

Từ thập niên 1990, nhu cầu đào tạo, phát triển nguồn nhân lực trong các tổ chức tăng rất nhanh cùng với sự phát triển của hợp tác và cạnh tranh quốc tế, công nghệ tiên tiến và những áp lực kinh tế xã hội. Chất lượng nguồn nhân lực đã trở thành lợi thế cạnh tranh chủ yếu của doanh nghiệp và đào tạo được coi là một yếu tố cơ bản nhằm đáp ứng các mục tiêu chiến lược của tổ chức. Đã có rất nhiều nghiên cứu chỉ ra rằng chất lượng nguồn nhân lực đầu vào cho các doanh nghiệp Việt Nam hiện nay rất thấp do lao động được đào tạo nghề vừa thiếu vừa yếu, sinh viên ra trường không có kỹ năng thực hành cần thiết. Bài viết phân tích và chỉ ra những bất cập trong hoạt động đào tạo, phát triển nguồn nhân lực ở giai đoạn tiếp theo - trong các doanh nghiệp - thông qua số liệu của cuộc điều tra đối với 120 cá nhân về hoạt động đào tạo, phát triển nguồn nhân lực và 558 cá nhân về quan điểm của nhân viên trong các doanh nghiệp trên địa bàn TP Hồ Chí Minh.

Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp trên địa bàn TP.HCM

TS. TRẦN KIM DUNG



Ảnh Hòa Tấn

1. Nội dung, hình thức thực hiện các chương trình đào tạo phát triển

Hoạt động đào tạo phát triển có thể thực hiện theo rất nhiều nội dung chương trình khác nhau. Nghiên cứu của chúng tôi phân loại theo 4 nhóm chính: Đào tạo định hướng công việc; huấn luyện công nhân và nhân viên phục vụ; đào tạo chuyên môn nghiệp vụ; và phát triển quản trị.

Đào tạo định hướng công việc nhằm giúp nhân viên tìm hiểu về văn hóa, phong cách làm việc của công ty và mau chóng thích nghi với công việc. Ở các nước công nghiệp trên thế giới, đào tạo định hướng công việc là quy chế bắt buộc trong doanh nghiệp, tuy nhiên ở các doanh nghiệp Việt Nam, hình thức đào tạo này vẫn còn chưa phổ biến trong 65% doanh nghiệp tư nhân và 62% DNNN. Thông thường, các công ty quốc tế hoạt động trong môi trường đa văn hóa, có uy tín, có truyền thống và có hình ảnh văn hóa đặc trưng, rất chú trọng đào tạo định hướng công việc, nhưng cũng chỉ mới thực hiện được tại 53,3% công ty liên doanh ở Việt Nam. Nhìn chung, các doanh nghiệp chưa thấy được tầm quan trọng của đào tạo định hướng công việc, nhiều doanh nghiệp còn chưa biết đến loại đào tạo này, chỉ làm việc theo thói quen. Hậu quả là nhân viên không được giáo dục lòng tự hào về truyền thống doanh nghiệp, vi phạm nhiều quy chế mà không biết, ý thức tôn trọng kỷ luật chưa cao, các doanh nghiệp không tạo ra được văn hóa tổ chức và hình ảnh đặc trưng.

Do yêu cầu đặc thù của ngành, tỷ lệ doanh nghiệp dịch vụ - du lịch thực hiện các chương trình đào tạo huấn luyện nhân viên phục vụ 58,6% cao hơn so với các doanh nghiệp sản xuất CN, XD CB: 43% và nông lâm ngư: 22,2%. Tuy vậy, nhiều lãnh đạo ngành dịch vụ - du lịch vẫn chưa nhận thức được tầm quan trọng của việc đào tạo, huấn luyện cho những nhân viên làm những công việc tưởng chừng rất vất vả nhưng lại ảnh hưởng rất

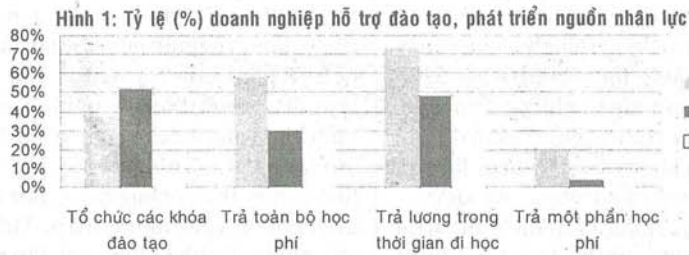
mạnh đến chất lượng phục vụ khách hàng này.

Việc đào tạo các kiến thức chuyên môn nghiệp vụ cho các chuyên viên trong ngành dịch vụ - du lịch và nông lâm ngư được chú trọng hơn các kiến thức quản lý kinh tế nói chung. Hình thức đào tạo chuyên môn nghiệp vụ và bồi dưỡng kiến thức quản lý ngắn hạn từ một vài tuần đến vài tháng được đánh giá có hiệu quả khá do chi phí thấp và khá thực tế. Hình thức cử nhân viên đi đào tạo cao đẳng, đại học tại chức bị đánh giá rất thấp vì vừa tốn kém về thời gian, tiền bạc vừa có chất lượng rất thấp.

Hình thức tự tổ chức các khóa đào tạo, huấn luyện tại nơi làm việc được áp dụng trong 53,7% doanh nghiệp CN, XDCB; đây cũng là hình thức đào tạo, huấn luyện nhân viên được đánh giá là có hiệu quả nhất, đặc biệt đối với công nhân trực tiếp sản xuất, nhân viên phục vụ. Các liên doanh và DNNN có quy mô lớn rất chú trọng hình thức tự tổ chức các khóa đào tạo nhằm cung cấp cho nhân viên những kỹ năng thực tế để thực hiện công việc, nhưng chưa có hợp đồng trách nhiệm, quyền hạn cam kết giữa người hướng dẫn và người được hướng dẫn. Các doanh nghiệp nhỏ hầu như chưa có điều kiện để tự tổ chức các khóa đào tạo.

2. Chi phí và đánh giá kết quả đào tạo phát triển

Nhìn chung, các doanh nghiệp đã áp dụng nhiều hình thức khác nhau để hỗ trợ nhân viên nâng cao trình độ kiến thức, kỹ năng, trong đó, biện pháp hỗ trợ phổ biến nhất là trả lương cho nhân viên trong thời gian đi học, xem Hình 1. Trong các DNNN, hoạt động đào tạo được thực hiện theo kế hoạch chung, quỹ đào tạo được xác định theo quy định của Nhà nước. Trừ những doanh nghiệp đang thua lỗ, phần lớn các DNNN đều thực hiện các chương trình đào tạo khác nhau, chi phí cho đào tạo chiếm khoảng 1-3% quỹ lương. So với các doanh nghiệp phi quốc doanh, các DNNN tỏ ra hào phóng hơn với việc hỗ trợ học tập



cho nhân viên, 66,7% doanh nghiệp trả toàn bộ học phí cho nhân viên được cử đi đào tạo.

Việc đánh giá kết quả đào tạo được thực hiện ở 82% doanh nghiệp. Tuy nhiên, ngoại trừ các khóa huấn luyện nghề cho công nhân kỹ thuật, đại bộ phận các doanh nghiệp, mới chỉ đánh giá kết quả đào tạo theo kết quả học tập (bài thi/ kiểm tra cuối khóa). Vì vậy, trong nhiều DNNN, hoạt động đào tạo còn mang tính phong trào, chưa gắn với sử dụng, chưa có các tổng kết về chất lượng đào tạo, ảnh hưởng của đào tạo đến kết quả kinh doanh. Thậm chí, một số DNNN cho nhân viên đi đào tạo để tiêu hết tiền từ quỹ đào tạo. Tại một số doanh nghiệp, báo cáo tổng kết thường nhấn mạnh đến chỉ tiêu số lượt người đã được cử đi đào tạo, huấn luyện và chi phí cho đào tạo nên vô tình đã dung túng cho các lãng phí trong đào tạo. Các doanh nghiệp tư nhân đánh giá trên cơ sở so sánh chi phí đào tạo và kết quả làm việc thực tế, còn các liên doanh nước ngoài thực hiện cách đánh giá tổng hợp: theo kết quả học tập và những thay đổi trong hành vi, kết quả làm việc của nhân viên.

Nhận định của nhân viên về các hoạt động đào tạo có kết quả trung bình (điểm 1 là rất thấp, điểm 5 là rất cao) như sau:

1. Đã đảm bảo cho nhân viên có kiến thức, kỹ năng cần thiết thực hiện công việc.	3,34
2. Các chương trình thực hiện có chất lượng cao	2,98
3. Nhìn chung hoạt động đào tạo, phát triển nguồn nhân lực có hiệu quả tốt Alpha = 0,78	3,15

3. Nhận xét khác

61,8% nhân viên trong liên doanh; 73% nhân viên trong DNNN và 87,2% nhân viên trong doanh nghiệp tư nhân trả lời có đủ kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc. Trong đó, nhân viên có nhu cầu đào tạo, huấn luyện thêm cao nhất theo loại hình kinh doanh là trong khu vực dịch vụ - du lịch, theo loại hình sở hữu là các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài. Cuộc điều tra nhận thấy mối quan hệ giữa trình độ văn hóa hiện tại, chức vụ, thu nhập của nhân viên và việc cảm nhận của nhân viên về việc họ có đủ kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc hay không. Tỷ lệ nhân viên trả lời có đủ kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc trong những người có trình độ học vấn cao (từ cao đẳng, đại học trở lên) là 81,4%; trong những người có học vấn thấp (cấp 2 trở xuống) chỉ có 26%. Trong số nhân viên có thu nhập cao (từ 2 triệu đồng/ tháng trở lên) là 85%, nhưng trong nhóm có thu nhập dưới 1,2 triệu đồng chỉ có 64%. Theo chức danh làm việc, nhóm nhân viên là kỹ sư, chuyên viên, nhân viên văn phòng và lãnh đạo doanh nghiệp cảm nhận có đủ kỹ năng thực hiện công việc là 78% -82% trong khi đó, trong nhóm nhân viên bán hàng, công nhân, tỷ lệ này là 38-55%. Giữa nam và nữ nhân viên cũng có sự khác biệt, tỷ lệ này tương ứng ở nam cao hơn 72% còn ở nữ chỉ có 64%. Kết quả tương tự cho câu hỏi: quý vị đã được tham dự các chương trình đào tạo cần thiết cho công việc?

Chỉ có 34% những người có trình độ văn hóa thấp trả lời là họ đã được chỉ dẫn cần kỹ về công

việc, trong khi đó, ở những người có trình độ văn hóa trung bình và cao tỷ lệ này tương ứng là 61% và 52%. Điều này chứng tỏ nhiều nhân viên, đặc biệt là nhân viên có trình độ văn hóa thấp không biết rõ phải làm gì, làm như thế nào trong công việc.

Tỷ lệ nhân viên được tham dự các chương trình đào tạo, huấn luyện cần thiết cho công việc tốt nhất trong các liên doanh (Hình 2). Theo độ tuổi, nhóm trẻ (dưới 30) được đào tạo nhiều nhất (61%), thấp nhất đối với nhân viên cao tuổi (37%). Những người có trình độ văn hóa cao được tham gia đào tạo, huấn luyện (60,2%) nhiều hơn những người có trình độ văn hóa trung bình (50,6%), những người có trình độ văn hóa thấp lại ít được đào tạo huấn luyện nhất (44,4%). Như vậy, những người có trình độ văn hóa cao hơn, có các kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc lại được ưu tiên hơn trong đào tạo, phát triển. Ngược lại, nhóm nhân viên có trình độ văn hóa thấp, tự nhận thiếu kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc nhất lại ít được đào tạo, huấn luyện nhất.

quy định quỹ đào tạo hàng năm trong doanh nghiệp nếu không dùng hết sẽ phải nộp trả ngân sách đã làm cho nhiều doanh nghiệp nhà nước thực hiện các chương trình đào tạo lãng phí, có nội dung không sát thực, chạy theo phong trào, đầu voi đuôi chuột, chất lượng thấp. Thậm chí, nhiều doanh nghiệp coi đào tạo là một biện pháp giải quyết tình trạng không có việc làm, chuyển cán bộ hoặc nhân viên phải tìm mọi cách để không phải tham gia một số chương trình đào tạo.

Các doanh nghiệp liên doanh được nhân viên đánh giá là vừa chú ý thực hiện nhiều loại chương trình đào tạo vừa thực hiện đào tạo có hiệu quả cao nhất, nhưng lại có tỷ lệ nhân viên trả lời "Quý vị có kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc" thấp nhất. Có thể hoạt động đào tạo, phát triển và cách đánh giá, dùng người trong các doanh nghiệp liên doanh đã khơi dậy trong nhân viên nhu cầu và ý thức cần tiếp tục được đào tạo nên dù được đào tạo nhiều hơn, họ vẫn cảm thấy chưa đủ kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc. Ngược lại, hầu như

đã có đủ kỹ năng cần thiết cho công việc.

Cuộc điều tra cho thấy tình trạng thiếu kinh phí cho đào tạo không phải là yếu tố ảnh hưởng mạnh nhất đến hoạt động đào tạo, mà là các yếu tố thuộc về quan điểm nhận thức của lãnh đạo và, chính sách doanh nghiệp, xếp lần lượt theo thứ tự mức độ đồng ý:

1. Doanh nghiệp không có chính sách khuyến khích người tham gia các chương trình đào tạo (63%).

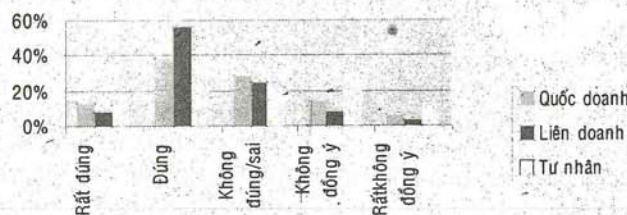
2. Khó giữ được người sau khi đào tạo (59%).

3. CB lãnh đạo cao cấp chưa quan tâm (52%).

4. Không đánh giá được hiệu quả đào tạo (48%).

Như vậy, nhiều nội dung đào tạo quan trọng chưa được chú ý; kinh phí đào tạo vừa ít vừa sử dụng lãng phí. Nguyên nhân quan trọng cản trở hoạt động nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của các doanh nghiệp là do trình độ năng lực thấp và nhận thức sai lệch của nhiều cán bộ lãnh đạo, nhân viên. Một số lãnh đạo chưa thấy được sự khác biệt giữa yêu cầu của công việc và năng lực của nhân viên, đặc biệt trong những nhân viên có trình độ văn hóa thấp. Nhiều lãnh đạo luôn nói đến tầm quan trọng của đào tạo, huấn luyện nhân viên nhưng trong thực tế lại không để tâm đến việc thực hiện các chương trình đào tạo có chất lượng, hiệu quả cao. Phần lớn các doanh nghiệp không có chiến lược đào tạo phát triển nguồn nhân lực. Doanh nghiệp chưa tạo được động lực cho nhân viên tự học tập. Hậu quả là nhân viên không có định hướng phát triển nghề nghiệp, doanh nghiệp thụ động đối phó với những thay đổi của thị trường. Nhiều kế hoạch kinh doanh không thể thực hiện vì thiếu nhân sự. Chất lượng nguồn nhân lực đầu vào rất yếu, chất lượng đào tạo phát triển trong các doanh nghiệp rất thấp, chưa đáp ứng yêu cầu của công việc. Đây là một trong những nguyên nhân chủ yếu dẫn đến năng suất, hiệu quả làm việc thấp trong các

Hình 2: Tỷ lệ (%) nhân viên trả lời được đào tạo theo yêu cầu công việc



Các cuộc điều tra đã tìm thấy nghịch lý giữa những gì thống kê tại doanh nghiệp và những gì nhân viên nói về hoạt động đào tạo trong doanh nghiệp như sau: Các DNNN cho rằng đã áp dụng nhiều chương trình đào tạo nhưng lại có tỷ lệ nhân viên trả lời thấp trong câu hỏi: "Quý vị đã được tham gia những chương trình đào tạo huấn luyện, cần thiết cho công việc". Hiệu quả đào tạo cũng bị nhân viên đánh giá thấp. Có thể nhận định rằng quy chế

trong tất cả các doanh nghiệp tư nhân, giám đốc đồng thời cũng là chủ doanh nghiệp, trình độ văn hóa, chuyên môn nghiệp vụ còn nhiều bất cập, quản trị theo phong cách gia đình, làm việc dựa theo kinh nghiệm là chính. Do đó, nhiều lãnh đạo không đánh giá được tầm quan trọng của đào tạo, còn nhân viên không cảm thấy nhu cầu cần thiết phải tiếp tục đào tạo. Mặc dù trình độ văn hóa, nghiệp vụ thấp nhất nhưng nhân viên lại tự cho rằng họ

doanh nghiệp.

4. Một số kiến nghị

Để thiết thực góp phần nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, tránh tình trạng đào tạo tràn lan, chi phí nhiều mà chất lượng thấp, các doanh nghiệp nên:

1. Xây dựng quy hoạch đào tạo, huấn luyện ở cả ba cấp: lãnh đạo, chuyên viên và công nhân, nhân viên hành chính văn phòng. Đa dạng hóa loại hình, nội dung chương trình đào tạo, như đào tạo tập trung; khảo sát, tham quan, học tập mô hình quản lý của các doanh nghiệp thành đạt; tổ chức hội thi, báo cáo chuyên đề. Mở rộng hình thức liên kết đào tạo giữa các doanh nghiệp cùng ngành. Chú trọng kết hợp cả đào tạo kiến thức, kỹ năng lẫn tác phong, ý thức làm việc công nghiệp cho người lao động.

2. Áp dụng quy trình đào tạo theo tiêu chuẩn chất lượng ISO

nhằm xác định đúng mục tiêu, đối tượng, nội dung, chương trình, hình thức đào tạo và đánh giá kết quả đào tạo phù hợp với mục đích và nhiệm vụ của tổ chức.

3. Có sự cam kết của các nhà quản lý cấp cao và cấp trung cần đổi mới với hoạt động đào tạo, phát triển nguồn nhân lực.

4. Chọn lựa cẩn thận và đào tạo những người huấn luyện và đa dạng hóa phương tiện giảng dạy, sử dụng vật liệu có chất lượng cao dành cho đào tạo. Đồng thời, người phụ trách đào tạo của doanh nghiệp cần có kiến thức về nội dung đào tạo, phương pháp và cách thức quản lý các chương trình đào tạo.

5. Chú trọng gắn đào tạo với sử dụng, coi đào tạo là một yêu cầu bắt buộc trong việc đề bạt thăng tiến, hoặc điều kiện để hành nghề và khuyến khích nhân viên tham gia các chương trình đào tạo phù hợp với công việc.

6. Xác định rõ ràng quyền lợi và trách nhiệm của nhân viên trong học tập, đào tạo, tránh tình trạng đầu voi đuôi chuột gây lãng phí khi tổ chức các khóa học. Doanh nghiệp có chính sách ưu đãi cho người hoàn tất các khóa học.

7. Khai thác, sử dụng nhiều loại nguồn lực để đào tạo.

8. Ngoài ra, kinh nghiệm thực tiễn cho thấy rằng hoạt động đào tạo, phát triển nguồn nhân lực chỉ có thể được thực hiện tốt và tạo nên các mối quan hệ công nghiệp khi có sự phối hợp chặt chẽ và đồng bộ giữa trung ương, thành phố và doanh nghiệp ■

(Tiếp theo trang 5)

Mô hình năng lực trong giáo dục, đào tạo ...

(*) Competency-based model: Thuật ngữ competency rất khó dịch sang tiếng Việt. Tôi tạm dịch thuật ngữ này giống như một số chương trình, tổ chức đã thực hiện mô hình này ở Việt Nam dùng là năng lực. Vì thế, competency-based model được dịch đầy đủ là Mô hình dựa trên năng lực và được gọi tắt là Mô hình năng lực

Tài liệu tham khảo:

- Boyatzis, R.E. (1982). *The Competent Manager*, John Wiley and Sons, New York, NY.
- Boyatzis, R.E., Cowen, S.S., Kolb, D.A. et al. (1995). *Innovation in Professional Education: Steps on a Journey from Teaching to Learning*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Carnevale, A. P.; Gainer, L. J.; and Meltzer, A. S. (1990). *Workplace Basics: The Essential Skills Employers Want*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Dare, D. E., & Leach, J. A. (1998). *Preparing tomorrow's HRD professionals: Perceived relevance of the 1989 competency model*. Academy of Human Resource Development: Annual Conference Proceedings.
- Dooley, L. M., Paprock, K. E., Sun, I., & Gonzalez, E. G. Y. (2001). Differences in

priority for competencies trained between U.S. and Mexican trainers. Unpublished manuscript.

Harris, R., Guthrie, H., Hobart, B., & Lundberg, D. (1995). *Competency-Based Education and Training: Between a Rock and a Whirlpool*. South Melbourne: Macmillan Education Australia.

Jones, L., & Moore, R. (1995). Appropriating competence. *British Journal of Education and Work*, 8 (2), 78-92.

Kerka, S. (2001). *Competency-based education and training*. ERIC Clearinghouse on Adult, Career and Vocational Education, Columbus, OHIO. [On-line]. Available: <http://ericacve.org/docgen.asp?tbl=mr&ID=65>

Lam, Nguyễn Hữu (2003). Role and competency profiles of human resource development practitioners in Vietnam. *Swiss-AIT-Vietnam, Hanoi: International Conference on Management Education for 21st Century Proceedings*.

McLagan, P. A. & Suhadolnik, D. (1989). *Models for HRD practice*. Alexandria, VA: American Society for Training and Development.

McLagan, P. A. (1996). Great ideas revisited. *Training and Development*, 50 (1), 60-66.

McLagan, P. A. (1997, May). Competencies: the next generation. *Training and Development*, 51 (5), 40-48.

Morley, K. & Vilkinas, T. (1997). Public sector executive development in Australia: 2000 and beyond. *International Journal of Public Sector Management*. Vol. 10 No. 6. 401-416.

Overtom, C. (2000). Employability skills: An update. ERIC Clearinghouse on Adult,

Career, and Vocational Education. ERIC Digest No. 220.

Paprock, K. E. (1996, July-August). Conceptual structure to develop adaptive competencies in professional. *IPN Ciencia, Arte: Cultura, Nueva Epoca*, 2 (8), 22-25.

Powell, T., & Hubschman, B. (1999). HRD competencies and roles for 2000: A pilot study of the perceptions of HRD practitioners. *Academy of Human Resource Development: Annual Conference Proceedings*. Rausch, E., Sherman, H., and Washbush, J. B. (2001). Defining and assessing competencies for competency-based, outcome-focused management development. *Journal of Management Development*, Vol. 3, 184-200.

Rothwell, W. J. & Lindholm, J. E. (1999). Competency identification, modeling and assessment in the USA. *International Journal of Training and Development*, 3 (2), 90-105.

Secretary's Commission on Achieving Necessary Skills. *What Work Requires of Schools: A SCANS Report for America 2000*. Washington, DC: U.S. Department of Labor, 1991.

Weinberger, L. A. (1998). Commonly held theories of human resource development. *Human Resource Development International*. 1 (1), 75-93.

Whetten, D. A. and Cameron, K. S. (1995). *Developing Management Skills*, 3rd ed., Harper Collins, New York, NY.

Whetten, D.A. and Cameron, K. S. (1993). *Developing Management Skills: Managing Conflict*, Harper Collins, New York, NY.