



• **Kỹ năng Huấn luyện và Đào tạo nhân lực**

Trường Đại học Mở Tp.HCM
KHOA QUẢN TRỊ KINH DOANH

- **Nội dung của môn học**
 1. Mô tả chu trình đào tạo cơ bản trong tổ chức.
 2. Phân tích các nhu cầu đào tạo trong tổ chức.
 3. Xác định những hạn chế của nhân viên trong công việc để có thể giải quyết thông qua hoạt động huấn luyện và đào tạo.
 4. Giới thiệu các phương pháp đào tạo.
 5. Thực hành về kỹ năng tổ chức huấn luyện và đào tạo.

Website: www.ou.edu.vn/qtgd

Giáo trình, tài liệu tham khảo

- Trần Kim Dung, Quản trị nguồn nhân lực, Chương Đào tạo và phát triển nhân lực, NXB Giáo dục năm 2011.
- Nguyễn Văn Điềm và Nguyễn Ngọc Quân, Quản trị nhân lực, Chương Đào tạo và Phát triển, NXB Lao động - Xã hội 2010.
- Dessler G. (2009), Human Resource Management, Chapter 8, Training and Developing Employees, Prentice Hall.
- Penny L. Ittner and Alex F. Douds (2001), Training the Trainer, HRM Press.
- Marjorie Shore (2006), Coaching Skills, The Coaching Institute for Leaders Press.

8-3

**Chương 1:
Tổng quan về Đào tạo và phát triển**

- Các khái niệm
- Mục đích của đào tạo và phát triển
- Vai trò của đào tạo và phát triển
- Các nguyên tắc của đào tạo và phát triển
- Chiến lược và phát triển nhân lực

8-4

1. Các khái niệm

- Định hướng (đào tạo định hướng – employee orientation)
 - Định hướng là hoạt động để cung cấp cho nhân viên mới các thông tin cơ bản về tổ chức, doanh nghiệp.
- Nhân viên mới
 - Nhân viên đi làm lần đầu
 - Nhân viên đã có kinh nghiệm làm việc (ở tổ chức, doanh nghiệp khác)
 - Nhân viên cũ (đi làm lại, quay trở lại từ tổ chức khác, chuyển từ khu vực khác đến)

© 2005 Prentice Hall Inc. All rights reserved.

Định hướng

- Mục tiêu của định hướng
 - Làm quen với công việc và đồng nghiệp
 - Hiểu được tổ chức và các hoạt động của tổ chức
 - Giảm thiểu các lỗi sai, hỏng khi thực hiện các nhiệm vụ của công việc được giao
 - Thích nghi với văn hóa tổ chức

© 2005 Prentice Hall Inc. All rights reserved.

8-6

Định hướng

- Nội dung của định hướng (đào tạo định hướng)
 - Cung cấp thông tin về lương bổng, đãi ngộ
 - Giới thiệu về chính sách nhân sự
 - Hướng dẫn về công việc thường ngày
 - Giới thiệu về tổ chức và hoạt động của công ty
 - Hướng dẫn về các quy định, quy chế an toàn và kỷ luật lao động
 - Tham quan nơi làm việc

© 2005 Prentice Hall Inc. All rights reserved.

8-7

Định hướng

- Thế nào là định hướng thành công:
 - Làm cho nhân viên mới cảm thấy thoải mái và được chào đón, tiếp nhận.
 - Giúp cho nhân viên mới hiểu về tổ chức một cách cơ bản, khái quát.
 - Giúp cho nhân viên mới hiểu rõ ràng về công việc và hành vi.
 - Giúp cho nhân viên mới bắt đầu hòa nhập vào tổ chức thông qua công việc và các hoạt động.

© 2005 Prentice Hall Inc. All rights reserved.

8-8

Định hướng

- Vai trò của người quản lý các cấp (CEO, quản lý trực tiếp...) trong định hướng (đào tạo định hướng)
 - Chào mừng những nhân viên mới
 - Giới thiệu cho nhân viên mới về tầm nhìn/sứ mệnh (vision/mission) của tổ chức
 - Giới thiệu cho nhân viên mới về văn hóa tổ chức
 - Truyền tải những mong muốn từ phía người quản lý đối với nhân viên mới.
 - Giúp cho nhân viên mới cảm thấy tự tin về công việc họ đã lựa chọn.

Định hướng

- Vai trò của người quản lý nhân lực (HR's) trong định hướng (đào tạo định hướng)
 - Giới thiệu về chính sách nhân sự
 - Giới thiệu về tổ chức và hoạt động của công ty
 - Hướng dẫn về các quy định, quy chế an toàn và kỷ luật lao động
 - Tổ chức tham quan nơi làm việc cho nhân viên mới
 - Giải đáp các thắc mắc, yêu cầu từ phía nhân viên mới

Đào tạo và phát triển

- Đào tạo
 - Đào tạo là hoạt động học tập nhằm cung cấp kiến thức, kỹ năng cho nhân viên, giúp đỡ họ hoàn thành công việc hiện tại tốt hơn.
- Phát triển
 - Phát triển là hoạt động học tập nhằm cung cấp kiến thức, kỹ năng cho nhân viên, để chuẩn bị cho sự phát triển của tổ chức trong tương lai hoặc phát triển khả năng nghề nghiệp của họ.

Đào tạo và phát triển

- Phát triển nguồn nhân lực (tổ chức)
 - Phát triển nguồn nhân lực là tổng thể các hoạt động học tập có tổ chức, được tiến hành trong những khoảng thời gian nhất định để tạo ra sự thay đổi về hành vi nghề nghiệp cho người lao động được thực hiện bởi tổ chức, doanh nghiệp

2. Mục đích của đào tạo và phát triển

- Mục đích chung:
 - Sử dụng tối đa nguồn nhân lực hiện có và nâng cao tính hiệu quả của tổ chức thông qua việc giúp người lao động hiểu rõ hơn về công việc, nắm vững hơn về nghề nghiệp và thực hiện các chức năng, nhiệm vụ của mình một cách tự giác hơn với thái độ tốt hơn cũng như nâng cao khả năng thích ứng của họ với công việc trong tương lai
 - Hiệu quả quản lý: là quá trình sử dụng lao động, mà nhân viên luôn hưởng công việc của họ theo những mục tiêu của tổ chức.

© 2005 Prentice Hall Inc. All rights reserved.

8-13

2. Mục đích của đào tạo và phát triển

- Mục tiêu cơ bản:
 - Xây dựng và thực hiện một kế hoạch phát triển nguồn nhân lực cho tổ chức, doanh nghiệp.
 - Xây dựng phương án nghề nghiệp và kế hoạch phát triển nguồn nhân lực từng thời kỳ, phù hợp với tiềm năng của tổ chức, doanh nghiệp.
 - Nghiên cứu về nguồn nhân lực (cơ cấu lao động, chất lượng, số lượng lao động...)
 - Chuẩn bị chuyên gia để quản lý, điều khiển và đánh giá những chương trình đào tạo
 - Cung cấp thông tin về nguồn nhân lực trong nội bộ (bộ phận quản lý)

© 2005 Prentice Hall Inc. All rights reserved.

8-14

3. Vai trò của đào tạo và phát triển

- Đối với xã hội
- Đối với tổ chức, doanh nghiệp
- Đối với người lao động

© 2005 Prentice Hall Inc. All rights reserved.

8-15

Lợi ích đối với tổ chức

- Tăng lợi nhuận
- Tăng chuẩn mực thành tích
- Sử dụng tối đa nguồn lực (giảm bớt lãng phí thời gian rỗi, thời gian trống....)
- Giảm các phàn nàn của khách hàng

© 2005 Prentice Hall Inc. All rights reserved.

8-16

Lợi ích đối với tổ chức

- Giúp cho việc tuyển dụng, hội nhập nhân viên được dễ dàng
- Giảm bớt tỷ lệ luân chuyển nhân viên
- Hình thành các chuẩn mực trong thực hiện công việc
- Hỗ trợ các kế hoạch đào tạo tiếp theo

Lợi ích đối với học viên (người lao động)

- Tăng sự hài lòng với công việc
- Giúp cho việc thực hiện công việc an toàn và có kỷ luật
- Làm tăng động lực và tinh thần làm việc của nhân viên
- Cho phép nhân viên biết được cái gì kỳ vọng ở anh ta

Lợi ích đối với học viên (người lao động)

- Cho phép nhân viên đạt được chuẩn mực của một nhân viên kinh nghiệm nhanh hơn.
- Làm cho nhân viên nhận biết được khả năng của chính mình
- Tăng khả năng linh hoạt của nhân viên

4. Nguyên tắc của đào tạo và phát triển

- Nguyên tắc 1
- Nguyên tắc 2
- Nguyên tắc 3
- Nguyên tắc 4

Những người chịu trách nhiệm về đào tạo và phát triển trong tổ chức

- Nhân viên
- Cấp quản trị trực tuyến
- Cấp quản trị gián tiếp
- Bộ phận nhân sự, trưởng bộ phận nhân sự
- Ban lãnh đạo

Những người chịu trách nhiệm về đào tạo và phát triển trong tổ chức

- Cấp quản trị trực tuyến (trainers)
 - Xác định nhu cầu đào tạo
 - Chuyển đổi từ nhu cầu đào tạo thành mục tiêu đào tạo
 - Xây dựng (thiết kế) chương trình đào tạo phù hợp với mục tiêu
 - Lựa chọn phương pháp đào tạo phù hợp
 - Chuẩn bị thiết bị, đồ dùng học tập, tài liệu học tập...
 - Tổ chức phòng học

Những người chịu trách nhiệm về đào tạo và phát triển trong tổ chức

- Cấp quản trị trực tuyến (trainers) (tt)
 - Chuẩn bị cho người học
 - Theo dõi và quản lý lớp học
 - Đưa ra thông tin phản hồi giữa học viên/giảng viên
 - Thay đổi môi trường học tập (tổ chức ngoại khóa, tổ chức các trò chơi xen kẽ trong giờ học, tham quan thực tế...)
 - Đánh giá kết quả đào tạo
 - Xác định nhu cầu đào tạo tiếp theo

5. Chiến lược và phát triển nhân lực

- Đào tạo và phát triển nhân lực có thể trợ giúp tổ chức thành công theo nhiều cách khác nhau.
- Môi trường kinh doanh thay đổi nhanh chóng làm cho chức năng đào tạo và phát triển nguồn nhân lực ngày càng trở nên quan trọng
- Đào tạo phải được thiết kế để thích ứng với cơ cấu và chiến lược của tổ chức, doanh nghiệp
- Đào tạo là mấu chốt trong việc thay đổi văn hóa tổ chức (theo diện rộng)

Kết thúc chương 1

- Sau khi kết thúc chương 1, các bạn cần nắm được các vấn đề:
 - Các khái niệm định hướng, đào tạo và phát triển
 - Mục tiêu của đào tạo và phát triển
 - Vai trò của đào tạo và phát triển đối với tổ chức, doanh nghiệp
 - Bốn nguyên tắc trong đào tạo và phát triển
 - Những người chịu trách nhiệm về đào tạo và phát triển trong tổ chức, doanh nghiệp
 - Chiến lược tổ chức và đào tạo, phát triển

Chương 2 Mô hình hệ thống về chu trình đào tạo

- Mô hình hệ thống về chu trình đào tạo
- Giai đoạn 1: đánh giá nhu cầu đào tạo
- Giai đoạn 2: tổ chức đào tạo
- Giai đoạn 3: đánh giá kết quả đào tạo

1. Mô hình hệ thống về chu trình đào tạo



2. Giai đoạn đánh giá nhu cầu đào tạo

- Tại sao phải đánh giá nhu cầu đào tạo?
 - Đào tạo hay không đào tạo
 - Tránh lãng phí tiền bạc và thời gian
 - Loại trừ những chương trình đào tạo không phù hợp (với nhu cầu)
 - Tránh thái độ tiêu cực từ phía người học
 - Cơ sở để xác định mục tiêu đào tạo

Mục đích của đánh giá nhu cầu đào tạo

- Đánh giá nhu cầu đào tạo nhằm:
 - Xác định khi nào đào tạo
 - Xác định bộ phận nào (trong tổ chức) cần phải đào tạo
 - Xác định những kiến thức, kỹ năng nào cần được trang bị cho người học (người lao động)
 - Xác định đối tượng phải học (huấn luyện, đào tạo)
 - Xác định số lượng người học

Cơ sở để đánh giá nhu cầu đào tạo

- Đánh giá tình hình thực hiện công việc của nhân viên
 - So sánh với các mẫu tiêu chuẩn (đã được nhà quản lý xây dựng và ban hành)
 - Phát hiện ra những vấn đề (sai sót, yếu kém, lỗi) của nhân viên
 - Phân biệt được nhân viên nào đã đáp ứng được công việc, nhân viên nào chưa đáp ứng được công việc

Phương pháp để đánh giá nhu cầu đào tạo

➤ Nguồn thông tin

- Dữ liệu hiện tại của tổ chức (yếu tố đầu ra, yếu tố đầu vào, bản MTCV, bản TCNV, sổ tay hoạt động của thiết bị, sổ tay quy trình...)
- Người thực hiện công việc
- Giám sát
- Quản lý trực tiếp

• Các phương pháp thu thập thông tin để đánh giá nhu cầu

- Tìm kiếm dữ liệu thống kê sẵn có (nghiên cứu tại bàn)
- Phòng vấn cá nhân
- Phòng vấn nhóm
- Sử dụng bảng câu hỏi được thiết kế sẵn

Trắc nghiệm thành

Phương pháp để đánh giá nhu cầu đào tạo

➤ Nguồn thông tin

- Quản lý gián tiếp
- Các chuyên gia tư vấn độc lập
- Khách hàng

• Các phương pháp thu thập thông tin để đánh giá nhu cầu

- Thuê các trung tâm đánh giá
- Quan sát
- Phân tích công việc
- Thu thập dữ liệu điển hình (mẫu)

Phương pháp nghiên cứu tại bàn (sử dụng số liệu thống kê sẵn có)

➤ Ưu điểm

- Việc xem xét các tài liệu sẵn có sẽ giúp thu thập thông tin về nhu cầu đào tạo, ví dụ về việc viết báo cáo, ghi sổ, nhật ký công việc

• Nhược điểm

- Có thể không có sẵn tài liệu
- Số liệu thống kê không đầy đủ

Phương pháp quan sát

➤ Ưu điểm

- Có thể xác định được nhu cầu đào tạo về “kỹ năng”
- Có thể quan sát được mối quan hệ tương tác qua lại giữa các cá nhân

• Nhược điểm

- Sẽ cần thêm những thông tin chi tiết
- Có thể khó có cơ hội quan sát

Phương pháp phỏng vấn (cá nhân, nhóm)

➤ Ưu điểm

- Có thể thu được những thông tin chi tiết từ nhiều phía
- Các cá nhân có thể thảo luận về các nhu cầu đào tạo của mình trong các cuộc phỏng vấn trực tiếp

• Nhược điểm

- Có thể tốn thời gian nếu không phỏng vấn chọn mẫu đối với một nhóm mục tiêu
- Các nhu cầu đã xác định được có thể không mang tính đại diện cho cả nhóm

Phương pháp sử dụng bản câu hỏi

➤ Ưu điểm

- Có thể thu thập được thông tin chi tiết
- Số lượng khảo sát lớn
- Thời gian nhanh

• Nhược điểm

- Biểu mẫu có thể chưa hoàn chỉnh
- Thông tin có thể không rõ ràng
- Việc phân tích thông tin thu thập thường rất khó

Phương pháp trắc nghiệm kiến thức

➤ Ưu điểm

- Có thể thu thập được thông tin chi tiết
- Phân loại được kết quả đánh giá, trắc nghiệm

• Nhược điểm

- Chuẩn bị ngân hàng câu hỏi trắc nghiệm
- Mất nhiều thời gian thu thập thông tin
- Chi phí cao (thời gian, đi lại, ngừng công việc)

Cơ sở để đánh giá nhu cầu đào tạo

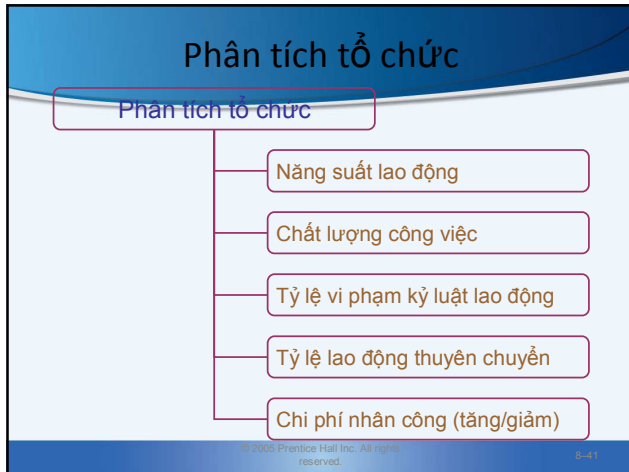
- Phân tích nguyên nhân gây ra sai sót của nhân viên (khi thực hiện công việc)
- Tìm hiểu nguyên nhân gây ra sai sót

Ba cấp độ của đánh giá nhu cầu đào tạo

- Phân tích tổ chức
- Phân tích công việc (nhiệm vụ)
- Phân tích cá nhân (nhân viên)

Phân tích tổ chức

- Đánh giá nhu cầu đào tạo ở cấp độ tổ chức cần xem xét dưới 2 góc độ:
 - Hiệu quả hoạt động của tổ chức, doanh nghiệp
 - Các nhu cầu duy trì, phát triển của tổ chức, doanh nghiệp



- ## Phân tích tổ chức
- Các câu hỏi cần quan tâm
 - Chiến lược phát triển của tổ chức là gì?
 - Làm thế nào để chương trình đào tạo thích hợp với mục tiêu, kế hoạch phát triển của tổ chức?
 - Bộ phận nào trong tổ chức cần được đào tạo?
 - Lựa chọn bộ phận nào để đào tạo (thứ tự ưu tiên, thành công cao nhất...)?
 - Tổ chức có khả năng về tài chính để chi trả cho việc thực hiện chương trình đào tạo hay không?
 - Những chương trình đào tạo nào nên được ưu tiên?
- © 2005 Prentice Hall Inc. All rights reserved. 8-43

- ## Phân tích tổ chức
- Các câu hỏi cần quan tâm
 - Phân tích những ảnh hưởng bất lợi từ đào tạo đến các bộ phận/nhân viên không được đào tạo?
 - Đào tạo có tương thích với văn hóa tổ chức hay không?
 - Đào tạo có được chấp nhận và đồng tình của những đối tượng liên quan (giám sát, cấp dưới, quản trị gián tiếp...)?
- © 2005 Prentice Hall Inc. All rights reserved. 8-44

Phân tích công việc (nhiệm vụ)

- Đánh giá nhu cầu đào tạo ở cấp độ công việc cần xem xét dưới góc độ:
 - Xem xét các kỹ năng và hành vi cần thiết cho nhân viên để thực hiện tốt công việc
- Các câu hỏi cần quan tâm
 - Phân tích công việc chú trọng xem nhân viên cần được đào tạo kỹ năng, kiến thức gì để làm tốt công việc?
 - Phân tích công việc xác định cụ thể kỹ năng để thực hiện tốt các nhiệm vụ (bổ sung, tăng thêm)?

Phân tích cá nhân (nhân viên)

- Đánh giá nhu cầu đào tạo ở cấp độ cá nhân cần xem xét dưới góc độ:
 - Xem xét các năng lực và đặc tính cá nhân hiện có của nhân viên
- Các câu hỏi cần quan tâm
 - Ai là người cần được đào tạo?
 - Mức độ khác nhau về trình độ, khả năng từng nhân viên?
 - Những kiến thức kỹ năng cần thiết nào cần đào tạo (kiến thức căn bản, bổ sung)?

Xác định mục tiêu đào tạo

- Mục tiêu đào tạo được xây dựng trên cơ sở xác định nhu cầu đào tạo (phân tích tổ chức, phân tích công việc và phân tích cá nhân)
- Mục tiêu đào tạo là cơ sở để định hướng các nỗ lực đào tạo
- Mục tiêu đào tạo là cơ sở để đánh giá kết quả đào tạo (3)

Đặc tính của mục tiêu đào tạo

- Cụ thể (Specific)
- Đo lường được (Measurable)
- Khả thi (Achievable)
- Phù hợp (Relevant)
- Thời hạn (Timed)

3. Giai đoạn tổ chức đào tạo

- Các nguyên tắc học cần tuân thủ
 - Nguyên tắc phản hồi
 - Nguyên tắc củng cố
 - Nguyên tắc thực hành
 - Nguyên tắc thích hợp
 - Nguyên tắc của người lớn
 - Nguyên tắc về sự tham gia
 - Nguyên tắc về ứng dụng (những điều được học)

Xây dựng chương trình đào tạo

- Một chương trình đào tạo trong tổ chức được xây dựng trên cơ sở 3 yếu tố sau:
 - Lựa chọn phương pháp đào tạo
 - Lựa chọn đội ngũ giảng viên
 - Phương tiện đào tạo
- Lưu ý khi xây dựng chương trình đào tạo

Các phương pháp đào tạo nhân viên

- Kèm cặp, chỉ bảo tại nơi làm việc
 - Nhân viên giàu kinh nghiệm, giám sát sẽ bố trí nhân tại nơi làm việc thực tế, chỉ dẫn họ về công việc, những thủ thuật về nghề nghiệp
- Cách tiến hành
- Ưu điểm
- Nhược điểm

Các phương pháp đào tạo nhân viên

- Học nghề
 - Người học được dạy về lý thuyết trên lớp và thực hành các kỹ năng thông qua thực tế thực hiện công việc cùng với sự hướng dẫn của những người thầy giàu kinh nghiệm.
- Cách tiến hành
- Ưu điểm
- Nhược điểm

Các phương pháp đào tạo nhân viên

- Đào tạo kỹ năng xử lý công văn, giấy tờ (Kỹ thuật giở)
 - Nhân viên được cung cấp các thông tin liên quan đến công việc (thư từ, danh bạ điện thoại, mức độ thiếu hàng trong kho, phàn nàn của khách hàng, mẫu báo cáo...) rồi tự họ phải đưa ra quyết định. Người hướng dẫn sẽ nhận xét và phân tích về các quyết định được đưa ra
- Cách tiến hành
- Ưu điểm
- Nhược điểm

Các phương pháp đào tạo nhà quản trị

- Nhóm phương pháp đào tạo trong công việc (on the job training)
 - Kèm cặp và chỉ bảo (hướng dẫn)
 - Luân chuyển và chuyển công việc

Các phương pháp đào tạo nhà quản trị

- Nhóm phương pháp đào tạo ngoài công việc (off the job training)
 - Cử đi học tại các cơ sở đào tạo
 - Tham dự các hội nghị, thảo luận
 - Bài giảng, bài giảng bằng máy tính

Các phương pháp đào tạo nhà quản trị

- Nghiên cứu tình huống (xử lý tình huống)
 - Nhà quản trị được mô tả một tình huống ra quyết định tại doanh nghiệp hoặc tổ chức cụ thể
 - Yêu cầu nhà quản trị nghiên cứu tình huống, phân tích vấn đề, đề xuất các giải pháp và lựa chọn phương án giải quyết
- Cách tiến hành
- Ưu điểm
- Nhược điểm

Các phương pháp đào tạo nhà quản trị

- **Đóng vai**
 - Mỗi nhà quản trị sẽ được ấn định một vai trò cụ thể trong một tình huống. Họ được yêu cầu thể hiện vai trò, ảnh hưởng và tương tác với người khác.
- **Cách tiến hành**
- **Ưu điểm**
- **Nhược điểm**

Các phương pháp đào tạo nhà quản trị

- Phân biệt giữa nghiên cứu tình huống và đóng vai

Phương pháp nghiên cứu tình huống	Phương pháp đóng vai
1. Giới thiệu vấn đề để phân tích và thảo luận	1. Đặt vấn đề vào tình huống thực tế
2. Sử dụng các tình huống đã xảy ra	2. Sử dụng các tình huống đang tồn tại hoặc đang xảy ra
3. Giải quyết vấn đề liên quan đến người khác	3. Giải quyết vấn đề liên quan đến người tham gia
4. Giải quyết vấn đề dựa trên mức độ thông minh	4. Giải quyết vấn đề dựa trên kinh nghiệm
5. Tập trung vào các sự kiện và giả định	5. Tập trung vào cảm giác
6. Đào tạo theo cách thức kiểm tra, đánh giá	6. Đào tạo theo cách kiểm soát cảm xúc
7. Thực hành phân tích vấn đề	7. Thực hành kỹ năng giao tiếp

Các phương pháp đào tạo nhà quản trị

- **Trò chơi quản trị (quản lý)**
 - Người học được chia thành nhiều đội, trong mỗi đội, nhân viên tham gia được yêu cầu ra các quyết định về các vấn đề liên quan như giá nguyên liệu, kế hoạch sản xuất, vay nợ tài chính...
- **Cách tiến hành**
- **Ưu điểm**
- **Nhược điểm**

Các phương pháp đào tạo nhà quản trị

- **Mô hình hóa hành vi**
 - Giúp cho nhà quản trị nâng cao và cải thiện kỹ năng giao tiếp. Người học được học thông qua quan sát và tưởng tượng
- **Cách tiến hành**
- **Ưu điểm**
- **Nhược điểm**

Dự tính chi phí đào tạo

- Chi phí đào tạo
 - Chi phí cho đào tạo gồm có chi phí trực tiếp và chi phí gián tiếp
- Chi phí về học tập (trực tiếp)
 - Những khoản tiền cho người học trong khi học tập
 - Tiền lương của người học
 - Tiền học phí
 - Tiền công tác phí (Lưu trú, đi lại, ăn uống...)
 - Chi phí về nguyên vật liệu dùng trong khóa đào tạo
 - Nguyên vật liệu thực hành, thí nghiệm

Dự tính chi phí đào tạo

- Chi phí do giá trị hàng hóa do gia công không đúng khi thực tập, giá trị sản lượng bị giảm xuống do hiệu quả làm việc thấp của người học
- Chi phí về đào tạo (gián tiếp)
 - Tiền lương của những người quản lý trong thời gian họ quản lý chương trình đào tạo
 - Tiền thù lao cho giảng viên, nhân viên đào tạo, nhân viên hỗ trợ, giúp việc
 - Chi phí cố định và chi phí thay đổi của một trung tâm đào tạo (chiếu sáng, thông gió...)
 - Chi phí cho dụng cụ giảng dạy (máy chiếu, tài liệu học, sách, bài kiểm tra...)
 - Thù lao cho các cố vấn chương trình đào tạo, cho các tổ chức và bộ phận bên ngoài

Lựa chọn đội ngũ giảng viên

- Nguồn giảng viên bên trong
 - Người quản lý cấp cao, cấp trung
 - Người quản lý trực tiếp
 - Nhân viên lâu năm, có kinh nghiệm, thợ lành nghề (thợ bậc cao)
- Nguồn giảng viên bên ngoài
 - Các giảng viên chuyên nghiệp (tại các cơ sở đào tạo, huấn luyện...)
 - Người quản lý tại các tổ chức, doanh nghiệp khác
 - Nhân viên lâu năm, thợ bậc cao tại các tổ chức, doanh nghiệp khác

Phương tiện đào tạo

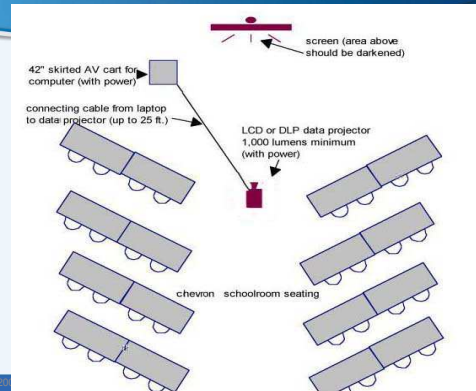
- Các trung tâm đào tạo
 - Phòng học, giảng đường, phòng thí nghiệm, cơ sở thực hành, bãi huấn luyện...
- Dụng cụ giảng dạy
 - Máy chiếu, tài liệu, sách, giáo trình
- Dụng cụ thực hành
 - Máy móc thực hành, công cụ thực hành...
- Phương tiện hỗ trợ di chuyển
 - Xe đưa rước, vận chuyển...

Thiết lập phòng học

- Người tổ chức nên chọn một cách thiết lập phòng học phù hợp
 - Thiết lập phòng học phù hợp sẽ giúp cho việc chuyển tải kiến thức, kỹ năng đến người học một cách tốt nhất.
- Cơ sở để thiết lập một phòng học
 - Mục tiêu đào tạo
 - Số lượng học viên tham gia
 - Chương trình nội dung và phương pháp
 - Các phương tiện hỗ trợ giảng dạy (hình ảnh, âm thanh, máy móc thực hành...)

© 2005 Prentice Hall Inc. All rights reserved.

Thiết lập phòng học



© 2005 Prentice Hall Inc. All rights reserved.

Để hoạt động đào tạo có ý nghĩa

- Khi bắt đầu đào tạo, người tổ chức khóa học hãy giải thích về lý do chủ yếu mà khóa học được tiến hành đối với các nhân viên.
- Nên sử dụng các ví dụ, minh họa quen thuộc (gắn với công việc mà nhân viên đang thực hiện).
- Tổ chức, sắp xếp các thông tin, số liệu theo trật tự.
- Nên sử dụng các khái niệm, từ ngữ, thuật ngữ quen thuộc.
- Nên sử dụng các công cụ, phương tiện hỗ trợ trong giảng dạy.

© 2005 Prentice Hall Inc. All rights reserved.

8-67

Để việc chuyển tải kiến thức, kỹ năng được dễ dàng

- Tối đa hóa sự gắn kết giữa nội dung học tập với thực tế công việc
- Thực hành đầy đủ.
- Hướng dẫn người học một cách chi tiết và cụ thể các bước/quy trình tiến hành.
- Hướng dẫn người học nắm vững những điều cốt lõi.

© 2005 Prentice Hall Inc. All rights reserved.

8-68

Người quản lý nên động viên, khích thích người học

- Cung cấp các phương tiện học tập, thực hành tốt nhất cho người học
- Đáp ứng các yêu cầu/ đòi hỏi chính đáng của người học
- Tạo cho người học nhận thức được học tập là một nhu cầu quan trọng.
- Thiết kế chương trình học phù hợp với khả năng tiếp thu của người học.

Các bước tổ chức đào tạo nhân viên

Bước 1: Chuẩn bị cho người học

- Làm cho người học cảm thấy thoải mái, giảm thiểu căng thẳng.
- Giải thích lý do vì sao họ được tham gia vào khóa học.
- Tạo sự quan tâm, khuyến khích các câu hỏi, tìm hiểu những gì người học đã biết về việc này hay việc khác.
- Giải thích khái quát toàn bộ nội dung khóa học và liên hệ nội dung (của khóa học) với một số công việc người lao động đã biết.
- Đặt người học càng gần đến vị trí làm việc bình thường.
- Đối với các khóa đào tạo công nhân, nhân viên thì phải giúp họ làm quen với các thiết bị, vật liệu, công cụ.

Các bước tổ chức đào tạo nhân viên

Bước 2: Người hướng dẫn giới thiệu

- Giải thích cho người học các yêu cầu về số lượng và chất lượng cần phải đạt được.
- Hướng dẫn lần đầu các thao tác, hoạt động để thực hiện công việc với tốc độ bình thường.
- Hướng dẫn các thao tác, hoạt động để thực hiện công việc lại một vài lần với tốc độ chậm, giải thích từng bước.
- Giữa các bước, người hướng dẫn cần giải thích các phần khó khăn hoặc các lỗi có thể sẽ xảy ra.
- Người hướng dẫn một lần nữa thực hiện công việc với tốc độ chậm, giải thích những điểm chính.
- Người hướng dẫn để cho người học giải thích các bước như bạn đã thực hiện các thao tác, hoạt động với tốc độ chậm.

Các bước tổ chức đào tạo nhân viên

Bước 3: Người học làm thử

- Đề cho người học thao tác thực hiện công việc nhiều lần, làm một cách từ từ, giải thích cách thực hiện từng bước cho người hướng dẫn.
- Người hướng dẫn sửa chữa những lỗi (nếu có). Người hướng dẫn cần đặc biệt quan tâm đến những bước thao tác phức tạp.
- Người học tiến hành công việc với tốc độ bình thường.
- Người hướng dẫn tiếp tục để cho người học thực hiện công việc, từng bước giúp họ xây dựng kỹ năng và năng suất làm việc.
- Sau khi người học thể hiện được khả năng thực hiện công việc, người hướng dẫn tiếp tục để họ tự tiến hành công việc nhưng luôn quan sát và để ý giúp đỡ người học.

Các bước tổ chức đào tạo nhân viên

Bước 4: Theo dõi

- Phân công người hỗ trợ, hướng dẫn cho tất cả các học viên.
- Căn cứ trên kết quả thực hiện công việc (chất lượng và số lượng) của người học, người hướng dẫn giảm dần sự giám sát, kiểm tra.
- Người hướng dẫn sửa các lỗi cho người học (trước khi chúng trở thành một thói quen).
- Người hướng dẫn nên đưa ra những khen ngợi, khuyến khích người học cho đến khi người đó có khả năng đáp ứng đầy đủ các tiêu chuẩn chất lượng và số lượng.

© 2005 Pearson Education, Inc. All rights reserved.

8-73

Các bước tổ chức đào tạo nhân viên

Các lưu ý đối với người hướng dẫn

- Sử dụng các tín hiệu, dấu hiệu để giúp người nghe hiểu ý tưởng của bạn.
- Không được chê bai khi người học làm sai.
- Nên đưa ra các kết luận ngắn gọn.
- Hãy luôn để ý đến người học.
- Duy trì sự quan sát với các học viên.
- Hãy chắc chắn rằng tất cả mọi người trong phòng có thể nghe thấy bạn hướng dẫn.
- Sử dụng giao tiếp phi ngôn ngữ.
- Trao đổi, thảo luận với người học từ các ghi chú cụ thể.

© 2005 Pearson Education, Inc. All rights reserved.

8-74

Những thay đổi sẽ diễn ra trong tổ chức sau khi tiến hành đào tạo và phát triển

- Chiến lược: Sứ mệnh và tầm nhìn
- Văn hóa: giá trị doanh nghiệp mới
- Cơ cấu tổ chức: cơ cấu phòng ban, hợp tác, các thủ tục kiểm soát, các mối quan hệ, các nhiệm vụ, ra quyết định...
- Công nghệ: các hệ thống và phương pháp làm việc mới
- Nhân viên: thay đổi trong thái độ của nhân viên và kỹ năng thực hiện công việc

© 2005 Pearson Education, Inc. All rights reserved.

Sự cản trở thay đổi khi đào tạo

- Nguyên nhân của sự cản trở?
 - Các nghiên cứu về hành vi của tổ chức chỉ ra rằng trong tổ chức luôn tồn tại hai nhóm người - những người cố gắng duy trì hiện trạng và những người thúc đẩy cho sự thay đổi.
- Tác động đến sự thay đổi
 - Giảm nhóm người cố gắng duy trì hiện trạng.
 - Phát triển thêm những người thúc đẩy sự thay đổi (đôi khi thông qua những thay đổi cơ cấu).
 - Duy trì nhóm những người thúc đẩy sự thay đổi.

© 2005 Pearson Education, Inc. All rights reserved.

8-76

4. Giai đoạn đánh giá kết quả đào tạo

- Mục tiêu
 - Mục tiêu đặt ra có đạt được hay không?
- Hành vi
 - Hành vi của người lao động có tốt lên không?
- Kết quả
 - Điểm mạnh, điểm yếu của chương trình đào tạo
 - Hiệu quả kinh tế của chương trình đào tạo (so sánh giữa chi phí và kết quả)
 - Năng suất lao động thay đổi
 - Chất lượng sản phẩm, dịch vụ...

Cơ sở để đo lường các hiệu ứng từ đào tạo

- *Phản ứng của các học viên tham gia chương trình đào tạo*
- *Các hiện tượng diễn ra trong suốt quá trình học của học viên*
- *Hành vi của người học đã thay đổi trong công việc*
- *Kết quả thực hiện công việc của người học thay đổi (do kết quả của việc đào tạo)*

Phương pháp đánh giá kết quả đào tạo

- Các phương pháp đánh giá kết quả
 - Theo chuỗi thời gian (time series)
 - Kết quả thực nghiệm (experimentation)
- Phương pháp đánh giá kết quả đào tạo
 - Bảng câu hỏi
 - Phỏng vấn (các đối tượng tham gia, quản lý)
 - So sánh kết quả thực hiện công việc
 - Quan sát
 - Kết quả kiểm tra và thi