

Chương 5:

ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC

KHOA QUẢN TRỊ KINH DOANH

GV. LÊ THỊ HẠNH

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- **Ts. Trần Kim Dung**, giáo trình QTNNL, NXB thống kê – 2006.
- **Ts. Nguyễn Ngọc Quân và Ths Nguyễn Văn Điền**, giáo trình QTNNL, NXB trường ĐH Kinh Tế Quốc Dân- 2007.
- Một số tài liệu tham khảo khác.

CHƯƠNG 5:

ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NNL

MỤC TIÊU CHƯƠNG

- **Hiểu khái niệm và mục đích của đào tạo và phát triển.**
- **Phân loại các hình thức đào tạo.**
- **Tiến trình đào tạo và phát triển.**
- **Đánh giá hiệu quả đào tạo**

CHƯƠNG 5:

ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC

1. KHÁI NIỆM ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN

- **Đào tạo:** là quá trình được hoạch định và tổ chức nhằm trang bị / nâng cao kiến thức và kỹ năng cụ thể cho nhân viên nhằm nâng cao hiệu quả làm việc.
- **Phát triển:** là quá trình chuẩn bị và bồi dưỡng năng lực cần thiết cho tổ chức trong tương lai.

CHƯƠNG 5:

ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC

LỢI ÍCH

- **Đối với cá nhân:**
 - Thỏa mãn nhu cầu học tập.
 - Thay đổi hành vi nghề nghiệp.
 - Tăng cơ hội thăng tiến và phát triển nghề nghiệp.
- **Đối với doanh nghiệp:**
 - Tăng hiệu quả công việc: tăng năng suất, chất lượng, tiết kiệm thời gian, chi phí,...
 - Duy trì và nâng cao chất lượng NNL, tăng lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp trên thị trường.
 - Tăng khả năng thích ứng với sự thay đổi của môi trường.

CHƯƠNG 5:

ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC

BẤT LỢI

- Tốn kém chi phí (thuê giảng viên, cơ sở, thiết bị, tài liệu,...)
- Gián đoạn công việc
- Khó lựa chọn người hướng dẫn, phương pháp và đánh giá hiệu quả đào tạo,...
- Nhân viên được đào tạo chuyển nơi làm việc.

CHƯƠNG 5:

ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC

2. PHÂN BIỆT GIỮA ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN

ĐÀO TẠO	PHÁT TRIỂN
Đáp ứng nhu cầu công việc hiện tại	Đáp ứng nhu cầu công việc trong tương lai.
Áp dụng cho nhân viên yếu về kỹ năng	Áp dụng cho cá nhân, nhóm và tổ chức.
Khắc phục vấn đề hiện tại.	Chuẩn bị cho sự thay đổi trong tương lai
Ngắn hạn	Dài hạn
Mang tính bắt buộc	Mang tính tự nguyện

CHƯƠNG 5:

ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC

3. QUY TRÌNH THỰC HIỆN ĐÀO TẠO:

Bước 1: Xác định nhu cầu, mục tiêu đào tạo

Bước 2: Lập kế hoạch đào tạo

Bước 3: Tiến hành đào tạo

Bước 4: Đánh giá đào tạo

3.1 XÁC ĐỊNH NHU CẦU & MỤC TIÊU ĐÀO TẠO

❖ **Đào tạo khi nào?**

- Mở rộng cơ cấu và chiến lược kinh doanh của công ty.
- Nhân viên thiếu kỹ năng, trình độ.
- Kết quả thực hiện công việc của nhân viên kém
- Áp dụng kỹ thuật, công nghệ mới.
- Thăng chức và chuyển NV sang vị trí mới.
- Tuyển nhân sự mới.
- Áp dụng thời kỳ tái đào tạo cho nhân viên

3.1 XÁC ĐỊNH NHU CẦU & MỤC TIÊU ĐÀO TẠO(tt)

❖ **Phương thức xác định nhu cầu đào tạo?**

- Trao đổi với quản lý các bộ phận.
- Giám sát tình hình hoạt động của nhân viên.
- Phỏng vấn.
- Dùng phiếu điều tra.
- Phân tích các vấn đề của nhóm.
- Phân tích các báo cáo/ ghi chép về kết quả thực hiện công việc.

CHƯƠNG 5:

ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC

3.1 XÁC ĐỊNH NHU CẦU & MỤC TIÊU ĐÀO TẠO(tt)

❖ Xác định mục tiêu đào tạo?

- Nhân viên sẽ tiếp thu được kiến thức và kỹ năng gì?
- Công việc của nhân viên được cải tiến ra sao?
- Xác định dựa trên tiêu chí 5W+1H?
- Chất lượng>NNL và hiệu quả chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp?

3.2. LẬP KẾ HOẠCH ĐÀO TẠO

❖ **Phân loại các hình thức đào tạo:**

- Theo định hướng đào tạo.
- Theo mục đích đào tạo.
- Theo tổ chức hình thức đào tạo.
- Theo địa điểm và nơi đào tạo.
- Theo đối tượng học viên.

❖ **Chọn phương thức đào tạo:**

- Đào tạo tại chỗ.
- Đào tạo tập trung

CHƯƠNG 5:

ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC

3.2. LẬP KẾ HOẠCH ĐÀO TẠO (tt)

ĐÀO TẠO TẠI CHỖ

Nhân viên tham gia khóa học ngắn hạn, tổ chức tại doanh nghiệp, nắm bắt công việc và kỹ năng làm việc.

- **Phương pháp**: minh họa, kèm cặp, đỡ đầu, luân chuyển công việc,...
- **Ưu điểm**: chi phí thấp, phù hợp đào tạo cho nhân viên mới, thuyên chuyển công việc, tạo ra sản phẩm,...
- **Nhược điểm**: nhân viên bị chi phối, không tập trung vào công việc.

CHƯƠNG 5:

ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC

3.2. LẬP KẾ HOẠCH ĐÀO TẠO (tt)

ĐÀO TẠO TẬP TRUNG

Nhân viên tham gia khóa học dài hạn, nhằm nâng cao chuyên môn và được trang bị kiến thức mới.

- **Phương pháp**: thuyết trình/ hội thảo, thảo luận nhóm, cử đi đào tạo, đào tạo từ xa, mô phỏng, giải quyết tình huống,...
- **Ưu điểm**: người học không bị chi phối bởi công việc, nhân viên có động lực học tập tốt hơn.
- **Nhược điểm**: Chi phí cao, gián đoạn công việc.

CHƯƠNG 5:

ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC

3.3. THỰC HIỆN KẾ HOẠCH ĐÀO TẠO

- Tổ chức đào tạo theo đúng kế hoạch đề ra
- Thường xuyên theo dõi tiến độ thực hiện và đưa ra những điều chỉnh kế hoạch nếu cần thiết

CHƯƠNG 5:

ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC

3.4. ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ ĐÀO TẠO:

- **Đánh giá hiệu quả đào tạo thông qua:**
 - Bảng khảo sát người học.
 - Kiểm tra sau cuối mỗi khóa học.
 - So sánh hiệu quả làm việc của nhân viên trước và sau đào tạo.
 - Đề nghị cấp trên đánh giá kết quả làm việc của nhân viên.

CHƯƠNG 5:

ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC

3.4. ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ ĐÀO TẠO(tt)

➤ Phân tích chi phí và lợi ích:

$$\text{Hiệu quả đào tạo} = \frac{\text{Giá trị gia tăng do đào tạo}}{\text{Tổng chi phí đào tạo}}$$

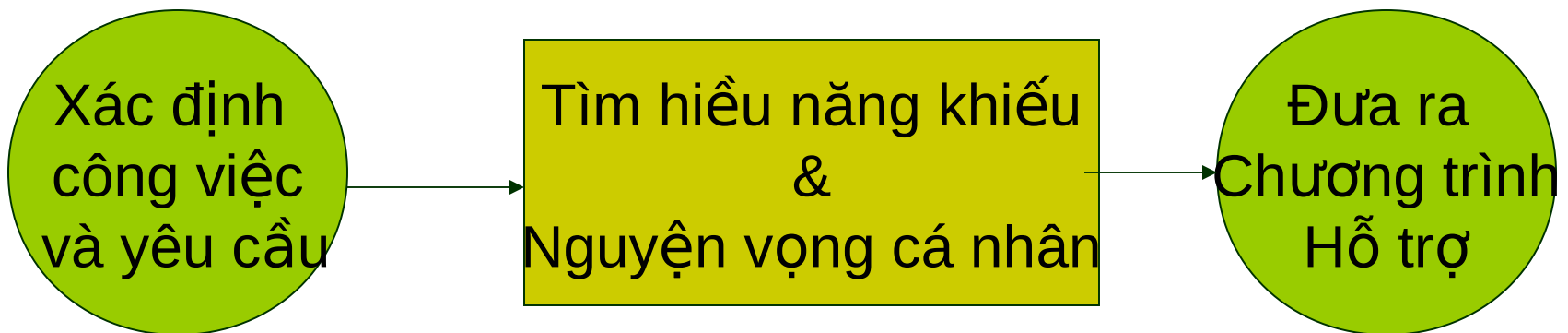
- Giá trị gia tăng do đào tạo: tăng năng suất, sản lượng, chất lượng sản phẩm.
- Tổng chi phí đào tạo: Thuê giáo viên, địa điểm, thiết bị,...

CHƯƠNG 5:

ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC

4. ĐỊNH HƯỚNG NGHỀ NGHIỆP:

Giúp cho mỗi người khám phá khả năng cá nhân của họ để có lựa chọn nghề nghiệp đúng đắn và chương trình đào tạo phù hợp



CHƯƠNG 5:

ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC

4. ĐỊNH HƯỚNG NGHỀ NGHIỆP:

Xác định yêu cầu công việc:

- Công việc quản trị.
- Công việc kỹ thuật.
- Công việc bán hàng/ Marketing.
- Công việc nghiệp vụ.
- Công việc quan hệ khách hàng,...

CHƯƠNG 5:

ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC

4. ĐỊNH HƯỚNG NGHỀ NGHIỆP:

Tìm hiểu năng khiếu cá nhân:

- Khả năng giao tiếp
- Khả năng đàm phán
- Khả năng phân tích.
- Khả năng kỹ thuật.
- Khả năng nghiên cứu
- Khả năng viết lách
- Khả năng ngoại ngữ,....

CHƯƠNG 5:

ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC

4. ĐỊNH HƯỚNG NGHỀ NGHIỆP:

Chương trình hỗ trợ:

- Hội thảo và cố vấn nghề nghiệp
- Phổ biến thông tin về công việc
- Phản hồi cho nhân viên về năng lực làm việc và hướng phát triển nghề nghiệp
- Đặt ra tiêu chuẩn và hướng dẫn thực hiện
- Luân chuyển nhân viên
- Khuyến khích cơ hội học tập trong và ngoài công ty,...

THE END