

LỜI CAM ĐOAN

Tôi cam đoan đây là công trình nghiên cứu của tôi, dưới sự hướng dẫn của PGS.TS Vũ Thị Mai.

Các số liệu, kết quả trong luận văn là trung thực và chưa từng được công bố trong bất kỳ công trình nào khác.

Tác giả luận văn

Nguyễn Ngọc Mai

MỤC LỤC

DANH MỤC BẢNG BIỂU.....	iv
LỜI MỞ ĐẦU.....	1
1. Lý do chọn đề tài.....	1
2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài.....	2
2.1. Tình hình nghiên cứu ở nước ngoài.....	2
2.2. Tình hình nghiên cứu trong nước.....	2
3. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu.....	3
3.1. Mục đích nghiên cứu.....	3
3.1.1. Mục tiêu tổng thể.....	3
3.1.2. Mục tiêu nghiên cứu.....	3
3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu.....	3
4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu.....	4
5. Phương pháp nghiên cứu.....	4
6. Đóng góp mới của luận văn.....	4
7. Ý nghĩa lý luận và thực tiễn của luận văn.....	5
8. Kết cấu của luận văn.....	5
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TRONG TỔ CHỨC.....	6
1.1 Khái quát về nguồn nhân lực và phát triển nguồn nhân lực.....	6
1.1.1 Khái niệm về nguồn nhân lực.....	6
1.1.2 Khái niệm về phát triển nguồn nhân lực.....	7
1.1.3 Vai trò của nguồn nhân lực và phát triển nguồn nhân lực.....	9

1.2	Phát triển nguồn nhân lực trong tổ chức.....	10
1.2.1	Đặc điểm phát triển nguồn nhân lực trong tổ chức.....	10
1.2.2	Nội dung phát triển nguồn nhân lực trong tổ chức.....	11
1.3	Các nhân tố ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực của tổ chức ..	14
1.3.1	Yếu tố bên ngoài tổ chức	14
1.3.2.	Yếu tố bên trong tổ chức.....	16
1.4	Kinh nghiệm phát triển nguồn nhân lực tại một số tổ chức.....	19
1.4.1.	Trường Quốc tế Singapore (SIS)	19
1.4.2.	Trường Quốc tế Hà Nội (HIS)	20
1.4.3.	Trường Quốc tế Liên hợp quốc Hà Nội (UNIS).....	21
1.4.4.	Bài học kinh nghiệm phát triển nguồn nhân lực rút ra từ các trường Quốc tế SIS, HIS, UNIS dành cho trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS) ..	22
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI TRƯỜNG QUỐC TẾ ANH – VIỆT (BVIS)		24
2.1	Giới thiệu khái quát về trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS).....	24
2.1.1	Quá trình hình thành và phát triển của trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS)	24
2.1.2	Một số đặc điểm của trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS) ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực	26
2.2	Thực trạng phát triển nguồn nhân lực tại trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS)	31
2.2.1	Thực trạng nguồn nhân lực của trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS)	31
2.2.2	Thực trạng phát triển nguồn nhân lực của trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS).....	35

CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI TRƯỜNG QUỐC TẾ ANH – VIỆT (BVIS)	57
3.1 Phương hướng, mục tiêu phát triển	57
3.1.1 Kế hoạch hoạt động	57
3.1.2 Kế hoạch phát triển nguồn nhân lực.....	58
3.2 Một số kiến nghị về giải pháp phát triển nguồn nhân lực tại trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS)	62
3.2.1 Lấy đào tạo làm cốt lõi cho mục tiêu phát triển nguồn nhân lực.	62
3.2.2 Các nhân tố hỗ trợ công tác phát triển nguồn nhân lực	76
KẾT LUẬN.....	92
TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	
PHỤ LỤC.....	

DANH MỤC BẢNG BIỂU

Bảng 1.1. Số lượng nguồn nhân lực tại trường Quốc tế Singapore (SIS) từ 2007 – 2009	19
Bảng 1.2. Chất lượng nguồn nhân lực trường Quốc tế Singapore (SIS) năm 2009	20
Bảng 1.3. Số lượng nguồn nhân lực tại trường Quốc tế Hà Nội (HIS) từ năm 2010 đến năm 2012	20
Bảng 1.4. Chất lượng nguồn nhân lực trường Quốc tế Hà Nội (HIS) năm 2012	21
Bảng 1.5. Số lượng nguồn nhân lực tại trường Quốc tế UNIS từ 2010 – 2012	21
Bảng 1.6. Chất lượng nguồn nhân lực trường Quốc tế UNIS năm 2012	22
Bảng 2.1. Chương trình học của trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS) dành cho các cấp học Mầm non, Tiểu học, Trung học.....	25
Bảng 2.2. Số lượng nguồn nhân lực trường Quốc tế Anh – Việt 2010 – 2012	31
Bảng 2.3. Chất lượng nguồn nhân lực trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS) năm 2012	32
Bảng 2.4. Cơ cấu nguồn nhân lực theo tuổi của trường Quốc tế Anh Việt (BVIS) từ 2010 – 2012.....	33
Bảng 2.5. Cơ cấu nguồn nhân lực theo giới của trường Quốc tế Anh – Việt BVIS từ 2010 – 2012.....	34

Bảng 2.6. Số lượng ứng viên đạt yêu cầu tuyển dụng trong 3 năm từ 2010 – 2012	40
Bảng 2.7. Thời gian làm việc trung bình của nhân viên tại trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS).....	43
Bảng 3.1. Kế hoạch đến năm 2017 của trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS)..	57
Bảng 3.2. Kế hoạch tăng mới nguồn nhân lực năm 2013 của trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS).....	59
Bảng 3.3. Kế hoạch đào tạo nguồn nhân lực năm 2013 của trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS)	61
Bảng 3.4. Bảng quy trình tuyển dụng dành cho trường Quốc tế Anh - Việt (BVIS)	77

LỜI MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Phát triển nguồn nhân lực là yêu cầu tất yếu cho tương lai của một tổ chức, bởi yếu tố con người là nền tảng để khai thác các nguồn lực khác. Đầu tư cho phát triển nguồn nhân lực là đầu tư dài hạn, chuẩn bị cho sự lớn mạnh, giúp đương đầu với thách thức và nắm bắt cơ hội trong tương lai.

Nguồn nhân lực có chất lượng, được sử dụng, đãi ngộ và đầu tư hợp lý là yếu tố cực kỳ quan trọng để nâng cao khả năng cạnh tranh của tổ chức. Trong điều kiện nền kinh tế phát triển mạnh mẽ, vận động, biến đổi không ngừng, với không ít khó khăn, thử thách như hiện nay, ý nghĩa của phát triển nguồn nhân lực ngày càng rõ ràng. Nhiều tổ chức coi đây là một phần kế hoạch phát triển chung, và có cách nhìn nhận ngày càng nghiêm túc cho công tác phát triển nguồn nhân lực.

Tình hình phát triển nguồn nhân lực tại trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS) – được tác giả lựa chọn để tiến hành nghiên cứu luận văn này, hiện đang tồn tại nhiều bất cập. Công tác phát triển nguồn nhân lực chưa được quan tâm đúng mức, các hoạt động phát triển nguồn nhân lực không nằm trong chiến lược kinh doanh của tổ chức. Do đó, các hoạt động về phát triển nguồn nhân lực tại đây thiếu bài bản, không mang lại hiệu quả như mong đợi. Xét về lâu dài, khi phát triển nguồn nhân lực chưa được coi là chiến lược quan trọng quyết định tương lai, với thực trạng hoạt động và đầu tư cho phát triển nguồn nhân lực còn cảm tính và bất hợp lý, trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS) sẽ gặp phải rất nhiều khó khăn sau này.

Nhận thức được tầm quan trọng của phát triển nguồn nhân lực, tác giả đã lựa chọn đề tài “**Phát triển nguồn nhân lực tại trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS)**” phục vụ cho nghiên cứu luận văn thạc sĩ.

2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài

2.1. Tình hình nghiên cứu ở nước ngoài

Nghiên cứu được công bố vào năm 2001 của Diana J. Kelly trong nhóm công tác nghiên cứu phát triển thuộc Tổ chức Hợp tác kinh tế Thái Bình Dương trên tạp chí Human Resource Development Outlook, đã đưa ra các khái niệm về phát triển nguồn nhân lực. Theo quan điểm phát triển, nhóm nghiên cứu cho rằng “phát triển nguồn nhân lực là một phạm trù nằm trong tổng thể quá trình thuộc về sự nghiệp phát triển con người” [1, tr. 55]

2.2. Tình hình nghiên cứu trong nước

i) Luận án Tiến sĩ của tác giả Phan Thủy Chi (2008) mang tên “Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong các trường đại học khối kinh tế của Việt Nam thông qua các chương trình hợp tác đào tạo quốc tế”.

Công trình nghiên cứu này luận giải những cơ sở lý luận về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực thông qua các chương trình hợp tác đào tạo quốc tế của các trường đại học khối kinh tế. Trong đó, tác giả phân tích về những hạn chế của Giảng viên người Việt Nam khi giảng dạy ở các khoa quốc tế, theo chương trình hợp tác đào tạo quốc tế. Đồng thời, tác giả cũng đánh giá thực trạng đào tạo và phát triển nguồn nhân lực qua các chương trình hợp tác đào tạo quốc tế này.

ii) Luận án tiến sĩ của tác giả Lê Thị Ái Lâm (2002) mang tên “Phát triển nguồn nhân lực thông qua giáo dục và đào tạo ở một số nước Đông Á: Kinh nghiệm đối với Việt Nam”.

Công trình nghiên cứu khái quát về cơ sở lý luận và thực tiễn của phát triển nguồn nhân lực thông qua giáo dục đào tạo, và thông qua giáo dục đào tạo ở một số nước Đông Á, đưa ra một số bài học kinh nghiệm cho Việt Nam.

Tuy nội dung Phát triển nguồn nhân lực khá quen thuộc trong các đề tài nghiên cứu, song cho đến nay, vẫn chưa từng có một công bố nào nghiên cứu

về Phát triển nguồn nhân lực tại trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS). Thêm nữa, các công trình nghiên cứu nêu trên tiếp cận với đề tài phát triển Nguồn nhân lực chủ yếu thông qua khía cạnh đào tạo, chủ yếu là đào tạo nhằm phục vụ cho yêu cầu phát triển trong tương lai. Còn nội dung luận văn này, tác giả sẽ tiếp cận đề tài Phát triển Nguồn nhân lực theo hướng toàn diện hơn: Phát triển nguồn nhân lực bao gồm các công tác Tuyển dụng, Bố trí, Đào tạo, Đánh giá, Đãi ngộ, tạo điều kiện cho nguồn nhân lực phát huy mọi tiềm năng sức mạnh, để tổ chức vững bước trong tương lai.

3. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu

3.1. Mục đích nghiên cứu

3.1.1. Mục tiêu tổng thể

Sản phẩm cuối cùng của nghiên cứu sẽ góp phần hoàn thiện công tác phát triển nguồn nhân lực trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS), giúp trường xây dựng được đội ngũ cán bộ nhân viên giỏi, trở thành trường Quốc tế hàng đầu.

3.1.2. Mục tiêu nghiên cứu

Thứ nhất là hệ thống hóa cơ sở lý luận về phát triển nguồn nhân lực trong tổ chức.

Thứ hai là đánh giá thực trạng phát triển nguồn nhân lực tại trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS).

Thứ ba là đưa ra một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác phát triển nguồn nhân lực tại trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS), thống nhất với chiến lược hoạt động kinh doanh của tổ chức, phục vụ cho mục tiêu phát triển trong tương lai.

3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu

Để đạt mục tiêu nghiên cứu, tác giả cần hoàn thành các nhiệm vụ sau:

Nghiên cứu, tập hợp các tài liệu liên quan để phục vụ công tác viết luận văn.

Tiến hành thu thập tài liệu thực tế tại đơn vị nghiên cứu, phân tích, trình bày đúng hướng mà đề tài luận văn đặt ra.

Đưa ra ý kiến hoàn thiện công tác phát triển nguồn nhân lực dựa trên những tài liệu thực tiễn và kết quả phân tích đã tiến hành.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu: Hoạt động phát triển nguồn nhân lực tại trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS)

Phạm vi nghiên cứu:

Về mặt không gian: Nghiên cứu phát triển nguồn nhân lực tại trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS) trong các mảng: Tuyển dụng; Bố trí, sử dụng nguồn nhân lực; Đánh giá nguồn nhân lực; Đào tạo bồi dưỡng nguồn nhân lực; Thù lao, đãi ngộ nguồn nhân lực.

Về thời gian: Số liệu, thông tin thứ cấp, nội dung nghiên cứu thu thập từ năm 2009 đến 2012.

5. Phương pháp nghiên cứu

Luận văn sử dụng phương pháp nghiên cứu thống kê, tính toán, điều tra bảng hỏi, và phương pháp tư duy logic.

Dữ liệu thứ cấp là các thông tin thu thập từ phòng Nhân sự trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS) gồm cơ cấu nhân sự, tình hình tài chính, dữ liệu về tuyển dụng nhân lực, đánh giá kết quả thực hiện công việc, công tác đào tạo nguồn nhân lực, thông tin về lương, thưởng của cán bộ nhân viên.

Dữ liệu sơ cấp là thông tin do tác giả thu thập từ điều tra bảng hỏi với bộ phận lãnh đạo, bộ phận giảng dạy, bộ phận văn phòng về phát triển nguồn nhân lực tại trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS).

6. Đóng góp mới của luận văn

Luận văn nghiên cứu về thực trạng phát triển nguồn nhân lực đang diễn ra tại trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS), qua đó đề ra phương hướng hoàn thiện

hoạt động phát triển nguồn nhân lực, phù hợp với điều kiện thực tế chỉ có tại trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS).

7. Ý nghĩa lý luận và thực tiễn của luận văn

Về lý luận, luận văn đã nghiên cứu một cách có hệ thống các vấn đề lý luận về phát triển nguồn nhân lực; Xây dựng tương đối hoàn chỉnh một hệ thống phương hướng giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả phát triển nguồn nhân lực trong tổ chức được lựa chọn nghiên cứu.

Về thực tiễn, luận văn xem xét và đánh giá tổng thể hoạt động phát triển nguồn nhân lực đã và đang triển khai tại trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS), cũng như nguyên nhân, và những vấn đề đặt ra trước thực trạng đó; Kết quả nghiên cứu của luận văn sẽ là tài liệu tham khảo hữu ích cho các nhà quản lý tại trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS) trong hoạt động phát triển nguồn nhân lực cho tương lai.

8. Kết cấu của luận văn

Ngoài Mở đầu, Kết luận, Phụ lục và Tài liệu tham khảo, thì kết cấu luận văn gồm 3 chương:

- ✓ Chương 1: Cơ sở lý luận về phát triển nguồn nhân lực trong tổ chức
- ✓ Chương 2: Thực trạng phát triển nguồn nhân lực tại trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS)
- ✓ Chương 3: Giải pháp phát triển nguồn nhân lực tại trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS)

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TRONG TỔ CHỨC

1.1 Khái quát về nguồn nhân lực và phát triển nguồn nhân lực

1.1.1 Khái niệm về nguồn nhân lực

Theo Nicholas Henry, trong “Public Administration and Public affairs”, trang 256:

“Nguồn nhân lực là nguồn lực con người của những tổ chức (với quy mô, loại hình, chức năng khác nhau) có khả năng và tiềm năng tham gia vào quá trình phát triển của tổ chức cùng với sự phát triển kinh tế - xã hội của quốc gia, khu vực, thế giới” [3,256]

Theo George T.Milkovich and John W. Boudreau – Human Resources Management, trang 9:

“Nguồn nhân lực là tổng thể các yếu tố bên trong và bên ngoài của mỗi cá nhân bảo đảm nguồn sáng tạo cùng các nội dung khác cho sự thành công, đạt được mục tiêu chung của tổ chức” [2,9]

Trong quy mô doanh nghiệp, có một số khái niệm về nguồn nhân lực như sau:

Thứ nhất, theo GS.TS Bùi Văn Nhơn trong sách “Quản lý và phát triển nguồn nhân lực xã hội” xuất bản năm 2006:

“Nguồn nhân lực doanh nghiệp là lực lượng lao động của từng doanh nghiệp, là số người có trong danh sách của doanh nghiệp, do doanh nghiệp trả lương” [2,72]

Thứ hai, theo giáo trình Quản trị nhân lực của Đại học kinh tế quốc dân, do Ths. Nguyễn Văn Điềm và PGS.TS Nguyễn Ngọc Quân chủ biên (2004) thì:

“Nguồn nhân lực của một tổ chức bao gồm tất cả những người lao động làm việc trong tổ chức đó, còn nhân lực được hiểu là nguồn lực của mỗi con người mà nguồn lực này gồm có thể lực và trí lực” [24, tr.8]

Thứ ba, trong Luận án tiến sĩ “Phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam trong quá trình hội nhập kinh tế” năm 2009 của tác giả Lê Thị Mỹ Linh:

“Nguồn nhân lực của một tổ chức bao gồm tất cả những người lao động làm việc trong tổ chức đó có sức khỏe và trình độ khác nhau, họ có thể tạo thành một sức mạnh hoàn thành tốt mục tiêu của tổ chức nếu được động viên, khuyến khích phù hợp” [8, tr.11]

Thứ tư, trong luận án tiến sĩ “Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong các trường đại học khối kinh tế của Việt Nam thông qua các chương trình hợp tác đào tạo quốc tế” (2008) của tác giả Phan Thủy Chi:

“Nguồn nhân lực của một tổ chức được hình thành trên cơ sở các cá nhân có vai trò khác nhau và được liên kết lại bởi mục tiêu của tổ chức” [21, tr.13]

Qua tham khảo các khái niệm về Nguồn nhân lực nêu trên, tác giả đưa ra khái niệm nguồn nhân lực theo cách hiểu của mình như sau:

“Nguồn nhân lực của một tổ chức bao gồm quy mô số lượng và chất lượng của tập thể người lao động cùng làm việc cho một tổ chức, nhằm hoàn thành yêu cầu sản xuất kinh doanh của tổ chức đó, cũng qua đó nhằm đạt những ý nguyện cho riêng cá nhân họ”

1.1.2 Khái niệm về phát triển nguồn nhân lực

Qua tham khảo tài liệu, tác giả thu thập được một số khái niệm sau về phát triển nguồn nhân lực:

Tổ chức UNESCO cho rằng phát triển nguồn nhân lực là làm cho sự lành nghề của của dân cư luôn luôn phù hợp yêu cầu phát triển của đất nước.

Còn theo Tổ chức Lao động Thế giới (ILO), phát triển nguồn nhân lực bao hàm phạm vi rộng hơn, không chỉ là sự chiếm lĩnh trình độ lành nghề hoặc vấn đề đào tạo nói chung mà còn là sự phát triển năng lực, và sử dụng năng lực đó vào việc làm có hiệu quả, cũng như thỏa mãn nghề nghiệp và cuộc sống cá nhân.

Tổ chức Liên hợp quốc thì nghiêng về sử dụng khái niệm nguồn nhân lực theo nghĩa rộng, bao gồm giáo dục, đào tạo và sử dụng tiềm năng con người nhằm thúc đẩy kinh tế - xã hội và nâng cao chất lượng cuộc sống.

Về khái niệm phát triển nguồn nhân lực trong phạm vi một tổ chức, tác giả thu thập được một số tài liệu như sau:

Thứ nhất, trong luận án tiến sĩ “Phát triển nguồn nhân lực thông qua giáo dục và đào tạo ở một số nước Đông Á – Kinh nghiệm đối với Việt Nam” (2002) của tác giả Lê Thị Ái Lâm, thì:

“Phát triển nguồn nhân lực là các hoạt động nhằm nâng cao và khuyến khích đóng góp tốt hơn kiến thức và thể lực của người lao động, đáp ứng tốt hơn cho nhu cầu sản xuất” [6, tr.14]

Thứ hai, theo sách “Phát triển nguồn nhân lực thông qua giáo dục và đào tạo: Kinh nghiệm Đông Á” của Viện Kinh tế thế giới, xuất bản năm 2003 thì:

“Phát triển nguồn nhân lực là các hoạt động nhằm nâng cao và khuyến khích đóng góp tốt hơn kiến thức và thể lực của người lao động, đáp ứng tốt hơn cho nhu cầu sản xuất. Kiến thức có được nhờ quá trình đào tạo và tiếp thu kinh nghiệm, trong khi đó thể lực có được nhờ chế độ dinh dưỡng, rèn luyện thân thể và chăm sóc y tế” [29, tr.16-17]

Thứ ba, theo GS.TS Bùi Văn Nhơn trong sách “Quản lý và phát triển nguồn nhân lực xã hội” xuất bản năm 2006:

“Phát triển nguồn nhân lực là tổng thể các hình thức, phương pháp, chính sách và biện pháp nhằm hoàn thiện và nâng cao chất lượng cho nguồn nhân lực (trí tuệ, thể chất, và phẩm chất tâm lý xã hội) nhằm đáp ứng đòi hỏi về nguồn nhân lực cho sự phát triển kinh tế xã hội trong từng giai đoạn phát triển” [2, tr. 98]

Thứ tư, theo giáo trình Kinh tế nguồn nhân lực, trường Đại học Kinh tế quốc dân, do PGS.TS Trần Xuân Cầu chủ biên năm 2008:

“Phát triển nguồn nhân lực là quá trình phát triển thể lực, trí lực, khả năng nhận thức và tiếp thu kiến thức tay nghề, tính năng động xã hội và sức sáng tạo của con người; nền văn hóa, truyền thống lịch sử... Với cách tiếp cận phát triển từ gốc độ cá nhân, phát triển nguồn nhân lực là quá trình làm cho con người trưởng thành, có năng lực xã hội (thể lực, trí lực, nhân cách) và tính năng động xã hội cao” [19, tr.104]

Các khái niệm nêu trên chỉ tập trung vào khía cạnh đào tạo nâng cao chất lượng con người, chưa bao hàm tổng thể những yếu tố góp phần phát triển nguồn nhân lực cho tổ chức. Tác giả xin đưa ra quan điểm của mình về khái niệm Phát triển nguồn nhân lực như sau:

“Phát triển nguồn nhân lực trong một tổ chức bao gồm các hoạt động Tuyển chọn nguồn nhân lực; Bố trí, sử dụng nguồn nhân lực; Đánh giá nguồn nhân lực; Đào tạo bồi dưỡng nguồn nhân lực; Đãi ngộ nguồn nhân lực. Các hoạt động trên kết hợp hài hòa lợi ích các bên nhằm thỏa mãn mục tiêu cá nhân của người lao động, đồng thời thực hiện mục tiêu chung của tổ chức”.

1.1.3 Vai trò của nguồn nhân lực và phát triển nguồn nhân lực

Nguồn nhân lực linh hoạt, kỹ năng tốt và trung thành có tầm quan trọng đặc biệt với sự tồn vong và phát triển của tổ chức. Có những mảng công việc, máy móc không thể thay thế con người, do vậy, vai trò quan trọng đối với tổ chức của nguồn nhân lực không bao giờ suy giảm. Nguồn nhân lực với sức

mạnh thể lực, tâm lực và trí tuệ là chìa khóa cho thành công, phục vụ hoạt động sản xuất kinh doanh trong thời điểm hiện tại và chuẩn bị cho tương lai của tổ chức.

Một tổ chức muốn tồn tại vững vàng và tiếp tục đi lên, không thể coi nhẹ vai trò nguồn nhân lực của nó. Yếu tố nhân lực giúp tổ chức hoàn thành các mục tiêu, nhiệm vụ đề ra trong ngắn hạn, trung hạn, và dài hạn. Không chỉ duy trì nguồn nhân lực, mà còn phải tích cực tìm đường phát triển, hoàn thiện nguồn nhân lực của mình, có như vậy, tổ chức mới có cơ hội hoàn thiện và đạt những thành quả mới.

Trong thời đại toàn cầu hóa cạnh tranh khốc liệt hiện nay, yêu cầu về phát triển nguồn nhân lực ngày càng trở nên cấp thiết. Phát triển nguồn nhân lực là đòi hỏi toàn diện về mọi mặt liên quan đến nguồn lực con người, từ tuyển dụng, sử dụng, đánh giá, đào tạo cho đến đãi ngộ. Những mảng hoạt động trên mang lại lợi ích cho bản thân người lao động, đồng thời mang lại lợi ích cho chính tổ chức mà họ đang gắn bó. Phát triển cho cá nhân người lao động cũng chính là đặt nền móng cho sự phát triển của tổ chức, đáp ứng những đòi hỏi ngày càng gay gắt trong tương lai.

1.2 Phát triển nguồn nhân lực trong tổ chức

1.2.1 Đặc điểm phát triển nguồn nhân lực trong tổ chức

1.2.1.1. Đặc điểm nguồn nhân lực

Đầu tiên phải kể đến quy mô nguồn nhân lực trong tổ chức. Số lượng nhân lực lớn, thì khả năng lao động, đảm nhiệm khối lượng công việc sẽ lớn hơn. Quy mô nhân lực cũng đòi hỏi khả năng tài chính của tổ chức phải đủ mạnh để chi trả các khoản lương, thưởng, chi phí cho các bộ phận, phòng ban hoạt động, cũng như các khoản mục cho cơ sở vật chất. Do đó, nguồn nhân lực phải hoạt động hiệu quả, quy mô lớn phải đi đôi với hiệu quả lao động để tạo ra nguồn của cải vật chất lớn tương xứng.

Tiếp đến là chất lượng nguồn nhân lực, bao gồm thể lực, trình độ văn hóa, và trình độ chuyên môn kỹ thuật của người lao động. Thể lực là thể trạng sức khỏe để người lao động có đủ khả năng đảm nhiệm công việc được giao phó. Trình độ văn hóa là nhận thức, thái độ, đạo đức, tác phong. Còn trình độ chuyên môn kỹ thuật là sự hiểu biết về công việc, có khả năng thực hành về chuyên môn, kỹ thuật nghề nghiệp để đáp ứng yêu cầu công việc. Chất lượng nguồn nhân lực có thể mang lại nguồn lợi to lớn, nhiều khi là vượt trội nếu so sánh với một tổ chức chỉ lớn mạnh về quy mô. Quy mô nguồn nhân lực lớn mà không biết tận dụng, hoạt động không hiệu quả, thì không thể tạo ra giá trị thặng dư bằng tổ chức có chất lượng nhân lực cao nhưng quy mô nhỏ bé hơn.

1.2.1.2. Đặc điểm phát triển nguồn nhân lực trong tổ chức

Đối với vấn đề nguồn nhân lực, các tổ chức không chỉ duy trì và tận dụng năng lực sẵn có, mà còn phải quan tâm phát triển, để sức mạnh của nguồn nhân lực được nuôi dưỡng và phát huy tối đa.

Phát triển nguồn nhân lực nhằm chuẩn bị cho tương lai, nên đây là nội dung không thể xem nhẹ trong chiến lược phát triển của tổ chức.

Công cuộc phát triển nguồn nhân lực cần thực hiện toàn diện, phát triển cả về tâm lý, thể chất, lẫn trí tuệ cho người lao động. Phát triển nguồn nhân lực phải đi đôi với chính sách sử dụng nhân lực. Để có nhân tài, phải trải qua một quá trình từ lựa chọn tuyển dụng, bố trí sử dụng, theo dõi đánh giá, đến đào tạo bồi dưỡng và đãi ngộ.

1.2.2 Nội dung phát triển nguồn nhân lực trong tổ chức

1.2.2.1. Tuyển dụng nguồn nhân lực

Đây là nội dung đầu tiên trong chiến lược phát triển nguồn nhân lực của tổ chức. Cơ sở ban đầu cho nguồn nhân lực chính là tuyển dụng được đội ngũ lao động đủ tâm lực, thể lực, trí lực, nhằm đáp ứng yêu cầu thực hiện công việc của tổ chức. Nguồn nhân lực thích ứng với mục tiêu, sứ mệnh, văn hóa

của tổ chức sẽ tạo nên sức mạnh vượt trội giúp tổ chức đương đầu mọi thách thức.

Quy trình tuyển dụng chặt chẽ, sát sao với nhu cầu thực tế giúp tổ chức lựa chọn nguồn nhân lực phù hợp với hoạt động sản xuất kinh doanh của mình. Đây cũng là nền tảng để phát triển các hoạt động dành cho nguồn nhân lực về sau này.

1.2.2.2. Bố trí, sử dụng nguồn nhân lực

Sau tuyển dụng, tới bước bố trí, sử dụng nguồn nhân lực. Dùng đúng người, đúng việc vừa phát huy tối đa sở trường của người lao động, vừa đáp ứng nhu cầu của tổ chức về hiệu quả năng suất lao động. Bố trí, sử dụng đúng người, các bước phát triển nguồn nhân lực tiếp theo mới thuận lợi.

Bố trí nguồn nhân lực là khâu hết sức quan trọng, bởi đây là thời điểm người lao động mới bước chân vào tổ chức, họ cần được xác định đúng vị trí dành cho mình. Bố trí nhân lực phải đạt đủ hai mục tiêu: Về phía người lao động có nơi làm việc và công việc thích hợp với họ; về phía tổ chức là tìm được người phù hợp với nhu cầu nhân sự. Gắn liền bố trí người với việc, là bố trí các phương tiện làm việc đầy đủ để người lao động thực hiện tốt chức trách, nhiệm vụ được giao. Được bố trí đúng công việc sở trường, người lao động mới đủ khả năng đảm nhiệm công việc, từ đó phát triển bản thân, và cống hiến để phát triển tổ chức.

Sử dụng nguồn nhân lực là cả một quá trình dài để người lao động thể hiện trình độ chuyên môn, khả năng tương thích với tổ chức. Tổ chức đã chọn đúng người phù hợp với môi trường làm việc, tính chất công việc hay chưa, được thể hiện trong quá trình này.

1.2.2.3. Đánh giá nguồn nhân lực

Sau một quá trình làm việc, người lao động cần được tổ chức đánh giá để có phương pháp phù hợp nhằm duy trì hoặc tăng cường hiệu suất làm việc,

phát huy thể mạnh của người lao động, hoặc kịp thời có phương án đào tạo, giúp đỡ, hay chuyển chuyên vị trí nếu người lao động không thích ứng được với công việc.

Đánh giá nguồn nhân lực giúp xác định quá trình phát triển nguồn nhân lực có đang đúng hướng hay không, để tổ chức kịp thời bổ sung, thay đổi cho phù hợp với yêu cầu thực tiễn.

Để mang lại hiệu quả thực sự cho công tác phát triển nguồn nhân lực, quy trình đánh giá nguồn nhân lực phải công bằng, chính xác, tổng quan, đủ căn cứ.

Đánh giá nguồn nhân lực giúp tổ chức phát hiện điểm mạnh cũng như những khuyết thiếu còn tồn tại để kịp thời có những biện pháp điều chỉnh, bổ sung. Đánh giá toàn diện nguồn nhân lực giúp ích rất nhiều cho công tác tuyển dụng, bố trí, đào tạo, và đãi ngộ. Nhờ quy trình đánh giá, tổ chức sẽ rà soát lại kế hoạch nguồn nhân lực của mình và có những can thiệp kịp thời để công tác phát triển nguồn nhân lực đạt hiệu quả tốt hơn.

1.2.2.4. Đào tạo, bồi dưỡng nguồn nhân lực

Đào tạo, bồi dưỡng nguồn nhân lực có hai ý nghĩa:

Thứ nhất là với những đối tượng cần đào tạo, bồi dưỡng để bù đắp những thiếu hụt về trình độ chuyên môn kỹ thuật.

Thứ hai, dành cho những đối tượng được đào tạo, bồi dưỡng nhằm đảm nhiệm những vị trí, chức trách cao hơn, toàn diện hơn, đòi hỏi nhiều kỹ năng về chuyên môn, hoặc quản lý hơn.

Đào tạo, bồi dưỡng nguồn nhân lực là biện pháp mang lại hiệu quả trực tiếp cho phát triển nguồn nhân lực, từ tư cách, tác phong, chuẩn mực đạo đức cho đến trình độ chuyên môn kỹ thuật, kỹ năng hoạch định, quản lý, điều hành, tổ chức. Công tác đào tạo, bồi dưỡng áp dụng được cho mọi đối tượng, thành phần lao động. Đào tạo đúng hướng, hiệu quả sẽ mang về lợi ích tích

cực cho công tác hiện tại cũng như tương lai, giúp người lao động nói riêng, và tổ chức nói chung đều đạt được mục đích phát triển của mình.

Đào tạo, bồi dưỡng phải bám sát kết quả đánh giá nguồn nhân lực để tiết kiệm thời gian, tài chính, nguồn nhân lực tham gia đào tạo và được đào tạo.

1.2.2.5. Thù lao, đãi ngộ nguồn nhân lực

Thù lao, đãi ngộ nếu chỉ nhằm duy trì đời sống thì khó có thể duy trì và thu hút nguồn nhân lực như tổ chức mong muốn. Để thực hiện chiến lược phát triển nguồn nhân lực, tổ chức phải có chính sách thù lao, đãi ngộ hấp dẫn để giữ chân, tăng cường lòng trung thành ở những vị trí quan trọng của mình, đồng thời thu hút nhân lực chất lượng cao trên thị trường lao động.

Thù lao, đãi ngộ không chỉ ở vật chất, mà còn nằm ở tinh thần, liên quan đến điều kiện làm việc, cơ hội học tập, thăng tiến, mối quan hệ giữa các đồng nghiệp, mối quan hệ với lãnh đạo, cùng những ưu đãi, khuyến khích dành cho con em, người trong gia đình của cán bộ, nhân viên đang làm việc trong tổ chức.

Thù lao, đãi ngộ bằng vật chất có tác dụng thu hút, duy trì nguồn nhân lực. Còn nhân tố quyết định mang ý nghĩa phát triển nguồn nhân lực lại nằm ở chính sách thù lao, đãi ngộ bằng phi vật chất. Để yếu tố thù lao, đãi ngộ đóng góp tích cực vào chiến lược phát triển nguồn nhân lực của tổ chức, cần quá trình nghiên cứu, quan tâm, và đầu tư đúng mức.

1.3 Các nhân tố ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực của tổ chức

1.3.1 Yếu tố bên ngoài tổ chức

1.3.1.1. Các điều kiện về thị trường lao động

Thị trường lao động quyết định giá cả sức lao động. Nguồn nhân lực được thị trường lao động sẵn đón sẽ có yêu cầu cao về mức đãi ngộ. Ngược lại, nếu tính cạnh tranh của thị trường lao động cao, mức tiền lương, đãi ngộ trên mặt bằng chung sẽ giảm xuống. Điều này cũng tác động tới tình hình tài chính của

tổ chức. Khi thị trường lao động khan hiếm nguồn nhân lực mà tổ chức đang tìm kiếm, chi phí tài chính để thu hút nhân lực về mình sẽ tăng lên. Và khi thị trường lao động dồi dào nguồn lực, tổ chức sẽ có nhiều cơ hội thu hút nguồn lực đáp ứng yêu cầu với mức chi phí vừa phải hơn. Với một khoản tài chính có hạn mức, nếu nguồn nhân lực mà tổ chức tìm kiếm đang dồi dào, sẵn có trên thị trường lao động, tổ chức sẽ dễ dàng thu hút được nguồn nhân lực đạt chất lượng mong muốn. Còn với trường hợp thị trường lao động đang khan hiếm nguồn lực, tổ chức có thể không đủ chi phí để lôi kéo nguồn lực đạt tiêu chuẩn mà mình tìm kiếm.

Để hạn chế những yếu tố bất lợi do thị trường lao động mang lại, tổ chức cần có kế hoạch phát triển nguồn nhân lực rõ ràng, dự trù nhu cầu nhân lực để lên kế hoạch tìm nguồn tuyển dụng, thời điểm tuyển dụng, giảm bớt ảnh hưởng bất lợi từ thị trường lao động.

1.3.1.2. Sự cạnh tranh của các tổ chức khác

Đối với nguồn nhân lực chất lượng cao, hoặc nguồn nhân lực khan hiếm, tổ chức phải trải qua cạnh tranh khốc liệt với các đối thủ. Không chỉ về tiền lương đãi ngộ, mà môi trường làm việc, cơ hội học tập, thăng tiến cũng là những yếu tố để thu hút nguồn nhân lực về mình.

Để cạnh tranh được với các tổ chức khác, chiến lược phát triển nguồn nhân lực cần cụ thể, rõ ràng, và người lao động có thể phân nào tiếp cận được với các thông tin này, để sức hút từ tổ chức trở nên mạnh mẽ hơn.

Tiếp đó, tổ chức còn phải cạnh tranh trong hoạt động sản xuất kinh doanh với các đối thủ, và vũ khí chính là nguồn nhân lực. Để giành thế chủ động, tổ chức phải sử dụng nguồn nhân lực của mình hiệu quả, đồng thời không ngừng bồi dưỡng, phát triển trình độ nhân lực, bởi công cuộc cạnh tranh với các tổ chức khác là một cuộc đua dai dẳng, nhiều khó khăn.

Ngay cả khi kinh tế suy thoái, nhiều doanh nghiệp thu hẹp sản xuất, cắt giảm nhân sự, tổ chức vẫn phải duy trì nguồn nhân lực của mình, thậm chí quan tâm đào tạo, đãi ngộ tốt hơn để kịp thời nắm bắt thời cơ khi kinh tế phục hồi, hoạt động sản xuất kinh doanh cần mở rộng.

1.3.1.3. Các xu hướng kinh tế

Xu hướng kinh tế cũng phần nào tác động tới chiến lược phát triển nguồn nhân lực của tổ chức.

Khi nền kinh tế ổn định và có đà đi lên, tổ chức sẽ có nhiều khả năng mở rộng, nâng cao hiệu quả hoạt động kinh tế. Nhằm đáp ứng nhu cầu phát triển này, yêu cầu về nguồn nhân lực cũng tăng lên cả về số lượng và chất lượng. Khi xu hướng kinh tế có tác động sâu rộng đến các ngành nghề kinh tế, tổ chức cũng phải cạnh tranh gay gắt hơn với các đối thủ mang cùng một tham vọng mở rộng thị trường.

Khi nền kinh tế khủng hoảng, tỷ lệ thất nghiệp gia tăng, tổ chức cũng dễ thu hút nguồn lao động theo yêu cầu của mình, vì lúc này thị trường lao động dồi dào nguồn cung, và giá cả sức lao động có thể thấp hơn thời kỳ không bị khủng hoảng, song chính bản thân tổ chức cũng có thể gặp khó khăn trong hoạt động sản xuất kinh doanh, và phải thắt chặt chi phí cho công tác phát triển nguồn nhân lực.

1.3.2. Yếu tố bên trong tổ chức

1.3.2.1. Hình ảnh và uy tín của tổ chức

Tổ chức có hình ảnh đẹp và uy tín cao đối với xã hội sẽ thu hút được nhiều quan tâm từ dư luận. Điều này tác động không nhỏ tới chiến lược phát triển nguồn nhân lực. Bởi đây cũng là cơ hội để tổ chức quảng bá về mình, thu nhiều hiệu quả kinh doanh trong tương lai. Ngược lại, với chiến lược phát triển nguồn nhân lực thành công, tổ chức cũng xây dựng được hình ảnh và uy

tín của mình, tạo tiếng vang, và hoạt động sản xuất kinh doanh nhờ thế cũng thuận lợi hơn.

Để xây dựng hình ảnh và uy tín của tổ chức, không nên chỉ bó hẹp trong các hoạt động quảng bá thông tin, mà có thể tạo dựng, củng cố ngay từ những hoạt động nội bộ: văn hóa tổ chức thể hiện qua cách ứng xử giữa người với người, mục tiêu sản xuất kinh doanh, sứ mệnh mà tổ chức theo đuổi... Đồng thời, những hoạt động về tuyển dụng, tiếp xúc đối tác, khách hàng... cũng là những phương thức giúp làm đẹp cho hình ảnh và uy tín của tổ chức.

1.3.2.2. Đặc thù hoạt động kinh doanh của tổ chức

Tổ chức hoạt động trong lĩnh vực nông nghiệp, công nghiệp, hay dịch vụ sẽ có chiến lược phát triển nguồn nhân lực khác nhau. Khả năng đầu tư vào phát triển nguồn nhân lực của tổ chức đó cũng chịu nhiều tác động từ vai trò kinh tế, hiệu quả hoạt động, hoặc vị thế trên thị trường mà tổ chức đang nắm giữ.

Đặc thù hoạt động sản xuất kinh doanh của tổ chức sẽ quy định về quy mô, chất lượng, trình độ chuyên môn kỹ thuật của lực lượng lao động. Với những đặc điểm riêng biệt như thế, công tác phát triển nguồn nhân lực cũng phải phù hợp, cùng nguồn kinh phí phục vụ công tác tương ứng.

Với đặc thù sản xuất kinh doanh, cần phân bổ hợp lý khi đầu tư phát triển nguồn nhân lực, như đối với tổ chức hoạt động trong lĩnh vực dịch vụ, sẽ chú trọng phát triển cho nhóm kinh doanh, phục vụ khách hàng nhiều hơn.

1.3.2.3. Các hoạt động quản trị nguồn nhân lực

Đây là hoạt động nội tại của tổ chức tác động trực tiếp tới chiến lược phát triển nguồn nhân lực. Ưu điểm và hạn chế của những hoạt động này tác động tích cực, hoặc tiêu cực tới chiến lược phát triển nguồn nhân lực. Bởi vậy, các hoạt động quản trị nguồn nhân lực là nền tảng cho phát triển nguồn nhân lực trong tương lai.

Nếu nền tảng ban đầu của hoạt động quản trị nguồn nhân lực tốt: quy trình tuyển dụng, phương thức bố trí lao động, công tác đào tạo, đánh giá, đãi ngộ bài bản, tổ chức chỉ cần tiếp tục củng cố, phát huy ưu điểm từ các hoạt động trên.

Nhưng, nền tảng ban đầu của các hoạt động trên không tốt, thiếu khoa học, lộn xộn, tùy hứng, sẽ ảnh hưởng rất xấu đến phát triển nguồn nhân lực. Như vậy, tổ chức cần mạnh dạn, kiên quyết phá bỏ những quan điểm, cách làm lạc hậu, sai lệch trên, xây dựng quy trình làm việc cụ thể, hài hòa, mục tiêu rõ ràng, đánh giá công bằng cho các hoạt động quản trị nguồn nhân lực.

Ngày nay, các hoạt động quản trị nguồn nhân lực được coi trọng hơn trước, vì vai trò của nguồn nhân lực ngày càng được khẳng định qua những thành quả thu về. Nguồn nhân lực có yếu tố mạnh mẽ giúp chèo lái mọi hoạt động sản xuất kinh doanh, tổ chức đạt mục tiêu đề ra, vì tiếp tục tiến lên những bước thành công mới.

Để tiến bộ, bắt kịp xu hướng chung, mọi tổ chức đều phải đánh giá đúng hơn tầm quan trọng của những công tác này.

1.3.2.4. Trình độ, năng lực của đội ngũ làm công tác phát triển nguồn nhân lực

Đội ngũ làm công tác phát triển nguồn nhân lực có trình độ cao, năng lực tốt sẽ hoạch định chiến lược đúng đắn, lập kế hoạch khả thi và điều hành xuất sắc chiến lược phát triển nguồn nhân lực. Có thể coi đây là đội ngũ nhân viên chủ chốt cho tương lai phát triển của tổ chức.

Nếu đội ngũ này không phát huy được vai trò của mình, những hoạt động duy trì và phát triển nguồn nhân lực của tổ chức dễ lâm vào cảnh rối ren, gây tâm lý hoang mang. Khi nội bộ nguồn nhân lực bất ổn, mọi hoạt động sản xuất kinh doanh rất khó ổn định. Bởi vậy, tổ chức cần nhận định đúng về tầm

quan trọng của bộ phận này, và có những ưu tiên cần thiết để bộ phận phát triển nguồn nhân lực hoạt động hiệu quả.

Tổ chức cần quan tâm đầu tư cho lực lượng nòng cốt này đầu tiên, bởi họ giống như kim chỉ nam dẫn đường cho các công tác liên quan đến vấn đề tổ chức, sử dụng, bồi dưỡng cho con người, cũng là thành phần nắm giữ những giá trị văn hóa tinh thần, tạo động lực phi vật chất.

Nắm giữ vai trò hỗ trợ đắc lực cho bộ máy quản lý, bộ phận phát triển nguồn nhân lực giống như người dẫn đường để cỗ máy tổ chức vận hành và đi lên đúng hướng.

1.4 Kinh nghiệm phát triển nguồn nhân lực tại một số tổ chức

1.4.1. Trường Quốc tế Singapore (SIS)

Bảng 1.1: Số lượng nguồn nhân lực tại trường Quốc tế Singapore (SIS) từ 2007 - 2009

(Đơn vị: Người)

Bộ phận \ Năm	Năm		
	Năm 2007	Năm 2008	Năm 2009
Quản lý	25	27	32
Giảng dạy	31	38	47
Hỗ trợ	39	42	43
Phục vụ	16	21	32

(Nguồn: Phòng Nhân sự trường Quốc tế Singapore SIS)

Bảng 1.2: Chất lượng nguồn nhân lực trường
Quốc tế Singapore (SIS) năm 2009

(Đơn vị: %)

	Sau Đại học	Đại học	Cao đẳng	Trung cấp	Phổ thông trung học
Quản lý	6	85	6	3	0
Giảng dạy	34	64	2	0	0
Hỗ trợ	2	79	14	3	2
Phục vụ	0	0	9	47	56

(Nguồn: Phòng Nhân sự trường Quốc tế Singapore SIS)

1.4.2. Trường Quốc tế Hà Nội (HIS)

Bảng 1.3: Số lượng nguồn nhân lực tại trường Quốc tế Hà Nội (HIS) từ năm
2010 đến năm 2012

(Đơn vị: Người)

Bộ phận \ Năm	Năm		
	Năm 2010	Năm 2011	Năm 2012
Quản lý	12	11	12
Giảng dạy	17	19	19
Hỗ trợ	26	26	27
Phục vụ	9	10	9

(Nguồn: Phòng Nhân sự trường Quốc tế Hà Nội HIS)

Bảng 1.4: Chất lượng nguồn nhân lực trường
Quốc tế Hà Nội (HIS) năm 2012

(Đơn vị: %)

	Sau Đại học	Đại học	Cao đẳng	Trung cấp	Phổ thông trung học
Quản lý	9	85	6	0	0
Giảng dạy	28	72	0	0	0
Hỗ trợ	7	79	14	0	0
Phục vụ	0	0	5	87	8

(Nguồn: Phòng Nhân sự trường Quốc tế Hà Nội (HIS))

1.4.3. Trường Quốc tế Liên hợp quốc Hà Nội (UNIS)

Bảng 1.5: Số lượng nguồn nhân lực tại trường Quốc tế UNIS từ 2010 - 2012

(Đơn vị: Người)

Bộ Phận	Năm		
	Năm 2010	Năm 2011	Năm 2012
Quản lý	23	23	23
Giảng dạy	49	50	50
Hỗ trợ	41	42	42
Phục vụ	9	7	8

(Nguồn: Phòng Nhân sự trường Quốc tế UNIS)

Bảng 1.6: Chất lượng nguồn nhân lực trường Quốc tế UNIS năm 2012

(Đơn vị: %)

	Sau Đại học	Đại học	Cao đẳng	Trung cấp	Phổ thông trung học
Quản lý	17	83	0	0	0
Giảng dạy	32	68	0	0	0
Hỗ trợ	11	79	10	0	0
Phục vụ	0	0	0	87	13

(Nguồn: Phòng Nhân sự trường Quốc tế UNIS)

1.4.4. Bài học kinh nghiệm phát triển nguồn nhân lực rút ra từ các trường Quốc tế SIS, HIS, UNIS dành cho trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS)

Về tuyển dụng nguồn nhân lực: Các trường Quốc tế trên tận dụng trang web của trường mình để đăng thông tin tuyển dụng (trường Quốc tế Singapore SIS đăng tin trên trang web: kinderworld.net; Trường Quốc tế Liên hợp quốc Hà Nội (UNIS) thường đăng thông tin tuyển dụng công khai rộng rãi trên trang web của trường: unishanoi.org.

Ngoài ra, các trường trên còn đăng tuyển thông tin trên báo mạng để thông tin lan truyền rộng hơn: hanoimoi.com.vn; ivietnamworks.com; timvieclam.com; vn.incruit.com; vieclam.vn

Về bố trí, sử dụng nguồn nhân lực: Ba trường trên đều ưu tiên người lao động giỏi ngoại ngữ, và ưu tiên sắp xếp nguồn nhân lực đúng trình độ đào tạo với công việc họ đảm nhận.

Về đánh giá thực hiện công việc: Các trường đều tiến hành đánh giá định kỳ hàng năm để cải thiện hoạt động công tác, tổ chức lao động cho cán bộ nhân viên trong trường.

Về đào tạo, bồi dưỡng nguồn nhân lực: Các trường Quốc tế này đều có những chương trình đào tạo, bồi dưỡng ngắn hạn để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, đặc biệt là với đối tượng lao động quản lý.

Về lương, thưởng, đãi ngộ: Các trường Quốc tế kể trên trả mức lương khá tốt (với vị trí trợ giảng, trường Quốc tế Singapore (SIS) trả lương 5 triệu/ tháng; Trường Quốc tế Hà Nội (HIS) trả mức lương cho trợ giảng khoảng 8 triệu đồng/ tháng; còn trường Quốc tế Liên hợp quốc (UNIS) trả mức cao hơn là 10 triệu đồng/ tháng). Các trường trên đều có thưởng vào cuối năm học, thường là có tháng lương thứ 13.

Ngoài ra, các trường còn trang bị cơ sở vật chất, với điều kiện làm việc hiện đại; trong học kỳ, các trường Quốc tế còn tổ chức nhiều chuyến đi du lịch tại các khu nghỉ dưỡng đẹp.

Các nội dung phân tích ở trên phần nào phản ánh mặt bằng chung ở các trường Quốc tế nổi tiếng tại Hà Nội. Trải qua nhiều năm kinh nghiệm hơn trường Quốc tế Anh – Việt, nên chương trình phát triển nguồn nhân lực tại các trường trên cũng mang tính ổn định và toàn diện hơn.

Tuy nhiên, thông tin về các trường bạn cũng chỉ mang tính chất tham khảo, vì giữa trường Quốc tế Anh – Việt và các trường Quốc tế kể trên còn tồn tại nhiều khác biệt, đặc biệt về quy mô, định hướng phát triển tương lai, đối tượng khách hàng...

Ở trên là những bài học kinh nghiệm về công tác phát triển nguồn nhân lực để trường Quốc tế Anh – Việt tham khảo, học hỏi. Những kinh nghiệm trên giúp trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS) có căn cứ xây dựng chương trình phát triển nguồn nhân lực của riêng mình, đảm bảo không thua kém so với các trường trên, mà lại nghiên cứu được cách làm mang bản sắc riêng, phát huy thế mạnh, tăng cường khả năng cạnh tranh được với các trường Quốc tế khác.

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI TRƯỜNG QUỐC TẾ ANH – VIỆT (BVIS)

2.1 Giới thiệu khái quát về trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS)

2.1.1 Quá trình hình thành và phát triển của trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS)



Khởi nguồn từ hệ thống trường Quốc tế Anh (BIS) thành lập năm 1997 tại Thành phố Hồ Chí Minh, trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS) ra đời năm 2009, với cơ sở đầu tiên tại thành phố Hồ Chí Minh. Đến năm 2013, trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS) đã có 03 cơ sở tại:

Cơ sở 1: BVIS Thành phố Hồ Chí Minh – Số 44 – 46 Đường số 1, Bình Hưng, Bình Chánh, Tp. Hồ Chí Minh.

Cơ sở 2: BVIS Hà Nội (Vincom Village) – Lô H3, H4, Đường Hoa Lan, Khu đô thị Vincom Village, Long Biên, Hà Nội

Cơ sở 3: BVIS Hà Nội (Royal City) – 72A Nguyễn Trãi, Thanh Xuân, Hà Nội.

Trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS) dạy song ngữ tiếng Anh và tiếng Việt nhằm đảm bảo khả năng thông thạo cả tiếng Anh và tiếng Việt cho học sinh. Đây là môi trường đào tạo ra thế hệ trẻ có thể hội nhập cùng thế giới nhưng vẫn giữ được bản sắc dân tộc Việt Nam. Trường áp dụng chương trình của Bộ Giáo dục Anh và tăng cường một số môn dạy bằng tiếng Việt để đảm bảo học sinh có đủ kỹ năng và kiến thức để theo học tại các trường đại học danh tiếng trên thế giới sau khi tốt nghiệp, đồng thời, duy trì tiếng Việt và hiểu biết về văn hóa và truyền thống Việt Nam. Học sinh tốt nghiệp trường

quốc tế Anh - Việt (BVIS) sẽ được nhận Bằng Trung học Quốc tế (IGCSE) và Tú tài Anh (A Level) do Đại học Cambridge (Anh) cấp. Các bằng cấp này được tất cả các trường đại học trên thế giới công nhận khi xét tuyển đầu vào.

Bảng 2.1: Chương trình học của trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS) dành cho các cấp học Mầm non, Tiểu học, Trung học

Tuổi	Cấp lớp	Trường Quốc tế BVIS	Hệ thống trường Việt Nam
2+	N/A	Mẫu giáo 2 tuổi (F1)	Nhà trẻ
3+	Mẫu giáo	Mẫu giáo 3 tuổi (F2)	Lớp Mầm
4+		Mẫu giáo 4 tuổi (F3)	Lớp Chồi
5+	Tiểu học	Lớp 1	Lớp Lá
6+		Lớp 2	Lớp 1
7+	Tiểu học	Lớp 3	Lớp 2
8+		Lớp 4	Lớp 3
9+		Lớp 5	Lớp 4
10+		Lớp 6	Lớp 5
11+	Trung học cơ sở	Lớp 7	Lớp 6
12+		Lớp 8	Lớp 7
13+		Lớp 9	Lớp 8
14+	Trung học phổ thông	Lớp 10	Lớp 9
15+		Lớp 11	Lớp 10
16+	Trung học phổ thông	Lớp 12	Lớp 11
17+		Lớp 13	Lớp 12

(Nguồn: bvisvietnam.com)

Đến nay trường có hơn 1000 học sinh, và tổng số cán bộ quản lý, giảng dạy, hỗ trợ và phục vụ lên tới gần 400 người.

2.1.2 Một số đặc điểm của trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS) ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực

2.1.2.1. Các yếu tố từ bên trong trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS)

*** Hình ảnh và uy tín**

Trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS) có cơ sở vật chất hiện đại, sử dụng trang thiết bị cao cấp đạt chuẩn quốc tế, tuyển dụng giáo viên xuất sắc với bằng cấp và kinh nghiệm giảng dạy đã được kiểm chứng và sử dụng các phương tiện kỹ thuật hiện đại nhất nhằm hỗ trợ hoạt động dạy và học của giáo viên và học sinh.

Hình ảnh về một trường Quốc tế khang trang, đạt tiêu chuẩn cao cấp đã gieo vào lòng người ấn tượng ban đầu tốt đẹp. Cán bộ nhân viên làm việc tại trường cũng tự hào và mong muốn được gắn bó với một môi trường được trang bị tốt, kiến trúc lộng lẫy như vậy.

Trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS) thuộc hệ thống trường Quốc tế Anh (BIS) nên tận dụng được 15 năm hoạt động uy tín của hệ thống trường Quốc tế Anh (BIS) trong thành phố Hồ Chí Minh.

Danh tiếng từ trường Quốc tế Anh (BIS) tạo dựng niềm tin không những với các bậc phụ huynh đang muốn lựa chọn mô hình và chất lượng giáo dục tối ưu, mà còn với cả đông đảo cán bộ nhân viên đang làm việc, hoặc có mong muốn làm việc tại trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS).

Tại Hà Nội, Trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS) cũng đang xây dựng được hình ảnh tốt đẹp qua nhiều hoạt động được quảng bá trên phương tiện thông tin đại chúng. Uy tín của trường cũng dần được tạo dựng, và nhận được phản hồi khá tích cực từ dư luận.

*** Đặc thù hoạt động kinh doanh**

Do hoạt động trong lĩnh vực giáo dục, nên trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS) nhận được khá nhiều quan tâm. Sản phẩm cốt lõi của giáo dục không chỉ là giáo trình mà còn là học sinh – yếu tố con người là công cụ quảng cáo hữu hiệu cho kinh doanh giáo dục.

Cũng vì hoạt động kinh doanh trong ngành nghề chuyên môn đặc thù như vậy, trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS) phải xây dựng môi trường mô phạm, chuẩn mực, đội ngũ cán bộ nhân viên của trường không chỉ làm nhiệm vụ chuyên trách mà còn là hình ảnh đại diện của trường trước học sinh và phụ huynh.

Do đó, trường cũng khá quan tâm đầu tư cho đội ngũ cán bộ nhân viên của mình, đặc biệt là các bộ phận trực tiếp giảng dạy, hoặc tiếp xúc với phụ huynh, như giáo viên, trợ giảng, nhân viên marketing, nhân viên tuyển sinh, nhân viên biên phiên dịch, thư ký, lễ tân.

Trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS) nhận thức được tính đặc thù của sản phẩm kinh doanh giáo dục, nên các yếu tố xây dựng hình thức nhằm tạo ấn tượng tốt đẹp về trường rất được coi trọng. Vì thế cũng không thể bỏ qua việc phát triển nguồn nhân lực nếu trường muốn tạo dựng một tương lai phát triển bền vững.

*Các hoạt động quản trị nhân lực

Các hoạt động quản trị nguồn nhân lực nhằm điều phối mọi hoạt động của trường, giúp các bộ phận phòng ban hoạt động nhịp nhàng, hỗ trợ lẫn nhau để mọi công tác đều được hoàn thành.

Tại trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS) đã diễn ra tất cả các hoạt động quản trị nhân lực: Tuyển dụng, Bố trí, Đánh giá, Đào tạo, Đãi ngộ.

Tuy có đủ các mặt hoạt động trên, song đi vào cụ thể, trường còn nhiều vướng mắc từ khâu chuẩn bị, tổ chức cho tới thực hiện.

Do quy trình làm việc không rõ ràng, thiếu thống nhất, không có sự phân chia công việc, phân chia trách nhiệm, quyền hạn hợp lý, nên dẫn đến hiện tượng chồng chéo, phức tạp. Nhược điểm này phổ biến ở mọi cấp từ hỗ trợ, phục vụ cho tới cấp quản lý, điều hành của trường.

Những hạn chế trên nếu không được nhanh chóng khắc phục, trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS) sẽ gặp rất nhiều khó khăn trong tương lai, khi số lượng học sinh tăng lên, và theo đó, đội ngũ cán bộ nhân viên của trường cũng phải tăng theo, nhằm đảm bảo các hoạt động của nhà trường.

*Trình độ, năng lực của đội ngũ làm công tác phát triển nguồn nhân lực

Đội ngũ đảm nhiệm công tác phát triển nguồn nhân lực của một tổ chức có vai trò hết sức quan trọng. Họ không chỉ góp phần vận hành bộ máy tổ chức hoạt động trơn tru, mà còn nắm giữ vai trò định hướng phát triển trong tương lai, xây dựng giá trị tinh thần cốt lõi cho tổ chức.

Trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS) chỉ có phòng Nhân sự gồm hai người, đảm nhiệm mọi công tác quản trị nhân lực, với quy mô yếu, phân công nhiệm vụ và trách nhiệm không rõ ràng. Nguyên nhân cũng bởi, trường chưa quan tâm đến công tác phát triển nguồn nhân lực, và cũng không có đội ngũ cán bộ chuyên trách làm công tác phát triển nguồn nhân lực. Nhân sự của trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS) được tuyển dụng vào trường phần lớn vì trình độ ngoại ngữ, hoặc từng có kinh nghiệm làm việc liên quan tới phòng Nhân sự, tổ chức lao động ở các tổ chức nước ngoài. Cán bộ được đào tạo chuyên môn quản trị nhân lực rất ít ỏi, vì đa phần là được đào tạo trong công việc (lấy ngoại ngữ làm điều kiện ưu tiên khi tuyển dụng). Thêm nữa, bộ phận Nhân sự phải đảm nhiệm nhiều công việc của văn phòng hành chính, không được chuyên tâm vào công tác phát triển nguồn nhân lực, nên hiệu quả công việc càng thấp.

Đây là một nhược điểm đáng tiếc. Phát triển nguồn nhân lực nên được coi trọng hơn tại trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS). Để thực hiện được điều ấy, cách tư duy cũ rằng bộ phận làm công tác nguồn nhân lực chỉ là một phòng ban hỗ trợ, có giá trị không hơn gì các phòng ban khác, cần phải được thay đổi.

2.1.2.2. Các yếu tố bên ngoài trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS)

* Các điều kiện về thị trường lao động

Trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS) ưu tiên nguồn nhân lực giỏi tiếng Anh, trong khi các yếu tố về chuyên môn và kinh nghiệm thì trường không đòi hỏi khắt khe, nên đối tượng có thể tuyển dụng khá dồi dào, nguồn nhân lực trên thị trường lao động có thể đáp ứng yêu cầu ban đầu của nhà trường là khá lớn.

Thêm nữa, giai đoạn hiện nay, khi nền kinh tế đang khủng hoảng, nguồn nhân lực càng sẵn có, với mức giá lao động mềm hơn giai đoạn kinh tế đang ổn định. Đây là những điều kiện thuận lợi cho trường Quốc tế Anh – Việt trong quá trình phát triển quy mô nguồn nhân lực của mình.

* Sự cạnh tranh của các tổ chức khác

Lợi thế của trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS) là diện tích dành cho hoạt động học tập và giáo dục thể chất dành cho học sinh lớn (tổng diện tích cho cả 3 cơ sở của trường lên tới 8 ha). Trường có cơ sở vật chất tối tân, cam kết chất lượng giáo dục vượt trội, cánh cửa tuyển sinh khá rộng (là trường Quốc tế tuyển sinh không hạn chế, mọi học sinh, dù là người Việt Nam hay người nước ngoài, nếu có nguyện vọng học tập tại trường, sau khi vượt qua vòng tuyển chọn tiếng Anh, đều có cơ hội học tập ngang nhau). Một ưu điểm nữa là trường được thừa hưởng uy tín từ trường Quốc tế Anh (BIS) đã thành công trong Thành phố Hồ Chí Minh 15 năm qua, nên Trường Quốc tế Anh –

Việt (BVIS) có thể được coi là trường nằm trong tốp đầu của các trường quốc tế đang hoạt động tại Việt Nam.

Trong khi các trường Quốc tế khác, với bề dày lịch sử và uy tín cao, được coi là tốp trường quốc tế hàng đầu, lại khó có khả năng mở rộng quy mô và đối tượng đào tạo (do diện tích về hạ tầng cơ sở của các trường này bị hạn chế, và đối tượng học sinh mà các trường này hướng tới cũng chỉ nằm trong phạm vi nhỏ, chủ yếu dành cho học sinh có quốc tịch nước ngoài, hoặc chỉ tuyển học sinh quốc tế...). Như vậy, trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS) gần như chưa có đối thủ thật sự nặng ký.

Các trường Quốc tế với quy mô và chất lượng giảng dạy tương đồng với trường Quốc tế Anh – Việt không nhiều, nên trường không phải chịu sự cạnh tranh quá khốc liệt với các đối thủ. Thêm nữa, nhu cầu đào tạo từ trường Quốc tế còn rất lớn, đây cũng là thuận lợi nữa đối với trường.

Tuy vậy, trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS) cũng phải có cách nhìn nhận, đánh giá nghiêm túc về những cơ hội và thách thức của mình. Ngay cả đánh giá đối thủ cạnh tranh, trường cũng phải tinh táo để xác định ưu thế cũng như nhược điểm của mình. Với môi trường giáo dục quốc tế, yếu tố cạnh tranh chủ yếu nằm ở nguồn nhân lực. Để vươn lên thành trường Quốc tế hàng đầu, công tác phát triển nguồn nhân lực không thể xem nhẹ. Và để cạnh tranh gạt bỏ mọi thách thức, hướng tới mục tiêu trên, trường phải có chiến lược phát triển của riêng mình.

* Các xu hướng kinh tế

Tuy kinh tế đang khó khăn, nhưng đối tượng khách hàng mà trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS) hướng tới thuộc tầng lớp thu nhập cao. Đây là tầng lớp xã hội không bị khủng hoảng kinh tế ảnh hưởng nhiều. Đầu tư cho tương lai được coi là quá trình lâu dài, các gia đình khi có ý định cho con em học trường quốc tế, nhìn chung đã hoạch định cho cả quá trình học tập và sinh

sống tại nước ngoài cho con em họ. Khoản chi tài chính cho học hành tại trường quốc tế đã nằm trong kế hoạch dự trù từ trước, nên xu hướng kinh tế khó ảnh hưởng tới quyết định của họ liên quan tới giáo dục. Tuy vậy, trường cũng mở các gói học bổng trị giá lên tới hàng trăm triệu đồng để thu hút thêm học sinh.

Thời điểm hiện nay, trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS) cần xác định các nội dung cần thực hiện nhằm đảm bảo hoàn thành mục tiêu phát triển của mình. Đây cũng là giai đoạn trường xây dựng uy tín với cam kết về chất lượng đào tạo vượt trội. Để thực hiện điều đó, công tác phát triển nguồn nhân lực hết sức quan trọng, trong đó, hoạt động đào tạo vì tương lai phát triển đóng vai trò then chốt.

2.2 Thực trạng phát triển nguồn nhân lực tại trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS)

2.2.1 Thực trạng nguồn nhân lực của trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS)

Bảng 2.2: Số lượng nguồn nhân lực trường Quốc tế Anh – Việt 2010 – 2012

(Đơn vị: Người)

	Năm 2010	Năm 2011	Năm 2012
Quản lý	14	29	46
Giảng dạy	26	56	82
Hỗ trợ	44	83	168
Phục vụ	28	58	88
Tổng	112	226	384

(Nguồn: Phòng Nhân sự trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS))

Trong 3 năm 2010 – 2013, do liên tục mở rộng các cơ sở giáo dục, để đáp ứng các yêu cầu hoạt động tổ chức, trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS) cũng liên tiếp mở các đợt tuyển dụng lớn cho mọi vị trí, từ bộ phận phục vụ với yêu cầu cơ bản, cho đến bộ phận quản lý với yêu cầu chất lượng nhân sự cao cấp.

Số lượng tăng cao nhất thuộc về bộ phận hỗ trợ (phòng ban hành chính, kế toán, nhân sự, tuyển sinh, marketing, trợ giảng, biên phiên dịch, trợ lý...). Đặc biệt thời điểm 2011 – 2012, tỉ lệ tăng lên tới 202%.

Nguyên do là sau 2 năm hoạt động, trường cần đội ngũ hỗ trợ đông đảo để giảm bớt tình trạng phải thuê ngoài (thuê các công ty tổ chức sự kiện, các đơn vị dịch thuật), và cũng để chuẩn bị cho mục tiêu tương lai, khi xây dựng thêm một số cơ sở giáo dục mới, trường đã có sẵn đội ngũ hỗ trợ được đào tạo, quen với tác phong, môi trường làm việc của trường quốc tế. Công tác điều chuyển nhân lực đến các cơ sở giáo dục mới dễ dàng hơn là tuyển mới và mở các khóa đào tạo nhân viên mới khi mỗi cơ sở giáo dục được xây dựng về sau này.

Bảng 2.3: Chất lượng nguồn nhân lực trường Quốc tế

Anh – Việt (BVIS) năm 2012

(Đơn vị: %)

STT	BỘ PHẬN	TỶ LỆ %	TRÌNH ĐỘ				
			Chưa đào tạo	Trung cấp	Cao đẳng	Đại học	Sau đại học
1	Quản lý	12	-	-	-	10,7	1,3
2	Giảng dạy	21,4	-	-	-	18,5	2,9
3	Hỗ trợ	43,7	-	4,2	11,2	17,1	1,7
4	Phục vụ	22,9	4,4	11,2	7,3	-	-
	Tổng	100	4,4	15,4	18,5	46,3	5,9

(Nguồn: Phòng Nhân sự trường Quốc tế Anh – Việt BVIS)

Qua bảng biểu trên, có thể thấy trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS) có nguồn nhân lực được đào tạo chuyên môn khá đồng đều. Tỷ lệ được đào tạo qua bậc đại học chiếm tới 46,3%, tập trung chủ yếu ở khối giảng dạy (18,5%).

Trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS) cung cấp dịch vụ giáo dục chất lượng cao, nên các bộ phận quản lý, giảng dạy, hỗ trợ của trường đều là nguồn nhân lực đã qua đào tạo, nhằm đáp ứng hoạt động của trường, xây dựng môi trường giáo dục có chất lượng hoàn hảo. Đặc biệt là bộ phận chuyên môn, bao gồm các giáo viên dạy từ bậc mầm non đến phổ thông trung học với tỷ lệ tốt nghiệp đại học chiếm 18,5% tổng số lao động, và tỷ lệ được đào tạo trình độ sau đại học chiếm 2,9% trên tổng số nhân lực tại trường.

Bảng 2.4: Cơ cấu nguồn nhân lực theo tuổi của trường Quốc tế Anh - Việt (BVIS) từ 2010 – 2012

(Đơn vị : %)

Độ tuổi	Năm 2010	Năm 2011	Năm 2012
18-30 tuổi	57	64	67
31-40 tuổi	32	29	31
Trên 40	11	7	2
Tổng tỷ lệ	100	100	100

(Nguồn: Phòng Nhân sự trường Quốc tế Anh – Việt BVIS)

Qua bảng cơ cấu theo tuổi ở trên, ta dễ dàng nhận thấy nguồn nhân lực của trường rất trẻ. Theo số liệu năm 2012, tỷ lệ nguồn nhân lực trong độ tuổi 18 – 30 chiếm tới 67%.

Lý do là vì trường rất cần đội ngũ nhân viên nhiệt tình, có đủ sức khỏe, nhuệ khí và khát khao học tập, không ngừng nỗ lực phấn đấu. Thêm nữa là môi trường giáo dục quốc tế đòi hỏi nhân lực phải dễ hòa nhập, chất lượng nguồn

nhân lực phải đảm bảo hoàn thành tốt công việc và không ngừng hoàn thiện, đủ khả năng cập nhật, tiếp thu tri thức mới. Nên trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS) luôn sẵn sàng đón nhận nguồn nhân lực trẻ dồi dào, đặc biệt với các bạn sinh viên mới tốt nghiệp, trường sẽ đào tạo và sử dụng làm nguồn nhân lực cốt yếu cho tương lai.

Thực tế các hoạt động của trường luôn thể hiện sức mạnh dồi dào, hào khí tuổi trẻ. Đây cũng là một ưu thế so với các trường khác, và trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS) luôn chú trọng tạo điều kiện thuận lợi cho nguồn lực tri thức trẻ của mình phát huy sở trường, xây dựng văn hóa tổ chức lấy năng động, tự chủ làm nền tảng.

Bảng 2.5: Cơ cấu nguồn nhân lực theo giới của trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS) từ 2010 – 2012

(Đơn vị: %)

	Tổng Tỷ lệ	Năm 2010	Năm 2011	Năm 2012
Nam	100	32	29	31
Nữ	100	68	71	69

(Nguồn: Phòng Nhân sự trường Quốc tế Anh – Việt BVIS)

Cũng như các tổ chức khác hoạt động trong lĩnh vực giáo dục, tỷ lệ nữ giới chiếm đa số tại trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS). Không chỉ vậy, tỷ lệ này còn rất ổn định (dao động không lớn, từ 68 – 71%). Điều này phần nào phản ánh đặc trưng của một trường Quốc tế, khi mà làm việc trong ngành giáo dục, và thế mạnh ngoại ngữ thường thuộc về nữ giới.

Qua các bảng biểu trình bày ở trên, có thể rút ra những đặc trưng cơ bản của trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS) như sau: Trường gia tăng mạnh về số lượng, với trình độ lao động đã qua đào tạo lớn, nguồn nhân lực rất trẻ, và nữ giới chiếm đại đa số.

Những nét tổng quát nêu trên có tác động rất lớn đến hoạt động quản trị nhân lực của trường trong thời gian qua, cũng như sẽ đóng góp không nhỏ vào hoạt động của trường trong tương lai. Những đặc điểm trên cần được lưu ý để xây dựng kế hoạch nhân lực phù hợp với điều kiện của trường.

2.2.2 Thực trạng phát triển nguồn nhân lực của trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS)

Dù thời gian hoạt động của trường quốc tế Anh – Việt (BVIS) chưa lâu, song những diễn biến về hoạt động của nguồn nhân lực tại trường phần nào diễn tả được thực trạng phát triển nguồn nhân lực, có ưu điểm song cũng không ít hạn chế đang tồn tại. Phân tích bức tranh thực trạng đang diễn ra tại trường là nhằm mục tiêu hoàn thiện công tác phát triển nguồn nhân lực nơi đây, phát huy ưu điểm và khắc phục những hạn chế, để trường có đủ năng lực cạnh tranh và đón nhận nhiều cơ hội phát triển cho mai sau.

2.2.2.1. Phát triển nguồn nhân lực của trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS) bằng tuyển dụng

Tuyển dụng là nấc thang đầu tiên giúp xây dựng đội ngũ nhân lực cơ bản, và có giá trị cốt lõi để phát triển nguồn nhân lực trong tương lai.

Các bước tuyển dụng tại trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS) được thực hiện như sau:

Bước 1: Đăng thông tin trên báo giấy

Hình thức đăng tin tuyển dụng trên báo giấy chủ yếu dành cho vị trí công việc tuyển giáo viên nước ngoài. Đây là quy định của pháp luật Việt Nam. Cụ thể như sau:

Nghị định 34/2008/NĐ-CP, ngày 25/03/2008, quy định về tuyển dụng và quản lý người nước ngoài làm việc tại Việt Nam và Nghị định 46/2011/NĐ-CP, ngày 17/06/2011, sửa đổi, bổ sung một số điều của Nghị định số

34/2008/NĐ-CP, quy định về việc tuyển dụng người nước ngoài làm việc tại Việt Nam theo hợp đồng lao động:

“Trước khi tuyển người nước ngoài ít nhất 30 ngày, người sử dụng lao động phải thông báo nhu cầu tuyển người lao động Việt Nam vào các vị trí công việc dự kiến tuyển người nước ngoài trên ít nhất 01 (một) số báo Trung ương và ít nhất 01 (một) số báo địa phương bằng một trong các hình thức là báo viết, báo nói, báo hình hoặc báo điện tử về các nội dung: số lượng người cần tuyển, vị trí công việc, trình độ chuyên môn, mức lương và các khoản thu nhập khác, điều kiện làm việc và một số nội dung khác nếu người sử dụng lao động yêu cầu. Trường hợp người sử dụng lao động tuyển người nước ngoài thông qua tổ chức giới thiệu việc làm hoặc trường hợp người nước ngoài vào Việt Nam làm việc trong các trường quốc tế thuộc phạm vi quản lý của các cơ quan đại diện ngoại giao nước ngoài, các tổ chức quốc tế liên chính phủ tại Việt Nam thì không phải thông báo nhu cầu tuyển lao động trên báo Trung ương và địa phương.”

Chấp hành quy định trên, Trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS) thường đăng thông tin tuyển dụng (tuyển giáo viên) trên các tờ báo giấy là báo Lao động và báo Hà Nội mới.

Bước 2: Đăng thông tin trên báo mạng

Trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS) chỉ đăng tuyển các vị trí làm việc tại trường duy nhất trên trang tuyển dụng trực tuyến Vietnamworks.

Trường mua gói dịch vụ đăng 20 tin tuyển dụng, với giá 23.500.000 đồng. Vietnamworks là trang tuyển dụng có uy tín, thu hút nhiều tổ chức có uy tín, và tập trung nhiều hồ sơ nhân lực chất lượng cao. Rất nhiều vị trí quan trọng của trường được tuyển mộ từ trang web này.

Bước 3: Thông tin nội bộ về nhu cầu tuyển dụng

Tại trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS), sau khi đăng tin tuyển dụng công khai trên mạng internet, phòng Nhân sự mới tiến hành gửi e-mail nội bộ thông báo về nhu cầu tuyển dụng. Tuy nhiên, công việc này cũng không có quy trình thực hiện đồng nhất, bởi có một số đợt tuyển dụng của trường, ngay trong nội bộ lại không có thông tin qua e-mail hoặc thông báo chính thức bằng văn bản gửi từ phòng Nhân sự.

Bỏ qua nguồn thông tin từ nội bộ là sự lãng phí lớn, bởi qua đây trường có thêm khả năng tìm được nguồn nhân lực chất lượng tốt.

Ngoài ra còn một điều đáng tiếc nữa, là trang web của trường: bvisvietnam.com lại không được cập nhật thông tin tuyển dụng. Nguồn tài nguyên này thật sự bị lãng phí vì trang web là cầu nối với các tổ chức, cá nhân nhiều tiềm năng, có thể mang lại nguồn nhân lực như mong muốn, lại không được tận dụng, đây cũng là thiếu sót lớn trong thực tế công tác tuyển dụng tại trường.

Bước 4: Quy trình tuyển dụng

-Nhận hồ sơ:

Trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS) đăng tuyển công khai, và nhận hồ sơ trực tuyến cũng như hồ sơ nộp trực tiếp tại trường.

Để thu hút được sự quan tâm của ứng viên, trường khá chuyên tâm khi thiết kế bản thông tin tuyển dụng. Các thông tin đăng tuyển trên trang tuyển dụng [vietnamworks](http://vietnamworks.com) – kênh tuyển dụng chính thống của trường đều bằng tiếng Anh, phần giới thiệu về trường viết hay và súc tích, thể hiện được mục tiêu phát triển và nhiều cơ hội tốt đẹp khi làm việc tại trường. Nội dung mô tả công việc khá cụ thể, rõ ràng, và hứa hẹn nhiều đãi ngộ lớn.

Đối với hình thức chấp nhận hồ sơ nộp trực tiếp tại trường, đó là một hướng quảng bá về cơ ngơi hiện đại hoành tráng, phong cách làm việc chuyên

nghiệp, kỷ luật được tuân thủ nghiêm ngặt. Mọi ứng viên khi đến trường đều có cơ hội được tham quan cơ sở vật chất nơi đây, điều này càng góp phần tạo ấn tượng tốt đẹp cho các ứng viên, và làm tăng mong muốn trúng tuyển, có cơ hội được làm việc tại trường.

-Chọn lọc hồ sơ:

Dựa trên nội dung mô tả về công việc phải đảm nhiệm của mỗi vị trí công việc, bộ phận Nhân sự của trường tiến hành công việc lọc hồ sơ. Toàn bộ hồ sơ được chia thành 3 loại: Chất lượng cao, chất lượng đạt, và chất lượng chưa đạt. Sau khi công tác phân loại hoàn thành, các hồ sơ được xếp vào loại Chất lượng cao và chất lượng đạt sẽ được chuyển lên cấp trên – những người sẽ trực tiếp tham gia tuyển dụng để chọn lọc hồ sơ lần thứ hai.

Sau đợt chọn lọc lần hai, danh sách về những hồ sơ có nhiều khả năng phù hợp với vị trí đang cần tuyển sẽ được chuyển về phòng Nhân sự để lo tổ chức thi tuyển.

Tiếp theo, phòng Nhân sự sẽ sắp xếp lịch thi tuyển, thông báo tới ứng viên qua hòm thư điện tử và điện thoại, lo tổ chức, hỗ trợ quá trình tuyển dụng.

-Thi tuyển và phỏng vấn:

Tại trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS), quy trình phỏng vấn không tuân theo quy chuẩn, hay nói cách khác là chính sách tuyển dụng của trường còn thiếu tính thống nhất. Các yếu tố liên quan tới tuyển dụng (những người có quyền quyết định lựa chọn ứng viên, số lượt phỏng vấn, hình thức thi tuyển) có sự khác biệt giữa mọi vị trí.

Như vị trí Chuyên viên Nhân sự, qua vòng loại hồ sơ, một số ứng viên được lựa chọn chỉ cần đến phỏng vấn trực tiếp một lần với Trưởng phòng Nhân sự và Trợ lý Chủ tịch Hội đồng quản trị/ hoặc Phó tổng giám đốc.

Còn với vị trí Biên phiên dịch, các ứng viên qua vòng loại hồ sơ phải trải qua các vòng thi dịch viết, dịch nói, phỏng vấn với Phó tổng giám đốc và Hiệu trưởng, Hiệu phó của trường.

Trong khi đó, vị trí nhân viên Marketing, chỉ là lọc từ các cuộc phỏng vấn dành cho những vị trí khác. Sau một buổi phỏng vấn riêng với Phó tổng giám đốc, hoặc với Trợ lý chủ tịch Hội đồng quản trị, ứng viên đã có kết quả là được lựa chọn hay không (trường quốc tế Anh – Việt (BVIS) không coi trọng chuyên môn đào tạo thông qua bằng cấp, hoặc kinh nghiệm làm marketing của ứng viên)

-Công bố kết quả tuyển dụng:

Khi có kết quả tuyển chọn, phòng Nhân sự sẽ gửi thư điện tử tới hòm thư riêng của các ứng viên, tiếp đó là gọi điện thoại thông báo trực tiếp tới từng ứng viên. Cách làm này của trường nhằm thể hiện sự chu đáo, và chuyên nghiệp. Tuy nhiên, với lực lượng đảm nhiệm công tác nhân sự quá mỏng (02 người), việc làm này thật sự tốn thời gian, nhất là khi trường mở hàng loạt các đợt tuyển dụng lớn thu hút tới hàng trăm ứng viên.

Trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS) có thời gian hoạt động chưa lâu, tiếng tăm chưa nhiều, nên trường phải tích cực quảng bá hình ảnh của mình, một phần để xây dựng hình ảnh tích cực về trường, thu hút học sinh, một phần nữa cũng là để tạo sự quan tâm, thu hút ứng viên. Một khi tạo dựng được uy tín, được dư luận chú ý, trường cũng có nhiều khả năng thu hút được đông đảo ứng viên có chất lượng tốt tham gia tuyển dụng. Vì yếu tố con người là chìa khóa then chốt dẫn tới thành công, càng có nhiều ứng viên giỏi tham dự thi tuyển, trường càng có nhiều khả năng tạo dựng được đội ngũ nhân viên tốt.

Số lượng hồ sơ ứng tuyển vào các vị trí tuyển dụng công khai của trường có xu thế tăng tích cực theo thời gian. Xu thế tăng tích cực không chỉ

thể hiện qua số lượng hồ sơ ứng tuyển, mà còn được biểu hiện thông qua chất lượng hồ sơ đạt tiêu chuẩn cho vị trí cần tuyển dụng.

Bảng 2.6: Số lượng ứng viên đạt yêu cầu tuyển dụng trong 3 năm
từ 2010 – 2012

(Đơn vị: Số hồ sơ)

Vị trí tuyển dụng	Năm 2010		Năm 2011		Năm 2012	
	Số hồ sơ dự tuyển	Số hồ sơ đạt	Số hồ sơ dự tuyển	Số hồ sơ đạt	Số hồ sơ dự tuyển	Số hồ sơ đạt
Giáo viên nguồn	64	19	75	22	138	34
Trợ giảng	16	7	31	17	59	28
Trợ lý	12	7	35	11	64	17
Chuyên viên nhân sự	20	4	42	12	87	21
Nhân viên marketing	14	3	19	5	34	13

(Nguồn: Phòng Nhân sự trường Quốc tế Anh – Việt BVIS)

Qua bảng số liệu trên, tỷ lệ ứng viên đạt yêu cầu tuyển dụng trong từng năm với từng vị trí tuyển dụng là:

Giáo viên nguồn: 27,5% - 29,3%, 24,6%

Trợ giảng: 43,8% - 54,8% - 47,5%

Trợ lý: 58,3% - 31,4% - 26,6%

Chuyên viên nhân sự: 20% - 28,6% - 24,1%

Nhân viên marketing: 21,4% - 26,3% - 38,2%

Xét về số lượng, có sự gia tăng sau mỗi năm tuyển dụng, ở mọi vị trí công việc. Chất lượng các ứng viên tham gia dự tuyển cũng tăng lên (thể hiện qua tỷ lệ ứng viên đạt yêu cầu tuyển dụng) đối với các vị trí như Giáo viên nguồn, trợ giảng, chuyên viên nhân sự, và đặc biệt là nhân viên marketing khi so sánh năm 2011 với năm 2010. Năm 2012, tỷ lệ ứng viên đạt yêu cầu tuyển dụng thấp hơn so với năm trước là bởi sau 2 năm có kinh nghiệm hoạt động, và trường đã phần nào tạo dựng được tên tuổi, nên các yêu cầu tuyển dụng cũng khắt khe hơn trước.

2.2.2.2. Phát triển nguồn nhân lực của trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS) bằng bố trí sử dụng

Sau tuyển chọn là bố trí sử dụng nguồn lực. Ý nghĩa của công tác bố trí sử dụng là sắp xếp đúng người, đúng việc, đảm bảo công việc và phát huy năng lực của người lao động, tạo cơ hội cho họ tự hoàn thiện bản thân và có môi trường thuận lợi để phấn đấu, tạo dựng cơ hội thăng tiến trong tương lai. Bố trí và sử dụng đúng giúp tiết kiệm các khoản đầu tư cho đào tạo mới, đào tạo lại, công tác này giúp bộ máy tổ chức hoạt động nhuần nhuyễn hơn.

Đối với trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS), công tác bố trí, sử dụng chưa thật sự tốt. Bất hợp lý thể hiện ngay từ quá trình tuyển dụng, do trường chấp nhận đào tạo mới, đào tạo lại, nên ngay từ đầu, tiêu chí tuyển người được đào tạo đúng chuyên ngành cho vị trí cần tuyển đã không được coi trọng.

Chỉ cần giỏi ngoại ngữ, ứng viên có thể dễ dàng được chọn vào bộ phận Marketing, tuyển sinh, trợ giảng. Trong quá trình làm việc, bằng cách thức kèm cặp trực tiếp và tự tích lũy kinh nghiệm qua công việc thực tế, người lao động sẽ dần thích ứng với môi trường và công việc. Nhưng rõ ràng, khi người lao động làm công việc không đúng với ngành học được đào tạo, họ sẽ mất nhiều thời gian và công sức hơn để hòa hợp với công việc và đồng

nghiệp. Nhược điểm này đang ảnh hưởng không nhỏ tới hoạt động tổ chức trong trường, và đến nay vẫn chưa có dấu hiệu được cải thiện, vì trường vẫn bảo thủ tuân theo cách làm cũ.

Do vậy, có một thực trạng rất phổ biến ở trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS) là số lượng tuyển chọn lớn, nhưng số lượng nhân lực bị thuyên chuyển công việc, hoặc sa thải cũng rất lớn. Đóng vai trò chính dẫn tới tình trạng trên là từ hậu quả của tuyển dụng và bố trí công việc không phù hợp.

Điều này được thể hiện khi ta tính thời gian làm việc trung bình của nhân viên tại trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS)

Công thức tính:

Thời gian làm việc trung bình của nhân viên = Tổng thời gian phục vụ trong tổ chức của tất cả nhân viên (tính cả những nhân viên đã chuyển đi làm việc ở nơi khác)/ Tổng số nhân viên mà tổ chức đã tuyển.

Với công thức này, ta sẽ tính được trung bình một nhân viên có thời gian làm việc bao lâu tại trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS). Thời gian làm việc trung bình của nhân viên có con số càng nhỏ, chứng tỏ vị trí công việc đó có nhiều biến động, thay đổi nhân viên liên tục. Đây là một chỉ số quan trọng, với những số liệu quá thấp, cần tìm hiểu nguyên nhân vì sao nhân viên rời bỏ tổ chức, hoặc tổ chức tại sao lại phải thay đổi nhân viên nhiều đến thế.

Đối với trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS), phương pháp tính thời gian làm việc trung bình của nhân viên phản ánh tình trạng mất ổn định nguồn nhân lực mà trường đang gặp phải. Đây là thực trạng đã tồn tại kể từ khi trường mới thành lập tới nay.

Bảng 2.7: Thời gian làm việc trung bình của nhân viên tại trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS)

Bộ phận	Tổng số lao động (người)	Tổng thời gian làm việc (tháng)	Thời gian làm việc trung bình (tháng/người)
Quản lý	52	1208	23
Giảng dạy	82	2040	25
Hỗ trợ	178	3622	20
Phục vụ	96	2088	22

(Nguồn: Phòng Nhân sự trường Quốc tế Anh – Việt BVIS)

Sau 3 năm hoạt động (khoảng 36 tháng), qua bảng số liệu ở trên, tỷ lệ vòng đời làm việc của cán bộ nhân viên tại trường thể hiện trạng thái ổn định đối với các bộ phận chức năng tại trường. Bộ phận giảng dạy có trạng thái ổn định cao nhất (25 tháng), vì trường cần duy trì sự ổn định của bộ phận này nên các chế độ đãi ngộ và ưu tiên luôn cao hơn các bộ phận khác. Bộ phận hỗ trợ có tính ổn định thấp nhất, khi tỷ lệ vòng đời làm việc của cán bộ nhân viên chỉ là 20 tháng. Như đã nói ở trên, do quá trình tuyển dụng và bố trí công việc tồn tại bất cập, người và việc không thật sự phù hợp nên bộ phận hỗ trợ thường xuyên xảy ra thay đổi, thuyên chuyển lao động.

Vì sao tình trạng thuyên chuyển công việc, sa thải người lao động tại trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS) lại phổ biến như vậy?

Nguyên nhân chủ yếu là bởi công tác sắp xếp bố trí, sử dụng nhân lực tại tổ chức có vấn đề. Và một lý do nữa là vì tổ chức đã kỳ vọng quá lớn vào khả năng đảm nhiệm công việc của người lao động.

Như đã phân tích ở trên về phương thức bố trí, sử dụng nguồn nhân lực không căn cứ vào chuyên ngành đào tạo và kinh nghiệm làm việc của người lao

động, nên quá trình luân chuyển vị trí công việc để bố trí người phù hợp việc khá mất thời gian.

Trong một tổ chức có môi trường làm việc khá đặc thù, lại ở giai đoạn mới thành lập, với nhiều đầu mục công việc mới, việc luân chuyển, thuyên chuyển lao động trong nội bộ tổ chức cho tới lúc sắp xếp người và việc khớp nhau là cần thiết và khó tránh khỏi. Song với trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS), khi điều này trở nên quá thường xuyên, thì cần nghiêm túc nhìn nhận lại hoạt động bố trí, sử dụng nguồn nhân lực của trường.

Đơn cử ví dụ về thực trạng thuyên chuyển công việc tại trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS) như sau: Người lao động ban đầu được tuyển dụng vào vị trí trợ lý Phó tổng giám đốc. Trong thời gian hai tháng thử việc, người này còn kiêm nhiệm phần việc điều phối xe bus đưa đón học sinh của trường. Phần công việc phụ này bao gồm:

- Thiết kế lịch trình đưa đón học sinh cho các xe bus (có khoảng 12 xe bus được trường thuê ngoài để đưa đón học sinh),
- Ngoài ra còn phải lựa chọn, điều phối người phụ trách quản lý trên từng xe bus (đây là người được lựa chọn để đảm bảo thời gian, địa điểm đưa đón, phụ trách số lượng học sinh trên xe, giải quyết những tình huống bất ngờ xảy ra trong suốt quá trình đưa đón học sinh),
- Quản lý học sinh từ lúc tan lớp học cho tới khi xe bus đến đón
- Giải đáp mọi thắc mắc của phụ huynh về lịch trình đưa đón và quản lý, chăm sóc con em họ.

Sau khoảng thời gian hai tháng thử việc, người lao động thể hiện được năng lực quản lý và điều phối tốt, nên được thăng tiến lên vị trí trưởng phòng vật chất, ngoài phần công việc điều phối xe bus đưa đón học sinh, người lao động còn phải mang những chức trách, nhiệm vụ mới như sau:

- Điều hành hoạt động của toàn bộ nhân viên phục vụ trong trường, gồm bảo vệ, tạp vụ, làm vườn, bảo trì.
- Quản lý tài sản vật chất cho toàn bộ khu vực trường học, từ mua sắm mới cho đến bảo dưỡng.
- Theo dõi, giám sát hoạt động của các nhà thầu, các công ty thuê ngoài để làm vệ sinh, bảo vệ cho trường.
- Làm công tác tổ chức sự kiện, đảm bảo hoạt động của mọi trang thiết bị kỹ thuật phục vụ ánh sáng, âm thanh.

Ngoài ra, người lao động còn phải kiêm nhiệm nhiều phần việc nhỏ khác do Phó tổng giám đốc, trợ lý Chủ tịch Hội đồng quản trị giao phó.

Khối lượng công việc lớn và khá phức tạp thể hiện sự kỳ vọng đặc biệt của tổ chức vào sức khỏe, năng lực của người lao động. Song áp đặt kết quả phải hoàn thành công việc với thời hạn ngắn ngủi thật sự là áp lực không dễ vượt qua.

Và khi người lao động khó đáp ứng những đòi hỏi công việc nêu trên, hoặc cấp lãnh đạo quản lý cao hơn cảm thấy người lao động không phù hợp với môi trường làm việc của tổ chức, quyết định sa thải nhanh chóng được ban hành, hoàn toàn không có sự hỗ trợ, hoặc đào tạo nâng cao để người lao động có cơ hội hoàn thiện trong công việc.

Như vậy, bắt nguồn sự mất ổn định về nguồn nhân lực là từ chính cách điều hành nguồn nhân lực, mà thể hiện rõ nhất là qua thực trạng sắp xếp bố trí, sử dụng nguồn nhân lực tại trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS)

2.2.2.3. Phát triển nguồn nhân lực của trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS) bằng đánh giá thực hiện công việc

Trên lý thuyết, kết quả từ đánh giá thực hiện công việc là để có những phương thức phù hợp nhằm củng cố, khuyến khích sức mạnh nguồn nhân lực.

Đây là bản đáp quan trọng để một tổ chức có phương pháp phát triển nguồn nhân lực của mình sao cho hiệu quả.

Đối với trường Quốc tế Anh – Việt, công tác đánh giá thực hiện công việc được tiến hành đều đặn hàng năm.

Quy trình tiến hành công tác này như sau:

Bước 1: Phòng Nhân sự thông báo về thời hạn đánh giá

Bước 2: Trưởng bộ phận tiến hành đánh giá nhân viên dưới quyền quản lý của mình

Bước 3: Kết quả đánh giá từ trưởng bộ phận được gửi lên Ban lãnh đạo gồm Giám đốc và Chủ tịch Hội đồng quản trị để phê duyệt đánh giá và xét nâng lương.

Và kết quả của công tác này thường là: Đội ngũ lãnh đạo quản lý được nâng lương 10%, còn nhân viên được nâng lương 5%. Cách làm này bình quân chủ nghĩa và khá bất công, nên không có giá trị khuyến khích người lao động.

Thêm nữa, nội dung của bản đánh giá mang nhiều cảm tính, thiếu tiêu chí rõ ràng, thiếu định lượng. Do đó, kết quả công tác đánh giá không thể chính xác. Muốn dựa vào kết quả này để tiến hành đào tạo, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, hoặc xây dựng kế hoạch tuyển dụng, đều khó thực hiện.

Tại trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS), ý nghĩa chính của công tác này là nhằm phục vụ xét nâng lương hàng năm, và cách thực hiện còn mang nặng tính hình thức nên mục tiêu dựa vào quá trình đánh giá thực hiện công việc để phát triển nguồn nhân lực là hầu như không đạt được.

2.2.2.4. Phát triển nguồn nhân lực của trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS) bằng đào tạo và bồi dưỡng

Trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS) có thực hiện các chương trình đào tạo và bồi dưỡng nhân lực. Song, ngoài chương trình đào tạo dành cho giáo viên nguồn, các đợt tập huấn đào tạo khác nhìn chung khá manh mún, không theo kế hoạch rõ ràng, và lợi ích đạt được cũng rất thấp.

Đào tạo giáo viên nguồn là chương trình duy nhất có thể coi là mang tính hoạch định cho sự phát triển trong tương lai dành cho nguồn nhân lực. Chương trình được lên kế hoạch, có mục tiêu và sự đầu tư từ trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS) khá thỏa đáng.

Nguồn tuyển mà trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS) lựa chọn là sinh viên mới tốt nghiệp tại trường Đại học Sư phạm Hà Nội. Từ trước khi các bạn sinh viên tốt nghiệp, trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS) đã liên hệ với thầy cô giáo trưởng khoa, phó khoa của trường để lấy nhận xét về những bạn sinh viên xuất sắc nhất. Ý định của trường khi tiến hành tuyển mộ, tuyển chọn như thế là vì trường muốn đào tạo nguồn nhân lực theo tiêu chuẩn riêng, tận dụng những kiến thức đào tạo cơ bản về nghiệp vụ mà sinh viên sư phạm đã có. Đào tạo nguồn nhân lực trẻ theo phương thức mới, đưa họ vào môi trường đào tạo và làm việc mà họ chưa từng trải qua, để nguồn nhân lực đó mang đậm phong cách, bản chất của trường, đó là ý định của trường khi lựa chọn các sinh viên mới ra trường.

Bước tiếp theo là tiếp cận các bạn sinh viên giỏi, giới thiệu về trường, đưa ra tiềm năng phát triển trong tương lai, cơ hội sự nghiệp dành cho các bạn trẻ khi làm việc tại trường. Vào ngày lễ tốt nghiệp của sinh viên sư phạm, trường Quốc tế Anh – Việt sẽ tặng quà và thuyết trình quảng bá về trường, tạo ấn tượng tốt đẹp với các bạn sinh viên.

Ngay sau đó, trường mở đợt tuyển dụng lớn, với nhiều ưu đãi dành cho các bạn trẻ. Quá trình tuyển mộ bao gồm cả việc thu hút sinh viên mới tốt nghiệp bằng nhiều cách: Phòng Nhân sự trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS) liên hệ đến từng bạn sinh viên có tiềm năng, thuyết phục và hướng dẫn họ làm hồ sơ, hỗ trợ họ hoàn thiện hồ sơ để quá trình tuyển dụng được suôn sẻ.

Sau 3 vòng phỏng vấn tuyển dụng (vòng đầu tiên do trưởng phòng Nhân sự và giáo viên người Việt Nam phỏng vấn, vòng thứ hai do Hiệu trưởng và Hiệu phó của trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS) phỏng vấn, vòng thứ ba do Hiệu trưởng trường Quốc tế Anh (BIS), và Hiệu trưởng trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS) phỏng vấn)

Mỗi năm học, trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS) tuyển khoảng 25 sinh viên trẻ vừa tốt nghiệp Đại học Sư phạm Hà Nội. Khi đã nằm trong nhóm Giáo viên nguồn được cử đi đào tạo, các ứng viên phải viết cam kết làm việc cho trường Quốc tế Anh – Việt trong 5 năm.

Kế hoạch đào tạo dành cho các bạn giáo viên nguồn như sau:

-Đào tạo tập huấn 1 năm tại Thành phố Hồ Chí Minh: Chương trình này dành cho 15 ứng viên xuất sắc nhất. Chương trình đào tạo được tiến hành tại trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS) cơ sở tại thành phố Hồ Chí Minh. Trong 1 năm đào tạo, đội ngũ giáo viên nguồn được trường chi trả toàn bộ chi phí ăn ở, vé máy bay về thăm nhà 2 lần trong năm. Ngoài ra nhóm giáo viên nguồn được cử đi đào tạo này còn được ký hợp đồng lao động, hưởng mọi chế độ bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp và hưởng mức lương 6.250.000 đồng/ tháng.

Nội dung của chương trình đào tạo giáo viên nguồn là: Các giáo viên nguồn làm việc với tư cách trợ giảng tại các lớp học, cùng làm việc với giáo viên nước ngoài để được đào tạo trực tiếp trong công việc, quen với tác phong làm việc ở một trường Quốc tế theo tiêu chuẩn Anh quốc, và đây cũng là thời

gian để các bạn rèn luyện, nâng cao khả năng ngoại ngữ. Sau một năm đào tạo, những người đạt tiêu chuẩn sẽ trở thành giáo viên của trường, hưởng mức lương 25.000.000 đồng/ tháng. Với những trường hợp không đạt tiêu chuẩn, sẽ tiếp tục làm trợ giảng với mức lương cũ (tăng lương 5% sau mỗi năm học).

-Đào tạo tập huấn 1,5 năm tại Hà Nội: Đây là nhóm có khả năng ngoại ngữ yếu hơn nhóm Giáo viên nguồn được cử đi đào tạo tại thành phố Hồ Chí Minh. Chương trình đào tạo dành cho nhóm này là nửa năm đầu làm trợ giảng cho các giáo viên người Việt Nam, và được trường đào tạo ngoại ngữ sau giờ làm việc. Năm tiếp theo, nhóm Giáo viên nguồn này sẽ làm trợ giảng cho các giáo viên nước ngoài, và chương trình đào tạo tương tự như nhóm Giáo viên nguồn ở thành phố Hồ Chí Minh.

Mức đãi ngộ dành cho Giáo viên nguồn đào tạo tại thành phố Hồ Chí Minh và Hà Nội là như nhau. Song trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS) tại thành phố Hồ Chí Minh có nhiều kinh nghiệm đào tạo hơn, lại gần hệ thống trường Quốc tế Anh (BIS), nên được hưởng nhiều hỗ trợ từ hệ thống trường Quốc tế Anh (BIS).

Đào tạo giáo viên nguồn thực sự nằm trong kế hoạch phát triển nguồn nhân lực của trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS) và quá trình thực hiện khá bài bản. Với chương trình này, trường dự bị được nguồn nhân lực có chất lượng như mong muốn phục vụ cho năm học tiếp theo, phù hợp với kế hoạch xây dựng các cơ sở đào tạo mới của mình.

Chương trình dành cho giáo viên nguồn, bắt đầu từ khâu tuyển mộ, tuyển chọn, cho tới các chương trình đào tạo, thể hiện định hướng của trường là thu hút người trẻ có nền tảng kiến thức chuyên môn cơ bản. Sau đó trường sẽ tập huấn, rèn luyện trong một quá trình để chất lượng nguồn nhân lực theo ý muốn, không những thế còn mang phong cách, tư thế riêng của trường.

Đối với các giáo viên có kinh nghiệm, trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS) thường cử họ tham dự một số đợt tập huấn nâng cao nghiệp vụ ngắn hạn (khoảng nửa tháng) tại các cơ sở của trường Quốc tế Anh (BIS). Những chương trình đào tạo trên cũng mang tác dụng giữ chân giáo viên của trường, bởi trường luôn đãi ngộ chế độ công tác phí và cung cấp kiến thức qua chương trình đào tạo khá tốt. Các giáo viên cảm thấy vững tâm, nhận thức được cơ hội học tập và sự trân trọng của trường, nên có tình cảm gắn bó, muốn làm việc lâu dài, là điều dễ hiểu.

Ngoài chương trình đào tạo trên, trường có những chương trình đào tạo dành cho nhiều đối tượng khác nhau, như:

+Đào tạo ngoại ngữ dành cho nhân viên: Đây là chương trình dành cho thiếu số những cá nhân còn yếu về ngoại ngữ (đó là các bộ phận làm y tế, kế toán, lao công, bảo vệ, quản lý kho...)

Chương trình này có dự định ban đầu là kéo dài trong 1 năm. Nhưng do cách tổ chức và thực hiện nhiều lỏng lẻo, thiếu nghiêm túc, chất lượng không được đảm bảo, và học viên của lớp bỏ học ngày càng phổ biến. Kết quả là lớp học chấm dứt vì chất lượng học không hiệu quả, mặc dù khởi đầu, phòng Nhân sự có tiến hành công tác vận động tham gia, và giáo viên nước ngoài của trường trực tiếp giảng dạy.

Chương trình đào tạo ngoại ngữ dành cho nhân viên bị thất bại bởi những nguyên nhân sau:

Thứ nhất là đối tượng đào tạo không phù hợp. Chương trình đào tạo tiếng Anh tại trường Quốc tế Anh – Việt cũng dành cho giáo viên nguồn, nhưng chất lượng giảng dạy, và kết quả học tập rất tốt, bởi đối tượng học thật sự rất cần sử dụng tiếng Anh trong công việc, họ cũng thường xuyên phải tiếp xúc, trao đổi công việc với giáo viên nước ngoài. Thêm nữa, nếu đối tượng này không hoàn thành chương trình học tiếng Anh tại trường, cũng đồng

nghĩa với không đủ điều kiện tối thiểu để trở thành giáo viên chính thức, và khả năng bị đào thải rất lớn. Bởi vậy, thái độ học tập của giáo viên nguồn rất nghiêm túc.

Trong khi đó, các nhân viên làm công việc bảo vệ, tạp vụ không coi tiếng Anh là công cụ giao tiếp thiết yếu của họ, nên không có nhu cầu thật sự học ngoại ngữ.

Thứ hai là yêu cầu khắt khe của nhà trường chỉ áp dụng với bộ phận giáo viên nguồn, còn với các nhân viên bình thường, trường chỉ khuyến khích học ngoại ngữ, không đặt ra mục tiêu sát sao yêu cầu nhân viên phải hoàn thành khóa học.

Thứ ba là quá trình đánh giá kết quả đào tạo. Đối với chương trình dạy ngoại ngữ cho nhân viên bình thường, trường Quốc tế Anh – Việt không có quy trình đánh giá kết quả bồi dưỡng. Vì thế mà lớp học đi vào thoái trào, tự mai một và chấm dứt.

+Chương trình đào tạo chăm sóc khách hàng: Đây là chương trình đào tạo ngắn hạn, chỉ diễn ra trong một ngày (02 buổi học sáng và chiều). Trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS) ký hợp đồng với công ty Indochina để có các buổi thuyết trình đào tạo về kỹ năng chăm sóc khách hàng từ công ty này.

Tham gia giảng dạy là chuyên gia nước ngoài của công ty Indochina, đưa ra những phương pháp tư duy và kinh nghiệm thực tế cần thiết khi tiếp xúc và thuyết phục khách hàng.

Đối tượng đào tạo của chương trình này là toàn bộ cán bộ quản lý và nhân viên văn phòng.

Kết quả thu được từ chương trình đào tạo này không lớn, do số buổi học quá ít ỏi, đối tượng tham gia không thật sự phù hợp (bộ phận kho và hành chính, nhân sự không tiếp xúc nhiều với khách hàng của trường, nên lớp đào tạo về chăm sóc khách hàng không phải vấn đề họ quan tâm)

Lại một lần nữa, đối tượng đào tạo bị trường xác định nhầm. Đa phần học viên bị bắt buộc phải tham gia khóa học, nên họ chỉ có mặt lấy lệ, kiến thức thu được không nhiều. Đặc biệt là khi giáo viên nước ngoài điều hành lớp học hoàn toàn bằng tiếng Anh, trong khi đó, không phải tất cả thành phần tham dự khóa học đều có khả năng nghe nói tiếng Anh tốt. Hệ quả là sự lãng phí không cần thiết cả về tài chính lẫn thời gian đối với không ít thành viên của lớp học.

+Chương trình đào tạo cứu thương: Dành cho nhân viên y tế, chuyên viên nhân sự, trợ lý các khối học sinh. Chương trình này kéo dài trong 3 tuần lễ, mỗi tuần là một buổi học. Hiệu quả đạt được cũng không nhiều, do thời gian thực hành ít, và cũng chỉ dừng ở mức sơ cứu đơn giản.

+Chương trình đào tạo phòng cháy chữa cháy: Mỗi phòng ban phải cử một người tham gia chương trình này, định kỳ 3 tháng một buổi diễn tập, nhằm tạo kỹ năng ứng phó khi xảy ra hỏa hoạn. Song số lượng người tham gia ít, nên hiệu quả thu về cũng không cao.

+Chương trình đào tạo kỹ năng nhóm: Hàng năm, trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS) tại tất cả các cơ sở cử nhân viên, cán bộ xuất sắc của mình tham dự chương trình. Người được đào tạo sẽ tham gia các trò chơi, hoạt động nhỏ tổ chức cho đội nhóm nhằm nâng cao tinh thần đoàn kết, tương trợ nhau. Song hiệu quả của chương trình này rất thấp, bởi những cá nhân tham gia chương trình đều là thiểu số. Sau đợt đào tạo, họ lại không có điều kiện để ứng dụng vào môi trường làm việc của mình, không truyền đạt được kỹ năng của mình cho các đồng nghiệp khác.

+Chương trình đào tạo nâng cao chuyên môn dành cho cán bộ quản lý: Các cán bộ quản lý của trường (gồm phó tổng giám đốc, Kế toán trưởng, Trưởng phòng nhân sự...) được đào tạo tại trường Quốc tế Anh (BIS) nhằm nâng cao khả năng làm việc tại trường. Thực chất, chương trình đào tạo này không

mang lại cải thiện gì rõ rệt, vì thời gian tập huấn ít ỏi (chỉ 01 tuần lễ), và những kiến thức, kinh nghiệm mà người tham gia tập huấn thu thập được không thật sự nhiều và cần thiết cho họ.

Phản ánh hạn chế của công tác đào tạo nguồn nhân lực, trong số 200 phiếu hỏi được phát ra, thu về 182 phiếu thì có 32% tổng số phiếu cho rằng công tác đào tạo, bồi dưỡng nguồn nhân lực tại trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS) không hiệu quả. Đây cũng là phản hồi đáng lưu tâm để trường có phương án hoàn thiện công tác đào tạo, bồi dưỡng.

2.2.2.5. Phát triển nguồn nhân lực của trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS) bằng thù lao và đãi ngộ

Thù lao thể hiện qua tiền lương hàng tháng tại trường Quốc tế BVIS khá tốt. Đặc biệt trong giai đoạn hiện nay, khi nền kinh tế còn nhiều khó khăn, nếu so sánh mức đãi ngộ bằng vật chất của trường trên thị trường lao động nói chung thì đây là mức cao và hấp dẫn.

Tuy nhiên, ngoài lương hàng tháng, và cuối năm có tháng lương thứ 13, trường Quốc tế Anh – Việt không có chế độ đãi ngộ nào khác, cả tài chính lẫn phi tài chính. Đây cũng là một hạn chế về hình thức đãi ngộ của trường. Ngay cả các ngày lễ lớn, trong khi các tổ chức khác thường có chế độ đãi ngộ khuyến khích bằng quà tặng hoặc khoản tiền nhỏ cho nhân viên, thì trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS) hầu như không có hình thức đãi ngộ nào ngoài việc tổ chức duy nhất một buổi tiệc nhỏ trước kỳ khai giảng hàng năm.

Đối với bộ phận giảng dạy, là bộ phận trực tiếp mang lại danh tiếng và lợi nhuận cho trường, cũng không có cách khích lệ nào khác biệt so với các bộ phận khác. Mọi bộ phận đều được xét nâng lương, với tỷ lệ ngang nhau (nhân viên được nâng lương 5%, quản lý được nâng lương 10%), và cuối năm, tất cả mọi người đều được thêm tháng lương thứ 13.

Tóm lại là việc tăng lương định kỳ hàng năm không mang lại giá trị khích lệ to lớn đối với cán bộ nhân viên vì khoản tăng rất nhỏ, mức tăng mang tính bình quân không thể hiện được kết quả đánh giá năng lực, do đó, căn cứ để nâng lương không tạo được động lực cho người lao động. Các chương trình đào tạo nhân lực cũng không mang tới giá trị khích lệ tinh thần vì hiệu quả thu về không cao. Người lao động không được ghi nhận công lao cho dù là hình thức động viên bằng tinh thần.

Qua những nét tổng quát nêu trên, ta nhận thấy trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS) không có hình thức đãi ngộ thích hợp và thỏa đáng dành cho người lao động. Do đó, giá trị của thù lao đãi ngộ đối với phát triển nguồn nhân lực gần như là con số không. Trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS) mới chỉ thực hiện được bước khởi đầu là thu hút và duy trì nguồn nhân lực mà thôi, còn giữ chân nguồn nhân lực lâu dài và phát triển nguồn nhân lực bằng thù lao đãi ngộ thì chưa thực hiện được.

Cụ thể là có 41% trong tổng số 182 phiếu hỏi thu về được (với 200 phiếu hỏi phát ra) bày tỏ mong muốn trường tăng cường thù lao phi tài chính. Điều này chứng tỏ nhu cầu của mọi người là được quan tâm, được coi trọng cả những giá trị tinh thần.

Đánh giá chung dành cho chương II:

Chương II bao quát về thực trạng phát triển nguồn nhân lực tại trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS), phản ánh những tồn tại của nhà trường hiện nay.

Các đặc điểm của trường là:

Trường đang xây dựng hình ảnh đẹp, uy tín tốt về một trường Quốc tế chuẩn mực và nhiều tiềm năng.

Để thực hiện mục tiêu trở thành trường Quốc tế hàng đầu tại Việt Nam, trường cần đầu tư phát triển nguồn nhân lực của mình.

Ngay từ những ngày đầu thành lập, trường đã tiến hành các hoạt động quản trị nhân lực như: Tuyển dụng, Bố trí, Đánh giá, Đào tạo, Đãi ngộ.

Nguồn nhân lực của trường đa phần là người trẻ, với trình độ chuyên môn cao, và nữ giới chiếm số lượng đông.

Trong tình hình kinh tế nói chung, và tình hình hoạt động của các mô hình giáo dục quốc tế nói riêng, trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS) đang đứng trước nhiều cơ hội song cũng không ít thách thức.

Ưu điểm trong công tác phát triển nguồn nhân lực tại trường Quốc tế Anh – Việt là:

Thứ nhất, trường đã có cố gắng khi thực hiện các nội dung của hoạt động phát triển nguồn nhân lực như tuyển dụng, bố trí, đào tạo, đánh giá, đãi ngộ.

Cùng với việc mở rộng quy mô nhân lực, chất lượng nguồn nhân lực của trường cũng ngày càng tăng tiến. Lao động trẻ, giàu nhiệt huyết và trình độ chuyên môn tốt, là nguồn chất xám giá trị của nhà trường.

Thứ hai, trường có mong muốn thực hiện chương trình phát triển nguồn nhân lực một cách đầy đủ và quan tâm tới các thành phần lao động trong trường. Đặc biệt với đội ngũ giáo viên của mình, trường quan tâm đến chất lượng đào tạo, và mức đầu tư cho công tác đào tạo, đãi ngộ cho thành phần này luôn được ưu tiên.

Hạn chế trong công tác phát triển nguồn nhân lực tại trường là các hoạt động nhìn chung còn manh mún, chưa có kế hoạch, quy trình rõ ràng, cụ thể, thiếu tính hệ thống, và không có sự nghiên cứu chuyên sâu để công tác phát triển nguồn nhân lực được tiến hành bài bản hơn.

Cách thức điều hành hoạt động của trường còn nhiều bất ổn, nên hiệu quả thu về chưa lớn.

Những hạn chế trên tồn tại từ những ngày đầu do trường còn non trẻ, thiếu kinh nghiệm quản lý và xử lý khó khăn, phương pháp giải quyết thiếu nhất quán.

Thách thức đặt ra rất nhiều, vì thế, trường phải hết sức cố gắng khắc phục.

CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI TRƯỜNG QUỐC TẾ ANH – VIỆT (BVIS)

3.1 Phương hướng, mục tiêu phát triển

3.1.1 Kế hoạch hoạt động

Đầu tư vào giáo dục là một kế hoạch dài hơi, vì thế, trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS) cũng xây dựng kế hoạch khá táo bạo.

Bảng 3.1: Kế hoạch đến năm 2017 của
trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS)

(Đơn vị tính: Triệu VNĐ)

Chỉ tiêu	Năm 2013	Năm 2014	Năm 2015	Năm 2016	Năm 2017
Các khoản thu	364.330	465.987	616.340	715.000	818.776
Học phí	301.803	391.970	512.278	601.002	683.711
Lệ phí	60.013	70.896	101.209	110.991	131.659
Dự án đầu tư	2.514	3.121	2.853	3.007	3.406
Các khoản chi	200.527	214.260	218.954	226.805	232.793
Đầu tư, nâng cấp	53.021	62.833	63.096	63.910	63.528
Lương	96.403	103.228	107.889	112.783	117.922
Quỹ dự phòng	51.103	48.199	47.969	50.112	51.343
Lợi nhuận	163.803	251.727	397.386	488.195	585.983

(Nguồn: Phòng Kế toán trường Quốc tế Anh – Việt BVIS)

Trường vẫn mở rộng quy mô, và từng bước khẳng định chất lượng giáo dục của mình. Trong thời điểm kinh tế khủng hoảng kéo dài, sẽ khó thu hút được số lượng học sinh lớn trong thời gian ngắn, nhưng hoạt động của trường hướng vào tầng lớp thu nhập cao, nên đây là nguồn cầu khá ổn định. Khi

trường tạo dựng được uy tín, việc đạt được các chỉ tiêu kinh doanh không phải là chướng ngại quá khó khăn.

Kể từ năm 2014, dự đoán kinh tế thế giới phục hồi, và nền kinh tế Việt Nam sẽ khởi sắc. Do đó, trường đặt ra mức doanh thu và lợi nhuận khá tốt.

Tiếp tục nói về thời điểm hiện tại, khi xu thế kinh tế vẫn đang ở giai đoạn xấu, môi trường kinh doanh không tránh khỏi bất ổn, có khả năng sẽ tác động không tốt đến hiệu quả kinh doanh của trường, và thậm chí, để đạt mục tiêu doanh thu, lợi nhuận nêu trên, trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS) sẽ gặp phải không ít thách thức. Bởi thế, ngoài mục tiêu về doanh thu, lợi nhuận đặt ra, trường còn phải có kế hoạch phát triển nguồn nhân lực tương ứng. Chất lượng nguồn nhân lực cũng là yếu tố quan trọng quyết định kết quả kinh doanh của trường, nên kế hoạch phát triển nguồn nhân lực cũng không thể bị xem nhẹ.

3.1.2 Kế hoạch phát triển nguồn nhân lực

Công tác lập kế hoạch phát triển nguồn nhân lực mang lại tính chủ động, giảm thiểu rủi ro, và tăng hiệu quả kinh doanh của tổ chức.

Kế hoạch phát triển nguồn nhân lực giúp trường Quốc tế Anh – Việt đảm bảo đầy đủ về số lượng và chất lượng người lao động, bố trí con người phù hợp với yêu cầu của công việc.

3.1.2.1. Kế hoạch tăng mới nguồn nhân lực

Muốn đạt các chỉ tiêu trong kế hoạch sản xuất kinh doanh, nhất định phải xây dựng kế hoạch phát triển nguồn nhân lực. Bởi kế hoạch kinh doanh thành công hay thất bại, đều do nguồn lực con người quyết định. Do trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS) có kế hoạch mở rộng quy mô giáo dục quốc tế, nên kế hoạch nguồn nhân lực của trường là năm sau phải tăng hơn năm trước. Cụ thể về dự tính quy mô nguồn nhân lực đối với từng bộ phận phòng ban như sau:

Bảng 3.2: Kế hoạch tăng mới nguồn nhân lực năm 2013 của trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS)

Bộ phận	2012 (người)	2013 (người)	Tỷ lệ tăng giảm (%)
Quản lý	46	46	0
Giảng dạy	82	93	13.4
Hỗ trợ	168	171	1.8
Phục vụ	88	92	4.5

(Nguồn: Phòng Nhân sự trường Quốc tế Anh – Việt BVIS)

Qua kế hoạch nguồn nhân lực trình bày ở trên, có thể nhận thấy trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS) đang tập trung phát triển nguồn nhân lực chuyên môn giảng dạy (tỷ lệ tăng của năm 2013 so với năm 2012 là 13.4%). Nguyên do là số lượng tuyển sinh của trường trong năm học 2013 – 2014 dự kiến tăng, cộng thêm kế hoạch đầu tư cho tương lai sẽ mở thêm nhiều cơ sở giáo dục quốc tế mới, nên trường rất quan tâm tới đội ngũ giáo viên của mình.

Đội ngũ nhân viên phục vụ tăng 4.5%, mức tăng này đứng thứ hai so với các bộ phận chức năng khác. Do trường vẫn ưu tiên sử dụng đội ngũ bảo vệ, tạp vụ do trường tự tuyển dụng, ít thuê các công ty cung ứng dịch vụ bên ngoài, nên tỷ lệ tăng của bộ phận này vẫn lớn.

Bộ phận hỗ trợ chỉ tăng 1.8%, còn quản lý vẫn giữ nguyên. So với các trường quốc tế khác, trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS) có đội ngũ cán bộ nhân viên hùng hậu về số lượng hơn hẳn. Một phần vì quy mô của trường không ngừng tăng lên, nhưng một lý do nữa là bởi bộ máy khá cồng kềnh. Bởi thế, trường thật sự cần có giải pháp hợp lý để sử dụng nguồn nhân lực hiệu quả hơn, giảm thiểu tình trạng lãng phí hiện thời.

3.1.2.2. Kế hoạch đào tạo nguồn nhân lực

Ngoài việc xác định số lượng lao động cần tuyển mới, trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS) còn phải lập kế hoạch về nguồn nhân lực cần đào tạo (bao gồm đào tạo mới, đào tạo lại, đào tạo nâng cao).

Đào tạo nguồn nhân lực để thích ứng với những thay đổi khó tránh khỏi trong môi trường cạnh tranh quyết liệt, đào tạo để nguồn nhân lực được cập nhật những kiến thức tiên tiến, đào tạo để người lao động quen với phương pháp làm việc mới đạt tiêu chuẩn mà trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS) cần vươn đến. Đó là những lý do mà trường phải lập kế hoạch đào tạo nguồn nhân lực.

Vốn sở hữu nguồn nhân lực có chất lượng khá tốt, nên số lượng nhân lực nằm trong diện cần đào tạo của trường không nhiều.

Thêm nữa, đang ở thời điểm khó khăn, cần giảm thiểu chi phí, nên số lượng nguồn nhân lực được đưa vào danh sách cần đào tạo cũng không lớn.

Trường đưa ra kế hoạch đào tạo, nhưng các chỉ tiêu mới chỉ dành cho năm 2013, và cũng chưa dự trù được chính xác quỹ đào tạo.

Việc xác định chi phí đào tạo hiện vẫn làm theo cách làm cũ, là phòng Nhân sự tìm hiểu các chương trình đào tạo trên thị trường, khảo sát giá cả, làm báo giá, tiếp đó mới đề xuất, xin duyệt từ cấp lãnh đạo đối với từng gói đào tạo riêng.

Vẫn giữ cách làm riêng lẻ, thiếu sự kết hợp và hỗ trợ giữa các bộ phận phòng ban như vậy, trường sẽ khó quản lý được kế hoạch dành cho đào tạo.

Cũng vì không có thời gian chuẩn bị, dự trù cho kế hoạch đào tạo, nên chương trình đào tạo của trường có phần thụ động.

Sau đây là bản kế hoạch đào tạo nguồn nhân lực của trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS) cho năm 2013. Bản kế hoạch này chỉ tạm ước tính, do phòng Nhân sự của trường tự đánh giá tình hình và dự trù cho nhu cầu của trường.

Bảng 3.3: Kế hoạch đào tạo nguồn nhân lực năm 2013 của trường
Quốc tế Anh – Việt (BVIS)

(Đơn vị: người)

Bộ phận	Đào tạo mới	Đào tạo lại	Đào tạo nâng cao	Tổng lao động	Tỷ lệ được đào tạo
Quản lý	-	-	3	46	6.5
Giảng dạy	11	-	2	82	15.9
Hỗ trợ	3	1	4	168	4.8
Phục vụ	4	-	-	88	4.5

(Nguồn: Phòng Nhân sự trường Quốc tế Anh – Việt BVIS)

Tỷ lệ lao động cần được đào tạo lớn nhất thuộc về bộ phận giảng dạy (15.9%). Lý do là vì trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS) vẫn trung thành với quan điểm cũ là tuyển sinh viên tốt nghiệp Đại học Sư phạm, trả qua hơn 1 năm đào tạo mới để họ trở thành nguồn lực chính yếu của trường.

Xếp thứ hai là bộ phận quản lý với tỷ lệ được đào tạo chiếm 6.5%, chủ yếu là đào tạo nâng cao.

Bộ phận hỗ trợ và phục vụ có tỷ lệ lao động cần được đào tạo gần bằng nhau, nhưng xét về số lượng, thì bộ phận hỗ trợ cần đào tạo nhiều hơn, và chủ yếu là đào tạo nâng cao, nhằm phục vụ mục tiêu phát triển trong tương lai, có cơ hội vươn lên nắm giữ vị trí quản lý.

Tuy nhiên, kế hoạch đào tạo nguồn nhân lực ở bảng trên mới chỉ thể hiện về số lượng cần đào tạo, chưa đặt ra nội dung đào tạo cụ thể, mức trình độ mà người lao động cần đạt sau quá trình đào tạo ra sao, và tiêu chí đánh giá kết quả đào tạo thế nào cũng chưa có.

Để có một bản kế hoạch hoàn thiện hơn, cần đầu tư lớn hơn về công sức, với sự nghiên cứu toàn diện và khảo sát nhu cầu chặt chẽ.

3.2 Một số kiến nghị về giải pháp phát triển nguồn nhân lực tại trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS)

3.2.1 Lấy đào tạo làm cốt lõi cho mục tiêu phát triển nguồn nhân lực

Người nghiên cứu lựa chọn mục đào tạo lên kiến nghị đầu tiên và quan trọng nhất là bởi, đào tạo là gốc rễ để đi lên, là cội nguồn cho phát triển.

Phát triển nguồn nhân lực cho tương lai là chuẩn bị bằng số lượng, chất lượng, để những mục tiêu phát triển bền vững được thực hiện. Song chất lượng nguồn nhân lực luôn là yếu tố quyết định thành công. Bởi thế, đào tạo cần được đưa lên làm nội dung hàng đầu trong xây dựng kế hoạch hoàn thiện công tác phát triển nguồn nhân lực.

Để hoạt động đào tạo bồi dưỡng nguồn nhân lực đạt hiệu quả như mong muốn, cần có sự chuẩn bị chu đáo và thực hiện bài bản.

Trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS) chưa thực hiện thật tốt công tác đào tạo bồi dưỡng nguồn nhân lực, trong khi đây là hoạt động hết sức quan trọng trong công tác phát triển nguồn nhân lực. Trên thực tế, trường mới chỉ lập kế hoạch đào tạo nguồn nhân lực cho đội ngũ giáo viên nguồn, còn các chương trình đào tạo khác, từ đào tạo ngắn hạn cho nhân viên phục vụ cho tới các chương trình đào tạo nâng cao kỹ năng quản lý, đều thiếu đi bước lập kế hoạch cụ thể.

Hạn chế lớn nhất của công tác đào tạo phát triển nguồn nhân lực trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS) là quá phụ thuộc vào trường Quốc tế Anh (BIS). Từ thời điểm đào tạo, tiêu chí về đối tượng được lựa chọn để đào tạo, thời gian tiến hành đào tạo, nội dung đào tạo, đều do trường Quốc tế Anh (BIS) khởi xướng, và lập kế hoạch. Trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS) máy móc thực hiện một cách thụ động. Đây là lý do khiến cho các chương trình đào tạo từ trước đến nay, không phải chương trình đào tạo nào cũng cần thiết và phù hợp với trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS).

Để công tác đào tạo hợp lý và mang lại hiệu quả thiết thực hơn cho trường, người nghiên cứu xin đề xuất các bước cần thực hiện dành cho công tác đào tạo nguồn nhân lực tại trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS).

3.2.1.1. Lập kế hoạch đào tạo

Bước khởi đầu này cần có những căn cứ sau:

Thứ nhất, kế hoạch đào tạo phải nằm trong kế hoạch kinh doanh của trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS)

Năm kế hoạch luôn có kế hoạch kinh doanh. Từ kế hoạch kinh doanh, sẽ phát hiện một số nội dung công việc đòi hỏi các kiến thức, kỹ năng mà người lao động trong tổ chức đang thiếu hụt. Khi đó, cần phải đưa vào kế hoạch đào tạo những kiến thức và kỹ năng mới đó.

Trường hợp này hay gặp với các tổ chức mới thành lập, hoặc các tổ chức có kế hoạch mở rộng lĩnh vực kinh doanh, nhu cầu về các vị trí công việc mới liên tục tăng, nên tổ chức phải có kế hoạch đào tạo từ trước để hoàn thiện chất lượng nguồn nhân lực, kịp thời đáp ứng nhu cầu kinh doanh, đặc biệt là với trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS) điều này thể hiện càng rõ ràng.

Trường vốn không gắn kết kế hoạch đào tạo nhân lực với kế hoạch kinh doanh từ đầu năm, cũng vì thế mà bộ phận chuyên trách làm công tác quản trị nhân lực rất bị động trong hoạt động này. Các chương trình đào tạo thực hiện khá vội vã, khi cấp lãnh đạo yêu cầu một nội dung đào tạo nào đó, cán bộ quản trị nhân lực mới tiến hành tìm thông tin liên quan, và lập yêu cầu ngân sách đào tạo.

Vì thế, nhất định cần gắn kết kế hoạch đào tạo nguồn nhân lực với kế hoạch kinh doanh từ đầu năm để bộ phận quản trị nhân lực chủ động hơn trong công tác, có thời gian tìm hiểu, liên hệ các chương trình học có chất lượng cao.

Tác giả đề xuất rằng, trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS) nên đề ra kế hoạch đào tạo 5 năm, thể hiện cụ thể những mong muốn, yêu cầu dành cho đối tượng được đào tạo phải đạt những kiến thức, kỹ năng mới nào. Kế hoạch đào tạo này đặc biệt hữu ích với đội ngũ giáo viên của trường.

Thứ hai, xác định những kiến thức và kỹ năng cần đào tạo. Phải làm được điều này mới có thể xây dựng nội dung đào tạo, tránh đào tạo lệch hướng, đào tạo thừa, không sử dụng được mà lại lãng phí và nhu cầu nhân lực vẫn bị thiếu hụt do không được đáp ứng đúng.

Như với đội ngũ giáo viên, trường nên có tiêu chuẩn chức danh công việc, cụ thể là tiêu chuẩn cần thiết của giáo viên trong tương lai. Các tiêu chuẩn này giúp định hướng cho việc xây dựng quy chuẩn về những kiến thức, kỹ năng cần có sau này.

Tại trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS) hàng năm luôn có chương trình đào tạo Chăm sóc khách hàng, và đối tượng tham gia khóa học này là toàn bộ nhân viên văn phòng, bao gồm các trợ lý, thư ký, các phòng ban như nhân sự, hành chính, lễ tân, kế toán, công nghệ thông tin, bảo trì thiết bị máy móc, marketing, tuyển sinh...

Trong khi đó, nội dung của chương trình đào tạo này vốn chỉ cần thiết với các đối tượng phải tiếp xúc với khách hàng thường xuyên như marketing, tuyển sinh. Các bộ phận chuyên môn như nhân sự, kế toán, công nghệ thông tin, bảo trì thiết bị máy móc không thật sự cần đến chương trình này. Rõ ràng, các bộ phận vừa nêu không cần tới những kiến thức và kỹ năng chuyên sâu về chăm sóc khách hàng.

Việc áp dụng chương trình đào tạo Chăm sóc khách hàng đối với mọi đối tượng làm việc văn phòng là không hợp lý, và lãng phí không cần thiết.

Nếu có sự lựa chọn đối tượng cần đào tạo, nội dung đào tạo, mục tiêu cần đào tạo cụ thể, những lãng phí sẽ giảm thiểu đáng kể, trường Quốc tế Anh

– Việt (BVIS) có thể tập trung nguồn lực cho những hoạt động khác nhằm phát triển nguồn nhân lực.

Thứ ba, tính toán số lượng người cần đào tạo. Đào tạo mang hai ý nghĩa: Đào tạo cho nhóm người thiếu một số kiến thức và kỹ năng cần thiết phục vụ cho nhu cầu công việc; hoặc đào tạo nâng cao trình độ để tăng chất lượng, phục vụ cho sự phát triển tương lai của tổ chức. Muốn xác định số lượng người cần đào tạo, trước hết phải phân tích, ai là người cần được đào tạo và mức độ cấp bách của việc đào tạo người đó là thế nào. Từ kết quả xác định này, tổ chức sẽ sắp xếp được thứ tự ưu tiên đào tạo đối với những người cần được đào tạo. Ngoài ra, việc sắp xếp, và lựa chọn số lượng người đi đào tạo còn phải dựa vào khả năng tài chính của tổ chức, nhu cầu có cấp thiết hay không, và khả năng xếp đặt công việc ra sao để có thể cử người đi đào tạo mà công việc không bị đình trệ.

Thực tế đào tạo hiện nay tại trường Quốc tế Anh – Việt là thiếu tính toán về đối tượng, cũng như số lượng người cần đào tạo. Nếu tính toán ngay từ đầu về số lượng người cần đào tạo, trường không những chủ động để điều tiết công việc hợp lý trong thời gian cán bộ nhân viên đi đào tạo, công việc vẫn không bị ngừng trệ, mà còn tiết kiệm tài chính, khi ngân sách đào tạo được phân bổ đúng đối tượng.

Ví dụ như, để chuẩn bị cho kỳ quyết toán thuế cuối năm, trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS) cử $\frac{3}{4}$ số lượng nhân lực của bộ phận kế toán đi tham dự lớp hướng dẫn về quyết toán thuế. Cách phân bổ như vậy là lãng phí, vì chỉ cần một người đi dự lớp hướng dẫn đó, để về hướng dẫn lại mọi người trong phòng kế toán cũng đã đủ đảm bảo chất lượng công việc.

Thứ tư, nguồn cung cấp đội ngũ giảng dạy cũng là một yếu tố cần tính đến. Đội ngũ giảng dạy có thể huy động từ chính nội bộ của tổ chức, ưu điểm là người này đã hiểu rõ văn hóa, phương thức hoạt động của tổ chức, cách

truyền đạt kiến thức sẽ gần gũi và đáp ứng dễ dàng hơn những yêu cầu của tổ chức; nhưng khó khăn là người tham gia giảng dạy không những phải giỏi chuyên môn mà còn phải có khả năng truyền đạt, hướng dẫn và kèm cặp người khác. Điều này rất khó thực hiện, vì không phải bất cứ ai giỏi chuyên môn cũng có khả năng sư phạm để truyền thụ kiến thức cho người khác. Với trường hợp thuê chuyên gia bên ngoài về giảng dạy, tổ chức phải suy tính là nên mời ở đâu và mời ai, thời điểm nào có thể mời được.

Tại trường quốc tế Anh – Việt (BVIS), thời gian và địa điểm tiến hành đào tạo, cũng như cơ sở vật chất phục vụ đào tạo không phải là vấn đề đáng lo ngại. Trường có đủ khả năng tự cung cấp các yêu cầu trên, đây là một ưu điểm ít tổ chức có được.

Tuy nhiên, trường lại lựa chọn đối tượng giảng dạy từ sự tư vấn, chỉ định của trường Quốc tế Anh (BIS). Mặc dù có nhiều điểm tương đồng, song giữa hai trường vẫn tồn tại một số khác biệt căn bản (trường Quốc tế Anh (BIS) là trường chỉ đào tạo chương trình giáo dục của Anh quốc, không dạy chương trình giáo dục của Việt Nam; và trường Quốc tế Anh (BIS) chỉ có cơ sở tại thành phố Hồ Chí Minh, còn trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS) có cả cơ sở tại Hà Nội). Những hướng dẫn, chỉ định từ trường Quốc tế Anh (BIS) không thể hoàn toàn phù hợp với những điều kiện, và môi trường hoạt động của trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS), nên kinh nghiệm đào tạo của trường Quốc tế Anh (BIS) không thể lúc nào cũng phù hợp để áp dụng cho trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS).

Hạn chế nêu trên cần được nhìn nhận và thay đổi. Trong tương lai, trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS) cần tự chủ hơn, giảm bớt những lãng phí không nên do áp dụng thiếu hợp lý các chương trình đào tạo.

3.2.1.2. Nội dung đào tạo

Giáo trình đào tạo cần được soạn thật tỉ mỉ, tập trung vào những điểm thiếu hụt mà tổ chức đang muốn bồi dưỡng cho nguồn nhân lực của mình. Kiến thức dự định truyền tải phải ngắn gọn, dễ hiểu, tránh tràn lan, thừa thãi, thiếu trọng tâm. Cán bộ trực tiếp giảng dạy phải được sàng lọc và lựa chọn kỹ, cũng như cần chú ý tới đối tượng đào tạo, số lượng học viên trong một lớp học, một khóa học.

Do thụ động trong công tác đào tạo nguồn nhân lực, kể cả trong lựa chọn nội dung đào tạo, nên trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS) khó kiểm soát được các mục tiêu cần hướng tới về nội dung đào tạo nêu trên.

Nếu có thể tham gia lựa chọn, điều chỉnh nội dung đào tạo cho phù hợp với đối tượng cán bộ nhân viên làm việc trong môi trường đặc thù của mình, chắc chắn hiệu quả công tác đào tạo đối với trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS) sẽ cao hơn nhiều.

3.2.1.3. Biến động và điều chỉnh kế hoạch đào tạo

Vấn đề nguồn nhân lực trong một tổ chức mới thành lập và liên tục mở rộng các cơ sở giáo dục rất khó ổn định. Do đó, những yếu tố gây biến động và yêu cầu phải điều chỉnh kế hoạch đào tạo là dễ hiểu. Khi lập kế hoạch và thực hiện công tác đào tạo, phải luôn tính đến, và sẵn sàng cho những biến động có thể xảy ra. Những biến động có thể ảnh hưởng đến kế hoạch đào tạo là:

-Lý do tài chính: Nguồn tài chính dành cho đào tạo có thể được bổ sung hoặc bị giảm bớt. Nguồn tài chính được bổ sung thì tổ chức có thể an tâm thực hiện kế hoạch đào tạo, hay có thể nâng cao, củng cố kế hoạch cho tốt hơn.

-Lý do ngoại cảnh: Người lao động sắp được đào tạo, lại tự tìm được chương trình đào tạo (học bổng) bên ngoài, lúc này tổ chức có thể xem xét để linh động điều chỉnh kế hoạch đào tạo cho phù hợp tình hình mới.

-Lý do công việc: Giả sử, khi thời điểm đào tạo đã gần kề, nhưng tổ chức phải giải quyết các công việc phát sinh nhiều, lúc này nên điều chỉnh thời gian, hoặc nội dung đào tạo.

Các biến động vốn chưa được tính đến trong công tác đào tạo nguồn nhân lực tại trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS). Hệ quả của việc chưa tính đến các yếu tố này chưa rõ ràng, một phần vì trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS) chưa tổ chức nhiều chương trình đào tạo; các kết quả thu được từ quá trình đào tạo cần có thời gian kiểm chứng, nên cũng khó xác định rõ những hậu quả xảy ra do công tác đào tạo làm chưa tốt. Song để đáp ứng những mục tiêu phát triển nguồn nhân lực cho tương lai, thì trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS) phải thay đổi cách thức lập kế hoạch, cũng như tổ chức chương trình đào tạo. Ngay cả những biến động về tài chính, nhân lực phục vụ công tác đào tạo cũng phải được tính đến, để nâng cao chất lượng đào tạo, phục vụ mục tiêu phát triển nguồn nhân lực trong tương lai của trường.

3.2.1.4. Các hình thức đào tạo có thể áp dụng cho trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS)

Cách thứ nhất là đào tạo mới khi bắt đầu nhận việc

Tại trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS) mới chỉ tồn tại hình thức đào tạo này với đội ngũ giáo viên nguồn (là các sinh viên mới tốt nghiệp Đại học Sư phạm, được trường tuyển chọn về để đào tạo, sau 1-2 năm sẽ trở thành giáo viên chính thức của trường), trong khi đó là phương pháp không nên bỏ qua đối với hầu hết các chức danh công việc, bởi không chỉ giúp người lao động nhanh chóng quen việc, mà còn là cách thể hiện sự chuyên nghiệp, bài bản trong tổ chức nhân sự, giúp người lao động dễ hòa nhập văn hóa của tổ chức hơn.

Cán bộ nhân sự và người quản lý trực tiếp nên có buổi làm việc với người lao động, giao nhiệm vụ cụ thể cho họ, cung cấp các tài liệu, trang thiết

bị hỗ trợ cần thiết cho quá trình làm việc của họ. Cũng trong buổi làm việc này, cán bộ quản lý trực tiếp nên chỉ định cụ thể người được giao nhiệm vụ kèm cặp nhân viên mới, và nêu rõ, trong quá trình nghiên cứu, rèn luyện, cũng như làm việc, nếu người lao động có vướng mắc, khó khăn có thể gặp gỡ và trao đổi với người kèm cặp mình.

Người lao động cũng cần được giao các nhiệm vụ như: Thực hiện lịch trình nghiên cứu, quan sát những cá nhân khác trong bộ phận làm việc để nhận xét, rút kinh nghiệm, học hỏi thêm, nhằm phục vụ cho việc thực hiện công việc sau này được tốt hơn. Ngoài ra nhân viên mới cũng cần được giao một số nhiệm vụ cụ thể nhằm rèn luyện kỹ năng dưới hình thức “kèm cặp trong công việc”

Hình thức kèm cặp trong công việc không yêu cầu cố định về khoảng thời gian. Với người lao động ít kỹ năng, ít kinh nghiệm, thời gian kèm cặp sẽ lâu dài hơn với người lao động đã có kỹ năng, kinh nghiệm từ trước đó.

Cách thứ hai, là đào tạo trong khi làm việc. Trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS) mới chỉ dừng lại ở mức đồng nghiệp và cán bộ quản lý quan sát nhân viên mới làm việc, rồi từ đó đưa ra nhận xét, hướng dẫn để giúp họ làm tốt công việc hơn, chứ chưa có một quy trình cụ thể hay chính thức nào để quá trình đào tạo trong khi làm việc thật sự trở thành một phương pháp được thừa nhận và tiến hành bài bản.

Tổ chức đào tạo chuyên nghiệp và nằm trong kế hoạch đào tạo của trường mới chỉ dành cho đội ngũ giáo viên nguồn, trong khi các phòng ban nghiệp vụ khác cũng đóng vai trò quan trọng vào hiệu quả kinh doanh của trường thì lại thiếu sự quan tâm.

Cách thứ ba, là đào tạo vì mục tiêu phát triển trong tương lai. Trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS) từ trước tới nay mới chỉ có các chương trình đào tạo ngắn hạn dành cho cấp bậc quản lý, chưa từng tiến hành các chương trình

đào tạo nâng cao kỹ năng của người lao động nhằm chuẩn bị cho sự phát triển trong tương lai của trường, hoặc chuẩn bị cho sự phát triển tương lai của chính họ (thăng chức, chuyển lên vị trí cao hơn...) Đây cũng là một thiếu sót nên được bổ sung của chương trình đào tạo, bởi mục tiêu của trường Quốc tế Anh – Việt là mở rộng quy mô và nâng cao chất lượng dịch vụ đào tạo, chứ chưa phải là ổn định hoạt động kinh doanh.

Căn cứ vào yêu cầu hoạt động kinh doanh, quỹ thời gian, quỹ tài chính và nguồn lực có thể huy động cho đào tạo, trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS) có thể lựa chọn nguồn tuyển dụng và hình thức đào tạo ngay từ đầu để mang về hiệu quả cao nhất.

3.2.1.5. Các phương pháp đào tạo nên được bổ sung vào chương trình đào tạo của trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS)

Thứ nhất là phương pháp nghiên cứu tình huống.

Với phương pháp này, nếu cán bộ giảng dạy, đào tạo và học viên cùng đầu tư thời gian, công sức thì kết quả thu được sẽ rất tốt. Bởi phương pháp này có thể dựa trên các tình huống thực tế trong công việc, cả giảng viên và học viên đều vận dụng các kiến thức, kinh nghiệm của mình để thảo luận vấn đề, học hỏi từ nhau, qua đó góp phần cải thiện hoạt động kinh doanh của trường.

Phương pháp đào tạo này cũng tránh được sự nhàm chán – điều dễ gặp phải trong các chương trình đào tạo nặng về lý thuyết còn phổ biến hiện nay. Khi động đến các vấn đề dễ va chạm trong thực tế, có liên quan trực tiếp tới người học, các học viên sẽ tập trung vào nội dung chương trình, và thực sự suy nghĩ tìm cách tháo gỡ, giải quyết vấn đề tốt hơn.

Thứ hai là phương pháp thảo luận nhóm.

Cách này vừa làm tăng tinh thần tập thể, vừa giúp bộ phận, phòng ban chức năng của trường có thêm thời gian trao đổi để công việc thực hiện được

nhuần nhuyễn hơn.

Phương pháp thảo luận nhóm, nhất là dành cho các nhóm nhỏ để thực hiện, không yêu cầu nhiều về công tác chuẩn bị, phục vụ. Với nhóm nhỏ, những người tham gia cũng dễ sắp xếp thời gian thảo luận để nhóm cùng hoạt động.

Thứ ba là phương pháp mô hình ứng xử.

Phương pháp này mang mục tiêu chủ yếu là giúp học viên xây dựng mô hình ứng xử chung cho từng loại tình huống thường xảy ra trong công việc.

Ứng xử ra sao với các tình huống có thể xảy ra được đúc kết thành mô hình, có mẫu chung, giúp học viên dễ hình dung, và dễ áp dụng trong thực tế.

Cách này giúp tạo được một phong cách làm việc chuẩn, góp phần xây dựng văn hóa tổ chức của trường.

Thứ tư là phương pháp luân chuyển, thuyên chuyển.

Đối với trường quốc tế Anh – Việt (BVIS), phương pháp luân chuyển đặc biệt phù hợp với bộ phận giáo viên. Vì trường có nhiều cơ sở giáo dục, với số năm kinh nghiệm khác nhau, nếu có thể luân chuyển tạm thời cán bộ giảng dạy từ cơ sở nhiều năm kinh nghiệm hơn, sang cơ sở giáo dục ít năm kinh nghiệm, sẽ là cách đào tạo nội bộ rất tốt. Trong quá trình làm việc với các giáo viên được luân chuyển từ cơ sở nhiều kinh nghiệm, những giáo viên trẻ có cơ hội được học hỏi kinh nghiệm và kiến thức. Thêm nữa, phương thức luân chuyển giúp cán bộ giảng dạy nâng cao khả năng hòa nhập môi trường mới, thúc đẩy họ học hỏi và rèn luyện, hoàn thiện bản thân. Cách đào tạo này vừa hiệu quả, vừa tiết kiệm.

Phương pháp này còn thích hợp để áp dụng với cấp bậc quản lý, hoặc dành cho đối tượng có tiềm năng trở thành lực lượng lãnh đạo trong tương lai. Thông qua luân chuyển, thuyên chuyển, người được đào tạo nắm được toàn diện các thông tin, mọi mặt hoạt động, cũng như những đặc thù riêng biệt của từng bộ phận để nâng cao khả năng hiểu biết cũng như kỹ năng quản lý. Cách

làm này giúp trường sử dụng linh hoạt đội ngũ lao động, giúp người được đào tạo không có cảm giác nhàm chán, liên tục mở ra thách thức và cơ hội cho họ khẳng định bản thân. Tuy nhiên, để mục tiêu đào tạo thông qua hình thức luân chuyển, thuyên chuyển được thành công, thì phải có quy định rõ ràng về trách nhiệm của người ra quyết định thuyên chuyển, luân chuyển.

Thứ năm là phương pháp đào tạo từ xa.

Phương pháp này căn cứ trên thực tế là trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS) có trường Quốc tế Anh (BIS) đỡ đầu với nhiều năm kinh nghiệm trong lĩnh vực giáo dục chương trình quốc tế. Đội ngũ nhân lực của trường Quốc tế Anh (BIS) hoàn toàn có đủ khả năng đào tạo đội ngũ của trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS). Do cách trở địa lý, các trường có thể dùng phương pháp đào tạo từ xa để tiết kiệm tài chính, đảm bảo tốc độ thông tin. Việc tổ chức lớp học “đào tạo từ xa” với sự hướng dẫn, giảng dạy, truyền đạt kinh nghiệm của trường Quốc tế Anh (BVIS) là thật sự cần thiết và nên được xem xét thực hiện.

Ngoài ra, trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS) cũng nên khuyến khích người lao động tự học, thông qua các chương trình học nâng cao mà người lao động tự tham gia đăng ký bên ngoài. Hình thức khuyến khích có thể là tạo điều kiện để người lao động được về sớm để đi học, hoặc trong tháng sẽ đồng ý để người lao động được nghỉ làm một vài buổi để họ đi học. Với các chương trình mà người lao động tự đăng ký học bên ngoài, trường Quốc tế Anh – Việt khi đưa ra các hình thức khuyến khích như vậy, sẽ khiến người lao động có cảm giác được trân trọng, họ sẽ mong muốn đóng góp công sức, kiến thức của mình để phục vụ tổ chức, và lòng trung thành cũng tăng lên. Do đó, tuy chưa thật sự chắc chắn rằng kỹ năng và kiến thức người lao động thu thập được từ các khóa học bên ngoài có giúp ích cho hoạt động của mình hay không, nhưng trường vẫn gặt hái được phần nào những thành quả tốt đẹp khi

người lao động có tâm lý thoải mái đi học, và cảm nhận được sự đánh giá, tôn trọng của trường.

3.2.1.6. Đánh giá đào tạo

Sau mỗi chương trình đào tạo, cần có đánh giá chất lượng đào tạo để rút kinh nghiệm cho những chương trình đào tạo về sau hoàn thiện hơn. Quá trình đánh giá phải toàn diện, lấy ý kiến từ người dạy, người học, và người tổ chức. Song đánh giá thực chất nhất nằm ở hiệu quả công việc sau quá trình đào tạo, cụ thể là:

Thứ nhất, sự thay đổi năng suất, chất lượng, và hiệu quả lao động so với trước khi đào tạo.

Điều này thể hiện qua tỷ lệ công việc được hoàn thành đúng hoặc trước thời hạn với chất lượng cao hơn so với trước khi đào tạo

Hoặc tỷ lệ lao động có thể hoàn thành những công việc mới sau đào tạo.

Đó còn là số lượng, tỷ lệ lao động sau đào tạo được mở rộng công việc hoặc đảm đương tốt các vị trí công việc mới.

Và tỷ lệ lao động có sáng kiến thay đổi lề lối và cách thức làm việc

Ngoài ra còn thể hiện qua tỷ lệ lao động có chất lượng công việc cao hơn hẳn so với trước khi đào tạo.

Trong thực tế, để đo lường, và xác định được những thay đổi này không phải là điều dễ dàng. Đặc biệt với đối tượng lao động tại trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS), không phải là lao động trực tiếp làm ra sản phẩm. Chất lượng lao động, năng suất lao động của cán bộ nhân viên đang làm việc tại trường chỉ có thể xác định được thông qua các tiêu chí, các phương pháp đo lường, đánh giá riêng, và cần có thời gian để kiểm định những biến chuyển tích cực thu được từ công tác đào tạo.

Thứ hai, là sự thay đổi thái độ và hành vi lao động so với trước khi đào tạo. Tiêu chí có thể đánh giá điều này nằm ở:

Mức độ nhiệt tình của người lao động tăng lên so với trước khi đào tạo (người quản lý trực tiếp nắm rõ điều này nhất, ngoài ra còn có đồng nghiệp, khách hàng, đối tác, nhà cung cấp, cũng có khả năng đưa ra nhận xét tương đối xác đáng về biến chuyển trong thái độ của người lao động)

Đánh giá đào tạo là một quá trình, trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS) có thể phát động phong trào khuyến khích bằng những phần thưởng nhỏ nhằm khích lệ, động viên tinh thần cho người lao động tăng thêm động lực học hành, và việc áp dụng những kiến thức, kỹ năng mới, cũng như thái độ tích cực trong công việc được phát huy, trở thành thói quen, tác phong mới của họ.

Tuy nhiên, để tăng hiệu quả, và có thể nhìn nhận kết quả đào tạo một cách thường xuyên, liên tục, cũng như để công tác đào tạo luôn được chú ý, trường nên xây dựng hệ thống đánh giá theo giai đoạn. Như kế hoạch đào tạo 2013 – 2018, nên có đợt đánh giá giữa kỳ kế hoạch. Làm được điều này, trường có thể kịp thời bổ sung những điều chỉnh cần thiết để công tác đào tạo đúng hướng và hoàn thiện hơn ngay trong kỳ kế hoạch.

3.2.1.7. Sử dụng nhân lực sau đào tạo

Để công tác đào tạo thật sự mang lại hiệu quả, thì công tác sử dụng nhân lực sau đào tạo hết sức quan trọng. Sau đào tạo, phải tận dụng những kiến thức, kỹ năng có được từ chương trình đào tạo, vận dụng vào công việc thực tế thì trường Quốc tế Anh – Việt mới nhanh chóng thu hồi được vốn bỏ ra cho đào tạo.

Thứ nhất là phải tạo cơ hội cho người lao động sử dụng các kiến thức và kỹ năng đã được đào tạo.

Để làm được điều này, thì chương trình đào tạo phải mang lại những kiến thức, kỹ năng có nhiều cơ hội ứng dụng trong thực tế. Khi đó, để thực hiện tốt công việc, người lao động sẽ buộc phải vận dụng những kiến thức, kỹ năng thu nhận được từ quá trình đào tạo. Lúc ấy, các kiến thức, kỹ năng luôn được

vận dụng trong thực tế, sẽ giúp củng cố hiệu quả tốt của công tác đào tạo. Kiến thức, kỹ năng liên tục được tôi rèn, công việc trôi chảy, nhuần nhuyễn, đó chính là khẳng định cụ thể nhất về chương trình đào tạo hiệu quả.

Thứ hai là mở rộng công việc cho người lao động. Phần việc mở rộng này phải là những công việc mà người lao động có thể đảm nhận thêm nhờ được đào tạo.

Mở rộng công việc khiến công việc bớt nhàm chán, cũng mở thêm cơ hội để người lao động hoàn thiện bản thân, cơ hội thăng tiến cho họ cũng nhiều hơn. Về phần trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS), khi mở rộng công việc cho người lao động, đồng nghĩa là tận dụng được nguồn nhân lực của mình, tiết kiệm chi phí so với thuê ngoài, hoặc tuyển thêm lao động mới. Cách mở rộng công việc mang về lợi ích cho cả hai bên, song cũng không nên lạm dụng, nhằm đảm bảo sức khỏe và khả năng tập trung vào công việc của người lao động.

Thứ ba là trao quyền tự chủ trong giải quyết công việc cho người lao động, để năng suất lao động tăng thêm, người lao động có thêm tự tin và cảm giác mình được tin tưởng, các chi phí dành cho việc giám sát, kiểm tra người lao động cũng giảm bớt.

Tuy nhiên, để tăng tính tự chủ cho người lao động, trước đó, trường phải hoàn thành khâu đánh giá đào tạo, để chắc chắn về khả năng, kỹ năng của người lao động

Thứ tư là khuyến khích, động viên người lao động kịp thời khi họ thực hiện nhiệm vụ mới. Điều này rất quan trọng, nhờ khả năng tạo động lực to lớn, người lao động sẽ hào hứng hơn với các chương trình đào tạo được tổ chức sau này.

Thứ năm, tăng thù lao lao động cho người lao động xứng đáng với trình độ mới. Sau chương trình đào tạo, kỹ năng lao động tăng lên, năng suất lao

động cao hơn. Những đóng góp ấy của người lao động cần được ghi nhận và khen thưởng kịp thời, hoặc tăng thù lao cho họ để khuyến khích tinh thần học tập, và giữ chân người tài.

Tóm lại, để nâng cao hiệu quả đào tạo, bên cạnh đầu tư, chuẩn bị và thực hiện chu đáo thì trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS) còn phải chú tâm vào nhu cầu đào tạo của người lao động, trường cần đánh giá hiệu quả đào tạo, quan tâm khuyến khích, động viên người lao động để họ hưởng ứng các chương trình đào tạo của trường

3.2.2 Các nhân tố hỗ trợ công tác phát triển nguồn nhân lực

3.2.2.1. Hoạt động tuyển dụng

Qua thực trạng của hoạt động tuyển dụng tại trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS), ta thấy trường chưa xây dựng được một quy trình tuyển dụng chuẩn mực và thống nhất. Tác giả xin đề xuất một số hướng cải tiến, thay đổi như sau:

- ***Xây dựng quy trình tuyển dụng***

Trường Quốc tế Anh – Việt nên xây dựng một quy trình tuyển dụng chung, để quá trình tuyển dụng vừa đảm bảo mục tiêu tuyển đúng người dành cho đúng việc, vừa dễ dàng hơn cho quá trình thống kê, tổng kết, nghiên cứu, cải thiện công tác tuyển dụng của trường, có thể xây dựng được KPI, nâng cao hiệu quả tuyển dụng.

Quy trình tuyển dụng có thể chia thành nhiều hạng mục, có sự liên mạch và gắn kết. Trong đó kết quả của hạng mục tuyển dụng này phải là bài học kinh nghiệm, và tiền đề phát triển của hạng mục tuyển dụng sau đó. Có như vậy, mục tiêu hoàn thiện công tác tuyển dụng nguồn nhân lực mới được hoàn thiện hơn.

Bảng 3.4: Bảng quy trình tuyển dụng dành cho trường
Quốc tế Anh - Việt (BVIS)

STT	Hạng mục	Nội dung chính
1	Chuẩn bị	1.1.Lập kế hoạch tuyển dụng nhân lực từ tổng hợp các bản báo cáo nhân lực, các bản kế hoạch, yêu cầu tuyển dụng từ các bộ phận có nhu cầu nhân sự.
		1.2.Nên rà soát nguồn nhân lực nội bộ, xem xét có thể tận dụng nguồn lực sẵn có để sử dụng cho vị trí đang cần tuyển hay không. Làm cách này vừa tận dụng nguồn nhân lực nội bộ, vừa tạo cơ hội cho người lao động được làm công việc họ mong muốn.
2	Tuyển mộ	2.1.Thông tin nội bộ để tăng nguồn tuyển
		2.2. Đăng tin tuyển dụng trên trang web của trường để tận dụng thêm nguồn ứng viên
3	Tuyển chọn	3.1.Lọc hồ sơ đáp ứng nhu cầu tuyển dụng của trường
		3.2.Báo tin về thời gian thi tuyển cho các ứng viên bằng thư điện tử hoặc điện thoại
		3.3.Sắp xếp lịch thi sau khi đã ra được đề thi (lựa chọn hội đồng ra đề, thang điểm chấm thi), cho tiến hành thi tuyển, chấm bài
		3.4.Báo kết quả thi cho ứng viên và xếp lịch phỏng vấn đợt hai
		3.5.Quá trình phỏng vấn phải được hội đồng phỏng vấn ghi chép đầy đủ nhằm đảm bảo công tác tuyển dụng công bằng, công khai và có cơ sở để lựa chọn ứng viên
4	Tổng kết	4.1.Thông báo kết quả phỏng vấn tới các ứng viên
		4.2.Làm báo cáo tổng kết của đợt tuyển dụng, rút ra ưu, nhược điểm và bài học kinh nghiệm

Với các bước trên, quy trình tuyển dụng trở nên rõ ràng hơn so với cách làm cũ. Áp dụng các bước như trên với các vị trí tuyển dụng khác nhau, giúp cho quy trình tuyển dụng minh bạch và công bằng.

Đặc biệt với khâu tổng kết, từ trước đến nay, trường Quốc tế Anh – Việt chưa từng làm báo cáo tổng kết qua các đợt tuyển dụng, vì thế không thể xác định được những nhược điểm, thiếu sót cần hoàn thiện, bài học kinh nghiệm rút ra sau mỗi đợt/ vị trí tuyển dụng ra sao.

Nếu tuyển dụng được lập quy trình, và có sự tuân thủ chặt chẽ, chất lượng tuyển dụng sẽ hiệu quả hơn, chi phí giảm, và hiệu quả cao.

Điểm bổ sung của quy trình tuyển dụng này so với cách làm cũ được thể hiện ở các điểm như sau:

Thứ nhất, lập kế hoạch tuyển dụng nhân lực từ tổng hợp các bản báo cáo nhân lực, các bản kế hoạch, yêu cầu tuyển dụng từ các bộ phận có nhu cầu nhân sự.

Cách thức tuyển dụng cũ không có bước khởi đầu này. Việc tuyển dụng đôi khi rất đột xuất, trưởng phòng, hoặc tổng giám đốc, hay hiệu trưởng, khi yêu cầu tuyển gấp nhân sự, trưởng phòng Nhân sự thường tiến hành tập hợp hồ sơ, ứng viên ngay để tiến hành tuyển người gấp. Trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS) vốn không có kế hoạch tuyển dụng nhân lực ngay từ đầu năm. Cách này khiến công tác tuyển dụng cấp rập, thiếu tính chuẩn bị, khó dự trù ngân sách. Thêm nữa, với cách tuyển dụng gấp gáp, chất lượng ứng viên cũng khó đảm bảo chắc chắn có phù hợp với công việc cần tuyển hay không, và thời gian để thương lượng lương cũng không có nhiều, dẫn tới chi phí dành cho lương khó kiểm soát.

Thứ hai, tận dụng nguồn nhân lực nội bộ cũng là ý kiến bổ sung thêm cho công tác tuyển dụng hiện thời của trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS). Nếu có thể tận dụng nguồn nhân lực sẵn có để tiến hành chuyển, hoặc

kiêm nhiệm chức năng, thì trường sẽ tiết kiệm được tài chính đối với phần tiền lương, công tác tổ chức đào tạo nhân viên mới, tiết kiệm được cả thời gian hòa nhập môi trường mới, đặc biệt khi có sẵn người lao động đã quen với cách làm việc của môi trường quốc tế.

Ngoài ra, khi tận dụng các mối quan hệ từ nguồn nhân lực nội bộ, trường sẽ tiết kiệm được chi phí dành cho đăng tuyển báo chí, chi phí để truyền thông, quảng bá, giới thiệu hình ảnh về trường nhằm thu hút ứng viên. Thêm nữa, nguồn nhân lực tuyển mộ từ sự giới thiệu, đề cử của nguồn nhân lực nội bộ thường có cơ sở để tin tưởng, đảm bảo hơn về chất lượng, tư cách đạo đức...

Thứ ba, tăng cường thông tin nội bộ. Việc lan truyền thông tin trong nội bộ vốn chưa được chú trọng trong quá trình tuyển dụng của trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS). Khi mảng thông tin này được chú trọng, trường sẽ nhanh chóng nhận được thông tin phản hồi từ nguồn nhân lực nội bộ của mình. Thêm nữa, người lao động khi nhận được thông tin nội bộ từ đơn vị mình đang công tác về quá trình tuyển dụng, sẽ cảm thấy mình được coi trọng, giá trị của mình được nâng cao, đó cũng là một cách tăng cường động lực lao động, và sự trung thành gắn bó. Nguồn nhân lực nội bộ thật sự có vai trò vô cùng quan trọng đối với tổ chức. Cảm giác được tôn trọng sẽ khích lệ họ giúp trường Quốc tế Anh – Việt tìm nguồn ứng viên chất lượng đạt yêu cầu tuyển dụng của trường.

Thứ tư, tận dụng trang web của trường để đăng thông tin tuyển dụng vừa tiết kiệm chi phí, vừa giúp những cá nhân quan tâm đến trường có được thông tin cần thiết, bổ ích với họ, và cũng góp phần khiến trang web – một kênh quảng bá của trường, có thêm tính cập nhật và tăng phần hấp dẫn hơn.

Hiện nay, trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS) mới chỉ đăng mẫu đơn ứng tuyển dành cho vị trí giáo viên người nước ngoài trên trang web

bvisvietnam.com. Và phần tin tuyển dụng này cũng chỉ rất chung chung, vốn nằm trên trang web từ ngày trang web bắt đầu hoạt động đến nay. Tin tuyển dụng này không có thời hạn tuyển dụng, số lượng cần tuyển, yêu cầu cụ thể về vị trí, chức danh công việc cần tuyển, cũng như bản mô tả công việc, và các chế độ đãi ngộ cụ thể nếu trúng tuyển. Tin tuyển dụng cũ thiếu thông tin và không có giá trị cập nhật về mặt thời gian đang tồn tại trên trang web bvisvietnam.com có thể tạo ra thông tin không chính xác, gây hiểu lầm về hoạt động tuyển dụng đang diễn ra tại trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS).

Thứ năm, là thực hiện ra đề thi để tuyển chọn ứng viên cho khâu tuyển dụng. Cách làm cũ của trường là quá trình thi tuyển ít khi có đề thi, chủ yếu là tiến hành phỏng vấn. Trong thực tế công tác tuyển dụng đã và đang diễn ra tại trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS) thì mới có hai chức danh công việc có tiến hành ra đề thi viết để thi tuyển, đó là chức danh Phiên dịch và Trưởng phòng công nghệ thông tin. Theo ý kiến của người nghiên cứu, đề thi (thi nói và thi viết) nên có sự chuẩn bị đối với mọi vị trí/ chức danh công việc cần tuyển dụng. Đề thi rõ ràng, chi tiết, có thang điểm cụ thể, chấm thi công khai sẽ đảm bảo sự công bằng đối với mọi ứng viên, việc so sánh ứng viên sẽ dễ dàng hơn, lựa chọn người phù hợp với công việc cũng chuẩn xác hơn cách làm cũ.

Thứ sáu, tổng kết sau mỗi đợt phỏng vấn một cách quy củ, bài bản, cũng là bước cần hoàn thiện đối với quy trình tuyển dụng của trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS). Tổng kết để tính được chi phí nhân lực, vật lực dành cho tổ chức tuyển dụng, so sánh với kết quả của đợt thi tuyển, từ đó so sánh được chi phí giữa các đợt tuyển nhân lực, đúc rút bài học kinh nghiệm, có phương án để hạn chế nhược điểm, hoàn thiện cho các đợt tuyển dụng về sau.

Vì bước tổng kết vốn không tồn tại trong quá trình tuyển dụng tại trường Quốc tế Anh – Việt từ trước đến nay, nên trường không có căn cứ cần thiết để điều chỉnh quy trình tuyển dụng cho hợp lý, không có cơ sở để biết đề

mục nào, bước thực hiện nào cần rút gọn, tiết kiệm. Chi phí dành cho tuyển dụng không được lên kế hoạch từ đầu, và sau quá trình tuyển dụng cũng không được tổng kết lại, không biết là trường đang tiến hành tuyển dụng đảm bảo tiết kiệm chi phí, hay đang bị lãng phí không cần thiết. Các nhược điểm này khiến trường khó mà giảm thiểu nguồn lực tài chính, con người, thời gian dành cho quy trình tuyển dụng, dù có muốn cải thiện, giảm nhẹ, và rút gọn.

Ở trên là một số ý kiến của người nghiên cứu về quy trình dành cho công tác tuyển dụng của trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS). Để công tác tuyển dụng được cải thiện cho tốt lên so với hiện tại, bộ phận nhân sự của trường cần có những động thái cần thiết để bộ máy quản lý, cũng như các phòng ban đang hoạt động hiểu được ý nghĩa cần thiết của kế hoạch tuyển dụng, từ đó tuân theo quy trình một cách chặt chẽ.

- *Tính toán hiệu quả truyền thông*

Trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS) nên tính hiệu quả truyền thông, qua số lượng hồ sơ ứng tuyển.

Chỉ số này được thể hiện thông qua số lượng hồ sơ ứng tuyển/ đợt tuyển dụng. Đây là một phương thức đo lường mức độ hiệu quả truyền thông. Số lượng hồ sơ tham gia cuộc tuyển mộ nhiều, chứng tỏ trường làm công tác quảng bá hình ảnh tốt, hoặc công việc/ vị trí tuyển chọn hấp dẫn (Nếu công tác quan hệ công chúng của trường tốt, tạo dựng được uy tín và hình ảnh tốt đẹp, thì số lượng hồ sơ tham gia tuyển luôn cao; Nếu số lượng hồ sơ của các đợt tuyển dụng có sự chênh lệch lớn, chứng tỏ vị trí công việc hấp dẫn và có tính quyết định trong việc thu hút ứng viên hơn là danh tiếng của trường)

Trong quá trình tuyển dụng, có thể đề nghị ứng viên điền thông tin, ý kiến nhận xét vào bảng đánh giá quá trình trường tiến hành tuyển dụng để phần nào hiểu được lý do về số lượng hồ sơ nhiều hay ít. Qua đó, có các phương án cải tiến cho những đợt tuyển dụng sau thành công hơn.

- *Tính tỷ lệ ứng viên đạt yêu cầu*

Tổng kết và đánh giá về tỷ lệ ứng viên đạt yêu cầu cũng là một phương thức nên được chọn lựa. Tỷ lệ này phản ánh mức các ứng viên đạt những yêu cầu cơ bản do trường đề ra. Tỷ lệ này được tính như sau:

$$\text{Tỷ lệ ứng viên đạt yêu cầu} = \text{Số ứng viên đạt yêu cầu} / \text{Tổng số ứng viên}$$

Tỷ lệ này càng cao chứng tỏ trường đã truyền thông đầy đủ các yêu cầu cốt lõi đến các ứng viên. Như vậy, phòng Nhân sự cũng giảm bớt vất vả trong quá trình chọn lọc hồ sơ.

Nếu tỷ lệ này quá thấp, cần xem lại bản mô tả công việc, yêu cầu với người thực hiện công việc, tức bản tin quảng cáo mà trường đăng trên trang web tuyển dụng. Bởi rất có thể, nguyên nhân là vì trường đã không truyền thông đầy đủ, rõ ràng cho ứng viên hiểu về nội dung, các yêu cầu đối với công việc đang tuyển. Khi ứng viên không hiểu rõ về yêu cầu tuyển dụng, tỷ lệ hồ sơ không đạt yêu cầu sẽ cao.

- *Tính chỉ số hiệu quả tuyển dụng*

Ta tính chỉ số này theo công thức sau:

$$\text{Chỉ số hiệu quả tuyển dụng} = \text{Tổng chi phí} / \text{Tổng số bộ hồ sơ.}$$

Cách tính này cho biết để có được một bộ hồ sơ, trường phải bỏ ra chi phí bao nhiêu.

Công thức này nên được tính riêng cho từng kênh tuyển dụng, để điều chỉnh chi phí hợp lý hơn.

Chỉ số hiệu quả tuyển dụng cao chứng tỏ kênh tuyển dụng mà trường lựa chọn có hiệu quả. Ngược lại, nên xem xét để thay đổi hoặc có biện pháp hỗ trợ kênh tuyển dụng để thu được kết quả cao hơn.

- *Thời gian tuyển nhân viên*

Chỉ số thời gian tuyển dụng là số thời gian trung bình kể từ khi yêu cầu tuyển dụng được thông báo công khai đến khi tuyển được nhân sự là mất bao

nhiều ngày.

Ý nghĩa của chỉ số này là vừa ràng buộc trách nhiệm của bộ phận nhân sự trong việc tìm người, vừa là cơ sở định hướng cho các bộ phận trong việc chủ động xây dựng kế hoạch nhân lực.

Đưa ra thời gian tuyển nhân viên, các bộ phận có nhu cầu tuyển dụng nhân sự sẽ phải xây dựng kế hoạch nhân lực từ trước đó. Việc này giúp các phòng ban, bộ phận tự chủ và dự đoán được nhu cầu nhân lực của chính mình, giảm bớt gánh nặng cho bộ phận nhân sự khi phải tìm người gấp trong thời gian quá ngắn ngủi.

Đưa ra thời gian tuyển nhân viên, phòng Nhân sự sẽ phải tự lập kế hoạch cho mình: Trong thời gian bao lâu phải tìm kiếm được nguồn ứng viên, sắp xếp thời gian thi tuyển, phỏng vấn thế nào cho hợp lý. Công việc tránh khỏi bị đình trệ, và mọi hoạt động khi có dự tính trước đều dễ giải quyết hơn đối với các vấn đề phát sinh bất ngờ

3.2.2.2. Hoạt động bố trí, sử dụng nguồn nhân lực

Hoạt động sử dụng, bố trí nguồn nhân lực cần phải đạt các nhiệm vụ sau:

-Bố trí đúng người, đúng việc; Điều này không chỉ thể hiện ở bằng cấp mà còn qua khả năng thực sự của mỗi người. Nhà quản lý phải có con mắt đánh giá, nhận xét con người để lựa chọn người thích hợp nhất với chức danh công việc đang tuyển. Có những lao động đa kỹ năng có thể thích ứng với hai hay nhiều chức danh công việc khác nhau. Khi đó, nhà quản lý phải cân nhắc để lựa chọn phương án bố trí tối ưu, mang lại hiệu quả sử dụng nhân lực cao nhất. Tìm kiếm được người và việc ăn khớp, nhà quản lý đã thành công với khả năng nhìn nhận, đánh giá của mình.

-Phát huy có hiệu quả khả năng, năng lực của nhân viên; Bố trí đúng người, đúng việc thì người lao động có cơ hội để phát huy sở trường, vận dụng được những kiến thức và kỹ năng sẵn có, đồng thời bộc lộ những khả năng tiềm ẩn.

Sử dụng nhân lực tốt là tận dụng được các tiềm năng sẵn có của người lao động, tạo cơ hội cho người lao động khẳng định giá trị bản thân, xây dựng được vị trí để tập thể thừa nhận, tôn trọng, qua đó giúp tổ chức nâng cao hiệu quả sản xuất công tác. Có những trường hợp, phải qua vài lần luân chuyển, người lao động mới thật sự được làm công việc phù hợp với mình.

-Thu hút và giữ chân nhân viên; Thu hút được người lao động đã khó, giữ chân họ làm việc lâu dài cho tổ chức, xây dựng lòng trung thành của họ còn khó hơn. Để thu hút và giữ chân nhân viên, nhà quản lý phải bố trí, sử dụng nhân lực cho hợp lý. Ngoài ra, thăng chức cho cán bộ, nhân viên cũng là một phương pháp hiệu quả để giữ chân những lao động giỏi, có khả năng tổ chức và quản lý. Một khi người lao động có tình yêu với công việc, hòa nhập với môi trường của tổ chức, tin tưởng vào phong cách lãnh đạo, tổ chức không cần bỏ nhiều công giữ chân, nhân viên vẫn tự nguyện gắn bó và cống hiến cho tổ chức.

-Làm cho nhân viên luôn có động lực để làm việc và phấn đấu vươn lên; Khi người lao động được làm công việc họ yêu thích, có người lãnh đạo tài giỏi và tâm lý, có môi trường làm việc ổn định và khả năng phát triển bản thân, họ sẽ làm việc nhiệt tình, có năng suất, chất lượng và hiệu quả.

-Tạo được sự trung thành của nhân viên đối với tổ chức và tạo được bầu không khí, tâm lý thuận lợi trong tập thể lao động cũng là một yếu tố cần xem trọng. Ở đây cần khả năng quản lý nhân lực tốt, không chỉ bằng phương thức mệnh lệnh mà còn là sự khéo léo, tình cảm. Sự kính trọng, tin tưởng vào tổ chức sẽ tạo nên lòng trung thành của nhân viên với tổ chức đó.

Trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS) cũng nên xem xét để có hướng sử dụng nhân lực hiệu quả hơn. Ví dụ như số lượng nhân viên phục vụ (bao gồm bảo vệ, tạp vụ, làm vườn, lái xe) quá đông. Để giảm bớt gánh nặng tài chính, Trường có thể sử dụng các công ty ty chuyên nghiệp, chuyên cung ứng dịch

vụ bảo vệ, vệ sinh. Cách này giúp trường giảm khá nhiều chi phí về lương, đãi ngộ, lại giảm bớt gánh nặng phải giám sát, quản lý.

Hoạt động bố trí, sử dụng nguồn nhân lực kế tiếp công tác tuyển dụng, và đây cũng là hoạt động giúp đánh giá tính hiệu quả của công tác tuyển dụng, đồng thời là sự nối tiếp trong chuỗi hoạt động phát triển nguồn nhân lực.

Đối với mỗi lao động tăng mới của trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS) đều phải trải qua thời gian thử việc, quá trình đánh giá thử việc, rồi mới được ký hợp đồng lao động chính thức. Thời gian thử việc chính là cơ hội để tiến hành bố trí thử, và có thể dễ dàng thay đổi vị trí công việc nếu cần thiết. Thời gian thử việc giúp nhận biết năng lực của người lao động mới gia nhập tổ chức, phát hiện sức mạnh, và nhận ra điểm yếu của họ. Cán bộ quản lý, cán bộ quản trị nhân lực có thể tiến hành công tác thuyên chuyển vị trí, hoặc áp dụng các chương trình đào tạo để người lao động mới gia nhập tổ chức được làm công việc phù hợp nhất với năng lực, phẩm chất cá nhân của họ.

Bố trí, sử dụng nguồn nhân lực cũng là một cách để đánh giá năng lực của bộ phận quản lý, bộ phận tham gia quá trình tuyển dụng. Nhưng đây là một quá trình đòi hỏi cần có thời gian xem xét, ghi nhận và đánh giá liên tục, vì vậy, không nên quá nôn nóng, đòi hỏi phải có kết quả quá rõ ràng phản ánh thành tích của người lao động và người bố trí công việc trong một thời gian quá ngắn ngủi.

Trong thực tế tại trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS), cũng có những vị trí công việc thường xuyên thay đổi nhân sự. Nguyên nhân một phần cũng bởi bố trí, sử dụng nguồn nhân lực chưa hợp lý, đẩy người lao động mới gia nhập tổ chức vào một vị trí không phù hợp với họ, khiến người lao động không đáp ứng được yêu cầu công việc, và buộc phải thuyên chuyển, hoặc rời bỏ công việc.

Và ngay trong quan điểm tuyển dụng, sử dụng con người mà trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS) bấy lâu nay vẫn duy trì, đó là ưu tiên cho lao động biết tiếng Anh, có kinh nghiệm làm việc với người nước ngoài, mà không quan trọng bằng cấp họ được đào tạo, yếu tố đặc thù của vị trí công việc mà người đó có thể được trường mời nắm giữ. Quan điểm này dẫn tới hệ quả là người lao động khá lúng túng khi được giao phó công việc mà họ thiếu kiến thức, thiếu kỹ năng. Với những lao động trẻ, có khả năng học hỏi và kỹ năng mềm tốt, nhanh nhạy, linh hoạt, họ có thể đáp ứng được công việc sau một thời gian tự trau dồi, cố gắng. Song số lượng những lao động như vậy không có nhiều, và thời gian để họ thích nghi được với công việc cũng không phải ngắn ngủi. Điều này khiến trường bị lãng phí thời gian và nhiều nguồn lực có liên quan để người lao động học việc, quen việc, để từ đó làm được công việc.

Do đó, công tác bố trí, sử dụng nguồn nhân lực tại trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS) cần được nghiêm túc nhìn nhận vào những khiếm khuyết hiện có, để thẳng thắn gạt bỏ những hạn chế đang ảnh hưởng xấu tới công tác phát triển nguồn nhân lực tại trường.

“Dụng nhân như dụng mộc”, mỗi cá nhân có điểm mạnh riêng, để phát huy kinh nghiệm, óc sáng tạo, linh hoạt và khả năng tiếp thu, học hỏi ở họ đòi hỏi nhiều hoạt động liên hoàn và hỗ trợ lẫn nhau trong công tác phát triển nguồn nhân lực, chứ không chỉ nằm duy nhất ở khâu bố trí, sử dụng người lao động.

3.2.2.3. Hoạt động đánh giá nguồn nhân lực

Để đánh giá nguồn nhân lực tương đối đầy đủ và chính xác, nên sử dụng bộ chỉ số KPI. Mỗi chức danh phải có bản mô tả công việc, và kế hoạch làm việc hàng tháng. Qua đó các cấp quản lý sẽ áp dụng các chỉ số để đánh

giá hiệu quả của chức danh đó. Bộ chỉ số đánh giá là một công cụ điều hành, quản lý, đồng thời để cán bộ nhân viên thấy được những mục tiêu cần đạt.

Bộ chỉ số đánh giá hiệu quả công việc giúp người lao động nhận thức được kỳ vọng của tổ chức đối với mình, cũng như chiến lược kinh doanh chung. Từ đây, họ sẽ tự đề ra kế hoạch cụ thể cho riêng mình để thực thi công việc theo yêu cầu đã đặt ra của tổ chức.

Đánh giá nhân lực nên tập trung vào hiệu suất công việc, không nên dựa vào bằng cấp hoặc vị trí làm việc.

Có thể sử dụng một số thước đo như sau:

- Tỷ lệ nhân viên không hoàn thành nhiệm vụ:

Tỷ lệ nhân viên không hoàn thành nhiệm vụ = Số nhân viên không hoàn thành / Tổng số nhân viên

Tuy nhiên, trước khi áp dụng công thức này cần suy tính một số tác nhân có thể gây ảnh hưởng đến kết quả đánh giá.

Nhân viên không hoàn thành nhiệm vụ có thể bởi nhiều nguyên do:

Thứ nhất, do nhân viên không đủ khả năng đảm nhiệm công việc. Nếu rơi vào trường hợp này, ta có thể tính tỷ lệ nhân viên không hoàn thành nhiệm vụ với kết quả đánh giá khá chính xác, phù hợp với mục đích đánh giá hiệu quả lao động. Tỷ lệ nhân viên không hoàn thành nhiệm vụ phản ánh thực lực của người lao động có khả năng đảm trách công việc hay không.

Thứ hai, do người lao động phải gánh vác khối lượng công việc quá lớn, hoặc phải kiêm nhiệm nhiều phần công việc, nên họ không thể hoàn thành tốt tất cả mọi đầu công việc được giao theo kịp tiến độ thời gian.

Thứ ba, do cấp quản lý trực tiếp khi tiến hành đánh giá lại chỉ dựa vào cảm tính, nên kết quả đánh giá không phản ánh chân thực những cống hiến của người lao động.

Do vậy, phải có chỉ tiêu cụ thể để xác định thế nào là không hoàn thành công việc (phải tính đến khối lượng và tính chất công việc)

Sau khi tính được tỷ lệ này, cần có phương án phù hợp để giải quyết khó khăn, muốn vậy phải xác định nguyên nhân khiến người lao động không hoàn thành được công việc, như: lượng công việc quá lớn (có thể phân chia lại công việc, hay tuyển thêm người mới, để người lao động được san sẻ bớt những áp lực của khối lượng công việc quá lớn, hoặc tính chất công việc quá phức tạp mà một mình họ khó giải quyết kịp thời)

Nếu nguyên nhân được xác định là người lao động không thích ứng với công việc thì có thể tiến hành đào tạo, hay luân chuyển, chuyển vị trí công tác của họ.

- Tỷ lệ nhân viên hoàn thành 100% công việc

Cách tính = Số nhân viên hoàn thành 100% công việc/ tổng số nhân viên

Có thể dùng cách tính này để so sánh giữa các phòng ban, bộ phận, đặt ra chỉ tiêu có thưởng, có phạt để khuyến khích người lao động làm việc tốt hơn. Cách tính này cũng nên áp dụng định kỳ hàng tháng để tinh thần phấn đấu trong công việc không bị đi xuống. Để kết quả đánh giá phản ánh đúng tình hình thực hiện công việc, nên có tiêu chí đánh giá cụ thể, rõ ràng, định lượng.

- Tỷ lệ nhân viên có thái độ tốt lên

Cách tính = Số nhân viên có thái độ tốt/ Tổng số nhân viên

Tỷ lệ này cho phép tính toán được số nhân viên đảm bảo công việc là bao nhiêu.

Nên tính chỉ tiêu này hàng tháng, để có sự so sánh theo thời gian, và giữa các bộ phận, phòng ban chức năng với nhau, để có biện pháp lên tinh thần kịp thời, hoặc có hướng mở lớp bồi dưỡng. Khi thái độ của người lao động được củng cố, môi trường làm việc sẽ tốt lên.

- Tỷ lệ mức độ vi phạm nội quy

Cách tính = Số trường hợp vi phạm nội quy/ Tổng số nhân viên

Nên có quy định cụ thể đối với các mức vi phạm, từ nhẹ đến nghiêm trọng. Tỷ lệ này phản ánh môi trường làm việc, văn hóa tổ chức, kỷ luật lao động tại tổ chức có ổn định và nghiêm túc hay không.

Phương thức theo dõi này phải tuân theo Nội quy lao động, và đúng với các điều khoản quy định trong Bộ luật lao động.

Những chỉ tiêu đánh giá nêu trên có thể tập hợp thành bộ tiêu chuẩn đánh giá, và nên tiến hành thường xuyên, liên tục để môi trường lao động đi vào kỷ cương, nề nếp.

3.2.2.4. Thù lao, đãi ngộ nguồn nhân lực

Trong điều kiện kinh tế khó khăn, sẽ thật khó khi yêu cầu nâng mức thù lao đãi ngộ tài chính để duy trì và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.

Việc duy trì mức đãi ngộ thù lao tài chính như hiện nay, và tăng ít nhất 5% thù lao tài chính mỗi năm như cách làm đang có ở trường vốn đã khó khăn để có thể duy trì.

Do đó, trường Quốc tế Anh – Việt cần xem xét để áp dụng các hình thức đãi ngộ phi tài chính, để vừa tiết kiệm nguồn lực, vừa duy trì được mục tiêu phát triển nguồn nhân lực của mình.

Đầu tiên là những đảm bảo về chất lượng công việc. Yếu tố này thể hiện ở việc đảm bảo sự phát triển nghề nghiệp của người lao động, như họ được tham gia các khóa đào tạo, được đảm đương các công việc có tính thách thức cao, yêu cầu cao về tinh thần trách nhiệm, được tạo cơ hội thăng tiến, đề bạt hoặc phát triển. Khi công việc có sức hút, người lao động sẽ gắn bó và yên tâm về tương lai của mình. Nhất là khi công việc có tính hấp dẫn, lại có độ ổn định cao, có điều kiện khẳng định bản thân.

Thứ hai, là môi trường làm việc. Tinh thần và sức khỏe của người lao động được đảm bảo dựa trên môi trường làm việc hài hòa lành mạnh, là một điều kiện mà người lao động nào cũng mong muốn. Khi người lao động được làm việc với tinh thần thoải mái, các yếu tố nguy hiểm độc hại được giảm nhẹ và loại bỏ, trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS) lại đưa các chính sách hợp lý, công bằng áp dụng cho mọi nhân viên, tập thể lao động có môi trường tâm lý thuận lợi, lịch làm việc linh hoạt, lãnh đạo ân cần, chu đáo với nhân viên, thì đây là chất keo giá trị nhất gắn kết người lao động trung thành với tổ chức.

Thứ ba là đảm bảo tính hợp lý của mức thù lao trả cho người lao động và cơ hội phát triển tốt cho họ trong tương lai. Đầu rằng trong điều kiện phải thắt chặt mọi khoản chi, song, trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS) vẫn cần đảm bảo rằng mức chi trả thù lao lao động của mình ngang với mặt bằng chung so với các trường Quốc tế khác và tương đối xứng đáng với công sức đóng góp của người lao động. Ngoài ra, những hứa hẹn về cơ hội thăng tiến cũng góp sức giữ chân những nhân viên giỏi, những cán bộ lãnh đạo chủ chốt.

Ngoài thù lao, tiền lương, trường Quốc tế Anh – Việt cũng cần chú ý đến những đãi ngộ phi tài chính khác, như lời chúc mừng, động viên, tuyên dương trước tập thể khi người lao động có thành tích (dù chỉ là thành tích nhỏ). Vào các ngày lễ, các dịp kỷ niệm, trường cũng nên trang trí không gian chung để tạo không khí vui tươi rạng rỡ, trao những món quà nhỏ, nhưng cách trao tặng trân trọng để người lao động thêm yêu quý và gắn bó với công việc, tổ chức của mình.

Trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS) có một đặc thù là vị trí địa lý của trường cách khá xa trung tâm thành phố (khoảng 15km). Đa phần cán bộ nhân viên của trường phải đi làm xa, và quãng đường dài khá nguy hiểm (phải qua cầu cao tốc). Để đảm bảo an toàn cho cán bộ nhân viên, và giảm bớt chi phí đi lại cho họ, trường có thể hỗ trợ bằng cách cung cấp xe ô tô đưa đón cán bộ

nhân viên đi làm (về phần cán bộ nhân viên của trường có thể đóng góp thêm cho chi phí xăng, hao mòn xe...). Đây vốn là nguyện vọng của đông đảo cán bộ nhân viên đang làm việc tại trường Quốc tế Anh – Việt, và điều này cũng hoàn toàn chính đáng. Người lao động cảm thấy an toàn, và thấy mình được quan tâm thì họ mới dốc sức cho sự nghiệp xây dựng tổ chức.

Ở trên là một vài ý kiến đóng góp của tác giả nhằm cải thiện và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tại trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS). Ngoài sức mạnh tài chính, đội ngũ lãnh đạo của trường cần có tầm nhìn và có tâm huyết để chăm lo bồi dưỡng cho nguồn lực quý giá nhất – nguồn lực con người.

Phát triển nguồn nhân lực đòi hỏi quá trình đầu tư lâu dài về thời gian và công sức. Bài nghiên cứu của tác giả chỉ là những đóng góp rất nhỏ cho quá trình ấy. Mục tiêu phát triển nguồn nhân lực nếu như thực hiện được sẽ đem về lợi ích cho cả người lao động cũng như người sử dụng lao động. Đội ngũ lãnh đạo cũng như cán bộ nhân viên trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS) cần nhận thức được tầm quan trọng ấy để đưa ra những giải pháp phù hợp với điều kiện sẵn có và đủ khả năng thích ứng với đòi hỏi trong tương lai. Đây là mục tiêu cho sự tồn tại và hưng thịnh của tập thể, nhưng cũng đồng thời là lợi ích cho cá nhân, là cái đích cần hướng tới cho trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS) nói chung, và cho từng cán bộ nhân viên của trường nói riêng.

KẾT LUẬN

Phát triển nguồn nhân lực cần được coi trọng từ khâu tạo dựng lực lượng lao động có kỹ năng, cho đến cách thức bố trí sử dụng hiệu quả, đào tạo và đãi ngộ để duy trì, và các chính sách chuẩn bị cho sự phát triển trong tương lai.

Điểm đặc biệt của phát triển nguồn nhân lực là không để nguồn nhân lực bị giảm giá trị trong quá trình sử dụng, mà ngược lại, càng sử dụng nhiều, giá trị thặng dư càng tăng tiến, và khả năng thu hồi vốn càng cao. Chi phí cho phát triển nguồn nhân lực cao, nhưng thời gian sử dụng, và năng suất lao động được tạo ra trong quá trình lao động lại lớn. Phát triển nguồn nhân lực nếu đúng hướng sẽ mang lại lợi ích lớn hơn rất nhiều so với kinh phí bỏ ra, khi đó khoản chi tài chính dành cho chương trình phát triển nguồn nhân lực không phải là chi phí mà là đầu tư, nhằm đạt lợi nhuận trong lâu dài.

Ngày nay, sự phát triển mạnh mẽ của nền kinh tế tri thức và toàn cầu hóa đòi hỏi mọi tổ chức phải có chiến lược phát triển nguồn nhân lực đúng đắn, theo kịp xu thế thời đại, đồng thời phải phù hợp với những đặc điểm riêng biệt của tổ chức mình. Đối với các cơ sở giáo dục quốc tế, điều này lại đặc biệt cần coi trọng, bởi mục tiêu và sứ mệnh chung của các trường học này là đào tạo những công dân có khả năng thích nghi tốt, đáp ứng nhanh yêu cầu sáng tạo và phát triển không ngừng của thế giới đang liên tục vận động và phát triển trong giai đoạn toàn cầu hóa.

Phát triển nguồn nhân lực là khâu trọng yếu, góp phần định hướng phát triển trong tương lai của một tổ chức. Đầu tư cho phát triển nguồn nhân lực không nên xếp vào chi phí, bởi tổ chức sẽ thu về thành quả lớn hơn nếu biết sử dụng nguồn lực đúng hướng.

Ngay từ những ngày đầu mới thành lập, trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS) đã đặt ra mục tiêu trở thành trường Quốc tế hàng đầu tại Việt Nam, với sứ mệnh đào tạo những công dân toàn cầu. Trong 3 năm, mở 3 cơ sở giáo dục lớn, và trong tương lai sẽ có một làng giáo dục quốc tế được xây dựng tại huyện Từ Liêm, Hà Nội. Với một tham vọng lớn như trên, trường rất cần ưu tiên công tác phát triển nguồn nhân lực. Không chỉ cần quy mô nguồn nhân lực lớn để đáp ứng nhu cầu phát triển, mà để đảm bảo chất lượng giáo dục đạt cam kết với các bậc phụ huynh, trường phải chú tâm nhiều hơn nữa đến chất lượng nguồn nhân lực của mình.

Thứ nhất, nguồn nhân lực cần được đào tạo nâng cao trình độ không chỉ là bộ phận giảng dạy, mà còn phải quan tâm đến bộ phận quản lý, hỗ trợ, hay phục vụ. Vì có các phòng ban chức năng hỗ trợ, giúp sức thì khối chuyên môn giảng dạy mới hoạt động hiệu quả.

Thứ hai, mô hình trường quốc tế đang có xu hướng được đầu tư, phát triển mạnh mẽ. Trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS) sẽ ngày càng phải cạnh tranh với nhiều đối thủ ngang tầm về quy mô và chất lượng. Để đáp ứng yêu cầu của xã hội về dịch vụ giáo dục cao cấp, trường sẽ phải đầu tư toàn diện để nâng cao uy tín, chất lượng của mình. Và để đạt mục tiêu vượt qua các đối thủ cạnh tranh, thì yêu cầu về nâng cao chất lượng nguồn nhân lực là không thể bỏ qua.

Thứ ba, nước ta đang theo xu thế xã hội hóa giáo dục. Giáo dục đào tạo trở thành ngành nghề kinh doanh nhận được nhiều quan tâm từ dư luận. Để thu được lợi nhuận từ giáo dục, cần sự đầu tư dài hơi, và có tầm nhìn xa, nhận thức cả những thách thức trong thời kỳ khó khăn của kinh tế, đồng thời cũng rất cần sự nhạy bén để kịp thời nắm bắt cơ hội. Để vượt qua thách thức, và nắm bắt được thời cơ, đội ngũ lãnh đạo cho đến các bộ phận chức năng cần được chú ý quan tâm để phát triển toàn diện. Công tác tạo động lực lao động

của trường còn yếu. Để người lao động gắn bó, và toàn tâm toàn sức cống hiến cho công việc, thì công tác phát triển nguồn nhân lực phải được xem xét và xây dựng lại.

Để nguồn nhân lực phát triển toàn diện, trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS) còn rất nhiều kế hoạch nên được xem xét, nhiều công tác phải được trau dồi, nhiều cán bộ cần được bồi dưỡng. Với thực trạng phát triển nguồn nhân lực như hiện nay, trường đang đứng trước rất nhiều thách thức. Điều quan trọng là trường phải đối mặt với những hạn chế đang vướng mắc, và thật sự có những hành động hiệu quả, cải thiện công tác phát triển nguồn nhân lực của mình.

Trong phạm vi nghiên cứu của luận văn này, tác giả đưa ra một góc nhìn về thực trạng phát triển nguồn nhân lực tại trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS), cùng những phương hướng hoàn thiện dựa trên quá trình nghiên cứu cơ sở lý luận về phát triển nguồn nhân lực, phù hợp với đặc điểm và điều kiện hoạt động của trường.

Các giải pháp hoàn thiện trong bài luận văn có thể được xem xét để phần nào áp dụng trong thực tế, góp phần làm tăng hiệu quả phát triển nguồn nhân lực cho trường Quốc tế Anh – Việt (BVIS) nhằm mục tiêu phát triển tương lai.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tiếng Việt

1. Đỗ Công Định (2005), Nguồn nhân lực Việt Nam: Thực trạng và kiến nghị, *Tạp chí Công sản*, (số 10), tr. 61-64
2. GS.TS Bùi Văn Nhơn (2006), “*Quản lý và phát triển nguồn nhân lực xã hội*”, NXB Tư pháp, Hà Nội
3. Hiền Thư, Phát triển nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu công nghiệp hóa, hiện đại hóa và hội nhập quốc tế, *tapchicongsan.org.vn*, <http://www.tapchicongsan.org.vn/Home/Thong-tin-ly-luan/2012/17512/Phat-trien-nguon-nhan-luc-dap-ung-yeu-cau-cong-nghiep-hoa.aspx>, 27/8/2012
4. Huy Đức, Thị trường lao động cao cấp thiếu nghiêm trọng nhân tài, *vnexpress.net*, <http://kinhdoanh.vnexpress.net/tin-tuc/doanh-nghiep/thi-truong-lao-dong-cao-cap-thieu-nghiem-trong-nhan-tai-2874126.html>, 10/9/2013
5. Huyền Thanh, Tái cơ cấu nguồn nhân lực để doanh nghiệp phát triển bền vững, *cand.com.vn*, <http://www.cand.com.vn/vi-VN/kinhte/2013/8/207322.cand>, 23/8/2013
6. Lê Thị Ái Lâm (2002) “*Phát triển nguồn nhân lực thông qua giáo dục và đào tạo ở một số nước Đông Á: Kinh nghiệm đối với Việt Nam*”
7. Lê Thị Hồng Diệp (2012), *Phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao đáp ứng yêu cầu xây dựng nền kinh tế tri thức ở Việt Nam*, Đại học Quốc gia Hà Nội, Hà Nội
8. Lê Thị Mỹ Linh, (2009), “*Phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam trong quá trình hội nhập kinh tế*”

9. Mạnh Ý – Hải Quyền, Mùa săn nhân sự cấp cao, doanhnhansaigon.vn, <http://m.doanhnhansaigon.vn/online/the-gioi-quan-tri/nhan-su/2013/08/1076238/mua-san-nhan-su-cap-cao/>, 20/8/2013
10. Ngô Trương Hoàng Thy, (2007), *Đào tạo nguồn nhân lực – Làm sao để khỏi ném tiền qua cửa sổ?*, NXB Trẻ, Thành phố Hồ Chí Minh
11. Nguồn nhân lực Việt Nam: thực trạng và giải pháp, vcp.edu.vn, <http://vcp.edu.vn/dao-tao/he-dai-han-tap-trung/153-nguon-nhan-luc-viet-nam-thuc-trang-va-giai-phap>, 1/4/2013
12. Nguyễn Thùy Dung, (2005), Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực theo năng lực cần thiết – một phương pháp mới nâng cao năng lực giảng dạy cho giảng viên, *Tạp chí Kinh tế và Phát triển*, (số 102), tr. 45-47
13. Nguyễn Tiệp, (2006), Đào tạo và phát triển lao động chuyên môn kỹ thuật – tiền đề quan trọng để sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực, *Tạp chí Nghiên cứu Kinh tế*, (số 2), tr. 17-28
14. Nguyễn Trung, Suy nghĩ về phát triển nguồn nhân lực ở nước ta, viet-studies.info, http://www.viet-studies.info/NguyenTrung/NTrung_GiaoDuc.htm, 23/4/2013
15. Nhóm tác giả Business Edge (2007), *Bản chất quản trị nguồn nhân lực: Gây dựng “Đội quân tinh nhuệ”*, NXB Trẻ, Thành phố Hồ Chí Minh
16. PGS.TS Lê Quân, Chất lượng nhân lực – Chủ đề nóng của doanh nghiệp Việt Nam, hutech.edu.vn, <http://www.hutech.edu.vn/homepage/index.php/tuyen-sinh-dao-tao/754-chat-luong-nhan-luc-chu-de-nong-cua-doanh-nghiep-viet-nam>, 4/11/2011

17. PGS.TS Nguyễn Tiệp (2008), *Giáo trình quản trị nguồn nhân lực*, NXB Lao động Xã hội, Hà Nội
18. PGS.TS Trần Kim Dung (2003), *Giáo trình quản trị nguồn nhân lực*, NXB Thống kê, Hà Nội
19. PGS.TS Trần Xuân Cầu (2008), “*Giáo trình Kinh tế nguồn nhân lực*”, NXB trường Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội
20. Phạm Minh Tuấn, (2005), Nguồn nhân lực cho sự phát triển của các doanh nghiệp vừa và nhỏ, *Tạp chí quản lý Nhà nước*, (số 110), tr. 21-27
21. Phan Thủy Chi (2008), “*Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong các trường đại học khối kinh tế của Việt Nam thông qua các chương trình hợp tác đào tạo quốc tế*”.
22. Phùng Lê Dung – Đỗ Hoàng Điệp, Phát triển nguồn nhân lực dựa trên các chiến lược kinh tế, tinmoi.vn, <http://www.tinmoi.vn/Phat-trien-nguon-nhan-luc-dua-tren-cac-chien-luoc-kinh-te-0114427.html>, 10/12/2012
23. Tạ Ngọc Hải, Viện Khoa học Tổ chức Nhà nước, Một số nội dung về nguồn nhân lực và phương pháp đánh giá nguồn nhân lực, caicachhanhchinh.gov.vn, http://www.google.com.vn/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&cad=rja&ved=0CDoQFjAC&url=http%3A%2F%2Fcaicachhanhchinh.gov.vn%2Fuploads%2FNews%2F2138%2Fattachs%2Fvi.BAI%252021%2520TRAN%252065.pdf&ei=0wE_Utu3Eli9jAKzpYDQAw&usg=AFQjCNG6K91MDd2iVCVBkneuAHAs1HofXA&bvm=bv.52434380,d.cGE, 03/01/2013
24. Ths. Nguyễn Văn Điềm và PGS.TS Nguyễn Ngọc Quân (2004), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Thống kê, Hà Nội

25. Trần Thanh Hưng, Phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao, cphud.danang.gov.vn,

<http://cphud.danang.gov.vn/index.php/phat-trien-nguon-nhan-luc/tham-khao/1572-nguon-nhan-luc-chat-luong-cao.html>, 11/5/2013

26. Trần Xuân Tĩnh, Khan hiếm nguồn nhân lực chất lượng cao, mywork.vn, http://mywork.vn/tin-tuc/Tin-moi/khan-hiem-nguon-nhan-luc-chat-luong-cao_10353.html, 15/8/2013

27. TS. Nguyễn Hữu Lam, Mô hình năng lực trong giáo dục, đào tạo, và phát triển nguồn nhân lực, cemd.ueh.edu.vn,

<http://www.cemd.ueh.edu.vn/?q=article/m%C3%B4-h%C3%ACnh-n%C4%83ng-l%E1%BB%B1c-trong-gi%C3%A1o-d%E1%BB%A5c-%C4%91%C3%A0o-t%E1%BA%A1o-v%C3%A0-ph%C3%A1t-tri%E1%BB%83n-ngu%E1%BB%93n-nh%C3%A2n-l%E1%BB%B1c.html>, 22/7/2013

28. TS. Trần Kim Dung, Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, một yêu cầu cấp bách, edu.hochiminhcity.gov.vn,

<http://edu.hochiminhcity.gov.vn/tintuc/2007/5/nangcaoCL-2352007.htm>, 16/3/2013

29. Viện Kinh tế thế giới (2003), “*Phát triển nguồn nhân lực thông qua giáo dục và đào tạo: Kinh nghiệm Đông Á*”, NXB Khoa học xã hội, Hà Nội

30. Vũ Ngọc Phương, Một số chính sách phát triển nguồn nhân lực Việt Nam hiện nay, gopfp.gov.vn, http://www.gopfp.gov.vn/so-8-125;jsessionid=7330A22A4B712886258F876DAF5D1CEC?p_p_id=62_INSTANCE_Z5vv&p_p_lifecycle=0&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=column-

3&p_p_col_count=1&_62_INSTANCE_Z5vv_struts_action=%2Fjournal_articles%2Fview&_62_INSTANCE_Z5vv_groupId=18&_62_INSTANCE_Z5vv_articleId=69654&_62_INSTANCE_Z5vv_version=1.0, 22/12/2012

31. Văn Đình Tấn, Nguồn nhân lực trong công cuộc công nghiệp hóa, hiện đại hóa ở nước ta, truongchinhtrina.gov.vn,

http://truongchinhtrina.gov.vn/ArticleDetail.aspx? Article_ID=212,
25/12/2012

32. Xuân Thắng, Nguồn nhân lực chất lượng cao đang bị xem nhẹ, phapluatxahoi.vn,

<http://phapluatxahoi.vn/201383091237786p1001c1049/nguon-nhan-luc-chat-luong-cao-dang-bi-xem-nhe.htm>, 30/8/2013

Tiếng Anh

1. Diana J. Kelly (2001), Human Resource Development Outlook, Dual Perceptions of HRD: Issues for Policy: SME's, Other Constituencies, and the Contested Definitions of Human Resource Development, pp. 53-68

2. George T. Milkovich and John W. Boudreau – Human Resources Management, pp. 9

3. Nicholas Henry (2012), Public Administration and Public affairs, pp. 256

PHỤ LỤC

1. Phiếu đánh giá thời gian thử việc
2. Bảng đánh giá hiệu quả công việc
3. Thang bảng lương năm 2012
4. Đặc điểm mẫu khảo sát
5. Bảng hỏi về công tác phát triển nguồn nhân lực tại trường Quốc tế Anh – Việt
(BVIS)