguyên tắc:
 - Cụ thể;
 - Đo lường được;
 - Khả thi;
 - Có liên quan;
 - Hạn định thời gian hợp lý.
- Hình thức đào tạo bao gồm:
 - Học tập trung;
 - Học tại chỗ;
 - Những hình thức học linh hoạt khác.
- Kết quả thực hiện công việc sẽ cải thiện khi nhân viên được tạo điều kiện áp dụng những điều đã học vào thực tế công việc.
- Hiệu quả đào tạo có thể đánh giá theo bốn mức độ:
 - Mức độ 1: Phản ứng của người học
 - Mức độ 2: Nội dung học được
 - Mức độ 3: Ứng dụng vào công việc
 - Mức độ 4: Kết quả mà doanh nghiệp đạt được
- Những phương pháp đánh giá hiệu quả đào tạo gồm:
 - Bản câu hỏi đánh giá;
 - Thảo luận với người học;
 - Bài kiểm tra cuối khóa;
 - Quan sát nhân viên tại chỗ;
 - Phỏng vấn cấp trên trực tiếp về kết quả công việc sau đào tạo.

- Đạt sự cam kết của những người có liên quan là yếu tố không thể thiếu để giúp bạn triển khai kế hoạch đào tạo thành công. Bạn sẽ cần sự cam kết của:
 - Ban giám đốc công ty;
 - Cấp trên trực tiếp của người học;
 - Bản thân người học...

C

9 Suy ngẫm



Bây giờ bạn dành 5 phút để suy ngẫm những vấn đề vừa nghiên cứu và nghĩ xem bạn sẽ áp dụng chúng vào thực tế công việc của bạn như thế nào? Hãy viết ra những suy nghĩ của bạn:

C



A! Tôi đã học được...

.....
.....
.....

Áp dụng khi nào?

.....
.....

Áp dụng điều đó ở công việc nào?

.....
.....
.....



A! Tôi đã học được...

.....
.....
.....

Áp dụng khi nào?

.....
.....

Áp dụng điều đó ở công việc nào?

.....
.....
.....

Đánh giá kết quả

1 Bài kiểm tra nhanh



Đến đây, bạn đã hoàn tất cuốn sách. Những câu hỏi sau đây sẽ giúp bạn nhớ lại những nội dung mà chúng ta đã thảo luận. Bạn hãy ghi câu trả lời ngắn gọn vào những hàng trống.

Câu hỏi 1 Mục đích chính của đào tạo là gì?

.....

.....

Câu hỏi 2 Hãy nêu 3 lợi ích cụ thể mà đào tạo mang lại cho doanh nghiệp.

.....

.....

.....

Câu hỏi 3 Đào tạo là chuyển giao kỹ năng và kiến thức, đào tạo cũng kéo theo thay đổi.

Đó là thay đổi gì?

.....

.....

Câu hỏi 4 Hãy nêu 2 lợi ích mà đào tạo mang lại cho cá nhân.

.....

.....

Câu hỏi 5 Khoảng cách trong kết quả thực hiện công việc là gì?

.....

.....

Câu hỏi 6 Hai trong số những giai đoạn của chu trình đào tạo là: Xác định nhu cầu đào tạo và Thực thi kế hoạch đào tạo. Hãy nêu 2 giai đoạn còn lại.

.....

.....

.....

.....

.....

Câu hỏi 7 Mục đích cuối cùng của đánh giá nhu cầu đào tạo là gì?

.....

.....

Câu hỏi 8 Nêu các bước trong đánh giá nhu cầu đào tạo.

.....

.....

.....

Câu hỏi 9 Khi nào thì đào tạo là giải pháp cho khoảng cách trong kết quả công việc?

.....

.....

Câu hỏi 10 Nêu 2 tài liệu sẵn có trong doanh nghiệp mà bạn có thể tham khảo để đánh giá nhu cầu đào tạo.

.....

.....

Câu hỏi 11 Mục tiêu đào tạo phải nêu được điều gì?

.....

.....

Câu hỏi 12 Kết quả công việc nêu trong mục tiêu đào tạo phải kèm theo điều gì?

.....

.....

.....

Câu hỏi 13 Nêu **hai** lợi điểm của hình thức đào tạo tập trung.

.....

.....

Câu hỏi 14 Khi chọn lựa hình thức đào tạo, chúng ta phải cân nhắc rất nhiều yếu tố. Hãy nêu 2 trong số những yếu tố này.

.....

.....

.....

Câu hỏi 15 Nêu những người mà bạn cần có sự cam kết của họ khi triển khai kế hoạch đào tạo.

.....

.....

.....

Bạn có thể tham khảo các câu trả lời ở phần cuối cuốn sách.

2 Bài tập tình huống

Tuần trước, giám đốc công ty đề nghị Loan – giám đốc nhân sự công ty liên lạc với một số trung tâm đào tạo để sắp xếp các khóa đào tạo kỹ năng quản lý cho các trưởng bộ phận trong công ty. Theo giám đốc, qua những lần tiếp xúc và làm việc với những người thuộc cấp quản lý của những công ty khác trong ngành, ông thấy họ vượt trội so với những người đang giữ chức vụ tương tự trong công ty. Điểm khác biệt rõ ràng nhất là những người trong công ty thiếu hẳn tác phong quản lý linh hoạt và khoa học. Tuy ở vai trò quản lý nhưng họ xử lý công việc như những nhân viên bình thường. Họ không biết phối hợp với các phòng ban khác để thực hiện công việc, và luôn hỏi ý kiến ông về tất cả mọi việc mà không tự đưa ra quyết định hay giải pháp nào. Ông lo sợ rằng với những mục tiêu kinh doanh đầy tham vọng mà công ty đặt ra trong thời gian tới, những người này khó lòng thực hiện tốt vai trò của mình, đặc biệt là việc nâng cao thế cạnh tranh của công ty trên thị trường. Ông tin rằng họ cần được đào tạo thêm về kỹ năng quản lý. Ông gợi ý cho Loan tên của một loạt những khóa đào tạo đang hiện có trên thị trường và yêu cầu cô liên lạc để hỏi học phí và thời gian học. Ông nói sau khi biết được các thông tin trên ông sẽ quyết định cho ai đi học khóa nào. Cách thông thường mà ông vẫn áp dụng là cho những người mà ông tin cậy nhất đi học khóa mắc tiền, những người còn lại thì học khóa bình thường.

Tuy đồng ý với nhận xét của giám đốc công ty nhưng Loan vẫn phân vân, cô e ngại rằng giải pháp mà giám đốc đưa ra có phần vội vàng. Cô nhớ cách đây không lâu công ty đã cử vài người đi học khóa học “Giám đốc điều hành” nhưng tình hình vẫn không đổi khi những người này học về. Loan trình bày suy nghĩ của cô với giám đốc và mạnh dạn đề nghị ông cho cô một tuần để tìm hiểu thêm tình hình, sau đó sẽ cùng ông tìm cách giải quyết. Giám đốc đồng ý nhưng vẫn nhấn mạnh cô phải đồng thời thu thập thông tin mà ông yêu cầu.

Qua tìm hiểu, Loan biết được những điều như sau:

- Thật sự là các trưởng bộ phận luôn phải tất bật với công việc, đa số là trong tình trạng quá tải.
- Các trưởng bộ phận thường giao việc cho nhân viên của mình làm nhưng họ luôn giám sát nhân viên từng chút một. Đối với những

công việc phức tạp hay quan trọng, họ thường tự mình làm vì họ không an tâm khi giao cho nhân viên, họ e rằng nhân viên sẽ làm sai hoặc gây hậu quả ảnh hưởng đến họ. Đa số trưởng bộ phận tâm sự, họ biết ở vai trò quản lý họ không nên ôm đồm quá nhiều việc và họ đã vài lần chỉ cho nhân viên cách thực hiện một số công việc thế nhưng nhân viên vẫn không hiểu ý của họ. Và họ không biết làm thế nào khác ngoài việc tự làm.

- Một số khác thì nói rằng họ không biết phân công công việc cho nhân viên như thế nào cho hợp lý. Cách mà họ hay làm là nhân viên nào làm tốt thì giao nhiều việc, nhân viên nào yếu thì họ giao ít việc hơn. Tuy nhiên, trong mọi trường hợp thì họ đều phải kiểm tra lại.
- Các trưởng bộ phận vẫn quen cách trao đổi miệng với những phòng ban khác về những công việc cần phải làm mà không có bất cứ giấy tờ gì để nhắc nhở nhau. Vì thế có nhiều việc đã bàn bạc và thống nhất thực hiện nhưng cuối cùng vẫn bỏ lỡ vì không ai nhớ để thực hiện.
- Các bộ phận cũng chưa có thói quen cập nhật và chia sẻ thông tin cho nhau. Vì thế sự phối hợp giữa các phòng ban không đồng đều. Kết quả là đã có nhiều lần công ty gặp sự cố với khách hàng. Gần đây nhất là việc chương trình khuyến mãi được thông báo rộng rãi nhưng hàng lại chưa phân phối kịp đến các điểm bán khiến cho công ty phải xin lỗi khách hàng.
- Các trưởng bộ phận không tự ra quyết định về nhân sự, cũng như về những khoản chi trong bộ phận. Tất cả các trưởng hợp từ nhỏ đến lớn họ chỉ đề xuất và phải chờ quyết định của giám đốc. Một số trưởng bộ phận nói hình thức này khiến họ bị động trong công việc nhưng do từ trước đến giờ công ty đã áp dụng như vậy nên cũng không tiện góp ý.
- Các trưởng bộ phận còn cho biết họ cũng rất muốn tìm tòi thêm thông tin trên Internet để hỗ trợ công việc quản lý nhưng công ty vẫn không tạo điều kiện cho họ. Hiện trong công ty chỉ có giám đốc công ty và một vài người khác trong ban quản trị là có thể truy cập Internet 24/24.

Bạn hãy trả lời những câu hỏi sau đây:

- 1 Theo bạn, đề nghị của Loan sẽ giúp công ty tránh khỏi những sai lầm gì?
- 2 Khoảng cách trong thực hiện công việc là gì?

- 3 Theo bạn, đâu là nguyên nhân gây nên khoảng cách này?
 - 4 Loan nên đề xuất đào tạo những kỹ năng gì để cải thiện tình hình?
Có những giải pháp nào khác ngoài đào tạo?
 - 5 Cuối cùng, bạn hãy giúp Loan phác thảo một kế hoạch đào tạo bằng cách nêu ra những yếu tố cần cân nhắc trong kế hoạch.
- Bạn có thể tham khảo câu trả lời ở phần *Đáp án cho bài tập tình huống* ở cuối cuốn sách.

Hãy tóm lược và suy ngẫm

1 Tóm lược và suy ngẫm

Như vậy, bạn đã hoàn thành xong nội dung của cuốn sách *Đào tạo nguồn nhân lực*, bây giờ chúng ta hãy cùng nhau xem lại các mục tiêu của cuốn sách.

Mục tiêu đầu tiên là:

- **Bạn có khả năng tốt hơn để giải thích sự cần thiết và những lợi ích của việc đào tạo đối với doanh nghiệp và cá nhân.**

Như bạn đã biết, nhu cầu đào tạo xuất hiện khi cá nhân thiếu kỹ năng hoặc kiến thức để thực hiện công việc. Việc đáp ứng những nhu cầu đào tạo này là nhằm tăng kết quả thực hiện công việc, điều này giúp doanh nghiệp giảm chi phí và tăng lợi nhuận. Ngoài ra, đào tạo còn mang lại những lợi ích vô hình khác cho doanh nghiệp lẫn cá nhân.

Một số câu hỏi mà bạn có thể đặt ra cho mình là:

- *Tôi sẽ làm gì để có thể kịp thời nhận biết nhu cầu đào tạo dưới góc độ của doanh nghiệp lẫn bản thân người nhân viên?*

.....

.....

.....

- *Tôi sẽ làm thế nào để cho những người quản lý, ban giám đốc trong doanh nghiệp thấy được những lợi ích mà đào tạo mang lại?*

.....

.....

.....

Mục tiêu thứ hai là:

- **Bạn có khả năng tốt hơn để giải thích các bước trong đánh giá nhu cầu.**

Trước khi tiến hành đào tạo, chúng ta phải trả lời câu hỏi: liệu đào tạo thật sự giúp xóa đi khoảng cách trong kết quả công việc? đào tạo cho ai? đào tạo những kiến thức và kỹ năng gì? Để làm được điều này, chúng ta tiến hành đánh giá nhu cầu đào tạo. Các bước bao gồm: xác định khoảng cách trong thực hiện công việc, phân tích nguyên nhân gây nên khoảng cách, xác định liệu đào tạo có phải là giải pháp.

Một vài câu hỏi mà bạn có thể tự đặt ra cho mình là:

- Tôi sẽ làm gì ở từng bước?

.....

.....

.....

- Tôi sẽ cần những ai tham gia vào quá trình đánh giá nhu cầu?

.....

.....

.....

- Tôi sẽ làm gì để thuyết phục họ dành thời gian hợp lý và tham gia nghiêm túc vào quá trình đánh giá nhu cầu?

.....

.....

.....

.....

Với mục tiêu thứ ba:

- Bạn có khả năng tốt hơn để mô tả những phương pháp điển hình trong đánh giá nhu cầu đào tạo.

Trong phần B, bạn đã được giới thiệu một số những phương pháp mà bạn có thể sử dụng để thu thập thông tin trong quá trình đánh giá nhu cầu đào tạo. Các phương pháp bao gồm: phỏng vấn; quan sát trực tiếp/ gián tiếp người nhân viên; xem xét những tài liệu có

sẵn trong công ty bạn như bản mô tả công việc, bản đánh giá kết quả thực hiện công việc. Hay những phương pháp khác như câu hỏi điều tra, kiểm tra kỹ năng nhân viên, v.v.

Có lẽ bây giờ bạn nên suy ngẫm những điều sau:

- *Phương pháp nào sẽ thích hợp với bối cảnh công ty của bạn?*

.....

.....

.....

- *Bạn cần những kỹ năng cần thiết để tiến hành những phương pháp này không?*

.....

.....

.....

Mục tiêu cuối cùng là:

- **Bạn có khả năng tốt hơn để phác thảo một kế hoạch đào tạo cho những nhu cầu đã được xác định.**

Một khi nhu cầu đào tạo được xác định, chúng ta phải lên kế hoạch thực hiện để đáp ứng nhu cầu này một cách hiệu quả nhất. Một loạt những điều mà chúng ta cần làm là: xác định xem nhu cầu nào cần đáp ứng trước, xác định mục tiêu đào tạo, chọn hình thức đào tạo, tìm hiểu phong cách học, tạo điều kiện để người học áp dụng những điều đã học vào thực tế công việc, vạch ra hướng đánh giá kết quả đào tạo, và hơn hết là đạt được sự cam kết của những người có liên quan.

Một trong số những câu hỏi đặt ra cho bạn là:

- *Thứ tự ưu tiên của các nhu cầu đào tạo trong công ty như thế nào?*

.....

.....

.....

- Những hình thức đào tạo nào là khả thi trong bối cảnh công ty của bạn?

.....

.....

.....

- Bạn sẽ đề xuất gì để các trưởng bộ phận/ trưởng nhóm tạo điều kiện cho nhân viên áp dụng những điều đã học vào thực tế công việc?

.....

.....

.....

- Bạn dự định vạch ra hướng đánh giá kết quả hoạt động đào tạo sắp đến như thế nào?

.....

.....

.....

.....

Bây giờ bạn hãy xem lại **mục tiêu học** mà bạn đã tự đặt ra cho mình ở đầu cuốn sách. Bạn tự đánh giá xem mục tiêu đã đạt được ở mức độ nào?

.....

.....

.....

.....

Có lẽ bạn đã phần nào thỏa mãn với mục tiêu nắm bắt kiến thức, nhưng còn những mục tiêu mang tính chất hành động thì sao? Phần tiếp theo sẽ giúp bạn áp dụng những kiến thức mà bạn gặt hái được vào thực tiễn công việc.

2 Kế hoạch hành động

2.1 Kế hoạch hành động là gì?

Kế hoạch hành động là một công cụ giúp bạn áp dụng những gì rút ra được từ cuốn sách vào thực tế công việc.

2.2 Làm thế nào để lập một kế hoạch hành động?

Đây là lúc bạn xem lại những ghi chép của mình ở trang *Suy ngẫm* sau mỗi phần trong cuốn sách và những câu trả lời ở mục *Tóm lược* và *Suy ngẫm*.

Trước tiên, hãy xác định các mục tiêu mà bạn mong muốn đạt được là gì? Để đạt được các mục tiêu này, bạn có thể sẽ gặp phải những vấn đề nào? Hãy liệt kê chúng. Sau đó hãy phân tích xem để giải quyết từng vấn đề, bạn sẽ cần thực hiện những hành động gì, với các nguồn lực nào, và trong thời gian bao lâu?

Hãy đảm bảo từng mục tiêu trong kế hoạch hành động của bạn luôn đáp ứng các tiêu chí sau:

- cụ thể;
- có thể đo lường được;
- có thể đạt được;
- phù hợp (với mục tiêu của nhóm và mục tiêu của doanh nghiệp);
- thời hạn hợp lý.

Ví dụ:

Mục tiêu không cụ thể: Sử dụng các phương pháp khác nhau trong đánh giá nhu cầu đào tạo.

Mục tiêu cụ thể: Phỏng vấn 10 người (trong đó có 2 trưởng bộ phận) để xác định nhu cầu đào tạo cho chương trình đào tạo cho phòng bán hàng trong năm tới.

Để đảm bảo tính khả thi, trong một kế hoạch hành động, bạn chỉ nên đề xuất một mục tiêu cần đạt được và không quá 3 vấn đề cần phải giải quyết trong một khoảng thời gian nhất định.

2.3 Làm gì với kế hoạch hành động?

Khi đã lập xong kế hoạch hành động, bạn nên bắt tay ngay vào việc thực hiện. Đừng để bất kỳ điều gì trì hoãn bạn! Trong quá trình thực hiện, rất có thể sẽ có những yếu tố ảnh hưởng đến những dự kiến của bạn. Bạn hãy phân tích kỹ lưỡng những ảnh hưởng này và trong trường hợp cần thiết, bạn đừng e ngại gì nếu phải thay đổi một số dự kiến trong kế hoạch hành động của mình. Nhưng lưu ý rằng cuối cùng bạn phải đạt được mục tiêu đã đặt ra.

Kế hoạch hành động là dành cho bạn. Trừ khi bạn yêu cầu, không ai đánh giá, chấm điểm hay xem xét kế hoạch của bạn. Hãy treo kế hoạch hành động ở nơi làm việc và bắt tay thực hiện ngay!

Bạn nên xem xét lại kế hoạch của mình theo định kỳ (có thể hàng tháng) và điều chỉnh kế hoạch khi cần thiết. Hãy xem lại:

- những gì đang phát huy tác dụng?
- những gì cần được cải tiến?
- làm thế nào để có thể thực hiện các cải tiến đó?

Khi đã thực hiện xong kế hoạch hành động, bạn không nên vội vàng cất nó vào ngăn bàn. Bạn nên dành chút thời gian để đánh giá việc thực hiện kế hoạch hành động và so sánh xem kết quả mà bạn đạt được có như mong muốn hay không. Điều này sẽ giúp bạn tích lũy kinh nghiệm để thực hiện thành công các kế hoạch hành động trong tương lai.

Đừng quên ghi nhận những tiến bộ mà bạn đã đạt được. Hãy ăn mừng những thành công của mình!

KẾ HOẠCH HÀNH ĐỘNG

Mục tiêu mà tôi muốn đạt được là:

[illegible][illegible]

Kết quả thực tế

[illegible]

3 Mở rộng

Peter Honey and Alan Mumford, *How to manage your learning environment*, Dr. Peter Honey, Ardingly House, 1996.

Sharpening your instructional competencies, Training House, 1994.

Raymond A.Noë, *Employee training and development*, Mc Graw Hill, 2002.

Janice Dent and Phil Anderson, *Fundamentals of high performance improvement*, American Society for Training and Development, 1998.

Tovey M.D., *Training in Australia*, Prentice Hall, 1997.

Gilley J.W., Egglund S.A, Gilley A.M, *Principle of human resource development*, Perseus Books Group, 2002.

4 Đáp án các bài tự đánh giá

Bài tự đánh giá 1

1

- a Nhận định đúng. Đào tạo là phương tiện để giúp cá nhân tiếp nhận kiến thức và kỹ năng nhằm nâng cao kết quả công việc. Vì vậy khi nhân viên thiếu kiến thức và kỹ năng để thực hiện công việc thì đào tạo là giải pháp phù hợp.
- b Nhận định đúng. Đào tạo nhân viên là một qui trình có kế hoạch và được tổ chức, do vậy việc lên kế hoạch theo định kỳ và bố trí nguồn lực cụ thể cho hoạt động đào tạo là rất cần thiết.
- c Nhận định sai. Mục đích của việc đào tạo nhân viên là tăng kết quả công việc. Do đó đào tạo nhân viên không chỉ dừng lại ở việc hướng dẫn nhân viên những kiến thức và kỹ năng cho công việc khi họ mới vào. Trái lại, chúng ta vẫn phải tổ chức đào tạo nhân viên trong suốt quá trình làm việc của họ.

2

- a Một rủi ro lớn khi người quản lý giỏi trong khi nhân viên thì không được đào tạo bài bản là nhân viên sẽ không chủ động trong công việc (do không có đủ kỹ năng cần thiết) và sẽ phụ thuộc rất nhiều vào người quản lý. Kết quả là công việc sẽ không được thực hiện nhanh chóng, hiệu quả làm việc không cao và người quản lý cũng sẽ mất nhiều thời gian giám sát nhân viên.

- b Ở khía cạnh phát triển cá nhân, ý kiến này hoàn toàn đúng. Thế nhưng trong bối cảnh của doanh nghiệp, nếu doanh nghiệp hoàn toàn không can thiệp vào việc đào tạo nhân viên, mỗi cá nhân sẽ tự phát triển kiến thức và kỹ năng nhằm phục vụ cho mục đích riêng của mình chứ không phải cho mục đích chung của doanh nghiệp. Như vậy doanh nghiệp không tận dụng được sự học hỏi của cá nhân.

3

a D

b C

c D

d A

e A

f B

g D

h B

i B

j B

Bài tự đánh giá 2

1

Minh sẽ vượt qua cảm giác e ngại nếu anh biết được lợi ích mà việc đánh giá nhu cầu đào tạo mang lại cho công ty, cho phòng ban và cho cả nhân viên. Thông qua việc đánh giá nhu cầu đào tạo, anh sẽ xác định được những điều rất thực tế như:

- Liệu đào tạo có giúp tăng kết quả làm việc? Hay có những hình thức khác?
- Nên đào tạo ai? Đào tạo cái gì?
- Những tiêu chí đánh giá sự tiến bộ của nhân viên sau đào tạo là gì?
- ...

Trả lời những câu hỏi này giúp Minh đảm bảo việc đầu tư tiền bạc và nỗ lực cho hoạt động đào tạo là có hợp lý và hơn hết giúp cải thiện kết quả công việc. Và so với thời gian bỏ ra cho việc đánh giá, lợi ích mang lại là rất lớn.

2

a Những nguyên nhân gây ra sự giảm sút trong sản lượng của phân xưởng có thể là:

- Về máy móc: những máy móc mới có nhiều đặc tính mà những người công nhân chưa từng sử dụng qua. Mặt khác, hướng dẫn sử dụng dán trên máy có chữ nhỏ, lại dán ở vị trí không thuận tiện nên gây cản trở cho công nhân (đặc biệt là những công nhân lớn tuổi) tìm hiểu và làm theo.
- Về chế độ lương bổng: sự khác biệt về chế độ lương thưởng giữa nhóm công nhân trẻ và nhóm lớn tuổi gây ra nổi bất bình ở nhóm công nhân trẻ, kết quả là tuy có khả năng nhưng nhóm này không làm hết sức mình để góp phần tăng năng suất.
- Niềm tin vào sự thay đổi: tuy công ty thay đổi một loạt máy mới, nhưng người sử dụng vốn là công nhân lại không thấy được giá trị mà những chiếc máy mới mang lại, họ vẫn tin là những chiếc máy cũ tiện dụng hơn. Vì thế họ không khai thác hết những đặc tính của những chiếc máy mới để có thể đạt năng suất cao hơn.

b Những giải pháp mà bạn có thể đề nghị là:

- Viết lại những bản hướng dẫn sử dụng với chữ to và dán ở những vị trí thuận tiện để công nhân tiện theo dõi.
- Xem xét lại chế độ lương bổng của công ty dành cho các công nhân, nếu cần thiết thì nên điều chỉnh lại hay giải thích cụ thể lại cho các công nhân biết để tránh bất bình làm ảnh hưởng đến tinh thần hợp tác và năng suất lao động.
- Chỉ cho công nhân thấy những ưu việt của các thiết bị mới để họ có động cơ khai thác và tận dụng những chức năng của máy trong sản xuất.
- Tổ chức một buổi hướng dẫn sử dụng máy mới cho những công nhân lớn tuổi để họ có thể thao tác tốt hơn trong khi làm việc.
- ...

3 Trong từng trường hợp, bạn có thể sử dụng những phương pháp như:

a Quan sát những biểu hiện của giao dịch viên trong khi tiếp xúc với khách hàng.

b

- Phỏng vấn các trưởng bộ phận. Trong đó bạn có thể yêu cầu họ mô tả các tình huống cụ thể, tìm hiểu những mong đợi của họ đối với nhân viên về kết quả công việc, v.v...
- Phỏng vấn nhân viên. Bạn sẽ tập trung tìm hiểu những trở ngại nhân viên gặp phải khi xử lý những sự cố trong công việc.
- Nếu có thể thì quan sát cách nhân viên xử lý những sự cố trong công việc.

Bài tự đánh giá 3

1

- a. Mục tiêu mà Hùng đưa ra không cụ thể và khó có thể đo lường được. Chúng ta có thể điều chỉnh mục tiêu thành: “Tiến hành đúng các bước khi cho ý kiến phản hồi hiệu quả thực hiện công việc của nhân viên trong 2 tháng tới.”
- b. Thật khó lòng để đạt được mục tiêu này với chỉ một khóa học về những mô hình câu hỏi trong phỏng vấn. Để thực tế hơn, chúng ta có thể điều chỉnh mục tiêu thành: “Sử dụng mô hình câu hỏi khi phỏng vấn ứng viên trong những lần tiếp theo.”

2

- a. Học tập trung là một cách thức hiệu quả để rút ngắn thời gian học, đồng thời là dịp tốt để người học trao đổi kinh nghiệm với nhau, đặc biệt là đối với những chủ đề như Lãnh đạo. Thế nhưng công ty sẽ phải chấp nhận sự gián đoạn trong công việc khi những người này tham dự khóa học, đồng thời chi trả một số tiền đáng kể cho chương trình học.
- b. Đây là hình thức học thông qua trải nghiệm. Cách thức này rất phù hợp với những người học theo phong cách của người hành động. Các trưởng nhóm sẽ nắm bắt được kỹ năng cần phát triển khi thực hiện công việc có liên quan, và có cơ hội thực hành ngay. Hình thức này phụ thuộc rất nhiều vào kỹ năng truyền đạt của người cố vấn.
- c. Đây là hình thức đào tạo linh hoạt, ít tốn kém, không gây trở ngại đến công việc. Tuy nhiên, hình thức này đòi hỏi cá nhân phải nỗ lực nhiều. Một hạn chế có thể thấy được là người học ít có cơ hội chia sẻ với người khác trong quá trình học.

Sẽ là lý tưởng nếu Loan tìm ra cách hiệu quả để phối hợp tất cả những hình thức nêu trên.

5 Đáp án bài kiểm tra nhanh

- Câu 1 Mục đích chính của việc đào tạo là tăng hiệu quả làm việc của cá nhân.
- Câu 2 Những lợi ích mà đào tạo mang lại cho doanh nghiệp bao gồm:
- Việc đào tạo giúp rút ngắn thời gian học hỏi và giám sát;
 - Tăng hiệu quả và hiệu suất làm việc;
 - Tạo ra một lực lượng lao động lành nghề và linh hoạt làm cho doanh nghiệp giữ tính cạnh tranh trên thị trường;
 - Tăng động lực và tinh thần làm việc của nhân viên từ đó giúp doanh nghiệp đạt được những mục tiêu đã đặt ra;
 - Giảm thiểu than phiền của khách hàng;
 - Giảm thiểu những vấn đề với nhà cung cấp.
- Câu 3 Đào tạo dẫn đến thay đổi về thái độ làm việc.
- Câu 4 Những lợi ích mà đào tạo mang lại cho cá nhân bao gồm:
- Thỏa mãn với công việc hiện tại;
 - Tăng lòng tự hào bản thân;
 - Cơ hội thăng tiến.
- Câu 5 Khoảng cách trong kết quả thực hiện công việc là sự khác biệt giữa kết quả mà doanh nghiệp mong muốn ở cá nhân với kết quả mà cá nhân đạt được trong thực tế.
- Câu 6 Hai giai đoạn còn lại là:
- Lên kế hoạch và chuẩn bị;
 - Đánh giá kết quả đào tạo.
- Câu 7 Đánh giá nhu cầu đào tạo nhằm xác định liệu nhu cầu đào tạo là có thật hay không.
- Câu 8 Các bước trong đánh giá nhu cầu đào tạo gồm:
- Xác định khoảng cách trong kết quả công việc;
 - Phân tích nguyên nhân gây ra khoảng cách;
 - Xác định đào tạo có phải là giải pháp.

- Câu 9 Khi nguyên nhân của khoảng cách trong kết quả thực hiện công việc là sự thiếu kiến thức và kỹ năng thì đào tạo là giải pháp.
- Câu 10 Những tài liệu có sẵn trong doanh nghiệp mà bạn có thể dùng để tham khảo là:
- Bản mô tả công việc;
 - Kết quả đánh giá hiệu quả làm việc của nhân viên;
- Câu 11 Mục tiêu đào tạo phải nêu rõ những cải tiến cần thực hiện trong công việc.
- Câu 12 Kết quả thực hiện công việc phải kèm theo chuẩn mực thực hiện.
- Câu 13 Một số lợi điểm của hình thức đào tạo tập trung là:
- Người học không bị quấy nhiễu hoặc cản trở bởi áp lực công việc nên có thể tập trung suy nghĩ và nắm bắt kiến thức và kỹ năng mới;
 - Người học có cơ hội thực tập kỹ năng mà không sợ sai;
 - Đồng thời người học cũng có dịp suy ngẫm những nguyên tắc lý giải cho những kỹ năng/ qui trình và vì thế có thể đặt câu hỏi tại sao công việc lại thực hiện như thế này mà không như thế kia.
- Câu 14 Chúng ta cần cân nhắc:
- Nhu cầu đào tạo;
 - Ngân sách dành cho đào tạo;
 - Nguồn lực có sẵn.
- Câu 15 Cần thiết phải có sự cam kết của:
- Ban giám đốc, cụ thể là giám đốc công ty;
 - Cấp trên trực tiếp của nhân viên sẽ được đào tạo (người học);
 - Bản thân người học.

6 Đáp án bài tập tình huống

1

Nếu Loan thực hiện theo như giám đốc yêu cầu, công việc của cô sẽ rất nhẹ nhàng là chỉ việc tìm thông tin về các khóa học và để giám đốc quyết định sẽ đào tạo cho ai, và đào tạo gì căn cứ vào

nhận định chủ quan của ông. Tuy nhiên, bạn có thể thấy rằng cách làm như thế có nhiều rủi ro, đó là:

- có thể khóa học mà giám đốc chọn không cung cấp kỹ năng mà những người trưởng bộ phận cần;
- có thể những người trưởng bộ phận thật sự không cần đào tạo mà chỉ cần một vài thay đổi trong công ty;
- việc chọn và phân bổ khóa học dựa trên mức độ tin cậy của giám đốc đối với người cần đào tạo mang tính chất định tính. Điều này không đảm bảo cải thiện được tình hình.

Những rủi ro này có thể dẫn đến sai lầm mà các công ty hay mắc phải là bỏ tiền ra đầu tư đào tạo nhưng không cải thiện kết quả công việc thậm chí gây tác dụng ngược đối với những người được đào tạo.

2

Trong trường hợp này, vị giám đốc đã so sánh kỹ năng quản lý hiện tại của những người trưởng bộ phận và trưởng nhóm với những người ở cấp quản lý tương đương trong ngành. Khoảng cách mà ông rút ra được là: những người trưởng bộ phận và trưởng nhóm thiếu hẳn tác phong quản lý linh hoạt và khoa học, tuy ở vai trò quản lý nhưng họ vẫn xử lý công việc theo cách của một nhân viên bình thường. Điều này khiến giám đốc lo rằng họ không thực hiện tốt vai trò của mình trong thời gian sắp đến khi mà công ty có những mục tiêu cao hơn. Nói một cách cụ thể hơn là các trưởng bộ phận đang gặp vấn đề trong việc giao việc, trao đổi thông tin với nhân viên, và ra những quyết định có liên quan đến tài chính và nhân sự.

3

Từ những gì Loan thu thập được, chúng ta có thể nhận thấy rằng một số nguyên nhân khiến các trưởng bộ phận trong công ty thực hiện tốt việc quản lý là:

- Cách thức trao đổi thông tin: Cách thống nhất công việc bằng miệng không giúp người trưởng bộ phận theo dõi và đôn đốc công việc. Các trưởng bộ phận không biết sử dụng những kênh trao đổi thông tin khác để kiểm soát được công việc tốt hơn. Ngoài ra công ty thiếu hẳn một hệ thống trao đổi thông tin giúp các bộ phận có phối hợp trong công việc hiệu quả hơn.

- Giao việc cho nhân viên: Những người trưởng bộ phận không biết cách giao bớt việc cho nhân viên để “giảm tải”. Ngoài ra họ cũng chưa có cơ sở nào để phân bổ công việc hợp lý cho nhân viên.
- Hạn chế về quyền hạn: Việc các trưởng bộ phận không có quyền hạn để ra quyết định và không được khuyến khích để tự ra quyết định gây ảnh hưởng không nhỏ đến việc hoạt động quản lý nội bộ của họ.
- Điều kiện làm việc: Thiếu cơ hội để tiếp cận với thông tin từ bên ngoài thông qua kênh thông tin phổ cập nhất là Internet cũng phần nào hạn chế sự mở mang kiến thức để cải thiện kỹ năng quản lý của các trưởng bộ phận.
- ...

4

Để cải thiện tình hình, Loan có thể đề nghị đào tạo kỹ năng hướng dẫn và kỹ năng giao việc cho nhân viên để giúp cho các trưởng bộ phận có khả năng và sự tự tin khi giao việc cho nhân viên. Ngoài ra, kỹ năng giao tiếp trong công việc cũng là một hỗ trợ để các trưởng bộ phận hiểu và áp dụng những hình thức giao tiếp trong công việc nhằm theo dõi và kiểm soát công việc tốt hơn.

Tuy nhiên, song song với việc đề xuất đào tạo thì Loan cũng có thể đề nghị công ty thực hiện một số thay đổi như:

- Đề nghị ban giám đốc cho những trưởng bộ phận một số quyền hạn nhất định hoặc khuyến khích họ ra quyết định đối với một số công việc để họ có thể linh hoạt hơn trong việc quản lý hoạt động của phòng.
- Tạo điều kiện cho các trưởng bộ phận tiếp nhận thông tin từ các nguồn bên ngoài để nâng cao kiến thức về quản lý.
- Thiết lập kênh trao đổi thông tin giữa các phòng ban dưới hình thức thư điện tử, thông báo nội bộ, hộp chia sẻ thông tin định kỳ, v.v.
- Giúp các trưởng bộ phận thiết lập bản mô tả công việc cho các nhân viên để có thể căn cứ vào đó mà phân công công việc cho nhân viên hợp lý hơn.

5

Khi lập kế hoạch, có lẽ Loan cần cân nhắc những yếu tố như:

- Những ai cần đào tạo?
- Những kỹ năng gì cần đào tạo?
- Kỹ năng nào cần ưu tiên đào tạo trước? Khóa học nào trên thị trường có đào tạo kỹ năng này?
- Hình thức đào tạo sẽ chọn là gì? Đào tạo tại chỗ hay đào tạo tập trung?
- Nhân lực tham gia đào tạo là người trong công ty hay người ngoài công ty?
- Sau khi học xong, các trưởng bộ phận sẽ áp dụng những kỹ năng mới vào công việc như thế nào?
- Họ sẽ cần hỗ trợ gì từ phía giám đốc công ty trong lúc và sau khi đào tạo?
- Ước lượng chi phí dành cho đào tạo: Chi phí dành cho giảng viên (nếu mời giảng viên từ bên ngoài) hay học phí (nếu gửi nhân viên đến các khóa học sẵn có trên thị trường) là bao nhiêu? Chi phí hành chánh (thuê phòng ốc, tài liệu,...) để tổ chức đào tạo là bao nhiêu? Chi phí cho các hoạt động hỗ trợ việc áp dụng sau đào tạo là bao nhiêu?... Tổng chi phí ước lượng là bao nhiêu?
- ...

Sau khi cân nhắc các yếu tố và có đầy đủ thông tin để quyết định, Loan có thể trình bày kế hoạch của mình theo bảng sau:

KẾ HOẠCH ĐÀO TẠO

Người cần đào tạo		Kỹ năng cần đào tạo	Khó a học tương ứng (nếu có)	Thứ tự ưu tiên	Thời gian đào tạo	Hình thức đào tạo	Nhân lực tham gia đào tạo		Người hỗ trợ trong quá trình đào tạo	Chi phí ước lượng
Tên	Bộ phận						Trong nội bộ	B ế n ngoài		
1.										
2.										
3.										

ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC

LÀM SAO ĐỂ KHỎI “NÉM TIỀN QUA CỬA SỔ”?

Chịu trách nhiệm xuất bản:
Tiến sĩ QUÁCH THU NGUYỆT

Biên tập:
THÀNH NAM

Bìa:
BÙI NAM
Sửa bản in:
PHẠM NGUYỄN

Kỹ thuật vi tính:
THU HÀ

NHÀ XUẤT BẢN TRẺ

161B Lý Chính Thắng - Quận 3 - Thành phố Hồ Chí Minh
ĐT: 9316289 - 9350973 - 9316211 - 8465595 - 8465596
Fax: 84.8.8437450 - E-mail: nxbtre@hcm.vnn.vn
Website: <http://www.nxbtre.com.vn>

CHI NHÁNH NHÀ XUẤT BẢN TRẺ TẠI HÀ NỘI

Số 20 ngõ 91 Nguyễn Chí Thanh, Q. Đống Đa, TP. Hà Nội
ĐT: (04) 7734544 - Fax: (04) 7734544 - E-mail: vanphongnxbtre@hn.vnn.vn

Khổ 16 x 24cm, Số 47-2006/CXB/44-05/ĐKKH/Tre Quyết định xuất bản số: 44A/QĐ-Tre, ngày 15 tháng 02 năm 2006. In 3.000 cuốn, tại Nhà in Thanh Niên, 62 Trần Huy Liệu - Q. Phú Nhuận - TP. HCM. In xong và nộp lưu chiểu tháng 2 năm 2006.

ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC

Nhắc đến đào tạo, các nhà quản lý trong doanh nghiệp nhỏ và vừa thường hay than phiền: “mình cử nhân viên đi học về, tưởng thay đổi được gì sau khi học, ai dè anh ta làm vẫn như cũ”, “mình đầu tư đào tạo hết hơi, đến lúc ‘đu lông đu cánh’ là nhân viên bỏ mình ra đi”. Liệu doanh nghiệp đã nghĩ đến các giải pháp khác trước khi quyết định đào tạo hay chưa? Doanh nghiệp đã đào tạo **đúng người, đúng lúc, và đúng kỹ năng**? Doanh nghiệp đã chuẩn bị sẵn kế hoạch ứng dụng cụ thể và trao đổi với nhân viên trước khi cử đi học?

Việc đầu tư đào tạo có phải là chuyện “ném tiền qua cửa sổ” hay không là tùy thuộc rất nhiều vào suy nghĩ thấu đáo vào việc thực hiện đào tạo đến nơi đến chốn của doanh nghiệp.

Cuốn sách này thảo luận những vấn đề liên quan đến hoạt động đào tạo trong doanh nghiệp dưới góc nhìn của nhà quản lý. Mục đích là giúp nhà quản lý có thêm kiến thức và sự tự tin để:

- xác định khi nào đào tạo là giải pháp cho vấn đề của doanh nghiệp,
- quyết định đào tạo **ai**, đào tạo **cái gì**,
- chuẩn bị những bước quan trọng *trước, trong và sau* đào tạo nhằm đảm bảo việc đầu tư vào đào tạo là không lãng phí,
- lập một kế hoạch đào tạo phù hợp với nguồn lực của doanh nghiệp nhỏ và vừa.



đào tạo nguồn nhân lực - làm



1

006031

300552

24.000 VNĐ

Giá : 24.000 đ