ỨNG DỤNG MÔ HÌNH HÀNH VI BMAT VÀO ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC CHO CÁC DOANH NGHIỆP VIỆT NAM

Hoàng Anh Duy[*]
Trần Thị Nguyên Hà[**]
Nguyễn Thị Thu Hiền[***]
Phùng Thị Minh Trang[****]

Tóm tắt

Các doanh nghiệp luôn mong muốn có được đội ngũ nhân lực có trình độ để đảm nhận công việc nên các công cụ, mô hình có thể áp dụng trong đào tạo nguồn nhân lực và mang lại hiệu quả cao sẽ nhận được sự quan tâm của các doanh nghiệp. Bài viết sẽ giới thiệu mô hình BMAT và việc ứng dụng mô hình này trong đào tạo nguồn nhân lực, qua đó, nhóm nghiên cứu sẽ đề xuất các giải pháp để đưa mô hình hành vi BMAT vào ứng dụng trong đào tạo nguồn nhân lực tại các doanh nghiệp Việt Nam để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, đáp ứng nhu cầu, chiến lược phát triển và cạnh tranh của doanh nghiệp.

Từ khóa: *mô hình, BMAT, đào tạo nguồn nhân lực, doanh nghiệp Việt Nam.*

Mã số: 237. Ngày nhận bài: 16/03/2016. Ngày hoàn thành biên tập: 20/04/2016. Ngày duyệt đăng: 20/04/2016.

Abstract

High quality workforce is an important resource for enterprises to achieve their goals so that they are looking for effective tools which can be applied in human resource training to obtain higher performance. This paper will discuss the application of BMAT in training employees and give some suggestions to improve this in Vietnamese companies in order to enhance the quality of their human resources to meet the demand of development and competitive strategies.

Key words: *model, BMAT, human resource training, Vietnamese enterprises.*

Paper No. 237. Date of receipt: 16/03/2016. Date of revision: 20/04/2016. Date of approval: 20/04/2016.

1. Đặt vấn đề

Công tác đào tạo nguồn nhân lực cho các doanh nghiệp hiện nay đang ngày càng được chú trọng. Không chỉ cần thiết được đào tạo về khả năng chuyên môn, đặc biệt là nguồn nhân lực chất lượng cao, còn cần được đào tạo về những yếu tố khác như: khả năng tư duy, sáng tạo, thái độ làm việc. Nhiều tài liệu, công trình nghiên cứu đã đưa ra các giải pháp cho thực trạng này tại các doanh nghiệp Việt Nam. Trong đó, mô hình hành vi BMAT được xây dựng bởi tiến sĩ Fogg B.J. (đại học Standford, Mỹ) được coi là một mô hình hiệu quả giúp thay đổi thói quen và điều chỉnh hành vi của con người. Với những thành công nhất định của mô hình trong nhiều lĩnh vực khác, hoàn toàn có căn cứ để áp dụng mô hình này như một giải pháp tốt để đào tạo nguồn nhân lực cho các doanh nghiệp tại Việt Nam.

[1] ThS, Trường Đại học Ngoại thương, email: duyha@ftu.edu.vn
[2] ThS, Trường Đại học Ngoại thương, email: trannguyenha@yahoo.com
[3] SV Trường Đại học Ngoại thương, email: meanday9@gmail.com
[4] SV Trường Đại học Ngoại thương, email: Nckh.bmat@gmail.com

2. Giới thiệu mô hình hành vi BMAT

Mô hình hành vi BMAT (hay còn gọi là FBM - Fogg Behavior Model) giải thích hành vi (Behavior) là sản phẩm của ba yếu tố: động lực (Motivation), khả năng (Ability), yếu tố kích hoạt (Trigger). BMAT khẳng định rằng một người để đạt được một hành vi mục tiêu, người đó phải có đủ động lực, đủ khả năng và được kích hoạt để thực hiện. Ba yếu tố này phải xảy ra tại cùng một thời điểm, nếu không hành vi sẽ không xảy ra (Fogg, 2009, tr1). Mô hình hành vi BMAT là công cụ nghiên cứu "những phương pháp tạo thói quen, những nguyên nhân tạo nên hành vi, tự động thay đổi hành vi".

Theo mô hình hành vi BMAT, để có thể thực hiện được một hành vi mục tiêu (target behavior) nào đó, người đó phải:

(1) Có đủ động lực (motivation) thực hiện hành vi đó.

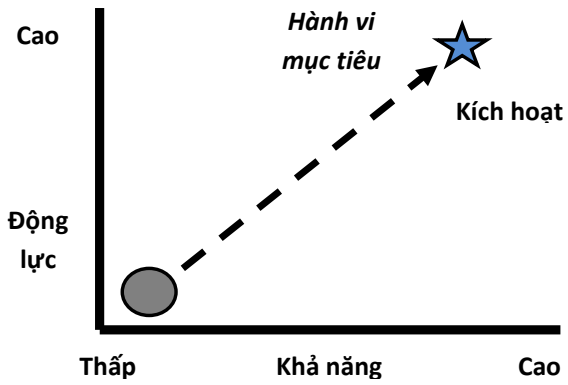
(2) Có đủ khả năng (ability) để thực hiện hành vi đó.

(3) Được kích hoạt (trigger) để thực hiện hành vi.

Cả ba yếu tố của mô hình hành vi phải xảy ra cùng một thời điểm, nếu không thì hành vi sẽ không xảy ra. Điều này cũng có nghĩa là khi một hành vi không xảy ra thì đã có một trong ba yếu tố trên không được đảm bảo. Như vậy, để ngăn chặn một hành vi xảy ra thì phải ngăn chặn ít nhất một trong ba yếu tố đó.

Trong hình 1, động lực để thực hiện hành vi được biểu thị ở trục tung, khả năng để thực hiện hành vi được biểu thị ở trục hoành. Càng xa nằm xa gốc tọa độ thì thể hiện cá nhân có động lực hay khả năng càng cao. Biểu đồ chỉ tập trung vào thể hiện mối tương quan dễ thấy nhất giữa động lực và khả năng, do đó không đề cập đến đơn vị đo cho mỗi yếu tố, hay không cần gắn cho chúng những tỷ lệ xác định. Hành vi mà cá nhân mong muốn thực hiện (hành vi mục tiêu) được tượng trưng bởi ngôi sao nằm ở góc phải phía trên của biểu đồ. Vị trí này cho thấy muốn thực hiện được hành vi mục tiêu thì điều cần thiết là động lực cao đi kèm với khả năng cao. Tuy nhiên, nếu động lực và khả năng gia tăng (dọc theo chiều mũi tên) thì cũng gia tăng cơ hội thành công của hành vi mà cá nhân đang hướng tới. Ngoài ra, sự xuất hiện của các yếu tố kích hoạt là vô cùng quan trọng trong toàn bộ mô hình hành vi.

Hình 1: Ba yếu tố: động lực, khả năng, yếu tố kích hoạt trong mô hình BMAT



Nguồn: Fogg, 2009

3. Ứng dụng mô hình hành vi BMAT vào công tác đào tạo nguồn nhân lực

Mô hình BMAT là một mô hình có khả năng phân tích hành vi của chủ thể một cách khách quan, định hướng điều chỉnh hành vi của họ. Với những đặc điểm như vậy, hoàn toàn có cơ sở để áp dụng mô hình hành vi BMAT như một công cụ để tìm ra nguyên nhân, tạo động lực cho quá trình thay đổi, học tập, đào tạo và phát triển của người lao động, đồng thời giúp quá trình này được thực hiện một cách hiệu quả.

3.1. Lợi ích của việc ứng dụng

Đối với cá nhân người lao động

Tìm lí do, nguyên nhân diễn ra hành vi từ đó điều chỉnh phù hợp: Do sự phát triển của doanh nghiệp liên quan tới hành vi, ý thức của mỗi cá nhân. Mô hình hành vi BMAT sẽ giúp tìm ra lí do, nguyên nhân diễn ra hành vi bằng cách tập trung phân tích 3 yếu tố: động lực, khả năng và yếu tố kích hoạt, để từ đó định hướng, điều chỉnh hành vi phù hợp trong môi trường làm việc của doanh nghiệp.

Kết hợp 3 yếu tố hình thành hành vi, từ đó phát huy hiệu quả công việc và giao tiếp ứng xử với đồng nghiệp: Một hành vi chỉ diễn ra khi ba yếu tố trong mô hình hành vi BMAT xảy ra đồng thời, nếu thiếu một trong ba thì hành vi sẽ không diễn ra. Đối với mỗi cá nhân trong công ty, việc nắm bắt được năng lực bản thân chính là việc nắm bắt được khả năng thực hiện được công việc, đề ra mục tiêu phấn đấu (động lực) như tiền thưởng, được thăng chức, được tín nhiệm,…Điều này kết hợp cùng tư duy đúng thời điểm hay nhận diện được một hình ảnh mang tính tác động như nụ cười hài lòng của cấp trên, ánh mắt ngưỡng mộ của đồng nghiệp,…sẽ như một kim chỉ nam giúp phát huy hiệu quả công việc trong tổ chức. Hơn nữa, ứng dụng mô hình hành vi BMAT còn góp phần xây dựng văn hoá doanh nghiệp. Bằng cách nhận thức, hiểu rõ hành vi của bản thân và của người khác để từ đó biết cách ứng xử với nhau, việc giao tiếp với đồng nghiệp sẽ được xây dựng bởi sự thấu hiểu, chân thành, mối quan hệ giữa các nhân viên công ty tốt đẹp, giúp cho sự phát triển của doanh nghiệp.

Hình thành những thói quen tốt, loại bỏ thói xấu, giảm áp lực, stress trong công việc: Mô hình hành vi BMAT sẽ là công cụ hữu hiệu giúp phân tích hành động, tìm ra bản chất của những thói quen xấu từ đó xây dựng thói quen tốt. Hơn thế nữa, đối mặt với công việc bộn bề thường dẫn tới những áp lực, tạo nên cảm giác khó chịu, sợ hãi, chán chường, vì thế việc sử dụng công cụ BMAT trong hoàn cảnh này xác định được hai yếu tố quan trọng nhất là động lực và yếu tố kích hoạt sẽ tạo lối mở trong hành động, tạo cảm giác hứng thú, niềm tin, sự quyết tâm đối với những công việc được giao, từ đó giảm thiểu áp lực, tư tưởng trì trệ, khó khăn vướng phải trước đó.

Giúp ích cho sự hợp tác giữa các nhân viên hay làm việc nhóm hiệu quả: Trong quá trình hợp tác làm việc giữa các cá nhân trong một tổ chức cần thiết nhất là phải hiểu rõ nhau, phối hợp hành động một cách thuận lợi, biết tận dụng năng lực bản thân và của người khác, cùng xây dựng một sự thống nhất trong suy nghĩ, ý thức, hành vi vì một mục đích chung. Vì vậy, việc nắm bắt được tâm lí, phân tích để hiểu rõ hành vi của người khác, chủ động hợp tác với nhau từ đó giúp công việc diễn ra hiệu quả, cùng nhau xây dựng chiến lược hành động khi xem xét, đánh giá ba yếu tố của mô hình hành vi.

Hơn nữa, ứng dụng mô hình hành vi BMAT còn giúp cá nhân phát triển và sử dụng có chất lượng năng lực bản thân: Nghiên cứu các thành phần trong 3 yếu tố của BMAT chính là đi tìm hiểu về bản thân, từ đó để lựa chọn hành vi phù hợp đúng với năng lực của mình.

Đối với nhà quản trị

Một nhà quản trị tài năng là người mà khiến cho nhân viên đạt được năng suất làm việc cao nhất đạt đến giới hạn năng lực bản thân họ và tạo nguồn cảm hứng làm việc cho các nhân viên của mình. Cái tài của nhà quản trị ở đây là phải nhận diện được khả năng của nhân viên, nắm bắt được tâm lí họ, tạo động lực

làm việc cho nhân viên và thúc đẩy hành động của họ đúng thời điểm phù hợp với lợi ích của công việc. Vì thế, mô hình hành vi BMAT là công cụ hữu hiệu giúp các nhà quản trị:

- Điều chỉnh hành vi, thái độ làm việc của nhân viên theo hướng tích cực, phù hợp với công việc

- Thông cảm với nhân viên

- Đưa ra những quyết định công việc đúng thời điểm

- Giúp nhân viên phát huy năng lực chuyên môn và phát triển năng lực trên lĩnh vực khác

Một phương pháp quản trị mà hiện nay các nhà quản trị hay sử dụng là giao các nhiệm vụ vượt quá năng lực chuyên môn của nhân viên giúp nhân viên có triển vọng phát triển nghề nghiệp, có cơ hội trau dồi kinh nghiệm và nâng cao năng lực bản thân, điều đó sẽ giúp công ty có thêm nhiều nhân viên tài năng. Khi giao một nhiệm vụ cho nhân viên, nhà quản lí phải xem xét, dự liệu hành vi nhân viên trong công việc được giao sẽ xảy ra, đồng thời xây dựng thời điểm thích hợp để công việc đó diễn ra một cách thuận lợi nhất.

Trong quản trị doanh nghiệp, nhà quản trị phải đánh giá được năng lực của mỗi nhân viên, đôi khi phải nhận định được những lĩnh vực khác nằm ngoài khả năng chuyên môn của nhân viên để tạo điều kiện giúp họ thực hiện. Với tâm lí chung của hầu hết nhân viên trong doanh nghiệp, họ rất sợ sệt và e ngại khi được giao một nhiệm vụ nằm ngoài lĩnh vực chuyên môn của mình và thường không có xu hướng tìm hiểu sang lĩnh vực khác. Xem xét góc độ hình thành nên hành vi, nhà quản trị sẽ giúp nhân viên nhận ra khả năng đó của mình, chọn một cú hích động lực mang tính tác động đủ mạnh và kích hoạt nhân viên hành động đúng thời điểm, khi đã hội tụ đầy đủ 3 yếu tố này nhà quản lí có thể yên tâm với nhiệm vụ đã giao phó cho nhân viên.

Lợi ích khi sử dụng mô hình hành vi BMAT kết hợp với các hình thức đào tạo trong và ngoài công việc

Sử dụng kết hợp với hình thức đào tạo trong công việc

Chỉ dẫn công việc, kèm cặp và chỉ bảo: Đào tạo trong công việc thường tác động trực tiếp vào hành vi mục tiêu của nhân viên. Hình thức chỉ dẫn công việc, kèm cặp và chỉ bảo chính là một dạng yếu tố kích hoạt hỗ trợ trong mô hình BMAT. Xem xét những yếu tố khả năng nào còn hạn chế để có sự hỗ trợ kịp thời.

Đào tạo học nghề: Lồng ghép kiến thức về mô hình hành vi BMAT vào quá trình giảng dạy sẽ giúp học viên tiếp thu bài học một cách dễ dàng hơn.

Luân chuyển và thuyên chuyển công việc: Khi chuyển giao nhân viên giữa các bộ phận, các chi nhánh hay các doanh nghiệp khác, nhân viên sẽ tiếp xúc với môi trường làm việc mới, xem xét yếu tố động lực, khả năng là cần thiết để xây dựng nền tảng khi tiến hành thực hiện công việc mới.

Tạo điều kiện để nhân viên tự học: Đây là trường hợp khi nhà quản lí giao nhiệm vụ vượt quá khả năng của nhân viên. Khi đó, theo tiến sĩ Fogg, mô hình sẽ giúp điều chỉnh cho công việc cần thực hiện trở nên dễ dàng hơn phù hợp với năng lực của mỗi cá nhân, tạo điều kiện cho nhân viên tự học hỏi, khám phá và trau dồi kinh nghiệm công tác.

Sử dụng kết hợp với hình thức đào tạo ngoài công việc

Đào tạo chính quy, mở các lớp đào tạo cạnh doanh nghiệp: Doanh nghiệp có thể lựa chọn cá nhân phù hợp với từng chuyên

nghành đào tạo. Từ bước "Đánh giá năng lực trí não của cá nhân khi thực hiện công việc" của mô hình hành vi sẽ giúp doanh nghiệp xác định được tính chất công việc nhân viên thực hiện để có định hướng đào tạo chuyên sâu tại các lớp học.

Tổ chức các hội nghị, hội thảo: Những người tham gia có thể giao lưu với nhau, xem xét yếu tố động lực, khả năng của từng cá nhân khi tham gia chương trình để có cách truyền đạt phù hợp, đúng đối tượng.

Đào tạo từ xa, đào tạo thông qua các chương trình hoá trên máy tính: Bằng các phương tiện trung gian như tài liệu, sách, băng hình, CD, VCD, máy tính…là một dạng hình ảnh cụ thể mang tính chất kích hoạt mà người truyền đạt cung cấp tới người học khi không tiếp xúc trực tiếp.

Đào tạo tại các phòng thí nghiệm: Dựa vào phân tích hành vi mục tiêu, tại các phòng thí nghiệm của doanh nghiệp có thể tạo ra các tình huống, trò chơi, mô hình,…phù hợp với từng đối tượng giúp cho nhân viên rèn luyện trước khi tiếp nhận những công việc thực tế.

Đào tạo bàn giấy: Tương ứng với dạng kích hoạt mang tính tín hiệu đòi hỏi người học xử lí nhanh chóng, theo mô hình BMAT, tín hiệu ở đây chính là các văn bản, giấy tờ, thời gian yêu cầu cụ thể cho công việc.

3.2. Những khó khăn của việc ứng dụng

Việc kết hợp ba yếu tố: động lực, khả năng, yếu tố kích hoạt là không dễ dàng: Theo nghiên cứu của tiến sĩ Fogg và các chuyên gia phòng nghiên cứu đại học Standford thì một hành vi xảy ra không thể thiếu một trong 3 yếu tố này, nhưng việc kết hợp 3 yếu tố đúng thời điểm là một điều không dễ dàng. Trong quá trình tìm kiếm, thiết lập hành vi nếu không suy nghĩ cẩn thận, phân tích, lựa chọn nội dung đúng đắn nhất trong mỗi yếu tố sẽ có thể dẫn đến những kết quả trái ngược, không như mong đợi, hoặc làm sai lệch mối quan hệ giữa các nhân tố thì hành vi mong đợi sẽ không bao giờ xảy ra.

Mô hình hành vi mới nên chưa có nhiều tài liệu, chuyên gia thực sự trong lĩnh vực này: Mô hình hành vi BMAT là một mô hình mới, mức độ phổ biến của nó còn tương đối hẹp và cho đến hiện nay những ứng dụng và phát triển của mô hình vẫn đang còn được nghiên cứu, tuy nhiên những ứng dụng của nó cho đến thời điểm này đã tương đối thành công.

Mô hình mới nên các doanh nghiệp thiếu kinh nghiệm trong việc ứng dụng: Tại Việt Nam và cũng như trên thế giới chưa thực sự có những nghiên cứu về việc áp dụng mô hình BMAT vào lĩnh vực quản trị doanh nghiệp, vì thế các doanh nghiệp chưa có một định hướng, kế hoạch, phương án cụ thể cho việc áp dụng mô hình này.

Khó khăn khi thay đổi suy nghĩ cảm tính và hành vi thụ động bằng phân tích 3 yếu tố của mô hình hành vi: Mỗi một quyết định trong doanh nghiệp từ trước đến nay hầu hết là dựa trên những suy nghĩ cảm tính từ nhân viên đến các nhà lãnh đạo. Việc suy xét, phân tích 3 yếu tố của mô hình hành vi trở nên khó khăn vì nó tháo gỡ những lề lối cũ, từ suy nghĩ cảm tính trở thành lý tính, hành vi thụ động trở thành chủ động.

4. Các giải pháp ứng dụng mô hình hành vi BMAT vào đào tạo nguồn nhân lực cho các doanh nghiệp Việt Nam

Từ những khó khăn của doanh nghiệp khi tiếp cận với mô hình hành vi BMAT trong quá trình khảo sát, nhóm nghiên cứu xin đưa ra một số giải pháp nhằm ứng dụng mô hình hành vi BMAT vào đào tạo nguồn nhân lực cho các doanh nghiệp Việt Nam hiên nay như sau:

- *Đối với những doanh nghiệp chưa biết*

đến mô hình hành vi BMAT

• Trang bị hệ thống kiến thức về mô hình BMAT

Nâng cao trình độ tiếng Anh cho nhân viên và xây dựng đội ngũ chuyên gia về dịch thuật và về mô hình BMAT

Mô hình hành vi BMAT là một mô hình mới xuất hiện, nguồn tài liệu liên quan tới BMAT rất hạn chế và chủ yếu bằng tiếng Anh. Để gỡ bỏ rào cản ngôn ngữ này, bước đầu tiên khi tiếp cận với mô hình BMAT doanh nghiệp cần phải nâng cao trình độ tiếng Anh cho nhân viên và xây dựng đội ngũ chuyên gia dịch thuật. Giúp cho mỗi cá nhân có thể tiếp cận với những thuật ngữ chuyên môn, tự cung cấp kiến thức về mô hình một cách thuận lợi và có thể trao đổi trực tiếp với tác giả mô hình (tiến sĩ BJ Fogg) qua một số địa chỉ, trong điều kiện công nghệ thông tin bùng nổ hiện nay thì đó là một điều không khó khăn. Mặt khác, nâng cao trình độ ngoại ngữ cho nhân viên cũng là nâng cao chất lượng nguồn nhân lực cho doanh nghiệp trong thời kì hội nhập phát triển ngày nay.

Ngoài ra, mô hình hành vi không đứng độc lập, nó thuộc chuỗi mô hình của tiến sĩ Fogg, nó tương tác với nhiều mô hình khác, do đó những kiến thức liên quan tới BMAT tương đối lớn, thuật ngữ chuyên môn phong phú doanh nghiệp cần phải chủ động thành lập đội ngũ chuyên gia về mô hình hành vi BMAT để có thể nghiên cứu, chắt lọc những lí thuyết cần thiết nhất cho việc cung cấp kiến thức tới mọi cá nhân trong doanh nghiệp.

• Phổ cập kiến thức về mô hình hành vi BMAT trên phạm vi toàn doanh nghiệp

Nhiệm vụ tiếp theo của đội ngũ chuyên gia và những cá nhân đã biết tới BMAT là cung cấp, chia sẻ nguồn thông tin về mô hình cho mọi người trên phạm vi toàn doanh nghiệp, để mọi người nắm vững kiến thức, có đầy đủ cơ sở để ứng dụng mô hình này, bằng cách sau đây:

➢ *Cung cấp các tài liệu dịch thuật, chia sẻ kiến thức:* Đội ngũ chuyên gia phải cung cấp đầy đủ những tài liệu dịch thuật cho các cá nhân trong doanh nghiệp thông qua văn bản, giấy tờ, video, các nguồn tài liệu,…hay tổ chức những buổi tập huấn, hội thảo trong chính doanh nghiệp nói về mô hình hành vi BMAT. Các cá nhân trong công ty đã biết đến mô hình BMAT qua một số lớp học kĩ năng, phương tiện thông tin có thể chia sẻ với nhau, làm phong phú thêm cơ sở dữ liệu cho công ty.

➢ *Cung cấp các nguồn thông tin về ứng dụng mô hình hành vi BMAT và tổ chức các hoạt động đào tạo về mô hình BMAT:* Để thấy được sự hữu ích cũng như có cái nhìn cụ thể hơn về mô hình, phải xem xét đánh giá những ứng dụng của BMAT trên một số lĩnh vực, vai trò của đội ngũ chuyên gia trong doanh nghiệp là khai thác, tìm hiểu những ứng dụng của mô hình hành vi BMAT và cung cấp thông tin cho doanh nghiệp. Ngoài ra, còn thường xuyên tổ chức các hoạt động đào tạo về BMAT, đưa ra các tình huống thử nghiệm, các câu hỏi, phiếu nhận xét… giúp nhân viên làm quen dần với mô hình trước khi ứng dụng vào thực tế. Ngoài ra doanh nghiệp cần tổ chức cho nhân viên tham gia các khoá đào tạo kĩ năng có liên quan tới mô hình BMAT, như khoá đào tạo kĩ năng trực tuyến 66 ngày của Công ty Cổ phần Phát triển Tiềm Năng Việt (DeltaViet) trong nước, hoặc trại hè Persuation Boot Camps ở Standford (Hoa Kỳ) tổ chức thường niên hàng năm.

➢ *Đội ngũ chuyên gia thường xuyên cập nhật kiến thức liên quan tới mô hình hành*

vi BMAT: Như đã đề cập, mô hình BMAT còn đang nằm trong thời gian nghiên cứu nên những kiến thức về mô hình sẽ liên tục được bổ sung và phát triển, vì thế đội ngũ chuyên gia trong công ty phải thường xuyên cập nhật thông tin về mô hình hành vi. Hiện nay, trên trang web chính thức của tiến sĩ Fogg http://www.behaviormodel.org/, ông có cung cấp mục Newsletter mà người quan tâm có thể đăng kí địa chỉ email của mình, 3 lần một năm Fogg sẽ gửi một bản tin ngắn gọn cập nhật những hiểu biết mới về mô hình và những ứng dụng mới của mô hình trong các dự án thực tế.

➢ *Ứng dụng kiến thức về mô hình hành vi BMAT vào chương trình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của doanh nghiệp*

Sau khi đã trang bị kiến thức đầy đủ về mô hình hành vi BMAT thì các doanh nghiệp đã trở thành "Những doanh nghiệp đã biết đến mô hình hành vi BMAT", vì thế doanh nghiệp phải ứng dụng những kiến thức ấy vào công tác đào tạo nguồn nhân lực một cách khoa học, có định hướng cụ thể phù hợp với từng môi trường, không gian, điều kiện, thời gian…của doanh nghiệp mình.

4.2. Đối với những doanh nghiệp đã biết đến mô hình hành vi BMAT

4.2.1. Định hướng tiến hành đào tạo theo mô hình hành vi BMAT

Để tiến hành áp dụng mô hình hành vi vào quá trình đào tạo nguồn nhân lực, doanh nghiệp cần phải có những công tác chuẩn bị và thực hiện như sau:

• *Phát triển bộ phận nhân sự và đội ngũ chuyên gia về mô hình hành vi BMAT*

Đầu tư cho bộ phận nhân sự tiếp nhận, nghiên cứu: Bộ phận nhân sự là bộ phận nòng cốt của doanh nghiệp, quyết định mọi vấn đề liên quan tới nhân lực trong công ty; là bộ phận nắm rõ nhất mọi hoạt động, văn hoá, tổ chức, dữ liệu của các thành viên trong công ty. Do đó, đầu tư cho bộ phận nhân sự chính là một chiến lược phát triển của doanh nghiệp, để bộ phận có thể tiếp nhận, nghiên cứu hình thức áp dụng phù hợp với từng đối tượng cụ thể. Mặt khác để cắt giảm chi phí đầu tư cho việc mời các chuyên gia bên ngoài hạn chế thông tin về tình hình doanh nghiệp về đào tạo thì trực tiếp đầu tư cho bộ phận nhân sự sẽ có những hình thức thích hợp, dễ dàng điều chỉnh với môi trường doanh nghiệp thường xuyên biến động. Việc đầu tư có thể tiến hành bằng cách gửi những chuyên viên đi đào tạo tại nước ngoài, học tập tại các lớp kĩ năng ngoại tuyến và trực tuyến, hình thành nhóm nghiên cứu thường xuyên đánh giá tình hình doanh nghiệp và mỗi cá nhân trong doanh nghiệp.

Bộ phận nhân sự trực tiếp đào tạo nội bộ cho nhân viên: Sau khi tiếp nhận, nghiên cứu kiến thức đầy đủ, nắm rõ tình hình doanh nghiệp và mọi cá nhân trong doanh nghiệp thì bộ phận nhân sự sẽ trực tiếp tham gia vào đào tạo nội bộ cho nhân viên. Nhân viên được chính những người trong công ty đào tạo sẽ dễ dàng tiếp cận và học hỏi hơn, người đứng ra chỉ dạy thuộc bộ phận nhân sự có lợi thế hiểu rõ chuyên môn, tính cách, hoàn cảnh… của các đối tượng tham gia đào tạo để xây dựng chương trình phù hợp và có thể thường xuyên cung cấp kiến thức, giải đáp thắc mắc cho nhân viên.

• *Thiết kế chương trình đào tạo*

Tuỳ thuộc vào điều kiện, môi trường và

chiến lược phát triển mà mỗi doanh nghiệp cần xây dựng một chương trình đào tạo riêng. Tuy nhiên, với chương trình đào tạo nguồn nhân lực có ứng dụng mô hình BMAT thì bộ phận nhân sự cần áp dụng quy trình phân tích định hướng hành vi cho mỗi cá nhân mà mô hình nêu ra. Nhóm nghiên cứu xin đưa ra trình tự thiết kế tham khảo như sau:

Bước 1: Tạo động lực

Phân tích các cặp nhân tố cơ bản có tác động trong quá trình tạo động lực cho nhân viên, để chuyển hóa các yếu tố đó sao cho phù hợp với công việc hay chuyển đổi công việc để làm giảm thiểu các yếu tố tiêu cực. Để làm gia tăng các yếu tố tích cực, hạn chế các yếu tố tiêu cực trong bước tạo động lực cho nhân viên thì doanh nghiệp cần vận dụng các hình thức động viên, khuyến khích, khen thưởng kịp thời, tìm hiểu xem người đó đang gặp vấn đề gì rắc rối và thông qua công việc này nếu đạt kết quả cao công ty sẽ giúp giải quyết những rắc rối đó. Phải cho nhân viên đó thấy được sự hi vọng trong công việc, nên thuyết phục những người xung quanh động viên, cổ vũ nhân viên đó hoàn thành tốt công việc của mình được giao tạo môi trường làm việc được sự ủng hộ, đồng tình của mọi người sẽ làm gia tăng hiệu quả công việc.

Bước 2: Đánh giá khả năng

Việc nâng cao khả năng con người không nằm trong giới hạn nghiên cứu của mô hình hành vi BMAT. Mô hình chỉ giúp điều chỉnh cho công việc cần thực hiện trở nên dễ dàng hơn (simplicity) phù hợp với năng lực của mỗi cá nhân, sự điều chỉnh diễn ra trên 6 yếu tố cơ bản: *Thời gian, tiền bạc, sức lực, chất xám, khác biệt xã hội, không thường làm.* Vì vậy, các bước cần thiết đánh giá khả năng nhân viên phải được diễn ra như sau:

✓ *Hoạch định thời gian phù hợp cho công việc*

✓ *Xem xét khả năng tài chính của nhân viên*

✓ *Đánh giá mức độ tiêu hao sức lực cần thiết khi thực hiện công việc*

✓ *Đánh giá năng lực trí não của nhân viên trong việc suy nghĩ, động não khi thực hiện công việc*

✓ *Sự khác biệt xã hội của công việc tác động tới tâm lí nhân viên*

✓ *Xem xét mức độ phổ biến của công việc tới nhân viên có thường làm hay không*

Bước 3: Lựa chọn yếu tố kích hoạt

Sau khi xem xét *động lực* và *khả năng*. Bước tiếp theo là lựa chọn *yếu tố kích hoạt* (tạo tín hiệu hành động) cho nhân viên. Tùy tính chất mỗi công việc mà có các dạng kích hoạt khác nhau: *Tia sáng, hỗ trợ và tín hiệu.* Ta có bảng thống kê 3 dạng kích hoạt:

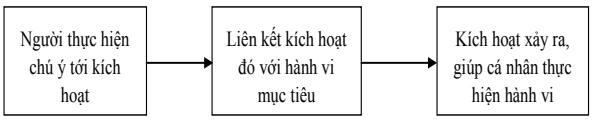
Bảng 1: Ba dạng kích hoạt trong mô hình hành vi BMAT

Loại 1 - Tia sáng	Loại 2 - Hỗ trợ	Loại 3 - Tín hiệu
Thích hợp cho những người thiếu động lực	Thích hợp cho những người có động lực cao nhưng khả năng hạn chế	Thích hợp cho những người có đủ động lực và khả năng

Nguồn: Fogg, 2009

Tuy chia thành các dạng yếu tố kích hoạt nhưng cả 3 dạng này đều có nguyên lí hoạt động chung, theo 3 bước:

Hình 2: Các bước thực hiện yếu tố kích hoạt



Nguồn: Fogg, 2009

Sau khi xác định được cá nhân đó ứng với loại kích hoạt nào thì tiến hành vận dụng những đặc điểm cuả dạng đó để kích hoạt hành vi xảy ra.

Trên đây là toàn bộ một quy trình cụ thể áp dụng mô hình hành vi BMAT vào công tác đào tạo nguồn nhân lực tại các doanh nghiệp Việt Nam. Người thực hiện công tác quản lí phải nắm rõ quy trình này khi áp dụng để tránh mơ hồ, không có định hướng cụ thể như đối với một số doanh nghiệp đã áp dụng.

Lời kết

Giải pháp "Ứng dụng mô hình hành vi BMAT vào đào tạo nguồn nhân lực cho các doanh nghiệp Việt Nam" mà nhóm đưa ra nhằm cung cấp các gợi ý trong đào tạo bằng cách nghiên cứu, phân tích và điều chỉnh hành vi của mỗi cá nhân, để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, giúp doanh nghiệp Việt Nam sẵn sàng đối mặt với những thách thức trong môi trường cạnh tranh quốc tế ở thời kì hội nhập phát triển. Hy vọng rằng bài nghiên cứu sẽ trở thành một tài liệu tham khảo bổ ích của các doanh nghiệp.❑

Tài liệu tham khảo

1. Foog, B.J., 2009, *A behavior model for persuasive design*, In: 4th International Conference on Persuasive Technology, ACM, California.
2. Fogg, B.J., 2009, *The behavior Grid: 35 ways behavior can change*, http://bjfogg.com/fbg.html truy cập 10/11/2014
3. Fogg, B.J., 2012, Fogg behavior grid, http://www.behaviorgrid.org/, truy cập 10/11/2014
4. Stanford Persuasive Tech Lap, http://captology.stanford.edu/resources/behavior-grid, truy cập 30/10/2014