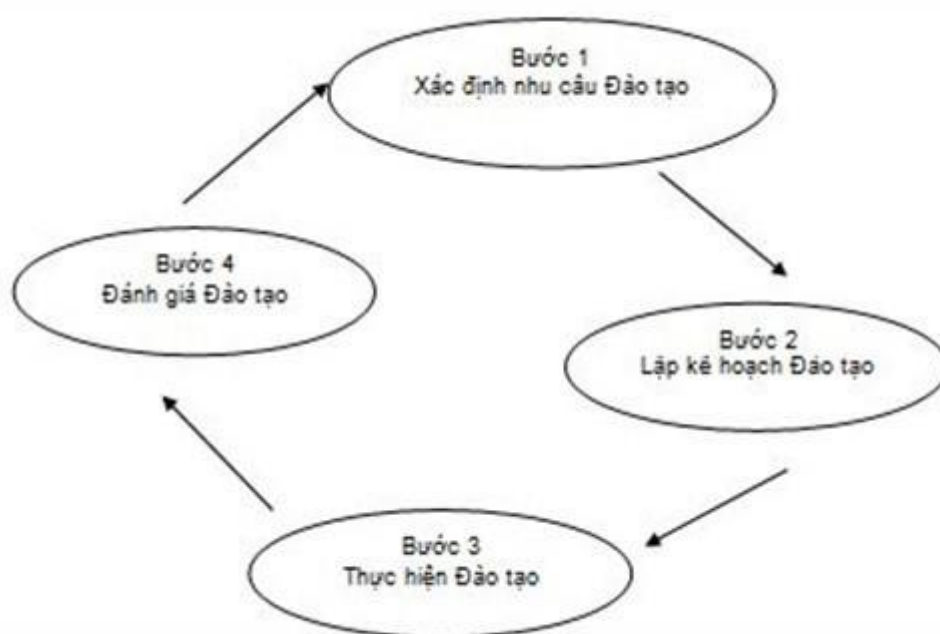


# QUY TRÌNH CHI TIẾT ĐÀO TẠO NHÂN SỰ

Nhân sự luôn là nền móng của doanh nghiệp và là một yếu tố quan trọng trong mọi quá trình hình thành nên chuỗi giá trị. Nhiều nhà lãnh đạo cho rằng đào tạo nguồn nhân lực là ưu tiên hàng đầu của mọi công ty, tổ chức. Do vậy, quy trình đào tạo nhân sự cần đầu tư kỹ lưỡng, song song với việc giúp nhân sự nâng cao chuyên môn làm việc, đây cũng là việc để doanh nghiệp có thể khai thác tối đa tài sản lớn nhất của mình, đáp ứng các yêu cầu về nhân lực trong tương lai. Nó không chỉ nâng cao năng lực công tác cho CBCNV hiện tại mà chính là đáp ứng các yêu cầu về nhân lực trong tương lai của doanh nghiệp đó. Để thực hiện được nhiệm vụ đào tạo, bồi dưỡng thì cần phải xây dựng quy trình đào tạo phù hợp, qua đó xác định từng bước theo đặc điểm cụ thể của từng doanh nghiệp.

## 1. 4 bước thực hiện quá trình đào tạo nhân sự



Sơ đồ quy trình đào tạo nhân sự

### 1.1 Bước 1: Xác định nhu cầu đào tạo

Bao gồm:

- Đánh giá nhu cầu đào tạo
- Xác định nhu cầu cụ thể cho đào tạo.

“Đánh giá nhu cầu đào tạo là quá trình thu thập và phát triển thông tin để làm rõ nhu cầu cải thiện khả năng thực hiện công việc và xác định liệu đào tạo có thực sự là giải pháp thiết thực?”.

Có 3 cách tiếp cận để đánh giá nhu cầu đào tạo:

#### a. Phân tích ở mức độ tổ chức

Bao gồm các phân tích sau đây:

- Sự ủng hộ và hỗ trợ của nhà lãnh đạo, quản lý và đồng sự
- Chiến lược của tổ chức
- Các nguồn lực cho đào tạo

Sự thành công của các chương trình đào tạo phụ thuộc quyết định vào quyết tâm của ban lãnh đạo tối cao. Không có ủng hộ và hỗ trợ của những nhà lãnh đạo, quản lý và đồng sự chắc chắn chương trình đào tạo sẽ phá sản. Có lẽ vì vậy, mà những lý do hay được viện ra nhất để cho rằng việc đào tạo thất bại là không có sự hỗ trợ về quản lý.

Phân tích ở mức độ tổ chức cho phép công tác đào tạo với chiến lược kinh doanh của tổ chức. Đào tạo được coi như giải pháp hỗ trợ một cách tích cực và có hiệu quả cho chiến lược kinh doanh.

Tất nhiên muốn các hoạt động đào tạo thực hiện tốt, tổ chức cũng cần có một nguồn lực thực sự để đáp ứng những nhu cầu cho hoạt động đào tạo.

#### b. Phân tích ở mức độ thực hiện

Bao gồm các phân tích sau đây:

- Phát triển danh mục các nhiệm vụ
- Nhận dạng kiến thức, kỹ năng, thái độ cần thiết cho công việc

Việc phân tích ở mức độ thực hiện sẽ cho biết loại công việc nào cần được đào tạo với yêu cầu kiến thức, kỹ năng, thái độ ở mức độ nào. Phân tích ở mức độ thực hiện công việc, nhiệm vụ còn giúp ta đơn giản hóa quá trình đào tạo, bởi nhiều khi có nhiều công việc có chung những yêu cầu năng lực thực hiện công việc giống nhau.

#### c. Phân tích ở mức độ cá nhân

Bao gồm các phân tích sau đây:

- Đánh giá kết quả công việc của cá nhân
- Đánh giá đặc tính cá nhân: kiến thức, năng lực và thái độ

Đánh giá nhu cầu đào tạo theo cách tiếp cận khác nhau chỉ ra những vấn đề khác nhau trong công tác đào tạo.

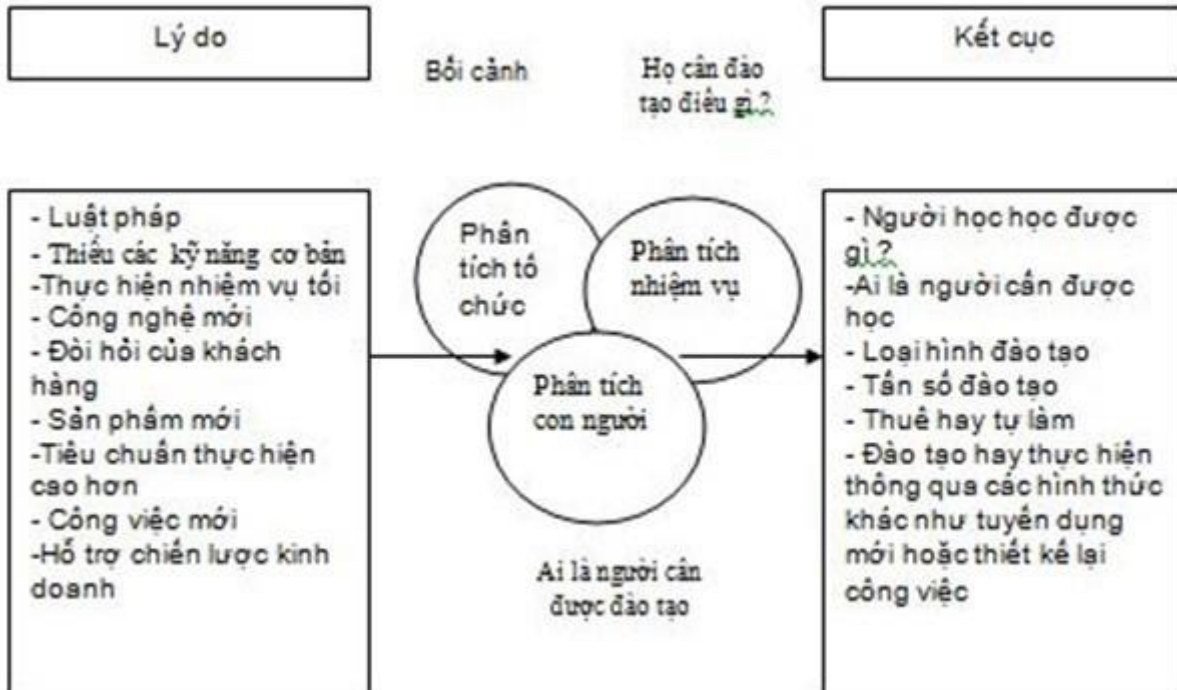
#### d. Kỹ thuật đánh giá nhu cầu đào tạo

Người ta có thể sử dụng nhiều phương pháp để đánh giá nhu cầu đào tạo. Các phương pháp có thể là:

- Phỏng vấn, phiếu điều tra
- Kiểm tra phân tích các vấn đề của nhóm

- Phân tích các báo cáo hoặc ghi chép, phân tích công việc và đánh giá kết quả công việc

Sau đây chúng ta có thể so sánh một số kỹ thuật đánh giá để thấy rõ cơ hội để người tham gia có thể tham gia, sự tham gia cần thiết của ban lãnh đạo hay giám sát viên, thời gian cần thiết, chi phí và quá trình đó có cung cấp những dữ liệu có thể định lượng hay không.



Lưu đồ đánh giá nhu cầu đào tạo

## 1.2 Bước 2: Lập kế hoạch đào tạo

Thực chất của giai đoạn này là lên kế hoạch và phát triển chương trình đào tạo, gồm các bước:

- Xác định các mục tiêu và các điều kiện ràng buộc
- Kết hợp 3 yếu tố của sự thành công: thiết kế, phổ biến và hậu cần.
- Xác định chiến lược tối ưu
- Lập kế hoạch tổng quát.

Khi lên kế hoạch tổng quát phát triển quá trình đào tạo các nội dung bao gồm:

- Quan điểm của Lãnh đạo về đào tạo.
- Xác định nhu cầu, đối tượng đào tạo.
- Tên của chương trình đào tạo.
- Các mục tiêu của chương trình đào tạo (các mục tiêu phải cụ thể và có khả năng đo lường được).
- Nội dung cụ thể của chương trình đào tạo.
- Thứ tự giảng dạy và tài liệu hướng dẫn.

- Hình thức, phương pháp đào tạo.
- Ai thực hiện đào tạo, thời gian, chi phí.
- Chính sách môi trường sau đào tạo.

Những yếu tố cần lưu ý đến khi thiết kế chương trình đào tạo:

a. Nội dung đào tạo

Học các kỹ năng cơ bản hay kiến thức cơ bản

Học kinh nghiệm hay học từ lý luận sách vở

Phân loại rõ kiến thức được đào tạo (cơ sở, cơ bản, kỹ thuật chuyên sâu, riêng có của doanh nghiệp ...).

b. Các nguyên tắc của học viên

Phản hồi: thông tin ngược thông báo kết quả cho học viên kết quả của họ.

Thực hành: nhằm cải thiện một phản xạ một thói quen làm việc.

Sự thích hợp: nói lên ý nghĩa của quá trình đào tạo với học viên.

Sự tham gia: nói lên sự tích cực tham gia của học viên vào quá trình đào tạo

Ứng dụng những điều học được.

c. Đặc điểm của học viên

Số lượng của học viên cũng như khả năng của học viên cũng cần được cân nhắc trong thiết kế chương trình đào tạo.

d. Giới hạn của tổ chức

Đó là các vấn đề: tài chính, cán bộ giảng dạy, thời gian, hoặc các phương tiện có thể chỉ ra liệu chương trình đào tạo có thể thực hiện tại chỗ hay lựa chọn khả năng từ bên ngoài.

e. Các phương pháp đào tạo

Các phương pháp hay kỹ thuật đào tạo phù hợp với việc giảng dạy những nội dung đào tạo khác nhau. Các hình thức đào tạo:

- Đào tạo tiếp nhận thông tin: Các phương pháp đào tạo phù hợp với việc tiếp nhận thông tin bao gồm các bài giảng, các buổi thuyết trình, phim, video cũng như các chương trình hướng dẫn mà trong đó các thông tin có thể được trình bày hoặc trên giấy in, hoặc trên máy vi tính.
- Đào tạo kỹ năng: Các phương pháp đào tạo thích hợp với đào tạo kỹ năng bao gồm phương pháp đào tạo bằng công việc cụ thể như đào tạo bằng biện pháp hướng dẫn

công việc (hay còn gọi là phương pháp: Nói, Chỉ dẫn, Làm, và Ôn luyện) và huấn luyện cũng như đào tạo sơ bộ, dạy nghề, và hướng dẫn bằng video.

- Đào tạo thay đổi kỹ năng và thái độ giao tiếp: Các phương pháp phù hợp với chương trình đào tạo thay đổi kỹ năng và thái độ giao tiếp bao gồm các hội nghị, thảo luận, đóng vai, xây dựng hành vi và huấn luyện nhạy cảm.
- Huấn luyện khả năng ra quyết định và giải quyết vấn đề.

Các phương pháp phù hợp bao gồm: phương pháp phân tích, giải quyết tình huống, trò chơi kinh doanh.

### 1.3 Bước 3: Thực hiện đào tạo

Mục tiêu của học tập và đào tạo là nhằm thay đổi kiến thức, hành vi và thái độ của người học. Ở mỗi mục tiêu và mức độ có những phương pháp phù hợp.

Thực hiện quá trình đào tạo cần phải tìm ra các hình thức và các phương pháp thích hợp nhằm tối ưu hóa quá trình đào tạo. Có nhiều hình thức đào tạo được phân chia theo nhiều tiêu thức khác nhau:

Có nhiều phương pháp đào tạo và phát triển khác nhau. Tên gọi mỗi phương pháp có thể khác nhau, nhưng cách đào tạo và nội dung tương đối giống nhau. Chúng ta chú trọng đến các phương pháp có khả năng áp dụng tại Việt nam trong giai đoạn trước mắt cũng như trong tương lai.

Nhóm 1: Dùng đào tạo các nhà quản trị và chuyên viên:

- Trò chơi quản trị
- Phương pháp nghiên cứu tình huống
- Phương pháp hội nghị
- Mô hình ứng xử
- Đào tạo bàn giấy
- Thực tập sinh
- Đóng kịch
- Kỹ thuật nghe nhìn

Nhóm 2: Dùng đào tạo công nhân trực tiếp sản xuất hoặc nhân viên nghiệp vụ :

- Kèm cặp tại chỗ
- Đào tạo học nghề
- Phương pháp sử dụng dụng cụ mô phỏng
- Đào tạo chính quy

### 1.4 Bước 4: Đánh giá chương trình đào tạo

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

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

Trong đánh giá có thể đi vào các vấn đề cụ thể như sau:

- Phản ứng của người học (các học viên có cảm thấy đào tạo là bổ ích hay không?)
- Kết quả học tập (người học học được gì?)
- Áp dụng kết quả học tập (người học có thay đổi hành vi và cách làm của họ trong công việc hay không?).
- Những hành vi đã thay đổi đó ảnh hưởng đến kết quả của tổ chức. (kết quả đem lại từ đào tạo?).
- Các học viên có cảm giác tốt đẹp hơn về tổ chức hay công việc đó không? (thái độ)
- Nhu cầu học tập của người học trong tương lai (Xác nhận nhu cầu)

Để đo lường phản ứng của người học chúng ta có thể thăm dò ý kiến của họ thông qua phiếu điều tra đánh giá về khóa học.

## 2. Các phương thức đào tạo nhân viên

Đào tạo nhân viên là một hoạt động không thể thiếu trong quản trị nguồn nhân lực. Khi nói đến đào tạo, thường người ta nghĩ đến việc tổ chức lớp học. Trong thực tế, còn có khá nhiều phương thức đào tạo hiệu quả khác. Tùy điều kiện cụ thể và đối tượng nhân viên, có thể chọn áp dụng các phương thức phù hợp.

### 2.1 Đào tạo tại nơi làm việc

Đào tạo tại nơi làm việc là tiến hành đào tạo ngay trong lúc đang làm việc (on-the-job-training), khác với đào tạo ngoài nơi làm việc hay tạm ngưng công việc để học (off-the-job training). Đây là loại đào tạo phổ biến nhất tại mọi cấp độ tổ chức.

Phương thức thường dùng nhất là kèm cặp, hướng dẫn tại chỗ. Có nhiều hình thức kèm cặp chính thức và không chính thức tại nơi làm việc. Phổ biến nhất là việc cử những nhân viên có kinh nghiệm làm việc lâu năm chỉ dẫn trực tiếp về kỹ năng, tay nghề cho nhân viên mới.

Cũng có những hình thức khác như huấn luyện, là quá trình cung cấp những chỉ dẫn và hướng dẫn, kèm theo đó là sự kiểm tra, giám sát, góp ý chỉnh sửa để người học cải thiện kiến thức, kỹ năng, thái độ và thành tích công việc. Hình thức hướng dẫn và tư vấn liên quan đến một mối quan hệ trong đó người hướng dẫn không chỉ đào tạo để nhân viên làm công việc của họ tốt hơn, mà còn chia sẻ kinh nghiệm.

Thực tập sinh là dạng đào tạo tại nơi làm việc kết hợp đào tạo công việc với sự giảng dạy trong lớp ở các trường thương mại, trung học, cao đẳng, đại học. Thực tập sinh được trải nghiệm "thế giới thực", một cơ hội để tiếp cận thực tế công việc tại một tổ chức.

Thực tập viên là một dạng khác, trong đó chương trình thực tập cung cấp cho nhân viên trải nghiệm trong công việc, dưới sự hướng dẫn của một nhân viên có kỹ năng được chứng nhận. Thực tập viên thường được sử dụng nhiều để đào tạo trong lĩnh vực kỹ năng thủ công, như nghề mộc, thợ xây, khắc hình, sắp chữ, hàn, tiện... Thời gian thường kéo dài từ hai đến năm năm, nhận mức lương thấp hơn nhân viên có chứng chỉ.

Ngoài ra, còn có các dạng đào tạo hướng dẫn công việc hay luân phiên công việc.

## 2.2 Đào tạo ngoài nơi làm việc

Phương thức phổ biến nhất là tổ chức đào tạo tại lớp và hội thảo (classroom courses and conference). Các cuộc họp chuyên đề (seminars), các khóa học và các buổi thuyết trình có thể sử dụng trong cả việc đào tạo kỹ năng và đào tạo phát triển.

Các bài giảng và thảo luận là một phần quan trọng của dạng đào tạo này. Các khóa đào tạo ngắn ngày, bài giảng do công ty soạn thảo, thường bao gồm đào tạo tại lớp và hội nghị. Một số công ty lớn còn thiết lập "trường đại học" riêng để cung cấp lớp học và đào tạo cho nhân viên, như Đại học Motorola, Đại học Equifax, Đại học FPT, Cao đẳng Vinatex...

Lợi thế của đào tạo trong lớp là hầu như quen thuộc với mọi người, nhưng có bất lợi là khuyến khích sự lắng nghe thụ động và giảm sự tham gia của học viên, ít cơ hội để học hỏi, làm rõ, và thảo luận nội dung bài giảng. Một số chương trình đào tạo tại lớp học thường nhắm đến việc đào tạo trải nghiệm hành vi (behaviorally experienced training), tập trung vào thái độ, nhận thức, các vấn đề tương tác giữa các cá nhân và đào tạo quan hệ con người (human relations training). Ngoài việc thuyết giảng, các phương pháp đào tạo thường gặp của dạng này là nghiên cứu tình huống (case studies), đóng vai (role playing) và mô phỏng (simulations).

Một phương thức khác đang dần trở nên phổ biến, đặc biệt đối với các công ty đa công nghệ hay đa quốc gia, là đào tạo từ xa (distance training) và đào tạo qua phương tiện (media training). Đào tạo từ xa thường sử dụng truyền hình tương tác hai chiều để trình bày cho lớp học. Phương tiện này cho phép một giảng viên ở một nơi quan sát và đáp ứng một "lớp học" ở nhiều địa điểm.

Đào tạo qua phương tiện có thể dùng dụng cụ thính thị (audiovisual aids) như băng tiếng, băng hình, phim, hội nghị từ xa qua video tương tác, cho phép truyền đạt thông tin không thể trình bày trong lớp học. Công cụ nghe nhìn có thể gắn với hệ thống truyền thông vệ tinh để chuyển cùng một thông tin, như chi tiết về sản phẩm mới, tới nhân viên bán hàng toàn quốc hay toàn khu vực.

Một loại phương tiện khác là giảng dạy với sự trợ giúp bằng máy tính, cho phép học viên học qua tương tác với một máy vi tính. Việc áp dụng công nghệ CAI được thúc đẩy bởi nhu cầu cải thiện hiệu suất hay hiệu quả của tình huống đào tạo, tăng cường sự chuyển giao kinh nghiệm để cải thiện thành quả công việc.

Máy tính phục vụ tốt việc giảng dạy, trắc nghiệm, thực hành, áp dụng qua mô phỏng. Một lợi thế quan trọng của mọi hình thức CAI là cho phép người học tự định hướng, tự xác định cách thức học theo tốc độ riêng, và thường có thể được dùng ở nơi làm việc.

## 3. Mô hình đào tạo nhân viên thời đại mới

Chương trình huấn luyện trực tuyến không chỉ giúp tiết kiệm tiền cho doanh nghiệp mà còn kích thích hứng khởi cho nhân viên.

Hai năm trước, Dealer.com gặp khó khăn. Công ty trị giá 50 triệu USD chuyên về thiết kế và quản trị web cho doanh nghiệp bán xe hơi đã thuê tuyển thêm nhiều nhân viên trong khoảng thời gian ngắn đến mức khó có thể duy trì hiệu quả huấn luyện họ. Và giải pháp được đưa

ra là hệ thống huấn luyện nhân viên trực tuyến UFuel do Dealer.com đầu tư 14 tháng để xây dựng và áp dụng.

Giám đốc Tiếp thị Kỹ thuật số Matt Murray cho biết: “Có nhiều thông tin và kiến thức mới chúng tôi cần cập nhật cho toàn bộ nhân viên. Nhưng khó có thể tập hợp mọi người hằng ngày. Vậy nên, chúng tôi cần hệ thống huấn luyện nhân viên hiệu quả nhất”. UFuel cung cấp 100 khóa học đa dạng, từ hướng dẫn cách sử dụng thuần thục phần mềm văn phòng Microsoft Office cho đến giáo dục kỹ năng kinh doanh.

Hoạt động huấn luyện trực tuyến khác nhau tùy vào năng lực nhân viên, nhu cầu và đầu tư của chủ doanh nghiệp...

Sau đây là vài lưu ý khi doanh nhân tổ chức huấn luyện nhân viên trực tuyến.

### 3.1 Có mục tiêu rõ ràng

Quá trình chuyển đổi từ huấn luyện trực tiếp sang trực tuyến sẽ tương tự như sự thay đổi quan trọng mang tính hệ thống. Ngay từ đầu, doanh nhân cần xác định mục đích và mục tiêu. Ví dụ, bạn có tập thể nhân viên ở nhiều chi nhánh cách xa nhau nên huấn luyện trực tuyến để giảm chi phí so với tập trung trực tiếp? Hay bạn muốn kích thích nhân viên hăng say nâng cao tay nghề để cống hiến nhiều hơn cho công ty?

Theo Bill Docherty, Giám đốc Quản lý Sản phẩm SumTotal, thì huấn luyện trực tuyến còn giúp doanh nghiệp truyền đạt kiến thức cụ thể đến từng cá nhân chuyên biệt. “Khi hướng dẫn trực tiếp, một người truyền đạt hết thấy những gì anh ta biết cho một tập thể người có thể tương đương nhưng không hoàn toàn trùng khớp về hiểu biết, năng lực và sự quan tâm. Trong khi đó, những tài liệu trực tuyến được phân chia chi tiết sẽ đến tay từng người sẽ sát hợp với nhu cầu của họ”.

Có rất nhiều mục tiêu khi chuyển từ huấn luyện trực tiếp sang trực tuyến. Doanh nghiệp cần xác định mình cần gì. Và nếu muốn đạt tất cả những mục tiêu trên, thì doanh nhân phải liệt kê đủ những gì mình cần, để theo dõi tiến trình thực hiện và tính toán lợi ích thu được.

Cũng như mua một sản phẩm thay thực hiện một dự án, bạn cần xác định loại hình huấn luyện nhân viên mình cần? Đối tượng nhân viên mình sẽ huấn luyện? Giá thành sẽ giảm bao nhiêu so với huấn luyện trực tiếp? Nắm rõ mình có gì và cần gì trước khi lập chương trình.

### 3.2 Quyết định hình thức huấn luyện trực tuyến

Một số hình thức huấn luyện trực tuyến cơ bản:

- Huấn luyện điện tử E-learning: là hình thức đơn giản nhất, tương tác đơn thuần giữa người và máy vi tính. Thông thường, kiến thức trình bày dưới dạng e-learning là kiến thức nền, nội dung tổng quát, không chuyên biệt công ty hay ngành nghề nào. Đa phần e-learning là thư viện sách tổng hợp trên máy vi tính.
- Hội thảo ảo: là hình thức kết nối giữa một diễn giả và nhiều nhân viên ở những vùng địa lý cách xa nhau. Những chương trình như WebEx, GoToMeeting, Adobe Connect, và Live Meeting là lựa chọn tốt cho doanh nghiệp. Tuy nhiên, việc đối thoại giữa diễn giả và khán thính giả qua mạng chưa hoàn hảo như mong muốn.



- Huấn luyện tập thể social learning: là hình thức “tiệm cà phê trực tuyến”, nơi các nhân viên kết nối để trình bày ý tưởng, đặt câu hỏi thách thức để cùng đối thoại tìm câu trả lời. Và thỉnh thoảng, có chuyên gia các lĩnh vực vào hướng dẫn, giảng dạy.
- Kết hợp các hình thức: Theo Docherty, tốt nhất là kết hợp huấn luyện trực tuyến hiện đại và huấn luyện trực tiếp truyền thống. Kết nối mặt đối mặt vẫn đem lại hiệu quả như ý nhất. Giữa các lần gặp mặt trực tiếp, có thể tổ chức huấn luyện trực tuyến để nhân viên thảo luận, viết bài thu hoạch, đóng góp ý kiến đánh giá chương trình...

### 3.3 Bắt đầu áp dụng huấn luyện trực tuyến

Quyết định hình thức rồi thì bắt đầu xem xét nội dung và tiến hành áp dụng. Trường hợp Dealer.com, công ty mua phần mềm, rồi kết hợp xây dựng nội dung cho sát hợp với văn hóa doanh nghiệp và ngành nghề của mình, để chương trình mang đậm tính Dealer.com, dành riêng cho Dealer.com. Tuy nhiên, nếu doanh nghiệp không chuyên về kỹ thuật thì hãy trình bày rõ yêu cầu rồi giao cho công ty đối tác hoàn thành chương trình.

Trước khi áp dụng, đánh giá lại hạ tầng kỹ thuật ở công ty mình. Muốn huấn luyện nhân viên tại chi nhánh A thì hãy kiểm tra đường truyền internet tại đó có bảo đảm? Điều thường gây tranh cãi trong huấn luyện trực tuyến là đôi khi, doanh nghiệp không biết chính xác nhân viên nào đang học và họ tiếp thu đến đâu. Và lưu ý cuối cùng khi áp dụng hình thức huấn luyện trực tuyến là cần nhắc xem nó có phù hợp với văn hóa doanh nghiệp của bạn không.