

VẤN ĐỀ ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC CỦA CÁC DOANH NGHIỆP VỪA VÀ NHỎ VIỆT NAM TRONG QUÁ TRÌNH HỘI NHẬP

ThS. Lê Mạnh Tùng^(*)

1 Việt Nam ngày càng hội nhập sâu rộng vào nền kinh tế toàn cầu, thực hiện đầy đủ hơn các cam kết trong khuôn khổ của WTO. Trong bối cảnh đó, các doanh nghiệp vừa và nhỏ (DNVVN) ngày càng phải đối mặt với những áp lực cạnh tranh lớn hơn từ các doanh nghiệp nước ngoài. Để tận dụng được những cơ hội trên thị trường toàn cầu, tham gia vào mạng sản xuất và chuỗi giá trị toàn cầu, DNVVN phải tạo lợi thế cạnh tranh cần thiết. Bởi theo Michael E.Porter (1980), cạnh tranh là vấn đề cơ bản quyết định sự thành công hay thất bại của doanh nghiệp. Lợi thế cạnh tranh là sức mạnh của doanh nghiệp được thể hiện trên

thương trường⁽¹⁾. Sự tồn tại và sức sống của một doanh nghiệp thể hiện trước hết ở năng lực cạnh tranh. Để từng bước vươn lên giành thế chủ động trong quá trình hội nhập, nâng cao lợi thế cạnh tranh cần trở thành mục tiêu phấn đấu của các doanh nghiệp Việt Nam.

Lý thuyết về lợi thế cạnh tranh chỉ ra rằng, các nhân tố nội tại có những tác động quan trọng đến lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp⁽²⁾. Một số nghiên cứu khác ở Việt Nam cũng chỉ ra kết quả tương tự (Nguyễn Đình Hương, 2002; Phạm Thuý Hồng, 2004; Đinh Trọng Thịnh, 2006; Lê Du Phong, 2006; VCCI 2008, 2009). Phạm Thu Phương (2002) chỉ rõ lợi thế cạnh tranh ngày càng phụ thuộc nhiều hơn vào trí tuệ con người⁽³⁾. Cụ thể hơn, Trần Kim Dung (2011) nhận định: Sự biến động mạnh mẽ của môi trường kinh doanh, tính chất khốc liệt của cạnh tranh và việc đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của nhân viên trong nền kinh tế thị trường đã và đang tạo ra sức ép lớn, đòi hỏi các nhà quản trị doanh nghiệp Việt Nam phải có các quan điểm mới, lĩnh hội được các phương pháp mới và nắm vững được các kỹ năng mới về

^(*) Tổng Công ty Xây dựng Hà Nội

⁽¹⁾ Xem: Nguyễn Thế Nghĩa, Trương Thị Hiền, *Việt Nam gia nhập WTO – Máy vấn đề lý luận và thực tiễn*, Tạp chí Phát triển nhân lực, số 1/2007

⁽²⁾ Xem: Michael E.Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press, New York, 1985

⁽³⁾ Phạm Thu Phương, *Quản trị chiến lược trong nền kinh tế toàn cầu*, Nxb Khoa học & Kỹ thuật, HN. 2002

quản trị con người⁽¹⁾. Hiện nay, chất lượng nhân viên đã trở thành một trong những lợi thế cạnh tranh quan trọng nhất của các doanh nghiệp trên toàn thế giới⁽²⁾. Thực tế đã chứng minh rằng, đầu tư vào nguồn nhân lực có thể mang lại hiệu quả cao hơn hẳn so với việc đổi mới thiết bị kỹ thuật và các yếu tố khác của quá trình sản xuất - kinh doanh. Đó cũng chính là lý do vì sao các nhà lãnh đạo doanh nghiệp giàu kinh nghiệm của Mỹ và Nhật đều chú trọng hàng đầu đến công tác đào tạo, phát triển nguồn nhân lực.

Mục tiêu của đào tạo là làm cho tất cả nhân viên thấy được thể nào là hiệu quả công việc. Kết quả là năng suất lao động gia tăng. Sự tập trung ngày càng cao vào công việc mà quá trình huấn luyện mang lại đã nâng cao hiệu quả công việc⁽³⁾. Vì vậy, hoạt động đào tạo có tác động tích cực đến năng suất của người lao động⁽⁴⁾. Trên thế giới, hầu hết các nền kinh tế thành công đều đầu tư rất nhiều cho giáo dục, đào tạo nghề. Đào tạo làm cho doanh nghiệp mở rộng khả năng phát triển, từ đó tăng thêm lợi nhuận⁽⁵⁾.

David A. De Cenzo & Stephen P. Robbins (1994), Wayne (1992) chỉ ra rằng, các khái niệm giáo dục, đào tạo, phát triển nhân viên đều đề cập đến một quá trình tương tự: quá trình cho phép con người tiếp thu các kiến thức, học các kỹ năng mới, thay đổi các quan điểm, hành vi và nâng cao khả năng thực hiện công việc của các cá nhân. Điều đó cũng có nghĩa là, giáo dục, đào tạo được áp dụng để làm thay đổi việc nhân viên biết gì, làm như thế nào và quan điểm của họ đối với công việc, hoặc mối quan hệ với các

đồng nghiệp và nhà quản lý. Vấn đề hoàn thiện thực hiện công việc sẽ kéo theo những thay đổi có hệ thống (có thể đo lường được) về kiến thức, kỹ năng, quan điểm và hành vi xã hội.

Nhu cầu đào tạo và phát triển nhân viên trong các tổ chức tăng nhanh cùng với sự phát triển của hợp tác và cạnh tranh quốc tế, công nghệ tiên tiến và những áp lực về kinh tế xã hội. Nó có ảnh hưởng vô cùng to lớn đến khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp⁽⁶⁾.

Như vậy, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực thông qua hoạt động đào tạo là một trong những yếu tố cạnh tranh cơ bản của DNVVN, đặc biệt trong xu thế toàn cầu hoá và hội nhập kinh tế quốc tế hiện nay. Việc tập trung đầu tư cho nguồn nhân lực là biện pháp mang tính chiến lược lâu dài, có ý nghĩa quyết định trong bối cảnh cạnh tranh ở cả cấp độ doanh nghiệp và cấp độ quốc gia.

2. Để hoạt động đào tạo nguồn nhân lực đạt hiệu quả cao, cần giải quyết tốt một số vấn đề sau:

- *Đánh giá đúng nhu cầu đào tạo nhân lực doanh nghiệp* để xác định liệu có cần, hoặc hình thức đào tạo nào là cần thiết. Việc đánh giá thường gắn với việc phân tích tổ chức, con người và nhiệm vụ. Để đánh giá đúng thực tế nhu cầu đào tạo của DNVVN, cần thực hiện các bước sau đây: (1) Xem xét các nhiệm vụ, nguồn lực và mục tiêu của doanh nghiệp để xác định xem thông qua đào tạo có thể cải thiện thành công, tăng trưởng và phù hợp với chiến lược của doanh nghiệp. Xác định người nào cần đào tạo và mức độ sẵn sàng của họ về đào tạo. Các kỹ năng, nhiệm vụ, kiến thức và các hành vi cần có trong một chương trình đào tạo; (2) Phỏng vấn, khảo sát, xem xét kết quả, giám sát và thảo luận với các nhà quản lý và chuyên gia về các biện pháp được sử dụng để thực hiện đánh giá nhu cầu. Các

(1) và (6) Trần Kim Dung, *Quản trị nguồn nhân lực*, Nxb Tổng hợp Tp.Hồ Chí Minh, 2011

(2) Xem: Lo. Presto, R., *Ethical recruiting. Personnel administrator*, 1986, p.90-91

(3) John Eaton & Roy Jonhson, 2004

(4) Guzzo, Jette, & Katzell, 1985

(5) Huseilid, 1995

thông tin dữ liệu này cần đưa ra một tập hợp nội dung về: cần loại hình đào tạo nào? ai cần được đào tạo? khi nào cần tiến hành đào tạo? và liệu đào tạo có là một biện pháp ưu tiên; (3) Lựa chọn và thiết kế các chương trình giảng dạy cụ thể và thích hợp; (4) Kiểm soát và đánh giá chương trình đào tạo.

- *Xác định rõ mục tiêu đào tạo:* Trong các chương trình đào tạo, DNVVN phải đưa ra được mục tiêu đào tạo phù hợp để qua đó, đối tượng, kết quả và chi phí đào tạo sẽ là tích cực đối với doanh nghiệp. Một số mục tiêu quan trọng là: (1) *Giá trị đào tạo* - liệu người được đào tạo có học hỏi được các kỹ năng hay đạt được các kiến thức, khả năng trong quá trình đào tạo; (2) *Giá trị chuyển giao* - liệu các kiến thức, kỹ năng và khả năng học hỏi được trong đào tạo có thể dẫn đến việc cải thiện hiệu quả thực hiện công việc; (3) *Giá trị trong tổ chức* - liệu việc thực hiện công việc của nhóm người mới được đào tạo có tương đương với nhóm được đào tạo ban đầu trong tổ chức thực hiện cùng một công việc?; (4) *Giá trị giữa các tổ chức* - liệu một chương trình đào tạo có giá trị trong tổ chức có thể áp dụng thành công trong một tổ chức khác?

Bên cạnh đó, muốn thành công trong



Lớp đào tạo nhân lực cho doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Vinh Phúc

Ảnh: <http://www.skhdvinhphuc.gov.vn>

hoạt động đào tạo, các DNVVN phải vận dụng các nguyên lý trong đào tạo vào hoạt động đào tạo của doanh nghiệp. Các nguyên lý đó là: người được đào tạo phải có động lực và khả năng học hỏi; việc học phải được củng cố (người học phải được khen thưởng cho hành vi mới dưới hình thức thỏa mãn nhu cầu, chẳng hạn như trả tiền, sự nhận biết và thăng tiến, các tiêu chuẩn công việc cần được thiết lập cho người học); đào tạo phải đưa ra thực tế áp dụng cho tài liệu; tài liệu được trình bày có ý nghĩa và dễ hiểu, được truyền thông một cách hiệu quả và cuối cùng là áp dụng thành công vào công việc cụ thể của doanh nghiệp.

- *Lựa chọn người đào tạo và người được đào tạo:* trong một chừng mực nhất định, thành công của một chương trình đào tạo phụ thuộc vào việc lựa chọn người đào tạo và người được đào tạo. Cần lựa chọn những người đào tạo hoặc giảng dạy hiệu quả cho các khóa đào tạo. Các đặc tính cá nhân như: khả năng nói, viết tốt, có sức thuyết phục, tổ chức công việc tốt, có tính sáng tạo, có năng lực về mặt kỹ thuật và truyền nhiệt huyết cho những người khác đạt được thành tích lớn hơn là các nhân tố mà các DNVVN cần chú ý khi lựa chọn người đào tạo, nếu không muốn chương trình đào tạo của mình bị thất bại. Mặt khác, người được đào tạo - người sẽ tham gia vào chương trình đào tạo phải có kỹ năng, động lực và đúng đối tượng của khóa đào tạo.

Bên cạnh hình thức tự tổ chức các khóa đào tạo trong doanh nghiệp, đa số nhà quản lý chọn cách tự mình kèm cặp nhân viên trong quá trình làm việc. Hình thức đào tạo này diễn ra theo trình tự như sau: xác định công việc, hướng dẫn lý thuyết, làm mẫu, thực hiện và cuối cùng là thảo luận. DNVVN có thể tổ chức các chương trình đào tạo tập trung thông qua các địa chỉ đào tạo chuyên nghiệp. Hình thức đào tạo này đem đến cho doanh

nghiệp một đội ngũ giảng viên có trình độ chuyên môn trong công tác giảng dạy. Bên cạnh đó, các nhân viên được đào tạo tập trung với chất lượng tương đối đồng đều, có thể hình thành các chuẩn mực trong quy trình làm việc. Các khóa đào tạo sẽ giúp nhân viên làm việc nhất quán, tập trung, tăng cường tinh thần làm việc với đội, nhóm...

Chương trình học, danh sách giảng viên, lĩnh vực chuyên môn, danh sách và ý kiến phản hồi về dịch vụ đào tạo là những thông tin hết sức quan trọng mà DNVVN cần nhận biết và phân tích trước khi ra quyết định về việc chọn dịch vụ đào tạo. Việc chọn dịch vụ đào tạo không nên dựa trên mức học phí thấp; cần tránh các chương trình học nặng tính hàn lâm; giảng viên có trình độ học thuật cao nhưng thiếu kinh nghiệm thực tế phù hợp với ngành nghề sản xuất - kinh doanh của DNVVN.

- *Xác định nội dung, kỹ năng đào tạo:* Nội dung đào tạo phải được lựa chọn để nâng cao năng lực chuyên môn của nhân viên và đáp ứng mục tiêu phát triển của doanh nghiệp chứ không phải theo xu thế của xã hội hay nhu cầu cá nhân. Mặt khác, cần tạo cơ hội lựa chọn cho nhân viên bằng cách lắng nghe ý kiến phản hồi của nhân viên để biết được ưu, nhược điểm của chương trình đào tạo: Liệu nó đã thực sự phù hợp chưa, nhân viên thích được đào tạo ở lĩnh vực nào?

- *Đánh giá hiệu quả của hoạt động đào tạo:* Sau một thời gian thực hiện chế độ đào tạo, DNVVN phải tổ chức đánh giá kết quả đào tạo và việc chuyển giao kết quả đó vào thực hiện công việc. Đây là cơ sở để duy trì công tác đào tạo hay tìm hướng đi khác phù hợp hơn. Mặt khác, đó cũng là dịp để đánh giá khả năng học hỏi và tiến bộ của nhân viên.

3. Việc đào tạo tại chỗ nhân lực cho công ty được thực hiện theo nhiều cách thức tiếp cận khác nhau, nhưng có thể có **tập trung ở một số cách thức** sau:

- *Cách huấn luyện cho nhân viên nâng cao năng lực:* Việc giao nhiệm vụ vượt quá khả năng của nhân viên để giúp họ nâng cao năng lực sẽ mang lại lợi ích cho cả hai bên. Yêu cầu là làm đúng cách: đòi hỏi người nhân viên phải vượt ra khỏi những gì đã biết và qua đó họ học thêm được những kỹ năng mới. Mục tiêu của phương pháp này là giúp những nhân viên có nhiều triển vọng phát triển, có cơ hội trau dồi thêm kinh nghiệm công tác. Để thực hiện điều này, nhà quản lý có thể yêu cầu nhân viên phải sử dụng một công nghệ mới, hoặc giao cho họ phụ trách nhóm các khách hàng có trình độ cao. Trên lý thuyết, cả doanh nghiệp lẫn nhân viên đều có lợi. Doanh nghiệp sẽ có thêm nhiều nhân viên tài năng, còn nhân viên sẽ có thêm triển vọng phát triển nghề nghiệp của mình.

- *Tiến hành tập huấn và tái tập huấn cho nhân viên:* thường xuyên tiến hành bồi dưỡng kỹ năng mới cho nhân viên là việc làm rất quan trọng. Tập huấn phải là công việc được duy trì liên tục, xuyên suốt, không gián đoạn.

+ *Chia việc:* Đây là phần lập kế hoạch cho việc huấn luyện. Tùy theo yêu cầu kinh doanh có thể sắp xếp các phần việc cho một hoặc nhiều nhân viên, mỗi phần việc sẽ tương ứng với một bài huấn luyện. Cách huấn luyện cho từng nhân viên có thể khác nhau, phụ thuộc vào thời gian và tính chất công việc. Điều quan trọng là phải xác định rõ thời gian huấn luyện là bao lâu và sau khi huấn luyện xong, nhân viên đó phải làm được những gì, với mức độ sẵn sàng như thế nào?

+ *Chỉ dẫn:* Đây là phần quan trọng nhất trong quá trình huấn luyện. Trước khi truyền đạt kiến thức và kỹ năng mới cho nhân viên, cần truyền cho họ tinh thần hăng hái muốn hoàn thành nhiệm vụ, sự phấn khích khi được giao phó trọng trách mới. Hãy truyền lửa trước, rồi mới đến kiến thức và kỹ năng. Khi hướng dẫn nhân viên các kiến thức về

lý thuyết, hãy lồng vào đó kinh nghiệm. Việc này làm cho nhân viên hào hứng với việc tìm hiểu lý thuyết, nhớ kiến thức được lâu hơn và tránh được những sai sót của người đi trước.

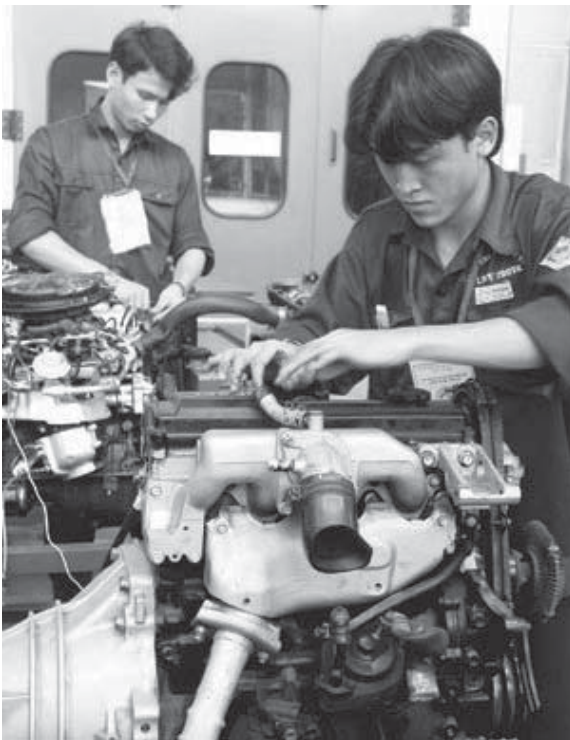
+ *Làm thử*: Đây là lúc lý thuyết và thực tiễn gặp nhau. Hãy cho nhân viên thấy lý thuyết được triển khai trong thực tế ra sao, giải đáp các thắc mắc của họ trước khi để nhân viên làm thử. Các kỹ năng khi đã thành thói quen thì rất khó thay đổi nên ở giai đoạn này, cần theo sát, chú ý từng chi tiết nhỏ nhặt nhất và uốn nắn các sai sót để tạo thói quen tốt ngay từ đầu cho nhân viên. Có thể để nhân viên tự làm nếu tạm hài lòng về kỹ năng của họ.

+ *Thực hiện*: Đây là giai đoạn nhân viên tự thực hiện công việc để tích lũy kinh

nghiệm riêng cho bản thân. Không cần theo sát nhân viên tới từng chi tiết cụ thể nhưng vẫn cần theo dõi tiến độ và kết quả công việc để có thể can thiệp kịp thời khi cần thiết. Trong giai đoạn này, hãy tiếp tục động viên và khen ngợi các thành quả ban đầu của nhân viên để giúp họ duy trì tinh thần hăng hái và mau chóng hoàn thiện các kỹ năng mới học.

+ *Thảo luận*: Đây là phần kết thúc của quá trình huấn luyện khi nhân viên đã thành thạo kỹ năng mới. Hãy đưa ra các lời nhận xét tích cực và khen ngợi kết quả công việc. Có thể cùng nhân viên xem xét lại quá trình học hỏi và luyện tập của họ để qua đó kích thích khả năng sáng tạo, động viên họ tìm cách làm mới để thực hiện công việc được nhanh hơn, hiệu quả hơn.

Tóm lại, thông qua hoạt động đào tạo, DNVVN nâng cao trình độ, năng lực kinh doanh, điều hành, quản lý của các nhà quản trị doanh nghiệp, các cán bộ phụ trách bộ phận; đào tạo thêm cho họ các kiến thức về luật pháp quốc tế, ngoại ngữ, những kiến thức và nguyên tắc thương mại. Hoạt động đào tạo của DNVVN có tác động làm đa dạng hóa khả năng thích ứng của người lao động, đặc biệt là đối với những lao động không được đào tạo bài bản từ bên ngoài. Việc đào tạo tại chỗ là một biện pháp hiệu quả, qua đó nâng cao được khả năng thích nghi của người lao động với tính chuyên biệt của sản xuất. Có thể nói, việc đào tạo nhân viên là một chiến lược quan trọng đối với DNVVN. Xác định nhu cầu, phương pháp thực hiện, sự lựa chọn không gian một cách hợp lý, mở rộng đối tượng đào tạo, đánh giá kết quả, nắm vững các hình thức đào tạo khác nhau và lựa chọn một hình thức phù hợp nhất với đặc điểm của doanh nghiệp sẽ giúp DNVVN có một hoạt động đào tạo hiệu quả, góp phần cải thiện nguồn nhân lực, nâng cao lợi thế cạnh tranh khi hội nhập kinh tế quốc tế. □



**Học viên trường Cao đẳng Kỹ thuật Lý Tự Trọng
thi tay nghề sửa chữa xe hơi**

Ảnh ST