

Lựa chọn phương pháp đào tạo nhân viên cho các doanh nghiệp vừa và nhỏ ở Việt Nam

Thạc sĩ VÕ XUÂN HỒNG



Ảnh Hòa Tấn

Phát huy lợi thế cạnh tranh trong nền kinh tế ngày nay là nhiệm vụ tối quan trọng đối với mỗi doanh nghiệp. Các lợi thế cạnh tranh đó xuất phát từ cái gì đó mới hơn, cải tiến hơn hay tốt hơn so với các đối thủ cạnh tranh. Các ý tưởng hay phát kiến mới đó lại đều xuất phát từ một nguồn, kiến thức của nhân viên. Nguồn nguyên vật liệu, vốn hay công nghệ... là quan trọng đối với mỗi doanh nghiệp, tuy nhiên nguyên vật liệu thiếu có thể mua, vốn thiếu có thể vay và công nghệ có thể sao chép. Những nhân viên có kỹ năng và nhiệt huyết đối với doanh nghiệp được tổ chức tốt mới là yếu tố quan trọng quyết định sự thành công hay thất bại của doanh nghiệp. Mặc dù biết vậy nhưng việc tổ chức đào tạo nhân viên nhằm nâng cao kiến thức để phục vụ tốt hơn cho doanh nghiệp thường bị xem nhẹ do hạn chế về thời gian, tiền bạc lẫn sức người, đặc biệt là các doanh nghiệp vừa

và nhỏ ở Việt Nam.

Đào tạo theo phương pháp truyền thống có nghĩa là doanh nghiệp phải cử nhân viên đến các điểm chuyên đào tạo ngoài doanh nghiệp một vài ngày thậm chí một vài tuần cho một khoá đào tạo nào đó; hoặc mời các chuyên gia đào tạo tới doanh nghiệp để dạy cho nhân viên theo dạng khoá học. Mặc dù phương pháp đào tạo theo kiểu lên lớp này vẫn tồn tại, phát triển và khá hiệu quả nhưng nó thường nằm ngoài khả năng của các doanh nghiệp vừa và nhỏ ở Việt Nam do số lượng nhân viên trong các doanh nghiệp này không nhiều nên khi cử nhân viên theo học các khoá đào tạo, công việc của doanh nghiệp thường bị ùn tắc; và hơn nữa chi phí cho các khoá học thường rất cao.

Cùng với sự phát triển của khoa học – công nghệ và sự đổi mới trong cách thức quản lý đã làm đổi thay phương pháp đào tạo. Ngày nay, ngoài phương pháp đào

tạo bằng cách lên lớp còn xuất hiện một số phương pháp khác như:

- **Phương pháp đào tạo qua Internet:** Người học có thể tiếp thu những kiến thức họ cần trực tiếp thông qua mạng Internet. Ưu điểm của phương pháp đào tạo này là đáp ứng kịp thời các yêu cầu mà người học cần và khả năng động khi người học có thể làm việc với nhiều nhóm khác nhau trên thế giới và có thể tiếp cận những thông tin và kiến thức cần nhất và mới nhất. Tuy nhiên việc tiếp cận mạng Internet và theo các lịch đào tạo thường khó mà đạt được bởi các doanh nghiệp vừa và nhỏ Việt Nam do hạn chế về tài chính.

- **Phương pháp đào tạo dựa vào máy vi tính:** Đây là phương pháp đào tạo trọn gói được chứa đựng trong các CD hay DVD và nhân viên của doanh nghiệp có thể học độc lập tại các máy tính của họ ở tại trụ sở doanh nghiệp. Phương pháp đào tạo này cho phép nhân viên có thể học tại nơi làm việc của mình và khá độc lập. Phương pháp này thích hợp cho các chương trình đào tạo đã được thiết lập sẵn. Tuy nhiên, phương pháp đào tạo dựa vào máy vi tính đòi hỏi nhân viên phải có tính tự giác và kỷ luật cao trong việc học. Thật là một điều sai lầm khi giám đốc các doanh nghiệp sử dụng một mình phương pháp đào tạo này cho toàn bộ chiến lược đào tạo của doanh nghiệp mà nên sử dụng như là một phần của chiến lược đào tạo.

- **Phương pháp đào tạo phụ đạo:** Doanh nghiệp phân công các nhân viên lâu năm có kinh nghiệm cung cấp hay chia sẻ kiến thức và kỹ năng của họ trực tiếp cho các nhân viên mới. Đây là phương pháp tiếp cận trực tiếp kiến thức nhất. Phương pháp đào tạo này thích hợp cho các công việc chuyên về kỹ năng. Tuy nhiên, trong ngắn hạn doanh nghiệp phải hy sinh các nhân viên có kỹ năng cao nhất để phụ đạo cho các nhân viên yếu hơn hay nhân viên mới.

Phương pháp này còn có khả năng tạo ra các thói quen không mong muốn từ người phụ đạo sang các nhân viên mới.

● **Phương pháp đào tạo nội bộ:** Bao gồm các chương trình đào tạo được thực hiện thông qua các nhân viên đào tạo trong phạm vi của doanh nghiệp. Phương pháp đào tạo này thích hợp cho các chương trình đào tạo liên quan đến những mối quan tâm ảnh hưởng đến hoạt động của doanh nghiệp như giới thiệu sản phẩm mới, sự thay đổi chính sách hay định hướng của công ty. Tuy nhiên phương pháp này khó có thể thực hiện trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ ở Việt Nam do các doanh nghiệp này thường thiếu các nhân viên đào tạo có chuyên môn mà doanh nghiệp quan tâm.

● **Phương pháp đào tạo từ xa:** Đây là phương pháp đào tạo thường được tổ chức bởi các trường đại học hay viện nghiên cứu thông qua các phương tiện thông tin đại chúng như tivi, radio hay Internet. Phương pháp đào tạo này giúp cho nhân viên tiếp thu các kiến thức mang tính lý thuyết để từ đó áp dụng các kiến thức này vào các hoạt động thực tiễn công việc; và phương pháp này rất thuận lợi cho nhân viên sắp xếp thời gian và kinh phí theo học các khoá học. Tuy nhiên phương pháp đào tạo từ xa chỉ thích hợp cho các khoá đào tạo dài hạn. Phương pháp này đòi hỏi người học phải có tính tự giác và kỷ luật cao trong việc hoàn thành các phần học và bài tập.

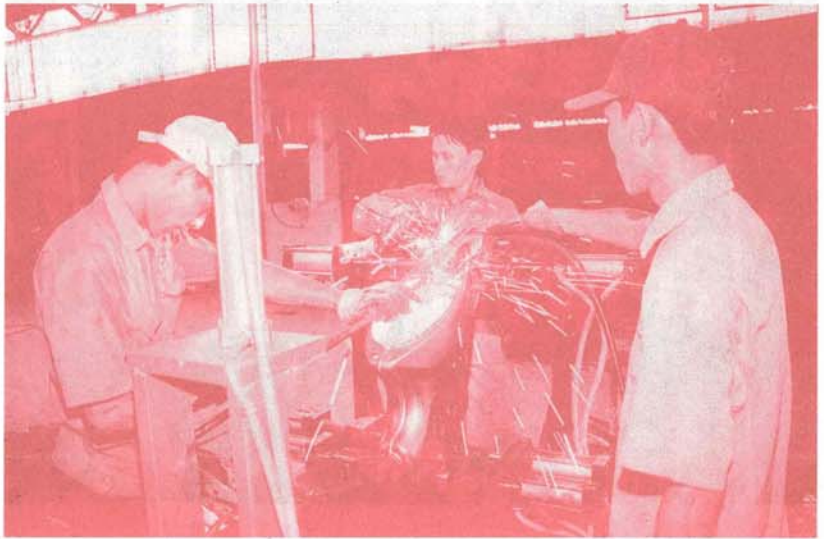
● **Phương pháp chia sẻ thông tin:** đây là phương pháp đào tạo phi chính thức và thực hiện tốt cho các doanh nghiệp vừa và nhỏ ở Việt Nam. Phương pháp này đơn giản ở chỗ là chỉ yêu cầu các nhân viên của doanh nghiệp chia sẻ những thông tin mới hay họ biết liên quan đến các hoạt động của doanh nghiệp cho đồng nghiệp. Đây là phương pháp đào tạo nhanh nhất và ít tốn kém nhất và khi thực hiện tốt sẽ khuyến khích nhân viên làm việc theo nhóm hiệu quả hơn. Tuy

nhiên đây không phải là phương pháp đào tạo dài hạn và cuối cùng. Việc chia sẻ thông tin có thể đôi lúc dẫn đến việc cung cấp các thông tin lệch lạc và thiếu chính xác và có thể ảnh hưởng xấu đến hoạt động của doanh nghiệp.

Trên đây là một số phương pháp đào tạo mà các doanh nghiệp vừa và nhỏ ở Việt Nam có thể lựa

chọn. Bước này đòi hỏi phân tích mục tiêu toàn doanh nghiệp và các kỹ năng cần thiết để đạt được các mục tiêu đó.

3. **Xác định kinh phí dành cho đào tạo:** Việc đào tạo nhân viên nên xem như là một khoản đầu tư cho tương lai của doanh nghiệp và của nhân viên doanh nghiệp. Doanh nghiệp cần dự toán nhu cầu



Ảnh Diệp Đức Minh

chọn. Một chiến lược đào tạo tốt không chỉ đơn thuần là một phương pháp nào mà là sự kết hợp của các phương pháp. Nói như thế không đồng nghĩa rằng kết hợp càng nhiều phương pháp càng tốt mà nên xây dựng một chiến lược đào tạo đơn giản nhưng hiệu quả cao với chi phí thấp. Sau đây là một số bước gợi ý:

1. **Đánh giá nguồn kiến thức hiện tại của nhân viên:** Bước đầu tiên là đánh giá vốn kỹ năng, kiến thức và điểm mạnh mà các nhân viên doanh nghiệp có. Điều này có thể đạt được thông qua việc thu thập và xem xét hồ sơ nhân viên, xác định nhiệm vụ và trách nhiệm trong công việc và phân tích khả năng của nhân viên.

2. **Đánh giá nhu cầu đào tạo:** Khi đã xác định được những cái mà nhân viên doanh nghiệp có, bây giờ doanh nghiệp có thể xác định được các kỹ năng và kiến thức mà doanh

đào tạo cho mỗi năm vào cuối năm trước.

4. **Lựa chọn phương pháp đào tạo:** Phương pháp đào tạo nên dựa vào loại kiến thức và kỹ năng cần thiết và cách thức tiếp cận kiến thức tốt nhất ứng với mỗi đối tượng nhân viên. Nếu có thể thì nên lập đi lập lại các vấn đề quan trọng trong các phương pháp đào tạo khác nhau.

5. **Đào tạo tại chỗ hay đào tạo từ bên ngoài:** Quyết định đào tạo tại chỗ hay đào tạo từ bên ngoài phụ thuộc vào chủ đề cần đào tạo và kinh phí dành cho đào tạo hàng năm của doanh nghiệp.

6. **Đo lường và đánh giá:** Đào tạo giúp cho nhân viên nâng cao kiến thức, kỹ năng và thay đổi thói quen chỉ có thể thực hiện được thông qua chiến lược dài hạn. Tuy nhiên, đào tạo là một khoản đầu tư và vì thế doanh nghiệp cần phải yêu cầu một sự hoàn trả hợp lý ■