

ĐÁNH GIÁ NHU CẦU ĐÀO TẠO - HOẠT ĐỘNG CẦN THIẾT TRONG CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC CỦA DOANH NGHIỆP

TS. NGUYỄN THỊ XUÂN LAN

Phát triển nguồn nhân lực được coi là một trọng tâm trong những hoạt động quản lý quan trọng đối với mọi tổ chức. Công tác đào tạo là một nội dung không thể thiếu trong chiến lược phát triển nguồn nhân lực của doanh nghiệp. Những vấn đề như: Đào tạo cái gì? Đào tạo cho ai? Đào tạo như thế nào? Lợi ích thu được sau khi thực hiện đào tạo có tương xứng với chi phí bỏ ra cho đào tạo hay không?... là những vấn đề mà các nhà quản trị phải thường xuyên suy nghĩ, nhằm tránh lãng phí trong khi tiến hành đào tạo cho nhân viên, để phục vụ chiến lược phát triển nguồn nhân lực của doanh nghiệp.

Để đảm bảo cho hoạt động đào tạo đáp ứng được những mục tiêu ngắn hạn và dài hạn của doanh nghiệp thì việc đánh giá nhu cầu đào tạo là một công việc không thể thiếu trong quá trình quản lý. Đào tạo mang lại cho người lao động những kiến thức, kỹ năng, thái độ phù hợp với một loại công việc cụ thể. Những điều này giúp người lao động đáp ứng yêu cầu công việc hiện tại ngay một tốt hơn, có cơ hội thăng tiến, tăng lòng tự hào bản thân, có thái độ tích cực và động lực làm việc, và trở nên ngày càng gắn bó hơn với tổ chức của mình. Tuy nhiên, bên cạnh những lợi ích không thể phủ nhận trên, công tác đào tạo cũng có thể dẫn đến những vấn đề không

mong muốn đối với doanh nghiệp như: tăng chi phí hoạt động, người lao động có thể thay đổi chỗ làm sau khi được trang bị kỹ năng, hoặc việc đào tạo chỉ nhằm thoả mãn nhu cầu về "bằng cấp" của người học. Do vậy, đánh giá nhu cầu đào tạo là bước đầu tiên cần tiến hành để việc đào tạo thật sự đem lại hiệu quả cho doanh nghiệp.

Đánh giá nhu cầu đào tạo là gì?

Đánh giá nhu cầu đào tạo là hoạt động được tiến hành nhằm xác định yêu cầu về kiến thức, kỹ năng và thái độ cần thiết mà một cá nhân cần được trang bị để thực hiện tốt một công việc cụ thể. Nhu cầu đào tạo thường được xác định bởi các đơn vị tổ chức đào tạo (trường, viện...) hoặc các cơ quan tư vấn, nhưng cũng có thể được chính doanh nghiệp xác định.

Nếu việc phân tích nhu cầu đào tạo được tiến hành một cách khoa học thì doanh nghiệp sẽ dễ dàng đề xuất hoặc phối hợp với các trường, viện... trong việc thiết kế khoá đào tạo sao cho có thể đáp ứng được những nhu cầu riêng biệt của từng nhóm nhân viên.

Trong quá trình đánh giá nhu cầu đào tạo cần phải tìm hiểu cấp độ kỹ năng hiện tại của mỗi cá nhân và khả năng phản ứng của

người học đối với các nội dung đào tạo. Doanh nghiệp cũng có thể phối hợp với các trường, viện trong quá trình đánh giá nhu cầu đào tạo. Đặc biệt, nếu giảng viên tham gia vào việc đánh giá nhu cầu đào tạo thì họ sẽ có cơ hội làm quen với người học và có thể phát hiện được những vấn đề mới liên quan đến nội dung đào tạo.

Khi nào tiến hành đánh giá nhu cầu đào tạo?

Nhu cầu đào tạo cần được xác định thường xuyên trong quá trình hoạt động của doanh nghiệp. Hoạt động đánh giá nhu cầu đào tạo sẽ được tiến hành với các nhóm nhân viên khác nhau, theo từng loại công việc mà họ cần thực hiện. Hoạt động đánh giá nhu cầu đào tạo không nhất thiết phải tách rời các hoạt động khác của doanh nghiệp. Ví dụ, nhu cầu đào tạo có thể được phát hiện trong quá trình theo dõi thao tác vận hành máy của công nhân; trong những cuộc họp định kỳ... Nói cách khác, không phải lúc nào cũng cần phải tổ chức các cuộc họp riêng để thảo luận về các nhu cầu đào tạo. Tuy nhiên, kế hoạch đào tạo nên được xây dựng định kỳ trên cơ sở mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp.

Việc đánh giá nhu cầu đào tạo có thể thực hiện theo những phương pháp nào?

Có hai phương pháp tiếp cận chủ yếu được sử dụng khi đánh giá nhu cầu đào tạo:

- *Một là, phương pháp tiếp cận chủ động dẫn dắt.* Đây là phương pháp được tiến hành để xác định "lỗ hổng" giữa cách thức hiện đang được sử dụng để thực hiện một

công việc với cách thức mà người lao động nên áp dụng. Hoạt động đào tạo phải được thiết kế sao cho có thể lấp "lỗ hổng" đó.

- *Hai là, phương pháp tiếp cận phản hồi.* Đây là phương pháp được tiến hành trong trường hợp có một hoặc một số vấn đề phát sinh trong quá trình người lao động thực hiện công việc và cần phải tìm ra một giải pháp liên quan đến nhu cầu đào tạo.

Dưới đây là một số phương pháp cụ thể mà doanh nghiệp có thể sử dụng trong quá trình đánh giá nhu cầu đào tạo. Các phương pháp này có thể sử dụng riêng lẻ cho từng nhóm người được đánh giá, nhưng cũng có thể được sử dụng kết hợp với nhau.

+ *Quan sát:* phương pháp thường được sử dụng hữu hiệu khi cần xác định nhu cầu đào tạo về "kỹ năng". Trong quá trình quan sát, người đánh giá có thể phát hiện được những mối quan hệ tương tác giữa các phần công việc, có thể trực tiếp phát hiện những nội dung công việc cần điều chỉnh và có thể hướng dẫn ngay cho người lao động. Tuy nhiên, vì không thể dành hoàn toàn thời gian cho việc quan sát nên người đánh giá cũng không thể có được những thông tin chi tiết, đôi khi có ý nghĩa quyết định đối với nhu cầu khóa đào tạo. Ngoài ra, trong nhiều trường hợp, có thể người quản lý khó có cơ hội quan sát.

+ *Phỏng vấn:* ưu điểm của phương pháp này là có thể thu được những thông tin chi tiết từ nhiều phía. Các cá nhân có thể thảo luận về các nhu cầu đào tạo của mình trong các cuộc phỏng vấn trực tiếp. Nhưng nhược

điểm là có thể tốn thời gian nếu không phỏng vấn chọn mẫu đối với một nhóm mục tiêu. Ngoài ra, các nhu cầu đã xác định được có thể không mang tính đại diện cho cả nhóm.

+ **Tổ chức hội thảo:** theo phương pháp này, người tham gia có thể thảo luận các nhu cầu đào tạo của mình dưới sự hướng dẫn của người đánh giá. Sự đồng thuận trong nhóm sẽ rất hữu ích cho việc xác định các nhu cầu trong những lĩnh vực nhất định. Các cá nhân có thể thu được những ý tưởng về nhu cầu đào tạo của nhóm mình từ những người khác. Tuy nhiên, phương pháp này có thể kém hiệu quả nếu một số cá nhân không tham gia thảo luận hoặc thông tin có thể không được thu thập một cách có hệ thống.

+ **Bảng hỏi:** việc sử dụng bảng hỏi có thể tiết kiệm được thời gian và chi phí đánh giá, đồng thời có thể thu thập được thông tin chi tiết. Nhưng nhược điểm của phương pháp này là cần phải soạn thảo các biểu mẫu một cách hoàn chỉnh, một điều không dễ nếu cần đánh giá nhu cầu đào tạo đối với nhiều công việc có tính chất khác nhau. Ngoài ra, nếu câu hỏi không được diễn đạt tốt thì người trả lời có thể hiểu sai và cung cấp thông tin không chính xác. Việc phân tích thông tin thu thập được thường không đơn giản.

+ **Xem xét tài liệu:** nhu cầu đào tạo có thể được đánh giá thông qua việc xem xét các tài liệu liên quan đến công việc của người được đánh giá. Chẳng hạn, nhu cầu đào tạo đối với một nhân viên kế toán có thể được đánh giá bằng cách xem xét các báo cáo, sổ

sách do người này thực hiện. Tuy nhiên, phương pháp này sẽ không thể áp dụng nếu không có sẵn tài liệu để xem xét.

Thông tin thu thập được qua các hoạt động đánh giá nhu cầu đào tạo sẽ rất đa dạng, tùy theo tính phức tạp của những nhu cầu được phân tích. Ví dụ, nhu cầu đào tạo cho một công nhân đóng gói sản phẩm của nhà máy đường sẽ đơn giản hơn nhiều so với nhu cầu đào tạo cho một cán bộ khuyến nông có nhiệm vụ phát triển vùng nguyên liệu mía cho nhà máy. Vì vậy, các thông tin cần được tổng hợp và phân tích theo các chủ điểm.

Ngoài ra, có một số vấn đề khác mà doanh nghiệp cũng cần quan tâm trong quá trình phân tích, đánh giá nhu cầu đào tạo, như: các hoạt động đào tạo mà người lao động đã được tham gia, hiệu quả của các chương trình đào tạo đó; thời gian sắp tới có chương trình đào tạo nào đáp ứng nhu cầu đào tạo mà chúng ta đã xác định được hay không; những điều kiện nhất định cần có để cải thiện hoạt động của học viên sau khi được đào tạo. Ví dụ, nếu có khoá đào tạo về sử dụng máy vi tính nhưng học viên lại không được sử dụng máy tính ở nơi làm việc của mình thì đào tạo sẽ không đem lại hiệu quả.

Cuối cùng, có một điều cần lưu ý: đào tạo không phải lúc nào cũng là giải pháp đối với một vấn đề nào đó. **Một số vấn đề có thể được giải quyết thông qua đào tạo nhưng một số khác thì không.**

