

ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TRONG PHÁT TRIỂN DOANH NGHIỆP Ở NƯỚC TA

NGUYỄN THỊ HUYỀN*

Đào tạo và phát triển là các hoạt động để duy trì và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của tổ chức doanh nghiệp, là điều kiện tiên quyết để các tổ chức doanh nghiệp có thể đứng vững và thắng lợi trong môi trường cạnh tranh. Để hoạt động này mang lại hiệu quả, đòi hỏi các tổ chức doanh nghiệp phải thực hiện một cách bài bản, có tổ chức và kế hoạch.

Từ sau Đại hội Đảng lần thứ VI, đất nước ta bước sang thời kỳ đổi mới, nền kinh tế được chuyển từ nền kinh tế kế hoạch hóa tập trung sang nền kinh tế thị trường có sự quản lý vĩ mô của Nhà nước. Trong nền kinh tế thị trường, sức lao động được nhìn nhận theo một quan điểm mới. Nó được coi là một loại hàng hóa đặc biệt, hơn thế nữa, lao động là một trong những yếu tố đầu vào của một trong các quá trình sản xuất kinh doanh. Bởi vì trong cơ chế thị trường, các doanh nghiệp phải tự hạch toán kinh doanh nên họ phải tìm cách tối thiểu hóa chi phí, hiệu quả các yếu tố đó để mong đạt được lợi nhuận lớn nhất từ các khoản chi phí.

Cùng với sự thay đổi của cơ chế thị trường thì sự mở rộng hợp tác về kinh tế ngày càng phát triển, hàng hóa được giao lưu rộng rãi. Điều này rất thuận tiện cho việc xuất khẩu hàng hóa cũng như thu hút sự đầu tư của nước ngoài. Và để làm được điều này thì đòi hỏi phải có nguồn nhân lực có đủ trình độ chuyên môn kỹ thuật cao, có trình độ quản lý giỏi.

Trong các yếu tố để phát triển nhanh và bền vững của doanh nghiệp, của nền kinh tế thì nguồn lực con người là yếu tố cơ bản nhất. Bởi lẽ khi đã có trình độ văn

* Bộ Xây dựng

hóa kỹ thuật, nghiệp vụ cao, có tay nghề vững sẽ là yếu tố quyết định để tạo ra phương pháp công nghệ hiện đại. Nguồn nhân lực này vừa là người sáng tạo ra, vừa là người sử dụng các phương tiện, phương pháp công nghệ để đạt được lợi ích kinh tế cao nhất cho xã hội, cho doanh nghiệp và cho chính bản thân họ. Nguồn nhân lực như vậy cần được đào tạo, giáo dục nâng cao trình độ và cần được sử dụng một cách có hiệu quả. Cần phải đầu tư để đào tạo và bồi dưỡng lại đội ngũ cán bộ công nhân viên, chuẩn bị kế hoạch để phát triển, đào tạo mới đội ngũ cán bộ có chất lượng cao nhằm đáp ứng kịp thời sự tiến bộ của khoa học kỹ thuật cũng như việc chuyển đổi cơ chế, mở rộng thị trường.

Để quản lý một doanh nghiệp, một tổ chức đến quản lý một quốc gia đều không thể coi nhẹ vấn đề đào tạo và phát triển nguồn nhân lực. Đối ngoại thì cần đủ sức cạnh tranh, nhanh chóng nắm bắt những thay đổi của thị trường để thích ứng kịp thời, còn đối nội thì cần phải có năng suất lao động cao, hiệu suất công tác tốt. Vì vậy, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực là nhu cầu cần thiết và không thể thiếu được đối với mỗi doanh nghiệp.

Xuất phát từ quan điểm đó, một yêu cầu đặt ra cho các nhà doanh nghiệp là phải đào tạo và sử dụng đội ngũ lao động như thế nào? Để trả lời cho câu hỏi đó thì các doanh nghiệp phải có kế hoạch cụ thể, xây dựng một quy trình đào tạo rõ ràng, có sự phân công, kiểm tra chặt chẽ và quan trọng hơn cả là chất lượng lao động phải đảm bảo đáp ứng được yêu cầu đòi hỏi của công việc. Đó là:

1. Xác định nhu cầu đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Xác định nhu cầu đào tạo và phát triển nguồn nhân lực là nhân tố liên quan và quyết định trực tiếp đến việc thực hiện các bước tiếp theo của một quy trình đào tạo và phát triển. Nhu cầu cho công tác đào tạo và phát triển thường được xác định từ các đối tượng sau:

- *Nhu cầu của cá nhân người lao động*: Con người với tư cách là một sinh vật cao cấp, có ý thức, tình cảm... đòi hỏi phải có và được thỏa mãn những nhu cầu thiết yếu nhất định để tồn tại và phát triển. Ngoài những nhu cầu như ăn, mặc, ở... con người còn có những nhu cầu khác về tinh thần. Chính vì thế mỗi cá nhân đều mong muốn mình có được những năng lực và địa vị cao, được xã hội và cộng đồng tôn trọng. Từ đó, nhu cầu cần được đào tạo và phát triển mình là nhu cầu thiết yếu không thể thiếu được trong hệ thống các nhu cầu của con người.

- *Nhu cầu của doanh nghiệp*: Doanh nghiệp tiến hành đào tạo và phát triển nguồn nhân lực xuất phát từ 3 lý do sau:

Thứ nhất, để bù đắp những chỗ bị thiếu, bị bỏ trống. Sự bù đắp và bổ sung này diễn ra thường xuyên nhằm làm cho doanh nghiệp hoạt động thông suốt và liên tục.

Thứ hai, để chuẩn bị cho những người lao động thực hiện được trách nhiệm và nhiệm vụ mới do có sự thay đổi trong mục tiêu, cơ cấu; những thay đổi về luật pháp, chính sách và kỹ thuật công nghệ mới.

Thứ ba, để hoàn thiện khả năng của người lao động (thực hiện những nhiệm vụ hiện tại cũng như trong tương lai một cách hoàn thiện hơn).

Để xác định được nhu cầu một cách chính xác và đề ra mục tiêu một cách đúng đắn, doanh nghiệp cần phải biết những đặc điểm đóng vai trò quan trọng trong việc xác định nhu cầu cho đào tạo và phát triển.

- Thu thập thông tin, dữ liệu phân tích về người lao động càng nhiều càng tốt. Mục đích của việc thu thập dữ liệu về cá nhân người lao động trong doanh nghiệp là để kiểm tra về khả năng thực hiện công việc của họ. Qua đó, doanh nghiệp có thể biết được ai là người thực sự cần được đào tạo và có nhu cầu đào tạo. Việc đánh giá nhu cầu đào tạo và phát triển có thể cung cấp những thông tin có ích giúp cho việc phân bổ chi phí đào tạo và phát triển có hiệu quả, đưa ra được những phương pháp đào tạo và phát triển thích hợp nhất.

- Xem xét kỹ lưỡng kết quả hoạt động của doanh nghiệp. Việc xem xét đó có thể được đo lường thông qua chi phí lao động, chất lượng sản phẩm, sự bảo quản máy móc... thông qua việc đánh giá này, doanh nghiệp có thể biết được những khó khăn và hạn chế của quá trình trước.

- Phân tích hoạt động của doanh nghiệp. Việc phân tích hoạt động của doanh nghiệp có thể đưa ra tất cả những kỹ năng và hành vi cần phải có cho công việc và tiêu chuẩn để thực hiện cho công việc một cách thích hợp. Giá trị của việc phân tích này giúp cho doanh nghiệp định hướng được mục tiêu đào tạo, đồng thời cũng đưa ra tiêu chuẩn đánh giá kết quả chương trình đào tạo.

- Dự báo được những thay đổi trong tương lai liên quan đến sự phát triển kỹ năng và trình độ lành nghề của người lao động như sự thay đổi của dây chuyền công nghệ, sự thay thế thiết bị cũ bằng thiết bị mới, sự thay đổi trong cơ cấu tổ chức...

Từ những sự phân tích ở trên chúng ta cần phải xác định rõ

- + Cần dạy kiến thức, kỹ năng gì? Cho loại lao động nào? Chúng ta phải thấy được rằng đối với mỗi loại lao động thì họ có chuyên môn nghiệp vụ khác nhau, do đó trong quá trình xác định nhu cầu đào tạo thì chúng ta phải xác định được rõ cần đào tạo cho những loại lao động nào. Trên cơ sở đó sẽ xác định được những kiến thức và kỹ năng phù hợp với từng loại lao động.

- + Tiếp đến, phải xác định được cần phải đào tạo khi nào? Thời gian là bao lâu? Không phải khi chúng ta thích đào tạo lúc nào thì đào tạo, mà thời gian đào tạo phải không được gây ảnh hưởng đến công việc sản xuất kinh doanh. Tránh đào tạo họ vào những lúc Công ty đòi hỏi nhiều lực lượng lao động nhất.

+ Lựa chọn đúng đối tượng đào tạo là một quyết định quan trọng đối với sự lựa chọn của doanh nghiệp. Với mục tiêu dài hạn của doanh nghiệp, việc cung cấp đúng chương trình đào tạo cho đúng người có thể giúp tạo ra và duy trì khả năng làm việc tốt nhất của cán bộ quản lý và nhân viên trong doanh nghiệp. Ngược lại, việc đào tạo và phát triển không phù hợp sẽ gây nên sự lãng phí về thời gian và tiền bạc. Khi lựa chọn đối tượng đào tạo và phát triển cần chú ý đến ba nhân tố cơ bản: nhu cầu được đào tạo của người lao động, sự lỗi thời về kỹ năng, đa dạng hoá các kỹ thuật cần có.

2. Xác định mục tiêu và xây dựng chương trình đào tạo, phát triển

Xác định mục tiêu của một chương trình, đó là:

- Xác định rõ mức độ kiến thức, kỹ năng cần đạt được sau đào tạo.
- Xác định được quy mô của lớp học và cơ cấu học viên.
- Xác định thời gian tiến hành lớp học.

Trong quá trình xác định yêu cầu đặt ra là phải xác định cụ thể, rõ ràng và hợp lý. Chẳng hạn, khi cần tiến hành mở một lớp đào tạo về tìm hiểu luật thuế giá trị gia tăng thì cần phải xác định được các vấn đề về mức độ kiến thức, kỹ năng cần đạt được, quy mô đào tạo, thời gian đào tạo. Trên cơ sở những mục tiêu đề ra của doanh nghiệp, tiến hành xây dựng chương trình đào tạo và phát triển. Việc xây dựng chương trình đào tạo và phát triển chỉ là một trong những bước đầu của giai đoạn đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, nhưng lại là bước quan trọng nhất. Do vậy, xây dựng chương trình đào tạo và phát triển hợp lý, phù hợp với nhu cầu và mục tiêu của đào tạo cùng với những phân tích chính xác đã hoàn thành được 50% công việc đào tạo.

Chương trình đào tạo là một kế hoạch giảng dạy tổng quát cho thấy những môn học nào cần phải dạy và dạy trong bao lâu? Do đó, cần phải kiểm tra sự khác nhau của phạm vi công việc và kiểm tra trình độ theo yêu cầu của công việc. Chẳng hạn, muốn mở lớp đào tạo những kiến thức cơ bản về quản trị nhân lực (tại Công ty) cho cán bộ chuyên trách về lao động thì chúng ta phải xác định được: môn học cần phải học và số buổi cần học

3. Các hình thức và các phương pháp đào tạo, phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

3.1. Hai hình thức cơ bản của hoạt động đào tạo và phát triển nguồn nhân lực:

- *Đào tạo tại chỗ:* Đó là người lao động vừa làm, vừa tham gia các lớp huấn luyện về kỹ năng, trình độ thực hiện công việc ngay trong địa điểm hoạt động của doanh nghiệp hoặc tổ chức.

- *Đào tạo ngoài doanh nghiệp*: Hình thức này chọn ra một số người lao động ưu tú cho ra nước ngoài học tập, trau dồi kiến thức hoặc gửi đến các cơ sở đào tạo trong nước để học tập.

Tùy từng đối tượng mà doanh nghiệp xác định phương thức đào tạo để nâng cao trình độ chuyên môn cho thích hợp với sự tiến triển trong kinh doanh và hoạt động của mình.

3.2. Các phương pháp đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

* *Đào tạo theo kiểu chỉ dẫn công việc*: đây là phương pháp phổ biến dùng để dạy các kỹ năng thực hiện công việc cho hầu hết các công nhân sản xuất và kể cả một số công việc quản lý. Quá trình đào tạo bắt đầu bằng sự giới thiệu và giải thích của người dạy về mục tiêu của công việc và chỉ dẫn tỉ mỉ theo từng bước về cách quan sát, trau dồi, học hỏi và làm thử cho tới khi thành thạo dưới sự hướng dẫn và chỉ dẫn chặt chẽ của người dạy.

* *Đào tạo theo kiểu học nghề*: chương trình đào tạo bắt đầu bằng việc học lý thuyết ở trên lớp, sau đó các học viên được đưa đến làm việc dưới sự hướng dẫn của công nhân lành nghề trong một vài năm, được thực hiện các công việc thuộc nghề cần học cho tới khi thành thạo tất cả các kỹ năng của nghề.

* *Kèm cặp và chỉ bảo*: phương pháp này giúp cho các cán bộ quản lý và các nhân viên giám sát có thể học được các kiến thức, kỹ năng cần thiết cho công việc trước mắt và công việc cho tương lai thông qua sự kèm cặp, chỉ bảo của những người quản lý giỏi hơn.

* *Luân chuyển và chuyển công việc*: (thường áp dụng cho đào tạo phát triển loại lao động quản lý) là phương pháp chuyển người quản lý từ công việc này sang công việc khác, để nhằm cung cấp cho họ những kinh nghiệm làm việc ở nhiều lĩnh vực khác nhau trong tổ chức. Những kinh nghiệm và kiến thức thu được qua quá trình đó sẽ giúp cho họ có khả năng thực hiện được những công việc đòi hỏi trình độ cao hơn trong tương lai.

* *Tổ chức các lớp cạnh doanh nghiệp*: Phương pháp này giúp cho học viên học tập có hệ thống hơn, đáp ứng được yêu cầu cả về số lượng và chất lượng.

* *Cử đi học ở các trường chính quy*: Trong phương pháp này, người học sẽ được trang bị tương đối đầy đủ các kiến thức lý thuyết lẫn kỹ năng thực hành.

* *Các bài giảng, các hội nghị hoặc các hội thảo*: Trong các buổi thảo luận, học viên sẽ thảo luận theo từng chủ đề dưới sự hướng dẫn của người lãnh đạo nhóm và qua đó họ học được các kiến thức, kinh nghiệm, kỹ năng cần thiết.

* *Đào tạo theo kiểu chương trình hóa với sự trợ giúp của máy tính*: Đây là phương pháp đào tạo kỹ năng hiện đại ngày nay mà nhiều công ty ở nhiều nước

đang sử dụng rộng rãi, trong phương pháp này, các chương trình đào tạo được viết sẵn trên đĩa mềm của máy tính, người học chỉ việc thực hiện theo các hướng dẫn của máy tính.

* *Đào tạo theo kiểu phòng thí nghiệm*: Đây là cách đào tạo hiện đại ngày nay nhằm giúp cho người học thực tập giải quyết các tình huống như trên thực tế.

4. Xác định chi phí đào tạo

Khi xây dựng chương trình cho một khóa đào tạo, trước hết doanh nghiệp cần chuẩn bị phương tiện vật chất kỹ thuật phục vụ cho công tác đào tạo, chuẩn bị người dạy và người phục vụ cho quá trình giảng dạy, đồng thời phải chuẩn bị tài chính (tính toán các chi phí) cần thiết, đảm bảo cho khóa học diễn ra một cách liên tục và đạt được kết quả mong muốn theo mục tiêu đào tạo mà doanh nghiệp đề ra. Sau khi khóa học hoàn thành, doanh nghiệp cần tiến hành đánh giá kết quả đào tạo theo những tiêu chuẩn cụ thể, phát hiện những mặt tích cực đã làm được và chấn chỉnh, khắc phục những tồn tại.

5. Tổ chức thực hiện các hoạt động đào tạo và phát triển

5.1. Các vấn đề về mặt chiến lược

Một là, tại sao tổ chức cần đầu tư cho đào tạo và phát triển? Các tổ chức đầu tư cho chương trình đào tạo và phát triển với nhiều lý do, cả khách quan và chủ quan.

Lý do chủ quan, là vì đối thủ cạnh tranh tiến hành đào tạo và tổ chức nghĩ rằng họ sẽ lạc hậu trừ khi tiến hành chương trình đào tạo y như vậy. Một lý do chủ quan khác là vì các chương trình đào tạo này phổ biến và tổ chức nghĩ rằng nó tốt nhất hay một số chương trình lại được tiến hành vì nó đáp ứng một số nhu cầu bức thiết của chính phủ.

Lý do khách quan, để tiến hành chương trình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực là vì nó góp phần vào các mục tiêu chiến lược của tổ chức và đáp ứng các nhu cầu thiết yếu của tổ chức.

Hai là, phải tiến hành loại chương trình đào tạo và phát triển nào? Đào tạo và phát triển được tiến hành với mục đích làm cho tổ chức hoạt động hiệu quả hơn vì thế một chiến lược đào tạo và phát triển phù hợp với mục tiêu của tổ chức là rất cần thiết.

Ba là, ai cần được đào tạo? Câu trả lời đương nhiên là các cá nhân trong tổ chức. Trên thực tế các tổ chức thường chọn những cá nhân đã từng được đào tạo tốt trước đó để đào tạo thêm và kết quả là khoảng cách giữa họ và những người không được đào tạo ngày càng xa. Điều này cũng không có lợi cho tổ chức vì trình độ lao động không đồng đều. Trả lời câu hỏi này chính là để xác định đối tượng đào tạo do đó các tổ chức cần phải cân nhắc, lựa chọn các đối tượng đào tạo phù hợp với mục đích của tổ chức và khả năng của các đối tượng để có được kết quả đào tạo tốt nhất. Tùy thuộc vào yêu cầu, mục đích của các chương trình đào tạo mà tổ chức có thể

lựa chọn đối tượng là cá nhân, một nhóm người hay toàn bộ cán bộ công nhân viên của tổ chức mình.

Bốn là, ai sẽ là người cung cấp chương trình đào tạo và phát triển? Tổ chức cần nhắc việc lựa chọn các chương trình đào tạo nội bộ hay các chương trình đào tạo bên ngoài. Sự chuẩn bị cho chương trình đào tạo nội bộ đòi hỏi tổ chức phải đầu tư thời gian và nỗ lực hơn, nhưng nhiều tổ chức lại thiếu kỹ năng để cung cấp các chương trình đào tạo có chất lượng tốt. Tuy nhiên, chương trình đào tạo từ bên ngoài thường tốn kém hơn chương trình do tổ chức tự thực hiện.

Năm là, làm thế nào để đánh giá đúng chương trình đào tạo và phát triển? Hầu hết các chương trình đào tạo chỉ được đánh giá một cách hết sức hình thức, những người được đào tạo sẽ được hỏi họ cảm thấy thế nào về chương trình đó. Những ấn tượng chủ quan đã làm mờ đi lý do cơ bản của chương trình đào tạo. Một sự đánh giá cẩn thận phải được dựa trên các mục tiêu của chương trình đào tạo và mục tiêu của tổ chức.

5.2. Trình tự xây dựng một chương trình đào tạo và phát triển

Bước 1: Xác định nhu cầu đào tạo

Là xác định khi nào? Ở bộ phận nào? Cần phải đào tạo và đào tạo kỹ năng nào? Cho loại lao động nào và bao nhiêu người? Nhu cầu đào tạo được xác định dựa trên phân tích nhu cầu lao động của tổ chức, các yêu cầu về kiến thức, kỹ năng cần thiết cho việc thực hiện công việc và phân tích trình độ, kiến thức, kỹ năng hiện có của người lao động.

Việc xác định nhu cầu cần đào tạo có thể theo các phương pháp sau đây:

- Phương pháp tính toán căn cứ tổng hao phí thời gian lao động kỹ thuật cần thiết cho từng loại sản phẩm và quỹ thời gian lao động của loại nhân viên kỹ thuật tương ứng.

$$KT_i = \frac{T_i}{Q_i H_i} \quad (1)$$

Trong đó:

KTi: Nhu cầu nhân viên thuộc nghề (chuyên môn) i.

Ti: Tổng hao phí thời gian lao động kỹ thuật thuộc nghề (chuyên môn) i cần thiết để sản xuất.

Qi: Quỹ thời gian lao động của một nhân viên kỹ thuật thuộc nghề (chuyên môn) i.

Hi: Khả năng hoàn thành vượt mức ở kỳ triển vọng của nhân viên kỹ thuật thuộc nghề (chuyên môn) i.

- Phương pháp tính toán căn cứ vào số lượng máy móc, thiết bị kỹ thuật cần thiết cho quá trình sản xuất, mức đảm nhiệm của một nhân viên kỹ thuật và hệ số ca làm việc của máy móc, thiết bị.

$$KT = \frac{SM \times H_{Ca}}{N} \quad (2)$$

SM: Số lượng máy móc trang thiết bị kỹ thuật cần thiết ở kỳ triển vọng.

H_{Ca}: Hệ số ca làm việc của máy móc, trang thiết bị.

N: Số lượng máy móc, trang thiết bị cho nhân viên kỹ thuật phải tính.

- Phương pháp chỉ số: Dự toán nhu cầu công nhân viên kỹ thuật căn cứ vào chỉ số tăng của sản phẩm, chỉ số tăng của công nhân viên kỹ thuật trên tổng số công nhân viên và chỉ số tăng năng suất lao động ở kỳ kế hoạch.

$$I_{kt} = \frac{I_{sp} \times I_t}{I_w} \quad (3)$$

Trong đó:

I_{kt}: Chỉ số tăng của công nhân viên kỹ thuật.

I_{sp}: Chỉ số tăng sản phẩm.

I_t: Chỉ số tăng tỷ trọng công nhân viên kỹ thuật trên tổng số.

I_w: Chỉ số tăng năng suất lao động.

Phương pháp này cho số liệu không chính xác bằng cách tính ở hai phương pháp trên. Thường dùng để dự đoán nhu cầu công nhân viên kỹ thuật của các công ty lớn trong các kế hoạch dài hạn.

Căn cứ vào bản phân tích công việc và việc đánh giá tình hình thực hiện công việc, căn cứ cơ cấu tổ chức, công ty sẽ xác định được số lượng, loại lao động và loại kiến thức kỹ năng cần đào tạo.

Bước 2: Xác định mục tiêu, lựa chọn đối tượng đào tạo

Xác định mục tiêu đào tạo là xác định kết quả cần đạt được của chương trình đào tạo, bao gồm: những kỹ năng cụ thể cần được đào tạo và trình độ kỹ năng có được sau đào tạo; số lượng và cơ cấu học viên; thời gian đào tạo.

Lựa chọn đối tượng đào tạo là lựa chọn người cụ thể để đào tạo, dựa trên nghiên cứu và xác định nhu cầu và động cơ đào tạo của người lao động, tác dụng của đào tạo đối với người lao động và khả năng nghề nghiệp của từng người.

Bước 3: Xây dựng chương trình và lựa chọn phương pháp đào tạo

Chương trình đào tạo là một hệ thống các môn học và bài học được dạy, cho thấy kiến thức nào, kỹ năng nào cần được dạy và dạy trong thời gian bao lâu, trên cơ sở đó lựa chọn phương pháp đào tạo phù hợp.

Bước 4: Dự toán chi phí đào tạo

Chi phí đào tạo quyết định việc lựa chọn các phương án đào tạo. Bao gồm các chi phí cho việc học, chi phí cho việc giảng dạy.

Bước 5: Lựa chọn và đào tạo giáo viên

Có thể lựa chọn các giáo viên từ những người trong biên chế của doanh nghiệp hoặc thuê ngoài (giảng viên của các trường Đại học, trung tâm đào tạo...) để có thể thiết kế nội dung, chương trình đào tạo phù hợp nhất với thực tế tại doanh nghiệp. Có thể kết hợp giáo viên thuê ngoài và những người có kinh nghiệm lâu năm trong doanh nghiệp. Việc kết hợp này cho phép người học tiếp cận với kiến thức mới, đồng thời không xa rời với thực tiễn tại doanh nghiệp. Các giáo viên cần phải được tập huấn để nắm vững mục tiêu và cơ cấu của chương trình đào tạo chung.

Bước 6: Đánh giá chương trình và kết quả đào tạo

Chương trình đào tạo có thể được đánh giá theo các tiêu thức như: Mục tiêu đào tạo có đạt được hay không? Những điểm mạnh, điểm yếu của chương trình đào tạo và đặc tính hiệu quả kinh tế của công tác đào tạo thông qua đánh giá chi phí và kết quả của chương trình. Từ đó so sánh chi phí và lợi ích của chương trình đào tạo.

Kết quả của chương trình đào tạo bao gồm: Kết quả nhận thức, sự thỏa mãn của người học đối với chương trình đào tạo, khả năng vận dụng những kiến thức và kỹ năng lĩnh hội được từ chương trình đào tạo, sự thay đổi hành vi theo hướng tích cực... Để đo lường các kết quả trên, có thể sử dụng các phương pháp như phỏng vấn, điều tra thông qua bảng hỏi, quan sát, yêu cầu người học làm bài kiểm tra.

Phòng Quản trị nhân sự (bộ phận chuyên trách về lao động) có vai trò lãnh đạo trong việc xây dựng và tổ chức thực hiện chương trình này trong sự ủng hộ của lãnh đạo trực tuyến và các phòng ban chức năng khác.

6. Đánh giá hiệu quả của công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

- **Đánh giá qua phản ứng:** Trước hết đánh giá phản ứng của học viên đối với chương trình đào tạo. Họ có thích chương trình này không? Họ có cho rằng, chương trình đào tạo có giá trị không? Để biết được điều này, chúng ta có thể phỏng vấn hoặc thông qua bảng hỏi để thấy được phản ứng của họ.

- **Đánh giá qua kết quả học tập:** Chúng ta có thể kiểm tra trực tiếp hay gián tiếp xem học viên đã nắm vững các nguyên tắc, kỹ năng, các yếu tố cần phải học chưa?

Chúng ta có thể tổ chức thi sau mỗi khóa đào tạo hoặc căn cứ vào bảng điểm do nhà trường cung cấp cho học viên sau khi kết thúc khóa học.

- **Quan sát hành vi lao động:** Chúng ta có thể quan sát trực tiếp để đánh giá tư cách của học viên có thay đổi do kết quả của chương trình đào tạo hay không?

- **Dựa vào kết quả:** Đây là vấn đề quan trọng nhất, kết quả cuối cùng có đạt được mục tiêu đào tạo không như: các kiến thức, thời gian mà người học phải học có làm giảm tỷ lệ chuyển chuyển không? Số lượng phàn nàn của khách hàng có giảm không?

- **Đánh giá hiệu quả theo mục tiêu đào tạo:** Trong tiến trình đào tạo, bước tiếp theo của việc đánh giá nhu cầu đào tạo là chuyển nhu cầu đó thành mục tiêu đào tạo. Việc phân tích tốt nhu cầu đào tạo sẽ góp phần vào việc thực hiện công tác đào tạo với chất lượng cao và thuận tiện cho việc đánh giá hiệu quả đào tạo. Chính vì vậy việc đánh giá sẽ xác định rõ hiệu quả đào tạo và phát triển thực hiện đến đâu? Những mục tiêu đào tạo đề ra có đạt với mong muốn của doanh nghiệp không? Mức độ đạt được như thế nào? Nếu những mục tiêu của doanh nghiệp đề ra được thực hiện khá toàn diện hoặc tốt sau mỗi khóa đào tạo thì chứng tỏ việc đào tạo và phát triển nguồn nhân lực là thành công.

- **Đánh giá hiệu quả đào tạo và phát triển theo trình độ:** Trong chỉ tiêu đánh giá này thì hiệu quả đào tạo và phát triển phụ thuộc vào từng đối tượng trong doanh nghiệp.

Đối với người lao động trực tiếp tham gia vào hoạt động sản xuất kinh doanh. Để đánh giá hiệu quả, người ta dựa vào trình độ lành nghề, kỹ năng chuyên môn, nghiệp vụ và năng suất lao động (NSLĐ) của họ. Nó biểu hiện ở mặt chất và lượng của người lao động ở trình độ thành thạo công việc trước và sau quá trình đào tạo.

Tùy theo điều kiện cụ thể của từng doanh nghiệp mà lựa chọn các chỉ tiêu phù hợp, phản ánh được kết quả của công tác đào tạo. Trong các doanh nghiệp sản xuất chỉ tiêu NSLĐ (của người lao động) thường được coi là chỉ tiêu tổng hợp phản ánh hiệu quả đào tạo, tuy nhiên trong chỉ tiêu NSLĐ đó lựa chọn đơn vị tính toán sao cho phản ánh chính xác hoạt động đào tạo.

Chỉ tiêu giá trị: Thực chất là dùng tiền để biểu hiện hiệu quả SXKD qua quá trình đào tạo

$$W = \frac{Q_0}{T} \quad (4)$$

Trong đó:

W: Năng suất lao động của một nhân viên.

Q: Doanh thu từng năm đã quy đổi.

T: Số lượng nhân viên từng năm.

$$Q_0 = Q (1+I_1)(1+I_2)...(1+I_n). \quad (5)$$

Q₀: Doanh thu từng năm chưa quy đổi.

I₁, I₂, ..., I_n: Chỉ số giá năm.

Chỉ tiêu này phản ánh NSLĐ của một nhân viên đạt được trong năm từ các yếu tố sau:

Thứ nhất, các yếu tố gắn liền với việc sử dụng kiến thức học được, trang thiết bị kỹ thuật và công nghệ thông tin áp dụng trong sản xuất kinh doanh (SXKD).

Thứ hai, các yếu tố gắn liền với điều kiện tự nhiên và xã hội như: môi trường bên trong, môi trường bên ngoài ảnh hưởng đến hoạt động của doanh nghiệp: khí hậu, thị trường, ưu thế thương mại, các chính sách kinh tế, pháp luật của nhà nước.

Thứ ba, các yếu tố gắn liền con người và quản lý con người như: trình độ chuyên môn, nghiệp vụ của người lao động, trình độ quản lý và tổ chức hoạt động doanh nghiệp. Chỉ tiêu này được sử dụng tính toán cho tất cả các loại sản phẩm nên nó là chỉ tiêu tổng hợp nhất để đánh giá hiệu quả sản xuất kinh doanh.

Đối với bộ phận quản lý doanh nghiệp thì việc đánh giá hiệu quả đào tạo khó có thể lượng hóa được, mà chỉ có thể đưa ra một số chỉ tiêu đánh giá như:

- *Kiến thức chuyên môn nghiệp vụ*: Người quản lý đã hiểu sâu sắc những kiến thức lý luận, thực tiễn và lĩnh vực chuyên môn của mình chưa?

- *Trình độ giao tiếp*: Những giao tiếp thông thường trong nước và ngoài nước gồm sự hiểu biết về tâm lý xã hội của người lao động ở doanh nghiệp mình, yếu tố tâm lý quản lý có vai trò quan trọng trong kinh doanh.

- *Trình độ năng lực lãnh đạo và tổ chức quản lý*: Biết tổ chức bộ máy phù hợp với cơ chế quản lý, biết phát hiện và sử dụng người có năng lực, có trình độ, biết khen thưởng đúng mức người lao động nhằm khuyến khích họ làm việc có hiệu quả, nâng cao NSLĐ. Biết giải quyết công việc nhanh nhẹn, nhạy bén, có hiệu quả và có khả năng tự ra quyết định phù hợp với mục tiêu kinh doanh của doanh nghiệp. Biết phân tích những tình huống kinh doanh thực tế phát sinh trong doanh nghiệp và đưa ra biện pháp giải quyết hiệu quả nhất.

- Đánh giá hiệu quả đào tạo và phát triển nguồn nhân lực thông qua việc so sánh giữa lợi ích thu được và chi phí bỏ ra.

Lợi ích cá nhân thu được từ các chương trình đào tạo và phát triển:

+ *Lợi ích vô hình*: Đó là sự thỏa mãn nhu cầu cơ bản về tinh thần - nhu cầu được đào tạo và phát triển.

+ *Lợi ích hữu hình*: Nhờ được đào tạo và phát triển mà người lao động có được công việc mới với thu nhập cao hơn, điều kiện lao động tốt hơn, vị trí công tác chắc chắn hơn, nhiều cơ hội thăng tiến trong nghề nghiệp hơn.

+ *Lợi ích về phía doanh nghiệp*: Doanh nghiệp thu được những lợi ích qua việc nâng cao chất lượng sản phẩm trên thị trường, đứng vững trong cạnh tranh với các doanh nghiệp khác. Doanh nghiệp có được đội ngũ cán bộ công nhân viên có trình độ chuyên môn nghiệp vụ vững vàng, phục vụ tốt cho sự nghiệp phát triển của doanh nghiệp.

- Những lợi ích thu được từ phía cá nhân người được đào tạo như: kỹ năng thực hiện công việc tốt hơn, tăng sự thỏa mãn và hài lòng trong công việc, tạo động lực làm việc. Trình độ quản lý của bộ phận quản lý đạt hiệu quả rõ rệt thông qua việc ra những quyết định kinh doanh đúng đắn và đạt được mục tiêu kinh doanh của doanh nghiệp, phát triển một thái độ hợp tác trong sản xuất kinh doanh. Mặt khác, nó còn giúp cho người lao động trong doanh nghiệp lấy lại lòng tin trong thực hiện công việc.

- Doanh nghiệp đạt được mục tiêu kinh doanh mà họ đã đề ra thể hiện qua chỉ tiêu lợi nhuận, doanh thu... Chỉ tiêu lợi nhuận được tính theo công thức:

$$\# = TR - TC \quad (7)$$

Trong đó:

là lợi nhuận thu được (sau 1 năm kinh doanh).

TR là tổng doanh thu.

TC là tổng chi phí bỏ ra, bao gồm chi phí kinh doanh và chi phí cho đào tạo, phát triển.

Nếu doanh thu mà doanh nghiệp đạt được có thể bù đắp được những chi phí kinh doanh và chi phí đào tạo bỏ ra, tức là doanh nghiệp hoạt động kinh doanh có lãi ($\# > 0$) và công tác đào tạo, phát triển nguồn nhân lực đã phát huy được hiệu quả của nó, còn ngược lại tức là doanh nghiệp làm ăn thua lỗ ($\# < 0$) toàn bộ công tác đào tạo, phát triển khi ứng dụng vào sản xuất kinh doanh chưa phát huy được kết quả mới.