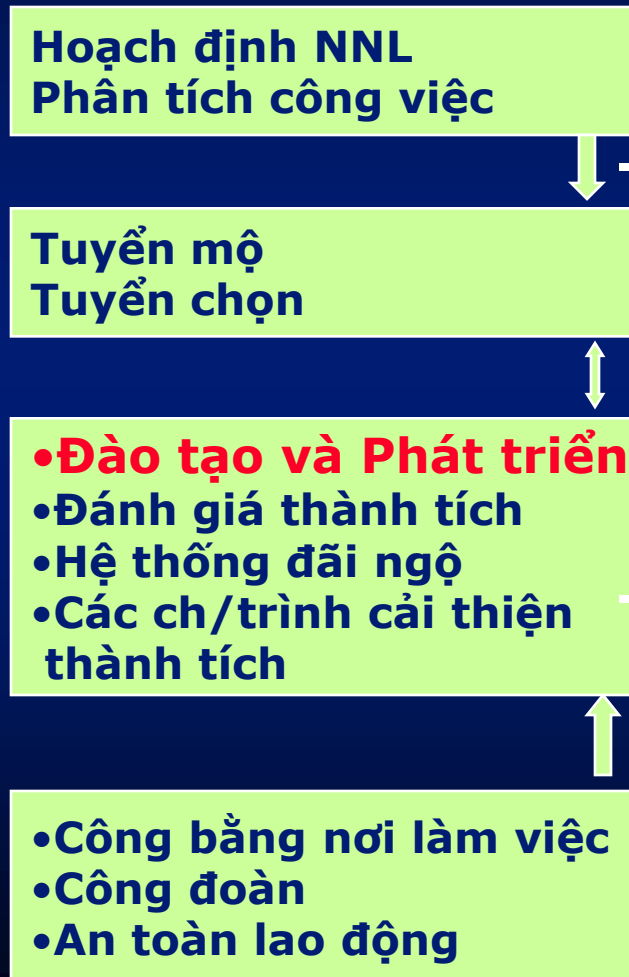


ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NHÂN VIÊN



CÁC HOẠT ĐỘNG CỦA QTNNL & LTCT

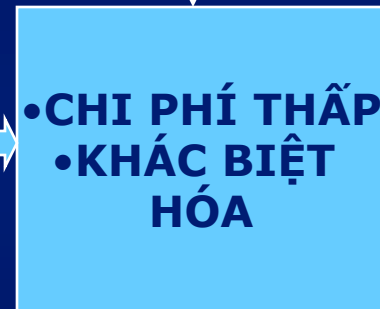
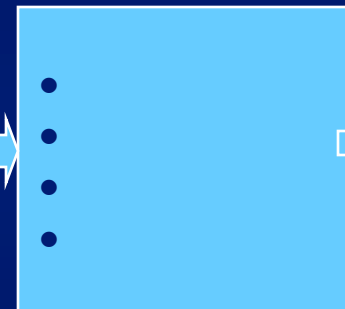
Các hoạt động QTNNL



Kết quả định
hướng cá nhân

Các kết quả định
hướng tổ chức

Lợi thế cạnh
tranh



I. Khái niệm và mục đích

1. Khái niệm

- Đào tạo: là hoạt động nhằm mục đích *nâng cao tay nghề hay kỹ năng* của một cá nhân đối với *công việc hiện tại*
- Phát triển: Là các hoạt động học tập *vượt qua khỏi phạm vi công việc trước mắt* của người lao động, nhằm mở ra cho họ những công việc mới dựa trên cơ sở những *định hướng tương lai của tổ chức.*

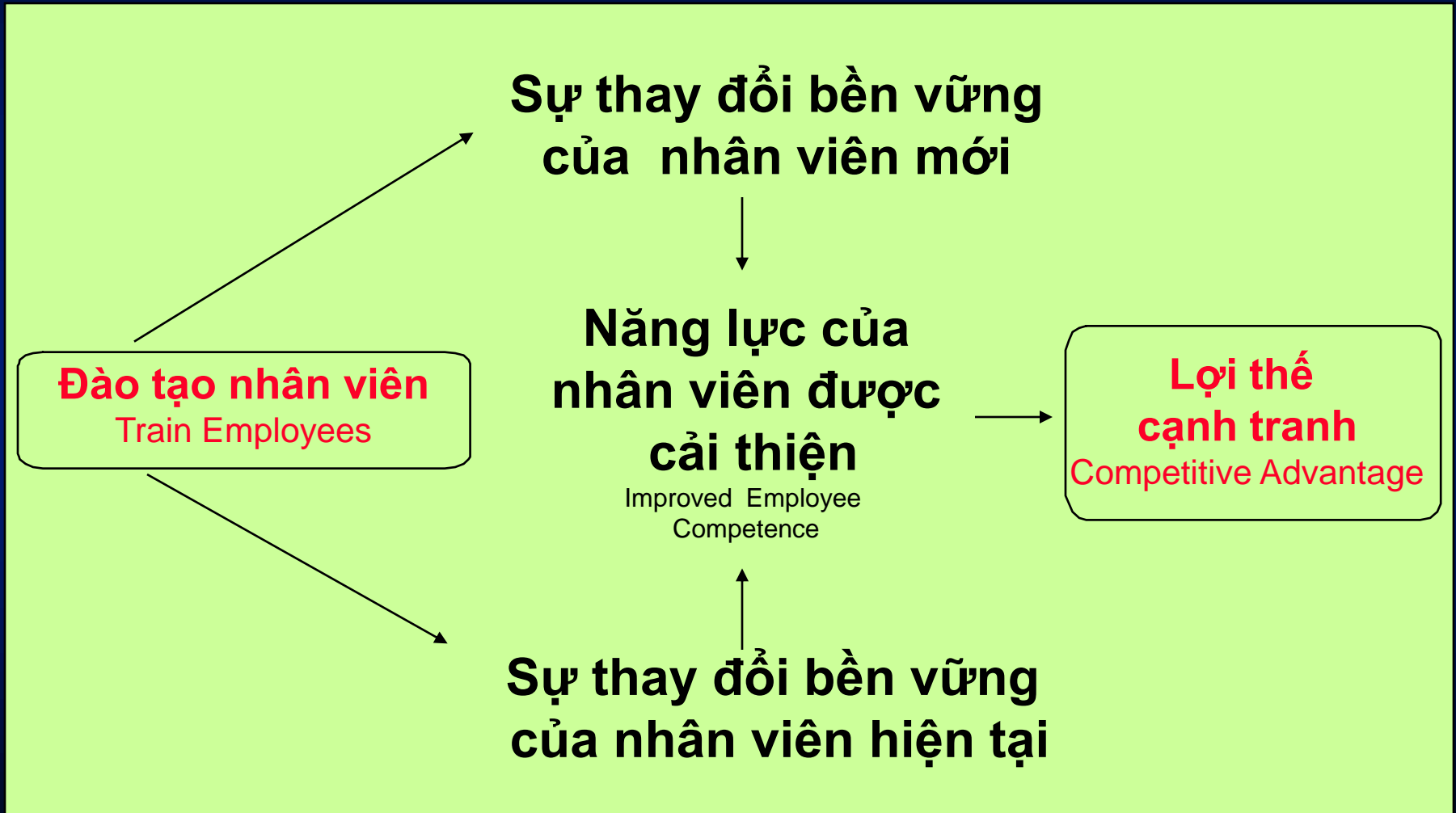
Sự khác nhau giữa đào tạo và phát triển

	Đào tạo	Phát triển
Trọng tâm		
Phạm vi		
Thời gian		
Mục đích		

THẢO LUẬN

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

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



2. Mục đích và vai trò của ĐT & PT NNL

-

-

-

❖ Những lợi ích do đào tạo đem lại

-
-
-
-
-

2. Những lý do cần phải đào tạo

-
-
-
-
-
-
-

3. NHỮNG NGUYÊN TẮC ĐÀO TẠO HIỆU QUẢ

-
-
-
-
-
-
-

II. QUY TRÌNH ĐÀO TẠO



1. 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

a. Tiến trình xác định nhu cầu đào tạo



b. Ba cấp độ của xác định nhu cầu

- Phân tích tổ chức:
- Phân tích công việc:
- Phân tích nhân viên:

Phương pháp xác định nhu cầu đào tạo

-
-
-
-
-
-

c. Xác định mục tiêu đào tạo

- Mục tiêu phản ứng
- Mục tiêu kết quả
- Mục tiêu hành vi

d. 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 đào tạo kỹ năng



TỐI ĐA HÓA KẾT QUẢ HỌC CỦA HỌC VIÊN



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



Đặc điểm của học viên đã trưởng thành

ĐẶC ĐIỂM	YÊU CẦU TRONG ĐÀO TẠO
• Độc lập, tự định hướng	
• Kinh nghiệm	
• Sẵn sàng học	
• Học để làm	

2. 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)



2.1. Các phương pháp thông tin

2.1.1 thuyết trình



Phương pháp thuyết trình (lectures)

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

Phương pháp đào tạo: thuyết trình

Ưu điểm:

—

—

—

Hạn chế:

—

—

—

—



2.1.2. Phương pháp đào tạo: **NGHE NHÌN** (Audiovisuals)

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

Ưu điểm:

-
-
-
-

Hạn chế:

-
-
-



2.1.3. Phương pháp đào tạo: Nghiên cứu độc lập

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:

—

—

—

Hạn chế:

—

—

—

—

2.2. Phương pháp thực nghiệm

2.2.1. Đào tạo tại chỗ

ĐÀO TẠO TẠI CHỖ (OJT)

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

Ưu điểm:

-
-
-

Hạn chế:

-
-
-
-

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 .

2.2.2. MÔ PHỎNG 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:

-
-

Hạn chế:

-
-

2.2.3. TRÒ CHƠI KINH DOANH

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

Ưu điểm:

-
-
-

Hạn chế:

-
-
-

2.2.4. 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

Phương pháp đào tạo: **PHÂN TÍCH TÌNH HUỐNG**

Ưu điểm:

-
-
-
-

Hạn chế:

-
-



2.2.5. 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?



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

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

Ưu điểm:

—

—

—

Hạn chế:

—

—



2.2.6. QUAN SÁT HÀNH VI

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

Ưu điểm:

-
-
-

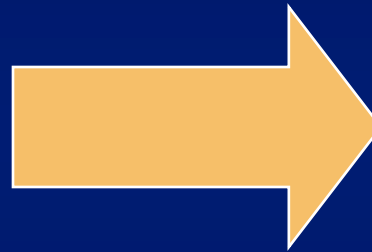
Hạn chế:

-
-

CHUYỂN GIAO TRONG ĐÀO TẠO



TỪ PHÒNG HỌC



SANG CÔNG VIỆC

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

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

3. ĐÁNH GIÁ CHƯƠNG TRÌNH ĐÀO TẠO

3.1. 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

3.2. 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

3.3. PHÂN TÍCH CHI PHÍ & LỢI ÍCH ĐÀO TẠO

Chi phí:

-

-

-

-

Lợi ích:

-

-

III. PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ 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

1. Xây dựng lộ trình công danh

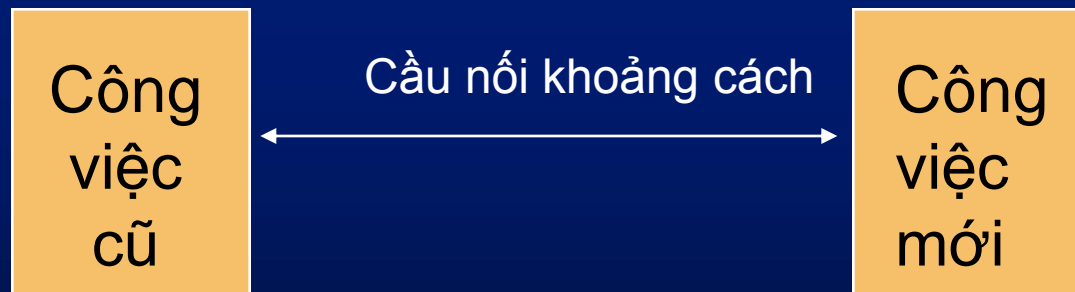
Developing a Succession Planning Program

- 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

2. Thời gian và nội dung của chương trình đào tạo

Trước khi được lựa chọn và bổ nhiệm

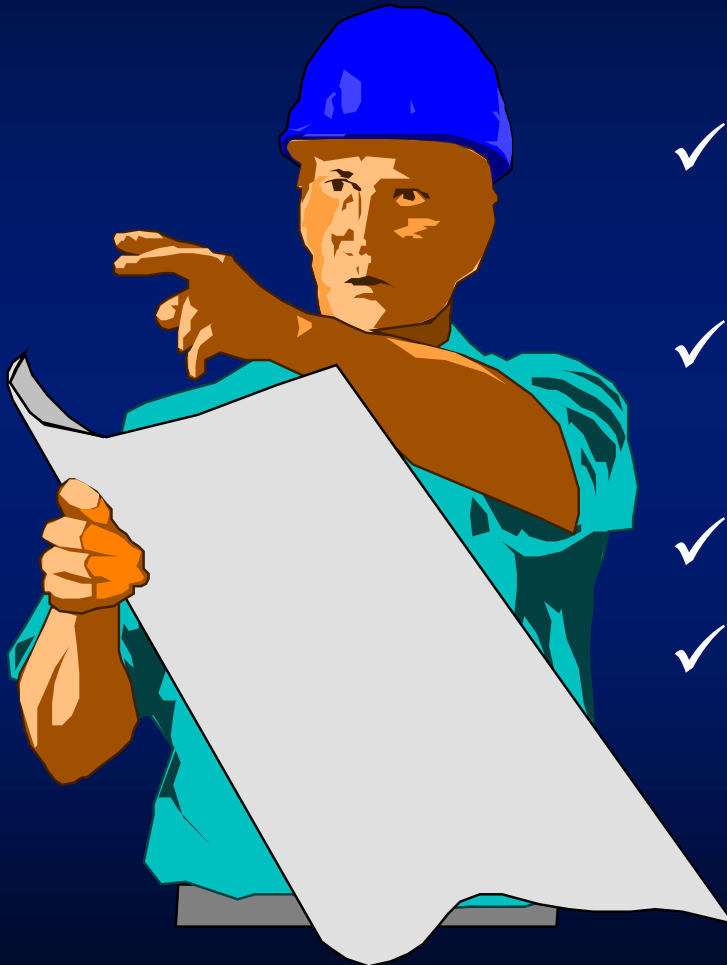
Sau khi được lựa chọn và bổ nhiệm



3. Phương pháp phát triển

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

4. 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

5. 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