

**TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ TP.HCM  
VIỆN ĐÀO TẠO SAU ĐẠI HỌC**



*Tiểu luận môn học:*  
**QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC**

*Đề tài:*  
**ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN  
NGUỒN NHÂN LỰC**

**GVHD : TS. Nguyễn Thanh Hội**

**Lớp : QTKD Đêm 2 – K21**

**Nhóm 5 :**

1. Lê Công Năm
2. Phạm Khánh Ngọc
3. Trần Thị Ngọc Nhi
4. Nguyễn Kim Như
5. Liêu Ngọc Oanh

*TP HCM, năm 2012*

## MỤC LỤC

<b>LỜI MỞ ĐẦU.....</b>	<b>1</b>
<b>A.TỔNG QUAN VỀ ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC.....</b>	<b>2</b>
1. Khái niệm và vai trò của đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.....	2
1.1. Khái niệm.....	2
1.3. Vai trò của đào tạo và phát triển.....	4
1.4. Vì sao cần đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.....	5
2. Nguyên tắc, mục tiêu và quy trình của đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.....	5
2.1. Nguyên tắc.....	5
2.2. Mục tiêu.....	6
2.3. Quy trình chung về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.....	7
3. Xác định nhu cầu đào tạo.....	8
3.1. Phân tích doanh nghiệp.....	8
3.2. Phân tích tác nghiệp.....	8
3.3. Phân tích nhân viên.....	8
4. Phân loại hình thức đào tạo.....	8
4.1. Theo nội dung đào tạo.....	8
4.2 Theo hình thức tổ chức đào tạo.....	9
5. Phương pháp đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.....	9
5.1. Phương pháp.....	9
5.2. Ưu điểm và khuyết điểm của các phương pháp đào tạo.....	11
6. Đánh giá kết quả đào tạo.....	14
6.1. Mục đích đánh giá hiệu quả đào tạo.....	14
6.2. Thực hiện đánh giá hiệu quả đào tạo.....	14
6.3. Phương pháp đánh giá hiệu quả đào tạo.....	15
<b>B. CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC.....</b>	<b>15</b>
1. Mối quan hệ giữa chiến lược kinh doanh và các chiến lược nguồn nhân lực.....	15

2. Xây dựng chiến lược phát triển đội ngũ nhân sự kế cận.....	17
<b>C. ĐỊNH HƯỚNG VÀ PHÁT TRIỂN NGHỀ NGHIỆP.....</b>	<b>17</b>
1. Vai trò của định hướng và phát triển nghề nghiệp .....	17
2. Định hướng phát triển nghề nghiệp .....	17
3. Các giai đoạn phát triển nghề nghiệp .....	18
4. Các bước xây dựng chương trình đào tạo .....	18
5. Lộ trình công danh.....	20
<b>D. CÔNG TÁC ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NNL TẠI VIỆT NAM.....</b>	<b>20</b>
1. Công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực .....	20
2. Đề xuất giải pháp.....	24
<b>E. TÌNH HUỐNG QUẢN TRỊ.....</b>	<b>25</b>
<b>TÀI LIỆU THAM KHẢO .....</b>	<b>30</b>

## **LỜI MỞ ĐẦU**

Trong thời đại khoa học kỹ thuật phát triển như vũ bão, cuộc cạnh tranh giữa các nước và các công ty ngày càng khốc liệt. Cuộc cạnh tranh đó thể hiện trên tất cả các mặt: công nghệ, quản lý, tài chính, chất lượng, giá cả, v.v... Nhưng trên hết, yếu tố quyết định vị thế cạnh tranh của doanh nghiệp là con người. Thực tế đã chỉ ra rằng đối thủ cạnh tranh đều có thể sao chép mọi bí quyết của công ty về sản phẩm, công nghệ, v.v... Chỉ có đầu tư vào yếu tố con người là ngăn chặn được đối thủ cạnh tranh sao chép bí quyết của mình. Do đó để có thể cạnh tranh thành công, việc đầu tư vào công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực là điều tất yếu.

Chất lượng nguồn nhân lực sẽ quyết định sự thành bại trong cạnh tranh. Điều này càng trở nên bức bách trong bối cảnh Việt Nam đã gia nhập WTO và chủ động trong quá trình hội nhập quốc tế. Nhận thức được tầm quan trọng của công tác đầu tư này, nhiều công ty đã chú trọng vào công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực. Tuy nhiên phương pháp thực hiện công tác này còn có nhiều bất cập do nhiều nguyên nhân. Một trong những nguyên nhân cơ bản nhất là nhiều công ty chưa có phương pháp làm công việc này một cách bài bản, hệ thống như thiếu một tầm nhìn dài hạn xuyên suốt các hoạt động khác nhau, thiếu hoạch định kế hoạch, thiếu sự đồng bộ giữa các hoạt động khác nhau... Những vấn đề này được đưa ra bàn luận thông qua đề tài “Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực”.

## A. TỔNG QUAN VỀ ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC

### 1. Khái niệm và vai trò của đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

#### 1.1. Khái niệm

##### a) Theo Cherrington:

- ✎ Giáo dục mang tính chất chung, cung cấp cho học viên các kiến thức chung có thể sử dụng vào trong các lĩnh vực khác nhau.
- ✎ Đào tạo liên quan đến việc tiếp thu các kiến thức, kỹ năng đặc biệt nhằm thực hiện những công việc cụ thể.
- ✎ Phát triển liên quan đến việc nâng cao khả năng trí tuệ và cảm xúc cần thiết để thực hiện các công việc tốt hơn.

##### b) Theo Carrel và cộng sự:

- ✎ Có 2 loại đào tạo:
  - *Đào tạo chung*: để nhân viên có những kỹ năng có thể sử dụng ở mọi nơi. Ví dụ nâng cao khả năng đọc, viết, tính toán, ...
  - *Đào tạo chuyên*: giúp nhân viên có các thông tin và kỹ năng chuyên biệt, áp dụng cho công việc của mình tại nơi làm việc.
- ✎ Khái niệm đào tạo sử dụng trong trường hợp nhân viên (không phải quản trị gia) học tập, lĩnh hội các kiến thức, kỹ năng, kỹ thuật.
- ✎ Khái niệm phát triển quản trị liên quan tới các phương pháp và hoạt động nhằm nâng cao khả năng quản trị bằng cách truyền đạt các kiến thức, thay đổi quan điểm, nâng cao kỹ năng thực hành cho quản trị gia.

##### c) Quan điểm truyền thống:

- ✎ Đào tạo là dành cho nhân viên cấp dưới, chú trọng kỹ năng tay chân
- ✎ Phát triển là dành cho nhân viên cấp cao, chú trọng kỹ năng giao tiếp, ra quyết định,...

##### d) Theo Wayne:

Khái niệm *đào tạo* và *phát triển* sẽ dùng thay đổi cho nhau và đều bao gồm các chương trình hoạch định nhằm hoàn thiện việc thực hiện công việc ở các cấp: cá nhân, nhóm và doanh nghiệp.

**e) Theo Cenzo và Robbins:**

- ✎ Đào tạo là quá trình học tập nâng cao kiến thức, kỹ năng thực hành. Đào tạo có định hướng vào hiện tại, chú trọng vào công việc hiện thời của cá nhân, giúp cá nhân có kỹ năng cần thiết để thực hiện tốt công việc hiện tại.
- ✎ Phát triển nhằm chú trọng công việc tương lai trong tổ chức, doanh nghiệp. Chuẩn bị kiến thức, kỹ năng cần thiết khi một người thăng tiến lên chức vụ mới.

**📌 Tóm lại:**

- ✎ Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực là một loạt hoạt động có tổ chức, được điều khiển trong một thời gian xác định và nhằm đem đến sự thay đổi nhân cách. Có 3 loại hoạt động khác nhau theo định nghĩa này: đào tạo, giáo dục và phát triển liên quan đến công việc, cá nhân con người và tổ chức.
  - **Đào tạo:** là quá trình học tập làm cho người lao động có thể thực hiện chức năng, nhiệm vụ có hiệu quả hơn trong công tác của họ.
  - **Giáo dục:** là quá trình học tập, để chuẩn bị con người cho tương lai, có thể cho người đó chuyển tới công việc mới trong một thời gian thích hợp.
  - **Phát triển:** là quá trình học tập nhằm mở ra cho cá nhân những công việc mới dựa trên những định hướng tương lai của tổ chức.

**❖ So sánh giữa đào tạo và phát triển nguồn nhân lực**

**Giống nhau:** Giúp cho người lao động có kiến thức và kỹ năng chuyên môn, kỹ năng quản lý, kỹ năng mềm (thuyết trình, làm việc nhóm, quản lý công việc hiệu quả...)

**Khác nhau:**

STT	Đặc điểm	Đào tạo	Phát triển
1	Tập trung	Công việc hiện tại	Công việc tương lai
2	Kinh nghiệp làm việc	Thấp	Cao
3	Mục tiêu	Chuẩn bị cho công việc hiện tại	Chuẩn bị cho sự thay đổi
4	Tham gia	Yêu cầu	Tự nguyện

### **1.3. Vai trò của đào tạo và phát triển**

- ✎ Đào tạo giúp thu hút nguồn nhân lực tiềm năng: Doanh nghiệp biết cách tạo cơ hội học tập và phát triển cho nhân viên sẽ thu hút được những người trẻ đầu quân cho họ. Cơ hội được học hỏi và phát triển bản thân cũng như sự nghiệp là mong muốn đặc biệt cháy bỏng của những sinh viên mới ra trường.
- ✎ Đào tạo giúp bù đắp sự thiếu hụt về nhân lực: Chuẩn bị một lực lượng lao động có đủ trình độ để sẵn sàng đáp ứng các yêu cầu trong công việc là chìa khóa để rút ngắn khoảng cách giữa cung - cầu nhân lực và chuẩn bị cho những đòi hỏi của thị trường nhân lực trong tương lai.
- ✎ Đào tạo giúp nâng cấp nguồn nhân lực hiện có, hoàn thiện khả năng người lao động (nhiệm vụ hiện tại cũng như nhiệm vụ tương lai một cách có hiệu quả): Đầu tư vào công tác đào tạo nguồn nhân lực hiện có sẽ đem lại hiệu quả trong việc nâng cấp nhân viên dưới quyền, khẳng định vai trò và năng lực của nhà quản lý, thiết lập mối quan hệ tốt đẹp trong nội bộ và phát triển hình ảnh công ty trong mắt khách hàng và đối tác.
- ✎ Để chuẩn bị cho những người lao động thực hiện được những trách nhiệm và nhiệm vụ mới do có sự thay đổi trong mục tiêu: Cơ cấu, thay đổi về luật pháp, chính sách và kỹ thuật công nghệ mới tạo ra.
- ✎ Bù đắp vào những chỗ bị thiếu, bị bỏ trống. Sự bù đắp và bổ sung này diễn ra thường xuyên nhằm làm cho doanh nghiệp hoạt động trôi chảy. Ví dụ: Nhiều công ty ở Nhật bản đã bố trí cho nhân viên thao tác thang máy trong các cửa hàng bách hóa tham gia đợt tập huấn trong thời gian dài tới vài tháng. Hoạt động này giúp họ làm quen với khách hàng và cửa hàng, dễ dàng hướng dẫn cho khách hàng. Sau đợt tập huấn dài này, họ không những đảm nhiệm tốt chức trách của nhân viên thao tác thang máy, mà trên thực tế đã tương đương với đặc sứ của cửa hàng.
- ✎ Giảm bớt được sự giám sát, vì đối với người lao động được đào tạo, họ là người có thể tự giám sát; Giảm bớt những tai nạn, do những hạn chế của con người hơn là do những hạn chế của trang bị; Sự ổn định và năng động của tổ chức

tăng lên, chúng được bảo đảm có hiệu quả ngay cả khi thiếu những người chủ chốt do có nguồn đào tạo dự trữ để thay thế.

#### **1.4. Vì sao cần đào tạo và phát triển nguồn nhân lực**

Trong quá trình phát triển của xã hội và sự hội nhập của nền kinh tế hiện nay yêu cầu phải luôn đổi mới, nâng cao chất lượng sản phẩm để có thể cạnh tranh và mở rộng thị trường tiêu thụ sản phẩm trong và ngoài nước. Đào tạo và phát triển Nguồn nhân lực là vấn đề cấp bách hơn bao giờ hết:

- ✓ Nguồn nhân lực là lực lượng nòng cốt của doanh nghiệp. Việc thực hiện phát triển lực lượng lao động chất lượng cao là vấn đề sống còn của doanh nghiệp bởi vì đây là yếu tố quyết định đến năng suất, chất lượng sản phẩm và giá thành sản phẩm.
- ✓ Số và chất lượng Nguồn nhân lực chất lượng cao ở đây là nói đến việc đào tạo kiến thức quản lý, trình độ kỹ năng tay nghề trong công việc của lao động. Chất lượng tăng, giá thành hạ sẽ tạo ra sức mạnh vững chắc để các doanh nghiệp cạnh tranh lành mạnh trên thị trường trong và ngoài nước.
- ✓ Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực là điều kiện quyết định để các doanh nghiệp có thể tồn tại và phát triển trong nền kinh tế thị trường như hiện nay.
- ✓ Làm gia tăng năng suất lao động, thúc đẩy sản xuất phát triển.
- ✓ Nâng cao tính ổn định và năng động của doanh nghiệp.
- ✓ Phát triển Nguồn nhân lực giúp người lao động tự tin, tạo cho họ cảm giác yên tâm làm việc, gắn bó với doanh nghiệp, đem hết khả năng của mình phục vụ cho doanh nghiệp coi sự phát triển lớn mạnh của doanh nghiệp là sự phát triển của bản thân mình.

## **2. Nguyên tắc, mục tiêu và quy trình của đào tạo và phát triển nguồn nhân lực**

### **2.1. Nguyên tắc**

- ✎ Một là: Con người sống hoàn toàn có năng lực để phát triển. Do đó mọi người trong một tổ chức đều có khả năng phát triển và sẽ cố gắng thường xuyên phát triển như sự tăng trưởng của doanh nghiệp và cá nhân.
- ✎ Hai là: Mỗi người đều có giá trị riêng. Vì vậy, mỗi người là một con người cụ thể, khác với những người khác và đều có khả năng đóng góp những sáng kiến.



- ✎ Ba là: Lợi ích của người lao động và lợi ích của tổ chức có thể kết hợp được với nhau. Vì vậy phát triển nguồn nhân lực phải bao gồm:
  - Động viên, khuyến khích mọi thành viên cố gắng tăng cường sự đóng góp của họ cho tổ chức.
  - Thu hút và sử dụng tốt những người có đủ năng lực và trình độ.
  - Đạt được những giá trị lớn nhất, thông qua những sản phẩm của người lao động làm ra để bù lại những chi phí bỏ ra cho đào tạo và phát triển họ.
- ✎ Mặt khác, những mong đợi của người lao động qua đào tạo và phát triển là:
  - Ổn định để phát triển.
  - Có những cơ hội thăng tiến.
  - Có những vị trí làm việc thuận lợi để đóng góp, cống hiến được nhiều nhất.
  - Được cung cấp những thông tin về đào tạo có liên quan đến họ.
- ✎ Bốn là: Phát triển nguồn nhân lực và đào tạo người lao động là một sự đầu tư sinh lợi đáng kể, vì phát triển và đào tạo nguồn nhân lực là những phương tiện để đạt được sự phát triển tổ chức có hiệu quả nhất.

## **2.2. Mục tiêu**

Sử dụng tối đa nguồn nhân lực là mục đích chính của phát triển và đào tạo nguồn nhân lực. Muốn vậy, cần phải phát triển những kỹ năng và hiểu biết nhất định trong quản lý đảm bảo sự hợp tác đầy đủ giữa các bộ phận và cấp dưới của họ.

Mục tiêu cuối cùng của phát triển nguồn nhân lực là đạt được hiệu quả cao nhất về tổ chức. Vì vậy, phát triển và đào tạo nguồn nhân lực liên quan chặt chẽ đến quá trình phát triển tổ chức, những mục tiêu của phát triển tổ chức là:

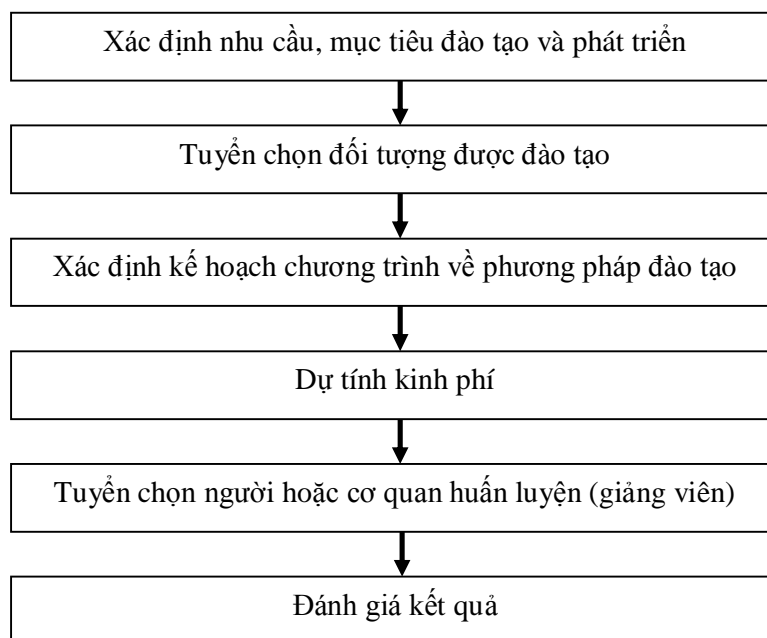
- ✎ Nâng cao thành tích của tổ chức thông qua những chỉ tiêu như sự đổi mới về lợi nhuận, quay vòng vốn, thị trường chiếm lĩnh được.
- ✎ Tăng sự thích nghi của tổ chức với mọi hoàn cảnh, kể cả ý thức tự giác của mọi thành viên trong tổ chức; đương đầu với mọi khó khăn và tìm ra giải pháp sáng tạo, phù hợp để giải quyết khó khăn một cách hiệu quả nhất.
- ✎ Hoàn thiện hình thức đối xử trong nội bộ như là sự hiệp tác giữa các nhóm, các cá nhân vì nhau, tin tưởng và ủng hộ, giúp đỡ, thừa nhận ý kiến, cảm thông, cởi

mở trong giao tiếp và tham gia đóng góp một cách rộng rãi vào xây dựng chiến lược của tổ chức.

✎ Những mục tiêu cơ bản:

- Xây dựng và thực hiện một kế hoạch phát triển NNL của toàn doanh nghiệp bằng những hoạt động phát triển và đào tạo có tổ chức của những nhóm khác nhau, thực hiện phân tích, đánh giá nhu cầu đào tạo của người lao động ở mọi trình độ.
- Chuẩn bị chuyên gia để quản lý, điều khiển và đánh giá chương trình phát triển và đào tạo.
- Xây dựng một phương án nghề nghiệp và một kế hoạch phát triển từng thời kỳ nhất định, phù hợp với tiềm năng của công ty, sắp xếp theo thứ tự những nghề chủ yếu.
- Nghiên cứu về nhân lực, chuẩn bị những số liệu về cơ cấu lao động, và lĩnh vực có liên quan.
- Tạo thuận tiện cho thông tin nội bộ giữa các bộ phận quản lý và người lao động. Thông tin ngược liên quan đến bộ phận, động cơ của người lao động.

### **2.3. Quy trình chung về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực**



### **3. Xác định nhu cầu đào tạo**

Nhu cầu đào tạo thường được đặt ra khi nhân viên không có đủ các kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc. Để biết chính xác nhu cầu đào tạo cần: Phân tích doanh nghiệp, Phân tích tác nghiệp, Phân tích nhân viên

#### **3.1. Phân tích doanh nghiệp**

Phân tích các tiêu thức tổ chức như năng suất, chất lượng thực hiện công việc, chi phí lao động, vắng mặt, tỉ lệ chuyển chuyển, kỷ luật lao động, tai nạn... để xác định những vấn đề cơ bản của Doanh nghiệp và xác định sự cần thiết áp dụng hình thức đào tạo

#### **3.2. Phân tích tác nghiệp**

Xác định loại kỹ năng và các hành vi cần thiết cho nhân viên để thực hiện tốt công việc. Phân tích tác nghiệp hơi giống phân tích công việc tuy nhiên phân tích tác nghiệp là định hướng nhân viên không phải là định hướng công việc.

Loại phân tích này thường được sử dụng để xác định nhu cầu đào tạo nhân viên mới hoặc công việc mới thực hiện lần đầu đối với nhân viên

#### **3.3. Phân tích nhân viên**

Loại phân tích này chú trọng các năng lực và đặc tính cá nhân của nhân viên. Phân tích nhân viên để xác định ai là người cần thiết được đào tạo và những kỹ năng, kiến thức, quan điểm nào cần thiết được lĩnh hội hay chú trọng trong quá trình đào tạo, phát triển.

### **4. Phân loại hình thức đào tạo**

#### **4.1. Theo nội dung đào tạo**

##### ***a) Theo định hướng nội dung đào tạo***

- ✎ Đào tạo định hướng công việc: hình thức đào tạo kỹ năng thực hiện một loại công việc nhất định.
- ✎ Đào tạo định hướng doanh nghiệp: hình thức đào tạo hội nhập văn hóa doanh nghiệp, về cách ứng xử, kỹ năng, phương pháp làm việc điển hình trong doanh nghiệp.

##### ***b) Theo mục đích của nội dung đào tạo***

- ✎ Đào tạo, hướng dẫn công việc cho nhân viên.
- ✎ Đào tạo, huấn luyện kỹ năng.

- ✎ Đào tạo kỹ thuật an toàn lao động.
- ✎ Đào tạo và nâng cao trình độ chuyên môn, kỹ thuật.
- ✎ Đào tạo và phát triển năng lực quản trị.

**c) Theo đối tượng học viên**

- ✎ Đào tạo mới.
- ✎ Đào tạo lại.

**4.2 Theo hình thức tổ chức đào tạo**

**a) Theo hình thức tổ chức:**

- ✎ Đào tạo chính quy
- ✎ Đào tạo tại chức
- ✎ Đào tạo cạnh xí nghiệp
- ✎ Kèm cặp tại chỗ.

**b) Theo địa điểm hoặc nơi đào tạo:**

- ✎ Đào tạo tại nơi làm việc
- ✎ Đào tạo ngoài nơi làm việc.

**5. Phương pháp đào tạo và phát triển nguồn nhân lực**

**5.1. Phương pháp**

- ✎ Bảng dưới đây sẽ cho chúng ta một cái nhìn tổng quát về phát triển và đào tạo.
- ✎ Có 16 phương pháp phát triển và đào tạo cho ba đối tượng: các nhà quản trị, các chuyên viên ở mức khởi điểm (entry – level professionals) và công nhân trực tiếp sản xuất.

**Bảng:** Các phương pháp đào tạo và phát triển.

PHƯƠNG PHÁP	ÁP DỤNG CHO			NƠI THỰC HIỆN	
	Quản trị gia và chuyên viên	Công nhân	Cả hai cấp	Tại nơi làm việc	Ngoài nơi làm việc
1. Dạy kèm	-	-	X	X	-
2. Trò chơi kinh doanh	X	0	0	0	0
3. Diễn quản trị	X	0	0	0	X
4. Hội nghị/ thảo luận	X	0	0	0	X
5. Mô hình ứng xử	X	0	0	0	X
6. Thực luyện tại bàn giấy	X	0	0	0	X
7. Thực tập sinh	X	0	0	X	0
8. Đóng kịch	X	0	0	X	X
9. Luân phiên công việc	-	-	X	X	0
10. Giảng dạy theo thứ tự từng chương trình	-	-	X	0	X
11. Giảng dạy nhờ máy vi tính hỗ trợ – CAI	-	-	X	0	X
12. Bài thuyết trình trong lớp	-	-	X	0	X
13. Đào tạo tại chỗ	0	X	0	X	0
14. Đào tạo dạy nghề	0	X	0	X	0
15. Dụng cụ mô phỏng	0	X	0	0	X
16. Đào tạo xa nơi làm việc	0	X	0	0	X

*Nguồn: R. Wayne Mondy Robert M.Noë, Op. Cit, p.280.*

**Ghi chú:** - : Áp dụng cho cả hai cấp quản trị gia công và công nhân.

0 : Không áp dụng.

X : Áp dụng.

**5.2. Ưu điểm và khuyết điểm của các phương pháp đào tạo**

STT	PHƯƠNG PHÁP ĐÀO TẠO	ƯU ĐIỂM	NHUỢC ĐIỂM
1	Đào tạo tại công ty	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Thỏa mãn nhu cầu riêng của công ty</li> <li>• Các kỹ năng và hiểu biết về bản thân công ty tăng lên.</li> <li>• Hình thành và duy trì văn hóa, các quy định và cách thức hoạt động của công ty.</li> <li>• Rất có hiệu quả đối với các đơn vị phân tán.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Có thể không bao gồm những thay đổi từ bên ngoài.</li> </ul>
2	Đào tạo bên ngoài	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nâng cao sự nhạy cảm với môi trường bên ngoài.</li> <li>• Phát triển khả năng linh hoạt.</li> <li>• Tác động của môi trường khác biệt.</li> <li>• Mở rộng quan hệ với các tổ chức khác.</li> <li>• Có được những cách tiếp cận và tư tưởng mới.</li> <li>• Chấp nhận những thử thách.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Có thể không phù hợp với những nhu cầu của công ty.</li> <li>• Chi phí cao.</li> <li>• Chạy theo chương trình (mốt)</li> <li>• Đôi khi các khoa đào tạo được coi như những kỳ nghỉ.</li> <li>• Khó áp dụng các kiến thức vào công việc.</li> <li>• Có thể tạo ra một số cản trở mới cho tổ chức.</li> </ul>

3	Đào tạo trên công việc.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Đơn giản và là hình thức đào tạo cơ bản nhất.</li> <li>• Nhân viên có được nhưng kinh nghiệm một cách trực tiếp và sản xuất ngay cả khi học tập.</li> <li>• Cho phép các nhà đào tạo trải qua các điều kiện làm việc thực tế.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Những người hướng dẫn (quản đốc, tổ trưởng) có thể thiếu khả năng truyền đạt và đào tạo.</li> <li>• Tốn thời gian của các tổ trưởng, QĐ.</li> <li>• Người đang học sẽ không có năng suất lao động, thậm chí gây hỏng máy móc thiết bị.</li> </ul>
4	Giảng bài	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Giáo viên kiểm soát toàn bộ tài liệu và thời gian.</li> <li>• Toàn bộ tài liệu được sắp xếp một cách logic.</li> <li>• Đây là phương pháp an toàn.</li> <li>• Dễ dàng thay đổi người đào tạo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Việc chỉ có trình bày một chiều của giáo viên là không hiệu quả.</li> <li>• Bài giảng lập đi lập lại.</li> <li>• Người nghe thụ động.</li> <li>• Thiếu những thông tin ngược từ phía học viên.</li> </ul>
5	Chương trình đào tạo tập thể	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tạo ra quan điểm và cách suy nghĩ chung.</li> <li>• Các kỹ năng làm việc nhóm được phát huy</li> <li>• Tạo ra tinh thần đồng đội.</li> <li>• Tiết kiệm chi phí vì số lượng người đông.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Có thể tạo ra “Đồng ý tập thể” không có lợi cho công ty.</li> <li>• Trình độ và khả năng người học không đồng đều.</li> <li>• Đòi hỏi cao đối với người giảng.</li> </ul>

6	Luân chuyển công việc	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cho người lao động nhưng kinh nghiệm rộng ở nhiều lĩnh vực.</li> <li>• Tạo ra cách nhìn khác nhau, nhu cầu khác nhau cho người lao động.</li> <li>• Tạo ra cơ hội, ý tưởng, kỹ năng mới và các chuyên gia mới xuất hiện.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yêu cầu phải điều chỉnh công việc thường xuyên.</li> <li>• Can thiệp vào quá trình hoạt động bình thường của doanh nghiệp.</li> <li>• Học đổi phó.</li> <li>• Tạo ra quan niệm “Cối ngựa xem hoa”</li> <li>• Xem như là một sự đe dọa.</li> </ul>
7	Cố vấn	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Thu hút những người hướng dẫn giỏi.</li> <li>• Cung cấp các chỉ dẫn thực tế.</li> <li>• Có thể bỏ qua việc đánh giá kết quả hoạt động.</li> <li>• Nâng cao được khả năng giao tiếp.</li> <li>• Tạo ra “người đỡ đầu” cho nhân viên.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tốn thời gian của các hướng dẫn viên.</li> <li>• Có thể tạo ra sự ỷ lại.</li> <li>• Có thể tạo ra sự ghen tỵ và so sánh.</li> </ul>
8	Huấn luyện	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Phù hợp với công việc.</li> <li>• Liên hệ nhu cầu của cá nhân.</li> <li>• Tạo điều kiện để tăng cường mối quan hệ giao tiếp.</li> <li>• Có khả năng áp dụng ngay kiến thức và kinh nghiệm.</li> <li>• Hướng tới mục tiêu.</li> <li>• Dễ liên hệ với đánh giá kết quả hoạt động.</li> <li>• Thu hút nhân viên vào quá trình phát triển.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Phải giả định các công việc là phù hợp.</li> <li>• Có thể áp dụng ngay tại một thời điểm với một công việc.</li> <li>• Phụ thuộc vào kỹ năng đào tạo của cán bộ quản lý.</li> <li>• Dễ bị bỏ qua.</li> <li>• Khó giám sát.</li> <li>• Có thể không hiệu quả.</li> </ul>



## 6. Đánh giá kết quả đào tạo

### **6.1. Mục đích đánh giá hiệu quả đào tạo**

- ❖ Xem xét lại mức độ thỏa mãn các mục tiêu, chỉ tiêu của chương trình đào tạo.
- ❖ Đưa ra những điều chỉnh thích hợp nhằm nâng cao hiệu quả cho các chương trình đào tạo sau.

### **6.2. Thực hiện đánh giá hiệu quả đào tạo**

- *Hiệu quả của chương trình đào tạo thường được đánh giá qua 2 giai đoạn:*
  - Giai đoạn 1: Học viên tiếp thu, học hỏi được gì sau khóa đào tạo? (Thông qua các đợt kiểm tra giữa và cuối khóa)
  - Giai đoạn 2: Học viên áp dụng các kiến thức, kỹ năng đã học được vào trong thực tế để thực hiện công việc như thế nào? (Công việc này đòi hỏi một thời gian dài sau đào tạo)
- *Một số câu hỏi đặt ra để xem xét “kết quả đào tạo”*
  - Các hoạt động đào tạo có đạt mục đích không?
  - Người lao động học được những gì?
  - Cần cải tiến, bổ sung những gì trong Kế hoạch, Chương trình đào tạo? (nội dung, phương pháp, chi phí...)
  - Nếu tiếp tục tổ chức đào tạo thì cần lưu ý đến vấn đề gì?

*Một số câu hỏi đặt ra để xem xét “hiệu quả đào tạo”*

- So sánh với nhu cầu đã đề ra thì đã xóa bớt khoảng cách chưa?
- Có sự thay đổi ở người lao động, và công việc không?
- Những vấn đề về kết quả thực hiện công việc trước khi đào tạo đã được giải quyết chưa?
- Chi phí và công sức bỏ ra cho việc đào tạo có xứng đáng và hợp lý không?
- Kết quả cuối cùng cho Doanh nghiệp là gì?

Theo mô hình Kirkpatrick : Có 4 mức độ đánh giá:

Mức độ - Khía cạnh đánh giá	Mô tả	Công cụ
(1) Phản ứng	Đo lường phản ứng của người học về chương trình	Bảng câu hỏi cuối khoá học
(2) Kiến thức kỹ năng học được	Đo lường kỹ năng kiến thức hoặc những thay đổi về thái độ	Bài kiểm tra, thực hiện kỹ năng, hoặc kiểm tra
(3) Ứng dụng vào công việc	Đo lường những thay đổi về hành vi trong công việc và những ứng dụng cụ thể	Theo dõi trên công việc, đo lường dựa vào kết quả thực hiện công việc
(4) Kết quả mà doanh nghiệp đạt được	Đo lường tác động lên kết quả sản xuất kinh doanh của chương trình	Kết quả đầu ra, chất lượng, chi phí, thời gian, sự hài lòng

### **6.3. Phương pháp đánh giá hiệu quả đào tạo**

- *Phân tích thực nghiệm:* So sánh kết quả thực hiện công việc giữa hai nhóm với chi phí đào tạo
- *Đánh giá những thay đổi của học viên:* đánh giá qua các tiêu thức: phản ứng, học thuộc, hành vi thay đổi và mục tiêu
- *Đánh giá định lượng hiệu quả đào tạo:* đánh giá thông qua việc so sánh phân tích tổng chi phí và tổng lợi ích do đào tạo mang lại.

## **B. CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC**

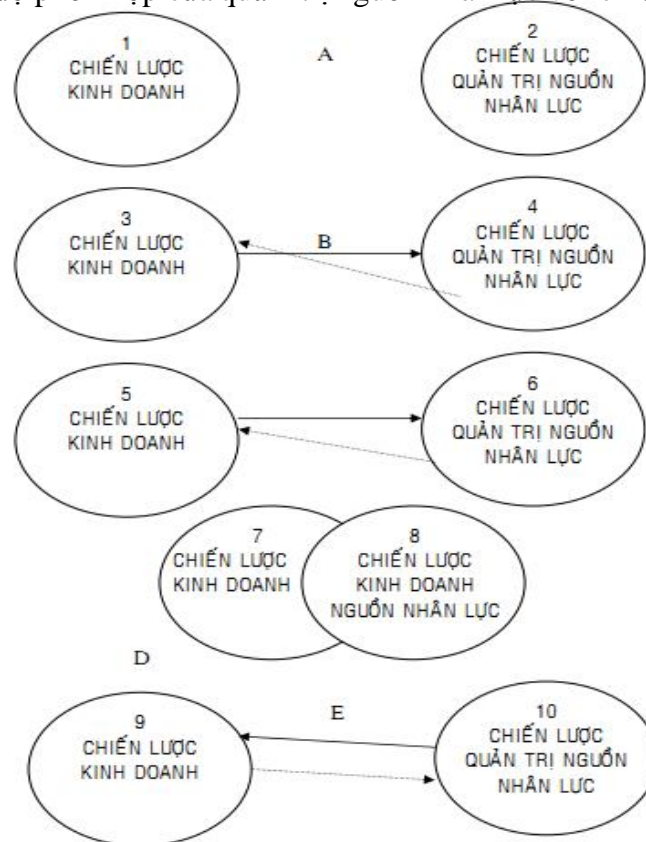
### **1. Mối quan hệ giữa chiến lược kinh doanh và các chiến lược nguồn nhân lực**

Có năm mức độ phối hợp của các các chiến lược, chính sách quản trị nguồn nhân lực vào với các chiến lược, chính sách kinh doanh của doanh nghiệp:

- Ở mức độ A : Không có mối quan hệ nào giữa các chiến lược kinh doanh với các chiến lược, chính sách quản trị nguồn nhân lực của doanh nghiệp

- Ở mức độ B : Chiến lược nguồn nhân lực, cũng như các chiến lược chức năng khác trong doanh nghiệp, được xây dựng nhằm đáp ứng và phù hợp với các yêu cầu của các chiến lược kinh doanh của toàn doanh nghiệp
- Ở mức độ C: Các chiến lược, chính sách kinh doanh của doanh nghiệp có thể cần được xem xét lại về mức độ thực tiễn, hợp lý cho phù hợp với tình hình, đặc điểm phân công, bố trí và sử dụng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.
- Ở mức độ D: Các chiến lược, chính sách kinh doanh và các chiến lược, chính sách nguồn nhân lực trong doanh nghiệp có mối quan hệ chặt chẽ với nhau và được phát triển trong mỗi tác động qua lại lẫn nhau. Nguồn nhân lực được coi là một lợi thế cạnh tranh then chốt của doanh nghiệp, không phải đơn thuần chỉ là phương tiện để thực hiện các chiến lược, chính sách kinh doanh.
- Ở mức độ E: Nguồn nhân lực trở thành động lực chủ yếu để hình thành các chiến lược, chính sách của doanh nghiệp.

Hình 1 : Mức độ phối hợp của quản trị nguồn nhân lực với chiến lược kinh doanh



Nguồn : Dereck Torrington & Laura hall. (1995). *Personnel management HRM in action* . Tr.47. Prentice hall. London.

## 2. Xây dựng chiến lược phát triển đội ngũ nhân sự kế cận

**Bước 1:** Xác định những vị trí quan trọng (thông thường là các chức danh quản trị)

**Bước 2:** Lập bảng thông tin chi tiết về các cá nhân đang đảm nhiệm các chức vụ đó bao gồm: Chức danh đảm nhiệm, họ và tên, tuổi, giới tính, sức khỏe, trình độ chuyên môn cao nhất, các chuyên môn khác, số năm đảm nhiệm chức danh hiện tại, chức danh đảm nhiệm trước đó 3-5 năm, hoàn cảnh gia đình (về kinh tế, về tình trạng hôn nhân, về gia đình lớn), tinh thần, thái độ trong công việc, các kỹ năng cá nhân như : thông minh, sáng tạo, dám chịu trách nhiệm, quyết đoán, khiêm tốn, hoà đồng, tâm lý...; Đánh giá kết quả công việc; Khả năng đề bạt : sẵn sàng; chưa sẵn sàng (lý do); không thể (lý do); Kế hoạch sắp tới.

**Bước 3:** Đánh giá mức độ đề bạt: Xem xét khả năng sẵn sàng của người đề bạt và người được đề bạt. Phải đảm bảo người được đề bạt có định hướng phát triển nghề nghiệp tương xứng.

**Bước 4:** Xây dựng kế hoạch và triển khai thực hiện việc quy hoạch cán bộ.

## C. ĐỊNH HƯỚNG VÀ PHÁT TRIỂN NGHỀ NGHIỆP

### 1. Vai trò của định hướng và phát triển nghề nghiệp

- Đối với cá nhân: phát triển khả năng nghề nghiệp, có quyết định lựa chọn nghề đúng đắn.
- Đối với công ty: giúp nhà quản trị tuyển dụng nhân viên có năng khiếu phù hợp với công việc, khai thác đúng khả năng của nhân viên

### 2. Định hướng phát triển nghề nghiệp

Về định hướng nghề nghiệp cá nhân, tùy thuộc vào nhu cầu, quan điểm, hứng thú, các giá trị động viên. cá nhân có những định hướng nghề nghiệp sau đây:

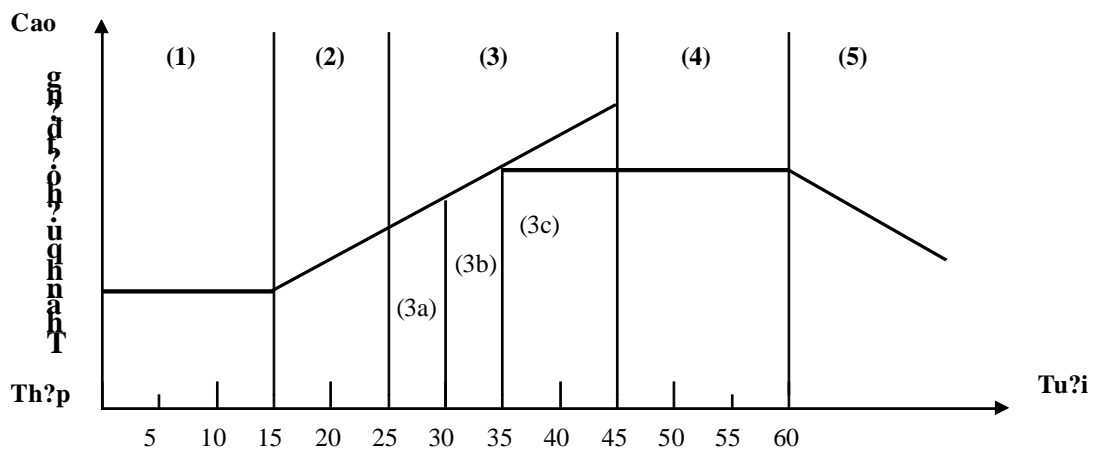
- Định hướng thực tiễn
- Định hướng nghiên cứu khám phá
- Định hướng xã hội
- Định hướng các nghề cổ truyền, thông thường
- Định hướng kinh doanh
- Định hướng nghệ thuật

Những điểm then chốt trong nghề nghiệp là những quan tâm hay giá trị mà một người không muốn từ bỏ một khi họ đã có sự lựa chọn. Có 8 loại then chốt trong nghề nghiệp:

- Được làm việc trong lãnh vực kỹ thuật chuyên môn
- Được làm công việc quản trị
- Được làm công việc sáng tạo
- Được làm công việc độc lập
- Được làm công việc có tính an toàn, ổn định
- Được phục vụ người khác
- Được có quyền hành, sự ảnh hưởng và kiểm soát người khác
- Được làm công việc đa dạng phong phú

### 3. Các giai đoạn phát triển nghề nghiệp

Cuộc đời nghề nghiệp của mỗi con người trải qua nhiều giai đoạn thay đổi khác nhau, bắt đầu là giai đoạn (1) khám phá - thăm dò; (2) giai đoạn phát triển; (3) thiết lập: bao gồm (3a) thử thách, (3b) ổn định, (3c) thiết lập; (4) duy trì và cuối cùng là (5) giai đoạn suy tàn.



### 4. Các bước xây dựng chương trình đào tạo

#### Bước 1: Xác định mục tiêu

Một mục tiêu đào tạo tốt cần phải cụ thể, lượng hoá được, hiện thực và quan sát được.

Tránh các mục tiêu như: “Nâng cao kỹ năng...” hoặc “Hoàn thiện...”, đây là những mục đích lâu dài, không lượng hóa được. Với những mục tiêu không định lượng được thể này, thật khó để thực hiện cho tốt và đánh giá sau này.

**Bước 2: Thiết kế chương trình, phổ biến và các hoạt động hậu cần**

- (1) Nội dung đào tạo: làm rõ kiến thức được đào tạo (cơ sở, cơ bản, kỹ thuật chuyên sâu, riêng có của công ty ...).
- (2) Các nguyên tắc của học: 4 nguyên tắc nêu trên.
- (3) Đặc điểm của học viên: số lượng, trình độ, khả năng.
- (4) Giới hạn của tổ chức: Đó là các vấn đề: tài chính, cán bộ giảng dạy, thời gian, hoặc các phương tiện có thể chỉ ra liệu chương trình đào tạo có thể thực hiện tại chỗ hay lựa chọn khả năng từ bên ngoài.
- (5) Lựa chọn phương pháp đào tạo phù hợp: 16 phương pháp nêu trên.

**Bước 3: Xác định chiến lược tối ưu:**

Chọn phương thức đào tạo phù hợp với nguồn lực hiện có của tổ chức (tài chính, phương pháp, phương tiện/ thiết bị, đội ngũ giảng viên, ...) mà đạt được mức độ chất lượng tốt nhất của người được đào tạo.

**Bước 4: Lập kế hoạch tổng quát với các nội dung:**

- (1) Quan điểm của Lãnh đạo về đào tạo.
- (2) Tên của chương trình đào tạo. (Kỹ năng quản lý sự thay đổi, Kỹ năng giải quyết vấn đề, Kỹ năng quản lý thời gian, Kỹ năng làm việc hiệu quả...)
- (3) Các mục tiêu của chương trình đào tạo (các mục tiêu phải cụ thể và có khả năng đo lường được).
- (4) Nội dung cụ thể của chương trình đào tạo.
- (5) Thứ tự giảng dạy và tài liệu hướng dẫn.
- (6) Xác định nhu cầu, đối tượng đào tạo.
- (7) Ai thực hiện đào tạo, thời gian, chi phí.
- (8) Hình thức, phương pháp đào tạo.
- (9) Chính sách môi trường sau đào tạo.

**Bước 5: Thực hiện chương trình đào tạo theo độ ưu tiên**

- (1) Ưu tiên 1: Nội dung đào tạo có cả hai tính khẩn cấp và tính quan trọng.
- (2) Ưu tiên 2: Nội dung đào tạo có một trong hai tính khẩn cấp hay quan trọng.
- (3) Ưu tiên 3: Nội dung đào tạo không có tính khẩn cấp hay quan trọng.

## **5. Lộ trình công danh**

### **5.1. Khái niệm**

Lộ trình công danh có thể hiểu đơn giản chỉ là sự cam kết của doanh nghiệp đối với nhân viên về tương lai của họ, giúp cho nhân viên có thể phát huy được hết khả năng của mình, giữ chân họ lâu dài, đồng thời giúp cho doanh nghiệp ổn định về mặt nhân sự và kinh doanh.

### **5.2. Mục đích của xây dựng lộ trình công danh**

Mục đích của việc xây dựng lộ trình công danh là để giảm tình trạng “nhảy việc” của nhân viên. Theo một số nghiên cứu gần đây cho thấy, nguyên nhân chủ yếu khiến những người lao động “nhảy việc” là vì họ không có được cơ hội cống hiến, cơ hội để tự khẳng định mình, không nhìn thấy được tương lai của họ. Họ muốn được thừa nhận, được thăng tiến, phát triển nghề nghiệp và được hưởng những quyền lợi đúng với công sức của mình nhưng DN lại không đáp ứng được nhu cầu đó của họ. Đây chính là nguyên nhân sâu xa khiến họ “nhảy việc”.

### **5.3. Quy trình xây dựng lộ trình công danh**

Để lập lộ trình công danh cho nhân viên, doanh nghiệp cần phải cho nhân viên biết họ đang ở vị trí nào, họ so sánh với ai. Mục tiêu phấn đấu cụ thể của họ là gì. Tương ứng với lộ trình sẽ có những phúc lợi phù hợp với thị trường. Đồng thời tạo điều kiện cho nhân viên nghiên cứu và phát triển các mảng riêng của họ, quản lý các dự án riêng của họ.

- Xây dựng bản mô tả công việc
- Xây dựng bản tiêu chuẩn công việc (khung năng lực)
- Xây dựng hệ thống chức danh, ngạch bậc, lộ trình nghề nghiệp

## **D. CÔNG TÁC ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NNL TẠI VIỆT NAM**

### **1. Công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực**

- **Nhu cầu học được nhận thức rất chủ quan và cảm tính từ ý muốn người học hoặc người quản lý:** chưa xuất phát từ việc phân tích nhu cầu công việc một cách đầy đủ và có hệ thống. Thấy doanh số thấp, bắt nhân viên đi học kỹ năng bán hàng, không biết rằng doanh số thấp có thể do khách hàng không hài lòng vì sự đối xử không tốt với khách hàng, hay do một vài lý do nào khác...



- **Định hướng đào tạo chưa tốt:** Người học chỉ nắm được kiến thức mới, không có định hướng cụ thể, người tài trợ cho đi học chỉ hi vọng với những kiến thức thu lượm được sau khóa học, nhân viên sẽ cải thiện được phần nào hiệu quả làm việc, không đặt ra mục tiêu cụ thể sau khóa học.
- **Phương pháp đào tạo chưa tốt:** Cả người học và người dạy quá chú trọng đến kiến thức một cách đơn thuần, không quan tâm đến việc áp dụng có kết quả thực tế. Một vài lớp đào tạo chỉ là thuyết giảng, thầy giảng, trò nghe, chỉ là hình thức nhồi kiến thức, chứ chưa mang lại kỹ năng, chưa kích hoạt cho hành động.

Qua một thời gian dài, vấn đề đào tạo nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp được xem như “chi phí” chứ không phải là “đầu tư”. Các doanh nghiệp thường không tổ chức đánh giá nhu cầu một cách chính thức, bài bản mà chỉ làm theo cách tương đối sơ sài. Họ thường chỉ trao đổi không chính thức với các cán bộ quản lý là chủ yếu, cộng với quan sát của giám đốc và cán bộ phụ trách đào tạo. Các doanh nghiệp thường bỏ qua các bước cần thiết trong đánh giá nhu cầu đào tạo như: phân tích công ty, phân tích công việc và phân tích cá nhân. Do mỗi giai đoạn, mỗi khâu trong việc đánh giá nhu cầu đào tạo bị bỏ sót hoặc cắt ngắn lại mà các doanh nghiệp thường không đưa ra được một danh sách nhu cầu cần đào tạo một cách cụ thể và chi tiết. Thường thì mỗi doanh nghiệp cũng biết những nét nhu cầu chính cho các nhóm công việc tiêu biểu trong doanh nghiệp, mà không có được một danh sách nhu cầu cụ thể cho những nhóm người hoặc từng người cụ thể. Điều này làm cho công tác đào tạo có thể đi lệch hướng, không thực sự sát đúng với nhu cầu thực của các doanh nghiệp.

Mặc dù tất cả các doanh nghiệp đó đều nhận thức được tầm quan trọng của công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, nhưng công tác tổ chức tiến hành hoạt động này mới chỉ dừng lại ở cấp độ thứ hai hoặc dưới thứ 3 theo mô hình của Ashridge, trong đó cấp độ 1 là tổ chức đào tạo mạnh mẽ, tự phát, cấp độ 2 là có tổ chức chính thức, nhưng nhu cầu của cá nhân vẫn đóng vai trò quan trọng, cấp độ 3 là tổ chức có trọng điểm, nơi nhu cầu của tổ chức có vai trò quyết định nhưng chưa đóng vai trò chiến lược, và cấp độ 4 là tổ chức kết hợp đầy đủ, nơi công tác đào tạo và bồi dưỡng nhân viên đóng vai trò chiến lược. Trong khi ở nhiều nước phát triển, có nhiều công ty và tổ chức đã ở cấp độ 3 hoặc 4.



Nội dung đào tạo của đa số các đơn vị cung cấp đào tạo thường mang nặng tính lý thuyết, thậm chí kể cả các chương trình đào tạo các kỹ năng mang tính kỹ thuật. Nhiều bài giảng dành quá nhiều thời gian giảng giải về định nghĩa, tầm quan trọng và các yêu cầu, nguyên tắc, mà ít thời gian dành cho việc giải thích làm gì, làm như thế nào, trong điều kiện hoàn cảnh nào, v.v...Rất nhiều chương trình đào tạo chỉ chuẩn bị nội dung giảng giải là chính, ít chuẩn bị phần thực hành, phần kích thích suy nghĩ, sáng tạo và độc lập của học viên.

Trong khâu thực hiện chương trình đào tạo, giáo viên chủ yếu giảng theo phương pháp truyền thống, thường ít giao tiếp với học viên trong quá trình giảng dạy. Đa số giảng viên không được trang bị phương pháp giảng dạy cho người lớn, lấy học viên làm trung tâm. Giáo viên chủ yếu truyền đạt lại cho học viên những nội dung mình đã chuẩn bị từ trước. Với văn hóa người Việt và thói quen đã có khi đi học hỏi bé, học viên rất ít khi đặt câu hỏi cho thầy cô. Rất ít thời gian dành cho việc thảo luận, trao đổi học tập lẫn nhau của học viên. Việc học trên lớp rất thụ động, học viên chủ yếu ngồi nghe, thiếu các phương pháp kích thích suy nghĩ của học viên. Phương pháp giảng dạy một chiều vừa không gây hứng thú cho học viên, không kích thích quá trình học tập của học viên, vừa làm cả thầy và trò mệt mỏi. Ngoài ra, phương pháp này còn không phù hợp với đối tượng học viên là người lớn đi học, cũng không quan tâm tới phong cách học cá nhân của từng người. Việc ít trao đổi giữa giáo viên và học viên trên lớp cũng làm giáo viên có ít thông tin phản hồi để kiểm tra quá trình học tập của học viên ngay trên lớp học, và ít có sự điều chỉnh cần thiết. Việc không quan tâm tới phong cách học tập của cá nhân khiến nhiều nhu cầu và phương pháp học hữu hiệu đối với nhiều học viên bị bỏ qua. Học viên không có nhiều hoạt động trên lớp, không có điều kiện trao đi, đổi lại, và ít có điều kiện học từ những người ngồi trong cùng lớp. Việc giảng dạy một chiều cũng làm phí phạm một lượng kinh nghiệm làm việc lớn của học viên. Học viên ít có điều kiện chia sẻ kinh nghiệm làm việc với nhau, đây là một phí phạm, và cũng là sự thiệt thòi đối với cả giáo viên và học viên.

Với tình hình như trên thì các trường, trung tâm đào tạo cần đề nghị doanh nghiệp phối hợp tổ chức khảo sát, đánh giá nhu cầu đào tạo, trước khi cung cấp chương trình đào tạo cho doanh nghiệp, để xác định chính xác khoảng cách cần đào

tạo, cho cán bộ, nhân viên doanh nghiệp, cũng như giúp doanh nghiệp nhìn ra được các yếu tố ngoài đào tạo cần bổ sung, điều chỉnh trong công tác quản lý nhằm phát huy năng lực của cán bộ nhân viên. Trong quá trình đào tạo, ngoài việc cung cấp các kiến thức cần thiết, giảng viên còn có nhiệm vụ hướng dẫn cho học viên các phương pháp để áp dụng các kiến thức này vào công việc thực tế. Quá trình đào tạo hiện nay không thể là đào tạo thuần túy, mà là đào tạo + tư vấn, có như thế tính ứng dụng sẽ cao, phù hợp với trình độ cán bộ nhân viên hiện nay, cũng như đáp ứng được mong muốn của doanh nghiệp. Sau đào tạo, cần có kế hoạch ứng dụng cụ thể, thực tế cho học viên, với sự hỗ trợ, quan tâm của doanh nghiệp; căn cứ vào đó, Trường, trung tâm phối hợp với doanh nghiệp đánh giá hiệu quả sau đào tạo của chương trình đào tạo đã thực hiện. Sau đánh giá, doanh nghiệp sẽ biết được năng lực của cán bộ nhân viên, cũng như xác định được những gì cần bổ sung, bồi dưỡng thêm cho cán bộ nhân viên. Ngoài ra, việc này cũng giúp cho doanh nghiệp đánh giá đúng năng lực, chất lượng đào tạo của các Trường, trung tâm cung ứng dịch vụ.

➤ **Hệ thống giáo dục, đào tạo và phát triển nhân lực: Cung không đủ Cầu**

Mở rộng quy mô đào tạo, tạo điều kiện để mọi người có thể tiếp cận hệ thống giáo dục và đào tạo đang là một đòi hỏi bức bách đặt ra trước toàn xã hội nhằm đáp ứng nhu cầu việc làm và phát triển kinh tế - xã hội. Thách thức này không dễ dàng đáp ứng trong điều kiện nguồn lực hạn hẹp hiện nay của Việt nam.

➤ **Nhận thức của doanh nghiệp về đào tạo nguồn nhân lực**

Trong bối cảnh của hệ thống cung ứng nhân lực Cung không đủ Cầu và chất lượng không phù hợp như được trình bày ở trên, cộng thêm sự gia tăng nhanh chóng của các doanh nghiệp và cạnh tranh toàn cầu về nguồn nhân lực chất lượng cao làm cho thị trường lao động có chất lượng trở nên nóng bỏng. Trong bối cảnh này, dường như các doanh nghiệp hầu như chỉ biết phản ứng với tư duy ngắn hạn, chưa có những hành động hữu hiệu về mặt chiến lược dài hạn:

- Điều này thể hiện trước hết ở tư duy lạc hậu trong quản lý nhân lực tại các doanh nghiệp: Trong khi thế giới đã từ bỏ Quản lý nhân sự (Personel management) và đang từ Quản lý Nguồn nhân lực (Human resource management) chuyển sang Quản lý Tài năng (Talent Management) và Quản lý

Nhân vốn (Human Capital Management) thì các tổ chức tại Việt nam vẫn loay hoay với quản lý hồ sơ tài liệu, tính lương, thưởng... (Quản lý nhân sự).

- Doanh nghiệp ý lại, trông chờ vào nhà nước, trông chờ vào hệ thống giáo dục, đào tạo mà chưa chủ động phát triển nguồn nhân lực cho bản thân mình. Một lý do chính yếu là hầu hết các doanh nghiệp không có chiến lược phát triển dài hạn.
- Việc cử người tham gia các khóa đào tạo ngắn hạn tại các trường và các trung tâm đào tạo thường không đạt hiệu quả như mong muốn. Do thiếu các kỹ năng xác định nhu cầu đào tạo, đánh giá chất lượng đào tạo của các nhà cung ứng dịch vụ đào tạo, cũng như việc hỗ trợ áp dụng những điều được học vào thực tế sau đào tạo.

Tư duy ngắn hạn, hành động có tính phản ứng và thực tiễn quản trị nhân lực yếu kém đã dẫn đến cạnh tranh khốc liệt về nguồn nhân lực chất lượng cao dẫn đến tỷ lệ chuyển cao trong những ngành nghề đòi hỏi chất lượng lao động cao (15-25% năm, thậm chí có những ngành lên tới mức 30% như trình duyệt viên và quản lý khách sạn) và điều này dẫn đến các doanh nghiệp than phiền là chi phí nhân công chất lượng cao ở Việt nam hiện nay là cao làm giảm sức cạnh tranh của doanh nghiệp.

## 2. Đề xuất giải pháp

- Gắn chặt hơn nữa sự gắn bó giữa các doanh nghiệp và các cơ sở đào tạo trở thành một nhu cầu bức bách cho sự phát triển của cả nhà trường và doanh nghiệp. Các doanh nghiệp nên có chiến lược phát triển nhân lực của mình và đặt hàng cụ thể cho các cơ sở đào tạo. Trong sự gắn bó này, cần có sự phối hợp chặt chẽ giữa các chuyên gia đào tạo, trường đại học, và doanh nghiệp trong thiết kế và quản lý chương trình đào tạo.
- Các công ty cần xây dựng chiến lược phát triển của mình, tạo cơ sở để xác định đúng nhu cầu nhân lực, từ đó phát triển chiến lược đào tạo và phát triển nhân lực đáp ứng nhu cầu chiến lược của công ty.
  - Chiến lược đào tạo và phát triển nhân lực cần đặt trong tổng thể chiến lược nguồn nhân lực của doanh nghiệp: Thu hút, hấp dẫn, động viên, đánh giá, đào tạo và phát triển, và phát triển sự nghiệp.

- Chiến lược đào tạo và phát triển nhân lực cần chuyển chú trọng từ đào tạo, huấn luyện (training) sang việc chú trọng vào việc học tập (learning) thường xuyên liên tục của người lao động.
  - Bên cạnh các kỹ năng kỹ thuật, cần chú trọng phát triển các năng lực của người lao động hiện đại: Giải quyết vấn đề sáng tạo, truyền đạt, đàm phán, quản lý xung đột, làm việc đồng đội, học tập liên tục, thích ứng...
  - Đổi mới các hoạt động quản lý việc thực hiện nhiệm vụ qua đó khuyến khích áp dụng những điều học được vào công việc, tạo môi trường thuận lợi để áp dụng những điều đã học vào công việc.
- Kỹ năng nhân lực phải trở thành năng lực của tất cả các cấp quản lý vì vậy cần nhanh chóng đào tạo cho các cấp quản lý những kỹ năng nhân lực: phỏng vấn, đánh giá việc thực hiện, kèm cặp và phát triển người dưới quyền.
  - Đào tạo giới quản lý các năng lực chiến lược để xây dựng Tâm nhìn, Sứ mạng, Văn hóa, và các chiến lược phát triển của doanh nghiệp
  - Đào tạo các nhà quản lý nhân lực với kiến thức và năng lực hiện đại, chú trọng vào quản lý tài năng (talent management) và nhân vốn (human capital management).
  - Đào tạo những người làm công tác quản lý đào tạo và phát triển nhân lực tại doanh nghiệp những năng lực về xác định nhu cầu đào tạo, xây dựng chương trình đào tạo, quản lý đào tạo, đánh giá hiệu quả đào tạo...
  - Đào tạo các chuyên gia huấn luyện (trainers) tại doanh nghiệp về các năng lực đào tạo – đặc biệt là những phương pháp hiện đại trong huấn luyện.

## E. TÌNH HUỐNG QUẢN TRỊ

Công ty CP Mỹ Phẩm Minh Tâm mở rộng kênh phân phối mỹ phẩm X nên đã tuyển dụng 80 nhân viên bán hàng mới. Sau khi xem xét báo cáo tình hình hoạt động của công ty CP Mỹ Phẩm Minh Tâm 6 tháng đầu năm 2012, Tổng giám đốc Minh nhận thấy:

- Số lượng nhân viên bán hàng tăng
- Quy trình sản xuất sản phẩm nâng cao nên chất lượng sản phẩm tốt hơn.

- Lợi nhuận của công ty giảm 20% so với lợi nhuận cùng kỳ năm trước do lượng khách hàng của công ty giảm 10% so với cùng kỳ năm trước, giá bán không thay đổi.

Vì vậy, để khắc phục tình trạng này và gia tăng lợi nhuận, ông Minh đã yêu cầu ông Thiên – Trưởng bộ phận bán hàng đưa ra giải pháp thích hợp để nâng cao doanh số bán hàng.

Ông Thiên muốn đa dạng hóa các phương thức bán hàng và nhận thấy bán hàng qua điện thoại rất hay vì sẽ tiết kiệm được chi phí đi lại nhiều cho công ty. Do đó, sau khi được Tổng giám đốc đồng ý, ông Thiên đã yêu cầu các nhân viên bán hàng tham gia vào khóa đào tạo “Kỹ năng bán hàng qua điện thoại” do công ty tổ chức. Khóa học bao gồm 9 buổi học, mỗi buổi hai giờ. Chi phí cho khóa đào tạo 10.000.000 đ. Chi phí rất tốn kém, nhưng ông Thiên tin rằng sẽ mang lại hiệu quả cao. Kết quả kiểm tra cuối khóa cho thấy kỹ năng bán hàng qua điện thoại sau khóa học là 150% so với trước khi học. Điều này lại càng làm cho ông Thiên tin rằng sẽ khách hàng đến với công ty ngày càng cao.

Sau khi xem xét báo cáo hoạt động tháng của bộ phận bán hàng, ông Thiên thấy tình trạng vẫn không được cải thiện. Ông Thiên rất quan tâm đến vấn đề này và không biết xử lý ra sao?

**Câu hỏi:**

1. Nêu rõ vấn đề công ty gặp phải trong tình huống này trước khi thực hiện khóa đào tạo kỹ năng bán hàng qua điện thoại?
2. Ông Thiên có thực sự phạm công tác đào tạo của công ty không?
3. Ngay từ đầu ông Thiên cần làm thế nào để tránh tình trạng này?

**Giải quyết tình huống:****1. Nêu rõ vấn đề công ty gặp phải trong tình huống này**

- Ở tình huống này, mặc dù công ty đã tuyển dụng được thêm một lượng lớn đội ngũ nhân viên bán hàng, nâng cao chất lượng sản phẩm nhưng công ty chưa đạt được kết quả kinh doanh như mong đợi, việc tiêu thụ sản phẩm của công ty bị giảm, sản phẩm của công ty không đến được với khách hàng.

- Lý do: Nhân viên bán hàng có thể thiếu kiến thức về sản phẩm, về hệ thống tiêu thụ sản phẩm, về nguyên tắc bán hàng... của công ty. Nguyên nhân chính là họ không được đào tạo các kiến thức chuyên môn, kỹ năng chuyên môn bán hàng. Do đó mà họ không nắm bắt được các kiến thức căn bản của nghề bán hàng như bán hàng là gì? Chức năng nhiệm vụ của bán hàng? Ngoài ra họ còn thiếu về kỹ năng bán hàng thông qua kỹ năng giao tiếp với khách hàng, lựa chọn phương thức thủ thuật bán hàng.

Tóm lại, vai trò của nhân viên bán hàng là vô cùng quan trọng. Họ là người trực tiếp tạo ra doanh thu, mà còn là bộ mặt của công ty, chịu trách nhiệm truyền tải hình ảnh công ty đến người tiêu dùng. Để thu hút khách hàng mua sản phẩm của công ty thì trước hết công ty phải tập trung vào việc đào tạo một đội ngũ nhân viên bán hàng năng động.

### **2. Ông Thiên có thực sự phạm công tác đào tạo của công ty không?**

- Sự thất bại của quá trình này là ở chỗ: nhu cầu học được nhận thức một cách chủ quan và cảm tính từ ý muốn của của người quản lý ( ông Thiên) chứ chưa xuất phát từ việc phân tích nhu cầu công việc một cách đầy đủ và có hệ thống, dựa vào chủ quan của mình mà không tìm hiểu từ phía nhân viên.

- Sự thất bại thứ hai là ở định hướng đào tạo: ông Thiên cho nhân viên đi học thì cũng chỉ hy vọng chung chung rằng với những kiến thức thu lượm được, nhân viên của mình sẽ cải thiện được kết quả và hiệu quả công việc, mà không đặt ra được mục tiêu cụ thể sau khóa học, việc thực hiện công việc của nhân viên phải được thể hiện như thế nào.

- Sự thất bại thứ ba là ở phương pháp đào tạo: cả người học và người dạy quá chú trọng kiến thức một cách đơn thuần, không quan tâm đúng mức đến việc áp dụng để có kết quả thực tế.

Do đó, với những thất bại trên, thì kết quả sau khi tham gia đào tạo, việc bán hàng của công ty cũng không có được cải thiện.

### **3. Ngay từ đầu ông Thiên làm thế nào để có thể tránh khỏi tình trạng này?**

Ông Thiên nên quản trị và thực thi chương trình đào tạo này theo một phương thức khác. Nó gồm những công đoạn sau:

**Bước 1: Phân tích nhu cầu đào tạo:** là phải chỉ ra được người nhân viên cần phải được đào tạo những gì, mục tiêu nào việc đào tạo phải đạt tới, và những công việc khác phải làm là gì để phát huy một cách tốt nhất những kết quả mà đào tạo đã mang lại.

Nên có sự phối hợp tổ chức khảo sát, đánh giá nhu cầu đào tạo, trước khi cung cấp chương trình đào tạo cho doanh nghiệp, để xác định chính xác khoảng cách cần đào tạo, cho cán bộ, nhân viên doanh nghiệp, cũng như giúp doanh nghiệp nhìn ra được các yếu tố ngoài đào tạo cần bổ sung, điều chỉnh trong công tác quản lý nhằm phát huy năng lực của cán bộ nhân viên. Cần đặt câu hỏi: “Chương trình đào tạo này cuối cùng sẽ đem lại cho công ty những lợi ích gì?”.

Một vài nhân viên có thể cảm thấy rằng hoạt động đào tạo họ nhận được không mấy liên quan tới công việc của họ. Sẽ rất quan trọng với việc giúp các nhân viên hiểu được mối quan hệ và những ích lợi ngay từ lúc đầu, vì vậy họ sẽ không xem các khoá đào tạo như một việc làm lãng phí thời gian quý báu của họ. Các nhân viên nên xem hoạt động đào tạo như một sự bổ sung quan trọng cho kiến thức chuyên môn và cơ hội thăng tiến của họ

**Bước 2: Thiết kế đào tạo:** một lộ trình sẽ được đặt ra cho toàn khoá học và cho từng phần học và đảm bảo việc phân công hợp lý để không ảnh hưởng đến hoạt động bán hàng của công ty.

### **Bước 3: Thực hiện đào tạo**

Trong quá trình đào tạo, ngoài việc cung cấp các kiến thức cần thiết, cần có các phương pháp để áp dụng các kiến thức này vào công việc thực tế, có tính ứng dụng sẽ cao, phù hợp với trình độ cán bộ nhân viên hiện nay, cũng như đáp ứng được mong muốn của công ty.

### **Bước 4: Đánh giá kết quả đào tạo**

Sau đào tạo, cần có kế hoạch ứng dụng cụ thể, thực tế cho học viên, với sự hỗ trợ, quan tâm của công ty. Có thể đánh giá bằng phương pháp: vấn đáp, trắc nghiệm, đánh giá qua năng suất lao động. Sau đánh giá, doanh nghiệp sẽ biết được năng lực của cán bộ nhân viên, cũng như xác định được những gì cần bổ sung, bồi dưỡng thêm cho cán bộ



nhân viên. Ngoài ra, việc này cũng giúp cho công ty đánh giá đúng năng lực, chất lượng đào tạo của trung tâm đào tạo chương trình đọc nhanh này.



## TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Giáo trình Quản trị nguồn nhân lực – PGS.TS Trần Kim Dung
2. Bài giảng Quản trị nguồn nhân lực – TS. Nguyễn Thanh Hội
3. “Công tác đào tạo nhân sự trong doanh nghiệp Việt Nam” – <http://www.kynang.edu.vn/01/52-chuong-trinh-dao-cao-cho-doanh-nghiep/386-vai-suy-nghi-ve-cong-tac-dao-cao-nhan-luc-trong-doanh-nghiep-viet-nam.html>
4. <http://www.doanhnhan360.com>
5. “Phát triển nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp tại Việt Nam” – TS. Nguyễn Hữu Lam. (<http://www.cemd.ueh.edu.vn/index.php?q=node/172>)