

**BỘ KẾ HOẠCH VÀ ĐẦU TƯ
CỤC PHÁT TRIỂN DOANH NGHIỆP**

**Chuyên đề
QUẢN TRỊ NHÂN SỰ**
**(Tài liệu dành cho đào tạo, bồi dưỡng nguồn nhân lực
cho các doanh nghiệp nhỏ và vừa)**

Biên soạn: TS. Trương Minh Đức

HÀ NỘI - 2012

MỤC LỤC

LỜI NÓI ĐẦU	2
CHƯƠNG 1: HOẠCH ĐỊNH NGUỒN NHÂN LỰC VÀ CÔNG TÁC TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC	4
1.1. Hoạch định nguồn nhân lực (HĐNNL) và vai trò của HĐNNL	4
1.1.1. Khái niệm về hoạch định nguồn nhân lực.	4
1.1.2. Vai trò	4
1.2. Quy trình của HĐNNL	4
1.2.1. Quy trình chung cho HĐNNL.	4
1.2.2. Nội dung cụ thể HĐNNL.	5
1.3. Tuyển dụng nhân sự	10
1.3.1. Tuyển mộ nhân sự	10
1.3.2. Quá trình tuyển chọn nhân viên.....	14
1.3.3. Tuyển chọn các nhà quản trị điều hành hoặc cán bộ cấp trung.....	16
1.3.4. Tuyển chọn các nhà quản trị cấp cơ sở.....	18
1.3.5. Hoạt động hội nhập doanh nghiệp.....	19
2.1. Khái quát về công tác bố trí sử dụng nhân sự trong doanh nghiệp	25
2.1.1. Khái niệm về bố trí sử dụng lao động hiệu quả trong doanh nghiệp.	25
2.1.2. Tầm quan trọng của việc bố trí sử dụng lao động hiệu quả:	26
2.1.3. Mục tiêu và nguyên tắc bố trí, sử dụng lao động hiệu quả.....	26
2.2. Thực hiện các biện pháp để bố trí giao việc hiệu quả cho cấp dưới	29
2.2.1. Phân quyền cho cấp dưới hợp lý.	29
2.2.2. Đào tạo, huấn luyện trước khi giao việc.....	30
2.2.3. Biết khuyến khích động viên kịp thời.	30
2.2.4. Biết cách giao việc hiệu quả.....	30
2.2.5. Cung cấp thông tin đầy đủ về công việc cho cấp dưới trước khi giao việc.....	31
2.2.6. Cho phép cấp dưới tham gia vào quá trình ra quyết định đối với công việc họ được giao.	31
2.2.7. Xác định quyền hạn và trách nhiệm phải tương xứng với công việc được giao.....	31
2.2.8. Xây dựng các mối quan hệ tốt đẹp trong tổ chức.....	32
2.3. Tổ chức chức và phân công cho công nhân lao động	32
2.3.1. Tổ chức lao động cho người lao động.	32
2.3.2. Phân công lao động trong doanh nghiệp.	32
2.3.3. Các hình thức phân công lao động sản xuất trong doanh nghiệp.....	33

CHƯƠNG 3- PHÂN TÍCH CÔNG VIỆC VÀ ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC. 35

3.1. Phân tích công việc	35
3.1.1. Khái niệm và ý nghĩa của việc phân tích công việc:	35
3.1.2. Các thông tin để thực hiện phân tích công việc.....	36
3.1.3. Các phương pháp phân tích công việc.....	38
3.1.4. Kết quả của phân tích công việc.....	39
3.1.5. Những ứng dụng của kết quả phân tích công việc	41
3.1.6. Trình tự tiến hành phân tích công việc	42
3.2. Đánh giá thực hiện kết quả công việc.	43
3.2.1. Tầm quan trọng của đánh giá kết quả công việc	43
3.2.2. Phát triển chương trình đánh giá kết quả.....	44
3.2.3. Các phương pháp đánh giá	45
3.2.4. Phổ biến kết quả đánh giá.....	46
CHƯƠNG 4- ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN	53
4.1. Vai trò của đào tạo và phát triển nhân lực	53
4.1.1. Khái niệm đào tạo và phát triển.....	53
4.1.2.. Các lý do cần phải đào tạo và mục tiêu của đào tạo và phát triển.....	54
4.2. Nội dung của công tác đào tạo phát triển.....	55
4.2.1. Xác định nhu cầu đào tạo	55
4.2.2. Thiết lập mục tiêu đào tạo	57
4.2.3. Lựa chọn người dạy, người học và bên cung cấp chương trình	58
4.2.4. Các phương pháp đào tạo.	61
CHƯƠNG 5- THÙ LAO CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG.	71
5.1. Tổng quan chung về hệ thống thù lao lao động	71
5.1.1. Khái niệm và cơ cấu của thù lao lao động.....	71
5.1.2. Các yếu tố ảnh hưởng đến thù lao lao động	72
5.2. Tiền công và tiền lương.	74
5.2.1. Các yêu cầu cơ bản của hệ thống tiền lương và các hình thức trả lương.	74
5.2.2. Các yếu tố ảnh hưởng tới mức lương.	75
5.2.3. Đánh giá giá trị công việc.....	77
5.2.4. Kỹ thuật xây dựng hệ thống thang bảng lương.	79
5.2.5. Các hình thức trả công.....	82
5.3. Các khuyến khích tài chính và phúc lợi xã hội.....	86
5.3.1. Các khuyến khích về tài chính.....	86
5.3.2. Các phúc lợi cho người lao động.....	87

TÀI LIỆU THAM LIỆU THAM KHẢO 91

CHƯƠNG 1: HOẠCH ĐỊNH NGUỒN NHÂN LỰC VÀ CÔNG TÁC TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC

1.1. Hoạch định nguồn nhân lực (HĐNNL) và vai trò của HĐNNL

1.1.1. Khái niệm về hoạch định nguồn nhân lực.

Hoạch định nguồn nhân lực (HĐNNL) đó là quá trình dự đoán nhu cầu nhân sự, đề ra các chính sách, các biện pháp và các bước thực hiện nhằm đảm bảo cho Doanh nghiệp có đủ số lượng nhân sự với các kỹ năng và phẩm chất cần thiết đáp ứng yêu cầu từng hoạt động và đem lại hiệu quả cao cho tổ chức.

Như vậy HĐNNL bao gồm:

- Xác định số lượng, phẩm chất nhân sự cần thiết cho Doanh nghiệp ở các bộ phận và các ngành nghề để có thể thực hiện các mục tiêu đã đề ra. (câu về nhân lực)
- Ước tính khả năng cung cấp nhân sự theo nhu cầu của Doanh nghiệp (Câu về nhân lực)
- Đề ra các chính sách, biện pháp để có thể cân đối cung- cầu về nhân lực cho Doanh nghiệp trong các thời điểm tương lai.

• *Mối quan hệ giữa HĐNNL với các hoạt động quản lý khác trong tổ chức.*

HĐNNL không phải là một hoạt động độc lập mà có mối quan hệ chặt chẽ với các hoạt động chức năng quản lý nhân sự khác trong tổ chức như: công tác tuyển dụng, công tác đào tạo và phát triển nhân sự, đánh giá và quản lý nhân sự, chế độ trả thù lao cho người lao động.

1.1.2. Vai trò

- HĐNNL đảm bảo cho doanh nghiệp có đủ số lượng nhân sự cùng với những phẩm chất năng lực nhất định vào đúng thời điểm.
- HĐNNL là cơ sở giúp cho doanh nghiệp xác định được phương hướng, cách thức quản trị nhân sự đảm bảo cho doanh nghiệp bố trí đúng người đúng việc, đúng thời điểm và linh hoạt đối phó những thay đổi của môi trường kinh doanh.
- Kế hoạch hoá nguồn nhân lực có ảnh hưởng lớn hiệu quả hoạt động của tổ chức thông qua việc liên kết với các hoạt động quản lý khác trong tổ chức. Kế hoạch nhân lực giúp cho Doanh nghiệp thực hiện bố trí nhân lực một cách tốt nhất để giúp cho người lao động phát huy hiệu quả tiềm năng của họ.
- Kế hoạch hoá nguồn nhân lực là cơ sở thực hiện các kế hoạch nhân sự khác của doanh nghiệp như: kế hoạch tuyển dụng, đào tạo phát triển, kế hoạch về trả thù lao cho người lao động

1.2. Quy trình của HĐNNL

1.2.1. Quy trình chung cho HĐNNL.

Quá trình HĐNNL cần được xem xét trong các mối liên hệ với các hoạt động quản lý khác của doanh nghiệp như kế hoạch chiến lược sản xuất kinh doanh, các kế hoạch tài chính và các kế hoạch về tuyển dụng, đào tạo và phát triển nhân sự, kế hoạch đãi ngộ nhân sự,...

Các vấn đề cơ bản cần xem xét trong quá trình lập kế hoạch nhân lực như sau:

1. Phân tích và dự báo nhu cầu và khả năng đáp ứng nhu cầu nhân sự của doanh nghiệp trong tương lai.
2. Đánh giá thực trạng và khả năng đáp ứng nhu cầu nhân sự của đội ngũ nhân sự hiện có của Doanh nghiệp.
3. Phân tích, cân đối mối quan hệ cung- cầu nhân sự.
4. Đề ra các chính sách, biện pháp để cân đối cung- cầu nhân sự. Xây dựng kế hoạch và triển khai thực hiện.
5. Kiểm soát và đánh giá nhân sự và hiệu chỉnh.

1.2.2. Nội dung cụ thể HĐNNL.

a. Phân tích môi trường và các nhân tố ảnh hưởng đến kế hoạch nhân lực.

Mức độ sử dụng nhân lực của doanh nghiệp chịu tác động của nhiều nhân tố thuộc môi trường bên trong và môi trường bên ngoài., do vậy bước đầu tiên chúng ta cần phân tích sự ảnh hưởng môi trường đến kế hoạch hoá nhân lực:

1. Các yếu tố thuộc môi trường bên ngoài:

- Yếu tố về kinh tế: sự phát triển hay suy thoái kinh tế trong từng giai đoạn đều có thể ảnh hưởng đến nguồn cung và nhu cầu nhân sự của doanh nghiệp. Khi nền kinh tế đang ở giai đoạn suy thoái, thì sản xuất có xu hướng bị co hẹp. Cầu lao động trong mỗi doanh nghiệp có xu hướng giảm sút. Các doanh nghiệp có xu hướng sa thải bớt người do vậy số lượng lao động thất nghiệp có xu hướng gia tăng. Nguồn cung lao động trên thị trường lao động tăng lên, các doanh nghiệp có nhiều lựa chọn nhân lực hơn với giá rẻ.

Khi nền kinh tế có xu hướng tăng trưởng thì tình hình ngược lại. Nhu cầu lao động của các doanh nghiệp tăng lên, tỉ lệ thất nghiệp có xu hướng giảm bớt. Trên thị trường lao động, nguồn cung cấp lao động sẽ trở nên khan hiếm hơn, doanh nghiệp muốn tuyển được nhân lực có trình độ cao cần phải tăng chi phí tiền lương cho người lao động.

- *Những biến động về chính trị, luật pháp* đều có ảnh hưởng đến nhu cầu lao động của các doanh nghiệp. Ví dụ: tình hình bất ổn về chính trị, các doanh nghiệp có xu hướng giảm đầu tư, co hẹp sản xuất dẫn đến nhu cầu lao động giảm,...

- *Nhân tố về kỹ thuật- công nghệ*: sự tiến bộ về khoa học -kỹ thuật và công nghệ có ảnh hưởng phức tạp đến nhu cầu nhân lực của các doanh nghiệp. Một mặt, sự tiến

bộ khoa học-kỹ thuật giúp cho năng suất lao động gia tăng, doanh nghiệp có điều kiện tiết giảm lao động, nhu cầu nhân lực giảm, nhưng bên cạnh đó, sự phát triển về khoa học- kỹ thuật và công nghệ cũng sẽ tạo nên những sản phẩm mới và ngành nghề mới, điều này lại dẫn đến nhu cầu lao động của các ngành nghề mới gia tăng trên thị trường lao động.

- *Sự cạnh tranh của các đối thủ*: mức độ cạnh tranh của các đối thủ trong ngành đều có ảnh hưởng khả năng tuyển dụng của các doanh nghiệp. Khi mức độ cạnh tranh gia tăng, doanh nghiệp muốn tuyển nhân lực có trình độ cao đều phải tăng mức tiền lương và chi phí nhân sự cao hơn các đối thủ của mình, và ngược lại.

1. Các yếu tố thuộc môi trường bên trong doanh nghiệp:

Các yếu tố sau đều có ảnh hưởng đến kế hoạch nhân lực của doanh nghiệp:

- *Sản phẩm và dịch vụ*: mỗi loại sản phẩm và dịch vụ đòi hỏi những yêu cầu lao động khác nhau về số lượng, chất lượng lao động, trình độ lao động và kết cấu ngành nghề ... do vậy điều này có ảnh hưởng đến khi lập kế hoạch nhân lực của doanh nghiệp.

- *Các mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp*: các mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp đề ra trong tương lai như: mức độ tăng trưởng, sự đầu tư mở rộng sản xuất, thay đổi sản phẩm hoặc ngành nghề kinh doanh... đều liên quan đến nhu cầu sử dụng nhân lực. Do vậy, nó đều có ảnh hưởng đến kế hoạch nhân lực doanh nghiệp.

- *Dự án đầu tư mới về công nghệ* hoặc khả năng phải thu hẹp về chi tiêu tài chính.

- *Khả năng bán hàng*, mở rộng thị phần của doanh nghiệp, và mức tiêu thụ sản phẩm.

- *Độ dài thời gian kế hoạch hoá nguồn nhân lực*: kế hoạch ngắn hạn xác định nhu cầu nhân lực khác với kế hoạch dài hạn.

- *Sự thay đổi tự nhiên của doanh nghiệp*: số lượng người nghỉ hưu, sự thay đổi ngành nghề nghiệp, chuyển công tác, kết thúc hợp đồng,...

b. Dự báo nhu cầu nhân sự cho Doanh nghiệp.

Dự báo cầu nhân sự là xác định số lượng, cơ cấu nhân lực, yêu cầu các trình độ, kỹ năng cần thiết để đảm bảo đội ngũ nhân sự có thể đáp ứng được yêu cầu công việc cho từng thời kỳ sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp:

Để dự báo nhu cầu nhân sự trong tương lai đòi hỏi doanh nghiệp xác định một số vấn đề sau:

- Nhu cầu về các loại nhân sự cụ thể tại từng thời điểm trong tương lai để thực hiện các vai trò và chức năng khác nhau của doanh nghiệp.

- Yêu cầu về trình độ về trình độ, kỹ năng, các tiêu chuẩn lao động được sử dụng trong tương lai.

- Trình độ trang thiết bị kỹ thuật và sự thay đổi về công nghệ
- Sự thay đổi cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp trong tương lai, và sự thay đổi về năng suất lao động dự kiến.
- Dự báo về sự phát triển về năng lực của các nhân sự trong tương lai.
- Tỷ lệ nghỉ việc, thuyên chuyển công tác, nghỉ hưu trong thời gian tới.
- Khả năng tài chính của doanh nghiệp để có thể thu hút lao động lành nghề từ bên ngoài.

Dự báo nhu cầu nhân sự được chia làm 2 loại: ngắn hạn và dài hạn

*. *Dự đoán nhu cầu ngắn hạn:*

Cơ sở để xác định nhu cầu ngắn hạn là:

- + Dựa vào việc phân tích nhiệm vụ/ khối lượng công việc cần phải thực hiện
- + Sử dụng hệ số quy đổi hoặc tiêu chuẩn định biên để xác định số giờ lao động cần thiết
- + Quy đổi giờ lao động ra số nhân lực cho mỗi ngành nghề.
- + *Tính theo lượng lao động hao phí:*

Nhu cầu lao động trong năm kế hoạch:
$$D = \frac{\sum_{i=1}^n t_i S_{L_i}}{T_n K_m}$$

Trong đó : D cầu lao động năm kế hoạch

t_i : lượng lao động hao phí để sản xuất một đơn vị sản phẩm i

S_{L_i} : Tổng số sản phẩm i cần sản xuất năm kế hoạch

T_n : quỹ thời gian làm việc bình quân của một lao động năm kế hoạch.

K_m : Hệ số tăng năng suất lao động dự tính trong năm kế hoạch

N: Số loại sản phẩm

+ *Phương pháp tính theo năng suất lao động:* $D = Q/W$

Trong đó : D: nhu cầu lao động năm kế hoạch

Q: Tổng sản lượng năm kế hoạch

W: năng suất lao động bình quân trong năm kế hoạch

+ *Phương pháp tính theo tiêu chuẩn định biên.*

Tiêu chuẩn định biên của 1 đơn vị được xác định bằng khối lượng công việc (hoặc nhiệm vụ) mà đơn vị đó đảm nhiệm / khối lượng công việc (hoặc nhiệm vụ) mà một người phải làm.

Muốn xác định được định mức công việc (nhiệm vụ) một người phải đảm nhiệm, thì đơn vị đó cần phải có một bản mô tả công việc rõ ràng, bản định mức lao động cần thực hiện.

* *Dự báo nhu cầu dài hạn: (kế hoạch hoá nhân lực dài hạn có thời gian > 1 năm, thường từ 1-5 năm)*

Dự đoán nhu cầu dài hạn là nhiệm vụ của các chuyên gia quản lý nhân lực. Để dự đoán nhu cầu dài hạn thường người ta phải căn cứ vào các mục tiêu và kế hoạch chiến lược sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp trong tương lai, dự đoán những thay đổi về khoa học-kỹ thuật công nghệ, dựa vào sự phân tích sự tác động của môi trường kinh doanh... để dự đoán cầu nhân lực ở các bộ phận chính hoặc dự đoán nhu cầu nhân lực cho từng loại công việc, ngành nghề, từng loại sản phẩm.

Các phương pháp dự đoán nhu cầu dài hạn:

Các phương pháp định lượng:

+ *Phân tích xu hướng*: phương pháp dự đoán nhu cầu nhân lực trong doanh nghiệp dựa trên cơ sở số liệu thống kê, với giả định rằng nhu cầu nhân lực chịu ảnh hưởng các nhân tố phụ thuộc vào thời gian. xã hội,...

Ví dụ: về bán hàng:

Dự đoán nhu cầu nhân lực cần tuyển nhân viên bán hàng của một tập đoàn X.

Nhu cầu nhân lực về nhân viên bán hàng sẽ được xem xét dựa trên các số liệu quá khứ về số lượng sản phẩm hàng hoá được tiêu thụ trên thị trường, dự đoán nhu cầu tiêu thụ của các năm tiếp theo từ đó chúng ta có thể dự đoán nhu cầu nhân sự về nhân viên bán hàng cho các năm tiếp theo.

+ *Phương pháp ước lượng trung bình*: với phương pháp này nhu cầu nhân lực trong kỳ kế hoạch được xác định bằng cầu nhân lực bình quân hàng năm của doanh nghiệp trong thời kỳ trước đó.

$$\text{Nhu cầu nhân lực trong thời kỳ kế hoạch: } D_{KH} = \frac{\sum_{i=1}^n D_i}{n}$$

Trong đó: D_{KH} : là nhu cầu nhân lực dự báo hàng năm trong thời kỳ kế hoạch.

D_i : nhu cầu nhân lực của năm thứ i của thời kỳ trước đó

n : số năm của thời kỳ trước đó

+ *Phương pháp hồi quy tuyến tính*: sử dụng hàm toán học phản ánh mối liên hệ giữa nhu cầu nhân lực của doanh nghiệp với các nhân tố khác (biến số) như: sản lượng sẽ sản xuất trong kỳ kế hoạch, năng suất lao động dự kiến, mức thu nhập của dân chúng dự kiến trong kỳ kế hoạch,....

$$\text{Hàm số: } y = f(X_1, X_2, X_3, \dots)$$

Các biến số được thu thập dựa trên các kết quả thống kê trong một giai đoạn quá khứ.

Phương pháp định tính:

- *Phương pháp chuyên gia*: dựa vào ý kiến của các chuyên gia, các nhà quản trị có uy tín và kinh nghiệm trong từng lĩnh vực để đưa ra những dự đoán về cầu nhân lực trong tương lai.

- *Kỹ thuật Delphi*: kỹ thuật này là chọn mẫu điển hình để điều tra, sau đó thảo luận và đưa ra kết luận của nhóm điều tra. Phương pháp này hạn chế được tính chủ quan của con người.

c. Dự báo khả năng cung nhân lực.

Dự báo khả năng cung nguồn nhân lực là một trong những yếu tố quyết định sự thành công HĐNNL, đảm bảo cho kế hoạch nhân lực trở nên khả thi. Để dự báo mức cung nhân lực, doanh nghiệp cần phân tích mức cung nội bộ và phân tích mức cung ở thị trường lao động bên ngoài.

1. Phân tích mức cung nội bộ:

Phân tích mức cung nội bộ đó là việc xem xét điều chuyển nhân sự ở bộ phận thừa sang bộ phận thiếu. Muốn vậy, doanh nghiệp cần phải thực hiện hai bước chính sau:

- Xác định lại mức định biên nhân sự ở mỗi bộ phận có thể đáp ứng được công việc trong hiện tại và trong tương lai từ đó phát hiện mức dôi dư nhân sự cần được điều chuyển đi các bộ phận khác.

- Xác định ở mỗi vị trí công việc có bao nhiêu người sẽ ở lại, bao nhiêu người sẽ rời bỏ doanh nghiệp.

2. Phân tích mức cung ở thị trường lao động bên ngoài.

- Để dự đoán chính xác mức cung trên thị trường lao động, doanh nghiệp cần phải phân tích các yếu tố liên quan đến khả năng cung lao động trên thị trường: tình hình phát triển kinh tế-xã hội, tỉ lệ thất nghiệp, sự phát triển khoa học- kỹ thuật của ngành mà doanh nghiệp đang tham gia và các đối thủ cạnh tranh. Các yếu tố này có ảnh hưởng rất lớn đến khả năng cung nhân lực trên thị trường lao động.

d. Phân tích thực trạng nhân lực của doanh nghiệp.

Phân tích thực trạng nhân lực của doanh nghiệp nhằm phát hiện những điểm mạnh và điểm yếu nhân lực của doanh nghiệp. Phân tích thực trạng nhân lực bao gồm phân tích các vấn đề sau:

- Phân tích về cơ cấu tuổi, tỉ lệ về giới tính nam/nữ để đánh giá mức độ phù hợp với công việc.

- Phân tích kết cấu trình độ, nghề nghiệp. Trong doanh nghiệp có nhiều ngành nghề khác nhau, việc phân tích kết cấu trình độ, nghề nghiệp để xác định việc phân bổ nguồn lực như vậy đã hợp lý chưa? Làm cơ sở cho doanh nghiệp có thể điều chỉnh bố trí nhân sự hợp lý hơn.

- Phân tích tình hình sử dụng lực lượng lao động theo trình độ lành nghề, giúp cho doanh nghiệp sử dụng nhân lực có hiệu quả hơn.

- Xem xét về tình hình nghỉ hưu, thay đổi, chuyển chuyên và kết quả đánh giá việc sử dụng nguồn nhân lực trong vài năm gần đây.

e. Cân đối cung - cầu và điều chỉnh

Dựa trên cơ sở dự đoán cung – cầu nhân lực, thực trạng nhân lực hiện có của doanh nghiệp, và căn cứ chiến lược phát triển sản xuất, doanh nghiệp tiến hành lập kế hoạch cân đối nhân lực. Việc cân đối cung-cầu nhân lực sẽ xảy ra 3 trường hợp sau:

- Cung nhân lực > cầu nhân lực (thừa nhân lực)
- Cung nhân lực < cầu nhân lực (thiếu nhân lực)
- Cung nhân lực = cầu nhân lực.

Các giải pháp cân bằng cung cầu:

- Trong ngắn hạn:

+ Trong trường hợp thiếu nhân lực: doanh nghiệp có thể tiến hành giãn ca làm thêm giờ, thêm ngày. Tuy nhiên giải pháp này bị hạn chế do luật lao động có quy định mức làm thêm giờ và thêm ngày trong tuần và trong năm. Doanh nghiệp có thể hạn chế nghỉ phép,...

+ Trong trường hợp thừa nhân lực: doanh nghiệp có thể khuyến khích lao động tranh thủ nghỉ phép, hoặc khuyến khích nghỉ chế độ sớm cho những người đến độ tuổi về hưu. Có thể tiến hành san sẻ công việc trong nhóm để nghỉ luân phiên và cho phép nghỉ sớm.

- Trong dài hạn: doanh nghiệp phải có kế hoạch về nhân lực, có thể sử dụng outsourcing, hoặc hợp đồng theo thời vụ,...

1.3. Tuyển dụng nhân sự

Tiếp theo công tác HĐNNL và đưa ra các giải pháp cân đối cung –cầu nhân lực thì công tác tuyển dụng nhân sự góp phần đảm bảo cân đối cung- cầu nhân sự của doanh nghiệp. Quá trình tuyển dụng nhân sự bao gồm 2 giai đoạn: tuyển mộ và tuyển chọn nhân sự

1.3.1. Tuyển mộ nhân sự

Tuyển mộ nhân sự còn được gọi là quá trình thu hút nhân sự có trình độ từ các lực lượng lao động bên ngoài xã hội và bên trong của tổ chức tham gia tuyển chọn vào các vị trí của doanh nghiệp.

Quá trình thu hút nhân sự chịu ảnh hưởng của nhiều yếu tố thuộc cả môi trường bên trong lẫn môi trường bên ngoài doanh nghiệp. Có thể khái quát thành một số yếu tố cơ bản ảnh hưởng đến quá trình thu hút nhân sự của doanh nghiệp.

a. Các yếu tố ảnh hưởng đến quá trình thu hút nhân sự.

1. Các yếu tố thuộc bên trong doanh nghiệp:

** Công việc không hấp dẫn:*

Những công việc có tính chất nhàm chán, đơn điệu, thu nhập thấp, ít có cơ hội thăng tiến, nguy hiểm, vị trí được đánh giá là thấp trong xã hội,... là những công việc rất khó thu hút được các nhân sự có trình độ, có kinh nghiệm và tay nghề cao.

** Doanh nghiệp không hấp dẫn.* Bản thân những doanh nghiệp có thương hiệu thấp, không hấp dẫn cũng ảnh hưởng đến quá trình thu hút nhân sự của nó. Nhiều doanh nghiệp bị các ứng viên đánh giá thấp, chưa có thương hiệu trên thị trường thường rất khó tuyển dụng được các ứng viên giỏi vào làm, đặc biệt với các doanh nghiệp mới thành lập. Trong các trường hợp này các doanh nghiệp thường tiến hành các chương trình quảng cáo trên các phương tiện thông tin đại chúng và có các hoạt động xã hội để tạo ra các mối quan hệ xã hội tốt nhằm tạo nên hình ảnh hấp dẫn để thu hút nhân sự vào doanh nghiệp.

** Chính sách nhân sự của doanh nghiệp:* Chính sách nhân sự của doanh nghiệp cũng ảnh hưởng đến quá trình thu hút nhân sự. Đối với những doanh nghiệp có chính sách chỉ đề bạt trong nội bộ đặc biệt đối với những vị trí quan trọng cũng sẽ hạn chế các ứng viên bên ngoài tham gia vào quá trình tuyển chọn. Ngược lại khi doanh nghiệp có chính sách thông thoáng, cầu người hiền tài, tạo điều kiện và sẵn sàng đề bạt những người giỏi và có ý thức tốt bất kể là người bên trong hay bên ngoài doanh nghiệp thì sẽ thu hút được nhiều ứng cử viên tham gia.

** Văn hoá doanh nghiệp:* yếu tố văn hoá doanh nghiệp, môi trường làm việc, không khí đoàn kết đều có ảnh hưởng đến quá trình thu hút nhân sự. Một số người biết đến doanh nghiệp thông qua bạn bè, người thân đã từng làm việc trong doanh nghiệp. Do vậy, phong cách lãnh đạo, quan điểm và cách ứng xử giữa cấp trên với cấp dưới, giữa các đồng nghiệp với nhau đều có ảnh hưởng mạnh đến quá trình quyết định tham gia tuyển chọn của các ứng viên.

** Khả năng tài chính của doanh nghiệp:*

Khả năng tài chính của doanh nghiệp có ảnh hưởng lớn đến khả năng chi trả mức thù lao cho người lao động. Với mức trả lương cao sẽ có khả năng thu hút được nhiều ứng viên giỏi tham gia tuyển chọn. Bởi vì, tiền lương là một trong những công cụ quan trọng để khuyến khích nhân viên làm việc hăng say, tích cực sáng tạo, đem lại nhiều lợi ích cho doanh nghiệp. Trong thực tế, có những doanh nghiệp khó khăn về tài chính không đủ khả năng trả lương cao nhưng vẫn có thể thu hút được các nhân sự giỏi từ bên ngoài khi có chính sách đãi ngộ nhân sự phi tài chính tốt như: môi trường làm việc tốt, có cơ hội thăng tiến, quan hệ đối xử giữa cấp trên và cấp dưới, giữa các đồng nghiệp với nhau tốt,....

2. Các yếu tố bên ngoài doanh nghiệp:

Môi trường bên ngoài doanh nghiệp cũng ảnh hưởng lớn quá trình thu hút các ứng cử viên đến với doanh nghiệp

* *Tình hình kinh tế- xã hội*: Tình hình kinh tế- xã hội có ảnh hưởng lớn đến tình hình cung- cầu của thị trường lao động qua đó có ảnh hưởng quá trình thu hút của doanh nghiệp. Trong trường hợp nền kinh tế đình trệ, khó khăn, nhiều doanh nghiệp phải đóng cửa tỉ lệ thất nghiệp gia tăng, nhiều người khó kiếm được việc làm thì đó là cơ hội cho doanh nghiệp có thể tuyển dụng được nhiều ứng viên có trình độ vào làm với chi phí lương không cao và ngược lại.

* *Mức độ cạnh tranh của các đối thủ trong ngành*. Đối với các ngành kinh tế khác nhau mức độ cạnh tranh có khác nhau. Khi các đối thủ cạnh tranh đưa ra các mức lương, các chính sách ưu đãi cho người lao động cao sẽ là rào cản cho quá trình thu hút lao động bên ngoài của doanh nghiệp.

* *Quan điểm của xã hội đối với các ngành nghề*: quan điểm của xã hội đối với các ngành nghề cũng ảnh hưởng đến khả năng cung cấp nhân sự cho doanh nghiệp. Với những ngành nghề được xã hội trọng vọng, hoặc đang trong thời kỳ phát triển thì sẽ dễ dàng thu hút được nhiều người tham gia hơn.

* *Những chính sách của chính quyền*: những chính sách, quy định của chính quyền đều là nhân tố có ảnh hưởng đến quá trình tuyển dụng. Ví dụ: các quy định về hộ khẩu, quy định về mức lương tối thiểu, độ tuổi lao động,....

b. Thu hút nhân viên trong nội bộ doanh nghiệp

Tuyển dụng bên trong đó là bố trí nhân sự trong nội bộ doanh nghiệp vào những vị trí công việc còn trống với cương vị cao hơn. Tuyển dụng bên trong thường đem lại nhiều lợi ích cho doanh nghiệp như:

- Đây là một trong những biện pháp khuyến khích người lao động làm việc tốt hơn. Với những người có trình độ tay nghề cao, có ý thức trách nhiệm và kỷ luật tốt được đề bạt sẽ là động lực khuyến khích mọi người phấn đấu.

- Tạo sự gắn bó giữa người lao động với doanh nghiệp

- Những người được tuyển dụng từ trong nội bộ doanh nghiệp thường dễ dàng thích nghi với công việc ở cương vị mới, và quá trình làm quen công việc mới được rút ngắn. Do vậy, chi phí và thời gian đào tạo giảm đáng kể.

- Lực lượng lao động trong doanh nghiệp dễ đồng nhất về văn hoá, do vậy thuận lợi cho công tác quản lý.

Tuy nhiên, bên cạnh những ưu điểm kể trên, việc tuyển dụng bên trong nội bộ doanh nghiệp cũng còn có một số bất cập:

- Không phải lúc nào doanh nghiệp cũng có thể tìm được ứng cử viên phù hợp cho vị trí cần tuyển. Việc lưu chuyển vị trí công tác của nhân viên từ vị trí này sang vị trí khác cũng sẽ kéo theo nhiều vấn đề phức tạp khác nhau như chế độ tiền lương, xáo trộn công việc của nơi làm việc cũ, vv..

- Những người được tuyển dụng trong doanh nghiệp thường dễ mắc phải những lỗi của người đi trước, dễ sơ cứng thiếu tính sáng tạo do quen với cách làm cũ. Đặc biệt đối với những doanh nghiệp cần có sự đổi mới đột phá cần cách suy nghĩ khác lạ thì họ ít có khả năng đáp ứng được yêu cầu này.

- Trong một số trường hợp, khi đề bạt từ bên trong, nội bộ thường hay gây mất đoàn kết do một số người cùng làm có thể không nể phục nhau sẽ tìm cách ngăn cản.

Có ba phương pháp thường được sử dụng cho việc thu hút các ứng cử viên từ bên trong doanh nghiệp vào các vị trí khác nhau:

1-Thông báo toàn doanh nghiệp:

Doanh nghiệp có thể thông báo về nhu cầu công việc ở các vị trí cần tuyển dụng cho toàn thể các cán bộ công nhân viên biết để ai có nhu cầu, quan tâm có thể làm đơn đăng ký tham gia tuyển chọn. Trong thông báo cần nêu rõ các yêu cầu về nhiệm vụ, trách nhiệm, yêu cầu về trình độ năng lực cho từng vị trí công tác cần tuyển.

2-Tham khảo ý kiến nhân viên:

Phương pháp thứ hai đó là thông qua sự đề cử của các nhân viên từ các bộ phận khác nhau, sau đó ban tuyển dụng của doanh nghiệp tập hợp xem xét để tuyển dụng. Ưu điểm của biện pháp này là các nhân viên đề cử những người mà họ đã biết rõ được khả năng, năng lực của những người đó hơn so với cán bộ quản lý.

3-Lưu trữ các kỹ năng:

Phương pháp này hiện nay đã được nhiều doanh nghiệp ứng dụng do sự tiến bộ của ngành công nghệ tin học cho phép máy tính hoá hồ sơ lưu trữ các cán bộ nhân viên trong doanh nghiệp về trình độ, kinh nghiệm, các kỹ năng đặc biệt của từng người. Khi cần thiết cán bộ quản lý có thể dễ dàng tìm kiếm được những người có trình độ phù hợp với từng vị trí công việc đang thiếu.

c .Thu hút từ bên ngoài doanh nghiệp

Thu hút nhân sự từ bên ngoài có thể được thực hiện theo một số kênh sau đây:

- *Cá nhân trực tiếp:* các cá nhân biết đến doanh nghiệp qua một số thông tin nào đó tự tìm đến xin tham gia tuyển dụng.

- *Thông qua sự giới thiệu của các cán bộ nhân viên* đã hoặc đang làm trong doanh nghiệp mà họ biết đến doanh nghiệp

- *Thông qua sự quảng cáo* trên các phương tiện thông tin đại chúng như: đài, báo chí, trên các tạp san, ti vi, ...

- *Thông qua các tổ chức giới thiệu việc làm của chính phủ*
- *Qua tổ chức môi giới việc làm của tổ chức tư nhân*
- *Các tổ chức nghề nghiệp, hiệp hội*
- *Các trường đại học, cao đẳng, trường dạy nghề..*
- *Tổ chức công đoàn.*

1.3.2. Quá trình tuyển chọn nhân viên

Quá trình tuyển mộ chỉ là bước đầu tiên của quá trình tuyển dụng của doanh nghiệp. Bước tiếp theo là quá trình lựa chọn những người tốt nhất từ trong số những người tham gia dự tuyển cho những công việc cụ thể. Để có thể tuyển chọn được đúng người phù hợp với công việc đòi hỏi ban tuyển dụng phải xây dựng được các tiêu chuẩn yêu cầu cho từng vị trí công việc như: trình độ, kỹ năng, kinh nghiệm công tác, sức khoẻ,... Để làm việc này, doanh nghiệp phải dựa vào một số các phương pháp, các công cụ lựa chọn, như các mẫu đơn xin việc, khảo sát, kiểm tra, khám sức khỏe, phỏng vấn... Bất kỳ phương pháp nào trong số các phương pháp trên phải thỏa mãn các yêu cầu nghiêm ngặt về tính hợp lý, công khai và chính thức. Đồng thời, sự ảnh hưởng của các phương pháp đến cá nhân người xin việc cũng như đối với bản thân doanh nghiệp phải được xem xét một cách thận trọng.

a. Xác định các tiêu chuẩn lựa chọn

Bộ tiêu chuẩn phục vụ lựa chọn cho các vị trí công việc đòi hỏi phải đảm bảo ba yêu cầu cơ bản: độ tin cậy, sự phù hợp và sự liên quan đến công việc.

1- *Độ tin cậy*: đó là đảm bảo sự nhất quán về tiêu chuẩn đánh giá. Với mỗi ứng cử viên, các kết quả được đánh giá ở những thời điểm khác nhau và những người đánh giá khác nhau là gần giống nhau. Nếu các kết quả đánh giá khác xa nhau thì phương pháp lựa chọn là không đáng tin cậy.

Để xác định mức độ tin cậy, người ta thường dùng một trong ba cách đây:

- *Phương pháp lặp lại*: đối tượng được kiểm tra lặp đi lặp lại nhiều lần với các thời điểm khác nhau hoặc người kiểm tra khác nhau. Nếu các kết quả gần giống nhau thì phương pháp đánh giá đó đảm bảo độ tin cậy, nếu không cần phải xem xét lại.

- *Sử dụng nhiều hình thức khác nhau để kiểm tra*. Ví dụ kiểm tra tay nghề có thể kiểm tra tại nơi thi hoặc cho người thợ đó làm việc bình thường tại nơi làm việc của họ.

- *Chia nhỏ phương pháp*, ví dụ như một bài kiểm tra có thể được chia làm hai phần khác nhau: phần lý thuyết và phần thực hành.

Ở mỗi phương pháp, độ tin cậy sẽ được đánh giá cao khi có sự nhất quán về kết quả giữa các lần kiểm tra hay giữa các bộ phận khác nhau.

2- *Sự phù hợp (giá trị xác thực)*: Độ tin cậy có quan hệ chặt chẽ với sự phù hợp của các phương pháp tuyển chọn. Sự phù hợp (giá trị xác thực của kết quả kiểm tra) là mức độ phản ánh sự phù hợp giữa kết quả kiểm tra hay phỏng vấn với việc thực hiện công việc trong thực tế. Có các cách sau đây để xác định sự phù hợp của các phương pháp khác nhau:

- *Phù hợp với tiêu chuẩn*: thể hiện mối quan hệ giữa kết quả từ các phương pháp kiểm tra với tiêu chuẩn cụ thể của việc thực hiện công việc. Người ta thường thể hiện sự phù hợp này dưới dạng hệ số phù hợp.

- *Phù hợp về nội dung*: thể hiện sự tương ứng giữa các hành vi, các hành động thu được từ kiểm tra, hay phỏng vấn với các hành vi, các hành động trong công việc cụ thể.

- *Phù hợp về phong cách*: liên quan đến các phẩm chất, các đặc tính của đương sự trong mối quan hệ với các đặc điểm của công việc mà họ sẽ làm.

3- *Mức độ liên quan đến công việc*: Tiêu chuẩn thứ ba cần phải xem xét đó là sự liên quan của các kết quả thu được từ các tuyển chọn với công việc thực tế. Ví dụ, nếu doanh nghiệp cần tuyển thợ cơ khí thì việc kiểm tra trình độ tay nghề của người thợ là tiêu chuẩn cần đặt ra, còn các tiêu chuẩn khác như trình độ ngoại ngữ, khả năng lãnh đạo là không cần thiết.

b- Các nguồn thông tin về các ứng cử viên

Dựa vào các phương pháp tuyển chọn mà doanh nghiệp có thể tìm kiếm các nguồn thông tin về các ứng cử viên khác nhau. Dưới đây là những cách mà doanh nghiệp có thể tìm kiếm các thông tin về các ứng cử viên cần tuyển:

1- *Hồ sơ xin việc*: hồ sơ xin việc của các ứng viên sẽ cung cấp cho chúng ta những thông tin cơ bản về các ứng viên như: tên tuổi, nghề nghiệp, trình độ, kinh nghiệm, quá trình công tác, thói quen,... Những thông tin quan trọng này sẽ giúp cho cán bộ tuyển dụng nắm sơ bộ về đối tượng xin được tuyển dụng.

2- *Quá trình thẩm tra lại hồ sơ*: đó là quá trình thẩm tra lại thông tin bằng cách tiếp xúc với những người quản lý cũ hoặc “ông chủ cũ” của đương sự đã từng làm đề nghị họ cung cấp thông tin về đương sự. Việc thẩm tra này nhằm kiểm tra lại thông tin mà đương sự đã cung cấp và thu thập thêm thông tin vẫn còn thiếu phục vụ cho việc ra quyết định có nên tuyển hay không tuyển đương sự vào làm.

3- *Kiểm tra sức khỏe*: Sức khỏe là một trong các yếu tố không thể thiếu của mọi công việc. Thông tin về sức khỏe của đương sự có được thông qua xác nhận của phiếu khám sức khỏe ở những trung tâm, bệnh viện có uy tín. Thông tin về sức khỏe có thể là chiều cao, cân nặng, tim mạch,

4- *Kiểm tra lựa chọn*: Kiểm tra lựa chọn thường là bước thực hiện trước khi có phỏng vấn chính thức đương sự và ra quyết định tuyển lựa. Các kết quả của quá trình kiểm tra là thông tin rất hữu ích cho quá trình phỏng vấn. Thường có các loại kiểm tra sau đây:

- Kiểm tra về trình độ, kỹ năng và khả năng đạt thành tích của đương sự
- Kiểm tra về quan điểm và các năng lực tiềm tàng
- Kiểm tra về độ thông minh
- Kiểm tra cá nhân, như thói quen, sự tự tin, tình cảm..
- Kiểm tra sự quan tâm của đương sự, tức phát hiện ra những cái thích và không thích của ứng viên
- Kiểm tra khả năng thể chất, và các thói xấu nếu có.

5- *Phỏng vấn lựa chọn*: Phỏng vấn lựa chọn sẽ cung cấp cho cán bộ quản lý những thông tin về đương sự trước khi họ ra quyết định cuối cùng về tuyển lựa nhân viên. Qua phỏng vấn, các ứng cử viên cũng thu hút được những thông tin về doanh nghiệp và con người trong tổ chức mà họ đang xin vào làm việc. Đây là bước khởi đầu quan trọng cho việc xây dựng sự nhiệt tình của nhân viên.

Phỏng vấn có nhiều phương pháp khác nhau. Việc lựa chọn kiểu loại phỏng vấn sẽ phụ thuộc vào yêu cầu công việc, vào hoàn cảnh và tùy thuộc vào từng doanh nghiệp. Dưới đây là một số loại phỏng vấn chính:

- Phỏng vấn cá nhân trực tiếp
- Phỏng vấn theo nhóm
- Phỏng vấn có ghi băng video
- Phỏng vấn qua máy tính
- Phỏng vấn qua điện thoại.

Tóm lại, phỏng vấn là giai đoạn mang tính chủ quan nhất nhưng nó cũng là giai đoạn hữu ích nhất. Với một cuộc phỏng vấn hiệu quả thì các thông tin, các tư tưởng cũng như quan điểm của người được phỏng vấn sẽ được khai thác một cách đầy đủ hơn bất kỳ một giai đoạn nào khác. Đối với những ứng cử viên thành công thì đây là giai đoạn để họ hiểu doanh nghiệp và chuẩn bị cho các công việc của họ sau này.

1.3.3. Tuyển chọn các nhà quản trị điều hành hoặc cán bộ cấp trung.

a. Yêu cầu chung đối với nhà quản trị

Nhà quản trị là những nhà lãnh đạo và quản lý các hoạt động trong một tổ chức, họ là yếu tố quan trọng quyết định sự thành công hay thất bại của một doanh nghiệp do vậy việc tuyển chọn các nhà quản trị sẽ có những điểm khác biệt so với tuyển chọn nhân viên. Những người chỉ thừa hành nhiệm vụ của các nhà quản lý giao phó. Các yêu cầu chính đối với nhà quản trị như sau:

1. *Phẩm chất chính trị*: là những người có phẩm chất chính trị vững vàng, tuân thủ đường lối chính sách của Đảng và Chính Phủ, tuân thủ pháp luật. Luôn ủng hộ các chính của Đảng và Nhà nước đề ra.

2. *Phẩm chất cá nhân*: những nhà quản trị được tuyển chọn phải có những phẩm chất quan trọng: tính trung thực, công bằng, năng động sáng tạo, có ý thức vì tập thể, biết quan tâm đến mọi người, có khả năng thuyết phục, biết tập hợp mọi người.

3. *Năng lực tổ chức, lãnh đạo và chuyên môn*: nhà quản trị là nhà quản lý, hướng dẫn và lãnh đạo mọi người thực hiện các công việc của tổ chức, do vậy năng lực tổ chức, lãnh đạo của một nhà quản trị là hết sức quan trọng. Bên cạnh đó đòi hỏi người quản lý cần phải có một trình độ chuyên môn nhất định thì mới có thể kiểm tra, giám sát và hướng dẫn người khác.

b. Phương pháp tuyển chọn nhà quản trị điều hành và các cán bộ cấp trung.

Thông thường các ứng cử viên vào các vị trí nhà quản trị điều hành hoặc cán bộ cấp trung thường là những người đã trải qua một quá trình công tác, họ có những kinh nghiệm nhất định. Nếu là những sinh viên mới ra trường thì thường là những sinh viên xuất sắc và đã qua khoá đào tạo quản lý nhất định, có hiểu biết nhất định về quản lý. Phương pháp tuyển chọn thường sử dụng là làm các bài tập tổng hợp, làm bài tập tình huống, đóng vai, trò chơi quản trị. Một số phương pháp chính.

1. *Làm bài tập tổng hợp*: bài tập tổng hợp đòi hỏi ứng viên phải giải quyết nhiều vấn đề cùng một lúc mà trên thực tế nó có thể diễn ra thường ngày. VD: tiến hành tổ chức một cuộc hội thảo, tổ chức một cuộc họp về một chuyên đề nào đó, giao trách nhiệm giải quyết các bản báo cáo, các bản ghi nhớ thu thập tóm tắt và trình bày báo cáo lại,...

2. *Hội thảo nhóm mà không chỉ định người đứng đầu*: tất cả các ứng viên sẽ được đưa vào một nhóm và không có người đứng đầu. Nhóm ứng viên sẽ được yêu cầu thảo luận một số vấn đề nào đó theo yêu cầu của hội đồng và đưa ra được quyết nghị chung của cả nhóm. Do không có người đứng đầu để phân công công việc cho từng người, buộc các ứng viên phải có khả năng giao tiếp, khả năng thuyết phục người khác, khả năng nhân nhượng để có thể đưa đến một ý kiến thống nhất. Hội đồng sẽ đánh giá khả năng giao tiếp, khả năng lãnh đạo của mỗi cá nhân và khả năng thuyết phục để từ đó có thể tuyển được người có đủ năng lực vào vị trí quản lý điều hành.

3. *Thực hiện trò chơi quản trị*. Các ứng viên sẽ được tham gia vào trò chơi có tính thực tiễn. Họ có thể đóng vai là giám đốc, các nhà quản trị cấp cao của các công ty để đưa ra các quyết định thường ngày của các doanh nghiệp. Hội đồng sẽ đưa ra các tình huống và đánh giá các quyết định của các ứng viên đưa ra.

4. *Trình bày cá nhân.* Các ứng viên có thể phải thuyết trình một vấn đề nào đó trước hội đồng. Thông qua đó, hội đồng sẽ đánh giá khả năng thuyết trình, khả năng lập luận chặt chẽ, rõ ràng rành mạch của ứng viên trước đông người.

5. *Trắc nghiệm có mục đích.* Bao gồm các trắc nghiệm về cá nhân: tính cách, khả năng phản xạ, sở thích, sự hứng thú,...

6. *Phỏng vấn:* thường đây là vòng cuối cùng. Hội đồng sẽ phỏng vấn các ứng viên để tìm hiểu kỹ hơn về sở thích, tính cách, kiến thức cơ bản và kinh nghiệm trước khi ra quyết định tuyển chọn hay không.

1.3.4. Tuyển chọn các nhà quản trị cấp cơ sở.

Thường là các vị trí như tổ trưởng hoặc nhóm trưởng của một số công việc nào đó. Họ chính là nguồn cung cấp cán bộ kế cận tương lai cho Doanh nghiệp. Quá trình tuyển chọn không đòi hỏi cao như tuyển chọn các nhà quản trị điều hành hoặc cán bộ cấp trung ở trên.

.a Yêu cầu chung.

1. *Tham vọng làm quản trị:* Công tác quản trị cũng là một nghề, nó vừa có tính khoa học và tính nghệ thuật. Do vậy muốn làm quản trị tốt đầu tiên phải đam mê với nghề. Hơn nữa, những nhà quản trị cấp cơ sở sẽ là nguồn cung cấp cán bộ kế cận trong tương lai, do vậy yêu cầu đầu tiên đối với đối tượng này là có tham vọng làm công tác quản trị. Đây là một trong các yếu tố quyết định sự thành công của một nhà quản trị. Hội đồng sẽ xem xét nguyên nhân, động lực thúc đẩy ứng cử viên đam mê làm công tác quản trị để đánh giá xét tuyển.

2. *Tính thông minh:* yêu cầu này có thể được xem xét thông qua việc xem xét hồ sơ và các bài kiểm tra trắc nghiệm,...

3. *Khả năng phân tích và giao tiếp:* đây cũng là yêu cầu đối với nhà quản trị cấp cơ sở vì họ phải làm việc với nhiều người trong nhóm và với khách hàng. Việc đánh giá khả năng giao tiếp của ứng viên có được xem xét thông qua các thư từ trao đổi, qua thuyết trình của ứng viên, qua các thảo luận của ứng viên với hội đồng,....

.b. Các yêu cầu khác

Ngoài yêu cầu chung ra, tùy theo mỗi ngành nghề khác nhau có thể đòi hỏi mức độ của các ứng viên cũng khác nhau.

1. *Cá tính.* Tùy theo từng lĩnh vực mà hội đồng có thể lựa chọn những ứng viên có cá tính phù hợp với ngành nghề. Cá tính của ứng viên có thể được xem xét qua các bài kiểm tra trắc nghiệm tâm lý, quan sát phong cách sinh hoạt làm việc của ứng viên, cách giao tiếp với bạn bè,...

2. *Khả năng chuyên môn:* Vì là nhà quản trị cấp cơ sở nên lĩnh vực chuyên môn của ứng cử viên sẽ được xem trọng. Khả năng chuyên môn có thể được xem xét qua hồ sơ, qua các bài kiểm tra đánh giá....

3. Các yêu cầu khác: tinh thần công tác, khả năng lãnh đạo, tính mạo hiểm, tính sáng tạo,...

1.3.5. Hoạt động hội nhập doanh nghiệp.

a. Khái niệm chung về hoạt động hội nhập

Trong những ngày đầu tiên với các công việc mới, những nhân viên vừa được tuyển dụng sẽ phải đương đầu với tình trạng mới lạ, với những lo lắng và cần phải có thời gian để điều chỉnh. Do vậy, hầu hết các công ty đều tổ chức các hoạt động được gọi là các “ chương trình định hướng” – là các chương trình được thiết kế giúp nhân viên mới làm quen với công ty và công việc của họ.

Các hoạt động định hướng có thể được tổ chức chính thức hoặc không chính thức. Các chương trình chính thức là những hoạt động được bố trí theo lịch thời gian, được xây dựng kế hoạch trước và có những nội dung xác định. Các hoạt động định hướng không chính thức có thể là sự chủ động tiếp xúc của cán bộ quản lý, của nhân viên cũ đối với nhân viên mới, hướng dẫn họ, trao đổi với họ những thông tin cần thiết nhất.

Hoạt động định hướng hay còn được gọi là các chương trình “ xã hội hóa nhân viên” có ý nghĩa rất quan trọng. Chúng góp phần làm giảm sự lo lắng của nhân viên mới, giúp họ hiểu về tập quán văn hóa, con người và các vấn đề kỹ thuật ở nơi làm việc, và qua đó tạo nên sự nhiệt tình, sáng tạo cũng như năng suất cao cho nhân viên.

b. Những nội dung của chương trình định hướng:

Những chương trình định hướng trong các doanh nghiệp thường bao gồm việc giới thiệu cho nhân viên mới những vấn đề chủ yếu sau đây:

1. Những vấn đề của doanh nghiệp, gồm:

- Lịch sử và quá trình phát triển
- Tôn chỉ, mục đích và các “ chân giá trị” của doanh nghiệp
- Cơ cấu tổ chức, sản phẩm, thị trường hiện tại
- Chiến lược phát triển của doanh nghiệp
- Các chính sách, quy định, quy chế của doanh nghiệp
- Vị trí của các phòng ban
- Tên và cá tính của cán bộ lãnh đạo
- Các quy định về an toàn, bảo hộ....

2. Những vấn đề về quyền lợi của nhân viên, gồm:

- Chính sách về tiền công, tiền lương

- Quy định về nghỉ phép, lễ, Tết..
- Khả năng đào tạo phát triển
- Chế độ bảo hiểm
- Nghỉ hưu
- Các dịch vụ khác...

3. *Giới thiệu cán bộ*: Giới thiệu những cán bộ mà nhân viên mới sẽ trực tiếp làm việc như quản đốc, trưởng phòng, tổ trưởng, người giúp đỡ, người đào tạo, người phối hợp...

4. *Giới thiệu nhiệm vụ, công việc, gồm:*

- Mục đích, yêu cầu của công việc
- Các nhiệm vụ cụ thể
- Thời gian
- Các yêu cầu về an toàn
- Mối quan hệ với người khác...

Các chương trình định hướng có thể được tổ chức dưới nhiều hình thức khác nhau: có thể dưới dạng một cuốn sách hướng dẫn, hoặc một cuộc hội thảo, một buổi nói chuyện, một lớp học... hoặc theo những cách không chính thức như đã giới thiệu ở trên. Dù dưới bất kỳ hình thức nào, các chương trình định hướng vẫn nên được tổ chức một cách thường xuyên trong doanh nghiệp khi có các nhân viên mới.

Câu hỏi ôn tập chương

- 1/ Nêu khái niệm về hoạch định nguồn nhân lực? và vai trò của nó đối với hoạt động của Doanh nghiệp.?
- 2/ Nêu quy trình chung của HĐNNL?
- 3/ Phân tích các nhân tố ảnh hưởng tới kế hoạch hoá NNL của doanh nghiệp?
- 4/ Nêu quy trình cụ thể của việc HHĐNNL?
- 4/ Trình bày khái niệm, mục đích của tuyển dụng nhân lực?
- 5/. Nêu tác dụng và ý nghĩa của tuyển dụng nhân lực?
- 6./ Phân tích các yếu tố ảnh hưởng tới công tác tuyển dụng nhân lực?
- 7/. Phân tích quá trình tuyển dụng nhân lực?
- 8/. Trình bày một số vấn đề cần quan tâm khi thực hiện công tác tuyển chọn nhân lực?
- 9/. Trình bày nội dung đánh giá hiệu quả hoạt động tuyển dụng?

Bài tập tình huống

Bài 1: Doanh nghiệp sản xuất đồ nội thất Nam Sơn.

Ông Đào là người quản lý DN sản xuất đồ nội thất Nam Sơn. Việc kinh doanh của ông đang phát triển và ông cho rằng bây giờ là lúc ông cần phải giao một phần công việc của mình cho người khác. Hiện nay ông đang tìm kiếm một trưởng phòng nhân sự và đõy là lần đầu tiên ông thuê một người ngoài giữ vị trí này. Ông đã nghiên cứu và xác định rằng vị trí này yêu cầu phải có 10 năm kinh nghiệm làm việc và bằng cấp về kinh doanh.

Trong số các ứng viên có anh Xuân là em họ của ông Dũng – một đối tác kinh doanh của ông Đào. Hiện tại Xuân là cánh tay phải của trưởng phòng nhân sự thuộc một trong các đối thủ cạnh tranh trực tiếp của DN Nam Sơn. Đối tác kinh doanh của ông Đào đã gợi ý Xuân xin vào vị trí này và mong rằng ông Đào sẽ chịu trách nhiệm phỏng vấn và quyết định cuối cùng.

Anh Xuân chỉ có bằng quản trị kinh doanh sơ cấp chương trình hai năm, nhưng có 8 năm kinh nghiệm trong việc xử lý các nhiệm vụ quản lý nhân lực khác nhau tại doanh nghiệp hiện tại. Đối tác kinh doanh của ông Đào đã lưu ý rằng em họ của ông đáng có ý định chuyển sang một DN khác vì anh không hài lòng với việc làm hiện tại. Xuân hy vọng được đề bạt lên trưởng phòng nhân sự khi vị trí này bị khuyết 3 tháng trước. Tuy vậy chủ DN đồng thời là người quản lý lại cho người chị không có kinh nghiệm và bằng cấp nắm giữ vị trí đó. Xuân không còn động cơ làm việc không chỉ vì anh không được đề bạt mà chủ yếu là do trưởng phòng mới bác bỏ phần lớn hệ thống quy trình công việc mà anh đã thiết kế cho công ty.

Ông Đào đã chuẩn bị một loạt các câu hỏi cho vị trí này và đã phỏng vấn các ứng viên khác. Xin hãy cùng tham gia vào cuộc phỏng vấn của ông Đào với trưởng hợp anh Xuân.

Ông Đào (người phỏng vấn): chào anh Xuân.

Ô. Xuân (người được phỏng vấn): Chào ông.

Ô. Đào: tôi rất vui được trao đổi với anh. Tôi sẽ ghi lại một số thông tin trong cuộc phỏng vấn này, hy vọng rằng điều này không làm anh rối trí. Như vậy, anh là em họ của Ô Dũng.

Ô. Xuân: Đúng vậy, thưa ông. Mẹ tôi và mẹ anh ấy là hai chị em.

Ô. Đào: tôi chắc rằng Ô. Dũng đã nói với anh tại sao chúng tôi cần một trưởng phòng nhân sự. Đây là lần đầu tiên chúng tôi thuê một người ngoài giúp tôi quản lý nhân viên.

Ô. Xuân: tôi hy vọng rằng ông sẽ cho tôi có cơ hội để làm việc với ông.

Ô. Đào: hiện tại anh đang làm việc cho DN Tràng Tiền, đối thủ cạnh tranh của chúng tôi. tại sao anh lại ứng tuyển vào vị trí này?

Ô. Xuân: DN Tràng Tiền đã kinh doanh được hơn 12 năm , trước DN ông khoảng 8 năm . Tôi đã hiểu biết thực sự về hoạt động của Tràng Tiền, và tôi biết rõ về các yêu cầu trong ngành. Tôi chắc chắn có thể đảm đương vị trí này và sẽ có lợi cho DN của ông.

Ô Đào: anh sẽ hoàn toàn có lợi cho chúng tôi. Tuy vậy làm thế nào tôi có thể chắc rằng anh sẽ không từ bỏ chúng tôi và tới làm việc cho một đối thủ cạnh tranh khác sau 8 năm?

Ô. Xuân: Thưa ông Đào, thứ nhất anh của tôi là đối tác kinh doanh của ông. Tôi sẽ không làm bất cứ việc gì gây ra sự bất đồng trong gia đình tôi. Tôi muốn tìm việc khác chỉ vì tôi thấy rất không hài lòng với cách người ta đối xử với tôi ở Tràng Tiền. Tôi đã phải chờ đợi rất lâu để được đề bạt lên vị trí trưởng phòng nhân sự mà lại không có được cơ hội đó. Hơn nữa, các chế độ và quy trình làm việc mà tôi đã thiết kế lại bị bác bỏ. Tôi thấy có lẽ DN Tràng tiền họ không cần đến tôi nữa.

Ô. Đào: Tại sao anh lại muốn chuyển đến đây chứ không phải là tới các DN sản xuất đồ nội thất khác lớn hơn?

Ô. Xuân: tôi chưa có điều kiện để xin vào các DN khác . Bên cạnh đó tôi thích làm việc cho anh tôi bởi vì tôi chắc chắn rằng anh ấy sẽ đảm bảo các quyền lợi cho tôi.

Ô. Đào: khi anh là trợ lý của trưởng phòng nhân sự, cụ thể anh đã làm việc gì? anh đã thiết kế các hệ thống và các quy trình làm việc gì? Chúng có phát huy tác dụng và có hiệu quả không?

Ô. Xuân: mô tả một vài hệ thống quản lý nhân lực mà anh đã thực hiện và nói về thành công và một số khó khăn đã gặp phải.

Ô. Đào: Việc làm của anh nghe rất hay, nhưng một trong những yêu cầu cơ bản của vị trí này là 10 năm kinh nghiệm trong lĩnh vực quản lý nhân lực. Và điều rất quan trọng là trưởng phòng nhân sự của tôi phải có bằng đại học về kinh doanh. Hai trong số nhân viên quản lý của tôi đã có bằng ĐH về kinh doanh do đó trưởng phòng nhân sự không thể thua kém họ về bằng cấp.

Ô. Xuân: tôi hiểu rõ những yêu cầu của ông . Tuy vậy tôi muốn ông xem xét kinh nghiệm của tôi. Ông đã nói rằng những thành tích trước đây của tôi là rất đáng kể.

Ô. Đào: anh Xuân, tôi nhất định sẽ lưu ý đến kinh nghiệm làm việc của anh. Tuy vậy cũng còn có các ứng viên khác mà tôi phải cân nhắc. Tôi sẽ thông báo với ông quyết định của tôi sau khi đánh giá xong các ứng viên khác. [Đứng lên bắt tay].

Ô. Xuân: tôi sẽ đợi ông gọi điện thoại. cảm ơn ông [đưa tay ra bắt].

Sau khi anh Xuân đi ra. Ô Đào suy nghĩ về cuộc phỏng vấn và bắt đầu điền thông tin vào phiếu ứng viên.

Phân tích bài tập tình huống

Sử dụng bảng kê dưới , ghi lại ấn tượng của bạn về kỹ năng của người phỏng vấn.

- Giới thiệu:

Người phỏng vấn có vận dụng phương pháp phỏng vấn theo cấu trúc định trước không?
Có không.

Người phỏng vấn có tạo ra được môi trường phỏng vấn thoải mái không?

Có.. không.

Người phỏng vấn có đi vào phần chính của cuộc phỏng vấn một cách tự nhiên ?

Có Không.

- * Thu thập thông tin.

Người phỏng vấn có hỏi các câu hỏi gợi mở để khơi thông tin không?

Có Không.

Người phỏng vấn có xoáy sâu vào các câu trả lời không?

Có Không.

Người phỏng vấn có tránh “mớm” câu trả lời không?

Có Không.

Người phỏng vấn có kiểm soát được cuộc phỏng vấn không?

Có Không.

Người phỏng vấn có làm cho ứng viên nói một cách thoải mái không?

Có Không.

Người phỏng vấn có thực sự lắng nghe không?

Có Không.

- Người phỏng vấn có thu thập đủ thông tin về yếu tố công việc không?

Có Không.

- Người phỏng vấn có thu thập đủ thông tin về yếu tố vô hình không?

Có Không.

- Cung cấp thông tin.

- Người phỏng vấn có mô tả đầy đủ công việc không?

Có Không.

- Người phỏng vấn có cung cấp thông tin chung về DN cho ứng viên không?

Có Không.

- Người phỏng vấn có “quảng cáo” công việc và DN cho ứng viên không?

Có Không.

- Người phỏng vấn có khuyến khích ứng viên đặt câu hỏi không?

Có Không.

- Kết thúc cuộc phỏng vấn.

- Người phỏng vấn có chủ động thời điểm kết thúc không?

Có

Không

- Người phỏng vấn có thông báo cho ứng viên về bước tiếp theo trong quy trình không (liệu ứng viên có được tiếp tục xem xét không?).

Có Không.

- Người phỏng vấn có để lại cho ứng viên một ấn tượng tốt đẹp về DN không?

Có

Không.

- Người phỏng vấn có ghi chép sau khi ứng viên đi ra ngoài không.

Có

Không.

Chương 2- Bố trí sử dụng nhân sự trong doanh nghiệp.

2.1. Khái quát về công tác bố trí sử dụng nhân sự trong doanh nghiệp.

2.1.1. Khái niệm về bố trí sử dụng lao động hiệu quả trong doanh nghiệp.

Khái niệm về lao động:

Trong doanh nghiệp, lao động là một trong 3 những yếu tố đầu vào quan trọng của quá trình sản xuất: tư liệu lao động, đối tượng lao động và sức lao động. Thiếu một trong 3 yếu tố đó quá trình sản xuất không thể tiến hành được. Tuy nhiên ngày nay, yếu tố con người đang được đặt lên vị trí hàng đầu bởi vì con người một mặt với tư cách là cung cấp sức lao động cho quá trình sản xuất để tạo ra sản phẩm, mặt khác con người với tư cách là chủ thể của quá trình sản xuất, quyết định đến quá trình sản xuất, quyết định đến năng suất và chất lượng sản phẩm. Trong lao động, con người sử dụng các công cụ lao động, vận hành các thiết bị để tác động đến đối tượng lao động làm biến đổi đối tượng lao động thành của cải vật chất xã hội. Mối quan hệ giữa con người- đối tượng lao động- tư liệu lao động và môi trường xung quanh được diễn ra như sau:

- *Mối quan hệ giữa tư liệu lao động và sức lao động:* con người sử dụng các công cụ và máy móc thiết bị để tác động đến đối tượng lao động nhằm tạo ra sản phẩm. Với mỗi loại thiết bị, máy móc có những yêu cầu về kỹ thuật và công nghệ khác nhau đều đòi hỏi người lao động có những trình độ, kỹ năng nhất định cả về tâm sinh lý và sức khỏe. Yêu cầu về sự tương thích giữa số lượng công cụ, thiết bị với số lượng lao động.

- *Mối quan hệ giữa con người với đối tượng lao động:* ở đây cũng có mối quan hệ tương tự như trên, đặc biệt là mối quan hệ giữa kỹ năng, hiệu suất lao động, khối lượng, chủng loại lao động yêu cầu và thời gian các đối tượng lao động được cung cấp phù hợp với quy trình công nghệ và các bước sản xuất.

- *Mối quan hệ giữa con người với con người trong quá trình lao động:* đó là quan hệ giữa người quản lý với người lao động sản xuất, quan hệ hợp tác giữa người với người trong quá trình lao động trong cùng bộ phận sản xuất và ở các bộ phận sản xuất khác nhau.

-*Mối quan hệ giữa con người lao động với môi trường xung quanh:* đó là mối quan hệ giữa con người với môi trường xung quanh được diễn ra trong suốt quá trình sản xuất như: không gian sản xuất, nhiệt độ, vệ sinh an toàn lao động,...

Như vậy, Con người với tư cách chủ thể, làm chủ về kỹ thuật-công nghệ, sáng tạo ra sản phẩm mới sẽ quyết định đến năng suất, chất lượng của sản phẩm và hiệu quả sản xuất. Con người không đơn giản chỉ cung cấp sức lao động, vận hành các thiết bị, mà còn có giá trị tiềm năng vô cùng to lớn nếu chúng ta biết sử dụng, khai thác và phát

huy trí tuệ mỗi người lao động. Vấn đề quan trọng ở chỗ mỗi người cán bộ quản lý cần phải biết khuyến khích, bố trí, sử dụng hợp lý người lao động.

Khái niệm bố trí sử dụng lao động hiệu quả.

Bố trí, sử dụng lao động hiệu quả đó là quá trình sắp đặt nhân lực vào các vị trí của tổ chức để khai thác, phát huy hiệu quả năng lực làm việc của người lao động sao cho đạt kết quả lao động cao nhất.

Như vậy bố trí sử dụng lao động hiệu quả là cần phải biết sắp xếp hợp lý các mối quan hệ như đã được nêu trên, cần phải biết tổ chức quá trình lao động một cách khoa học và ứng dụng được các thành tựu khoa học và kinh nghiệm tiên tiến vào trong hệ thống quản lý sản xuất.

2.1.2. Tầm quan trọng của việc bố trí sử dụng lao động hiệu quả:

Bố trí sử dụng lao động có ảnh hưởng đến các vấn đề như sau:

- Ảnh hưởng đến năng suất lao động cao hay thấp trong toàn bộ doanh nghiệp.
- Ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng và giá thành sản phẩm điều đó có ảnh hưởng đến khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp.
- Ảnh hưởng đến khả năng thực hiện kế hoạch sản xuất của doanh nghiệp.
- Có ảnh hưởng đến các mối quan hệ trong doanh nghiệp

2.1.3. Mục tiêu và nguyên tắc bố trí, sử dụng lao động hiệu quả

a. Mục tiêu của việc bố trí và sử dụng lao động hiệu quả.

Trong bất kỳ các doanh nghiệp nào muốn hoạt động sản xuất kinh doanh có hiệu quả thì công tác bố trí và sử dụng lao động cần phải đạt được các mục tiêu chính sau:

- **Đảm bảo bố trí lao động đúng người, đúng số lượng yêu cầu.**

Bố trí sử dụng lao động đúng người, đúng số lượng yêu cầu là công việc quan trọng đảm bảo cho quá trình sản xuất kinh doanh được diễn ra trôi chảy.

+ Bất kỳ hình thức nào số lượng lớn hơn yêu cầu hoặc thấp hơn yêu cầu đều có thể làm cho quá trình sản xuất bị gián đoạn, hoặc không hiệu quả.

+ Việc bố trí không đúng người, đúng số lượng vào các vị trí công việc sẽ ảnh hưởng đến chất lượng công việc, đến năng suất và thời gian hoàn thành tiến độ công việc theo như kế hoạch đã định.

+ Hơn thế nữa, nếu bố trí lao động không phù hợp với sở trường người lao động, chúng ta sẽ không phát huy được khả năng năng lực của mỗi người lao động. Điều này có thể dẫn đến làm cho người lao động có tâm lý chán nản, không gắn bó với công việc.

+ Bố trí không đúng người, đúng việc còn tạo nên những tiềm ẩn những rủi ro trong các mối quan hệ giữa người với người trong quan hệ sản xuất. Nó có thể gây ra

những mâu thuẫn trong tổ chức, gây khó khăn cho việc chi trả thù lao cho người lao động.

+ Để bố trí sử dụng đúng người, đúng số lượng phù hợp yêu cầu công việc, Muốn vậy, người cán bộ quản lý cần hiểu đặc điểm công việc, quy trình công việc. Nói khác đi, người cán bộ quản lý cần phải biết phân tích công việc để xác định công việc đó cần trình độ, kỹ năng, kinh nghiệm gì? Phẩm chất gì là phù hợp? Số lượng người bao nhiêu là vừa đủ? Bố trí vượt quá yêu cầu sẽ làm năng suất lao động giảm và có thể dẫn đến các mối bất hoà về tỉ năng trong nhóm làm việc. Nếu bố trí thiếu có thể dẫn đến công việc bị gián đoạn và không thực hiện đúng tiến độ yêu cầu đề ra.

• *Đảm bảo bố trí lao động đúng nơi đúng chỗ, đúng thời điểm.*

Bố trí lao động còn phải đảm bảo việc đúng thời điểm công việc yêu cầu mới đảm bảo được hiệu quả của sản xuất. Trong những trường hợp lao động được bố trí sớm quá cũng chưa chắc đã tốt, gây ra sự lãng phí nguồn lực không cần thiết. Trái lại, bố trí muộn hơn yêu cầu có thể gây ra ách tắc sản xuất, không đáp ứng được yêu cầu sản xuất. Tóm lại, trong việc bố trí nhân lực cần phải đảm bảo bố trí đúng nơi, đúng chỗ, đúng thời điểm mới đem lại hiệu quả cao.

b. Các nguyên tắc bố trí và sử dụng lao động.

Để đảm bảo bố trí và sử dụng lao động có hiệu quả cao, đòi hỏi doanh nghiệp phải tuân thủ một số nguyên tắc cơ bản sau:

• *Việc bố trí sử dụng lao động cần phải có kế hoạch trước:*

Để sử dụng lao động hiệu quả, chúng ta không thể bố trí sử dụng lao động mang tính tùy hứng nhất thời, mang tính đối phó mà cần phải có trừ liệu tính toán từ trước. Có như vậy, việc sử dụng lao động mới mang tính chủ động và hiệu quả. Tính kế hoạch trong việc sử dụng lao động hiệu quả được thể hiện những đặc điểm sau:

+ Kế hoạch sử dụng lao động giúp cho ta xác định nguồn lao động để bổ xung vào vị trí công việc sẽ được lấy từ nguồn nào? Bên trong hay bên ngoài doanh nghiệp. Có cần bổ xung thêm nhân lực hay chỉ cần khuyến khích động viên mọi người làm thêm giờ, thêm ngày? Nhu cầu lao động cần bổ xung thêm trong ngắn hạn hay dài hạn.

+ Mục đích bổ xung lao động để làm gì? Nhằm thực hiện đúng tiến độ giao hàng, hay chỉ để ổn định lao động trong thời gian dài? Bố trí lao động mới mang tính luân chuyển nhân sự để đào tạo nâng cao nghiệp vụ, để thực hiện đào tạo cán bộ kế cận hay nhằm đáp ứng yêu cầu của công việc bổ xung nhân lực thiếu hụt?

+ Kế hoạch sử dụng lao động cần phải thể hiện số lượng lao động và chất lượng lao động được sử dụng ở mỗi vị trí công việc, đáp ứng yêu cầu về trình độ, kỹ năng, kinh nghiệm và các phẩm chất cá nhân khác như: sức khoẻ, tính cách, khả năng làm việc nhóm,...

• *Phải đảm bảo tính hiệu quả.*

Tính hiệu quả trong việc bố trí sử dụng lao động thể hiện ở những điểm cơ bản sau đây:

+ Khi bố trí sử dụng lao động, chúng ta căn cứ vào mục đích hiệu quả công việc làm trọng. Nói khác đi, khi bố trí lao động trong doanh nghiệp cần thực hiện theo phương châm “từ việc mới đi tìm người phù hợp”, không phải “từ người mới tìm việc thích hợp”. Những tình trạng vì nể nang, vì giải quyết các mối quan hệ để bố trí người vào những vị trí công việc không phù hợp đều làm cho hiệu quả công việc bị giảm sút và gây ra những hệ lụy không tốt khác như bè cánh, bất hoà trong tổ chức,...

+ Tính hiệu quả của việc bố trí sử dụng lao động còn được thể hiện ở chỗ bố trí đúng người, đúng việc và tạo ra ê kíp làm việc (nhóm làm việc) phù hợp. Một ê kíp làm việc tốt sẽ đảm bảo mỗi người trong nhóm có khả năng phát huy được năng lực của mình nhất, điều đó sẽ tạo ra công việc chung có tính hiệu quả cao nhất. Tính làm việc nhóm tốt thể hiện ở chỗ mọi người có thể hỗ trợ nhau, hợp tác với nhau trong công việc và khả năng phát huy sở trường của mình tốt nhất.

+ Trong bố trí lao động, bố trí các nhóm không những cần quan tâm đến sự hợp tác giữa các thành viên trong nhóm mà còn khả năng hợp tác giữa các nhóm làm việc với nhau. Có như vậy hiệu quả công việc chung mới nâng cao.

+ Bố trí cần quan tâm đến tầm hạn quản trị. Tầm hạn quản trị đó là khả năng kiểm soát số lượng các thành viên trong nhóm của người đứng đầu nhóm. Mỗi người có tầm hạn quản trị khác nhau. Do vậy, khi bố trí số lượng các thành viên trong nhóm làm việc, chúng ta cần quan tâm khả năng tầm hạn quản trị của người đứng đầu nhóm để bố trí số lượng thành viên thích hợp. Số lượng lớn quá hoặc ít quá đều không đem lại hiệu quả làm việc chung cho cả nhóm.

+ Việc bố trí công việc cần phải gắn trách nhiệm với quyền hạn của người được bố trí vào từng vị trí công việc. Có như vậy họ mới có trách nhiệm với công việc được giao và đồng thời phát huy được tính chủ động để xử lý các vấn đề nảy sinh khi thực hiện.

+ Cuối cùng để đảm bảo tính hiệu quả, việc bố trí phải căn cứ vào sở trường và các tố chất cá nhân của người được giao việc.

• *Bố trí phải đảm bảo phát triển cá nhân và làm giàu công việc.*

Ngoài mục tiêu cơ bản đảm bảo tính hiệu quả trong công việc, việc bố trí nhân lực còn phải đảm bảo phát triển năng lực cá nhân cho người lao động. Muốn vậy, trong quá trình bố trí sử dụng lao động cần tuân thủ một số nguyên tắc sau:

- Các kiến thức, kỹ năng và kinh nghiệm làm việc có được ngoài việc học hỏi trên lớp, qua sách vở, qua trao đổi với đồng nghiệp còn được tích lũy qua quá trình

làm việc. Tuy nhiên trong quá trình thực hiện, người lao động có thể có những thành công và thất bại do nhiều nguyên nhân khác nhau. Nếu chỉ lấy những thành công và thất bại để đánh giá năng lực cá nhân, làm cơ sở cho công tác thưởng phạt thì sẽ dẫn đến người lao động e ngại, thụ động, không dám đảm nhiệm những công việc mới, khó khăn, phức tạp và hạn chế đi tính sáng tạo, học hỏi của họ. Do vậy, việc xem xét đánh giá một con người cần phải xem xét cả một quá trình làm việc của họ, không nên căn cứ vào một vài sự kiện, một vài kết quả để đánh giá một người có khả năng hay không có khả năng để bố trí công việc.

- Cần thực hiện nguyên tắc “sử dụng người không quá cầu toàn”, và theo nguyên tắc “tin thì dùng, không tin thì không dùng” nên mạnh dạn giao việc khó cho người dưới quyền.

- Cấp trên sẵn sàng làm người cố vấn cho cấp dưới khi cần, biết kiểm tra theo dõi ở những khâu, những điểm quan trọng và sẵn sàng ngăn chặn những sai hỏng có thể xảy ra.

- Giúp nhân viên hứng thú trong công việc bằng cách làm giàu công việc. Làm giàu công việc đó là việc phát triển công việc theo chiều sâu. Ví dụ: trong một công việc, người quản lý hãy đề nghị nhân viên mình suy nghĩ có còn cách gì để giải quyết công việc được tốt hơn, nhanh hơn không?

** Bố trí lao động nên căn cứ vào tâm lý và nên tạo những nhóm làm việc hiệu quả.*

Theo các học thuyết tâm lý, động cơ làm việc càng cao thì càng thúc đẩy con người làm việc tốt hơn. Con người ai cũng có nhu cầu được thể hiện năng lực bản thân, muốn học hỏi, khám phá những cái mới, do vậy những công việc càng khó (trong tầm khả năng thực hiện của mỗi người), thì càng thúc đẩy người ta vươn lên. Do vậy, người quản lý cần thực hiện những điều sau khi bố trí lao động:

- Hãy giao công việc phức tạp phù hợp với đối tượng để thúc đẩy nhu cầu khám phá và thể hiện bản thân của họ.

- Biết khích lệ, cổ vũ nhân viên cấp dưới kịp thời.

- Biết tạo niềm vui trong công việc cho cấp dưới. Không nên giao những công việc đơn điệu buồn tẻ

- Nên luân chuyển công việc

- Bố trí công việc phù hợp với tính cách của mỗi cá nhân

2.2. Thực hiện các biện pháp để bố trí giao việc hiệu quả cho cấp dưới.

2.2.1. Phân quyền cho cấp dưới hợp lý.

Người cán bộ quản lý giỏi không phải là người làm giỏi mọi việc, và làm tất cả các công việc của cấp dưới, mà là người biết giao việc và phân quyền cho cấp dưới.

Việc ôm đồm, làm thay việc cấp dưới sẽ không đem lại hiệu quả cao trong công việc, chỉ tạo nên tính ỉ lại, thụ động cho cấp dưới. Phân quyền hợp lý sẽ có những điểm lợi sau:

+ Người quản lý sẽ có nhiều thời gian hơn để tập trung vào những công việc quan trọng hơn, không bị sa vào những công việc sự vụ thường ngày.

+ Cấp dưới sẽ chủ động hơn trong công việc, không phải thường xuyên xin ý kiến giải quyết của cấp trên

+ Cấp dưới có điều kiện phát huy tính sáng tạo khi giải quyết các công việc của họ. Họ cảm thấy được tôn trọng hơn, có trách nhiệm công việc hơn.

+ Cấp dưới có điều kiện được học hỏi, tích lũy kinh nghiệm hơn.

2.2.2.. Đào tạo, huấn luyện trước khi giao việc.

Trước khi giao việc mới cho cấp dưới, người quản lý cần phải xem xét cấp dưới của mình có biết làm công việc đó chưa? Có hiểu được quy trình làm việc không? Mọi trường hợp khi giao việc cho cấp dưới không cần biết cấp dưới có biết làm hay không và có khả năng thực hiện được công việc đó hay không đều là hình thức khoán trắng công việc cho cấp dưới. Điều này vô cùng nguy hại, sẽ đem lại nhiều hậu quả không tốt: công việc đổ bể, làm nhụt trí cấp dưới, gây thiệt hại cho doanh nghiệp...Do vậy trước khi giao việc hãy:

+ Tìm hiểu cấp dưới có biết làm công việc đó không? Có khả năng thực hiện được công việc không?

+ Đào tạo, huấn luyện trước khi giao việc

+ Kiểm tra đánh giá các công việc được giao. Đối với những công việc mới khi giao cho cấp dưới thực hiện thì trong thời gian đầu cần thường xuyên kiểm tra giám sát để kịp thời phát hiện những sai sót. Mức độ kiểm tra sẽ giảm dần theo khả năng của cấp dưới.

+ Duy trì kiểm tra đánh giá thường xuyên, đặc biệt ở những điểm quan trọng của quá trình thực hiện công việc.

2.2.3..Biết khuyến khích động viên kịp thời.

Khuyến khích động viên sẽ tạo động lực làm việc tốt cho người lao động, tránh tình trạng chỉ biết phê bình, chỉ trích sẽ làm cho cấp dưới dễ chán nản khi thực hiện công việc. Khuyến khích động viên có thể khuyến khích bằng lợi ích vật chất hoặc khuyến khích bằng tinh thần như biểu dương khen ngợi trước tập thể, giấy khen,...

2.2.4..Biết cách giao việc hiệu quả.

Để giao việc hiệu quả, ngoài việc biết khuyến khích động viên người lãnh đạo cần biết những điểm mạnh và điểm yếu của mỗi cá nhân. Trước khi giao việc hãy tìm hiểu:

- + Cấp dưới có biết làm công việc đó không
- + Họ có nhiệt tình với công việc đó không?
- + Họ có đủ điều kiện về thời gian để thực hiện không?
- + Công việc được giao có nâng cao năng lực của cấp dưới không
- + Công việc có phù hợp với các kiến thức, kỹ năng mà họ được đã được đào tạo không

+ Công việc có phù hợp với tính cách và những phẩm chất cá nhân của họ không như: đòi hỏi sự khéo léo, sức khoẻ, tính kiên nhẫn,...

+ Công việc đó có phù hợp với điều kiện hoàn cảnh của họ không? Ví dụ: điều kiện gia đình không cho phép họ thường xuyên xa nhà, làm đêm,...

+ Cấp dưới có cùng chuẩn mực giá trị, quan điểm không?

2.2.5. Cung cấp thông tin đầy đủ về công việc cho cấp dưới trước khi giao việc.

Cấp dưới chỉ có thể thực hiện tốt công việc được giao khi họ có đầy đủ các thông tin cần thiết về công việc. Do vậy khi giao việc cho cấp dưới, người quản lý cần cung cấp các thông tin sau về công việc:

+ Nội dung công việc cần thực hiện là gì và giới hạn phạm vi công việc được giao để tránh việc trùng lặp với công việc của các nhân viên khác.

+ Kết quả cần đạt được và thời gian cho phép thực hiện công việc đó. Đây là yếu tố cơ bản để đánh giá chất lượng công việc của người dưới quyền.

+ Điều kiện về nguồn lực cho công việc

+ Các thông tin liên quan đến công việc.

2.2.6. Cho phép cấp dưới tham gia vào quá trình ra quyết định đối với công việc họ được giao.

Khi cấp dưới được phép tham gia vào quá trình giao việc sẽ giúp họ hiểu rõ công việc hơn. Trong nhiều trường hợp, cấp trên không thể nắm rõ công việc cụ thể bằng cấp dưới là người trực tiếp thực thi công việc, do vậy ý kiến bổ xung của họ sẽ có giá trị giúp cho việc thực hiện công việc được tốt hơn. Khi giao việc, cấp dưới cần phải biết, và được tham gia góp ý:

+ Địa điểm công việc sẽ diễn ra

+ Thời hạn hoàn thành

+ Công việc đó là gì?

+ Được phép tham gia thảo luận khi ra quyết định có liên quan đến công việc được giao.

2.2.7. Xác định quyền hạn và trách nhiệm phải tương xứng với công việc được giao.

+ Tuân thủ theo cơ cấu tổ chức.

+ Mọi người liên quan đến công việc nên được thông báo trước.

+ Tập trung vào quản lý kết quả công việc hơn là tập trung xem xét đánh giá quá trình thực hiện. Điều này khác với đánh giá nhận định về một con người cụ thể: xem xét cả quá trình làm việc chứ không xem xét đánh giá chỉ dựa trên một số kết quả, sự kiện.

+ Giao việc, và quản lý kiểm tra phải nhất quán

2.2.8. Xây dựng các mối quan hệ tốt đẹp trong tổ chức.

Xây dựng các mối quan hệ tốt đẹp trong tổ chức sẽ tạo ra môi trường làm việc tốt cho người lao động từ đó giúp họ làm việc có hiệu quả hơn và gắn bó với công việc và với doanh nghiệp hơn.

2.3. Tổ chức chức và phân công cho công nhân lao động.

2.3.1. Tổ chức lao động cho người lao động.

a. *Khái niệm:*

Tổ chức lao động là quá trình sắp xếp một cách hợp lý giữa 3 yếu tố của sản xuất nhằm tạo ra một khối lượng sản phẩm nhất định và chất lượng sản phẩm theo ý muốn.

b. *Nguyên tắc tổ chức lao động.*

Những người công nhân sản xuất trực tiếp là những người lao động trực tiếp sử dụng các công cụ lao động tác động trực tiếp đến đối tượng lao động nên có những đặc thù khác so với lao động trí óc hoặc lao động quản lý. Để nâng cao năng suất hiệu quả lao động, việc tổ chức lao động cần tuân thủ một số nguyên tắc sau:

+ Nguyên tắc tiết kiệm các động tác, giảm bớt tối đa các động tác thừa.

+ Làm việc theo một trình tự hợp lý trên cơ sở quy trình công nghệ hợp lý, không gian làm việc hợp lý, các thiết bị công nghệ hợp lý.

+ Có sự tính toán hợp lý giữa các thao tác, động tác lao động với các đặc điểm giải phẫu sinh lý cơ thể người lao động. Điều này đòi hỏi việc bố trí thiết bị hợp lý, để các dụng cụ tại nơi sản xuất hợp lý. Tránh để tầm bới quá xa hoặc quá gần đều có ảnh hưởng tới năng suất lao động.

+ Có quy định tối ưu chế độ phục vụ nơi làm việc: thông gió, thoáng, nước uống, nghỉ giải lao giữa giờ, bữa ăn giữa ca,...

+ Bố trí phù hợp giữa trình độ người lao động với tính chất công việc được giao.

+ Định mức lao động cho người lao động cần phải được xây dựng có căn cứ kỹ thuật và tâm sinh lý lao động. Định mức lao động phải phù hợp với điều kiện kỹ thuật tổ chức sản xuất

2.3.2. Phân công lao động trong doanh nghiệp.

- Phân công lao động thực chất là chia quá trình sản xuất thành các bộ phận khác nhau, bố trí lao động vào các bộ phận đó theo năng lực sở trường và ngành nghề mà người công nhân được đào tạo phù hợp với yêu cầu của từng vị trí. Phân công lao

động là cơ sở tạo tiền đề cho việc nângcao năng suất lao động. Sự phân công lao động tất yếu dẫn đến sự hiệp tác trong lao động.

- Hiệp tác lao động là một quá trình mà ở đó nhiều người cùng làm một việc trong một quá trình sản xuất hay ở nhiều quá trình sản xuất khác nhau, có cùng mối liên hệ mật thiết với nhau.

Mối quan hệ giữa phân công lao động hợp tác lao động là hết sức chặt chẽ. Phân công lao động càng sâu bao nhiêu thì hiệp tác lao động càng chặt chẽ bấy nhiêu.

2.3.3.Các hình thức phân công lao động sản xuất trong doanh nghiệp.

a. Phân công lao động theo công nghệ (theo ngành nghề).

Đây là hình thức phân công dựa theo tính chất quy trình công nghệ để bố trí lao động sản xuất. Theo hình thức phân công này có các cách phân công chủ yếu sau đây

+ Phân công dựa theo ngành nghề: Ví dụ: phân công bố trí vào các ngành: gia công cơ khí nguội, ngành đúc , ngành điện,...

+ Căn cứ vào các giai đoạn công nghệ chủ yếu để phân công: công nghệ tiện, phay, bào,...

+ Các nguyên công

+ Các sản phẩm chi tiết

b. Phân công theo mức độ phức tạp công việc.

Hình thức căn cứ vào độ phức tạp công việc để bố trí nhân lực có ngành nghề tương ứng. Ví dụ: trong sản xuất người ta dựa vào cấp bậc kỹ thuật để xác định mức độ phức tạp của công việc để bố trí lao động có cấp bậc tương ứng như công nhân bậc 1, bậc 2, bậc 3,...đến bậc 7.

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Khái niệm về bố trí sử dụng nhân sự trong doanh nghiệp? Tầm quan trọng của bố trí sử dụng nhân sự hiệu quả?
2. Hãy nêu các nguyên tắc bố trí sử dụng nhân sự hiệu quả?
3. Làm thế nào có thể giao việc hiệu quả?
4. Thế nào được gọi là tổ chức lao động? Phân công lao động? Phân biệt sự khác nhau giữa hai khái niệm này?
5. Hãy nêu các hình thức phân công lao động sản xuất trong doanh nghiệp?

CHƯƠNG 3- PHÂN TÍCH CÔNG VIỆC VÀ ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC.

Mục đích yêu cầu của chương:

Sau khi học xong chương này học viên cần nắm được các nội dung chính sau:

- Khái niệm và ý nghĩa của việc phân tích công việc.
- Các nội dung chính của phân tích công việc
- Các phương pháp phân tích công việc
- Kết quả của việc phân tích công việc và ứng dụng nó trong quản lý của doanh nghiệp.
- Tầm quan trọng của việc đánh giá thực hiện kết quả công việc
- Các phương pháp đánh giá.

Phân tích công việc và đánh giá thực hiện công việc là một trong những chức năng quan trọng của công tác quản trị nhân sự trong doanh nghiệp, bởi vì nó là cơ sở cho việc bố trí và sử dụng nhân sự hiệu quả, là cơ sở cho việc chi trả tiền lương cho người lao động.

3.1. Phân tích công việc

3.1.1. Khái niệm và ý nghĩa của việc phân tích công việc:

Khái niệm về phân tích thực hiện công việc.

Phân tích công việc bao gồm: xác định các nội dung, các bước, các thủ tục, các quyền hạn, trách nhiệm, và kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc một cách tốt nhất. Nói cách khác, phân tích công việc là việc thu thập thông tin về một công việc nào đó và phân tích nó một cách có hệ thống để xác định các nhiệm vụ thuộc phạm vi công việc đó, cùng với các kỹ năng, các năng lực cần phải có để thực hiện thành công. Phân tích công việc là cơ sở cho việc xây dựng bảng mô tả công việc và bảng tiêu chuẩn thực hiện công việc từ đó xây dựng các định mức cho việc thực hiện công việc.

Ý nghĩa của việc phân tích công việc.

- Phân tích công việc sẽ cung cấp những thông tin quan trọng khi tiến hành thực hiện công việc như: yêu cầu, đặc điểm công việc, các hành động nào cần được tiến hành thực hiện, thực hiện như thế nào, các công cụ thiết bị nào cần thiết để thực hiện;

các mối quan hệ trong quá trình thực hiện công việc: cấp trên- cấp dưới, quan hệ với đồng nghiệp,...

- Nếu xem xét các yếu tố cấu thành nên công việc thì phân tích công việc sẽ giúp cho chúng ta xem xét các bước công việc, các thao tác, động tác, chuyển động để loại bớt các động tác và thao tác thừa nhằm tìm ra cách thực hiện công việc tốt nhất, tiết kiệm thời gian nhất.

- Phân tích công việc làm cơ sở cho việc định mức lao động, xác định khối lượng công việc giao cho mỗi cá nhân.

- Phân tích công việc là một bộ phận quan trọng của công tác quản lý nhân lực trong doanh nghiệp.

+ Đối với những nhà quản trị và làm tham mưu thì phân tích công việc giúp cho họ xem xét các vấn đề và ra quyết định tốt hơn.

+ Đối với các nhân viên thì phân tích công việc lại chú trọng đến trách nhiệm và quan hệ giao dịch trong công việc.

+ Đối với công nhân sản xuất, lao động trực tiếp thì phân tích công việc chú trọng xem xét khả năng sử dụng máy móc, thiết bị, về yêu cầu thể lực, điều kiện làm việc, số lượng sản phẩm sản xuất.

3.1.2. Các thông tin để thực hiện phân tích công việc.

a. Các thông tin cần thiết để phân tích công việc.

1. Thông tin về tình hình thực hiện công việc: các thông tin được thu thập trên cơ sở thực tế công việc đã được thực hiện như: phương pháp làm việc, thời gian hao phí đã được thực hiện, và các yếu tố cấu thành nên công việc.

2. Thông tin về yêu cầu nhân sự: bao gồm tất cả các yêu cầu về trình độ, học vấn, kỹ năng, kinh nghiệm, sức khỏe, phẩm chất cá nhân có liên quan đến việc thực hiện công việc.

3. Các thông tin liên quan đến công cụ, thiết bị để thực hiện công việc: yêu cầu về đặc điểm, tính năng tác dụng, số lượng, chủng loại được sử dụng trong quá trình thực hiện công việc.

4. Thông tin về tiêu chuẩn mẫu thực hiện công việc: tiêu chuẩn, định mức, thời gian, số lượng, chất lượng của sản phẩm hoặc của công việc. Đây chính là cơ sở cho việc đánh giá thực hiện công việc.

5. Các thông tin về điều kiện thực hiện: bao gồm thông tin liên quan đến điều kiện làm việc, điều kiện vệ sinh lao động, điều kiện về tổ chức lao động và các chế độ mà người lao động được hưởng.

b. Các phương pháp thu thập thông tin để phân tích công việc.

1. ***Phương pháp phỏng vấn.*** Phỏng vấn để thu thập thông tin bao gồm:

+ Phỏng vấn đối với từng cá nhân người lao động

+ Phỏng vấn với nhóm người lao động

+ Phỏng vấn với các cán bộ quản lý.

- *Nội dung phỏng vấn:* liên quan đến các vấn đề sau: nhiệm vụ của công việc được giao, quyền hạn và trách nhiệm khi thực hiện công việc, và đặc điểm công việc.

- *Những chú ý khi thực hiện để phỏng vấn có hiệu quả:*

+ Lựa chọn đối tượng phỏng vấn. Ở đây nên lựa chọn những người đã thực hiện công việc tốt nhất và những người có khả năng mô tả công việc, mô tả quyền hạn, trách nhiệm, và cách thực hiện công việc tốt nhất. Họ chính là những người hiểu rõ về tình hình, đặc điểm công việc do vậy sẽ cung cấp cho chúng ta những thông tin giá trị về công việc.

+ Nên giải thích cho những người được phỏng vấn hiểu rõ mục đích cuộc phỏng vấn là gì và lý do vì sao chọn họ tham gia phỏng vấn, có như vậy giúp cho người được phỏng vấn yên tâm, không còn thái độ e ngại, rụt rè.

+ Nên có bảng chỉ dẫn phỏng vấn trước để chủ động phỏng vấn. đi theo hướng mục đích đã định Trước khi phỏng vấn nên xem lại các câu hỏi phỏng vấn đã chuẩn bị, và xác định những chủ đề chính, các thông tin cần thiết để hỏi, bổ xung những điều bị bỏ sót.

+ Đề nghị người được phỏng vấn hãy liệt kê các nhiệm vụ mà họ phải thực hiện không theo quy định thông thường về tầm quan trọng và mức độ thường xuyên xảy ra.

Ngoài việc phỏng vấn ra còn có việc sử dụng bảng khảo sát điều tra survey để thu thập dữ liệu thông tin. Khi xây dựng bảng khảo sát điều tra cần lưu ý một số vấn đề sau:

+ Các câu hỏi đưa ra nhằm tìm kiếm những thông gì về công việc? Câu hỏi cần ngắn gọn, dễ hiểu và hiểu theo một nghĩa duy nhất. Tránh đưa ra những câu hỏi mà người trả lời có thể hiểu hoặc trả lời theo nhiều nghĩa khác nhau.

+ Cơ cấu của bộ câu hỏi được đưa ra để cho người đánh giá trả lời .

+ Các câu hỏi đưa ra cần có thang mức độ cho điểm từ kém nhất (1điểm) đến điểm cao nhất (5 điểm).

2. *Phương pháp quan sát:*

- Phương pháp quan sát được thực hiện bằng hình thức quan sát một chu kỳ công việc hoàn chỉnh bao gồm: về thời gian, các bước thực hiện công việc, các động tác thực hiện từ lúc bắt đầu cho đến khi kết thúc một công việc

- Phương pháp quan sát có ưu điểm là khách quan, dễ thực hiện và chi phí thấp. Tuy nhiên phương pháp này chỉ có thể áp dụng cho những công việc được thực hiện bằng tay, hoặc đòi hỏi sự cố gắng bằng thể lực của người lao động.

Phương pháp này không thể áp dụng được đối với những công việc lao động trí óc hoặc những công việc đòi hỏi có tính chất nghệ thuật, những kỹ năng đặc biệt do nó không mô tả được đầy đủ và sâu sắc công việc.

3. Bấm giờ:

Bấm giờ thực chất là một phương pháp quan sát đặc biệt có sử dụng đồng hồ bấm giây để nghiên cứu thời gian hao phí khi thực hiện các bước công việc, các động tác và thao tác được lặp đi lặp lại nhiều lần.

Mục tiêu của việc bấm giờ là làm cơ sở tài liệu cho việc xây dựng định mức lao động, nghiên cứu loại bỏ các lãng phí không nhìn thấy, cải tiến phương pháp lao động để nâng cao năng suất.

Bấm giờ có hai hình thức:

+ Bấm giờ liên tục: nhằm nghiên cứu hao phí thời gian thực hiện toàn bộ các bước công việc từ lúc bắt đầu cho đến kết thúc

+ Bấm giờ gián đoạn: lựa chọn một số bước công việc để thực hiện.

4. Chụp ảnh:

Thực chất chụp ảnh cũng là phương pháp quan sát. Chụp ảnh làm việc là việc khảo sát tất cả các loại hao phí thời gian khi thực hiện công việc trong cả ngày hoặc thực hiện một khối lượng công việc.

Ưu điểm: phương pháp này cho thấy toàn cảnh khi thực hiện công việc cả ngày hoặc thực hiện một khối lượng công việc mà phương pháp quan sát bình thường không ghi nhận lại được.

3.1.3. Các phương pháp phân tích công việc.

a. Phân tích công việc dựa trên cơ sở đánh giá thực hiện các chức năng

Đây là phương pháp phân tích dựa trên ba yếu tố chủ yếu để đánh giá: dữ liệu, con người và vật dụng.

b. Phương pháp sử dụng bảng hỏi phân tích chức vụ.

Phương pháp này nhằm mục đích thu thập các thông tin định lượng, đánh giá mức độ trách nhiệm của những người thực hiện các công việc được giao. Người phân tích công việc phải xác định các vấn đề của công việc được giao và đối với mỗi vấn đề thì: vai trò của vấn đề đối với công việc được giao, phạm vi và mức độ áp dụng của nó theo cách phân loại:

1. Rất ít áp dụng
2. Thỉnh thoảng
3. Bình thường
4. Đáng kể
5. Thường xuyên

Tất cả các công việc đều được đánh giá cho điểm trên cơ sở xem xét các công việc được đánh giá thực hiện như thế nào theo 5 nhóm cơ bản sau:

1. Ra quyết định, giao dịch và trách nhiệm xã hội
2. Thực hiện các công việc mang tính chất hành nghề, đòi hỏi kỹ năng cao
3. Công việc đòi hỏi về thể lực
4. Công việc đòi hỏi phải điều khiển máy móc thiết bị
5. Xử lý thông tin.

Sử dụng kết quả bảng đánh giá câu hỏi phân tích chức vụ để so sánh công việc này với công việc khác để làm cơ sở trả lương cho nhân viên.

c. Phương pháp phân tích công việc theo chức vụ kỹ thuật.

Phương pháp này chủ yếu áp dụng cho công nhân nhằm xác định cấp bậc hoặc mức độ phức tạp của công việc.

- Xác định những chức năng chủ yếu để thực hiện công việc
- Tính điểm cho các chức năng, Mỗi chức năng được chia thành 4 cấp độ phức tạp: đơn giản, bình thường, phức tạp và rất phức tạp. Mỗi cấp độ có thể cho điểm từ tối thiểu đến tối đa.

- Xác định số điểm của mỗi công việc. Nó được tính bằng tổng số điểm của tất cả các chức năng của công việc.

- Chuyển điểm sang bậc

3.1.4. Kết quả của phân tích công việc

a. Bản mô tả công việc:

Bản mô tả công việc là một tài liệu cung cấp các thông tin liên quan đến những hoạt động cụ thể, các nhiệm vụ và trách nhiệm của một loại công việc cụ thể trong tổ chức. Bản mô tả công việc có thể được tóm tắt từ 1-2 trang. Một bản mô tả công việc bao gồm các nội dung:

Phần 1: Các thông tin chung

- Tên công việc
- Thời gian
- Tên người thực hiện
- Bộ phận của công việc trong doanh nghiệp
- Tên cán bộ quản lý giám sát

Phần 2: Tóm tắt công việc và các nhiệm vụ cụ thể:

- Tóm tắt ngắn gọn về công việc
- Các nhiệm vụ cụ thể
- Những trách nhiệm kèm theo

Phần 3: Các điều kiện làm việc cần thiết

Phần 4: Sự xác nhận của người có trách nhiệm

b. Bản yêu cầu tiêu chuẩn trình độ của công việc

Đây chính là bảng trình bày các điều kiện tiêu chuẩn tối thiểu cần phải có để hoàn thành công việc. Những nội dung cơ bản của bản yêu cầu tiêu chuẩn công việc gồm:

- Những thông tin chung về công việc
- Yêu cầu về trình độ học vấn, chuyên môn, nghiệp vụ được đào tạo.
- Yêu cầu về kiến thức, kỹ năng.
- Yêu cầu về kinh nghiệm công tác
- Yêu cầu về thể lực và tâm sinh lý
- Những yêu cầu khác.

c. Bản định mức lao động

. *Khái niệm:* Định mức lao động là xác định mức độ hao phí thời gian lao động cần thiết để hoàn thành một công việc hoặc một đơn vị sản phẩm theo đúng tiêu chuẩn chất lượng trong những điều kiện nhất định . Mức lao động có 2 loại: mức thời gian và mức sản phẩm.

Mức thời gian: lượng thời gian cần thiết để một người hoặc một nhóm người lao động hoàn thành một đơn vị sản phẩm hoặc một khối lượng công việc nhất định theo đúng yêu cầu kỹ thuật phù hợp ngành nghề, trình độ trong điều kiện tổ chức kỹ thuật nhất định.

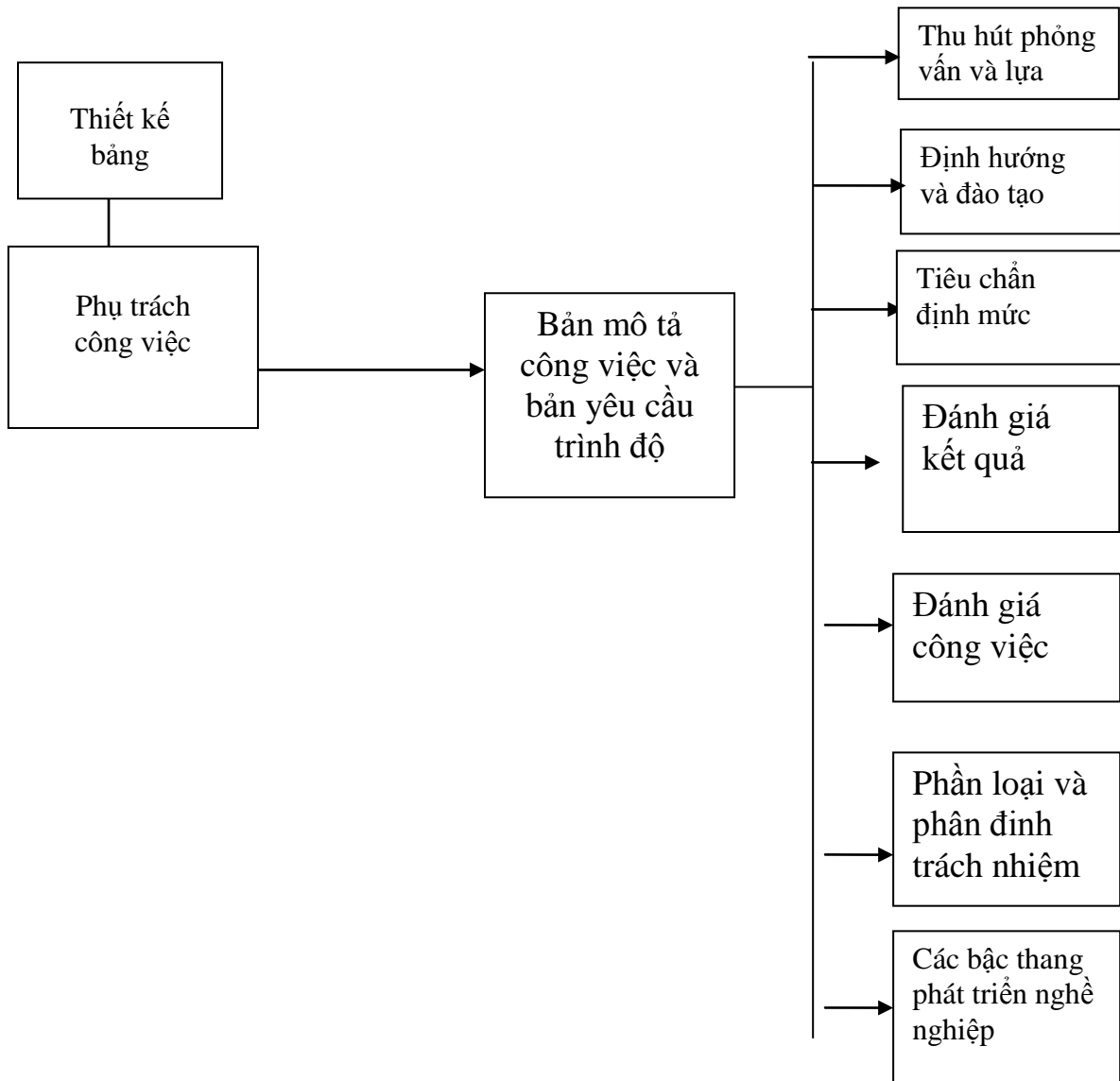
Mức sản phẩm: khối lượng sản phẩm hoặc khối lượng công việc được thực hiện trong một đơn vị thời gian trong điều kiện tổ chức kỹ thuật nhất định

Vai trò của định mức công việc:

- Định mức lao động là cơ sở cho phép xác định chính xác nhu cầu lao động trong mỗi đơn vị bộ phận
- Giúp cho việc thực hiện phân công công việc
- Đánh giá khách quan về thái độ, trách nhiệm của mỗi người thực hiện công việc
- Đánh giá trình độ lành nghề của người lao động.

3.1.5. Những ứng dụng của kết quả phân tích công việc

Hình 5.1. Sơ đồ thể hiện việc ứng dụng kết quả của phân tích công việc.



Từ những ứng dụng trên, có thể rút ra những tác dụng cơ bản của việc phân tích công việc như sau:

- Từ việc phân tích các đặc điểm kỹ thuật của công việc nó chỉ ra loại nhân công cần thiết để thực hiện công việc một cách hoàn hảo.
- Loại bỏ một số yêu cầu không cần thiết đối với công việc.
- Phát hiện các yếu tố có thể tạo điều kiện để nâng cao hay hạn chế chất lượng của công việc

- Xây dựng kế hoạch về những yêu cầu cho nguồn lao động trong tương lai.
- So sánh trình độ người lao động với những yêu cầu của công việc.
- Xác định các nhu cầu đào tạo cho doanh nghiệp
- Xây dựng kế hoạch để phát triển nguồn nhân lực tiềm tàng.
- Đặt ra các định mức thực hiện thực tế.
- Bố trí sắp xếp đúng người lao động vào những vị trí thích hợp.
- Là cơ sở cho việc thanh toán được công bằng.

3.1.6. Trình tự tiến hành phân tích công việc

Người phân tích công việc tiến hành thu thập thông tin về các đặc điểm của công việc và người thực hiện công việc. Trước khi thu thập thông tin về các công việc cụ thể, người phân tích nên hiểu rõ về doanh nghiệp, cũng như các yếu tố môi trường mà trong đó doanh nghiệp đang hoạt động. Các yếu tố như mục đích, chiến lược của công ty, sản phẩm đang sản xuất, nguyên vật liệu, công nghệ đang sử dụng, và các yếu tố về đặc điểm của ngành, các quy định liên quan của chính phủ... nên được xác định rõ trước khi người phân tích thực hiện các bước cụ thể. Những bước phân tích cụ thể này bao gồm:

- Xác định số lượng (hay phân loại) công việc cần phân tích
- Xây dựng và phát phiếu điều tra phân tích công việc
- Thu thập thông tin về công việc.

Bước 1- Xác định số công việc cần phân tích

Danh mục các công việc cần phân tích được xác định tùy thuộc vào mục đích và nhu cầu phân tích công việc của doanh nghiệp. Việc phân tích công việc không phải thực hiện cho tất cả mọi người, mà chỉ thực hiện phân tích các công việc có tính điển hình đại diện cho các nhóm công việc trong công ty. Do vậy bước đầu tiên ta cần phải xác định các loại công việc điển hình này. Đối với các doanh nghiệp nhỏ việc xác định số lượng công việc cần phân tích không nhiều. Đối với các doanh nghiệp lớn, cán bộ phân tích phải xây dựng một danh sách các loại công việc dựa vào bảng lương, vào sơ đồ cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp và đôi khi phải thảo luận với công nhân, cán bộ quản lý để có được thông tin này.

Bước 2- Xây dựng và phát phiếu điều tra phân tích công việc

Để có thông tin phân tích các nhà quản lý có thể tiến hành khảo sát bằng cách phát phiếu điều tra và đề nghị những người đang làm trả lời các câu hỏi nêu ra trong phiếu. Đây là một trong những nguồn thông tin quan trọng để các nhà quản lý phân tích xây dựng được bản mô tả công việc và bản yêu cầu tiêu chuẩn trình độ chuyên môn cho từng vị trí công việc. Đối với mỗi loại công việc khác nhau thì phiếu điều tra

cũng sẽ khác nhau. Thông thường với một phiếu điều tra mẫu thường bao gồm các thông tin sau:

- Các thông tin chung ban đầu: gồm các câu hỏi về tên, công việc, bộ phận trong doanh nghiệp, tên người quản lý, ngày thực hiện phân tích gần nhất... và cuối cùng là đề nghị người được phỏng vấn tóm tắt ngắn gọn về bản chất của công việc

- Các nhiệm vụ và trách nhiệm: phần này gồm những câu hỏi đề nghị người được điều tra liệt kê các nhiệm vụ cụ thể của họ khi thực hiện công việc, các trách nhiệm gắn liền với công việc đó. Trách nhiệm của cán bộ quản lý thường thiên về việc ra quyết định, xây dựng kế hoạch, tổ chức thực hiện, giám sát...

- Yêu cầu trình độ và điều kiện làm việc: phần này trong phiếu điều tra gồm các câu hỏi về các yêu cầu cần thiết để thực hiện công việc, như học vấn, kinh nghiệm, các khóa đào tạo phải trải qua, các điều kiện làm việc... và thường cả các câu hỏi về suy nghĩ của người thực hiện công việc về các điều kiện lý tưởng để có thể đạt năng suất, chất lượng công việc cao nhất.

- Các định mức tiêu chuẩn: phiếu điều tra cũng tìm kiếm các thông tin về các định mức tiêu chuẩn của công việc để làm căn cứ cho sự đánh giá kết quả thực hiện. Các câu hỏi thường dùng như: công việc của anh (chị) đang được đánh giá như thế nào? Dựa trên những tiêu chuẩn gì? Theo anh (chị) những tiêu chuẩn nên dựa vào là gì?

Bước 3- Thu thập thông tin

Sau khi đã có phiếu câu hỏi, bước tiếp theo là tiến hành thu thập các thông tin cần thiết và sau đó tổng hợp phân tích. Cán bộ phân tích phải biết cân đối các yếu tố về thời gian, chi phí, và độ chính xác của thông tin khi lựa chọn các phương pháp thu thập thông tin sau đây:

- Phỏng vấn trực tiếp
- Nhóm các chuyên gia thảo luận
- Quan sát, bấm giờ
- Các phương pháp kết hợp

3.2. Đánh giá thực hiện kết quả công việc.

3.2.1. Tầm quan trọng của đánh giá kết quả công việc

Đánh giá kết quả công việc là hết sức quan trọng vì những mục đích cũng như những ảnh hưởng của nó đến các cá nhân và các tổ chức

a. Các mục đích của đánh giá kết quả

Quá trình đánh giá kết quả công việc trong doanh nghiệp nhằm nhiều mục đích khác nhau, song tựu chung lại có thể phân thành hai mục tiêu cơ bản là: đánh giá và hướng dẫn phát triển.

- *Mục tiêu đánh giá*: bao gồm việc cung cấp các thông tin phản hồi cho nhân viên biết họ đang đứng ở vị trí nào, cũng như các thông tin cho việc trả lương, thưởng, phạt, đề bạt, giáng cấp, cho thôi việc.....

- *Mục tiêu hướng dẫn và phát triển*: làm căn cứ cho nhân viên hoàn thiện hơn nữa kết quả trong tương lai, khuyến khích nhân viên làm việc tốt hơn có tinh thần nhiệt tình hơn và nhiệt huyết với doanh nghiệp hơn. Đồng thời, qua việc đánh giá kết quả sẽ phát hiện được những vấn đề tồn tại trong doanh nghiệp và đối với từng cá nhân.

b. Ảnh hưởng của đánh giá kết quả đối với cá nhân

Các phương pháp được sử dụng trong đánh giá kết quả cũng như các cách thức để truyền đạt các kết quả đó sẽ có ảnh hưởng tích cực hoặc tiêu cực đến đạo đức và sự nhiệt tình của nhân viên. Khi kết quả đánh giá được sử dụng cho việc kỷ luật, tăng lương, đề bạt, thái hời hay buộc thôi việc, thì thường có những thắc mắc hoặc băn khoăn trong số những nhân viên được đánh giá thấp, có năng suất lao động thấp, hoặc những người cảm thấy sự đánh giá là tùy tiện và không công bằng. Những cảm giác tương tự sẽ xảy ra khi nhân viên không biết và không hiểu về các tiêu chuẩn được sử dụng để đánh giá các kết quả của họ.

Do vậy, nhân viên càng hiểu rõ về quá trình đánh giá, càng tạo ra các cơ hội để các kết quả đánh giá thực hiện mục tiêu hướng dẫn và phát triển, chứ không chỉ đơn thuần là đánh giá để chỉ trích, để phê phán.

c. Ảnh hưởng của đánh giá kết quả đối với doanh nghiệp

Hệ thống đánh giá kết quả ở mức độ rộng là sự phát triển của quá trình thiết kế công việc, và có ảnh hưởng đến doanh nghiệp nói chung. Bên cạnh đó việc đánh giá là cơ sở cho các vấn đề như trả lương, thưởng, đề bạt.. kết quả của quá trình đánh giá còn cung cấp các thông tin quan trọng cho các hoạt động quản trị nhân sự khác như lựa chọn nhân viên, định hướng, đào tạo...

3.2.2. Phát triển chương trình đánh giá kết quả

Trong quá trình thiết kế các chương trình đánh giá kết quả cho doanh nghiệp, cần xem xét những quy định quy chế của chính phủ, lựa chọn đúng người đánh giá xác định vai trò của phòng quản trị nhân sự và đảm bảo sự phù hợp cũng như độ tin cậy của các phương pháp đánh giá.

a. Các quy định của chính phủ: Thường là các quy định liên quan đến các vấn đề bảo đảm sự công bằng trong quá trình đánh giá, đề bạt, thưởng phạt, thuyên chuyển công tác, sa thải nhân viên...

b. Lựa chọn người đánh giá: Ai là người sẽ thực hiện việc đánh giá là một câu hỏi quan trọng. Trong thực tế có thể có những lựa chọn sau đây về người đánh giá:

- Quản đốc hay người giám sát đánh giá

- Tự đánh giá
- Đồng nghiệp đánh giá
- Cấp dưới đánh giá
- Khách hàng hay những người bên ngoài đánh giá
- Nhóm hay hội đồng đánh giá

c. Vai trò của phòng quản trị nhân lực: Phòng quản trị nhân sự có vai trò quan trọng trong việc thiết kế và thực hiện các chương trình đánh giá trong doanh nghiệp. Ai là người sẽ đánh giá và sẽ sử dụng phương pháp nào là do phòng quản trị nhân sự xem xét, kết hợp với các cán bộ quản lý khác. Phòng nhân sự cũng sẽ tổ chức các khóa đào tạo cho các thành viên trong doanh nghiệp về cách thức và phương pháp sử dụng hệ thống đánh giá cũng như thực hiện phỏng vấn đánh giá... Hơn nữa, phòng nhân sự là người sẽ thực hiện các nghiên cứu về tính phù hợp và công bằng của hệ thống đánh giá hiện tại trong doanh nghiệp.

d. Độ tin cậy và tính phù hợp: Quan điểm về độ tin cậy và tính phù hợp như đã đề cập ở bài trước cũng phù hợp với hệ thống đánh giá kết quả. Độ tin cậy trong đánh giá là sự nhất quán của những đánh giá từng người khác nhau, chẳng hạn đánh giá của cấp trên trùng với đánh giá của cấp dưới, đánh giá của các cán bộ giám sát khác nhau phù hợp với nhau...

Sự phù hợp của đánh giá là mức độ mà kết quả đánh giá ít sai lệch với thực tế hoạt động. Nếu người đánh giá sử dụng càng nhiều các dữ liệu thực tế, thì sự phù hợp của việc đánh giá càng cao.

3.2.3. Các phương pháp đánh giá

Có rất nhiều các cách tiếp cận khác nhau được sử dụng để đánh giá kết quả trong doanh nghiệp. Ở đây chúng ta chỉ xem xét các cách thường sử dụng nhất.

a. Phân hạng mức độ thực hiện: đây là phương pháp truyền thống và được sử dụng thường xuyên nhất. Có nhiều cách phân hạng các mức độ thực hiện tùy theo bản chất của công việc, có thể cho theo điểm, xếp hạng A, B, C... hay sử dụng các từ thể hiện mức độ của kết quả công việc.

b. Phương pháp check list: là cách mà người đánh giá xây dựng một bản liệt kê các nhận định về kết quả công việc của người đang được đánh giá, và đề nghị những người có trách nhiệm đánh dấu vào những nhận định phù hợp.

c. Mô tả kết quả: Người đánh giá phải viết một đoạn mô tả kết quả thực hiện của cấp dưới theo các vấn đề như: nhận xét chung về kết quả thực hiện, những công việc mà người nhân viên có thể thực hiện hiện nay, những điểm mạnh yếu, những triển vọng trong tương lai, những kiến thức cần được đào tạo thêm...

d. Ghi chép sự kiện quan trọng: là phương pháp mà cán bộ đánh giá ghi chép một cách không thường xuyên và có phần ngẫu nhiên các sự kiện quan trọng cả tiêu

cực lẫn tích cực xảy ra trong công việc của nhân viên. Sau đó việc đánh giá kết quả sẽ được dựa trên những ghi chép này.

e. Quản lý theo mục tiêu (MBO): đây là hệ thống quản lý đánh giá thể hiện sự thỏa thuận giữa cấp trên và cấp dưới về các mục tiêu công việc mà cấp dưới cần đạt được trong một giai đoạn cụ thể, và theo từng giai đoạn họ sẽ cùng nhau xem xét mức độ cấp dưới thực hiện các mục tiêu này. Cán bộ quản lý thường cố gắng định lượng các mục tiêu đề ra, tuy nhiên cần nhận thức rằng không phải bất kỳ mục tiêu nào cũng có thể định lượng được.

Nhìn chung hệ thống quản lý theo mục tiêu nên bao gồm các bước cơ bản sau đây:

- Cấp trên và cấp dưới đồng ý với nhau về các yếu tố cơ bản của công việc của cấp dưới.
- Cấp trên và cấp dưới đồng ý với nhau về các mục tiêu cụ thể trong các giai đoạn cụ thể.
- Cấp dưới xây dựng kế hoạch cần thiết thực hiện các mục tiêu.
- Trong khi thực hiện, cấp dưới (có thể cùng với cấp trên) thường xuyên xem xét sự tiến triển của công việc và có các điều chỉnh phù hợp.
- Cuối kỳ, cấp trên và cấp dưới cùng nhau đánh giá kết quả thực hiện theo các mục tiêu đặt ra.

Phương pháp này có thể áp dụng dưới hình thức công việc của từng cá nhân cũng như của cả nhóm. Tuy nhiên khi áp dụng cho nhóm cần thu hút sự tham gia xây dựng mục tiêu và kế hoạch của tất cả các thành viên trong nhóm làm việc.

Trên đây là các phương pháp thường được sử dụng nhất trong các doanh nghiệp hiện nay, đặc biệt là phương pháp quản lý theo các mục tiêu đề ra. Tuy nhiên, việc lựa chọn phương pháp nào còn phụ thuộc vào việc xem xét các yếu tố tổ chức, về bản chất của các công việc trong từng doanh nghiệp cụ thể.

3.2.4. Phổ biến kết quả đánh giá

Hầu hết các hệ thống đánh giá của các doanh nghiệp đều bao gồm việc phổ biến kết quả đánh giá đến những nhân viên liên quan. Quá trình này thường được thực hiện dưới hình thức tiếp xúc giữa người đánh giá và nhân viên. Mục đích quan trọng nhất là để nhân viên biết họ đang ở đâu và đang thực hiện kết quả thế nào. Ngoài ra, còn vì các mục tiêu khác như:

- Khuyến khích nhân viên
- Giải thích những mong muốn của nhân viên
- Truyền đạt các quyết định về lương, về thăng chức
- Xây dựng hệ thống hoàn thiện trong tương lai
- Củng cố mối quan hệ giữa cấp trên và cấp dưới.

Câu hỏi ôn tập chương 3

1/ Hãy trình bày những nội dung cơ bản của phân tích công việc? Khi xem xét nội dung phân tích công việc người ta cần phải quan tâm đến những yếu tố cơ bản gì?

2/ Phân tích công việc là gì? Vai trò của phân tích công việc đến hoạt động quản trị nhân lực trong tổ chức?

3/ Có những phương pháp phân tích công việc nào? Nêu nội dung của các phương pháp đó?

4/ Vai trò của bản mô tả công việc? Tiêu chuẩn trình độ chuyên môn trong thực hiện công việc ?

5/ Những ứng dụng kết quả của phân tích công việc vào quản lý nhân sự trong tổ chức?

6/ Trình bày mục đích và sự cần thiết phải đánh giá thực hiện công việc của nhân viên ?

7/ Trình bày các nội dung cần đánh giá?

8/ Trình tự đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên?

9/ Nêu các phương pháp đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên?

10/ Nêu rõ các sai lầm cần tránh trong đánh giá thực hiện công việc?

BÀI TẬP TÌNH HUỐNG

Bài : Công ty Hoàng Hà.

Cô H-ong vừa đ-ọc tuyển vào làm trợ lý về nguồn nhân lực tại công ty Hoàng Hà, một công ty có quy mô trung bình và là nhà SX hàng đầu về thiết bị điện tử. Ng-ời quản lý trực tiếp của cô là GD nguồn nhân lực. Nhiệm vụ chính đầu tiên của cô H-ong là xây dựng các bản mô tả công việc và bản yêu cầu chuyên môn dựa trên cơ sở bảng phân tích công việc của từng vị trí . GD NNL thông báo với cô H-ong là cô chịu trách nhiệm đối với toàn bộ dự án và cô phải hoàn thành trong vòng 8 tuần. Cô H-ong có thẩm quyền phỏng vấn cả ng-ời giám sát cũng nh- các nhân viên.

GD NNL gửi một bản thông báo tới tất cả những ng-ời giám sát để giải thích rằng cô H-ong chịu trách nhiệm hoàn thành một bản phân tích công việc cho mỗi vị trí mà họ giám sát. Cô H-ong đề nghị có sự hợp tác chặt chẽ của những ng-ời giám sát và nếu họ có bất cứ câu hỏi nào xin liên hệ trực tiếp với cô H-ong. Sau khi đã gửi thông báo , cô H-ong bắt đầu sắp xếp các cuộc phỏng vấn những ng-ời giám sát . Cô cho rằng những ng-ời giám sát sẽ là nguồn số liệu tốt nhất cho bản mô tả công việc và bản yêu cầu chuyên môn, và cô dự định xây dựng một bản b/c có cấu trúc giống nh- bản mô tả công việc mẫu ở trong một quyển giáo trình về nhân sự của cô. Trong phần cuối cùng của việc thu thập thông tin công việc, cô H-ong q/định phỏng vấn ít nhất 1 nhân viên cho mỗi vị trí công việc mà cô phải nghiên cứu.

Sau 3 tuần cô H-ong bắt đầu thấy nản về tiến độ của công việc mà ban đầu cô nghĩ rằng đó chỉ là một dự án đơn giản. Cô chỉ có phỏng vấn đ-ọc có 7 trong số 20 ng-ời giám sát . Những ng-ời giám sát d-ờng nh- không muốn hợp tác với cô . Họ th-ờng không đến các buổi phỏng vấn và cố trì hoãn để chuyển phỏng vấn sang buổi khác. Tuy ban đầu cô H-ong dự định là tr-ớc tiên sẽ nói chuyện với tất cả những ng-ời giám sát , song những chem. Trên này đã buộc cô phải bắt đầu phỏng vấn những ng-ời đảm nhiệm công việc. Chỉ sau một vài cuộc phỏng vấn , cô H-ong bắt đầu cảm thấy lo lắng về chất l-ợng thông tin mà cô đang thu thập . các nhân viên d-ờng nh- cung cấp cho cô các thông tin bị mâu thuẫn về nhiệm vụ và kỹ năng cần có để thực hiện công việc của họ . Nhìn chung các nhân viên cho rằng công việc của họ có mức độ đòi hỏi cao hơn, yêu cầu nhiều trách nhiệm hơn và phải sử dụng nhiều kỹ năng hơn so với mô tả của những ng-ời giám sát . mặc dù có những mâu thuẫn này nh-ng cô H-ong quyết định tiếp tục triển khai để có thể trình bày các bản mô tả công việc và bản yêu cầu chuyên môn công việc hoàn chỉnh để trình lên giám đốc NNL cho kịp với thời hạn đã thoả thuận. Vào cuối tuần thứ 8 và sau vài đêm phải làm việc khuya cô H-ong đã tự hào trình bày tập tài liệu mô tả công việc và yêu cầu chuyên môn công việc. Mặc dù có những trở ngại nh- vậy nh-ng cô H-ong tin rằng ô đã đạt đ-ợc mục tiêu chính của dự

án . sau đó GD NNL đã phân công cô làm việc trong 1 dự án khác. vài tuần sau, đồng nghiệp cô H-ong đã quên các bản mô tả công việc và bản yêu cầu chuyên môn, GDNNL đã gặp cô để thảo luận về vấn đề khó khăn vừa nảy sinh. Hình như có vài người giám sát đã bực mình về sự khác nhau trong quan điểm với nhân viên cấp dưới của họ về các nhiệm vụ công việc.

Câu hỏi thảo luận:

1/ Chiến lược phỏng vấn của cô H-ong có phải là một chiến lược tốt không? giải thích tại sao?

2/ tại sao những người giám sát không muốn hợp tác với cô H-ong?

3/ Khi có nghi ngại về chất lượng số liệu, liệu cô H-ong có nên thay đổi phương pháp hay không?

4/ Có cần phải viết lại các bản mô tả công việc và yêu cầu chuyên môn không? viết như thế nào?

Bài: Công ty kỹ thuật (Công ty E)

Công ty E được thành lập năm 2001 bởi hai công ty mẹ: Tập đoàn C (của nước ngoài), Tập đoàn L (của Việt Nam). Mục tiêu của công ty E là cung cấp dịch vụ kỹ thuật trong lĩnh vực dầu khí, hoá dầu, năng lượng.

Làm việc cho công ty E là nhóm các nhân viên trẻ năng động, được đào tạo bài bản có trình độ cao. Tất cả họ đều có trình độ đại học và trên đại học. Nhân viên trong công ty E làm việc theo các nhóm: Kế toán, hành chính, bán hàng, cơ khí, kiến trúc và xây dựng công nghiệp, thiết bị, nhóm dự án, nhóm đánh giá- triển khai, điện và thiết bị.

Để đối mặt với thay đổi nhanh chóng và cạnh tranh khốc liệt trong thị trường trong nước và quốc tế, công ty E phát triển năng lực cạnh tranh với hơn 150 kỹ sư và 3-5 chuyên gia nước ngoài để thực hiện dự án.

Năng lực chuyên môn

Công ty E nhắm đến việc thoả mãn khoảng trống giữa nhà thầu địa phương và nhà thầu quốc tế. Để thoả mãn các đòi hỏi của dự án, công ty luôn luôn cải thiện kỹ năng của các nhân viên bằng cách thuê các giáo viên chuyên nghiệp để huấn luyện cả tiếng anh và chương trình kỹ thuật nhằm giúp cho các kỹ sư làm quen với môi trường làm việc quốc tế, chuẩn mức và thực tiễn và phát triển mối tương tác với các khách hàng.

Dịch vụ chính của công ty:

Quản trị dự án.

Lập kế hoạch và nghiên cứu khả thi

Công việc kinh doanh

Công ty lệ thuộc chủ yếu vào công ty mẹ nước ngoài. Phó giám đốc điều hành nói: “Kỹ thuật trong ngành này là rất khó. Các công ty mới ra đời khó có được các hợp đồng lớn. Vì vậy chúng ta làm việc như là nhà thầu phụ cho công ty mẹ nước ngoài. Một vấn đề với hệ thống này trong hầu hết thời gian, là 30-40% các nhân viên công ty là không có việc làm. Các nhân viên giỏi trẻ tuổi đã rất hứng thú khi được tuyển vào công ty. Sau đó họ nhận thấy chẳng có việc gì cho họ làm cả, chỉ là ‘đến văn phòng và tiếp tục đọc tài liệu’. Những nhân viên may mắn hơn được làm việc với các gói thầu nhỏ với công ty mẹ nước ngoài. Tuy nhiên, họ thường được giao cho các công việc kỹ thuật nhàm chán. Thêm vào đó, đi làm việc nước ngoài là một thách thức lớn cho họ bởi vì các trách nhiệm với gia đình. Sơ đồ tổ chức

Trong sơ đồ tổ chức, có hai quản lý người nước ngoài: Một tổng giám đốc điều hành và hai là giám đốc kỹ thuật. Phòng bán hàng có hai nhân viên được đào tạo về kỹ thuật. Công việc của hai người bán hàng là “xây dựng quan hệ và thu thập thông tin từ các bộ và tổ chức”. Họ không có khả năng và kỹ năng hợp tác với các phòng kỹ thuật khác, và không phối hợp với nhau để đưa ra các hồ sơ thầu và thực sự tham gia đấu thầu cho các dự án. Công ty này rất hướng kỹ thuật. Tất cả mọi người, từ tổng giám đốc điều hành đến nhân viên kinh doanh đều được đào tạo về kỹ thuật. Công ty luôn tập trung vào nắm bắt các công nghệ tiên tiến trong lĩnh vực. Tuy nhiên mối quan hệ bên ngoài thường bị bỏ quên. Ví dụ, Công ty không có mối quan hệ tốt với công ty Việt Nam mẹ, mà nó có thể là một khách hàng tiềm năng lớn tại Việt Nam. Tổng Giám đốc có lần nói: “Rất khó có thể làm việc với công ty L, Tôi muốn hợp tác với họ, và họ thì nói chung chung về những từ đầy thiện chí. Nhưng, khi tiến đến các công việc cụ thể, họ có vẻ như không muốn thực hiện”

Phó tổng giám đốc, người được chỉ định từ công ty mẹ Việt Nam, thể hiện là người rất có tâm huyết cá nhân với công ty. Tuy vậy, ông là người bảo thủ và tin rằng không thể làm gì được trong một thời gian ngắn: “Các công ty kỹ thuật và kỹ sư cần 10-15 kinh nghiệm, công ty của chúng ta còn trẻ và nhân viên cũng vậy. nên, chúng ta cần chờ đợi”.

Các vấn đề liên quan đến nguồn nhân lực hiện tại

“Các nhân viên rời bỏ công ty? Đúng thế, nhưng chúng ta có thể làm gì được bây giờ? Công ty khác cho họ mức lương cao hơn. Nên họ ra đi thôi” -Một lãnh đạo phát biểu

Hiện nay, ban lãnh đạo cấp cao nhận ra một số vấn đề liên quan đến nhân lực: Tỷ lệ bỏ việc cao: Tỷ lệ bỏ việc cao, theo cả hai nghĩa, phần trăm nhân viên bỏ công ty

và thời gian trung bình nhân viên mới làm việc cho công ty. Tỷ lệ bỏ việc cao dẫn đến: 1) Mất tri thức, kỹ năng và kinh nghiệm gắn với nhân viên rời công ty; 2) Mất chi phí đào tạo cho các nhân viên này; 3) Năng lực công ty không ổn định; và 4) Suy giảm tinh thần những người còn ở lại. Tinh thần nhân viên xuống thấp: Các nhân viên nói chung là suy sụp tinh thần, thể hiện bởi không có thái độ tích cực về tương lai của công ty và sự phát triển của cá nhân họ, và thiếu tự tin. Tinh thần suy giảm nghĩa là giảm lòng tin và cam kết với công ty, thiếu tinh thần khởi sự và tỷ lệ bỏ việc cao. Năng lực quản lý kém: Các nhà quản lý của công ty, đặc biệt là quản lý cấp trung, không thể hiện được sự năng nổ, nhiệt tình và hiệu quả trong quản lý con người. Điều đó được đánh giá từ bản thân họ và các cấp dưới và trên. Hệ quả là, chỉ một số ít nhà quản lý có khả năng mô tả và khích lệ nhân viên về tầm nhìn của công ty và động viên họ tiến tới tầm nhìn đó. Các nhà quản lý cấp cao nhận ra rằng công ty đang đối mặt với vấn đề nghiêm trọng và họ muốn thay đổi tình thế. Họ muốn công ty trở nên độc lập và cạnh tranh hơn. Bạn được mời đến như là các nhà tư vấn để giúp công ty giải quyết các khó khăn hiện tại, công ty cần những lời khuyên cụ thể để thực hiện ngay. Nào mời các SAGANOR chung sức hỗ trợ công ty E.

Câu hỏi thảo luận:

1/ Phân tích những công việc hiện tại tại công ty và chỉ ra những ưu nhược điểm của việc tổ chức công việc của công ty

2/ Anh (chị) hãy đưa ra các giải pháp để khắc phục các nhược điểm

Bài: Công ty Bắc Nam

Nam là Tr-ởng phòng nhân sự của công ty Bắc Nam. Trong công việc Nam là ng-ời rất nghiêm khắc và ch- a bao giờ làm một công việc gì không có ý nghĩa cả. Là thành viên của hội đồng đánh giá giá trị công việc của công ty, Nam quyết định tổ chức một cuộc họp để xem xét và trao đổi vấn đề đánh giá lại giá trị của một số công việc trong công ty.

Trong buổi giao ban gần đây nhất, trưởng bộ phận văn phòng đã tranh luận rằng một số ng-ời đã đ- ợc đánh cao hơn giá trị công việc mà họ giữ, sự đánh giá nh- vậy là không công bằng. Hai cán bộ quản lý phụ trách phòng Marketing và phòng sản xuất cũng là thành viên của hội đồng đánh giá lại giá trị công việc rất ủng hộ ý kiến này và cho rằng việc đánh giá giá trị công việc hiện nay là rất cần thiết trong công ty.

Công việc của cô th- ký Lan là công việc đ- ợc mọi ng-ời bàn tán và tranh luận nhiều nhất. Lan được nhận vào làm th- ký của công ty ngay từ những ngày đầu tiên thành lập công ty. Cô cũng là th- ký duy nhất của công ty trong 6 năm qua. Trong suốt 6 năm, cô làm việc thực sự hiệu quả và đã để lại ấn t- ợng tốt đẹp cho tất cả mọi ng-ời trong công ty và những khách hàng cũng nh- các đối tác của công ty. Giám đốc công

ty đã từng nói, Lan thực sự là một th- ký tuyệt vời, công ty có đ- ợc ấn t- ợng tốt với bạn hàng và những ng- ời cung cấp cũng là do có một phần đóng góp không nhỏ của Lan.

Để khai mạc cuộc họp, Nam nói “Chào tất cả các Anh, tôi biết rằng tất cả chúng ta đang rất bận. Song, để bảo đảm sự công bằng, hôm nay chúng ta họp để xem xét đánh giá lại một số công việc trong công ty đặc biệt là các công việc mà có nhiều ý kiến bàn cãi nhất trong thời gian qua”. Không để Nam tiếp tục, ông trưởng phòng Marketing ngắt lời “Đúng, chúng ta sẽ bắt đầu đánh giá từ cô thư ký duy nhất của công ty. Cô Lan”. Sau khi ông trưởng phòng Marketing đưa ra vấn đề, mọi người tranh luận sôi nổi hẳn lên. Mỗi ng- ời một ý kiến đ- a ra từ nhiều góc độ khác nhau trong công ty. Ng- ời cho rằng Lan là một th- ký luôn hoàn thành tốt nhiệm vụ của mình. Ng- ời thì nói rằng Lan luôn quan tâm đến mọi ng- ời trong công ty. Không khí làm việc t- ươi trẻ và hiệu quả của công ty là do Lan tạo ra. Hôm nào thiếu Lan thì công ty buồn hẳn đi. Có ý kiến còn cho rằng nhờ Lan có bố làm ở sở th- ơng mại Hà nội và Lan cũng quan hệ rất tốt với nhân viên ở trên đó nên công ty ký đ- ợc rất nhiều các hợp đồng có giá trị. Ng- ời thì thêm rằng Lan có bạn trên phòng thuế Hà nội nên công ty có thể nộp thuế muộn hoặc nợ thuế mấy tháng trời. Nh- ng cũng có ng- ời cho rằng chỉ là th- ký thôi nh- ng công việc của Lan liên quan đến các bộ phận khác nhau trong công ty và ở mỗi bộ phận Lan đều để lại các ấn t- ợng tốt đẹp..... Cuộc họp cứ thế tiếp diễn với các nhận xét khác nhau về Lan cho đến khi có người đặt câu hỏi: “Vậy liệu Lan được nhận mức lương cao thứ ba trong công ty, chỉ sau ban giám đốc đã xứng đáng chưa?”. Đến lúc này thì cuộc họp trầm hẳn lại....

Với các bản chức trách nhiệm vụ của các công việc trong tay, ông Nam băn khoăn tự hỏi: “không biết cuộc họp sẽ đi tới đâu đây? Làm thế nào để điều hành cuộc họp này và đưa ra được quyết định cuối cùng?”.

Câu hỏi thảo luận:

- 1- Anh/chị nhận xét gì về việc phân giao công việc ở công ty Bắc-Nam.
- 2- Hãy tư vấn cho ông Nam về cách đánh giá thực hiện công việc, và việc phân công công việc ở công ty?

CHƯƠNG 4- ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN

Mục đích yêu cầu của chương.

Sau khi học xong chương này học viên cần nắm được một số nội dung chính sau:

- Nắm rõ khái niệm đào tạo và phát triển. Phân biệt được giữa đào tạo và phát triển.
- Những nội dung chính của công tác đào tạo phát triển
- Các phương pháp đào tạo
- Nội dung xác định chi phí đào tạo
- Đánh giá kết quả đào tạo

4.1.Vai trò của đào tạo và phát triển nhân lực

4.1.1.Khái niệm đào tạo và phát triển.

- *Đào tạo:*

Đào tạo là quá trình cung cấp có hệ thống các kiến thức, kỹ năng cần thiết cho người lao động nhằm giúp họ hoàn thiện năng lực để giải quyết các công việc cụ thể hiện tại của tổ chức.

- *Phát triển:*

Phát triển là quá trình cung cấp các kiến thức, kỹ năng cần thiết cho người lao động để nâng cao năng lực và động cơ làm việc cho người lao động nhằm giải quyết các vấn đề của công ty trong hiện tại và tương lai.

Như vậy giữa đào tạo và phát triển đều có điểm chung thống nhất đó là cung cấp các kiến thức, kỹ năng cho người lao động. Tuy nhiên, đào tạo nhằm giải quyết các vấn đề thiếu hụt về kiến thức, kỹ năng nhằm giải quyết các vấn đề hiện tại của doanh nghiệp. Còn phát triển, nhằm giải quyết các vấn đề hiện tại và tương lai của doanh nghiệp.

Chúng ta có thể thấy rõ sự giống và khác nhau giữa đào tạo và phát triển qua bảng so sánh sau:

Bảng 4.1. So sánh giữa đào tạo và phát triển

	Đào tạo	Phát triển
Trọng tâm	Công việc hiện tại	Công việc tương lai
Phạm vi	Cá nhân	Cá nhân, nhóm và tổ chức
Thời gian	Ngắn hạn	Dài hạn
Mục đích	Khắc phục những vấn đề hiện tại	Chuẩn bị cho tương lai

4.1.2..Các lý do cần phải đào tạo và mục tiêu của đào tạo và phát triển.

* *Các lý do cần thiết phải đào tạo:* Đào tạo là công việc thường xuyên của các doanh nghiệp bởi nhiều lý do khác nhau. Dưới đây có thể tóm tắt một số lý do chủ yếu sau:

- Do người lao động thiếu kỹ năng cơ bản, do vậy cần phải đào tạo
- Do quá trình thực hiện công việc của người lao động kém có thể do ý thức, thái độ công việc, do không hiểu biết tầm quan trọng công việc hoặc do năng lực kém. Do vậy, cần được đào tạo thêm

- Do công nghệ mới xuất hiện
- Do có những sản phẩm mới được nghiên cứu đưa vào sản xuất. Người lao động cần được đào tạo để nắm được phương pháp, kỹ thuật và quy trình sản xuất sản phẩm mới

- Do yêu cầu của công việc mới

- Do yêu cầu của khách hàng về mẫu mã, chất lượng và thái độ phục vụ.

* *Mục tiêu của đào tạo và phát triển:*

- Giúp cho người lao động thực hiện công việc tốt hơn trong hiện tại và tương lai và đáp ứng được yêu cầu cụ thể của công việc đã giao phó

- Ngày nay, do sự tiến bộ về khoa học-kỹ thuật công nghệ phát triển rất nhanh chóng, những kiến thức mà người lao động được trang bị sẽ trở nên nhanh chóng lạc hậu. Chỉ có thông qua các chương trình đào tạo thường xuyên, các kiến thức, kỹ năng mới sẽ được cập nhật thường xuyên cho người lao động.

- Đào tạo và phát triển cập nhật các phương pháp và kinh nghiệm quản lý mới.

- Đào tạo và phát triển là biện pháp cơ bản giúp cho doanh nghiệp duy trì và nâng cao chất lượng nhân lực và duy trì lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp.

- Đào tạo và phát triển giúp cho việc giảm bớt sự giám sát bởi vì người lao động được nâng cao về trình độ, kỹ năng làm việc, họ có thể tự đảm đương hoàn thành công việc một cách độc lập.

- Đào tạo và phát triển là cơ sở cho việc giải quyết các vấn đề của tổ chức.

- Đào tạo là cơ sở hướng dẫn cho các nhân viên mới có khả năng thực hiện công việc được giao tốt hơn.

- Là cơ sở để chuẩn bị đội ngũ cán bộ kế cận

- Đào tạo và phát triển cũng nhằm thoả mãn nhu cầu của cán bộ công nhân viên trong doanh nghiệp, qua đó tạo nên sự gắn bó giữa người lao động với doanh nghiệp.

* *Các thách thức trong vấn đề đào tạo.*

Đào tạo là công việc được tiến hành thường xuyên trong tất cả các doanh nghiệp không những chỉ đáp ứng nhu cầu hiện tại mà cả nhu cầu tương lai lâu dài của doanh

nghiệp. Tuy nhiên chúng ta cần lưu ý, đào tạo không phải là công cụ vạn năng để giải quyết tất cả các vấn đề trong doanh nghiệp.

Để có một chương trình đào tạo có hiệu quả, khi tiến hành xây dựng chương trình đào tạo, các nhà quản lý phải luôn trả lời các câu hỏi khi đứng trước một vấn đề cần giải quyết.:

- Đào tạo có phải là giải pháp cho giải quyết vấn đề không? Ví dụ: khi đứng trước tình trạng năng suất lao động thấp, chất lượng sản phẩm kém các nhà quản lý cần phải tìm hiểu nguyên nhân đó có phải do trình độ người lao động kém hay do những nguyên nhân nào khác như có thể do chế độ đãi ngộ không tốt, tạo nên sự bất mãn trong những người lao động, làm họ thờ ơ không quan tâm đến kết quả công việc.

- Mục tiêu đào tạo có rõ ràng và cụ thể không?

- Đào tạo có phải là đầu tư tốt không? Trong một số vấn đề các nhà quản lý phải đứng trước việc lựa chọn đầu tư đào tạo một đội ngũ nhân viên kỹ thuật giỏi hay là thuê các chuyên gia giỏi từ bên ngoài vào làm thì có hiệu quả hơn không?

- Đào tạo có kết quả không?

4.2. Nội dung của công tác đào tạo phát triển

4.2.1. Xác định nhu cầu đào tạo

a. Sự cần thiết xác định nhu cầu đào tạo.

Bước đầu tiên quan trọng trong phát triển các chương trình đào tạo là xác định những nhu cầu của doanh nghiệp về các chương trình này. Có hai lý do cơ bản cho việc cần thiết phải thực hiện cẩn thận đánh giá nhu cầu đào tạo trước khi tiến hành thực hiện:

Thứ nhất, đào tạo là một hoạt động đầu tư vào con người đòi hỏi nhiều chi phí cả về nhân lực, tiền bạc và thời gian. Tuy nhiên nếu đào tạo tốt, đúng đối tượng, đúng mục đích, đúng phương pháp thì ngoài việc nó bù đắp lại được những khoản chi phí mà doanh nghiệp đã bỏ ra, đào tạo còn đem lại nhiều lợi ích to lớn khác cho doanh nghiệp cả về lợi ích hữu hình và vô hình. Ngược lại, nếu đào tạo không đúng, sẽ làm tăng chi phí mà không có lợi ích tương xứng.

Thứ hai, đào tạo nếu không đảm bảo chất lượng để đáp ứng yêu cầu của doanh nghiệp và các thành viên của nó, thì thực tế có thể dẫn đến các bất lợi như: Công nhân sau khi đã tham gia các khóa đào tạo mà vẫn không cải thiện được tình hình sẽ có những hành động chán nản, lo lắng và thậm chí còn xin rời khỏi doanh nghiệp.

Cán bộ quản lý cũng như các chuyên gia quản trị nhân sự phải luôn nhạy cảm với các tín hiệu thể hiện nhu cầu đào tạo như : nhu cầu đào tạo thêm của nhân viên, sự phàn nàn của khách hàng về các dịch vụ, sự lãng phí quá mức về nguyên vật liệu, tỷ lệ luân chuyển lao động lớn... đều là những tín hiệu về nhu cầu cần đào tạo cho các nhân

viên và cán bộ trong doanh nghiệp. Đánh giá nhu cầu đào tạo cũng cần xem xét ba khía cạnh sau đây: (1) các nhu cầu của tổ chức, (2) yêu cầu về trình độ của công việc, (3) mức độ về trình độ và kỹ năng hiện tại của nhân viên.

b. Khái niệm về nhu cầu đào tạo.

Nhu cầu đào tạo có thể được xem như là khoảng cách giữa cái mà mọi người nên có với cái mà thực tế họ đang có.

Nói cách khác:

Nhu cầu đào tạo = Trình độ năng lực yêu cầu - trình độ năng lực hiện tại.

Để xác định được nhu cầu đào tạo, doanh nghiệp cần phải phân tích nhu cầu này ở 3 cấp: cấp độ doanh nghiệp, cấp độ ở tổ, đội và cá nhân.

* *Phân tích nhu cầu đào tạo ở cấp độ doanh nghiệp*: phân tích nhu cầu đào tạo ở cấp độ doanh nghiệp được xem như là một phần của quá trình hoạch định nguồn nhân lực của doanh nghiệp, các bước phân tích bao gồm:

- Phân tích các mục tiêu, kế hoạch kinh doanh và yêu cầu nguồn nhân lực của doanh nghiệp.

- Phân tích những ghi chép đánh giá về nguồn nhân lực hiện có bao gồm các kết quả đánh giá đào tạo, báo cáo quản lý hiệu quả làm việc cùng với các kết quả khảo sát về chất lượng nhân lực khác.

- Xem xét đánh giá nguồn nhân lực, các kỹ năng, trình độ học vấn của người lao động hiện tại.

* *Phân tích nhu cầu đào tạo ở cấp độ tổ, đội và cá nhân*:

Để phân tích nhu cầu, chúng ta cần phải xem xét những yêu cầu của công việc về trình độ năng lực mà người lao động cần có. Điều này có được có thể dựa vào những thông tin sau:

- Kết quả phân tích công việc: xác định những hoạt động chủ chốt và kết quả cần đạt được.

- Kết quả phân tích kỹ năng : xác định những yếu tố kỹ năng cần thiết cho việc thực hiện công việc như: đòi hỏi về giác quan (nhìn, nắm, nghe...), đòi hỏi sự khéo léo của tay, chân, khả năng tương tác với mọi người xung quanh,...

- Đối với những công việc quản lý: căn cứ dựa vào kết quả phân tích yêu cầu về mức độ uy tín với mọi người, khả năng dẫn dắt nhóm, , khả năng tác động đến mọi người,...

- Căn cứ vào các tài liệu như bản mô tả công việc, bản yêu cầu tiêu chuẩn năng lực thực hiện công việc,...

- Căn cứ vào kết quả phân tích năng lực hoặc khung năng lực hiện tại như các chứng chỉ hành nghề liên quan đến công việc để xác định những kiến thức, kỹ năng và năng lực mà người lao động cần phải có

** Nhu cầu cá nhân:*

Ngoài những nhu cầu do thiếu hụt về trình độ, kỹ năng cần bổ xung cho cá nhân người lao động nhưng khi xem xét nhu cầu đào tạo chúng ta cũng cần phải xem xét thêm về khuynh hướng hay tình thần tự nguyện của người lao động.

Khi xem xét nhu cầu đào tạo, doanh nghiệp không chỉ xem xét việc việc giải quyết các vấn đề hiện tại hoặc chỉ tập trung vào việc đáp ứng bổ xung những thiếu hụt năng lực cần có để thực thi công việc hiện tại mà cần phải quan tâm đến nhu cầu phát triển tương lai của doanh nghiệp, của đội nhóm và cá nhân.

Xác định nhu cầu đào tạo và phát triển nên được xem như là một phần trong quy trình quản lý của doanh nghiệp đảm bảo cho quá trình hoạt động của doanh nghiệp có hiệu quả về lâu dài.

Người cán bộ quản lý phải có trách nhiệm xem xét và phát hiện những khoảng cách vẫn đang còn tồn tại giữa hiệu quả công việc/ năng lực hiện tại với mục đích yêu cầu của doanh nghiệp về hiệu quả/ năng lực đòi hỏi của công việc để xem công tác đào tạo có thực là giải pháp cho vấn đề không? Hay còn có những giải pháp khác tốt hơn.

Tóm lại, nếu xác định được công tác đào tạo là giải pháp để giải quyết vấn đề, người cán bộ quản lý phải chỉ ra được khoảng cách chênh lệch giữa nhu cầu thực tế với năng lực thực tế của người lao động, từ đó cần phải xây dựng được chương trình đào tạo phù hợp.

Bản mô tả chương trình đào tạo sẽ bao gồm:

- + Xác định mục tiêu cụ thể của chương trình đào tạo
- + Các phương pháp đào tạo của chương trình
- + Thời gian đào tạo.
- + Phương pháp quản lý chương trình và đo lường việc thực hiện các mục tiêu.

4.2.2. Thiết lập mục tiêu đào tạo

Một khi các nhu cầu đào tạo đã được xác định, cán bộ quản lý phải chuyển những yêu cầu này thành các mục tiêu đào tạo hay các kết quả mong muốn của hoạt động đào tạo

Các mục tiêu đào tạo cần được nêu rõ ràng, cụ thể có thể quan sát, đo lường được. tránh đưa ra các mục tiêu chung chung, mơ hồ khó lượng hoá được kết quả..

Những vấn đề sau cần được làm rõ khi xây dựng mục tiêu cho chương trình đào tạo:

- Kiến thức (knowledge) : những kiến thức gì mà đối tượng đào tạo nên hiểu
- Hành vi (behaviour) – những hành vi nào mà đối tượng được đào tạo nên học và có khả năng thực hiện được
- Tiêu chuẩn (standard) - mức hiệu quả công việc đạt được sau khi được đào tạo
- Môi trường (environment) - dưới những điều kiện nào.

Mục tiêu là cột mốc so sánh để người dạy (và người học) có thể đánh giá được công tác đào tạo có thành công hay không và thành công đến mức nào. Chúng thường được thể hiện rõ nhất dưới dạng các động từ chủ động: cuối khóa đào tạo người học có thể mô tả được..., hoặc nhận ra... hoặc phân biệt X với Y... hoặc tính toán... hoặc lắp ráp... và các động từ khác.

Mục tiêu của chương trình sẽ không hiệu quả nếu chúng được thể hiện dưới những dạng chung chung như: “nhằm truyền đạt cho người học những kiến thức nền tảng về.....” hoặc “nhằm khuyến khích người học đánh giá cao hơn về.....”: Với những mục tiêu được xác định như vậy sẽ khiến cho việc đánh giá kết quả thu được trở nên không khả thi.

Nếu có thể, nên thêm vào một thước đo có thể định lượng được: thời gian cần thiết để thực hiện một nhiệm vụ, phần trăm số câu hỏi trả lời đúng, phần trăm lỗi sai có thể chấp nhận được,.....

4.2.3. Lựa chọn người dạy, người học và bên cung cấp chương trình

a. Người học.

Lựa chọn các cá nhân cho đi đào tạo là quyết định rất quan trọng đối với cả doanh nghiệp lẫn bản thân mỗi cá nhân. Trên giác độ công ty, tổ chức đúng khóa đào tạo cho đúng người có thể tạo ra và duy trì ổn định đội ngũ lao động có trình độ có nhiệt huyết và nhiệt tình với doanh nghiệp. Ngược lại, sẽ là sự lãng phí về thời gian, tiền bạc và sức lực của nhân viên.

Trên giác độ cá nhân, những người được lựa chọn đi đào tạo thêm sẽ có nhiều cơ hội để phát triển cao hơn, được nhận lương tốt hơn, và những người không được đào tạo sẽ mất những cơ hội đó.

Khi lựa chọn người học, doanh nghiệp cần xem xét ít nhất bốn vấn đề sau đây:

1. Những quy định, chính sách và hướng dẫn của chính phủ
2. Nhu cầu nguyện vọng và động lực của nhân viên
3. Sự lạc hậu của các kỹ năng, và quá trình đào tạo lại
4. Quá trình đa dạng hóa các kỹ năng

b. Lựa chọn người dạy.

Không thể có chương trình đào tạo hiệu quả nếu không có những cán bộ đào tạo tốt. Các doanh nghiệp có thể lựa chọn sử dụng những người dạy học từ bên trong là các nhân viên của mình hoặc những người dạy là bên ngoài, hoặc cả hai phương án tùy theo phương pháp đào tạo.

1. Cán bộ đào tạo bên trong:

Lựa chọn cán bộ đào tạo bên trong thường có ưu điểm là rẻ và chủ động hơn so với chuyên gia bên ngoài. Tuy nhiên vấn đề là phải lựa chọn đúng người và tạo cho họ các điều kiện tốt để thực hiện có hiệu quả. Thực tế lựa chọn cán bộ đào tạo bên trong không phải là một vấn đề dễ. Thường có xu hướng lựa chọn những nhân viên làm việc tốt, song làm việc tốt chưa nhất thiết đã có khả năng dạy tốt. Hơn nữa, năng suất công việc chung của doanh nghiệp hoặc của nhóm sẽ giảm đáng kể khi những người này phải mất thời gian tham gia vào giảng dạy các khóa đào tạo.

Cán bộ đào tạo được lựa chọn phải là người hiểu rõ về quá trình đào tạo của doanh nghiệp nói chung, và các chương trình cụ thể mà họ sẽ tham gia. Đồng thời, họ cũng phải hiểu về người học và các phương pháp học tập của họ. Cán bộ quản trị nhân sự và đặc biệt là cán bộ phụ trách đào tạo sẽ có vai trò rất hữu ích trong quá trình tổ chức phối hợp với cán bộ đào tạo.

2. Cán bộ đào tạo bên ngoài:

Khi tìm kiếm những người dạy từ bên ngoài cần bảo đảm chắc chắn về chất lượng của cá nhân người dạy cũng như tổ chức mà họ đang làm việc. Đặc biệt, phải cung cấp đầy đủ các thông tin về mục tiêu, đối tượng, và các đặc điểm khác của các khóa đào tạo cho họ trước khi chương trình được bắt đầu.

Sử dụng nguồn đào tạo bên ngoài sẽ có một số ưu điểm:

Thứ nhất, những cán bộ làm việc tốt không phải rời công việc của họ.

Thứ hai, cán bộ đào tạo bên ngoài thường là những người đào tạo chuyên nghiệp, hiểu biết về công nghệ đào tạo và có phương pháp truyền đạt, giải thích tốt.

Thứ ba, doanh nghiệp có thể lựa chọn trong số rất nhiều các tổ chức đào tạo bên ngoài khác nhau để có người đào tạo phù hợp nhất.

c. Bên cung cấp chương trình đào tạo

Có nhiều cách lựa chọn chương trình đào tạo: xem Hình 2.1.

	Ưu điểm	Nhược điểm	Các yếu tố cần tính đến
<p><i>Các lựa chọn trong công ty</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Đào tạo nghề “tại nơi làm việc” (ví dụ như huấn luyện) - Các buổi hội thảo, nghiên cứu chuyên đề trong công ty, có vấn và trao đổi công việc để phát triển kỹ năng - Tham gia một số chương trình quốc gia, ví dụ như Chứng chỉ nghề quốc gia hoặc chương trình học nghề ngày nay - Thuê một chuyên gia tư vấn để thiết kế và điều hành những khóa học chuyên đề trong công ty 	<ul style="list-style-type: none"> - Có thể đạt hiệu quả chi phí nếu số lượng học viên lớn - Tương thích với những nhu cầu cụ thể của tổ chức - Có thể kiểm soát các tiêu chuẩn, việc điều chỉnh,... - Sẵn sàng vận dụng kiến thức đã học vào thực tiễn công việc - Người sử dụng lao động được xem như người huấn luyện 	<ul style="list-style-type: none"> - Bị xao nhãng bởi nhiệm vụ/công việc - Hạn chế về không gian, cơ sở vật chất, chuyên gia? - Đòi hỏi phòng đào tạo phải điều phối các vấn đề chi tiết (phục vụ ăn uống,...) 	<ul style="list-style-type: none"> - Có đủ số lượng chuyên gia, người hướng dẫn đã qua đào tạo bài bản hay không - Số lượng người tham gia: chi phí dự phòng - Những lựa chọn khác - Sự cố vấn và các nguồn lực sẵn có ở bên ngoài công ty
<p><i>Các lựa chọn bên ngoài công ty</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Ký hợp đồng với các nhà cung cấp chương trình đào tạo bên ngoài công ty để họ điều hành các chương trình 	<ul style="list-style-type: none"> - Cơ sở vật chất và các chuyên gia phục vụ cho lĩnh vực cần đào tạo luôn sẵn có - Giảm bớt sự xao nhãng do nhiệm vụ/công việc gây ra 	<ul style="list-style-type: none"> - Chi phí - Cần thời gian lên kế hoạch/đăng ký chương trình - Học viên có thể phải đi xa/phân tán 	<ul style="list-style-type: none"> - Chi phí và nguồn lực sẵn có - Tiêu chuẩn của cơ sở vật chất - Chứng chỉ, bằng cấp, uy tín và lịch sử hoạt động của bên cung cấp

	- Tự do hơn khi nêu ra những vấn đề tồn tại trong công việc - Giảm bớt nhu cầu đặt lên phòng đào tạo của công ty		chương trình đào tạo - Mức độ chuyên môn được yêu cầu - Địa điểm/việc đi lại/tiếp cận
<i>Các lựa chọn học từ xa</i> - Các tài liệu xuất bản - CD-ROM/video - Phần mềm hoặc Internet (học trực tuyến)	- Người học tùy chọn cách học tốt nhất - Có thể chọn thời gian học tùy ý/ở công ty hay ở nhà - Lợi thế về chi phí	- Thiếu sự tương tác với người khác cũng như sự hỗ trợ từ họ - Quan điểm về “thời gian tùy ý” và “công việc”	- Chất lượng, hoạt động tương tác và sự phù hợp của các nguồn lực - Sở thích, phong cách học hỏi của học viên

Hình 2.1: Các lựa chọn đào tạo và phát triển

Nguồn: Hargreaves và Jarvis, 2000

4.2.4. Các phương pháp đào tạo.

4.2.4.1. Đào tạo dành cho nhân viên và công nhân sản xuất

a. Phương pháp kèm cặp chỉ dẫn

Đây là phương pháp đào tạo kỹ năng truyền thống. Đối tượng học được bố trí cạnh một nhân viên giàu kinh nghiệm và học hỏi bằng cách quan sát họ làm việc, bắt chước cách làm và phương pháp dưới sự hướng dẫn và giám sát chặt chẽ của người kèm cặp, sử dụng những tài liệu và trang thiết bị thực được sử dụng trong công việc.

Ưu điểm

* Mức độ tiếp thu kiến thức cao (vì việc học diễn ra ngay trong quá trình làm việc)

* Hiệu quả và tiết kiệm (nếu công việc dễ quan sát-bắt chước)

* Phản hồi và đánh giá tức thì

* Vừa xây dựng mối quan hệ công việc vừa hình thành kỹ năng

Nhược điểm

* Không hiệu quả nếu người dạy sử dụng những kỹ thuật cũ kỹ nghèo nàn, hoặc kỹ năng không dễ quan sát

* Không hiệu quả nếu người dạy thiếu kỹ năng đào tạo/hướng dẫn trong khi công việc đòi hỏi phải giải thích nhiều

* Người học hòa nhập với văn hóa cấp đơn vị, nhà xưởng của công việc: chưa hẳn đã là phương pháp hay quan điểm mà ban giám đốc mong muốn, khi ban giám đốc muốn thay đổi, xây dựng văn hoá mới trong đơn vị.

b. Hướng dẫn công việc (job instruction training)

Kỹ thuật này có thể được bổ xung thêm vào phương pháp “kèm cặp chỉ dẫn” để hạn chế tối đa những nhược điểm kể trên. Nó được phát triển như một công cụ hướng dẫn dành cho chương trình đào tạo tại nơi làm việc một cách có hệ thống, liên quan đến việc:

- Lựa chọn và chuẩn bị cẩn thận về cả người đào tạo lẫn người được đào tạo: vạch ra mục đích và mục tiêu của việc học hỏi,...

- Có sự giải thích và minh họa thấu đáo về các kỹ năng/nhiệm vụ từ phía người dạy học

- Đối tượng học được thực hành tại nơi làm việc

- Sự trao đổi, phản hồi cặn kẽ giữa người dạy và người học để đánh giá và điều chỉnh hiệu quả làm việc của người học, đồng thời đặt ra những mục tiêu phát triển cao hơn cho người học.

c. Huấn luyện (coaching)

Huấn luyện là cũng là một phần của phương pháp “kèm cặp chỉ dẫn” nhưng có thể được sử dụng một cách linh hoạt trong nhiều tình huống đào tạo khác nhau, và vào bất cứ thời điểm nào trong suốt quá trình làm việc liên tục và lâu dài của người lao động.

Huấn luyện là việc hướng dẫn, cố vấn, sửa lỗi và phản hồi cho người học tại nơi làm việc nhằm cải thiện hiệu quả trong một số lĩnh vực kỹ năng cụ thể. Một huấn luyện viên nên:

- Minh họa công việc được thực hiện như thế nào, và hướng dẫn đối tượng học thực hiện cùng một công việc đó bằng cách cố vấn và sửa lỗi sai cho họ.

- Giúp người học nhận ra và giải quyết các vấn đề trong công việc của họ.

- Tìm kiếm hoặc nhận ra những cơ hội phát triển của người học, thông qua việc thực hiện những nhiệm vụ mới của họ ở công ty

- Phản hồi quá trình và kết quả của người học để giúp cho người học nhận ra các vấn đề, hiểu rõ vấn đề hơn.

- Khuyến khích người học nói lên cảm nghĩ của mình về quy trình học hỏi cũng như hiệu quả của bản thân, và xây dựng những kế hoạch xa hơn để họ tiến bộ và phát triển trong vòng tròn học hỏi liên tục.

Về cơ bản, huấn luyện là quá trình cộng tác giữa huấn luyện viên và đối tượng đào tạo, trong đó vai trò của huấn luyện viên là động viên và hướng dẫn đối tượng học tiến bộ trong công việc.

Ưu điểm

+ Linh hoạt và tính tương tác cao: tiến độ và nội dung học hỏi có thể phù hợp với nhu cầu của đối tượng đào tạo người học và kết quả phân tích của người dạy

+ Tính hợp tác: người học cũng tham gia giải quyết vấn đề cùng với người dạy.

+ Mức độ truyền thụ kiến thức cao (có sự liên hệ giữa lý thuyết với thực tiễn)

Nhược điểm

+ Yêu cầu phải có kỹ năng huấn luyện

+ Quá trình học hỏi bị giới hạn trong năng lực của huấn luyện viên

d. Đào tạo bằng hình thức học việc và thực tập

Học việc và thực tập là sự kết hợp giữa đào tạo tại nơi làm việc (sử dụng bất kỳ phương pháp nào trong những phương pháp nói trên) và đào tạo ngoài nơi làm việc (1 hoặc 2 ngày mỗi tuần, hoặc một số tuần nhất định trong năm, tại một trường đại học nào đó). Thực tập sinh tiếp thu kiến thức trong quá trình học tập, nhưng ở mức độ ít hơn so với nhân viên toàn thời gian của công ty mà họ thực tập.

Ưu điểm: Hình thức đào tạo tại nơi làm việc rất phổ biến, đặc biệt là khi công việc không phức tạp. Tuy nhiên nó chỉ thành công trong những bối cảnh sau đây:

+ *Việc phân công nhiệm vụ phải có mục đích cụ thể*, từ đó đối tượng học mới có thể học hỏi và tiếp thu kinh nghiệm; nếu không thì hình thức đào tạo này sẽ không có định hướng và bị quá tải

+ *Hình thức này hiệu quả nhất khi đối tượng học thuộc nhóm thích thực tế*, thích vừa học vừa làm, sẵn sàng thử thách và chấp nhận sai lầm. (Những người khác có thể sẽ không chịu được sức ép phải suy nghĩ thấu đáo về các vấn đề và hiểu rõ những nguyên tắc cơ bản trước khi áp dụng những kỹ thuật mới)

+ *Người dạy cũng phải tự học hỏi, rèn luyện bản thân* để nâng cao kỹ năng hướng dẫn, huấn luyện (cũng như hiệu quả làm mẫu và thực tế công việc của mình)

+ *Công ty sẵn sàng chấp nhận sai lầm*. Sai lầm là một phần không thể tránh khỏi của việc đào tạo tại nơi làm việc, và nếu người học bị trừng phạt hay bị chỉ trích thì người học và người dạy sẽ không muốn gánh thêm rủi ro và bị mất động lực dạy và học.

Việc giao cho người lao động một nhiệm vụ mới hoặc khó khăn mà không có sự chuẩn bị hay trợ giúp sẽ là tiềm ẩn một số rủi ro thực tế: làm tăng chi phí do những sai sót của sản phẩm hoặc sự không hiệu quả có thể rất cao và gây sức ép lớn lên người học.

Tuy nhiên, ưu điểm chủ chốt của hình thức đào tạo tại nơi làm việc là nó diễn ra ngay tại môi trường của công việc đang cần đào tạo, và trong bối cảnh nhóm làm việc mà đối tượng học sẽ phải làm việc cùng. Trong quá trình đào tạo, họ cũng có thể hiểu thêm về phong cách giám sát quá trình đào tạo, mối liên hệ cá nhân với các đồng nghiệp, làm việc dưới áp lực thực tế, văn hóa của văn phòng/doanh nghiệp.

4.2.4.2. Đào tạo dành cho cán bộ quản lý.

Chương trình đào tạo dành cho các cán bộ quản lý chủ yếu là đào tạo nhằm nâng cao năng lực quản trị cho các cán bộ quản lý của doanh nghiệp. Nội dung của chương trình đào tạo này chủ yếu là cung cấp các kiến thức và kỹ năng quản trị, làm thay đổi quan điểm quản lý và nâng cao kỹ năng thực hành. Các phương pháp đào tạo nhằm nâng cao năng lực quản trị cho cán bộ quản lý bao gồm:

a. Luân phiên thay đổi công việc.

Luân phiên thay đổi công việc là phương pháp đào tạo nhà quản lý bằng cách chuyển các thực tập viên từ phòng nọ sang phòng kia nhằm mở rộng kinh nghiệm của người học, từ đó xác định những điểm mạnh và điểm yếu của họ.

Ưu điểm:

+ Phương pháp này giúp cho các học viên tránh được tình trạng trì trệ do thường xuyên được giới thiệu về những điểm mới và những quan điểm mới khác nhau của các bộ phận phòng ban khác nhau.

+ Do có sự thay đổi công việc nên giúp cho người học có điều kiện mở rộng quan hệ hợp tác giữa các phòng ban

Nhược điểm:

+ Chương trình đào tạo không phải là mẫu chuẩn để áp dụng cho tất cả mọi người, mọi đối tượng, do vậy chương trình thực tập cần phải có những thay đổi phù hợp với khả năng của từng học viên.

+ Thời gian thực tập hoàn toàn phụ thuộc vào khả năng tiếp thu của học viên

+ Những người được phân công phụ trách đào tạo cần phải được huấn luyện đặc biệt để có thể thu nhận được những thông tin phản hồi từ người học và có khả năng hướng dẫn người học, gây sự hứng thú cho người học.

b. Kèm cặp trực tiếp tại nơi làm việc.

Người học sẽ làm việc trực tiếp với người họ sẽ thay thế. Người dạy có trách nhiệm hướng dẫn người học cách thức giải quyết tất cả các vấn đề trong phạm vi trách nhiệm mà họ phụ trách. Cách đào tạo này sẽ giúp người hướng dẫn bớt được một số trách nhiệm, còn người học có điều kiện tiếp cận với các vấn đề thực tế. Phương pháp này thường được áp dụng đào tạo các cán bộ quản lý cấp cao.

c. Học tập qua hành động.

Đây là phương pháp đào tạo quản lý, trong đó người học được phép dành toàn bộ thời gian cho việc phân tích và giải quyết vấn đề trong các bộ phận phòng ban khác hoặc các doanh nghiệp khác. Cách đào tạo này thường theo nhóm các đề tài bao gồm từ 4-5 người, họ sẽ gặp nhau sau một khoảng thời gian nhất định để thảo luận, đánh giá các kết quả đạt được.

Ưu điểm:

+ Giúp cho người học có kinh nghiệm trong việc giải quyết các vấn đề thực tế, góp phần phát triển năng lực tổ chức, hoạch định và phân tích các vấn đề.

+ Có thể tạo nên sự hợp tác tốt đẹp giữa các phòng ban trong doanh nghiệp.

Nhược điểm:

+ Những người học được tự do quản lý thời gian của bản thân nên họ ít có điều kiện giúp các nhà quản trị.

+ Người học thường cảm thấy khó khăn khi họ trở về vị trí công tác cũ của họ, do họ tách rời môi trường làm việc cũ của họ.

d. Phương pháp nghiên cứu tình huống.

Đây là phương pháp mà người học được cung cấp các bản mô tả các vấn đề về tổ chức, các tình huống diễn ra và mỗi người sẽ tự phân tích các tình huống, dự đoán vấn đề và trình bày các phương pháp giải quyết của mình sau đó thảo luận nhóm để tìm ra giải pháp tối ưu.

Ưu điểm:

+ Phương pháp này cung cấp cho người học những kinh nghiệm thực tế trong việc xác định, phân tích và giải quyết các vấn đề nhờ sự giúp đỡ của người hướng dẫn và của nhóm thực tập.

+ Thông qua việc thảo luận nghiên cứu tình huống, người học sẽ có nhiều cơ hội tiếp cận các vấn đề khác nhau và có nhiều phương pháp giải quyết khác nhau.

+ Phương pháp này có thể sử dụng chính các vấn đề của doanh nghiệp để thảo luận và giải quyết.

+ Tạo khả năng lớn nhất để thu hút mọi người tham gia phát triển các quan điểm khác nhau và ra quyết định

+ Phương pháp nghiên cứu tình huống hấp dẫn dễ thu hút người học, giúp người học có điều kiện bộc lộ những ý tưởng sáng tạo trong việc giải quyết các vấn đề

Nhược điểm:

+ Đòi hỏi phải xây dựng được các tình huống điển hình mới hấp dẫn người học.

+ Người học phải chuẩn bị kỹ lưỡng thì hiệu quả học tập theo phương pháp nghiên cứu tình huống mới có hiệu quả.

e. Trò chơi quản trị.

Trong trò chơi quản trị, những người học được chia về một số công ty, mỗi công ty sẽ có 4-6 thành viên tham gia. Các nhóm của công ty này phải cạnh tranh với các công ty khác ở cùng một thị trường hoặc khác thị trường. Mỗi công ty xác định mục tiêu chủ yếu của mình và có thể đưa ra các quyết định khác nhau. Một vấn đề cần lưu ý là mỗi công ty không được biết về các quyết định của các công ty khác mặc dù các quyết định đó có ảnh hưởng đến hoạt động của công ty mình. Thông thường các dữ liệu trong 2-3 năm được cô đọng trong trò chơi này.

Ưu điểm:

+ Trò chơi giúp cho người học thực tập làm quen với việc phải đương đầu các rắc rối trong kinh doanh qua trò chơi được mô phỏng từ thực tế kinh doanh.

+ Trò chơi thú vị, hấp dẫn người học vì tính sinh động, thực tế và tính cạnh tranh của nó.

+ Giúp người học phát triển khả năng giải quyết các vấn đề cũng như biết xác lập các chiến lược, chiến thuật, hoạch định chính sách để đưa ra các quyết định

+ Giúp cho người học có khả năng phát triển khả năng thủ lĩnh và khả năng làm việc hợp tác với mọi người xung quanh.

Nhược điểm:

+ Các giải pháp trong trò chơi do người học đưa ra còn đơn điệu, rập khuôn máy móc không phong phú như trong cuộc sống.

+ Các chương trình trò chơi đều do con người tạo nên và các phương án phản ứng đều do người lập trình tạo ra nên nhiều lúc không đúng như thực tế trong cuộc sống.

4.3. Xác định kinh phí đào tạo

Kinh phí dành cho việc đào tạo sẽ chi phối các hoạt động khác thuộc lĩnh vực này. Quá trình xác định kinh phí đào tạo bao gồm việc xác định các chi phí cho hoạt động này như: chi phí và thời gian xây dựng các kế hoạch, tiền lương, tiền công cho người học, người dạy, các chi phí về tài liệu, tiền đi lại, ăn ở...

Khi các chi phí này vượt quá lượng kinh phí cho phép, thì cán bộ phụ trách đào tạo phải có các điều chỉnh, như giảm người học, áp dụng phương pháp đào tạo khác, thay đổi cán bộ giảng dạy....

4.4. Đánh giá kết quả đào tạo

Kết quả của tất cả các khóa đào tạo phải được đánh giá vì năm mục tiêu cơ bản sau đây:

1. Xác định liệu các chương trình đào tạo có đạt được những mục tiêu của nó hay không?

2. Xác định những điểm mạnh điểm yếu của quá trình đào tạo

3. Tính toán tỷ số chi phí. Lợi ích của chương trình đào tạo
4. Xác định những ai thu lợi nhiều nhất trong khóa đào tạo
5. Thiết lập các cơ sở dữ liệu cho các khóa đào tạo tương lai.

Các chương trình đào tạo có thể được đánh giá theo nhiều phương pháp khác nhau. Một trong những phương pháp được sử dụng nhiều nhất là thiết kế các phiếu điều tra đề nghị học viên nhận xét về khóa học khi kết thúc hay vào một thời điểm nào đó thuận lợi trong khóa học. Đồng thời, công ty cũng có thể tổ chức các hội nghị tổng kết lấy ý kiến của học viên, của cán bộ quản lý người vừa được đi đào tạo, và cả của các cán bộ thực hiện các khóa học với tư cách là người giảng dạy. Đây là những thông tin phản hồi quan trọng về kết quả của khóa học, và rút kinh nghiệm cho các khóa học lần sau.

Câu hỏi ôn tập chương

- 1/. Trình bày vai trò của đào tạo, phát triển nhân lực?
- 2./ Nêu rõ các hình thức đào tạo?
3. / Phân tích các phương pháp xác định nhu cầu đào tạo?
4. / Nêu vai trò của đào tạo nâng cao năng lực kỹ thuật?
5. / Trình bày các phương pháp đào tạo nâng cao năng lực kỹ thuật?
6. / Phân tích các phương pháp đào tạo nhà quản trị?
7. / Nêu nội dung đánh giá hiệu quả đào tạo.?

Bài tập tình huống

Bài: Công ty Thương Mại Minh Hoà

Sau khi tốt nghiệp đại học Kinh Tế X chuyên ngành Quản trị kinh doanh Thương Mại năm 1980, Anh Trương Quang Cảnh đã trở thành cán bộ trẻ có năng lực trong phòng vật tư của công ty Cấp thoát nước Hà Nội. Sau hơn mười năm lăn lộn trong công việc, quan hệ và làm việc với rất nhiều bạn hàng, Anh Cảnh đã có rất nhiều niềm vui và nỗi buồn trong công việc. Song điều làm anh tâm tư nhất là làm thế nào để đơn giản hoá quá trình cung cấp vật tư cho ngành nước. Hiệu quả của các công trình xây dựng công nghiệp và dân dụng phụ thuộc rất nhiều vào khả năng cung cấp thiết bị, đặc biệt là thiết bị ngành nước. Với sự trợ giúp của bạn bè và gia đình, anh Cảnh quyết tâm mở một công ty kinh doanh riêng trong lĩnh vực chuyên ngành mà anh đã có nhiều kinh nghiệm. Thế là công ty Thương Mại Minh Hoà ra đời. Đây là một trong các công ty cung cấp vật tư thiết bị cho ngành cấp nước, ngành hơi đầu tiên ở Việt Nam. Công ty được thành lập từ năm 1992 với một cửa hàng bán vật tư thiết bị ngành nước tại Hà Nội và 5 nhân viên trẻ khác.

Bằng kinh nghiệm sẵn có và sự nhạy cảm với thị trường trong lĩnh vực này, Anh Cẩn đã nhanh chóng mở rộng hoạt động kinh doanh, tuyển thêm nhân viên, mở ra các cửa hàng mới. Hoạt động của công ty anh đã phát triển một cách thuận lợi với 5 cửa hàng lớn ở Hà Nội, 1 cửa hàng ở thành phố Hồ Chí Minh và một cửa hàng ở Đà Nẵng. Tuy nhiên, Anh Cẩn nhận thấy doanh thu của công ty có tốc độ tăng chậm dần vào những tháng cuối năm 1995 do các nguồn hàng mà công ty khai thác được ngày càng khó khăn, hàng hoá nhập khẩu bị đánh thuế rất nặng, trong khi đó khách hàng trong nước ngày càng trở nên khó tính hơn. Bên cạnh đó, các đối thủ cạnh tranh của công ty cũng tăng lên nhanh chóng, các mối quan hệ trong kinh doanh của anh trước đây dường như không còn tác dụng nhiều lắm trong việc giúp anh tăng doanh thu và khai thác nguồn hàng. Anh Cẩn đã trầm trồ rất nhiều trước câu hỏi “làm thế nào để duy trì sự phát triển ổn định cho công ty trong tình hình khó khăn hiện nay?”

Khác với các giám đốc khác, anh Cẩn nhìn thấy vấn đề khó khăn của công ty không chỉ do sự tác động của các yếu tố bên ngoài, yếu tố môi trường mà chủ yếu là do các yếu tố bên trong công ty quyết định. Song anh Cẩn không có căn cứ thuyết phục cho câu trả lời đó vì anh thấy phần lớn công nhân viên trong công ty đều rất chăm chỉ, dường như xuyên làm việc thêm giờ để hy vọng tăng doanh thu cho công ty. Để giải tỏa cho nỗi nghi ngờ của mình, anh Cẩn quyết định bắt đầu từ việc kiểm tra khả năng của chính bản thân mình. Anh Cẩn thấy rằng có lẽ mình đã quá tin và dựa vào quan hệ và kinh nghiệm của mình để lãnh đạo công ty. Điều này liệu đã đủ đối với một giám đốc công ty trong cơ chế thị trường hay chưa? Mọi phản ứng của anh đối với cơ chế thị trường dường như chỉ dựa vào sự cảm nhận của bản thân anh. Dù sao anh cũng chưa hề học qua một lớp đào tạo nào để trang bị và tiếp cận với các kiến thức cơ bản của nền kinh tế thị trường. Trước đây anh mới chỉ được trang bị các kiến thức kinh tế của hệ thống kinh tế bao cấp. Sau vài tuần suy nghĩ và xem xét tình hình tài chính của công ty, anh quyết định bỏ tiền sang Mỹ học một lớp đào tạo cao học quản trị kinh doanh 14 tháng tại thành phố Washington. Mọi công việc của công ty sẽ được anh điều hành từ xa với sự phối hợp chặt chẽ của phó giám đốc Phan – người bạn đã góp vốn cùng anh xây dựng công ty. Trong 14 tháng này anh đã nhận ra được rất nhiều vấn đề mà trước đây anh không hề quan tâm tới trong kinh doanh.

Mặc dù lợi nhuận của công ty gần như là không tăng trong thời gian đi học song anh Cẩn cảm thấy rất vui và thực sự yên tâm, tin tưởng vào con đường kinh doanh mà mình đã chọn. Cũng nhờ khoá học 14 tháng ở Mỹ mà anh Cẩn đã mở rộng quan hệ với các bạn hàng nước ngoài. Điều mà anh mơ ước khi trở về Việt Nam là “phát triển công ty trở thành một trung tâm giao dịch thị trường mại lớn, có uy tín và khả năng giao dịch buôn bán trực tiếp với các bạn hàng nước ngoài”.

Việc đầu tiên anh Cẩn làm sau khi về nước là đánh giá lại chất lượng của đội ngũ nhân viên từ các cửa hàng trong, đến các nhân viên văn phòng và đội ngũ dịch vụ, tiếp thị... 2/3 số nhân viên trong các cửa hàng của anh đều có trình độ đại học và có chuyên môn nghiệp vụ phù hợp với công việc giao. Song, anh Cẩn rất ngạc nhiên là tất cả phong cách làm việc và thói quen của họ không hề phù hợp với yêu cầu của công việc. Để tuyển dụng vào công ty này, tất cả nhân viên của anh đều phải trải qua một cuộc phỏng vấn về các kiến thức cơ bản liên quan tới nghề nghiệp cũng như hiểu biết về kinh doanh. Không những thế họ cũng phải trải qua một thời gian thử việc là 3 tháng trong điều kiện có sự giám sát chặt chẽ của các cửa hàng trong hay của đích thân giám đốc. Không những thế anh Cẩn luôn quan tâm đến việc khuyến khích nhân viên đi học các lớp đào tạo ngắn hạn và tiếng anh để nâng cao trình độ và hiểu biết của mình. Dù sao công ty của anh cũng là một trong số ít các công ty tư nhân sẵn sàng trả tiền học phí cho các nhân viên của mình đi học ngoài giờ. Nếu thấy nhân viên nào có ý định đi học anh đều khuyến khích và tạo điều kiện về thời gian để họ đi học. Tuy nhiên các nhân viên làm trên văn phòng công ty thì anh dễ tạo điều kiện hơn vì công việc của họ là hành chính và ít khi phải làm việc ngoài giờ. Do đó khi có các lớp đào tạo kỹ năng quản lý doanh nghiệp nhỏ hay lớp kế toán trong, hoặc lớp quản trị kinh doanh quảng cáo tuyển học viên, anh đều sẵn sàng cho nhân viên văn phòng theo học nếu họ đưa ra đề nghị. Theo anh, cán bộ cứ có nguyện vọng đi học đã là quý và cần phải khuyến khích rồi. Anh cho rằng, chính các nhân viên của mình sẽ biết họ cần gì nhất và họ sẽ phải học để bổ sung cho phần họ còn thiếu.

Tuy nhiên, nhân viên của các cửa hàng thì rất khó sắp xếp thời gian đi học. Khi thấy nhân viên văn phòng được trả tiền đi học, họ cũng muốn đi học vì thấy thực sự là cần thiết song khó có thể sắp xếp thời gian và không phải bắt buộc nên họ không đi học nữa. Kết quả là rất nhiều kiến thức cần thiết phải bổ sung cho đội ngũ bán hàng và các cửa hàng trong qua các khoá học đã không đến được đúng đối tượng cần học. Những cán bộ văn phòng của công ty đi học về chỉ xuýt xoa khen khoá học này hay, khoá học kia bổ ích song bổ thế nào thì chẳng ai hay, ích lợi đến đâu chỉ có bản thân họ biết. Giám đốc thì thấy hài lòng vì ít ra nhân viên của anh cũng rất hiếu học.

Trong thời gian đánh giá lại trình độ của nhân viên sau khi anh Cẩn đi học ở Mỹ về, anh đã rút ra một số kết luận về nhân viên bán hàng tại các cửa hàng như sau:

- Khi khách hàng đến, nếu không phải là người quen thì các nhân viên vẫn phải tiếp tục nói nốt câu chuyện dở dang rồi mới ra tiếp khách.

- Các cửa hàng trong của công ty thì không thể giám sát nổi nhân viên trong cửa hàng của mình về mặt thời gian vì phần lớn họ đều là những người ngang tuổi nhau và không nề nhau. Hơn nữa, nhân viên luôn cho rằng chỉ có cửa hàng trong mới là người có trách nhiệm chính về tình hình kinh doanh của cửa hàng.

- Các nhân viên nhiều khi nhìn nhau để làm và ganh tỵ nhau khi nhận l- ơng. Quan niệm của các nhân viên là làm đến đâu hay đến đó.

- Không ít các cán bộ nhân viên của công ty gần nh- không có hiểu biết gì về nền kinh tế thị tr- ờng với các yêu cầu kinh doanh của nó nh- cạnh tranh, qui luật sinh tồn, thoả mãn khách hàng ...

- Nhiều cán bộ của công ty không nắm vững các luật lệ và các qui định của nhà n- ớc liên quan đến hoạt động kinh doanh của công ty nên nhiều khi đã làm thiệt hại đến tài sản của công ty.

Còn biết bao điều làm đau đầu giám đốc Cẩn song anh cũng thấy rằng việc khẩn cấp hiện nay là làm sao đào tạo đ- ợc đội ngũ nhân viên phù hợp với yêu cầu của kinh doanh trong cơ chế thị tr- ờng hiện nay? Tháng 3 năm 1998 vừa qua, anh Cẩn đã tuyển một nhân viên tốt nghiệp tr- ờng luật ra về làm một nhiệm vụ mới mẻ nhất trong công ty đó là xem xét, cố vấn cho giám đốc về một số chính sách cũng nh- hình thức đào tạo nhân viên trong công ty. Mục đích của các khoá đào tạo phải là thay đổi đ- ợc nhận thức của nhân viên trong toàn công ty về kinh doanh trong cơ chế thị tr- ờng và qua đó thay đổi đ- ợc thái độ hành vi của nhân viên khi tiếp xúc với khách hàng, khi làm việc trong công ty... Đây là một nhiệm vụ khó khăn mà Hằng, cô nhân viên mới này đang tiến hành trong công ty Minh Hoà. Hằng ch- a biết phải bắt đầu từ đâu và sẽ làm nh- thế nào cho hiệu quả. Tuy nhiên cô cũng đã tổ chức đ- ợc một khoá học chuyên đề về Marketing do một cán bộ của uỷ ban kế hoạch nhà n- ớc nói chuyện trong 2 ngày cho nhân viên toàn công ty sau giờ làm việc. Cả giám đốc Cẩn và Hằng đều đặt hy vọng lớn vào khoá học này.

Tuy nhiên, làm thế nào để đánh giá kết quả khoá học và tác động của nó thì chẳng ai nghĩ tới. Không những thế, cả hai đều không biết phải bắt đầu các khoá tiếp theo nh- thế nào? cách tiếp cận ra sao? Và giám đốc Cẩn cũng không hiểu tại sao nhân viên của mình được khuyến khích đi học mà không “khá” lên được? Phải chăng nhân viên không đủ trình độ nhận thức hay các khoá học hiện nay ở các tr- ờng là ch- a phù hợp với thực tế? Liệu có hình thức đào tạo nào phù hợp hơn cho nhân viên của công ty không? Làm thế nào để công ty có một đội ngũ cán bộ tiêu chuẩn có thể làm việc tốt theo đổi chiến lược của công ty? Giám đốc Cẩn nói :”Tôi đã nhận thức đ- ợc vai trò của đào tạo nhân viên và sự cần thiết của nó trong sự phát triển công ty. Song làm thế nào thì thật là khó! Khó và khó. Nh- ng tôi sẽ cố v- ợt qua vì tôi dám đầu t- tiền cho việc đó, điều mà không phải ai cũng dám làm”.

Câu hỏi thảo luận:

Anh (Chị) có nhận xét gì về công tác đào tạo của công ty Minh Hoà? Theo Anh (Chị) công tác đào tạo nhân viên của công ty nên đ- ợc cải tiến nh- thế nào thì sẽ có hiệu quả cao hơn?

CHƯƠNG 5- THÙ LAO CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG.

5.1. Tổng quan chung về hệ thống thù lao lao động

5.1.1. Khái niệm và cơ cấu của thù lao lao động

Thù lao lao động thực chất đó là tất cả các khoản mà người lao động được nhận thông qua mối quan hệ thuê mướn giữa người lao động và người thuê lao động. Hệ thống thù lao đối với người lao động được chia làm hai phần chính đó là thù lao tài chính và thù lao phi tài chính.

Thù lao tài chính bao gồm có 3 phần cơ bản: thù lao cơ bản, các khuyến khích vật chất và các phúc lợi mà người lao động được hưởng.

• *Thù lao cơ bản*: đây là phần thù lao cố định được trả cho người lao động theo kỳ dưới dạng tiền lương hoặc tiền công. Thù lao cơ bản được xác định theo loại công việc cụ thể, mức độ hoàn thành công việc, trình độ và thâm niên của người lao động. Thù lao cơ bản được chia làm hai loại tiền công và tiền lương, tuy nhiên trong thực tế người ta thường dung lẫn lộn giữa hai thuật ngữ này.

- *Tiền công*: trả cho người lao động dựa trên lượng thời gian làm việc thực tế hoặc số lượng sản phẩm được sản xuất hoặc khối công việc đã được thực hiện. Tiền công được áp dụng chi trả cho công sản xuất, công nhân bảo dưỡng thiết bị máy móc, nhân viên văn phòng,...

- *Tiền lương*: số tiền trả cho người lao động theo kỳ. Tiền lương thường được áp dụng chi trả cho các cán bộ quản lý, các nhân viên kỹ thuật, chuyên môn,...

• *Các khuyến khích vật chất đối với người lao động*:

Đây là khoản thù lao trả ngoài tiền lương hay tiền công nhằm khuyến khích động viên người lao động thực hiện tốt công việc được giao. Các khoản này có thể là: tiền hoa hồng, tiền thưởng hoàn thành nhiệm vụ, tiền tăng năng suất lao động, chia lợi nhuận,...

• *Các phúc lợi*:

Các phúc lợi là phần thù lao gián tiếp được trả dưới dạng hỗ trợ cuộc sống cho người lao động như: bảo hiểm sức khỏe, bảo hiểm xã hội, tiền lương hưu, tiền trả cho ngày nghỉ lễ, tết, nghỉ mát, nghỉ phép năm, hỗ trợ nhà ở, phương tiện đi lại,....

• *Thù lao mang tính chất phi tài chính*:

Thù lao trả cho người lao động ngoài yếu tố mang tính chất tài chính ra, thù lao còn bao gồm cả những yếu tố phi tài chính. Đó là các yếu tố thuộc nội dung công việc và môi trường làm việc

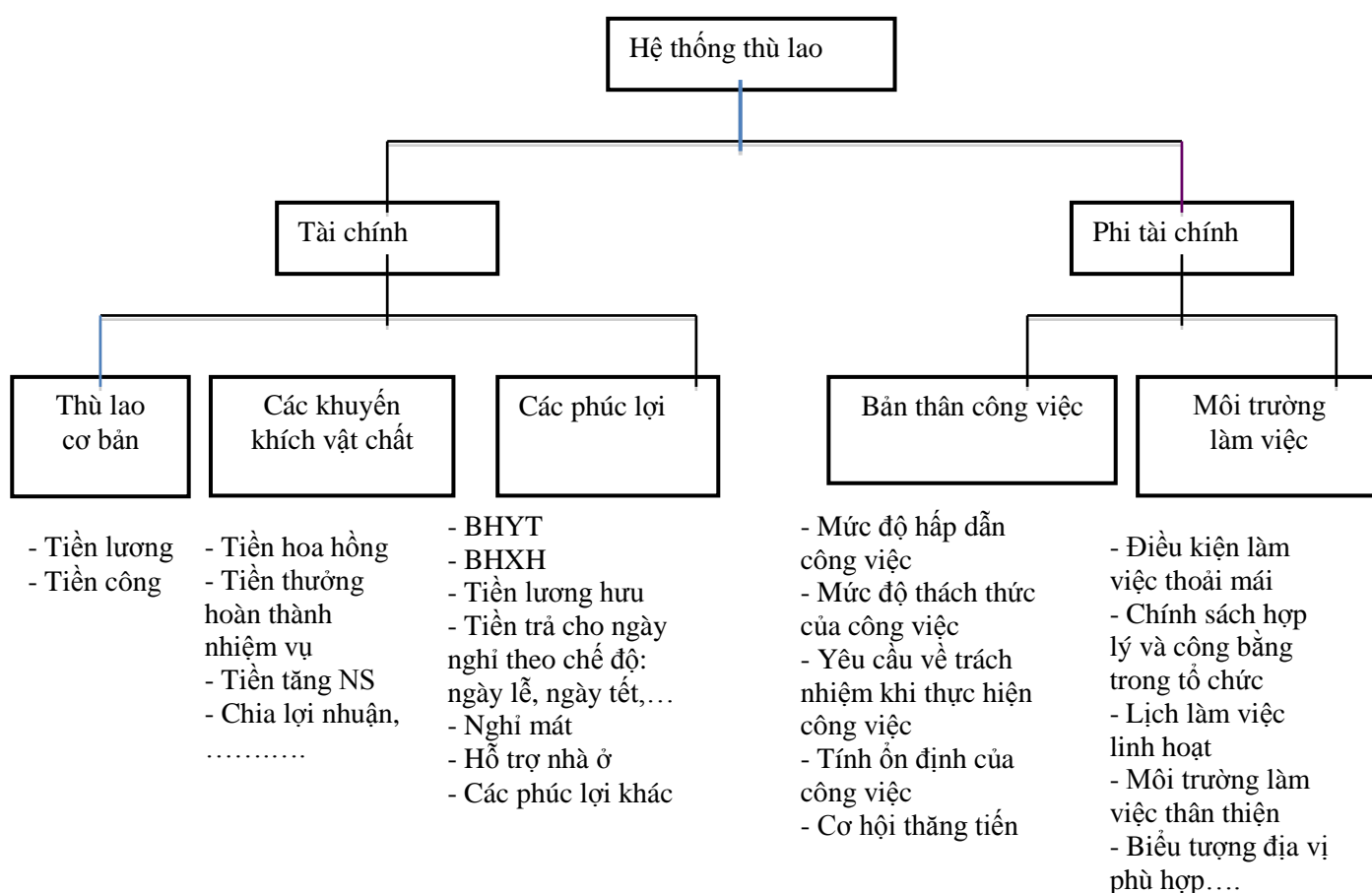
• *Nội dung công việc bao gồm*:

- Tính ổn định của công việc
- Cơ hội thăng tiến

- Mức độ hấp dẫn công việc
- Mức độ thách thức của công việc
- Yêu cầu về trách nhiệm khi thực hiện công việc
- *Môi trường làm việc bao gồm:*
 - Điều kiện làm việc thoải mái
 - Chính sách hợp lý và công bằng trong tổ chức
 - Lịch làm việc linh hoạt
- Môi trường làm việc thân thiện
- Biểu tượng địa vị phù hợp....

Kết cấu của hệ thống thù lao có thể được mô tả bằng sơ đồ sau:

Sơ đồ 5.1 : Kết cấu hệ thống thù lao



5.1.2. Các yếu tố ảnh hưởng đến thù lao lao động

Các yếu tố ảnh hưởng đến thù lao cho người lao động bao gồm:

1. Thị trường lao động:

Tình hình cung – cầu lao động, tỉ lệ thất nghiệp trên thị trường lao động là những yếu tố quan trọng có ảnh hưởng lớn việc chi trả thù lao cho người lao động. - Khi trên thị trường lao động, cung lao động < cầu lao động, người chủ sử dụng lao động muốn thu hút được nhiều lao động giỏi buộc họ phải tăng tiền công và ngược lại khi cung

lao động > Cầu lao động, chủ sử dụng lao động có nhiều điều kiện được lựa chọn mà không phải tăng chi phí tiền công.

- Sự thay đổi cơ cấu đội ngũ lao động trên thị trường lao động, các định chế về giáo dục và đào tạo cũng đều ảnh hưởng đến việc chi trả thù lao cho người lao động.

2. Văn hoá- xã hội, phong tục tập quán:

Doanh nghiệp cũng cần quan tâm xem xét đến yếu tố văn hoá - xã hội, phong tục tập quán nơi mà doanh nghiệp đang hoạt động kinh doanh khi chi trả tiền lương cho người lao động vì tiền lương phải phù hợp với chi phí sinh hoạt của vùng miền đó.

3. Các tổ chức Công đoàn, các tổ chức chính trị khác.

Công đoàn là một tổ chức của người lao động có ảnh hưởng mạnh trong xã hội, bởi vậy các chủ doanh nghiệp cần phải thảo luận với họ để xác định các mức lương, các mức chênh lệch về tiền lương, các hình thức chi trả lương.... Sự bất đồng giữa Công đoàn với chủ doanh nghiệp về việc chi trả thù lao cho người lao động sẽ đem lại nhiều trở ngại cho hoạt động sản xuất kinh doanh của chủ doanh nghiệp.

4. Luật pháp và các quy định của chính phủ.

Các quy định về mức lương tối thiểu, quy định về các phúc lợi mà người lao động được hưởng... do Bộ luật Lao động đưa ra buộc các chủ doanh nghiệp phải thực hiện đều có tác động đến chính sách thù lao cho người lao động của doanh nghiệp.

5. Tình trạng của nền kinh tế.

Mức độ tăng trưởng hay suy thoái của nền kinh tế đều có ảnh hưởng đến tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, điều đó một cách gián tiếp đều ảnh hưởng đến chính sách thù lao của doanh nghiệp và mức tiền công, tiền lương mà người lao động được hưởng.

6. Các yếu tố thuộc về tổ chức.

Các yếu tố thuộc về tổ chức sau đều có ảnh hưởng đến việc thù lao cho người lao động:

- Lĩnh vực hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.
- Doanh nghiệp có tổ chức công đoàn hay không?
- Quy mô của doanh nghiệp
- Trình độ kỹ thuật- công nghệ của doanh nghiệp
- Chính sách đãi ngộ nhân sự của doanh nghiệp.
- Chính sách trả lương cho người lao động: trả lương cao hơn thị trường hay thấp hơn thị trường, cao bằng hay không cao bằng.
- Năng lực tài chính của doanh nghiệp.

7. Các yếu tố thuộc về công việc

Các yếu tố thuộc về công việc có thể quy về các nhóm chính sau:

- Yêu cầu về kỹ năng, trình độ
- Yêu cầu về trách nhiệm
- Yêu cầu về sự nỗ lực cố gắng
- Yêu cầu về khả năng quản lý, giao tiếp
- Điều kiện làm việc

8. Các yếu tố thuộc về người lao

động

Cá nhân người lao động có ảnh hưởng rất lớn đến kết quả chi trả lương. Khi trả lương cho người lao động, người chủ sử dụng lao động sẽ xem xét các yếu tố sau:

- Mức độ hoàn thành công việc mà người lao động đạt được
- Thâm niên công tác
- Kinh nghiệm của người lao động
- Mức độ trung thành
- Tiềm năng của mỗi cá nhân.

5.2. Tiền công và tiền lương.

5.2.1. Các yêu cầu cơ bản của hệ thống tiền lương và các hình thức trả lương.

a. Các yêu cầu cơ bản:

- Cách tính tiền lương phải đơn giản, dễ hiểu, rõ ràng giúp cho mọi người dễ dàng kiểm tra được tiền lương của mình

- Trong cơ cấu tiền lương nên có phần ổn định và phần linh hoạt để dễ dàng điều chỉnh khi có sự thay đổi các yếu tố liên quan đến trả công lao động.

- Hệ thống tiền lương phải tuân thủ theo yêu cầu của pháp luật và phải thể hiện tính công bằng trong trả lương giữa các doanh nghiệp trong cùng ngành nghề sản xuất kinh doanh.

- Trả lương cho nhân viên phải căn cứ vào năng lực và sự cố gắng, đóng góp của nhân viên đối với hoạt động phát triển của doanh nghiệp

- Hệ thống lương phải đảm bảo sự khuyến khích những người có năng lực thực sự và thu hút những người tài từ bên ngoài vào doanh nghiệp.

b. Các lựa chọn khi thiết kế hệ thống tiền lương, tiền công

- Công bằng bên trong hay công bằng bên ngoài
- Cố định hay biến đổi
- Căn cứ vào kết quả công việc hay “thời gian có mặt”
- Căn cứ vào công việc hay từng cá nhân
- Đồng nhất hay khác biệt với từng đối tượng
- Dưới mức hay trên mức thị trường
- Tập trung vào tài chính hay phi tài chính
- Công khai hay trả lương kín
- Tập trung hay phi tập trung

c. Các hình thức trả lương chủ yếu

Trả lương theo sản phẩm: là phương pháp trả lương căn cứ vào đơn giá hoàn thành một đơn vị sản phẩm hay công việc và số lượng đơn vị hay công việc đã được thực hiện. Đây là hình thức trả lương mang tính chất kích thích vật chất mạnh mẽ đối với nhân viên, được sử dụng phổ biến đối với các doanh nghiệp.

Trả lương theo thời gian: áp dụng đối với nhân viên thực hiện các công việc không thể tiến hành định mức chính xác và chặt chẽ hoặc do tính chất của sản xuất hạn chế, nếu thực hiện trả lương theo sản phẩm sẽ không đảm bảo được chất lượng sản phẩm không đem lại hiệu quả thiết thực. Tiền lương được tính trên cơ sở số lượng thời gian làm việc và đơn giá tiền lương trong một đơn vị thời gian.

- *Trả lương theo mức tiền lương thực tế:* Tiền lương trả cho nhân viên dưới hình thức tiền tệ là tiền lương danh nghĩa. Cùng một số tiền như nhau nhưng ở các thời điểm khác nhau hoặc ở các vùng khác nhau sẽ mua được khối lượng hàng hoá và dịch vụ khác nhau do giá cả hàng hoá và dịch vụ thay đổi. Do vậy khi trả lương theo mức lương thực tế tức là doanh nghiệp đã có điều chỉnh mức lương khi có sự biến động về chỉ số giá tiêu dùng CPI.

Khái niệm tiền lương thực tế được sử dụng để xác định số lượng hàng hoá tiêu dùng và dịch vụ mà người lao động nhận được thông qua tiền lương danh nghĩa. Tiền lương thực tế phụ thuộc vào hai yếu tố cơ bản: Tổng số tiền lương danh nghĩa nhận được và chỉ số giá cả hàng hoá tiêu dùng và dịch vụ.

Mối liên hệ giữa tiền lương thực tế và tiền lương danh nghĩa thể hiện công thức

$$W_R = \frac{W_m}{CPI}$$

W_R : Tiền lương thực tế

W_m : Tiền lương danh nghĩa

CPI : Chỉ số giá cả hàng hoá tiêu dùng và dịch vụ.

Muốn cho thu nhập thực tế của người lao động tăng lên thì chỉ số tiền lương danh nghĩa phải tăng nhanh hơn chỉ số giá cả hàng hoá tiêu dùng và dịch vụ.

5.2.2. Các yếu tố ảnh hưởng tới mức lương.

Thông thường, khi nghiên cứu tiền lương, doanh nghiệp có thể phân nhóm các yếu tố ảnh hưởng đến mức lương sẽ trả cho người lao động, xem xét mức độ trọng yếu của việc ảnh hưởng tới mức lương. Các yếu tố đó có thể được liệt kê như sau:

a - *Căn cứ vào bản thân công việc:*

Công việc là yếu tố quyết định và ảnh hưởng tới lương bổng. Hầu hết các công ty chú ý đến giá trị thực sự của từng công việc cụ thể. Có nhiều phương pháp đánh giá công việc, nhưng sử dụng các công cụ như bản mô tả công việc, phân tích công việc

để đánh giá công việc là cách làm khoa học và hiệu quả. Các yếu tố thuộc về bản thân công việc cần đánh giá:

1- Kỹ năng:

- Yêu cầu lao động trí óc
 - Mức độ phức tạp của công việc
 - Các phẩm chất cá nhân cần thiết
 - Khả năng ra quyết định
 - Kỹ năng quản trị
 - Các kiến thức xã hội cần thiết cho công việc.
- Khả năng hòa đồng
 - Khả năng thực hiện chi tiết công việc
 - Mức độ khéo léo
 - Khả năng sáng tạo
 - Khả năng bẩm sinh
 - Kinh nghiệm bản thân

2 - Trách nhiệm về các vấn đề:

- Tiền bạc
 - Sự trung thành
 - Ra quyết định
 - Kiểm soát công việc
 - Quan hệ với cộng đồng
 - Chất lượng công việc
- Tài sản doanh nghiệp
 - Sự bí mật về thông tin
 - Xây dựng chính sách...
 - Áp lực của công việc
 - Yêu cầu mức độ chi tiết trong công việc

3 - Cố gắng:

- Yêu cầu về thể lực
 - Yêu cầu về trí óc
- Áp lực của công việc
 - Yêu cầu mức độ chi tiết

4 - Điều kiện làm việc

- Môi trường công việc
- Các rủi ro

b - Căn cứ vào bản thân nhân viên:

- Thực hiện công việc năng suất, kịp tiến độ
 - Kinh nghiệm
 - Thâm niên
- Khả năng thăng tiến
 - Sự ưa thích cá nhân
 - Các yếu tố khác

c - Môi trường doanh nghiệp:

- Chính sách, chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp
- Văn hoá của doanh nghiệp: Ví dụ ở một số doanh nghiệp coi trọng sự sáng tạo, doanh nghiệp sẵn sàng trả lương cao cho những công việc đòi hỏi sự sáng tạo.
- Tình hình tài chính doanh nghiệp
- Cơ cấu tổ chức doanh nghiệp: ở các doanh nghiệp có nhiều cấp trung gian thì cơ cấu tiền lương cũng có nhiều mức tương ứng.

d - Thị trường lao động

- Các qui định của pháp luật về tiền lương và tiền công, ký kết hợp đồng lao động, thời điểm trả lương, nợ lương, bảo hiểm.....
- Mức sống của dân cư địa phương nơi doanh nghiệp có trụ sở
- Tập quán sinh hoạt và tiêu dùng của dân cư
- Mức lương trung bình trên thị trường lao động của các công việc tương tự

5.2.3. Đánh giá giá trị công việc

Đánh giá công việc là sự xác định có hệ thống giá trị tương đối của các công việc trong một doanh nghiệp cụ thể. Quá trình đánh giá này thường để trả lời các câu hỏi như: Liệu cán bộ kỹ thuật sẽ được trả nhiều hơn những người nghiên cứu? Nếu vậy, thì sự khác nhau là bao nhiêu?....

Đánh giá công việc đòi hỏi một quá trình thu thập thông tin về công việc, và so sánh chúng với nhau. Kết quả của quá trình so sánh này là một sơ đồ về tầm quan trọng của công việc dựa trên mức độ mà mỗi công việc đóng góp vào tính hiệu quả của doanh nghiệp. Sơ đồ này sẽ được sử dụng để đánh giá và điều chỉnh các mức độ trả công khác nhau cho từng vị trí trong doanh nghiệp. Đánh giá công việc không phải là một việc dễ dàng, nó đòi hỏi phải xác định được các yếu tố của công việc và xác định tầm quan trọng của từng yếu tố đó như trách nhiệm đối với công việc, các kỹ năng, sự cố gắng, các điều kiện làm việc... Cần xác định được các trọng số của mỗi yếu tố công việc.

Đánh giá công việc có quan hệ mật thiết với phân tích công việc, và có nhiều phương pháp khác nhau để xác định giá trị tương đối của mỗi công việc trong doanh nghiệp.

a. Phương pháp đánh giá giá trị công việc

Có bốn phương pháp cơ bản được áp dụng một cách thường xuyên hiện nay để đánh giá công việc là: phương pháp cho điểm theo yếu tố, phương pháp phân loại, phương pháp xếp hạng và phương pháp so sánh. Phương pháp nữa là sự so sánh các yếu tố công việc, nhưng do rất phức tạp và ít được sử dụng nên chúng ta sẽ không nghiên cứu nó ở đây.

1- Phương pháp cho điểm theo yếu tố: là xác định các yếu tố của công việc và cho điểm các yếu tố đó theo các thang điểm nhất định. Sau khi đã cho điểm tất cả các yếu tố, điểm tổng hợp chung sẽ được xác định để đánh giá tầm quan trọng của công việc. Phương pháp tính điểm hiện nay đang được ứng dụng ở nhiều doanh nghiệp do một số ưu điểm chính:

- + Đây là một công cụ tương đối ổn định
- + Khả năng phân loại các công việc được nhanh chóng.

- + Có thể lượng hoá giá trị của các công việc bằng con số cụ thể
- + Thuận lợi cho việc sử dụng phương pháp thống kê và phân tích.

* Quy trình đánh giá công việc bằng phương pháp cho điểm như sau:

Bước 1: Xác định các công việc then chốt

Các công việc then chốt là những công việc có nội dung ổn định, có thể so sánh được và đã được trả công tương xứng. Thường cần xác định một danh mục các công việc then chốt là từ 12-20 công việc.

Bước 2: Xác định các yếu tố thù lao.

Đó là các yếu tố cơ bản để tạo nên giá trị của công việc. Nó quyết định cho việc trả lương cho công việc này nhiều hay ít hơn so với các công việc khác. Phương pháp HAY sử dụng 3 yếu tố cơ bản:

- + Kỹ năng (Competence)
- + Tư duy (conception)
- + Phạm vi trách nhiệm (responsability).

Bước 3: Xác định trọng số cho các yếu tố tùy theo sự đóng góp của chúng vào giá trị chung của công việc

Bước 4: Xác định tổng số điểm tối đa mà một công việc có thể được nhận và số cấp độ mà mỗi yếu tố thù lao cần phải chia ra.

Bước 5: Xây dựng bảng điểm

Bảng điểm được xây dựng căn cứ vào trọng số của các yếu tố, số cấp độ của từng yếu tố

Bước 6: tiến hành cho điểm các công việc.

2- *Phương pháp phân loại*(hay còn gọi là *phương pháp phân hạng*) phương pháp này bắt đầu với việc mô tả các cấp độ hay các bậc công việc, như loại I, loại II, III... và các mức mô tả công việc tương ứng với từng cấp độ. Các mô tả này thường bao gồm các yêu cầu về trách nhiệm, trình độ, kỹ năng, kinh nghiệm... của công việc. Bước sau đó là xác định mỗi công việc tương ứng với các loại xác định. So sánh các công việc với nhau cũng là một căn cứ quan trọng trong quá trình thực hiện bước này.

3- *Phương pháp xếp hạng*: theo phương pháp này, người đánh giá chỉ đơn giản xếp hạng các công việc mà không cần xác định và xem xét các yếu tố quan trọng tạo nên mỗi công việc. Chỉ có những đánh giá chung và trên cơ sở đó để xếp hạng các công việc khác nhau. Vì rất khó để so sánh tất cả các công việc cùng một lúc, do vậy trong nhiều trường hợp người ta thường so sánh theo từng cặp công việc. Một nhược điểm lớn nhất của phương pháp này là thường không có sự nhất trí chung về các yếu tố hay tiêu chuẩn nào tạo nên giá trị cho doanh nghiệp, do vậy sự nhận định chung về công việc là rất chủ quan và cũng khó có sự thống nhất chung.

Tóm lại trong quá trình đánh giá công việc thường hay gặp phải những khó khăn nhất định. Những khó khăn này thường là:

- Sự mô tả công việc không chính xác, dẫn đến đánh giá tầm quan trọng của nó không chính xác.
- Những phản ứng của tổ chức công đoàn
- Đòi hỏi phải có sự tham gia và chấp nhận của cán bộ quản lý cũng như của người lao động trong quá trình đánh giá công việc.

5.2.4. Kỹ thuật xây dựng hệ thống thang bảng lương.

Hệ thống thang bảng lương được tiến hành theo quy trình các bước như sau:

Bước 1: Xem xét mức lương tối thiểu do nhà nước quy định

Tiền lương tối thiểu đó là mức lương thấp nhất mà doanh nghiệp phải trả cho người lao động tương ứng với trình lao động giản đơn nhất (không qua đào tạo) trong điều kiện động và môi trường làm việc bình thường. Mức lương tối thiểu trả cho người lao động do nhà nước quy định.

Bước 2: Khảo sát mức lương trong cùng ngành kinh doanh của doanh nghiệp đang được chi trả phổ biến trên thị trường lao động

Thù lao chi trả cho người lao động bao gồm các yếu tố mang tính chất tài chính và phi tài chính. Khi các yếu tố phi tài chính như nội dung công việc hoặc môi trường làm việc của doanh nghiệp không có điều kiện cải thiện hơn so với các đối thủ cạnh tranh, thì doanh nghiệp đặc biệt phải quan tâm đến thù lao mang tính chất tài chính (đặc biệt là tiền công và tiền lương) thì mới có thể thu hút và giữ chân người lao động ở lại với doanh nghiệp.

Do vậy, quyết định mức chi trả lương cho người lao động, doanh nghiệp cần tham khảo mức chi trả lương trung bình trên thị trường lao động để có chính sách lương phù hợp.

Bước 3: Đánh giá công việc

Nhằm xác định lại giá trị công việc và xác định công việc nào nên được trả lương cao hơn công việc khác. Bước này quan trọng, nó ảnh hưởng tính công bằng trong hệ thống lương của doanh nghiệp.

Bước 4: xác định ngạch lương và bậc lương.

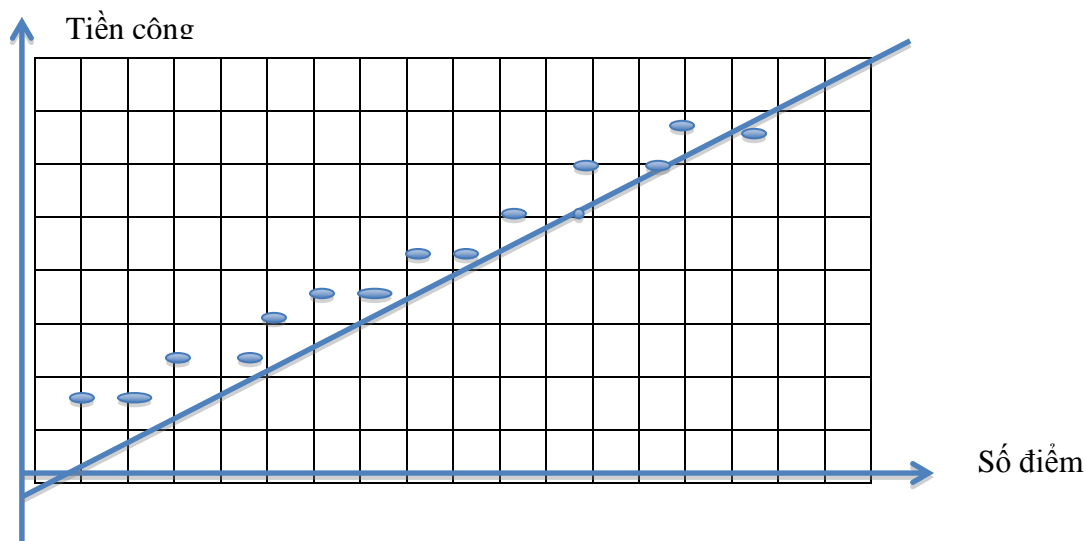
Ngạch lương: Thực tế trong doanh nghiệp có rất nhiều loại công việc khác nhau, người ta không thể tiến hành xây dựng bảng lương cho tất cả các công việc đó, để đơn giản người ta nhóm các công việc cùng loại theo hệ thống thứ bậc về giá trị của các công việc và được trả cùng một mức tiền công.

Ví dụ: ngạch lương cho cán bộ quản lý, ngạch lương cho các nhân viên văn phòng, ngạch lương cho cán bộ kỹ thuật, vvv

Trong phương pháp phân hạng khi đánh giá công việc, các ngạch lương đã hình thành ngay từ khi đánh giá công việc

Trong phương pháp cho điểm, cần đưa các công việc then chốt lên đồ thị để xác định đường tiền công để từ đó xác định các ngạch tiền công.

Hình: 5.1: Minh họa đường tiền công dựa trên 15 công việc then chốt.



Các ngạch tiền công có thể được phân chia đều đặn thành các nhóm hoặc hình thành các nhóm công việc một cách tự nhiên (không đều đặn). Trên hình cho thấy ví dụ về 8 ngạch tiền công được thiết kế dọc theo đường tiền công. Các công việc không then chốt sẽ được đưa vào các ngạch phù hợp tùy theo số điểm đánh giá chúng .

Để khuyến khích cá nhân người lao động, thay vì sử dụng một mức tiền công duy nhất cho các công việc trong ngạch, có một số doanh nghiệp thiết kế một khoảng tiền công để trả công cho những người lao động khác nhau cùng thực hiện các công việc trong ngạch.

Bậc lương: Ngạch tiền công có thể được phân chia thành các bậc cố định được gọi là bậc lương (gọi là thang lương) hoặc không được phân chia (không có thang lương).

Bước 5: Xác định mức tiền công cho từng ngạch lương

- Trong phương pháp phân loại hoặc xếp hạng, mỗi ngạch cần chọn 1 công việc then chốt, lấy mức tiền công của công việc đó làm mức tiền công chung cho cả ngạch

- Trong phương pháp cho điểm, mức tiền công cho từng ngạch sẽ được xác định nhờ vào đường tiền công đã được xây dựng. Đường tiền công sẽ đi qua điểm giữa của các ngạch lương. Lưu ý, khi xác định mức tiền công cho từng ngạch phải xác định đường chính sách tiền công hay còn gọi là đường xu hướng tiền công.

Bước 6: Phân chia ngạch thành các bậc lương. Ngạch có thể được chia thành các bậc theo 3 cách: + Tăng đều đặn (tỉ lệ tang của các bậc bằng nhau)

+ Tăng lũy tiến (tỉ lệ tang bậc sau cao hơn bậc trước)

+ Tăng lũy thoái (Tỉ lệ tang bậc sau thấp hơn tỉ lệ tang ở bậc trước)

- *Bội số của thang lương:* là sự gấp bội giữa mức lương cao nhất và mức lương thấp nhất trong ngạch

- *Hệ số lương:* là hệ số cho thấy mức lương ở bậc nào đó trong ngạch bằng bao nhiêu lần so với mức lương thấp nhất (khởi điểm) của ngạch

- *Mức lương:* số tiền trả cho người lao động ở từng bậc trong một đơn vị thời gian (giờ, tuần, tháng) phù hợp với các bậc trong thang lương.

- *Hệ số tăng tuyệt đối:* là hiệu số của các hệ số lương giữa hai bậc liên tiếp nhau.

- *Hệ số tăng tương đối:* là thương số của hệ số tang tuyệt đối với hệ số lương của bậc đứng trước. Ví dụ về thang bậc lương.

Bảng 5.1: Thang lương có 7 bậc

Chỉ tiêu	Bậc lương						
	1	2	3	4	5	6	7
Hệ số lương	1,00	1,165	1,357	1,58	1,842	2,144	2,5
Hệ số tăng tuyệt đối	---	0,165	0,192	0,223	0,261	0,303	0,356
Hệ số tăng tương đối(%)	--	16,5	16,48	16,43	16,51	16,55	16,60

(Nguồn:)

Các bước thiết kế thang lương như sau:

- Xác định bội số thang lương: $B = S_{\max} / S_{\min}$

Trong đó: B : bội số thang lương

S_{\max} : mức lương cao nhất của ngạch lương

S_{\min} : mức lương thấp nhất của ngạch lương.

- Xác định số bậc của thang lương: phụ thuộc vào độ dài của ngạch và mức độ tang lương trong ngạch

- Xác định hệ số bậc lương: đó là hệ số khoảng cách giữa hai bậc liên kế. Hệ số khoảng cách phụ thuộc vào cách ta chọn. Nếu lương tang đều đặn thì hệ số bậc đều đặn, nếu lương tang lũy tiến hoặc lũy thoái thì hệ số sẽ tang lũy tiến hoặc lũy thoái..

Nếu chọn lương tăng đều đặn thì hệ số đều đặn được tính:

$$h_{kc} = \sqrt[n]{B}$$

Trong đó: h_{kc} : hệ số khoảng cách đều đặn

n : số bậc trong thang lương

Để xác định hệ số của bậc lương nào đó thì: $K_i = K_{i-1} * H_{kc}$

Trong đó: K_i : hệ số lương bậc i

K_{i-1} : hệ số lương bậc liền kề đứng trước

Để xác định mức lương ở từng bậc: $S_i = S_1 * K_i$

Trong đó: S_i : mức lương ở bậc i

S_1 : mức lương thấp nhất của ngạch

K_i : hệ số lương bậc i

5.2.5. Các hình thức trả công

Như trên đã trình bày, tiền lương thường được dùng để trả công cho các cán bộ quản lý, nhân viên quản lý, nhân viên giám sát, các loại nhân viên chuyên môn không giám sát. Còn tiền công thường được dùng để trả công cho các loại công nhân sản xuất, hoặc nhân viên ở vị trí công việc không ổn định.

* *Hình thức trả công theo thời gian.*

Theo hình thức này, tiền công của công nhân được tính toán dựa trên cơ sở mức tiền công được xác định theo công việc và số đơn vị thời gian thực tế làm việc (giờ, ngày).

- Tiền công trả theo thời gian thường được áp dụng cho các công việc sản xuất khó định mức cụ thể, các công việc đòi hỏi chất lượng cao và các công việc mà năng suất, chất lượng hoàn toàn phụ thuộc vào máy móc thiết bị, hoặc các hoạt động trong kỳ sản xuất thử,..VD: công nhân đang vận hành đưa thiết bị lò hơi vào sản xuất thử, hoặc đang thử nghiệm dây truyền sản xuất mới,...

- Ưu điểm của hình thức này: dễ hiểu, dễ quản lý, dễ tính được tiền công cho người lao động.

- Nhược điểm: cách trả lương này không gắn được trách nhiệm của người lao động với kết quả công việc, không khuyến khích người lao động.

* *Hình thức trả công theo sản phẩm.*

Phương pháp này mang lại một số tác dụng lớn như sau:

- Gắn thu nhập và tiền công với kết quả sản xuất của người lao động và do đó sẽ kích thích nâng cao năng suất lao động.

- Khuyến khích người lao động học tập, nâng cao tay nghề, phát huy sáng kiến cải tiến kỹ thuật và sử dụng đủ hiệu quả của máy móc thiết bị.

- Dễ dàng trong quản lý và theo dõi.

Để sử dụng được phương pháp này, doanh nghiệp cần bảo đảm các điều kiện sau đây:

1. Xây dựng được các định mức lao động hợp lý nhằm tạo điều kiện để tính toán các đơn giá trả công chính xác.

2. Tổ chức và phối hợp tốt nơi làm việc và điều kiện làm việc.

3. Tổ chức tốt công tác thống kê, kiểm tra, nghiệm thu sản phẩm

4. Làm tốt công tác giáo dục và làm tăng trách nhiệm của người lao động nhằm tránh khuynh hướng chi trả theo số lượng, xem nhẹ chất lượng, sử dụng lãng phí nguyên vật liệu

Căn cứ vào đơn giá sản phẩm và đối tượng trả công, hình thức trả công theo sản phẩm có nhiều chế độ khác nhau:

a. Trả công theo sản phẩm trực tiếp cá nhân:

Chế độ trả công này được áp dụng rộng rãi với người trực tiếp sản xuất trong điều kiện quy trách nhiệm của họ mang tính chất tương đối, có thể định mức và kiểm tra nghiệm thu sản phẩm một cách cụ thể và riêng biệt

Tiền công của công nhân sẽ được tính theo công thức:

$$L = \text{ĐG} \times Q$$

Trong đó: L: là mức tiền lương

ĐG: là đơn giá sản phẩm

Q: là mức sản lượng

Đơn giá sản phẩm được xác định trước theo công thức sau:

$$\text{ĐG} = L_{cb} / Q$$

Trong đó: L_{cb} : là lương theo cấp bậc công việc hoặc mức lương giờ

b. Trả công tính theo sản phẩm tập thể:

Chế độ trả công này áp dụng đối với những công việc của một tập thể, một nhóm công nhân cùng thực hiện. Đơn giá trong trường hợp này được tính như sau:

$$\text{ĐG} = \sum L_i / Q$$

Trong đó: $\sum L_i$: là lương theo cấp bậc công việc hoặc mức lương giờ

Q: là mức sản lượng

Sau đó tiền công của tổ, nhóm sẽ được tính theo công thức:

$$L = \text{ĐG} \times Q \text{ (trong đó } Q \text{ là mức sản lượng của nhóm)}$$

Sau khi tính toán mức tiền công của nhóm, vấn đề tiếp theo là phân phối tiền công cho các thành viên sao cho phù hợp với thời gian lao động, tay nghề, bậc lương của từng người. Thường người ta hai phương pháp: hệ số điều chỉnh hay dùng giờ để phân phối tiền công trong nhóm.

Phương pháp hệ số điều chỉnh: gồm 3 bước

- Bước 1: tính tiền công theo cấp bậc và thời gian làm việc của mỗi cá nhân.

- Bước 2: Xác định hệ số điều chỉnh của tổ bằng cách lấy từng số tiền công thực lĩnh chia cho số tiền công vừa tính ở bước 1

- Bước 3: tính tiền công của từng người bằng cách nhân tiền công mỗi cá nhân ở bước 1 với hệ số điều chỉnh.

Phương pháp dùng giờ hệ số: quá trình tính toán như sau:

- Bước 1: Tính toán số giờ làm việc thực tế của từng công nhân có bậc thợ khác nhau thành số giờ làm việc thực tế của công nhân bậc một để so sánh. Ngoài ta thường lấy hệ số tiền lương của từng bậc đã quy đổi.

- Bước 2: Lấy tổng số tiền công thực tế nhận được chia cho số giờ làm việc để tính tiền công thực tế của mỗi giờ bậc 1.

- Bước 3: tính tiền công thực tế của mỗi cá nhân

Hiện nay, ngoài hai phương pháp phân phối như trên, một số doanh nghiệp còn áp dụng các phương pháp phân chia có sự kết hợp giữa cấp bậc công việc với bình quân, chấm công theo phân loại A, B, C...

c. Trả lương theo sản phẩm gián tiếp

Chế độ trả công này chỉ áp dụng cho những công nhân phụ mà công việc của họ có ảnh hưởng nhiều đến kết quả lao động của công nhân chính, những người hưởng lương theo sản phẩm, như công nhân sửa chữa, phục vụ máy... của chế độ trả công này là thu nhập và tiền công của công nhân phụ lại tùy thuộc vào kết quả sản xuất của công nhân chính. Do đó, đơn giá được tính theo công thức sau:

$$\text{ĐG} = L / (M \times Q)$$

Trong đó: L là lương cấp bậc của công nhân phụ

Q là mức sản lượng của công nhân chính

M là số máy phục vụ cùng loại

Tiền công của công nhân phụ sẽ là: $L = \text{ĐG} \times Q$ (Q là mức sản lượng thực tế)

Tiền công của công nhân phụ cũng có thể tính bằng cách lấy số phần trăm hoàn thành mức sản lượng của công nhân chính nhân với mức sản lượng theo cấp bậc của công nhân phụ.

Chế độ tiền công theo phương pháp này đã khuyến khích công nhân phụ phục vụ tốt hơn cho công nhân chính, tạo điều kiện nâng cao năng suất chất lượng, hiệu quả của công nhân chính.

d. Trả công khoán:

Chế độ trả công khoán áp dụng cho những công việc nào giao từng chi tiết, hay phân bổ sản phẩm không có lợi mà phải giao toàn bộ khối lượng công việc cho công nhân hoàn thành trong một thời gian nhất định. Chế độ trả công này áp dụng chủ yếu trong xây dựng cơ bản và một số công việc trong nông nghiệp. Trả công khoán có thể theo cá nhân, và theo tập thể.

Đơn giá khoán có thể tính theo đầu công việc cần hoàn thành, hoặc có thể tính theo cả khối lượng công việc. Tiền công sẽ được trả theo số lượng mà công nhân hoàn thành ghi trong phiếu giao khoán. Nếu đối tượng nhận khoán là tập thể, thì phương

pháp phân phối tiền lương cho các thành viên trong tập thể sẽ giống như trong chế độ tiền công tính theo sản phẩm tập thể.

Chế độ tiền công khoán khuyến khích công nhân hoàn thành công việc trước thời hạn, bảo đảm chất lượng thông qua các hợp đồng khoán chặt chẽ. Tuy nhiên, khi tính toán đơn giá phải hết sức chặt chẽ tỉ mỉ để xây dựng đơn giá trả công chính xác cho công nhân làm khoán.

e. Trả công theo sản phẩm có thưởng

Về thực chất đây là chế độ trả lương theo sản phẩm theo đơn giá cố định kết hợp với các khoản tiền thưởng. Khi áp dụng hình thức này, toàn bộ sản phẩm sẽ được áp dụng theo đơn giá cố định, còn tiền thưởng sẽ căn cứ vào mức độ hoàn thành các chỉ tiêu và số lượng theo chế độ tiền thưởng quy định. Tiền công trả theo sản phẩm có thưởng tính theo công thức sau:

$$L_{th} = L + L \times (m \times h) / 100$$

Trong đó: L_{th} là tiền công trả theo sản phẩm có thưởng

L là tiền ông trả theo sản phẩm với đơn giá cố định

m là % tiền thưởng cho 1% hoàn thành vượt mức chỉ tiêu thưởng

h :là hoàn thành vượt mức chỉ tiêu thưởng

g. Trả công theo sản phẩm lũy tiến

Chế độ trả công này áp dụng ở những “ khâu yếu” trong sản xuất, khi sản xuất đang khẩn trương, mà lại không thấy việc giải quyết những tồn tại ở khâu này có tác dụng thúc đẩy sản xuất ở các bộ phận khác có liên quan, góp phần hoàn thành kế hoạch chung. Nguồn tiền để trả thêm cho chế độ trả công này thường dựa vào tiền tiết kiệm chi phí sản xuất gián tiếp cố định.

Theo cách trả công này, có hai loại đơn giá cố định và đơn giá lũy tiến. Đơn giá cố định dùng để trả cho những sản phẩm thực tế đã hoàn thành. Cách tính đơn giá này giống như trong chế độ trả công sản phẩm trực tiếp cá nhân.

Đơn giá lũy tiến dùng để tính cho những sản phẩm vượt mức khởi điểm. Đơn giá này dựa vào đơn giá cố định và có tính đến tỷ lệ tăng đơn giá. Người ta chỉ dùng một phần số tiền tiết kiệm được và chi phí sản xuất gián tiếp cố định (thường là 50%) để tăng đơn giá. Tỷ lệ tăng đơn giá hợp lý và kinh tế tính theo công thức sau đây:

$$K = \frac{D_o \times t_o}{D_t} \times 100$$

Trong đó: K là tỷ lệ tăng đơn giá hợp lý

D_o :là tỷ trọng chi phí sản xuất gián tiếp cố định trong giá thành sản phẩm

T_o : là tỷ lệ của số tiền tiết kiệm và chi phí sản xuất gián tiếp cố định dùng để tăng đơn giá

D_t : là tỷ trọng của tiền công công nhân sản xuất trong giá thành sản phẩm khi hoàn thành mức sản lượng 100%.

Tiền công của công nhân nhận được sẽ tính theo công thức sau đây:

$$\sum L = (P \times Q_t) + [P \times K \times (Q_t - Q_o)]$$

Trong đó: $\sum L$ là tổng số tiền công công nhân hưởng lương theo sản phẩm lũy tiến

Q_t là sản lượng thực tế

Q_o là mức khởi điểm

P là đơn giá cố định tính theo sản phẩm hoặc tiền công bình quân

K là tỷ lệ đơn giá sản phẩm được nâng cao

Khi áp dụng hình thức trả công theo sản phẩm lũy tiến cần phải chú ý:

- Thời gian trả công không nên quy định quá ngắn (hàng ngày, hàng tháng) để tránh tình trạng không hoàn thành mức hàng tháng, quá...

- Đơn giá được nâng cao nhiều hay ít cho những sản phẩm vượt mức khởi điểm là do mức độ quan trọng của phân bổ sản xuất đó quyết định.

- Khi dữ kiện và xác định hiệu quả kinh tế của chế độ tiền công tính theo sản phẩm lũy tiến, không thể chỉ dựa vào khả năng tiết kiệm chi phí sản xuất gián tiếp cố định và hạ giá thành sản phẩm, mà cần dựa vào nhiệm vụ sản xuất cần phải hoàn thành. Trong những trường hợp cần thiết, những bộ phận hoặc phân xưởng quan trọng, nếu tỷ trọng chi phí sản xuất gián tiếp cố định trong giá thành sản phẩm thấp hơn nhiều so với tỷ trọng tiền công, thì nên dùng phần lớn hoặc toàn bộ giá trị đã tiết kiệm được để nâng cao đơn giá.

- Áp dụng chế độ trả công này sẽ dần đưa tốc độ tăng tiền công của công nhân lớn hơn tốc độ tăng năng suất lao động, do vậy phải hết sức cân nhắc khi áp dụng nó.

Trên đây là những chế độ trả công sản phẩm chủ yếu được áp dụng trong các doanh nghiệp hiện nay. Trong thực tế, nhiều nơi khi tính toán đơn giá còn bao gồm các khoản phụ cấp khác làm cho mức đơn giá tăng thêm so với mức tính thông thường kể trên. Các chế độ trả công sản phẩm, do vậy cũng rất phong phú đa dạng trong thực tế kinh doanh.

5.3. Các khuyến khích tài chính và phúc lợi xã hội

Như phần 5.1. đã trình bày, các vấn đề khuyến khích tài chính và phúc lợi xã hội cũng thuộc phạm trù thù lao mà người lao động được hưởng.

5.3.1. Các khuyến khích về tài chính

a. Khái niệm, mục đích của khuyến khích tài chính

Các khuyến khích tài chính là những khoản phụ nằm ngoài lương và tiền công được chi trả cho người lao động nhằm khuyến khích họ làm việc tốt hơn mức tiêu chuẩn đã quy định.

b. Mục đích chính của khuyến khích tài chính: là tác động đến hành vi người lao động, khuyến khích họ nâng cao kỹ năng, kinh nghiệm, hoàn thiện bản thân nhằm nâng cao năng suất lao động khi thực hiện những nhiệm vụ được giao. Mục đích cuối cùng cũng chính là tăng hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

5.3.2. Các phúc lợi cho người lao động

a. Khái niệm và mục đích của phúc lợi

Phúc lợi là phần thù lao gián tiếp được trả dưới dạng ác hỗ trợ về cuộc sống cho người lao động.

Ý nghĩa của phúc lợi:

- Phúc lợi đóng vai trò quan trọng đảm bảo cuộc sống cho người lao động như hỗ trợ tiền mua nhà, tiền tàu xe, tiền khám chữa bệnh,..

- Phúc lợi làm tăng uy tín thương hiệu của công ty trên thị trường, tang sự gắn bó giữa người lao động với công ty

- Góp phần nâng cao đời sống vật chất và tinh thần cho người lao động từ đó thúc đẩy năng suất lao động

- Giúp giảm gánh nặng của xã hội trong việc chăm lo người lao động như BHYT và BHXH, BHTN

b. Các loại phúc lợi.

** Phúc lợi bắt buộc*

Đây là những khoản phúc lợi tối thiểu bắt buộc mà các tổ chức sử dụng lao động phải có trách nhiệm chi trả khi sử dụng lao động theo luật định bao gồm: BHYT, BHXH, trợ cấp thất nghiệp

Ở Việt nam, các phúc lợi bắt buộc bao gồm 5 chế độ BHXH cho người lao động : Trợ cấp ốm đau, tai nạn lao động hoặc bệnh nghề nghiệp, thai sản, hưu trí và tử tuất

• Phúc lợi tự nguyện:

- Các phúc lợi bảo hiểm:

+ Bảo hiểm sức khỏe: chi trả cho việc ngăn chặn bệnh tật

+ Bảo hiểm nhân thọ: Chi trả cho gia đình người lao động khi người lao động qua đời

+ Bảo hiểm mất khả năng lao động:

- Các phúc lợi bảo đảm:

+ Bảo đảm thu nhập: chi trả cho người lao động bị mất việc do thu hẹp sản xuất, giảm biên chế,..

+ Bảo đảm hưu trí: khoản tiền trả cho người lao động khi người lao động làm cho công ty đến một mức tuổi phải nghỉ hưu với số năm làm tại công ty

- *Tiền trả cho những khoảng thời gian không làm việc*: là những khoản trả cho những thời gian không làm việc do thoả thuận ngoài mức quy định của pháp luật như nghỉ phép, nghỉ giữa ca giải lao, tiền đi du lịch,...

- *Phúc lợi do lịch làm việc linh hoạt*: nhằm trợ giúp cho người lao động do lịch làm việc linh hoạt như tổng số giờ làm việc trong ngày, tuần ít hơn quy định hay chế độ thời gian làm việc thay đổi linh hoạt, chia sẻ công việc do tổ chức thiếu việc làm,...

- Các loại dịch vụ tài chính khác hỗ trợ cho người lao động : dịch vụ giảm giá sản phẩm của công ty, cung cấp tín dụng cho vay ưu đãi,..

CÂU HỎI ÔN TẬP CHƯƠNG

- 1/ Hãy nêu khái niệm về cơ cấu thù lao trả cho lao động?
- 2/ Các yếu tố ảnh hưởng tới việc chi trả thù lao cho lao động?
- 3/. Khái niệm về tiền lương và ý nghĩa của nó trong doanh nghiệp?
- 4./ Mục tiêu của hệ thống tiền lương- thưởng?
5. / Mối liên hệ của chính sách tiền lương với các chính sách nguồn nhân lực khác?
- 6./ Lý thuyết công bằng trong thiết kế hệ thống tiền lương?
- 7./ Các phương pháp và hình thức trả lương?
- 8./ Hãy nêu các tính huống vận dụng các hình thức trả lương thích hợp.
- 9/ Hãy trình bày kỹ thuật xây dựng bảng lương
- 10/ Hãy nêu phương pháp trả công theo sản phẩm trực tiếp, trả công theo nhóm và trả công theo sản phẩm gián tiếp?

BÀI TẬP TÌNH HUỐNG

Bài: Câu chuyện nhỏ ở công ty Sigma

Sigma là một công ty tầm cỡ trung bình, chuyên môn hoá trong ngành kỹ thuật sinh học. Công ty được thành lập vào năm 1986 bởi ông giáo sư ở một trường đại học, ông Minh. Ông đã rời bỏ môi trường nghiên cứu để bắt đầu sự nghiệp ở một công ty mới trong một lĩnh vực mới mẻ đầy hứa hẹn. Cuộc mạo hiểm đã mang lại thắng lợi, doanh số của công ty đã và đang vẫn tăng, và số lượng nhân viên của công ty đã tăng lên đến 350 người.

Ông Minh kiêm luôn giám đốc điều hành ở Sigma. Ông ta vẫn thường tham gia vào tất cả các quyết định tuyển chọn nhân viên và quyết định mức thù lao cho họ. Ông ta vẫn nhắc đi nhắc lại với nhân viên và cán bộ quản lý của mình là “Sigma sẽ trả lương dù cao bao nhiêu để có thể thuê được những tài năng tốt nhất ở thị trường lao động”.

Nhưng từ năm ngoái, Minh đã nhận ra có sự “xói mòn” trong “không khí gia đình” ở Sigma và số người hay cáo buộc, cần nhân đã tăng hẳn. Mặc cho chính sách thù lao rất tốt ở công ty Sigma, việc trả công vẫn đang là vấn đề nổi cộm ở công ty. Chỉ trong một tuần trước đó đã có tới ba người phàn nàn về các vấn đề có liên quan tới việc trả thù lao, và Minh ngờ rằng đây mới chỉ là hơi hóng của cả một tảng băng chìm lớn. Lời phàn nàn đầu tiên là của một kỹ sư lập trình máy tính, người đã từng làm cho Sigma 5 năm. Anh ta đã rất bức mình vì có một nhân viên lập trình mới được tuyển dụng trả lương cao hơn anh ta tới 5%. Minh giải thích rằng phải có chính sách lương khởi điểm như thế thì mới có thể thu hút được người giỏi từ các công ty khác, mà Sigma lại không có khả năng tăng lương cho các nhân viên lập trình hiện tại. Lời phàn nàn thứ hai là của một kỹ sư phần mềm. Anh ta cho rằng có sự phân biệt đối xử đối với các nhân viên kỹ thuật ở Sigma so với các tổ chức, (những người mà anh ta cho là những kỹ sư dốt). Lương của các tổ chức cao hơn lương của các kỹ sư phần mềm (những người mà vai trò đối với công ty giống như vai trò của huyết thanh đối với cơ thể con người) tới 30%. Lời phàn nàn thứ ba là của chị kỹ sư, người đã làm cho Sigma từ ngày công ty mới thành lập. Chị ta rất phẫn nộ khi biết rằng những người bảo vệ được trả nhiều tiền hơn mình. Minh giải thích rằng việc thuê và giữ được nhân viên bảo vệ đáng tin cậy là rất khó khăn. Xem ra lời giải thích đó không làm hài lòng chị ta.

CÂU HỎI THẢO LUẬN

- 1/ Những yếu tố nào quyết định mức trả lương?
- 2/ Việc trả lương có nên bị ràng buộc bởi các tiền lệ trả lương trước đó không?
- 3/ Trong khi các nguồn lực của công ty là có hạn, công ty có nên trả cao lên để thu hút nhân viên tốt từ nơi khác đến mà không tăng lương cho các nhân viên cũ không?
- 4/ Những hoạt động nào nên được trả lương cao hơn?

TÀI LIỆU THAM LIỆU THAM KHẢO

Tiếng Việt

1. Nguyễn Văn Điềm, Nguyễn Ngọc Quân, *Giáo trình Quản trị nhân lực*, Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân, 2007
2. George. T. Milkovich, John W. Boudreau, *Quản trị nguồn nhân lực*, 2002, Nhà Xuất bản Thống Kê.
3. Nguyễn Anh Tài, *Quản trị học*, 2009. Nhà Xuất bản Đại học Quốc gia Hà nội.

Tiếng Anh

1. Gary Dessler, Human resource Management, 2005, 10th Edition
2. Don Hellrigel, John W. Slocum Jr., Organizational Behavior, 2004, Tenth Edition, South-Western, 432p.