

## **CÔNG TÁC ĐÀO TẠO TẠI CÁC DOANH NGHIỆP TƯ NHÂN VIỆT NAM - ĐÔI ĐIỀU NHẬN ĐỊNH -**

**ThS.Vũ Minh Hiếu**

### **Đặt vấn đề**

Ngoài những cơ hội lớn do hội nhập kinh tế khu vực và toàn cầu thì các doanh nghiệp Việt Nam gặp rất nhiều những nguy cơ lớn mà yếu tố bị ảnh hưởng lớn nhất đó chính công tác quản lý nhân sự vì doanh nghiệp phải đối đầu với nguy cơ “chảy máu chất xám” - sự dịch chuyển nhân sự từ các doanh nghiệp Việt Nam sang các doanh nghiệp nước ngoài do sự đầu tư nước ngoài vào Việt Nam sẽ gia tăng. Bên cạnh các biện pháp khác, một biện pháp hiệu quả nhất để giảm thiểu tối đa các nguy cơ và nắm bắt cơ hội bằng một lực lượng nhân sự đủ chất và lượng, chính là công tác đào tạo – phát triển nhân viên; vốn còn được xem là chiến lược dài hạn và liên tục.

Trong thực tế, đào tạo và phát triển nhân viên là một hình thức đầu tư thiết yếu và không thể thiếu đối với bất kỳ tổ chức/doanh nghiệp nào đặc biệt là trong môi trường biến động và cạnh tranh hiện nay. Ngoài ra, nó còn là công cụ khuyến khích động viên nhân viên, giữ nhân viên, nâng cao hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp. Thế nhưng làm sao để quá trình đào tạo – phát triển thực sự mang lại lợi ích cho doanh nghiệp? Làm sao để có được sự phối hợp tốt giữa các yếu tố liên quan đến quá trình đào tạo – phát triển doanh nghiệp?

Từ kết quả của cuộc khảo sát bằng phỏng vấn trực tiếp và bản câu hỏi do chính tác giả thực hiện với 500 người là nhân viên, trưởng phòng/giám đốc nhân sự và chủ doanh nghiệp thuộc 40 doanh nghiệp, chủ yếu là các doanh nghiệp tư nhân trách nhiệm hữu hạn, đã cho thấy những vấn đề sau:

### **Kiểm khuyết từ chủ doanh nghiệp:**

“Đào tạo để làm gì?” luôn là trả lời của 85% doanh nghiệp khi đặt vấn đề về đào tạo - phát triển nhân viên với họ vì đôi khi trình độ của nhân viên còn cao hơn của chủ doanh nghiệp. Thêm vào đó, từ quan niệm doanh nghiệp thuộc doanh nghiệp vừa và nhỏ, số lượng nhân viên không nhiều nên việc đào tạo là không cần thiết mà trong đó 65% chủ doanh nghiệp hiểu một cách rất chung chung, sơ sài về khái niệm thuật ngữ đào tạo và phát triển. 20% số doanh nghiệp hiểu được tác dụng và ý nghĩa của của công tác đào tạo cho nhân viên nhưng họ không thực hiện vì các lý do khác nhau như học phí của các trung tâm đào tạo tương đối cao so với khả năng ngân sách của họ có thể chi trả, chưa đánh giá được nhân viên sau đào tạo, sự e ngại về việc nhân viên sẽ không trở lại làm việc sau đào tạo .... và 15% còn lại cho biết có thực hiện công tác đào tạo - phát triển nhưng theo dạng cảm tính “đụng đâu đào đó” hoặc theo kiểu “ai xin thì tôi cho” và cũng chỉ tập trung vào một số vị trí nhất định như một vài vị trí quản lý, nhân viên kỹ thuật.

### **Kiểm khuyết từ cấp thừa hành:**

Từ những quan niệm trên mà gần 90% doanh nghiệp không có bộ phận hoặc nhân viên chuyên trách đào tạo, do vậy, công việc đào tạo dường như là của chung của tất cả mọi người trong bộ phận Hành Chánh – Nhân Sự. Khoảng 25% nhân viên của 10% số doanh nghiệp còn lại chưa có kinh nghiệm lẫn chuyên môn trong công tác đào tạo – phát triển nhân viên. Đa phần những nhân viên “liên quan” đến “nhiệm vụ đào tạo – phát triển” trong doanh nghiệp thường tốt nghiệp từ những chuyên ngành như ngoại ngữ, sư phạm hay quản trị kinh doanh, đôi khi họ chỉ qua một khóa học mà nội dung có 2 chữ “đào tạo”. Do vậy, chuyên môn và công tác đào tạo không phát triển là điều hiển nhiên. Họ thường có sự nhầm lẫn giữa các khái niệm rằng làm công tác đào tạo (training activity) sẽ là giảng viên (trainer’s activity). Cũng nhìn

nhận một thực tế rằng ở Việt nam, các trường đại học; viện nghiên cứu...vẫn chưa có một chương trình đào tạo mang tính chất thực tiễn, ứng dụng cao và đồng nhất đặc biệt là phù hợp với kinh doanh của doanh nghiệp, môi trường làm việc và văn hóa Việt Nam. Hơn nữa, tại các thư viện, sách, báo và tạp chí chuyên đề/chuyên ngành liên quan đến "đào tạo" cũng hạn chế.

### **Khiếm khuyết và "lỗi mòn" từ nhà cung cấp:**

Trên các phương tiện thông tin đại chúng, rất nhiều trường, trung tâm, viện nghiên cứu và doanh nghiệp quảng cáo các chương trình đào tạo với nhiều khóa học khác nhau. Theo các chủ doanh nghiệp và nhà quản lý nhân sự của doanh nghiệp, mặc dù học phí của các trường đại học, các viện đào tạo có phần thấp hơn một số doanh nghiệp tư vấn đào tạo nhưng chương trình lại nhiều lý thuyết hơn kỹ năng / thực tế đáp ứng đúng nhu cầu doanh nghiệp. Ngược lại, đây chính là điểm mạnh của các doanh nghiệp tư vấn đào tạo và nó cũng là lý do chính mà các doanh nghiệp này xuất hiện ngày càng nhiều trên thị trường. Một vấn đề khó khăn khác mà các doanh nghiệp tư vấn đào tạo cũng như các trường đại học, viện nghiên cứu đang gặp phải là "lỗi mòn"; đó là không có sự đổi mới và thay đổi về nội dung và chương trình học cũng như sự lặp đi lặp lại các khóa học, trong khi đó nhu cầu đào tạo của doanh nghiệp thì càng ngày càng đa dạng, đặc biệt là các khóa học liên quan đến yếu tố kỹ thuật do sự phát triển cao của khoa học kỹ thuật

### **Mong muốn học tập của nhân viên luôn luôn cao:**

Tại các trường đại học, ngoài số lượng sinh viên đang theo học chính quy tại các trường đại học ở nhiều hệ đào tạo khác nhau như tại chức, văn bằng 2, v.v...thì số lượng học viên đăng ký học tại các trung tâm đào tạo và các doanh nghiệp tư vấn đào tạo rất nhiều. Đa phần các doanh nghiệp gửi nhân viên theo học và học viên khác theo học các khóa học mở rộng - phổ thông (public course) và các khóa khác đào tạo cho doanh nghiệp (inhouse training course) cũng rất lớn. Đó là chưa kể đến những nhân viên mong muốn được nâng cao kiến thức thông qua các chương trình đào tạo mà chưa có khả năng theo học vì nhiều lý do khác nhau như tài chính, thời gian...

Với sự thay đổi nhanh chóng của môi trường kinh doanh, kinh tế và xã hội, chắc chắn rằng doanh nghiệp và nhân viên đều phải chuẩn bị, cập nhật những kiến thức mới để theo kịp được những thay đổi ấy. Như vậy có thể thấy rằng, nhu cầu học tập của nhân viên của các doanh nghiệp là rất lớn và có thực.

### **Giải pháp đề xuất nâng cao**

Với kết quả khảo sát về thực trạng trên, những giải pháp chỉ tập trung vào các doanh nghiệp trong việc hiểu rõ vấn đề đào tạo cùng với những đề xuất cho nhà cung cấp dịch vụ.

### **Đề xuất cho doanh nghiệp;**

Nâng cao nhận thức của chủ doanh nghiệp được xem là ưu tiên hàng đầu. Bởi vì dù doanh nghiệp thuộc loại hình nào, quy mô nào thì đào tạo luôn phải tồn tại. Ví dụ, sau khi doanh nghiệp tuyển dụng được một ứng viên, dù ít hay nhiều, ngay ngày đầu tiên nhân viên nhận việc, doanh nghiệp phải có một buổi hội nhập; trao đổi với nhân viên như giới thiệu nhân viên mới; nội quy công ty, văn hóa doanh nghiệp... Buổi hội nhập rất quan trọng vì nó mang tính chất định hướng và nhận thức ban đầu của nhân viên với doanh nghiệp. Thực tế, đào tạo thể hiện dưới nhiều hình thức khác nhau chứ không chỉ là gửi nhân viên ra ngoài để học một chương trình nào đó. Dù dưới hình thức nào thì công tác đào tạo - phát triển chỉ tồn tại dưới hai loại cơ bản: **nội bộ** và **bên ngoài**. Hiện nay, doanh nghiệp Việt Nam nên chú trọng đến chương trình **đào tạo nội bộ**. Mặc dù có một số khó khăn trong việc thực hiện nhưng đào tạo nội bộ được đánh giá là hiệu quả và tiết kiệm nhất vì dù bất kỳ khóa học hay chương trình đào tạo bên ngoài nào cũng không thực tế và rõ nét nhất bằng chính việc thể nghiệm trên công việc.

Tuy nhiên để phát triển được đào tạo, thì doanh nghiệp phải có người hiểu và chuyên môn cao trong công tác đào tạo; hay nói đúng hơn phải có một nhân viên chuyên trách công tác đào tạo. Như vậy, doanh nghiệp nên gởi một số nhân viên, đặc biệt là các trưởng bộ phận/ phòng ban theo học các khóa học liên quan đến kỹ năng đào tạo và doanh nghiệp không nên áp dụng 100% đào tạo nội bộ, bởi lẽ, đào tạo nội bộ chỉ thích hợp cho các khóa học liên quan đến kỹ thuật và không thích ứng với các khóa học cần cập nhật các thông tin mới.

Ngoài ra, để công tác đào tạo mang lại kết quả tốt trong hoạt động kinh doanh, doanh nghiệp cũng cần lưu ý đến một số điểm như sau:

- a. Thực hiện việc phân tích nhu cầu đào tạo (corporate training needs analysis): điều này rất quan trọng và phải thực hiện trước tiên. Từ kết quả phân tích đó, doanh nghiệp sẽ có được một bản kế hoạch đào tạo thực tiễn cho doanh nghiệp.
  - b. Chọn lựa nhân viên cho quá trình đào tạo phải thực hiện một cách thật kỹ lưỡng để tránh tình trạng đổ kỵ giữa nhân viên và đôi khi còn nhằm xóa các rào cản ý nghĩ tự ti của nhân viên.
  - c. Chọn cơ sở đào tạo và phương pháp đào tạo. Doanh nghiệp nên yêu cầu các cơ sở đào tạo gởi chương trình cụ thể, sau đó, doanh nghiệp so sánh và chọn chương trình phù hợp nhất với nhu cầu của doanh nghiệp. Doanh nghiệp cũng có thể yêu cầu thay đổi một số chương trình/môn học sao cho phù hợp nhất hoặc đan xen giữa các chương trình của nhà trường và của doanh nghiệp.
- 
- a. Thiết lập chính sách đào tạo. Chính sách đào tạo càng rõ ràng và cụ thể giúp cho doanh nghiệp và nhân viên cảm thấy thoải mái và tránh mọi rắc rối liên quan sau này. Khi thiết lập quy chế đào tạo cần lưu ý đến các chính sách hỗ trợ "trước", "trong" và "sau" đào tạo. Hỗ trợ không chỉ là hỗ trợ chi phí mà phải quan tâm đến yếu tố tinh thần như sự thoải mái trước khi đến lớp học; các công cụ, điều kiện thậm chí là quyền hạn để họ có thể áp dụng sau khóa học.
  - b. Chấp nhận tỷ lệ rủi ro sau đào tạo: Để giảm thiểu tỷ lệ rủi ro này, doanh nghiệp nên có hợp đồng cam kết giữa doanh nghiệp và nhân viên khi tổ chức lớp học.
  - c. Phương pháp đánh giá sau đào tạo: Có rất nhiều phương pháp đánh giá hiệu quả như phỏng vấn, kiểm tra...Tùy vào từng công việc, khóa học, chương trình mà áp dụng phương pháp đánh giá cụ thể khác nhau. Kinh nghiệm cho thấy rằng, dù là loại hình đào tạo nào, doanh nghiệp không nên sử dụng đơn lẻ một phương pháp mà nên kết hợp 2 hay 3 phương pháp với nhau.

### **Đề xuất cho nhà cung cấp**

Như đã phân tích ở trên, "cầu đào tạo" luôn lớn hơn "cung đào tạo" và nhà cung cấp đang đi vào lối mòn. Như thế có thể thấy rằng tiềm năng của thị trường này "còn rất lớn". Do vậy, các trường đại học nên nắm lấy những cơ hội và cung cấp các dịch vụ đào tạo cho doanh nghiệp và cho học viên bằng chính uy tín của trường trong nhiều năm qua. Các trường đại học nên thành lập một bộ phận chuyên trách đào tạo và tư vấn doanh nghiệp (Corporate Training Dept.). Bộ phận này chịu trách nhiệm chung về công tác đào tạo doanh nghiệp như phát triển số lượng và chất lượng các chương trình đào tạo và khóa học, số lượng học viên...Tuy vậy, để tránh theo lối mòn của các doanh nghiệp, các trường nên lưu ý một số điểm sau:

- a. Luôn phát triển các khóa học/chương trình mới cũng như việc cải tiến nội dung và chương trình đào tạo.
- b. Bài giảng tránh các phương pháp lý thuyết quá nhiều, tập trung vào phần thực hành và thảo luận chuyên đề.
- c. Học phí nên ở mức vừa phải, không nên quá cao như các doanh nghiệp tư vấn đào tạo hiện nay.

Như vậy có thể thấy rằng, không chỉ có nhu cầu đào tạo của doanh nghiệp lớn mà còn là nhu cầu nhân lực cho ngành này là rất lớn. Sinh viên có thể định hướng việc học hoặc tập trung

chuyên sâu theo theo những ngành hay khóa học này để có thể nhận được công việc này dễ dàng hơn.

Ngoài ra, cũng lưu ý thêm rằng, do môn học này là môn học đặc thù liên quan đến rất nhiều kỹ năng và đòi hỏi người học viên phải có kỹ năng bẩm sinh nhất định; do vậy, trong chương trình giảng dạy của của ngành/môn học này, các trường nên tập trung vào các vấn đề như tâm lý học viên - giảng viên, phương pháp đánh giá, phương pháp tổ chức lớp học...

**Tài liệu tham khảo:**

1. Graham Hubbard, Strategic Management: thinking, analysis & action, 2nd edition, Pearson.
2. Wayne F. Cascio, Managing Human Resources: productivity, quality of work life, profits, 6th edition MacGraw-Hill.
3. Randy L. Desimone; Jon M.Werner and David h.Harris, Human Resource Development, 3rd edition, Thomson.