KINH TẾ NGUỒN NHÂN LỰC

CHƯƠNG III
ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC

Trần Thị Thu Trang
Bài giảng KTNNL - 2011

KINH

TẾ

NGUỒN

NHÂN

LỰC

CHƯƠNG III (tiếp)

I. Kế hoạch hoá nguồn nhân lực

1. 1 Khái niệm, vai trò và một số nhân tố ảnh hưởng đến KHH NNL

a. Khái niệm

Kế hoạch hoá nguồn nhân lực là quá trình đánh giá, xác định nhu cầu về nguồn nhân lực và xây dựng các kế hoạch lao động để đáp ứng được các nhu cầu đó.

KINH TẾ NGUỒN NHÂN LỰC

CHƯƠNG III (tiếp)

KHH NNL bao gồm các công việc:

- ✓ Ước tính xem cần bao nhiêu người có trình độ lành nghề thích ứng để thực hiện các nhiệm vụ đã đặt ra (cầu nhân lực),
- ✓ Ước tính có bao nhiêu người sẽ làm việc cho đơn vị/tổ chức (cung nhân lực),
- ✓ Lựa chọn các giải pháp để cân đối cung và cầu nhân lực của đơn vị/tổ chức tại thời điểm thích ứng trong tương lai.

KINH TẾ NGUỒN NHÂN LỰC

CHƯƠNG III (tiếp)

KHH NNL bao gồm các công việc:

- ✓ Ước tính xem cần bao nhiêu người có trình độ lành nghề thích ứng để thực hiện các nhiệm vụ đã đặt ra (cầu nhân lực),
- ✓ Ước tính có bao nhiêu người sẽ làm việc cho đơn vị/tổ chức (cung nhân lực),
- ✓ Lựa chọn các giải pháp để cân đối cung và cầu nhân lực của đơn vị/tổ chức tại thời điểm thích ứng trong tương lai.

KINH

TẾ

NGUỒN

NHÂN

LỰC

CHƯƠNG III (tiếp)

b. Vai trò

- KHHNNL đóng vai trò trung tâm trong việc quản lý chiến lược NNL

- KHHNNL có ảnh hưởng quan trọng đến kết quả và hiệu quả SXKD của các đơn vị, các tổ chức.

- KHHNNL là cơ sở cho các hoạt động tuyển dụng, biên chế NNl cũng như hoạt động đào tạo và phát triển NNL.

KINH TẾ NGUỒN NHÂN LỰC

CHƯƠNG III (tiếp)

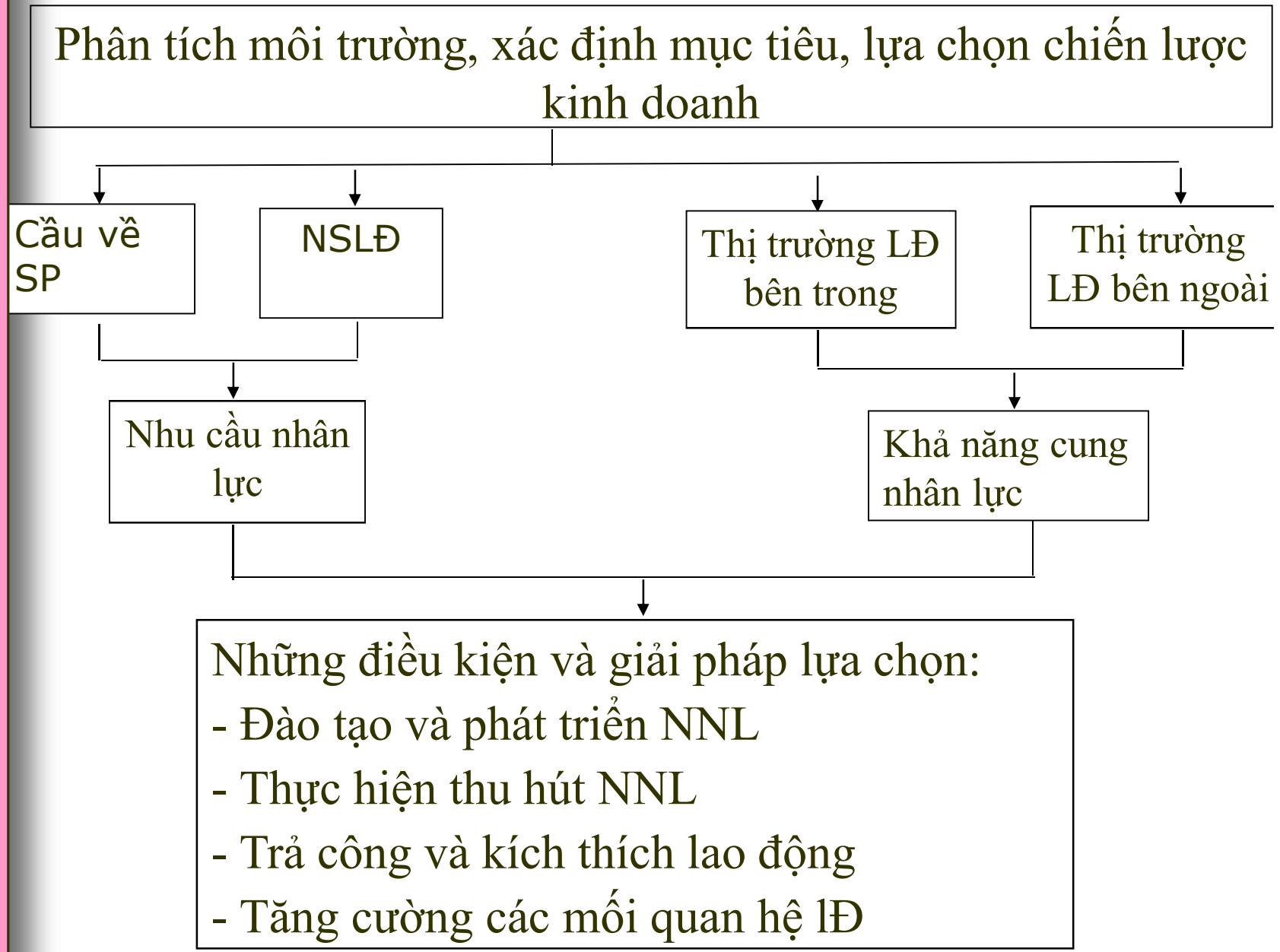
c. Một số nhân tố ảnh hưởng đến KHHNNL

- Sự thay đổi của môi trường KT – XH, KH-KT
- Độ dài của thời gian KHHNNL
- Chiến lược SXKD của đơn vị, tổ chức
- Loại thông tin và chất lượng thông tin về dự báo NNL

II. Quá trình KHHNNL

Quá trình KHHNNL có thể được thể hiện thông qua sơ đồ 2.1.

KINH TẾ NGUỒN NHÂN LỰC



KINH

TẾ

NGUỒN

NHÂN

LỰC

CHƯƠNG III (tiếp)

Như vậy, thông qua phân tích môi trường, mục tiêu sxkd, trước hết KHHNNL phải tiến hành dự đoán:

- ***Cầu nhân lực***: tổ chức đó cần bao nhiêu nhân lực trong thời gian tới.

- ***Cung nhân lực***. là những người lao động hiện có trong tổ chức (từ thị trường lao động bên trong) và bên ngoài tổ chức (thị trường lao động bên ngoài).

Sau khi ước tính được cung và cầu nhân lực cho năm tới hoặc cho thời kỳ tới, khi đó tổ chức sẽ phải gặp ba trường hợp: cung về nhân lực lớn hơn, nhỏ hơn, hoặc đúng bằng cầu về nhân lực.

KINH TẾ NGUỒN NHÂN LỰC

CHƯƠNG III (tiếp)

2.1. Dự báo nhu cầu nhân lực

- Nhu cầu nhân lực là số lượng và cơ cấu nhân lực cần thiết để hoàn thành số lượng sản phẩm, dịch vụ hoặc khối lượng công việc của tổ chức trong một thời kỳ nhất định.

- Khi xác định nhu cầu nhân lực phải xem xét và tính đến ảnh hưởng của:

+ *Các nhân tố bên ngoài*

+ *Các nhân tố bên trong*

- Dự báo nhu cầu nhân lực được chia làm hai loại:

+ *Nhu cầu nhân lực ngắn hạn*

+ *Nhu cầu nhân lực dài hạn*

KINH TẾ NGUỒN NHÂN LỰC

CHƯƠNG III (tiếp)

(1) Dự báo nhu cầu nhân lực ngắn hạn

Dự báo nhu cầu nhân lực ngắn hạn là cầu nhân lực trong thời hạn 1 năm. Tuy vậy, do đặc điểm của mỗi tổ chức nên khoảng thời gian có thể linh hoạt hơn. Ví dụ đối với các tổ chức sản xuất kinh doanh mang tính thời vụ thì khoảng thời gian có thể ngắn (từ 3 đến 6 tháng), như các tổ chức xây dựng, các doanh nghiệp chế biến lương thực, thực phẩm, rau quả… Trong thời hạn ngắn cầu nhân lực phải xác định rõ số nhân lực cụ thể trong từng nghề, từng loại nhân lực.

KINH

TẾ

NGUỒN

NHÂN

LỰC

CHƯƠNG III (tiếp)

Để dự đoán nhu cầu nhân lực trong ngắn hạn cần dựa vào phân tích nhiệm vụ, phân tích khối lượng công việc. Việc phân tích được thực hiện theo trình tự sau:

Bước 1: Xác định nhiệm vụ, khối lượng công việc của tổ chức cần phải hoàn thành

Bước 2: Sử dụng các tỷ số quy đổi hoặc tiêu chuẩn định biên, lượng lao động hao phí cho một đơn vị sản phẩm… để tính tổng số giờ lao động cần thiết cho hoàn thành mỗi loại công việc, mỗi loại sản phẩm.

KINH

TẾ

NGUỒN

NHÂN

LỰC

CHƯƠNG III (tiếp)

Bước 3: Quy đổi tổng số giờ lao động ra số người lao động của mỗi nghề, mỗi loại công việc, mỗi loại sản phẩm. Tổng hợp các nghề, các sản phẩm sản xuất ta thu được nhu cầu về nhân lực của tổ chức trong thời gian tới.

Tuỳ thuộc vào đặc điểm sản xuất kinh doanh, loại sản phẩm, cơ cấu của mỗi tổ chức, phương pháp phân tích nhiệm vụ dự đoán cầu nhân lực ngắn hạn có thể được biểu hiện bằng các phương pháp cụ thể sau:

KINH

TẾ

NGUỒN

NHÂN

LỰC

CHƯƠNG III (tiếp)

a. Phương pháp tính theo năng suất lao động

Nội dung cơ bản của phương pháp này là lấy tổng sản lượng năm kế hoạch (hoặc hiện vật, hoặc giá trị) chia cho NSLĐ của một người lao động năm kế hoạch sẽ xác định được cầu nhân lực năm kế hoạch.

$$D = Q/W$$

Trong đó: D là cầu lao động năm kế hoạch

Q là tổng sản lượng năm kế hoạch

W là NSLĐBQ của một lao động năm kế hoạch

Theo phương pháp này cần chú ý tổng sản lượng năm kế hoạch và năng suất lao động năm kế hoạch phải thống nhất đơn vị tính (cùng bằng tiền hoặc cùng bằng hiện vật).

KINH TẾ NGUỒN NHÂN LỰC

CHƯƠNG III(tiếp)

b. Phương pháp tính theo lượng hao phí lao động

Theo PP này, xác định nhu cầu nhân lực trong thời gian tới (năm kế hoạch) dựa vào các căn cứ:

(1) Tổng số lượng LĐ hao phí để hoàn thành số lượng SP hoặc khối lượng công việc, nhiệm vụ của năm KH,

(2) quỹ thời gian làm việc BQ của một LĐ năm KH,

(3) hệ số tăng NSLĐ dự tính năm KH.

- D: Nhu cầu về nhân lực năm kế hoạch của tổ chức (người)
- ti: Lượng LĐ hao phí để sản xuất một dơn vị sản phẩm i (giờ)
- Qi: Tổng số sản phẩm i cần sản xuất năm kế hoạch
- Tn: Quỹ thời gian làm việc BQ của một lao động năm KH
- Km: hệ số tăng năng suất lao động
- m: số loại sản phẩm cần sản xuất năm kế hoạch

Công thức tính:

$$D = \frac{\sum t_i Q_i}{T_n K_m}$$

KINH

TẾ

NGUỒN

NHÂN

LỰC

CHƯƠNG III (tiếp)

Để xác định lượng LĐ hao phí cho một đơn vị sản phẩm ta phải dựa vào mức LĐ, tức là mức thời gian hao phí cho từng bước công việc, theo từng nghề.

Dựa vào kế hoạch sxkd của tổ chức ta sẽ có số lượng sản phẩm từng loại. Quỹ thời gian làm việc bình quân của một LĐ năm KH được xác định thông qua xây dựng bảng cân đối thời gian LĐ của một LĐ năm KH trên cơ sở phân tích bảng cân đối thời gian LĐ của một LĐ năm báo cáo (năm gốc). Dự kiến những yếu tố ảnh hưởng như thay đổi về kỹ thuật, tổ chức… để ước tính hệ số tăng NSLĐ.

KINH TẾ NGUỒN NHÂN LỰC

Ví dụ: Hãy xác định cầu nhân lực năm kế hoạch của Công ty Dệt Kim dựa vào kế hoạch sản xuất sản phẩm, lượng lao động hao phí cho một đơn vị sản phẩm:

Tên SP	KHSX SP (chiếc)	HP LĐ/SP năm hiện tại (giờ)	Tổng HPLĐ để SX SP (giờ)
T – Shirt	500.000	1,3	650.000
Áo dài	400.000	1,5	600.000
Quần dài	200.000	3,0	600.000
Cộng			**1.850.000**

KINH TẾ NGUỒN NHÂN LỰC

Trong năm kế hoạch dự tính 1 công nhân làm việc 270 ngày với 8h/ngày, NSLĐ của công nhân đạt 110% so với năm 2005 (Km = 1,1)

Ta có quỹ thời gian làm việc BQ của một LĐ năm 2006 là:

270 ngày x 8 giờ = 2160 giờ (như vậy Tn = 2160)

Thay vào công thức trên ta tính được cầu về nhân lực của công ty năm 2006 là:

D = 1.850.000 : (2160 x 1,1) = 779 (người)

Phương pháp này áp dụng để dự đoán cầu nhân lực cho những công việc, những sản phẩm xác định được hao phí LĐ cần thiết, tức là có mức LĐ làm căn cứ khoa học, thường là những nghề cơ khí, dệt may… Để tính toán hao phí LĐ cho một đơn vị sản phẩm thực hiện tính toán cho từng bước công việc nên tốn thời gian, nhưng kết quả khá chính xác.

KINH

TẾ

NGUỒN

NHÂN

LỰC

CHƯƠNG III (tiếp)

c. Phương pháp theo tiêu chuẩn định biên

Tiêu chuẩn định biên là định mức khối lượng công việc hay nhiệm vụ mà một người phải đảm nhận: số HS mà một GV phải đảm nhận, số giường bệnh mà một hộ lý phải phục vụ,…

KINH TẾ NGUỒN NHÂN LỰC

Ví dụ: Hãy dự đoán số giáo viên bậc tiểu học của một trường học trong năm kế hoạch, với các số liệu trong bảng sau:

Lớp	Số GV/HS (tiêu chuẩn định biên	Số lượng HS ở các lớp năm BC (năm gốc)	Dự báo số lượng HS các lớp năm KH	Số lượng GV hiện có (năm gốc)	Số lượng GV dự báo năm KH
1	1/20	914	962	46	?
2	1/22	896	914	41	?
3	1/24	945	896	40	?
4	1/26	1021	945	39	?
5	1/28	968	1021	35	?
Tổng số		**4744**	**4738**	**201**	?

KINH

TẾ

NGUỒN

NHÂN

LỰC

CHƯƠNG III (tiếp)

Dự đoán nhu cầu nhân lực theo phương pháp này sẽ căn cứ vào nhiệm vụ cần hoàn thành năm kế hoạch như: Tổng số học sinh nhập trường theo từng loại lớp học của trường, hoặc tổng số giường bệnh cần phục vụ năm kế hoạch của bệnh viện, và căn cứ vào định mức phục vụ của một giáo viên, một y sỹ, một bác sỹ năm kế hoạch.

Phương pháp tính theo tiêu chuẩn định biên thích hợp để dự báo cầu nhân lực năm KH của các tổ chức thuộc ngành giáo dục, y tế, phục vụ…

KINH TẾ NGUỒN NHÂN LỰC

CHƯƠNG III (tiếp)

d. Phương pháp xác định dựa vào lý thuyết kinh tế vi mô

*** Nhắc lại một số khái niệm**

- MP (NSCB): là NS tăng thêm khi ta sử dụng thêm 1 đvị yếu tố đầu vào
- MPP (khối lượng SP cận biên của yếu tố đầu vào): là khối lượng SP tăng thêm khi ta sử dụng thêm 1 đvị yếu tố đầu vào.
- VMP (giá trị SP cận biên): là giá trị sản phẩm tăng thêm khi ta sử dụng thêm 1 đơn vị yếu tố đầu vào.
- MIC (Chi phí biên của yếu tố đầu vào): là chi phí tăng thêm khi sử dụng thêm 1 đơn vị yếu tố đầu vào.
- MC (Chi phí cận biên): là chi phí tăng thêm khi ta sản xuất thêm 1 đơn vị sản phẩm.

KINH TẾ NGUỒN NHÂN LỰC

CHƯƠNG III (tiếp)

- **Mối quan hệ:**

- Nếu VMP>MIC thì ta nên đầu tư thêm vì càng tăng đầu tư thì lợi nhuận của DN, đơn vị càng tăng.

- Nếu VMP<MIC thì nên giảm đầu tư vì càng tăng đầu tư thì lợi nhuận của DN, đơn vị càng giảm.

- Nếu VMP=MIC thì DN đạt lợi nhận max

Trong sử dụng lao động chúng ta cũng có quy tắc tương tự:

Để DN đạt lợi nhuận cao nhất thì DN nên thuê số LĐ sao cho giá trị sản phẩm cận biên của LĐ bằng với giá thuê lao động:

$$VMP_L = W_L \text{ hay } VMP_L = MIC_L$$

KINH TẾ NGUỒN NHÂN LỰC

Ví dụ: Cho PT đường tổng sản phẩm:

$$Q = - L^2 + 4L + 10$$

Trong đó:

Q là số lượng sản phẩm (ĐVT: 1000 SP)

L: là số công LĐ thuê (ĐVT:1000 công)

Yêu cầu:

1. Viết pt đường NSCB, NSTB của LĐ
2. Xác định số công LĐ mà DN thuê để đạt được khối lượng SP lớn nhất và hãy xác định số lượng SP đó.
3. Giả sử giá 1 đơn vị SP là P=1,5$, giá thuê LĐ là W=3$/ngày

Hãy xác định số công mà DN sẽ thuê để đạt lợi nhuận tối đa, khi đó số lượng SP DN sản xuất là bao nhiêu?

KINH TẾ NGUỒN NHÂN LỰC

CHƯƠNG III (tiếp)

(2) Dự đoán nhu cầu nhân lực dài hạn

Mỗi tổ chức tiến hành sx các loại SP khác nhau, trình độ tổ chức, quản lý, trình độ kỹ thuật áp dụng vào SXKD cũng rất khác nhau cho nên cầu về số lượng và chất lượng năm KH rất khác nhau. Do đó cần phải căn cứ vào mục tiêu và KH chiến lược SXKD của tổ chức trong tương lai, dự đoán những thay đổi về kỹ thuật, công nghệ, tác động của môi trường… để dự báo cầu nhân lực ở những bộ phận chính của tổ chức hoặc là dự đoán chi tiết cầu nhân lực cho từng loại công việc, từng nghề, từng loại sản phẩm cho thời kỳ KH.

KINH TẾ NGUỒN NHÂN LỰC

a. Phương pháp ước lượng trung bình

Dự đoán cầu nhân lực của tổ chức thời kỳ kế hoạch dựa vào cầu nhân lực BQ hàng năm của tổ chức thời kỳ trước.

Ví dụ: Có số liệu về nhân lực của công ty kinh doanh vận tải từ năm 2000 đến 2010 như sau:

Năm	Người	Năm	Người	Năm	Người
2000	300	**2004**	280	**2008**	297
2001	305	**2005**	312	**2009**	315
2002	310	**2006**	277	**2010**	311
2003	273	**2007**	332		

Hãy dự đoán nhu cầu nhân lực của công ty đến năm 2015. Biết rằng tình hình SXKD của công ty từ năm 2011 đến 2015 không có gì thay đổi đáng kể so với giai đoạn từ 2000 đến 2010.

KINH TẾ NGUỒN NHÂN LỰC

CHƯƠNG III (tiếp)

Theo PP này việc tính toán cầu nhân lực đơn giản, số liệu dễ thu thập nhưng phương pháp này dựa vào số liệu của quá khứ, khi dự đoán có thể không thấy hết được những biến động có thể xảy ra trong thời kỳ kế hoạch hoá ảnh hưởng đến cầu nhân lực của tổ chức.

b. Phương pháp phân tích hồi quy tuyến tính

PP này sử dụng hàm số toán học thể hiện MQH của cầu nhân lực với các biến số như doanh số bán ra, sản lượng sẽ sản xuất… để dự đoán cầu nhân lực. Để áp dụng PP này cần thu thập số liệu phản ánh MQH giữa cầu nhân lực theo thời gian và các yếu tố theo chuỗi thời gian.

KINH TẾ NGUỒN NHÂN LỰC

Ví dụ: Biết số lượng học sinh nhập trường và số lượng giáo viên qua các năm như sau:

Năm	Số lượng học sinh	Số lượng giáo viên	Năm	Số lượng học sinh	Số lượng giáo viên
1997	200	15	2004	546	26
1998	250	20	2005	750	30
1999	345	24	2006	809	33
2000	378	25	2007	837	39
2001	400	23	2008	928	45
2002	456	25	2009	1107	60
2003	504	27			

Nếu ước tính số lượng HS năm 2012 là 1400, thì số lượng GV là bao nhiêu?

KINH TẾ NGUỒN NHÂN LỰC

CHƯƠNG III (tiếp)

- Từ số liệu trên ta có MQH giữa số lượng GV và HS được thể hiện qua PT:

Y = 7,234 + 0,0397 X (Y là số lượng GV, X là số lượng HS)

=> X = 1400 thì Y = 7,234 + 0,0397 x 1400 = 63 (người)

Có thể áp dụng PP này để xác định cầu nhân lực của các tổ chức dựa vào phân tích MQH của nhiều yếu tố. Tuy vậy PP này thường thích hợp khi thu thập được số liệu của tổ chức trong một chuỗi thời gian dài trong quá khứ, hoặc có mẫu số liệu khá lớn. PP này thích hợp trong trường hợp môi trường của tổ chức rất ổn định.

KINH TẾ NGUỒN NHÂN LỰC

CHƯƠNG III (tiếp)

c. Phương pháp chuyên gia

Có thể dựa vào ý kiến của các chuyên gia, hoặc một nhóm chuyên gia có kinh nghiệm trong lĩnh vực để dự đoán cầu nhân lực dài hạn của tổ chức.

Có 3 phương pháp sau:

- PP 1: Lấy ý kiến thông qua phỏng vấn từ chuyên gia, sau đó sẽ tính trung bình cầu NL của tổ chức theo ước tính của các chuyên gia.

- PP 2: tổ chức hội thảo mời các chuyên gia đến dự và phát biểu, thảo luận, đóng góp ý kiến. Kết luận cuối cùng là ý kiến thống nhất của các chuyên gia về ước tính cầu nhân lực của tổ chức trong kỳ kế hoạch.

- PP 3: Thuê chuyên gia

KINH TẾ NGUỒN NHÂN LỰC

CHƯƠNG III (tiếp)

2.2 Dự báo cung nhân lực trong nội bộ

a. Phân loại NNL có trong đơn vị

Số lượng nhân lực hiện có trong tổ chức trước hết phải được phân loại theo các tiêu thức khác nhau như giới tính, tuổi, nghề, trình độ lành nghề, sức khoẻ, thâm niên công tác, tình trạng gia đình, theo chức năng, tiềm năng cho phát triển đề bạt… để làm cơ sở cho phân tích.

b. Phân tích NNL hiện có

Căn cứ vào các tiêu thức đã phân loại để phân tích số lượng và chất lượng NNL hiện có. Từ đó dự báo khả năng cung nhân lực trong tương lai hoặc mức độ phù hợp của NNL hiện có với yêu cầu công việc trong tương lai.

* ***Nội dung phân tích***: Theo tuổi, nghề nghiệp, trình độ lành nghề, giới tính, trình độ học vấn, số năm kinh nghiệm,…

KINH TẾ NGUỒN NHÂN LỰC

CHƯƠNG III (tiếp)

2.3. Cân đối cung – cầu nhân lực và các giải pháp khắc phục tình trạng mất cân đối

a. Khi cầu NL lớn hơn cung NL

- Xảy ra tình trạng này khi:

+ DN, đơn vị tiến hành mở rộng quy mô SXKD

+ Khi nhu cầu sản phẩm của DN, đơn vị trên thị trường tăng lên

- *Giải pháp chung*: Cần phải tìm kiếm các biện pháp để huy động, khai thác lực lượng lao động bên trong và bên ngoài DN, đơn vị, tổ chức.

KINH

TẾ

NGUỒN

NHÂN

LỰC

CHƯƠNG III (tiếp)

- *Giải pháp cụ thể:*

+ Tuyển thêm người LĐ mới từ bên ngoài

+ Thuê LĐ tạm thời để khắc phục tình trạng thiếu LĐ trước mắt.

+ Ký hợp đồng phụ với các công ty, các tổ chức để gia công sản phẩm.

+ Huy động người làm thêm giờ.

+ Thực hiện chương trình đào tạo kỹ năng và đào tạo lại những người LĐ hiện có để họ có thể đảm nhận được những vị trí còn trống trong đơn vị, tổ chức mà không cần phải tuyển mộ nhân viên mới từ bên ngoài. Đồng thời nâng cao NSLĐ, từ đó giảm nhu cầu về LĐ.

+ Đề bạt người LĐ trong đơn vị, tổ chức lên những vị trí cao hơn.

KINH TẾ NGUỒN NHÂN LỰC

CHƯƠNG II (tiếp)

b. Khi cung nhân lực lớn hơn cầu nhân lực

- Xảy ra tình trạng này khi:

+ DN làm ăn thua lỗ, phải thu hẹp quy mô

+ DN mua thêm máy móc,trang thiết bị mới nên thừa NL

- Giải pháp cụ thể:

+ Thuyên chuyển NL dư thừa sang nơi thiếu NL

+ Tạm thời ko tuyển thêm nhân lực và giữ nguyên vị trí vừa có người chuyển đi

+ Giảm giờ LĐ trong ngày, tuần, tháng

KINH

TẾ

NGUỒN

NHÂN

LỰC

CHƯƠNG II (tiếp)

+ Áp dụng biện pháp chia sẻ công việc

+ Nghỉ luân phiên

+ Cho các tổ chức khác thuê LĐ của đơn vị mình

+ Vận động nghỉ hưu sớm: biện pháp này thường được áp dụng với người LĐ đã có đủ số năm đóng bảo hiểm theo quy định

+ Vận động nhân viên về mất sức hoặc tự xin thôi việc được hưởng chế độ trợ cấp 1 lần.

+ Cử đi đào tạo, bồi dưỡng nâng cao trình độ.

KINH TẾ NGUỒN NHÂN LỰC

CHƯƠNG III (tiếp)

c. Khi cung nhân lực bằng cầu nhân lực

- Nhu cầu NL cần thiết để hoàn thành khối lượng công việc trong kỳ kế hoạch đúng bằng số lượng nhân lực hiện có trong tổ chức. Khi đó, các biện pháp cần thực hiện:

+ Bố trí sắp xếp lại NL trong nội bộ tổ chức

+ Thực hiện việc kế hoạch hóa đội ngũ kế cận

+ Thực hiện chương trình đào tạo và phát triển kỹ năng cho người LĐ để có thể áp dụng được những kỹ thuật mới trong quá trình SX

KINH

TẾ

NGUỒN

NHÂN

LỰC

CHƯƠNG III (tiếp)

+ Đề bạt, thăng chức cho nhân viên dựa vào kết quả thực hiện công việc, sự tiến bộ trong nghề nghiệp cũng như yêu cầu công việc trong đơn vị

+ Có kế hoạch tuyển mộ nhân viên từ bên ngoài nhằm thay thế những người sắp đến tuổi về hưu hoặc những người có kế hoạch chuyển đi nơi khác.

KINH TẾ NGUỒN NHÂN LỰC

CHƯƠNG III (tiếp)

III. Đào tạo và phát triển NNL

3.1. Vai trò của đào tạo & phát triển NNL

a. Khái niệm

* ***Đào tạo NNL***: là các hoạt động để duy trì và nâng cao chất lượng NNL, là điều kiện quyết định để các tổ chức có thể đứng vững và thắng lợi trong môi trường cạnh tranh.

* ***Phát triển NNL***: là tổng thể các hoạt động học tập có tổ chức, được tiến hành trong những khoảng thời gian nhất định nhằm tạo ra sự thay đổi hành vi nghề nghiệp của người LĐ theo hướng đi lên.

KINH TẾ NGUỒN NHÂN LỰC

CHƯƠNG III (tiếp)

b. Mục tiêu và vai trò của đào tạo & phát triển NNL

* ***Mục tiêu***:

Mục tiêu chung của đào tạo & phát triển NNL là nhằm sử dụng đầy đủ và có hiệu quả NNL hiện có thông qua việc giúp cho người LĐ

* ***Vai trò của đào tạo & phát triển NNL***

Đào tạo & phát triển NNL là rất quan trọng. Con người muốn trở thành nguồn nhân lực thì phải thông qua quá trình đào tạo.

KINH

TẾ

NGUỒN

NHÂN

LỰC

CHƯƠNG III (tiếp)

- *Vai trò đối với bản thân người LĐ*:

+ Tạo ra tính chuyên nghiệp cho người LĐ

+ Tạo ra sự thích ứng giữa người LĐ với công việc hiện tại và tương lai

+ Tạo ra sự gắn bó giữa người LĐ và DN

+ Tạo cho người LĐ có cách nhìn, cách tư duy mới trong công việc và đó là cơ sở phát huy tính sáng tạo của người LĐ.

KINH

TẾ

NGUỒN

NHÂN

LỰC

CHƯƠNG III (tiếp)

- *Vai trò đối với tổ chức SXKD, DN*

+ Giảm bớt quá trình giám sát người LĐ vì người LĐ được đào tạo có tính tự giác cao hơn

+ Tăng NSLĐ trong DN

+ Tạo điều kiện cho DN áp dụng các tiến bộ KHKT

+ Duy trì và nâng cao chất lượng NNL cho tổ chức và DN, đồng thời nâng cao tính ổn định và năng động của tổ chức và DN

+ Nâng cao khả năng cạnh tranh của DN trên thị trường

KINH TẾ NGUỒN NHÂN LỰC

CHƯƠNG III (tiếp)

3.2. Các phương pháp đào tạo & phát triển NNL

- Chia ra làm 2 nhóm phương pháp đào tạo:

  + Đào tạo trong công việc

  + Đào tạo ngoài công việc

a. Đào tạo trong công việc

Là các phương pháp đào tạo trực tiếp tại nơi làm việc. Trong đó, người học học được những kiến thức, kĩ năng cần thiết cho công việc thông qua thực tế thực hiện công việc dưới siự hướng dẫn của những người lao động lành nghề hơn.

KINH TẾ NGUỒN NHÂN LỰC

CHƯƠNG III (tiếp)

Các phương pháp:

(1) Đào tạo theo kiểu chỉ dẫn công việc

- Đây là phương pháp phổ biến được dùng để dạy các kĩ năng thực hiện công việc cho hầu hết công nhân SX và 1 số công việc đối với người quản lý.

- Quá trình đào tạo bắt đầu bằng sự giới thiệu, giải thích của người dạy về mục tiêu công việc và chỉ dẫn tỉ mỉ theo từng bước về cách quan sát, trao đổi, học hỏi và làm thử cho đến khi thành thạo dưới sự hướng dẫn chặt chẽ của người dạy.

KINH TẾ NGUỒN NHÂN LỰC

CHƯƠNG III (tiếp)

(2) Đào tạo theo kiểu học nghề

Ở phương pháp này, chương trình đào tạo được bắt đầu bằng việc học lý thuyết ở trên lớp, sau đó các học viên được thực hiện các công việc của nghề đó cho đến khi thành thạo tất cả các kĩ năng

(3) Luân chuyển và thuyên chuyển công việc

Luân chuyển và thuyên chuyển công việc là phương pháp chuyển người quản lý từ công việc này sang công việc khác nhằm cung cấp cho họ những kiến thức, những kinh nghiệm làm việc ở nhiều lĩnh vực khác nhau trong tổ chức. Qua đó giúp cho họ có khả năng thực hiện được nhiều công việc phức tạp hơn trong tương lai.

KINH TẾ NGUỒN NHÂN LỰC

CHƯƠNG III (tiếp)

* *Ưu điểm của PP đào tạo trong CV*

- Có ý nghĩa thiết thực vì học viên được thực hành làm việc, đôi khi có thu nhập trong công việc
- Thời gian đào tạo ngắn vì đào tạo trong công việc mang lại sự chuyển biến nhanh chóng trong kiến thức và kĩ năng thực hành
- Tạo điều kiện cho học viên được làm cùng với những đồng nghiệp tương lai của họ. Qua đó, học viên có thể bắt chước được hành vi LĐ của những người đi trước.

* *Nhược điểm*

- Việc trang bị lý thuyết ít mang tính hệ thống
- Học viên có thể bắt chước hoặc học hỏi kinh nghiệm, thao tác không mang tính chất tiến tiến của người dạy.

KINH TẾ NGUỒN NHÂN LỰC

CHƯƠNG III (tiếp)

b. Đào tạo ngoài công việc

Là phương pháp đào tạo mà trong đó người học được tách khỏi sự thực hiện các công việc thực tế

(1) Cử đi học ở các trường đào tạo chính quy (ĐH, CĐ, Trung tâm dạy nghề)

** Ưu điểm:*

- Học viên được học tập một cách có hệ thống từ đơn giản đến phức tạp, từ lý thuyết đến thực hành, từ đó tạo điều kiện để tiếp thu kiến thức nhanh chóng, dễ dàng;

- Khi ra trường học viên có thể độc lập, chủ động giải quyết công việc, có khả năng giải quyết các công việc phức tạp đòi hỏi trình độ kỹ thuật cao.

** Nhược điểm:*

- Hình thức đào tạo này đòi hỏi có cơ sở vật chất kỹ thuật tương đối đầy đủ, có bộ máy quản lý, đội ngũ giáo viên giảng dạy chuyên nghiệp;

- Thời gian đào tạo dài.

KINH TẾ NGUỒN NHÂN LỰC

CHƯƠNG III (tiếp)

(2) Tham dự các buổi giảng bài, các hội nghị, hội thảo

Các buổi giảng bài, hội nghị, hội thảo có thể được tổ chức tại DN hoặc tại một nơi nào đó ngoài DN. Khi đó, học viên sẽ được thảo luận, học tập theo từng chủ đề dưới sự hướng dẫn của người lãnh đạo nhóm và qua đó sẽ học hỏi được các kiến thức, kinh nghiệm cần thiết.

(3) ĐT dưới sự trợ giúp của các chương trình máy tính

Người học học theo chỉ dẫn của chương trình máy tính.PP này yêu cầu có các phương tiện hiện đại.

KINH

TẾ

NGUỒN

NHÂN

LỰC

CHƯƠNG III (tiếp)

(4) Đào tạo từ xa

- Người dạy và người học không trực tiếp gặp nhau;

- Người học học qua các phương tiện nghe nhìn trung gian dưới sự hướng dẫn của người dạy

**Ưu điểm*: chủ động bố trí thời gian học

** Nhược điểm*: yêu cầu có các phương tiện hiện đại

(5) Đào tạo theo kiểu phòng thí nghiệm

PP này bao gồm việc tổ chức các cuộc hội thảo học tập trong đó sử dụng các kỹ thuật như: bài tập tình huống, diễn kịch, trò chơi quản lý hoặc các bài tập giải quyết vấn đề. Cách đào tạo này giúp cho người học thực tập giải quyết các tình huống giống như trên thực tế.

KINH

TẾ

NGUỒN

NHÂN

LỰC

CHƯƠNG III (tiếp)

3.3.Lập kế hoạch đào tạo

- Xác định được nhu cầu đào tạo
- Xác định mục tiêu đào tạo
- Lựa chọn đối tượng đào tạo
- Xác định chương trình đào tạo, phương pháp đào tạo
- Lựa chọn giáo viên
- Dự bị chi phí đào tạo
- Thiết lập quy trình đánh giá

KINH

TẾ

NGUỒN

NHÂN

LỰC

CHƯƠNG III (tiếp)

(1) Xác định nhu cầu đào tạo

- Xác định xem cần đào tạo ở bộ phận nào? Trong lĩnh vực nào?
- Cần đào tạo bao nhiêu người?
- Khi nào cần đào tạo?

Dựa vào việc phân tích công việc:

+ Hiện tại NNL của đơn vị như thế nào?

+ Tương lai yêu cầu công việc ra sao?

KINH TẾ NGUỒN NHÂN LỰC

CHƯƠNG III (tiếp)

(2) Xác định mục tiêu đào tạo

Xác định kết quả đạt được của chương trình đào tạo hoặc xác định kỹ năng có được của học viên sau khi kết thúc chương trình đào tạo thông qua những chỉ tiêu cụ thể

(3) Lựa chọn đối tượng đào tạo

Chọn ra người cụ thể để tham gia khóa đào tạo. Việc lựa chọn này dựa trên: nhu cầu và xác định nhu cầu, động cơ đào tạo của người LĐ, xác định tác dụng của đào tạo đối với từng người LĐ và khả năng của từng người.

KINH TẾ NGUỒN NHÂN LỰC

CHƯƠNG III (tiếp)

(4) Xây dựng chương trình ĐT và lựa chọn PP ĐT

- Xác định để đạt được mục tiêu đề ra, nội dung chương trình đào tạo như thế nào? Phương pháp đào tạo nào là phù hợp?

- Từ ND chương trình ĐT, xác định hệ thống các môn học, các bài học cần được dạy cho người học, trong thời gian bao lâu

(5) Chi phí đào tạo

Dự tính xem để thực hiện chương trình đào tạo cần lượng kinh phí bao nhiêu?

+ Chi phí cho người học

+ Chi phí cho giáo viên

KINH TẾ NGUỒN NHÂN LỰC

CHƯƠNG III (tiếp)

(6) Lựa chọn giáo viên

Có thể lựa chọn giáo viên từ những người trong biên chế của DN hoặc thuê ngoài (giảng viên của các trường ĐH, trung tâm đào tạo…). Để có thể thiết kế nội dung chương trình đào tạo phù hợp nhất với thực tế tại DN/đơn vị, có thể kết hợp giáo viên thuê ngoài và những người có kinh nghiệm lâu năm trong DN. Việc kết hợp như vậy sẽ cho phép người học tiếp cận với những kiến thức mới, đồng thời không xa rời với thực tiễn tại DN. Các giáo viên cần phải được tập huấn để nắm vững mục tiêu và cơ cấu của chương trình đào tạo chung.

KINH TẾ NGUỒN NHÂN LỰC

CHƯƠNG III (tiếp)

(7) Thiết lập quy trình đánh giá kết quả đào tạo

Chương trình đào tạo có thể được đánh giá theo các tiêu thức:

- Có đạt được mục tiêu đào tạo đề ra hay không?
- Những điểm mạnh, điểm yếu của chương trình đào tạo đó là gì?
- Kết quả nhận thức hoặc sự thỏa mãn của người học đối với chương trình đào tạo đó ra sao?
- Khả năng vận dụng kiến thức, kĩ năng thu được từ quy trình đào tạo của học viên như thế nào?

Để đo lường các kết qủa trên, có thể sử dụng các phương pháp phỏng vấn, điều tra thông qua bảng câu hỏi, quan sát, yêu cầu người học làm bài kiểm tra

KINH

TẾ

NGUỒN

NHÂN

LỰC

CHƯƠNG III (tiếp)

IV. Đánh giá HQKT của đào tạo

Hiệu quả đào tạo thường được đánh giá qua hai giai đoạn:

- ***Giai đoạn 1:*** Học viên tiếp thu, học hỏi được gì sau khoá đào tạo?

- ***Giai đoạn 2***: Học viên áp dụng các kiến thức kỹ năng được học hỏi được vào trong thực thế để thực hiện công việc thế nào?

KINH

TẾ

NGUỒN

NHÂN

LỰC

CHƯƠNG III (tiếp)

Đánh giá kết quả học tập trong giai đoạn 1 không khó, nhưng để đánh giá được hiệu quả toàn khoá học lại là một vấn đề phức tạp và đòi hỏi thời gian. Trong thực tế, có thể học viên đã qua lĩnh hội rất tốt các kiến thức, kỹ năng mới trong toàn khoá học, hoàn thành xuất sắc chương trình đào tạo, nhưng không áp dụng được những gì đã học được vào trong thực hiện công việc. Để tránh các lãng phí trong đào tạo, sau một phần hoặc toàn bộ chương trình đào tạo, cần thiết có sự đánh giá về kết quả đào tạo (giai đoạn 1), xem xét lại mức độ thoả mãn các mục tiêu của đào tạo và đưa ra những điều chỉnh thích hợp nhằm nâng cao hiệu quả cho các chương trình đào tạo sau.