

Vai trò của các bên liên quan trong việc thúc đẩy áp dụng sau đào tạo tại doanh nghiệp thời kì Cách mạng công nghiệp lần thứ tư

(Nghiên cứu trường hợp tại Tập đoàn Viettel)

Trần Văn Vui

Học viện Viettel
Thạch Hòa, Thạch Thất, Hà Nội, Việt Nam
Email: vivavui@gmail.com

TÓM TẮT: Áp dụng kiến thức, kỹ năng từ khóa đào tạo tại doanh nghiệp vào thực tế công việc của người học vẫn đang khiến các lãnh đạo doanh nghiệp phải cân nhắc kỹ khi quyết định đầu tư cho đào tạo. Trong bối cảnh nền kinh tế ngày càng trở nên khó khăn hơn, cạnh tranh nguồn nhân lực cũng trở nên gay gắt hơn thì đào tạo trong doanh nghiệp theo đó không những phải mang lại hiệu quả sản xuất kinh doanh, tối ưu chi phí, nâng cao năng lực của đội ngũ mà còn thu hút, định hướng phát triển và giữ chân vốn nhân lực cho doanh nghiệp. Trên thực tế, nhiều doanh nghiệp đang ứng dụng công nghệ thông tin để quản lý quá trình học của nhân viên, trong đó cũng phải xác định rõ vai trò của các bên liên quan tới áp dụng sau đào tạo như: người học, cán bộ quản lý trực tiếp của người học và đơn vị tổ chức đào tạo.

TỪ KHÓA: Đào tạo, áp dụng sau đào tạo, đào tạo doanh nghiệp, tổ chức đào tạo.

→ Nhận bài 15/3/2021 → Nhận bài đã chỉnh sửa 26/4/2021 → Duyệt đăng 05/8/2021.

1. Đặt vấn đề

Theo “Sổ tay dành cho các nhà đào tạo trong doanh nghiệp” của Hiệp hội Đào tạo và Phát triển Mĩ (ASTD, 2008, tr.272), kết quả khảo sát 200 người học trong doanh nghiệp cho thấy, chỉ có 15% người học trả lời đã áp dụng kiến thức của khóa đào tạo vào thực tế công việc, số còn lại là ít hoặc không áp dụng do các nguyên nhân chủ yếu ở môi trường áp dụng sau đào tạo như thiếu sự hỗ trợ của cán bộ quản lý trực tiếp (CBQLTT), không có cơ chế đánh giá áp dụng, thiếu đào tạo tiếp trên công việc (60%), 30% là do các nguyên nhân ở khâu trước đào tạo như thiết kế chương trình đào tạo chưa phù hợp, thiếu sự quan tâm của quản lý trực tiếp. Như vậy, quá trình áp dụng kiến thức tiếp thu được từ khóa đào tạo vào thực tế công việc để nâng cao năng suất lao động bị ảnh hưởng bởi nhiều yếu tố khác nhau, trong đó có vai trò tham gia của các bên liên quan mà trọng tâm là người học, CBQLTT của người học và đơn vị tổ chức đào tạo, do vậy cần tạo điều kiện và hỗ trợ người học áp dụng nhằm đạt mục tiêu hiệu quả đào tạo.

Theo Mô hình 4 cấp độ đánh giá hiệu quả đào tạo của Donald Kirkpatrick, để đạt được mục tiêu đào tạo, thậm chí là kì vọng (Return on Expectations - ROE) - chỉ số mong muốn cuối cùng về giá trị của đào tạo đối với doanh nghiệp) thì các hoạt động trước, trong và sau đào tạo đóng vai trò rất quan trọng đối với kết quả cuối cùng của đào tạo, trong đó trước đào tạo là 20% giá trị, trong đào tạo là 10% và sau đào tạo (trên công việc) là 70% [1]. Như vậy, quá trình áp dụng sau đào tạo không chỉ

bắt đầu khi khóa đào tạo kết thúc mà phải khởi động ngay từ trước khi đào tạo. Mục tiêu của quản lý áp dụng sau đào tạo theo đó cũng là hỗ trợ người học ánh xạ được kiến thức từ khóa đào tạo vào thực hiện công việc, chứng minh rằng, đào tạo có làm thay đổi hành vi của người học theo hướng tích cực hơn hay không? Công việc của người học có được cải thiện hơn hay không? Ngoài việc giúp đơn vị tổ chức đào tạo phát hiện những điểm còn tồn tại, còn thiếu thực tế của chương trình đào tạo để đề xuất cải tiến?

Trước sự phức tạp của quá trình áp dụng sau đào tạo, nhiều lãnh đạo doanh nghiệp cũng tự hỏi rằng, việc giúp nhân viên có thể áp dụng các kiến thức, kỹ năng vào công việc sau đào tạo là rất cần thiết nhưng làm thế nào để giúp họ thực hiện việc này? Cần phải bắt đầu từ đâu, từ khâu nào? Những ai liên quan tới quá trình này? Vai trò của họ là gì để thúc đẩy áp dụng sau đào tạo? Tại sao phải theo dõi, thúc đẩy áp dụng sau đào tạo? Trong khuôn khổ bài viết này, tác giả tập trung nghiên cứu và trình bày các nội dung căn bản về cơ sở lý thuyết và học hỏi từ Tập đoàn Viettel về áp dụng sau đào tạo trong doanh nghiệp với việc ứng dụng công cụ phần mềm phù hợp với xu hướng chuyển đổi số trong thời kì Cách mạng công nghiệp lần thứ tư.

2. Nội dung nghiên cứu

2.1. Tổng quan lý thuyết về áp dụng sau đào tạo

2.1.1. Khái niệm “Áp dụng sau đào tạo”

Thuật ngữ “Áp dụng sau đào tạo” (training transfer,

learning transfer, hay knowledge transfer) đã xuất hiện từ những năm 80 của thế kỷ trước (Baldwin và Ford's, 1988). Đến nay, có rất nhiều quan điểm, góc nhìn về áp dụng sau đào tạo. Ví dụ như: Áp dụng sau đào tạo là mức độ người học vận dụng hiệu quả các kiến thức, kỹ năng và thái độ đã tiếp thu được trong một bối cảnh đào tạo nhất định vào công việc của mình và duy trì quá trình đó theo thời gian (Handy, 2008). Áp dụng sau đào tạo là khả năng mà người học vận dụng những hành vi, kiến thức và kỹ năng tiếp thu được trong một tình huống học tập cụ thể vào một tình huống công việc (Business Dictionary, 2012). Áp dụng sau đào tạo là áp dụng những kiến thức và kỹ năng tiếp thu được từ khóa đào tạo vào công việc mục tiêu cụ thể (Wikipedia). Như vậy, có thể nhận thấy rằng, “áp dụng sau đào tạo” là việc người học vận dụng các kiến thức, kỹ năng, thậm chí là những nhận thức, tư duy mới được đào tạo, chia sẻ từ một khóa đào tạo hay môn học vào thực tế công việc hiện tại của chính người học nhằm nâng cao chất lượng công việc (performance).

2.1.2. Các điều kiện tiên quyết để áp dụng sau đào tạo

Từ những hiểu biết căn bản ở trên, có thể khẳng định rằng, áp dụng sau đào tạo là một quá trình giúp người học nhớ lâu kiến thức, kỹ năng và làm nâng cao chất lượng công việc. Chính vì vậy, để áp dụng sau đào tạo đạt hiệu quả, tác giả nhận thấy cần đảm bảo các điều kiện tiên quyết như sau: 1/ Doanh nghiệp có văn hóa, có quy định về học tập và áp dụng kiến thức; 2/ Người học, CBQLTT của người học và đơn vị tổ chức đào tạo cần phối hợp chặt chẽ với nhau từ trước, trong và sau khi đào tạo; 3/ Người học phản ánh hài lòng, thu nhận được kiến thức, kỹ năng mới, có những điều tâm đắc và cam kết áp dụng sau đào tạo; 4/ Người học biết làm gì (kiến thức học được), biết áp dụng điều đó như thế nào và muốn làm, muốn áp dụng; 5/ Người học có điều kiện/cơ hội để áp dụng, được cung cấp đầy đủ công cụ, các yếu tố phi đào tạo khác (như mô hình tổ chức, chính sách, quy trình làm việc ...) để phục vụ cho công việc và quan trọng trong thời đại ngày nay cần có; 6/ Công cụ phần mềm hỗ trợ, theo dõi và quản lý quá trình áp dụng sau đào tạo.

2.1.3. Các bên liên quan tới áp dụng sau đào tạo

Như trên đã nêu, có nhiều điều kiện tiên quyết liên quan tới áp dụng sau đào tạo mà trọng tâm là yếu tố con người, gồm có: Người học, CBQLTT của người học và đơn vị tổ chức đào tạo. Đây là các đối tượng trực tiếp tham gia vào quá trình áp dụng sau đào tạo mà được hầu hết các bài nghiên cứu, các nguồn tài liệu đều đề cập tới. Tuy nhiên, bên cạnh đó còn có các đối tượng thành phần khác phải kể đến như: 1/ Đồng nghiệp của người học; 2/ Giảng viên của khóa đào tạo; 3/ Chuyên

gia giỏi của ngành; 4/ Cấp dưới (nếu có) của người học (xem Hình 1).



Hình 1: Các vai trò liên quan tới áp dụng sau đào tạo

2.1.4. Nhiệm vụ của các bên liên quan tới áp dụng sau đào tạo

Người học, CBQLTT và đơn vị tổ chức đào tạo là ba vai trò liên quan trực tiếp, thúc đẩy lẫn nhau và ảnh hưởng tới kết quả áp dụng sau đào tạo nhiều hơn các vai trò còn lại. Mặt khác, theo chiều thời gian của quy trình đào tạo gồm các giai đoạn trước, trong và sau đào tạo, mỗi vai trò cụ thể cần thực hiện tốt các nhiệm vụ dưới đây để thúc đẩy áp dụng sau đào tạo và mang lại giá trị cho doanh nghiệp:

a. CBQLTT

-Trước khóa đào tạo:

(1) Thực hiện đánh giá, hiểu rõ các nhu cầu về chất lượng công việc tại doanh nghiệp/bộ phận của mình nhằm khẳng định đào tạo có phải là giải pháp phù hợp cho nhu cầu kinh doanh của doanh nghiệp hay không.

(2) Tham gia vào các quá trình phân tích nhu cầu đào tạo do đơn vị/bộ phận tổ chức đào tạo tiến hành nhằm khẳng định rằng, các mục tiêu, mục đích của đào tạo sẽ đáp ứng các nhu cầu nâng cao chất lượng công việc của người học. Trong đó có các thông tin cần cung cấp như: kiến thức, kỹ năng hiện tại cho một công việc cụ thể của người học. Đặc biệt, CBQLTT cần đề xuất hình thức tổ chức đào tạo phù hợp, đưa ra những mong muốn đối với người học và thống nhất các biện pháp cụ thể về đào tạo đến cấp độ áp dụng sau đào tạo và xem xét áp dụng sau đào tạo ngay ở giai đoạn này.

(3) Ra quyết định cử nhân sự đi học để thực sự cử đúng người cần được đào tạo nhằm nâng cao trình độ, tránh trường hợp người được cử đi học không đúng đối tượng, thành phần. Bên cạnh đó, cũng nêu rõ trách nhiệm của người học và trách nhiệm của CBQLTT khi ra quyết định này. Hơn nữa, ngay từ giai đoạn này, CBQLTT cần gặp gỡ để khích lệ, định hướng sắp xếp

thời gian, công việc để người học tập trung học tập, đồng thời gợi ý những nội dung dự kiến mà người học có thể áp dụng bằng việc cùng dự thảo một kế hoạch hành động, chia sẻ kiến thức với đồng nghiệp sau khóa đào tạo ...

- Trong khóa đào tạo:

(1) Theo dõi quá trình tổ chức lớp học, có thể tham gia dự thính hoặc học cùng ở những nội dung phù hợp với lĩnh vực, mảng công việc mà mình phụ trách để cùng người học thảo luận giải quyết vấn đề.

(2) Giảm thiểu những ảnh hưởng trong công việc tới người học như không để nhân viên khác gây ảnh hưởng tới việc học hay tách người học ra khỏi công việc là tốt nhất để người học toàn tâm toàn ý cho việc học.

(3) Dành thời gian trao đổi với người học về nội dung đã được học, chia sẻ kiến thức trong nội bộ, thống nhất nội dung kế hoạch hành động với người học và chuẩn bị điều kiện để người học thực hành vận dụng với những trang thiết bị mới, quy trình nghiệp vụ mới (nếu có).

- Sau khóa đào tạo:

(1) Theo dõi tiến độ thực hiện kế hoạch hành động đăng ký của người học và rà soát lại khi cần theo đúng tiến độ thời gian, cùng nhau xác định vấn đề và đưa ra giải pháp. Khi cần thì nên gợi ý điều chỉnh nội dung kế hoạch hành động để phù hợp với những nhu cầu thay đổi trong công việc.

(2) Làm huấn luyện viên để tiếp tục hướng dẫn kèm cặp người học. Thực hiện tổng kết sau đào tạo với người học với sự tham gia của các nhân sự trong bộ phận để tạo sức lan tỏa, tạo động lực học tập cho những nhân sự khác.

(3) Thực hiện đánh giá chất lượng làm việc và đưa ra nhận xét cho người học để người học hiểu rõ việc mình đang làm như thế nào, có những điểm gì được cải thiện so với trước khi đi học và điểm gì còn yếu cần tiếp tục kèm cặp, tự học bổ sung.

(4) Duy trì liên lạc để kịp thời phát hiện và đưa ra phản hồi về nội dung đào tạo hiệu quả nhất để tiếp tục thúc đẩy áp dụng và đồng thời nhìn nhận ra những nhu cầu đào tạo mới.

b. Người học

- Trước khóa đào tạo:

(1) Tích cực chỉ ra những nhu cầu học tập của bản thân trong quá trình phân tích nhu cầu đào tạo, đề xuất những kiến thức và kỹ năng mới hoặc nâng cao cần có với đơn vị tổ chức đào tạo để nâng cao chất lượng công việc.

(2) Nghiên cứu kỹ các mục tiêu cụ thể, nội dung chương trình của khóa đào tạo và đề nghị CBQLTT hỗ trợ về thời gian, sắp xếp bàn giao công việc để tham gia đầy đủ và hoàn thành khóa đào tạo.

(3) Dự thảo kế hoạch áp dụng kiến thức cùng CBQLTT của mình, trong đó đưa ra những nội dung và mục tiêu

tạm thời, sau đó thống nhất sơ bộ với CBQLTT.

(4) Trao đổi với đồng nghiệp biết bản thân sắp tới sẽ tham gia một khóa đào tạo và mong muốn khi về đơn vị sẽ chia sẻ cho các đồng nghiệp.

(5) Hoàn thành các hoạt động học tập được yêu cầu trước khi tham gia khóa đào tạo như hoàn thành bài học online, bài thi điều kiện đầu vào, đọc trước tài liệu, đặt câu hỏi, đưa ra các ví dụ thực tế, vấn đề thực tế để phân tích, hoặc bảng hỏi tự đánh giá ... Mục đích là đảm bảo rằng, người học sẵn sàng học, có chuẩn bị bài trước và sẵn sàng áp dụng kiến thức và kỹ năng mới, đồng thời cung cấp thông tin mà đơn vị tổ chức cần có để tổ chức đào tạo phù hợp với môi trường làm việc của người học.

- Trong khóa đào tạo:

(1) Tham gia đúng giờ và đầy đủ các giờ học, tham gia các học phần, thảo luận, bài tập giải quyết vấn đề, dự án làm việc nhóm và thực hành kỹ năng, đặt câu hỏi về nội dung đào tạo liên quan đến công việc cụ thể của bản thân, chia sẻ ý kiến, thảo luận những thách thức và những vấn đề mang tính cá nhân với giảng viên vào thời điểm như trong giờ nghỉ giải lao, sau buổi học, trong khi đi tham quan thực tế (nếu có) ...

(2) Hoàn thành các bài tập, bài kiểm tra và quy định của khóa đào tạo.

(3) Hoàn thiện đăng ký kế hoạch hành động áp dụng có tính thực tế dựa trên kế hoạch đã dự thảo trước, trong đó cần lường trước những khó khăn trước mắt và phương án vượt qua những khó khăn đó.

- Sau khóa đào tạo:

(1) Rà soát lại nội dung kế hoạch hành động, thực hiện điều chỉnh (nếu cần) sau khi thống nhất với CBQLTT.

(2) Áp dụng những kiến thức, kỹ năng mới và thực hiện kế hoạch hành động đã cam kết trong thời gian từ 3 đến 6 tháng (ShifteLearning, 2018; May & Reilly, 1997). Thường xuyên rà soát kết quả thực hiện kế hoạch hành động với CBQLTT.

(3) Giữ liên lạc nhóm với các học viên khác, với giảng viên, với đơn vị tổ chức đào tạo để được hỗ trợ nếu cần, trao đổi các vấn đề gặp phải và chia sẻ bài học kinh nghiệm ...

(4) Báo cáo tiến độ cập nhật về kết quả áp dụng sau đào tạo theo thời hạn cam kết, bao gồm những kết quả đạt được, những khó khăn, vướng mắc ... cho đơn vị tổ chức đào tạo trên công cụ phần mềm do đơn vị tổ chức đào tạo yêu cầu ngay từ đầu khóa đào tạo. Khi được khảo sát hoặc phỏng vấn sau đào tạo, cần đóng góp ý kiến chân thành với tinh thần xây dựng về việc nên làm gì để cải tiến chương trình đào tạo này. Ngoài ra, có thể đề xuất đào tạo thêm các kỹ năng và hỗ trợ nhiều hơn để nâng cao chất lượng công việc.

(5) Tự thân kiểm tra tiến độ công việc thường xuyên nhằm đảm bảo hiệu quả công việc và duy trì quá trình

áp dụng kiến thức được liên tục, tạo cơ hội tiếp tục học tập nâng cao năng lực và thực hiện trách nhiệm chia sẻ, đào tạo lại cho đồng nghiệp của mình.

c. Đơn vị tổ chức đào tạo

- Trước khóa đào tạo:

(1) Thực hiện phân tích nhu cầu đào tạo, trong đó cần trao đổi với CBQLTT và người học (nếu cần) về những khoảng cách năng lực, mục tiêu mong muốn và kết quả đầu ra của đào tạo.

(2) Thiết kế chương trình đào tạo theo các mục tiêu đầu ra, trong đó áp dụng các nguyên tắc học tập dành cho người lớn đi làm, có nội dung, thời lượng và hình thức đào tạo, có cơ chế, chế tài đối với người học và yêu cầu người học phải đăng kí, thực hành áp dụng sau đào tạo như là điều kiện đủ để xét tốt nghiệp.

(3) Thiết kế và quản lý bảo mật bài kiểm tra để đánh giá kiến thức và kỹ năng của người học trước/trong/sau khóa đào tạo (nếu cần).

(4) Gửi kế hoạch, chương trình khóa đào tạo, tài liệu và các hoạt động học cho người học nghiên cứu trước và gửi cho CBQLTT (nếu cần).

(5) Thực hiện truyền thông nội bộ về khóa đào tạo để thu hút sự quan tâm của đội ngũ tới hoạt động đào tạo như là một cơ hội phát triển bản thân nhằm thúc đẩy văn hóa học tập trong doanh nghiệp.

(6) Chuẩn bị các điều kiện đảm bảo cho tổ chức khóa đào tạo như cơ sở vật chất phục vụ đào tạo, giảng viên, công cụ phần mềm quản lý áp dụng sau đào tạo, ...

- Trong khóa đào tạo:

(1) Đảm bảo tốt các điều kiện phục vụ hoạt động đào tạo.

(2) Điều phối giảng viên theo kế hoạch đào tạo, tổ chức các hoạt động để thu hút người học tham gia, lồng ghép các bài tập thực tế về giải quyết những khó khăn, thách thức mà người học đang phải đối mặt tại nơi làm việc, tạo cơ hội cho người học hỗ trợ lẫn nhau thông qua góp ý cho nhau và thảo luận phương pháp áp dụng kiến thức và kỹ năng, tạo cơ hội cho người học được phản ánh nội dung đang học tập và được lên kế hoạch áp dụng kiến thức và kỹ năng mới vào công việc.

(3) Thu thập thông tin phản hồi từ người học về công tác tổ chức lớp, tài liệu đào tạo, nội dung đào tạo... để kịp thời điều chỉnh cho những giờ giảng tiếp theo.

(4) Hướng dẫn người học hoàn thành đăng kí kế hoạch hành động áp dụng sau đào tạo trên công cụ phần mềm quản lý áp dụng sau đào tạo để các học viên cùng thống nhất thực hiện.

(5) Thực hiện kiểm tra, đánh giá kết quả đào tạo.

- Sau khóa đào tạo:

(1) Thường xuyên theo dõi người học và CBQLTT để đảm bảo các kỹ năng mới trở thành một phần công việc hàng ngày của người học hoặc để xác định lí do tại sao người học đang gặp phải vấn đề áp dụng kỹ năng mới.

Việc theo dõi có thể là đến tận nơi làm việc để quan sát, kèm cặp thêm, cùng nhau giải quyết vấn đề, thu thập thông tin và phát hiện những khoảng cách năng lực khác có thể có.

(2) Theo dõi, đôn đốc người học cập nhật kết quả thực hành áp dụng sau đào tạo dựa trên kế hoạch hành động đã đăng kí, hỗ trợ người học để đảm bảo tiến độ sử dụng thời gian tốt hơn, đảm bảo các nguồn lực tốt hơn hoặc là chỉ ra được giải pháp phối hợp chặt chẽ hơn giữa CBQLTT và người học.

(3) Chia sẻ kết quả tổng kết thực hành áp dụng sau đào tạo với CBQLTT và người học để cùng nhận thấy giá trị của đào tạo đối với doanh nghiệp.

(4) Báo cáo tổng kết khóa đào tạo và công bố kết quả học tập cho từng người học liên quan và lãnh đạo doanh nghiệp.

2.2. Áp dụng sau đào tạo tại Tập đoàn Viettel

Cũng giống như nhiều doanh nghiệp khác, vấn đề áp dụng sau đào tạo tại Viettel trước đây rất ít được quan tâm mặc dù lãnh đạo Viettel đã đặt yêu cầu cho đơn vị quản lý ngành dọc đào tạo phải chứng minh hiệu quả đào tạo, bên cạnh đó, đề xuất về nội dung, chi phí, giảng viên cho mỗi chương trình đào tạo. Một thực tế đặt ra là lãnh đạo hay cán bộ quản lý của người học khó biết, khó đánh giá được nhân viên của mình sau khi đi học về đã ứng dụng những kiến thức gì vào công việc và nếu có thì việc ứng dụng đó mang lại giá trị gì cho doanh nghiệp. Còn người học thì còn bị động, coi việc đi học là việc hoàn thành bài kiểm tra cuối khóa đào tạo mà chưa duy trì vận dụng kiến thức được học vào công việc, chưa có công cụ hỗ trợ, chưa được hỗ trợ sau đào tạo hay thậm chí cũng không được yêu cầu phải thực hiện áp dụng sau đào tạo như là một điều kiện đủ để xét công nhận hoàn thành khóa đào tạo.

Sau nhiều năm nghiên cứu, học hỏi từ các doanh nghiệp bên ngoài và đúc rút kinh nghiệm từ chính hoạt động đào tạo nội bộ, Học viện Viettel - đơn vị đào tạo trực thuộc Tập đoàn Viettel (năm 2020) đã xây dựng công cụ phần mềm hỗ trợ quản lý áp dụng sau đào tạo (ATM). Đây là công cụ phần mềm dành cho: 1/ Người học để đăng kí kế hoạch áp dụng sau đào tạo, báo cáo kết quả áp dụng theo từng chương trình đào tạo cho CBQLTT và đơn vị tổ chức đào tạo (Học viện Viettel hoặc đơn vị trực thuộc Viettel theo phân quyền); 2/ CBQLTT của người học để cùng xây dựng, phê duyệt kế hoạch đăng kí áp dụng và phê duyệt báo cáo kết quả áp dụng của người học; 3/ Đơn vị tổ chức đào tạo để khởi tạo khóa đào tạo, theo dõi, hỗ trợ và đánh giá việc thực thi áp dụng sau đào tạo theo các kế hoạch đã đăng kí của cá nhân và đơn vị. Để vận hành được công cụ này, Học viện Viettel cũng xây dựng quy định nội bộ về

cơ chế, chế tài để kiểm soát và đánh giá hiệu quả đào tạo cho lãnh đạo Viettel.

Ví dụ, tháng 9 năm 2020, Học viện Viettel lập kế hoạch tổ chức khóa học “Kỹ năng thuyết trình trên powerpoint” dành cho đội ngũ giảng viên nội bộ Viettel. Các học viên lần đầu tiên được yêu cầu phải đăng kí áp dụng các kỹ thuật trình bày vào xây dựng slide bài giảng của mình. Kết quả đạt được sau khi học xong đã có 27/27 học viên đăng kí hành động áp dụng để xây dựng một bài giảng theo chuyên môn của mình và được CBQLTT phê duyệt đăng kí hành động áp dụng. Theo mốc thời gian nhắc nhở cập nhật kết quả thực hiện, công cụ ATM tự động gửi email và tin nhắn điện thoại hoặc đơn vị tổ chức đào tạo đôn đốc học viên báo cáo. Hết thời hạn 01 tháng, áp dụng sau đào tạo, có 14 (50%) học viên báo cáo đúng hạn và được phê duyệt hoàn thành kế hoạch áp dụng, các trường hợp còn lại được đánh giá chưa hoàn thành. Kết quả này được sử dụng để công nhận hoàn thành khóa học, đánh giá KPI học tập trong năm của học viên và đơn vị liên quan.

Với công cụ phần mềm này, mọi thao tác đăng kí, báo cáo tiến độ áp dụng và phê duyệt hoàn thành áp dụng đều được lưu lịch sử trên hệ thống phần mềm. Ngay trước khi môn học bắt đầu được giảng dạy, người học có thể đăng kí hành động áp dụng theo mục tiêu của từng môn học phù hợp với chức năng, nhiệm vụ được giao liên quan tới môn học đó. Trong quá trình áp dụng, người học tự tạo cho mình một động lực thúc đẩy tự học, tăng khả năng đổi mới sáng tạo trong công việc và báo cáo cập nhật kết quả áp dụng cho CBQLTT. CBQLTT có trách nhiệm phê duyệt kế hoạch áp dụng sau đào tạo của nhân viên được cử đi học và hướng dẫn, kèm cặp (coaching) để họ hoàn thành nhiệm vụ học tập và hoàn thành công việc tốt hơn. Đơn vị tổ chức đào tạo đảm bảo công cụ phần mềm, khởi tạo khóa đào tạo có quy định áp dụng sau đào tạo, theo dõi việc đăng kí, phê duyệt và kết quả thực hành áp dụng sau đào tạo đối với từng người học.

Nhờ có công cụ này, quá trình áp dụng sau đào tạo được thúc đẩy việc một cách khoa học từ thay đổi tư duy của người học khi tham gia khóa đào tạo nội bộ đến việc theo dõi thực hiện trách nhiệm của các bên liên quan tới áp dụng sau đào tạo, đến đánh giá hiệu quả đào tạo. Qua đó, có thêm cơ sở vững chắc minh chứng giá trị tổ chức khóa đào tạo, giúp tiết kiệm thời gian, chi phí đào tạo bổ sung và kéo dài quá trình học và tự học của người học, giúp người học nhớ lâu hơn bằng việc thực hành, vận dụng vào công việc, đồng thời có thể lan tỏa tri thức tới đồng nghiệp. Và cuối cùng là cung cấp căn cứ để tham vấn cho lãnh đạo Viettel về hiệu quả đào tạo, nâng cao năng lực và kết quả làm việc của nhân viên.

Do đây là công cụ phần mềm mới được nghiên cứu và phát triển nên lãnh đạo Viettel đã chỉ đạo triển khai thí điểm đối với 100% lớp học (dành cho cán bộ quản lý hoặc nhân viên) có quy định về áp dụng sau đào tạo tại Học viện Viettel để làm cơ sở chứng minh tính hữu ích của công cụ phần mềm này, sau đó triển khai mở rộng ra các chương trình đào tạo khác trong toàn Viettel. Quá trình quản lý áp dụng sau đào tạo này ở Viettel kéo dài từ 3 đến 6 tháng và là điều kiện đủ để xét người học hoàn thành khóa đào tạo. Trong giới hạn về nguồn lực và mức độ tác động của bên liên quan, công cụ phần mềm này được phát triển dựa trên vai trò tác động của các bên liên quan tới áp dụng sau đào tạo là người học, CBQLTT và đơn vị tổ chức đào tạo, chắc chắn sẽ là công cụ phần mềm hiện thực hóa chuyển đổi số trong lĩnh vực đào tạo của Viettel phù hợp với xu thế chung của cuộc Cách mạng công nghiệp lần thứ tư.

3. Kết luận

Áp dụng kiến thức, kỹ năng từ khóa đào tạo trong doanh nghiệp vào thực tế công việc của người học là rất cần thiết và cần được lãnh đạo doanh nghiệp quan tâm đúng mức. Lãnh đạo doanh nghiệp cần nhận thức đầy đủ rằng, hoạt động đào tạo đội ngũ nhân viên không chỉ dừng lại ở việc tổ chức đào tạo trên lớp mà còn phải tiếp tục diễn ra trong quá trình làm việc của người học bởi quá trình này mới thực sự khẳng định giá trị của đào tạo có gắn liền với hơi thở của doanh nghiệp hay không, có giúp giải quyết vấn đề của doanh nghiệp hay không. Để nối tiếp hoạt động học này tại nơi làm việc thì lãnh đạo doanh nghiệp yêu cầu người học phải vận dụng kiến thức, kỹ năng từ khóa đào tạo vào giải quyết vấn đề trong công việc của chính người học để họ tiếp tục đào sâu suy nghĩ, biết vận dụng những kiến thức hữu ích vào công việc. Tuy nhiên, lãnh đạo doanh nghiệp cũng phải tạo được môi trường để người học áp dụng, đồng thời phải giao trách nhiệm hướng dẫn, hỗ trợ, theo dõi áp dụng sau đào tạo cho các bên liên quan, trong đó cần tập trung vào ba nhân tố chính, đó là: người học, CBQLTT của người học và đơn vị tổ chức đào tạo. Trong xu thế chuyển dịch và chuyển đổi số (digital transformation) hiện nay, đặc biệt đối với người học là người đi làm thì người học cần được tiếp cận hệ thống phần mềm để học mọi lúc mọi nơi, cùng với đó là công cụ phần mềm quản lý quá trình tự học, quá trình áp dụng kiến thức được học vào thực tế công việc tại doanh nghiệp để giúp người học được hỗ trợ kịp thời thực hiện các cam kết về trách nhiệm áp dụng sau đào tạo, giúp các bên liên quan khác có thể theo dõi, hướng dẫn, đôn đốc, thúc đẩy người học áp dụng sau đào tạo và báo cáo đánh giá hiệu quả đào tạo cho lãnh đạo doanh nghiệp.

Tài liệu tham khảo

- [1] *The Kirkpatrick Four Levels – A Fresh Look After 55 Years*, (May 2014).
- [2] Al-Arjami, F, (2011), *Power of Human Resources*, Author House.
- [3] Handy, L.A, (2008), *The Importance of the Work Environment Variables on Transfer of Training*, ProQuest.
- [4] Saks, A.M. & Belcourt, M, (2006), *An Investigation of Training Activities and Transfer of Training in Organisations*, Human Resource Management, Winter, Vol.45, No.4, pp. 629-648.
- [5] Transfer of training, (2012), *Business Dictionary*, Available at: <http://www.businessdictionary.com/definition/transfer-of-training.html>.
- [6] Werner, J.M. & DeSimone, R.L, (2008), *Human Resource Development*, Cengage Learning.
- [7] <https://research-methodology.net/forms-of-training-transfer/>.
- [8] <https://shrm.pace.edu.vn/kho-tri-thuc/lam-the-nao-de-giup-nhan-vien-ap-dung-kien-thuc-vao-cong-viec-sau-dao-tao>.
- [9] <https://www.opm.gov/wiki/training/Training-Transfer/History.aspx?Revision=30>.
- [10] <http://www.intrahealth.org/tol/learners3.html>.
- [11] <https://www.shiftelearning.com/blog/improving-knowledge-transfer>.

THE ROLES OF STAKEHOLDERS IN ENHANCING THE TRANSFER OF WORKPLACE TRAINING IN THE 4TH INDUSTRIAL REVOLUTION - A CASE STUDY AT VIETTEL GROUP

Tran Van Vui

Viettel Academy
Thach Hoa, Thach That, Hanoi, Vietnam
Email: vivavui@gmail.com

ABSTRACT: *Transferring the knowledge and skills acquired from any workplace training courses causes business leaders or managers to deeply consider whether to invest in training or not. In the context where the economy is more and more competitive, human resource competition among businesses is becoming highly intense, the training at workplace, accordingly, must not only improve business efficiency, optimize the investment costs, and enhance employees' competence, but also attract, orient and retain human capitals for the business. In fact, many businesses are applying information technology to enable, support, monitor and manage the learning of employees, in which such roles of any relevant stakeholders are clearly defined as Learners, Supervisors and the Training department.*

KEYWORDS: Training, training at the workplace, in-house training, training organization.