

Buổi chia sẻ MÀ TRẬN KỸ NĂNG

Toàn Thân, 29/02/2020, Đồng Nai

***Anh chị mong đợi Ma trận năng lực
giúp được gì cho anh/chị?***

A photograph of a mountain climbing expedition. In the foreground, a large yellow and black backpack is visible. A line of climbers in colorful gear ascends a steep, snow-covered slope. The background features jagged, snow-capped mountain peaks under a blue sky with some clouds.

***TỔ CHỨC NÀO CŨNG HƯỚNG ĐẾN
MÔ HÌNH THÀNH TÍCH CAO***

***CẦN NHÂN VIÊN CÓ
NĂNG LỰC***

Bức tranh quản lý nhân sự

Tuyển sao cho ra người có năng lực?

TUYỂN
DỤNG

Không biết xây lộ trình thăng tiến ra sao?

THĂNG
TIẾN...

QUẢN LÝ
NHÂN SỰ
THEO NĂNG
LỰC

ĐÀO TẠO
& PHÁT
TRIỂN

Không biết nhân viên nên được đào tạo cái gì?

*Cho ngân sách đi học mà không biết có
cải thiện không?*

TƯỞNG
THƯỞNG

ĐÁNH
GIÁ
THÀNH
TÍCH

Đánh giá sao cho chính xác?

Trả lương sao cho không thiên vị

***NÓI DỄ, NGHE HAY.
LÀM SAO?***



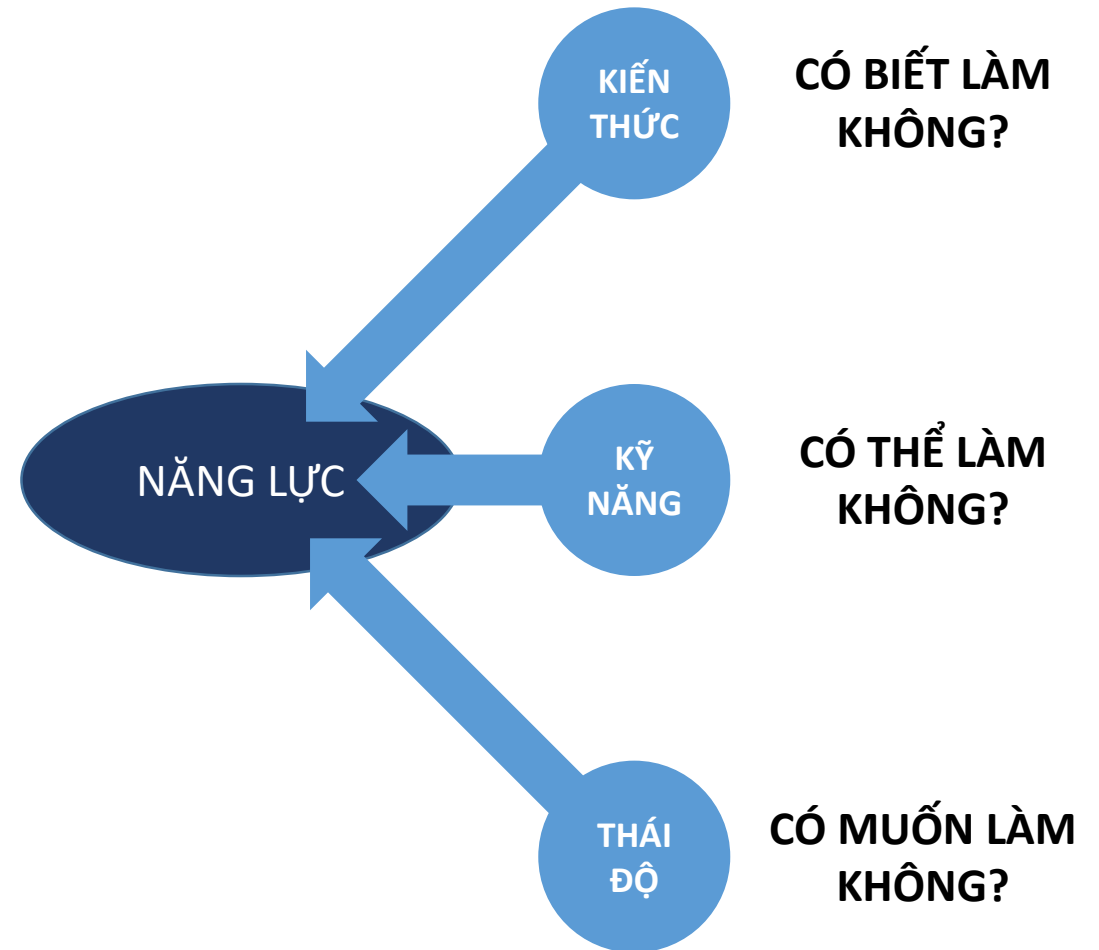
Nội dung chia sẻ hôm nay giúp được gì?

- Hiểu hơn về vai trò của Ma trận năng lực
- Biết cách xây dựng 1 Ma trận năng lực
- Những điểm cần lưu ý để thực hiện dự án thành công dựa trên kinh nghiệm thương đau

Ma trận kỹ năng

Năng lực là gì?

- Là khả năng, cách thức làm được việc
- Gắn liền với:
 - Đặc thù vị trí công việc
 - Văn hóa tổ chức
 - Chiến lược phát triển của công ty
- Có thể quan sát và đánh giá được
- Có thể huấn luyện được



Ma trận năng lực là gì?

- Công cụ giúp đo lường & đánh giá năng lực của nhân viên theo vị trí công việc



Ứng dụng



PHÁT TRIỂN NHÂN SỰ

- Biết được nhu cầu phát triển
- Đánh giá được hiệu quả phát triển
- Hình thành lộ trình phát triển



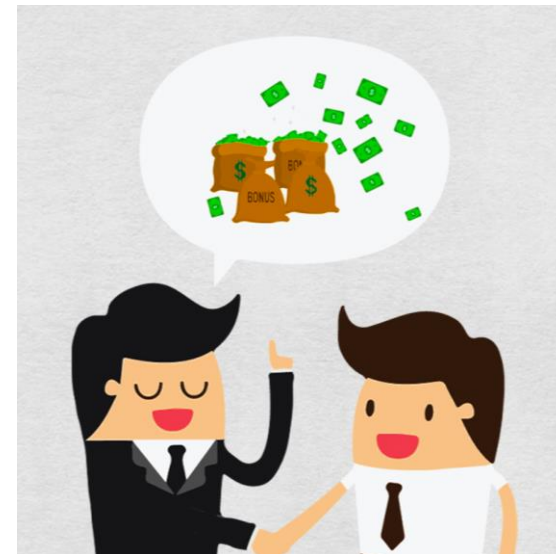
TUYỂN DỤNG NHÂN SỰ

- Biết chuẩn mực để lựa chọn và xây dựng quy trình tuyển phù hợp



ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH

- Có chuẩn để đánh giá hành vi



LƯƠNG THƯỞNG

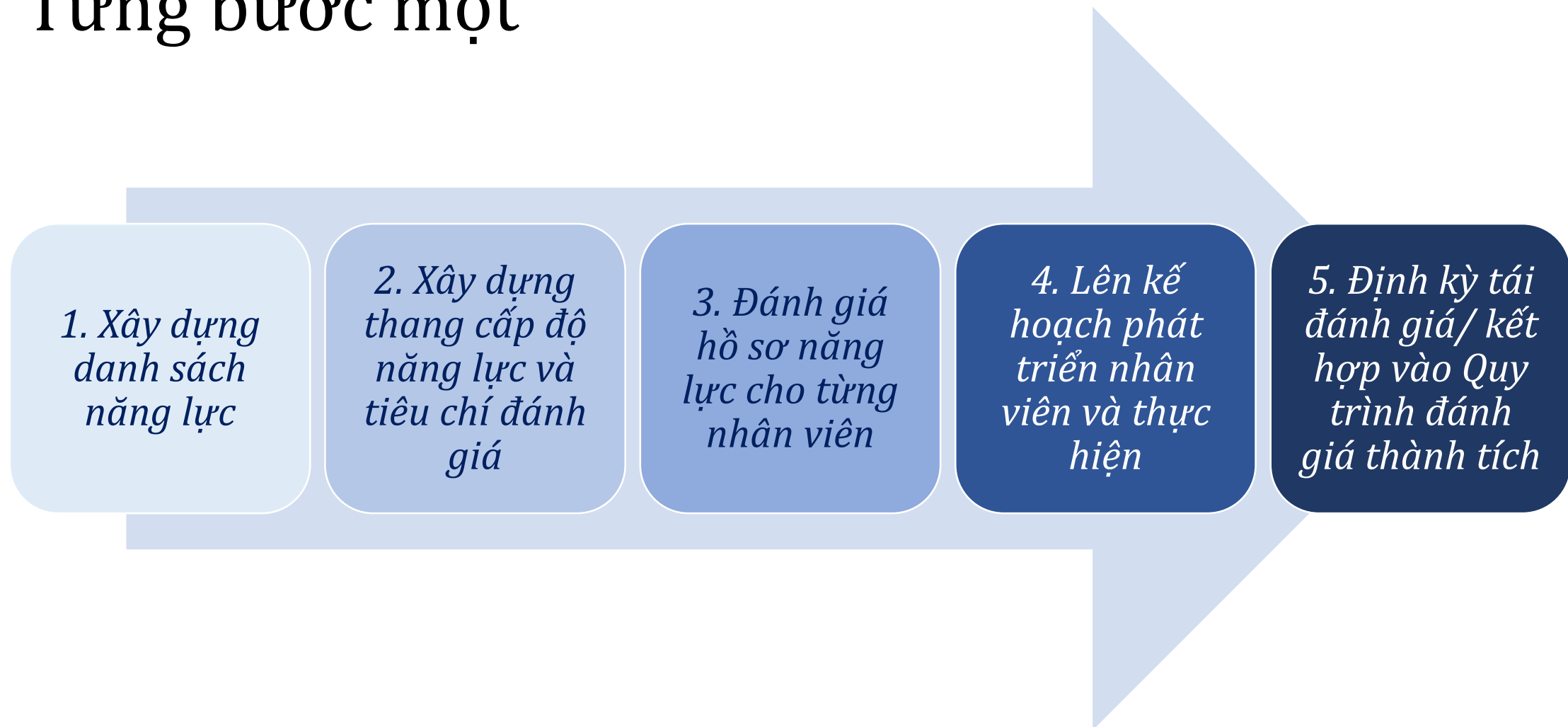
- Lương thưởng công bằng và phù hợp với kết quả & năng lực

Các thành phần của Ma trận năng lực

DANH SÁCH NĂNG LỰC	MỨC ĐỘ ƯU TIÊN	CẤP ĐỘ THÀNH THẠO	HỒ SƠ NĂNG LỰC NHÂN VIÊN
NĂNG LỰC CHUYÊN MÔN Năng lực về quy trình, sản phẩm, các phần mềm, công cụ dành riêng cho từng VỊ TRÍ CÔNG VIỆC cụ thể	Mức độ quan trọng của năng lực đến kết quả công việc	Các cấp độ thành thạo và chỉ dấu hành vi hay tiêu chuẩn giúp cụ thể hóa các cấp độ đó	Thông tin năng lực cụ thể của từng nhân viên: <ul style="list-style-type: none">• Thông tin cơ bản của nhân viên (Họ, tên, Mã số, Vị trí, Bộ phận)• Cấp độ năng lực mà công ty yêu cầu cho từng năng lực trong khung• Cấp độ năng lực hiện tại mà nhân viên đang thể hiện• Khoảng cách năng lực giữa thực tế và yêu cầu của công ty
NĂNG LỰC MỀM Năng lực mềm giúp tối ưu hiệu quả công việc, quản trị & lãnh đạo chung cho các vị trí hoặc theo cấp bậc/ vị trí công việc			
KHUNG NĂNG LỰC			

Xây dựng ma trận kỹ năng

Từng bước một



ĐÂY LÀ QUÁ TRÌNH ĐỒNG SÁNG TẠO GIỮA BP. NHÂN SỰ & BP. CHUYÊN MÔN

1. Xây dựng danh sách năng lực

DANH SÁCH NĂNG LỰC

NĂNG LỰC CHUYÊN MÔN
Năng lực về quy trình, sản phẩm, các phần mềm, công cụ dành riêng cho từng VỊ TRÍ CÔNG VIỆC cụ thể

NĂNG LỰC MỀM
Năng lực mềm giúp tối ưu hiệu quả công việc, quản trị & lãnh đạo chung cho các vị trí hoặc theo cấp bậc/ vị trí công việc

PHÂN TÍCH & XÂY DỰNG DỰA TRÊN

- Chiến lược, định hướng của công ty
- Bảng mô tả công việc
- Quy trình, Hướng dẫn công việc cho vị trí công việc
- Các khung năng lực chuyên môn sẵn có

THỰC HIỆN BỞI

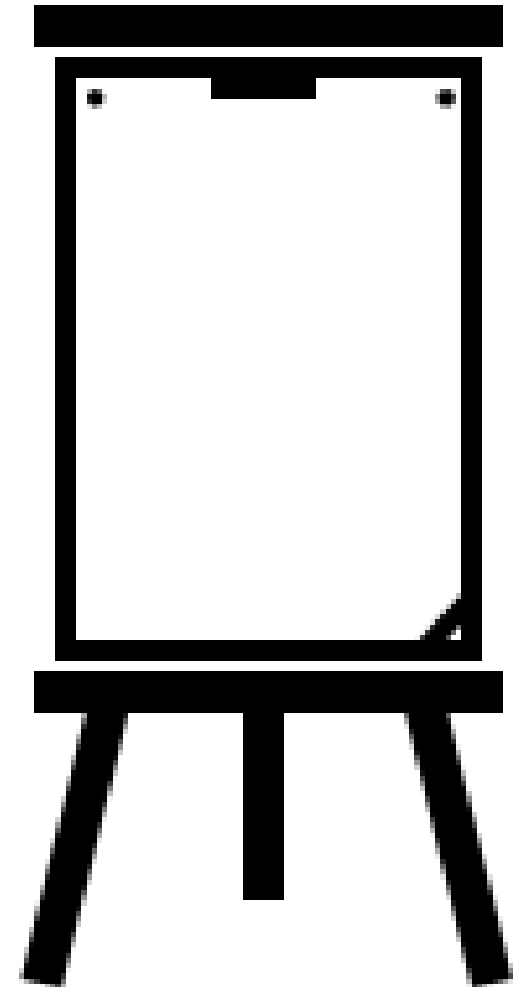
- Nhân sự đóng vai trò Chuyên gia về Phương pháp
- BP. Chuyên môn lựa chọn 1 Chuyên gia Kiến thức xây dựng nội dung
- Trưởng BP. Chuyên môn ở vai trò thẩm định và quyết định

1. Xây dựng danh sách năng lực

Hoạt động

Dựa trên bản mô tả công việc, Anh/chị thử phân tích và đưa ra những năng lực cần thiết.

Công việc cụ thể	Những năng lực cần thiết
1. Tuyển dụng nhân sự	<ul style="list-style-type: none">- Phân tích nhu cầu tuyển dụng- Tìm kiếm ứng viên- Phỏng vấn & Đánh giá ứng viên- Giao tiếp- Thương lượng- Lập kế hoạch- Quản lý thời gian



2. Xây dựng thang cấp độ và tiêu chí đánh giá

- **Thang đo:**

- 3 – 5 cấp độ
- Có thể liên kết với lộ trình phát triển công việc

- Ví dụ:

0. Chưa có kiến thức	1. Học việc	1. Cá nhân	1. Không đáp ứng được kỳ vọng
1. Được đào tạo	2. Sơ cấp	2. Đội nhóm	2. Đáp ứng một phần kỳ vọng
2. Có thể làm với sự hỗ trợ	3. Trung cấp	3. Liên phòng ban	3. Đáp ứng được kỳ vọng
3. Làm việc độc lập	4. Cao cấp	4. Lãnh đạo bộ phận	4. Đáp ứng vượt mong đợi
4. Có thể dạy cho người khác	5. Chuyên gia	5. Lãnh đạo tổ chức	5. Xuất sắc

Thường áp dụng cho năng lực chuyên môn

Thường áp dụng cho năng lực mềm

2. Xây dựng thang cấp độ và tiêu chí đánh giá

- **Xây dựng tiêu chí đánh giá cho năng lực chuyên môn**

- Tiêu chí là các chỉ dấu hành vi có thể quan sát và đánh giá được
- Dựa trên chuẩn mực năng lực của nghề nghiệp (nếu có)
- Trưởng BP. Chuyên môn/ Chuyên gia Kiến thức (SME) tự xây dựng dựa trên yêu cầu/ quy trình công việc và đưa ra chuẩn và công cụ đánh giá (checklist,...)

0. Chưa có kiến thức

1. Được đào tạo

2. Có thể làm với sự hỗ trợ

3. Làm việc độc lập

4. Có thể dạy cho người khác

2. Xây dựng thang cấp độ và tiêu chí đánh giá

- Ví dụ: PE & Thiết kế

Cấp độ	Tiêu chí	Product Engineer	Draftsman
L 1	Học việc	2D, 3D cao cấp, Sketch bằng tay Geometry, Arithmetic, Artistic, English	2D, 3D cao cấp, Stetch bằng tay Geometry, Arithmetic, Artistic, English
L 2	Đúng giờ	Routing được phê duyệt đúng thời gian	Thiết kế được phê duyệt đúng thời gian
L 3	Chuẩn xác	Routing đúng thời gian & đủ phù hợp cho hoạt động sản xuất	Độ tinh xảo và tỷ lệ trên các chi tiết hoa, lá và các phần cong
L 4	Hiệu quả	Routing đúng thời gian và chính xác ngay lần duyệt đầu tiên	Tối ưu được máy CNC Ý tưởng mới từ các bản sketch gốc, giúp khách hàng có nhiều lựa chọn
L 5 (Giám sát)	Sáng tạo	Đưa ra tiêu chuẩn mới	Bản vẽ trên các chất liệu rẻ hơn nhưng đảm bảo chất lượng

2. Xây dựng thang cấp độ và tiêu chí đánh giá

• Ví dụ - Kỹ năng của chuyên viên Giáo dục & Đào tạo

Line Mapping	1. Chưa có kiến thức	2. Đáp ứng 1 phần mong đợi	3. Có thể làm với sự hỗ trợ	4. Có thể làm việc độc lập	5. Có thể dạy cho người khác
Line Mapping's purpose is to capture all the activities related to a position and extract from this the skills to be developed in the employees. This will partially feed the Skill Matrix.\	No knowledge about Line Mapping.	Employee was introduced to Line Mapping in an E&T Pillar Training or in a specific training / coaching session.	Level 2 + In partnership with Line Manager / Specialist, employee is able to use the Line Mapping tool to understand all the activities related to a position, including it's complexity, knowledge and skills required.	Level 3 + Employee is able to prepare the Line Mapping activity by briefing and instructing all participants. He / she has an effective participation during the process, by observing and asking relevant questions and is able to summarize and validate the Line Mapping. Employee can feed the Skill Matrix with this extraction.	Level 4 + Employee has guided at least 3 Line Mapping activities and is comfortable with the level of detail to be captured. He / she can teach and others on this process.

2. Xây dựng thang cấp độ và tiêu chí đánh giá

• Ví dụ: Nhân viên quầy hàng

Hiểu biết về sản phẩm	0. Chưa có kiến thức	1. Được đào tạo	2. Làm với sự hỗ trợ	3. Làm việc độc lập	4. Có thể hướng dẫn cho người khác
Hiểu về sản phẩm của công ty: - Tên sản phẩm - Nguồn gốc - Tính chất, đặc điểm nổi bật của sản phẩm	Chưa có kiến thức	1. Biết tên các loại sản phẩm	1. Biết tên các loại sản phẩm 2. Phân biệt được nhà cung cấp, 3. Vùng nguyên liệu của sản phẩm	1. Biết tên, nhà cung cấp, vùng nguyên liệu, quá trình canh tác (nuôi trồng) 2. Đánh giá được độ tươi, ngon của sản phẩm 3. Đặc điểm nổi bật sản phẩm, kết hợp trong nấu ăn.	1. Hiểu biết về nguồn gốc xuất xứ, quá trình canh tác (nuôi trồng), vùng nguyên liệu, độ an toàn sản phẩm 2. Nắm bắt được đặc điểm sản phẩm theo mùa, theo thời tiết. 3. Đánh giá được độ ngon, tươi của sản phẩm chỉ bằng cách nhìn, sờ 4. Quan sát, phối hợp giữa các sản phẩm và các ngành để tư vấn món ăn, hoặc các thông tin giá trị dinh dưỡng của sản phẩm. 5. Có thể hướng dẫn lại cho người khác

2. Xây dựng thang cấp độ và tiêu chí đánh giá

- Ví dụ: Nhân viên vận hành sản xuất
 - Sử dụng checklist đánh giá cấp độ **Làm việc độc lập** để đánh giá

☐ Kết luận thực hành: (Kết luận thực hành đạt khi tất cả các mục trên đều đạt)
- Đánh giá chung về thực hành:

VSOP-WF-OP-0001R.FORM 8.1

ĐÁNH GIÁ KỸ NĂNG 75% TẠI TRẠM LÀM VIỆC

Ngày/tháng/năm lập bảng/...../.....
Công đoạn đánh giá	Core Making

Check **I- Lý thuyết:** Thời gian đánh giá không quá 30 phút.
Xếp hạng: (Đánh giá khả năng hiểu các tiêu chuẩn qua hội thảo tiếp nhận và áp dụng vào thực tế tại trạm và các mục có trong tài liệu, sẽ tiến tra lại thành tích làm).

1) Chứng nhận, đào tạo an toàn.
- Hướng dẫn LOTO

2) Tài liệu yêu cầu.
- Hướng dẫn sử dụng máy mài Code : VSOP-WSS-OP-0030.
- Hướng dẫn sử dụng dao Code : VSOP-WI-OP-0042.
- Hướng dẫn sử dụng cần Code : VSOP-WI-QA-0007.
- Giới hạn chất lượng của bead Code : VSOP-SPEC-QA-0001.
- AM (tại trạm làm việc).
- Thông số tiêu chuẩn core TL line Code : VSOP-SPEC-IC-0203.
- Thông số tiêu chuẩn core CR line Code : VSOP-SPEC-IC-0204.
- Giới hạn tiêu chuẩn của core TL&CR Code : VSOP-SPEC-QA-0002.
- Hướng dẫn đo đường kính của core Code : VSOP-WI-QA-0006.
- WSS (tại trạm làm việc).
- QCP Code : VSOP-WI-QA-5002.

☐ Kết luận lý thuyết: (Đánh giá lý thuyết đạt mới được chuyển sang đánh giá thực hành).
- Nhân viên đã học và hiểu được các mục trong tài liệu sau khi đã được đào tạo lý thuyết.
- Đánh giá chung về học lý thuyết:

Check **II- Thực hành:** Thời gian đánh giá không quá 30 phút.
(Đánh giá khả năng áp dụng lý thuyết sang thực hành thông qua thao tác thực hiện một chu trình trên sản phẩm tại công đoạn đánh giá, người đánh giá sẽ chỉ yêu cầu nhân viên được đánh giá thực hành chu trình, hoặc nhiều lần để đánh giá tất cả các mục bên dưới)

1) LOTO
- Có khóa đồ cá nhân (LOTO)

2) Hướng dẫn sử dụng máy mài
- Đeo mặt nạ (face shield), bao tay chống cắt đầy đủ.
- Kiểm tra đã mài dao trước khi mài.
- Cách đặt, rỳ dao trên bộ rỳ theo hướng dẫn.

3) AM
- Kiểm tra được các mục theo AM check list ban hành trên tờ hướng dẫn.
- Cách xử lý khi 1 trong những mục AM check list có vấn đề.
- Thời gian kiểm tra không quá 5 phút (kiểm các mục theo yêu cầu).

4) WSS & QCP
- Đeo đủ trang thiết bị bảo hộ lao động theo yêu cầu tại trạm.
- Dùng đúng loại bead.
- Bead đạt chất lượng, hạn sử dụng được kiểm tra kèm theo.
- Drum đang quay đúng với PID và không bị biến dạng.
- Drum được lock bởi lock đảm bảo an toàn.
- Đặt đúng số bead của PID đang làm.
- Dùng đúng rỳ để định vị không cách của các bead.
- Kiểm tra khoảng cách bead sau khi ép.
- Bead được ấn vào trong compound theo tiêu chuẩn.
- Các bead được đặt vị trí chồng mí lệch nhau.
- Các bead đã được ép song song với nhau.
- Core không bị dính các vật thể lạ.
- Cân và ghi khối lượng core từng PID theo quy định.
- Đo chiều rộng của core sau khi ép dẫn.
- Core sản xuất đạt chất lượng trong 8 mẫu liên tiếp.
- Đặt core đạt chất lượng vào vị trí quy định.
- Biết thay drum và kiểm tra điều chỉnh thông số theo hướng dẫn MTT03

2. Xây dựng thang cấp độ và tiêu chí đánh giá

- **Xây dựng tiêu chí đánh giá cho năng lực mềm**

- Tiêu chí là các chỉ dấu hành vi có thể quan sát và đánh giá được
- Trưởng BP. Chuyên môn/ Chuyên gia Kiến thức (SME) tự xây dựng dựa trên yêu cầu/ quy trình công việc và đưa ra chuẩn
- Các nguồn thông tin hỗ trợ:
 - Harvard Competency Dictionary
 - Korn Ferry – For your Improvement
 - ...



1. Không đáp ứng được kỳ vọng

2. Đáp ứng một phần kỳ vọng

3. Đáp ứng được kỳ vọng

4. Đáp ứng vượt mong đợi

5. Xuất sắc

2. Xây dựng thang cấp độ và tiêu chí đánh giá

• Ví dụ - Làm việc đội nhóm

LÀM VIỆC ĐỘI NHÓM	1. Dưới mức mong đợi	2. Đáp ứng một phần mong đợi	3. Đáp ứng được mong đợi	4. Đáp ứng vượt mức mong đợi	5. Xuất sắc
Hoạt động và tương tác với các thành viên trong nhóm để đạt được các mục tiêu chung	<ul style="list-style-type: none">Chỉ tham gia nhóm khi cần thiết.Làm việc một mình trong các nhiệm vụ của riêng mình trong nhóm.Không có xu hướng giúp đỡ người khác.	<ul style="list-style-type: none">Làm những gì được yêu cầu trong một nhóm.Có số lượng tương tác tối thiểu với những người khác.Không nỗ lực khi làm việc theo nhóm.	<ul style="list-style-type: none">Tham gia vào các hoạt động nhóm.Giúp mọi người khi thấy cần thiết.Đưa ra gợi ý nếu cần thiết để công việc của nhóm được tốt hơn.	<ul style="list-style-type: none">Cố gắng duy trì mối quan hệ hài hòa với các thành viên trong nhómNghe theo và đồng thuận các quyết định của nhóm.Chia sẻ thông tin và kiến thức với nhóm.Chia sẻ ý tưởng và trách nhiệm trong nhóm	<ul style="list-style-type: none">Tạo ra một tinh thần đội nhóm và sẵn sàng hỗ trợĐóng vai trò tích cực trong một nhóm.Tạo cơ hội để làm việc trong một nhóm.Chia sẻ thông tin với tất cả những người liên quan.Tích cực tìm kiếm ý tưởng và ý kiến từ người khác.

2. Xây dựng thang cấp độ và tiêu chí đánh giá

- **Thiết lập mức độ ưu tiên**

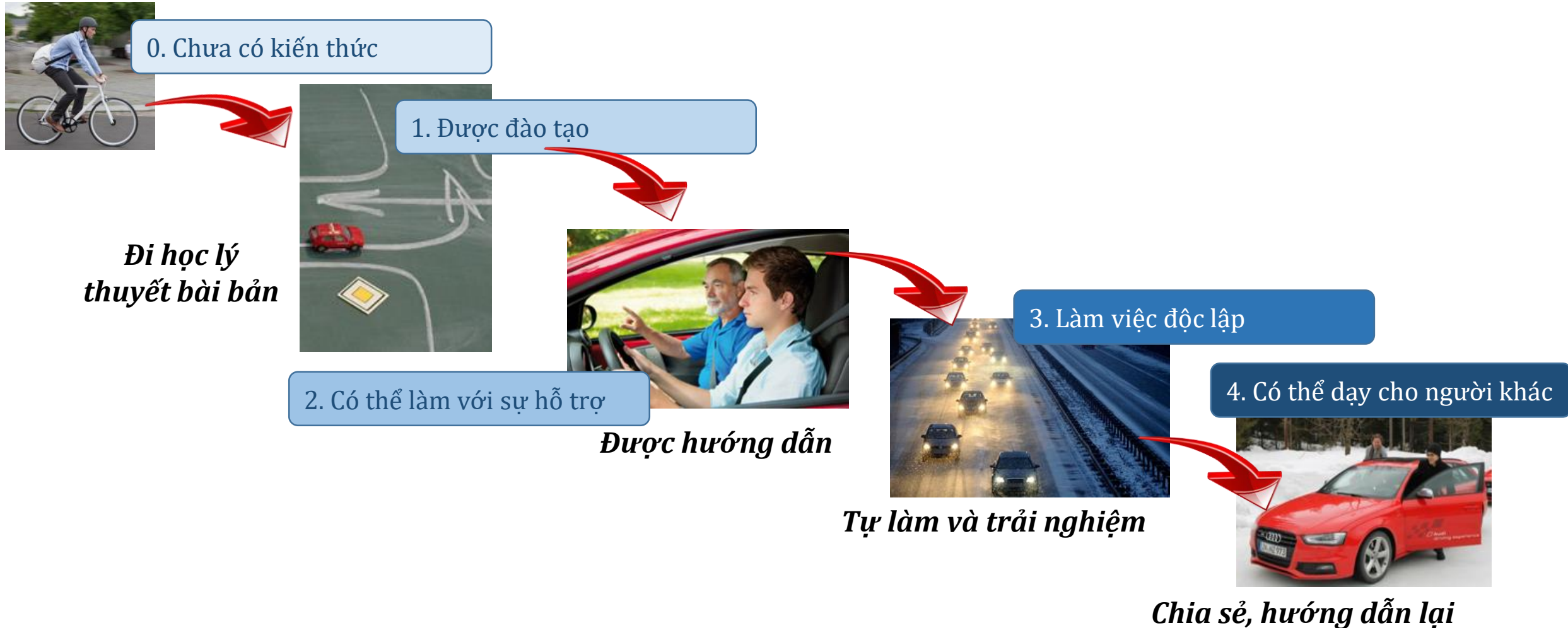
- Đưa ra những KPI chính của công việc
- Phân tích tầm quan trọng dựa trên tần xuất và khả năng ảnh hưởng của năng lực đến kết quả công việc cần đạt được
- Mức độ:
 - 1: Ít ảnh hưởng
 - 3: Trung bình
 - 5: Ảnh hưởng cao

3. Đánh giá

- Tổ chức đánh giá minh bạch và công bằng
- Cách thức đánh giá:
 - Bài test giấy & thực tế
 - Quan sát & phản hồi
 - Trao đổi & thống nhất giữa nhân viên & giám sát
- Đảm bảo người đánh giá có uy tín và đủ thẩm quyền
- Đánh giá hướng đến sự phát triển

4. Lên kế hoạch & thực hiện việc phát triển

- Phát triển năng lực hơn chỉ là tổ chức lớp đào tạo



4. Lên kế hoạch & thực hiện việc phát triển

- Xây Ma trận mà không Phát triển thì đừng xây
- Lên kế hoạch phát triển để nhân viên đạt được cấp độ mới theo nguyên tắc 10/20/70



**HỌC
CHÍNH THỐNG**

Đọc tài liệu, sách
Đi học trên lớp/ online/...



**HỌC
TỪ NGƯỜI XUNG QUANH**

Được hướng dẫn, góp ý,
quan sát, nhận xét & đánh giá



**HỌC
TỪ TRẢI NGHIỆM THỰC TẾ CÁ NHÂN**

Nhiệm vụ, vị trí mới, dự án,
hỗ trợ đồng nghiệp, học từ thất bại,
thành công...

[illegible]

5. Định kỳ tái đánh giá

- Tái đánh giá định kỳ để theo dõi sự phát triển
- Giúp tăng tính cam kết và thấy được lợi ích thực tế
- Có thể tích hợp với quy trình đánh giá thành tích

Bài học kinh nghiệm

Những yếu tố giúp thành công

- Sự cam kết hỗ trợ của Ban Giám đốc
- Vai trò chủ đạo của BP. Chuyên môn
- Bấy “Cầu toàn & Hoàn chỉnh”. Tập trung vào mục đích sau cùng.
- Ma trận năng lực là nền tảng cho các quy trình khác
- Quản lý & truyền thông về sự thay đổi
- Cải tiến liên tục