

ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ



TRẦN THỊ MỸ PHƯƠNG

ĐỀ ÁN LUẬN CHUYỂN CÔNG VIỆC GIỮA CÁC
PHÒNG BAN TẠI TRƯỜNG CAO ĐẲNG FPT
POLYTECHNIC – TRUNG TÂM FPT
POLYTECHNIC ĐÀ NẴNG

Ngành: Quản trị kinh doanh

Mã số: 834 01 01

TÓM TẮT ĐỀ ÁN THẠC SĨ

Người hướng dẫn khoa học: TS. Nguyễn Thị Bích Thu

Đà Nẵng, 2024

Công trình được hoàn thành tại
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ, ĐHQĐHN



Người hướng dẫn khoa học: TS. Nguyễn Thị Bích Thu

Phản biện 1: TS. Nguyễn Thị Bích Thủy

Phản biện 2: PGS.TS Hoàng Trọng Hùng

Đề án đã được bảo vệ trước hội đồng chấm Luận văn tốt nghiệp Thạc sĩ Quản trị kinh doanh tại Trường Đại học Kinh tế, Đại học Đà Nẵng vào ngày 01 tháng 06 năm 2024

Có thể tìm hiểu đề án tại:

- Trung tâm thông tin – học liệu, Đại học Đà Nẵng
- Thư viện trường Đại học Kinh tế, ĐHQĐHN

MỞ ĐẦU

1. Sự cần thiết phải xây dựng đề án:

Trong thị trường cạnh tranh ngày nay, việc quản lý và phát triển nguồn nhân lực một cách hiệu quả trở thành yếu tố quan trọng nhằm đạt được thành công và giúp tổ chức vượt qua những thách thức của môi trường kinh doanh thay đổi liên tục. Nguồn nhân lực là nguồn lực quan trọng của một tổ chức, giúp tổ chức thực hiện các chức năng và mục tiêu của mình một cách hiệu quả. Sự quản lý và phát triển nguồn nhân lực đóng vai trò quyết định đến sự thành công của tổ chức (Uysal & Koca, 2009).

Các nhân viên có năng lực sẽ thực hiện nhiệm vụ của họ một cách suôn sẻ và hoàn thành trách nhiệm trong công việc, từ đó giúp tổ chức đạt được các mục tiêu của mình. Tuy nhiên, động lực là một yếu tố không thể bỏ qua trong việc phát triển nhân viên. Điều này bởi vì kiến thức, kỹ năng, chuyên môn và sự cam kết của nhân viên cần được kích thích trước khi có thể đạt được hiệu suất làm việc hiệu quả trong một tổ chức Theo một nghiên cứu được thực hiện bởi Grant (2008), động lực thúc đẩy nhân viên làm việc có hiệu quả và năng suất. Ông cũng chứng minh rằng những nhân viên có động lực sẽ có xu hướng chủ động và tự giác làm việc hơn so với những nhân viên có ít động lực. Hơn nữa, những nhân viên có động lực sẽ gắn bó với công việc với tổ chức và sẵn sàng chịu trách nhiệm hơn. Mỗi nhân viên trong một tổ chức sẽ được động viên theo nhiều cách khác nhau. Theo cấp nhu cầu Maslow nhu cầu được tự thể hiện, tự khẳng định là nhu cầu bậc cao nhất và là nhu cầu không bao giờ thỏa mãn được tới đa nên sẽ tạo ra động lực bền bỉ nhất. Chính vì vậy việc người lao động được sử dụng tối đa năng lực của bản thân trong công việc và

thấy mình luôn được thách thức và trưởng thành từ công việc được làm là nguồn động viên to lớn đối với họ. Một cách để gia tăng động lực cho nhân viên theo cách này đó là luân chuyển công việc.

Luân chuyển công việc là một phần của chương trình thiết kế công việc tập trung vào thiết kế công việc nhằm tạo ra sự hứng thú cho nhân viên, nhân viên không cảm thấy nhàm chán vì phải làm một số nhiệm vụ lặp đi lặp lại (Maleki, 2019). Luân chuyển công việc tạo ra sự đa dạng nhiệm vụ cho nhân viên và cho phép họ thay đổi nhiệm vụ công việc theo định kỳ, bằng cách chuyển họ từ nhiệm vụ này sang nhiệm vụ khác. Với việc luân chuyển công việc, nhân viên có thể sử dụng sở thích và kỹ năng của mình trong nhiều loại công việc, đặc biệt là trong việc xác định vị trí công việc phù hợp. Theo Eriksson và Ortega (2006) một trong những ưu điểm của luân chuyển công việc là khả năng tăng động lực làm việc, những nhân viên được luân chuyển thực hiện nhiều loại công việc khác nhau cảm thấy thích hơn khi họ chỉ chuyên xử lý một công việc cụ thể. Nhiều nghiên cứu trước đây đã chỉ ra lợi ích của luân chuyển công việc trong khi thiết kế công việc.

Trường Cao đẳng FPT Polytechnic, cơ cấu tổ chức được thiết lập với các cấp bậc và chức danh rõ ràng: Giám đốc đứng đầu, sau đó là trường ban chức năng như trường ban Đào tạo, Trường ban Công tác sinh viên, Trường ban tuyển sinh.... Dưới mỗi trường ban chức năng là các trường phòng của từng phòng ban khác nhau như bộ phận tuyển sinh, bộ phận công tác sinh viên, bộ phận đào tạo, bộ phận hành chính, bộ phận quan hệ doanh nghiệp... Các quy trình làm việc sẽ được phân chia trách nhiệm rõ ràng và được định nghĩa trong mỗi nhóm công việc. Thông tin và quyết định chủ yếu được truyền tải từ cấp trên xuống cấp dưới.

Khối Đào tạo Cao đẳng FPT Polytechnic có tốc độ tăng trưởng rất mạnh. Từ 217 sinh viên đầu tiên tại Hà Nội, FPT Polytechnic đã tiếp tục mở rộng tại các tỉnh thành: TP HCM (2011), Đà Nẵng (2011), Tây Nguyên (2012), Cần Thơ (2018) với 7 cơ sở cùng tổng số sinh viên theo học lên tới 30.000 sinh viên vào năm 2020. Trong 3 năm qua liên tiếp 2018 - 2020, FPT Polytechnic đã đạt được tốc độ tăng trưởng từ 40 đến 50% mỗi năm. Với những thành công bước đầu này, đơn vị đã tiếp tục nỗ lực và đạt mục tiêu đến năm 2023 đạt 50.000 sinh viên theo học. Có tốc độ tăng trưởng mạnh đồng nghĩa cơ hội việc làm và thăng tiến của nhân viên cũng tăng theo. Ở Fpt Polytechnic, nhiều nhân viên làm việc ở cơ sở đã hoạt động một thời gian được luân chuyển đi các cơ sở mới mở nắm giữ các chức vị cao hoặc các luân chuyển công việc cho nhân viên từ bộ phận này sang bộ phận khác. Đa số các luân chuyển cán bộ giữa các phòng ban xuất phát từ nguyện vọng của nhân viên, khi bước sang vị trí khác họ như là một nhân viên mới hoàn toàn, đòi hỏi thời gian đào tạo và thích ứng dài. Việc luân chuyển chưa được đưa vào như là chính sách nhân sự của tổ chức và chưa được xem như là cơ hội cho nhân viên để học hỏi các vị trí khác nhau từ đó nâng cao kỹ năng, kiến thức chuẩn bị sẵn sàng cho các cơ hội thăng tiến trong tương lai từ đó thúc đẩy động lực làm việc cho nhân viên.

Nhận thấy được lợi ích của luân chuyển công việc cho tổ chức và khả năng áp dụng vào các vị trí công việc của các phòng ban trong Trường Cao đẳng FPT Polytechnic, sau thời gian thực tập học viên quyết định làm đề án luân chuyển công việc giữa các phòng ban tại Trường Cao đẳng FPT Polytechnic – Trung tâm FPT Polytechnic Đà Nẵng.

2. Mục tiêu của đề án

Tổng hợp các lý thuyết luân chuyển công việc trong thiết kế công việc.

Xây dựng quy trình luân chuyển vị trí công việc giữa các phòng ban theo định kỳ và báo trước cho nhân viên.

Doanh nghiệp áp dụng đề án trong tương lai để phát triển nhân viên.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu của đề án

3.1 Đối tượng:

Cán bộ nhân viên các phòng ban tại trường Cao đẳng FPT Polytechnic. Giảng viên không được đề cập trong đề án này vì chức năng, tính chất công việc & chế độ làm việc của giảng viên khác biệt với các vị trí cán bộ nhân viên khối văn phòng.

3.2 Phạm vi:

Phạm vi không gian: Trường Cao đẳng FPT Polytechnic – Trung tâm FPT Polytechnic Đà Nẵng

Phạm vi thời gian: Đề án tiến hành trong vòng 5 tháng: tháng 11/2023 - 4/2024

Phạm vi nội dung: các lợi ích liên quan đến luân chuyển công việc nhằm gia tăng động lực làm việc của cán bộ nhân viên của các phòng ban tại Trường Cao đẳng FPT Polytechnic, các phương diện khác liên quan đến sinh viên không thuộc phạm vi nghiên cứu của đề tài.

4. Kết cấu của đề án:

Mở đầu: Lý do chọn đề tài, mục tiêu, đối tượng, phạm vi đề án.

Chương 1. Cơ sở lý thuyết của đề án

Chương 2. Thực trạng công việc của các phòng ban tại Trường Cao đẳng FPT Polytechnic – Trung tâm FPT Polytechnic Đà Nẵng

Chương 3. Thực hiện luân chuyển công việc giữa các phòng ban tại trường cao đẳng fpt polytechnic

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ THUYẾT

1.1 Thiết kế công việc

Thiết kế công việc là tổ chức, sắp xếp các nhiệm vụ, trách nhiệm, quy trình thực hiện và những yếu tố khác thành một công việc để giao phó nhân viên thực hiện với mục tiêu đạt năng suất, hiệu quả cho tổ chức. Các cách tiếp cận của thiết kế công việc là làm đơn giản hóa những nhiệm vụ và trách nhiệm, mở rộng công việc, làm phong phú công việc và luân chuyển công việc (Nguyễn Quốc Tuấn và cộng sự, 2022).

1.2 Luân chuyển công việc

1.2.1 Khái niệm

Luân chuyển công việc là quá trình định kỳ di chuyển các cá nhân từ vai trò công việc này sang vai trò công việc khác, được biết đến như một kỹ thuật nhằm tối đa hóa hiệu suất của tổ chức (Digiesi và cộng sự, 2018).

1.2.2 Ưu điểm

Lợi ích của việc luân chuyển công việc sẽ có thể giúp nhân viên giảm bớt sự nhàm chán, đơn điệu và mệt mỏi do phải làm một công việc lặp đi lặp lại hàng ngày trong một thời gian nhất định. Do đó, luân chuyển công việc có thể làm tăng động lực làm việc (Feldman & Weitz, 1988). luân chuyển công việc được sử dụng giúp nhân viên học hỏi trong công việc và giúp tổ chức tăng cường tích lũy vốn nhân lực bằng cách cho họ tiếp xúc với những trải nghiệm và thách thức khác nhau. Luân chuyển công việc cũng là cơ hội để người lao động có thể định hướng khả năng của bản thân trong công

việc, giúp người lao động tạo được mối quan hệ rộng rãi từ tổ chức, nắm rõ các hoạt động của tổ chức, qua đó giúp hoàn thành các công việc của bản thân tốt hơn nhờ sự hiểu biết về tổ chức, về các hoạt động của tổ chức, các nguồn thông tin và đặc biệt là các kỹ năng mới được tiếp thu, phát triển các mối quan hệ trong tổ chức, hay chuẩn bị cho một vị trí chức vụ cao hơn trong tổ chức (Kaymaz, 2010).

1.2.3 Nhược điểm

Việc luân chuyển công việc gặp một số khó khăn nhất định như: (i) không phải vị trí, công việc nào cũng có thể luân chuyển; (ii) người lao động không muốn từ bỏ công việc mà bản thân họ đã nỗ lực, cố gắng trong một thời gian nhất định; (iii) người lao động ngại với việc phải học tập và tiếp nhận công việc mới sau khi luân chuyển; (iv) quá trình luân chuyển có thể tác động đến hiệu quả công việc của tổ chức trong ngắn hạn vì thời gian thích nghi và học tập của người mới; (v) sự thiếu công bằng trong việc xác định đối tượng và nhiệm vụ sau luân chuyển; và cuối cùng là (vii) thiếu niềm tin của nhà lãnh đạo, quản lý đối với kỳ vọng về thay đổi nhận thức của người lao động trong việc phát triển kỹ năng, cơ hội thăng tiến, định hướng nghề nghiệp và tinh thần trách nhiệm bởi rủi ro xảy ra khi mọi nỗ lực bỏ ra đều bị phủ nhận sau khi luân chuyển (Bhadury và Radovilsky, 2006).

1.2.4 Các yếu tố tác động đến luân chuyển công việc

❖ Hiệu suất công việc trong quá khứ

Hiệu suất công việc trong quá khứ có thể ảnh hưởng đến việc luân chuyển công việc theo ba cách khác nhau (Lombardo & Eichinger, 2000):

Đầu tiên, luân chuyển công việc có thể được sử dụng như một phương tiện để phát triển những cá nhân có tài năng cao (“luân chuyển tài năng”). Những nhân viên tài năng là những người học hỏi kinh nghiệm nhiều hơn và nhanh hơn, các công ty có động cơ để giao các hoạt động phát triển thường xuyên hơn cho những nhân viên tài năng hơn, những cá nhân tài năng hơn (tức là những người thể hiện thành tích cao trước khi luân chuyển) cũng được hưởng lợi nhiều hơn từ hoạt động phát triển này so với những người kém tài năng hơn và do đó nên có khả năng được luân chuyển cao hơn

Thứ hai, luân chuyển công việc có thể được sử dụng để luân chuyển những nhân viên có hiệu suất thấp trong công việc hiện tại sang một vị trí khác nhằm tạo ra sự phù hợp tốt hơn giữa người đó và công việc mới ('luân chuyển giải quyết sự không phù hợp'). Hiệu suất thấp trong công việc hiện tại có thể là do năng lực của nhân viên không phù hợp với yêu cầu công việc, nhưng cũng có thể là do nhân viên thiếu động lực để thực hiện tốt. Việc giao nhiệm vụ và trách nhiệm mới cho nhân viên thông qua việc giao cho NLĐ một công việc mới có thể được coi là sự kích thích và thúc đẩy nhân viên nâng cao hiệu suất. Những người có thành tích thấp cần nhiều 'đầu tư phát triển' hơn từ công ty, vì các hoạt động quản lý nhân sự có thể có tác động khác nhau đối với những người có thành tích kém và. Tuy nhiên, vì những người có thành tích thấp thường không phải là ứng cử viên chính để thăng tiến nên thay vì các hoạt động phát triển thì tập trung nhiều hơn vào các hoạt động đào tạo tại chỗ nên luân

chuyển công việc được coi như một phương tiện để tránh sự không phù hợp hoặc giảm bớt sự thiếu phù hợp giữa đặc điểm của nhân viên và yêu cầu của công việc hiện tại.

Thứ ba, luân chuyển công việc có thể nhằm mục đích thúc đẩy nhân viên bằng cách giao nhiệm vụ mới trong tổ chức (“luân chuyển động lực”). Động lực của nhân viên có thể được kích thích bằng cách chuyển sang một vị trí khác.

❖ Kiến thức và kỹ năng

Trong quá trình luân chuyển công việc, kiến thức và kỹ năng của nhân viên đóng vai trò quan trọng trong việc xác định sự thành công của quá trình này. Kiến thức là cơ sở thông tin mà một nhân viên tích lũy qua trải nghiệm, học tập và đào tạo. Trong khi đó, kỹ năng là khả năng áp dụng kiến thức và thực hiện các nhiệm vụ hoặc công việc cụ thể. Nhân viên có kiến thức và kỹ năng đa dạng thường dễ dàng thích ứng với môi trường làm việc mới và nhanh chóng hòa nhập vào các vai trò mới. Sự linh hoạt trong kiến thức và kỹ năng giúp họ hiểu rõ hơn về yêu cầu công việc mới và tìm ra cách tiếp cận hiệu quả.

❖ Hiệu suất trong tương lai

Theo nghiên cứu của Ortega (2001), đối với những nhân viên từng có thành tích cao trong công việc trước đây, khả năng để họ luân chuyển với mục đích tiếp tục tăng hiệu suất là khá thấp. Tuy nhiên, những nhân viên có hiệu suất làm việc thấp hơn đáng kể so với mức trung bình trong công việc trước đây của họ sẽ có nhiều khả năng cải thiện hơn.

Chương 2: Thực trạng công việc của các phòng ban tại Trường Cao đẳng FPT Polytechnic – Trung tâm FPT Polytechnic Đà Nẵng

2.1 Tổng quan về đơn vị thực tập

2.1.1 Lịch sử hình thành, phát triển

Hình 2.1 Các tỉnh/thành phố Trường CĐ FPT Polytechnic đang có mặt trên cả nước.

2.1.2 Sứ mệnh và triết lý đào tạo

Hình 2.2 Sứ mệnh, tầm nhìn và triết lý đào tạo

2.1.3 Cơ cấu tổ chức

Hình 2.3 Sơ đồ tổ chức của Cao đẳng FPT Polytechnic tại cơ sở Đà Nẵng

2.1.4 Chức năng hoạt động của các phòng ban

Hệ thống giáo dục FPT triển khai bộ tài liệu hướng dẫn công việc của từng đơn vị đào tạo và phòng ban chi tiết trên Quality Management System. Tại đây nêu rõ quy trình chất lượng hoạt động và quy trình xử lý công việc (workflow) của từng nhiệm vụ. Điều này tạo thống nhất hoạt động và cam kết chất lượng trên toàn hệ thống

Bảng 2.1 Bảng mô tả công việc nhân viên của các phòng ban

2.1.5 Kỹ năng và yêu cầu chất lượng công việc

Ban tối ưu vận hành xây dựng chi tiết các yêu cầu chất lượng công việc của từng nhiệm vụ; đặt ra KPIs cho mỗi vị trí. Dựa vào bộ công cụ này, Ban kiểm soát chất lượng rà soát, kiểm tra hàng kỳ/hàng năm để đảm bảo tất cả các cơ sở đang thực hiện đúng chất lượng đề ra. Cán bộ dù ở bất cứ cơ sở nào trên toàn quốc cũng phải nắm vững và thực hiện theo yêu cầu chất lượng công việc này và trưởng ban/giám đốc/người thực hiện chịu trách nhiệm cho bất kỳ sai sót nào.

Quy trình công việc chi tiết, rõ ràng đã giúp nhân viên dễ dàng trong việc thực hiện và hạn chế sai sót mức thấp nhất. Tài liệu hướng dẫn công việc được truy cập tiện ích trên website của tổ chức, nhân viên có thể truy cập bất cứ lúc nào để đảm bảo chất lượng trong quá trình làm việc.

Bảng 2.2 Kỹ năng và yêu cầu chất lượng công việc nhân viên của các phòng ban

2.2. Nhận xét đặc điểm công việc của các phòng ban

Áp dụng mô hình 5 đặc điểm công việc của Hackman & Oldham

- ❖ Mức độ đa dạng về kỹ năng
- ❖ Sự đồng nhất trong nhiệm vụ
- ❖ Mức độ quan trọng của nhiệm vụ
- ❖ Mức độ tự chủ trong công việc
- ❖ Mức độ phản hồi trong công việc

2.3 Kết luận

Cao đẳng FPT Polytechnic có một số đặc điểm cụ thể tạo điều kiện thuận lợi cho quá trình thực hiện luân chuyển công việc giữa các phòng ban:

- **Tài liệu và quy trình công việc rõ ràng:** Công việc được chuẩn hóa chi tiết theo quy trình chất lượng nên khi luân chuyển một cán bộ ra khỏi vị trí thường lệ và thay thế bằng một cán bộ mới không làm ảnh hưởng đến hoạt động của cả bộ máy. Công việc có hệ thống, mô tả rõ ràng chính thống khi một người chuyển sang vị trí mới thuận lợi tự học hỏi, nghiên cứu tài liệu và không lệ thuộc vào người cũ.

- **Sơ đồ tổ chức được phân rõ:** Cơ cấu tổ chức được phân rõ và có các bảng yêu cầu chất lượng, KPIs cũng là điều kiện thuận lợi cho người luân chuyển dễ hòa nhập và thực hiện công việc mới của mình và biết phải báo cáo cho ai.

- **Hệ thống đào tạo và phát triển:** Tổ chức có một hệ thống đào tạo và phát triển nhân viên mạnh mẽ daotao.fpt.com và coursera.org cung cấp cơ hội cho việc học hỏi và phát triển kỹ năng mới để chuẩn bị cho quá trình luân chuyển nội bộ.

- **Hệ thống phản hồi và đánh giá:** Tổ chức có một hệ thống phản hồi và đánh giá hiệu quả, điều này giúp theo dõi tiến trình và đánh giá hiệu quả của quá trình luân chuyển nội bộ. Phản hồi thường xuyên giúp nhân viên điều chỉnh và cải thiện hiệu suất của họ.

Vấn đề duy nhất là công ty phải xây dựng được văn hóa luân chuyển, coi luân chuyển như một công cụ phát triển nhân viên, tạo ra niềm hứng khởi cho nhân viên để nhân viên thấy được mỗi lần luân chuyển là cơ hội khám phá, phát triển bản thân, học hỏi thêm vị trí

mới, nâng cấp trình độ và mang lại cảm giác được thách thức và phần thưởng cho sự nỗ lực của nhân viên.

Chương 3: Thực hiện đề án luân chuyển công việc giữa các phòng ban tại Trường Cao đẳng FPT Polytechnic – Trung tâm FPT Polytechnic Đà Nẵng

3.1 Các nhân tố tác động đến thực hiện đề án luân chuyển công việc

3.1.1 Pháp luật

Quy định số 98-QĐ/TW ngày 07/10/2017 của Bộ Chính trị về luân chuyển cán bộ

Quy định số 65-QĐ/TW ngày 28/4/2022 của Bộ Chính trị về luân chuyển cán bộ

3.1.2 Chiến lược tập đoàn

Ngay từ khi thành lập, Chủ tịch Trương Gia Bình đã đặt ra mục tiêu cho tập đoàn trở thành một tổ chức tiên tiến, nơi mỗi cá nhân được tôn trọng, khuyến khích phát triển năng lực cá nhân và tự khẳng định bản thân.

Theo Giám đốc Nhân sự, FPT là một trong những công ty tiên phong trong đổi mới sáng tạo, và coi trọng vai trò của con người là yếu tố cốt lõi. Tập đoàn này xây dựng một môi trường học tập tích cực, truyền cảm hứng cho mỗi nhân viên trong việc khao khát tri thức.

3.1.3 Chiến lược khối giáo dục

Tôn chỉ hoạt động “Học tập là hạnh phúc – Nghĩ khác để làm tốt – Trung thực và trách nhiệm”. Ở đây, mọi cá nhân đều được coi trọng, được khuyến khích thể hiện bản thân, phát triển kỹ năng, học hỏi và trưởng thành.

3.1.4 Chiến lược cấp trường

Hàng năm, Trường Cao đẳng FPT Polytechnic ban hành quy định đào tạo nội bộ bắt buộc các nội dung học tập bắt buộc cho các cán bộ/giảng viên nhằm nâng cao kỹ năng, kiến thức cho toàn thể nhân viên. Nếu không hoàn thành yêu cầu học tập của năm trước 01/12 thì cá nhân chỉ nhận được 2/3 thưởng lương tháng thứ 13. Nội dung học tập thay đổi mỗi năm để phù hợp với mục tiêu tiêu hướng tới của FPL.

3.2 Vị trí luân chuyển và dòng luân chuyển

3.2.1 Vị trí không tham gia vào dòng luân chuyển

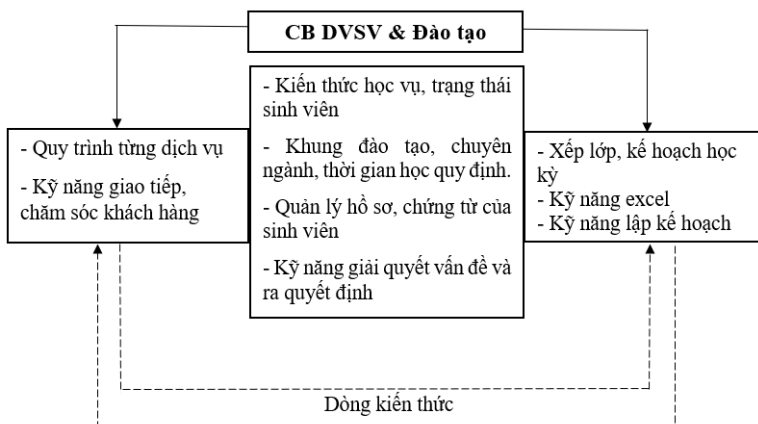
Vị trí cán bộ công tác sinh viên

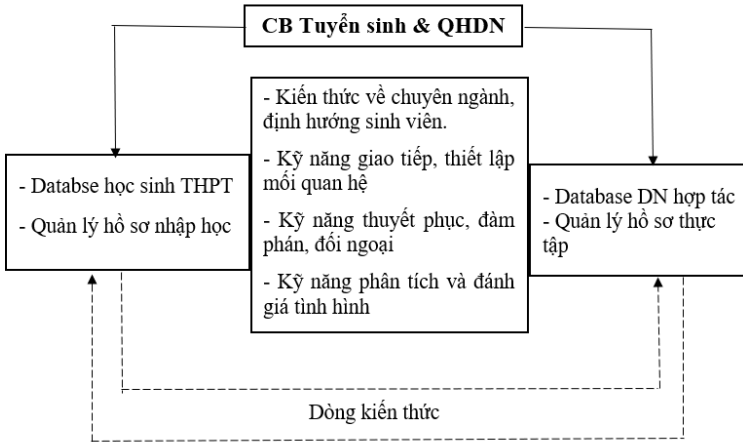
Vị trí cán bộ hành chính

3.2.2 Đề xuất dòng luân chuyển

Bảng 3.1 Bảng so sánh công việc của các vị trí trong dòng luân chuyển

❖ Vị trí luân chuyển công việc tương thích





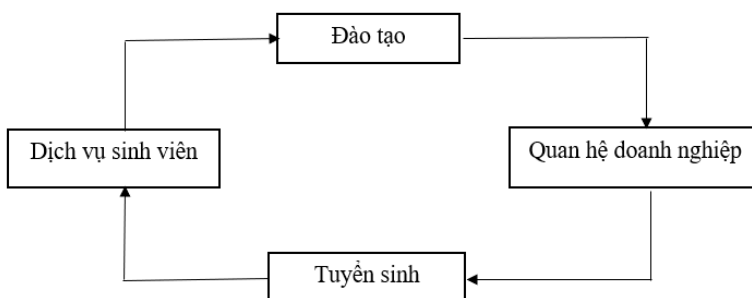
Hình 3.2 sơ đồ so sánh công việc giữa vị trí tuyển sinh và quan hệ doanh nghiệp

❖ Vị trí luân chuyển công việc khác biệt:

Có những vị trí luân chuyển công việc đòi hỏi nhân viên học hỏi và phát triển các kỹ năng mới và thực hiện các nhiệm vụ hoàn toàn khác nhau so với vị trí hiện tại, chẳng hạn như: Vị trí cán bộ đào tạo hoặc dịch vụ sinh viên luân chuyển sang vị trí cán bộ quan hệ doanh nghiệp hay vị trí tuyển sinh đòi hỏi phải phát triển các kỹ năng và thực hiện nhiệm vụ mới hoàn toàn. Hoặc ngược lại, vị trí cán bộ QHDN và tuyển sinh khi luân chuyển sang vị trí cán bộ đào tạo hoặc dịch vụ sinh viên phải thực hiện các nhiệm vụ hoàn toàn khác so với vị trí hiện tại. Sự khác biệt có thể đòi hỏi thời gian đào tạo kiến thức

chuyên môn và kỹ năng liên quan đến công việc mới dài hơn nhưng luân chuyển khác biệt cũng giúp tăng cường sự đa dạng và sự phong phú trong tổ chức. Nhân viên có cơ hội mở rộng tầm nhìn và hiểu biết về tổ chức giúp họ hiểu rõ hơn về hoạt động của tổ chức và phát triển kỹ năng đa dạng.

❖ Dòng luân chuyển



Hình 3.3 Sơ đồ dòng luân chuyển công việc

3.3 Thực hiện luân chuyển:

3.3.1 Hoạch định đào tạo:

Bảng 3.2 Timeline đào tạo luân chuyển vị trí DVSV sang Đào tạo

Bảng 3.3 Timeline đào tạo luân chuyển vị trí đào tạo sang quan hệ doanh nghiệp

3.3.2 Đánh giá:

Giai đoạn 1: Đánh giá mức độ hiểu kiến thức chuyên môn của vị trí mới

Giai đoạn này được thực hiện sau thời gian cán bộ luân chuyển tiếp cận, nghiên cứu tài liệu công việc của các nhiệm vụ thể dưới sự

chỉ đạo của quản lý bộ phận mới. Nhân viên được tìm hiểu mô tả và quy trình thực hiện nhiệm vụ của các công việc ở vị trí mới. Sau thời gian trên nhân viên tiến hành bài thi trên trang quizz trả lời bộ câu hỏi trắc nghiệm được xây dựng sẵn để đánh giá nhân viên luân chuyển. Kết quả đạt được ít nhất 80% trên tổng câu hỏi thì cán bộ đạt yêu cầu, nếu dưới tỷ lệ này có thể được xem xét tiếp tục cho nhân viên nghiên cứu tài liệu công việc hoặc thay đổi điều chỉnh công tác luân chuyển của nhân viên này.

Giai đoạn 2: Đánh giá nhân viên thực hiện nhiệm vụ ở vị trí mới

Giai đoạn này được hiện sau khi nhân viên nhận và thực hiện thực tế một số nhiệm vụ ở vị trí mới dưới sự phân công của quản lý bộ phận mới. Nhân viên tự đánh giá mức độ đạt và không đạt khi thực hiện nhiệm vụ ở vị trí mới trên cơ sở các tiêu chí của bảng đánh giá nội bộ hiện tại, sau đó cán bộ quản lý cho ý kiến và xác nhận hoàn tất công tác luân chuyển hoặc tiếp tục thêm thời gian đào tạo cho nhân viên luân chuyển.

Bảng 3.4 Bảng đánh giá nhân viên

3.3.3 Chính sách thưởng:

Tưởng thưởng cho cá nhân tham gia vào quá trình đào tạo cán bộ luân chuyển nội bộ được xem xét tuyên dương cấp 3. Tưởng thưởng có thể là tuyên dương với kỷ niệm chương, chứng nhận và thưởng Gold. không quá 10.000 Gold/lần tuyên dương.

Hình 3.4 Các chính sách thưởng – tuyên dương hiện hành

KẾT LUẬN

Trong quá trình thực hiện đề án luân chuyển công việc giữa các phòng ban, tôi đã tiến hành nghiên cứu tài liệu kỹ lưỡng và phân tích chi tiết về ảnh hưởng của việc thực hiện luân chuyển công việc đối với tổ chức. Qua quá trình này, tôi đã rút ra được một số kết luận quan trọng.

Đầu tiên, tôi nhận thấy rằng việc luân chuyển công việc có thể mang lại nhiều lợi ích cho cả nhân viên và tổ chức. Nhân viên có cơ hội phát triển kỹ năng mới, mở rộng tầm nhìn và nâng cao khả năng làm việc đa dạng. Đồng thời, tổ chức cũng có cơ hội tận dụng và phát triển tài năng nội bộ, tăng cường sự linh hoạt và hiệu suất làm việc.

Tuy nhiên, quá trình luân chuyển công việc không phải lúc nào cũng thuận lợi và gặp phải những thách thức. Việc thực hiện luân chuyển cần phải được lên kế hoạch cẩn thận và tiến hành một cách linh hoạt để đảm bảo rằng không gây ra sự gián đoạn trong hoạt động của tổ chức và không gây ra tác động tiêu cực đến tinh thần làm việc của nhân viên.

Ngoài ra, việc thành công của quá trình luân chuyển phụ thuộc rất nhiều vào sự hỗ trợ và cam kết của lãnh đạo và quản lý. Sự lãnh đạo thông minh và sự quản lý hiệu quả là yếu tố quan trọng để đảm bảo rằng quá trình luân chuyển được thực hiện một cách suôn sẻ và mang lại lợi ích lớn nhất cho cả tổ chức và nhân viên.

Trong tương lai, tôi hy vọng rằng đề án này sẽ cung cấp một cơ sở cho tổ chức để hiểu rõ hơn về lợi ích và thách thức của việc luân chuyển công việc, và từ đó đưa ra các quyết định và chiến lược quản lý nhân sự phù hợp hơn.

Cuối cùng, tôi muốn bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc đến những người đã hỗ trợ và đóng góp vào quá trình thực hiện đề án này. Sự hỗ trợ và đóng góp của họ đã giúp tôi hoàn thành đề án và đạt được những kết quả đáng kể.