

## Methods of Training and Developing Human Resources in Enterprises and some Recommendations

Song Hao Nguyen 

Jabil Vietnam Ltd, Hi-Tech Park, Thu Duc City, Ho Chi Minh City, Vietnam

Corresponding author. Email: [hao.nguyensong93@gmail.com](mailto:hao.nguyensong93@gmail.com)

### ARTICLE INFO

Received: 18/03/2024  
Revised: 05/04/2024  
Accepted: 03/06/2024  
Published: 28/10/2024

### KEYWORDS

Training method;  
Training;  
Development;  
Human Resources;  
Enterprises.

### ABSTRACT

The article focuses on presenting and analyzing methods of training and developing human resources in today's business environment. The theoretical basis section aims to determine the importance of training and human resource development not only internationally but also in Vietnam. The research results section focuses on presenting training and development methods in both short-term and long-term aspects. By evaluating and clarifying these methods, the article hopes to help enterprises have a more general and specific view of how it can be applied to enhance the competency and performance of employees in a work environment. Recommendations in this study include developing online learning applications, building educational games, encouraging continuous learning, learning from real-life experiences, creating an open and friendly working environment, develop soft skills training programs, and build long-term career development programs. This emphasizes the need for a comprehensive and diverse strategy in human resource development to meet the increasing demands of the modern business environment.

## Phương Pháp Đào Tạo và Phát Triển Nguồn Nhân Lực Trong Doanh Nghiệp và một số Khuyến Nghị

Nguyễn Song Hào 

Công ty TNHH Jabil Việt Nam, Thành Phố Thủ Đức, Thành phố Hồ Chí Minh, Việt Nam

Tác giả liên hệ. Email: [hao.nguyensong93@gmail.com](mailto:hao.nguyensong93@gmail.com)

### THÔNG TIN BÀI BÁO

Ngày nhận bài: 18/03/2024  
Ngày hoàn thiện: 05/04/2024  
Ngày chấp nhận đăng: 03/06/2024  
Ngày đăng: 28/10/2024

### TỪ KHÓA

Phương pháp đào tạo;  
Đào tạo;  
Phát triển;  
Nguồn nhân lực;  
Doanh nghiệp.

### TÓM TẮT

Bài báo tập trung vào việc trình bày và phân tích các phương pháp đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong môi trường kinh doanh ngày nay. Phần cơ sở lý thuyết nhằm xác định tầm quan trọng của công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực không chỉ ở quốc tế mà còn tại Việt Nam. Phần kết quả nghiên cứu tập trung trình bày các phương pháp đào tạo và phát triển về cả hai khía cạnh ngắn hạn và dài hạn. Bằng cách đánh giá và làm rõ các phương pháp này, bài báo hi vọng giúp các doanh nghiệp có cái nhìn tổng quan và cụ thể hơn về cách chúng có thể áp dụng để tăng cường năng lực và hiệu suất của người lao động trong môi trường làm việc. Các khuyến nghị trong nghiên cứu này bao gồm việc phát triển ứng dụng học tập trực tuyến, xây dựng trò chơi giáo dục, khuyến khích học hỏi liên tục, học từ kinh nghiệm thực tế, tạo môi trường làm việc mở và thân thiện, phát triển chương trình đào tạo kỹ năng mềm, và xây dựng chương trình phát triển sự nghiệp dài hạn. Điều này nhấn mạnh sự cần thiết của một chiến lược toàn diện và đa dạng trong việc phát triển nguồn nhân lực để đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của môi trường kinh doanh hiện đại.

Doi: <https://doi.org/10.54644/jte.2024.1556>

Copyright © JTE. This is an open access article distributed under the terms and conditions of the [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/) which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium for non-commercial purpose, provided the original work is properly cited.

## 1. Giới thiệu

Nghiên cứu tập trung vào một vấn đề quan trọng trong lĩnh vực quản lý nhân sự là làm sao để phát triển và tối ưu hóa các phương pháp đào tạo, từ đó phát triển nguồn nhân lực trong môi trường doanh nghiệp cạnh tranh ngày nay. Người sử dụng lao động luôn mong đợi người lao động của họ có kỹ năng, năng lực và khả năng tư duy sáng tạo [1]. Nhiều tài liệu về kinh tế học coi đào tạo như một dạng vốn nhân lực (*Human Capital*) mang lại lợi nhuận kinh tế đáng kể cho doanh nghiệp [2], [3], đặc biệt đối với những người lao động có trình độ học vấn cao [4]. Trước bối cảnh thị trường kinh doanh Việt Nam đang chuyển biến nhanh chóng và mức độ cạnh tranh ngày càng gay gắt, việc đảm bảo người lao động có đủ kỹ năng và năng lực để đối phó với các thách thức công việc trở thành một yếu tố then chốt đối với sự thành công của mỗi doanh nghiệp.

Điều này đặt ra một yêu cầu ngày càng tăng về việc tìm kiếm và áp dụng các phương pháp đào tạo và phát triển nhân lực hiệu quả. Bài báo không chỉ trình bày một cái nhìn tổng quan về các phương pháp đào tạo và phát triển nhân lực phổ biến trên quốc tế, mà còn đi vào chi tiết, từ đó cung cấp cho các doanh nghiệp sự hiểu biết và phân tích cách chúng có thể được tích hợp và tối ưu hóa trong môi trường doanh nghiệp. Cùng với các khuyến nghị cụ thể, bài báo mong muốn góp phần vào việc tăng cường hiệu quả của quá trình đào tạo và phát triển nhân lực, mang lại lợi ích và hiệu quả cao cho cả người lao động và doanh nghiệp.

## 2. Nội dung

### 2.1. Phương pháp nghiên cứu

Trong quá trình thực hiện nghiên cứu về các phương pháp đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp, tác giả sử dụng phương pháp phân tích và tổng hợp lý thuyết. Bắt đầu bằng việc thu thập tài liệu từ các nguồn tin cậy để chọn ra cơ sở lý luận phù hợp. Sau đó, thông qua quá trình chọn lọc và tổng hợp, tác giả đã xác định và phân tích sâu vào các phương pháp quan trọng trong lĩnh vực này.

### 2.2. Cơ sở lý thuyết

#### 2.2.1. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Đào tạo là một nỗ lực có kế hoạch của một doanh nghiệp tạo điều kiện cho người lao động học tập các kỹ năng liên quan đến công việc của họ [5]. Đào tạo được Bộ Lao động Vương quốc Anh [6] định nghĩa là sự phát triển có hệ thống thái độ, kiến thức và hành vi kỹ năng cần có của một cá nhân để thực hiện đầy đủ một nhiệm vụ hoặc công việc nhất định. Kirkpatrick [7]: "*Việc đào tạo định nghĩa là mức độ mà người tham gia thay đổi thái độ, nâng cao kiến thức và kỹ năng nhờ tham gia vào chương trình*" [7, p. 20]. Theo Lynton, R. P. và Pareek, U. [8], đào tạo bao gồm các chương trình huấn luyện được tổ chức kỹ lưỡng để đảm bảo người tham gia đạt được kiến thức và kỹ năng mà họ tự nhận thức là cần thiết. Từ đó rút ra rằng đào tạo là một quá trình có thời gian, có tổ chức nhằm trang bị cho nguồn nhân lực kiến thức, kỹ năng, thái độ cần thiết từ đó thực hiện công việc hiệu quả hơn. Nó tập trung vào các nhiệm vụ và kỹ năng làm việc hằng ngày, như sử dụng công cụ, vận hành máy móc, quy trình làm việc, hoặc các kỹ năng chuyên môn, như thiết kế bản vẽ, điều khiển hệ thống.

Nghiên cứu của Hiệp hội Đào tạo và Phát triển Hoa Kỳ (ASTD) cho biết các tổ chức đang đầu tư nhiều hơn vào phát triển nguồn nhân lực [9]. Khái niệm phát triển năng lực người lao động trở thành một phần không thể tách rời trong các lý thuyết mới về sự thay đổi tổ chức như tổ chức học tập hoặc hệ thống quản lý tri thức [10], [11], [12]. Phát triển nguồn nhân lực là một hoạt động lâu dài hơn nhằm chuẩn bị cho người lao động đầy đủ năng lực, thái độ để thích ứng với sự thay đổi và phát triển của môi trường làm việc. Khác với đào tạo, phát triển không chỉ tập trung vào công việc hiện tại mà còn tập trung vào sự phát triển sự nghiệp cho người lao động dù bên trong hay bên ngoài tổ chức.

Do vậy, khái niệm đào tạo và phát triển nguồn nhân lực là quá trình doanh nghiệp phát triển kiến thức, kỹ năng, thái độ của người lao động để nâng cao hiệu suất công việc, từ đó cải thiện hiệu quả kinh doanh tổng thể của doanh nghiệp.

## 2.2.2. Tầm quan trọng của đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Việt Nam

Con người luôn đóng vai trò quyết định trong mọi hoạt động hàng ngày và trong quá trình phát triển của một quốc gia, trong đó nguồn nhân lực chất lượng cao không chỉ là yếu tố then chốt mà còn là động lực quyết định tăng trưởng và tiến bộ của kinh tế xã hội qua các giai đoạn khác nhau [13]. Tại Việt Nam, quyết định số 2673/QĐ-UBND của UBND Tp. Hồ Chí Minh ngày 29/06/2023 về ban hành kế hoạch đào tạo, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực đảm bảo cung ứng, nhu cầu tái cơ cấu các ngành, lĩnh vực kinh tế trên địa bàn thành phố hồ chí minh đến năm 2025, định hướng đến năm 2030 xác định rõ: “Tập trung đẩy mạnh đào tạo nhân lực trình độ cao, theo hướng hiện đại hóa và hội nhập quốc tế nhằm đáp ứng nhu cầu phát triển kinh tế - xã hội” và “Phát triển các ngành công nghiệp công nghệ cao, công nghiệp hỗ trợ và các ngành công nghiệp có giá trị gia tăng, thay đổi công nghệ theo hướng thâm dụng lao động kỹ năng và áp dụng quản trị tiên tiến” [14].

Theo số liệu Niên giám thống kê quốc gia 2022 của Tổng cục Thống kê [15], Năng suất lao động của toàn nền kinh tế theo giá hiện hành năm 2022 ước tính đạt 188,7 triệu đồng lao động (tương đương 8.106 USD lao động, tăng 638 USD so với năm 2021). Theo giá so sánh, năng suất lao động năm 2022 tăng 4,8% do trình độ của người lao động được cải thiện (tỷ lệ lao động qua đào tạo có bằng, chứng chỉ năm 2022 đạt 26,4%, cao hơn tỷ lệ 26,1% của năm 2021) [15]. Tại diễn đàn Kinh tế - Xã hội Việt Nam năm 2023 tổ chức vào ngày 19/9/2023, ông Nguyễn Bích Lâm, nguyên Tổng cục trưởng Tổng cục Thống kê cho rằng, mặc dù đã có sự cải thiện nhưng năng suất lao động những năm gần đây tăng tương đối chậm và chưa có đột phá như kỳ vọng. Đây là thách thức lớn đối với kinh tế Việt Nam vì thực tiễn quá trình phát triển đất nước cho thấy việc đẩy mạnh tốc độ tăng năng suất lao động có ý nghĩa quyết định đối với năng lực cạnh tranh của nền kinh tế [16].

Mặc dù các doanh nghiệp trong nước liên tục thực hiện các biện pháp cải tiến đào tạo, nhưng vẫn còn tồn tại nhiều vấn đề. Một số doanh nghiệp vẫn mắc phải việc tập trung quá nhiều vào các khóa đào tạo cơ bản mà ít chú trọng đến việc phát triển kỹ năng chuyên sâu và nâng cao trình độ cho người lao động. Ngoài ra, còn thiếu đi sự đầu tư vào các chương trình đào tạo liên tục để cập nhật kiến thức và kỹ năng mới, dẫn đến sự lạc hậu trong một môi trường công nghiệp ngày càng phát triển. Điều này góp phần tạo ra một lực lượng lao động còn thiếu nhiều kỹ năng và chưa thể đáp ứng được nhu cầu thực tế, ảnh hưởng đến sự cạnh tranh và phát triển nền kinh tế quốc gia.

## 3. Kết quả và khuyến nghị

### 3.1. Kết quả nghiên cứu

Bài báo tập trung nghiên cứu các phương pháp đào tạo truyền thống, không phụ thuộc quá nhiều vào công nghệ như Internet hay mạng xã hội. Mặc dù trên thực tế, các phương pháp này vẫn có thể được tích hợp và triển khai thông qua các nền tảng trực tuyến. Chẳng hạn, một khóa đào tạo truyền thống trong lớp vẫn có thể được tổ chức thông qua việc tạo ra một không gian học tập ảo, nơi mà học viên và người thực hiện đào tạo có thể tương tác và trao đổi kiến thức như trong một lớp học thực sự.

Tác giả chia các phương pháp đào tạo này thành 2 nhóm: Nhóm phương pháp phát triển ngắn hạn và nhóm phương pháp phát triển dài hạn.

### 3.2. Nhóm phương pháp phát triển ngắn hạn

#### 3.2.1. Các phương pháp trình bày (Presentation Methods)

##### - Thuyết giảng (Lecture)

Phương pháp thuyết giảng là một trong những phương pháp đào tạo kinh tế nhất và tiết kiệm thời gian nhất để trình bày một lượng lớn thông tin một cách có hệ thống và hiệu quả [17], [18]. Trong một buổi học, người thực hiện đào tạo truyền đạt kiến thức chủ yếu thông qua lời nói, tập trung vào việc truyền đạt những kiến thức và thông điệp mà họ muốn người được đào tạo tiếp thu. Quá trình này thường là một chiều, từ người thực hiện đào tạo đến học viên, người thực hiện đào tạo là người chủ động truyền đạt và học viên là người tiếp nhận thông tin [5]. Trong phương pháp này, các doanh nghiệp thường tổ chức các buổi thuyết trình dưới dạng bài giảng, nơi người thực hiện đào tạo trình bày và truyền đạt thông tin qua lời nói. Các công ty thường mời các chuyên gia hoặc người lao động có kinh nghiệm để giảng

đạy. Để tăng tính tương tác và sự tham gia, một số doanh nghiệp ngày nay cũng sử dụng phương pháp này kết hợp với các hoạt động tương tác như thảo luận nhóm, câu hỏi và trả lời, hay sử dụng đa phương tiện và công nghệ. Thuyết giảng tương tự như phương pháp dạy học lấy giáo viên làm trung tâm, truyền tải thông tin chủ yếu qua lời nói, không có sự tương tác nhiều với người được đào tạo.

Mặc dù nó hiệu quả trong việc truyền đạt một lượng lớn thông tin tức thì, nhưng thuyết giảng thiếu sự tham gia của người học, sự phản hồi, hay sự kết nối với môi trường làm việc, dẫn đến hạn chế trong việc ghi nhớ và áp dụng kiến thức. Tuy nhiên, vẫn có những cách khắc phục hạn chế này, người thực hiện đào tạo tại một số doanh nghiệp thường kết hợp vào các hoạt động tương tác như thảo luận nhóm, dành thời gian cho các câu hỏi và trả lời, cũng như sử dụng kết hợp với phương pháp nghe nhìn.

#### - Phương pháp nghe nhìn (Audiovisual Techniques)

Cùng với phương pháp thuyết giảng, người thực hiện đào tạo sử dụng phương pháp này với các hình ảnh minh họa, slide trình chiếu hay video để truyền đạt kiến thức trong quá trình đào tạo. Đặc biệt việc sử dụng video là một phương pháp giảng dạy ngày càng trở nên phổ biến, mang lại sự đa dạng và tính tương tác cao cho quá trình học [19]. Phương pháp này được sử dụng để cải thiện kỹ năng giao tiếp, kỹ năng phỏng vấn, kỹ năng dịch vụ khách hàng, ngoài ra nó còn giúp minh họa các thao tác trong một quy trình (ví dụ: quy trình hàn, hướng dẫn sử dụng thiết bị,...) [5, p. 262]. Phương pháp này chủ yếu thúc đẩy sự thu nhận kiến thức bằng thính giác và thị giác của người học.



**Hình 1.** Phương pháp trình bày nghe nhìn (Audiovisual Techniques) trong đào tạo nội bộ tại doanh nghiệp

Điểm hạn chế của phương pháp đào tạo nghe nhìn tương tự như phương pháp thuyết giảng, nó chủ yếu tập trung vào sự thu nhận kiến thức của người được đào tạo thông qua 2 giác quan nghe và nhìn, hạn chế việc tương tác và tham gia trong quá trình học. Để khắc phục hạn chế của phương pháp này, người thực hiện đào tạo cần tăng cường các hoạt động tương tác và sử dụng đa phương tiện để tạo ra trải nghiệm học tập đa chiều và kích thích sự tham gia của người được đào tạo hơn.

### 3.2.2. Nhóm phương pháp thực hành (Hands-on Methods)

#### - Đào tạo tại chỗ (OJT)

Đào tạo tại chỗ (OJT – On-the-Job Training) đề cập đến việc người lao động mới (hoặc chưa có kinh nghiệm tại vị trí mới) học tập thông qua quá trình làm việc bằng cách quan sát, học hỏi từ đồng nghiệp hoặc người quản lý cách thức thực hiện công việc và cố gắng bắt chước hành vi của họ [5, p. 263]. OJT là một trong những loại hình đào tạo không chính thức lâu đời nhất và được sử dụng nhiều nhất [20], [21]. Đào tạo tại chỗ là việc người thực hiện đào tạo hướng dẫn và quan sát người được đào tạo trong việc thực hành công việc thực tế, cung cấp phản hồi liên tục và hướng dẫn sửa lỗi để người học tiến bộ, có thể thực hiện công việc một mình mà không cần sự giám sát.

Theo Van der Klink, M. R., và Streumer, J. N. [22], có 3 loại hình cơ bản của đào tạo tại chỗ: Đào tạo kép hay đào tạo nghề (*apprenticeships*); Giáo dục nghề nghiệp toàn thời gian (*internships*); Chương trình đào tạo của doanh nghiệp. Điểm chung của 3 loại hình đều giúp người lao động thực hiện tốt công việc của mình. Điểm khác biệt nằm ở “đầu vào” của người lao động đó, với mô hình đào tạo nghề thì người lao động thường chưa có bất kỳ kiến thức nào về lĩnh vực nghề nghiệp hiện tại, ví dụ một người thợ học làm bánh tại nhà hàng, một người trẻ học nghề tại trung tâm sửa chữa ô tô. Mô hình giáo dục

nghề nghiệp toàn thời gian thường chỉ nhóm đối tượng sinh viên gần tốt nghiệp (năm cuối) sẽ thực tập tại các doanh nghiệp để hoàn tất học phần của mình. Cuối cùng, chương trình đào tạo của doanh nghiệp bao gồm 2 loại hình kể trên lần đầu tạo cho người lao động của họ, diễn ra không chỉ trong giai đoạn “nhập môn” mà còn trong suốt quá trình làm việc, khi có những nhiệm vụ mới cần đào tạo.



**Hình 2.** Đào tạo tại chỗ (OJT) tại doanh nghiệp

- Đào tạo mô phỏng (Simulation)

Đào tạo mô phỏng là một phương pháp đào tạo tái hiện các tình huống thực tế, cho phép học viên thực hành và ra quyết định dựa trên tình huống đó. Qua đó, kết quả quyết định của học viên trong môi trường mô phỏng sẽ phản ánh những gì có thể xảy ra khi họ đối mặt với tình huống tương tự trong thực tế [5]. Phương pháp này cho phép học viên thấy được ảnh hưởng của quyết định của họ trong một môi trường nhân tạo, không có rủi ro, được sử dụng để dạy các kỹ năng sản xuất, quy trình cũng như kỹ năng quản lý và giao tiếp. Một số công cụ mô phỏng còn cung cấp phản hồi về các lỗi mà học viên đã mắc phải (ví dụ trong khi thực hiện cuộc gọi với khách hàng) và chỉ cho họ biết như thế nào là đúng. Mô phỏng cũng theo dõi hiệu suất của học viên và cảnh báo người thực hiện đào tạo nếu học viên có xu hướng không đạt. Phương pháp đào tạo mô phỏng mang lại cho học viên trải nghiệm thực tế trong môi trường an toàn, nhưng đồng thời cũng đòi hỏi chi phí cao và tốn nhiều thời gian, công sức để chuẩn bị và triển khai. Một ví dụ phổ biến về việc sử dụng phương pháp mô phỏng cho việc đào tạo là các máy mô phỏng bay cho phi công, hay khóa đào tạo Lean Six Sigma Black Belt, nơi học viên sẽ sử dụng những số liệu thực tế từ những dự án thật thay vì thuần lý thuyết.

- Đào tạo bằng nghiên cứu trường hợp điển hình (Case Study)

Nghiên cứu trường hợp điển hình là quá trình phân tích và mô tả cách người lao động xử lý một tình huống phức tạp hoặc thách thức. Trong phương pháp này, các doanh nghiệp sử dụng các trường hợp mẫu để phân tích và mô tả cách người lao động xử lý các tình huống phức tạp hoặc thách thức. Người học được khuyến khích tham gia vào quá trình phân tích và đánh giá các quyết định đã được thực hiện, từ đó học hỏi và áp dụng kiến thức và kỹ năng trong tương lai. Theo J. Alden và J. Kirkhorn [23], với phương pháp này, học viên không chỉ thực hành các hành động mà còn được yêu cầu phân tích và đánh giá những hành động đã thực hiện, họ cần xác định các hành động phù hợp và đề xuất các cải tiến hoặc những hành động có thể thực hiện tốt hơn trong tình huống tương lai. Phương pháp nghiên cứu trường hợp điển hình giúp người lao động tăng khả năng ghi nhớ và vận dụng nhiều kiến thức, kỹ năng, bởi vì họ học thông qua quá trình tự khám phá [24]. Phương pháp nghiên cứu trường hợp điển hình cung cấp cho học viên cơ hội phát triển kỹ năng phân tích và đánh giá, tuy nhiên, việc thực hiện đòi hỏi sự đầu tư lớn về thời gian và công sức từ cả người hướng dẫn và học viên.

- Đào tạo thông qua mô hình hành vi (Behavior Modeling)

Mô hình hành vi phù hợp cho việc đào tạo về thay đổi hành vi hơn là truyền đạt thông tin như các phương pháp thuyết giảng. Các chương trình đào tạo mô hình hành vi thường tập trung vào việc tái tạo các kịch bản và kỹ năng giao tiếp trong môi trường an toàn. Người học được khuyến khích thực hành và phản ứng như vai trò cụ thể của họ, từ đó học hỏi và chuyển đổi kiến thức thành kỹ năng thực tiễn.

Nhiều nghiên cứu đã chứng minh mô hình hành vi là một trong những phương pháp hiệu quả nhất để dạy các kỹ năng giao tiếp và ứng xử [25]. Các chương trình đào tạo mô hình hành vi được chuẩn bị kỹ lưỡng sẽ xác định các hành vi chính, tạo ra mô hình và cung cấp cho người học cơ hội thực hành, từ đó giúp họ chuyển hóa kiến thức đã học thành kỹ năng thực tiễn [26]. Mỗi buổi tập huấn mô hình hành vi tập trung vào một kỹ năng giao tiếp như huấn luyện hoặc truyền đạt ý tưởng. Các buổi tập này bao gồm giới thiệu, chuẩn bị và phát triển kỹ năng, và lập kế hoạch ứng dụng. Trong các buổi tập này, học viên được cung cấp phản hồi về cách hành vi của họ phù hợp với các hành vi chính được thể hiện bởi mô hình. Mô hình hành vi trong đào tạo là một phương pháp hiệu quả để truyền đạt và thực hành kỹ năng giao tiếp và ứng xử, nhưng việc chuẩn bị và thực hiện các buổi tập đòi hỏi sự đầu tư kỹ lưỡng về thời gian và nguồn lực.

### 3.2.3. Nhóm phương pháp xây dựng nhóm (Group Building Methods)

#### - Học tập phiêu lưu (Adventure Learning)

Học tập phiêu lưu là một dạng của học tập trải nghiệm, người học sẽ được tham gia vào một đội nhóm để cùng thực hành và giải quyết các vấn đề với nhau. Học tập phiêu lưu tập trung vào phát triển kỹ năng làm việc nhóm và lãnh đạo thông qua các hoạt động có trình tự [27]. Phương pháp học tập phiêu lưu bao gồm việc huấn luyện trong tự nhiên, huấn luyện ngoại khóa. Doanh nghiệp thường tổ chức các chương trình huấn luyện ngoại khóa hoặc trong tự nhiên, trong đó người lao động tham gia vào các hoạt động nhóm như chạy đua, hoặc trải qua các thử thách về kỹ năng và lãnh đạo. Họ có thể thuê các chuyên gia hoặc công ty tổ chức sự kiện để hỗ trợ việc tổ chức và thực hiện chương trình. Phương pháp học tập phiêu lưu phù hợp để phát triển các kỹ năng liên quan đến hiệu suất đội nhóm như giải quyết vấn đề, quản lý xung đột và rủi ro. Học tập phiêu lưu bao gồm các hoạt động thể chất căng thẳng, khó khăn như kỹ năng sinh tồn, leo núi... Học tập phiêu lưu cũng bao gồm các hoạt động cá nhân và nhóm như leo tường, thả mình độ cao, leo thang, hay di chuyển từ một tháp này sang tháp khác.

Học tập phiêu lưu là một phương pháp đào tạo độc đáo, tập trung vào phát triển kỹ năng làm việc nhóm và lãnh đạo thông qua các hoạt động thể chất căng thẳng và khó khăn, tuy nhiên, việc tổ chức và quản lý các hoạt động này đòi hỏi sự chuẩn bị kỹ lưỡng và cẩn trọng, đặc biệt cần lưu ý về vấn đề an toàn cho học viên.

#### - Huấn luyện đội nhóm (Team Training)



**Hình 3.** Huấn luyện đội nhóm (Team Training)

Doanh nghiệp sẽ tổ chức các buổi huấn luyện chuyên sâu về kỹ năng làm việc nhóm và lãnh đạo cho các đội nhóm trong từng phòng ban. Nhiều nghiên cứu đã chỉ ra các nhóm được đào tạo hiệu quả có xu hướng phát triển các năng lực giải quyết vấn đề, phối hợp thu thập thông tin và hỗ trợ, cũng như tạo ra một môi trường tin tưởng và hỗ trợ lẫn nhau [28]. Có 3 hoạt động thường dùng trong phương pháp huấn luyện đội nhóm bao gồm: đào tạo chéo giữa các bộ phận, tổ chức đánh giá hiệu suất nhóm, và huấn luyện cho người đứng đầu nhóm để phát triển kỹ năng lãnh đạo. Đào tạo chéo giữa các bộ phận là quá trình đào tạo nhân viên về công việc và quy trình làm việc của các bộ phận khác nhau trong tổ chức. Bằng cách này, nhân viên hiểu rõ hơn về quy trình làm việc của các bộ phận khác, nắm bắt được mối liên hệ giữa các công việc, từ đó tạo ra sự hiểu biết sâu rộng và khả năng làm việc hiệu quả hơn trong

môi trường làm việc đa phòng ban; Tổ chức đánh giá hiệu suất nhóm là cơ hội để các thành viên trong nhóm đánh giá lại kết quả làm việc, đánh giá những thành tựu đạt được cũng như những thách thức còn phải đối mặt. Qua đó, nhóm có thể tập trung vào cải thiện điểm mạnh và khắc phục những hạn chế, từ đó nâng cao hiệu suất làm việc và tinh thần đoàn kết; Huấn luyện cho người đứng đầu nhóm nhằm mục đích cung cấp cho họ các công cụ và kỹ năng cần thiết để lãnh đạo nhóm một cách hiệu quả. Các buổi huấn luyện này tập trung vào phát triển kỹ năng quản lý, kỹ năng giao tiếp, khả năng giải quyết xung đột, và khả năng truyền đạt mục tiêu và tôn trọng đội nhóm. Điều này giúp người đứng đầu nhóm trở nên tự tin và hiệu quả hơn trong việc điều hành và tạo động lực cho nhóm.

### **3.3. Nhóm phương pháp phát triển dài hạn**

#### **3.3.1. Giáo dục chính quy (Formal Education)**

Giáo dục chính quy là một hình thức đào tạo cơ bản và có cấp bậc, thường được các doanh nghiệp kết hợp tổ chức cùng với các cơ sở giáo dục chính quy như trường đại học, trung học chuyên nghiệp, hoặc các tổ chức đào tạo chính phủ hoặc tư nhân. Theo Noe, R. A. [5], Chương trình giáo dục chính quy bao gồm các chương trình ngoại trú (off-site) và nội trú (on-site) được thiết kế đặc biệt cho người lao động của doanh nghiệp như các khóa học ngắn ngày do các cơ sở đào tạo uy tín, hoặc các trường đại học tổ chức, chương trình MBA... Phương pháp này liên quan đến việc tham gia vào các khóa học cụ thể và chương trình đào tạo được tổ chức chính thức. Người học thường phải tuân thủ các quy định và yêu cầu của các tổ chức giáo dục. Ví dụ, Đại học Harvard cung cấp nhiều chương trình khác nhau cho các vị trí giám đốc điều hành, giám đốc cấp cao và các vị trí quản lý.

Tuy vậy, nhiều doanh nghiệp vẫn chủ yếu dựa vào các chương trình phát triển nội bộ do các trung tâm đào tạo và phát triển hoặc các trường đại học có liên kết với doanh nghiệp cung cấp thay vì gửi người lao động đến các chương trình do các trường cung cấp [29]. Chương trình giáo dục chính quy mang lại sự đa dạng và hiệu quả cho việc phát triển người lao động, nhưng cũng đặt ra thách thức về sự lựa chọn và quản lý giữa các chương trình nội trú và ngoại trú, cũng như các điều kiện như chi phí, thời gian của doanh nghiệp.

#### **3.3.2. Đánh giá (Assessment)**

Phương pháp đánh giá là việc các doanh nghiệp thu thập thông tin và cung cấp phản hồi cho người lao động về hành vi, phong cách giao tiếp, giá trị hoặc kỹ năng của họ, trong đó đồng nghiệp, quản lý hay đối tác thường được yêu cầu làm các đánh giá này [30]. Ngày nay, có sự đa dạng về các công cụ đánh giá người lao động như Trắc nghiệm tính cách Myers-Briggs (MBTI), đánh giá điểm chuẩn (Benchmarks), hệ thống phản hồi 360 độ (đánh giá từ đồng nghiệp hay đối tác, cấp trên, cấp dưới), cùng với các phần mềm đánh giá trực tuyến. Sự đa dạng này không chỉ mang lại lợi ích trong việc đo lường hiệu suất cá nhân mà còn giúp tạo ra một cơ sở chính xác và toàn diện hơn để đánh giá, phát triển và quản lý người lao động. Mục đích chính của việc đánh giá là cung cấp cho doanh nghiệp cơ hội để thu thập phản hồi về các khía cạnh quan trọng của năng lực của người lao động. Tuy nhiên, việc lựa chọn và triển khai các công cụ đánh giá phù hợp vẫn là một thách thức đối với các tổ chức.

#### **3.3.3. Trải nghiệm nghề nghiệp (Job Experiences)**

Phương pháp này liên quan đến việc học thông qua trải nghiệm thực tế trong môi trường làm việc. Các doanh nghiệp cho phép nhân viên của mình luân chuyển hoặc xoay vòng công việc, thăng chức, chỉ định công việc tạm thời, tham gia các dự án cụ thể, hay hoạt động tình nguyện. Những trải nghiệm trong quá trình này không chỉ giúp người lao động hiểu rõ về tổ chức mà còn phát triển kỹ năng và năng lực của họ trong công việc hàng ngày [5]. Để thành công trong công việc, người lao động phải mở rộng các kỹ năng của mình bằng cách phải học các kỹ năng mới, áp dụng các kỹ năng và kiến thức của mình theo cách mới và nắm vững những trải nghiệm mới [31]. Phương pháp kinh nghiệm làm việc cung cấp cơ hội cho người lao động phát triển kỹ năng và kiến thức thông qua việc đối mặt và giải quyết các thách thức và yêu cầu công việc thực tế, tuy nhiên, đòi hỏi sự linh hoạt và sẵn lòng học hỏi để thích nghi với môi trường làm việc đa dạng.

### 3.4. Một số khuyến nghị về việc đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

1) *Phát triển ứng dụng học tập trực tuyến*: Doanh nghiệp có thể tạo một ứng dụng di động hoặc sử dụng nền tảng LMS có sẵn để xây dựng các khóa đào tạo. Quá trình này bao gồm việc đề xuất ý tưởng, phát triển và thử nghiệm ứng dụng hoặc module đào tạo, sau đó triển khai cho người lao động. Trong môi trường hiện đại hóa ngày nay, việc sử dụng các ứng dụng di động và nền tảng trực tuyến để đào tạo người lao động là rất cần thiết. Điều này giúp doanh nghiệp tiết kiệm thời gian và chi phí trong việc đào tạo, đồng thời tăng tính linh hoạt cho người lao động khi họ có thể học hỏi mọi lúc, mọi nơi, kể cả khi họ không ở cơ sở làm việc. Điều này đồng nghĩa với việc tạo điều kiện thuận lợi cho việc học tập liên tục và phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao trong doanh nghiệp. Các nền tảng LMS phổ biến như Moodle, Google Classroom, hay LinkedIn Learning cung cấp các công cụ để tạo ra các khóa học đa dạng và dễ dàng truy cập.

2) *Xây dựng trò chơi giáo dục hoặc hoạt động tương tác*: Doanh nghiệp có thể tổ chức các trò chơi giáo dục hoặc hoạt động tương tác để đào tạo người lao động. Các trò chơi giáo dục có thể được thiết kế để rèn luyện kỹ năng quản lý dự án, kỹ năng làm việc nhóm hay kỹ năng lãnh đạo, điều này giúp nâng cao sự phát triển của nguồn nhân lực chất lượng cao trong các doanh nghiệp. Ví dụ có thể tạo một trò chơi mô phỏng các tình huống dự án thực tế hoặc sử dụng kết hợp các phương pháp học tập phiêu lưu trong các chương trình đào tạo kỹ năng quản lý dự án.

3) *Khuyến khích học hỏi liên tục*: Việc thiết lập các cơ chế và chương trình khuyến khích tự học và phát triển cá nhân giúp tạo ra một môi trường làm việc tích cực, nơi mà việc học hỏi và phát triển được đánh giá cao. Doanh nghiệp có thể thiết lập các cơ chế khuyến khích tự học và phát triển cá nhân, bao gồm việc cung cấp tài nguyên và hỗ trợ cho việc học tập tự học. Ví dụ cung cấp thư viện trực tuyến miễn phí, hoặc các chương trình học bổng nội bộ để người lao động có thể tự học và phát triển kỹ năng. Đòi hỏi người lao động cam kết sẽ phục vụ cho doanh nghiệp một thời gian nhất định sau khi hoàn thành các khóa học được tài trợ từ chương trình học bổng nội bộ.

4) *Thúc đẩy học hỏi từ kinh nghiệm thực tế*: Doanh nghiệp có thể tạo điều kiện cho việc chia sẻ kiến thức và kinh nghiệm giữa các người lao động thông qua các buổi thảo luận, họp nhóm hoặc diễn đàn trực tuyến. Việc tạo điều kiện cho việc chia sẻ kiến thức và kinh nghiệm giữa các người lao động trong tổ chức thông qua các phiên thảo luận, buổi họp nhóm, hoặc các diễn đàn trực tuyến giúp tăng cường sự học hỏi từ kinh nghiệm thực tế. Ví dụ tổ chức các buổi họp nhóm định kỳ để người lao động giàu kinh nghiệm chia sẻ kinh nghiệm với người lao động trẻ.

5) *Xây dựng môi trường làm việc mở và thân thiện*: Doanh nghiệp có thể tổ chức các sự kiện ngoại khóa hoặc họp giao lưu hàng tháng để tạo cơ hội cho người lao động gặp gỡ, trao đổi ý kiến và xây dựng mối quan hệ. Một môi trường làm việc thoải mái và hỗ trợ khuyến khích người lao động chia sẻ ý kiến, học hỏi từ nhau và phát triển kỹ năng cá nhân, từ đó nâng cao hiệu suất làm việc và sự hài lòng của người lao động. Ví dụ tổ chức các hoạt động như sự kiện thể thao, trò chơi ngoài trời hoặc các buổi team building để tạo không khí thân thiện và khích lệ sự giao tiếp giữa các người lao động.

6) *Phát triển chương trình đào tạo kỹ năng mềm*: Trong môi trường công nghiệp hóa, hiện đại hóa tại Việt Nam, việc xây dựng các chương trình đào tạo kỹ năng mềm là cực kỳ quan trọng. Kỹ năng giao tiếp hiệu quả, quản lý thời gian, và làm việc nhóm thường đóng vai trò quan trọng không kém trong công việc so với kỹ năng kỹ thuật. Việc tập trung vào việc phát triển những kỹ năng này giúp người lao động trở nên linh hoạt, thích ứng và hiệu quả hơn trong công việc hàng ngày. Doanh nghiệp có thể tổ chức các khóa đào tạo về kỹ năng mềm như kỹ năng giao tiếp hiệu quả, quản lý thời gian và làm việc nhóm. Ví dụ tổ chức các khóa đào tạo về kỹ năng giao tiếp để giúp người lao động nâng cao khả năng giao tiếp trong công việc hàng ngày và làm việc hiệu quả trong nhóm dự án.

7) *Xây dựng chương trình phát triển sự nghiệp dài hạn*: Doanh nghiệp có thể thiết kế các kế hoạch phát triển cá nhân dựa trên mục tiêu sự nghiệp của từng người lao động. Bằng cách cung cấp cơ hội thăng tiến và phát triển cho người lao động, doanh nghiệp không chỉ tạo ra một môi trường làm việc động viên mà còn thúc đẩy sự cam kết và trung thành của người lao động đối với tổ chức. Điều này góp phần vào việc xây dựng một lực lượng lao động ổn định, có chất lượng cao, giúp doanh nghiệp thành công và

phát triển bền vững trong thời gian dài. Ví dụ cung cấp các khóa đào tạo, dự án đặc biệt hoặc mentorship programs để hỗ trợ người lao động trong việc phát triển sự nghiệp và đạt được mục tiêu cá nhân.

#### 4. Kết luận

Trong một thị trường lao động ngày càng cạnh tranh và biến đổi nhanh chóng như tại Việt Nam hiện nay, việc đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trở thành một yếu tố then chốt quyết định đến sự thành công của mỗi tổ chức. Bối cảnh này đặt ra một thách thức lớn đối với các doanh nghiệp, yêu cầu họ không chỉ đảm bảo người lao động có đủ kỹ năng và năng lực để đối phó với các thách thức công việc mà còn phải duy trì và tăng cường sự phát triển liên tục của họ.

Hiểu rõ tầm quan trọng của việc này, nghiên cứu đã tập trung vào phân tích và khuyến nghị các phương pháp đào tạo và phát triển nguồn nhân lực hiện đại và hiệu quả. Bằng cách tập trung vào việc sử dụng công nghệ mới như thực tế ảo và trải nghiệm thực tế tăng cường, nâng cao khả năng tương tác và trải nghiệm của người lao động trong quá trình học hỏi. Đồng thời, việc xây dựng một môi trường làm việc thú vị và khuyến khích sự phát triển cá nhân cũng được đề xuất là một phần không thể thiếu trong quá trình này.

Chính vì vậy, việc áp dụng các khuyến nghị đã đề xuất không chỉ mang lại lợi ích ngay lập tức cho doanh nghiệp mà còn làm nền tảng cho sự bền vững và phát triển trong tương lai. Bằng cách đầu tư vào việc phát triển nguồn nhân lực, các doanh nghiệp không chỉ tạo ra một lợi ích ngắn hạn mà còn đặt nền móng cho sự thành công dài hạn, xây dựng một cộng đồng lao động sáng tạo, năng động và cam kết với mục tiêu chung của tổ chức nói riêng, từ đó góp phần vào sự phát triển nền kinh tế Việt nam nói chung.

#### Xung đột lợi ích


Tác giả tuyên bố không có xung đột lợi ích trong bài báo này.

#### TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] M. Omar and A. Abu Bakar, "Time to Train Youngsters to Think," *New Straits Time*, June 2010. Outcome-based Education Training Manual and Powerpoints, Bahagian Hal Ehwal Akademik (also known as Unit Hal Ehwal Kurikulum), Universiti Teknologi MARA, Shah Alam, Malaysia, 2010.
- [2] D. Card, "The causal effect of education on earnings," *Handbook of Labor Economics*, ed. O. Ashenfelter and D. Card, vol. 3A, pp. 1801–1863, 1999.
- [3] J. Mincer, *Schooling, Experience, and Earnings*, New York: Columbia Univ. Press, 1974.
- [4] D. H. Autor, L. F. Katz, and M. S. Kearney, "Trends in U.S. wage inequality: revising the revisionists," *Rev. Econ. Stat.*, vol. 90, pp. 300–323, 2008.
- [5] R. A. Noe, *Employee Training and Development*, 5th ed., New York, NY: McGraw-Hill/Irwin, 2010.
- [6] U. K. Dept. Employment, *Glossary of Training Terms*, London: HMSO, 1971.
- [7] D. L. Kirkpatrick, *Evaluating Training Programs: The Four Levels*, 2nd ed., San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc., 1998.
- [8] R. P. Lynton and U. Pareek, *Training for Development*, India: SAGE, 2011.
- [9] M. E. Van Buren, *State of the Industry: Report 2001*, Washington, DC: American Society for Training and Development, 2001.
- [10] M. London and E. M. Moore, "Continuous learning," in *The Changing Nature of Performance*, D. R. Ilgen and E. D. Pulakos, Eds., pp. 119–153, 1999.
- [11] J. Pfeffer and R. I. Sutton, *The Knowing-Doing Gap: How Smart Companies Turn Knowledge into Action*, Boston: Harvard Enterprise School Press, 2000.
- [12] S. I. Tannenbaum and G. A. Alliger, *Knowledge Management: Clarifying the Key Issues*, Austin, TX: IHRIM Press, 2000.
- [13] T. H. Doan, "Training high-quality human resources in Vietnam in the context of integration," *The Vietnam Teachers' Scientific Magazine*, vol. 184, pp. 9–11, 2022. ISSN 1859-2902.
- [14] Ho Chi Minh City People's Committee, *Decision on Promulgating a Plan to Train and Improve the Quality of Human Resources to Ensure the Supply and Demand for Restructuring Economic Sectors and Fields in Ho Chi Minh City Until 2025, with a Vision to 2030*, Ho Chi Minh City, Vietnam: Ho Chi Minh City People's Committee, 2023.
- [15] General Statistics Office, *Statistical Yearbook of Vietnam 2022*, Vietnam: National Library of Vietnam, 2023.
- [16] H. Minh, "Labor productivity increased relatively slowly, not as breakthrough as expected," [Online]. Available: <https://quochoi.vn/hoatdongcuaquochoi/cackyhophquochoi/quochoikhoaXIII/Pages/danh-sach-ky-hop.aspx?ItemID=80310&CategoryId=0>. Accessed: Sep. 25, 2023.
- [17] M. Van Wart, N. J. Cayer, and S. Cook, *Handbook of Training and Development for the Public Sector*, San Francisco: Jossey-Bass, 1993.
- [18] R. S. House, *The ASTD Training and Development Handbook*, 4th ed., R. L. Craig, Ed., New York: McGraw-Hill, 1996, pp. 437–452.
- [19] H. Dolezalek, "Industry Training Report," *Training*, pp. 33–34, Oct. 2004.
- [20] A. Nancherta, "Tools 2020," *T + D*, pp. 34–35, Aug. 2008.
- [21] J. Llorens, "Technology 2020," *T + D*, pp. 36–37, Aug. 2008.
- [22] M. R. Van der Klink and J. N. Streumer, "Effectiveness of on-the-job training," *Journal of European Industrial Training*, vol. 26, no. 2/3/4, pp. 196–199, 2002.
- [23] J. Alden and J. Kirkhorn, "Case Studies," in *The ASTD Training and Development Handbook*, R. L. Craig, Ed., New York: McGraw-Hill, 1996, pp. 497–516.

- 
- [24] H. Kelly, "Case Method Training: What It Is and How It Works," in *Effective Training Delivery*, Minneapolis, Lakewood Books, 1989, pp. 95–96.
- [25] S. Boehle, "Putting the Learning Back in E-Learning," *Training*, pp. 29–35, Jan. 2006.
- [26] D. Zielinski, "The Lie of Online Learning," *Training*, pp. 38–40, Feb. 2000.
- [27] C. Pollack and R. Masters, "Using Internet Technologies to Enhance Training," *Performance Improvement*, pp. 28–31, Feb. 1997.
- [28] D. C. Feldman, *Managing Careers in Organizations*, Glenview, IL: Scott-Foresman, 1988.
- [29] J. Ronan, "A Boot to the System," *T + D*, pp. 38–45, Mar. 2003.
- [30] H. A. Bray and D. W. Howard, *Managerial Lives in Transition: Advancing Age and Changing Times*, New York: Guilford, 1988.
- [31] R. S. Snell, "Congenial Ways of Learning: So Near Yet So Far," *Journal of Management Development*, vol. 9, pp. 17–27, 1990.



**Nguyễn Song Hào** holds a Bachelor's degree in Automotive Engineering Technology from Ho Chi Minh City University of Technology and Education. Currently, he is advancing his expertise through a Master's program in Educational Studies at the same University, expected to graduate in 2024. Employed within the Human Resources Department at Jabil Vietnam Ltd, SHTP, he is tasked with training and developing the organization's human resources. For further inquiries, he can be reached via email at [hao.nguyensong93@gmail.com](mailto:hao.nguyensong93@gmail.com). ORCID:  <https://orcid.org/0009-0005-9552-6084>