



TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN

BỘ MÔN QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

ThS. NGUYỄN VĂN ĐIỂM và PGS. TS NGUYỄN NGỌC QUÂN (chủ biên)



GIÁO TRÌNH

QUẢN TRỊ NHÂN LỰC



NHÀ XUẤT BẢN ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN
HÀ NỘI - 2007

TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN
KHOA KINH TẾ VÀ QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC
BỘ MÔN QUẢN TRỊ NHÂN LỰC



Đồng chủ biên:

ThS. NGUYỄN VĂN ĐIỂM & PGS. TS. NGUYỄN NGỌC QUÂN

GIÁO TRÌNH
QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

NHÀ XUẤT BẢN ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN
NĂM - 2007

LỜI NÓI ĐẦU

Giáo trình Quản trị nhân lực do Bộ môn Quản trị Nhân lực - Khoa Kinh tế và Quản lý nguồn nhân lực trường Đại học Kinh tế Quốc dân biên soạn được xuất bản lần đầu vào tháng 5 năm 1995 nhằm cung cấp những kiến thức cơ bản về quản trị nguồn nhân lực trong một tổ chức.

Giáo trình Quản trị nhân lực xuất bản lần thứ nhất (tháng 5 năm 1995) phục vụ cho quá trình đổi mới quản lý kinh tế xã hội ở Việt Nam.

Do những thành tựu đạt được trong lĩnh vực nghiên cứu khoa học về quản lý con người, do yêu cầu của việc nâng cao chất lượng đào tạo, việc hoàn thiện giáo trình Quản trị nhân lực được Khoa Kinh tế và Quản lý nguồn nhân lực trường Đại học Kinh tế Quốc dân được đặt ra như một nhiệm vụ trọng yếu.

Giáo trình được biên soạn xuất bản năm 2004 có sự thay đổi về nội dung, kết cấu so với giáo trình xuất bản năm 1995. Giáo trình Quản trị nhân lực cung cấp cho người học các kiến thức cơ bản và có hệ thống về quản trị nhân lực trong tổ chức (*chính phủ, các tổ chức kinh doanh, các tổ chức về giáo dục, các tổ chức bảo vệ sức khỏe, các tổ chức phục vụ vui chơi giải trí và các tổ chức xã hội khác*) từ khi người lao động bước vào làm việc đến khi ra khỏi quá trình lao động tương ứng với ba giai đoạn: Hình thành nguồn nhân lực; Duy trì (sử dụng) nguồn nhân lực và Phát triển nguồn nhân lực trong tổ chức. Đó là những kiến thức vừa mang tính lý luận vừa mang tính thực tiễn của Việt Nam.

Giáo trình được tái bản lần thứ nhất đợt này biên soạn có sự hiệu chỉnh về một số nội dung và chỉnh sửa một số lỗi đánh máy so với giáo trình xuất bản lần thứ nhất năm 2004.

Giáo trình do ThS. Nguyễn Văn Điềm và PGS. TS. Nguyễn Ngọc Quân chủ biên với sự tham gia biên soạn của các giảng viên:

ThS. Nguyễn Văn Điềm viết các chương II, III, VI, VII, VIII, XII, XIII.

PGS. TS. Nguyễn Ngọc Quân viết các chương I, XIV, XV, XVI, XVII, XVIII.

PGS. TS. Mai Quốc Chánh và ThS. Nguyễn Văn Điềm viết chương XI.

PGS. TS. Nguyễn Ngọc Quân PGS, TS. Bùi Anh Tuấn và TS. Vũ Thị Mai

viết chương IX.

TS. Trần Thị Thu & TS Vũ Thị Mai viết các chương IV.

TS. Trần Thị Thu viết các chương IV, X.

GVC Vũ Huy Tiến viết chương V.

TS. Vũ Thị Mai viết chương XIX.

Trong quá trình hoàn thiện, tập thể tác giả đã được sự giúp đỡ nhiệt tình của các thầy cô giáo trong Bộ môn Quản trị nhân lực, các thầy cô giáo trong Khoa Kinh tế và Quản lý nguồn nhân lực, Hội đồng khoa học của Khoa và Nhà trường.

Tập thể tác giả tỏ lòng chân thành cảm ơn!

Tập thể tác giả đã có nhiều cố gắng trong biên soạn song chắc chắn còn những thiếu sót vì còn nhiều vấn đề phức tạp cần tiếp tục nghiên cứu. Chúng tôi mong nhận được sự đóng góp ý kiến của các đồng nghiệp, của anh chị em học viên các hệ đào tạo và của bạn đọc.

Hà Nội, ngày 25 tháng 08 năm 2007

Tập thể tác giả

PHẦN I

TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

Phần I. Tổng quan về Quản trị nhân lực bao gồm hai chương:

Chương I. Vai trò của quản trị nhân lực trong các tổ chức.

Chương II. Sự phân chia trách nhiệm quản lý nguồn nhân lực trong tổ chức

Các tác giả thông qua phần I để trình bày tới người đọc các nội dung sau:

- Quản trị nhân lực là tất cả các hoạt động của tổ chức để xây dựng, phát triển, sử dụng, đánh giá, bảo toàn và gìn giữ một lực lượng lao động phù hợp với yêu cầu của tổ chức cả về mặt số lượng và chất lượng, quản trị nhân lực đóng vai trò trung tâm trong việc thành lập các tổ chức, giúp cho tổ chức tồn tại, phát triển trong cạnh tranh.
- Trách nhiệm quản lý nguồn nhân lực chủ yếu thuộc về các cán bộ lãnh đạo, quản lý các cấp, các bộ phận trong tổ chức.
- Vai trò, quyền hạn của bộ phận chuyên trách.
- Yêu cầu đối với nhân viên chuyên môn quản trị nhân lực.

Chương I

**VAI TRÒ CỦA QUẢN TRỊ NHÂN LỰC
TRONG CÁC TỔ CHỨC**

I. ĐỐI TƯỢNG NỘI DUNG MÔN HỌC QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

1. Đối tượng môn học quản trị nhân lực

Đối tượng của một môn khoa học đó chính là lĩnh vực mà môn học đó nghiên cứu đến. Là một bộ phận của khoa học lao động môn học quản trị nhân lực (QTNL) nghiên cứu mối quan hệ giữa những con người trong một tổ chức tức là nghiên cứu những vấn đề về việc con người được đối xử như thế nào trong một đơn vị cụ thể.

Đó là các hình thức và phương pháp bảo đảm sự tác động qua lại giữa những người làm việc trong một tổ chức, các đòn bẩy, các kích thích và các bảo đảm về mặt luật pháp cho con người trong lao động nhằm nâng cao tính tích cực phát triển các tiềm năng sáng tạo của họ, kết hợp những cố gắng chung trong việc nâng cao hiệu quả của sản xuất và chất lượng công tác.

2. Nội dung của môn học quản trị nhân lực

Môn học QTNL được biên soạn lần 2 gồm 7 phần với 19 chương.

Ngoài giới thiệu tổng quan về môn học "Quản trị nhân lực" môn học tập trung chủ yếu vào các nội dung sau:

Kế hoạch hóa nguồn nhân lực: nghiên cứu các hoạt động dự báo nhu cầu về nhân lực của tổ chức và hoạch định những bước tiến hành để đáp ứng số lượng, chất lượng lao động cần thiết đáp ứng kịp thời các kế hoạch kinh doanh.

Phân tích và thiết kế công việc: vạch rõ những nhiệm vụ và trách nhiệm thuộc về công việc và mối quan hệ của nó đối với những công việc khác, kiến thức và kỹ năng cần thiết, những điều kiện làm việc cần thiết để hoàn thành nó.

Tuyển mộ, tuyển chọn, biên chế nhân lực: nghiên cứu việc thu hút, sắp xếp, bố trí người lao động vào các vị trí làm việc khác nhau trong doanh nghiệp.

Tạo động lực trong lao động: vạch rõ các yếu tố tạo động lực về phía nội tại người lao động cũng như về phía tổ chức, xã hội và các phương hướng tạo động lực cần quan tâm.

Đánh giá thực hiện công việc: làm cơ sở cho việc thuê mướn, sa thải, trả thù lao cho người lao động.

Đào tạo và phát triển: đáp ứng yêu cầu của sản xuất kinh doanh, đồng thời đáp ứng nhu cầu học tập của người lao động.

Đãi ngộ và phúc lợi: có tác dụng thu hút những người tài giỏi về cho tổ chức, củng cố lòng trung thành của nhân viên và giảm tối đa số người rời bỏ tổ chức, rời bỏ doanh nghiệp.

Quan hệ lao động: nghiên cứu những vấn đề về quyền, quyền lợi nghĩa vụ của người sử dụng lao động và người lao động thông qua hợp đồng lao động và thỏa ước lao động tập thể.

Bất bình và kỷ luật lao động: thủ tục giải quyết các bất bình có hiệu quả để bảo vệ người lao động cũng như các nguyên tắc, hình thức tiến hành kỷ luật đối với người lao động.

An toàn và sức khỏe cho người lao động: chương trình an toàn để loại trừ các tai nạn sẽ xảy ra và các chương trình sức khỏe cho người lao động.

Tổ chức hệ thống QTNL: chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn của phòng QTNL và của quản trị viên nhân lực.

Các nội dung đó có quan hệ và tác động qua lại với nhau. Mỗi nội dung đòi hỏi những hình thức và phương pháp tiếp cận khoa học, linh hoạt. Tổng thể đó làm thành hệ thống, cơ chế bảo đảm mối quan hệ tác động qua lại giữa những người làm việc trong tổ chức, tạo nên các đòn bẩy, các kích thích phát triển tiềm năng sáng tạo của từng người, nối kết những cố gắng của từng người thành những cố gắng chung cho mục tiêu chất lượng và hiệu quả làm việc của tổ chức.

II. THỰC CHẤT CỦA QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

1. Khái niệm, đối tượng, mục tiêu và tầm quan trọng của quản trị nhân lực

Bất cứ tổ chức nào cũng được tạo thành bởi các thành viên là con người hay nguồn nhân lực của nó. Do đó, có thể nói nguồn nhân lực của một tổ chức bao gồm tất cả những người lao động làm việc trong tổ chức đó, còn nhân lực được hiểu là nguồn lực của mỗi con người mà nguồn lực này gồm có thể lực và trí lực.

Thể lực chỉ sức khỏe của thân thể nó phụ thuộc vào sức vóc, tình trạng sức khỏe của từng con người, mức sống, thu nhập, chế độ ăn uống, chế độ làm việc và nghỉ ngơi, chế độ y tế. Thể lực con người còn tùy thuộc vào tuổi tác, thời gian công tác, giới tính...

Trí lực chỉ sức suy nghĩ, sự hiểu biết, sự tiếp thu kiến thức, tài năng, năng khiếu cũng như quan điểm, lòng tin, nhân cách... của từng con người. Trong sản xuất kinh doanh truyền thống, việc tận dụng các tiềm năng về thể lực của con người là không bao giờ thiếu hoặc lãng quên và có thể nói như đã được khai thác gần tới mức cạn kiệt. Sự khai thác các tiềm năng về trí lực của con người mới còn ở mức mới mẻ, chưa bao giờ cạn kiệt, vì đây là kho tàng còn nhiều bí ẩn của mỗi con người.

Có nhiều cách hiểu về Quản trị nhân lực (còn gọi là Quản trị nhân sự, Quản lý nhân sự, Quản lý nguồn nhân lực). Khái niệm Quản trị nhân lực có thể được trình bày ở nhiều góc độ khác nhau:

Với tư cách là một trong những chức năng cơ bản của quản trị tổ chức thì QTNL bao gồm việc hoạch định (kế hoạch hóa), tổ chức, chỉ huy và kiểm soát các hoạt động nhằm thu hút, sử dụng, và phát triển con người để có thể đạt được các mục tiêu của tổ chức.

Đi sâu vào việc làm của QTNL, người ta còn có thể hiểu QTNL là việc tuyển mộ, tuyển chọn, duy trì, phát triển, sử dụng, động viên và cung cấp tiện nghi cho nhân lực thông qua tổ chức của nó.

Song dù ở góc độ nào thì QTNL vẫn là tất cả các hoạt động của một tổ chức để thu hút, xây dựng, phát triển, sử dụng, đánh giá, bảo toàn và giữ gìn một lực lượng lao động phù hợp với yêu cầu công việc của tổ chức cả về mặt số lượng và chất lượng.

Đối tượng của QTNL là người lao động với tư cách là những cá nhân cán bộ, công nhân viên trong tổ chức và các vấn đề có liên quan đến họ như công việc và các quyền lợi, nghĩa vụ của họ trong tổ chức.

Mục tiêu cơ bản của bất kỳ tổ chức nào cũng là sử dụng một cách có hiệu suất nguồn nhân lực để đạt được mục tiêu của tổ chức đó. Quản trị nhân lực nhằm củng cố và duy trì đầy đủ số lượng và chất lượng lao động cần thiết cho tổ chức để đạt được mục tiêu đặt ra. Quản trị nhân lực giúp tìm kiếm và phát triển những hình thức, những phương pháp tốt nhất để người lao động có thể đóng góp nhiều sức lực cho việc đạt được các mục tiêu của tổ chức, đồng thời cũng tạo cơ hội để phát triển không ngừng chính bản thân người lao động.

Không một hoạt động nào của tổ chức mang lại hiệu quả nếu thiếu "Quản trị nhân lực". Quản trị nhân lực là bộ phận cấu thành và không thể thiếu của Quản trị kinh doanh. Quản trị nhân lực thường là nguyên nhân của thành công hay thất bại trong các hoạt động sản xuất - kinh doanh.

Tuy nhiên, không phải bất cứ tổ chức sản xuất - kinh doanh nào cũng nhận thức rõ được vấn đề này. Có nơi còn chưa đặt vấn đề thành một chính sách, một biện pháp để có kế hoạch trong sản xuất - kinh doanh. Vì vậy, một số tổ chức thường hay bị động, gặp đâu làm đó, chạy theo tình hình sự việc. Có nơi thấy được vấn đề, lãnh đạo có quan tâm, có tổ chức bộ phận chức năng làm tham mưu, nhưng chương trình kế hoạch không đồng bộ. Tuy có nơi thành đạt trong lĩnh vực này hay lĩnh vực khác (như tuyển chọn, đề bạt, khuyến khích...) nhưng nói chung còn giải quyết rời rạc, không mang lại hiệu quả chung. Một số nơi còn quản lý theo lối hành chính, chưa quản lý có căn cứ khoa học.

Thực chất của QTNL là công tác quản lý con người trong phạm vi nội bộ một tổ chức, là sự đối xử của tổ chức đối với người lao động. Nói cách khác, QTNL chịu trách nhiệm về việc đưa con người vào tổ chức giúp cho họ thực hiện công việc, thù lao cho sức lao động của họ và giải quyết các vấn đề phát sinh.

Quản trị nhân lực đóng vai trò trung tâm trong việc thành lập các tổ chức và giúp cho các tổ chức tồn tại và phát triển trên thị trường. Tầm quan trọng của QTNL trong tổ chức xuất phát từ vai trò quan trọng của con người. Con người là yếu tố cấu thành nên tổ chức, vận hành tổ chức và quyết định sự thành bại của tổ chức. Nguồn nhân lực là một trong những nguồn lực không thể thiếu được của tổ chức nên QTNL chính là một lĩnh vực quan trọng của quản lý trong mọi tổ chức. Mặt khác, quản lý các nguồn lực khác cũng sẽ không có hiệu quả nếu tổ chức không quản lý tốt nguồn nhân lực, vì suy đến cùng mọi hoạt động quản lý đều thực hiện bởi con người.

Trong thời đại ngày nay, QTNL có tầm quan trọng ngày càng tăng vì những lý do sau:

Do sự cạnh tranh ngày càng gay gắt trên thị trường nên các tổ chức muốn tồn tại và phát triển buộc phải cải tổ tổ chức của mình theo hướng tinh giảm, gọn nhẹ, năng động trong đó yếu tố con người mang tính quyết định. Bởi vậy, việc tìm đúng người phù hợp để giao đúng việc, đúng cương vị đang là vấn đề đáng quan tâm đối với mọi loại hình tổ chức hiện nay.

Sự tiến bộ của khoa học kỹ thuật cùng với sự phát triển của nền kinh tế

buộc các nhà quản trị phải biết thích ứng. Do đó việc tuyển chọn, sắp xếp, đào tạo, điều động nhân sự trong tổ chức nhằm đạt hiệu quả tối ưu là vấn đề phải quan tâm hàng đầu.

Nghiên cứu về QTNL sẽ giúp cho các nhà quản trị học được cách giao tiếp với người khác; biết cách đặt câu hỏi và biết cách lắng nghe, biết cách tìm ra ngôn ngữ chung với nhân viên của mình và biết cách nhạy cảm với nhu cầu của nhân viên; biết cách đánh giá nhân viên chính xác biết cách lôi cuốn nhân viên say mê với công việc và tránh được các sai lầm trong việc tuyển chọn, sử dụng lao động để nâng cao chất lượng thực hiện công việc và nâng cao hiệu quả của tổ chức.

2. Các hoạt động chủ yếu của quản trị nhân lực

Hoạt động sản xuất - kinh doanh ngày nay đặt ra cho Quản trị nhân lực rất nhiều vấn đề cần giải quyết. Bao gồm từ việc đối phó với những sự thay đổi của môi trường kinh doanh, sự biến động không ngừng của thị trường lao động hay những thay đổi của pháp luật về lao động...

Tuy nhiên, có thể phân chia các hoạt động chủ yếu của QTNL theo 3 nhóm chức năng chủ yếu sau:

Nhóm chức năng thu hút (hình thành) nguồn nhân lực: bao gồm các hoạt động đảm bảo cho tổ chức có đủ nhân viên về số lượng cũng như chất lượng. Muốn vậy tổ chức phải tiến hành: kế hoạch hóa nhân lực; phân tích, thiết kế công việc; biên chế nhân lực; tuyển mộ, tuyển chọn, bố trí nhân lực.

Kế hoạch hóa nhân lực: là quá trình đánh giá nhu cầu của tổ chức về nguồn nhân lực phù hợp với mục tiêu chiến lược và các kế hoạch của tổ chức và xây dựng các giải pháp nhằm đáp ứng nhu cầu đó.

Phân tích, thiết kế công việc: là quá trình xác định, xem xét, khảo sát những nhiệm vụ và những hành vi liên quan đến một công việc cụ thể. Phân tích, thiết kế công việc thường được sử dụng để xây dựng chức năng nhiệm vụ và yêu cầu về trình độ kỹ thuật của công việc làm cơ sở cho công tác tuyển mộ, tuyển chọn, đào tạo, thù lao...

Biên chế nhân lực là quá trình thu hút người có trình độ vào tổ chức, lựa chọn người đáp ứng yêu cầu công việc trong những ứng cử viên xin việc rồi sắp xếp hợp lý (đúng việc, đúng thời điểm) nhân viên vào các vị trí khác nhau trong tổ chức.

Nhóm chức năng đào tạo và phát triển nguồn nhân lực: Nhóm chức năng

này chú trọng các hoạt động nhằm nâng cao năng lực của nhân viên, đảm bảo cho nhân viên trong tổ chức có các kỹ năng, trình độ lành nghề cần thiết để hoàn thành công việc được giao và tạo điều kiện cho nhân viên phát triển được tối đa các năng lực cá nhân. Bên cạnh việc đào tạo mới còn có các hoạt động đào tạo lại nhân viên mỗi khi có sự thay đổi về nhu cầu sản xuất kinh doanh hay quy trình kỹ thuật, công nghệ đổi mới.

Nhóm chức năng duy trì nguồn nhân lực: nhóm này chú trọng đến việc duy trì và sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực trong tổ chức. Nhóm chức năng này bao gồm 3 hoạt động: đánh giá thực hiện công việc và thù lao lao động cho nhân viên, duy trì và phát triển các mối quan hệ lao động tốt đẹp trong doanh nghiệp.

Thông qua hệ thống thù lao lao động và phúc lợi một mặt thúc đẩy nhân viên làm việc hăng say, tận tình, có ý thức trách nhiệm. Mặt khác đây là những biện pháp hữu hiệu để thu hút và duy trì được đội ngũ lao động lành nghề cho doanh nghiệp.

Những công việc chủ yếu của hoạt động này là:

- Đánh giá sự thực hiện công việc của nhân viên.
- Xây dựng và quản lý hệ thống thù lao lao động.
- Thiết lập và áp dụng các chính sách, phúc lợi, phụ cấp, bảo hiểm xã hội...

Duy trì, phát triển các mối quan hệ lao động tốt đẹp vừa tạo ra bầu không khí tâm lý xã hội tập thể lành mạnh vừa giúp cho nhân viên thỏa mãn với công việc của mình.

Hoạt động này bao gồm các công việc:

- Ký kết hợp đồng lao động, thỏa ước lao động tập thể.
- Giải quyết các tranh chấp, bất bình trong lao động, giải quyết kỷ luật lao động.
- Cải thiện điều kiện làm việc.
- Chăm sóc y tế, bảo hiểm và an toàn lao động.

3. Triết lý quản trị nhân lực

Mỗi một tổ chức đối xử với người lao động theo một cách riêng của mình tùy thuộc vào triết lý được xây dựng và duy trì trong đó.

Như trong thư của Tổng giám đốc khách sạn Sofitel Metropole gửi cho

nhân viên có đoạn viết: "Triết lý quản lý của chúng ta hướng về đội ngũ cán bộ nhân viên. Đó không chỉ là sự bắt đầu của một công việc mà còn là sự khởi đầu con đường công danh của các bạn. Các bạn hãy tin chắc rằng chúng tôi sẽ tạo điều kiện phát triển nghề nghiệp và các bạn sẽ được đào tạo một cách tốt nhất trong khách sạn và tập đoàn của chúng tôi".

Chúng ta có thể hiểu là: *Triết lý QTNL là những tư tưởng, quan điểm của người lãnh đạo cấp cao về cách thức quản lý con người trong tổ chức*. Từ đó mà tổ chức có các biện pháp, chính sách về QTNL và chính các biện pháp, phương pháp quản lý đó có tác dụng nhất định tới hiệu quả, tinh thần và thái độ làm việc của người lao động.

Triết lý QTNL trước hết phụ thuộc vào các quan niệm về yếu tố con người trong lao động sản xuất.

Nếu điểm lại trong lịch sử nhân loại, bỏ qua quan niệm con người là một động vật biết nói ở thời kỳ nô lệ, thì còn có các quan niệm sau:

Thứ nhất: "Con người được coi như một loại công cụ lao động". Quan niệm này lưu hành rộng rãi dưới thời kỳ của F. W. Taylor vào cuối thế kỷ thứ XIX khi các nhà tư bản theo đuổi lợi nhuận tối đa đã kéo dài ngày lao động có khi tới 16 giờ, sử dụng rộng rãi lao động phụ nữ và trẻ em.

Quan niệm này cho rằng: Về bản chất đa số con người không muốn làm việc họ quan tâm nhiều đến cái mà họ kiếm được chứ không phải là công việc họ làm. Ít người muốn và có thể làm những công việc đòi hỏi tính sáng tạo, sự độc lập và tự kiểm soát. Vì thế, chính sách quản lý xác định là: người quản lý (đốc công) trực tiếp phải giám sát và kiểm tra thật chặt chẽ những người giúp việc, phải phân chia công việc ra thành từng bộ phận đơn giản lặp đi lặp lại, dễ dàng học được. Con người có thể chịu đựng được công việc rất nặng nhọc, vất vả khi họ được trả lương cao hơn và họ có thể tuân theo các mức sản lượng được ấn định. Kết quả là các phương pháp khoa học áp dụng trong định mức và tổ chức lao động, năng suất lao động đã tăng lên, những sự bóc lột công nhân cũng đồng thời gắn liền với tên gọi "chế độ vắt kiệt mồ hôi sức lực" của người lao động.

Thứ hai: "Con người muốn được cư xử như những con người". Quan niệm này do các nhà tâm lý xã hội học ở các nước tư bản công nghiệp đã phát triển. Họ nhận thấy các quan niệm trước khi quan tâm đến việc khai thác con người mà không chú ý đến các quy luật chi phối thái độ cư xử của con người khi họ làm việc. Quan niệm này lưu ý người quản lý phải tạo ra một bầu không khí tốt,

Chương I. Vai trò của quản trị nhân lực trong các tổ chức

dân chủ, thông tin cho những người giúp việc và lắng nghe ý kiến của họ. Đại diện cho quan niệm này là Elton Mayo.

Thứ ba: "Con người có các tiềm năng cần được khai thác và làm cho phát triển". Quan niệm này cho rằng: Bản chất con người không phải là không muốn làm việc, họ muốn góp phần thực hiện mục tiêu, họ có năng lực độc lập sáng tạo. Chính sách quản lý phải động viên, khuyến khích con người để họ đem hết khả năng tham gia vào công việc chung. Mở rộng quyền độc lập và tự kiểm soát của họ sẽ có lợi cho việc khai thác các tiềm năng trong con người. Đồng thời cũng xuất hiện những chính sách thương lượng thỏa thuận giữa chủ và thợ trên một số điểm nào đó.

Tương ứng với ba quan niệm về con người lao động có 3 mô hình quản lý con người:

- Mô hình cổ điển
- Mô hình các quan hệ con người.
- Mô hình các tiềm năng con người.

Cũng có 3 thuyết:

- Thuyết X
- Thuyết Y
- Thuyết Z

Hình I-1. So sánh ba học thuyết về con người

Thuyết X	Thuyết Y	Thuyết Z
Cách nhìn nhận đánh giá về con người		
<ul style="list-style-type: none">- Con người về bản chất là không muốn làm việc.- Cái mà họ làm không quan trọng bằng cái mà họ kiếm được.- Rất ít người muốn làm một công việc đòi hỏi tính sáng tạo, tự quản, sáng kiến hoặc tự kiểm tra.	<ul style="list-style-type: none">- Con người muốn cảm thấy mình có ích và quan trọng, muốn chia sẻ trách nhiệm và tự khẳng định mình.- Con người muốn tham gia vào công việc chung.- Con người có những khả năng tiềm ẩn cần được khai thác.	<ul style="list-style-type: none">- Người lao động sung sướng là chìa khóa dẫn tới năng suất lao động cao.- Sự tin tưởng, sự tế nhị trong cư xử và sự kết hợp chặt chẽ trong tập thể là các yếu tố dẫn đến sự thành công của người quản trị.

Phương pháp quản lý		
<ul style="list-style-type: none"> - Người quản lý cần phải kiểm tra, giám sát chặt chẽ cấp dưới và người lao động. - Phân chia công việc thành những phần nhỏ dễ làm, dễ thực hiện, lặp đi lặp lại nhiều lần các thao tác. - Áp dụng hệ thống trật tự rõ ràng và một chế độ khen thưởng hoặc trừng phạt nghiêm ngặt. 	<ul style="list-style-type: none"> - Phải để cho cấp dưới thực hiện được một số quyền tự chủ nhất định và tự kiểm soát cá nhân trong quá trình làm việc. - Có quan hệ hiểu biết và thông cảm lẫn nhau giữa cấp trên và cấp dưới. 	<ul style="list-style-type: none"> - Người quản lý quan tâm và lo lắng cho nhân viên của mình như cha mẹ lo lắng cho con cái. - Tạo điều kiện để học hành, phân chia quyền lợi thích đáng, công bằng, thăng tiến cho cấp dưới khi đủ điều kiện.
Tác động tới nhân viên		
<ul style="list-style-type: none"> - Làm cho người lao động cảm thấy sợ hãi và lo lắng. - Chấp nhận cả những việc nặng nhọc và vất vả, đơn điệu miễn là họ được trả công xứng đáng và người chủ công bằng. - Lạm dụng sức khỏe, tổn hại thể lực, thiếu tính sáng tạo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tự thấy mình có ích và quan trọng, có vai trò nhất định trong tập thể do đó họ càng có trách nhiệm. - Tự nguyện, tự giác làm việc, tận dụng khai thác tiềm năng của mình. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tin tưởng, trung thành và dồn hết tâm lực vào công việc. - Đôi khi ỷ lại, thụ động vào trông chờ.

Và cũng có 3 trường phái.

- Trường phái tổ chức lao động khoa học.
- Trường phái tâm lý xã hội (trường phái các quan hệ con người).
- Trường phái QTNL hiện đại (trường phái nguồn nhân lực).

3.1. Trường phái (cổ điển)

Người đứng đầu trường phái này là Frederick Wilson Taylor (1856-1915), một kỹ sư người Mỹ. Ngoài ra còn có H. Fayol, Gantt, Gilbreth và một số người khác.

Một số nguyên tắc quản lý con người của trường phái cổ điển:

- a. Thống nhất chỉ huy và điều khiển: một người cấp dưới chỉ nhận mệnh

lệnh của một người thủ trưởng (chief). Với nguyên tắc này, họ không thừa nhận có nhiều kênh, nhiều tuyến cùng chỉ huy, cùng ra lệnh trong sản xuất vì sẽ rối, sẽ chồng chéo, có khi còn cạnh tranh lẫn nhau (về quyền lực, về uy tín).

b. Phân công lao động và chuyên môn hóa các chức năng: thực hiện phân công lao động thật tỉ mỉ, chia nhỏ công việc ra thành từng bộ phận, mỗi bộ phận giao cho một công nhân, thực hiện trên một máy chuyên môn hóa. Mỗi chức năng đều được huấn luyện, đào tạo theo hướng chuyên môn hóa.

c. Thực hiện sự phân chia những người trong doanh nghiệp ra làm hai bộ phận: một bộ phận làm công việc thiết kế sản phẩm, tổ chức sản xuất... gồm các kỹ sư, một bộ phận chuyên thực hiện công việc gồm những người công nhân.

d. Về mặt tổ chức cần có sơ đồ tổ chức bộ máy quản lý, quy chế, văn bản tổ chức đối với mỗi doanh nghiệp.

e. Tập trung quyền lực (điều khiển, chỉ huy) cho cấp cao nhất của doanh nghiệp, không phân tán quyền lực cho các cấp dưới. Làm như vậy ra quyết định nhanh, đỡ tốn thời gian và phương tiện.

f. Tìm mọi biện pháp đạt được tính vô ngã (impersonalitics) trong tổ chức doanh nghiệp, không ai có thể lợi dụng để mưu cầu lợi ích riêng, đưa cái "tôi" vào công việc chung của doanh nghiệp.

g. Tiêu chuẩn hóa và thống nhất các thủ tục (về hành chính, về quản lý).

h. Thiết lập trật tự và kỷ luật nghiêm ngặt trong sản xuất.

i. Lợi ích bộ phận phụ thuộc vào lợi ích chung.

j. Công bằng, không thiên vị, khước từ mọi đặc quyền, đặc lợi.

k. Phân tích hợp lý, khoa học mọi công việc.

l. Nhà quản lý, các kỹ sư có nhiệm vụ tìm ra được con đường (phương pháp) tốt nhất để thực hiện công việc, rồi huấn luyện cho công nhân làm.

m. Ưu tiên cho nguyên tắc chuyên gia: điều khiển doanh nghiệp là công việc của các chuyên gia đã được đào tạo (kỹ sư, nhà kinh tế).

Người ta nhận thấy trường phái cổ điển đã có những ưu điểm sau:

- Đã đưa ra sự phân tích khoa học, tỉ mỉ mọi công việc.
- Trên cơ sở đó, phân công lao động chặt chẽ, huấn luyện cho từng người thực hiện các phương pháp lao động khoa học.
- Ấn định các mức lao động, các tiêu chuẩn thực hiện công việc.

- Đưa ra cách trả công tương xứng với kết quả công việc (tiền lương theo sản phẩm, tiền thưởng).
- Thiết lập một trật tự, một kỷ luật lao động nghiêm ngặt trong sản xuất...

Nhưng đồng thời cũng có một số nhược điểm lớn:

- Không tin vào con người và đánh giá thấp con người (cho con người bản chất là lười biếng, không muốn làm việc).
- Vì không tin con người nên nhất thiết phải kiểm tra, kiểm soát họ từng giây, từng phút.
- Buộc con người phải làm việc với cường độ lao động cao, liên tục, dẫn đến chỗ chóng suy nhược cơ thể, giảm khả năng làm việc.
- Muốn hay không cũng xuất hiện sự chống đối giữa người lao động với nhà quản lý, với giới chủ.

3.2. Trường phái tâm lý - xã hội học (các mối quan hệ con người)

Thuộc trường phái này gồm có: Argyris, Mac-Gregore, Likert, Maier, Lewin, Elton Mayo, Rogers, Maslow...

Một số nguyên tắc quản lý con người của trường phái tâm lý xã hội.

- a. Phân bổ quyền lực và trách nhiệm cho cấp dưới, đặc biệt khi quy mô sản xuất đã lớn, nếu quá tập trung sẽ làm mất quyền chủ động, sáng tạo của cấp dưới và gây tổn thất về thời gian.
- b. Tìm kiếm sự tham gia, đóng góp của mọi người cấp dưới vào công việc chung.
- c. Đánh giá cao vai trò động viên của người quản lý, điều khiển.
- d. Xây dựng các mối quan hệ dựa trên lòng tin cậy lẫn nhau hơn là dựa trên quyền lực.
- e. Phát triển tinh thần trách nhiệm, tự kiểm tra.
- f. Phát triển công việc theo tổ, đội (một tập thể người), chú ý xây dựng các tập thể này.
- g. Tạo ra bầu không khí tâm lý tốt đẹp trong lao động (đoàn kết, thân thiện, tránh đố kỵ, ghen ghét nhau).
- h. Chú trọng thông tin cho mọi người, đồng thời nhà quản lý phải liên lạc thường xuyên với con người (hiểu họ nghĩ gì, cần gì, có khó khăn gì).
- i. Tạo ra sự gắn bó, sự hưởng ứng, sự đồng cảm giữa người và người.

Chương I. Vai trò của quản trị nhân lực trong các tổ chức

j. Cần chú ý tới dư luận, đến các luồng tin tức trao đổi giữa những con người trong doanh nghiệp để xử lý một cách khách quan và có lợi cho công việc chung.

k. Đào tạo các nhà tâm lý học lao động, chịu trách nhiệm nghiên cứu, xây dựng các mối quan hệ con người trong doanh nghiệp.

l. Ưu tiên cho các quan hệ con người trong hoạt động: nhà quản lý, nhà tổ chức trước tiên là phải là một nhà thực hành về tâm lý học, một người giỏi động viên và thông tin, liên lạc với con người.

3.3. Trường phái hiện đại (khai thác các tiềm năng con người)

Trường phái này gồm Drucker, Chandler, Lawrence, Lorsch, Woodward, March, Simon, Bennis, Beckhard, Hugo Munsterberg...

Một trong số nguyên tắc quản lý con người của trường phái hiện đại:

a. Cách tiếp cận hệ thống: coi doanh nghiệp, bao gồm nhiều người là một hệ thống mở, cần luôn thích ứng với môi trường (thị trường, công nghệ mới, luật pháp của Chính phủ, thị trường vốn...).

b. Các bộ phận bên trong của tổ chức (những con người) phải được vận hành một cách thống nhất, gắn kết như một.

c. Quản lý cần mềm dẻo, uyển chuyển để thích ứng với môi trường xung quanh luôn phát triển, biến đổi và có lúc không ổn định.

d. Tìm cách cải thiện các điều kiện lao động và chất lượng cuộc sống lao động.

e. Phát triển các hình thức mới về tổ chức lao động, làm phong phú các chức năng, các tổ, đội tự quản, các câu lạc bộ chất lượng cao...

f. Giải quyết các vấn đề về kinh tế, về kỹ thuật trong doanh nghiệp không được tách rời các vấn đề xã hội (có nghĩa là yếu tố con người).

g. Bàn bạc, thuyết phục, thương lượng với con người để đạt được sự đổi mới, đặc biệt chú ý đến bộ phận tích cực.

h. Nhà quản lý phải có đầu óc chiến lược, có đầu óc tổ chức, giỏi làm việc với con người, động viên, phát huy được khả năng của con người.

Người ta thấy:

- Trường phái hiện đại muốn phát triển tư tưởng quản lý của trường phái tâm lý - xã hội lên một mức cao hơn.

cần tìm cách khai thác, huy động vào sản xuất.

- Họ coi con người như "một hệ thống mở, phức tạp và độc lập". Cần phải thấy rõ hệ thống đó khi điều khiển con người.

- Tuy nhiên, muốn thỏa mãn con người trong lao động, trong cuộc sống cần có nhiều điều kiện.

Như vậy:

- Triết lý QTNL thường ở điểm nào đó trong các quan niệm mô hình, các thuyết, các trường phái QTNL nói trên, do đó phải chú ý tính hợp lý của từng mô hình, trường phái. Điều này đòi hỏi những kiến thức quản lý con người và tài năng của từng người giám đốc, từng nhà kinh tế, nhà quản trị. Không có một công thức chung nào áp dụng cho mọi lúc mọi nơi. Kinh nghiệm các nước công nghiệp phát triển ngày nay đều sử dụng kết hợp các mô hình các thuyết trên vào quản lý con người một cách có chọn lọc.

- Triết lý QTNL của cán bộ lãnh đạo cao nhất ở tổ chức, ở doanh nghiệp sẽ ảnh hưởng hoặc tác động trực tiếp đến cách thức QTNL của các nhà quản trị bên dưới và tất nhiên tác động đến các quyết định QTNL.

- Khi hoạch định chính sách quản lý con người cần phải quan tâm đầy đủ đến những điểm sau:

- Tôn trọng và quý mến người lao động.
- Tạo ra những điều kiện để con người làm việc có năng suất lao động cao, đảm bảo yêu cầu của doanh nghiệp.
- Quan tâm đến những nhu cầu vật chất, tinh thần, đặc biệt là những nhu cầu về tâm lý, xã hội của con người.
- Làm cho con người ngày càng có giá trị trong xã hội.
- Thấy rõ được các mối quan hệ tác động giữa kỹ thuật, kinh tế, pháp luật, xã hội khi giải quyết các vấn đề liên quan đến con người.
- Quản lý con người một cách văn minh, nhân đạo, làm cho con người ngày càng có hạnh phúc trong lao động và trong cuộc sống.

Đó là những điểm không phải dễ dàng thực hiện nhưng vẫn là những đòi hỏi mấu chốt đối với các nhà quản lý trong các tổ chức và các nhân viên chuyên môn nhân lực trong thời đại hiện nay.

4. Quản trị nhân lực là một khoa học và là một nghệ thuật

Quản trị nhân lực là một hệ thống các kiến thức, các nguyên tắc và các

phương pháp khoa học đã được đúc rút và kiểm nghiệm qua thực tế để thực hiện các chức năng quản lý con người, tạo động lực để thúc đẩy hoạt động của họ, liên kết và phối hợp các hoạt động của con người. Lãnh đạo và kiểm tra các hoạt động của con người để thực hiện được các chức năng quản lý con người đó, người quản lý phải biết vận dụng linh hoạt các kiến thức, phương pháp quản lý cho phù hợp với từng người lao động trong từng trường hợp.

Quản trị nhân lực đã trải qua nhiều thế kỷ, được nhiều nhà quản lý, nhà khoa học nghiên cứu, tìm hiểu đúc kết thành nhiều trường phái, được thực tiễn chấp nhận, áp dụng và ngày nay người ta đã viết thành sách giáo khoa để giảng dạy, hoặc chuyên đề đăng trên báo, chủ đề tuyên truyền, phổ biến và áp dụng phổ biến trong thực tế sản xuất, cũng như nhiều lĩnh vực khác.

Vì vậy "QTNL" thực sự đã trở thành một khoa học. Những chức năng (nội dung) của nó liên quan với nhiều khoa học chung, cũng như khoa học chuyên ngành (khoa học tự nhiên, khoa học xã hội, khoa học kỹ thuật, khoa học kinh tế, khoa học quản lý, khoa học kinh tế tổ chức...).

QTNL liên quan đến con người, vì con người là đối tượng của quản lý, mà trong quá khứ, hiện tại cũng như tương lai, con người luôn luôn thay đổi, luôn luôn phát triển, con người có được kiến thức từ giáo dục, có kinh nghiệm từ hoạt động thực tế, hoặc từ quan sát thực tế. Con người có văn hóa, có kiến thức, có kinh nghiệm thực tế đó không chịu đứng yên để nhìn điều kiện hoạt động, kết quả hoạt động của mình lắp đặt như cũ hoặc xấu đi, mà luôn luôn phấn đấu vươn lên những điều kiện tốt đẹp hơn. Con người không ngừng sáng tạo cải tiến kỹ thuật, công nghệ tiên tiến, đấu tranh cho những quan hệ tự do bình đẳng giữa con người để làm cho sản xuất ngày càng hiệu quả, đời sống ngày càng được nâng cao. Người quản lý tiên tiến phải tính đến những biến đổi về chất của đối tượng quản lý, đồng thời cũng tính đến những điều kiện khách quan, bằng trí tưởng tượng sáng tạo, có những dự đoán chính xác đúc kết thành lý luận, kinh nghiệm để áp dụng kiến thức đó. Mọi biến đổi của các điều kiện, yếu tố nói trên đòi hỏi người quản lý phải có thay đổi trong tư duy, tìm những hình thức, phương pháp, cơ chế quản lý mới, nhằm đem lại hiệu quả cao trong quản trị nhân lực. Tất cả điều đó không chỉ là một khoa học, mà còn là một nghệ thuật.

III. ẢNH HƯỞNG CỦA MÔI TRƯỜNG ĐỐI VỚI QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

Hiện nay chúng ta đang sống trong một môi trường luôn thay đổi và thay

đối với một tốc độ rất nhanh. Các nhà quản lý phải đối mặt với một nhiệm vụ khó khăn đó là chuẩn bị cho sự thay đổi đồng thời cũng phải thích nghi với những sự thay đổi cho phù hợp với sự thay đổi đó. Bởi vậy, nhận biết rõ nguồn gốc của sự thay đổi là một yếu tố quan trọng đối với các nhà quản lý nói chung và với các nhân viên chuyên môn nhân lực nói riêng.

Có 4 nguồn thay đổi quan trọng có thể tác động mạnh mẽ tới các hoạt động của các nhà quản lý tổ chức

- *Môi trường vật chất và môi trường kinh tế*: việc gia tăng dân số và cạn kiệt về tài nguyên, ô nhiễm môi trường làm cho sự cạnh tranh giữa các vùng, các quốc gia, các công ty và thậm chí các cá nhân với nhau ngày càng trở nên khốc liệt hơn. Sự tăng trưởng kinh tế và tốc độ lạm phát đều có ảnh hưởng đến thu nhập, đời sống và công ăn việc làm cho người lao động.

- *Môi trường công nghệ - kỹ thuật, thông tin*: kỹ thuật hiện đại và công nghệ sản xuất mới làm xuất hiện một số ngành nghề mới, đòi hỏi người lao động phải được trang bị những kiến thức và kỹ năng mới. Thêm vào đó nghề cũ mất đi phải có đào tạo lại, bồi dưỡng, nâng cao trình độ và giải quyết những người dôi ra. Khoa học kỹ thuật hiện đại đã làm cho môi trường thông tin ngày càng phát triển và thông tin trở thành một nguồn lực mang tính chất sống còn đối với tổ chức.

- *Môi trường chính trị*: Các tổ chức kinh doanh sẽ ngày càng có tác động mạnh mẽ hơn tới môi trường chính trị thông qua các sản phẩm dịch vụ hay việc làm do họ tạo ra đối với xã hội. Ngược lại môi trường chính trị có ảnh hưởng mạnh mẽ như là sự ổn định các chính sách kinh tế.

- *Môi trường văn hóa xã hội*: Xã hội phân chia thành nhiều nhóm quyền lợi và các nhóm này sẽ quan tâm đến những sản phẩm mang tính cộng đồng như là nạn thất nghiệp hơn là một số sản phẩm kinh tế như là lợi nhuận...

Thêm vào đó lối sống, nhu cầu cách nhìn nhận về giá trị con người cũng thay đổi. Những thay đổi này có ảnh hưởng đến cách tư duy và các chính sách và QTNL trong các tổ chức.

Từ sự phân tích trên có thể chỉ ra môi trường QTNL bao gồm:

- *Môi trường bên ngoài*: gồm các yếu tố như: khung cảnh kinh tế - chính trị, dân số và lực lượng lao động trong xã hội, các điều kiện văn hóa - xã hội chung của đất nước, pháp luật, khoa học kỹ thuật công nghệ, khách hàng, đối thủ cạnh tranh.

- *Môi trường bên trong*: gồm các yếu tố như sứ mạng, mục tiêu, nhiệm vụ của tổ chức chính sách chiến lược của tổ chức, bầu không khí tâm lý xã hội, cơ cấu tổ chức của đơn vị.

Các yếu tố đó ảnh hưởng tới sự hình thành và phát triển nguồn nhân lực, tính chất nội dung và cách thức thực hiện các hoạt động quản lý nguồn nhân lực trong tổ chức.

IV. QUÁ TRÌNH HÌNH THÀNH VÀ PHÁT TRIỂN QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

Giai đoạn sơ khai của QTNL bắt đầu thời kỳ trung cổ, khi lao động còn thực hiện ở những hình thức tự nhiên. Sự phát triển thành phố và làng mạc đã tạo ra những nhu cầu mới về hàng hóa và dịch vụ cũng như việc làm cho những người muốn thoát khỏi áp bức, bóc lột của xã hội phong kiến. Những người thợ thủ công đã tập hợp nhau lại thành các phường hội, tự tổ chức quá trình lao động của mình, theo những quy ước, thường do người thợ cả, người thợ lành nghề nhất hoặc gia trưởng (tộc trưởng) định ra, điều hành phân công lao động giữa những người lao động trong những nhóm không lớn. Quan hệ xã hội của sản xuất vật chất ở giai đoạn này thể hiện sự phụ thuộc cá nhân người lao động đối với những hình thức bắt buộc ngoài kinh tế của lao động.

Phát triển công trường thủ công, đưa đến sự tiếp cận mới trong lãnh đạo hoạt động lao động. Phá vỡ khuôn khổ xưởng thủ công, công trường thủ công kết hợp các xưởng thủ công độc lập trước đó đưa phân công lao động trực tiếp vào quá trình sản xuất. Quan hệ lao động trở thành quan hệ thống trị và phụ thuộc (giữa người nắm giữ tư liệu sản xuất, hàng hóa và người làm thuê). Trong hệ thống quản trị nhân lực thủ công, người làm thuê của sản xuất công trường là lao động kết hợp. Đối tượng của quản lý, chức năng QTNL (điều kiện lao động chung, tổ chức hệ thống tiền lương (tiền công), chế độ làm việc, theo dõi kiểm tra việc thực hiện...) là của người chủ sản xuất - người thuê mướn lao động.

Bước ngoặt công nghiệp thế kỷ XVIII-XIX, từ công trường thủ công chuyển sang sản xuất máy móc là sự thay đổi cách mạng của lực lượng sản xuất, đồng thời cũng làm thay đổi sâu sắc về chất trong hình thức xã hội hóa lao động. Khác với công trường thủ công, cơ sở sản xuất là con người, là đối tượng của quản lý, giờ đây trở thành hệ thống của máy riêng lẻ được kết hợp lại. Người công nhân phụ thuộc vào sự vận hành của máy, làm theo nhịp điệu và chức năng của máy. Công nghiệp hóa tư bản làm dịch chuyển trọng tâm (sự chú ý) trong quản lý sản xuất về phía yếu tố vật chất, làm hạn hẹp đi sự tự quản lý.

Trong những điều kiện phát triển kinh tế theo kiểu công nghiệp, hình thành QTNL theo kỹ thuật (quản lý truyền thống), dựa trên nguyên tắc phân công lao động tối đa và chuyên môn hóa công nhân, công xưởng, tách lao động sản xuất và lao động quản lý, định hướng hình thức bắt buộc kinh tế rõ ràng trong quan hệ lao động.

Tiến bộ kỹ thuật, không ngừng làm thay đổi hệ thống các quan hệ lao động và các nội dung của QTNL. Đồng thời, dưới ảnh hưởng của các chính sách nhà nước, những tìm kiếm của các nhà khoa học, các nhà tổ chức, QTNL cũng không ngừng đổi mới.

Mặc dù người lao động được sử dụng với số lượng lớn, các chủ doanh nghiệp (tổ chức) vẫn duy trì sự lãnh đạo và kiểm soát nhân lực trong tay họ.

Thời kỳ phát triển vũ bão của công nghiệp cuối thế kỷ 19 đầu thế kỷ 20: tập trung hóa sản xuất, độc quyền hóa tư bản ở Mỹ, Đức, Anh và nhiều nước khác dẫn đến sự tập trung nhiều doanh nghiệp lớn; đông đảo quần chúng công nhân gồm các ngành nghề khác nhau, làm những công việc chuyên môn hóa hẹp đòi hỏi ít về trình độ lành nghề; quản lý trực tuyến đã trở nên phức tạp và khó khăn hơn, đòi hỏi có sự tăng cường nghiên cứu để nâng cao sức khỏe, an toàn cho người lao động. Việc quản lý theo kinh nghiệm chuyển sang quản lý khoa học, cần phải tăng cường nghiên cứu các phương pháp, các thao tác làm việc, các tiêu chuẩn định mức, các phương pháp tuyển chọn, đào tạo, khuyến khích, nâng cao khả năng làm việc của người lao động. Những tìm kiếm thể hiện trong các trường phái lý luận của Gilbret, Taylor, Emerson, Elton Mayo... Nhiều nghiên cứu trở thành cơ sở của quản lý hiện đại. Nó định hướng lãnh đạo từng người lao động riêng lẻ như "con người kinh tế hợp lý".

Vào những năm 1920, nền công nghiệp và thương mại thế giới nằm trong tay những tập đoàn lớn, chúng chi phối toàn bộ nhân lực cả về sức khỏe và tinh thần, thậm chí còn lũng đoạn cả chính quyền nhà nước. Trong những năm nay hoạt động hợp pháp của công đoàn chưa được thừa nhận, kéo dài đến hết phần tư đầu thế kỷ XX.

Những năm 1930 - 1940, quá trình tập trung hóa sản xuất, vai trò của nhà nước trong điều chỉnh kinh tế, trong lĩnh vực sử dụng lao động làm thuê được nâng cao, nhưng cũng làm phức tạp thêm những quan hệ lao động và tư bản trong sản xuất, trong các doanh nghiệp lớn ở Mỹ, Tây Âu, Nhật Bản, phổ biến phương pháp sản xuất theo dây chuyền. Không chỉ số lượng mà trình độ thành thạo của công nhân là điều kiện quan trọng để nâng cao hiệu quả sản xuất. Điều đó đòi hỏi các nhà quản lý phải hoàn thiện, tiêu chuẩn hóa phương pháp tuyển chọn cán bộ công nhân, hoàn thiện tổ chức và trả lương, phát triển hệ thống đào

tạo trong doanh nghiệp và nâng cao trình độ lành nghề cho nhân viên. Các nhà sản xuất đã chú ý thu hút những nhà tâm lý, nhà xã hội học tham gia. Những tác động này làm tăng tính tích cực của người lao động, nâng cao năng suất lao động, cải thiện bầu không khí xã hội trong doanh nghiệp, làm giảm những đưng độ giữa lao động và quản lý. Trường phái "các quan hệ con người" mở ra kỷ nguyên mới trong quản lý. Tuy vậy, thực chất những phương pháp tâm lý xã hội thời đó không làm thay đổi cơ sở của QTNL truyền thống, mà chỉ làm thay đổi hình thức của nó.

Cuộc khủng hoảng kinh tế làm sụp đổ hơn 1/3 nền sản xuất công nghiệp thế giới, làm mâu thuẫn tới đỉnh quan hệ chính trị - xã hội, làm mất niềm tin vào sự hùng mạnh của các đôn bầy kinh tế truyền thống dựa trên các nguyên tắc tự do cạnh tranh. Tăng cường sự can thiệp của Nhà nước vào kinh tế, vào lĩnh vực lao động làm thuê. Một trong những hướng chính là phải xác định nguyên tắc chung của việc làm và quan hệ lao động. Một mặt, Nhà nước - chủ thể QTNL vĩ mô, dưới dạng tạo ra hệ thống công việc xã hội, áp dụng nghĩa vụ lao động thời chiến. Mặt khác, điều chỉnh hoạt động của các chủ doanh nghiệp trong lĩnh vực thuê mướn lao động bằng những luật hạn chế, không chỉ xuất phát từ lợi ích người thuê mướn lao động mà còn tính đến áp lực từ phía người lao động, công đoàn, các lực lượng chính trị khác, chủ quyền chung của toàn dân v.v...

QTNL thời kỳ này thực tế phụ thuộc vào lực lượng dân chủ thống trị. Các nhà nước dân chủ tư sản có những chính sách hạn chế mức độ tự do của độc quyền trong những vấn đề điều kiện việc làm, tiền lương và chế độ làm việc. Ở Mỹ tổng thống Ruzovel áp dụng luật quy định tiêu chuẩn bảo đảm xã hội (1930), bảo hiểm xã hội (1935), mức lương tối thiểu, tiền lương làm vượt giờ, điều kiện kỹ thuật an toàn và bảo hộ lao động trong nhiều ngành sản xuất (1936), tiêu chuẩn lao động (1938). Ở Pháp, chính phủ phe tả lên nắm chính quyền (1936), đưa luật một tuần làm việc 40 giờ, trả lương nghỉ phép, tăng lương cho công nhân viên chức. Những năm sau chiến tranh nhà nước tích cực điều chỉnh điều kiện và chế độ làm việc. Ở Nhật, sau chiến tranh xác định sự kiểm soát tiền lương và giá cả, áp dụng các tiêu chuẩn Nhà nước trong quan hệ: điều kiện lao động, thời gian làm việc và trả công làm ngoài giờ (luật tiêu chuẩn lao động 1947). Những thay đổi trong quản lý không chỉ làm căng thẳng mà còn làm nổ ra những tranh chấp (đưng độ) giữa người lao động và người sử dụng lao động. Có thể nói những năm cuối chiến tranh và sau chiến tranh, QTNL đã chuyển sang giai đoạn mới. Sự thay đổi trong các quan hệ giữa con

người đã chỉ ra sự thay đổi tích cực của công nhân trong bàn bạc ra các quyết định, chế độ góp ý kiến, sự đối thoại trực tiếp có thể làm tăng năng suất lao động rất nhiều. Người ta nhấn mạnh đến việc nghiên cứu con người và tăng cường sức mạnh của lao động được tổ chức. Các chương trình đào tạo các nhà quản lý, các nhà giám sát được tổ chức để họ hiểu hơn những người dưới quyền họ (thành lập hệ thống đào tạo nâng cao trình độ cán bộ lãnh đạo từ đốc công đến quản lý).

Phát triển kinh tế những năm sau chiến tranh liên quan tới vai trò của các yếu tố khoa học - kỹ thuật, với hiện đại hóa kỹ thuật sản xuất, đòi hỏi phải tiếp tục phát triển hình thức xã hội hóa lao động, ý nghĩa hợp tác tăng lên, nhất là trong lĩnh vực hoạt động nghiên cứu khoa học, đồng thời cũng làm mâu thuẫn của QTNL truyền thống tăng lên. Do điều kiện lao động đơn điệu, cường độ lao động tăng, sử dụng quá mức thời gian làm ngoài giờ... dẫn đến thái độ thờ ơ, bỏ việc của người lao động trong doanh nghiệp. Nhiều nghiên cứu thí nghiệm để thu hút mọi người lao động, xóa đi thái độ thờ ơ, lạnh nhạt với lao động, như thu hút những công nhân có trình độ chuyên môn, có học vấn tham gia các vấn đề tổ chức, quản lý doanh nghiệp, nghiên cứu áp dụng các phương pháp làm phong phú nội dung lao động, mở rộng các chức năng lao động, quay vòng công việc, định hướng công việc cho từng người. Tuy vậy, những nghiên cứu chưa gắn nhân đạo hóa lao động với hiện đại hóa sản xuất, mở rộng hiệp tác lao động trên cơ sở chất lượng mới, phát triển chiến lược "nguồn tiềm năng con người".

Những tìm kiếm mới như những hình thức hợp tác lao động trong sản xuất trực tiếp, hệ thống khuyến khích vật chất, tổ chức thời gian làm việc, sự tham gia quản lý doanh nghiệp v.v... như tổ chức các đội tự quản (ở Anh, Thụy Điển), sử dụng các hình thức tiền lương dựa trên các định mức chặt chẽ và đánh giá chất lượng công việc, tiền lương gắn với kết quả cuối cùng của công việc và của doanh nghiệp, hình thức "tham gia vào lợi nhuận chung", xây dựng lại chế độ làm việc đã định, đưa ra tính độc lập của người thực hiện trong xác định thời gian làm việc và nghỉ ngơi trong ngày, trong tuần, sự tham gia của người thực hiện trong xác định thời gian làm việc và nghỉ ngơi trong ngày, trong tuần, sự tham gia của người lao động trong quản lý sản xuất (đại diện người lao động trong doanh nghiệp).

Nói chung, những nghiên cứu áp dụng của thập kỷ 1960-1970 phản ánh không chỉ yêu cầu chính trị chung của quần chúng công nhân trong quan hệ dân chủ, mà còn cả kinh tế, sử dụng các tiềm năng về tổ chức và tri thức của công

nhân viên chức, khuyến khích những tìm kiếm thí nghiệm theo hướng này ở Mỹ, Nhật, những hình thức "hợp đồng tập thể", ở Tây Âu, các "Hội đồng xí nghiệp", "Hội đồng sản xuất", "Ủy ban nhà máy"... tạo ra sự thỏa thuận thống nhất hoạt động giữa công nhân, công đoàn và lãnh đạo nhà máy.

Khủng hoảng kinh tế những năm 1970-1980 làm cho các nhà sản xuất thấy rằng quyền lực, tiềm năng quan trọng nhất của lãnh đạo chính là nhân lực, là chỗ dựa cần tăng cường sự chú ý để nâng cao tính tích cực của con người, sử dụng những tiềm năng khả năng hiện có, mà là những khả năng sáng tạo, khả năng tổ chức.

Đổi mới QTNL, khắc phục những mâu thuẫn do hình thức tổ chức quản lý truyền thống đặt ra, là một trong những khía cạnh hiện nay của đổi mới tổ chức quản lý lao động theo cơ chế thị trường.

Cụ thể là sau những năm 1980 đến nay QTNL có sự thay đổi tận gốc rễ có thể nói có một cuộc cách mạng trong QTNL về quan điểm, tên gọi cũng như về cung cách quản lý.

Từ Quản trị nhân viên (quản trị nhân sự - Personnel Management) thành Quản trị nguồn nhân lực (Human Resources Management) có nghĩa là chiến lược con người được coi là một bộ phận quan trọng hàng đầu trong chiến lược sản xuất kinh doanh của tổ chức.

Quản trị nguồn nhân lực (hay Quản lý nguồn nhân lực) là thuật ngữ hiện đại được thăng thế vào cuối những năm 1980 là dấu hiệu ghi nhận vai trò rộng mở và cũng là sự ghi nhận một cung cách quản lý nhân lực mới: từ quản lý cứng nhắc coi con người chỉ là lực lượng thừa hành phụ thuộc cần khai thác tối đa ngắn hạn với chi phí tối thiểu đã và đang chuyển sang một cách quản lý mềm dẻo hơn, linh hoạt hơn, tạo điều kiện để con người phát huy tính tích cực chủ động sáng tạo, vừa khai thác năng lực của họ vừa có kế hoạch đầu tư cho dài hạn sao cho chi phí được sử dụng một cách tối ưu.

TÓM TẮT NỘI DUNG

Quản trị nhân lực là tất cả các hoạt động của một tổ chức để thu hút, xây dựng, phát triển, sử dụng, đánh giá, bảo toàn và gìn giữ một lực lượng lao động phù hợp với yêu cầu của công việc của tổ chức cả về mặt số lượng và chất lượng. Đối tượng của quản trị nhân lực là người lao động với tư cách là những cá nhân và các vấn đề có liên quan đến họ trong tổ chức như công việc và các quyền lợi, nghĩa vụ của họ trong tổ chức. Mục tiêu của quản trị nhân lực nhằm nâng cao sự đóng góp có hiệu suất của người lao động đối với mỗi tổ chức, đáp ứng các yêu cầu công việc trước mắt và trong tương lai của tổ chức cũng như đáp ứng yêu cầu phát triển cá nhân của người lao động. Thực chất của quản trị nhân lực là công tác quản lý con người trong phạm vi nội bộ tổ chức, là sự đối xử của tổ chức với người lao động.

Quản trị nhân lực là một lĩnh vực quan trọng của quản lý trong mọi tổ chức. Quản lý các nguồn lực khác sẽ không có hiệu quả nếu tổ chức không quản lý tốt nguồn nhân lực

Các hoạt động chủ yếu của quản trị nhân lực theo 3 chức năng chủ yếu: Thu hút (hình thành) nguồn nhân lực; đào tạo và phát triển nguồn nhân lực; duy trì nguồn nhân lực.

Cụ thể là

- Kế hoạch hóa nguồn nhân lực
- Phân tích và thiết kế công việc
- Biên chế nhân sự
- Đánh giá thực hiện công việc
- Đào tạo và phát triển nhân lực
- Thù lao lao động
- Quan hệ lao động và bảo vệ lao động

Triết lý quản trị nhân lực là những tư tưởng, quan điểm của người lãnh đạo cấp cao về cách thức quản lý con người trong tổ chức. Từ đó các tổ chức có biện pháp, chính sách về quản trị nhân lực và chính các biện pháp, phương pháp quản lý đó có tác dụng nhất định tới hiệu quả, tinh thần, thái độ làm việc của người lao động.

Quản trị nhân lực là một hệ thống các kiến thức, các nguyên tắc và các

phương pháp khoa học đã được đúc rút và kiểm nghiệm qua thực tế để thực hiện các chức năng quản lý con người, người quản lý phải biết vận dụng linh hoạt các kiến thức, phương pháp quản lý cho phù hợp với từng người trong từng trường hợp.

Các yếu tố của môi trường bên trong và bên ngoài có ảnh hưởng đến sự hình thành và phát triển của nguồn nhân lực cũng như cách thức thực hiện và nội dung các hoạt động quản lý nguồn nhân lực trong tổ chức.

Quản trị nhân lực ra đời từ thời kỳ trung cổ song phát triển mạnh mẽ vào cuối thế kỷ 19 đầu thế kỷ 20. Đặc biệt là từ những năm 80 trở lại đây quản trị nhân lực có sự thay đổi tận gốc rễ, có thể nói có một cuộc cách mạng trong quản trị nhân lực về quan điểm, tên gọi cũng như cung cách quản lý.

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Thế nào là quản trị nhân lực trong tổ chức? Vai trò, sự cần thiết của quản trị nhân lực?
2. Trình bày những hoạt động chủ yếu của quản trị nhân lực?
3. Triết lý quản trị nhân lực là gì? Tầm quan trọng của triết lý quản trị nhân lực?
4. Trình bày các quan niệm về con người lao động; các học thuyết, các trường phái quản trị nhân lực? Các nhà quản lý đã vận dụng các triết lý này như thế nào khi xây dựng một chính sách về quản lý con người trong tổ chức?
5. Hãy chứng minh quản trị nhân lực là một khoa học và cũng là một nghệ thuật?
6. Thế nào là môi trường quản trị nhân lực? Nó ảnh hưởng như thế nào tới các hoạt động quản trị nhân lực trong tổ chức?
7. Trình bày sự hình thành và phát triển của quản trị nhân lực?

MỘT SỐ THUẬT NGỮ

Quản lý	Management
Quản trị nguồn nhân lực	Human Resource Management
Quản trị nhân viên	Personnel Management
Quản trị tài chính	Financial Management
Quản trị sản xuất	Production Management
Quản trị marketing	Marketing Management
Quản trị hành chính	Administrative Management
Văn hóa đoàn thể-Văn hóa Công ty	Corporate Culture
Tổ chức	Organization - Organisation
Môi trường bên ngoài	External Environment
Môi trường bên trong	Internal Environment
Mục tiêu	Vision
Sứ mệnh	Mission
Các giá trị	Values
Phương pháp luận sáng tạo	Creativity Methodologies
Tư duy sáng tạo	Creative Thinking
Khoa học sáng tạo	Creatology
Người lao động	Employees
Quản trị tài nguyên (nguồn) nhân lực	La Gestion des Ressources Humaines
Nghề về con người	Métier d'homme

Chương II

SỰ PHÂN CHIA TRÁCH NHIỆM QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC TRONG TỔ CHỨC

I. SỰ PHÂN CHIA TRÁCH NHIỆM QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC TRONG TỔ CHỨC

1. Sự phân chia trách nhiệm quản lý nguồn nhân lực giữa bộ phận chức năng và những người quản lý khác

Như đã đề cập ở chương 1, quản lý nguồn nhân lực ngày càng có tầm quan trọng trong các tổ chức. Các hoạt động nguồn nhân lực cần phải được đặt ngang hàng với chiến lược kinh doanh và tham gia vào việc đạt các mục tiêu của tổ chức. Tuy nhiên, quản lý nguồn nhân lực chỉ có thể thực sự tham gia tích cực vào thắng lợi kinh tế của tổ chức khi có sự phân định rõ ràng và sự nhìn nhận cùng chia sẻ về các trách nhiệm và quyền hạn quản lý nguồn nhân lực giữa những người quản lý khác trong tổ chức và bộ phận chức năng về nguồn nhân lực cũng như có sự kết hợp hoạt động một cách kiên định giữa họ với nhau.

Trách nhiệm quản lý nguồn nhân lực trước hết thuộc về những người quản lý và lãnh đạo ở các cấp, các bộ phận trong tổ chức như tổng giám đốc, giám đốc, quản đốc phân xưởng, trưởng phòng, ban... Dù hoạt động ở lĩnh vực nào, đảm nhiệm vị trí nào trong tổ chức và với một quy mô như thế nào thì tất cả những người quản lý đều phải trực tiếp giải quyết các vấn đề về nguồn nhân lực vì đó chính là những vấn đề cốt lõi đối với một người quản lý.

Bộ phận chức năng về nguồn nhân lực của công ty có trách nhiệm trợ giúp cho các cán bộ quản lý và lãnh đạo thực hiện các hoạt động quản lý nguồn nhân lực trong bộ phận của mình. Chẳng hạn, phòng nguồn nhân lực xây dựng các mẫu phiếu để giúp những người quản lý đo lường được sự thực

hiện công việc của những người dưới quyền, còn việc đánh giá thì được thực hiện bởi chính những người quản lý đó. Nói cách khác, bộ phận chức năng về nguồn nhân lực chịu trách nhiệm trước hết về việc giúp cho tổ chức có thể đạt được các mục tiêu kinh doanh thông qua việc thiết kế các chương trình nguồn nhân lực, còn những người quản lý khác là những người thực hiện các chương trình đó. Điều đó cũng có nghĩa là mỗi một người quản lý chính là một nhà quản lý nguồn nhân lực.

2. Vai trò và quyền hạn của Bộ phận chức năng về nguồn nhân lực

Với trách nhiệm là người trợ giúp cho những người quản lý, thông thường, bộ phận chức năng về nguồn nhân lực thực hiện ba vai trò sau đây:

Vai trò tư vấn: trong vai trò này, các chuyên gia nguồn nhân lực được coi như những người tư vấn nội bộ, thu thập thông tin, phân tích các vấn đề nhằm thiết kế các giải pháp, đưa ra sự trợ giúp và hướng dẫn đối với những người quản lý khác để giải quyết các vấn đề về nguồn nhân lực trong tổ chức. Chẳng hạn, cán bộ quản lý nguồn nhân lực đưa ra những lời tư vấn về biên chế, đánh giá thực hiện công việc, các chương trình đào tạo, và thiết kế lại công việc. Trong những tình huống như vậy, phòng nguồn nhân lực cung cấp đầu vào để các cán bộ quản lý trực tuyến ra các quyết định.

Vai trò phục vụ: trong vai trò này, các nhân viên nguồn nhân lực thực hiện các hoạt động mà việc thực hiện các hoạt động đó bởi một bộ phận tập trung sẽ có hiệu quả hơn so với các nỗ lực độc lập của một vài đơn vị khác nhau. Những hoạt động này là những hoạt động phục vụ trực tiếp cho các cán bộ quản lý trực tuyến hay các bộ phận chức năng khác trong tổ chức ví dụ như tuyển mộ, đào tạo định hướng, ghi chép hồ sơ, thực hiện các báo cáo về nhân sự...

Vai trò kiểm tra: phòng nguồn nhân lực được yêu cầu kiểm tra những chính sách và chức năng quan trọng trong nội bộ tổ chức. Để thực hiện vai trò này, phòng nguồn nhân lực xây dựng các chính sách và các thủ tục (quy chế) và giám sát sự thực hiện chúng. Khi thực hiện vai trò này, các thành viên của bộ phận nguồn nhân lực được coi là những người đại diện hoặc người được ủy quyền của quản lý cấp cao. Do yêu cầu của luật pháp (ở nước ta là Bộ luật lao động), vai trò kiểm tra ngày càng trở nên quan trọng trong các lĩnh vực như an toàn, tuyển dụng, quan hệ lao động và thù lao lao động.

Trong tổ chức, thường phân biệt ba loại quyền hạn: quyền hạn trực tuyến, quyền hạn tham mưu và quyền hạn chức năng.

Quyền hạn trực tuyến thuộc về những người quản lý trực tuyến và những người quản lý chung. Những người quản lý trực tuyến có quyền ra quyết định và chỉ thị đối với cấp dưới trong các lĩnh vực sản xuất, tiêu thụ và tài chính. Họ giám sát các nhân viên sản xuất các sản phẩm và dịch vụ của tổ chức, họ chịu trách nhiệm ra các quyết định tác nghiệp. Các đơn vị được giám sát bởi những người quản lý trực tuyến có trách nhiệm tới cùng đối với thực hiện tác nghiệp thắng lợi của tổ chức. Những người quản lý chung chịu trách nhiệm toàn bộ về hoạt động của một bộ phận sản xuất hay toàn bộ tổ chức.

Bộ phận nguồn nhân lực là một bộ phận quản lý chức năng (hay còn gọi là bộ phận tham mưu), tương tự các bộ phận chức năng khác như kiểm tra chất lượng, kỹ thuật hay hạch toán... và do đó thực hiện quyền hạn tham mưu và quyền hạn chức năng.

Quyền hạn tham mưu thể hiện ở quyền tham dự các cuộc họp bàn về các phương án phát triển, cải tổ tổ chức có liên quan tới nguồn nhân lực; quyền phát biểu, giải thích, thuyết phục, tư vấn, cho lời khuyên đối với các cán bộ quản lý và lãnh đạo về tất cả những vấn đề có liên quan đến nguồn nhân lực.

Quyền hạn chức năng thể hiện ở quyền nhận, thu thập các tài liệu, thông tin từ các bộ phận khác trong tổ chức có liên quan để xử lý các vấn đề nguồn nhân lực; quyền tổ chức, phối hợp hoạt động của các nhân viên nguồn nhân lực với các nhân viên thuộc các bộ phận khác trong doanh nghiệp, cũng như các cán bộ, chuyên gia ngoài doanh nghiệp để nghiên cứu, phổ biến các vấn đề nguồn nhân lực cũng như thực hiện các biện pháp, phương án quản lý nguồn nhân lực. Quyền hạn chức năng của bộ phận nguồn nhân lực còn thể hiện ở quyền kiểm soát các hoạt động quản lý nguồn nhân lực ở các bộ phận trong tổ chức và nếu được quản lý cấp cao uỷ quyền có thể ra quyết định đối với một số hoạt động nhất định.

Hầu hết các doanh nghiệp Việt Nam đều được tổ chức theo kiểu cơ cấu trực tuyến - chức năng và ở mỗi cấp quản lý, quyền quyết định đều tập trung cho người lãnh đạo trực tuyến. Lãnh đạo chức năng theo dõi việc thực hiện; hướng dẫn việc thực hiện quyết định của thủ trưởng trực tuyến về quản lý nhân lực đối với cấp dưới, cũng như đối với các bộ phận ngang cấp, chứ không ra các quyết định riêng.

Trong thực tế, hình thành hai quan điểm cực đoan thường thấy trong quản lý nhân lực:

Một là, nhấn mạnh quá nhiều quyền và trách nhiệm của lãnh đạo tập trung (trực tuyến) và xem nhẹ quyền, trách nhiệm của bộ phận quản lý chức năng.

Hai là, coi trọng quá đáng vai trò của bộ phận quản lý chức năng, coi nhẹ vai trò của quản lý tập trung.

Cả hai quan điểm đó đều không đúng, bởi vì vai trò của lãnh đạo tập trung là điều hoà các mối quan hệ, các hoạt động bộ phận và hoạt động chức năng sao cho phù hợp với mục tiêu chung của toàn đơn vị. Lãnh đạo tập trung không thể làm thay vai trò của bộ phận chức năng, vì thực tế họ không có đủ thời gian và sự chuyên sâu để tập trung vào những vấn đề cụ thể và nghiệp vụ. Thường người lãnh đạo tập trung nào sa vào những vấn đề cụ thể của các bộ phận chức năng sẽ bỏ rơi hoặc buông lỏng nhiệm vụ quản lý chung. Mặt khác, bộ phận chức năng dù mạnh, giỏi đến đâu cũng không thấy hết được và tự điều hoà được các mối quan hệ chung của cả đơn vị. Vì vậy, lãnh đạo chức năng cần phải thông qua lãnh đạo chung.

Từ đó, một vấn đề quan trọng trong mối quan hệ giữa trực tuyến và chức năng (tham mưu) là liệu những người quản lý trực tuyến có phải theo những lời khuyên của bộ phận chức năng hay không? Một cách truyền thống thì những người quản lý trực tuyến có quyền chấp nhận lời khuyên của tham mưu, có quyền sửa đổi chúng hoặc từ chối chúng. Tuy nhiên, ngày nay, ở các doanh nghiệp tiên tiến trên thế giới, xu hướng chung là giao quyền nhiều hơn cho các bộ phận chức năng trong những lĩnh vực nhất định để các bộ phận đó có thể hoạt động tích cực và năng động hơn. Trong những lĩnh vực này, chấp nhận những yêu cầu của tham mưu là bắt buộc đối với những người quản lý trực tuyến, sự kêu ca hay chống lại phải được đệ lên cấp quản lý cao hơn.

Đối với sự phân chia trách nhiệm quản lý nguồn nhân lực trong tổ chức, người quản lý cần phải nhận thức rằng quản lý nguồn nhân lực là công việc hàng ngày của mình; đồng thời, nhận thức được vai trò quan trọng ngày càng tăng của bộ phận chuyên trách về nguồn nhân lực. Bộ phận nguồn nhân lực phải được đặt ngang hàng với các bộ phận chức năng khác trong tổ chức, phải được thu hút vào những vấn đề mang tính chiến lược của tổ chức.

II. QUY MÔ, CƠ CẤU CỦA BỘ PHẬN NGUỒN NHÂN LỰC

Quy mô và cơ cấu của bộ phận nguồn nhân lực của một tổ chức được quyết định tùy thuộc vào lượng thông tin cần thu thập, xử lý phục vụ cho việc ra các quyết định tức là khối lượng các công việc quản lý cần phải giải quyết và cách thức thực hiện chúng. Do đó, tùy thuộc vào quy mô của tổ chức (xưởng sản xuất, công ty, tổng công ty...) và các yếu tố thuộc điều kiện bên trong, bên ngoài của tổ chức như: đặc điểm công việc và sự phức tạp của hoạt động; trình độ của nhân lực và quản lý nhân lực; quan hệ sở hữu của tổ chức và các quan hệ giữa công nhân với lãnh đạo và công đoàn; tình hình thị trường lao động và cạnh tranh; tình hình phát triển kinh tế của đất nước; các chính sách kinh tế-xã hội của Nhà nước; các quy định về luật pháp của Nhà nước trong lĩnh vực lao động, sự phát triển của công nghệ và kỹ thuật; tư tưởng, tư duy của người quản lý để lựa chọn quy mô và cơ cấu bộ phận nguồn nhân lực cho phù hợp...

Khi hình thành bộ phận chức năng quản lý nguồn nhân lực trong một tổ chức hoặc trong mỗi cấp quản lý của tổ chức phải tính đến chức năng, nhiệm vụ đặt ra cho bộ phận đó trên cơ sở phân tích khối lượng công việc và các yếu tố ảnh hưởng đến nó. Mục tiêu là xây dựng được một cơ cấu gọn nhẹ, tránh sự chồng chéo giữa các chức năng để có thể giải quyết nhanh và hiệu quả các vấn đề đặt ra.

Bộ phận quản lý nhân lực được thành lập phải đáp ứng các yêu cầu chủ yếu sau đây:

- Yêu cầu cân đối: cân đối về số người thực hiện, cơ sở vật chất, tiền vốn được phân bổ trong tương quan với khối lượng công việc phải thực hiện và sự đóng góp vào các mục tiêu của tổ chức cũng như trong tương quan với các bộ phận chức năng khác.
- Yêu cầu linh hoạt: phải có cơ cấu tổ chức và những quy định linh hoạt, có thể điều chỉnh để đáp ứng kịp thời, có hiệu quả các yêu cầu về nguồn nhân lực của tổ chức.

Hiện nay, trong các tổ chức, bộ phận chức năng về nguồn nhân lực được thành lập với quy mô rất đa dạng và tên gọi cũng không thống nhất. Các doanh nghiệp nước ngoài hoặc liên doanh với nước ngoài thường thành lập phòng nguồn nhân lực, thể hiện một cách nhìn hiện đại hơn đối với công tác

quản lý lao động. Ở các doanh nghiệp nước ta, bộ phận này thường được thành lập thành một phòng, một ban độc lập với các tên gọi khác nhau như phòng hay ban “tổ chức lao động”, “tổ chức cán bộ”, “lao động - tiền lương” hoặc sát nhập với chức năng quản trị hành chính thành phòng “tổ chức - hành chính”, “hành chính tổng hợp”...

Như trên đã đề cập, vấn đề đặt ra là tùy thuộc vào các điều kiện cụ thể của tổ chức mà lựa chọn và hình thành bộ phận chức năng cho phù hợp về mặt quy mô, cách tổ chức, tên gọi cũng như sự phân nhóm các chức năng nhỏ bên trong như tuyển dụng, tiền lương, đào tạo, an toàn, quan hệ lao động...

Mặc dù không có hình mẫu chung cho mọi tổ chức và bất cứ một sự sao chép cứng nhắc nào cũng sẽ đem đến sự bất hợp lý, kinh nghiệm thực tế cho thấy những gợi ý cho việc hình thành có hiệu quả bộ phận chức năng về nguồn nhân lực như sau:

- Trong các tổ chức rất nhỏ (dưới 100 công nhân viên), công tác quản lý nguồn nhân lực thậm chí có thể chỉ cần được kiêm nhiệm bởi chủ doanh nghiệp hoặc giám đốc điều hành hoặc trợ lý của họ hoặc một người lãnh đạo nào đó. Trường hợp này phù hợp với các công ty tư nhân có quy mô nhỏ.
- Trong các doanh nghiệp nhỏ (khoảng trên 100 công nhân viên), chỉ cần một chuyên gia để đảm nhận mọi công việc về nguồn nhân lực.
- Với các doanh nghiệp vừa (vài trăm công nhân viên), có thể thành lập ban hay phòng nguồn nhân lực.
- Với các doanh nghiệp lớn (hàng nghìn công nhân viên, tổng công ty, tập đoàn), thì tùy mức độ có thể thành lập phòng nguồn nhân lực hay cả một cơ cấu chức năng được chuyên môn hóa với nhiều phòng, nhiều chuyên gia để thực hiện các công việc khác nhau thuộc lĩnh vực quản lý nguồn nhân lực.

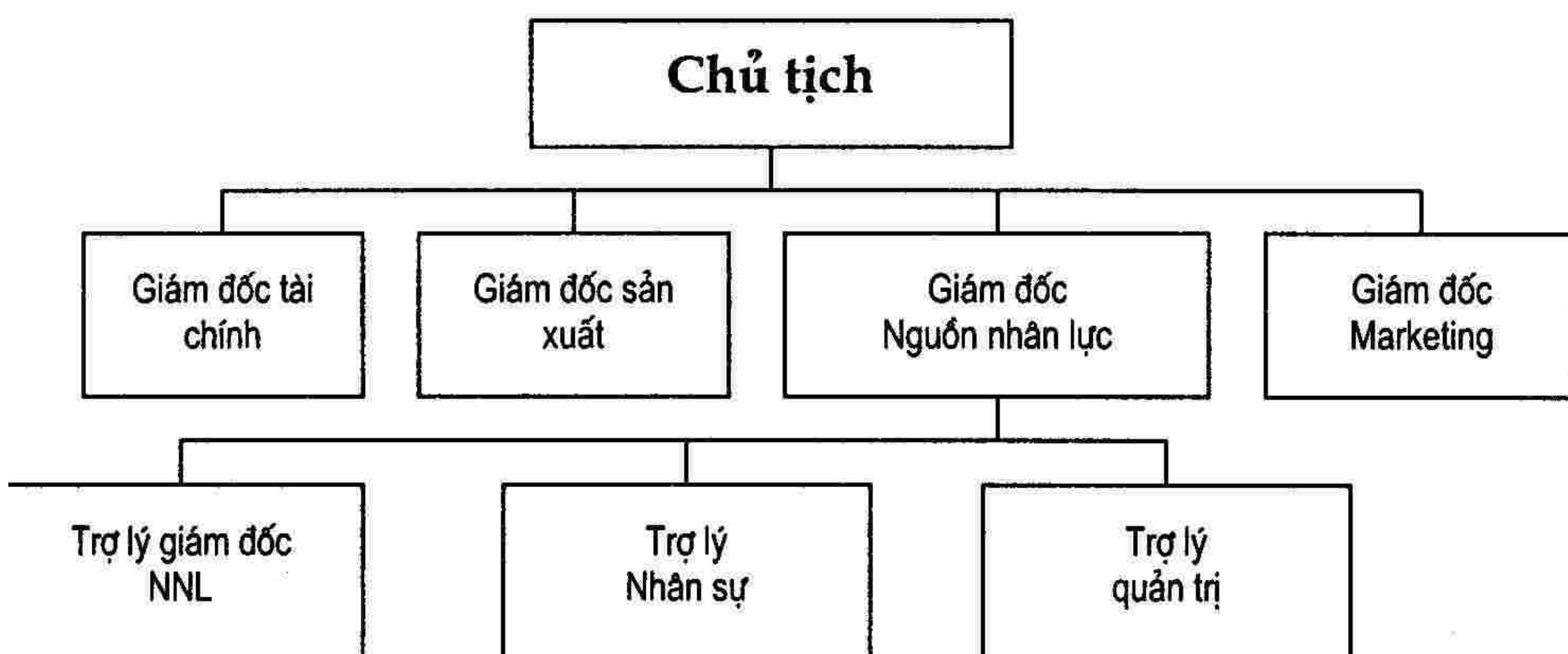
Hình II-1 và Hình II-2 sau đây cho thấy ví dụ về cơ cấu bộ phận nguồn nhân lực trong một công ty nhỏ và một tập đoàn lớn cùng với sự phân nhóm các chức năng trong đó (theo cách tổ chức của các công ty nước ngoài).

Trong các công ty nước ngoài, lĩnh vực nguồn nhân lực thường được lãnh đạo bởi một người với chức danh là phó tổng giám đốc nguồn nhân lực (Human Resources Vice President) hay giám đốc nguồn nhân lực (Director of Human Resources). Bộ phận nhân sự/nguồn nhân lực do Phó tổng giám đốc hay Giám đốc nguồn nhân lực đứng đầu phải báo cáo với Tổng giám đốc công ty hoặc Trưởng điều hành, giống như các bộ phận tài chính, marketing hay sản

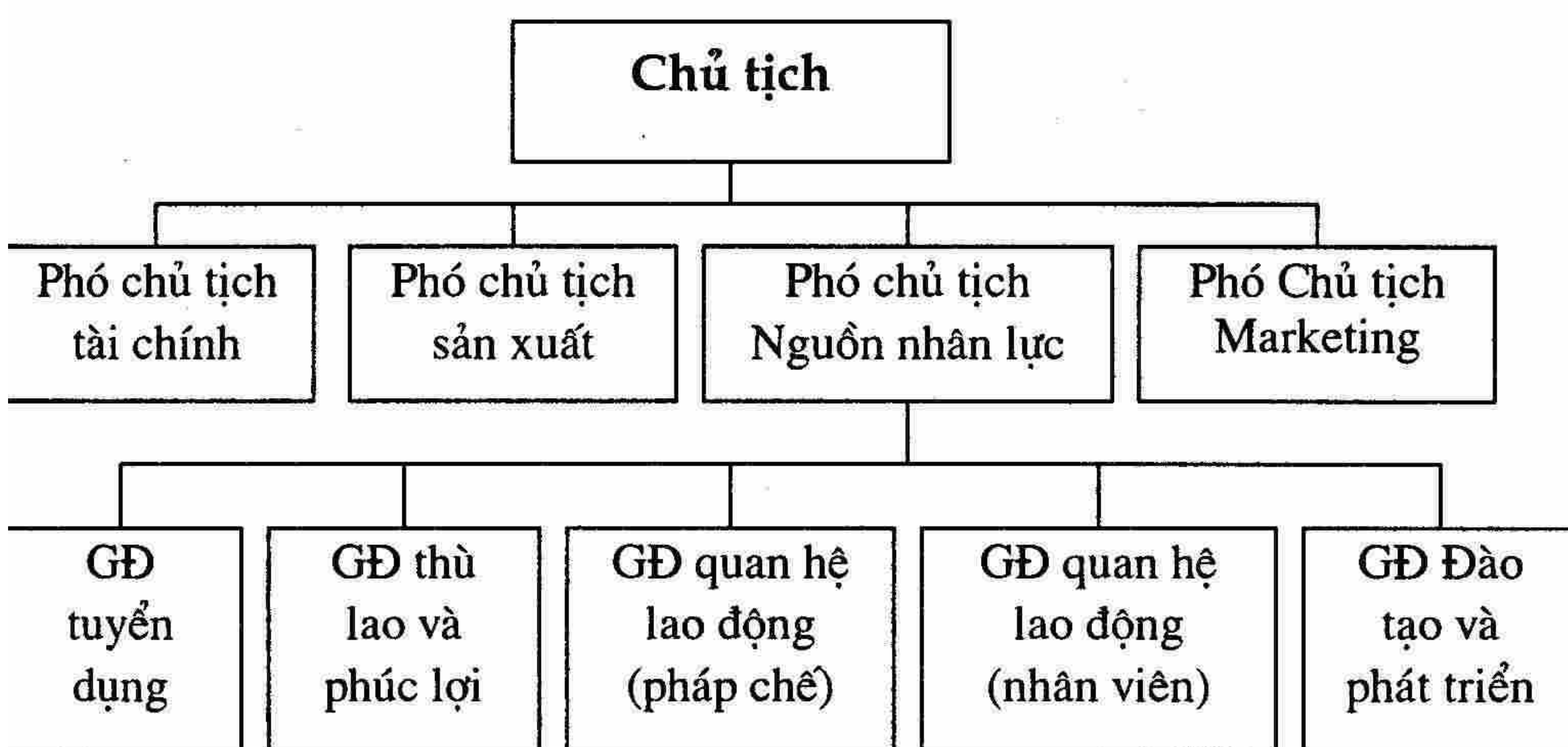
suất... Trong một công ty nhỏ, Giám đốc nguồn nhân lực thường phụ trách một số nhân viên. Trong các công ty lớn, lĩnh vực nguồn nhân lực có thể được chia ra làm nhiều phòng như phòng tuyển dụng, phòng thù lao và phúc lợi, phòng quan hệ lao động... với nhiều chuyên gia, nhân viên đảm nhiệm các nhóm công việc khác nhau.

Hình II-1. Cơ cấu phòng nguồn nhân lực trong một công ty

Cơ cấu phòng nguồn nhân lực trong một công ty nhỏ



Cơ cấu phòng nguồn nhân lực trong một công ty lớn



Nguồn: Human Resource Managment, Wendell E.French, Houghton Mihnlin Comp; 1994, trang 14.

Hình 11-2. Các trách nhiệm của phòng nguồn nhân lực trong một công ty

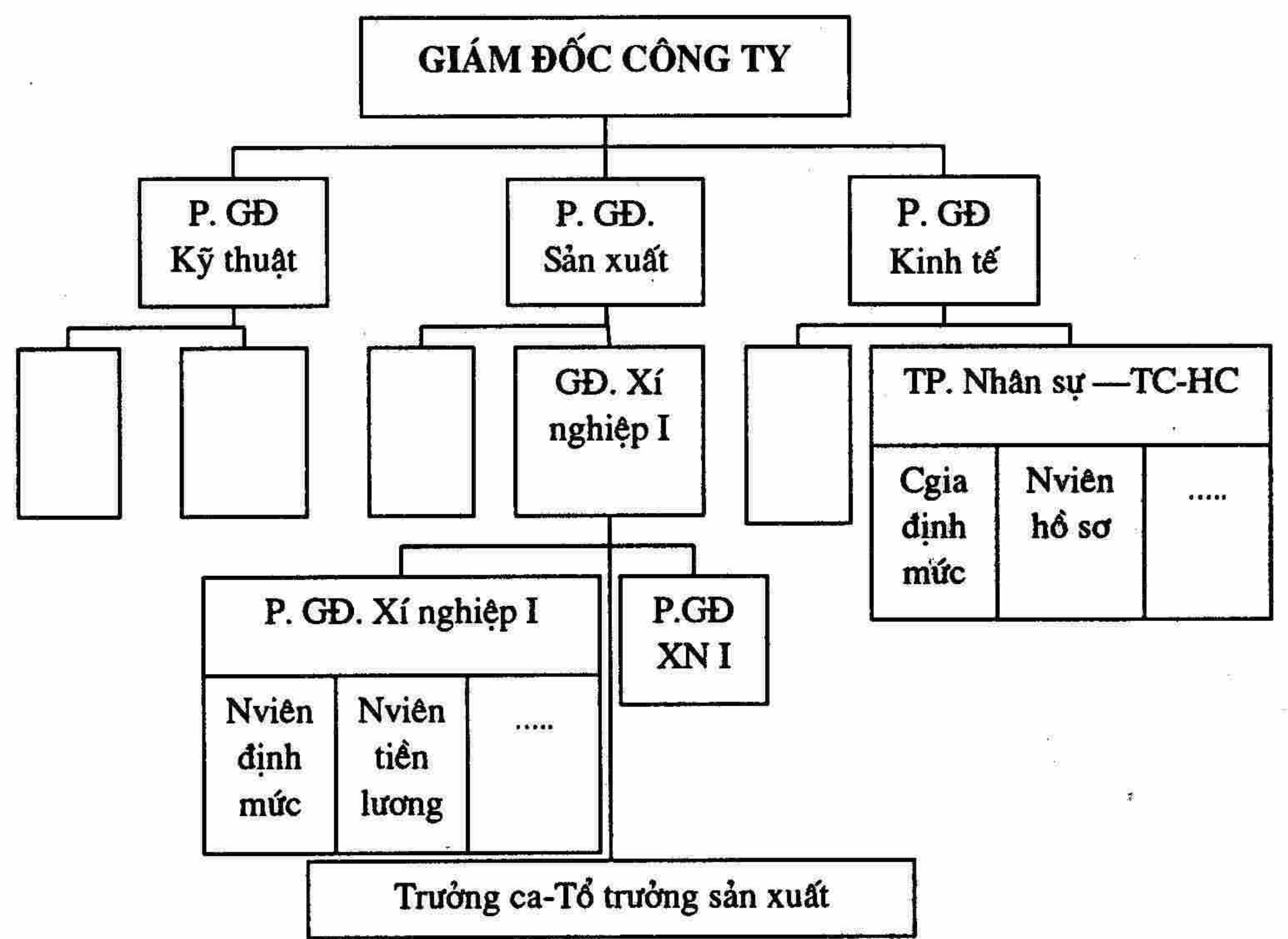
Công ty nhỏ		Công ty lớn	
Vị trí	Trách nhiệm	Vị trí	Trách nhiệm
Giám đốc NNL	Kế hoạch hóa NNL Thù lao cho lao động quản lý và nhân viên chuyên môn Tuyển mộ Quan hệ lao động Giải quyết khiếu nại	Phó chủ tịch NNL	Tham gia ủy ban điều hành Kế hoạch hóa tổ chức Kế hoạch hóa NNL Chính sách Phát triển tổ chức
Trợ lý giám đốc NNL	Quản trị tiền công, tiền lương Tuyển mộ Phỏng vấn Định hướng Đào tạo Bố trí lại lao động Thôi việc An toàn và sức khỏe Các chương trình đặc biệt khác	Giám đốc tuyển mộ và tuyển dụng	Tuyển mộ Phỏng vấn Trắc nghiệm Bố trí lao động Thôi việc
Trợ lý nhân sự	Trắc nghiệm Phỏng vấn Mô tả công việc Đánh giá công việc Đào tạo Phúc lợi cho người lao động Dịch vụ cho người lao động Kế hoạch (chương trình) sáng kiến	Giám đốc thù lao và phúc lợi	Phân tích và đánh giá công việc Điều tra khảo sát Đánh giá thực hiện công việc Quản lý thù lao Các kế hoạch chương trình thưởng, phân chia lợi nhuận. Phúc lợi cho người lao động
Trợ lý hành chính quản trị	Thư ký Xử lý văn bản Hồ sơ Phỏng vấn	Giám đốc quan hệ lao động (vấn đề chung)	Thương lượng, đàm phán Quản lý hợp đồng Thủ tục bất bình Trọng tài hòa giải Sức khỏe và an toàn Các chương trình y tế Các việc khác
		Giám đốc Đào tạo và phát triển	Định hướng Đào tạo Phát triển quản lý Kế hoạch hóa và phát triển nghề nghiệp Quản lý chất lượng Phỏng vấn thôi việc
		Giám đốc quan hệ (vấn đề cá nhân)	Quan hệ việc làm bình đẳng Theo dõi hợp đồng Các chương trình trợ giúp nhân viên Tư vấn nhân viên sa thải

Nguồn: Human Resource Management Wendell E. French, Houghton Mihin Comp; 1994, trang 15.

Trong các doanh nghiệp Việt Nam, người đứng đầu lĩnh vực nguồn nhân lực thường là Trưởng phòng nhân sự/tổ chức lao động, chịu sự lãnh đạo trực tiếp của một Phó giám đốc công ty. Trong các công ty lớn hay tổng công ty, bộ phận nhân sự ở các cấp cũng thường được gọi là phòng và chịu sự lãnh đạo của phòng nhân sự ở cấp cao hơn. Các phòng thường bao gồm các chuyên gia và nhân viên nguồn nhân lực để thực hiện các công việc có tính chất tổ chức, điều hành chung cho toàn công ty hay tổng công ty. Trong cấp xưởng sản xuất hay xí nghiệp thành viên, bộ phận nhân sự thường chỉ là một ban hay một nhóm gồm các nhân viên phụ trách các công việc quản lý nguồn nhân lực trong phạm vi xưởng hoặc xí nghiệp.

Tóm lại, quy mô của phòng nguồn nhân lực phần lớn bị ảnh hưởng trực tiếp bởi quy mô của tổ chức. Mặc dù các tổ chức lớn hơn thường có các phòng nguồn nhân lực lớn hơn, tỷ lệ giữa biên chế phòng nguồn nhân lực trên tổng số lao động có xu hướng giảm khi tổ chức phát triển lớn hơn.

Hình II-2. Cơ cấu tổ chức của một công ty qui mô vừa hoặc lớn ở Việt Nam



III. CÁC YÊU CẦU ĐỐI VỚI CÁC NHÂN VIÊN CHUYÊN MÔN NGUỒN NHÂN LỰC

Ngày nay, các cán bộ nguồn nhân lực được coi là (hay cần được coi là) những nhân viên quan trọng bởi vì họ cùng với những người quản lý khác quản lý một nguồn lực quan trọng của doanh nghiệp. Với chức năng là những người trợ giúp cho các cán bộ lãnh đạo và quản lý ở các cấp, các bộ phận, các nhân viên nguồn nhân lực đóng góp rất lớn trong việc đề ra và tổ chức thực hiện mọi chủ trương, chính sách của công ty. Do đó, họ phải là những người được chuẩn bị và đào tạo về chuyên môn, nghiệp vụ.

Trên thực tế, các chức danh nghề nghiệp về nguồn nhân lực thay đổi tùy từng công ty, nói chung thường có ba loại hình như sau: (a) Giám đốc (hay Trưởng phòng) nguồn nhân lực, (b) Nhân viên chuyên môn nguồn nhân lực và (c) các nhân viên trợ giúp.

Giám đốc (hay Trưởng phòng) nguồn nhân lực: là người quản lý chung quản lý tất cả các chức năng về nguồn nhân lực và phối hợp các chức năng này cùng với các hoạt động khác của tổ chức. Ở các công ty nhỏ, giám đốc nguồn nhân lực có thể là một người được thuê từ bên ngoài hoặc là một cán bộ trực tuyến chuyển từ một lĩnh vực khác của công ty. Trong các công ty lớn, các chức danh nguồn nhân lực cao nhất thường được đề bạt từ những nhân viên chuyên môn nguồn nhân lực ở bậc thấp hơn. Do tính quan trọng ngày càng tăng của quản lý nguồn nhân lực, các giám đốc điều hành hay trưởng phòng nguồn nhân lực cần phải hiểu biết rộng và đặc biệt cần phải được đào tạo về chuyên môn, nghiệp vụ nếu họ là những người chuyển từ lĩnh vực khác sang.

Các nhân viên chuyên môn nguồn nhân lực: là những người chuyên nghiệp và kỹ thuật, có kinh nghiệm đặc biệt ở một trong những lĩnh vực chức năng như: xây dựng biên chế; lương, thưởng, phúc lợi; quan hệ lao động; đào tạo, huấn luyện... Ở các công ty đủ lớn, có thể có nhiều mức độ kỹ năng và trách nhiệm ở một trong những lĩnh vực kỹ năng nói trên. Ví dụ: một vị trí khởi điểm trong lĩnh vực biên chế bao gồm việc tuyển chọn và phỏng vấn những người xin làm các công việc đơn giản, theo giờ, hoặc theo hợp đồng ngắn hạn. Từ vị trí đó, nhân viên này có thể được thăng tiến để quản lý việc sử dụng những người lao động có chuyên môn và lao động quản lý. Từ vị trí đó lại có thể được tiếp tục thăng tiến tới vị trí điều phối tất cả các hoạt động xây dựng biên chế. Công việc của một nhân viên chuyên môn quản lý nguồn nhân lực thường được xem là một bàn đạp để tiến tới vị trí cao hơn trong quản lý chẳng

hạn giám đốc (hay trưởng phòng) nguồn nhân lực hay phó giám đốc công ty.

Các nhân viên trợ giúp: khoảng một nửa số các vị trí trong một phòng nguồn nhân lực điển hình là các công việc trợ giúp như tiếp tân, đánh máy và những vị trí thư ký khác. Các công việc này bao gồm cả việc quản lý hồ sơ, thu thập và báo cáo dữ liệu thường được đảm nhiệm bởi những người tốt nghiệp các trường trung học và kỹ thuật. Những người lao động này có thể được đề bạt lên những vị trí như nhân viên chuyên môn nguồn nhân lực hay giám đốc (trưởng phòng) nguồn nhân lực với điều kiện họ phải được đào tạo bổ sung về nguồn nhân lực.

Các nhân viên chuyên môn nguồn nhân lực và các giám đốc / trưởng phòng về nguồn nhân lực (mà trước hết họ cũng phải là các cán bộ chuyên môn) là những người phải nghiên cứu, tiếp xúc với mọi người lao động trong tổ chức với trình độ chuyên môn, văn hóa rất khác nhau; giới tính, người cũ, người mới khác nhau; thậm chí tôn giáo, chính kiến cũng khác nhau... nên phải là những người có kiến thức ở trình độ đại học. Nhân viên chuyên môn nguồn nhân lực phải có các kiến thức chuyên môn, nghiệp vụ về kinh tế, quản lý và tổ chức lao động, tâm lý - xã hội học lao động, kiến thức về luật pháp nói chung và luật pháp về lao động (luật lao động) cũng như các kiến thức có liên quan như kinh tế học, thống kê học, quản trị kinh doanh v.v...

Các kiến thức về nguồn nhân lực và tâm lý học lao động giúp cho các nhân viên chuyên môn nguồn nhân lực biết cách đối xử hợp lý với con người để có thể giải quyết các vấn đề về quan hệ con người; bố trí, sắp xếp lao động; khơi dậy động cơ và tinh thần lao động; giải quyết các bất đồng trong lao động và nhiều vấn đề về lao động khác.

Nhân viên chuyên môn nguồn nhân lực cần phải biết các kiến thức về kinh tế lao động và tổ chức lao động khoa học để giải quyết những vấn đề về năng suất lao động, về hiệu quả kinh tế, về tổ chức tiền lương, tiền thưởng, lập kế hoạch nhân lực, bảo hiểm, phân chia lợi nhuận, lập quỹ phúc lợi, tổ chức nơi làm việc và điều kiện lao động...

Nhân viên chuyên môn nguồn nhân lực phải hiểu biết về luật pháp, về các mối quan hệ chủ và thợ (người sử dụng lao động và người lao động), về quyền lợi, nghĩa vụ và trách nhiệm của cả hai phía trong các vấn đề như: ngày giờ làm việc; tiền công tiền lương; bảo hiểm; kỷ luật lao động; đình công... để thực hiện các hoạt động quản lý đúng với quy định của luật pháp và để giải quyết tốt mối quan hệ giữa người sử dụng lao động và người lao động.

Các kiến thức xã hội học giúp cho nhân viên chuyên môn nguồn nhân lực

hiểu biết những quan hệ xã hội và sự tiến hóa tất yếu của xã hội cũng như của từng bộ phận, từng nhóm xã hội, các quy luật điều khiển các tổ chức và chức năng con người.

Thống kê học giúp cho các nhân viên chuyên môn nguồn nhân lực biết cách thu thập, tập hợp số liệu, biết phân tích, giải thích, đưa ra những nhận xét xác đáng. Các kiến thức về kỹ thuật tạo điều kiện cho họ có thể thiết lập được những tiêu chuẩn để đánh giá sự thực hiện công việc của người lao động và các khuyến khích về tài chính. Còn các kiến thức về quản trị kinh doanh như quản lý sản xuất, marketing, tài chính-kế toán, quản lý chất lượng... giúp cho các nhân viên chuyên môn nguồn nhân lực hiểu được mối quan hệ tổng thể giữa các lĩnh vực chuyên môn, quan hệ qua lại giữa các sự việc, quá trình để đưa ra được các chương trình, biện pháp về nguồn nhân lực mang tính đồng bộ và khả thi.

Một cơ sở kiến thức rộng về các môn khoa học như tâm lý học, xã hội học, triết học, luật học và kinh tế học là đặc biệt quan trọng đối với người tổng điều hành (trưởng phòng) nguồn nhân lực để giúp cho họ có thể tham gia có hiệu quả vào việc lập kế hoạch lao động; thiết lập các mối quan hệ con người và tổ chức; khuyến khích người lao động làm việc tự giác và có năng suất cao; kiểm soát và đánh giá mức độ sử dụng nhân lực trong việc thực hiện mục tiêu của tổ chức; tuyển mộ, tuyển chọn và bố trí sử dụng những người lao động có trình độ; đưa ra các kế hoạch phát triển nhân lực; điều hoà các nhu cầu cá nhân, tổ chức và xã hội.

Để hoàn thành nhiệm vụ, các nhân viên chuyên môn nguồn nhân lực phải làm việc sáng tạo, phải học cách xử lý các tình huống xung đột, phải điều hoà giữa tự do và kỷ luật.

Các nhân viên chuyên môn nguồn nhân lực còn là những người am hiểu sâu sắc tổ chức của mình, không chỉ về mặt con người mà cả về thực trạng kinh tế, tài chính, các yếu tố môi trường và công nghệ ảnh hưởng tới công việc kinh doanh của doanh nghiệp cũng như mục tiêu, chiến lược và các đặc trưng văn hóa của doanh nghiệp.

Nhân viên chuyên môn nguồn nhân lực cũng phải nhanh nhạy, nắm bắt được những thay đổi, tiến bộ của quản lý trong nước, cũng như của nước ngoài để vận dụng linh hoạt, sáng tạo vào tổ chức của mình.

Nhân viên chuyên môn nguồn nhân lực phải nắm được các phương tiện và kỹ thuật quản lý hiện đại trong hệ thống thông tin, tổ chức, tài chính-kế toán, lập kế hoạch kinh doanh và kiểm soát. Đặc biệt, họ phải sử dụng thành thạo các

công cụ và kỹ thuật quản lý nguồn nhân lực như: khảo sát, phỏng vấn, các phương pháp đánh giá công việc, xây dựng hệ thống trả công, các phương pháp đào tạo và phát triển... cũng như ứng dụng tin học trong quản lý nguồn nhân lực.

Trong điều kiện phát triển kinh tế và kinh doanh hiện nay, các nhân viên chuyên môn nguồn nhân lực cũng cần có kỹ năng về ngoại ngữ để giao tiếp với các chuyên gia nước ngoài, để đọc, nghiên cứu các tài liệu, sách báo về kiến thức và kinh nghiệm quản lý của nước ngoài để nâng cao kỹ năng quản lý và áp dụng các phương pháp quản lý hiện đại, phù hợp với xu thế vào tổ chức của mình một cách có lựa chọn và hợp lý.

Nhân viên chuyên môn nguồn nhân lực phải tích lũy kinh nghiệm, tiếp xúc rộng rãi, làm việc có trách nhiệm, biết lắng nghe, thu thập ý kiến của quần chúng, giải quyết dứt khoát, công bằng, không thiên vị các xung đột và có khả năng xây dựng các tổ nhóm làm việc có hiệu quả.

Nhân viên chuyên môn nguồn nhân lực cần phải có tính năng động, khả năng thích nghi, nghị lực cao, sức khỏe tốt để có thể nhạy cảm, linh hoạt định hướng, sáng tạo trong công việc cũng như liên hệ, tiếp xúc với từng người lao động để giải quyết đến nơi đến chốn, hợp tình hợp lý các vấn đề có liên quan đến công việc và quyền lợi của từng người như bố trí công việc, chuyển chuyển, đề bạt, cho thôi việc, kỷ luật, bất bình, tranh chấp. v.v...

TÓM TẮT NỘI DUNG

Trong các tổ chức thường có sự phân chia trách nhiệm quản lý nguồn nhân lực giữa các cán bộ chức năng về nguồn nhân lực và các cán bộ quản lý khác. Các cán bộ trực tiếp là người chịu trách nhiệm chính và có quyền ra quyết định về các vấn đề nhân sự đối với các nhân viên trong bộ phận của mình và được sự trợ giúp của các nhân viên chuyên môn của bộ phận chức năng về nguồn nhân lực. Qui mô và tên gọi của bộ phận chức năng về nguồn nhân lực thường được qui định tùy thuộc vào qui mô và quan điểm quản lý của tổ chức. Bộ phận chức năng về nguồn nhân lực đóng ba vai trò quan trọng là tư vấn, phục vụ và kiểm tra/kiểm soát các hoạt động quản lý nhân sự trong toàn bộ tổ chức. Bộ phận này thường được trao các quyền hạn tương xứng như quyền hạn tham mưu và quyền hạn chức năng. Để làm tốt nhiệm vụ, các cán bộ/nhân viên chuyên môn về nguồn nhân lực phải được đào tạo một cách cẩn thận và là người am hiểu tường tận về tổ chức của mình.

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Trình bày sự phân chia trách nhiệm quản lý nguồn nhân lực giữa bộ phận chức năng và những người quản lý khác trong tổ chức?
2. Bộ phận chức năng về nguồn nhân lực có thể có qui mô và cơ cấu như thế nào?
3. Các cán bộ, nhân viên chuyên môn về nguồn nhân lực cần đáp ứng những yêu cầu gì?

MỘT SỐ THUẬT NGỮ

Cán bộ quản lý trực tiếp	Immediate Manager
Nhân viên chuyên môn nguồn nhân lực	Human Resource Specialist
Quyền hạn trực tuyến	Line Authority
Quyền hạn tham mưu	Staff Authority
Quyền hạn chức năng	Functional Authority
Giám đốc nguồn nhân lực	Director for Human Resource Management
Trưởng phòng nguồn nhân lực	Human Resource Manager

PHẦN II

KẾ HOẠCH HÓA VÀ BỐ TRÍ NHÂN LỰC

Phần II: Kế hoạch hóa và bố trí nhân lực trình bày những hoạt động chủ yếu của quản trị nhân lực cần được thực hiện để hình thành được nguồn nhân lực trong tổ chức. Các nội dung được trình bày trong 4 chương:

Chương III

Thiết kế và Phân tích công việc.

Chương IV

Kế hoạch hóa nguồn nhân lực.

Chương V

Tuyển mộ và tuyển chọn nhân lực.

Chương VI

Bố trí nhân lực và thôi việc.

Chương III

THIẾT KẾ VÀ PHÂN TÍCH CÔNG VIỆC

I. KHÁI NIỆM CÔNG VIỆC

Trong tổ chức, do chuyên môn hóa lao động mà các *nghe* được chia ra thành các công việc. Mỗi một *công việc* lại được tạo thành từ nhiều *nhiệm vụ* cụ thể và được thực hiện bởi một hoặc một số người lao động tại một hoặc một số *vị trí việc làm*. Nghề, công việc, vị trí việc làm và nhiệm vụ được định nghĩa như sau:

Nhiệm vụ: biểu thị từng hoạt động lao động riêng biệt với tính mục đích cụ thể mà mỗi người lao động phải thực hiện. Ví dụ: soạn thảo một văn bản trên máy tính, trả lời điện thoại.

Vị trí (vị trí việc làm): biểu thị tất cả các nhiệm vụ được thực hiện bởi cùng một người lao động. Ví dụ: tất cả các nhiệm vụ được thực hiện bởi một nhân viên thao tác máy tính, hoặc một thư ký, một nhân viên đánh máy.

Công việc: là tất cả những nhiệm vụ được thực hiện bởi một người lao động hoặc là tất cả những nhiệm vụ giống nhau được thực hiện bởi một số người lao động. Chẳng hạn, các nhiệm vụ giống nhau được thực hiện bởi các nhân viên đánh máy thuộc bộ phận đánh máy.

Nghề: là tập hợp những công việc tương tự về nội dung và có liên quan với nhau ở mức độ nhất định với những đặc tính vốn có, đòi hỏi người lao động có những hiểu biết đồng bộ về chuyên môn nghiệp vụ, có những kỹ năng, kỹ xảo và kinh nghiệm cần thiết để thực hiện. Ví dụ: các công việc kế toán, kiểm toán và thủ quỹ đều thuộc nghề tài chính.

Việc tạo thành các công việc là kết quả của sự phân chia lao động (phân công lao động) trong nội bộ tổ chức. Công việc có thể được xem như là một đơn vị mang tính tổ chức nhỏ nhất trong một công ty và nó có những chức năng quan trọng. Thực hiện công việc chính là phương tiện để người lao động có thể đóng góp sức mình vào việc thực hiện các mục tiêu của tổ chức. Đồng thời, công việc là cơ sở để một tổ chức thực hiện các hoạt động quản lý nhân lực đối với người lao động như: bố trí công việc, kế hoạch hóa lao động, đánh giá thực

hiện công việc, thù lao và đào tạo... Mặt khác, công việc còn có những tác động rất quan trọng tới cá nhân người lao động như ảnh hưởng tới vai trò, cương vị của họ trong tổ chức, cũng như tiền lương, sự thoả mãn và thái độ của họ trong lao động.

II. THIẾT KẾ CÔNG VIỆC

1. Khái niệm và nội dung của thiết kế công việc

Thiết kế công việc là quá trình xác định các nhiệm vụ, các trách nhiệm cụ thể được thực hiện bởi từng người lao động trong tổ chức cũng như các điều kiện cụ thể để thực hiện các nhiệm vụ, trách nhiệm đó.

Thiết kế công việc có hiệu quả là một quá trình tổng thể cần được xem xét từ nhiều góc độ. Kết hợp các công việc với các mục tiêu của tổ chức, tạo động lực tới mức tối đa cho người lao động, đạt được các tiêu chuẩn thực hiện công việc, phù hợp giữa các khả năng và kỹ năng của người lao động với các đòi hỏi của công việc đều là những nhìn nhận cơ bản trong thiết kế công việc. Sự bỏ qua một trong những khía cạnh đó đều có thể dẫn đến giảm hiệu quả và hiệu suất hoạt động của tổ chức cũng như sự thoả mãn của người lao động.

Khi thiết kế công việc cần phải xác định ba yếu tố thuộc về công việc như sau:

Nội dung công việc: bao gồm tổng thể các hoạt động, các nghĩa vụ, các nhiệm vụ, các trách nhiệm thuộc công việc cần phải thực hiện; các máy móc, các trang thiết bị, dụng cụ cần phải sử dụng và các quan hệ cần phải thực hiện.

Các trách nhiệm đối với tổ chức: bao gồm tổng thể các trách nhiệm có liên quan tới tổ chức nói chung mà mỗi người lao động phải thực hiện. Chẳng hạn như: tuân thủ các quy định và các chế độ làm việc.

Các điều kiện lao động: bao gồm một tập hợp các yếu tố thuộc môi trường vật chất của công việc như nhiệt độ, chiếu sáng, các điều kiện an toàn. v.v.

Trong ba yếu tố thành phần thì nội dung công việc là yếu tố chủ yếu của công việc và là yếu tố trung tâm của thiết kế công việc. Có nhiều cách để nghiên cứu về nội dung công việc. Ví dụ: Ernst J. McCormick và những người cộng sự đã thiết kế nên một bản câu hỏi bao gồm 190 yếu tố thành phần của công việc để sử dụng trong quá trình phân tích công việc (được đề cập ở cuối chương). J. Richard Hackman và Greg R. Oldham cho rằng có năm đặc trưng cơ bản để tạo nên nội dung của công việc:

Tập hợp các kỹ năng: là mức độ yêu cầu của công việc về một tập hợp các

hoạt động khác nhau cần được thực hiện để hoàn thành công việc, đòi hỏi sử dụng một loạt các kỹ năng và tài khéo của con người.

Tính xác định của nhiệm vụ: là mức độ yêu cầu của công việc về sự hoàn thành toàn bộ hay một phần xác định các hoạt động lao động để thực hiện công việc từ bắt đầu cho đến kết thúc với một kết quả có thể trông thấy được.

Tầm quan trọng của nhiệm vụ: là mức độ ảnh hưởng của công việc tới những người khác, tới tổ chức nói chung hay tới toàn xã hội.

Mức độ tự quản: là mức độ tự do và làm việc độc lập của người lao động khi thực hiện công việc như: sắp xếp lịch làm việc, lựa chọn cách thức thực hiện công việc...

Sự phản hồi: là mức độ mà sự thực hiện các hoạt động lao động được đòi hỏi bởi công việc cung cấp cho người lao động các thông tin về tính hiệu quả của các hoạt động của họ.

Ở từng công việc cụ thể, các đặc trưng cơ bản của công việc sẽ được kết cấu theo những tỷ lệ khác nhau và chúng dẫn đến những kết quả nhất định đối với cá nhân người lao động hoặc đối với tổ chức. Sử dụng năm đặc trưng cơ bản của công việc để phân tích các công việc có thể giúp các tổ chức thiết kế và thiết kế lại các công việc nhằm tạo ra những công việc được thiết kế hợp lý. Các công việc được thiết kế hợp lý là các công việc được thiết kế theo hướng có các đòi hỏi hợp lý đối với con người cả về mặt thể lực và trí lực nhằm tạo điều kiện cho người lao động làm việc với năng suất cao, sử dụng hợp lý quỹ thời gian làm việc và có tính hấp dẫn, thách thức đối với con người nhằm tối đa hóa động lực làm việc.

2. Các phương pháp thiết kế và thiết kế lại các công việc

Khi có yêu cầu thiết kế và thiết kế lại các công việc, các tổ chức có thể lựa chọn để thực hiện theo những phương pháp sau đây:

Phương pháp truyền thống: là phương pháp xác định các nhiệm vụ và trách nhiệm thuộc công việc dựa trên các yếu tố chung hoặc giống như nhau của từng công việc được thực hiện ở các tổ chức khác nhau. Phương pháp này tồn tại đã nhiều năm và được chấp nhận ở nhiều doanh nghiệp.

Nghiên cứu hao phí thời gian và chuyển động: là phương pháp nghiên cứu và phân tích các chuyển động của bàn tay, cánh tay, chuyển động thân thể của người lao động trong quá trình làm việc, trong mối quan hệ với các công cụ làm việc và các nguyên vật liệu để xây dựng và tiêu chuẩn hóa một chu trình hoạt

động hợp lý nhằm tối đa hóa hiệu suất của quá trình lao động. Thực chất đó chính là việc tiêu chuẩn hóa công việc và cách thức thực hiện công việc để mọi người đều có thể thực hiện được công việc đó theo đúng yêu cầu của sản xuất. Phương pháp này thường được thực hiện bởi các kỹ sư kỹ thuật và áp dụng để thiết kế các công việc sản xuất, mang tính thủ công và lắp đi lắp lại.

Mở rộng công việc: là phương pháp thiết kế công việc bằng cách tăng thêm số lượng các nhiệm vụ và trách nhiệm thuộc công việc. Các nhiệm vụ hoặc trách nhiệm được tăng thêm thường giống hoặc tương tự hoặc có quan hệ gần gũi với nội dung công việc trước đó, không đòi hỏi phải học thêm các kỹ năng mới.

Phương pháp này có tác dụng với việc thiết kế lại các công việc có nội dung và phạm vi hoạt động nghèo nàn, chưa sử dụng tốt thời gian làm việc của người lao động nhưng không có tác dụng đối với việc khắc phục tính đơn điệu của công việc.

Luân chuyển công việc: là phương pháp thiết kế công việc trong đó người lao động thực hiện một số công việc khác nhau nhưng tương tự như nhau. Phương pháp này có tác dụng chống tính đơn điệu của công việc nhưng rất hạn chế vì tính tương tự như nhau của các công việc.

Làm giàu công việc: là phương pháp thiết kế công việc dựa trên sự làm giàu thêm nội dung công việc bằng cách tăng thêm các yếu tố hấp dẫn và thoả mãn bên trong công việc. Thực chất của phương pháp này là thay đổi quan hệ giữa con người và công việc theo chiều dọc, tức là cộng thêm vào nội dung công việc các yếu tố mà trước đó thuộc về công việc của cấp quản lý cao hơn.

Phương pháp làm giàu công việc có thể hướng vào công việc của cá nhân hay công việc của từng tổ nhóm. Hình thức thiết kế công việc này có tác dụng rất lớn trong việc tạo động lực cho người lao động và nâng cao năng suất lao động của họ.

Mặc dù thiết kế công việc ảnh hưởng tới Hầu hết các mặt của công tác quản lý nguồn nhân lực, phòng quản lý nguồn nhân lực luôn luôn giữ một vai trò gián tiếp trong việc thiết kế và thiết kế lại các công việc trong doanh nghiệp như nghiên cứu phát hiện vấn đề và nhu cầu thiết kế và thiết kế lại các công việc tại các bộ phận; tổ chức các hoạt động đào tạo cần thiết; trợ giúp lãnh đạo trong việc kế hoạch hóa và thực hiện chương trình thiết kế lại công việc để đảm bảo có chính sách thoả đáng đối với những người có liên quan; sửa lại và điều chỉnh lại các bản mô tả công việc và bản xác định yêu cầu của công việc với người thực hiện, yêu cầu tuyển mộ và kể cả thang bảng lương của doanh nghiệp nếu cần thiết đối với các công việc đã được thiết kế lại.

III. PHÂN TÍCH CÔNG VIỆC

1. Phân tích công việc - công cụ của quản lý nguồn nhân lực

Phân tích công việc là quá trình thu thập các tư liệu và đánh giá một cách có hệ thống các thông tin quan trọng có liên quan đến các công việc cụ thể trong tổ chức nhằm làm rõ bản chất của từng công việc. Đó là việc nghiên cứu các công việc để làm rõ: ở từng công việc cụ thể, người lao động có những nhiệm vụ, trách nhiệm gì; họ thực hiện những hoạt động nào, tại sao phải thực hiện và thực hiện như thế nào; những máy móc, thiết bị, công cụ nào được sử dụng; những mối quan hệ nào được thực hiện; các điều kiện làm việc cụ thể; cũng như những yêu cầu về kiến thức, kỹ năng và các khả năng mà người lao động cần phải có để thực hiện công việc.

Phân tích công việc có ý nghĩa quan trọng bởi vì nhờ có phân tích công việc mà người quản lý xác định được các kỳ vọng của mình đối với người lao động và làm cho họ hiểu được các kỳ vọng đó; và nhờ đó, người lao động cũng hiểu được các nhiệm vụ, nghĩa vụ và trách nhiệm của mình trong công việc. Đồng thời, phân tích công việc là điều kiện để có thể thực hiện được các hoạt động quản lý nguồn nhân lực đúng đắn và có hiệu quả thông qua việc giúp cho người quản lý có thể đưa ra được các quyết định nhân sự như tuyển dụng, đề bạt, thù lao... dựa trên các tiêu thức có liên quan đến công việc chứ không phải dựa trên những tiêu chuẩn mơ hồ và mang tính chủ quan.

Trong xu thế chung của ngày nay là công tác quản lý nhân sự ngày càng phải tuân thủ các yêu cầu ngày càng cao của luật pháp về nhân quyền và quyền bình đẳng của người lao động, phân tích công việc ngày càng trở thành một bộ phận quan trọng của quản lý nguồn nhân lực trong các tổ chức.

Đối với mỗi một công việc cụ thể, có thể thu thập một số lượng khá lớn các thông tin quan trọng có liên quan đến công việc đó. Tuy nhiên, cần thu thập loại thông tin nào, ở mức độ chi tiết như thế nào là tùy thuộc ở mục đích sử dụng các thông tin đó cũng như tùy thuộc vào lượng thông tin đã có sẵn và thậm chí tùy thuộc cả vào quỹ thời gian, ngân sách dành cho việc đó. Nói chung, để làm rõ bản chất của một công việc cụ thể cần phải thu thập các loại thông tin sau:

Thông tin về các nhiệm vụ, trách nhiệm, các hoạt động, các mối quan hệ cần thực hiện thuộc công việc. Đối với loại thông tin này, yêu cầu là phải thu thập đầy đủ, không bỏ sót tất cả những gì mà người lao động cần phải làm, các trách nhiệm cần phải gánh chịu cũng như làm rõ mức độ thường xuyên, tầm quan trọng của từng nhiệm vụ và kể cả hao phí thời gian (ước tính) để thực hiện từng nhiệm vụ đó.

Thông tin về các máy móc, thiết bị, công cụ, nguyên vật liệu cần phải sử dụng và các phương tiện hỗ trợ công việc.

Thông tin về các điều kiện làm việc như điều kiện về vệ sinh, an toàn lao động; điều kiện về chế độ thời gian làm việc; khung cảnh tâm lý xã hội...

Thông tin về các đòi hỏi của công việc đối với người thực hiện như các khả năng và kỹ năng cần phải có, các kiến thức, các hiểu biết và kinh nghiệm làm việc cần thiết...

Các tư liệu và thông tin thu thập được sẽ được xử lý phù hợp tùy thuộc vào mục đích của phân tích công việc. Tuy nhiên, chúng thường được hệ thống hóa và trình bày dưới dạng các bản mô tả công việc, bản yêu cầu của công việc với người thực hiện và bản tiêu chuẩn thực hiện công việc. Đó là những công cụ hữu ích cho tất cả những ai có liên quan tới các chức năng quản lý nhân sự trong một tổ chức.

1.1. Bản mô tả công việc

Bản mô tả công việc là một văn bản viết giải thích về những nhiệm vụ, trách nhiệm, điều kiện làm việc và những vấn đề có liên quan đến một công việc cụ thể.

Bản mô tả công việc thường bao gồm ba nội dung:

Phần xác định công việc: tên công việc (chức danh công việc), mã số của công việc, tên bộ phận hay địa điểm thực hiện công việc, chức danh lãnh đạo trực tiếp, số người phải lãnh đạo dưới quyền, mức lương... Phần này cũng còn thường bao gồm một hoặc vài câu tóm tắt về mục đích hoặc chức năng của công việc.

Phần tóm tắt về các nhiệm vụ và trách nhiệm thuộc công việc: là phần tường thuật viết một cách tóm tắt và chính xác về các nhiệm vụ và trách nhiệm thuộc công việc. Phần này bao gồm các câu mô tả chính xác, nêu rõ người lao động phải làm gì, thực hiện các nhiệm vụ và trách nhiệm như thế nào, tại sao phải thực hiện những nhiệm vụ đó.

Các điều kiện làm việc: bao gồm các điều kiện về môi trường vật chất (các máy móc, công cụ, trang bị cần phải sử dụng), thời gian làm việc, điều kiện về vệ sinh, an toàn lao động, các phương tiện đi lại để phục vụ công việc và các điều kiện khác có liên quan.

Bản mô tả công việc nên ngắn gọn, súc tích, và nên sử dụng các động từ hành động có tính quan sát để mô tả từng hoạt động cụ thể của từng nghĩa vụ chính. Nói chung, không có một hình thức cụ thể nào được coi là tốt nhất mà các

công ty khác nhau sẽ sử dụng các hình thức khác nhau để mô tả về các công việc.

1.2. Bản yêu cầu của công việc với người thực hiện

Bản yêu cầu của công việc với người thực hiện là bản liệt kê các đòi hỏi của công việc đối với người thực hiện về các kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm cần phải có; trình độ giáo dục và đào tạo cần thiết; các đặc trưng về tinh thần và thể lực; và các yêu cầu cụ thể khác.

Bản yêu cầu của công việc với người thực hiện chỉ nên bao gồm các yêu cầu về chuyên môn có liên quan rõ ràng tới việc thực hiện công việc ở mức có thể chấp nhận được. Không nên có những yêu cầu quá cao mà không cần thiết để thực hiện công việc, đặc biệt là những yêu cầu về đào tạo không cần thiết, hoặc thể hiện sự phân biệt đối xử đối với người lao động (giới tính, dân tộc...). Các yêu cầu của công việc với người thực hiện có thể được viết riêng thành một văn bản, cũng có thể được viết gộp trong một văn bản cùng với phần mô tả công việc. Hình III-1 là ví dụ về một bản mô tả công việc của cán bộ quản lý nhân sự trong một công ty nhỏ.

1.3. Bản tiêu chuẩn thực hiện công việc

Tiêu chuẩn thực hiện công việc là một hệ thống các chỉ tiêu/tiêu chí phản ánh các yêu cầu về số lượng và chất lượng của sự hoàn thành các nhiệm vụ được quy định trong bản mô tả công việc.

Ở các doanh nghiệp khác nhau, tiêu chuẩn thực hiện công việc có thể được thể hiện dưới các dạng khác nhau. Có doanh nghiệp xây dựng một cách có hệ thống các bản tiêu chuẩn thực hiện công việc cho từng công việc; có nơi lại chỉ giao hẹn bằng miệng hoặc bằng các điều khoản nhất thời giữa người lãnh đạo và cấp dưới.

Đối với các công việc sản xuất, tiêu chuẩn chủ yếu của thực hiện công việc chính là các mức lao động (số sản phẩm cần sản xuất trong một đơn vị thời gian; lượng thời gian được phép tiêu hao cho một sản phẩm...) và thường gắn liền với một hệ thống khuyến khích sự thực hiện vượt mức. Đối với các công việc quản lý và chuyên môn nghiệp vụ, việc xác định các tiêu chuẩn thực hiện công việc thường khó hơn. Tuy nhiên, nên cố gắng sử dụng các khả năng định lượng càng nhiều thì càng tốt. Trong trường hợp không thể dùng các tiêu chuẩn định lượng để đánh giá sự thực hiện công việc, có thể dùng các câu diễn đạt định tính để thể hiện tiêu chuẩn cần đạt được, chẳng hạn: “Không để khách hàng phàn nàn vì xử sự thiếu lịch thiệp”. Quản lý bằng mục tiêu cũng là phương pháp để xác định tiêu chuẩn thực hiện công việc cho từng cá nhân. Hình III-2 cho thấy các ví dụ về tiêu chuẩn thực hiện công việc. Tiêu chuẩn thực hiện công

Chương III. Thiết kế và phân tích công việc

việc có thể được coi là sự mở rộng của bản mô tả công việc (và vì thế nhiều khi chúng được viết gộp thành một bản).

Ưu điểm của các tiêu chuẩn thực hiện công việc được diễn đạt viết so với các tiêu chuẩn bằng miệng là ở chỗ nó giúp cho tổ chức có thể kiểm soát được sự phát triển của mình, đồng thời đó chính là một phương tiện thuận lợi cho trao đổi và tái hiện thông tin giữa người lao động và người quản lý.

Hình III-1. Bản mô tả công việc

Bản mô tả công việc

1. Chức danh công việc: Cán bộ quản lý nhân sự
2. Báo cáo với: Phó giám đốc kinh tế
3. Ngạch lương: 6

Các nhiệm vụ

Thiết kế và thực hiện các chính sách có liên quan tới tất cả các hoạt động quản lý con người. Tuyển mộ, phỏng vấn và tuyển chọn lao động cho tất cả các vị trí việc làm còn trống. Thiết kế và thực hiện các chương trình định hướng cho các công nhân viên mới để xây dựng cho họ thái độ tích cực đối với các mục tiêu của công ty. Theo dõi và quản lý các hoạt động như bảo hiểm, hưu trí và các hoạt động về nhân sự như thuê mướn, thăng tiến, chuyển chuyển và cho thôi việc. Điều tra các vụ tai nạn và viết các báo cáo trình lên ban thanh tra. Thực hiện các cuộc nghiên cứu về tiền lương trong thị trường lao động để xác định mức trả lương hợp lý. Làm việc với các trưởng bộ phận và quản đốc phân xưởng để giải quyết các bất bình. Viết các bản báo cáo về những người lao động rời khỏi công ty và thực hiện các cuộc phỏng vấn để xác định nguyên nhân. Viết các bản báo cáo và các kiến nghị nhằm giảm tình trạng vắng mặt và biến động sức lao động. Có thể đàm phán với đại diện công đoàn khi xây dựng thoả ước lao động tập thể.

Các yêu cầu của công việc

Kiến thức: Có kiến thức cơ bản về quản lý nhân sự; hiểu biết về các chính sách và các quy định của nhà nước về các hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty; hiểu biết luật pháp và các quy định về lao động

Kỹ năng: Sử dụng thành thạo các phương pháp nghiên cứu lao động như chụp ảnh, bấm giờ, phỏng vấn, điều tra xã hội học... có khả năng giao tiếp và quan hệ con người; có kỹ Các kế hoạch của TC án sử dụng thành thạo tiếng Anh và các chương trình máy tính văn phòng.

Giáo dục: tốt nghiệp đại học hoặc tương đương về quản lý nguồn nhân lực hoặc Kinh tế lao động hoặc Quản trị kinh doanh.

Kinh nghiệm: tối thiểu có hai năm kinh nghiệm trong lĩnh vực quản lý nhân sự học quản trị kinh doanh.

Hình III-2. Tiêu chuẩn thực hiện công việc

**Tiêu chuẩn thực hiện công việc
của nhân viên bán hàng (trong 6 tháng)**

1. Thực hiện 100 cuộc điện thoại bán hàng
2. Liên hệ với 20 khách hàng mới
3. Bán buôn sản phẩm mới (số hiệu 117) cho 30 người bán buôn
4. Đạt 10.000.000 đ doanh thu cho sản phẩm 12
5. Đạt 17.000.000 đ doanh thu cho sản phẩm 17
6. Thực hiện 35 cuộc điện thoại phục vụ khách hàng (ví dụ: giải thích về phần nân của khách)
7. Thực hiện thắng lợi 4 cuộc đàm phán về bán hàng
8. Thực hiện 12 báo cáo cuối tháng

Tiêu chuẩn thực hiện công việc của bếp trưởng nhà hàng

1. Công việc phải được phân công, sắp xếp hợp lý để đưa ra được trình tự các đồ ăn theo đúng yêu cầu của khách hàng.
2. Các món ăn phải được trình bày đẹp.
3. Cùng một thời gian bếp trưởng phải đảm nhận được từ ba bếp trở lên.
4. Không được quá 2% số khách hàng phàn nàn về chất lượng đồ ăn cũng như cách trình bày.
5. Không hao hụt quá 1% trong tổng số bát, đĩa, đĩa... trong một tháng.
6. Bếp trưởng và những người phụ việc phải đảm nhận được 200 khách hàng ăn trở lên trong một ngày.

Phân tích công việc có thể được tiến hành vì nhiều lý do. Các thông tin trong bản mô tả công việc, bản yêu cầu của công việc và kể cả tiêu chuẩn thực hiện công việc được sử dụng rất nhiều trong các chức năng nguồn nhân lực. Một số tác dụng chính của các thông tin phân tích công việc có thể được kể đến như sau:

Lập kế hoạch nguồn nhân lực: được sử dụng để đưa ra các loại công việc.

Tuyển mộ: được sử dụng để mô tả các công việc đang cần tuyển

người và quảng cáo về các vị trí việc làm mới.

Tuyển chọn: được sử dụng để xác định các kỹ năng và các hoạt động lấy đó làm tiêu thức để ra quyết định lựa chọn ứng cử viên nào.

Định hướng: được sử dụng để giúp người lao động biết các hoạt động mà họ phải làm.

Đánh giá thực hiện công việc: được sử dụng để xác định các tiêu thức và mục đích thực hiện công việc mà căn cứ vào đó người lao động được đánh giá.

Trả thù lao: được sử dụng để để đánh giá giá trị các công việc và là cơ sở cho việc đưa ra cơ cấu tiền lương.

Đào tạo: được sử dụng để tiến hành đánh giá nhu cầu đào tạo thông qua việc xác định các hoạt động mà những người lao động cần phải có khả năng để thực hiện.

Kỷ luật: được sử dụng để xác định các tiêu chuẩn thực hiện công việc có thể chấp nhận được mà người lao động cần đạt được.

An toàn lao động: được sử dụng để xác định các quy trình làm việc an toàn để nhằm thay đổi hoặc chấm dứt các hoạt động không an toàn.

Thiết kế lại công việc: được sử dụng để phân tích các đặc trưng của công việc cần phải thay đổi trong các chương trình thiết kế lại công việc.

Bảo vệ về mặt luật pháp: được sử dụng để xác định các chức năng cơ bản mà người lao động phải thực hiện và rất có ích cho việc bào chữa trong các vụ tranh chấp, khiếu nại...

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

Khi thu thập thông tin phân tích công việc, cần lưu ý là không những cần làm rõ những gì người lao động đang thực hiện mà quan trọng hơn là phải làm rõ những gì người lao động cần phải thực hiện. Có thể sử dụng nhiều phương pháp để thu thập thông tin phân tích công việc. Không có phương pháp nào là phù hợp với mọi tình huống, bởi vì mỗi phương pháp có những ưu điểm và nhược điểm riêng. Cán bộ phân tích công việc có thể sử dụng một hoặc kết hợp một vài phương pháp trong số các phương pháp sau đây:

2.1. Quan sát

Quan sát là phương pháp trong đó người cán bộ nghiên cứu quan sát một

hay một nhóm người lao động thực hiện công việc và ghi lại đầy đủ: các hoạt động lao động nào được thực hiện, tại sao phải thực hiện và được thực hiện như thế nào để hoàn thành các bộ phận khác nhau của công việc. Các thông tin thường được ghi lại theo một mẫu phiếu được quy định trước.

Phương pháp này giúp người nghiên cứu có thể thu được các thông tin phong phú và thực tế về công việc; tuy nhiên kết quả quan sát bị ảnh hưởng bởi yếu tố chủ quan của cả người quan sát và người bị quan sát. Đồng thời, có một số nghề không thể dễ dàng quan sát được; cũng như các công việc chủ yếu có liên quan đến các hoạt động trí não và giải quyết vấn đề chẳng hạn như các nghề chuyên môn và kỹ thuật có thể không biểu lộ nhiều hành vi ra ngoài để quan sát.

2.2. Ghi chép các sự kiện quan trọng

Trong phương pháp này, người nghiên cứu ghi chép lại các hành vi thực hiện công việc của những người lao động làm việc có hiệu quả và những người lao động làm việc không có hiệu quả; thông qua đó có thể khái quát lại và phân loại các đặc trưng chung của công việc cần mô tả và các đòi hỏi của công việc.

Phương pháp này cho thấy tính linh động của sự thực hiện công việc ở nhiều người khác nhau; tuy nhiên tốn nhiều thời gian để quan sát, khái quát hóa và phân loại các sự kiện; đồng thời cũng gặp hạn chế trong việc xây dựng các hành vi trung bình để thực hiện công việc. Phương pháp này rất thích hợp trong việc mô tả các công việc và xây dựng các tiêu chuẩn thực hiện công việc.

2.3. Nhật ký công việc (Tự ghi chép)

Nhật ký công việc là phương pháp trong đó người lao động tự ghi chép lại các hoạt động của mình để thực hiện công việc.

Phương pháp này có ưu điểm là thu được các thông tin theo sự kiện thực tế tuy nhiên độ chính xác của thông tin cũng bị hạn chế vì không phải lúc nào người lao động cũng hiểu đúng những gì họ đang thực hiện. Đồng thời, việc ghi chép khó bảo đảm được liên tục và nhất quán.

2.4. Phỏng vấn

Đối với những công việc mà người nghiên cứu không có điều kiện quan sát sự thực hiện công việc của người lao động (chẳng hạn công việc của những người quản lý, của kiến trúc sư...) thì có thể áp dụng phương pháp phỏng vấn. Qua phỏng vấn, người lao động sẽ cho biết những nhiệm vụ nào cần phải thực

hiện trong công việc của họ, tại sao phải thực hiện những nhiệm vụ đó và cần phải thực hiện như thế nào.

Cũng giống như trong phương pháp quan sát, các thông tin được ghi lại theo những bản mẫu đã được quy định sẵn. Phỏng vấn theo mẫu thống nhất giúp ta so sánh được các câu trả lời của những người lao động khác nhau về cùng một công việc và có thể tìm hiểu sâu về công việc nhưng tốn nhiều thời gian.

2.5. Sử dụng các bản câu hỏi được thiết kế sẵn (phiếu điều tra)

Trong phương pháp này, người lao động sẽ được nhận một danh mục các câu hỏi đã được thiết kế sẵn về các nhiệm vụ, các hành vi, các kỹ năng và các điều kiện có liên quan đến công việc và họ có trách nhiệm phải điền câu trả lời theo các yêu cầu và các hướng dẫn ghi trong đó. Mỗi một nhiệm vụ hay một hành vi đều được đánh giá theo giác độ: có được thực hiện hay không được thực hiện; tầm quan trọng, mức độ phức tạp; thời gian thực hiện; và quan hệ đối với sự thực hiện công việc nói chung.

Bản câu hỏi được thiết kế sẵn là phương pháp phân tích công việc được sử dụng rộng rãi ngày nay. Ưu điểm của phương pháp là các thông tin thu thập được về bản chất đã được lượng hóa và có thể dễ dàng cập nhật khi các công việc thay đổi, do đó thích hợp với việc xử lý thông tin trên máy tính và phân tích một khối lượng lớn các thông tin. Việc thu thập thông tin có thể được thực hiện dễ dàng hơn các phương pháp khác và ít tốn phí. Tuy nhiên, việc thiết kế các bản câu hỏi thì tốn nhiều thời gian và đắt tiền. Người nghiên cứu không tiếp xúc trực tiếp với đối tượng nghiên cứu nên dễ gây ra tình trạng hiểu lầm các câu hỏi.

Bản câu hỏi có thể được thiết kế dưới rất nhiều dạng với mức độ chi tiết khác nhau. Ở các nước tiên tiến, một trong những bản câu hỏi được sử dụng rộng rãi ngày nay là Bản câu hỏi phân tích vị trí việc làm (PAQ), được Ernest McCormick và các đồng nghiệp của mình ở trường đại học Purdue thiết kế. PAQ là một bản câu hỏi phân tích công việc hướng vào các hành vi lao động, bao gồm 195 yếu tố công việc để đo sáu mặt chính của một công việc. (xem hình III-3)

Hình III-3. Các tiêu thức được đo lường trong Bản câu hỏi phân tích vị trí việc làm (PAQ - Position Analysis Questionnaire)

Các tiêu thức được đo lường trong Bản câu hỏi phân tích vị trí việc làm (PAQ - Position Analysis Questionnaire)

1. Thông tin đầu vào:

Nguồn thông tin: chẳng hạn sử dụng các tài liệu viết.

Các hoạt động phân loại và soạn thảo: đánh giá tốc độ của các đối tượng chuyển động.

2. Các quá trình trí óc:

Ra quyết định và lý giải: chẳng hạn lý giải để giải quyết vấn đề

Xử lý thông tin: mã hoá/giải mã.

Sử dụng các thông tin được tích lũy: sử dụng kiến thức toán học.

3. Quá trình thực hiện công việc:

Sử dụng các thiết bị: sử dụng bàn phím

Các hoạt động phối hợp thủ công: bốc dỡ các đối tượng/nguyên vật liệu.

Các hoạt động thân thể: trèo leo

Các hoạt động phối hợp: phối hợp bàn tay-cánh tay.

4. Các hoạt động quan hệ với những người khác:

Quan hệ giao tiếp: chỉ thị.

Quan hệ qua lại: phục vụ/dịch vụ.

Quan cá nhân: quan hệ cá nhân với khách hàng.

Giám sát và phối hợp: cấp giám sát.

5. Điều kiện lao động và hoàn cảnh của công việc:

Các điều kiện vật chất của lao động: nhiệt độ thấp.

Điều kiện tâm lý và xã hội: bình thường.

6. Các đặc trưng khác của công việc:

Thời gian biểu làm việc, phương pháp trả công: làm việc không theo thời gian biểu cố định và trả công theo giờ.

Các đòi hỏi của công việc: làm việc theo nhịp độ chặt chẽ.

Trách nhiệm: phải chịu trách nhiệm đối với sự an toàn của những người khác.

(Nguồn: Ernest J. McCormick, Paul R. Jeanneret, and Robert C. Mecham. Position Analysis Questionnaire, 1969 by Purdue Research Foundation, West Lafayette, Indiana 47907)

Bản câu hỏi này đòi hỏi người phân tích phải đánh giá công việc theo các

yếu tố và thường là theo một thang điểm từ 1 đến 5 (Hình III-44).

Hình III-4. Một mục từ PAQ

Một mục từ PAQ

(Position Analysis Questionnaire: Bản câu hỏi phân tích vị trí việc làm)

Các quá trình trí óc

Lý giải trong giải quyết vấn đề (sử dụng mã dưới đây để biểu thị mức độ lý giải đòi hỏi người lao động phải có trong sử dụng kiến thức, kinh nghiệm, và đánh giá đối với các vấn đề)

1. Rất hạn chế (Sử dụng kinh nghiệm để thực hiện các hướng dẫn đơn giản hoặc có ít liên quan, ví dụ: thợ lắp ráp, người vận hành máy trộn)

2. Hạn chế (Sử dụng một số kiến thức hoặc kinh nghiệm để lựa chọn từ một số giải pháp nhất định ra một quy trình hoặc hành động hợp lý nhất để thực hiện một công việc, ví dụ: người bán hàng, thợ điện, thủ thư).

3. Trung bình (Sử dụng các nguyên tắc phù hợp để giải quyết các vấn đề thực tiễn và xử lý một loạt các biến cụ thể trong các tình huống chỉ tồn tại sự tiêu chuẩn rất hạn chế, ví dụ: người giám sát, thợ cơ khí).

4. Cao (Sử dụng những tư duy logic và khoa học để xác định vấn đề, thu thập thông tin, lấy số liệu và đưa ra các kết luận có giá trị, ví dụ: kỹ sư dầu khí, giám đốc nhân sự, người quản lý của một hệ thống siêu thị).

5. Rất cao (Sử dụng những nguyên tắc của tư duy khoa học và logic để giải quyết một loạt các vấn đề thực tế và trí tuệ, ví dụ: dược sỹ nghiên cứu, nhà vật lý hạt nhân, giám đốc công ty, hoặc nhà quản lý một chi nhánh lớn của nhà máy).

PAQ được nghiên cứu và thiết kế cẩn thận và cho phép so sánh thống kê giữa các công việc, tuy nhiên nó là một danh mục câu hỏi rất dài và đòi hỏi khả năng đọc ở trình độ đại học. Nhưng đó là một công cụ rất hữu ích cho việc xác định các khoảng mức lương vì nó cho phép đánh giá giá trị các công việc bằng điểm.

2.6. Hội thảo chuyên gia

Hội thảo chuyên gia là phương pháp phân tích công việc trong đó các chuyên gia (gồm những công nhân lành nghề, những người am hiểu về công việc, những người lãnh đạo cấp trung gian, các bộ phận) được mời dự một cuộc họp để thảo luận về những công việc cần tìm hiểu. Các ý kiến trao đổi giữa các

thành viên sẽ làm sáng tỏ và bổ sung thêm những chi tiết mà người nghiên cứu không thu được từ các cuộc phỏng vấn cá nhân và các phương pháp trên. Ngoài ra, quá trình trao đổi ý kiến đó còn làm rõ cả những trách nhiệm và nhiệm vụ của chính những thành viên trong hội thảo.

Phương pháp này được sử dụng để thu thập thông tin phục vụ nhiều mục đích phân tích công việc như: xây dựng bản mô tả công việc, yêu cầu của công việc, tiêu chuẩn thực hiện công việc, xây dựng các phiếu đánh giá thực hiện công việc... Phương pháp này khá đắt và tốn nhiều thời gian.

IV. VAI TRÒ CỦA PHÒNG NGUỒN NHÂN LỰC VÀ CÁC BƯỚC TIẾN HÀNH PHÂN TÍCH CÔNG VIỆC

Quá trình nghiên cứu có hệ thống nội dung của các công việc là một quá trình phức tạp, đòi hỏi phải có sự tham gia có trách nhiệm và có tổ chức của tất cả những người lao động và người quản lý có liên quan. Do đó, trong quá trình tổ chức thực hiện phân tích công việc, phòng Nguồn nhân lực thường đóng vai trò chính.

Phòng Nguồn nhân lực thường có nhiệm vụ:

- Xác định mục đích của phân tích công việc; kế hoạch hóa và điều phối toàn bộ các hệ thống, các quá trình có liên quan; xác định các bước tiến hành phân tích công việc.
- Xây dựng các văn bản thủ tục, các bản câu hỏi, bản mẫu điều tra để thu thập thông tin.
- Tổ chức lực lượng cán bộ được thu hút vào phân tích công việc.

Để chỉ huy toàn bộ quá trình phân tích công việc, cần phải lựa chọn một chuyên gia phân tích công việc (cán bộ phân tích công việc). Người này có thể là người của doanh nghiệp, cũng có thể là chuyên gia thuê từ bên ngoài. Nhưng đó phải là người am hiểu về các công việc và các điều kiện bên trong, bên ngoài của doanh nghiệp. Những chuyên gia thuê từ bên ngoài phải được tìm hiểu, làm quen để nắm được những vấn đề đó. Đồng thời, cán bộ phân tích công việc phải là người có kỹ năng viết tốt để trực tiếp viết hoặc hướng dẫn các cán bộ có liên quan trong việc viết các bản mô tả công việc, bản yêu cầu của công việc và các bản tiêu chuẩn thực hiện công việc.

Các nhân viên chuyên môn nguồn nhân lực có thể trực tiếp viết các bản mô tả công việc và các bản yêu cầu của công việc trong sự phối hợp với các cán bộ quản lý, các nhân viên giám sát ở các bộ phận và người lao động. Tuy nhiên, phòng Nguồn nhân lực thường không viết các bản tiêu chuẩn thực hiện công việc cho

những công việc ngoài bộ phận của mình. Như đã nói ở trên, phòng Nguồn nhân lực đào tạo những người quản lý, những người giám sát bộ phận về cách viết bản tiêu chuẩn, nhưng còn việc thực sự viết các bản tiêu chuẩn đó là vấn đề của những người quản lý, những người giám sát và người dưới quyền của họ.

Quá trình phân tích công việc bao gồm nhiều hoạt động, nhìn chung có thể chia ra thành bốn bước như sau:

Bước 1: Xác định các 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. Thông thường, phân tích công việc được tiến hành trong bốn dịp sau:

- Khi một tổ chức bắt đầu hoạt động và chương trình phân tích công việc lần đầu tiên được tiến hành.
- Khi xuất hiện các công việc mới.
- Khi các công việc có sự thay đổi đáng kể về nội dung do kết quả của các phương pháp mới, các thủ tục mới hoặc công nghệ mới.
- Khi tổ chức tiến hành rà soát lại theo chu kỳ tất cả các công việc (thường là ba năm một lần).

Bước 2: Lựa chọn các phương pháp thu thập thông tin thích hợp với mục đích của phân tích công việc; thiết kế các biểu mẫu ghi chép hoặc các bản câu hỏi cần thiết.

Bước 3: Tiến hành thu thập thông tin.

Bước 4: Sử dụng thông tin thu thập được vào các mục đích của phân tích công việc, chẳng hạn kế hoạch hóa nguồn nhân lực, xác định nhu cầu đào tạo, viết bản mô tả công việc, bản yêu cầu của công việc, bản tiêu chuẩn thực hiện công việc...

Để viết bản mô tả công việc, bản yêu cầu của công việc cần phải làm những việc như sau:

- Viết bản thảo lần thứ nhất
- Lấy ý kiến góp ý của người lao động và người lãnh đạo bộ phận có liên quan.
- Sửa lại bản thảo trên cơ sở các ý kiến góp ý đó.
- Tổ chức hội thảo với giám đốc nguồn nhân lực và những người quản lý cấp cao để tiếp tục hoàn thiện bản thảo (nếu cần thiết). Sửa lại bản thảo theo những góp ý đó.

- Lấy chữ ký phê chuẩn của người lãnh đạo cao nhất trước khi ban hành để thực hiện.
- Đánh máy thành nhiều bản để lưu tại phòng Nguồn nhân lực và gửi tới các bộ phận có liên quan.

TÓM TẮT NỘI DUNG

Việc tạo thành các công việc là kết quả của sự phân chia lao động trong nội bộ tổ chức. Mỗi một công việc được tạo thành từ nhiều nhiệm vụ và được thực hiện bởi những người lao động tại các vị trí việc làm. Các công việc cần phải được thiết kế hợp lý để vừa có tác dụng nâng cao năng suất lao động vừa tạo ra sự thỏa mãn lao động đối với người lao động. Có nhiều phương pháp để thiết kế và thiết kế lại các công việc như phương pháp truyền thống, nghiên cứu các hao phí thời gian và chuyển động, mở rộng công việc, luân chuyển công việc và làm giàu công việc. Phân tích công việc giúp cho tổ chức xây dựng được các văn bản làm rõ bản chất của công việc như: Bản mô tả công việc, Bản xác định yêu cầu của công việc với người thực hiện, Bản tiêu chuẩn thực hiện công việc. Các văn bản này là công cụ đắc lực của quản lý nhân lực trong tổ chức. Để thu thập các thông tin về công việc, tổ chức có thể sử dụng nhiều phương pháp khác nhau như: quan sát, tự quan sát, ghi chép các sự kiện quan trọng, phỏng vấn, bản câu hỏi hoặc hội thảo chuyên gia. Trong tiến trình thực hiện phân tích công việc, phòng nguồn nhân lực đóng vai trò chính, trực tiếp.

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Trình bày các khái niệm công việc, nhiệm vụ, vị trí, nghề?
2. Trình bày khái niệm và nội dung của thiết kế công việc; các phương pháp thiết kế công việc?
3. Trình bày nội dung của Bản mô tả công việc, Bản xác định yêu cầu với người thực hiện, Bản tiêu chuẩn thực hiện công việc?
4. Giải thích tại sao nói phân tích công việc là công cụ của quản lý nhân lực trong tổ chức.

MỘT SỐ THUẬT NGỮ

Nghề	Occupation
Công việc	Job
Vị trí	Position
Nhiệm vụ	Task
Phân tích công việc	Job Analysis
Thiết kế công việc	Job Design
Nghiên cứu thời gian và chuyển động	Time and Motion Study
Mở rộng công việc	Job Enlargement
Luân chuyển công việc	Job Rotation
Làm giàu công việc	Job Enrichment

Chương IV

KẾ HOẠCH HÓA NGUỒN NHÂN LỰC

I. VAI TRÒ CỦA KẾ HOẠCH HÓA NGUỒN NHÂN LỰC

1. Khái niệm và vai trò của kế hoạch hóa nguồn nhân lực

1.1. Khái niệm

Kế hoạch hóa nguồn nhân lực (KHHNNL) là quá trình đánh giá, xác định nhu cầu về nguồn nhân lực để đáp ứng mục tiêu công việc vừa tổ chức và xây dựng các kế hoạch lao động để đáp ứng được các nhu cầu đó.

KHHNNL gồm: Ước tính xem cần bao nhiêu người có trình độ lành nghề thích ứng để thực hiện các nhiệm vụ đã đặt ra (Cầu nhân lực); Ước tính có bao nhiêu người sẽ làm việc cho tổ chức (Cung nhân lực); Lựa chọn các giải pháp để cân đối cung và cầu nhân lực của tổ chức tại thời điểm thích ứng trong tương lai.

Kế hoạch hóa chiến lược nguồn nhân lực là quá trình xây dựng các chiến lược nguồn nhân lực và thiết lập các chương trình hoặc các chiến thuật để thực hiện các chiến lược nguồn nhân lực đó. Do đó, vai trò của kế hoạch hóa nguồn nhân lực là giúp cho tổ chức đạt được mục tiêu công việc.

1.2. Vai trò của kế hoạch hóa nguồn nhân lực

Kế hoạch hóa nguồn nhân lực giữ vai trò trung tâm trong quản lý chiến lược nguồn nhân lực.

Lực lượng lao động có kỹ năng của một tổ chức ngày càng được nhận biết, đã và đang trở thành lợi thế cạnh tranh của tổ chức. KHHNNL của tổ chức có vai trò quan trọng nh kế hoạch hóa về vốn và các nguồn tài chính của tổ chức. Tuy vậy, đã từ lâu các nhà quản lý rất quan tâm đến kế hoạch hóa vốn và các nhu cầu nguồn tài chính của tổ chức nhng chỉ đến thời gian gần đây mới nhận thấy rõ những lợi thế cạnh tranh của một tổ chức có lực lượng lao động với kỹ năng, trình độ lành nghề cao.

Bất kỳ tổ chức nào muốn tồn tại và đứng vững trong cạnh tranh cần thiết

phải tiến hành kế hoạch hóa chiến lược nguồn nhân lực.

Kế hoạch hóa chiến lược nguồn nhân lực là quá trình xây dựng các chiến lược nguồn nhân lực và thiết lập các chương trình hoặc các chiến thuật để thực hiện các chiến lược nguồn nhân lực đó. Do đó, vai trò của kế hoạch hóa nguồn nhân lực là giúp cho tổ chức đạt được mục tiêu công việc.

Kế hoạch chiến lược nguồn nhân lực của tổ chức một khi được xây dựng đúng sẽ mang lại nhiều lợi ích trực tiếp hoặc gián tiếp cho tổ chức.

Cụ thể, KHHNNL giúp cho tổ chức chủ động thấy trước các khó khăn và tìm biện pháp khắc phục; xác định rõ khoảng cách giữa tình trạng hiện tại và định hướng tương lai của tổ chức; tăng cường sự tham gia của những người quản lý trực tuyến vào quá trình kế hoạch hóa chiến lược; nhận rõ các hạn chế và cơ hội của nguồn nhân lực trong tổ chức.

Sự thành công của chiến lược nguồn nhân lực tùy thuộc vào tình hình và khung cảnh cụ thể mà các chiến lược đó được sử dụng. Nói cách khác, chiến lược nguồn nhân lực có ảnh hưởng rất quan trọng đến sự hoàn thiện tổ chức và hiệu quả của nó tùy thuộc vào mức độ phù hợp của chiến lược nguồn nhân lực với chiến lược tổng thể của tổ chức; đặc trưng của tổ chức; năng lực của tổ chức; và sự thay đổi của môi trường. Do đó, khi ra các quyết định nguồn nhân lực phải quan tâm đến các chiến lược khác của tổ chức như: chiến lược tài chính, thị trường, sản phẩm cũng như các thay đổi của môi trường kinh doanh.

Kế hoạch hóa nguồn nhân lực có ảnh hưởng lớn đến hiệu quả của tổ chức.

Kế hoạch hóa nguồn nhân lực có quan hệ chặt chẽ với kế hoạch chiến lược sản xuất kinh doanh của tổ chức. Để đạt được các mục tiêu trong thời gian dài, mỗi tổ chức phải có một tập hợp hợp lý những người lao động với kiến thức, kỹ năng và khả năng cần thiết.

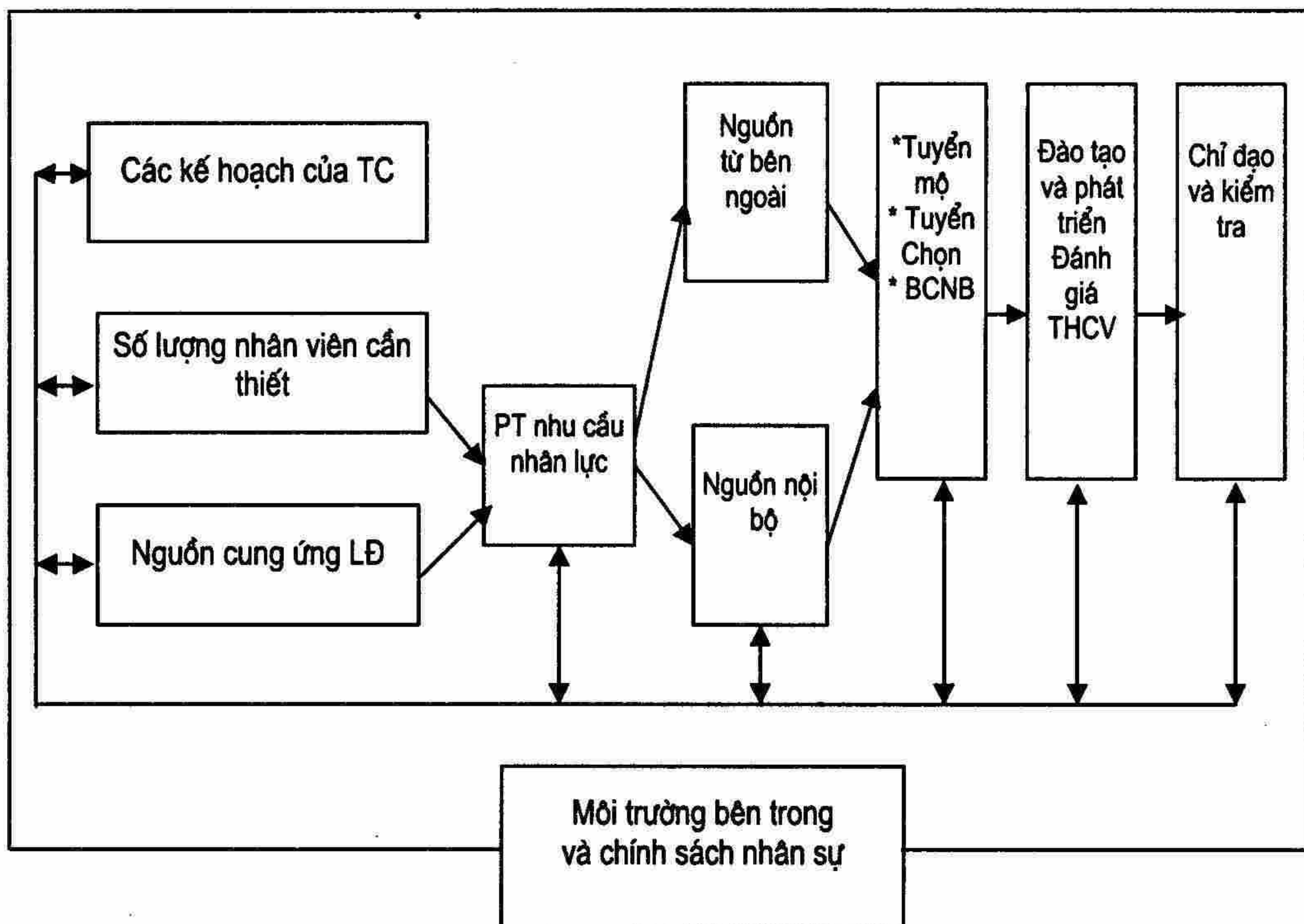
Kế hoạch hóa nguồn nhân lực là cơ sở cho các hoạt động biên chế nguồn nhân lực, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.

Ví dụ, để tuyển mộ những người lao động mới, tổ chức cần làm rõ: loại lao động nào cần tuyển? bao nhiêu người? khi nào?... trả lời câu hỏi này có liên quan chặt chẽ với các kế hoạch chiến lược kinh doanh của tổ chức.

Kế hoạch hóa nguồn nhân lực nhằm điều hoà các hoạt động nguồn nhân lực.

Mối quan hệ đó được thể hiện qua sơ đồ sau.

Sơ đồ 1. Mối quan hệ, tác động qua lại giữa KHHNNL với các hoạt động quản lý nhân lực



2. Các loại kế hoạch nguồn nhân lực.

Kế hoạch hóa nguồn nhân lực có quan hệ chặt chẽ với kế hoạch chiến lược hoạt động của tổ chức. Để đạt được các mục tiêu trong thời gian dài, mỗi tổ chức phải có chiến lược hoạt động đúng đắn, phù hợp với môi trường bên ngoài và bên trong tổ chức.

Quy mô và cơ cấu lực lượng lao động của tổ chức phải được xác định dựa vào kế hoạch hoạt động của chính tổ chức đó: những loại lao động nào cần thiết để đạt được mục tiêu của tổ chức? số lượng lao động để hoàn thành mỗi loại công việc, mỗi nghề là bao nhiêu?

Thực tế kế hoạch hoạt động của tổ chức được xây dựng ở ba mức: dài hạn, trung hạn, ngắn hạn và tương ứng với nó cũng cần phải có kế hoạch dài hạn, trung hạn, ngắn hạn về nguồn nhân lực. Kế hoạch nguồn nhân lực phải xuất phát từ kế hoạch hoạt động của tổ chức, gắn với kế hoạch hoạt động của tổ chức và phục vụ kế hoạch hoạt động của tổ chức.

Thời hạn của kế hoạch nguồn nhân lực dài hạn, trung hạn, ngắn hạn rất linh hoạt, cơ động và cũng rất khác nhau giữa các tổ chức, các nước khác nhau trong từng thời kỳ.

2.1. Kế hoạch nguồn nhân lực dài hạn

Để tiếp tục tồn tại và phát triển trong thời kỳ dài (khoảng 3 năm trở lên), các tổ chức phải tập trung vào kế hoạch chiến lược dài hạn. Người quản lý cấp cao trong tổ chức phải định rõ tư tưởng chiến lược như tại sao tổ chức của mình tồn tại? những việc gì cần được làm?... Do đó, tổ chức phải xác định được chiến lược và kế hoạch hoạt động của tổ chức. Phân tích những mặt mạnh và mặt yếu của tổ chức như tổ chức có lợi thế cạnh tranh về sản phẩm và dịch vụ mà mình sẽ sản xuất trong những năm tới không? có những mặt yếu nghiêm trọng nào có thể làm tổn hại hoặc phá sản tổ chức trong thời gian dài hay không?

Kế hoạch hóa chiến lược sản xuất kinh doanh cũng đòi hỏi phải phân tích lực lượng lao động trong thời kỳ dài như phân tích cơ cấu lao động dưới tác động của những thay đổi về nhân khẩu học, văn hoá, xã hội; những thay đổi về cung nhân lực... Mỗi thay đổi này có thể có ảnh hưởng nhất định đến lực lượng lao động tương lai của tổ chức.

Một tổ chức không thể đạt được các mục tiêu chiến lược dài hạn nếu thiếu nhân lực cần thiết. Nếu kế hoạch nguồn nhân lực dài hạn chỉ rõ rằng lực lượng lao động cần thiết có kỹ năng trong tương lai sẽ không được đáp ứng thì các kế hoạch sản xuất kinh doanh của tổ chức cần thiết phải được thay đổi hoặc xem xét lại cho phù hợp.

Thông thường những tổ chức có quy mô hoạt động lớn, hoạt động có tính ổn định cao, hoạt động có tính đặc thù, sử dụng lao động đòi hỏi nhiều kỹ năng đặc biệt và đòi hỏi tính chuyên ngành nghiệp, với trình độ cao thì tổ chức cần thiết phải xác định kế hoạch nguồn nhân lực dài hạn (thời gian có thể tới 5 năm, 10 năm hoặc lâu hơn...).

Ví dụ: Trường đại học cần có kế hoạch nguồn nhân lực của giảng viên có thể tới 10 năm. Bệnh viện thì cần có kế hoạch nguồn nhân lực bác sỹ 15 năm.

2.2. Kế hoạch nguồn nhân lực trung hạn

Kế hoạch hoạt động trung hạn của tổ chức gồm: xác định các mục đích và mục tiêu cụ thể của tổ chức trong vòng từ 2 đến 3 năm tới. Để đạt được các mục đích và mục tiêu trên yêu cầu tổ chức phải có một lực lượng lao động thích ứng. Hầu hết các tổ chức có kế hoạch hoạt động trung hạn ví dụ như là về kế hoạch sản lượng sản phẩm theo đơn đặt hàng hay theo dự án công trình thi công, hay

theo định kỳ sản xuất. Biểu hiện như doanh số bán ra; số lượng sản phẩm theo từng loại; hoặc một số chỉ tiêu khác của hoạt động sản xuất kinh doanh như: lợi nhuận, năng suất lao động... được tổ chức lên kế hoạch tương đối là cụ thể. Nên kế hoạch nguồn nhân lực trung hạn phải dự báo nhu cầu nguồn nhân lực của tổ chức trong thời gian 2 đến 3 năm tới: cần bao nhiêu nhân lực cho mỗi loại công việc cụ thể để đạt được các mục tiêu của sản xuất kinh doanh; số lao động sẽ chuyển chuyển cũng cần được dự báo để xác định tỷ lệ thiếu hụt lực lượng lao động; những thay đổi về năng suất lao động cũng cần được xem xét vì nó sẽ ảnh hưởng đến nhu cầu nhân lực của tổ chức. Trong kế hoạch nhân lực trung hạn thì dự báo cầu nhân lực thường sử dụng phương pháp xác định cầu nhân lực theo mức hao phí lao động, theo mức sản lượng, còn cung nhân lực thì xác định dựa trên cơ sở phân tích cung nhân lực nội bộ (phân tích cơ cấu lao động theo tuổi, theo nghề, theo trình độ...), đánh giá thực trạng nguồn nhân lực của tổ chức và dự tính cung nhân lực bên ngoài.

2.3. Kế hoạch nguồn nhân lực ngắn hạn.

Kế hoạch hoạt động ngắn hạn thường đưa ra các mục tiêu thực hiện và kế hoạch tác nghiệp của một năm. Kế hoạch hoạt động giữ vai trò rất quan trọng cho thắng lợi về kinh tế và sự sống còn của mọi tổ chức, đặc biệt những dự báo về tiết kiệm và chi tiêu. Những công cụ kế hoạch này tạo ra các điều kiện để phối kết hợp các hoạt động trong tổ chức, điều hoà nhân lực trong nội bộ tổ chức, chuyển chuyển lao động nhằm đảm bảo cho tổ chức thực hiện tốt nhất các kế hoạch đề ra và sử dụng tối đa nguồn nhân lực của tổ chức và hướng các hoạt động của cá nhân người lao động đạt kết quả cao.

Để đạt được các mục tiêu trên, kế hoạch hoạt động ngắn hạn cần thiết phải xác định nhu cầu nguồn nhân lực cho kế hoạch tác nghiệp của một năm. Các chuyên gia, giám sát viên và người quản lý cần đưa ra yêu cầu của bộ phận mình về: số lượng lao động cần thiết theo trình độ lành nghề, kỹ năng, loại đào tạo cần thiết để đạt được mục tiêu kinh doanh. Nếu nhu cầu lao động cần nhiều hơn số hiện có, thì bộ phận tuyển mộ nhân lực có trách nhiệm thực hiện. Mặt khác, nếu dự báo nguồn nhân lực chỉ rõ thừa nhân lực, người quản lý phải xem xét để quyết định sẽ giảm bớt lực lượng lao động ở bộ phận nào? bao nhiêu người? người lao động nào sẽ tạm nghỉ việc? trong thời gian bao lâu? chế độ đối với người bị nghỉ việc như thế nào?...

Các kế hoạch ngắn hạn có ảnh hưởng mạnh mẽ đến các hoạt động hàng ngày của tổ chức. Mặc dù, kế hoạch dài hạn đã chỉ rõ định hướng của tổ chức, nhưng chúng chỉ có ảnh hưởng mạnh mẽ đến hoạt động của tổ chức một khi nó

được chuyển dịch thành các kế hoạch ngắn hạn. Các kế hoạch hàng năm riêng hướng tới các mục tiêu dài hạn của tổ chức.

Với những nhu cầu nhân lực phổ thông, không đòi hỏi đào tạo hoặc những nhu cầu nhân lực của những công việc có tính mùa vụ thì tổ chức (doanh nghiệp) thường xác định kế hoạch nhân lực ngắn hạn (ví dụ trong 1 năm). Vì những loại nhân lực đó có khả năng tổ chức có khả năng thu hút dễ dàng trên thị trường lao động đảm bảo hơn và sử dụng nguồn nhân lực tiết kiệm và linh hoạt hơn.

3. Các nhân tố ảnh hưởng đến kế hoạch hóa nguồn nhân lực

Quá trình KHHNNL cần xác định rõ các nhân tố ảnh hưởng sau đây:

3.1. Loại sản phẩm, dịch vụ mà tổ chức sẽ cung cấp cho xã hội và chiến lược của tổ chức

Mỗi loại sản phẩm và dịch vụ mà tổ chức sẽ sản xuất kinh doanh và đưa ra thị trường sẽ yêu cầu số lượng và chất lượng lao động, kết cấu nghề nghiệp và trình độ lành nghề, kỹ năng lao động của nguồn nhân lực rất khác nhau. Do đó, KHHNNL cần xem xét thật kỹ mức độ phức tạp của sản phẩm để xác định loại lao động với cơ cấu trình độ lành nghề phù hợp.

3.2. Tính không ổn định của môi trường

Như những thay đổi về kinh tế, xã hội, chính trị và tiến bộ khoa học kỹ thuật sẽ ảnh hưởng đến hoạt động sản xuất kinh doanh của tổ chức, từ đó ảnh hưởng đến cung và cầu nhân lực của tổ chức thậm chí theo từng nghề: có nghề bị mất đi nhưng có nghề mới lại ra đời và có nhu cầu nhân lực.

3.3. Độ dài thời gian của kế hoạch hóa nguồn nhân lực

Độ dài thời gian của KHHNNL cũng là một nhân tố quan trọng ảnh hưởng đến KHHNNL. KHHNNL có thể được lập trong thời hạn ngắn từ 1 tháng đến 1 năm, hoặc trong khoảng thời gian dài từ 3 năm đến 5 hoặc 7 năm. Xác định khoảng thời gian dài hay ngắn của KHHNNL phụ thuộc vào mức độ ảnh hưởng của các nhân tố từ môi trường bên trong và môi trường bên ngoài của tổ chức.

Thông thường, nếu tổ chức hoạt động kinh doanh trong môi trường có biến động lớn, biểu hiện có nhiều đối thủ cạnh tranh mới trên thị trường; các điều kiện kinh tế, chính trị, xã hội thay đổi nhanh chóng; nhu cầu về sản phẩm, dịch vụ không ổn định; quy mô của tổ chức nhỏ; kinh nghiệm quản lý yếu...

thì thường xác định độ dài của kế hoạch nguồn nhân lực không quá 1 năm.

Ngược lại, nếu tổ chức hoạt động kinh doanh trong môi trường tương đối ổn định, biểu hiện vị trí cạnh tranh mạnh mẽ; có tiềm lực phát triển, kinh tế, chính trị, xã hội ổn định; hệ thống thông tin quản lý mạnh; nhu cầu sản phẩm, dịch vụ ổn định; có kinh nghiệm quản lý tốt..... thì độ dài của kế hoạch nguồn nhân lực được xác định trên 1 năm.

3.4. Loại thông tin và chất lượng của dự báo thông tin về kế hoạch hóa nguồn nhân lực

Bản chất của các công việc sẽ được thực hiện

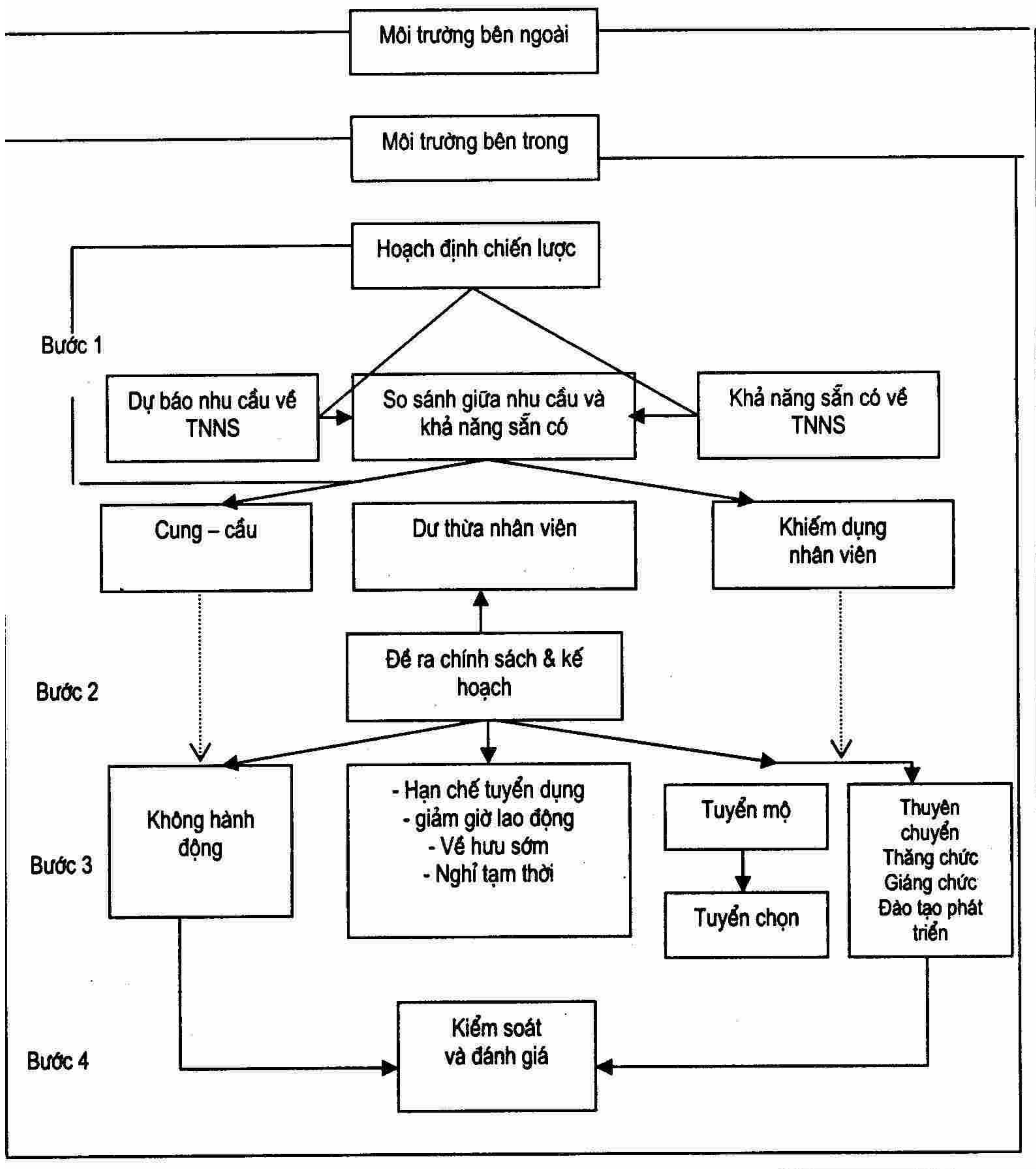
Khi lập kế hoạch nguồn nhân lực phải xác định rõ: những loại công việc gì sẽ được thực hiện trong tổ chức; những chỗ trống trong tổ chức cần được thay thế và bổ sung do các nguyên nhân: chuyển lao động, đề bạt, về hưu và những công việc mới phát sinh. Hơn nữa, nguồn nhân lực sẽ được thu hút từ đâu? khả năng đào tạo và phát triển người lao động hiện có trong tổ chức để hoàn thành công việc như thế nào? nhân lực tuyển mới ra sao? khả năng tìm kiếm dễ hay khó, thời gian dài hay ngắn?...

Những nhân tố trên cần được xem xét và đánh giá khi tiến hành kế hoạch hóa nguồn nhân lực.

4. Quá trình kế hoạch hóa nguồn nhân lực

Quá trình KHH nguồn nhân lực có thể được thể hiện thông qua hình sau đây:

Hình IV-1. Quá trình kế hoạch hóa nguồn nhân lực



Hình trên thể hiện, trước hết KHHNNL phải tiến hành dự đoán cầu nhân lực, hay nói cách khác là tổ chức cần bao nhiêu nhân lực trong thời gian tới. Cầu nhân lực thường tăng khi cầu về sản phẩm hoặc dịch vụ tăng; và cầu nhân lực giảm khi năng suất lao động tăng lên, một số lượng lao động ít hơn sẽ sản xuất được số lượng sản phẩm, hoàn thành khối lượng công việc như cũ do áp dụng

chức... để ước tính hệ số tăng năng suất lao động. Dựa vào kế hoạch sản xuất kinh doanh của tổ chức ta sẽ có số lượng sản phẩm từng loại.

Ví dụ: Hãy tính cầu nhân lực năm 2005 của Công ty Dệt kim X dựa vào kế hoạch sản xuất sản phẩm; lượng lao động hao phí cho một đơn vị sản phẩm. (Bảng IV-1)

Bảng IV-1. Kế hoạch sản xuất sản phẩm và lượng hao phí lao động tại Công ty dệt kim X

Tên sản phẩm	KHSX sản phẩm (chiếc) (SL_i)	Lượng lao động hao phí cho 1 sản phẩm (giờ- mức) (t_i)	Tổng lượng LĐ hao phí để sản xuất sản phẩm ($\sum tiSL_i$)
T-Shirt	500.000	1,3	650.000
Polo-Shirt	400.000	1,5	600.000
Quần dài	200.000	3,0	600.000
		Cộng	1.850.000

Năm 2003 dự tính năng suất lao động của công nhân đạt 110% (tức $K_m = 1,10$).

Dựa vào phân tích bảng cân đối thời gian lao động của một lao động năm 2004, dự tính số ngày làm việc thực tế bình quân của một lao động năm 2003 là 270 ngày. Số giờ làm việc 8 giờ/ngày. Ta có quỹ thời gian làm việc bình quân của một lao động năm 2005 là: 270 ngày x 8 giờ = 2160 giờ (tức $T_n = 2160$ giờ).

Vậy, cầu nhân lực của Công ty Dệt kim X năm 2003 là:

$$D = 1.850.000 : 2160 = 856 \text{ người}$$

Phương pháp này áp dụng để dự đoán cầu nhân lực cho những công việc, những sản phẩm xác định được hao phí lao động cần thiết tức là có mức lao động làm căn cứ khoa học, thường là những nghề cơ khí, dệt, may... Để tính được hao phí lao động cho một đơn vị sản phẩm phải thực hiện tính toán cho từng bước công việc nên tốn thời gian và phức tạp, nhưng kết quả khá chính xác.

1.2. Phương pháp tính theo năng suất lao động

Nội dung cơ bản của phương pháp này là lấy tổng sản lượng năm kế hoạch (hiện vật hoặc giá trị) chia cho năng suất lao động của một người lao động năm kế hoạch sẽ được cầu nhân lực năm kế hoạch của tổ chức.

Công thức:
$$D = \frac{Q}{W}$$

Trong đó:

D: Cầu lao động năm kế hoạch

Q: Tổng sản lượng năm kế hoạch

W: Năng suất lao động bình quân của một lao động năm kế hoạch

Ví dụ: Tại xí nghiệp chế biến thực phẩm, giá trị sản lượng kế hoạch là 5.000.000.000 đồng; năng suất lao động bình quân một lao động năm kế hoạch là 50.000.000 đồng. Vậy cầu lao động năm kế hoạch của xí nghiệp là:

$$5.000.000.000 : 50.000.000 = 100 \text{ người.}$$

Theo phương pháp này cần chú ý tổng sản lượng năm kế hoạch và năng suất lao động của một lao động năm kế hoạch phải thống nhất đơn vị tính. Nếu tổng sản lượng tính bằng tiền (giá trị) thì năng suất lao động cũng tính bằng tiền. Nếu tổng sản lượng tính bằng hiện vật (cái, chiếc, tấn, tạ, kg...) thì năng suất lao động của một lao động năm kế hoạch cũng phải tính bằng hiện vật.

1.3. Phương pháp tính theo tiêu chuẩn định biên

Tiêu chuẩn định biên là khối lượng công việc/nhiệm vụ mà một người phải đảm nhận. Ví dụ số học sinh mà một giáo viên phải đảm nhận; số giường bệnh mà một hộ lý phải phục vụ.

Dự đoán cầu nhân lực năm kế hoạch theo phương pháp này sẽ căn cứ vào nhiệm vụ cần hoàn thành năm kế hoạch như: Tổng số học sinh nhập trường theo từng loại lớp học (lớp 1; lớp 2...) của trường; hoặc tổng số giường bệnh cần phục vụ năm kế hoạch của bệnh viện; và định mức phục vụ của một giáo viên hoặc của một y sỹ, một bác sỹ năm kế hoạch.

Phương pháp tính theo tiêu chuẩn định biên thích hợp để dự báo cầu nhân lực năm kế hoạch của các tổ chức thuộc ngành giáo dục, y tế, phục vụ...

Ví dụ:

Hãy dự đoán số giáo viên từ lớp 1 đến lớp 5 (bậc tiểu học) năm kế hoạch của một trường học. Theo quy định tiêu chuẩn định biên (số lượng học sinh mà một giáo viên phải đảm nhận) như số liệu cột số 2; số lượng học sinh nhập trường ở các lớp như trong bảng. Từ đó dự tính được số giáo viên tiểu học của trường năm kế hoạch bằng số học sinh nhập trường chia cho tiêu chuẩn định biên (Bảng IV-2).

Bảng IV-2. Dự đoán nhu cầu giáo viên bậc tiểu học của một trường học năm kế hoạch

(đơn vị: người)

Lớp	Tỷ số giáo viên/học sinh (Tiêu chuẩn định biên)	Số lượng học sinh ở các lớp năm báo cáo	Dự báo số lượng học sinh các lớp năm kế hoạch	Số lượng giáo viên hiện có năm báo cáo	Số lượng giáo viên dự báo năm kế hoạch
(1)	(2)	(3)	(4)	(5=3: 2)	(6=4: 2)
Lớp 1	1/20	914	962	46	48
Lớp 2	1/22	896	914	41	42
Lớp 3	1/24	945	896	40	37
Lớp 4	1/26	1.021	945	39	36
Lớp 5	1/28	968	1.021	35	36
Tổng số		4.744	4.738	201	199

2. Dự đoán cầu nhân lực dài hạn

KHH nhân lực dài hạn thường được tiến hành cho thời hạn trên 1 năm, có thể từ 3 đến 5 năm hoặc 7 năm.

Dự đoán cầu nhân lực dài hạn là nhiệm vụ của các chuyên gia quản lý nhân lực. Mỗi tổ chức tiến hành sản xuất các loại sản phẩm khác nhau, trình độ tổ chức và quản lý, trình độ kỹ thuật áp dụng vào sản xuất kinh doanh cũng rất khác nhau cho nên cầu về số lượng và chất lượng nhân lực năm kế hoạch rất khác nhau. Do đó, phải căn cứ vào mục tiêu và kế hoạch chiến lược sản xuất kinh doanh của tổ chức trong tương lai, dự đoán những thay đổi về kỹ thuật, công nghệ, tác động của môi trường... để dự báo cầu nhân lực ở những bộ phận chính của tổ chức hoặc là dự đoán chi tiết cầu nhân lực cho từng loại công việc, từng nghề, từng loại sản phẩm cho thời kỳ kế hoạch.

Có nhiều phương pháp dự đoán cầu nhân lực dài hạn. Sau đây là một số phương pháp:

2.1. Phương pháp dự đoán cầu nhân lực của tổ chức dựa vào cầu nhân lực của từng đơn vị

Theo phương pháp này, người quản lý ở từng đơn vị (phân xưởng, phòng, ban...) dựa vào mục tiêu của đơn vị, xác định khối lượng công việc cần phải hoàn thành cho thời kỳ kế hoạch, dự đoán cần bao nhiêu nhân lực để hoàn thành khối

lượng công việc đó. Cầu nhân lực của tổ chức trong thời kỳ kế hoạch sẽ được tổng hợp từ cầu nhân lực của từng đơn vị.

Ưu điểm cơ bản của phương pháp này là người quản lý ở từng bộ phận, đơn vị trong tổ chức thường có những thông tin chính xác về nhiệm vụ, sản lượng, khối lượng công việc... mà đơn vị mình sẽ hoàn thành trong thời kỳ kế hoạch, do đó sẽ dự đoán được số nhân lực cần thiết kể cả những người lao động mới dự kiến cần được thu hút và bổ sung.

Nhược điểm của phương pháp này là để có số liệu cần thiết cho dự đoán đòi hỏi phải có sự hợp tác của nhiều người trong đơn vị. Hơn nữa mỗi người quản lý ở từng bộ phận, đơn vị có thể sử dụng những giả định khác nhau cho sự phát triển đơn vị mình trong tương lai để dự đoán cầu nhân lực. Để khắc phục nhược điểm này người đứng đầu tổ chức phải thông báo rõ mục tiêu dài hạn của tổ chức trong thời kỳ kế hoạch, đưa ra những ràng buộc về tài chính, vốn, lao động... dựa vào đó người quản lý từng đơn vị dự đoán cầu nhân lực của đơn vị mình.

2.2. Phương pháp ước lượng trung bình

Dự đoán cầu nhân lực của tổ chức thời kỳ kế hoạch dựa vào cầu nhân lực bình quân hàng năm của tổ chức trong thời kỳ trước.

Ví dụ:

Có số liệu nhân lực của Công ty kinh doanh vận tải từ năm 1990 đến năm 2000 như sau:

Bảng IV-3. Nhân lực Công ty kinh doanh Vận tải 1990-2000

Năm	Người	Năm	Người	Năm	Người
1990	300	1994	280	1998	297
1991	305	1995	312	1999	315
1992	310	1996	277	2000	311
1993	273	1997	332		

Hãy dự đoán cầu nhân lực của công ty đến năm 2005. Biết rằng tình hình sản xuất kinh doanh của công ty từ năm 2001 đến 2005 không có thay đổi gì đáng kể so với giai đoạn 1990 đến 2000.

Áp dụng phương pháp ước lượng trung bình, cầu nhân lực của công ty giai đoạn từ 2001 đến 2005 sẽ là số nhân lực bình quân các năm thời kỳ 1990-2000:

$$D = \frac{(300 + 305 + 310 + 273 + 280 + 312 + 277 + 332 + 297 + 315 + 311)}{11}$$

11

$$D = 3312: 11 = 301 \text{ (người/năm)}.$$

Theo phương pháp này, việc tính toán cầu nhân lực đơn giản, số liệu dễ thu thập nhưng phương pháp này dựa vào số liệu của quá khứ, khi dự đoán có thể không thấy hết những biến động có thể xảy ra trong thời kỳ kế hoạch ảnh hưởng đến cầu nhân lực của tổ chức.

2.3. Phương pháp tính theo tiêu chuẩn hao phí lao động của một đơn vị sản lượng

Nội dung cơ bản của phương pháp này là lấy tiêu chuẩn hao phí lao động để sản xuất ra một đơn vị sản lượng (1.000.000 đồng giá trị sản lượng; hoặc là một đơn vị sản phẩm) tính theo giờ - mức nhân với tổng sản lượng năm kế hoạch. Sau đó chia cho quỹ thời gian làm việc bình quân của một lao động năm kế hoạch ta được cầu lao động năm kế hoạch.

Công thức: $D = (Q \times t) / T$

Trong đó:

D: Cầu nhân lực năm kế hoạch

Q: Tổng sản lượng cần sản xuất năm kế hoạch

t: Tiêu chuẩn hao phí lao động cho một đơn vị sản lượng năm kế hoạch

T: Tổng số giờ làm việc bình quân của một lao động năm kế hoạch

Ví dụ:

Tại một xí nghiệp khai thác đá, có sản lượng kế hoạch/năm giai đoạn 2001 đến 2005 là 500.000 tấn/năm. Tiêu chuẩn hao phí lao động cho một tấn đá khai thác là 20 giờ. Số giờ làm việc bình quân của một lao động thời kỳ kế hoạch là 2100 giờ/năm. Cầu nhân lực/năm của xí nghiệp giai đoạn 2001 đến 2005 sẽ là:

$$D = (500.000 \text{ tấn} \times 20 \text{ giờ}): 2100 \text{ giờ} = 476 \text{ người/năm}.$$

2.4. Phương pháp dự đoán xu hướng

Nội dung của phương pháp này là: Căn cứ vào kế hoạch sản xuất kinh doanh và mục tiêu cần đạt được của tổ chức trong thời kỳ kế hoạch như: số lượng sản phẩm hoặc dịch vụ; doanh số bán ra; ước tính những thay đổi về kỹ thuật ảnh hưởng đến quá trình sản xuất kinh doanh của tổ chức... so với thời kỳ hiện tại, ước tính cầu nhân lực cần thiết để hoàn thành nhiệm vụ của tổ chức thời kỳ kế hoạch.

Áp dụng phương pháp này, công việc dự đoán nhu cầu nhân lực được thực hiện một cách dễ dàng nhưng ước lượng thường ít chính xác và chủ yếu dựa vào số liệu của thời kỳ trước đó.

2.5. Phương pháp phân tích hồi quy tuyến tính

Sử dụng hàm số toán học phản ánh mối quan hệ của cầu nhân lực với các biến số như: doanh số bán ra; sản lượng sẽ sản xuất kỳ kế hoạch; năng suất lao động; số học sinh/sinh viên dự kiến sẽ nhập trường thời kỳ kế hoạch... để dự báo cầu nhân lực của tổ chức trong thời kỳ kế hoạch.

Để áp dụng phương pháp này cần thu thập số liệu phản ánh mối quan hệ giữa cầu nhân lực theo thời gian và các yếu tố theo chuỗi thời gian.

Chẳng hạn: $y = f(X_1, X_2, X_3...)$

Chuỗi thời gian thu thập được số liệu càng dài thì kết quả dự đoán cầu nhân lực thời kỳ kế hoạch càng chính xác.

Ví dụ: tại một trường học, để đáp ứng nhu cầu học tập của dân cư trong vùng quy mô trường học cần được mở rộng và nhu cầu giáo viên kỳ kế hoạch sẽ tăng lên. Giả sử trong những năm đã qua, theo số liệu báo cáo ta có mối quan hệ giữa số lượng học sinh nhập trường và số lượng giáo viên như trong bảng sau. Sử dụng phương pháp phân tích hồi quy tuyến tính để dự đoán nhu cầu giáo viên của trường năm 2005.

Bảng IV-4. Số liệu học sinh nhập trường và số lượng giáo viên qua các năm
(đơn vị: người)

Năm	Số lượng học sinh (người)	Số lượng giáo viên (người)
1986	200	15
1987	250	20
1988	345	24
1989	378	25
1990	400	23
1991	456	25
1992	504	27
1993	546	26
1994	750	30
1995	809	33
1996	837	39
1997	928	45
1998	1107	60
Ước tính số học sinh năm 2005 là	1.400	392

Nhập số liệu trong bảng vào máy vi tính có chương trình đã cài đặt sẵn tiến hành xử lý số liệu thống kê, kết quả cầu nhân lực thời kỳ kế hoạch được xác định.

Những số liệu trong bảng qua xử lý cho ta phương trình biểu diễn mối quan hệ giữa số lượng giáo viên và số lượng học sinh nhập trường như sau:

$$Y = 7,234 + 0,0397 X$$

Trong đó:

Y: Số lượng giáo viên

X: Số lượng học sinh nhập trường

Để dự đoán nhu cầu giáo viên cần thiết cho thời kỳ kế hoạch khi đã biết số lượng học sinh nhập trường ta chỉ việc thay vào phương trình trên:

Nhu cầu giáo viên ước tính năm 2005 sẽ là:

$$Y = 7,234 + (0,0397 \times 1400) = 63 \text{ giáo viên}$$

Có thể áp dụng phương pháp này để xác định cầu nhân lực của các tổ chức dựa vào phân tích mối quan hệ của nhiều yếu tố. Tuy vậy, phương pháp này thường thích hợp khi thu thập được số liệu của tổ chức trong một chuỗi thời gian dài trong quá khứ hoặc có mẫu số liệu khá lớn. Phương pháp này chỉ thích hợp trong trường hợp môi trường của tổ chức rất ổn định.

2.6. Phương pháp chuyên gia

Dự đoán cầu nhân lực dài hạn dựa vào ý kiến của các chuyên gia có kinh nghiệm trong từng lĩnh vực, có thể là ý kiến của một nhóm chuyên gia hoặc là ý kiến của cá nhân như giám đốc nguồn nhân lực hoặc là chuyên gia kế hoạch hóa dài hạn. Các chuyên gia dựa vào đánh giá của họ về tình hình tổ chức trong tương lai, điều kiện kinh tế, xã hội của tổ chức, với kinh nghiệm mà họ đã từng tích lũy được sẽ đưa ra phương án dự đoán cầu nhân lực của tổ chức trong thời kỳ kế hoạch.

Để đạt được kết quả mong muốn tổ chức cần phải sử dụng tổng hợp kết quả ước lượng cầu nhân lực thời kỳ kế hoạch của tổ chức mà nhiều chuyên gia đã hiến kế. Kinh nghiệm cho thấy có 3 phương pháp sau:

Phương pháp 1: Yêu cầu mỗi chuyên gia nộp bản tường trình về ước tính cầu nhân lực của tổ chức theo kinh nghiệm riêng của họ, sau đó sẽ tính trung bình cầu nhân lực của tổ chức theo ước tính của các chuyên gia.

Phương pháp 2: Tổ chức hội thảo mời các chuyên gia đến dự và phát biểu, thảo luận nhóm. Kết luận cuối cùng là ý kiến thống nhất của các chuyên gia về ước tính cầu nhân lực của tổ chức trong thời kỳ kế hoạch.

Phương pháp 3: Để thực hiện phương pháp này, một người có trách nhiệm dự đoán cầu nhân lực của tổ chức - có thể là chuyên viên của phòng quản lý nguồn nhân lực thực hiện các công việc sau:

Lựa chọn danh sách các chuyên gia am hiểu về tổ chức và có kiến thức, kinh nghiệm dự đoán nhân lực.

Xác định rõ những vấn đề có liên quan đến dự đoán nhân lực: khó khăn, thuận lợi, mục tiêu và chiến lược phát triển tổ chức trong tương lai.

Soạn một bảng hỏi về dự đoán cầu nhân lực của tổ chức trong thời kỳ kế hoạch và gửi đến từng chuyên gia.

Các chuyên gia ước tính cầu nhân lực của tổ chức theo kiến thức và kinh nghiệm của mình, chuyển đến cho người có trách nhiệm tổng hợp. Kết quả dự đoán nhân lực được gửi trở lại các chuyên gia xem xét cho ý kiến về phương án lựa chọn. Nếu một chuyên gia nào đó chưa đồng tình về phương án tổng hợp dự đoán nhân lực đã chọn thì yêu cầu giải thích rõ: nguyên nhân không đồng tình, cần thay đổi như thế nào và chuyển bản góp ý đó đến người có trách nhiệm tổng hợp cầu nhân lực. Phương án cuối cùng dự đoán cầu nhân lực của tổ chức là kết quả nhất trí cao của các chuyên gia.

Với phương pháp này, các chuyên gia không tiếp xúc trực tiếp với nhau trong cuộc họp hoặc hội thảo mà chỉ thông qua văn bản nên thuận lợi hơn và tránh được những hạn chế (như nể nang hoặc ngại bất đồng quan điểm... trong thảo luận nhóm).

III. DỰ ĐOÁN CUNG NHÂN LỰC

Sau khi dự đoán cầu nhân lực, cần tiến hành dự đoán cung nhân lực của tổ chức trong thời kỳ kế hoạch. Tổ chức phải đánh giá, phân tích và dự đoán khả năng có bao nhiêu người sẵn sàng làm việc cho tổ chức để có biện pháp thu hút, sử dụng và khai thác tiềm năng của người lao động, nâng cao hiệu quả hoạt động của tổ chức.

Dự đoán cung nhân lực từ hai nguồn: cung nhân lực từ bên trong tổ chức (ức là phân tích nhân lực hiện có trong tổ chức) và cung nhân lực từ bên ngoài tổ chức.

1. Dự đoán cung nhân lực trong nội bộ tổ chức / Phân tích nhân lực hiện có của tổ chức

Kế hoạch hóa nguồn nhân lực yêu cầu phân tích kỹ lực lượng lao động hiện có của tổ chức về số lượng và cơ cấu lực lượng lao động.

Muốn vậy cần thực hiện theo trình tự sau đây:

1.1. Phân loại lực lượng lao động hiện có trong tổ chức

Số lượng nhân lực hiện có trong tổ chức trước hết phải được phân loại theo các tiêu thức khác nhau như: Giới tính; tuổi; theo nghề; theo trình độ lành nghề; sức khỏe; thâm niên công tác; tình trạng gia đình; theo chức năng; tiềm năng cho phát triển và đề bạt... làm cơ sở cho phân tích.

1.2. Phân tích nhân lực hiện có trong tổ chức:

a) Nội dung phân tích

Phân tích cơ cấu tuổi của lực lượng lao động hiện có trong tổ chức. Phân tích cơ cấu nhân lực theo giới tính: nam, nữ để đánh giá mức độ phù hợp với yêu cầu công việc.

Phân tích trình độ văn hóa của người lao động theo các nghề, loại công việc

Phân tích kết cấu trình độ, nghề nghiệp của người lao động theo từng cấp bậc (chẳng hạn: bậc 1; bậc 2; bậc 3; bậc 4...), so với nhu cầu. Hoặc phân tích so sánh trình độ (bằng cấp đạt được, chuyên ngành đã được đào tạo) của cán bộ quản lý, lãnh đạo với yêu cầu của công việc.

Phân tích so sánh mức độ phức tạp của công việc và trình độ lành nghề của công nhân thông qua so sánh cấp bậc công việc và cấp bậc công nhân theo từng nghề, từng bậc biết được mức độ phù hợp, không phù hợp và có chiến lược nguồn nhân lực thích ứng cho thời kỳ kế hoạch.

Tập trung phân tích những công việc cụ thể hoặc loại công việc thường có tỷ lệ thay thế lao động cao; vắng mặt nhiều; vi phạm kỷ luật lao động hoặc hoàn thành công việc ở mức độ thấp, tình hình sử dụng thời gian lao động của các loại lao động.

Chỉ rõ những người sẽ về hưu, sẽ nghỉ việc trong từng năm kế hoạch để có kế hoạch thông báo cho người lao động biết trước đồng thời chuẩn bị người thay thế một cách chủ động.

b) Phương pháp phân tích

Sử dụng phương pháp so sánh lực lượng nhân lực hiện có trong tổ chức

theo từng tiêu thức với yêu cầu công việc mà họ đang đảm nhận hoặc so sánh tình hình nhân lực hiện có với yêu cầu công việc trong năm kế hoạch sắp tới nhằm đạt được mục tiêu sản xuất kinh doanh của tổ chức.

Ví dụ:

a) Phân tích kết cấu nghề nghiệp của lao động trong doanh nghiệp:

Đảm bảo nhu cầu lao động theo từng nghề trong doanh nghiệp chẳng những đảm bảo tính đồng bộ về lao động giữa các nghề trong dây chuyền sản xuất mà còn tạo điều kiện để sử dụng lao động hợp lý theo các nghề, tận dụng năng lực máy móc thiết bị hiện có. Bởi vì nếu một nghề nào đó bị thừa lao động so với nhu cầu sẽ dẫn đến bố trí lao động không đúng ngành nghề, trong khi đó nghề nào bị thiếu lao động sẽ không đảm bảo tính đồng bộ trong dây chuyền sản xuất.

Phương pháp phân tích: So sánh số lao động cần có theo nhu cầu sản xuất kinh doanh, phục vụ kinh doanh với số lao động hiện có theo từng nghề, từng công việc, từng chức danh.

Bảng IV-5. Phân tích kết cấu nghề nghiệp của công nhân sản xuất tại công ty May X

(đơn vị tính: người)

Các Nghề	Số lao động theo nhu cầu kế hoạch	Số lao động hiện có	Thừa/thiếu lao động (+/ -)
Nghề Dệt	100	95	-5
Nghề May	90	90	0
Nghề Tẩy Nhuộm	25	30	+5
Tổng hợp	215	215	0

Số liệu trong biểu cho thấy: tổng số nhân lực hiện có của doanh nghiệp cân đối với nhu cầu nhân lực năm kế hoạch. Nhưng phân tích sâu từng nghề lại có tình trạng thừa công nhân nghề tẩy nhuộm và thiếu công nhân nghề dệt.

b) Phân tích tình hình sử dụng công nhân sản xuất theo trình độ lành nghề:

Bằng việc so sánh cấp bậc công việc bình quân với cấp bậc công nhân bình quân của từng nghề; từng bộ phận sản xuất và toàn doanh nghiệp theo biểu sau:

Bảng IV-6. Thống kê cấp bậc công việc bình quân và cấp bậc công nhân bình quân theo nghề tại Công ty May X

Các nghề	Cấp bậc công việc bình quân	Cấp bậc công nhân bình quân	So sánh (CBCVbq-CBCNbq)
Dệt	3,5	3	+ 0,5
May	3	4	-1
Tẩy nhuộm	4	4	0
Cơ khí	5	6	-1
.....			

Theo ví dụ trên sự phù hợp trong bố trí lao động theo trình độ lành nghề của công ty được đảm bảo trong các nghề: dệt, tẩy; trong khi ở các nghề may, cơ khí bị lãng phí sức lao động vì công nhân phải làm các công việc yêu cầu trình độ lành nghề thấp hơn trình độ lành nghề hiện có của họ.

c) *Phân tích tình hình sử dụng cán bộ chuyên môn, kỹ thuật theo ngành nghề đào tạo, trình độ chuyên môn, thâm niên nghề...*

So sánh tình hình thực tế (số người hiện có) với yêu cầu công việc (số người cần có theo nhu cầu) nhằm đánh giá mức độ phù hợp theo các tiêu thức: ngành nghề đào tạo; trình độ chuyên môn; thâm niên nghề; trình độ ngoại ngữ,...

Bảng IV-7. Bảng đánh giá mức độ phù hợp giữa các chức danh theo các tiêu thức

Chức Danh	Trình độ hiện có				Yêu cầu công việc			
	Ngành đào tạo	Trình độ chuyên môn	Thâm niên nghề	Trình độ ngoại ngữ	Ngành đào tạo	trình độ chuyên môn	Thâm niên nghề	Trình độ ngoại ngữ
Giám đốc								
Phó giám đốc KDoanh								
Trưởng								

Chương IV. Kế hoạch hoá nguồn nhân lực

phòng Nhân sự								
Chuyên gia tiền lương								
.....								

c) Đề xuất các kế hoạch thích ứng cho tuyển mộ, tuyển chọn, đào tạo, phát triển để thoả mãn nhu cầu thay thế và phát triển, mở rộng sản xuất kinh doanh.

Hệ thống thông tin nguồn nhân lực sẽ cung cấp các thông tin, tư liệu, số liệu phân tích tình hình lực lượng lao động của tổ chức. Các thông tin, số liệu này được thu thập từ nhiều nguồn khác nhau thuộc hồ sơ của người lao động như: các mẫu đơn xin việc; bản đánh giá tình hình thực hiện công việc thường kỳ của người lao động; những bổ sung thay đổi của cá nhân người lao động; tình hình khen thưởng, kỷ luật; lịch sử về đào tạo, tiền lương; hồ sơ sức khoẻ của người lao động... Hệ thống thông tin nguồn nhân lực không chỉ làm cơ sở cho phân tích tình hình nhân lực hiện có trong tổ chức để tiến hành kế hoạch hóa nhân lực mà còn làm cơ sở cho kế hoạch hóa sản xuất, thị trường, tài chính.

2. Dự đoán cung nhân lực từ bên ngoài

Dự đoán cung nhân lực từ bên ngoài là công việc rất quan trọng bởi vì nhân lực của tổ chức thường bị biến động do một số người đang làm việc trong tổ chức nhưng lại có nhu cầu chuyển đi nơi khác, về hưu, ốm đau, chết, tai nạn, bị kỷ luật buộc thôi việc... Vì vậy, nhu cầu bổ sung nhân lực xuất hiện và nguồn bổ sung cho số này phải tìm từ thị trường lao động bên ngoài. Mặt khác, do nhu cầu phát triển và mở rộng sản xuất nên tổ chức cần có thêm nhân lực để hoàn thành nhiệm vụ sản xuất. Do đó, dự đoán cung nhân lực từ thị trường lao động bên ngoài cho phép tổ chức thấy rõ tiềm năng lao động, các nguồn nhân lực có thể cung cấp cho tổ chức và có biện pháp thu hút nguồn nhân lực phù hợp với yêu cầu của tổ chức khi cần thiết.

Dự đoán cung nhân lực từ bên ngoài tổ chức cần được xem xét và phân tích ở tầm vĩ mô bởi vì nó phụ thuộc vào nguồn nhân lực của xã hội, quy mô và cơ cấu nguồn nhân lực trong xã hội lại phụ thuộc vào quy mô, cơ cấu và sự gia tăng dân số. Do đó các yếu tố: kinh tế, văn hoá, xã hội, tâm lý, phong tục, tập quán... lại ảnh hưởng đến mức sinh. Việc tăng hoặc giảm mức sinh sẽ tác động

đến tăng giảm các nguồn nhân lực. Chẳng hạn, xu hướng giảm sinh ở các nước phát triển trong các thập kỷ vừa qua đã và đang dẫn đến thiếu nhân lực hiện tại và tương lai cho các nước này. Từ đó các chức năng của quản lý nguồn nhân lực trong tổ chức như: tuyển mộ, tuyển chọn, đào tạo, phát triển, thù lao lao động, các quan hệ lao động... cũng phải được xem xét, điều chỉnh, giải quyết căn cứ vào tình hình khan hiếm các nguồn lao động của xã hội. Trong khi đó ở các nước chậm phát triển và đang phát triển như nước ta, do kết quả của gia tăng dân số nhanh trong cuối những năm 70 và đầu những năm 80, số lượng nguồn nhân lực hiện tại của đất nước rất dồi dào. Do đó, khi đánh giá cung nhân lực từ bên ngoài để có các biện pháp thu hút lao động, duy trì và phát triển lực lượng lao động của tổ chức phải đặt trong điều kiện thừa nhân lực về mặt số lượng, nhưng chất lượng nguồn nhân lực thấp, nhiều nghề thiếu nhân lực có trình độ lành nghề.

Khi đánh giá và dự đoán nguồn nhân lực từ thị trường lao động bên ngoài cần tập trung vào các nội dung sau đây:

2.1. Biến động mức sinh, mức chết, quy mô và cơ cấu dân số

Dân số là cơ sở hình thành các nguồn nhân lực. Tuy vậy, việc tăng giảm dân số của thời kỳ này chỉ có thể tác động đến tăng hoặc giảm dân số của thời kỳ sau đó từ 15 đến 16 năm. Bởi vì con người từ khi sinh ra cho đến khi bước vào tuổi có khả năng lao động phải mất một khoảng thời gian ít nhất 15 đến 16 năm. Mà việc tăng, hoặc giảm mức sinh và mức chết sẽ trực tiếp làm tăng hoặc giảm quy mô và cơ cấu dân số, từ đó làm thay đổi quy mô và cơ cấu lực lượng lao động. Do đó, phân tích quy mô cơ cấu dân số, sự tăng hoặc giảm mức sinh, mức chết sẽ cho phép tổ chức nhìn thấy rõ các nguồn nhân lực trong tương lai để có biện pháp thích ứng.

Trong điều kiện Việt Nam hiện nay có quy mô dân số lớn đứng thứ 12 trên thế giới và thứ 2 trong khu vực Châu Á Thái Bình Dương đã và đang tạo ra một nguồn nhân lực rất đông đảo về mặt số lượng. Hơn nữa cơ cấu dân số Việt Nam trẻ nên số người bước vào độ tuổi lao động hàng năm lớn. Theo số liệu tổng điều tra dân số và nhà ở 1/4/1999 dân số Việt Nam 77 triệu người, dự đoán tốc độ phát triển dân số hàng năm đạt 1,011% giai đoạn 2001-2005 thì đến năm 2005 dân số Việt Nam sẽ là 82.492.600 người. Tỷ suất sinh thô đã giảm đáng kể qua các thời kỳ như sau:

Bảng IV-8. Tỷ suất sinh thô qua các thời kỳ ở Việt Nam

Thời kỳ	Tỷ suất sinh thô (‰)
1979-1984	33,5
1984-1989	31,0
1989-1994	27,4
1994-1999	20,5
1998-1999	19,9

Kết quả của tỷ suất sinh thô thấp đã làm cho tổng tỷ suất sinh giảm từ 3,8 con năm 1989 xuống 3,1 con năm 1994 và còn 2,3 con năm 1999. Bên cạnh thuận lợi quy mô dân số lớn, tỷ lệ phát triển dân số cao đã cung cấp một nguồn nhân lực dồi dào về mặt số lượng thì cũng đang đặt ra những khó khăn về nhà ở, giáo dục, nâng cao mức sống và nhất là cung cấp số người bước vào tuổi lao động hàng năm từ 1,4 đến 1,6 triệu người cần có việc làm. Do đó cung nhân lực của các tổ chức có nhiều thuận lợi trong đáp ứng về mặt số lượng nhưng các tổ chức cũng gặp phải không ít khó khăn trong việc tìm được đúng người cho công việc yêu cầu của tổ chức, đặc biệt về mặt chất lượng lao động.

2.2. Phân tích quy mô và cơ cấu lực lượng lao động xã hội

Các thông tin và số liệu thu thập được từ các cơ quan thuộc Bộ Lao Động và các cơ quan Thống Kê như: tổng số lực lượng lao động; cơ cấu lực lượng lao động theo giới tính; theo tuổi; tỷ lệ người có việc làm, thất nghiệp, giờ làm việc bình quân, thu nhập bình quân, số lao động làm việc theo mùa, tỷ lệ lao động hoạt động trong các ngành hoặc trong các thành phần kinh tế. Trên tầm vĩ mô sẽ giúp cho các tổ chức nhìn thấy rõ khả năng cung nhân lực cho tổ chức khan hiếm hay dồi dào, từ đó có kế hoạch và biện pháp thu hút lao động cho tổ chức hoàn thành nhiệm vụ trong thời kỳ kế hoạch.

Theo kết quả điều tra mẫu quốc gia về lao động- việc làm 1/7/2000 quy mô lực lượng lao động của Việt Nam lớn và tiếp tục gia tăng với tốc độ cao. Năm 2000 lực lượng lao động là 38.643.089 người, với tốc độ tăng 2,7%/năm thời kỳ 1996-2000 trong khi tốc độ tăng dân số chỉ có 1,5%/năm trong cùng kỳ. Dự đoán đến năm 2005 lực lượng lao động sẽ là 42.689.900 người. Do đó, khả năng cung về số lượng nguồn nhân lực trong phạm vi xã hội cho các tổ chức rất phong phú. 77,74% lực lượng lao động tập trung vào khu vực nông thôn, khu vực thành thị chỉ có 22,56%, lực lượng lao động trẻ từ 15-34 tuổi chiếm 50% lực lượng lao động. Với số lượng phong phú như trên tỷ lệ thất nghiệp và thiếu việc làm của lực lượng lao động tương đối cao, tỷ lệ sử dụng thời gian lao động

của lực lượng lao động nông thôn chỉ đạt khoảng 70%.

Bảng IV-9. Tỷ lệ thất nghiệp ở thành phố và tỷ lệ sử dụng lao động ở nông thôn Việt Nam

Chỉ tiêu	Năm 1996	Năm 1997	Năm 1998
Tỷ lệ thất nghiệp ở thành thị (%)	5,76	5,82	6,68
Tỷ lệ sử dụng thời gian lao động nông thôn (%)	72,11	72,90	70,88

2.3. Phân tích chất lượng nguồn nhân lực

Chất lượng nguồn nhân lực là một tiêu thức rất quan trọng trong phân tích cung nhân lực từ bên ngoài. Nếu chất lượng nguồn nhân lực cao, đa dạng sẽ tạo cơ hội cho các tổ chức có khả năng thu hút được lực lượng lao động phù hợp với yêu cầu công việc.

Chất lượng nguồn nhân lực được phân tích theo các tiêu thức:

- Trình độ học vấn của lực lượng lao động ngày càng được nâng cao do đòi hỏi của tiến bộ kỹ thuật, công nghệ, thay đổi của môi trường... Ngày nay, lực lượng lao động trẻ có học vấn cao, có nhu cầu việc làm và cũng có nhiều nhu cầu đặt ra cho người sử dụng lao động như: muốn được thử thách, muốn làm những công việc có mức lương cao, hay di chuyển và không gắn bó suốt đời với tổ chức (biên chế suốt đời) như thế hệ người lao động của thời kỳ bao cấp trước đây. Do đó, việc phân tích trình độ học vấn của lực lượng lao động sẽ giúp cho các chuyên gia quản lý nguồn nhân lực nhìn thấy rõ chất lượng nguồn nhân lực từ thị trường lao động bên ngoài và có biện pháp để thu hút được những lao động có chất lượng cao và đối xử, đãi ngộ xứng đáng để giữ chân họ ở lại với tổ chức.

- Tình hình giáo dục và đào tạo của đất nước trong từng thời kỳ: như giáo dục nghề nghiệp; đào tạo công nhân kỹ thuật; đào tạo đại học, cao đẳng, trung học chuyên nghiệp... hàng năm sẽ cung cấp cho các tổ chức một lực lượng lao động có trình độ chuyên môn lành nghề phù hợp với yêu cầu công việc.

Ở Việt Nam hiện nay, mặc dù số lượng nguồn nhân lực phong phú nhưng *chất lượng nguồn nhân lực thấp: 84,49% lực lượng lao động không có chuyên môn kỹ thuật, lực lượng lao động đã qua đào tạo từ sơ cấp, học nghề chỉ có 15,51%. Hệ thống giáo dục phổ thông, đào tạo nghề, trung học chuyên nghiệp, cao đẳng và đại học còn nhiều bất hợp lý cộng với tâm lý thích vào đại học của đa số thanh niên sau khi tốt nghiệp phổ thông đã làm cho cấu trúc đào tạo của*

lượng lao động đã qua đào tạo rất bất hợp lý. Năm 1996 cấu trúc đào tạo là 1,7-2,4 (tức ứng với 1 lao động có trình độ cao đẳng, đại học trở lên thì có 1,7 lao động có trình độ trung học chuyên nghiệp và 2,4 lao động có trình độ sơ cấp/học nghề/công nhân kỹ thuật). Năm 2000 cấu trúc này là 1-1,2-1,7.

2.4. Phân tích tình hình di dân

Tình hình di dân giữa các vùng trong nước, giữa các tỉnh/thành phố có ảnh hưởng lớn đến số lượng và cơ cấu nguồn nhân lực của địa bàn từ đó sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến cung lao động từ thị trường bên ngoài cho tổ chức. Đặc biệt dân tự do từ nông thôn ra thành phố với mục tiêu kinh tế xã hội như tìm kiếm việc làm, tăng thu nhập ở các nước đang phát triển đã và đang tạo lên những biến động lớn về nguồn nhân lực.

2.5. Dự đoán nguồn lao động từ nước ngoài về

Trong điều kiện hiện nay của Việt Nam có nguồn lao động dồi dào và đang tìm kiếm các biện pháp xuất khẩu lao động sang thị trường các nước Châu Á: Nhật Bản, Hàn Quốc, Hồng Kông, Đài Loan, Malaysia... cũng như các nước Châu Phi, Châu Âu như: Li Bi, Cộng hoà Ship, Liên Xô cũ... Đồng thời với việc thu hút lao động đi nước ngoài thì hàng năm các địa phương trong toàn quốc lại tiếp nhận số lao động hết thời hạn trở về và có nhu cầu được làm việc. Đây cũng là nguồn cung cấp lao động cho các tổ chức.

Ngoài những nội dung trên còn phân tích xu hướng phát triển của các nghề nghiệp hoặc một số khía cạnh khác tùy thuộc vào đặc điểm của mỗi tổ chức, trong mỗi thời kỳ. Cùng với quá trình phát triển của khoa học kỹ thuật, công nghệ sẽ làm xuất hiện những nghề nghiệp mới trong khi một số nghề nghiệp cũ có thể mất đi hoặc bị thu hẹp lại. Do đó, khi phân tích cung nhân lực từ thị trường lao động bên ngoài cũng cần quan tâm đến xu hướng phát triển của các hệ nghề nghiệp.

Sau khi phân tích cung nhân lực từ thị trường lao động bên trong và bên ngoài, mỗi tổ chức cần đưa ra được kết quả dự đoán tổng số lao động sẵn sàng cung cấp cho tổ chức là bao nhiêu? thuộc các nghề, các bậc cụ thể như thế nào? vào từng thời điểm cụ thể trong thời kỳ kế hoạch.

IV. CÂN ĐỐI CUNG VÀ CẦU NHÂN LỰC, CÁC GIẢI PHÁP KHẮC PHỤC MẤT CÂN ĐỐI GIỮA CUNG VÀ CẦU

Sau khi dự đoán được cầu và cung nhân lực cho thời kỳ kế hoạch của tổ chức, tiến hành cân đối / so sánh cầu với cung về nhân lực không chỉ về nhân

lực ở các nhóm lớn mà còn chi tiết đến từng nghề, từng loại công việc, từng công việc. Kết quả so sánh cầu và cung nhân lực của tổ chức sẽ xảy ra ba trường hợp sau đây: Cầu nhân lực lớn hơn cung nhân lực (thiếu nhân lực); Cung nhân lực lớn hơn cầu nhân lực (thừa nhân lực); Cầu nhân lực bằng cung nhân lực (cân đối). Mỗi trường hợp cụ thể đòi hỏi tổ chức phải có các biện pháp cụ thể, thích ứng.

1. Cầu nhân lực lớn hơn cung nhân lực (thiếu lao động)

Trường hợp này nhu cầu lao động cho sản xuất và hoạt động sản xuất kinh doanh của tổ chức đòi hỏi lớn hơn số lượng có khả năng cung cấp. Tổ chức cần tìm kiếm các biện pháp khai thác và huy động lực lượng lao động từ bên trong và bên ngoài tổ chức. Cụ thể gồm các giải pháp sau:

Thực hiện chương trình đào tạo kỹ năng và đào tạo lại những người lao động hiện có để họ đảm nhận được những chỗ trống trong tổ chức nhằm làm cho tổ chức hoàn thành nhiệm vụ kế hoạch mà không cần tuyển mộ nhân viên mới từ thị trường bên ngoài.

Đề bạt người lao động trong tổ chức, bồi dưỡng để người lao động có thể đảm nhận được công việc ở vị trí cao hơn.

Kế hoạch hóa kế cận và phát triển quản lý: thu thập và nắm các thông tin về các chức vụ/vị trí công việc sẽ bị trống do người lao động muốn chuyển đi nơi khác hoặc sẽ được thăng chức, về hưu trong thời gian tới. Tiếp theo cần lựa chọn người có đủ tài, đức thực hiện công việc hoặc lựa chọn người có tiềm năng cho chức vụ đang trống để đào tạo, bồi dưỡng, phát triển thay thế từng bước và đảm nhận được công việc.

Tuyển mộ người lao động mới từ ngoài tổ chức.

Ký hợp đồng phụ với các công ty, tổ chức khác để tăng thêm gia công sản phẩm.

Biện pháp thuê những lao động làm việc không trọn ngày hoặc sử dụng lao động tạm thời để khắc phục tình trạng thiếu nhân lực trước mắt.

Huy động người lao động trong tổ chức làm thêm giờ, nhưng giải pháp này chỉ áp dụng trong thời hạn ngắn và được coi là giải pháp tình thế bị khống chế bởi Bộ luật Lao động. Hơn nữa do giới hạn về sinh lý và sức khỏe của người lao động, nếu làm thêm giờ trong thời gian dài có thể là nguyên nhân dẫn đến tai nạn lao động, sức khỏe của người lao động không được đảm bảo. Chẳng hạn theo quy định của Bộ Luật Lao Động nước CHXHCN Việt Nam Điều 69 trang 49: "Người sử dụng lao động và người lao động có thể thoả thuận làm thêm giờ nhưng không được quá bốn giờ trong ngày, 200 giờ trong một năm".

2. Cung nhân lực lớn hơn cầu nhân lực (thừa lao động)

Ngược lại với trường hợp trên, có thể do nhu cầu của xã hội về sản phẩm hoặc dịch vụ từ tổ chức bị giảm sút so với thời kỳ trước dẫn đến tổ chức bị thừa lao động so với nhu cầu. Hoặc cũng có thể do tổ chức làm ăn thua lỗ nên thu hẹp sản xuất, lực lượng lao động cần phải giảm bớt, vì thế mà thừa lao động.

Để có biện pháp hữu hiệu cần căn cứ vào tình hình cụ thể của tổ chức. Nhưng nhìn chung có thể gồm các biện pháp sau:

- Chuyển chuyển nhân lực đến bộ phận đang thiếu nhân lực.
- Tạm thời không thay thế những người chuyển đi.
- Giảm giờ lao động trong tuần, trong tháng và trong ngày nhưng phải thảo luận với người lao động và thông báo cho người lao động biết. Thông thường biện pháp giảm giờ làm chỉ áp dụng đối với những nhân viên làm việc theo giờ. Ví dụ, hiện mỗi nhân viên đang làm 40 giờ một tuần, để khắc phục tình trạng thừa nhân lực mỗi nhân viên chỉ được bố trí làm 30 giờ trong tuần.
- Chia sẻ công việc: hai nhân viên thay nhau cùng làm chung một công việc.
- Nghỉ luân phiên; nghỉ không lương tạm thời khi cần lại huy động. Biện pháp này trước hết thường được áp dụng cho những công nhân mới vào nghề, thâm niên nghề thấp hoặc cũng có công ty áp dụng đối với công nhân có năng suất thấp, ý thức chấp hành kỷ luật lao động thấp. Còn đối với người quản lý và cán bộ chuyên môn kỹ thuật khi áp dụng biện pháp tạm nghỉ không lương hoặc nghỉ luân phiên chủ yếu xem xét các đối tượng có năng lực kém hoặc khả năng hoàn thành nhiệm vụ được giao thường ở mức thấp.
- Cho các tổ chức khác thuê nhân lực: Đưa những người lao động của tổ chức đi làm việc cho các tổ chức khác có nhu cầu thuê lao động nhưng vẫn giữ tên họ trong danh sách bảng lương của tổ chức. Biện pháp này thường áp dụng đối với đội ngũ lao động có trình độ chuyên môn, lành nghề cao trong giai đoạn tổ chức gặp khó khăn.
- Vận động nghỉ hưu sớm: Thường áp dụng đối với những nhân viên còn từ 1 đến 5 năm nữa sẽ đến tuổi nghỉ hưu nhưng đã có đủ số năm đóng bảo hiểm xã hội như điều lệ về bảo hiểm xã hội quy định. Người lao động có thể chấp nhận nghỉ hưu sớm nếu được thêm khoản phụ cấp nào đó vào tiền lương hưu.
- Vận động nhân viên về mất sức hoặc tự thôi việc và hưởng chế độ trợ cấp một lần: Có thể áp dụng đối với nhân viên có sức khoẻ yếu không đáp ứng được yêu cầu công việc của tổ chức nhưng bản thân và gia đình họ có thể tự tạo được việc làm hoặc có thể tìm được việc làm phù hợp tại cơ sở khác với mức thu nhập

khá hơn.

Áp dụng bất cứ biện pháp nào kể trên nhằm giảm biên chế nhân lực, tổ chức cũng nên có chương trình trợ cấp, hướng dẫn cho nhân viên nhanh chóng thích nghi với điều kiện mới bằng cách cố vấn, hướng dẫn cho nhân viên cách thức xin việc, động viên kích thích nhân viên về vật chất và tinh thần để giúp họ giảm bớt mặc cảm tâm lý và khó khăn ban đầu khi không còn việc làm ở tổ chức.

3. Cầu nhân lực bằng cung nhân lực (cân đối)

Trong trường hợp này nhu cầu nhân lực cần thiết để hoàn thành khối lượng công việc, số lượng sản phẩm hoặc dịch vụ kỳ kế hoạch bằng số lượng người hiện có của tổ chức. Do đó, công việc cần làm trong trường hợp này là:

- Bố trí sắp xếp lại nhân lực trong nội bộ tổ chức.
- Thực hiện kế hoạch hóa kế cận.
- Thực hiện chương trình đào tạo và phát triển kỹ năng cho người lao động để có thể áp dụng những thành tựu mới của tiến bộ kỹ thuật vào sản xuất kinh doanh.
- Đề bạt, thăng chức cho nhân viên dựa vào sự thực hiện công việc, tiến bộ trong nghề nghiệp và yêu cầu của công việc.
- Tuyển mộ nhân viên từ bên ngoài nhằm thay thế những người về hưu, chuyển đi nơi khác, hoặc chết do ốm đau, tai nạn...

Ví dụ: tiến hành cân đối cung cầu nhân lực của doanh nghiệp Z trên cơ sở dự đoán cầu nhân lực để đạt được mục tiêu công việc năm 2005 và phân tích cung nhân lực hiện có năm 2000, số nhân lực giảm trong giai đoạn 2000-2005.

Bảng IV-10. Cân đối cung-cầu nhân lực của doanh nghiệp Z

Chức danh	Nhân lực hiện có năm 2000	% nhân lực giảm từ 1995-2000	Số nhân lực giảm tính đến 2005	Số nhân lực còn lại ở DN năm 2005	Dự đoán cầu nhân lực của DN năm 2005	Dự đoán số nhân lực cần được tuyển mới 2005
A	(1)	(2)	(3)=(2)x(1)	(4)=(1)-(3)	(5)	(6)=(5)-(4)
Ban giám đốc	3	33,0	1	2	3	1
Trưởng, phó phòng ban	10	10,0	1	9	10	1
Quản đốc và phó quản đốc phân xưởng	5	20,0	1	4	6	2
Tổ trưởng	12	8,0	1	11	13	2
Cán bộ quản lý kinh tế	21	4,9	1	20	25	5
Cán bộ kỹ thuật	25	20,0	5	20	18	-2
Nhân viên hành chính	20	10,0	2	18	15	-3
Công nhân sản xuất	350	4,0	14	336	325	-11
Tổng số	446		26	420	415	-5

Theo kết quả dự đoán cầu nhân lực năm 2005 của DN cần 415 người, nhưng cung nhân lực thực tế của DN là 420 người, cung lớn hơn cầu nhân lực (thừa 5 người). Nhưng phân tích sâu từng chức danh công việc lại chỉ rõ cung nhân lực cho các chức danh ban giám đốc, trưởng phó phòng, quản đốc và phó quản đốc phân xưởng, tổ trưởng sản xuất, cán bộ quản lý kinh tế nhỏ hơn cầu nhân lực (tức thiếu cung nhân lực), trong khi cung về cán bộ kỹ thuật, nhân viên hành chính, công nhân sản xuất lớn hơn cầu (thừa cầu nhân lực). Vì vậy doanh nghiệp cần căn cứ vào điều kiện cụ thể của mình để áp dụng các biện pháp đã nêu trên nhằm điều hoà và cân đối nhân lực trong doanh nghiệp, sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực.

TÓM TẮT NỘI DUNG

Kế hoạch hóa nguồn nhân lực giữ vai trò trung tâm trong quản lý chiến lược nguồn nhân lực, có mối quan hệ chặt chẽ với kế hoạch sản xuất kinh doanh và ảnh hưởng lớn đến hiệu quả của tổ chức. Từ việc xác định các nhân tố ảnh hưởng đến kế hoạch hóa nguồn nhân lực, phương pháp phân tích nhiệm vụ/khối lượng công việc được sử dụng để dự đoán cầu nhân lực trong thời hạn ngắn, các phương pháp: ước lượng trung bình, dự đoán xu hướng, phân tích hồi qui tuyến tính, phương pháp chuyên gia được sử dụng để dự đoán cầu nhân lực dài hạn. Dự đoán cung nhân lực được thực hiện trên cơ sở phân tích nhân lực hiện có trong nội bộ tổ chức kết hợp với dự đoán dân số, quy mô và cơ cấu lực lượng lao động xã hội. Cân đối cung cầu nhân lực được thực hiện bằng các giải pháp thích ứng cho các trường hợp để khắc phục tình trạng thiếu hoặc thừa lao động.

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Trình bày vai trò của kế hoạch hóa nguồn nhân lực?
2. Trình bày các phương pháp dự đoán cầu nhân lực của tổ chức?
3. Dự đoán cung nhân lực của tổ chức?
4. Cân đối cung-cầu nhân lực của tổ chức và các giải pháp khắc phục mất cân đối giữa cung-cầu nhân lực?

MỘT SỐ THUẬT NGỮ

Kế hoạch hóa nguồn nhân lực	Human Resource Planning
Dự đoán cầu nhân lực	Forecasting Personnel Needs/Demand
Dự đoán cung nhân lực	Forecasting Personnel Supply
Cung nhân lực trong nội bộ tổ chức	Internal Supply
Cung nhân lực từ bên ngoài	External Supplies
Cân đối cung và cầu nhân lực	Reconciling Personnel Supply & Demand

Chương V

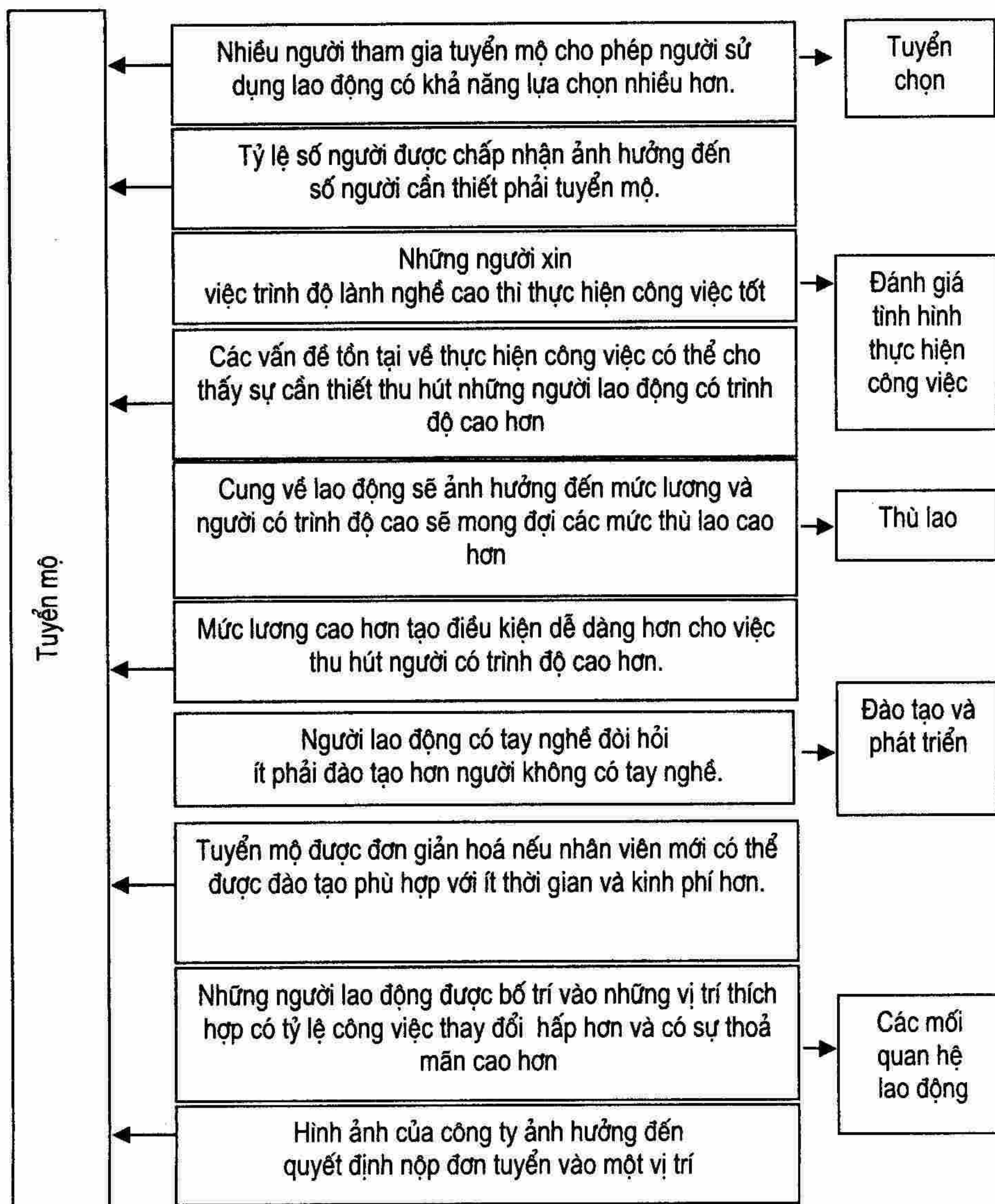
TUYỂN MÔ VÀ TUYỂN CHỌN NHÂN LỰC

I. QUÁ TRÌNH TUYỂN MÔ

1. Khái niệm, tầm quan trọng của tuyển mộ nhân lực

Tuyển mộ là quá trình thu hút những người xin việc có trình độ từ lực lượng lao động xã hội và lực lượng lao động bên trong tổ chức. Mọi tổ chức phải có đầy đủ khả năng để thu hút đủ số lượng và chất lượng lao động để nhằm đạt được các mục tiêu của mình. Quá trình tuyển mộ sẽ ảnh hưởng rất lớn đến hiệu quả của quá trình tuyển chọn. Trong thực tế sẽ có người lao động có trình độ cao nhưng họ không được tuyển chọn vì họ không được biết các thông tin tuyển mộ, hoặc họ không có cơ hội nộp đơn xin việc. Chất lượng của quá trình lựa chọn sẽ không đạt được như các yêu cầu mong muốn hay hiệu quả thấp nếu như số lượng người nộp đơn xin việc bằng hoặc ít hơn số nhu cầu cần tuyển chọn. Công tác tuyển mộ có ảnh hưởng lớn đến chất lượng nguồn nhân lực trong tổ chức. Tuyển mộ không chỉ ảnh hưởng tới việc tuyển chọn, mà còn ảnh hưởng tới các chức năng khác của quản trị nguồn nhân lực như: Đánh giá tình hình thực hiện công việc, thù lao lao động; đào tạo và phát triển nguồn nhân lực; các mối quan hệ lao động... Sự tác động của tuyển mộ đối với các chức năng khác được minh họa theo Hình V-1.

Hình V-1. Mối quan hệ qua lại giữa tuyển mộ và các chức năng khác của quản trị nguồn nhân lực



Nguồn: David J. Cherrington, *The Management of Human Resources*, Forth edition, Prentice Hall International, Inc, 1996, trang 192

2. Các nguồn và phương pháp tuyển mộ nhân lực

Khi có nhu cầu tuyển người, các tổ chức có thể tuyển mộ từ lực lượng lao động ở bên trong tổ chức cũng như từ thị trường lao động ở bên ngoài. Nguồn

bên trong thường được ưu tiên hơn. Tuy nhiên trong nhiều trường hợp tuyển mộ từ các nguồn bên ngoài có ý nghĩa hơn.

a) Đối với nguồn tuyển mộ từ bên trong tổ chức chúng ta có thể sử dụng các phương pháp sau:

i. Phương pháp thu hút thông qua bản thông báo tuyển mộ, đây là bản thông báo về các vị trí công việc cần tuyển người. Bản thông báo này được gửi đến tất cả các nhân viên trong tổ chức. Thông báo này bao gồm các thông tin về nhiệm vụ thuộc công việc và các yêu cầu về trình độ cần tuyển mộ.

ii. Phương pháp thu hút thông qua sự giới thiệu của cán bộ, công nhân viên trong tổ chức. Qua kênh thông tin này chúng ta có thể phát hiện được những người có năng lực phù hợp với yêu cầu của công việc, một cách cụ thể và nhanh.

iii. Phương pháp thu hút căn cứ vào các thông tin trong: “Danh mục các kỹ năng”, mà các tổ chức thường lập về từng cá nhân người lao động, lưu trữ trong phần mềm nhân sự của các tổ chức. Trong bảng này thường bao gồm các thông tin như: các kỹ năng hiện có, trình độ giáo dục và đào tạo, quá trình làm việc đã trải qua, kinh nghiệm nghề nghiệp và các yếu tố liên quan khác đến phẩm chất cá nhân người lao động cần tuyển mộ.

b) Đối với nguồn tuyển mộ từ bên ngoài chúng ta có thể áp dụng các phương pháp thu hút sau đây:

i. Phương pháp thu hút thông qua sự giới thiệu của cán bộ công chức trong tổ chức (tương tự như trên)

ii. Phương pháp thu hút nguồn tuyển mộ qua quảng cáo trên các phương tiện truyền thông như: Trên các kênh của các đài truyền hình, đài phát thanh, trên các báo, tạp chí và các ấn phẩm khác. Nội dung quảng cáo tùy thuộc vào số lượng cũng như chất lượng lao động cần tuyển mộ và tính chất của công việc mà có thể tập trung thành chiến dịch quảng cáo với sự kết hợp của nhiều phương tiện khác nhau hay quảng cáo riêng biệt. Đối với phương pháp thu hút này nên chú ý nội dung quảng cáo để người xin việc khẩn trương liên lạc với cơ quan tuyển mộ.

iii. Phương pháp thu hút các ứng viên thông qua các trung tâm môi giới và giới thiệu việc làm. Đây là phương pháp thu hút đang áp dụng phổ biến ở nước ta nhất là đối với các doanh nghiệp hay tổ chức không có bộ phận chuyên trách về quản trị nhân lực. Các trung tâm này thường được đặt trong các trường đại học, cao đẳng, trung học chuyên nghiệp và các tổ chức quần chúng cũng như

các cơ quan quản lý lao động ở địa phương, trung ương (Bộ lao động, Sở lao động, Công đoàn, Báo lao động v.v.).

iv. Phương pháp thu hút các ứng viên thông qua các hội chợ việc làm. Đây là phương pháp mới đang được nhiều các tổ chức áp dụng. Phương pháp thu hút này cho phép các ứng viên được tiếp xúc trực tiếp với nhiều nhà tuyển dụng, mở ra khả năng lựa chọn rộng hơn với quy mô lớn hơn. Cùng một thời điểm các ứng viên và các nhà tuyển dụng sẽ nhận được nhiều thông tin hơn, tạo ra những căn cứ xác đáng hơn để đi tới những quyết định đúng nhất cho các ứng viên và nhà tuyển dụng.

v. Phương pháp thu hút các ứng viên thông qua việc cử cán bộ của phòng nhân sự tới tuyển mộ trực tiếp tại các trường đại học, cao đẳng, dạy nghề.

3. Quá trình tuyển mộ

Các hoạt động tuyển mộ chịu tác động của nhiều yếu tố. Bao gồm:

Các yếu tố thuộc về tổ chức

- Uy tín của công ty
- Quảng cáo và các mối quan hệ xã hội
- Các quan hệ với công đoàn, các chính sách nhân sự và bầu không khí tâm lý trong tập thể lao động
- Chi phí

Các yếu tố thuộc về môi trường

- Các điều kiện về thị trường lao động (cung, cầu lao động)
- Sự cạnh tranh của các doanh nghiệp khác
- Các xu hướng kinh tế
- Thái độ của xã hội đối với một số nghề nhất định

Để đạt được thắng lợi, quá trình tuyển mộ cần được tiến hành có kế hoạch và mang tính chiến lược rõ ràng. Quá trình tuyển mộ bao gồm các bước sau:

3.1. Xây dựng chiến lược tuyển mộ

Tuyển mộ là chức năng cơ bản của quản trị nguồn nhân lực. Phòng nguồn nhân lực có chức năng quảng cáo và thông báo tuyển người, sàng lọc người xin việc. Phòng nguồn nhân lực là cơ quan tham mưu cho các cấp lãnh đạo trong tổ chức (Ban giám đốc, Hội đồng quản trị, Giám đốc công ty, Tổng công ty...) về việc hoạch định các chính sách tuyển mộ như: Xác định nhu cầu tuyển mộ, xác định địa chỉ tuyển mộ, kinh phí tuyển mộ, các mục tiêu tuyển mộ cụ thể. Phòng nhân lực chịu trách nhiệm Hầu hết các hoạt động tuyển mộ của tổ chức, khuyến

ngợi các chính sách lên các cấp lãnh đạo và quản lý các cấp về xây dựng chiến lược và các quy trình quảng cáo tìm người xin việc, thu thập các thông tin từ người xin việc, lựa chọn và sàng lọc các thông tin này, để đưa ra được những người có đủ các phẩm chất đáp ứng được các yêu cầu do công việc đòi hỏi, để có khả năng được lựa chọn. Phòng nhân lực cũng chịu trách nhiệm việc đánh giá quá trình tuyển mộ, nghiên cứu để đưa ra được những qui trình tuyển mộ có hiệu quả nhất.

Các “Bản mô tả công việc” và “Bản xác định yêu cầu của công việc đối với người thực hiện” có vai trò rất quan trọng trong quá trình tuyển mộ. Phòng Nhân lực phải lấy “Bản mô tả công việc” và “Bản yêu cầu công việc với người thực hiện” làm căn cứ để quảng cáo, thông báo tuyển mộ, để xác định các kỹ năng, kỹ xảo cần thiết mà người xin việc cần phải có nếu như họ muốn làm việc tại các vị trí cần tuyển mộ. “Bản xác định yêu cầu của công việc đối với người thực hiện” giúp cho những người xin việc quyết định xem họ có nên nộp đơn hay không.

Nội dung của chiến lược tuyển mộ bao gồm:

a) Lập kế hoạch tuyển mộ

Trong hoạt động tuyển mộ, một tổ chức cần xác định xem cần tuyển mộ bao nhiêu người cho từng vị trí cần tuyển. Do có một số người nộp đơn không đủ điều kiện hoặc một số người khác không chấp nhận các điều kiện về công việc nên tổ chức cần tuyển mộ được số người nộp đơn nhiều hơn số người họ cần thuê mướn. Các tỷ lệ sàng lọc giúp cho các tổ chức quyết định được bao nhiêu người cần tuyển mộ cho từng vị trí cần tuyển. Các tỷ lệ sàng lọc thể hiện mối quan hệ về số lượng các ứng viên còn lại ở từng bước trong quá trình tuyển chọn và số người sẽ được chấp nhận vào bước tiếp theo. Trong kế hoạch tuyển mộ, chúng ta phải xác định được các tỷ lệ sàng lọc chính xác và hợp lý.

Tỷ lệ sàng lọc có ảnh hưởng tới chi phí tài chính, tâm lý của người dự tuyển và kỳ vọng của người xin việc. Tỷ lệ sàng lọc ở các tổ chức của nước ta hiện nay được xác định tùy theo ý định chủ quan của người lãnh đạo mà chưa có những căn cứ xác đáng trên cơ sở khoa học. Các tỷ lệ sàng lọc phần lớn do tính đặc thù của công việc, tâm lý xã hội của Người xin việc quyết định, trong đó yếu tố thu nhập có ý nghĩa quan trọng nhất. Do đó khi xác định tỷ lệ sàng lọc ta cần phải căn cứ vào các yếu tố như:

- i. Căn cứ vào thị trường lao động (cung - cầu lao động);
- ii. Căn cứ vào chất lượng của nguồn lao động;

- iii. Căn cứ vào mức độ phức tạp của công việc;
- iv. Căn cứ tâm lý chọn nghề của tập thể người lao động;
- v. Kinh nghiệm của tổ chức trong công tác tuyển mộ.

Chúng ta có thể tham khảo ví dụ sau:

Tỷ lệ sàng lọc ở công ty da giày X:

- Tỷ lệ giữa số người được phỏng vấn và số người được mời đến ở vòng tiếp theo là 6/1.

- Tỷ lệ số người được mời đến và số người được đề xuất tuyển là 5/1.

- Tỷ lệ giữa số người được đề xuất và số người được chấp nhận là 2/1

Như vậy tỷ lệ chung cho cả quá trình tuyển mộ là 60/1, điều này có nghĩa là cứ 60 người được mời đến phỏng vấn thì có 1 người được chấp nhận vào làm việc.

Khi lập kế hoạch tuyển mộ cần phải chú ý tới cơ hội có việc làm công bằng cho người lao động, không nên có các biểu hiện thiên vị, định kiến khi tuyển mộ. Khi đã xác định được số lượng người cụ thể cần tuyển mộ thì vấn đề còn lại là phải xác định được các nguồn tuyển mộ, thời gian và phương pháp tuyển mộ.

b) Xác định nguồn và phương pháp tuyển mộ

Để tuyển mộ được đủ số lượng và chất lượng người lao động vào các vị trí việc làm còn thiếu người, tổ chức cần cân nhắc, lựa chọn xem ở vị trí công việc nào nên lấy người từ bên trong tổ chức và vị trí nào nên lấy người từ bên ngoài tổ chức và đi kèm với nó là phương pháp tuyển phù hợp.

Tuyển mộ từ bên ngoài hay đề bạt người lao động từ vị trí công việc thấp hơn lên vị trí công việc cao hơn là một vấn đề phải xem xét kỹ vì các lý do sau:

- Nguồn nhân lực bên trong tổ chức, bao gồm những người đang làm việc cho tổ chức đó.

Đối với những người đang làm việc trong tổ chức, khi ta tuyển mộ những người này vào làm tại các vị trí cao hơn vị trí mà họ đang đảm nhận là ta đã tạo ra được động cơ tốt cho tất cả những người làm việc trong tổ chức. Vì khi họ biết sẽ có cơ hội được đề bạt họ sẽ làm việc với động lực mới và họ sẽ thúc đẩy quá trình làm việc tốt hơn, sẽ làm tăng sự thoả mãn đối với công việc, sẽ tăng được tình cảm, sự trung thành của mọi người đối với tổ chức.

- Ưu điểm của nguồn này là:

- Đây là những người đã quen với công việc trong tổ chức, họ đã qua thử thách về lòng trung thành. Cái được lớn nhất khi đề bạt nguồn này là tiết kiệm được thời gian làm quen với công việc, quá trình thực hiện công việc diễn ra liên tục không bị gián đoạn, hạn chế được một cách tối đa ra các quyết định sai trong đề bạt và chuyển chuyển lao động.

- Nhược điểm của nguồn này là

- Khi đề bạt những người đang làm việc trong tổ chức chúng ta phải đề phòng sự hình thành nhóm "ứng cử viên không thành công" (đây là những người không được bổ nhiệm) nhóm này thường có biểu hiện như không phục lãnh đạo, không hợp tác với lãnh đạo v.v... Những nhược điểm này thường tạo ra những xung đột về tâm lý như chia bè phái, gây mâu thuẫn nội bộ.

- Đối với các tổ chức có quy mô vừa và nhỏ, nếu chúng ta chỉ sử dụng nguồn trong nội bộ thì sẽ không thay đổi được chất lượng lao động.

- Khi xây dựng chính sách đề bạt trong tổ chức cần phải có một chương trình phát triển lâu dài với cách nhìn tổng quát hơn, toàn diện hơn và phải có quy hoạch rõ ràng.

- Đối với nguồn tuyển mộ từ bên ngoài tổ chức, đây là những người mới đến xin việc, những người này bao gồm:

- Những sinh viên đã tốt nghiệp các trường đại học, cao đẳng, trung học và dạy nghề (Bao gồm cả những người được đào tạo trong nước và ở nước ngoài)

- Những người đang trong thời gian thất nghiệp, bỏ việc cũ;

- Những người đang làm việc tại các tổ chức khác.

- Ưu điểm của nguồn này là:

- Đây là những người được trang bị những kiến thức tiên tiến và có hệ thống;

- Những người này thường có cách nhìn mới đối với tổ chức;

- Họ có khả năng làm thay đổi cách làm cũ của tổ chức mà không sợ những người trong tổ chức phản ứng;

- Nhược điểm của nguồn này là:

- Tuyển người ở ngoài tổ chức chúng ta sẽ phải mất thời gian để hướng dẫn họ làm quen với công việc.

- Nếu chúng ta thường xuyên tuyển người ở bên ngoài tổ chức (nhất là trong việc đề bạt, thăng chức) thì sẽ gây tâm lý thất vọng cho những người trong

tổ chức vì họ nghĩ rằng họ sẽ không có cơ hội được thăng tiến, và sẽ nảy sinh nhiều vấn đề phức tạp khi thực hiện các mục tiêu của tổ chức.

- Nếu chúng ta tuyển mộ những người đã làm việc ở các đối thủ cạnh tranh thì phải chú ý tới các điều bí mật của đối thủ cạnh tranh, nếu không họ sẽ kiện. Vì xưa nay còn tồn tại ý kiến cho rằng người lao động khi chạy sang với chủ mới thường hay lộ bí mật về các thông tin kinh doanh của họ.

Khi tuyển nguồn từ bên ngoài tổ chức chúng ta cần chú ý tới một số rủi ro có thể xảy ra bởi vì những kỹ năng của các ứng viên này mới chỉ dừng ở dạng tiềm năng nó chưa được thể hiện trực tiếp ra bên ngoài do đó người được tuyển mộ sẽ không đáp ứng được ngay cho công việc.

Phòng Nguồn nhân lực cũng cần quyết định xem sẽ sử dụng những phương pháp nào để có thể tìm được những người nộp đơn xin việc. Các trung tâm giới thiệu việc làm, các áp phích, quảng cáo trên báo chí là những phương pháp hay được sử dụng nhất để thu hút người xin việc.

c) Xác định nơi tuyển mộ và thời gian tuyển mộ

Các tổ chức cần phải lựa chọn các vùng để tuyển mộ, vì đây là những yếu tố quyết định sự thành công của quá trình tuyển. Ở nước ta hiện nay thị trường lao động nông nghiệp là nơi tập trung chủ yếu lao động có chất lượng rất thấp, do vậy khi tuyển mộ lao động phổ thông với số lượng lớn thì ta chú ý vào thị trường này. Đối với các loại lao động cần chất lượng cao thì chúng ta tập trung vào các địa chỉ sau:

- Thị trường lao động đô thị nơi tập trung Hầu hết các loại lao động có chất lượng cao của tất cả các ngành nghề như kỹ thuật, kinh tế quản lý và nhất là các nghề đặc biệt

- Các trường đại học, cao đẳng, trung học, dạy nghề.

- Các trung tâm công nghiệp và dịch vụ, các khu chế xuất và có vốn đầu tư nước ngoài.

Khi xác định các địa chỉ tuyển mộ chúng ta cần phải chú ý tới một số vấn đề sau đây:

- Các tổ chức cần xác định rõ thị trường lao động quan trọng nhất của mình, mà ở đó có nhiều đối tượng thích hợp nhất cho công việc trong tương lai.

- Phân tích lực lượng lao động hiện có để từ đó xác định nguồn gốc của những người lao động tốt nhất. Ví dụ, cùng đào tạo trong khối ngành kinh tế, nhưng sẽ có một trường đại học cho ta những sinh viên thích ứng được với mọi công việc và luôn đạt được hiệu quả cao.

- Nhưng nếu ta lạm dụng quá nhiều vào một nguồn cụ thể khi tuyển mộ thì sẽ làm tăng khả năng phân biệt đối xử, làm mất đi tính đa dạng, phong phú của nguồn tuyển mộ.

- Khi các địa chỉ tuyển mộ đã được khẳng định thì vấn đề tiếp theo của các tổ chức là xác định thời gian và thời điểm tuyển mộ. Để xác định thời gian và thời điểm trong chiến lược tuyển mộ ta cần lập kế hoạch cho thời gian trước mắt và lâu dài (< 1 năm, 3 năm, 5 năm). Kế hoạch thời gian tuyển mộ phải căn cứ vào mục tiêu của các tổ chức đã xây dựng tương ứng (qui mô kinh doanh, tốc độ tăng trưởng, tính chất công nghệ).

3.2. Tìm kiếm người xin việc

Khi đã xây dựng xong chiến lược tuyển mộ và đã lập kế hoạch tuyển mộ thì các hoạt động tuyển mộ được tiến hành. Quá trình tìm kiếm Người xin việc có vị trí quan trọng, nó được quyết định bởi các phương pháp thu hút người xin việc. Hiện tại ở nước ta hiện nay có nhiều phương pháp thu hút người xin việc, các phương pháp này phụ thuộc vào các nguồn tuyển mộ mà tổ chức dự định sẽ thu hút.

Trong quá trình tuyển mộ các tổ chức sẽ gặp khó khăn khi thu hút những người lao động có trình độ cao trong những thị trường cạnh tranh gay gắt. Trong các điều kiện như thế thì các tổ chức phải đưa ra được các hình thức kích thích hấp dẫn để tuyển được những người phù hợp với yêu cầu của công việc với mục tiêu là tuyển được người tài và đảm bảo họ sẽ làm việc lâu dài trong tổ chức.

Hình thức gây sự chú ý đầu tiên đối với người lao động là hình ảnh về tổ chức. Để có một ấn tượng mạnh về tổ chức ta nên truyền tải các hình ảnh đẹp có lợi cho tổ chức và phải vẽ ra được những viễn cảnh tương lai của tổ chức. Tuy vậy, khi giải quyết vấn đề này các nhà tuyển mộ thường có tâm lý sợ rằng nếu nói sự thật thì các ứng viên sẽ không nộp đơn còn quá tô hồng sẽ gây những cú sốc cho những người được nhận vào làm việc, sẽ làm cho họ vỡ mộng, thiếu tin tưởng và các cảm giác khác khi chưa được chuẩn bị kỹ về trạng thái tâm lý. Kinh nghiệm thực tế đã cho chúng ta thấy rằng:

- Khi người lao động được cung cấp các thông tin đúng với thực tế của công việc thì số người nộp đơn xin việc không giảm và tỷ lệ người bỏ việc giảm rõ rệt so với việc cung cấp thông tin tô hồng.

- Khi các tổ chức cung cấp cho người xin việc các thông tin trung thực thì sẽ ngăn chặn được các cú sốc do kỳ vọng của người lao động tạo nên bởi họ đã nắm được các thông tin chính xác tại nơi làm việc nên họ sẵn sàng đón nhận các tình huống được coi là xấu nhất.

- Trong chiến lược thu hút nguồn nhân lực của mình các tổ chức cần phải cân nhắc các hình thức kích thích để đưa ra khi công bố trên các phương tiện quảng cáo. Trong thực tế những người nộp đơn xin việc thường bị thu hút bởi mức lương và mức tiền thưởng cao. Đây là hình thức hấp dẫn nhất, còn trong trường hợp những người này từ chối tiền lương cao thì tổ chức phải xem xét đưa ra các hình thức thích hợp nhất.

- Vấn đề tiếp theo là xác định các cán bộ tuyển mộ có hiệu quả bởi vì năng lực của người tuyển mộ có tính chất quyết định nhất đến chất lượng của tuyển mộ. Trong quá trình tuyển mộ những nhân viên và các cán bộ tuyển mộ là người đại diện duy nhất cho tổ chức, vì vậy những người xin việc coi những người này là hình mẫu của họ, do đó cán bộ tuyển mộ cần phải đảm bảo các yêu cầu sau:

- Những người làm công tác tuyển mộ phải là những có phẩm chất đạo đức tốt, am hiểu công việc chuyên môn, hiểu cặn kẽ kỹ thuật tuyển chọn, có đủ các kiến thức, kỹ năng về các lĩnh vực như tâm lý xã hội, công nghệ và kỹ thuật, tâm lý lao động, kỹ năng trắc nghiệm, phỏng vấn. v.v.

Ngoài ra cán bộ tuyển mộ cần phải chú ý tới các vấn đề sau:

- Quan tâm tới người xin việc với tư cách là một cá nhân;
- Người tuyển mộ phải nhiệt tình, đây là cầu nối làm cho cơ hội xin việc trở nên hấp dẫn vì người tham gia tuyển mộ cởi mở bộc bạch những suy nghĩ của bản thân, tạo ra sự hưng phấn khi trả lời các câu hỏi của hội đồng tuyển mộ;
- Người tham gia phỏng vấn phải hội đủ các tố chất về nhân cách, kỹ năng nghề nghiệp, kinh nghiệm làm việc, am hiểu về các vấn đề xã hội của lao động.
- Trong quá trình tuyển mộ phải tạo ra bầu không khí tâm lý thân thiện hoà đồng, phải bố trí thời gian cân đối giữa hỏi và nghe các ứng viên;

3.3. Đánh giá quá trình tuyển mộ

Sau một quá trình tuyển mộ thì các tổ chức cần phải đánh giá các quá trình tuyển mộ của mình để hoàn thiện công tác này ngày càng tốt hơn. Trong quá trình đánh giá thì cần chú ý tới nội dung và các chi phí tuyển mộ. Để đảm bảo nội dung này ta cần chú ý tới các vấn đề sau đây:

- Tỷ lệ sàng lọc có hợp lý không, đây là vấn đề có ý nghĩa lớn đến chi phí tài chính, chúng ta có thể giảm tỷ lệ này xuống ở một mức độ cho phép, song không ảnh hưởng tới chất lượng người được chấp nhận.

- Đánh giá hiệu quả của các quảng cáo tuyển mộ đánh giá hiệu quả của tuyển mộ với mục tiêu của tổ chức.

- Sự đảm bảo công bằng của tất cả các cơ hội xin việc
- Các thông tin thu thập được, đã đảm bảo đủ mức tin cậy cho việc xét tuyển chưa.
- Các tiêu chuẩn dùng để loại bỏ những người xin việc đã hợp lý chưa, đã bao quát hết được các trường hợp phải loại bỏ chưa.
- Chi phí tài chính cho quá trình tuyển mộ.

3.4. Các giải pháp thay cho tuyển mộ

Khi các tổ chức gặp các khó khăn về tài chính cho việc tuyển mộ, ta có thể dùng các biện pháp dưới đây để thay thế tuyển mộ.

a) Hợp đồng thuê lại

Trong điều kiện hiện nay một số tổ chức vì khó khăn về lao động không thể tuyển mộ được thì có thể cho một tổ chức khác thực hiện công việc dưới dạng hợp đồng thuê lại. Tuy nhiên giải pháp này muốn thực hiện có hiệu quả thì cần phải phân tích kỹ lưỡng các mặt như chất lượng công việc chi phí và lợi ích các bên. Trong quá trình cho thuê lại thì phải chú ý tới các công việc có chuyên môn cao để cho thuê lại từng phần. Vì các đơn vị nhận thuê các phần việc này là các đơn vị có trình độ chuyên môn hóa cao, do vậy chi phí cho các công việc này thường là thấp.

Ví dụ:

Các công ty xử lý rác thải môi trường, có thể nhận thuê xử lý rác thải của các bệnh viện.

Các công ty công trình đường hầm của Tổng công ty xây dựng Sông Đà, có thể nhận thuê lại của các công ty xây dựng đường hầm giao thông v.v...

b) Làm thêm giờ

Trong sản xuất kinh doanh, thực hiện các dịch vụ, nhiều khi các tổ chức phải hoàn thành trong một thời gian rất eo hẹp do vậy các tổ chức không thể tuyển chọn ngay được mà phải áp dụng biện pháp phổ biến là làm thêm giờ, biện pháp này cho phép tiết kiệm được chi phí tuyển thêm người và tăng khả năng sản xuất mà không cần tăng lao động. Mặt khác cũng cần phải thấy rằng các nhân viên trẻ thường thích làm thêm giờ để tăng thu nhập.

Tuy nhiên việc tổ chức làm thêm giờ cũng cần phải chú ý các điều sau đây:

- Việc làm thêm giờ phải tuân theo những điều khoản đã được quy định trong "Bộ luật Lao động của nước Cộng hòa Xã hội chủ nghĩa Việt Nam"
- Khi huy động làm thêm giờ mà tổ chức không khoa học sẽ dẫn đến tình trạng là: Số người làm giờ hành chính sẽ giảm, sẽ tăng khả năng gây tai nạn lao động

- Nếu lạm dụng làm thêm giờ quá nhiều thì sẽ dẫn đến tình trạng vi phạm luật lao động, dẫn đến tình trạng tranh chấp và xung đột giữa người sử dụng lao động và người lao động.

Do đó khi bố trí làm thêm giờ phải thật chú ý tới các điều trên đây nếu không sẽ không có hiệu quả.

c) Nhờ giúp tạm thời

Đây là phương pháp thay thế tuyển mộ khi một công ty nhờ một công ty khác giúp đỡ thực hiện các dịch vụ trong thời gian ngắn mang tính chất tạm thời.

Ưu điểm của phương pháp này là các tổ chức không phải trả tiền phúc lợi, tiền đào tạo nhân viên mới, không phải lo bố trí lao động khi khẩn hiếm công việc.

Nhược điểm của phương pháp này là người thuê mượn không có sự trung thành và tâm huyết, gắn bó với công việc như những công nhân chính thức.

Hình thức này chỉ thực sự có hiệu quả về chi phí đối với lao động cần trình độ đào tạo thấp và làm việc lâu dài.

d) Thuê lao động từ công ty cho thuê

Hình thức này tiến bộ hơn so với nhờ giúp tạm thời ở chỗ:

- Giảm bớt các chi phí có liên quan đến nhân sự
- Các lao động thuê được có thể tham gia vào các kế hoạch lâu dài tốt hơn là công nhân thuê tạm thời vì trình độ chuyên môn đã được chuẩn bị kỹ hơn, tính kỷ luật cao hơn.

Khi sử dụng các biện pháp thay thế tuyển mộ chúng ta cần chú ý một số điểm sau:

- Những người lao động thuê từ các công ty khác về thường họ không được hưởng các loại phúc lợi của đơn vị họ đang làm việc do đó phần nào gây trạng thái tâm lý không phấn khởi, và thực chất đây là cách hạ thấp mức sống của người lao động, do vậy phải ngăn chặn tư tưởng "Lợi dụng người lao động"

- Để nâng cao sự gắn bó của người lao động với công việc và hạn chế tình trạng làm thua thiệt người lao động ta cần phải đưa ra được một số quy định như sau:

- Công việc tạm thời phải được quy định thời gian là bao nhiêu ngày hoặc giờ
- Những người sử dụng lao động phải mua bảo hiểm y tế, phải đóng bảo hiểm xã hội cho người lao động và phải thực hiện các quy định khác cho người lao động về phúc lợi

Đề nghị các công ty cho thuê lao động phải giải quyết các phúc lợi cho người lao động theo các chế độ hiện hành

II. QUÁ TRÌNH TUYỂN CHỌN NHÂN LỰC

1. Khái niệm và tầm quan trọng của tuyển chọn nhân lực

Quá trình tuyển chọn nhân lực là quá trình đánh giá các ứng viên theo nhiều khía cạnh khác nhau dựa vào các yêu cầu của công việc, để tìm được những người phù hợp với các yêu cầu đặt ra trong số những người đã thu hút được trong quá trình tuyển mộ. Cơ sở của tuyển chọn là các yêu cầu của công việc đã được đề ra theo bản mô tả công việc và bản yêu cầu đối với người thực hiện công việc. Quá trình tuyển chọn phải đáp ứng được các yêu cầu dưới đây:

- Tuyển chọn phải xuất phát từ kế hoạch sản xuất kinh doanh và kế hoạch nguồn nhân lực
- Tuyển chọn được những người có trình độ chuyên môn cần thiết cho công việc để đạt tới năng suất lao động cao, hiệu suất công tác tốt.
- Tuyển được những người có kỷ luật, trung thực, gắn bó với công việc với tổ chức.

Quá trình tuyển chọn là khâu quan trọng nhằm giúp cho các nhà quản trị nhân lực đưa ra được các quyết định tuyển dụng một cách đúng đắn nhất. Quyết định tuyển chọn có ý nghĩa rất quan trọng đối với chiến lược kinh doanh và đối với các tổ chức, bởi vì quá trình tuyển chọn tốt sẽ giúp cho các tổ chức có được những con người có kỹ năng phù hợp với sự phát triển của tổ chức trong tương lai. Tuyển chọn tốt cũng sẽ giúp cho tổ chức giảm được các chi phí do phải tuyển chọn lại, đào tạo lại cũng như tránh được các thiệt hại rủi ro trong quá trình thực hiện các công việc. Để tuyển chọn đạt được kết quả cao thì cần phải có các bước tuyển chọn phù hợp, các phương pháp thu thập thông tin chính xác và đánh giá các thông tin một cách khoa học.

2. Quá trình tuyển chọn

Quá trình tuyển chọn là một quy trình gồm nhiều bước, mỗi bước trong quá trình được xem như là một hàng rào chắn để sàng lọc loại bỏ những ứng viên không đủ các điều kiện đi tiếp vào các bước sau. Số lượng các bước trong quá trình tuyển chọn không phải là cố định mà nó tùy thuộc vào mức độ phức tạp của công việc khi tuyển chọn lao động, tính chất của loại lao động cần tuyển chọn. Để được nhận vào làm việc thì các ứng viên phải vượt qua được tất cả các bước trong quá trình tuyển chọn đề ra. Để đánh giá các ứng viên của mình thì

có nhiều tổ chức thực hiện theo các cách khác nhau, Hầu hết các tổ chức loại bỏ các ứng viên không thích hợp qua từng bước để giảm lượng người phải theo dõi trong quá trình xin việc, có một số tổ chức lại thực hiện theo cách cho toàn bộ các ứng viên tham gia toàn bộ quá trình tuyển chọn cho tới khi tuyển được những ứng viên phù hợp nhất. Việc vận dụng theo cách nào là tùy thuộc vào tỷ lệ tuyển mộ của từng tổ chức, khả năng tài chính cho phép, mức độ tin cậy của thông tin thu được.

Khi thiết kế số bước và nội dung của từng bước trong quá trình tuyển chọn chúng ta cần phải thiết kế sao cho thu được các thông tin đặc trưng nhất và đáng tin cậy để từ đó mới làm căn cứ quyết định cho việc tuyển hay không.

Quá trình tuyển chọn gồm các bước như sau:

Bước 1: Tiếp đó ban đầu và phỏng vấn sơ bộ

Đây là bước đầu tiên trong quá trình tuyển chọn, là buổi gặp gỡ đầu tiên giữa các nhà tuyển chọn với các ứng viên. Bước này nhằm xác lập mối quan hệ giữa người xin việc và người sử dụng lao động, đồng thời bước này cũng xác định được những cá nhân có những tố chất và khả năng phù hợp với công việc hay không để từ đó ra những quyết định có tiếp tục mối quan hệ với ứng viên đó hay không. Quá trình phỏng vấn ở bước này nếu phát hiện được các cá nhân không có khả năng phù hợp với công việc cần tuyển thì loại bỏ ngay, tuy nhiên để ra được quyết định này thì các tiêu chuẩn cần được xây dựng một cách kỹ lưỡng. Bởi vì, khi phỏng vấn thì ý chủ quan của người phỏng vấn là có tính chất quyết định nhất do đó các tiêu chuẩn có tính độc đoán thì không nên dùng nó để loại người xin việc. Đặc biệt không nên dùng các yếu tố tuổi, giới, chủng tộc, tôn giáo, dân tộc, và các khuyết tật bẩm sinh để loại bỏ những người nộp đơn xin việc. Những lý do chính để loại bỏ các ứng viên ở bước đầu tiên là họ chưa đáp ứng được các yêu cầu về giáo dục, đào tạo, kinh nghiệm cần thiết để thực hiện công việc như không có các kỹ năng như đã thông báo, trái nghề, không đầy đủ các văn bằng chứng chỉ, kết quả phỏng vấn cho thấy quá yếu về nghiệp vụ, nhận thức nghề nghiệp chưa đạt yêu cầu v.v...

Bước 2: Sàng lọc qua đơn xin việc

Trong các tổ chức, các ứng viên muốn có việc làm thì đều phải nộp đơn xin việc. Đơn xin việc là nội dung quan trọng của quá trình tuyển chọn.

Đơn xin việc thường được các tổ chức thiết kế theo mẫu, người xin việc có trách nhiệm điền vào đơn xin việc theo yêu cầu mà các nhà sử dụng lao động đề ra. Các mẫu đơn xin việc được thiết kế một cách khoa học và hợp lý có thể được coi là một công cụ quan trọng để tuyển chọn một cách chính xác người

xin việc, vì đơn xin việc giúp cho ta các thông tin đáng tin cậy về các hành vi hoạt động trong quá khứ cũng như các kỹ năng, kinh nghiệm và kiến thức hiện tại, các đặc điểm về tâm lý cá nhân, các kỳ vọng, ước muốn và các khả năng đặc biệt khác. Đơn xin việc là cơ sở cho các phương pháp tuyển chọn khác như phương pháp phỏng vấn, đơn xin việc cung cấp tên, nơi đã làm việc, các hồ sơ nhân sự khác.

Khi thiết kế các mẫu đơn xin việc ta nên cân nhắc kỹ lưỡng các thông tin cần phải có, nội dung các thông tin cần thu thập phải đảm bảo được tính toàn diện, tính chính xác và làm sao cho người xin việc trả lời được đúng các yêu cầu đề ra.

Ví dụ: Trong đơn xin việc thường bao gồm 4 loại thông tin điển hình.

Các thông tin thiết yếu như họ, tên, ngày, tháng, năm sinh, địa chỉ nơi ở, hộ khẩu v.v...

Các thông tin về quá trình học tập, đào tạo, các văn bằng chứng chỉ đã đạt được, trình độ học vấn khác.

Lịch sử quá trình làm việc (5 năm hoặc 10 năm) những công việc đã làm, tiền lương và thu nhập, lý do bỏ việc hoặc chưa có việc làm.

Các thông tin về kinh nghiệm đã có, các thói quen sở thích, các đặc điểm tâm lý cá nhân, các vấn đề thuộc công dân và các vấn đề xã hội khác.

Ngoài ra các mẫu đơn xin việc còn có các câu hỏi mở, xét mẫu chữ viết v.v...

Mẫu đơn xin việc mặc dù có nhiều ưu điểm song cũng không tránh khỏi những hạn chế nhất định. Đơn xin việc là thủ tục khách quan nó không thể thay thế cho việc gặp gỡ trực tiếp giữa người xin việc với người đại diện cho công ty, mặt khác đơn xin việc chỉ hỏi được một số hạn chế các vấn đề do vậy nó mất đi tính đa dạng và phong phú của quá trình làm việc, kinh nghiệm của người xin việc, họ không thể lý giải được kỹ lưỡng những vấn đề mà họ đã làm trong quá khứ. Trong đơn, người xin việc chỉ luôn nói tốt về mình, chỉ nói cái lợi cho bản thân họ. Trong đơn xin việc mới cho chúng ta thấy hiện trạng theo kiểu mô tả mà nó chưa cho ta biết được " như thế nào " hoặc "tại sao" v.v. Thông qua nội dung của mẫu đơn xin việc, các nhà tuyển chọn sẽ có chứng cứ của mình để tuyển chọn tiếp các bước sau hay chấm dứt quá trình tuyển chọn.

Bước 3: Các trắc nghiệm nhân sự trong tuyển chọn

Để giúp cho các nhà tuyển chọn nắm được các tố chất tâm lý, những khả năng, kỹ năng và các khả năng đặc biệt khác của các ứng viên khi mà các thông tin về nhân sự khác không cho ta biết được một cách chính xác và đầy đủ. Các trắc nghiệm nhân sự mang lại cho ta những kết quả khách quan về các đặc trưng

tâm lý của con người như khả năng bẩm sinh, sở thích, cá tính của cá nhân này so với các cá nhân khác. Các trắc nghiệm giúp cho việc tìm hiểu được các đặc trưng đặc biệt trong thực hiện công việc của từng cá nhân, các công việc có tính đặc thù.

Khi dùng phương pháp trắc nghiệm để tuyển chọn ta cũng nên chọn các phương pháp thích hợp thì mới dự đoán được thành tích thực hiện công việc. Muốn thế thì khi xây dựng các bài trắc nghiệm cần phải có những người am hiểu về công việc hoặc đã nghiên cứu kỹ về công việc nhất là bản mô tả công việc, bản yêu cầu của công việc đối với người thực hiện. Hiện nay trong thực tế có rất nhiều loại trắc nghiệm do đó việc lựa chọn để sử dụng loại trắc nghiệm nào là một vấn đề khó khăn. Để đánh giá các khía cạnh của các ứng viên người ta thường sử dụng các bài trắc nghiệm bằng chính công việc mà sau này các ứng viên phải làm, hoặc là bài trắc nghiệm mẫu.

Trong trắc nghiệm nhân sự có nhiều loại trắc nghiệm và có nhiều cách phân loại khác nhau. Người ta có thể phân loại theo nhóm hay cá nhân, dựa vào cơ cấu, hay dựa vào kết quả đánh giá để phân loại. Thông thường người ta chia trắc nghiệm nhân sự ra các loại trắc nghiệm sau đây:

Trắc nghiệm thành tích

Trắc nghiệm về thành tích là loại trắc nghiệm được áp dụng rộng rãi trong nhiều lĩnh vực như giáo dục, thực hiện công việc v.v. , đánh giá xem các cá nhân nắm vững nghề nghiệp, hiểu biết nghề đến mức nào, thành tích họ đạt cao hay thấp như thời gian hoàn thành công việc, điểm bài thi, bài kiểm tra v.v... Tùy theo từng nghề và từng công việc mà xây dựng các bài trắc nghiệm cho phù hợp.

Trắc nghiệm về năng khiếu và khả năng

Trắc nghiệm năng khiếu và khả năng được dùng chủ yếu để chỉ ra xem cá nhân nào đã học tốt trong đào tạo, sẽ thực hiện tốt công việc trong tương lai, tiếp thu tốt các kiến thức mới. Loại trắc nghiệm này được nhóm thành 3 loại là: khả năng thần kinh, khả năng thuộc bản năng, khả năng vận động tâm lý.

Khả năng thần kinh là trắc nghiệm về trí thông minh nó được thể hiện thông qua sự tranh luận bằng lời, sự nói năng lưu loát, tốc độ nhận biết và một số đặc trưng khác.

Khả năng bản năng là trắc nghiệm liên quan đến khả năng nhận biết của cá nhân liên quan đến sự nhận biết các mối quan hệ thuộc bản năng.

Khả năng vận động tâm lý là trắc nghiệm liên quan đến các kỹ năng cá nhân trong việc thực hiện các hoạt động khác nhau của cơ thể con người, như

kiểm soát sự chính xác, điều phối các cảm nhận, thời gian của các phản ứng, tốc độ các hoạt động của tay, sự khéo léo của tay.

Trắc nghiệm về năng khiếu và khả năng thường được kết hợp thành một loạt các trắc nghiệm và sau đó được sử dụng để dự đoán các công việc trong tổ chức.

Trắc nghiệm về tính cách và sở thích

Đây là loại trắc nghiệm nhằm phát hiện ra các đặc điểm tâm lý cá nhân người lao động như các loại khí chất, những ước mơ, nguyện vọng của các ứng viên, những ước muốn, đề nghị v.v... Trong thực tế có nhiều loại người có khí chất khác nhau như: Khí chất sôi nổi, khí chất linh hoạt, khí chất điềm tĩnh, khí chất ưu tư, tương ứng với các khí chất này sẽ có các thuộc tính tâm lý khác nhau như tốc độ của phản ứng, tính kích thích, tính thăng bằng, tính xúc cảm, tính cứng rắn, tính kiên trì, quá trình hưng phấn hay ức chế. Đây là những tính cách cần thiết cho mỗi công việc, do đó phương pháp trắc nghiệm này sẽ cho chúng ta có thể nắm rõ được trạng thái tâm sinh lý của từng người để sử dụng vào công việc cho hợp lý.

Trắc nghiệm về tính trung thực

Tính trung thực là rất cần thiết trong việc sử dụng lao động và trong tất cả các công việc của công tác nhân sự. Người ta thường dùng các trắc nghiệm tâm lý để đánh giá tính trung thực. Những trắc nghiệm này thường gồm những câu hỏi đề cập đến nhiều khía cạnh như việc chấp hành kỷ luật lao động khi không có sự giám sát của các nhà quản trị, thái độ của cá nhân đối với vấn đề ăn cắp, sự tham ô tiền bạc, sự không thật thà trong công việc v.v... Tất cả các trắc nghiệm này giúp ta dự đoán được các hành vi không trung thực trong tương lai của người dự tuyển.

Trắc nghiệm y học

Trong một số trường hợp đặc biệt để đánh giá các phẩm chất sinh lý của các ứng viên chúng ta có thể dùng các trắc nghiệm y học để phát hiện các bệnh xã hội như HIV.v.v... Hiện nay các trắc nghiệm này thường sử dụng phân tích các mẫu nước tiểu, phân tích các mẫu máu v.v...

Một số điểm cần chú ý khi thực hiện các trắc nghiệm trong tuyển chọn:

Tình trạng giả mạo khi trả lời các câu hỏi khi hội đồng đưa ra nhằm thuyết phục các nhà tuyển dụng các ứng viên thường đưa ra các câu trả lời sai sự thật, và cung cấp các thông tin không đúng. Hiện tượng này sẽ gây khó khăn cho các nhà tuyển dụng khi phán đoán và dự kiến đánh giá bản chất người xin việc. Khi gặp các trường hợp giả mạo về thông tin thì ta nên sa thải, ngay cả đối với các

ứng cử viên được coi là xuất sắc.

Tránh hiện tượng áp đặt cao trong khi thực hiện các trắc nghiệm nhân sự, vì hiện tượng này sẽ gây ra nhiều ảnh hưởng tới sự linh hoạt và sức sáng tạo của các ứng viên, làm cho các dự đoán trở nên cứng nhắc.

Cần hạn chế một cách tối đa đến sự vi phạm những điều riêng tư của các ứng viên. Trong khi thực hiện các trắc nghiệm về nhân sự nhiều khi vô thức mà người ta có thể đụng chạm đến các ý nghĩ riêng tư của người xin việc. Điều này có thể gây đến những tổn thương về tình cảm đối với người xin việc như: lòng tin đối với tôn giáo, sự kỳ thị cá nhân, cuộc sống riêng tư, thiên hướng quan hệ giới tính, các cảm xúc không liên quan đến công việc.

Tránh các lỗi sai trong dự đoán.

Khi sử dụng các bài trắc nghiệm có độ tin cậy thấp hoặc là độ chính xác không cao thì sẽ cho những dự đoán không đúng ví như người thực hiện công việc tốt có thể bị loại vì điểm trắc nghiệm thấp.

Bước 4: Phỏng vấn tuyển chọn

Phỏng vấn tuyển chọn là quá trình giao tiếp bằng lời (thông qua các câu hỏi và câu trả lời) giữa những người tuyển chọn và người xin việc, đây là một trong những phương pháp thu thập thông tin cho việc ra quyết định tuyển chọn. Phương pháp phỏng vấn trong tuyển chọn giúp chúng ta khắc phục được những nhược điểm mà quá trình nghiên cứu đơn xin việc không nắm được, hoặc các loại văn bằng chứng chỉ không nêu hết được.

Mục tiêu của các cuộc phỏng vấn trong tuyển chọn

- Để thu thập các thông tin về người xin việc- Bởi vì các thông tin thu thập được từ các công cụ tuyển chọn khác có thể chưa đủ, chưa rõ ràng, quá trình phỏng vấn tạo cơ hội cho thông tin được rõ ràng hơn, được giải thích cặn kẽ hơn.

- Đề cao công ty - Qua phỏng vấn giúp cho các nhà tuyển chọn giới thiệu về công ty của mình, làm cho người xin việc hiểu rõ về những mặt mạnh, ưu thế của công ty. Đây là hình thức quảng cáo tốt nhất.

- Để cung cấp các thông tin về tổ chức cho người xin việc, trong khi phỏng vấn nên giải thích cho các ứng viên biết rõ về tình hình công ty như mục tiêu của công ty, cơ cấu bộ máy quản lý, các chính sách về nhân sự, các cơ hội thăng tiến, việc làm v.v...

Thiết lập quan hệ bạn bè, tăng cường khả năng giao tiếp.

Các loại phỏng vấn.

Hiện nay người ta thường áp dụng nhiều loại phỏng vấn để thu thập thông tin.

• Phỏng vấn theo mẫu.

Phỏng vấn theo mẫu là hình thức phỏng vấn mà các câu hỏi được thiết kế sẵn từ trước theo yêu cầu của công việc, phỏng vấn theo mẫu là hình thức các câu hỏi đều được chuẩn bị kỹ để người đi phỏng vấn hỏi và các câu trả lời của người xin việc. Quá trình phỏng vấn: Người phỏng vấn đọc to các câu hỏi và các câu trả lời để người xin việc lựa chọn và xác định câu trả lời đúng nhất của mình.

Ví dụ: Câu hỏi - Cảm xúc của bạn về sự làm việc trong ngành du lịch?

Các câu trả lời:

- Tôi không thích ngành này.
- Tôi nghĩ là sẽ thích ngành này.
- Tôi nghĩ sẽ có nhiều điều thú vị khi làm việc trong ngành du lịch.
- Tôi sẽ phát huy được khả năng của mình khi làm việc trong ngành du lịch.

Sau đó chờ người trả lời lựa chọn 1 trong 4 câu trên.

Phỏng vấn theo mẫu có ưu điểm là xác định được các nội dung chủ yếu các thông tin cần nắm nhưng nhược điểm của nó là tính phong phú của thông tin bị hạn chế. Khi người hỏi cần biết thêm chi tiết hoặc người trả lời muốn hỏi thêm đều bị giới hạn do vậy phỏng vấn theo mẫu giống như là cuộc nói chuyện với máy ghi âm hay trả lời theo phiếu hỏi.

• Phỏng vấn theo tình huống

Phỏng vấn theo tình huống là quá trình người hỏi yêu cầu các ứng viên phải trả lời về ứng xử hay cách thực hiện, xử lý các công việc theo các tình huống giả định hoặc các tình huống có thật trong thực tế, mà những người phỏng vấn đặt ra.

Đối với phương pháp này thì vấn đề quan trọng là đưa ra được các tình huống đại diện và điển hình, các tình huống này phải dựa trên cơ sở phân tích công việc một cách chi tiết để xác định các đặc trưng cơ bản và các kỹ năng chủ yếu khi thực hiện công việc.

• Phỏng vấn theo mục tiêu

Phỏng vấn theo loại này là cuộc phỏng vấn dựa vào công việc cụ thể mà yêu cầu các ứng viên phải trả lời theo những mục tiêu xác định từ trước. Các câu hỏi cũng dựa vào sự phân tích công việc một cách kỹ lưỡng để xác định các mục tiêu cho các vị trí việc làm. Phương pháp phỏng vấn theo mục tiêu là phương pháp cho ta độ tin cậy cao và đúng đắn nhất.

• **Phỏng vấn không có hướng dẫn**

Phỏng vấn không có hướng dẫn là cuộc phỏng vấn mà người đi phỏng vấn không chuẩn bị trước nội dung các câu hỏi, mà để cho các ứng viên trao đổi n cách thoả mái xung quanh công việc, người hỏi chỉ có định hướng cho cu thảo luận.

Hình thức phỏng vấn này giúp cho việc thu thập thông tin đa dạng, và nhiều lĩnh vực, xong muốn cho đạt hiệu quả cao thì cần phải chú ý một số vấn đề sau đây:

- Người đi phỏng vấn phải là người nắm chắc và hiểu công việc của các vị trí cần tuyển người một cách chi tiết

- Người đi phỏng vấn phải là người nắm chắc kỹ thuật phỏng vấn.

Quá trình phỏng vấn nên chú ý nghe, không được cắt ngang câu trả lời, không thay đổi chủ đề một cách đột ngột, không đi vào lĩnh vực quá xa với công việc cần tuyển.

• **Phỏng vấn căng thẳng**

Phỏng vấn căng thẳng là hình thức phỏng vấn mà trong đó người phỏng vấn đưa ra các câu hỏi có tính chất nặng nề, mang nhiều nét của sự cật vấn, hoặc cường độ hỏi dồn dập, cách phỏng vấn này mong tìm kiếm ở các ứng viên lòng vị tha, sự ứng xử công việc trong thời gian eo hẹp. Nó giúp chúng ta tìm ra được những người để bố trí vào những vị trí việc làm căng thẳng như công việc bán hàng vào các dịp lễ tết, thanh quyết toán cuối quý hay cuối năm v.v...

• **Phỏng vấn theo nhóm**

Phỏng vấn theo nhóm là hình thức phỏng vấn mà một người hỏi cùng lúc đối với nhiều người. Loại phỏng vấn này giúp ta có thể thu thập được nhiều thông tin hay tránh được các thông tin trùng lặp mà các ứng viên đều có, mà ta không cần hỏi riêng từng người một.

• **Phỏng vấn hội đồng**

Phỏng vấn hội đồng là hình thức phỏng vấn của nhiều người đối với một ứng viên. Loại phỏng vấn này thích hợp trong trường hợp bố trí các ứng viên vào các vị trí quan trọng mà cần phải có sự tán đồng của nhiều người. Nó tránh được tính chủ quan khi chỉ có một người phỏng vấn và nó tạo ra tính linh hoạt và khả năng phản ứng đồng thời của các ứng viên.

Độ tin cậy và tính đúng đắn của các cuộc phỏng vấn

Phỏng vấn là công cụ giúp cho các nhà tuyển chọn đánh giá đúng được

nhiều khía cạnh của các ứng viên, xong các thông tin từ các cuộc phỏng vấn cũng còn nhiều tranh luận về độ tin cậy và tính chính xác của nó, qua nghiên cứu về kiểm tra tính tin cậy và đúng đắn của các thông tin thu thập của các cuộc phỏng vấn cho chúng ta một số kết luận sau đây:

- Tính tin cậy tương quan khá thấp khi hai người phỏng vấn cùng một người mà lại cho kết quả không đồng nhất.
- Tính tin cậy của thông tin phụ thuộc vào năng lực, trình độ của người phỏng vấn và mục tiêu của cuộc phỏng vấn.
- Sự tiếp xúc trực tiếp sẽ cho kết quả đánh giá cao hơn qua quan sát hình dáng, khả năng giao tiếp, cách trả lời câu hỏi, phong cách, sự gần gũi và các tố chất thông minh.
- Các cuộc phỏng vấn theo mẫu, chuẩn bị kỹ thì cho kết quả đáng tin cậy hơn.
- Các thông tin thu được qua phỏng vấn không phải là yếu tố duy nhất dự đoán chính xác về kết quả thực hiện công việc.

Kết quả của các cuộc phỏng vấn còn phụ thuộc vào thái độ, tâm trạng, cảm xúc, điều kiện thể lực của người phỏng vấn và người trả lời. Đồng thời các đánh giá của người phỏng vấn cũng chịu ảnh hưởng của các tình huống phỏng vấn như người vào phỏng vấn đầu tiên là người giỏi hoặc người quá kém. Hay người phỏng vấn lý tưởng hóa một hình mẫu để đánh giá chung cho các ứng viên.

Tổ chức các cuộc phỏng vấn

Để đảm bảo cho kết quả các cuộc phỏng vấn đạt kết quả cao thì chúng ta phải chú ý khâu tổ chức cho chu đáo, tiến hành các bước theo đúng trình tự của quá trình phỏng vấn, phải chuẩn bị kỹ về nghiệp vụ phỏng vấn, tài chính, các thiết bị phục vụ cho cuộc phỏng vấn.

Bước 5: Khám sức khỏe và đánh giá thể lực của các ứng viên

Để đảm bảo cho các ứng viên có sức làm việc lâu dài trong các tổ chức và tránh những đòi hỏi không chính đáng của người được tuyển về đảm bảo sức khỏe thì bước quan trọng tiếp theo là phải tiến hành khám sức khỏe và đánh giá thể lực của các ứng viên. Bước này do các chuyên gia về y tế đảm nhận, phòng nguồn nhân lực cần cung cấp các tiêu chuẩn về thể lực cho các vị trí việc làm để các chuyên gia y tế dựa vào đó để tuyển chọn. Bước này cần phải được xem xét và đánh giá một cách khách quan, tránh các hiện tượng hình thức, qua loa.

Bước 6: Phỏng vấn bởi người lãnh đạo trực tiếp

Để đảm bảo sự thống nhất từ hội đồng tuyển chọn cho đến người phụ trách

trực tiếp và sử dụng lao động thì cần phải có sự phỏng vấn trực tiếp của người phụ trách để đánh giá một cách cụ thể hơn các ứng viên, đây là một bước nhằm xác định vai trò quan trọng của các cấp cơ sở. Nó giúp ta khắc phục được sự không đồng nhất giữa bộ phận tuyển chọn và nơi sử dụng lao động.

Bước 7: Thẩm tra các thông tin thu được trong quá trình tuyển chọn

Để xác định độ tin cậy của các thông tin thu được qua các bước tuyển chọn ta phải thực hiện bước thẩm tra lại xem mức độ chính xác của các thông tin. Có nhiều cách để thẩm tra các thông tin như trao đổi với các tổ chức cũ mà người lao động đã làm việc, đã khai trong đơn xin việc, hoặc là nơi đã cấp các văn bằng chứng chỉ... Các thông tin thẩm tra lại là những căn cứ chính xác để các nhà tuyển dụng ra quyết định cuối cùng.

Bước 8: Tham quan công việc

Những người xin việc luôn có kỳ vọng về sự thoả mãn công việc do đó nếu ta tạo ra sự thất vọng đối với công việc do không có đầy đủ các thông tin thì sẽ gây rất nhiều bất lợi cho người mới đến nhận công việc. Do đó để tạo điều kiện cho những người xin việc đưa ra những quyết định cuối cùng về việc làm thì tổ chức có thể cho những ứng viên tham quan hoặc nghe giải thích đầy đủ về các công việc mà sau khi được tuyển dụng họ sẽ phải làm. Điều này giúp cho người lao động biết được một cách khá chi tiết về công việc như: mức độ phức tạp của công việc, tình hình thu nhập, sự thoả mãn đối với công việc

Các điều kiện làm việc khác... Qua đó người tham gia dự tuyển sẽ nắm được những gì họ phải thực hiện trong tương lai để khỏi phải ngỡ ngàng khi gặp những điều không phù hợp với sự suy nghĩ của họ.

Bước 9: Ra quyết định tuyển chọn (tuyển dụng)

Sau khi đã thực hiện đầy đủ các bước trên đây và các thông tin tuyển dụng đã đảm bảo theo đúng yêu cầu tuyển chọn đề ra thì hội đồng tuyển chọn sẽ ra quyết định tuyển dụng đối với người xin việc. Cơ sở của việc ra quyết định này là dựa vào phương pháp đánh giá chủ quan theo thủ tục loại trừ dần và theo kết quả đánh giá của phỏng vấn và trắc nghiệm. Khi đã có quyết định tuyển dụng thì người sử dụng lao động và người lao động cần tiến hành ký kết hợp đồng lao động hoặc thoả ước lao động. Những cơ sở pháp lý của hợp đồng lao động là Bộ luật lao động mà Nhà nước ban hành. Trong hợp đồng lao động nên chú ý một số điều khoản sau đây: Thời gian thử việc, tiền công, thời gian làm thêm giờ, các loại bảo hiểm phải đóng cho người lao động.

3. Một số vấn đề cần quan tâm khi thực hiện công tác tuyển chọn trong tổ chức

Để công tác tuyển chọn đạt được hiệu quả cao hiện nay người ta có xu hướng thành lập các trung tâm đánh giá. Đây là phương pháp tốt nhất nhằm giúp ta lựa chọn người vào vị trí việc làm khi có một nhóm người muốn xin vào vị trí đó. Trung tâm đánh giá bao gồm nhiều thành viên được phân công đánh giá theo từng hoạt động riêng biệt của từng người trong nhóm. Sau khi tham gia đánh giá, những thành viên hội đồng đưa ra những kết luận của mình và thảo luận những đánh giá đó để đưa ra được kết luận chung về từng người tham gia xin việc.

Đánh giá các giá trị của thủ tục tuyển chọn.

Thủ tục tuyển chọn đóng góp rất lớn vào sự thành công trong việc xác định được những người thực hiện tốt công việc. Tuy vậy thủ tục tuyển chọn cũng cần phải được đánh giá để xem xét đã hợp lý hay chưa. Bởi vì nếu tỷ trọng người xin việc đạt thành công cao thì thủ tục tuyển chọn không có ý nghĩa còn trong trường hợp chỉ có một tỷ lệ nhỏ số người được tuyển lựa thì thủ tục tuyển chọn cần thận trở nên có giá trị, đặc biệt ở các vị trí công việc quan trọng. Người ta thường sử dụng: Tỷ lệ tuyển chọn để đánh giá thủ tục tuyển chọn như sau:

$$\text{Tỷ lệ tuyển chọn} = \frac{\text{Số người xin việc được tuyển}}{\text{Tổng số người nộp đơn xin việc}}$$

Tỷ lệ tuyển chọn cho ta biết được có bao nhiêu phần số người được tuyển trong tổng số người xin việc, nếu số người xin việc là 10 người mà số được chọn cũng là 10 thì tỷ lệ là 1,00, còn số được chọn là 2 thì tỷ lệ là 0,20.

Tuyển chọn chủ quan (Tự tuyển chọn)

Trong tuyển chọn để đạt được kết quả cao thì phải chú ý tới tuyển chọn chủ quan đó là sự lựa chọn của chính những người đi xin việc, họ đóng một vai trò thúc đẩy đối với tổ chức khi tổ chức quyết định thuê ai, vì họ mới nắm được thông tin đầy đủ và đúng nhất về bản thân mình, dự đoán chính xác nhất về mức độ thực hiện các công việc trong tương lai của bản thân. Những người xin việc biết được các điểm mạnh, yếu của bản thân về các tố chất tâm lý, sinh lý, các kỳ vọng, ước muốn, kỹ năng, kỹ xảo hơn là các nhà tuyển chọn. Do đó việc tuyển chọn không chỉ đặt trách nhiệm lên vai người đi tuyển mà phải có sự tham gia từ người đi xin việc. Đây là sự kết hợp khoa học giữa tuyển chọn khách quan và tuyển chọn chủ quan.

Thử việc

Các tổ chức có thể sử dụng một giai đoạn thử việc trong giai đoạn đầu của thuê mướn để giúp những người làm thuê mới và cũng là để bảo vệ tổ chức. Trong giai đoạn thử việc, các công nhân, nhân viên mới được nhận những lời chỉ bảo và khuyến khích đặc biệt để giúp họ phát triển kỹ năng và khả năng để tiến hành công việc đầy đủ. Cuối giai đoạn thử việc, họ sẽ nhận được các thông tin phản hồi về thành tích của họ từ những người giám sát hoặc những người đã kèm cặp họ. Những công nhân viên thất bại trong quá trình thử việc sẽ bị sa thải.

TÓM TẮT NỘI DUNG

Tuyển mộ và tuyển chọn nhân lực là nội dung quan trọng của quản trị nguồn nhân lực trong các tổ chức. Tuyển mộ là quá trình thu hút các ứng viên (người xin việc) về phía các tổ chức để các nhà tuyển dụng lựa chọn và sàng lọc những người đủ điều kiện vào làm việc tại một vị trí nào đó trong tổ chức. Tuyển mộ, tuyển chọn và các chức năng khác của quản trị nhân lực có mối quan hệ qua lại với nhau. Một tổ chức có thể tuyển mộ từ bên trong hoặc từ thị trường lao động bên ngoài với nhiều phương pháp khác nhau. Quá trình tuyển mộ bao gồm các bước như: xây dựng chiến lược tuyển mộ với các nội dung lập kế hoạch tuyển mộ, xác định các nguồn và phương pháp tuyển mộ, xác định nơi tuyển mộ, thời gian tuyển mộ; tìm kiếm người xin việc; đánh giá quá trình tuyển mộ.

Tuyển chọn là quá trình đánh giá các ứng viên theo nhiều khía cạnh khác nhau, dựa vào các yêu cầu của công việc, trong số những người đã thu hút qua tuyển mộ. Cơ sở của tuyển chọn là dựa vào yêu cầu của công việc thể hiện trong các tài liệu như: Bản mô tả công việc; Bản yêu cầu đối với người thực hiện công việc.

Quá trình tuyển chọn bao gồm 9 bước sau đây:

Bước 1- Phỏng vấn sơ bộ

Bước 2- Sàng lọc các ứng viên qua đơn xin việc

Bước 3- Trắc nghiệm tuyển chọn

Bước 4- Phỏng vấn tuyển chọn

Bước 5- Khám sức khỏe và đánh giá thể lực

Bước 6- Phỏng vấn bởi người lãnh đạo trực tiếp

Bước 7- Thẩm định các thông tin đã thu thập được

Bước 8- Tham quan thử việc

Bước 9- Ra quyết định tuyển chọn (tuyển dụng)

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Vai trò của tuyển mộ trong quản trị nhân lực ? Nếu không làm tốt quá trình tuyển mộ thì sẽ gây ảnh hưởng như thế nào đối với tổ chức và các nội dung khác của quản trị nhân lực?
2. Hãy trình bày những nội dung cơ bản của quá trình tuyển mộ trong tổ chức?
3. Hãy nêu các nguồn tuyển mộ ? Ưu, nhược điểm của mỗi nguồn? Tại sao chúng ta phải kết hợp các nguồn trong quá trình tuyển mộ ?
4. Hãy trình bày các phương pháp tuyển mộ và ưu nhược điểm của từng phương pháp đó?
5. Vai trò, ý nghĩa của công tác tuyển chọn trong tổ chức và trong quản trị nhân lực?
6. Trình bày quá trình tuyển chọn?
7. Hãy trình bày các loại trắc nghiệm và phỏng vấn trong tuyển chọn? Tại sao nên kết hợp chặt chẽ giữa phương pháp trắc nghiệm và phỏng vấn tuyển chọn ?

MỘT SỐ THUẬT NGỮ

Tuyển mộ	Recruitment
Tuyển chọn	Selection
Trắc nghiệm về kiến thức thuộc công việc	Job Knowledge Tests
Trắc nghiệm làm thử công việc	Job Sample Test
Phỏng vấn không có hướng dẫn	Non Directive Interview
Phỏng vấn theo mẫu	Patterned Interview
Tỷ lệ tuyển chọn	Selection Ratio
Phỏng vấn nửa cấu trúc	Semistructured Interview
Phỏng vấn căng thẳng	Stress Interview
Tỷ lệ sàng lọc	Yield Ratio

Chương VI**BỐ TRÍ NHÂN LỰC VÀ THÔI VIỆC**

Bố trí nhân lực bao gồm: các hoạt động định hướng (hay còn gọi là hoà nhập) đối với người lao động khi bố trí họ vào vị trí việc làm mới, bố trí lại lao động thông qua chuyển đổi, đề bạt và xuống chức - hay còn gọi là quá trình biên chế nội bộ doanh nghiệp. Tổ chức sẽ động viên được sự đóng góp của người lao động ở mức cao nhất, nếu quá trình bố trí nhân lực được thực hiện có chủ định và hợp lý. Mặt khác, các dạng của thôi việc như: giãn thợ, sa thải, tự thôi việc cũng thường gây ra những tổn thất, khó khăn nhất định cho cả hai phía và do đó cũng đòi hỏi phải thực hiện một cách chủ động và có hiệu quả tới mức có thể nhất.

I. ĐỊNH HƯỚNG

Định hướng là một chương trình được thiết kế nhằm giúp người lao động mới làm quen với doanh nghiệp và bắt đầu công việc một cách có hiệu suất.

Một chương trình định hướng được thiết kế và thực hiện tốt sẽ tạo điều kiện giúp người lao động mới rút ngắn thời gian làm quen với công việc, nhanh chóng đạt năng suất lao động cao, giảm chi phí nhập việc. Đồng thời, một chương trình định hướng tốt sẽ giúp người lao động mới rút ngắn thời gian hoà nhập vào cuộc sống lao động tại doanh nghiệp, nhanh chóng làm quen với môi trường lao động mới, có ảnh hưởng tích cực tới đạo đức và hành vi của người lao động, góp phần lôi cuốn họ thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp, tạo ra sự đồng lòng, tự nguyện giữa người lao động và doanh nghiệp. Với một chương trình định hướng có hiệu quả, số người di chuyển khỏi doanh nghiệp ngay từ những tháng đầu tiên cũng giảm rõ rệt và nhờ đó mà giảm được các chi phí liên quan.

Một chương trình định hướng nên bao gồm các thông tin về:

- Chế độ làm việc bình thường hàng ngày (giờ làm việc, giờ nghỉ, ăn trưa...)
- Các công việc hàng ngày cần phải làm và cách thực hiện công việc.
- Tiền công và phương thức trả công.

- Tiền thưởng, các phúc lợi và dịch vụ.
- Các nội quy, quy định về kỷ luật lao động, an toàn lao động.
- Các phương tiện phục vụ sinh hoạt, thông tin và y tế.
- Cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp.
- Mục tiêu, nhiệm vụ sản xuất kinh doanh, các sản phẩm và dịch vụ của doanh nghiệp, quá trình sản xuất các sản phẩm và dịch vụ đó.
- Lịch sử và truyền thống của doanh nghiệp.
- Các giá trị cơ bản của doanh nghiệp.

Các thông tin đó có thể được cung cấp cho người lao động mới một cách liên tục trong vài giờ hoặc kéo dài trong vài tuần đầu tiên với sự sử dụng kết hợp nhiều phương pháp khác nhau như: phỏng vấn, gặp gỡ và thảo luận theo nhóm, sử dụng sổ tay nhân viên, xem phim video, tham quan... Khi thiết kế và thực hiện chương trình, cần lưu ý các điểm sau đây:

- Các nội dung định hướng, thời gian và phương pháp thực hiện cần được thiết kế và lập thành chương trình, in thành văn bản và gửi tới từng người lao động và những người có liên quan (người lãnh đạo trực tiếp, người đỡ đầu, bộ phận quản lý nguồn nhân lực...) để thực hiện. Hình VI-1 cho thấy ví dụ về chương trình định hướng của công ty Erie Insurance.

- Những ấn tượng và kỳ vọng cần đạt được trong chương trình phải được thiết kế một cách cẩn thận.

- Lượng thông tin được cung cấp trong chương trình định hướng không nên quá nhiều, cũng không nên quá sơ sài.

- Mỗi người lao động mới cần được giúp đỡ bởi một người đỡ đầu.

- Vai trò quan trọng của người lãnh đạo trực tiếp phải được thể hiện thông qua sự ủng hộ chương trình định hướng của công ty hoặc trực tiếp thực hiện và tham gia thực hiện các hoạt động định hướng của công ty.

Cần kết hợp sử dụng các thông tin bằng miệng và các thông tin bằng văn bản. Ngày nay, các thông tin bằng văn bản thường có xu hướng được thể hiện dưới dạng **Sổ tay nhân viên**.

Hình VI-1. Chương trình định hướng

Chào các bạn đến với công ty Erie. Mục tiêu của chương trình định hướng là giúp các bạn, người giám sát của bạn và Công ty Erie hiểu biết lẫn nhau. Chương trình định hướng được thiết kế để nhằm giúp bạn đọc được một công việc mới và thích ứng với môi trường làm việc mới.

Lịch trình sau đây được thiết kế để giúp cho chương trình định hướng của bạn được thực hiện thuận lợi ở mức cao nhất.

1. Người lao động mới ký các giấy tờ cần thiết (từ 30' đến 40')

Trong ngày làm việc đầu tiên, bạn cần đến Bộ phận tuyển dụng, Phòng Nguồn nhân lực để làm các giấy tờ cần thiết và nhận Sổ tay nhân viên. Tại đó, bạn sẽ được nghe giải thích vắn tắt và được nhận đề cương của chương trình định hướng.

2. Bữa ăn trưa có người hướng dẫn (1 giờ).

Vào ngày làm việc đầu tiên, người giám sát của bạn sẽ ăn trưa cùng với bạn. Phiếu ăn trưa cho công ty tặng.

3. Kiểm tra sức khỏe (45')

Trong tuần làm việc đầu tiên, bạn sẽ được bố trí đến kiểm tra sức khỏe tại Bộ phận Dịch vụ sức khỏe. Khám sức khỏe định kỳ thường được bố trí vào ngày thứ tư đầu tiên hàng tháng.

4. Thảo luận với người giám sát.

Trong hai tuần đầu, người giám sát của bạn sẽ thảo luận với bạn về nhiệm vụ và trách nhiệm của bạn, các quy định của bộ phận và về các chính sách, thủ tục của công ty. Người giám sát của bạn sẽ được nhận một Danh mục định hướng, cùng với bạn hoàn tất các nội dung trong đó và gửi trả về bộ phận tuyển dụng, Phòng Nguồn nhân lực.

5. Dự cuộc họp cung cấp thông tin định hướng (1 giờ 30')

Trong tháng làm việc đầu tiên, bạn sẽ được bố trí đến dự một cuộc họp thông tin định hướng tại Trung tâm phát triển. Trong cuộc họp này, bạn sẽ được xem băng Video về công ty Erie và xem trình bày đèn chiếu để giúp bạn làm quen với các chính sách, thủ tục của công ty như đã ghi trong Sổ tay nhân viên. Bạn cũng sẽ được hiểu biết về các dịch vụ giành cho bạn với tư cách là một nhân viên của Erie.

6. Quan hệ theo dõi quá trình.

Bộ phận tuyển dụng sẽ liên hệ với người giám sát của bạn sau khoảng một tháng để kiểm tra xem lịch trình định hướng đối với bạn có trôi chảy không. Bạn cũng được khuyến khích để liên hệ với người giám sát của bạn hoặc bộ phận tuyển dụng nếu có bất kỳ câu hỏi hoặc vấn đề nào.

7. Tham quan văn phòng làm việc.

Trong tháng đầu tiên, bạn sẽ được bố trí đi tham quan toàn bộ văn phòng làm việc để làm quen với nơi làm việc mới.

8. Đánh giá thực hiện công việc.

Người giám sát của bạn tiến hành đánh giá thực hiện công việc với bạn sau 60 ngày làm việc đầu tiên để giúp bạn hiểu được bạn đã làm việc như thế nào? Đây là một dịp tốt để bạn thảo luận với người giám sát về bất kỳ vấn đề nào mà bạn quan tâm hoặc gợi ý nào của bạn.

9. Phỏng vấn định hướng

Sau khoảng 60 ngày làm việc đầu tiên của bạn, bạn sẽ có một cuộc phỏng vấn định hướng. Cuộc phỏng vấn định hướng này cho bạn một cơ hội để thảo luận về các suy nghĩ của bạn về việc làm tại Erie và khẳng định rằng bạn đã được cung cấp đầy đủ các thông tin cần thiết như một nhân viên của Erie.

(Nguồn: *Human Resources Management*, Wendell L. French, Houghton Mifflin Comp, 1994, trang 250)

II. QUÁ TRÌNH BIÊN CHẾ NỘI BỘ

Quá trình biên chế nội bộ là quá trình bố trí lại người lao động trong nội bộ doanh nghiệp để nhằm đưa đúng người vào đúng việc. Mục tiêu của biên chế nội bộ doanh nghiệp là để đáp ứng yêu cầu của sản xuất kinh doanh và làm cho các nhu cầu trưởng thành và phát triển của cá nhân phù hợp với các yêu cầu của doanh nghiệp. Biên chế nội bộ doanh nghiệp bao gồm chuyển chuyển, đề bạt và xuống chức.

1. Chuyển chuyển

Chuyển chuyển là việc chuyển người lao động từ công việc này sang công việc khác hoặc từ địa dư này sang địa dư khác.

Chuyển chuyển có thể được đề xuất từ phía doanh nghiệp (chuyển chuyển không tự nguyện), cũng có thể được đề xuất từ phía người lao động với sự chấp thuận của doanh nghiệp (chuyển chuyển tự nguyện). Từ phía doanh nghiệp, chuyển chuyển có thể được thực hiện do những lý do sau:

Để điều hoà nhân lực giữa các bộ phận hoặc để cắt giảm chi phí ở những bộ phận mà công việc kinh doanh đang bị suy giảm.

Để lấp các vị trí việc làm còn trống do các lý do như mở rộng sản xuất, chuyển đi, chết, về hưu, chấm dứt hợp đồng.

Để sửa chữa những sai sót trong bố trí lao động.

Từ đó, có các dạng của chuyển chuyển như:

- Chuyển chuyển sản xuất: do nhu cầu của sản xuất, để điều hoà lao động, để tránh phải giãn thợ.

- Thuyên chuyển thay thế: để lấp vào vị trí việc làm còn trống.
- Thuyên chuyển sửa chữa sai sót: để sửa chữa các sai sót trong tuyển chọn hay bố trí lao động.

Xét về mặt thời gian, có hai dạng thuyên chuyển là:

- Thuyên chuyển tạm thời: thuyên chuyển trong một thời gian ngắn để điều hoà lao động, tận dụng lao động tạm thời...
- Thuyên chuyển lâu dài: thuyên chuyển trong một gian dài để đáp ứng nhu cầu của sản xuất, để sửa chữa sai sót trong bố trí lao động, để tận dụng năng lực của cán bộ...

Để quản lý có hiệu quả các quá trình thuyên chuyển, tổ chức cần đề ra các chính sách và các quy định cụ thể về thuyên chuyển, trong đó cần lưu ý đến các vấn đề sau:

- Cần quy định rõ về người có quyền đề xuất việc thuyên chuyển và người có quyền và chịu trách nhiệm về việc ra quyết định thuyên chuyển. Thông thường, các cán bộ lãnh đạo bộ phận, những người quản lý là người có quyền đề xuất việc thuyên chuyển, phòng nguồn nhân lực có vai trò điều tiết, xem xét các vấn đề cũng như trực tiếp đề xuất việc thuyên chuyển, quyền quyết định thường thuộc về người lãnh đạo cấp cao trong doanh nghiệp.

- Khi thuyên chuyển, cần đảm bảo sự phù hợp giữa trình độ của người lao động và vị trí việc làm mới, thực hiện các hoạt động đào tạo và phát triển để cung cấp các kiến thức và kỹ năng cần thiết cho người lao động.

- Khi thuyên chuyển, cần lưu ý mối quan hệ giữa mức tiền công hiện tại của người lao động với mức tiền công ở vị trí việc làm mới.

- Việc thuyên chuyển đối với những “người lao động có vấn đề” cần phải được thực hiện bởi các thủ tục chặt chẽ, phải có các biện pháp giáo dục trước khi thuyên chuyển, phải được người lãnh đạo ở bộ phận mới chấp nhận.

2. Đề bạt

Đề bạt (thăng tiến) là việc đưa người lao động vào một vị trí việc làm có tiền lương cao hơn, có uy tín và trách nhiệm lớn hơn, có các điều kiện làm việc tốt hơn và các cơ hội phát triển nhiều hơn.

Mục đích của đề bạt (thăng tiến) là biên chế người lao động vào một vị trí việc làm còn trống mà vị trí đó được doanh nghiệp đánh giá là có giá trị cao hơn vị trí cũ của họ, nhằm đáp ứng nhu cầu biên chế cán bộ và phát triển của doanh nghiệp, đồng thời để đáp ứng nhu cầu phát triển của cá nhân

người lao động.

Đề bạt có hai dạng:

Đề bạt ngang: chuyển người lao động từ một vị trí việc làm ở một bộ phận này đến một vị trí việc làm có cấp bậc cao hơn hoặc tương đương ở một bộ phận khác.

Đề bạt thẳng: chuyển người lao động từ một vị trí việc làm hiện tại tới một vị trí cao hơn trong cùng một bộ phận.

Các hoạt động đề bạt nếu được tổ chức và quản lý tốt sẽ đem lại nhiều tác dụng tích cực đối với cả người lao động và doanh nghiệp:

- Đáp ứng được nhu cầu về nhân lực và phát triển của doanh nghiệp, đồng thời sử dụng được tài năng của người lao động.

- Khuyến khích được người lao động phục vụ tốt nhất theo khả năng của mình và phấn đấu nâng cao trình độ nghề nghiệp.

- Giúp cho doanh nghiệp có thể giữ được những người lao động giỏi, có tài năng và thu hút những người lao động giỏi đến với doanh nghiệp.

Các quyết định đề bạt cần được đưa ra trước hết trên cơ sở yêu cầu của công việc, tức là cần phải có những vị trí trống đang cần được biên chế người lao động và yêu cầu của các vị trí đó đối với người thực hiện công việc về trình độ đào tạo, kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm và các phẩm chất cần thiết.

Tuy nhiên, một người lao động chỉ có thể được đề bạt khi năng lực làm việc của họ đáp ứng được các yêu cầu đó. Năng lực làm việc của một người thì không chỉ thể hiện ở thành tích đạt được mà còn ở tiềm năng của người đó. Thâm niên chỉ là yếu tố xem xét khi các điều kiện khác là như nhau.

Để quá trình thăng tiến đạt được kết quả tốt và có tác dụng tích cực, doanh nghiệp cần có các chính sách hợp lý, khuyến khích sự phát triển của các cá nhân và các thủ tục đề bạt rõ ràng, nhất quán. Một chính sách đề bạt tốt nên thể hiện quan điểm của quản lý là khuyến khích và quan tâm đến việc đề bạt, thăng tiến trong nội bộ doanh nghiệp để nhằm tạo điều kiện có tiền lương cao hơn, công việc tốt hơn cho người lao động. Đồng thời, động viên các lãnh đạo để họ sẵn sàng cho phép người lao động rời khỏi bộ phận đến vị trí việc làm mới nếu có cơ hội. Tổ chức cũng nên xây dựng và sử dụng các thang tiến bộ nghề nghiệp (hay còn gọi là thang công việc, các con đường nghề nghiệp) để giúp người lao động nhìn thấy được các khả năng tiến bộ trong doanh nghiệp, để họ có thể kế hoạch hóa việc đào tạo và tích lũy kinh nghiệm nhằm đạt được những mục tiêu nghề nghiệp cụ thể. Các thang tiến bộ nghề nghiệp là những sơ đồ cho thấy sự vận động theo chiều ngang và theo chiều dọc của người lao động từ công việc này sang công việc khác trong nội bộ doanh nghiệp và những đòi hỏi

của từng công việc đối với họ.

Trong chính sách đề bạt của doanh nghiệp, cũng cần xác định rõ ranh giới trách nhiệm của những cán bộ có liên quan trong việc thực hiện đề bạt. Tương tự như tuyển chọn, thông thường các cán bộ lãnh đạo bộ phận có quyền đề xuất việc thăng tiến trong sự tư vấn, hỗ trợ của phòng Nguồn nhân lực, quyết định cuối cùng thuộc về người lãnh đạo cấp cao. Thủ tục đề bạt tùy thuộc vào quy định của từng doanh nghiệp, song tổ chức cần kế hoạch hóa việc thăng tiến và thực hiện các hoạt động đào tạo, phát triển đối với người lao động để chuẩn bị cho họ các kiến thức, kỹ năng cần có khi nhận vị trí việc làm mới, sử dụng các phương pháp tuyển mộ, tuyển chọn thích hợp để tìm và sàng lọc được những người phù hợp với công việc. Tổ chức cũng nên dự tính trước các “vị trí quay trở lại” tức là dự tính trước những vị trí công việc có cùng cương vị và tiền lương như công việc trước khi được thăng tiến của người lao động để họ có thể được chuyển đến khi không thực hiện thăng lợi ở cương vị mới.

3. Xuống chức

Xuống chức là việc đưa người lao động đến một vị trí việc làm có cương vị và tiền lương thấp hơn, có các trách nhiệm và cơ hội ít hơn.

Xuống chức thường là kết quả của việc giảm biên chế hay kỷ luật, hoặc là để sửa chữa việc bố trí lao động không đúng trước đó (do trình độ của cán bộ không đáp ứng hay do sức khỏe không đáp ứng được yêu cầu của công việc). Xuống chức phải được thực hiện trên cơ sở theo dõi và đánh giá chặt chẽ, công khai tình hình thực hiện công việc của người lao động.

III. THÔI VIỆC

Thôi việc là một quyết định chấm dứt quan hệ lao động giữa cá nhân người lao động và tổ chức. Quyết định đó có thể có nguyên nhân về kỷ luật, về kinh tế/sản xuất kinh doanh hoặc do nguyên nhân cá nhân. Dù cho quyết định đó xảy ra vì nguyên nhân gì, thì vai trò của phòng Nguồn nhân lực là tìm ra những biện pháp thoả đáng để sự chia tay giữa người lao động và doanh nghiệp được diễn ra một cách ít tổn hại nhất cho cả hai phía.

Trên thực tế, thường xảy ra ba dạng thôi việc là: giãn thợ, sa thải và tự thôi việc.

1. Giãn thợ

Giãn thợ là sự chấm dứt quan hệ lao động giữa người lao động và doanh nghiệp do lý do sản xuất kinh doanh, chẳng hạn: giảm quy mô sản xuất, thừa

biên chế do sát nhập, tổ chức lại sản xuất, hoặc do tính chất của sản xuất. Tổ chức cần đưa ra các quyết định hợp lý: ai bị mất việc trước tiên? ai được gọi lại làm việc trước tiên? Quyết định đó có thể được lựa chọn trên cơ sở thâm niên làm việc hoặc những người có hoàn cảnh khó khăn. Tổ chức có thể đưa ra những cam kết khi ký hợp đồng lao động để giúp cho người lao động khỏi bị “sốc” khi bị mất việc làm. Tổ chức cũng cần có các biện pháp hỗ trợ theo luật định và theo khả năng kinh tế của doanh nghiệp để giảm bớt khó khăn cho người lao động như bồi thường, trợ cấp thôi việc, đào tạo học nghề mới, giới thiệu việc làm mới ở doanh nghiệp khác... Đồng thời, cần phải thông báo cho người lao động theo một cung cách hợp lý.

2. Sa thải

Có hai dạng sa thải lao động:

- Người lao động bị đuổi việc (sa thải) do lý do kỷ luật lao động. Đây là hình thức cao nhất của kỷ luật lao động. Trong trường hợp này, phòng nguồn nhân lực và người lãnh đạo trực tiếp của người lao động cần phải thực hiện đầy đủ các bước của quá trình kỷ luật.

- Người lao động có thể bị sa thải do lý do sức khỏe mà pháp luật không cho phép làm việc tiếp. Sau khi khỏi bệnh, họ sẽ được trở lại làm việc.

3. Tự thôi việc

Tự thôi việc là dạng thôi việc do nguyên nhân về phía người lao động. Dạng này đơn giản nhất, ít gây ra các vấn đề phức tạp cho doanh nghiệp nhưng lại tạo ra các vị trí trống. Các vị trí đó cần người thay thế. Tuy nhiên, nếu thấy không cần thiết, tổ chức có thể xóa bỏ vị trí đó. Đồng thời cần phỏng vấn để tìm nguyên nhân của sự tự thôi việc.

4. Hưu trí

Hưu trí không phải là thôi việc mà là sự chia tay của những người lao động cao tuổi với tổ chức theo quy định về tuổi về hưu của pháp luật, nó cho phép những người lao động cao tuổi được nghỉ ngơi hoặc theo đuổi những sở thích ngoài lao động và đồng thời mở ra những vị trí trống và cơ hội nghề nghiệp cho những người khác. Những người lao động về hưu sẽ được hưởng trợ cấp hưu trí theo luật định và các phúc lợi theo quy định của doanh nghiệp (nếu có).

TÓM TẮT NỘI DUNG

Bố trí nhân lực bao gồm hoạt động định hướng người lao động mới và quá trình biên chế nội bộ tổ chức với các hoạt động như chuyển, đề bạt và xuống chức. Các hoạt động này cần được thực hiện một cách có kế hoạch, dựa trên các chính sách và thủ tục được thiết kế hợp lý để đáp ứng yêu cầu công việc của tổ chức đồng thời đáp ứng nhu cầu phát triển của cá nhân người lao động. Thôi việc là một quyết định chấm dứt quan hệ lao động giữa cá nhân người lao động và tổ chức với các dạng như: giãn thợ, sa thải, tự thôi việc và hưu trí.

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Trình bày khái niệm, nội dung của định hướng người lao động mới.
2. Trình bày các dạng của chuyển, đề bạt và những điều cần lưu ý khi chuyển, đề bạt.
3. Khi nào cần đưa người lao động xuống chức?
4. Trình bày các dạng thôi việc và những điều cần lưu ý trong thôi việc.

MỘT SỐ THUẬT NGỮ

Định hướng	Orientation
Sổ tay nhân viên	Employee Book
Biên chế nội bộ	Internal Staffing
Chuyển	Transfer
Đề bạt	Promotion
Thang tiến bộ nghề nghiệp	Career Ladder
Xuống chức	Demotion
Thôi việc	Termination
Giãn thợ	Lay-offs
Sa thải	Dismission
Tự thôi việc	Resignation
Hưu trí	Retirement

PHẦN III

TẠO ĐỘNG LỰC

Để sử dụng nguồn nhân lực của tổ chức một cách có hiệu quả, việc tạo động lực cho người lao động trong tổ chức giữ một vai trò rất quan trọng. Những nội dung về tạo động lực cho người lao động trong tổ chức được trình bày cụ thể trong Chương VII. Tạo động lực trong lao động.

Chương VII**TẠO ĐỘNG LỰC TRONG LAO ĐỘNG****I. KHÁI NIỆM ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG VÀ CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG TỚI ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG**

Một tổ chức chỉ có thể đạt được năng suất cao khi có những nhân viên làm việc tích cực và sáng tạo. Điều đó phụ thuộc vào cách thức và phương pháp mà những người quản lý sử dụng để tạo động lực lao động cho nhân viên.

Động lực lao động là sự khao khát và tự nguyện của người lao động để tăng cường nỗ lực nhằm hướng tới việc đạt các mục tiêu của tổ chức. Động lực cá nhân là kết quả của rất nhiều nguồn lực hoạt động đồng thời trong con người và trong môi trường sống và làm việc của con người. Do đó, hành vi có động lực (hay hành vi được thúc đẩy, được khuyến khích) trong tổ chức là kết quả tổng hợp của sự kết hợp tác động của nhiều yếu tố như văn hóa của tổ chức, kiểu lãnh đạo, cấu trúc của tổ chức và các chính sách về nhân lực cũng như sự thực hiện các chính sách đó. Các yếu tố thuộc về cá nhân người lao động cũng đóng vai trò quan trọng trong việc tạo động lực làm việc cho chính họ, chẳng hạn: nhu cầu, mục đích, các quan niệm về giá trị v.v...

II. CÁC HỌC THUYẾT TẠO ĐỘNG LỰC TRONG LAO ĐỘNG

Có nhiều học thuyết về động lực trong lao động cho thấy có nhiều cách tiếp cận khác nhau về tạo động lực. Tuy nhiên, tất cả các học thuyết đều có một kết luận chung là: việc tăng cường động lực đối với người lao động sẽ dẫn đến nâng cao thành tích lao động và các thắng lợi lớn hơn của tổ chức. Sau đây là các học thuyết cơ bản về tạo động lực lao động:

1. Hệ thống nhu cầu của Maslow

Maslow cho rằng con người có rất nhiều nhu cầu khác nhau mà họ khao khát được thoả mãn. Maslow chia các nhu cầu đó thành năm loại và sắp xếp theo thứ bậc như sau:

- **Các nhu cầu sinh lý:** là các đòi hỏi cơ bản về thức ăn, nước uống, chỗ ở và ngủ và các nhu cầu cơ thể khác.
- **Nhu cầu an toàn:** là nhu cầu được ổn định, chắc chắn, được bảo vệ khỏi các điều bất trắc hoặc nhu cầu tự bảo vệ.

- **Nhu cầu xã hội:** nhu cầu được quan hệ với những người khác để thể hiện và chấp nhận tình cảm, sự chăm sóc và sự hiệp tác. Hay nói cách khác là nhu cầu bạn bè, giao tiếp.

- **Nhu cầu được tôn trọng:** là nhu cầu có địa vị, được người khác công nhận và tôn trọng, cũng như nhu cầu tự tôn trọng mình.

- **Nhu cầu tự hoàn thiện:** là nhu cầu được trưởng thành và phát triển, được biến các năng lực của mình thành hiện thực, hoặc nhu cầu đạt được các thành tích mới và có ý nghĩa, nhu cầu sáng tạo.

Học thuyết cho rằng: khi mỗi một nhu cầu trong số các nhu cầu đó được thoả mãn thì nhu cầu tiếp theo trở nên quan trọng. Sự thoả mãn nhu cầu của các cá nhân sẽ đi theo thứ bậc như trên và mặc dù không có một nhu cầu nào có thể được thoả mãn hoàn toàn nhưng một nhu cầu được thoả mãn về cơ bản thì không còn tạo ra động lực. Vì thế, theo Maslow, để tạo động lực cho nhân viên, người quản lý cần phải hiểu nhân viên đó đang ở đâu trong hệ thống thứ bậc này và hướng vào sự thoả mãn các nhu cầu ở bậc đó.

2. Học thuyết tăng cường tích cực

Học thuyết này dựa vào những công trình nghiên cứu của B. F. Skinner, hướng vào việc làm thay đổi hành vi của con người thông qua các tác động tăng cường. Học thuyết cho rằng những hành vi được thưởng sẽ có xu hướng được lặp lại, còn những hành vi không được thưởng (hoặc bị phạt) sẽ có xu hướng không được lặp lại. Đồng thời, khoảng thời gian giữa thời điểm xảy ra hành vi và thời điểm thưởng/phạt càng ngắn bao nhiêu thì càng có tác dụng thay đổi hành vi bấy nhiêu. Học thuyết cũng quan niệm rằng phạt có tác dụng loại trừ những hành vi ngoài ý muốn của người quản lý nhưng có thể gây ra những hậu quả tiêu cực, do đó đem lại ít hiệu quả hơn so với thưởng. Để tạo động lực lao động, người quản lý cần quan tâm đến các thành tích tốt và thưởng cho các hành tích đó. Sự nhấn mạnh các hình thức thưởng sẽ đem lại hiệu quả cao hơn nhấn mạnh các hình thức phạt.

3. Học thuyết kỳ vọng

Victor Vroom nhấn mạnh mối quan hệ nhận thức: con người mong đợi cái gì? Theo học thuyết này, động lực là chức năng của sự kỳ vọng của cá nhân rằng: một sự nỗ lực nhất định sẽ đem lại một thành tích nhất định, và thành tích đó sẽ dẫn đến những kết quả hoặc phần thưởng như mong muốn. Học thuyết này gợi ý cho các nhà quản lý rằng cần phải làm cho người lao động hiểu được mối quan hệ tiếp nối giữa nỗ lực-thành tích; thành tích-kết quả/phần thưởng cũng như cần tạo nên sự hấp dẫn của các kết quả/phần thưởng đối với người lao động.

4. Học thuyết công bằng

J. Stacy Adams đề cập tới vấn đề nhận thức của người lao động về mức độ được đối xử công bằng và đúng đắn trong tổ chức. Giả thiết cơ bản của học thuyết là mọi người đều muốn được đối xử công bằng; các cá nhân trong tổ chức có xu hướng so sánh sự đóng góp của họ và các quyền lợi họ nhận được với sự đóng góp và các quyền lợi của những người khác. Người lao động sẽ cảm nhận được đối xử công bằng, khi cảm thấy tỷ lệ quyền lợi/đóng góp của mình ngang bằng với tỷ lệ đó ở những người khác. Tư tưởng đó được biểu diễn như sau:

$$\frac{\text{Các quyền lợi của cá nhân}}{\text{Sự đóng góp của cá nhân}} = \frac{\text{Các quyền lợi của những người khác}}{\text{Sự đóng góp của những người khác}} \quad K_i = S_i \times K_j$$

Do đó, để tạo động lực, người quản lý cần tạo ra và duy trì sự cân bằng giữa sự đóng góp của cá nhân và các quyền lợi mà cá nhân đó được hưởng.

5. Học thuyết hệ thống hai yếu tố

F. Herzberg đưa ra lý thuyết hai yếu tố về sự thoả mãn công việc và tạo động lực. Herzberg chia các yếu tố tạo nên sự thoả mãn và không thoả mãn trong công việc thành hai nhóm:

Nhóm 1 bao gồm các yếu tố then chốt để tạo động lực và sự thoả mãn trong công việc như:

- Sự thành đạt
- Sự thừa nhận thành tích
- Bản chất bên trong của công việc
- Trách nhiệm lao động
- Sự thăng tiến.

Đó là các yếu tố thuộc về công việc và về nhu cầu bản thân của người lao động. Khi các nhu cầu này được thoả mãn thì sẽ tạo nên động lực và sự thoả mãn trong công việc.

Nhóm 2 bao gồm các yếu tố thuộc về môi trường tổ chức như:

- Các chính sách và chế độ quản trị của công ty
- Sự giám sát công việc
- Tiền lương
- Các quan hệ con người
- Các điều kiện làm việc.

Theo Herzberg, nếu các yếu tố này mang tính chất tích cực thì sẽ có tác dụng ngăn ngừa sự không thoả mãn trong công việc. Tuy nhiên, nếu chỉ riêng

sự hiện diện của chúng thì không đủ để tạo ra động lực và sự thoả mãn trong công việc.

Học thuyết này chỉ ra được một loạt các yếu tố tác động tới động lực và sự thoả mãn của người lao động, đồng thời cũng gây được ảnh hưởng cơ bản tới việc thiết kế và thiết kế lại công việc ở nhiều công ty. Tuy nhiên, các nhà nghiên cứu phê phán rằng học thuyết này không hoàn toàn phù hợp với thực tế vì trên thực tế, đối với một người lao động cụ thể, các yếu tố này hoạt động đồng thời chứ không tách rời nhau như vậy.

6. Học thuyết đặt mục tiêu

Vào cuối những năm 1960, các nghiên cứu của Edwin Locke chỉ ra rằng: các mục tiêu cụ thể và thách thức sẽ dẫn đến sự thực hiện công việc tốt hơn. Edwin Locke cho rằng ý đồ làm việc hướng tới mục tiêu là nguồn gốc chủ yếu của động lực lao động. Do đó, để tạo động lực lao động, cần phải có mục tiêu cụ thể và mang tính thách thức cũng như cần phải thu hút người lao động vào việc đặt mục tiêu.

III. CÁC PHƯƠNG HƯỚNG TẠO ĐỘNG LỰC TRONG LAO ĐỘNG

Để tạo động lực cho người lao động, người quản lý cần hướng hoạt động của mình vào ba lĩnh vực then chốt với các phương hướng chủ yếu sau đây:

1. Xác định nhiệm vụ và tiêu chuẩn thực hiện công việc cho nhân viên

- Xác định mục tiêu hoạt động của tổ chức và làm cho người lao động hiểu rõ mục tiêu đó.
- Xác định nhiệm vụ cụ thể và các tiêu chuẩn thực hiện công việc cho người lao động. Ở đây, các bản mô tả công việc và tiêu chuẩn thực hiện công việc đóng vai trò quan trọng.
- Đánh giá thường xuyên và công bằng mức độ hoàn thành nhiệm vụ của người lao động, từ đó giúp họ làm việc tốt hơn.

2. Tạo điều kiện thuận lợi để người lao động hoàn thành nhiệm vụ

- Loại trừ các trở ngại cho thực hiện công việc của người lao động
- Cung cấp các điều kiện cần thiết cho công việc
- Tuyển chọn và bố trí người phù hợp để thực hiện công việc

3. Kích thích lao động

- Sử dụng tiền công/tiền lương như một công cụ cơ bản để kích thích vật chất

đối với người lao động. Tiền công/tiền lương là bộ phận chủ yếu trong thu nhập và biểu hiện rõ ràng nhất lợi ích kinh tế của người lao động. Do đó, nó phải được sử dụng như là một đòn bẩy kinh tế mạnh mẽ nhất để kích thích người lao động. Tiền công/tiền lương phải được trả thoả đáng so với sự đóng góp của người lao động, và phải công bằng.

- Sử dụng hợp lý các hình thức khuyến khích tài chính như: tăng lương tương xứng thực hiện công việc, áp dụng các hình thức trả công khuyến khích, các hình thức tiền thưởng, phân thưởng... để nâng cao sự nỗ lực và thành tích lao động của người lao động.

- Sử dụng hợp lý các hình thức khuyến khích phi tài chính để thoả mãn các nhu cầu tinh thần của người lao động như: khen ngợi, tổ chức thi đua, xây dựng bầu không khí tâm lý - xã hội tốt trong các tập thể lao động, tạo cơ hội học tập, phát triển, tạo cơ hội nâng cao trách nhiệm trong công việc, cơ hội thăng tiến...

TÓM TẮT NỘI DUNG

Động lực lao động là kết quả tổng hòa của nhiều yếu tố tác động đến con người trong lao động. Các học thuyết về động lực lao động cho thấy các cách tiếp cận khác nhau về tạo động lực. Nhận thức về các học thuyết sẽ giúp cho người quản lý có phương hướng và biện pháp hợp lý để tạo động lực cho người lao động trên cả ba lĩnh vực: xác định nhiệm vụ và tiêu chuẩn thực hiện công việc cho nhân viên; tạo điều kiện thuận lợi để người lao động hoàn thành nhiệm vụ; kích thích lao động.

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Giải thích các yếu tố ảnh hưởng đến động lực?
2. Trình bày các học thuyết tạo động lực?
3. Giải thích các phương hướng, biện pháp tạo động lực lao động.

MỘT SỐ THUẬT NGỮ

Hệ thống nhu cầu của Maslow	Maslow's Hierachy of Needs
Học thuyết tăng cường tích cực	Reinforcement Theory
Học thuyết kỳ vọng	Expectancy Theory
Học thuyết công bằng	Equity Theory
Học thuyết hệ thống hai yếu tố	The Two Factors System Theory
Học thuyết đặt mục tiêu	Goal-Setting Theory