

XÂY DỰNG CHƯƠNG TRÌNH ĐÀO TẠO TẠI CHỖ TRONG DOANH NGHIỆP

Hãy bắt đầu với một sự thật khủng khiếp dành cho các nhà quản lý. "Nếu không có chương trình on-the-job training (đào tạo tại chỗ) hoặc công tác đào tạo nội bộ không tốt, 40% nhân viên sẽ thôi việc ngay trong năm đầu tiên."

Điều đó gây tổn kém và ảnh hưởng tới danh tiếng của doanh nghiệp.

Bạn vẫn cho rằng chi phí đào tạo làm việc tại chỗ là quá đắt? Bạn cần phải cầm tay chỉ việc từng chút một cho tất cả nhân viên? Hoặc đó là một chương trình quy mô có quá nhiều rắc rối cần giải quyết?

Có một sự thật khác là doanh nghiệp cần phải triển khai chương trình đào tạo tại chỗ càng sớm càng tốt. Đây là một khoản đầu tư có thể tốn khá nhiều thời gian và tiền bạc, nhưng đồng thời chính nó đang đầu tư vào tài sản quan trọng nhất của doanh nghiệp: đội ngũ nhân viên của bạn.

Tài liệu này sau sẽ đưa ra hướng dẫn chi tiết các nội dung bạn cần để xây dựng một chương trình on-the-job training hiệu quả:

- Định nghĩa on-the-job training
- 4 lý do công ty bạn cần triển khai on-the-job training
- Cách nhận biết liệu on-the-job training có cần thiết cho công ty bạn hay không
- 9 bước lên kế hoạch thành công cho chương trình on-the-job training
- Cách tận dụng chương trình on-the-job training
- 4 cách đánh giá hiệu quả chương trình on-the-job training

1. On-the-job training là gì?

On-the-job training (hay thường gọi là đào tạo tại chỗ) là một chương trình đào tạo nội bộ được thiết kế để giúp nhân viên có được kiến thức thực hành ngay tại nơi làm việc.

2. Tại sao doanh nghiệp cần triển khai on-the-job training?

Trong suy nghĩ của nhiều người, dường như on-the-job training chỉ có lợi cho những nhà lãnh đạo. Vì trên hết, các nhân viên được đào tạo tốt và có năng lực sẽ giúp tăng năng suất và cải thiện tốc độ tăng trưởng chung cho công ty. Có thể bạn chưa biết, chương trình đào tạo còn có nhiều lợi ích hơn thế.

Hãy nhìn vào các số liệu: Gần một nửa đội ngũ nhân viên quyết định bỏ việc vì không được đào tạo! Đối với những người lãnh đạo như bạn, rõ ràng điều này rủi ro hơn so với việc chỉ sở hữu các nhân viên lành nghề.

Một chương trình on-the-job training tốt sẽ có những lợi ích sau:

2.1 Nhân viên thấy mãn nguyện hơn

Đào tạo qua on-the-job training giúp nhân viên gắn bó với doanh nghiệp và có tâm trạng vui vẻ hơn.

Con số thống kê cho thấy 30% số người cảm thấy hào hứng với công việc khi trở thành học viên đào tạo nội bộ; ngược lại, 14% nhân viên không hài lòng khi doanh nghiệp không tổ chức khoá training nào.

2.2 Doanh nghiệp xây dựng được Talent Pool để thăng chức cho nhân viên

Bằng việc tổ chức đào tạo tại chỗ cho nhân viên, nhà quản lý đã xây dựng một đội ngũ nhân sự tay nghề cao cũng như hình thành được tư duy “sẵn sàng học hỏi” trong văn hoá doanh nghiệp. Bạn có quyền lựa chọn những nhân viên trung thành và có năng lực để xếp chung vào một Talent Pool - giống như cách phân loại ứng viên trong tuyển dụng, và cân nhắc họ cho những vị trí leader trong tương lai.

Ví dụ, bạn có thể xếp nhân viên đã tham gia khoá on-the-job training vào Talent Pool developer có kinh nghiệm chuyên môn, nhân viên sale có kỹ năng lãnh đạo,...

2.3 Doanh nghiệp thu hút được nhiều ứng viên trong quá trình tuyển dụng

Nếu công ty bạn đang hoạt động trong một thị trường hoặc lĩnh vực lao động khó thu hút ứng viên giỏi, on-the-job training có thể giúp ích cho bạn. Đây là một lợi ích hấp dẫn đối với những ứng viên muốn tìm một môi trường làm việc có thể hoàn thiện bản thân. Nó cũng cho thấy doanh nghiệp sẵn sàng phát triển các nhân viên, ngầm thể hiện bằng các cơ hội thăng tiến.

Nói cách khác, các chương trình on-the-job training chính là yếu tố quan trọng của thương hiệu tuyển dụng. Hãy nhấn mạnh điều đó khi viết tin tuyển dụng và trong các buổi phỏng vấn ứng viên.

2.4 Sự linh hoạt trong đội ngũ nhân viên

Một nhân viên được đào tạo tốt sẽ không còn tỏ thái độ “Đây không phải việc của tôi!”. Ngay cả khi bạn không có ý định đào tạo mọi nhân viên “tổng hợp” có thể làm tất cả mọi thứ, việc đào tạo có thể thúc đẩy năng lực của họ vượt qua giới hạn một chuyên môn duy nhất. Nhân viên của bạn sẽ đa năng và linh hoạt hơn nhiều.

3. Làm thế nào để biết liệu on-the-job training có cần thiết hay không?

Đối với các công ty nhỏ hoặc mới thành lập, có vẻ như việc đào tạo nội bộ chưa cần thiết. Mặc dù vậy, đôi khi nhà quản lý có thể cần thiết lập chương trình này. Vậy khi nào là thời điểm đó?

On-the-job training sẽ cần thiết khi doanh nghiệp có sự thay đổi, cho dù đó là thay đổi nhân sự, thăng tiến cho nhân viên hoặc thay đổi cách vận hành doanh nghiệp. Một số thay đổi thường gặp bao gồm:

- Thay đổi về công nghệ: Chẳng hạn, doanh nghiệp vừa cập nhật phần mềm bán hàng hoặc bắt đầu sử dụng một mạng truyền thông nội bộ dành riêng cho doanh nghiệp.

- Thay đổi thực tiễn kinh doanh: Doanh nghiệp đã chuyển hướng trọng tâm hoặc thay đổi các mục tiêu của công ty.
- Thay đổi trong chính sách công ty: Doanh nghiệp mới thay đổi cách thức nhân viên làm việc, hoặc thay đổi những gì nhà quản lý kỳ vọng vào nhân viên.
- Đợt tuyển dụng có nhiều nhân viên mới: Doanh nghiệp có nhiều nhân viên mới hơn nhân viên cũ, và chỉ một vài người biết cách thức công ty hoạt động.
- Phát hiện năng suất lao động suy giảm: Cho dù là ở nhà máy hay văn phòng làm việc, năng suất lao động giảm là dấu hiệu cho thấy nhân viên không biết phải làm gì. Đó là dấu hiệu trực tiếp trong hệ thống công ty.
- Doanh nghiệp tăng trưởng kinh doanh.
- Công tác đào tạo hiện đang ở mức sơ sài và làm cho có.

Cho dù trải qua những biến động quan trọng, nhiều công ty vẫn ỷ lại vào thực tế rằng các nhân viên cũ sẽ chịu trách nhiệm dạy và cộng tác hoàn hảo cùng nhân viên mới, đơn giản bởi vì đó là yêu cầu bắt buộc để hoàn thành công việc. Đây là một thói quen xấu tạo sự khó chịu và bức bối, khiến các nhân viên làm việc lâu dài với công ty cảm thấy chán nản.

Nếu bạn chưa bị thuyết phục bởi ý tưởng này, một kinh nghiệm hay là hãy theo dõi bất kỳ xung đột hoặc phàn nàn có vẻ liên quan đến những thay đổi được nhắc đến ở trên. Nếu chúng xuất hiện trong công ty bạn, bạn cần nghiêm túc xem lại công tác đào tạo nội bộ.

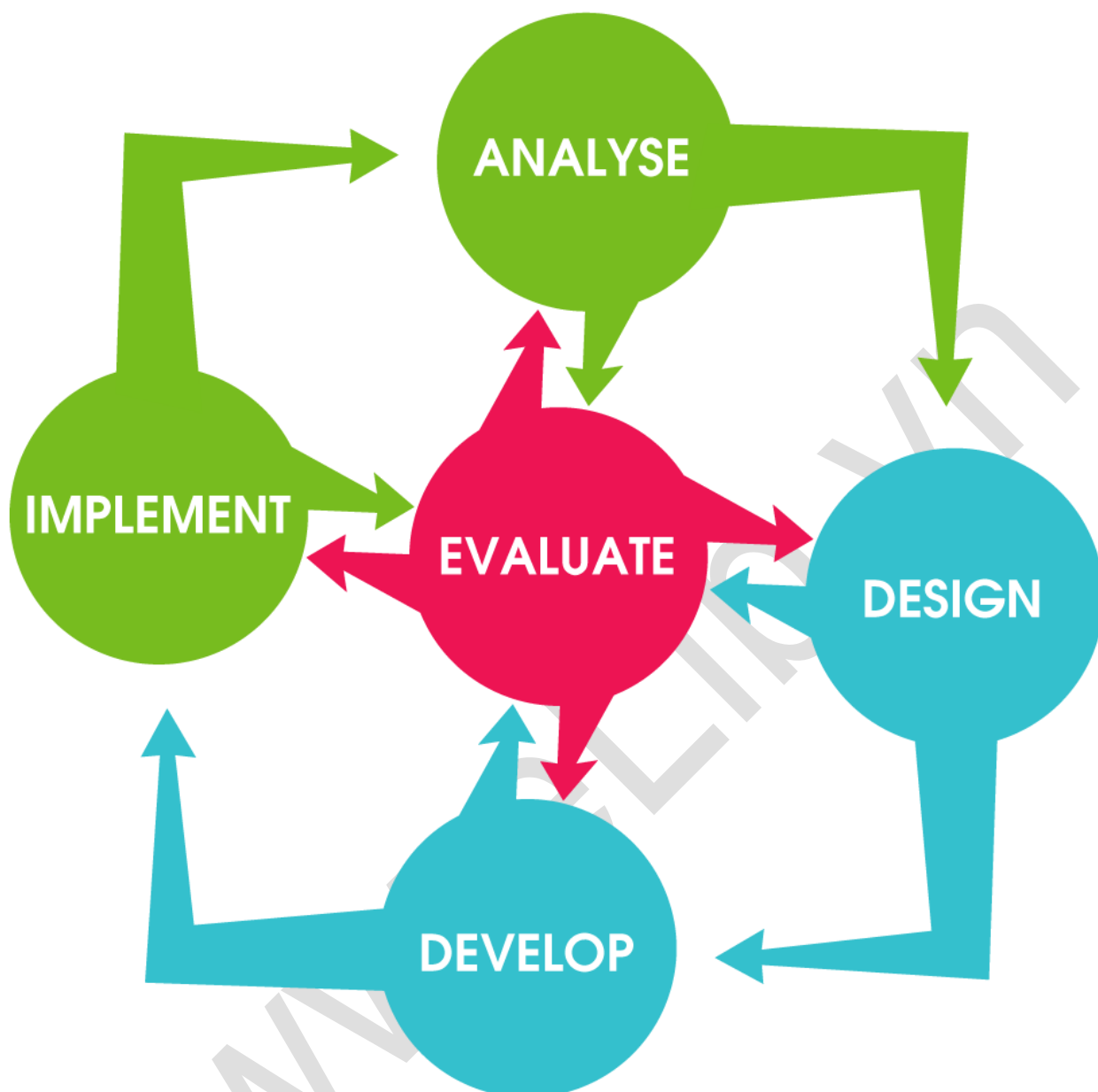
Có lựa chọn nào tốt hơn không?

Giả định rằng công ty đang phát triển và sẽ cần on-the-job training. Hãy bắt đầu lên kế hoạch ngay từ bây giờ. Đừng chờ đợi sự thay đổi và chuỗi hậu quả sau đó.

4. Lên kế hoạch thành công cho chương trình on-the-job training

Việc xây dựng một chương trình đào tạo nội bộ sẽ không khó nếu nhà quản lý chia nhỏ nó thành các bước logic. Mô hình ADDIE đặc biệt hữu ích để doanh nghiệp bắt đầu thiết lập một khoá học đào tạo.

- Analyse (Đánh giá tình hình hiện tại): Nhân viên của bạn cần kiến thức và kỹ năng gì để hoàn thành công việc?
- Design (Thiết kế): Khung chương trình on-the-job training sẽ như thế nào?
- Develop (Phát triển): Phương pháp, nguồn lực và tài liệu nào cần thiết cho công tác đào tạo?
- Implement (Triển khai): Doanh nghiệp sẽ triển khai chương trình đào tạo như thế nào?
- Evaluate (Đánh giá quá trình): Làm thế nào để biết chương trình đào tạo đã đáp ứng được nhu cầu của nhân viên và mong muốn của bạn?



Mối quan hệ giữa các bước logic của mô hình ADDIE

Mô hình ADDIE khá linh hoạt. Về cơ bản, nó yêu cầu nhà quản lý cân nhắc trước những gì doanh nghiệp muốn và cần, từ đó thiết kế chương trình và có hệ thống đo lường tương ứng.

Là yếu tố đầu tiên trong mô hình ADDIE, đánh giá thực trạng đặc biệt quan trọng để xây dựng chương trình đào tạo thành công. Nhà quản lý cần trả lời các câu hỏi sau:

- Nhân viên cần biết kiến thức gì?
- Nhân viên đã có sẵn kiến thức gì?
- Làm thế nào để nhân viên được học trong môi trường tốt nhất?
- Nhà quản lý kỳ vọng gì từ nhân viên?
- Các nhân viên kỳ vọng những gì?
- Chương trình đào tạo nào có thể đáp ứng tất cả các nhu cầu này?

- Doanh nghiệp đã có người đào tạo phù hợp cho chương trình chưa?

4.1 Biết bản thân muốn gì trong dài hạn

Một phần của đánh giá thực trạng là để nhà quản lý hiểu bản thân thực sự muốn gì, và nó xuất phát từ những mục tiêu lớn nào của doanh nghiệp. Khi đã nắm được khái niệm của thành công, bạn có thể biết cần thực hiện những chiến lược gì để đạt được thành công đó.

Đầu tiên, đâu là những mục tiêu rộng và chiến lược của doanh nghiệp? Liệu nó có đảm bảo năng suất, lợi nhuận, sự trung thành của nhân viên và danh tiếng công ty không? Nó có đảm bảo sự tăng trưởng liên tục về mặt tài chính? Nhân viên của bạn có thể làm việc với nhau như một đội nhóm hoàn hảo không?

Hãy đề ra những mục tiêu lâu dài mà doanh nghiệp muốn. Bạn sẽ luôn cần để tâm đến chúng trong suốt phần còn lại của quá trình đánh giá.

4.2 Nắm rõ yêu cầu cụ thể của mỗi công việc

Việc đánh giá bao gồm xác định nhu cầu cụ thể cho từng nhân viên và công việc.

On-the-job training sẽ không phù hợp cho tất cả hình thức đào tạo. Nó sẽ phát huy hiệu quả nhất với những công việc đang có sẵn người đảm nhận. Ngay cả khi bạn có sẵn nền tảng cho tất cả chương trình đào tạo, sớm hay muộn thì việc triển khai vẫn phải được phân chia theo các công việc và yêu cầu cụ thể của mỗi nhân viên.

Hãy bắt đầu bằng cách liệt kê tất cả yêu cầu về bằng cấp, kỹ năng, kiến thức, thái độ,... để xây dựng lên hình tượng nhân viên lý tưởng cho một vị trí công việc cụ thể. Nó có thể bao gồm yếu tố công nghệ, khả năng chăm sóc khách hàng, kỹ năng làm việc nhóm, thái độ, kỹ năng tổ chức, kỹ năng hợp tác,...

Nếu nhân viên có vẻ thành thạo với một vị trí cụ thể, khi tuyển họ, hãy cân nhắc những kỹ năng và năng lực họ có. Kể cả khi bạn chưa bao giờ nghĩ đến chúng trước đây, nên cân nhắc mức độ thiết yếu (đáng kinh ngạc) của chúng đối với vị trí công việc. Hãy liệt kê từng kỹ năng và năng lực, và xác định lý do chúng lại cần thiết cho công việc.

Tiếp theo, hãy liệt kê những kỹ năng mà phần lớn nhân viên mới đều có. Đây không phải là coi thường nhân viên một cách tiêu cực, mà đơn giản là cách bạn cố gắng xác định mức mặt bằng chung khi tuyển dụng, và từ đó có thể nắm được xuất phát điểm của hầu hết nhân viên.

Cuối cùng, liệt kê sự chênh lệch giữa hình tượng nhân viên lý tưởng và nhân viên mới. Hãy nghĩ đến những khó khăn công việc nhân viên phải trải qua trên phương diện năng suất, chăm sóc khách hàng và các kiến thức chung. Bạn nên cân nhắc những lần phải nhắc nhở nhân viên làm lại phần việc hoặc chính bạn phải trực tiếp sửa lại. Nhớ lại những vấn đề của nhân viên trong lúc giao tiếp hoặc làm việc nhóm khiến chậm tiến độ công việc. Điều này phản ánh nhu cầu công tác đào tạo cần tốt hơn.

Bây giờ bạn đã có cái nhìn rõ hơn khi so sánh giữa nhu cầu nhân viên và những gì họ thường có. Công tác đào tạo on-the-job training sẽ bù đắp sự chênh lệch trình độ đó.

Áp dụng việc đánh giá này linh hoạt với các vị trí khác nhau trong công ty. Bạn không thể rập khuôn cùng một phương thức với mọi nhân viên ở các phòng ban bởi vì bản chất và yêu cầu công việc của họ khác nhau. Kết quả đáng mong đợi của phần đánh giá là bạn xác định được yêu cầu công việc cho mỗi nhân viên và những điểm cần khắc phục của hầu hết nhân viên trong vị trí đó.

4.3 Xác định các kỹ năng cứng và mềm

Có hai loại kỹ năng cho các nhân viên: kỹ năng cứng và kỹ năng mềm. Mỗi công việc sẽ cần sự kết hợp khác biệt của cả hai loại kỹ năng này.

Các kỹ năng cứng thường về mảng “công nghiệp” nhiều hơn. Đây là những kỹ năng được sử dụng để hoàn thành các đầu việc cụ thể. Thông thường, chúng liên quan đến các checklist hoặc phần cứng.

Mặt khác, các kỹ năng mềm liên quan đến làm việc với con người và các chính sách. Chẳng hạn, kỹ năng mềm bao gồm đào tạo kỹ năng chăm sóc khách hàng và kỹ năng cá nhân. Phần lớn chúng được cho vào sổ tay nhân viên, và sẽ có nhiều kỹ năng mềm chồng chéo trong các công việc khác nhau hơn là kỹ năng cứng.

Lập danh sách những kỹ năng cứng và kỹ năng mềm cần thiết cho các loại on-the-job training khác nhau. Sẽ không phải phí thời gian dựng lại khoá đào tạo nếu bạn đã nắm rõ những kỹ năng mềm nào lặp lại trong các vị trí công việc đối với phần lớn nhân viên. Bạn có thể tổ chức đào tạo cho một nhóm lớn khi các kỹ năng trùng nhau, sau đó chia thành khoá đào tạo riêng biệt cho các kỹ năng cứng.

4.4 Xác định công cụ và hệ thống cần thiết

Việc đánh giá cũng yêu cầu nhà quản lý xác định vấn đề cốt lõi trong các công cụ và hệ thống mà nhân viên đang dùng.

Hãy nhìn lại danh sách gồm những thiếu sót trong năng suất, giao tiếp và kết quả của nhân viên. Liệu nó chỉ dựa trên việc nhân viên thiếu kỹ năng và trình độ học vấn, hay vấn đề nằm ở các công cụ và hệ thống họ sử dụng?

Trước khi xây dựng chương trình đào tạo tại chỗ, bạn cần đảm bảo các công cụ và hệ thống này đều theo một trình tự. Nếu các phương tiện hỏng hóc, tất cả chương trình đào tạo trên thế giới sẽ không thể nâng cao năng suất lao động và cải thiện kết quả công việc.

Một số vấn đề thường xuyên gặp phải bao gồm:

- Lỗi giao tiếp: Doanh nghiệp có sử dụng hệ thống giấy nhớ, mạng truyền thông nội bộ doanh nghiệp nội bộ và phân cấp quản lý để các phòng ban giao tiếp với nhau và với nhà quản lý không? Hay hệ thống này mơ hồ khiến nhân viên không biết cách thông báo vấn đề rõ ràng với cấp cao hơn? Nhân viên có cảm thấy dễ dàng giao tiếp trong doanh nghiệp không?
- Công nghệ: Nhân viên sẽ không bao giờ hết thất vọng khi phải sử dụng máy móc cũ. Họ có thể giỏi công nghệ hơn những gì nhà quản lý quan sát, nhưng họ bị kẹt làm việc cùng với những thứ cũ - nguyên nhân khiến nhân viên cảm thấy bị lạc hậu và

nhằm chán trong đào tạo. Máy móc hiện đại được cải tiến sẽ giúp ích cho chương trình đào tạo tại chỗ, bởi công nghệ mới sẽ gia tăng sự thú vị và sự trung thành của nhân viên. Hãy nhiên túc suy nghĩ rằng, doanh nghiệp bạn có cần cập nhật công nghệ mới trước khi đầu tư vào công tác đào tạo hay không?

- Ranh giới công việc: Tùy thuộc vào cơ chế kinh doanh và công ty bạn thuộc loại hình văn hoá doanh nghiệp nào, có thể có hoặc không có bản mô tả công việc. Dù trong trường hợp nào, nhà quản lý nên rõ ràng. Nếu nhân viên kỳ vọng vào một bản mô tả công việc hoành tráng để được vinh danh trong khi những người khác đang bận rộn làm tất cả mọi thứ, bạn sẽ gặp nhiều mâu thuẫn. Liệu ranh giới công việc giữa các nhân viên của bạn đã rõ ràng chưa?

Bạn hãy chắc chắn rằng mình không yêu cầu nhân viên sử dụng các công cụ và hệ thống bị lỗi. Nếu bạn thúc ép họ, on-the-job training sẽ không còn tính chất của một buổi đào tạo mà giống như một trò đùa hơn. Hãy sắp xếp mọi thứ hợp lý và cập nhật để các khoá đào tạo giúp nhân viên phát triển thay vì làm tốn thời gian của họ.

4.5 Xác định buổi đào tạo sẽ diễn ra như thế nào

Bạn là người sẽ mừng tượng ra chương trình đào tạo sẽ diễn ra như thế nào. Nó được tổ chức ở đâu? Hình thức của buổi đào tạo là gì? Buổi on-the-job training là gặp mặt trực tiếp, online, qua video hay bao gồm tất cả hình thức trên?

Hãy quyết định loại hình thức và tư liệu phù hợp nhất với mục tiêu và nơi làm việc của bạn. Một số hình thức ban đầu là dạng lớp học thảo luận với nội dung hướng dẫn nhân viên mới cách áp dụng kiến thức vào công việc. Những buổi đào tạo khác sẽ được cấu trúc đa dạng hơn.

Việc cấu trúc các chương trình on-the-job training sẽ hữu dụng với những doanh nghiệp có nhân viên phải lặp lại các công việc, chẳng hạn như trong nhà máy. Trong trường hợp này, đào tạo tại chỗ cần hướng về nhiệm vụ công việc hàng ngày và thường được áp dụng cho nhân viên đã có những kỹ năng cần thiết.

Hãy sử dụng checklist các đầu việc theo tiêu chuẩn được cung cấp bởi công ty, và nhân viên đóng vai trò người hướng dẫn sẽ làm việc cùng nhân viên mới để đảm bảo họ hiểu các công việc phải làm. Một khi nhân viên mới đã có những kỹ năng cần thiết, họ được phép bắt đầu công việc. Đây là hình thức đào tạo đơn giản nhất, yêu cầu nhân viên hiện tại của bạn có kỹ năng (có khả năng kiên nhẫn và không áp đặt) và một checklist tiêu chuẩn của công ty.

Tuy nhiên, không phải công ty nào có thể sử dụng một thứ đơn giản như checklist.

Nhân viên có thể phải đối mặt với những tình huống dễ biến đổi và không có tính cấu trúc. Đặc biệt là trong đào tạo chuyên sâu với các công việc không lặp lại, những người được đào tạo cần một người thầy có tay nghề.

Không phải lúc nào cũng đơn giản khi yêu cầu một nhân viên đi đào tạo "lính mới". Không phải ai cũng có cùng một cách tiếp thu kiến thức, và sau cùng, một người đào tạo giỏi (hoặc một chương trình đào tạo tốt) phải xác định cách nhân viên học để áp dụng phương thức đào tạo hiệu quả với họ.

Dưới đây là một số cách học:

- Thực tiễn: Thực hành qua những công việc thực tế hoặc tình huống giả lập.
- Cảm xúc: Tham gia các hoạt động đóng vai, hoạt động nhóm hoặc chia sẻ về trải nghiệm cá nhân có liên quan.
- Suy nghĩ: Chủ yếu là các hoạt động độc lập, đọc sách hoặc làm bài kiểm tra.
- Quan sát: Tham gia các buổi học và hội thảo giải quyết vấn đề cụ thể, hoặc các buổi thảo luận.

Bạn không thể điều chỉnh được cả một khoá đào tạo cho cách học của mỗi cá nhân. Nhưng trong trường hợp thử nghiệm hoặc xác định mục tiêu đã đạt hay không, việc xây dựng một chuỗi các lựa chọn khả thi có thể giúp nhân viên hoàn thành cấp độ đào tạo tiếp theo.

Chẳng hạn, bạn có thể đưa ra 3 sự lựa chọn để nhân viên phản ánh những gì đã tiếp thu sau khoá đào tạo. Có thể cho phép họ làm thử bài kiểm tra viết, nói chuyện hoặc đóng vai để họ thể hiện những kiến thức mới được học.

Một khi mừng tượng chương trình việc đào tạo như thế nào, bạn có thể tìm thêm tư liệu để bổ sung các mục tiêu đào tạo chính ở những nguồn như:

- Sổ tay công ty
- Kiến thức chung của nhân viên hiện tại
- Nguồn tài liệu về lĩnh vực online
- Các chương trình đào tạo tương tự ở các trường đại học
- Bộ Lao động Việt Nam
- Các chương trình mở rộng của Chính phủ
- Kinh nghiệm triển khai đào tạo nội bộ của các công ty hàng đầu thung lũng Silicon

4.6 Quyết định tần suất chương trình đào tạo diễn ra

On-the-job training hiếm khi diễn ra một lần dù các khoá đào tạo ban đầu thường có nội dung chuyên sâu nhất đối với một nhân viên mới. Bạn cần đào tạo định kỳ trong suốt sự nghiệp của họ. Ví dụ, on-the-job training có thể bao gồm các trường hợp sau:

- Học về chính sách công ty
- Cách vận hành dây chuyền nhà máy
- Cách phản hồi khách hàng
- Sử dụng hệ thống hàng tồn kho mới
- Cách làm báo cáo chi tiêu và tài chính để hoàn trả
- Cập nhật thay đổi trong hệ thống giao tiếp
- Cách điều luật mới ảnh hưởng đến nhân viên và công việc
- Khoá học bồi dưỡng đào tạo teamwork năm trước

Rõ ràng, việc đào tạo là vấn đề cần được triển khai liên tục vì phần lớn nhân viên, tùy vào công việc của họ, sẽ cần cập nhật thông tin khi doanh nghiệp tiến hành thay đổi.

4.7 Hiểu những gì nhân viên cần

Điều quan trọng là nhà quản lý không tập trung xây dựng chương trình on-the-job training chỉ để giải quyết nhu cầu của mình. Nguyện vọng của nhân viên cũng phải được đáp ứng. Chẳng hạn, nhân viên chắc chắn sẽ cần:

- Cách tiếp cận có phương pháp: Nhân viên sẽ kỳ vọng khoá đào tạo không có ảnh hưởng xấu trừ khi họ đã chuẩn bị trước, và chương trình đào tạo cần cân nhắc điều này.
- Được trân trọng: Nhân viên không muốn bị chiếu cố, nhưng sẽ kỳ vọng vào một chương trình đào tạo (và một người hướng dẫn) công nhận các kỹ năng sống và đóng góp của họ. Họ cần thấy mình thực sự có giá trị với công ty ngay từ đầu. Họ không muốn cảm giác là người vô hình, mà thay vào đó là người đang xử lý một công việc quan trọng.
- Đào tạo thực tiễn: Nhân viên kỳ vọng công tác đào tạo bao gồm cả thực hành thay vì chỉ lý thuyết. Nó giúp họ ứng dụng trực tiếp các kỹ năng hữu hình để thấy được kết quả và cảm giác đã hoàn thành công việc.
- Động lực: Dù là động lực bên trong hay ngoài, nhân viên muốn được động viên tinh thần qua các phần quà hoặc khen thưởng theo đúng luật pháp.
- Cảm giác thành đạt: Cảm giác thành công qua những khoá đào tạo giúp tăng sự tự tin của nhân viên. Nó có thể đến trong lúc họ thực hành các kỹ năng, đóng vai hoặc khi đang kiểm tra.

Hãy nhớ rằng, bạn đang đào tạo con người chứ không phải robot. Mục tiêu cuối cùng không phải để hoàn thành công việc tốt hơn, mà là giúp nhân viên cảm thấy công việc quan trọng và có giá trị. Chương trình đào tạo nên xuất phát từ đó.

4.8 Vạch ra outline cho chương trình đào tạo

Hãy thiết kế chương trình on-the-job training như khi lên kế hoạch, với mỗi phần chính tương ứng một mục tiêu nhân viên cần đạt được trước khi chuyển sang phần tiếp theo. Mỗi mục tiêu phải là điều kiện tiên quyết cho mục tiêu sắp tới.

Việc tuân theo trình tự logic rất quan trọng. Doanh nghiệp không thể dạy nhân viên cách in giấy trước khi chỉ cho họ chỗ bật máy in lên.

Hãy bắt đầu từ "mặt bằng chung" mà bạn đã liệt kê ở phía trên, họ là một nhân viên mới toanh với rất ít kỹ năng. Đây là những kỹ năng ban đầu của họ.

Bạn sẽ phát triển những kỹ năng nào tiếp theo? Hãy luôn tự hỏi mình điều này. Nếu mục tiêu của nhà quản lý không được logic và không xây dựng dựa trên kiến thức trước đó, nhân viên sẽ thấy bối rối và khó chịu.

Ở cuối mỗi phần, hãy xác định cách thức đo lường khả năng thành công của nhân viên. Họ có cần thể hiện kỹ năng cho bạn xem không? Họ cần vượt qua bài kiểm tra không? Hãy nói chuyện, theo cách riêng của họ, bạn muốn nhân viên làm gì? Họ cần thử đóng vai giải quyết tình huống với một khách hàng đang giận dữ không? Mỗi mục tiêu nên có một cách định nghĩa thành công cần được hoàn thành trước khi nhân viên chuyển sang cấp độ tiếp theo.

4.9 Quyết định ai sẽ là người hướng dẫn đào tạo

Triển khai một chương trình đào tạo không hề dễ. Trước khi tìm hiểu chuyên sâu, hãy đảm bảo rằng bạn hoặc các quản lý khác trong công ty là những người hướng dẫn đào tạo tốt nhất. Ngoài ra, bạn sẽ cần thêm một số người sau:

- **Cổ vấn:** Những nhân viên hiện tại được ghép cặp với nhân viên mới để dễ dàng trả lời các thắc mắc.
- **Điều phối viên đào tạo:** Một người chịu trách nhiệm lên lịch trình và chỉ định công tác đào tạo cần thiết cho cả quá trình on-the-job training.

Bạn có thể quyết định thuê người đào tạo và người hướng dẫn không thuộc công ty để có kết quả tốt hơn, hoặc gửi đội ngũ đào tạo nội bộ tham gia các buổi đào tạo khác để họ học được cách thức tự tổ chức khoá học. Hoặc bạn có thể lựa chọn phương án thuê bên thứ ba đào tạo cho nhân viên, và nhờ một người điều phối viên nội bộ làm việc với bên đó.

Doanh nghiệp nên thuê người đào tạo bên ngoài công ty khi nào?

Bạn có bao nhiêu thời gian? Bộ phận quản lý đã bao giờ đào tạo nhân viên chưa? Nhân viên có cảm thấy thoải mái trong quá trình đào tạo không? Có mâu thuẫn cá nhân nào cản trở công tác đào tạo không? Liệu bạn có đủ tài liệu, phòng tổ chức và các công cụ để đào tạo nhân viên hiệu quả không? Bạn có quen với những kiến thức họ cần được dạy không, hay công ty cần một ai đó có nhiều hiểu biết hơn? Liệu có thể sử dụng những khoá đào tạo chuyên nghiệp cho công ty bạn?

Hãy luôn thành thật với những câu hỏi như trên. Một chương trình đào tạo tốt là chìa khoá giúp nhân viên trở nên vĩ đại. Nhà quản lý không nên ngại ngần khi nhờ một bên thứ ba đào tạo một vài hoặc thậm chí toàn bộ kiến thức mà nhân viên doanh nghiệp cần.

5. Cách tận dụng chương trình on-the-job training

Một chương trình đào tạo sẽ không hiệu quả nếu nhà quản lý không tạo điều kiện để nhân viên ứng dụng những gì đã học vào thực tiễn càng sớm càng tốt, bởi đây là lúc kiến thức và những lời cam kết vẫn còn vẹn nguyên trong tâm trí họ.

Bạn càng sớm cho phép nhân viên thực hành kỹ năng trong các tình huống, tiến trình đạt được mục tiêu đào tạo của bạn càng nhanh.

Bên cạnh đó, nếu việc thực hành không được ứng dụng ngay, nhân viên có thể quên những kiến thức đã học. Vì vậy, bạn có thể cần chia nhỏ chương trình đào tạo dựa trên những kiến thức họ cần trong tương lai gần và lâu dài sau này. Đừng tham lam đào tạo quá nhiều bằng cách nhồi nhét mọi kiến thức có thể vào đầu họ.

- **Đào tạo những gì nhân viên cần:** Một nguyên tắc chung cho bất kỳ doanh nghiệp là không làm lãng phí thời gian của nhân viên. Thời gian càng trôi, họ càng mất tiền, và nó tạo ra thái độ tiêu cực cho nhân viên. Quý thời gian của họ cũng có giá trị bởi họ phải chịu áp lực phải hoàn thành công việc. Đừng phí thời gian đào tạo những thứ họ không cần. Hãy đào tạo linh hoạt hơn, nhưng không cần thiết phải đào tạo toàn diện về mọi mặt.
- **Chuẩn bị cho những tình huống có thể xảy ra:** Quá nhiều chương trình đào tạo chỉ làm tăng sự khó hiểu và gánh nặng cho nhân viên. Bạn có thể giúp nhân viên trải nghiệm bằng cách đào tạo cho các viễn cảnh và tình huống cụ thể trong công việc. Nếu nhân viên thay đổi vị trí công việc hoặc được thăng chức, họ có thể được đào tạo bổ sung.

- Đừng đưa ra những lời hứa sáo rỗng: Điều này liên quan một chút với việc đào tạo theo đúng những gì cần thiết với nhân viên. Nếu bạn bổ sung thêm khoá đào tạo quản lý nhưng không hề có ý định cho phép công việc của họ liên quan đến việc quản lý, nó khiến nhân viên trở nên bức bối. Tại sao doanh nghiệp làm tốn thời gian đào tạo và gieo hi vọng cho nhân viên dù họ sẽ không được sử dụng kỹ năng đó?

Bất kỳ khoá đào tạo không cần thiết nào cũng làm chậm khả năng của nhân viên để áp dụng kiến thức đào tạo vào công việc. Và nó khiến sự hưng phấn biến mất trong quá trình đào tạo. Điều này tương tự với việc nhân viên mệt mỏi bởi những cuộc họp dài hàng tiếng đồng hồ mà không tạo ra thay đổi hay kết quả gì.

Nhân viên không hề hài lòng khi doanh nghiệp làm tốn thời gian của họ. Nếu có thể kết nối công tác đào tạo trực tiếp với ứng dụng thực tiễn và thành công, họ sẽ thoải mái với nhà quản lý và chương trình đào tạo.

Hãy nhớ rằng, đào tạo quá nhiều sẽ không thể bằng đào tạo “ít mà chất”. Nó chỉ khiến doanh nghiệp phải chịu đựng thêm khó khăn.

6. Làm thế nào để đánh giá hiệu quả chương trình on-the-job training?

Một chương trình đào tạo không nhất thiết đảm bảo thành công, nhưng một chương trình on-the-job-training tốt chắc chắn sẽ làm được như vậy.

Thành công ở đây là sự tiến bộ trong công việc, kỹ năng, sự tự tin, chuẩn mực đạo đức, và khả năng ứng biến của nhân viên. Bạn cần xác định chương trình đào tạo thực sự có hiệu quả hay không. Bởi nếu không, việc tiếp tục đào tạo vô ích này chỉ làm tốn thời gian và tiền bạc.

Làm thế nào để nhà quản lý biết mình cần thay đổi chương trình một chút hoặc cải tiến hoàn toàn cách tiếp cận?

6.1 Đầu tiên, nhà quản lý cần hiểu “thành công” là gì?

Bạn có hình dung được cách định nghĩa sự thành công trên phương diện on-the-job training? Doanh nghiệp có xác định được mục tiêu để đo lường sự tiến bộ của nhân viên mới khi sản xuất đang phát triển và chi phí đang giảm?

Không có những mục tiêu này, nhà quản lý không thể lên kế hoạch hoàn hảo hoặc bàn luận về kết quả của chương trình đào tạo sau này.

Một chương trình on-the-job training (đào tạo tại chỗ) thành công bao gồm các yếu tố:

- Thể hiện bức tranh toàn cảnh: Điều này có nghĩa rằng bạn không chỉ đảm bảo công tác đào tạo phù hợp với nhu cầu của nhân viên đối với vị trí cụ thể mà còn cần phù hợp với các mục tiêu chung của công ty. Một chương trình hiệu quả sẽ giúp nhân viên nhận thấy nhân viên phù hợp với mục tiêu vĩ mô của công ty, nhận ra vai trò quan trọng của họ đối với thành công chung và tại sao công việc của họ lại quan trọng.
- Bao gồm yếu tố con người: Thành công trong công việc đồng nghĩa với hiệu quả dưới góc độ cảm xúc con người. Tất cả sự tự tin, hứng thú và lòng trung thành là khởi

nguồn cho một chương trình đào tạo tốt. Với nhân viên, chúng cần được xem xét như một yếu tố để thành công.

- Có thể đo lường mức độ ảnh hưởng: Một chương trình on-the-job training thành công chắc chắn sẽ có những kết quả đo lường dựa trên năng suất, lợi nhuận, tăng trưởng, tỷ lệ nhân viên ở lại, tỷ lệ nhân viên được thăng chức,... Đây là những chỉ số đo lường phổ biến nhất đối với chủ doanh nghiệp, do vậy bạn nên để ý sự tăng trưởng ở các chỉ số liên quan đến công tác đào tạo.

Khi đã nắm được khái niệm một chương trình đào tạo thành công, nhà quản lý có thể xác định liệu chương trình có thực sự hiệu nghiệm không.

6.2 Hỏi ý kiến nhân viên về công tác đào tạo

Có một vài cách để xác định mức độ hiệu quả của chương trình on-the-job training, và một trong những cách tiếp cận rất đơn giản là hãy hỏi nhân viên.

Nên là một bảng câu hỏi hoặc bài khảo sát được lên kế hoạch cẩn thận, và cho phép nhân viên để chế độ ẩn danh. Bạn nên đưa cho nhân viên trước khi, trong khi, ngay sau khi và vài tháng sau khi khoá đào tạo kết thúc.

Chẳng hạn, bạn có thể hỏi nhân viên, trước khi khoá đào tạo bắt đầu, họ kỳ vọng sẽ học được gì, và họ kỳ vọng sẽ thay đổi gì sau khoá đào tạo. Trong quá trình đào tạo có thể hỏi tiến triển thế nào. Sau khi kết thúc chương trình, có thể hỏi nhân viên những câu hỏi cụ thể về những lĩnh vực được đào tạo để xem liệu mục tiêu của họ có được đáp ứng không. Vài tháng sau đó, bạn có thể hỏi lại về tính ứng dụng và hữu ích của khoá đào tạo với công việc, và liệu có lĩnh vực khác nào họ muốn được đào tạo không.

Tuy nhiên khi đặt câu hỏi, bạn cần cố gắng định vị mức độ hiệu quả của quá trình đào tạo dựa trên trải nghiệm của nhân viên. Biết nhân viên kỳ vọng gì trước, trong và sau quá trình đào tạo sẽ cung cấp cho bạn cái nhìn rõ hơn về cách hoạt động của khoá đào tạo đối với nhân viên thay vì chỉ đơn thuần hỏi: “Khoá đào tạo có giúp ích cho công việc của anh/chị không?”.

Nên nhớ rằng, on-the-job training không chỉ là công cụ để tăng hiệu suất. Nó còn liên quan đến thái độ, sự trung thành và trải nghiệm của nhân viên. Một nhân viên không thích vị trí công việc, nếu được đào tạo tốt sẽ tiết lộ rằng khoá đào tạo chỉ hiệu quả trên một phương diện.

6.3 Xem cách cải thiện công việc của nhân viên

Liệu các nhân viên có tiến bộ hơn không? Việc đo lường và xác định xem phương pháp đào tạo có thực sự hiệu quả không sẽ đóng vai trò quan trọng trong việc tìm hiểu khả năng thành công của on-the-job training và gợi ý cho bạn cách thay đổi việc đào tạo.

Bạn có thể đo lường mức độ cải thiện của nhân viên qua việc dùng mô hình đánh giá năng lực ASK và so sánh hiệu suất công việc trước và sau quá trình đào tạo (ví dụ như tiền hoa hồng tăng, sản xuất nhiều sản phẩm hơn,...). Hãy theo dõi turnover rate (tỷ lệ nghỉ việc) của công ty bạn - liệu những nhân viên được đào tạo có ở lại lâu hơn tình trạng nhờ quá trình đào tạo của doanh nghiệp?

Tuy nhiên, có một số thứ không thể đong đếm được. Chẳng hạn, khả năng chăm sóc khách hàng và thái độ nhân viên rất khó để đo lường. Những kỹ năng này không thể thực sự đo lường bằng các con số, và chúng chắc chắn cần được theo dõi và trao đổi với các nhà quản lý khác để họ nắm được tình hình từng bộ phận trong công ty. Trao đổi về việc đánh giá nhân viên sẽ giúp bạn giải nghĩa được quá trình đào tạo có tác động thế nào với một nhân viên.

Nhìn chung, bạn có thấy nhiều mặt tích cực hơn về thái độ nhân viên, văn hoá doanh nghiệp và doanh số bán hàng không? Đó chính là những điều bạn đang tìm kiếm.

6.4 Biết thời điểm cần triển khai khi hiệu suất không ổn định

Không phải nhân viên nào cũng có khởi đầu đầy hứng thú khi bắt đầu đi làm. Nhà quản lý có thể cần đào tạo chương trình on-the-job training bổ sung với những nhân viên đang gặp khó khăn.

Hiệu suất không ổn định, hay khả năng không thực hiện được theo phương pháp trong kế hoạch có thể phản ánh chương trình đào tạo còn thiếu một thành phần trung gian cần thiết. Hãy nghĩ đến những mục tiêu vạch ra và nhu cầu của doanh nghiệp để quá trình diễn ra lần lượt và theo thứ tự logic.

Hãy nhớ rằng, một phần của quá trình đào tạo là thách thức việc tiếp thu các thói quen mới. Một nhân viên sẽ cần có thời gian và một vài sự trợ giúp để xây dựng được các thói quen đó một cách bền vững. Đây là trường hợp quá trình đào tạo không lập tức được ứng dụng; bởi nhân viên cũng là con người, và con người thì luôn quên.

7. Tổng kết

Tựu chung lại, các yếu tố nào làm nên một chương trình on-the-job training (đào tạo tại chỗ) hiệu quả?

- Nó được lên kế hoạch phù hợp với cả doanh nghiệp và các yêu cầu cụ thể của nhà quản lý
- Nó thiết lập lên một đội ngũ nhân sự có tay nghề
- Nó quan tâm đến sự phát triển của nhân viên
- Nó không làm lãng phí thời gian của bất kỳ ai
- Nó có thể đo lường khả năng thành công (và thất bại) để đảm bảo sự hiệu quả
- Nó liên tục cập nhật và duy trì tính liên quan
- Nó cung cấp chương trình đào tạo liên tục xuyên suốt sự nghiệp của nhân viên

Rất dễ để nghĩ on-the-job training đơn giản như chỉ cho nhân viên mới cách dùng máy thu ngân hoặc hệ thống điện thoại trong văn phòng. Nhưng rõ ràng nó không phù hợp trong trường hợp này. Một khi bạn coi chương trình đào tạo nội bộ như một trường đại học dành riêng cho doanh nghiệp để xây dựng tương lai công ty từ đội ngũ nhân sự hiện tại, nó sẽ mở ra một ý nghĩa hoàn toàn mới.