

## Bài 6

# ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NHÂN VIÊN



6-1

## CÁC HOẠT ĐỘNG CỦA QTNNL & LTCT

### Các hoạt động QTNNL

Hoạch định NNL  
Phân tích công việc

Tuyển mộ  
Tuyển chọn

• Đào tạo và Phát triển  
• Đánh giá thành tích  
• Hệ thống đãi ngộ  
• Các ch/trình cải thiện thành tích

• Công bằng nơi làm việc  
• Công đoàn  
• An toàn lao động

Kết quả định  
hướng cá nhân

Các kết quả định  
hướng tổ chức

Lợi thế cạnh  
tranh

• Năng lực  
• Động lực  
• Thái độ liên  
quan đến  
công việc

• Sản lượng  
• Giữ người  
• Tuân thủ PL  
• Hình ảnh cty

• CHI PHÍ THẤP  
• KHÁC BIỆT  
HÓA

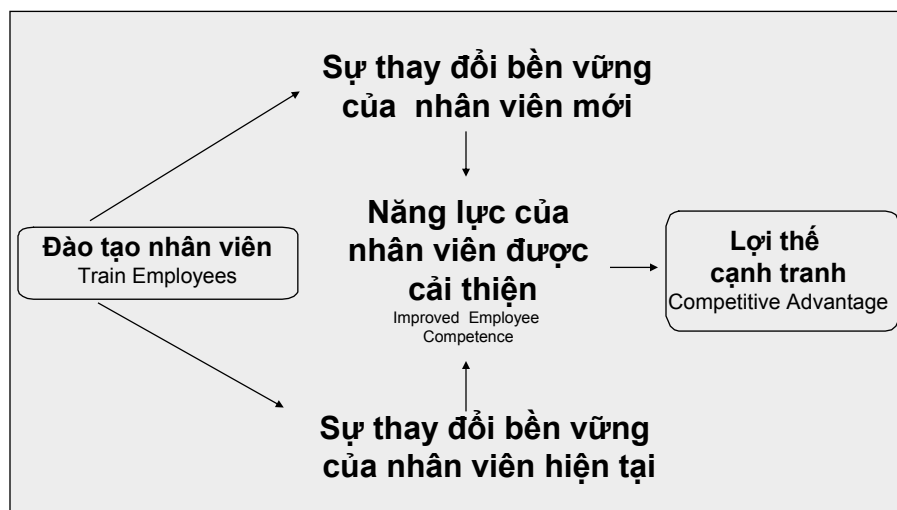
6-2

## Sự khác nhau giữa đào tạo và phát triển

	<b>Đào tạo</b>	<b>Phát triển</b>
Trọng tâm	Công việc hiện tại	Công việc tương lai
Phạm vi	Cá nhân	Cá nhân, nhóm và tổ chức
Thời gian	Ngắn hạn	Dài hạn
Mục đích	Khắc phục những vấn đề hiện tại	Chuẩn bị cho tương lai

6-3

## Hoạt động đào tạo & phát triển và lợi thế cạnh tranh



6-4

## THẢO LUẬN

- Đào tạo đem lại lợi ích gì cho doanh nghiệp?
- Khi nào thì doanh nghiệp cần tiến hành đào tạo?

6-5

## Những lợi ích do đào tạo đem lại

- Cải thiện năng suất và chất lượng
- Giảm bớt các công việc nhàm chán
- Khả năng thích ứng tốt hơn
- Giảm sự cần thiết phải giám sát chặt chẽ
- Giảm thiểu tai nạn
- Tăng sự thỏa mãn công việc và giảm tỷ lệ bỏ việc

6-6

## Những lý do cần phải đào tạo

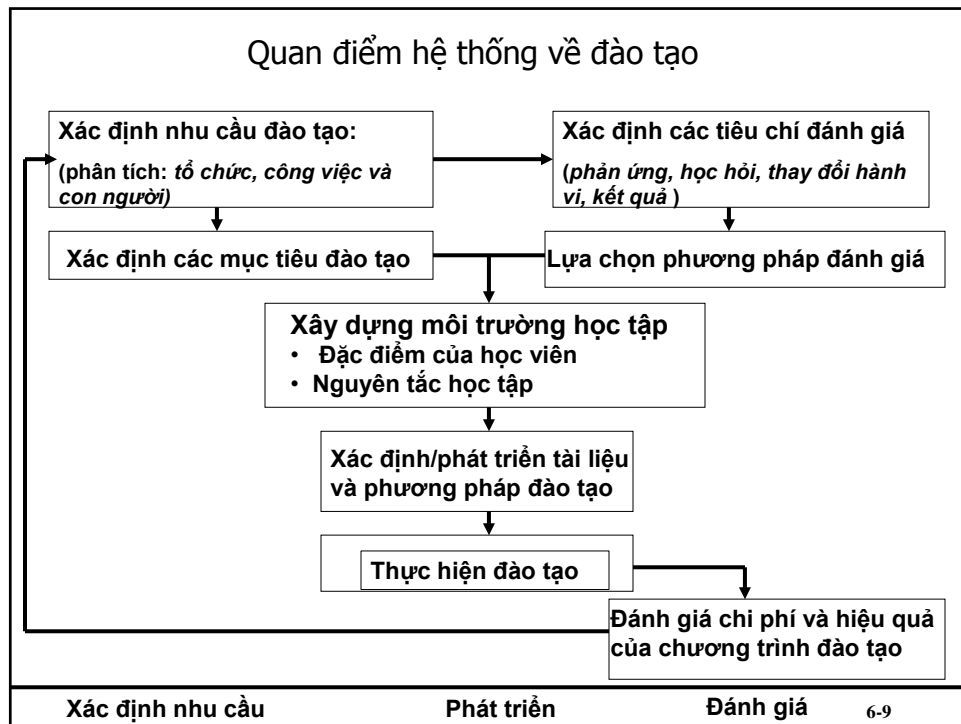
- Lắp đặt các thiết bị và kỹ thuật mới
- Thay đổi về phương pháp làm việc
- Thay đổi về sản phẩm – cung ứng, marketing và bán hàng
- Thành tích thấp
- Thiếu hụt nhân lực
- Nâng cao chất lượng
- Giảm tỷ lệ tai nạn
- Thúc đẩy sự luân chuyển công việc

6-7

## Những nguyên tắc đào tạo hiệu quả

- Người học phải quan tâm đến việc học
- Người học phải hiểu rõ mục tiêu đào tạo
- Đào tạo phải phù hợp với nhu cầu cá nhân
- Hoạt động đào tạo phải do giám sát hoặc các nhà quản lý hoặc bên thứ ba có uy tín thực hiện
- Tốc độ đào tạo phải phù hợp với tốc độ mà học viên có thể học được
- Học tốt nhất là bằng trải nghiệm hoặc huấn luyện kỹ năng
- Hoạt động đào tạo cần phải được lên kế hoạch, triển khai và đánh giá một cách hệ thống

6-8



## XÁC ĐỊNH NHU CẦU ĐÀO TẠO

- Hành vi công việc không phù hợp  
*hay*
- Kiến thức và kỹ năng thiếu  
*và*
- Các vấn đề có thể giải quyết qua đào tạo

6-10

## Đánh giá nhu cầu đào tạo

- Số lượng nhân viên thiếu hụt kỹ năng
- Mức độ nghiêm trọng của việc thiếu kỹ năng
- Tầm quan trọng của kỹ năng
- Mức độ kỹ năng có thể được cải thiện thông qua kỹ năng



6-11

## Phương pháp xác định nhu cầu đào tạo

- Tự đánh giá
- Hồ sơ của công ty – kết quả ĐGTT
- Phản nản của khách hàng
- Phản nản của nhân viên
- Phỏng vấn đội ngũ quản lý
- Kết quả khảo sát của khách hàng
- Quan sát

6-12

## TỐI ĐA HÓA KẾT QUẢ HỌC CỦA HỌC VIÊN

- ✓ Thu hút và duy trì sự chú ý của học viên
- ✓ Tạo cơ hội cho học viên thực hành
- ✓ Phản hồi thông tin cho học viên về kết quả của họ

6-13

## Để thu hút và duy trì sự chú ý của học viên

- ✓ Nhấn mạnh đến tầm quan trọng của đào tạo và sự liên quan
- ✓ Thay đổi tốc độ và loại tài liệu trình bày
- ✓ Khuyến khích và tạo cơ hội cho người nghe tham gia

6-14

## Đặc điểm của học viên đã trưởng thành

ĐẶC ĐIỂM	YÊU CẦU TRONG ĐÀO TẠO
• Độc lập, tự định hướng	• người dạy cần tôn trọng, đóng vai trò là người gợi ý hơn là áp đặt
• Kinh nghiệm	• học theo kiểu trải nghiệm, hai chiều, thảo luận nhóm, phân vai
• Sẵn sàng học	• người dạy đóng vai trò là nguồn cung cấp thông tin giúp họ xác định nhu cầu học
• Học để làm	• người dạy phải chỉ ra được những gì liên quan đến công việc

6-15

## LỰA CHỌN PHƯƠNG PHÁP ĐÀO TẠO

- **Các phương pháp thông tin**
  - Thuyết trình (lectures)
  - Nghe nhìn (Audiovisuals)
  - Nghiên cứu độc lập
- **Các phương pháp thực nghiệm**
  - Đào tạo tại chỗ (On job training-OJT)
  - Mô phỏng thiết bị (Equipment Simulations)
  - Trò chơi và mô phỏng (Games and Simulation)
  - Phân tích tình huống (Case Study)
  - Đào tạo trên máy tính (Computer based training – CBT)
  - Phân vai (Role Play)
  - Quan sát hành vi (Behavior Modeling)



6-16



## Phương pháp đào tạo: thuyết trình

### Phương pháp thuyết trình (lectures)

- ... dùng để học kiến thức mới, giới thiệu tài liệu.
- ... việc tiếp thu kiến thức đơn giản



6-17

## Phương pháp đào tạo: thuyết trình

### Ưu điểm:

- Chi phí thấp
- Đào tạo được số lượng lớn một lúc
- học viên cảm thấy thoải mái

### Hạn chế:

- Một chiều, học viên thụ động
- Hiệu quả tiếp thu thấp
- Phụ thuộc nhiều vào khả năng của giảng viên
- Không đáp ứng nhu cầu của từng cá nhân



6-18

## **Phương pháp đào tạo: NGHE NHÌN (Audiovisuals)**

**Sử dụng:** học kiến thức mới, thu hút sự chú ý của học viên

**Ưu điểm:**

- Chi phí thấp
- Đào tạo được số lượng lớn một lúc
- Cho phép quay lại được
- Linh hoạt

**Hạn chế:**

- học viên thụ động
- Phải cập nhật thường xuyên
- Không đáp ứng nhu cầu của từng cá nhân



6-19

## **Phương pháp đào tạo:**

### **NGHIÊN CỨU ĐỘC LẬP (Independent Study)**

... dùng để học kiến thức mới, đáp ứng yêu cầu về bằng cấp, đào tạo liên tục

**Ưu điểm:**

- Cho phép học viên theo đuổi chương trình theo tốc độ tiếp thu
- Tiết kiệm thời gian của người dạy
- Giảm chi phí phát triển nhân sự

**Hạn chế:**

- Tốn kém cho việc xây dựng thư viện tài liệu
- Tài liệu phải điều chỉnh theo trình độ của học viên
- Hiệu quả phụ thuộc vào động cơ học viên
- Không áp dụng cho tất cả các công việc

6-20

## **Phương pháp đào tạo:**

### **ĐÀO TẠO TẠI CHỖ (OJT)**

... dùng để đào tạo kỹ năng, đào tạo nghề, truyền chuyển công việc

#### **Ưu điểm:**

- Khả năng ứng dụng cao
- Giảm chi phí trả cho giáo viên
- Động cơ học viên cao vì liên quan đến công việc

#### **Hạn chế:**

- Phụ thuộc kỹ năng và sự sẵn sàng của học viên
- Chi phí có thể tăng do việc ngừng sản xuất và lỗi
- Có thể bị gián đoạn do yêu cầu công công việc
- Lộn xộn

6-21

## **PHƯƠNG PHÁP ĐÀO TẠO: THỰC NGHIỆM**

### **MÔ PHÒNG THIẾT BỊ**

... dùng để tái tạo các điều kiện thực tế; phát triển kỹ năng thể chất và nhận thức; đào tạo nhóm

#### **Ưu điểm:**

- Hiệu quả học và năng ứng dụng cao
- Thực hành hầu hết các loại kỹ năng nghề nghiệp

#### **Hạn chế:**

- Chi phí cao
- Đòi hỏi tính chính xác cao

6-22

## Thiết kế chương trình đào tạo tại chỗ

- \* Lập danh sách các kỹ năng học viên cần học
- \* Thiết lập mục tiêu học tập
- \* Cho học viên quan sát người công nhân làm nghề
- \* Chú trọng đến nhiệm vụ giải thích “**như thế nào**” và “**tại sao**”
- \* Tạo cơ hội cho học viên thực hành
- \* Phản hồi cho học viên .

6-23

## Phương pháp đào tạo:

### TRÒ CHƠI VÀ MÔ PHÒNG

... dùng để đào tạo kỹ năng ra quyết định, kỹ năng quản lý và kỹ năng nhân sự

#### Ưu điểm:

- Tương tự các công việc phải thực hiện
- Cung cấp thông tin phản hồi
- Tạo ra những thách thức thực tế

#### Hạn chế:

- Cạnh tranh giữa những người học cao
- Tốn kém thời gian
- Hạn chế sự sáng tạo

6-24

## Phương pháp đào tạo: PHÂN TÍCH TÌNH HUỐNG

- Phân tích một tình huống mô tả công việc thực tế
- Dùng để đào tạo kỹ năng:
  - Ra quyết định/giải quyết vấn đề: xác định vấn đề tiềm năng và đề xuất các giải pháp
  - Kỹ năng giao tiếp,
  - Minh họa sự đa dạng của các giải pháp
- Vai trò của giảng viên: hướng dẫn và thúc đẩy



6-25

## Phương pháp đào tạo: PHÂN TÍCH TÌNH HUỐNG

### Ưu điểm:

- Thực hành ra quyết định
- Tài liệu đào tạo mang tính thực tế
- Người học chủ động
- Phát triển được kỹ năng giải quyết vấn đề

### Hạn chế:

- Tình huống phải cập nhật thường xuyên
- Học viên có thể thiếu nghiêm túc



6-26

## Phương pháp đào tạo: PHÂN VAI (ROLE PLAYER)

- Giới thiệu một số vấn đề liên quan đến tương tác giữa người với người
- Sử dụng để thay đổi thái độ, thực hành kỹ năng, phân tích các vấn đề quan hệ nhân sự
- Các vấn đề cần đề cập trong việc đưa ra phản hồi
  - Cách nào đúng?
  - Cách nào không đúng
  - Điều đó làm cho người khác cảm nhận thế nào?
  - Nên giải quyết thế nào thì tốt hơn?



6-27

## Phương pháp đào tạo: PHÂN VAI (ROLE PLAYER)

**Sử dụng:** kỹ năng nhân sự, kỹ năng bán hàng

**Ưu điểm:**

- Tích lũy được kinh nghiệm với các vai trò khác nhau
- Phát triển kỹ năng giải quyết vấn đề
- Sát với thực tế

**Hạn chế:**

- Sự do dự ban đầu của học viên, không tự tin
- Người học có thể thiếu nghiêm túc



6-28

## **PHƯƠNG PHÁP ĐÀO TẠO: THỰC NGHIỆM**

### **QUAN SÁT HÀNH VI**

... dùng để đào tạo kỹ năng nhân sự, kỹ năng nhận thức

#### **Ưu điểm:**

- Cho phép thực hành
- Cung cấp thông tin phản hồi
- Khả năng ghi nhớ tốt

#### **Hạn chế:**

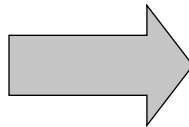
- Tốn kém thời gian
- Chi phí có thể cao

6-29

## **CHUYỂN GIAO TRONG ĐÀO TẠO**



TỪ PHÒNG HỌC



SANG CÔNG VIỆC

6-30

## Những lý do dẫn đến sự thất bại trong đào tạo

- Không học từ học liệu
- Không hiểu những ứng dụng “thực tế”
- Thiếu tự tin
- Quên học liệu

6-31

## Đảm bảo những gì được đào tạo sẽ được áp dụng vào công việc

- ✓ Nội dung học phải phù hợp với công việc
- ✓ Các kế hoạch hành động
- ✓ Xây dựng chương trình thành nhiều giai đoạn
- ✓ Hỗ trợ thành tích
- ✓ Các nguồn lực cho hậu đào tạo
- ✓ Xây dựng môi trường làm việc hỗ trợ

6-32



## ĐÁNH GIÁ CHƯƠNG TRÌNH ĐÀO TẠO

### CÁC TIÊU CHÍ ĐÁNH GIÁ:

- **Phản ứng của người học**  
... dùng bảng hỏi/phiếu đánh giá
- **Kết quả học tập**  
... thi viết, trắc nghiệm, thực hành
- **Thay đổi hành vi làm việc**  
... đánh giá thành tích cá nhân
- **Kết quả của tổ chức**  
... đo lường năng suất, doanh số, mức độ vắng mặt

6-33

## ĐÁNH GIÁ CHƯƠNG TRÌNH ĐÀO TẠO

### THIẾT KẾ ĐÁNH GIÁ CHƯƠNG TRÌNH ĐÀO TẠO

- **Đánh giá sau đào tạo**  
... đào tạo → đo lường
- **Đánh giá trước và sau khi đào tạo**  
... đo lường → đào tạo → đo lường
- **Thiết kế nhóm kiểm soát kết hợp đánh giá sau**  
Nhóm 1: Đào tạo → đo lường  
Nhóm 2: Không đào tạo → đo lường
- **Thiết kế nhóm kiểm soát kết hợp đánh giá trước và sau khi đào tạo**  
Nhóm 1: Đo lường → Đào tạo → đo lường  
Nhóm 2: Đo lường → Không đào tạo → đo lường

6-34

## ĐÁNH GIÁ CHƯƠNG TRÌNH ĐÀO TẠO

### PHÂN TÍCH CHI PHÍ & LỢI ÍCH ĐÀO TẠO

#### Chi phí:

- Chi phí thực tế
  - Chi phí học tập
  - Chi phí đào tạo
- Chi phí cơ hội

#### Lợi ích:

- Các kỹ năng được cải thiện và bổ sung
- Sự khuyến khích động viên nhân viên
  - ... giảm sự giám sát, tăng năng suất, giảm tai nạn...

6-35

## PHÁT TRIỂN QUẢN TRỊ



- Xây dựng chương trình lộ trình công danh
- Xác định thời gian và nội dung của chương trình đào tạo
- Phương pháp đào tạo

6-36

## Xây dựng lộ trình công danh

Developing a Succession Planning Program

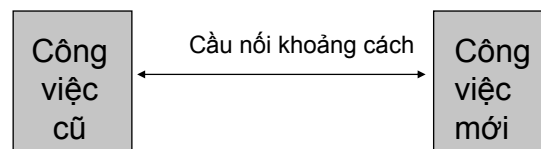
- Gắn phát triển quản trị với lập kế hoạch nhân sự
- Xác định các yêu cầu đối với quản trị viên
- Đánh giá tiềm năng quản trị
- Xác định lộ trình nghề nghiệp
- Phát triển sơ đồ thay thế

6-37

## Thời gian và nội dung của chương trình đào tạo

Trước khi được lựa chọn và bổ nhiệm

Sau khi được lựa chọn và bổ nhiệm



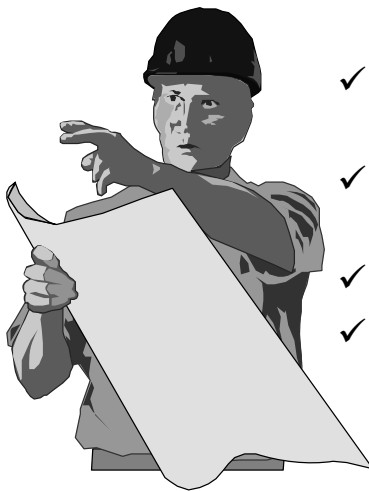
6-38

## Phương pháp phát triển

- Đào tạo tại lớp học
- Các trung tâm nguồn lực
- Luân chuyển
- Cố vấn
- Các dự án đặc biệt

6-39

## QUẢN TRỊ VIÊN CHỨC NĂNG VỚI HOẠT ĐỘNG ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN



- ✓ Đào tạo định hướng cho nhân viên
- ✓ Đánh giá nhu cầu đào tạo và kế hoạch đào tạo
- ✓ Thực hiện đào tạo tại chỗ
- ✓ Đảm bảo sự chuyển giao

6-40

## PHÒNG NHÂN SỰ VỚI HOẠT ĐỘNG ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN

- Đào tạo định hướng cho nhân viên
- Đóng góp vào chương trình phát triển quản trị
- Cung cấp dịch vụ ĐT&PT
- Đánh giá hiệu quả ĐT&PT

6-41