

KINH NGHIỆM CỦA MỘT SỐ QUỐC GIA TRÊN THẾ GIỚI VỀ QUẢN LÝ ĐÀO TẠO THEO ĐƠN ĐẶT HÀNG VÀ BÀI HỌC CHO VIỆT NAM

Nguyễn Thị Thu Hường¹

Tóm tắt. Bài báo nêu lên sự cần thiết của đào tạo theo đơn đặt hàng ở nước ta trong giai đoạn hiện nay để giảm thiểu tình trạng thất nghiệp của lao động đã qua đào tạo. Qua nghiên cứu kinh nghiệm của một số nước về đào tạo và quản lý đào tạo theo đơn đặt hàng như Nhật Bản, cộng đồng Châu Âu, Mỹ, Anh... đều thấy rằng, các mô hình quản lý đào tạo theo đơn đặt hàng tương đồng với mô hình quản lý đào tạo theo chu trình với xuất phát điểm là xác định nhu cầu đào tạo.

Từ khóa: kinh nghiệm, đào tạo, đơn đặt hàng, quản lý đào tạo.

1. Đặt vấn đề

Theo bản tin cập nhật thị trường lao động Việt Nam số 15 do Bộ Lao động Thương binh và Xã hội công bố ngày 26 tháng 12 năm 2017 cho thấy quý 3 năm 2017 có 237,000 người có trình độ đại học trở lên thất nghiệp, tăng 53,900 so với quý 2 năm 2017 [1]. Đây là con số đáng lo ngại phản ánh tình trạng đào tạo không gắn với nhu cầu của thị trường lao động. Đào tạo theo đơn đặt hàng là giải pháp quan trọng để giúp đào tạo gắn với nhu cầu của thị trường lao động đã được nhiều nước áp dụng. Tuy nhiên, đào tạo theo đơn đặt hàng là vấn đề còn rất mới ở nước ta nên việc thực hiện đang gặp nhiều khó khăn. Bởi vậy, nghiên cứu về quản lý đào tạo theo đơn đặt hàng của một số quốc gia trên thế giới và rút ra bài học kinh nghiệm cho Việt Nam là cần thiết.

2. Quản lý đào tạo theo đơn đặt hàng

Đơn đặt hàng đào tạo là hợp đồng của cơ quan sử dụng lao động ký với cơ sở đào tạo để đào tạo nhân lực về số lượng, cơ cấu ngành nghề và trình độ đào tạo, đảm bảo chất lượng với thời gian và giá thành theo thỏa thuận của đôi bên để phát triển sản xuất, dịch vụ.

Đào tạo theo đơn đặt hàng là việc thực hiện hợp đồng dịch vụ đào tạo giữa cơ sở đào tạo và đối tác theo những nội dung đã được ký kết giữa đôi bên.

Quản lý đào tạo là một quá trình mà trong đó diễn ra các hoạt động lập kế hoạch, tổ chức thực hiện, kiểm tra, đánh giá các hoạt động đào tạo theo mô hình đã được lựa chọn nhằm đạt được các mục tiêu đề ra.

Ngày nhận bài: 10/12/2017. Ngày nhận đăng: 08/01/2018.

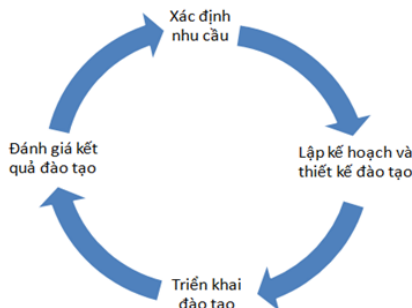
¹Trường Đại học Công nghiệp Dệt May Hà Nội;

e-mail: huongntt70@hict.edu.vn

3. Kinh nghiệm của một số quốc gia về quản lý đào tạo theo đơn đặt hàng

Trên thế giới đã có một số nghiên cứu về mô hình quản lý đào tạo theo đơn đặt hàng.

- Taylor H. đã đưa ra mô hình đào tạo theo chu trình [7].



Hình 1. Mô hình đào tạo theo chu trình

Mô hình này được hình thành trên quan điểm: Xác định nhu cầu đào tạo là xuất phát điểm của đào tạo trong nền kinh tế thị trường. Các khoá đào tạo được thực hiện theo một chu trình gồm 4 bước tiếp nối nhau bao gồm: Xác định nhu cầu đào tạo, thiết kế chương trình và lập kế hoạch đào tạo, triển khai đào tạo và đánh giá khóa đào tạo. Vì nhu cầu đào tạo của thị trường lao động luôn biến động hàng năm nên sau một chu trình đào tạo các cơ sở đào tạo lại phải bắt đầu một chu trình mới với việc khởi đầu là xác định lại nhu cầu đào tạo làm cơ sở cho việc thiết kế chương trình và lập kế hoạch đào tạo, triển khai các khóa đào tạo cho phù hợp với nhu cầu mới của thị trường lao động.

- Bộ Nội vụ và cơ quan hợp tác quốc tế Nhật Bản [4] cho rằng, mỗi khóa đào tạo theo đơn đặt hàng được coi như một dự án về đào tạo nên quản lý đào tạo sẽ được xem như quá trình quản lý một dự án. Do vậy, các khóa đào tạo cũng có hai đặc trưng then chốt như của dự án: (1) Mỗi dự án đều mang tính thời gian, nghĩa là nó có thời điểm bắt đầu và thời điểm kết thúc được xác định trước. (2) Mỗi dự án đều mang tính duy nhất và mục tiêu và sản phẩm cần đạt, không trùng lặp với dự án khác. Quản lý đào tạo theo dự án gồm ba bước là: lập kế hoạch đào tạo, thực hiện quá trình đào tạo và đánh giá quá trình đào tạo. Mô hình quản lý đào tạo của dự án giống mô hình quản lý đào tạo theo chu trình. Tuy nhiên, sản phẩm của dự án được đặt ra trước nên không có bước xác định nhu cầu đào tạo.

- Dự án ELENA do Cộng đồng châu Âu tài trợ khi nghiên cứu vấn đề quản lý đào tạo bồi dưỡng của các doanh nghiệp (DoN) châu Âu [2] cho rằng quy trình quản lý đào tạo bao gồm bốn giai đoạn là: (1) Xác định nhu cầu đào tạo và phân tích mục tiêu đào tạo; (2) Lập kế hoạch đào tạo và ngân sách cho đào tạo; (3) Quản lý quá trình học tập và đánh giá quá trình học tập của học viên; (4) Phân tích chuẩn đầu ra và phân tích hàm lượng đào tạo được chuyển vào công việc sau đào tạo. Đồng thời đưa ra tỷ lệ chỉ 10% hàm lượng đào tạo được chuyển trực tiếp vào công việc ngay sau khi kết thúc quá trình đào tạo, nhiều công ty không đánh giá ngay việc chuyển hàm lượng đào tạo vào công việc mà thường đánh giá sau 3 đến 4 tháng tính từ thời điểm kết thúc đào tạo, vì nếu đánh giá ngay sau đào tạo thì nhiều kiến thức, kỹ năng có thể chưa được sử dụng đến dẫn đến đánh giá thiếu chính xác. Đánh giá tại thời điểm sau khi người học công tác ổn định tại vị trí công việc sẽ phản ánh chính xác kết quả đào tạo vì người học đã qua vận dụng kiến thức, kỹ năng được

đào tạo và xử lý các phát sinh trong quá trình sản xuất kinh doanh. Nếu thời điểm đánh giá ngay sau đào tạo thì nhiều kiến thức, kỹ năng có thể chưa được sử dụng đến, nếu đánh giá sau khi kết thúc khóa đào tạo quá xa thì người học có thể quên một số nội dung, phương pháp dẫn đến đánh giá thiếu chính xác.

Mô hình này như mô hình đào tạo theo chu trình nhưng có thêm nội dung đánh giá sau đào tạo. Đây là một điểm mới trong quản lý đào tạo theo đơn đặt hàng có thể nghiên cứu áp dụng ở Việt Nam, đánh giá sau đào tạo giúp các cơ sở đào tạo có thêm thông tin phản hồi để thiết kế các khóa đào tạo khác sát với nhu cầu, đồng thời tăng cường mối quan hệ với DoN, cũng là thể hiện dịch vụ sau đào tạo làm cơ sở để phát triển các khóa đào tạo theo đơn đặt hàng tiếp theo.

- Tác giả Laura [3] đã đề xuất mô hình tổ chức đào tạo khá đặc biệt bao gồm 11 bước: (1) Đánh giá nhu cầu đào tạo; (2) Xác định mục tiêu đào tạo; (3) Xác định phong cách học tập của người học; (4) Xác định phương thức tổ chức đào tạo; (5) Xác định nguồn tài chính cần thiết; (6) Xác định phong cách tổ chức đào tạo; (7) Lựa chọn học viên; (8) Phát triển nội dung; (9) Lập lịch trình học tập; (10) Lựa chọn phương thức giao tiếp trong đào tạo; (11) Đo lường hiệu quả đào tạo.

Ưu điểm của mô hình này là đã chỉ ra các bước cần lưu ý khi tổ chức đào tạo theo đơn đặt hàng như: xác định mục tiêu đào tạo, phong cách học tập của người học, phương thức tổ chức đào tạo, phong cách tổ chức đào tạo, lựa chọn học viên là những yếu tố tác động trực tiếp đến phát triển nội dung và chất lượng các khóa đào tạo.

Mô hình này tương tự mô hình đào tạo theo chu trình nhưng có thêm nội dung đo lường hiệu quả đào tạo. Đo lường hiệu quả đào tạo bao hàm cả đánh giá kết quả đào tạo của mô hình quản lý đào tạo theo chu trình và phân tích chuẩn đầu ra, hàm lượng đào tạo được chuyển vào công việc sau đào tạo của mô hình do dự án ELENA đề xuất. Vì vậy, cần được nghiên cứu làm kinh nghiệm áp dụng vào quản lý đào tạo theo đơn đặt hàng ở Việt Nam.

- Theo Hamza [5] công tác điều phối một khóa học yêu cầu rất nhiều bước, công việc và kỹ năng khác nhau. Quá trình điều phối đào tạo thường có sự tham gia của ba người, đó là cán bộ quản lý chương trình, nhân viên điều phối đào tạo và nhân viên hỗ trợ đào tạo.

Các khóa đào tạo theo đặt hàng của DoN thường là các khóa đào tạo ngắn hạn cho người lớn đi học. Người lớn đi học thường có những đặc điểm như: (1) Họ thường ngại tham gia các khóa đào tạo vì sợ sẽ bị nhìn nhận như những người yếu kém trong đơn vị về chuyên môn; (2) Người lớn thường là người có nhiều kinh nghiệm trong giải quyết những tình huống; (3) Người lớn có khả năng tự ra quyết định và có khả năng tự học tốt; (4) Người lớn sẽ được thúc đẩy bởi những thông tin hoặc công việc mà họ cho rằng có ý nghĩa với họ; (5) Người lớn có rất nhiều trách nhiệm và họ thường không thể kiên nhẫn được nếu cảm thấy thời gian của họ bị lãng phí. Vì vậy, khi đánh giá nhu cầu đào tạo và thiết kế chương trình đào tạo cần tìm đúng những gì mà họ cần và muốn học, đây là yếu tố quan trọng nhất đảm bảo khóa học thành công. Khi tổ chức các khóa học cần đảm bảo rằng, họ được tôn trọng và chú ý giúp họ thể hiện được những kinh nghiệm của bản thân và cần sử dụng phương pháp giảng dạy tích cực để họ tự tìm hiểu nội dung, không nên áp đặt. Tổ chức khóa học cần chú ý chuẩn bị chu đáo, ân cần, đúng giờ và tuyệt đối không sử dụng những học liệu mà họ đã biết.

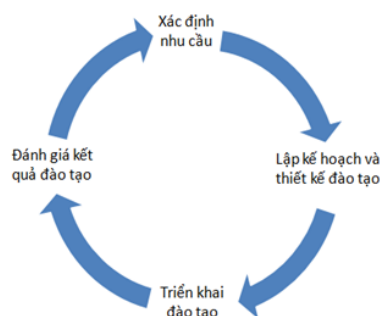
Để đầu tư cho chiến lược phát triển lâu dài hoặc khi cần đào tạo đội ngũ cán bộ cốt cán phục vụ cho mở rộng sản xuất, xây dựng nhà máy mới, DoN có thể đặt hàng đào tạo dài hạn. Đối với các lớp này, DoN thường chọn những người có khả năng nhưng chưa qua đào tạo hoặc những

người mới tuyển dụng đáp ứng tiêu chí ở vị trí trong tương lai. Đây cũng là đối tượng học của các chương trình chính quy theo đặt hàng của Nhà nước để phục vụ sự phát triển kinh tế - xã hội trong tương lai.

- Tác giả Roger Buckley và Jim Caple [6] đã đề xuất các thời điểm cần có những đánh giá để đảm bảo rằng khóa đào tạo được thực hiện thành công và có hiệu quả. Theo nghiên cứu này, trước khi tổ chức đào tạo, cần phải đánh giá trình độ của người học ở đầu vào để phù hợp với khóa học. Trong quá trình đào tạo, cần đánh giá người học theo quá trình để xác định mức trình độ đạt được theo từng giai đoạn của quá trình đào tạo nhằm tiến tới đạt mục tiêu đào tạo tổng thể của khóa học. Ngay sau khi kết thúc khóa đào tạo, cần có những đánh giá để xác nhận mục tiêu đào tạo của khóa học có được hiện thực hóa không. Trong trung hạn, sau khoảng một tháng đến một năm tính từ thời điểm kết thúc khóa học, khi người học đã trở về nơi làm việc, cần có những đánh giá để xác định mức độ thu hẹp khoảng trống trong nhu cầu đào tạo được xác định trước khóa học. Trong dài hạn, khi người học đã trở về nơi làm việc, cần có những đánh giá mức độ mà một khóa đào tạo giúp đáp ứng mục tiêu chiến lược của tổ chức.

4. Bài học kinh nghiệm cho Việt Nam

Từ kinh nghiệm của các nghiên cứu nêu trên cho thấy đào tạo theo đơn đặt hàng rất đa dạng về nhu cầu, phạm vi, đối tượng đào tạo... nhưng có điểm chung là cần xác định nhu cầu đào tạo trước khi tổ chức đào tạo và đều coi trọng khâu đánh giá trong, sau đào tạo. Việc xác định nhu cầu đào tạo có nhiều phương pháp khác nhau và là căn cứ để thiết kế chương trình và tổ chức đào tạo đáp ứng yêu cầu của đơn vị đặt hàng. Trong quản lý đào tạo cần quản lý tất cả các khâu của quá trình này. Mô hình quản lý đào tạo theo chu trình phù hợp với các mô hình quản lý đào tạo theo đơn đặt hàng ở nhiều quốc gia trên thế giới và có thể vận dụng để quản lý đào tạo theo đơn đặt hàng ở Việt Nam. Tuy nhiên, khi áp dụng mô hình này cần cải tiến cho phù hợp với điều kiện thực tiễn trong giai đoạn hiện nay của Việt Nam và kế thừa được kinh nghiệm của một số quốc gia trên thế giới. Trong xác định NCDT cần xem xét thêm một số yếu tố thuộc bối cảnh có tác động đến nhu cầu và quá trình tổ chức đào tạo. Khâu lập kế hoạch và thiết kế đào tạo cần cải tiến theo thực tế thực hiện thành thiết kế chương trình và lập kế hoạch đào tạo. Nếu chỉ đánh giá kết quả đào tạo sẽ không toàn diện, thiếu đánh giá các khâu trong chu trình đào tạo và như vậy không đủ căn cứ để rút kinh nghiệm cho chu trình đào tạo sau. Vì vậy, tác giả đề xuất vận dụng mô hình đào tạo theo chu trình vào quản lý đào tạo theo đơn đặt hàng tại Việt Nam thể hiện ở Hình 2.



Hình 2. Mô hình đào tạo theo chu trình vận dụng vào quản lý đào tạo theo đơn đặt hàng

5. Kết luận

Đào tạo theo đơn đặt hàng là giải pháp giúp đào tạo gắn với sử dụng, nâng cao hiệu quả đào tạo trong nền kinh tế thị trường. Muốn vậy, các cơ sở đào tạo cần phải xác định được nhu cầu đào tạo của thị trường. Qua nghiên cứu kinh nghiệm của một số quốc gia trên thế giới về đào tạo và quản lý đào tạo theo đơn đặt hàng, mặc dù có nhiều mô hình được đề cập nhưng điểm chung đều có xuất phát điểm là xác định được nhu cầu đào tạo với các nội dung quản lý quá trình đào tạo. So sánh và đánh giá thì thấy các mô hình này tương đồng với mô hình quản lý đào tạo theo chu trình. Đây là bài học kinh nghiệm cho Việt Nam để áp dụng vào quản lý đào tạo theo đơn đặt hàng.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Bộ Lao động Thương binh và Xã hội (2017), *Bản tin cập nhật thị trường lao động Việt Nam*, số 15.
- [2] ELENA project (2004), *Current Issues of Training Management in European Enterprises*, European Union.
- [3] Laura (2012), *Beginning Management of Human Resources*, Washington.
- [4] Ministry of Interior and Japan International Cooperation Agency (2009), *Manual on Training management, Project on Improvement of Local Administration in Cambodia (PILAC)*.
- [5] Mo Hamza (2012), *Developing Training Material Guide*, Swedish Civil Contingencies Agency.
- [6] Roger Buckley and Jim Caple (2009), *The theory & practice of training*, London.
- [7] Taylor H. (1991), *The Systematic Training Model: Corn Cycles in Search a Spaceship*, Management Education and Development, 22.

ABSTRACT

Experience of some countries in training management as per order and lessons for Vietnam

The article shows the necessity of training per orders in our country in this period to reduce unemployment among trained workers. Based on study experience of some countries on training and management on orders such as Japan, European community, USA, UK,.. it is found that training per orders management model is similar to cycle training management model with the starting point is to identify training needs.

Keywords: *Experience, training, order, training management.*