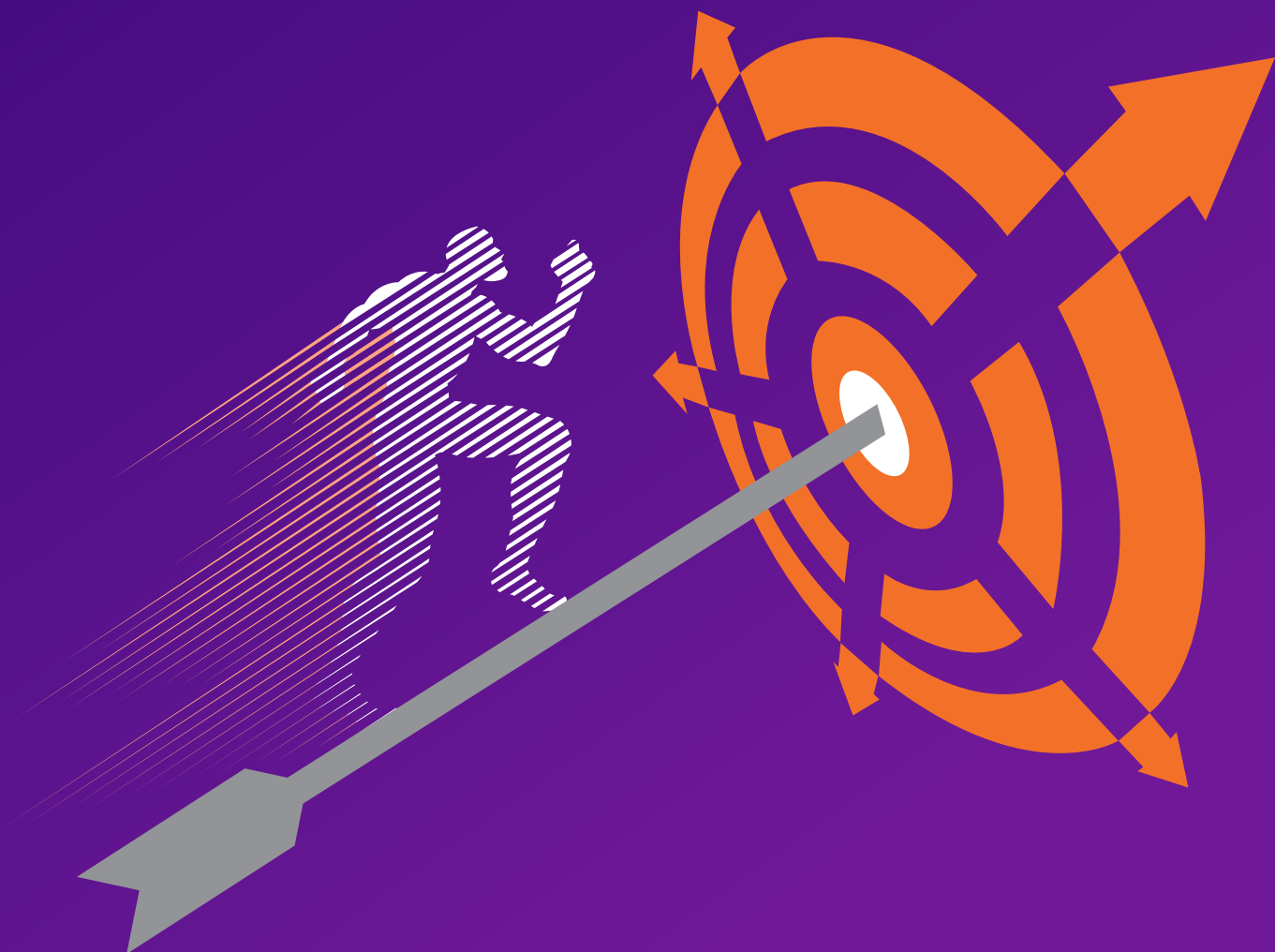


# ĐỘT PHÁ KỸ NĂNG CỦA NHÂN VIÊN

THÔNG QUA ĐÀO TẠO DỰA TRÊN NĂNG LỰC



# MỤC LỤC

<b>Giới thiệu</b>	<b>3</b>
<b>Chương 1:</b> Tầm quan trọng của việc đào tạo dựa trên năng lực trong phát triển kỹ năng nhân viên	<b>4</b>
<b>Chương 2:</b> 5 cách đào tạo dựa trên năng lực có thể thúc đẩy tăng trưởng kinh doanh	<b>6</b>
<b>Chương 3:</b> 6 lý do đào tạo dựa trên năng lực giúp thu hẹp khoảng cách kỹ năng của nhân viên	<b>8</b>
<b>Chương 4:</b> 3 loại ví dụ đào tạo dựa trên năng lực có thể đáp ứng nhu cầu đào tạo của công ty bạn	<b>10</b>
<b>Chương 5:</b> Những việc nên làm và không nên làm khi thiết kế chương trình đào tạo dựa trên năng lực	<b>16</b>
<b>Chương 6:</b> Kiểm tra đánh giá kỹ năng nhân viên cho các chương trình đào tạo kỹ năng hiệu quả	<b>18</b>
<b>Chương 7:</b> Đo lường khung đào tạo dựa trên năng lực để cải thiện ROI	<b>24</b>
<b>Chương 8:</b> Đào tạo dựa trên năng lực: 5 bước để đánh giá sự phát triển kỹ năng của nhân viên	<b>26</b>
<b>Về Agilearn</b>	<b>31</b>

# GIỚI THIỆU

Đào tạo dựa trên năng lực (Competency-Based Learning - CBL) là một cách tiếp cận mang tính chiến lược cao để phát triển kỹ năng của nhân viên, nếu được thực hiện đúng cách, có thể dẫn đến sự chuyển đổi tổ chức. Các chương trình CBL kiểm tra năng lực của những người có hiệu suất cao nhất, phác thảo bản đồ năng lực dựa trên các kỹ năng, khả năng đã được chứng minh của những cá nhân đó và nhu cầu kinh doanh xác định của tổ chức. Các bản đồ năng lực cung cấp một khung minh bạch cho việc tuyển dụng, đào tạo và thăng tiến nhằm khuyến khích sự tự đánh giá của nhân viên, mài giũa các kỹ năng có được, tiếp thu những cái mới và tham gia tích cực vào hành trình học tập chung.

Trong ebook này, chúng tôi cung cấp các nghiên cứu điển hình, các mẹo hữu ích và các chiến lược cụ thể mà bạn có thể áp dụng để tạo nên chương trình CBL phù hợp với tổ chức của mình. Chương 1 giải thích tại sao đào tạo dựa trên năng lực rất quan trọng trong việc phát triển kỹ năng của nhân viên. Chương 2 xem xét CBL từ góc độ kinh doanh, thảo luận về cách thức đào tạo này có thể thúc đẩy tăng trưởng kinh doanh. Chương 3 xem xét các cách thức mà CBL có thể giúp thu hẹp khoảng cách kỹ năng của nhân viên và Chương 4 cung cấp các ví dụ cụ thể về việc CBL được điều chỉnh như thế nào để đáp ứng nhu cầu cụ thể của những loại tổ chức khác nhau. Chương 5 cung cấp cho bạn một danh sách điều nên và không nên khi thiết kế các chương trình CBL. Chương 6 chuyển sang câu hỏi đánh giá môi trường CBL và nêu bật các loại đánh giá đặc trưng cho những chương trình đào tạo kỹ năng hiệu quả. Chương 7 xem xét lập luận về kinh doanh cho CBL và cung cấp khung để đo lường ROI từ chương trình đào tạo dựa trên năng lực. Cuối cùng, Chương 8 nhìn lại để đánh giá với lộ trình từng bước về cách đánh giá sự phát triển kỹ năng của nhân viên trong bối cảnh CBL.

Tài liệu này được Agilearn dịch từ ebook Competency-Based Learning của Obsidian Learning. Trong 20 năm qua, Obsidian Learning đã giúp nhiều tổ chức chuyển hướng sang đào tạo dựa trên năng lực, từ phát triển bản đồ năng lực, kiểm toán đào tạo dựa trên năng lực, điều chỉnh các chương trình hiện có sang chương trình CBL và tạo ra các khung CBL hoàn toàn mới. Trong ebook này, chúng tôi chia sẻ kinh nghiệm của chúng tôi về đào tạo dựa trên năng lực, giải thích những lợi ích và cả rủi ro tiềm năng của phương pháp này.

# Chương 1: Tầm quan trọng của việc đào tạo dựa trên năng lực trong phát triển kỹ năng nhân viên

Thuật ngữ về “năng lực” lần đầu tiên được xác định vào năm 1973 bởi nhà tâm lý học người Mỹ

David McClelland, chỉ ra các yếu tố của con người mang tên “năng lực”. “Năng lực” của một người khác là đặc điểm cá nhân của mỗi người (thường được kết hợp với những đặc điểm khác) cho phép thực thi hiệu quả một nhiệm vụ trong một tổ chức nhất định. Theo McClelland, năng lực là “nhiệm vụ và tổ chức cụ thể”, do đó chúng chỉ tồn tại trong tham chiếu một nhiệm vụ cụ thể liên quan đến công việc trong một tổ chức cụ thể. Ví dụ, thông thạo một ngoại ngữ nhất định chỉ là một năng lực nếu nó là điều cần thiết để thực hiện hiệu quả một vai trò nhất định trong một tổ chức nhất định. Dựa trên ý tưởng này, mỗi tổ chức (doanh nghiệp) phải xác định nhóm năng lực rất cụ thể và đặc biệt của riêng mình. Điều này tạo thành một “mô hình năng lực”

Boyatzis đã kiểm tra những năng lực được xác định bởi tất cả các mô hình năng lực đã được thiết lập trước đó và xác định năng lực là một đặc điểm cơ bản của một cá nhân, có liên quan đến hiệu quả hay hiệu suất cao trong công việc, có thể là động lực, đặc điểm, kỹ năng, khía cạnh về hình ảnh bản thân hoặc vai trò xã hội của một người, hoặc cơ thể kiến thức mà người đó sử dụng. Đồng thời, Boyatzis xác định một cơ sở của năng lực chuyển đổi mà tất cả các nhà quản lý hiệu quả, bất kể ngành nghề của họ, có xu hướng sở hữu. Định nghĩa về năng lực của Boyatzis bảo tồn các thuộc tính của nhiệm vụ và tổ chức cụ thể, nhưng rộng hơn đáng kể. Điều này tạo nên khái niệm hiện tại theo đó năng lực được định nghĩa là mỗi đặc tính cá nhân (thường được kết hợp với các đặc điểm khác) có thể dẫn đến hiệu suất công việc tốt, hay thậm chí đơn giản hơn, một kỹ năng quan trọng cần thiết để thực hiện công việc.

Sự phát triển của định nghĩa về năng lực đã mở đường cho sự hiểu biết rằng năng lực là trung tâm của sự thành công. Do đó, phân tích người đạt thành tích cao và người có hiệu suất hàng đầu giúp xác định các năng lực (kiến thức, hành vi, thái độ, kỹ năng) tạo ra kết quả khác biệt.

## Vậy đào tạo dựa trên năng lực là gì?

Đó là một cách tiếp cận giáo dục tập trung vào người học thể hiện kết quả học tập mong muốn ở mỗi bước của chương trình. Một chương trình đào tạo dựa trên năng lực không liên quan đến hành trình học tập mà theo đuổi kết quả cuối cùng. Do đó, kết quả học tập phải được nêu rõ từ đầu. Người học trưởng thành có xu hướng đánh giá loại chương trình học này hấp dẫn hơn, vì họ

có thể thấy mục tiêu và lợi ích ngay từ đầu. Các chương trình đào tạo dựa trên năng lực thường bao gồm các hoạt động không đồng bộ, tự phát triển, bởi vì chúng đặt trách nhiệm lên người học và thúc đẩy quyền sở hữu giáo dục cá nhân. Người học trong các môi trường này phải là người học độc lập và vì họ phải chứng minh mình có được năng lực cụ thể, họ không thể là người tiếp nhận thông tin thụ động.

Kết hợp tất cả các phần lại với nhau, chúng ta có thể thấy rằng mục tiêu đầu tiên của tổ chức phải là sự phát triển các năng lực vai trò chức năng cụ thể theo cách sắp xếp và hỗ trợ các mục tiêu của tổ chức. Bảng tổng hợp các năng lực của tổ chức, đại diện cho bản đồ năng lực.

Bản đồ năng lực xác định khả năng về hiệu suất của người học cũng như đo lường các khả năng và đặc điểm. Đánh giá các bản đồ liên quan đến năng lực hiện tại giúp dễ dàng xác định các lỗ hổng trong đầu ra công việc và nhận thức được các lỗ hổng này là bước đầu tiên để đảm bảo tổ chức của bạn đạt được mức độ cạnh tranh thể hiện lợi thế trên thị trường.

## **Vậy tại sao đào tạo dựa trên năng lực lại quan trọng?**

Đào tạo dựa trên năng lực giúp tối ưu chi phí và đạt được kết quả cao. Nó cho phép bạn đánh giá nhân viên của mình có năng lực cá nhân ra sao với năng lực của công việc, vì vậy bạn có thể đặt nhân tài vào các vị trí đảm bảo sự phát triển và hiệu suất tốt nhất của họ.

Đào tạo dựa trên năng lực thúc đẩy học tập cá nhân. Loại chương trình này phù hợp với nhiều cách học và mức độ tham gia. Vì đào tạo dựa trên năng lực là dựa vào kết quả, thiết kế đánh giá và thực hiện là rất quan trọng. Việc tự học có thể rất riêng biệt và cho phép người học quyết định thời gian muốn đầu tư vào việc học, thậm chí có thể bỏ qua việc đánh giá. Điều này đặt rất nhiều trách nhiệm lên các nhà thiết kế đánh giá, bởi vì đánh giá phải là một phương tiện chính xác, nhất quán, có thể đo lường được để thể hiện kỹ năng nhất định.

Đào tạo dựa trên năng lực thúc đẩy lợi thế cạnh tranh. Biết được các năng lực thúc đẩy hiệu suất tốt nhất đặt các tổ chức vào vị trí để lựa chọn, phát triển và thúc đẩy những người thực hiện thành công. Trong môi trường kinh doanh ngày nay, các năng lực cũng mang lại lợi thế cạnh tranh cho kế hoạch thành công. Trong Tiểu luận về Sức mạnh Trí tuệ của Con người (Essays on the Intellectual Powers of Man), Thomas Reid đã viết, “một chuỗi không mạnh hơn liên kết yếu nhất của nó”. Tương tự, một tổ chức chỉ được mạnh bằng nhân tài yếu nhất của nó, vì vậy điều quan trọng là đảm bảo rằng mọi người đều được định vị để thành công.

Đào tạo dựa trên năng lực bền vững hơn là các mô tả công việc. Vì năng lực được xác định từ khả năng và đặc điểm của những người thành công cao, chúng có thể được các tổ chức sử dụng để đào

tạo và đánh giá nhân tài trong thời gian dài; năng lực tồn tại lâu hơn các mô tả công việc. Chúng có thể được sửa đổi và phát triển, nhưng cốt lõi của chúng vẫn không thay đổi.

Tại Obsidian Learning, chúng tôi thiết kế và phát triển các chương trình học tập dựa trên năng lực. Trong suốt cuốn sách này, bạn sẽ tìm hiểu thêm về quy trình, mô hình và công cụ chúng tôi sử dụng để tạo ra kết quả đào tạo thành công.

## **Chương 2: 5 cách đào tạo dựa trên năng lực có thể thúc đẩy tăng trưởng kinh doanh**

Chúng ta đã khám phá đào tạo dựa trên năng lực là gì trong Chương 1. Để tóm tắt lại, đó là một cách tiếp cận có cấu trúc để đào tạo và đánh giá nhằm mục đích đạt được kết quả cụ thể phù hợp với thành công của tổ chức

Trước tiên, các tổ chức phát triển bản đồ năng lực, danh sách các năng lực (dựa trên hành vi của những người có hiệu suất hàng đầu) xác định những gì cần thiết để đưa tổ chức đến thành công.

### **1. Tạo năng lực ngay từ đầu là một bước đi đúng hướng**

Hãy tưởng tượng bạn đang xây dựng một ngôi nhà. Bước đầu tiên của bạn là tạo một bản thiết kế cho biết tất cả các tính năng bạn muốn trong nhà của bạn. Đây là một quá trình rất hữu ích và đầy mạnh mẽ. Bạn xác định rõ nhu cầu và mong muốn của mình, viết nó ra và sắp xếp theo cách đáp ứng yêu cầu của bạn. Vâng, phải mất một thời gian, nhưng những gì bỏ ra là hiển nhiên. So với không có, xây dựng ngôi nhà bạn muốn sẽ dễ dàng hơn nhiều.

Tạo bản đồ năng lực là một bài tập lớn trong việc xác định những gì cần thiết để tổ chức thành công bằng cách ghi lại các hành vi, khả năng và thậm chí thái độ của những người thành công nhất. Thời gian và nỗ lực cần thiết để hoàn thành bài tập thể hiện cam kết học tập và phát triển của tổ chức, và bây giờ nhân viên và nhóm nhân sự của bạn sẽ có kế hoạch chi tiết để làm theo!

### **2. Năng lực cần gắn với mục tiêu kinh doanh**

Bản đồ không chỉ là một danh sách các kỹ năng và khả năng tùy ý. Chúng được gắn với các mục tiêu hiện tại và tương lai của doanh nghiệp. Điều đó có nghĩa là những người có những năng lực đó sẽ làm việc hiệu quả hơn, thành công hơn, do đó có thể hài lòng hơn với công việc của mình. Học hỏi và phát triển dựa trên những năng lực đó có thể giúp nhân sự mới hơn hoặc làm việc kém hiệu quả hơn thu hẹp khoảng cách hiệu suất, vấn đề bây giờ đã được xác định rõ ràng. Điều này đưa chúng ta đến cái thứ ba, chúng ta có thể thúc đẩy tăng trưởng kinh doanh...

### 3. Bản đồ năng lực cung cấp các mục tiêu mạch lạc cho đội ngũ nhân sự của bạn

Một bản đồ năng lực chính xác đặc biệt hữu ích cho đội ngũ nhân sự của bạn. Nó mang lại cho nhóm những nghiên cứu để phục vụ tuyển dụng, những năng lực để đào tạo và phát triển, làm thế nào để thưởng cho những người có thành tích cao và thậm chí hỗ trợ lập kế hoạch thăng tiến và duy trì. Một trong những chi phí lớn nhất trong hầu hết các tổ chức là chi phí dành cho chức năng nhân sự. Bản đồ năng lực và đào tạo dựa trên năng lực làm cho việc tổ chức nhân sự của bạn hoạt động hiệu quả hơn.

### 4. CBL giảm các khoản nợ và sai sót, tăng tính công bằng

Một cách tinh tế hơn mà đào tạo dựa trên năng lực có thể thúc đẩy tăng trưởng kinh doanh là giảm trách nhiệm mà công ty có thể phải đối mặt do thực tiễn nhân sự không công bằng hoặc sai lầm hoặc sai sót của nhân viên. Một mô hình đào tạo dựa trên năng lực đặt ra những kỳ vọng hiệu suất rõ ràng, không thiên vị, làm giảm sự không hài lòng của nhân viên và nguy cơ đánh giá hiệu suất chủ quan. Điều này làm tăng sự công bằng trong việc tuyển dụng, đánh giá, bồi thường và phát triển.

Kiểu phát triển này thu hẹp khoảng cách giữa người có hiệu suất thấp hơn và người có hiệu suất hàng đầu, tăng độ chính xác và hiệu quả, giảm sai sót và do đó làm tăng sự hài lòng của khách hàng.

### 5. CBL hỗ trợ thúc đẩy và phát triển nhân sự

Đào tạo dựa trên năng lực được hỗ trợ bởi một chương trình giảng dạy rõ ràng để phát triển nhân viên. Hầu hết các mô hình hỗ trợ sự phát triển năng lực từ nhận thức đến ứng dụng để làm chủ. Có những kỳ vọng hiệu suất rõ ràng gắn liền với mục tiêu kinh doanh giúp nhân viên cảm thấy có giá trị và chủ động trong sự phát triển của chính họ. Đào tạo và phát triển có thể được tùy chỉnh theo nhu cầu cá nhân. Điều này làm tăng sự hài lòng của nhân viên, từ đó giảm chi phí đào tạo và cải thiện doanh thu. Bất kỳ tổ chức nào cũng có thể biết hiệu quả chi phí cao hơn bao nhiêu để duy trì nhân viên hạnh phúc, có hiệu suất cao hơn là liên tục cần thuê và đào tạo những tân binh.

Tóm lại, làm thế nào để dựa trên năng lực thực sự có thể giúp thúc đẩy kết quả kinh doanh của bạn?

- Tự tạo bản đồ năng lực là một bài tập làm rõ, có giá trị.
- Năng lực được liên kết với các mục tiêu kinh doanh cụ thể.



- Cho phép tất cả xác định khoảng cách đào tạo cụ thể và tạo kế hoạch đào tạo cá nhân, có mục tiêu.
- Hỗ trợ tuyển dụng, đào tạo và lập kế hoạch nghề nghiệp khả thi và hiệu quả.
- Làm cho các quyết định tuyển dụng, chuyển nhượng và thăng tiến dễ dàng và công bằng hơn.
- Kế hoạch phát triển rõ ràng và định hướng sự nghiệp giúp tổ chức của bạn chuẩn bị tốt hơn cho các nhu cầu trong tương lai.

Giống như làm theo kế hoạch chi tiết khi bạn xây dựng ngôi nhà mơ ước của mình, đào tạo dựa trên năng lực giúp tổ chức của bạn bắt đầu với suy nghĩ rõ ràng về những hành vi và mức độ hiệu suất để có thể thành công và phát triển. Mặc dù nó có thể là một quá trình đầy thách thức, nhưng những gì bỏ ra là rất lớn.

## **Chương 3: 6 lý do đào tạo dựa trên năng lực giúp thu hẹp khoảng cách kỹ năng của nhân viên**

Không phụ thuộc vào nghề nghiệp hay lĩnh vực, hầu hết nhân viên đều có mong muốn bẩm sinh là thực hiện công việc hết khả năng, trau dồi kỹ năng và đạt được sự thăng tiến trong công việc. Tuy nhiên, con đường dẫn đến những mục tiêu đó thường không đơn giản. Đào tạo doanh nghiệp truyền thống có xu hướng giới thiệu các rào cản không nghi ngờ. “Các chương trình phát triển nhân viên” thường làm cho đúng theo cái tên của chúng và được đặc trưng bởi sự dư thừa, kém hiệu quả và cứng nhắc. Do đó, khó trau dồi các kỹ năng hiện có và có được những kỹ năng mới. Các công ty đang tìm cách đầu tư vào phát triển nhân viên có ý nghĩa đã chuyển sang đào tạo dựa trên năng lực như một phương tiện để tối đa hóa toàn bộ tiềm năng của nhân sự. Trong chương này, chúng ta sẽ xem xét 6 lý do tại sao đào tạo dựa trên năng lực là một phương tiện hiệu quả để thu hẹp khoảng cách kỹ năng của nhân viên.

### **1. Hiểu công ty**

Bước đầu tiên trong một chương trình đào tạo dựa trên năng lực là phát triển bản đồ năng lực. Liên kết công việc và vai trò với năng lực cụ thể tổ chức kế hoạch để phát triển chuyên nghiệp. Được xây dựng chính xác, bản đồ này cho phép nhân viên hình dung và hiểu nơi họ phù hợp trong bức tranh lớn hơn. Sự rõ ràng như vậy sẽ trao quyền nhiều hơn cho nhân viên, vì nó loại bỏ mọi nghi ngờ về



những gì cần để thành công và các bước cần thiết để đạt được sự thăng tiến trong sự nghiệp. Mỗi nhân viên được nắm được đầy đủ về các điểm mạnh cũng như các kỹ năng và năng lực của mình.

## 2. Sự liên quan

Khi bản đồ năng lực quan sát đã được phát triển, nó dễ dàng rút ngắn con đường và phù hợp nhất cho từng nhân viên cụ thể. Tất cả các vị trí không yêu cầu năng lực như nhau, vì vậy điều hợp lý là tất cả nhân viên sẽ không cần đào tạo chính xác như nhau. Giữ cho việc đào tạo phù hợp với từng vai trò công việc và nhắm đến mục tiêu các năng lực cần thiết sẽ tập trung vào các kỹ năng phù hợp, giảm sự dư thừa và cải thiện sự tham gia.

## 3. Đánh giá chính xác về hiệu quả

Đào tạo dựa trên năng lực đòi hỏi phải thiết lập các tiêu chuẩn nhận dạng. Điều này cho phép nhân viên được đánh giá chính xác liệu họ có nắm vững các kỹ năng cần thiết cho công việc hay không. Đào tạo kiểu truyền thống trong doanh nghiệp thường dựa vào kiểm tra tổng kết để xác định kỹ năng làm chủ, một phương pháp không phải lúc nào cũng được coi là đáng tin cậy. Một yếu tố không nhất thiết là một chỉ số cho phạm vi rộng của nội dung và không cung cấp cái nhìn sâu sắc thực sự về những kỹ năng đang thiếu. So sánh, đào tạo dựa trên năng lực đòi hỏi phải thành thạo tất cả các mục tiêu học tập cá nhân. Kiểm tra dựa trên các mục tiêu chi tiết đảm bảo rằng các kỹ năng quan trọng không bị bỏ qua và người học sẽ không tiếp tục tiến bộ nếu không có đủ kiến thức cần thiết để thành công khi quá trình học tập tiến triển. Ở cấp độ cao hơn, loại thông tin đánh giá này thực sự có thể nhắm mục tiêu vào khoảng trống trong đào tạo và tạo điều kiện tốt hơn cho các nỗ lực của tổ chức để thu hẹp những khoảng trống kỹ năng đó.

## 4. Tiến độ hiệu quả

Một trong những lợi ích hữu hình hơn của đào tạo dựa trên năng lực là sự thừa nhận kết quả học tập trước đó và đã có được năng lực. Trình độ thành thạo cho phép người học tiến bộ nhanh hơn thông qua đào tạo thay vì được yêu cầu dành thời gian vào các kỹ năng mà họ đã đạt được. Không có ràng buộc này, người học có thể dành thời gian và sự chú ý quý giá đó để phát triển các kỹ năng mà họ thực sự thiếu. Do đó, người học có nhiều khả năng tham gia vào nội dung mới, phù hợp hơn là buồn chán và thất vọng vì lãng phí thời gian. Cách tiếp cận này nhấn mạnh các khoảng cách kỹ năng bắc cầu và cung cấp cho người học cơ hội sử dụng các lát cắt thời gian hiệu quả trên các lĩnh vực tăng trưởng tiềm năng.

## 5. Linh hoạt

Xác định mục tiêu học tập thông qua lăng kính năng lực cung cấp cho người học một sự nhanh

nhện nhất định về mặt quản lý con đường sự nghiệp. Có một điểm chuẩn để đo lường và chuyển giao rõ ràng từng năng lực cho phép người học tránh được sự dư thừa khi thực hiện một ngày làm việc chuyên nghiệp. Năng lực đã được tính đến, và đào tạo bổ sung có thể được áp dụng khi cần thiết. Trục xoay sự nghiệp là một bài tập ít khó khăn hơn bởi nhân viên được thông báo và nhận thức được các năng lực cần có.

## 6. Tốc độ

Việc giải quyết các kỹ năng mới luôn đi đầu trong đào tạo dựa trên năng lực. Người học dành ít thời gian hơn cho thông tin họ đã biết và có thể tập trung vào kỹ năng chưa học tiếp theo. Thay vì bị hạn chế bởi một chương trình học tập và sự tiến bộ của các đồng nghiệp, đào tạo dựa trên năng lực được đặc trưng bởi sự chủ động, cho phép người học có thể di chuyển qua nội dung nhanh hơn một cách tự do. Mỗi cột mốc dựa trên năng lực là một mục tiêu rõ ràng có thể đạt được. Khi đạt được mục tiêu, ý thức liên quan của các bài học đã hoàn thành giống như bàn đạp hướng tới thành tích tiếp theo. Kết quả tăng dần và động lực bên trong thúc đẩy người học đến kỹ năng tiếp theo trên bản đồ năng lực.

Nếu con đường sự nghiệp là đường đua thể chất, đào tạo dựa trên năng lực sẽ là yếu tố khiến hành trình hướng tới mỗi kỹ năng mới ngắn hơn. Tuyến đường vẫn còn thú vị và tốc độ được xác định bởi nhân viên đang thám hiểm hơn là một hướng dẫn viên du lịch, người nhất thiết phải phục vụ cho một nhóm rộng hơn. Người học được trao quyền để lấp đầy các gói di chuyển của họ với các kỹ năng tương ứng với hành trình chuyên nghiệp của họ, và do đó có khả năng khai phá tiềm năng bản thân cao hơn.

## Chương 4: 3 loại ví dụ đào tạo dựa trên năng lực có thể đáp ứng nhu cầu đào tạo của công ty bạn

Cách tiếp cận cổ điển để đào tạo và phát triển tổ chức thường phản tác dụng trong bối cảnh hiện tại. Ai đó sẽ bị 'chấn thương', chúng ta cần huấn luyện an toàn. Một luật mới đã được thông qua, chúng tôi cần tạo và phân phối thẻ tham khảo nhanh. Một phần mềm mới ra mắt, chúng tôi cần các mô đun đào tạo e-learning mới. Không có gì sai với cách tiếp cận như vậy, nhưng nếu đào tạo phản ứng thuần túy là nền tảng cho tất cả việc học trong tổ chức, nhân viên sẽ gặp khó khăn trong việc phân biệt cái cũ với cái mới và cái hết hạn từ ngày cập nhật gần nhất.

Đào tạo dựa trên năng lực đi ra khỏi mô hình trên. Thay vào đó dựa theo phân tích được suy tính cẩn thận về những năng lực cần có từ nhân viên để đạt được thành công của tổ chức. Tạo một

chương trình dựa trên năng lực đòi hỏi cả kế hoạch và hợp tác.

Lập kế hoạch cẩn thận là điều cần thiết bởi vì đào tạo dựa trên năng lực không phải là một chức năng của riêng HR mà nên liên quan đến các chức năng chiến lược của toàn bộ tổ chức hoặc nhóm. Theo đó, sự hợp tác là rất cần thiết, vì tất cả các bên phải rõ ràng về tầm nhìn, kế hoạch và kịch bản kinh doanh tiềm năng của công ty để phát triển một chương trình đào tạo dựa trên năng lực khả thi.

Bước đầu tiên trong quy trình, lập bản đồ năng lực, là cơ sở cho tất cả các hoạt động dựa trên năng lực sẽ được liên kết với chương trình dựa trên năng lực tổng thể. Mặc dù không phải là một danh sách đầy đủ, nhưng chúng có thể bao gồm:

- Tuyển dụng
- Đánh giá hiệu suất
- Đào tạo
- Phát triển
- Khen thưởng

Nếu tổ chức của bạn có mong muốn khám phá về đào tạo dựa trên năng lực và bạn đã được giao nhiệm vụ phát triển tài sản học tập trong khuôn khổ đó, bạn có thể thấy rằng điều này sẽ yêu cầu một số nỗ lực.

Trong những năm qua, Obsidian Learning đã tư vấn thành công cho khách hàng của mình về cách tích hợp đào tạo dựa trên năng lực vào các chương trình học tập và phát triển của họ, mở rộng theo nhu cầu cụ thể của từng tổ chức. Trong các ví dụ sau, bạn sẽ thấy cách đào tạo dựa trên năng lực có thể được điều chỉnh để phù hợp với nhiều nhu cầu đào tạo khác nhau, và các chiến lược và khả năng cung cấp mà Obsidian Learning sử dụng để đáp ứng các mục tiêu đào tạo đã thiết lập.

## **Ví dụ #1: Chương trình đào tạo dựa trên năng lực toàn diện**

**Lý tưởng cho:** Các tổ chức vừa và nhỏ, khởi nghiệp, tái cấu trúc/tổ chức lại tổ chức.

**Đặt vấn đề:** Đào tạo dựa trên năng lực được kết hợp chặt chẽ với bản đồ năng lực, do đó chỉ có hiệu quả khi phù hợp với mục tiêu kinh doanh và mục tiêu cụ thể của từng bộ phận hoặc nhóm. Việc 'thiết lập lại' thường tuân theo sự sắp xếp lại hoặc thay đổi cơ cấu tổ chức lớn như thu hẹp hoặc sáp nhập có thể là thời điểm lý tưởng để tích hợp phương pháp đào tạo dựa trên năng lực vào các

chương trình đào tạo hiện có hoặc theo kế hoạch.

Các chương trình đào tạo dựa trên năng lực toàn diện đòi hỏi một sự cam kết của tổ chức và các nguồn lực ngoài những yêu cầu đối với phương pháp học tập có phản hồi. Chi phí ban đầu này cuối cùng sẽ tìm đường quay trở lại tổ chức dưới sự tăng trưởng của ROI; nội dung học tập dựa trên năng lực vốn đã ổn định hơn trong thời gian dài.

**Ưu điểm:** Thuận lợi trong việc xây dựng mọi thứ ngay từ đầu. Không cần quản lý sự thay đổi hoặc sáng kiến truyền thông. Ít có sự phản đối từ nhân viên.

**Nhược điểm:** Tương đối tốn kém (mặc dù ROI rất lớn). Có thể mất thời gian để thực hiện đầy đủ (mặc dù thiết kế chiến lược với ưu tiên có thể giảm một phần nhu cầu phát triển chi phí đào tạo hoàn toàn mới).

### Câu chuyện thành công

Năm 2011, Obsidian Learning đã được tiếp cận bởi một startup nhỏ với dịch vụ về dầu khí. Sau những cuộc nói chuyện ban đầu, họ đã bị thuyết phục rằng đào tạo dựa trên năng lực là con đường họ sẽ đi. Họ cấp cho nhà chiến lược học tập của Obsidian Learning quyền truy cập vào quản lý cấp cao và quan trọng không kém là VP của họ về hoạt động và quản lý hoạt động cấp cao. Khi các nhóm kết hợp của Obsidian Learning làm việc để phác thảo một bản đồ năng lực, sự tham gia của quản lý là một yếu tố quan trọng cả về tốc độ và đóng đinh các năng lực thực chất.

Một bản đồ năng lực cho toàn bộ tổ chức đã được tạo ra trong khoảng 30 giờ. Cấu trúc của tổ chức (các hoạt động được thực hiện trong các nhóm tương đối nhỏ gồm 3-4 cá nhân với trưởng nhóm có nhiều kinh nghiệm hơn, hai kỹ thuật viên chuyên ngành và có khả năng là một người mới sẽ được đào tạo đầy đủ về các hoạt động liên quan đến công việc với nhóm) không chỉ cho phép khả năng mở rộng phương pháp đào tạo mà còn hỗ trợ tăng trưởng hữu cơ của công ty.

Một thiết kế chuyên sâu của các chương trình đào tạo chính và các tài sản liên quan đã sẵn sàng để xem xét sau khoảng 10 giờ làm việc.

Phát triển và triển khai các sản phẩm đào tạo là phần dài nhất của quá trình, được thực hiện đầy đủ 9 tháng sau những cuộc phỏng vấn ban đầu với quản lý cấp cao. Obsidian đã tạo ra một bộ các sản phẩm cung cấp đa chức năng đẹp mắt, có tính trực quan cao được sử dụng cho đến ngày nay.

## Ví dụ #2: Chương trình học tập dựa trên năng lực biệt lập

**Lý tưởng cho:** Các phòng ban/đội mới, các phòng ban/đội đang tiến hành sắp xếp lại/tái cấu trúc.

**Đặt vấn đề:** Một số lượng đáng kể các khách hàng tiềm năng, hiện tại và tiềm năng của chúng tôi đã không thiết lập các sáng kiến đào tạo và phát triển của họ xung quanh năng lực nhưng có các thư viện tài sản học tập hiện có. Chúng bao gồm các mô-đun eLearning, video học tập, hội thảo và đào tạo do người hướng dẫn có thể hoặc không phù hợp với năng lực mong muốn. Cố gắng chuyển toàn bộ cấu trúc đào tạo của một tổ chức sang một chương trình dựa trên năng lực có thể tốn chi phí, thời gian hoặc cả hai. Cơ hội thường thể hiện qua một thời gian thay đổi. Đây có thể là một cái gì đó dọc theo dòng chảy của việc tạo ra một bộ phận mới hoặc tổ chức lại đáng kể của một cấu trúc hiện có như một nhóm chỉ đạo hoặc bất kỳ nhóm nào có mục tiêu định kỳ. Động lực quản lý để làm điều đó một cách chuẩn xác, thường bắt nguồn từ điều mới lạ này.

**Ưu điểm:** Sáng kiến được giới hạn trong một phần của tổ chức, làm giảm nỗi sợ liên quan đi kèm với hầu hết sự thay đổi. Có thể được thực hiện với một ngân sách hợp lý. Tiềm năng lớn để tái sử dụng, tái chế hoặc nâng cấp các tài sản học tập hiện có.

**Nhược điểm:** Dễ vấp phải sự phản đối từ các bộ phận giám sát cơ cấu tổ chức mới. Bản năng cho sự nhất quán trong việc duy trì triết lý học tập đã được thiết lập từ một bộ phận hoặc một cá nhân giám sát nhóm mới (cả hai hạn chế này có thể được giải quyết thành công bằng cách hiểu rõ về lợi ích của việc đào tạo dựa trên năng lực).

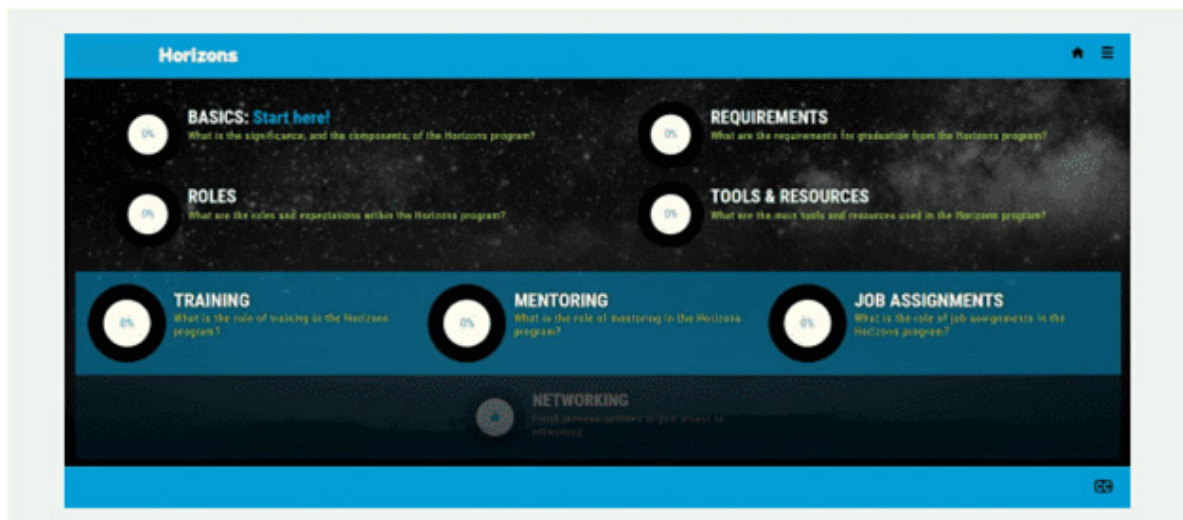
### Câu chuyện thành công

Fortune 5 là một công ty đa quốc gia, một trong những khách hàng thân thiết của Obsidian Learning đã quyết định tạo ra một sáng kiến onboarding mới tập trung vào nhân tài được tuyển dụng hàng đầu của mình. Nhu cầu tăng trưởng nhanh chóng của các kỹ sư và nhà quản lý tài năng này đã tạo nên mọi ý nghĩa trên thế giới. Vì đối tượng mục tiêu dựa trên nhân viên lý tưởng, việc tạo ra bản đồ năng lực giúp xác định chính xác các tài sản học tập phù hợp nhất không phải là thách thức lớn.

Việc thiết kế và phát triển chương trình onboarding dựa trên năng lực chỉ mất chưa đầy 2 tháng. Obsidian Learning có thể tận dụng khoảng 60% nội dung từ các tài liệu hiện có được tạo cho quy trình onboarding chung và tạo các tài sản mới như video, hoạt hình và trò chơi trực tuyến tương tác để tăng cường tính chất độc đáo của đối tượng mục tiêu. Sau khi triển khai thành công, Obsidian Learning cũng được giao nhiệm vụ tạo ra một ứng dụng trực

tuyển cung cấp chương trình này, biến nó thành kỹ thuật số 100% (trước khi thay đổi này, nhiều hoạt động onboarding dành cho nhân tài hàng đầu đã diễn ra trong các hội thảo trực tiếp tốn kém).

Chương trình này hiện vẫn đang được sử dụng.



*Trung tâm học tập Horizons chứa tất cả các tài sản học tập dựa trên một phương pháp đào tạo dựa trên năng lực.*

### Ví dụ #3: Kiểm toán đào tạo dựa trên năng lực và đánh giá tài sản học tập

**Lý tưởng cho:** Các tổ chức cảm thấy rằng việc học tập có thể đạt được kết quả tốt hơn nhưng các tổ chức này có thể cảnh giác với sự thay đổi lớn, rõ rệt.

**Đặt vấn đề:** Mặc dù nhiều tổ chức chỉ có ý định tốt nhất cho nhân viên/người học của họ trong tâm trí, nhưng thực tế của một môi trường kinh doanh hàng ngày có thể ảnh hưởng đến việc đào tạo được tiến hành như thế nào. Mặc dù đội ngũ nhân sự và quản lý có thể có mặt để đại tu chương trình đào tạo, họ có thể bị hạn chế do phải làm việc trong môi trường hiện tại và cung cấp kết quả tại đây và ngay bây giờ.

Obsidian thích làm việc với các chuyên gia thực hiện hành động cân bằng này. Kiểm toán đào tạo dựa trên năng lực là một bài tập tương đối ngắn và đơn giản, thường liên quan đến người đứng đầu bộ phận hoặc nhóm và đại diện nhân sự có kiến thức về các nhân viên là thành viên của nhóm này.

Chúng tôi xem xét và cuối cùng tham khảo chéo:

- Các mục tiêu và kỳ vọng từ nhóm trong câu hỏi.
- Các mô tả công việc và thành phần của nhóm.
- Tài sản học tập và sản phẩm hiện có.

Dựa trên những phát hiện của chúng tôi, chúng tôi đề xuất chương trình đào tạo dựa trên năng lực lý tưởng và xác định các tài sản học tập:

- Có thể được sử dụng trong trạng thái hiện tại của họ.
- Có thể được cải thiện (tập trung vào những thay đổi nhỏ, tính thẩm mỹ).
- Nên được phát triển lại hoặc sẽ cần đại tu lớn.
- Nên được tạo từ đầu.

Chúng tôi cũng tạo ra một kế hoạch hành động với các ưu tiên và thời gian đề xuất. Kiểu hợp tác này với các khách hàng chọn phương pháp này bắt đầu chậm nhưng có xu hướng duy trì ổn định và thường phát triển thành một quan hệ đối tác lâu dài, thoải mái.

**Ưu điểm:** Cách tiếp cận thận trọng, cẩn thận này đã trở nên rất phổ biến với nhiều khách hàng của Obsidian Learning. Việc chuyển giao cho khách hàng ban đầu là một cuộc kiểm toán không phá vỡ ngân sách hoặc thời gian. Bởi vì nó tập trung vào phân tích cẩn thận hiện trạng dựa trên đó Obsidian Learning phát triển các đề xuất của mình, nên nó có thể được thực hiện trong một thời gian dài hơn. Nó cũng có thể bị tạm dừng hoặc thậm chí dừng lại theo ý muốn của khách hàng. Nếu khách hàng có khuynh hướng như vậy, họ có thể tạo hoặc cập nhật các sản phẩm được đề xuất nội bộ hoặc thậm chí thuê một nhà cung cấp khác.

**Nhược điểm:** Theo kinh nghiệm của Obsidian Learning, khách hàng đôi khi chỉ tập trung vào các khuyến nghị quan trọng nhất thay vì tính đến phạm vi phân tích rộng hơn của Obsidian Learning. Cuối cùng, điều này có thể ảnh hưởng đến hiệu quả của việc đào tạo, vì về lâu dài, một chương trình đào tạo dựa trên năng lực toàn diện sẽ cung cấp nền tảng vững chắc hơn cho công việc của một bộ phận, nhóm hoặc toàn bộ cơ quan.

Như những ví dụ này chứng minh, đào tạo dựa trên năng lực có thể được điều chỉnh để phù hợp với nhiều tổ chức và nhiều nhu cầu học tập khác nhau. Obsidian Learning nhận ra giá trị trong việc nhân rộng việc đào tạo dựa trên năng lực để phù hợp với nhu cầu của khách hàng và hợp tác với họ để tìm ra giải pháp đào tạo dựa trên năng lực tốt nhất cho tổ chức của họ.



# Chương 5: Những việc nên làm và không nên làm khi thiết kế chương trình đào tạo dựa trên năng lực

Trong các chương trình đào tạo dựa trên năng lực, phát triển nhân viên được nhắm mục tiêu để đạt được kết quả hoặc năng lực thực hiện theo vai trò cụ thể. Dưới đây là một số điều nên và không nên xem xét khi thiết kế đào tạo dựa trên năng lực (CBL).

## Nên

### 1. Đầu tư thời gian lên phía trước trong bản đồ năng lực

Để một chương trình thành công, các năng lực phải được xác định rõ ràng và liên kết tới các vai trò trong tổ chức. Mỗi tổ chức sẽ có tập hợp vai trò riêng và năng lực liên quan. Theo truyền thống, các bản đồ này được tạo ra khi những người thực hiện hàng đầu được quan sát và phỏng vấn vì vậy hiệu suất của họ có thể được nắm bắt như một danh sách các năng lực cốt lõi (kỹ năng + kiến thức + khả năng).

Toàn bộ chương trình đào tạo sẽ hướng đến việc đạt được các mục tiêu hiệu suất này, vì vậy hãy dành thời gian để lập bản đồ cho chúng một cách chính xác.

Cân nhắc bắt đầu nhỏ chỉ với một bộ phận hoặc bộ vai trò để làm cho quy trình trở nên dễ quản lý hơn và sẵn sàng xem xét lại bản đồ năng lực của bạn theo định kỳ để đảm bảo chúng vẫn phản ánh các mục tiêu hiệu suất hàng đầu của bạn.

### 2. Căn chỉnh bản đồ năng lực với các mục tiêu kinh doanh mới nhất

Hãy tưởng tượng rằng bạn đang thực hiện một chương trình đào tạo dựa trên năng lực cho bộ phận dịch vụ khách hàng của một tổ chức lớn. Dựa trên các phân tích mới nhất, tổ chức đã quyết định thay đổi chiến lược dịch vụ của họ từ cách tiếp cận trung tâm và chung sang phương pháp sản phẩm cụ thể theo khu vực. Bạn có thể điều chỉnh chương trình học của mình một cách nhanh chóng để thích ứng với sự thay đổi trong trọng tâm không? Bản đồ năng lực của bạn có phù hợp với phương pháp mới nhất không?

Hãy chắc chắn rằng nhóm đào tạo và phát triển có kiến thức về tất cả các quyết định có thể ảnh hưởng đến bản đồ năng lực và thêm vào đó là chương trình học tập. Ngoài việc làm cho việc đào tạo hiệu quả hơn, nhóm đào tạo còn dễ dàng chứng minh giá trị hơn khi họ có thể hiển thị mối liên hệ trực tiếp giữa các năng lực được làm chủ và tầm nhìn mới nhất của tổ chức. Nó cũng cam đoan

cho người học biết rằng chương trình học của họ có liên quan và cập nhật, được thiết kế để hỗ trợ nhân viên đạt được các mục tiêu kinh doanh mới nhất.

### 3. Thực hiện một cách tiếp cận pha trộn với chương trình đào tạo

Các chương trình đào tạo dựa trên năng lực nên chứa các dịch vụ học tập đa phương tiện. Một trong nhiều lợi thế của bản đồ năng lực rõ ràng là bước tiếp theo trong hành trình học tập được nêu rõ. Có một số tài nguyên trực tuyến và tự phát triển cho phép người học của bạn chủ động phát triển cá nhân và nâng cao các kỹ năng họ cần cho vai trò hiện tại hoặc thậm chí tiếp theo.

Tại sao không có tất cả các tài sản học tập trực tuyến? Hãy nhớ rằng năng lực không chỉ là những phần kiến thức hoặc kỹ năng đơn lẻ mà có thể dễ dàng có được hơn trong một định dạng trực tuyến. Thay vào đó, chúng là ứng dụng của các kỹ năng, kiến thức và khả năng để làm chủ một trách nhiệm công việc/vai trò. Để đào tạo dựa trên năng lực có hiệu quả, người học phải chứng minh năng lực đó. Tùy thuộc vào hành vi trong câu hỏi, điều này có thể liên quan đến một thành phần trực diện, cho dù đào tạo có người hướng dẫn chính thức hoặc trình diễn kỹ năng với sự có mặt của người giám sát.

## Không nên

### 1. Chỉ tập trung vào các kỹ năng

Một lỗi phổ biến khi thiết kế chương trình đào tạo dựa trên năng lực là chỉ tập trung vào các kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc. Hãy nhớ khi xây dựng bản đồ và phát triển tài sản học tập của bạn để xem xét kiến thức và khả năng. Mô tả các hành vi và kết quả mong muốn trong bối cảnh mục tiêu kinh doanh. Ví dụ, không đủ để nói rằng người học sẽ có thể sử dụng chức năng bảng trực trong Excel. Thay vào đó giải thích rằng người học sẽ đưa ra các khuyến nghị cho các hoạt động dựa trên phân tích bảng xoay vòng về xu hướng chi phí vận chuyển theo sản phẩm.

Không chỉ tài sản học tập của bạn bao gồm tất cả các yếu tố của năng lực, mà còn phải cả đánh giá của bạn. Nếu bạn dạy một năng lực nâng cao, thì nó không chắc là một bài kiểm tra trực tuyến nhiều lựa chọn có thể đánh giá đầy đủ người học. Ngoài việc đánh giá kiến thức như vậy, bạn sẽ cần tạo cơ hội cho người học thể hiện năng lực trong một môi trường an toàn.

### 2. Để trì trệ chỉ vì khó khăn

Trong một số tổ chức lớn có cấu trúc công việc phức tạp, chỉ cần ghi lại các năng lực có thể là một nhiệm vụ. Vào thời điểm họ ghi lại tất cả các tài liệu, họ đã cần phải được cập nhật. Làm việc để duy trì bản đồ của bạn, thêm vào đó là chương trình đào tạo, càng đơn giản càng tốt. Xem xét có 30 hoặc ít hơn năng lực cho mỗi vai trò.

Tùy thuộc vào quy mô và phạm vi tổ chức của bạn, hãy lập kế hoạch đánh giá hàng năm về mục tiêu kinh doanh, công việc/vai trò, năng lực và các yếu tố học tập và đánh giá. Không mất nhiều thời gian để toàn bộ chương trình bị đình trệ dưới sức nặng của chính nó nếu nó quá phức tạp.

### 3. Chỉ đánh giá một lần

Không có chuyện ai đó trở thành một chuyên gia sau một lần tham gia đào tạo. Đào tạo rất hữu ích để người học dần nâng cao năng lực qua đó tiến bộ hơn. Obsidian Learning thường sử dụng thang đo từ nhận thức (người học đã tiếp xúc với kiến thức/kỹ năng mới) đến ứng dụng (người học có thể áp dụng kiến thức/kỹ năng mới) để thành thạo (người học có thể áp dụng kiến thức/kỹ năng mới nâng cao hoặc trường hợp đầy thách thức và thậm chí dạy người khác). Có một quy mô cho phép người học, ngay cả người mới bắt đầu, có động lực trong sự phát triển cá nhân của họ. Nó cũng giúp quản lý kỳ vọng trong việc thay đổi vai trò hoặc thăng tiến nghề nghiệp.

Như chúng ta sẽ thảo luận trong Chương 6, những chuyên gia đánh giá nên có một bộ hướng dẫn rõ ràng trong đánh giá hiệu suất để giúp cải thiện tính nhất quán và công bằng trong đánh giá.

Thiết kế một chương trình đào tạo dựa trên năng lực chắc chắn là một thách thức. Không có nhiều tổ chức làm điều đó tốt. Những thứ nên và không nên, mặc dù không phải là một danh sách toàn diện, chắc chắn sẽ giúp một nhà thiết kế chương trình có được những chỉ dấu quan trọng.

## Chương 6: Kiểm tra đánh giá kỹ năng nhân viên cho những chương trình đào tạo kỹ năng hiệu quả

Hãy dành một chút thời gian để làm rõ mối quan hệ giữa năng lực và kỹ năng. Một kỹ năng là chiến thuật hoặc liên quan đến nhiệm vụ. Năng lực là tập hợp các kỹ năng cộng với kiến thức cộng với khả năng/năng khiếu và tích hợp tất cả những kỹ năng này vào các hành vi có thể quan sát được.

#### Thí dụ:

Năng lực: Lái xe

Kỹ năng: Vận hành xe

Kiến thức: Luật giao thông

Khả năng/Năng khiếu: Bình tĩnh, khả năng tập trung

## Competency: *Driving a Vehicle*



Kỹ năng được học nhanh hơn năng lực, bởi vì năng lực đòi hỏi phải sử dụng nhiều kỹ năng với nhau. Năng lực được đánh giá theo cấp độ, từ người mới bắt đầu đến thành thạo. Bất cứ ai đã cố gắng học tiếng Đức hoặc dạy ai đó lái xe ô tô đều có thể chứng thực sự khác biệt rõ rệt giữa người mới bắt đầu và người lái xe có kinh nghiệm, hay một chuyên gia. Hơn nữa, lái một chiếc xe bốn cửa thông thường rất khác với lái xe limousine hoặc xe mười tám bánh. Năng lực lái xe có cấp độ, tùy thuộc vào nhu cầu kinh doanh mà năng lực hỗ trợ.

Đào tạo dựa trên năng lực có nghĩa là dạy năng lực, không chỉ là kỹ năng cá nhân. Để tối ưu, đào tạo bao gồm thực hành tích hợp và áp dụng các kỹ năng và kiến thức để trở thành chuyên gia. Đánh giá kỹ năng là một phần đặc biệt của việc đánh giá năng lực.

Thiết kế đào tạo dựa trên năng lực là tập trung vào vai trò thay vì định hướng nội dung. Mục tiêu đào tạo kỹ năng cho một khóa học lần lượt gắn với một năng lực liên quan đến một hoặc nhiều vai trò.

Ví dụ, khi một hệ thống phần mềm mới được triển khai, đào tạo sẽ được liên kết tới vai trò của nhân viên để giải quyết các năng lực mà mỗi vai trò yêu cầu. Một nhân viên bán hàng sẽ học cách xử lý các đơn đặt hàng. Một người quản lý sẽ học cách chạy các báo cáo để phân tích chi tiêu. (Ngược lại, nếu đào tạo được tổ chức xung quanh phần mềm, tất cả nhân viên có thể tham gia đào tạo về chức năng của toàn bộ hệ thống, bao gồm cả những phần họ sẽ không bao giờ sử dụng, lãng phí thời gian của nhân viên, nhanh chóng giảm động lực và tính duy trì.)

Cũng giống như nội dung, những đánh giá hữu ích nhất được điều chỉnh theo yêu cầu công việc và mục tiêu đào tạo phù hợp với vai trò của người học.

## Những loại mục tiêu bạn đang thử nghiệm?

Năng lực bao gồm các kỹ năng, kiến thức, năng khiếu và sự kết hợp của chúng. Để có được kết quả kiểm tra hữu ích, chính xác, đáng tin cậy, bạn phải sử dụng đúng loại thử nghiệm cho từng loại. Một lỗi đánh giá phổ biến là sử dụng phương pháp kiểm tra kiến thức cho mục tiêu kỹ năng.

Loại mục tiêu học tập	Động từ điển hình	Ví dụ nội dung
Kiến thức	Ghi nhớ, liệt kê, thảo luận, lựa chọn, giải thích	Sự kiện, lý thuyết, kiến thức khái niệm khác
Kỹ năng	Thực hiện (tạo, lắp ráp, xây dựng, xây dựng), thực hiện, áp dụng, phân tích, khắc phục sự cố	Nhiệm vụ công việc, thủ tục, quy trình, kịch bản

### Ví dụ mục tiêu kiến thức:

- Liệt kê các thành phần của động cơ.
- Giải thích hai thách thức chung của luật hiệp ước trong vùng biển quốc tế.

### Ví dụ mục tiêu kỹ năng:

- Áp dụng các nguyên tắc giao tiếp tốt để hiểu được nhu cầu của khách hàng tiềm năng.
- Thực hiện thủ tục mở khóa/đính tag.
- Xác định vị trí và khắc phục sự cố rò rỉ trong hệ thống thoát nước.
- Phân tích thông tin để đề xuất một quá trình hành động.

Đúng/sai, nhiều lựa chọn và câu hỏi phù hợp có thể là những lựa chọn tốt để kiểm tra kiến thức. Chúng dễ dàng được lập trình trong đào tạo trực tuyến, và dễ dàng cho một người hướng dẫn trực tiếp khi chấm điểm. Điều đó cũng làm cho chúng trở nên cá nhân và được sử dụng quá mức. Khi mục tiêu là thể hiện khả năng thực hiện một nhiệm vụ, ngay cả những câu hỏi trắc nghiệm tốt nhất cũng không đủ nếu được triển khai một mình.

## Đánh giá năng khiếu

Một năng khiếu là một khả năng tự nhiên để làm một cái gì đó. Các ví dụ bao gồm lý luận bằng lời nói và cơ học, nhận thức không gian và kiểm tra lỗi. Trong khi một bản lý lịch truyền đạt những thành tựu trong quá khứ, năng khiếu có thể được coi là lĩnh vực có tiềm năng lớn nhất, ngay cả khi chúng chưa được phát triển đầy đủ. Năng khiếu có thể được mài giũa, nhưng không được tạo ra từ con số 0. Một người không nhạy cảm trong việc xử lý số liệu sẽ không có năng khiếu trở thành một kế toán. Một luật sư có nhận thức không gian tốt sẽ có lợi thế trong luật sáng chế cho các đối tượng ba chiều.

Những loại năng khiếu này thường được đo bằng các bài kiểm tra tiêu chuẩn như là một phần của quá trình tuyển dụng. Những ví dụ bao gồm:

- Kiểm tra năng lực khác biệt (DAT)
- Khảo sát năng lực OASIS-3
- Kiểm tra toàn diện cơ học Bennett (BMCT)

Để biết thêm thông tin về bất kỳ thử nghiệm nào bạn đang xem xét sử dụng, Buros Center for Testing là một tổ chức phi lợi nhuận độc lập cung cấp thông tin chi tiết và phê bình các thử nghiệm có sẵn trên thị trường.

Các công ty như SHL, Kenexa, Cubiks, TalentQ và Capp cung cấp các dịch vụ thử nghiệm như vậy.

Tuy nhiên, các bài kiểm tra năng khiếu tiêu chuẩn có thể không giải quyết tất cả các yêu cầu về năng khiếu cho một năng lực, đặc biệt là các yêu cầu về khả năng tâm lý như giữ bình tĩnh dưới áp lực hoặc khả năng tập trung. Hiệu suất ảnh hưởng thường được đánh giá trong các bài kiểm tra dựa trên nhiệm vụ, cũng như các kỹ năng.

## Đánh giá mục tiêu kỹ năng với các bài kiểm tra dựa trên nhiệm vụ

Trong một thử nghiệm dựa trên nhiệm vụ, nhân viên thực sự thực hiện một nhiệm vụ công việc thực tế trong môi trường làm việc thực tế hoặc mô phỏng thực tế của nó. Kiểm tra dựa trên nhiệm vụ là một hình thức đào tạo dựa trên kịch bản. Trong đào tạo hoàn toàn dựa trên kịch bản, nhân viên có thể chọn hành động của mình, quan sát hậu quả và học hỏi từ những sai lầm trong một môi trường an toàn, mang tính xây dựng liên quan trực tiếp đến môi trường làm việc của họ. Điều này cho phép học tập sâu hơn, dễ ghi nhớ hơn mà họ có thể áp dụng trực tiếp vào công việc. Bạn có thể sử dụng thử nghiệm dựa trên kịch bản ở cả cấp độ kỹ năng và cấp độ năng lực, cũng như cho các yêu cầu quan trọng.

Đối với các kỹ năng nhận thức như phân tích thông tin và đưa ra các khuyến nghị, cung cấp cho người học cùng loại thông tin nguồn và tóm tắt họ sẽ nhận được trong công việc. Bạn có thể đánh giá kỹ năng của họ bằng một bài kiểm tra viết. Tốt hơn, hãy để họ gửi phân tích hoặc đề xuất dưới dạng tương tự như họ sẽ làm trong công việc, như một bài thuyết trình hoặc báo cáo. Một giám sát viên, đồng nghiệp có kinh nghiệm hơn hoặc người hướng dẫn có thể đánh giá và cung cấp phản hồi.

Đào tạo dựa trên kịch bản đặc biệt hữu ích với những kỹ năng phức tạp như dịch vụ khách hàng, giải quyết vấn đề và phân tích phức tạp, trong đó khó có thể cô lập một kỹ năng duy nhất khỏi các kỹ năng, kiến thức và khả năng/năng lực liên quan và hỗ trợ.

#### Pro tip

Trong một mô phỏng e-learning dựa trên kịch bản, đánh giá và phản hồi có thể sẽ được mã hóa như một phần của mô-đun và được ghi lại tự động trong LMS. Trong mô phỏng thực tế, một giám sát viên hoặc kiến thức ngang hàng thường đánh giá hiệu suất của người học. Để giữ cho các đánh giá khách quan, nhất quán và công bằng giữa các địa điểm và người đánh giá, điều quan trọng là tất cả những người đánh giá (và người học) đều biết các tiêu chí để thực hiện thành công. Hỗ trợ cho người đánh giá và người học bao gồm các mô tả rõ ràng về nhiệm vụ, danh sách kiểm tra và/hoặc một số dạng thang đánh giá định lượng mức độ kỹ năng được thể hiện.

## Tự đánh giá giúp người học tự giúp mình

Đánh giá rất hữu ích không chỉ cho giảng viên và người quản lý. Cho người học cơ hội tự đánh giá khi họ trải qua đào tạo có thể tăng cường sự tham gia, cho phép họ tạm dừng và giải quyết bất kỳ khoảng trống nào họ tìm thấy và thành thạo hơn, rõ ràng hơn về khóa học.

#### Pro tip

Tự đánh giá giúp người học tự giúp mình

Đánh giá rất hữu ích không chỉ cho giảng viên và người quản lý. Cho người học cơ hội tự đánh giá khi họ trải qua đào tạo có thể tăng cường sự tham gia, cho phép họ tạm dừng và giải quyết bất kỳ khoảng trống nào họ tìm thấy và thành thạo hơn, rõ ràng hơn về khóa học.



## Bối cảnh thế giới thực là chìa khóa

Để kiểm tra các kỹ năng theo cách hữu ích và hợp lệ nhất, các đánh giá phải mô phỏng môi trường công việc thực tế. Điều đó có nghĩa là không chỉ làm cho nội dung trở nên quen thuộc và phù hợp với vai trò công việc của người học. (Một nhân viên bán hàng nên thể hiện các kỹ năng phỏng vấn bằng cách phỏng vấn một khách hàng tiềm năng, không phải là một người thuê mới tiềm năng.) Nó cũng có nghĩa là cung cấp:

- Các tài nguyên giống như trong công việc. Cung cấp cho họ quyền truy cập vào cùng thiết bị, công cụ và tài liệu tham khảo giúp họ hoàn thành nhiệm vụ. Tìm các hướng dẫn chính xác có thể là một trong những kỹ năng mà bạn đang thử nghiệm, cũng như liệu họ có thể hoàn thành nhiệm vụ chính thành công với sự hỗ trợ đó hay không.
- Những thách thức tương tự như trong công việc. Nếu họ thường phải hoàn thành nhiệm vụ sửa chữa trên boong thuyền trong thời tiết khắc nghiệt, thì việc kiểm tra kỹ năng của họ trong một nhà kho trên bờ được chiếu sáng tốt là một khởi đầu tốt, nhưng nó không phải là một thử nghiệm đầy đủ.

## Key takeaways

Đánh giá kỹ năng tập trung vào việc đánh giá cách một nhân viên thực sự thực hiện kỹ năng, có thể như sau:

- Hiệu suất thế giới thực, được đánh giá bởi một người hướng dẫn trực tiếp
- Hiệu suất dựa trên kịch bản, được đánh giá bởi hệ thống máy tính hoặc người hướng dẫn trực tiếp

**Chúng được mở rộng bởi các tùy chọn như:**

- Phỏng vấn
- Nhập vai
- Bài kiểm tra viết
- Tự đánh giá
- Kịch bản trực diện (ví dụ: trò chơi chiến tranh)
- Kịch bản tương tác trực tuyến, bao gồm các trò chơi nhóm trực tuyến

Đánh giá là hữu ích nhất, hợp lệ và đáng tin cậy khi chúng được gắn với vai trò công việc và mô phỏng môi trường làm việc.

## Chương 7: Đo lường khung đào tạo dựa trên năng lực để cải thiện ROI

Đào tạo dựa trên năng lực, như tất cả các mô hình đào tạo khác, phải chứng minh giá trị của nó. Để nhận ra lợi tức đầu tư (ROI), các tổ chức cần biết cách đo lường năng lực và cách năng lực của các nhân viên ảnh hưởng đến điểm mấu chốt.

Như đã mô tả trong Chương 1, năng lực thể hiện khả năng áp dụng, chuyển giao và kết hợp kiến thức và kỹ năng trong các tình huống và môi trường làm việc khác nhau để thực hiện các hoạt động cần thiết tại nơi làm việc ở mức chất lượng do tổ chức chỉ định. Việc đánh giá năng lực chuyên môn là quá trình thu thập thông tin cần thiết để chứng minh các yêu cầu của tiêu chuẩn tổ chức. Đo lường kết quả của các chương trình đào tạo dựa trên năng lực trước tiên cần đánh giá hiệu suất hiện tại tại thời điểm dự án bắt đầu, tiếp theo là nhiều đánh giá sau khi đào tạo kết thúc và nhân viên đã có cơ hội chứng minh hiệu suất của họ đã thay đổi như thế nào.

Bằng cách xây dựng các phép đo vào dự án ngay từ đầu, chương trình có thể được thiết kế để tạo thuận lợi cho việc thu thập dữ liệu hiệu suất và có thể dễ dàng chứng minh ROI hơn.

Việc đánh giá đào tạo dựa trên năng lực rất đơn giản, nhưng đòi hỏi sự cam kết và hợp tác từ nhiều nhóm, bao gồm cả lãnh đạo và hoạt động.

**1. Xem xét mô hình năng lực và đảm bảo chương trình dựa trên năng lực phù hợp với tất cả các mục tiêu kinh doanh chiến lược.** Năng lực cần được xác định rõ ràng và có thể đo lường. Nhiều công ty có sự thừa thãi về năng lực thông thường của các nhà cung cấp trong các mô hình năng lực của họ. Ví dụ, trong khi “xây dựng mối quan hệ” là một kỹ năng quan trọng, đóng góp của nó vào điểm mấu chốt là không thể đo lường được và do đó kỹ năng này không phải là trọng tâm của chương trình đào tạo dựa trên năng lực.

**2. Chọn “các năng lực bắt buộc phải có”** từ các mô hình năng lực và tập trung chương trình vào các năng lực đó. Cố gắng đưa quá nhiều năng lực vào một chương trình sẽ không đem lại hiệu quả.

**3. Xác định số liệu bạn sẽ sử dụng để đo lường ROI.** Chương trình học phải luôn được thiết kế với mục tiêu cuối cùng. Ví dụ về các số liệu phổ biến nhất được sử dụng để đánh giá đào tạo dựa trên năng lực bao gồm:

- Thay đổi xếp hạng hiệu suất theo thời gian
- Phần trăm khuyến mãi
- Doanh thu / tỷ lệ giữ chân nhân viên (đặc thù công việc)
- Xu hướng năng suất theo thời gian
- Xu hướng lỗi theo thời gian (hiệu suất tốt hơn sẽ được phản ánh ở tỷ lệ lỗi thấp hơn)
- Xu hướng hài lòng của khách hàng theo thời gian
- Tổng doanh thu tăng với doanh số tăng cụ thể (được sử dụng cho các nhóm bán hàng)

**4. Thiết kế đánh giá.** Thiết kế và thực hiện phương pháp đánh giá sẽ giúp bạn hiểu rõ nhất về hiệu quả của chương trình. Đối với việc đào tạo dựa trên năng lực, điều quan trọng là các phương pháp đánh giá bao gồm tất cả những điều sau đây:

- Đánh giá có tính mục tiêu - Loại đánh giá phổ biến nhất, trong đó một bài kiểm tra bao gồm các câu hỏi trắc nghiệm, câu hỏi mở và câu hỏi phù hợp được thực hiện ở cuối mô-đun học tập.
- Đánh giá dựa trên hiệu suất - Đây là những việc tốn thời gian, nhưng cũng hiệu quả hơn trong việc chứng minh ROI. Chúng bao gồm các bài tiểu luận hoặc báo cáo, công việc dự án (cá nhân hoặc nhóm) và môi trường mô phỏng.
- Quan sát trong thế giới thực - Được thực hiện tại nơi làm việc, thường là do người giám sát và quản lý, các loại đánh giá này được đưa ra theo thời gian sau khi người học hoàn thành khóa đào tạo.

**5. Tiến hành đánh giá trước và sau.** Trước khi chương trình đào tạo bắt đầu, bạn nên có một đường cơ sở để đo lường. Dọc theo các dòng giống như đánh giá sau và sử dụng cùng một số liệu, tiến hành đánh giá trước về năng lực của người học. Sau khi kết thúc đào tạo, việc đánh giá sau được tiến hành với các thành phần được liệt kê ở trên.

**6. Thu thập phản hồi 360 độ.** Điều này đưa các bước đánh giá trước và sau tiến thêm một bước. Loại phản hồi này cung cấp cái nhìn sâu sắc từ người giám sát và đồng nghiệp và giúp xác định hành vi nào đã thay đổi và cách áp dụng các hành vi mới để tác động đến lợi nhuận của công ty.

**7. Đo lường ROI và điều chỉnh chương trình để thúc đẩy ROI.** Mặc dù công thức cho ROI đã được

biết đến, việc thực hiện tính toán thực tế bao gồm một số bước. Áp dụng các mẹo sau sẽ nâng cao độ tin cậy của ROI được tính toán của bạn:

- Cô lập các hiệu ứng của đào tạo. Tác động của các yếu tố bên ngoài có thể gây hiểu lầm và nên được loại bỏ khi tính toán ROI của đào tạo dựa trên năng lực. Ví dụ: nếu bạn sử dụng tỷ lệ giữ chân nhân viên làm số liệu, tỷ lệ thất nghiệp ở các khu vực nhất định có thể ảnh hưởng đến các tác động có thể đo lường được của đào tạo.
- Đánh giá hiệu quả đào tạo và tác động tới công việc. Biện pháp quan trọng này trực tiếp tính toán phần trăm cải thiện hiệu suất do đào tạo.
- Đo lường kết quả kinh doanh. Sau đào tạo, bạn có thấy doanh số tăng? Nếu trong sản xuất, năng suất có tăng? Các nhà đàm phán hàng đầu của bạn đã mang về số lượng lớn các hợp đồng đáng kể?
- Tính toán chi phí. Chi phí liên quan đến đào tạo không chỉ là chi phí phát triển chương trình, mà còn là chi phí thời gian ngồi, hao tổn năng suất, v.v.
- Tính toán ROI. Không được khuyến khích bởi kết quả ROI thấp, chỉ cần tiếp tục phấn đấu để cải thiện thông qua thiết kế và chiến lược tốt.

Mặc dù việc liên tục chứng minh ROI của việc đào tạo có thể là một bài tập đầy thách thức, chúng tôi tin rằng nó bắt buộc phải thể hiện mối quan hệ rõ ràng và mạnh mẽ giữa năng lực và lợi nhuận của tổ chức. Trái với niềm tin phổ biến, mức độ đánh giá phù hợp thường có thể đạt được trong ngân sách phát triển được phân bổ. Là chuyên gia trong đào tạo và phát triển, công việc của chúng ta là xây dựng trách nhiệm trong đo lường thành công, báo cáo kết quả và chủ động điều chỉnh các chương trình đào tạo khi cần thiết.

## **Chương 8: Đào tạo dựa trên năng lực: 5 bước để đánh giá sự phát triển kỹ năng của nhân viên**

Như bạn đã nghe trong ebook này, một trong những khía cạnh hữu ích nhất của việc đào tạo dựa trên năng lực là có các tiêu chí được xác định để đánh giá hiệu suất của nhân viên. Nhưng làm thế nào để bạn thực sự đánh giá việc phát triển kỹ năng nhân viên? Và tại sao bạn phải bận tâm? Trong chương này, chúng tôi sẽ cung cấp cho bạn một lộ trình để đánh giá hiệu quả sự phát triển chuyên nghiệp của nhân viên và thảo luận về các phương tiện hiệu quả nhất để làm việc đó. Hãy nghĩ về các bước này như một bản đồ năng lực phát triển kỹ năng nhân viên. Và nói về bản đồ năng lực...

## Bước 1: Tạo bản đồ năng lực

Mọi thứ đều có điểm khởi đầu, và để đánh giá nhân viên của bạn phát triển kỹ năng, bạn phải biết những kỹ năng và khả năng nào họ cần có cho vai trò công việc của mình và những gì họ cần trau dồi nếu tìm kiếm sự thăng tiến. Chúng tôi đã thảo luận về việc lập bản đồ năng lực theo chiều dài trong ebook này, vì vậy chúng tôi đã giành được điểm tin tưởng, nhưng đây là điều thiết yếu và được cho là bước thử thách nhất trong quá trình. Bạn không thể đánh giá sự phát triển của các kỹ năng và khả năng trong khi chúng không được xác định rõ ràng.

## Bước 2: Tạo cơ hội cho người học thể hiện năng lực

Người sử dụng lao động nên tìm cách để thể hiện kỹ năng thành các quy trình hiện có. Có thể bao gồm:

- Tuyển dụng. Các ứng viên nên được đánh giá không chỉ dựa trên các cuộc phỏng vấn và kinh nghiệm trong quá khứ, mà còn nên được cung cấp cơ hội để thể hiện các kỹ năng cần thiết cho vai trò công việc. Điều này khiến nhân viên của bạn bắt đầu công việc đúng cách, vì họ đã cung cấp bằng chứng về năng lực ngay từ đầu.
- Lập kế hoạch phát triển/đánh giá hiệu suất. Nhân viên nên biết những nguồn lực nào có sẵn cho họ về đào tạo liên tục và phát triển cá nhân. Hãy nhớ rằng, bản đồ năng lực của bạn được đặt ra, vì vậy các nhà quản lý và nhân viên biết những năng lực nào được yêu cầu để họ trở nên vượt trội và thăng tiến. Một người quản lý tốt sẽ khuyến khích việc tiếp thu các năng lực mới thay vì bỏ qua việc đào tạo liên tục như một sự lãng phí thời gian. Càng nhiều nhân viên tham gia, họ càng gắn bó lâu hơn và càng làm tốt hơn trong công việc.
- Cố vấn. Những người khi đã đạt được mức độ thành thạo trong bộ kỹ năng cần thiết có thể có khả năng huấn luyện người khác. Xây dựng mô hình cố vấn năng lực đối với nhiều nhân viên cấp dưới. Người được cố vấn sẽ gặt hái những lợi ích của việc hợp tác chặt chẽ với những người có hiệu suất hàng đầu sẵn sàng chia sẻ kinh nghiệm của họ. “Hãy nói với tôi, cho tôi xem, hãy để tôi” là một phương tiện tuyệt vời để tích hợp việc chứng minh năng lực vào loại mối quan hệ chuyên nghiệp này.
- Hoạt động kinh doanh hàng ngày. Nếu một nhân viên đã được thuê dựa trên các tiêu chí lập bản đồ năng lực, rất có thể họ có kiến thức và kỹ năng cơ bản cần thiết để thực hiện công việc hàng ngày. Nhưng luôn có một đường cong học tập cho những người tuyển dụng mới và cung cấp cơ hội để chứng minh năng lực có thể trông giống như mô hình mà chúng ta đã thảo luận để cố vấn. Một kỹ thuật viên cơ sở, ví dụ, trước tiên có thể quan sát một thử nghiệm thiết

bị được thực hiện bởi một kỹ thuật viên cao cấp. Lần tiếp theo nhiệm vụ được thực hiện, kỹ thuật viên cơ sở hỗ trợ và lần sau, thực hiện nhiệm vụ một cách độc lập dưới sự quan sát của kỹ thuật viên cao cấp.

### **Bước 3: Thiết kế các đánh giá có ý nghĩa, có thể đo lường được**

Trong các đánh giá dựa trên năng lực, nhân viên phải chứng minh được những gì họ biết cũng như những gì họ có thể làm. Mặc dù các sự kiện đào tạo trực tuyến nên là một yếu tố trong kho vũ khí đào tạo của bạn, nhưng nó phù hợp để thể hiện sự thông thạo kiến thức hơn là nắm vững năng lực và các kỹ năng liên quan.

Nhờ vào bản đồ năng lực, khía cạnh đánh giá trong các đánh giá của bạn là cố hữu: các kỹ năng và khả năng được xác định rõ ràng và nhân viên của bạn chứng minh chúng, không hoặc yêu cầu cải thiện. Bất kể trường hợp nào, bản đồ năng lực cung cấp cho bạn một khung để đo lường, điều này giúp đơn giản hóa nhiệm vụ thiết kế các bảng đánh giá.

Trong khi đo lường được đơn giản hóa, tính xác thực có thể là một thách thức. Đánh giá trong môi trường dựa trên năng lực phải xác thực nhất có thể. Ví dụ, nếu một vai trò công việc đòi hỏi các kỹ năng đàm phán, một nhân viên sẽ có thể chứng minh các kỹ năng đó đúng với tình huống có thể xảy ra, có lẽ sẽ ở trong một môi trường đàm phán thực tế với một giám sát viên hỗ trợ trong một vai trò quan sát.

### **Bước 4: Sử dụng nhiều phương pháp đánh giá**

Các đánh giá phát triển kỹ năng hiệu quả nhất sẽ bao gồm nhiều phương pháp đánh giá khác nhau, lấy các yếu tố tốt nhất của từng phương pháp để vẽ nên một bức tranh rõ ràng hơn về các kỹ năng có được và những gì cần cải thiện.

- Tự đánh giá. Đào tạo dựa trên năng lực, hơn bất kỳ loại hình đào tạo nào khác, phụ thuộc rất nhiều vào việc tự đánh giá như một phương tiện để đánh giá sự phát triển kỹ năng. Một nhân viên nghiêm túc với nghề nghiệp sẽ thường xuyên đánh giá trung thực hiệu suất và các khía cạnh trong mục tiêu của mình để cải thiện.
- Đánh giá phân cấp. Đánh giá của người quản lý/giám sát cũng là cần thiết, và nên kiểm tra kiến thức cũng như các kỹ năng để xác định xem có bất kỳ khoảng cách nào giữa hiệu suất hiện tại và mức độ mong muốn hay không. Điều này có thể giúp xác định xem người học có cần kiến thức nền tảng hay đơn giản là thực hành bổ sung để đạt được năng lực.

- Phản hồi 360 độ. Đồng nghiệp, cấp dưới, cấp trên, đôi khi khách hàng và nhà phân phối cung cấp đánh giá đầu vào cho hiệu suất của nhân viên. Phản hồi như vậy có thể đem lại một cái nhìn toàn diện hơn về hiệu suất của nhân viên, vì nhiều quan điểm có xu hướng tập trung vào các lĩnh vực đòi hỏi sự phát triển với sự tiên đoán lớn hơn so với đánh giá từ trên xuống đơn giản.
- Phân tích khoảng cách kỹ năng. Kiểu phân tích này được sử dụng để xác định xem có khoảng cách nào giữa nhân viên không có kỹ năng hiện có và những kỹ năng cần thiết để đáp ứng nhu cầu kinh doanh của tổ chức hay không. Chúng có thể được tiến hành trên cả cơ sở cá nhân và toàn tổ chức để xác định xem những khoảng trống đó có thể được lấp đầy bằng cách đào tạo bổ sung hoặc nếu yêu cầu tuyển dụng mới.
- Kiểm tra hiệu suất/tâm lý. Các bài kiểm tra hiệu suất đánh giá mức độ phù hợp của nhân viên để hoàn thành vai trò dựa trên cách họ thực hiện một số nhiệm vụ cụ thể liên quan đến công việc. Mặt khác, các bài kiểm tra tâm lý được sử dụng để phân biệt thái độ và hành vi có thể khó nắm bắt hoàn toàn trong một cuộc phỏng vấn xin việc.

## **Bước 5: Biến nó thành một vòng lặp cải tiến liên tục**

Như bạn có thể đoán, đây không phải là một bài tập làm một lần là xong. Khi một tổ chức xác định lại các mục tiêu kinh doanh hoặc thay đổi trọng tâm, tổ chức đó cũng nên xem lại bản đồ năng lực của mình để đảm bảo chúng phù hợp. Nếu những năng lực mới được yêu cầu, những đánh giá mới cũng sẽ như vậy. Bạn nhìn ra được toàn cảnh. Mặc dù nghe có vẻ nản chí, bài tập này rất quan trọng đối với tổ chức của bạn - và nhân viên của bạn - để kéo dài sự thành công. Khi được thực hiện thường xuyên, quá trình ít khó khăn hơn nhiều. Nếu công ty của bạn không trải qua bất kỳ sự thay đổi mạnh mẽ nào, đánh giá hàng năm là hoàn toàn hợp lý. Một đánh giá 5 năm? Không cần lâu đến vậy

### **Bạn đã có bản đồ lộ trình của mình. Tại sao bạn cần nó?**

Trong suốt cuốn ebook này, chúng ta đã thảo luận về lợi ích của việc đào tạo dựa trên năng lực. Lợi ích của đánh giá dựa trên năng lực là mong muốn như nhau, đối với cả người sử dụng lao động và lực lượng lao động của họ:

- Cải thiện sự rõ ràng và minh bạch
- Cá nhân hóa học tập liền mạch hơn
- Khuyến khích sự thay đổi đối với văn hóa đánh giá



- Hiểu rõ hơn về hồ sơ đào tạo

Nếu tổ chức của bạn nghiêm túc về việc đạt được mục tiêu kinh doanh và giúp nhân viên đạt được tiềm năng đầy đủ của họ, thì đừng bỏ qua việc áp dụng năm bước này trong việc đánh giá sự phát triển kỹ năng của nhân viên.

# VỀ AGILEARN

Agilearn là một dự án thuộc Học viện Agile, mang trong mình sứ mệnh nâng cao năng lực cho các tổ chức có tư duy tiến bộ thông qua các giải pháp đào tạo và huấn luyện hiện đại. Chúng tôi đi tiên phong trong công cuộc hiện đại hóa phương pháp học tập cho các doanh nghiệp tại Việt Nam.

Lợi ích Agilearn mang đến cho doanh nghiệp:

1- Số hóa quản lý đào tạo: dễ dàng triển khai, tiết kiệm chi phí, đảm bảo chất lượng, đặc biệt hữu ích với doanh nghiệp mới bắt đầu tư xây dựng bài bản hệ thống Học tập và Phát triển

2- Triển khai đào tạo nhanh chóng và chất lượng tiêu chuẩn với: hệ thống và nội dung học tập có sẵn bao gồm: hơn 1500 bài học nhỏ độc lập, đã đóng gói 50 khoá học cơ bản và 10 chương trình đào tạo phổ biến

3- Tích hợp học tập: Tự học - cộng tác - công việc

**Để biết thêm thông tin về các giải pháp của chúng tôi, xin vui lòng liên hệ**



096-997-2469



vivian@hocvienagile.com



<https://agilearn.vn/>