



# Đào tạo và phát triển nhân sự

---

TS Lê Quân



# Một số nội dung chính

---

- Đại cương về đào tạo nhân sự: các loại hình đào tạo, quy trình đào tạo
- Huấn luyện nhân sự - coaching
- Phát triển nhân sự



# Đào tạo và phát triển là gì?

---

- Giáo dục, đào tạo chung, đào tạo chuyên
- Đào tạo và phát triển nhân sự: nhu cầu trước mắt và mục đích phát triển lâu dài (giúp cá nhân chuẩn bị sẵn những kiến thức, kỹ năng theo yêu cầu của công việc mới)



## Mục đích của đào tạo và phát triển nhân sự

---

- Giúp nhân viên thực hiện công việc tốt hơn
- Cập nhật thông tin, kỹ năng
- Thay đổi và cải tiến phương pháp quản lý
- Giải quyết các vấn đề tổ chức
- Hướng dẫn công việc cho nhân viên mới
- Chuẩn bị đội ngũ kế cận
- Thoả mãn nhu cầu phát triển cho nhân viên



# Nguyên tắc trong đào tạo và phát triển

---

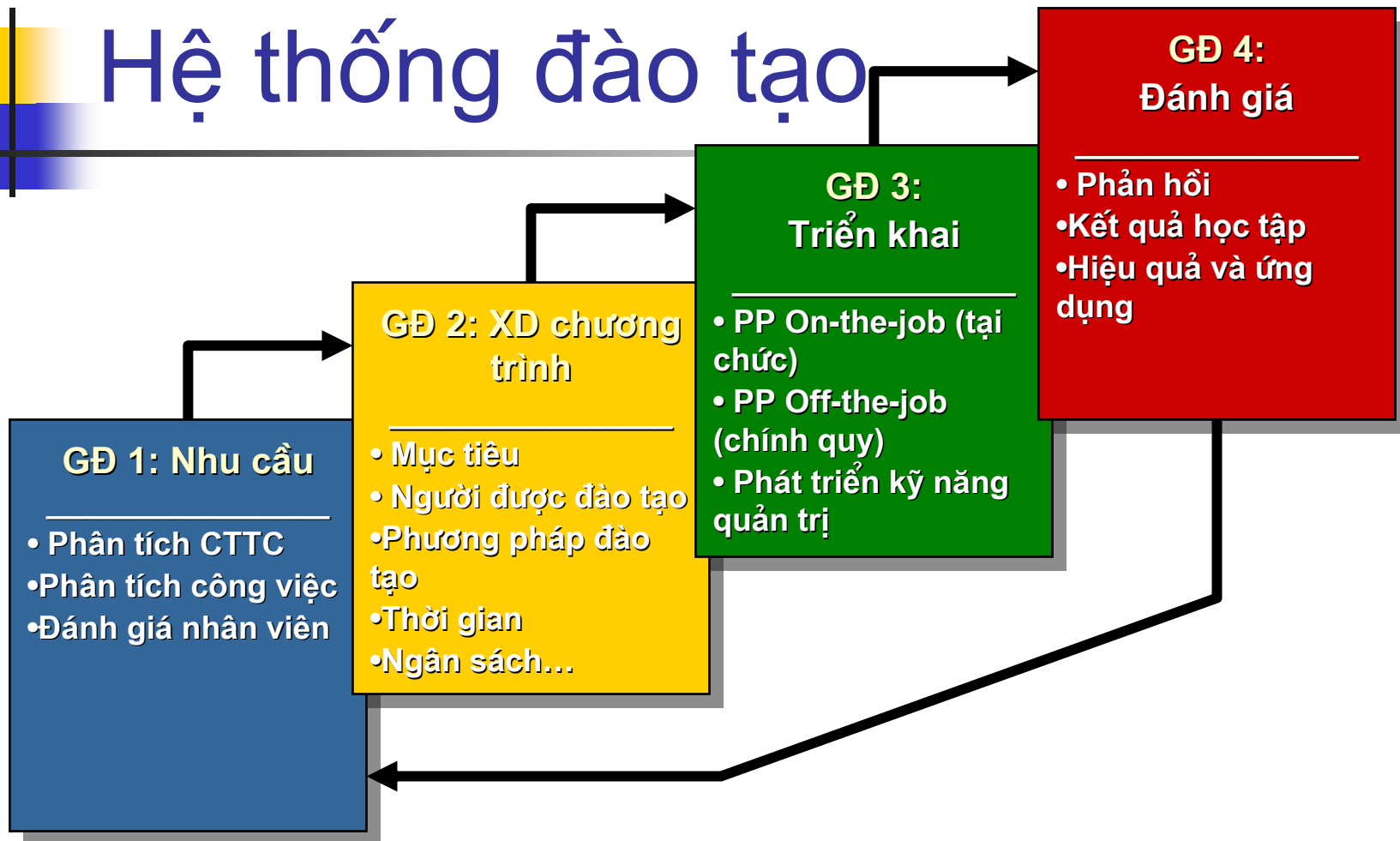
- Kích thích
- Cung cấp thông tin phản hồi
- Tổ chức
- Nhắc lại
- Ứng dụng
- Tham dự

# Hệ thống đào tạo và phát triển

- 4 giai đoạn
  - Xác định nhu cầu
  - Xây dựng chương trình
  - Triển khai
  - Đánh giá



# Hệ thống đào tạo





# Xác định nhu cầu đào tạo

---

1. Phân tích đơn vị (thực hiện mục tiêu)
  2. Phân tích tác nghiệp (các kỹ năng cần có)
  3. Phân tích nhân viên (điểm mạnh và yếu của nhân viên)
- ⇒ Mục tiêu của đào tạo hoặc những mong đợi cần đạt được



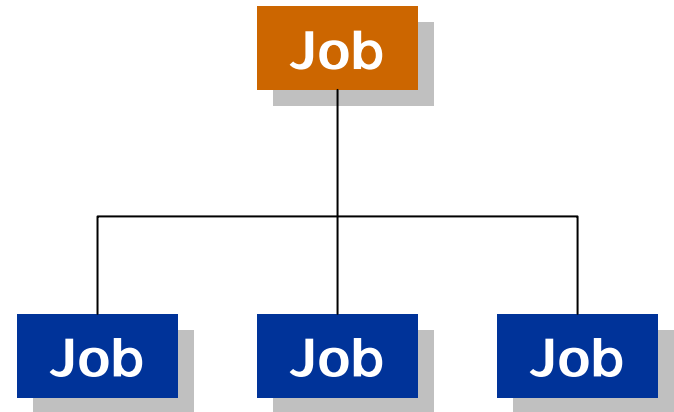
# Nhu cầu đào tạo

- Thống kê năng lực của tổ chức
  - Xem xét các năng lực tổ chức cần có để tồn tại và phát triển.



# Công việc là gì?

- Công việc (Job)
  - Một nhóm các hoạt động có liên quan đến nhau
- Vị trí (position)
  - Một loạt các trách nhiệm và quyền hạn được hoàn thành bởi một nhân viên
- Nhóm các công việc (Job Family)
  - Nhóm các công việc có các đặc điểm gần giống nhau





# Mô tả công việc

---

- Những tiêu chuẩn công việc (specifications of job)
  - Công việc đòi hỏi các kỹ năng, khả năng và năng lực của nhân viên để hoàn thành công việc
  - Các đặc thù này là cơ sở cho công tác tuyển chọn sao cho chọn lựa được người có thể hoàn thành công việc.
- Bản mô tả công việc (Job description)
  - Văn bản tập hợp các nhiệm vụ, quyền hạn và trách nhiệm của một công việc.

# PTCV và các chức năng khác của QTNS

## PTCV

### Tuyển dụng

Xác định các tiêu chuẩn tuyển dụng

### Sàng lọc

Cung cấp các thông tin về quyền hạn và đặc thù của công việc để lựa chọn

### Đánh giá thành tích

Cung cấp các tiêu chuẩn đánh giá nhân viên đảm nhiệm công việc

### Đào tạo và phát triển

Xác định nhu cầu tuyển dụng và làm cơ sở xây dựng các chương trình phát triển

### Đãi ngộ nhân sự

Cung cấp thông tin cơ bản giúp xây dựng mức lương và hệ số lương cho từng công việc



# Phân tích công việc

---

- Là quá trình thu nhận các thông tin về công việc nhằm xác định các quyền hạn nào, nhiệm vụ nào, hoạt động nào thuộc về công việc.
  - Nhà quản trị nhân sự sử dụng các thông tin nhận được để xây dựng bản MTCV. Bản MTCV làm tham chiếu trong suốt quá trình làm việc của nhân viên và làm nền tảng cho xây dựng các chính sách nhân sự khác.

# Phân tích công việc

Làm nền tảng cho:

## PTCV

- Nhân viên làm việc gì
- Tại sao nhân viên làm việc đó
- Nhân viên làm việc đó ntn?

- Xác định các yêu cầu của công việc

## MTCV

- Tóm lược các thông tin về công việc
- Danh sách các chức năng chính của công việc

- Định hướng nhân viên
- Hướng dẫn nhân viên
- Kỷ luật lao động và kiểm soát

## Đặc thù của công việc

- Yêu cầu về đào tạo, học vấn, kỹ năng, kinh nghiệm...

- Tuyển dụng
- Sàng lọc
- Phát triển



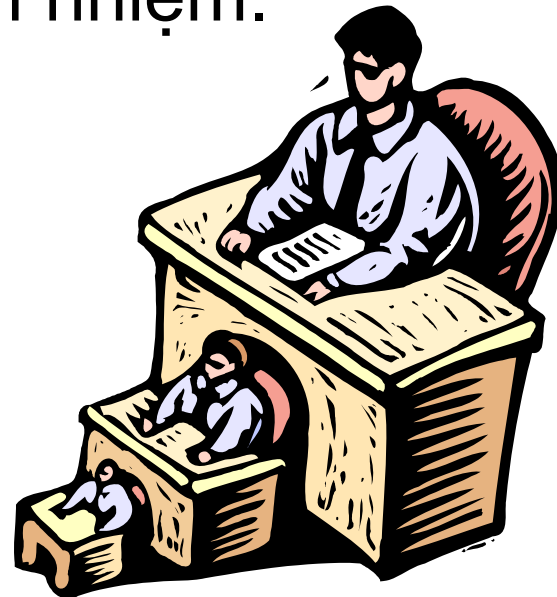
# Các thông tin chính của Bản MTCV

---

- **Chức danh (Job Title)**  
Cho biết quyền hạn của công việc trong cơ cấu tổ chức của DN
- **Nhận dạng công việc**
  - Phân biệt được công việc với các công việc khác
- **Quyền hạn**
  - Các quyền hạn và trách nhiệm chính cho công việc
- **Các chỉ tiêu đánh giá**
- **Quan hệ với các đơn vị khác theo quy trình nghiệp vụ**
- **Yêu cầu đối với người đảm nhận:**
  - Các kỹ năng, trình độ, kinh nghiệm... cần có để đảm nhiệm tốt vị trí

# Mô tả công việc

- Chức danh
  - Vị trí của công việc trong cơ cấu tổ chức
  - Quyền hạn và trách nhiệm.







# Mô tả công việc (tiếp)

---

- Nhận dạng công việc
  - Phòng ban
  - Người đảm nhiệm
  - Ngày tiến hành xem xét lại Bản MTCV
  - Mã số nhân viên
  - Số nhân viên cùng đảm nhiệm công việc này
  - Số nhân viên trong phòng ban
  - Mô tả một số hoạt động chính của công việc

# Mô tả công việc (tiếp)



---

- Mô tả chi tiết quyền hạn và trách nhiệm
  - Khẳng định các quyền hạn của công việc:
    - Sắp xếp theo thứ tự quan trọng về quyền hạn, thời lượng làm việc đó,...
    - Các trách nhiệm phải được hoàn thành
    - Các công cụ sử dụng và các trang thiết bị để hoàn thành công việc



# Thực hiện quá trình đào tạo

---

## 1. Đào tạo tại nơi làm việc

- Kèm cặp, hướng dẫn tại chỗ
- Luân phiên thay đổi công việc

## 2. Đào tạo ngoài nơi làm việc

- Nghiên cứu tình huống
- Trò chơi quản trị
- Phương pháp hội thảo
- Phương pháp nhập vai
- Huấn luyện theo mô hình mẫu



# Đánh giá hiệu quả đào tạo

---

- Giai đoạn I: Học viên thu được gì?
- Giai đoạn II: Học viên áp dụng các kiến thức và kỹ năng ra sao?
  - Phân tích thực nghiệm
  - Đánh giá những thay đổi ở học viên
  - Đánh giá định lượng hiệu quả



# Hội nhập

---

- Hội nhập là quá trình giúp nhân viên mới hội nhập được với tổ chức, với công việc mới



# Nội dung đào tạo hội nhập

---

- Lịch sử công ty
- Thành tích chính và các đặc thù của Cty
- Danh mục các nội quy, quy chế đặc thù của ngành, của công ty, của công việc
- Các tài liệu của cty
- Đánh giá nhân sự và quy trình đánh giá
- Các cơ hội phát triển và đào
- An toàn lao động và quy trình chất lượng
- Số tay nhân viên
- Sơ đồ cơ cấu tổ chức của Cty
- Thoả ước lao động tập thể
- Ngày nghỉ, quyền lợi của nhân viên
- Nguồn thông tin
- Bảo hiểm...

## PROCESS DYNAMICS

- Meeting skills
- Problem solving
- Brainstorming
- Decision making
- Negotiation skills
- Goal setting
- Presentation skills
- Process analysis
- Task evaluation
- Customer/vendor analysis
- Project planning
- Information management
- Creativity

## TEAM TRAINING

## BEHAVIOR DYNAMICS

- Member communications
- Conflict resolution
- Building trust
- Establishing norms
- Handling difficult members
- Diversity awareness
- Team development stages
- Team issues/concerns
- Team benefits
- Features of good teams
- Negotiations

Đào tạo kỹ  
năng nhóm



# Huấn luyện nhân sự - Coaching

---

- Xây dựng các kỹ năng, tạo lòng tin cho mọi người
- Giúp mọi người thực hiện tốt công việc
- Đổi mới các hoạt động

*"Tài năng không phải ngẫu nhiên mà có"*





# Cấu trúc của việc huấn luyện

---

- Competency (năng lực): đánh giá mức độ làm việc hiện tại
- Outcomes (mục tiêu): đặt ra mục tiêu cho việc học hỏi
- Action (hành động): thống nhất các phương pháp và bắt đầu hành động
- Checking (kiểm tra): cung cấp các thông tin phản hồi và ghi nhận các điều đã học



## Các cơ hội để huấn luyện nhân sự

---

- ❖ Hôm qua: điều đã học để lần tới thực hiện tốt hơn
  - ❖ Hôm nay: dành thời gian tiếp tục cải thiện các công việc hiện nay
  - ❖ Ngày mai: phát triển các kế hoạch nâng cao mức độ thực hiện
- ⇒ Thực hành: Liệt kê các cơ hội huấn luyện nhân sự tại đơn vị mình.



# Phát triển cá nhân

---

- ❖ Đánh giá cá nhân (theo mẫu câu hỏi)
- ❖ Xây dựng cây công việc
- ❖ Xây dựng kế hoạch phát triển cá nhân



# Đánh giá cá nhân

---

## ■ Đánh giá khả năng

1. Không có khả năng
2. Có chút khả năng
3. Trung bình
4. Khá
5. Xuất sắc

## ■ Đánh giá tầm quan trọng

1. Không quan trọng
2. Hơi quan trọng
3. Trung bình
4. Rất quan trọng
5. Cực kì quan trọng



# Đánh giá cá nhân

---

- Đánh giá khả năng
  - Điểm mạnh và điểm yếu của bản thân?
  - Lĩnh vực quan trọng nhất trong bản đánh giá là gì?
  - Sự khác biệt giữa đánh giá khả năng và tầm quan trọng, từ đó rút ra nhận xét
  - Các kỹ năng nào cần phát triển?