



# PHƯƠNG PHÁP PHÂN TÍCH, ĐÁNH GIÁ NHU CẦU ĐÀO TẠO TẠI NƠI LÀM VIỆC CỦA NGƯỜI SỬ DỤNG LAO ĐỘNG

**ThS. PHẠM VĂN NAM**  
Viện Khoa học Giáo dục Việt Nam

## 1. Đặt vấn đề

Đào tạo trong công việc (on the job training) được coi là một yếu tố cơ bản nhằm đáp ứng các mục tiêu chiến lược của các tổ chức, đây là hình thức đào tạo phổ biến trên thế giới. Tuy nhiên, ở nước ta việc đào tạo và nâng cao trình độ lành nghề cho người lao động vẫn chưa đáp ứng được nhu cầu của thị trường. Tại Hội thảo “Lồng ghép việc làm bền vững trong chiến lược phát triển kinh tế - xã hội Việt Nam thời kì 2011 - 2020”, số liệu được công bố chỉ có 30% lao động đã qua đào tạo. Trong khi đó, Nghị quyết 10/NQ-CP năm 2012 Chương trình hành động triển khai chiến lược phát triển kinh tế - xã hội 2011 - 2020 và phương hướng, nhiệm vụ phát triển đất nước 5 năm 2011 - 2015 do Chính phủ ban hành ngày 24/04/2012 có đưa ra mục tiêu nâng tỉ lệ lao động qua đào tạo lên hơn 70%. Để có thể thực hiện được điều này, trước tiên các tổ chức tham gia đào tạo phải xác định được nhu cầu đào tạo và phát triển của người lao động. Trong khuôn khổ bài viết này, tác giả đã tổng quan và đề cập đến phương pháp phân tích, đánh giá nhu cầu đào tạo trong công việc của người sử dụng lao động để giúp các tổ chức có thể xác định nhu cầu và xây dựng mục tiêu, nội dung đào tạo phù hợp.

## 2. Đào tạo trong công việc

Đào tạo trong công việc là các phương pháp đào tạo trực tiếp tại nơi làm việc, trong đó người học sẽ học được những kiến thức, kĩ năng cần thiết cho công việc thông qua thực tế thực hiện công việc và thường là dưới sự hướng dẫn của những người lao động lành nghề hơn” [1, Tr. 163].

Các phương pháp đào tạo bao gồm:

- *Đào tạo theo kiểu chỉ dẫn công việc*: 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, trao đổi, 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 lí thuyết 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 kĩ năng của nghề.

Phương pháp này dùng để dạy một nghề hoàn chỉnh cho công nhân;

- *Kèm cặp và chỉ bảo*: Phương pháp này thường dùng để giúp cho các cán bộ quản lí và các nhân viên giám sát có thể học được các kiến thức, kĩ năng cần thiết cho công việc trước mắt và công việc cho tương lai thông qua kèm cặp, chỉ bảo của những người quản lí giỏi hơn [1, Tr. 163 -164]. Người kèm cặp là người lao động có kinh nghiệm và năng suất lao động cao hơn giúp kèm cặp người lao động ít kinh nghiệm hơn [2, Tr. 424]. Học viên sẽ quan sát, ghi nhớ, học tập và thực hiện công việc theo cách người hướng dẫn đã chỉ dẫn. Phương pháp này được áp dụng để đào tạo cho công nhân kĩ thuật, cán bộ quản lí. Khi đào tạo công nhân kĩ thuật, quá trình diễn ra như sau:

- Giải thích cho công nhân mới về toàn bộ công việc;

- Thao tác mẫu cách thức thực hiện công việc;  
- Để công nhân làm thử từ tốc độ chậm đến nhanh dần;

- Kiểm tra chất lượng sản phẩm, hướng dẫn giải thích cho công nhân cách thức thực hiện tốt hơn;

- Để công nhân tự thực hiện công việc, khuyến khích công nhân đến khi họ đạt được các tiêu chuẩn mẫu về số lượng và chất lượng của công việc.

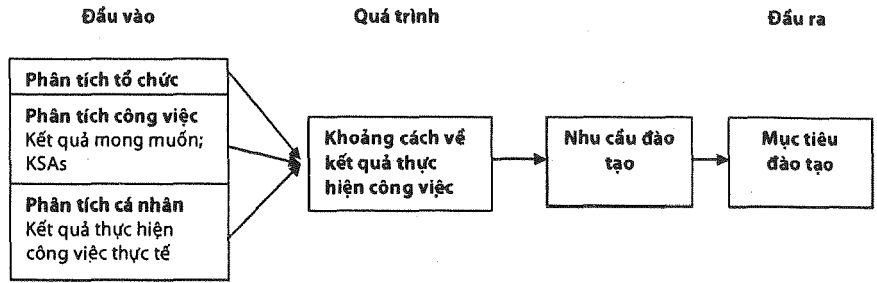
Đối với đào tạo các nhà quản lí tương lai, học viên sẽ làm việc trực tiếp với người mà họ sẽ thay thế trong tương lai. Người này có trách nhiệm hướng dẫn cho học viên cách thức giải quyết tất cả mọi vấn đề trong phạm vi trách nhiệm. Điều này giúp cho nhà quản lí giảm bớt được một số trách nhiệm. Các nhà quản lí sẽ yên tâm khi cần đi công tác, hội họp vắng hoặc khi được thăng chức, về hưu sẽ có người thay thế cương vị của mình. Phương pháp này thường áp dụng để đào tạo các nhà quản lí cao cấp trong công ty. Ở Việt Nam, cách đào tạo này rất thông dụng, đặc biệt là trong các doanh nghiệp, tổ chức có quy mô nhỏ và đối với các nghề thủ công phổ biến như mộc, cơ khí, may, dệt...

## 3. Phân tích, đánh giá nhu cầu và xác định nội dung đào tạo

Đánh giá nhu cầu đào tạo liên quan đến phân tích tổ chức, phân tích công việc và phân tích cá nhân.

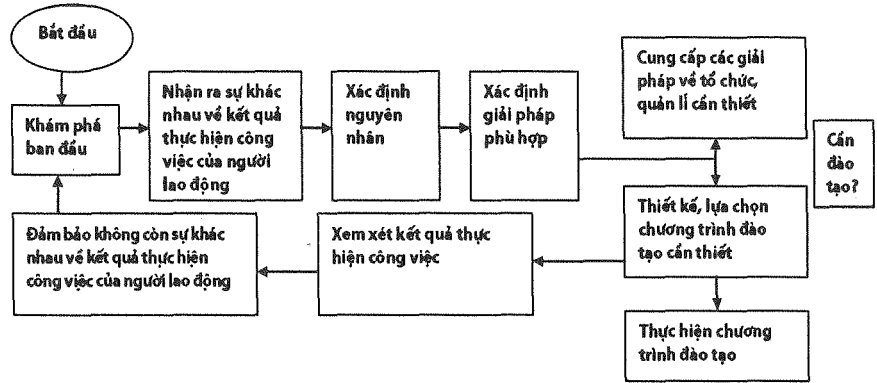
- **Phân tích tổ chức:** xác định mức độ phù hợp của hoạt động đào tạo và phát triển so với chiến lược phát triển của đơn vị. Doanh nghiệp có đủ các nguồn lực cho hoạt động đào tạo và phát triển không, cán bộ lãnh đạo và quản lý có ủng hộ cho các hoạt động đào tạo và phát triển không?

Sơ đồ 1: Phân tích nhu cầu đào tạo



- **Phân tích công việc** (còn gọi là phân tích nhiệm vụ, phân tích hoạt động): xác định những nhiệm vụ quan trọng, và kiến thức, kĩ năng, và hành vi cần nhấn mạnh trong đào tạo để người lao động có thể hoàn thành nhiệm vụ của họ;

Sơ đồ 2: Phân tích kết quả thực hiện công việc của người lao động



- **Phân tích cá nhân** (còn gọi là phân tích con người): phân tích cá nhân người lao động về khả năng thực hiện công việc để xác định: (1) xác định mức độ yếu kém về kết quả thực hiện do thiếu kiến thức, kĩ năng, khả năng, do thiếu động lực hay do thiết kế công việc chưa hợp lí; xác định những tiềm năng phát triển; (2) xác định ai cần đào tạo, ai có thể phát triển, và (3) xác định mức độ sẵn sàng của người lao động cho đào tạo, phát triển [3, Tr. 73].

Tuy nhiên, theo P. Nick Blanchard, James W. Thacker (1999) [4, Tr. 52] thì tuy cũng dùng cùng mô hình đánh giá nhu cầu đào tạo nêu trên, nhưng thuật ngữ *phân tích nhiệm vụ* được thay bằng *phân tích hoạt động* và thuật ngữ này ở Việt Nam thường dùng *phân tích công việc*. Thuật ngữ *phân tích con người* ở Việt Nam thường dùng *phân tích cá nhân*. Sơ đồ phân tích nhu cầu đào tạo thể hiện ở sơ đồ 1.

Khi các tiêu chuẩn cho nghề nghiệp (phân tích công việc) rất khác so với kết quả thực hiện của người lao động (phân tích cá nhân) thì điều đó có nghĩa là đang tồn tại khoảng cách về kết quả thực hiện công việc. Trong trường hợp này, cần trả lời một số câu hỏi: Có phải do người lao động thiếu kiến thức, kĩ năng, thái độ (KSA), hay do chế độ lương thưởng chưa hợp lí, không có ý kiến đóng góp phù hợp của người quản lý trực tiếp hay là người lao động có những khó khăn... Những thông tin chi tiết này sẽ được cân nhắc để đánh giá nhu cầu đào tạo. Sơ đồ 2 cho thấy quá trình phân tích kết quả thực hiện công việc của người lao động:

Phân tích nhu cầu đào tạo theo phương pháp nêu trên có những ưu nhược điểm chính sau đây:

- Phân tích có tính tổng hợp gắn với các cấp của tổ chức;
- Kết quả chính xác;
- Đảm bảo đào tạo liên quan đến nhu cầu của người học;
- Tốn thời gian.

\*) Khi áp dụng phương pháp này trên thực tế, các tổ chức cũng thường tiến hành 3 bước phân tích sau:

a/ *Phân tích tổ chức*

Xem xét sứ mệnh và chiến lược của tổ chức bao gồm: cung cấp những mục tiêu ưu tiên cho đào tạo. Tổ chức cần xây dựng cho mình sứ mệnh, tầm nhìn và chiến lược phát triển.

Xem xét nguồn lực và phân bổ nguồn lực: Tổ chức cần dành một phần nguồn lực (nhân lực và kinh phí) cho hoạt động đào tạo và phát triển.

Phân tích các nhân tố thuộc môi trường bên trong: phân tích các nhân tố cơ cấu tổ chức, quản lí, hệ thống quản lí, nguồn nhân lực... xem các nhân tố này có là nguyên nhân gây nên vấn đề về kết quả thực hiện công việc hay không? Tiếp theo, chúng ta phân tích ảnh hưởng của các nhân tố này đến việc thực hiện hoạt động đào tạo và phát triển của tổ chức.

b/ *Phân tích công việc*

Phân tích này bao gồm việc xem xét những nhiệm vụ cần thiết để thực hiện công việc cụ thể

một cách hiệu quả, yêu cầu xác định những nhiệm vụ cần được thực hiện, mức độ công việc cần hoàn thành những kiến thức, kĩ năng và thái độ nào cần thiết để thực hiện công việc. Phân tích công việc cũng cần dự đoán được những khó khăn mà người lao động gặp phải khi thực hiện công việc.

Sau khi phân tích mức độ quan trọng của nhiệm vụ đến kết quả thực hiện công việc ta cần đánh giá mức độ quan trọng của kiến thức, kĩ năng và thái độ để hoàn thành công việc vào thời điểm thuê lao động. Đây là nhân tố ảnh hưởng đến việc trả công lao động.

Mẫu phân tích công việc trong bảng sau đây:

*Bảng 1: Xác định nội dung đào tạo theo công việc*

Tên công việc:.....		Nội dung đào tạo:.....
Nhiệm vụ:	Nhiệm vụ chi tiết	Kiến thức và kĩ năng cần thiết
1.	1.	
	2.	
2.	1.	
	2.	
3.	1.	
	2.	

*c/ Phân tích cá nhân:*

Trong phân tích này, cần xác định ai không đạt các yêu cầu về kết quả thực hiện công việc và ai có tiềm năng phát triển theo công thức sau:

Kết quả thực hiện công việc tiêu chuẩn – kết quả thực hiện công việc thực hiện thực tế = khoảng cách về kết quả thực hiện công việc

*Bảng 2: Những nhân tố ảnh hưởng đến kết quả thực hiện công việc và học tập*

Các nhân tố	Giải thích
Đặc tính cá nhân	Kiến thức, kĩ năng, khả năng và thái độ của người lao động • Khả năng và kĩ năng; • Thái độ và động lực;
Kết quả đầu vào	Hướng dẫn người lao động làm cái gì, bằng cách nào và khi nào thực hiện • Hiểu được việc cần hoàn thành; • Có những nguồn lực cần thiết (trang thiết bị...); • Sự hỗ trợ từ các yêu cầu của các công việc khác; • Cơ hội để thực hiện;
Kết quả đầu ra	• Tiêu chuẩn để đánh giá kết quả thực hiện công việc rõ ràng, phù hợp
Tác động	Sự khuyến khích mà người lao động nhận để thực hiện công việc • Những tác động tích cực đến thực hiện công việc; • Những tác động tiêu cực đến thực hiện công việc;
Thông tin phản hồi	Mức độ thường xuyên và loại thông tin phản hồi cụ thể về công việc mà người lao động hoàn thành

Xem lại sơ đồ 2 ở trên để thấy rõ quá trình phân tích kết quả thực hiện công việc. Nguồn thông tin thường được sử dụng là: đánh giá kết quả thực hiện công việc (đánh giá của người quản lí trực tiếp, tự đánh giá, phương pháp đánh giá 360 độ), so sánh kết quả đánh giá này về mức độ thống nhất và sự khác biệt.

Hơn nữa, trong nghiên cứu đào tạo và phát triển của Raymon A. Noe (2002) thì phân tích con người (tức phân tích cá nhân) có đề cập đến những nhân tố ảnh hưởng đến kết quả thực hiện công việc và học tập như trong bảng 2.

Khi phân tích những thông tin trong bảng trên, chúng ta phát hiện xem đào tạo có phải là giải pháp tốt nhất để nâng cao kết quả thực hiện công việc của người lao động và phát hiện những cá nhân có tiềm năng để bồi dưỡng phát triển. Để đánh giá nhu cầu đào tạo hiệu quả, một điều rất quan trọng là sự phát triển của người lao động được cả cá nhân và tổ chức quan tâm. Điều này thường xảy ra khi tổ chức: (1) có và thực hiện quy trình đánh giá phát triển định kì, (2) cho phép cá nhân cung cấp đầu vào cho quá trình (tự đánh giá), (3) đánh giá cao những người dành thời gian phát triển cấp dưới và (4) cung cấp những cơ hội đào tạo, kèm cặp cần thiết cho sự phát triển của người lao động. Việc có những quy trình này chưa đủ mà cần có nhận thức tích cực của cấp dưới về quá trình đánh giá và sự tin tưởng của họ vào đào tạo sẽ có ích cho sự phát triển của họ.

Kết quả của đánh giá nhu cầu đào tạo và phát triển không chỉ tìm ra nhu cầu đào tạo mà cả nhu cầu ngoài đào tạo - tức là nhu cầu về tổ chức và quản lí và tìm ra những cá nhân có tiềm năng phát triển. Khi xác định nhu cầu đào tạo, phát triển, nếu đào tạo là cần thiết thì cần phát triển rõ những kiến thức, kĩ năng, thái độ cần đào tạo và xây dựng mục tiêu đào tạo rõ ràng. Các tổ chức cũng cần chú trọng việc thực hiện đánh giá nhu cầu đào tạo và phát triển chủ động, hạn chế việc đánh giá nhu cầu đào tạo và phát triển bị động.

*Đánh giá nhu cầu đào tạo, phát triển chủ động: Đánh giá nhu cầu đào tạo và phát triển chủ động*

nhấn mạnh những yêu cầu về nguồn nhân lực trong tương lai. Có hai cách lập kế hoạch nguồn nhân lực: (1) chuẩn bị những người lao động cho bổ nhiệm/chuyển sang những công việc khác, (2) chuẩn bị người lao động cho những thay đổi trong các nghề nghiệp hiện tại của họ. Từ đó, xác định nhu cầu đào tạo và phát triển và lập kế hoạch đào tạo và phát triển.

Đối với cách (1) thì tổ chức cần lập kế hoạch cán bộ kế cận, phát hiện những người có nhiều tiềm năng phát triển và lập kế hoạch đào tạo họ để giúp họ có được kĩ năng theo yêu cầu của công việc.

Đối với cách (2) thì khi đánh giá nhu cầu đào tạo, phát triển tổ chức cần phát hiện những thay đổi có thể diễn ra trong công việc hiện tại dựa theo những mục tiêu chiến lược. Một khi đã xác định được những thay đổi này thì việc tiếp theo là xác định những kiến thức, kĩ năng, thái độ mới nào sẽ cần cho công việc đó. Kết quả này sẽ được so sánh với kiến thức, kĩ năng, thái độ hiện tại của người lao động để xác định khoảng cách thiếu hụt và lập kế hoạch đào tạo.

*Đánh giá nhu cầu đào tạo, phát triển bị động:*

Đánh giá nhu cầu đào tạo, phát triển bị động sẽ bắt đầu với những yếu kém về kết quả thực hiện công việc hiện tại hoặc thiếu nhân sự cho những vị trí quản lí. Đầu tiên sẽ là sự nhận biết về việc có khoảng cách giữa tiêu chuẩn về kết quả công việc cần được hoàn thành và mức độ hoàn thành công việc thực tế. Sau khi đã phát hiện ra vấn đề ta cần xác định có đáng để giải quyết vấn đề đó không và có kinh phí không. Mặt khác, về phát triển thì doanh nghiệp chỉ nhận ra sự thiếu nhân sự cho những vị trí quản lí khi tuyển dụng không đáp ứng được (đối với các tổ chức có mức lương hạn chế thì việc tuyển dụng nhân sự có trình độ chuyên môn, quản lí cao khó thực hiện, nên việc bồi dưỡng những cán bộ có tiềm năng là cần thiết).

#### 4. Kết luận

Trong quá trình thực hiện phân tích có nhiều loại thông tin có liên hệ chặt chẽ và có thể thu thập cùng một lúc, thông tin đánh giá nhu cầu đào tạo được chia làm 3 loại thông tin: tổ chức, công việc và cá nhân. Khi phỏng vấn đối tượng để phân tích công việc thì ta có thể thu thập thông tin về những cản trở đến thực hiện công việc (phân tích tổ chức). Còn trong phân tích cá nhân, khi xem xét những thông tin về kết quả thực hiện công việc và so sánh mức độ giống và mức độ khác biệt về mức độ hoàn thành công việc ta có thể xác định những nguyên nhân về tổ chức ảnh hưởng đến kết quả thực hiện cũng như là những nguyên nhân về kiến thức, kĩ năng, thái độ.

Trong đánh giá nhu cầu đào tạo, phát triển bị động, ta vẫn đánh giá cả 3 mức độ: tổ chức, công việc và cá nhân nhưng sẽ nhấn mạnh hơn: (1) vào một phòng ban, (2) vào những người có kết quả thực hiện công việc kém (và đồng nghiệp, cấp dưới của họ) và (3) sự khác biệt về kết quả thực hiện và vấn đề cụ thể của công việc. Nhu cầu đào tạo thường được đặt ra khi các nhân viên không có đủ các kĩ năng cần thiết để thực hiện công việc. Để xác định chính xác nhu cầu đào tạo cần thực hiện các nghiên cứu: (1) Tổ chức thực hiện mục tiêu ở mức độ như thế nào? (2) Đội ngũ lao động cần có những kĩ năng nào để thực hiện tốt công việc, (3) Điểm mạnh và yếu của đội ngũ trong doanh nghiệp là gì? Từ đó, đào tạo trong công việc sẽ góp phần nâng cao năng suất, hiệu quả làm việc của người lao động. Qua việc đào tạo trong công việc, mỗi nhân sự dễ dàng thích ứng hơn với từng hoàn cảnh cụ thể để tạo giá trị gia tăng, giải quyết những phát sinh và mang lại thành công trong chuỗi phát triển chiến lược của mỗi tổ chức.

#### TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Nguyễn Văn Điểm & Nguyễn Ngọc Quân, *Giáo trình quản trị nhân lực*, NXB Lao động - Xã hội, 2004.
2. Raymon A.Noë, John R.Hollenbeck, Bary Gerhart & Patrick M. Wright, *Human Resource Management-Gaining a Competitive Advantage*, McGraw-Hill International Edition, 2008.
3. Raymond A.Noë, *Employee training and development*, McGraw-Hill Companies, New York, 2002.
4. P.Nick Blanchard, James W.Thacker, *Effective training: systems, strategies, and practices*, Prentice Hall, United State of America, 1999.
5. Robyn Peterson, *Training Needs Assessment*, Kogan Page limited, London, UK, 1998.

#### SUMMARY

*In-the-job training is considered a fundamental factor aimed at meeting strategic objectives of organizations and has received its popularity in the world. In Vietnam, in-the-job trainings and enhancing employability competences for employees are yet to meet market demands. Therefore, this article has mentioned the method for analyzing and assessing in-the-job training demands among employers, involving three analytical steps, i.e., organizational analysis, job analysis and personal analysis. This analytical method will enable organizations identify demands and hence develop appropriate in-the-job training objectives and contents, contributing to the enhanced performance and productivity among employees.*