
MỤC LỤC

LỜI TỰA	TRANG
LỜI GIỚI THIỆU	Error! Bookmark not defined.
MỤC LỤC	1
CHƯƠNG 1: GIỚI THIỆU VỀ QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC	11
1. Khái niệm Quản trị nguồn nhân lực	12
1.1. Khái niệm:	12
1.2. Quản trị nguồn nhân lực	12
2. Các chức năng cơ bản của Quản trị nguồn nhân lực	13
2.1. Chức năng thu hút nguồn nhân lực	13
2.2. Nhóm chức năng đào tạo, phát triển	13
2.3. Nhóm chức năng duy trì nguồn nhân lực	14
3. Vai trò của Phòng Quản trị nguồn nhân lực	15
3.1. Thiết lập hoặc tham gia thiết lập các chính sách nguồn nhân lực	15
3.2. Thực hiện hoặc phối hợp cùng các lãnh đạo trực tuyến hoặc các phòng ban khác thực hiện các chức năng, hoạt động quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.	16
3.3. Cố vấn cho các lãnh đạo trực tuyến về các kỹ năng quản trị nguồn nhân lực	17
3.4. Kiểm tra, đôn đốc việc thực hiện các chính sách và thủ tục về nguồn nhân lực	17
CHƯƠNG 2: THIẾT LẬP CHÍNH SÁCH NGUỒN NHÂN LỰC.....	25
1. Khái niệm hoạch định nguồn nhân lực.....	25
2. Quá trình hoạch định nguồn nhân lực.....	26
3. Phân tích môi trường kinh doanh, xác định mục tiêu và chiến lược của doanh nghiệp.	27
4. Phân tích hiện trạng quản trị nguồn nhân lực	28
5. Dự báo nhu cầu nguồn nhân lực	29
6. Phân tích quan hệ cung cầu, khả năng điều chỉnh hệ thống quản trị nguồn nhân lực.....	30
7. Thực hiện.....	30

8. Kiểm tra, đánh giá tình hình thực hiện	33
CHƯƠNG 3: PHÂN TÍCH CÔNG VIỆC.....	37
1. Định nghĩa	37
2. Lợi điểm của phân tích công việc.....	38
3. Những thông tin cần thu thập trong phân tích công việc	39
4. Nội dung, trình tự thực hiện phân tích công việc.....	39
5. Các phương pháp phân tích công việc	40
6. Mô tả công việc.....	41
7. Mô tả tiêu chuẩn công việc	43
CHƯƠNG 4: TUYỂN DỤNG NHÂN VIÊN.....	54
1. Tuyển mộ nhân viên	56
1.1. Tiến trình tuyển mộ	54
1.1.1. Tổng quát.....	54
1.1.2. Tìm giải pháp khác	55
1.2. Nguồn tuyển mộ nhân viên.....	55
1.2.1. Nguồn nội bộ	55
1.2.2. Nguồn bên ngoài.....	56
2. Tuyển chọn nhân viên	60
2.1. Ảnh hưởng của yếu tố môi trường.....	58
2.1.1. Môi trường bên trong.....	58
2.1.2. Môi trường bên ngoài	58
2.2. Tiêu chuẩn tuyển chọn nhân viên	58
2.2.1. Các tiêu chuẩn thuộc về kỹ năng:	58
2.2.2. Khả năng cá nhân:.....	59
2.2.3. Khả năng giao tế:	59
2.2.4. Khả năng lãnh đạo:	59
2.2.5. Khả năng chuyên môn:	59
2.3. Phát hoạ quá trình tuyển chọn nhân viên.....	59
2.3.1. Chuẩn bị	60
2.3.2. Thông báo tuyển dụng.....	60

2.3.3. Thu nhận, nghiên cứu hồ sơ	60
2.3.4. Phỏng vấn sơ bộ	61
2.3.5. Kiểm tra, trắc nghiệm	61
2.3.5.1. Mục đích trắc nghiệm	61
2.3.5.2. Giới hạn của phương pháp trắc nghiệm.....	61
2.3.5.3. Phương pháp trắc nghiệm.....	62
2.3.5.4. Phân loại trắc nghiệm.....	62
2.3.5.5. Nhận xét:	63
2.3.6. Phỏng vấn kỹ (lần 2).....	63
2.3.7. Tham khảo và sưu tra lý lịch.....	67
2.3.8. Khám sức khỏe.....	67
2.3.9. Quyết định tuyển chọn	67
CHƯƠNG 5: ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN	75
1. Các khái niệm.....	77
2. Định hướng và phát triển nghề nghiệp	80
2.1. Các giai đoạn phát triển nghề nghiệp	78
2.1.1. Giai đoạn phát triển.....	78
2.1.2. Giai đoạn khám phá, thăm dò	78
2.1.3. Giai đoạn thiết lập	79
2.1.3.1. Giai đoạn thử thách:	79
2.1.3.2. Giai đoạn ổn định:.....	79
2.1.3.3. Giai đoạn khủng hoảng nghề nghiệp giữa đời:	79
2.1.4. Giai đoạn duy trì.....	79
2.1.5. Giai đoạn suy tàn.....	80
2.2. Định hướng nghề nghiệp cá nhân	80
2.2.1. Định hướng thực tiễn.....	80
2.2.2. Định hướng nghiên cứu, khám phá	80
2.2.3. Định hướng xã hội	81
2.2.4. Định hướng các nghề cổ truyền, thông thường	81
2.2.5. Định hướng kinh doanh	81

2.2.6. Định hướng nghệ thuật	81
2.3. Những động cơ trong nghề nghiệp.....	82
2.3.1. Được làm việc trong lĩnh vực kỹ thuật hoặc chuyên môn	82
2.3.2. Được làm công việc quản trị.....	82
2.3.3. Được làm việc sáng tạo.....	82
2.3.4. Được làm công việc độc lập.....	83
2.3.5. Được làm các công việc có tính ổn định và an toàn	83
2.3.6. Được phục vụ người khác	83
2.3.7. Được có quyền hành, sự ảnh hưởng và kiểm soát người khác	83
2.3.8. Được làm các công việc đa dạng, phong phú.....	83
2.4. Ảnh hưởng của môi trường đến phát triển nghề nghiệp	84
3. Đào tạo và phát triển	86
3.1. Tại sao phải đào tạo và phát triển.....	84
3.1.1. Nhu cầu đào tạo và phát triển.....	84
3.1.2. Tiến trình đáp ứng với sự thay đổi	85
3.2. Tiến trình đào tạo phát triển.....	86
3.3. Các phương pháp đào tạo và phát triển	87
3.3.1. Các phương pháp phát triển cấp quản trị	91
3.3.2. Đào tạo công nhân.....	92
3.4. Phát triển nhân sự.....	92
3.4.1. Trách nhiệm:	92
3.4.2. Đối tượng phát triển nhân sự.....	92
3.4.3. Các biện pháp phát triển nhân sự	92
CHƯƠNG 6: TƯƠNG QUAN NHÂN SỰ	98
1. Quan hệ nhân sự	98
1.1. Công đoàn	100
1.2. Quan hệ nhân sự:	99
1.2.1. Thi hành kỷ luật:.....	99
1.2.2. Cho nghỉ việc.....	101
1.2.3. Xin thôi việc.....	101

1.2.4. <i>Giáng chức:</i>	102
1.2.5. <i>Thăng chức:</i>	103
1.2.6. <i>Thuyên chuyển:</i>	106
1.2.7. <i>Về hưu:</i>	106
2. Thượng nghị tập thể	106
2.1. <i>Khái niệm:</i>	106
2.2. <i>Tiến trình</i>	107
2.3. <i>Nội dung chủ yếu của thoả ước lao động tập thể theo luật lao động Việt Nam</i>	107
3. Giải quyết Tranh chấp lao động:	108
3.1. <i>Khái niệm:</i>	108
3.2. <i>Nguyên tắc giải quyết tranh chấp lao động</i>	108
3.3. <i>Trình tự giải quyết tranh chấp lao động</i>	109
4. Giao tế nhân sự thực hành	109
4.1. <i>Hành vi ứng xử</i>	109
4.2. <i>Động lực kích thích</i>	109
4.3. <i>Khác</i>	110

CHƯƠNG TRÌNH MÔ ĐUN: QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

Mã số mô đun: MĐ20

Thời gian mô đun: 75giờ

(Lý thuyết: 30 giờ; Thực hành 45 giờ)

Vị trí, tính chất của mô đun:

- Vị trí: Mô đun Quản trị nhân lực thuộc nhóm các môn chuyên môn được bố trí giảng dạy sau khi đã học xong các môn học cơ sở.
- Tính chất: Mô đun Quản trị nhân lực cung cấp những kiến thức về quản trị nguồn nhân lực như:
 - + Phân tích được quá trình hoạch định nguồn nhân lực.
 - + Thiết lập nên chính sách nguồn nhân lực cho doanh nghiệp.
 - + Xây dựng được tiến trình phân tích công việc, phân bổ công việc hợp lý cho cơ cấu nhân sự.
 - + Xây dựng nên bản mô tả công việc, bản tiêu chuẩn công việc hợp lý cho doanh nghiệp.
 - + Phân tích được quy trình tuyển dụng nhân viên và áp dụng vào thực tế trong quá trình tuyển dụng.
 - + Phân tích được quá trình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực cho doanh nghiệp.
 - + Ứng dụng được công tác đàm phán kinh doanh, tương quan nhân sự trong thực tiễn.

Nội dung mô đun:

Nội dung tổng quát và phân phối thời gian:

Số TT	Tên các bài trong mô đun	Loại bài dạy	Địa điểm	Thời gian (giờ)			
				Tổng số	Lý thuyết	Thực hành	Kiểm tra
1	GIỚI THIỆU VỀ QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC Khái niệm về Quản trị nguồn nhân lực Các chức năng cơ bản của	TH	Lớp học	10	4	6	-

	Quản trị nguồn nhân lực Vai trò của phòng Quản trị nguồn nhân lực						
2	THIẾT LẬP CHÍNH SÁCH NGUỒN NHÂN LỰC Khái niệm Hoạch định nguồn nhân lực Quá trình Hoạch định nguồn nhân lực Phân tích môi trường kinh doanh, xác định mục tiêu và chiến lược của doanh nghiệp Phân tích hiện trạng quản trị nguồn nhân lực Dự báo nhu cầu nguồn nhân lực Phân tích quan hệ cung cầu, khả năng điều chỉnh hệ thống quản trị nguồn nhân lực Thực hiện Kiểm tra, đánh giá tình hình thực hiện	TH	Lớp học	15	6	8	1
3	PHÂN TÍCH CÔNG VIỆC Khái niệm phân tích công việc Lợi điểm của phân tích công việc Các phương pháp phân tích công việc Tiến trình phân tích công	TH	Doanh nghiệp	14	6	7	1

	việc Mô tả công việc Mô tả tiêu chuẩn công việc						
4	TUYỂN DỤNG NHÂN VIÊN 1. Tuyển mộ nhân viên Tiến trình tuyển mộ Tuyển mộ nhân viên 2. Tuyển chọn nhân viên Ảnh hưởng của các yếu tố môi trường Tiêu chuẩn tuyển chọn nhân viên Phát họa quá trình tuyển chọn nhân viên	TH	Lớp học	12	4	8	-
5	ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN Tại sao phải đào tạo và phát triển Tiến trình đào tạo và phát triển Các phương pháp đào tạo và phát triển Phát triển nhân sự	TH	Doanh nghiệp	14	6	8	-
6	TƯƠNG QUAN NHÂN SỰ Quan hệ nhân sự Thương nghị tập thể Giải quyết tranh chấp lao động Giao tế nhân sự thực hành	TH	Doanh nghiệp	10	4	5	1

	Cộng			75	30	42	3
--	-------------	--	--	-----------	-----------	-----------	----------

YÊU CẦU VỀ ĐÁNH GIÁ HOÀN THÀNH MÔ ĐUN

1. Nhiệm vụ đối với sinh viên:

- Dự lớp: 100% (Nếu vắng mặt thì không quá 20% số tiết mô đun)
- Bài tập: Làm bài tập đầy đủ
- Dụng cụ học tập: tập, viết
- Khác: Tham gia thảo luận các bài tập tình huống do giáo viên yêu cầu, hoàn thành các bài tiểu luận do giáo viên đưa ra

2. Tiêu chuẩn đánh giá sinh viên:

- *Điểm đánh giá quá trình:*

+ Sinh viên tham gia giải quyết tình huống tại lớp theo nhóm, tham gia vào các buổi phỏng vấn, tham gia hoàn thành các sản phẩm do giáo viên yêu cầu. Các hoạt động trong nhóm sẽ được cộng 1 điểm từng phần vào điểm quá trình.

+ Khuyến khích sinh viên phát biểu trong giờ học, sẽ cộng 1 điểm cho những lần phát biểu chính xác các câu hỏi mở do giáo viên đề ra.

- *Đánh giá kiểm tra định kỳ*

+ Kiểm tra định kỳ 3 lần: thông qua kế hoạch

Hệ số: 2

- Hình thức: tự luận.

- Thời gian: 60 - 90 phút.

- Yêu cầu: Đạt số điểm trên 5.0 điểm cho mỗi lần kiểm tra (nếu dưới 5.0 điểm SV phải kiểm tra bù để cải thiện số điểm).

- *Đánh giá kết thúc môn học: Kiểm tra kết thúc môn học, trọng số: 100%*

+ Hình thức: Tự luận

+ Tổng điểm đạt: phải từ 5.0 điểm trở lên (trường hợp thấp hơn 5.0 điểm phải kiểm tra lại)

+ Thang điểm: 10

+ Thời gian thi: 75-90 phút

CHƯƠNG 1: GIỚI THIỆU VỀ QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC

Giới thiệu

Sự tồn tại và phát triển của một doanh nghiệp phụ thuộc rất lớn vào việc khai thác và sử dụng có hiệu quả các nguồn lực: vốn, cơ sở vật chất, tiến bộ khoa học kỹ thuật, người lao động, các yếu tố này có mối quan hệ mật thiết với nhau và tác động lại với nhau. Những yếu tố như: máy móc thiết bị, của cải vật chất, công nghệ kỹ thuật đều có thể mua được, học hỏi được, sao chép được, nhưng con người thì không thể. Vì vậy có thể khẳng định rằng quản trị nhân sự có vai trò thiết yếu đối với sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp.

Con người, với khả năng sáng tạo, lao động cần cù siêng năng của mình, đã phát minh ra những dụng cụ từ ban đầu là thô sơ cho đến phát triển công nghệ cao, khoa học kỹ thuật cao như ngày nay đã phục vụ được nhu cầu bản thân và phát triển xã hội.

Quản trị nhân lực góp phần vào việc giải quyết các mặt kinh tế xã hội của vấn đề lao động. Đó là một vấn đề chung của xã hội, mọi hoạt động kinh tế nói chung đều đi đến một mục đích sớm hay muộn là làm sao cho người lao động hưởng thành quả do họ làm ra.

Quản trị nhân lực gắn liền với mọi tổ chức, bất kỳ một cơ quan tổ chức nào cũng cần phải có bộ phận nhân sự. Quản trị nhân lực là một thành tố quan trọng của chức năng quản trị, nó có gốc rễ và các nhánh trải rộng khắp nơi trong mọi tổ chức. Quản trị nhân lực hiện diện ở khắp các phòng ban, bất cứ cấp quản trị nào cũng có nhân viên dưới quyền vì thế đều phải có quản trị nhân lực. Cách thức quản trị nhân lực tạo ra bầu không khí văn hoá cho một doanh nghiệp. Đây cũng là một trong những yếu tố quyết định đến sự thành bại của một doanh nghiệp.

Mục tiêu:

- Trình bày được vì sao khái niệm quản trị nguồn nhân lực lại được thay thế cho khái niệm quản trị nhân sự;
- Xác định được các hoạt động chức năng cơ bản của quản trị nguồn nhân lực;
- Phân tích được mô hình quản trị nguồn nhân lực và khả năng áp dụng vào trong điều kiện của các doanh nghiệp tại Việt Nam;
- Xác định rõ vai trò của phòng nhân lực;
- Có thái độ nghiêm túc, tác phong nhanh nhẹn trong quá trình nghiên cứu.

Nội dung chính

1. Khái niệm Quản trị nguồn nhân lực

1.1. Khái niệm:

Nguồn nhân lực của một tổ chức được hình thành trên cơ sở của các cá nhân có vai trò khác nhau và được liên kết với nhau theo những mục tiêu nhất định. Nguồn nhân lực khác với các nguồn lực khác của doanh nghiệp do chính bản chất của con người. Nhân viên có các năng lực, đặc điểm cá nhân khác nhau, có tiềm năng phát triển, có khả năng hình thành các nhóm hội, các tổ chức công đoàn để bảo vệ quyền lợi của họ, có thể đánh giá và đặt câu hỏi đối với hoạt động của các quản trị gia, hành vi của họ có thể thay đổi phụ thuộc vào chính bản thân họ hoặc sự tác động của môi trường xung quanh. Do đó, quản trị nguồn nhân lực khó khăn và phức tạp hơn nhiều so với quản trị các yếu tố khác của quá trình sản xuất kinh doanh.

Khái niệm và thực tiễn áp dụng quản trị nguồn nhân lực không giống nhau ở các quốc gia khác nhau. Trong một nền kinh tế chuyển đổi như của Việt Nam, nơi trình độ công nghệ, kỹ thuật còn ở mức độ thấp, kinh tế chưa ổn định và Nhà nước chủ trương “quá trình phát triển phải thực hiện bằng con người và vì con người”, thì ***Quản trị nguồn nhân lực là một hệ thống các triết lý, chính sách và hoạt động chức năng về thu hút, đào tạo-phát triển và duy trì con người của một tổ chức nhằm đạt được kết quả tối ưu cho cả tổ chức lẫn nhân viên.***

1.2. Quản trị nguồn nhân lực

Từ cuối những năm 1970, vấn đề cạnh tranh gay gắt trên thị trường cùng với sự chuyển đổi từ quá trình sản xuất công nghiệp theo lối cổ truyền sang quá trình sản xuất theo các công nghệ kỹ thuật hiện đại, những biến đổi trong cơ cấu nghề nghiệp, việc làm và nhu cầu ngày càng nâng cao của nhân viên đã tạo ra cách tiếp cận mới về quản trị con người trong các tổ chức, doanh nghiệp. Vấn đề quản trị con người trong một tổ chức, doanh nghiệp không còn đơn thuần là vấn đề quản trị hành chính nhân viên. Tầm quan trọng của việc phối hợp các chính sách và thực tiễn quản trị nhân sự được nhấn mạnh. Nhiệm vụ quản trị con người là tất cả các quản trị gia, không còn đơn thuần của trưởng phòng nhân sự hay tổ chức cán bộ như trước đây. Việc cần thiết phải đặt đúng người vào đúng việc là phương tiện quan trọng nhằm phối hợp thực tiễn quản trị con người với mục tiêu phát triển của tổ chức, doanh nghiệp.

Thuật ngữ Quản trị nguồn nhân lực được dần dần thay thế cho quản trị nhân sự, với quan điểm chủ đạo: Con người không còn đơn thuần chỉ là một yếu

tổ của quá trình sản xuất kinh doanh mà là một nguồn tài sản quý báu của tổ chức, doanh nghiệp. Các doanh nghiệp chuyển từ tình trạng “tiết kiệm chi phí lao động để giảm giá thành” sang “đầu tư vào nguồn nhân lực để có lợi thế cạnh tranh cao hơn, có lợi nhuận cao hơn và có hiệu quả cao hơn”. Từ quan điểm này, quản trị nguồn nhân lực được phát triển trên cơ sở của các nguyên tắc chủ yếu sau:

- Nhân viên cần được đầu tư thỏa đáng để phát triển các năng lực riêng nhằm thỏa mãn các nhu cầu cá nhân, đồng thời tạo ra năng suất lao động, hiệu quả làm việc cao và đóng góp tốt nhất cho tổ chức.
- Các chính sách, chương trình và thực tiễn quản trị cần được thiết lập và thực hiện sao cho có thể thỏa mãn cả nhu cầu vật chất lẫn tinh thần của nhân viên.
- Mọi trường làm việc cần được thiết lập sao cho có thể kích thích nhân viên phát triển và sử dụng tối đa các khả năng của mình.
- Các chức năng nhân sự cần được thực hiện phối hợp và là một bộ phận quan trọng trong chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp.

2. Các chức năng cơ bản của Quản trị nguồn nhân lực

2.1. Chức năng thu hút nguồn nhân lực

Nhóm chức năng này chú trọng đến vấn đề đảm bảo đủ số lượng nhân viên với các phẩm chất phù hợp cho công việc của doanh nghiệp. Để có thể tuyển được đúng người cho đúng việc, trước hết doanh nghiệp phải căn cứ vào kế hoạch sản xuất, kinh doanh và thực trạng sử dụng nhân viên của doanh nghiệp nhằm xác định được những công việc nào cần tuyển thêm người.

Thực hiện phân tích công việc sẽ cho biết doanh nghiệp cần tuyển thêm bao nhiêu nhân viên và yêu cầu tiêu chuẩn đặt ra đối với các ứng viên như thế nào. Việc áp dụng các kỹ năng tuyển dụng như trắc nghiệm và phỏng vấn sẽ giúp doanh nghiệp chọn được ứng viên tốt nhất cho công việc. Do đó, nhóm chức năng tuyển dụng thường có các hoạt động: dự báo và hoạch định nguồn nhân lực, phân tích công việc, phỏng vấn, trắc nghiệm, thu thập, lưu giữ và xử lý các thông tin về nguồn nhân lực của doanh nghiệp.

2.2. Nhóm chức năng đào tạo, phát triển

Nhóm chức năng này chú trọng việc nâng cao năng lực của nhân viên, đảm bảo cho nhân viên trong doanh nghiệp có các kỹ năng, trình độ lành nghề cần

thiết để hoàn thành tốt công việc được giao và tạo điều kiện cho nhân viên được phát triển tối đa các năng lực cá nhân.

Các doanh nghiệp áp dụng chương trình hướng nghiệp và đào tạo cho nhân viên mới nhằm xác định năng lực thực tế của nhân viên và giúp nhân viên làm quen với công việc của doanh nghiệp. Đồng thời, các doanh nghiệp cũng thường lập các kế hoạch đào tạo, huấn luyện và đào tạo lại nhân viên mỗi khi có sự thay đổi về nhu cầu sản xuất kinh doanh hoặc quy trình công nghệ, kỹ thuật. Nhóm chức năng đào tạo, phát triển thường thực hiện các hoạt động như: hướng nghiệp, huấn luyện, đào tạo kỹ năng thực hành cho công nhân, bồi dưỡng nâng cao trình độ lành nghề và cập nhật kiến thức quản lý, kỹ thuật công nghệ cho cán bộ quản lý và cán bộ chuyên môn nghiệp vụ.

2.3. Nhóm chức năng duy trì nguồn nhân lực

Nhóm chức năng này chú trọng việc duy trì và sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực trong doanh nghiệp. Nhóm chức năng này gồm hai chức năng nhỏ hơn là kích thích, động viên nhân viên và duy trì, phát triển các mối quan hệ lao động tốt đẹp trong doanh nghiệp.

Chức năng kích thích, động viên liên quan đến các chính sách và các hoạt động nhằm khuyến khích, động viên nhân viên trong doanh nghiệp làm việc hăng say, tận tình, có ý thức trách nhiệm và hoàn thành công việc với chất lượng cao. Giao cho nhân viên những công việc mang tính thách thức cao, cho nhân viên biết sự đánh giá của cán bộ lãnh đạo về mức độ hoàn thành và ý nghĩa của việc hoàn thành công việc của nhân viên đối với hoạt động của doanh nghiệp, trả lương cao và công bằng, kịp thời khen thưởng các cá nhân có sáng kiến, cải tiến kỹ thuật, có đóng góp làm tăng hiệu quả sản xuất kinh doanh và uy tín của doanh nghiệp,...là những biện pháp hữu hiệu để thu hút và duy trì được đội ngũ lao động lành nghề cho doanh nghiệp. Do đó, xây dựng và quản lý hệ thống thang bảng lương, thiết lập và áp dụng các chính sách lương bổng, thăng tiến, kỷ luật, tiền thưởng, phúc lợi, phụ cấp, đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên là những hoạt động quan trọng nhất của chức năng kích thích, động viên.

Chức năng quan hệ lao động liên quan đến các hoạt động nhằm hoàn thiện môi trường làm việc và các mối quan hệ trong công việc như: ký kết hợp đồng lao động, giải quyết khiếu tố, tranh chấp lao động, giao tế nhân viên, cải thiện môi trường làm việc, y tế, bảo hiểm, an toàn lao động. Giải quyết tốt các chức năng quan hệ lao động sẽ vừa giúp các doanh nghiệp tạo ra bầu không khí tâm lý

tập thể và các giá trị truyền thống tốt đẹp, vừa làm cho nhân viên được thỏa mãn với công việc và doanh nghiệp.

3. Vai trò của Phòng Quản trị nguồn nhân lực

Mục đích cơ bản của phòng nhân lực là đảm bảo cho nguồn nhân lực của doanh nghiệp được quản lý và sử dụng có hiệu quả nhất. Tuy nhiên, trong thực tiễn, bộ phận chuyên trách về quản trị nguồn nhân lực có thể có nhiều tên gọi, phải thực hiện các chức năng khác nhau và có vai trò rất khác biệt trong các doanh nghiệp. Điều này thể hiện tính chất đặc thù của mỗi doanh nghiệp. Thông thường, vai trò của phòng quản trị nhân lực được thể hiện rõ trong các lĩnh vực sau đây:

3.1. Thiết lập hoặc tham gia thiết lập các chính sách nguồn nhân lực

Cán bộ phòng nguồn nhân lực đề xuất hoặc cùng với các lãnh đạo trực tuyến soạn thảo ra các chính sách, thủ tục cần thiết liên quan đến vấn đề quản trị nguồn nhân lực trong tổ chức. Các chính sách này nên được viết thành văn bản, phát cho tất cả các quản trị gia và cán bộ phòng quản trị nguồn nhân lực, đồng thời thông báo cho toàn bộ nhân viên biết. Các chính sách nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp thể hiện tính đặc thù cho doanh nghiệp và rất khác nhau, phụ thuộc vào ngành hoạt động, quy mô, đặc điểm, tính chất của doanh nghiệp, trình độ, năng lực và quan điểm của lãnh đạo. Sau đây là một số chính sách nguồn nhân lực quan trọng nhất của doanh nghiệp:

- Các chính sách về quyền hạn, trách nhiệm, quy chế hoạt động và việc làm chung của các phòng ban, nhân viên.
- Các chính sách, quy chế về tuyển dụng, gồm có các tiêu chuẩn, thủ tục tuyển dụng, các quy định về thời gian tập sự, giờ làm việc, ngày nghỉ trong tuần, nghỉ lễ, nghỉ ốm, nghỉ không ăn lương, tuyển, cho nghỉ việc và tuyển lại những nhân viên cũ của doanh nghiệp.
- Các chính sách và chế độ lương bổng, phụ cấp, khen thưởng, thăng tiến, gồm có các quy định về cách thức thu nhập trong doanh nghiệp, các hình thức trả lương, xếp lương khởi điểm, điều kiện được tăng lương; các loại phụ cấp và và điều kiện, mức độ được trả lương phụ cấp; các quy chế, loại hình và mức độ khen thưởng; quy chế và điều kiện được thăng cấp.
- Các chính sách đào tạo quy định các loại hình đào tạo; huấn luyện; điều kiện cho nhân viên được tham gia và chi phí cho các khóa đào tạo, huấn luyện; các chế độ ưu đãi, khuyến khích đối với nhân viên có thêm các văn bằng, chứng chỉ tốt nghiệp.

- Các quy chế về kỷ luật lao động và quy định về phúc lợi, y tế công ty và an toàn lao động.

3.2. Thực hiện hoặc phối hợp cùng các lãnh đạo trực tuyến hoặc các phòng ban khác thực hiện các chức năng, hoạt động quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.

Các hoạt động quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp rất đa dạng, bao gồm:

Bảng 1.1. Các hoạt động quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

Hoạt động quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp	
1. Hoạch định nguồn nhân lực	16. Đánh giá công việc
2. Phân tích công việc	17. Ký kết hợp đồng lao động
3. Mô tả công việc	18. Giải quyết khiếu tố lao động
4. Phỏng vấn	19. Giao tế nhân sự
5. Thử nghiệm	20. Thực hiện các thủ tục cho nhân viên chuyển chuyên, nghỉ việc, nghỉ hưu,...
6. Lưu giữ hồ sơ nhân viên	21. Thủ tục cho nhân viên nghỉ phép, nghỉ không ăn lương,...
7. Định hướng công việc	22. Kỷ luật nhân viên
8. Đào tạo, huấn luyện công nhân	23. Các chương trình thúc đẩy sáng kiến, cải tiến kỹ thuật.
9. Bình bầu, đánh giá thi đua	24. Chương trình chăm sóc sức khỏe, y tế
10. Bồi dưỡng, nâng cao trình độ cho cán bộ chuyên môn và quản lý	25. Điều tra về quan điểm của nhân viên.
11. Quản trị tiền lương	
12. Quản trị tiền thưởng	
13. Quản trị các vấn đề về phúc lợi	
14. Công đoàn	
15. Thu hút công nhân tham gia quản lý doanh nghiệp	

3.3. Cố vấn cho các lãnh đạo trực tuyến về các kỹ năng quản trị nguồn nhân lực

Cán bộ phòng quản trị nguồn nhân lực thường phải giúp các lãnh đạo trực tuyến giải quyết các vấn đề khó khăn như:

- Sử dụng có hiệu quả nhất các chi phí quản trị nguồn nhân lực như thế nào?
- Đối xử như thế nào đối với những nhân viên đã gắn bó với doanh nghiệp hai mươi năm, chưa đến tuổi về hưu nhưng giờ đây không thể thực hiện công việc có hiệu quả nữa?
- Làm thế nào để tạo ra một môi trường văn hóa phù hợp với các chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp?
- Làm thế nào để khuyến khích nhân viên nâng cao lòng trung thành và gắn bó với doanh nghiệp?
- Điều tra, trắc nghiệm tìm hiểu quan điểm, thái độ của nhân viên đối với một số chính sách mới dự định sửa đổi hoặc sẽ áp dụng trong doanh nghiệp,...

3.4. Kiểm tra, đôn đốc việc thực hiện các chính sách và thủ tục về nguồn nhân lực

Phòng nguồn nhân lực là bộ phận chịu trách nhiệm chính trong doanh nghiệp nhằm bảo đảm cho các chính sách, thủ tục về nguồn nhân lực của tổ chức doanh nghiệp được thực hiện đầy đủ, chính xác. Để làm tốt chức năng này, phòng nguồn nhân lực cần thiết phải:

- Thu thập thông tin và phân tích tình hình tuyển dụng, chọn lựa, thay thế và đề bạt nhân viên nhằm đảm bảo mọi vấn đề đều được thực hiện theo đúng quy định.
- Phân tích kết quả thực hiện công việc của nhân viên nhằm đưa ra các điều chỉnh hoặc kiến nghị cải tiến phù hợp.
- Phân tích các số liệu thống kê về tình hình vắng mặt, đi trễ, thuyên chuyển, kỷ luật và các khiếu tố, tranh chấp lao động để tìm ra các vấn đề tồn tại trong doanh nghiệp và biện pháp khắc phục.

Cơ cấu tổ chức của phòng quản trị nhân lực rất đa dạng, tùy theo quy mô của doanh nghiệp, tính chất phức tạp, quy trình công nghệ, kỹ thuật được sử dụng, số lượng nhân viên trong phòng quản trị nguồn nhân lực, trình độ cán bộ lãnh đạo và nhân viên, chức năng của phòng quản trị nguồn nhân lực, v.v...

Tuy nhiên trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ, có thể chỉ có một vài nhân viên phụ trách tất cả các chức năng hoạt động quản trị nguồn nhân lực. Trong những tổ chức, doanh nghiệp không có phòng quản trị nhân lực (thường là các doanh nghiệp rất nhỏ), lãnh đạo trực tuyến sẽ phải đảm nhận tất cả các chức năng liên quan đến quản trị nguồn nhân lực của doanh nghiệp.

Trong thực tế, tỷ lệ số lượng nhân viên của doanh nghiệp trên 1 nhân viên của phòng quản trị nhân lực rất thay đổi, phụ thuộc chủ yếu vào quy mô của doanh nghiệp, tham khảo bảng 1.2.

Bảng 1.2: Quan hệ giữa số lượng toàn bộ nhân viên trong doanh nghiệp và số lượng nhân viên của phòng nguồn nhân lực

Tỷ lệ phần trăm (%)	Trong tất cả các doanh nghiệp	Trong các doanh nghiệp nhỏ	Trong các doanh nghiệp lớn
100	2.000:1	450:1	2.000:1
75	256:1	175:1	300:1
50	156:1	114:1	200:1
25	100:1	80:1	125:1
01	18:1	18:1	48:1

Nguồn: James W. Walker and Gregory Moorhead. CEOs: What they want from HRM.



CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Thế nào là quản trị nguồn nhân lực? Giải thích sự khác biệt giữa quản trị nguồn nhân lực và quản trị nguồn nhân sự?
2. Vai trò của quản trị nguồn nhân lực đối với hoạt động của doanh nghiệp?
3. Các chức năng cơ bản của quản trị nguồn nhân lực?
4. Thách thức đối với quản trị nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp hiện nay là gì?
5. Trình bày vai trò, chức năng của phòng quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp?

TÌNH HUỐNG:**Ở CÔNG TY HOÀNG ĐẠO**

Ông Trung là giám đốc công ty TNHH Hoàng Đạo đã được gần 3 năm. Lúc mới thành lập công ty có vồn vện chín nhân viên, đến nay công ty có tất cả gần ba trăm nhân viên, có chi nhánh ở rải rác khắp nơi trong cả nước. Lúc đầu Ông Trung tự mình thực hiện mọi công việc liên quan đến việc tuyển chọn nhân viên, trả lương và bổ nhiệm nhân viên. Do công việc ngày càng nhiều và phức tạp, ông Trung đã giao dần trách nhiệm tuyển nhân viên mới cho các giám đốc chi nhánh của công ty. Mặc dù công ty đang hoạt động có hiệu quả, gần đây qua kiểm tra ông Trung nhận thấy trong công ty có nhiều vấn đề chưa ổn, cần giải quyết. Một số giám đốc các chi nhánh tỏ ra thiếu thận trọng khi tuyển nhân viên. Nhiều nhân viên chưa được đào tạo đầy đủ hoặc thiếu kinh nghiệm, yếu kém trong thực hiện công việc. Tại nhiều phòng ban, cơ sở, cửa hàng của công ty, kỷ luật lao động lỏng lẻo, một số nhân viên được phân quá ít công việc trong khi nhiều nhân viên khác lại phải làm việc quá tải. Nhiều nhân viên có năng lực tốt không được cất nhắc phù hợp. Ở một vài chi nhánh, tiền lương được trả không công bằng và có sự khác biệt lớn giữa các chi nhánh khác nhau của công ty. Một số nhân viên cảm thấy bất mãn về chế độ tiền lương và các chính sách kích thích, động viên trong công ty.

Ông Trung cảm nhận được sự cần thiết phải có một chuyên gia về lĩnh vực quản trị nguồn nhân lực. Tuy nhiên ông vẫn còn băn khoăn không biết có cần một phòng quản trị nguồn nhân lực không và giám đốc các chi nhánh của công ty sẽ phản ứng như thế nào đối với trường phòng mới này? Trường phòng sẽ có những trách nhiệm cụ thể như thế nào? Làm thế nào để công việc không bị chồng chéo và phối hợp có hiệu quả hoạt động của giám đốc các chi nhánh với hoạt động của bộ phận chuyên trách về quản trị nguồn nhân lực của công ty.

CÂU HỎI:

1. Theo anh (chị) công ty Hoàng Đạo có cần thành lập một phòng Quản trị nguồn nhân lực hay không? Tại sao?
2. Mối quan hệ giữa Trường phòng Quản trị nguồn nhân lực và các Trường phòng ban khác trong việc thực hiện các hoạt động chức năng quản trị nguồn nhân lực thể hiện như thế nào?
3. Nếu ở cương vị của ông Trung, anh (chị) sẽ làm gì để giải quyết những khó khăn hiện nay của công ty TNHH Hoàng Đạo?



BÀI TẬP THỰC HÀNH

Xây dựng chính sách và thủ tục nhân viên

Anh (chị) hãy xây dựng bản “chính sách và thủ tục nhân viên” cho một doanh nghiệp cụ thể theo đề cương hướng dẫn sau:

A. Quan điểm của công ty đối với nhân viên

B. Nội quy của công ty

1. Tác phong và trang phục
2. Ra vào công ty
3. Thời gian làm việc và nghỉ ngơi.
4. Thẻ nhân viên và thẻ bấm giờ.
5. Phạm vi đi lại.
6. Hút thuốc lá
7. Phương tiện truyền thông, giao tiếp.
8. Sử dụng căn tin.
9. Sử dụng điện thoại.
10. Cập nhật thông tin cá nhân.
11. An toàn lao động.
12. Thực hiện trật tự, vệ sinh nơi làm việc.
13. Quản lý và sử dụng tài sản công ty.
14. Phương tiện đi công tác.
15. Khách của công ty và của cá nhân.
16. Các trường hợp khẩn cấp.
17. Phần mềm/ Email/ Internet/ mạng LAN.
18. Quy tắc bảo mật và bảo vệ uy tín công ty.

C. Chính sách nhân sự

Chương 1: Tuyển dụng và việc làm

1. Thứ tự ưu tiên trong tuyển dụng.
2. Các hình thức tuyển dụng áp dụng trong công ty
3. Thủ tục tuyển dụng

4. Quy định về thời gian tập sự và hướng dẫn hội nhập.
5. Sinh viên thực tập.
6. Quy định về thời gian làm việc và nghỉ trong tuần.
7. Quy định về nghỉ lễ.
8. Quy định về nghỉ phép.
9. Quy định về nghỉ ốm.
10. Quy định về làm việc cho các doanh nghiệp khác.
11. Quy định về các loại nghỉ khác và thủ tục xin nghỉ.
12. Quy định về vấn đề chuyển công tác đối với nhân viên của công ty.
13. Đánh giá kết quả thực hiện công việc và phân loại.
14. Chuyển chuyển.
15. Điều kiện cho nhân viên được thăng chức.
16. Làm việc trong điều kiện đặc biệt.
17. Quy định về quấy rối tình dục.
18. Hợp đồng lao động.
19. Quy định về bãi ước hợp đồng lao động.
20. Quy định về tham gia các hoạt động cộng đồng.
21. Quy định về sáng kiến, cải tiến kỹ thuật.
22. Quy định về giải quyết tranh chấp, khiếu nại.
23. Thôi việc.
24. Về hưu.
25. Tạm dừng công việc và gọi làm việc lại.

Chương 2: Chính sách lương bổng, phúc lợi, phụ cấp

Chính sách lương

1. Quy định về định giá công việc.
2. Các nguyên tắc, thủ tục và cơ sở trả lương cho nhân viên.
3. Quy định về trả lương phụ trội và thời gian làm việc phụ trội.
4. Quy định về trợ cấp di chuyển và công tác xa.

5. Quy định về trợ cấp gia đình, thiên tai, tai nạn lao động.
6. Trợ cấp thôi việc, mất việc.

Chính sách phúc lợi

1. Các loại phúc lợi công ty.
2. Quy định ngày nghỉ phép, nghỉ lễ.
3. Hỗ trợ của công ty trong đào tạo.
4. Tư vấn giúp đỡ CBNV.
5. Các hoạt động phong trào.

Chính sách phụ cấp

1. Các phụ cấp do công tác lưu động.
2. Sử dụng xe hơi.
3. Sử dụng điện thoại.
4. Giao tiếp khách hàng, đối tác,...
5. Tham gia hiệp hội chuyên nghiệp.

Chương 3: Khen thưởng và kỷ luật

Đề bạt, khen thưởng

1. Mục đích.
2. Các nguyên tắc và điều kiện để được khen thưởng.
3. Các hình thức khen thưởng, công nhận thành tích áp dụng trong công ty.
4. Chính sách đề bạt.

Kỷ luật

1. Các nguyên tắc áp dụng trong kỷ luật.
2. Các hình thức kỷ luật.
3. Các vi phạm buộc thôi việc.
4. Các vi phạm nội quy khác.
5. Liệt kê các lỗi vi phạm kỷ luật điển hình.

Chương 4: Đào tạo và nâng cao trình độ lành nghề

1. Quy định về hướng dẫn cho nhân viên mới vào làm việc trong công ty (quyền hạn, trách nhiệm của cả người hướng dẫn và người mới vào làm việc)
2. Quy định về huấn luyện tại chỗ.
3. Các quy định về đào tạo (đối tượng, điều kiện, quyền lợi, trách nhiệm)
4. Quy định về huấn luyện kỹ thuật như phòng cháy, chữa cháy,...

Chương 5: An toàn và chăm sóc sức khỏe

1. Các quy định về an toàn nơi làm việc.
2. Các quy định về vệ sinh, trật tự nơi làm việc, gửi xe.
3. Các quy định về kiểm tra y tế định kỳ.
4. Các quy định bảo hiểm y tế, thời gian và chế độ thanh toán tiền thuốc.
5. Các quy định về hoạt động của y tế công ty.

Chương 6: Quy định về hành vi CBCNV

1. Quy định về thái độ ứng xử.
2. Quy định về quan hệ với khách hàng.
3. Quy định về sử dụng các phương tiện truyền thông, giao tiếp.
4. Quy định khi quyền lợi bị xung đột.



CHƯƠNG 2: THIẾT LẬP CHÍNH SÁCH NGUỒN NHÂN LỰC

Giới thiệu

Hoạch định nguồn nhân lực giúp cho tổ chức xác định rõ khoảng cách giữa hiện tại và định hướng tương lai về nhu cầu nhân lực của tổ chức; chủ động thấy trước được các khó khăn và tìm các biện pháp nhằm đáp ứng nhu cầu nhân lực. Đồng thời, hoạch định nguồn nhân lực giúp cho tổ chức thấy rõ hơn những hạn chế và cơ hội của nguồn tài sản nhân lực mà tổ chức hiện có. Điều này có ý nghĩa quan trọng trong hoạch định các chiến lược kinh doanh. Nói khác đi, hoạch định nguồn nhân lực không thể thực hiện một cách tách biệt mà phải được kết nối một cách chặt chẽ với chiến lược của công ty.

Mục tiêu:

- Trình bày được khái niệm, ý nghĩa của hoạch định nguồn nhân lực;
- Mô tả được quá trình hoạch định nguồn nhân lực;
- Trình bày được các cách áp dụng các biện pháp và nguyên tắc tinh giảm biên chế;
- Nghiêm túc khi nghiên cứu.

Nội dung chính

1. Khái niệm hoạch định nguồn nhân lực

Trên cơ sở nghiên cứu các vấn đề một cách hệ thống, công tác hoạch định trong nền kinh tế thị trường được sử dụng nhằm làm giảm tối đa các bất trắc, rủi ro và nhằm làm giảm bớt các sai lầm và lãng phí. Tuy nhiên, hoạch định không phải là những con số cứng nhắc, áp đặt, bắt buộc các doanh nghiệp phải luôn tuân theo, hoạch định là quá trình suy nghĩ về phía trước, là phương pháp giải quyết những khó khăn và tìm kiếm, đưa ra đường lối phát triển theo các mục tiêu mong muốn thông qua các hành động hợp lý dựa trên các kiến thức biết trước. Các kế hoạch dài hạn có thể được thay thế bằng hàng loạt các kế hoạch, chương trình ngắn hạn được điều chỉnh theo tín hiệu của thị trường và tình hình hoạt động thực tế của doanh nghiệp.

Về phương diện nguồn nhân lực, công tác hoạch định giúp cho doanh nghiệp thấy rõ được phương hướng, cách thức quản trị nguồn nhân lực của mình, bảo đảm cho doanh nghiệp có được đúng người cho đúng việc, vào đúng thời điểm cần thiết và linh hoạt đối phó với những thay đổi trên thị trường. Thừa nhân viên sẽ làm tăng chi phí, thiếu nhân viên hoặc chất lượng nhân viên không đáp ứng yêu cầu sẽ ảnh hưởng đến chất lượng thực hiện công việc và bỏ lỡ cơ

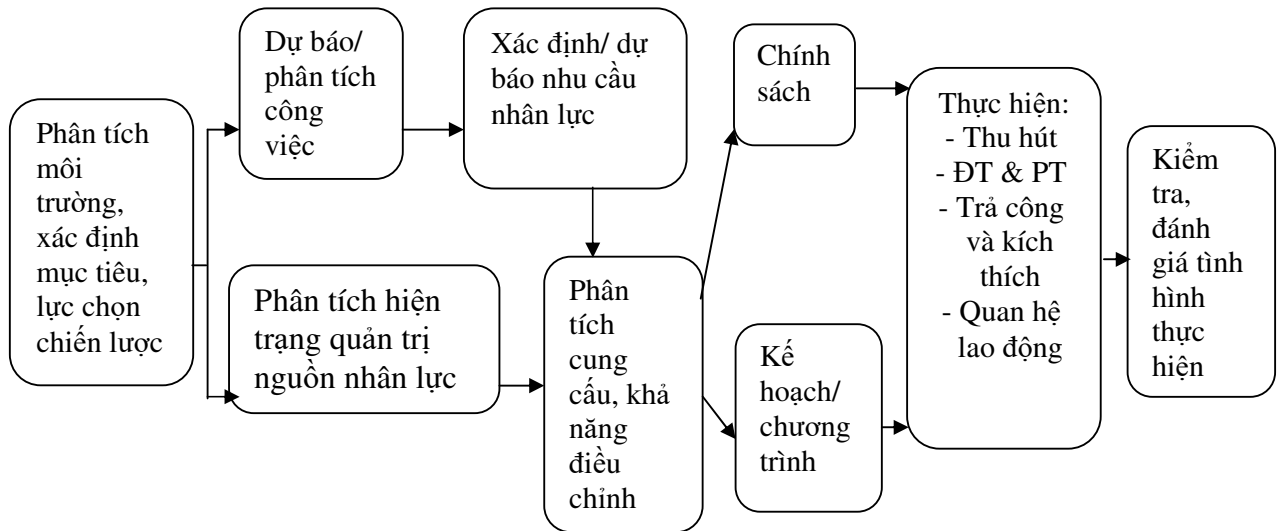
hội kinh doanh. Tuy nhiên hoạch định nguồn nhân lực không chỉ đơn thuần chú ý đến việc dự báo và tuyển đủ số lượng nhân viên cần thiết cho doanh nghiệp.

Hoạch định nguồn nhân lực là quá trình nghiên cứu, xác định nhu cầu nguồn nhân lực, đưa ra các chính sách và thực hiện các chương trình, hoạt động bảo đảm cho doanh nghiệp có đủ nguồn nhân lực với các phẩm chất, kỹ năng phù hợp để thực hiện công việc có năng suất, chất lượng và hiệu quả cao.

2. Quá trình hoạch định nguồn nhân lực

Quá trình hoạch định nguồn nhân lực cần được thực hiện trong mối liên hệ mật thiết với quá trình hoạch định và thực hiện các chiến lược và chính sách kinh doanh của doanh nghiệp. Thông thường, quá trình hoạch định được thực hiện theo các bước sau đây:

- Phân tích môi trường, xác định mục tiêu và chiến lược cho doanh nghiệp.
- Phân tích hiện trạng quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.
- Dự báo khối lượng công việc (đối với các mục tiêu, kế hoạch dài hạn, trung hạn) hoặc xác định khối lượng công việc và tiến hành phân tích công việc (đối với các mục tiêu, kế hoạch ngắn hạn).
- Dự báo nhu cầu nguồn nhân lực (đối với các mục tiêu, kế hoạch dài hạn, trung hạn) hoặc xác định nhu cầu nguồn nhân lực (đối với các mục tiêu, kế hoạch ngắn hạn).
- Phân tích quan hệ cung cầu nguồn nhân lực, khả năng điều chỉnh và đề ra các chính sách, kế hoạch, chương trình thực hiện giúp cho doanh nghiệp thích ứng với các nhu cầu mới và nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực.
- Thực hiện các chính sách, kế hoạch, chương trình quản trị nguồn nhân lực của doanh nghiệp trong bước 5
- Kiểm tra, đánh giá tình hình thực hiện.



Sơ đồ 1.3. Tiến trình hoạch định nguồn nhân lực

3. Phân tích môi trường kinh doanh, xác định mục tiêu và chiến lược của doanh nghiệp.

Phân tích môi trường kinh doanh với các điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội, đe dọa (SWOT) là cơ sở cho việc xác định mục tiêu, chiến lược cho doanh nghiệp nói chung và hoạch định nguồn nhân lực nói riêng. Môi trường kinh doanh của doanh nghiệp, được phân loại thành môi trường bên ngoài và môi trường bên trong (môi trường nội bộ). Môi trường bên ngoài bao gồm: môi trường vĩ mô và môi trường tác nghiệp, sẽ tạo ra các nguy cơ đe dọa (Threat) và các cơ hội (Opportunity) cho tổ chức, doanh nghiệp.

Môi trường vĩ mô bao gồm các yếu tố bên ngoài doanh nghiệp, địa hình và có ảnh hưởng đến môi trường tác nghiệp và môi trường nội bộ, và tạo ra các cơ hội và nguy cơ đối với doanh nghiệp. Ví dụ: các yếu tố kinh tế, chính trị, chính sách của chính phủ, các yếu tố về văn hóa, xã hội, điều kiện tự nhiên và trình độ trang bị kỹ thuật, công nghệ trong khu vực hoặc quốc gia.

Môi trường tác nghiệp bao gồm các yếu tố bên ngoài doanh nghiệp, định hướng cạnh tranh trong ngành như các đối thủ cạnh tranh, khách hàng, người cung ứng nguyên vật liệu, các đối thủ tiềm ẩn và các hàng hóa thay thế.

Môi trường nội bộ bao gồm các yếu tố thuộc về các nguồn lực bên trong của doanh nghiệp như nguồn nhân lực, tài chính, trình độ công nghệ, kỹ thuật, khả năng nghiên cứu và phát triển. Riêng về khía cạnh nguồn nhân lực, sau khi phân tích ảnh hưởng của môi trường kinh doanh, chúng ta cần xác định được một số vấn đề như: Thế mạnh của nguồn nhân lực trong doanh nghiệp là gì?

Điều này có ảnh hưởng gì đến việc hình thành và thực hiện các chiến lược, chính sách kinh doanh của doanh nghiệp? Khả năng cung cấp ứng viên từ thị trường lao động địa phương cho các công việc phổ biến trong doanh nghiệp như thế nào? Luật lao động, luật công đoàn và các quy định về mức tối thiểu, về thời gian làm việc,... sẽ ảnh hưởng đến điều kiện làm việc của nhân viên trong doanh nghiệp ra sao? Các nhân viên trong tương lai mong đợi gì ở doanh nghiệp? các đối thủ cạnh tranh sẽ có thể đáp ứng được những điều kiện nào của ứng viên? Khả năng của doanh nghiệp có thể tuyển những ứng viên có các kỹ năng cao, khan hiếm trên thị trường địa phương ra sao?

Phân tích sự thay đổi và tác động của các yếu tố trong môi trường bên ngoài kết hợp với các điểm mạnh, điểm yếu trong nội tại doanh nghiệp sẽ giúp cho doanh nghiệp xác định chính xác mục tiêu và lựa chọn được chiến lược phù hợp cho doanh nghiệp.

Mục tiêu là các tiêu đích hoặc kết quả cụ thể mà doanh nghiệp muốn phấn đấu đạt được, được sử dụng làm định hướng cho các nhà soạn thảo quyết định. Việc phân tích và lựa chọn chiến lược của doanh nghiệp sẽ được thực hiện sau khi phân tích môi trường và lựa chọn các mục tiêu hợp lý. Từ các mục tiêu, chiến lược chung của toàn doanh nghiệp, sẽ có các mục tiêu, chiến lược chức năng như các mục tiêu và chiến lược về nguồn nhân lực, tài chính, marketing, sản xuất, nghiên cứu và phát triển.

4. Phân tích hiện trạng quản trị nguồn nhân lực

Phân tích hiện trạng quản trị nguồn nhân lực nhằm xác định được các điểm mạnh, điểm yếu, những khó khăn, thuận lợi của doanh nghiệp. Quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp vừa có tính chất hệ thống, vừa có tính chất quá trình.

- Về phương diện hệ thống, quản trị nguồn nhân lực của doanh nghiệp bao gồm các yếu tố sau:
 - + Nguồn nhân lực
 - + Cơ cấu tổ chức
 - + Các chính sách
- Về phương diện quá trình, quản trị nguồn nhân lực là tổng hợp các quá trình thu hút, đào tạo, phát triển và duy trì nguồn nhân lực trong doanh nghiệp. Việc phân tích quản trị nguồn nhân lực của doanh nghiệp đòi hỏi phải đặt các yếu tố của hệ thống và quá trình hoạt động quản trị nguồn nhân lực vào trong môi trường làm việc cụ thể với các yếu tố: công việc,

phong cách lãnh đạo, các giá trị văn hóa, tinh thần trong doanh nghiệp. Kết quả hoạt động của quản trị nguồn nhân lực cần được phản ánh ở cả hiệu quả làm việc của tổ chức doanh nghiệp lẫn hiệu quả làm việc của các cá nhân trong doanh nghiệp. Có thể áp dụng phương pháp bản câu hỏi, phỏng vấn để thu thập những thông tin, đánh giá của nhân viên về những vấn đề sau:

- + Mức độ động viên, kích thích của doanh nghiệp và công việc đối với nhân viên.
- + Sự thỏa mãn của nhân viên đối với công việc.
- + Môi trường văn hóa của tổ chức.
- + Cách thức con người được quản lý trong doanh nghiệp.
- + Sự cam kết thực hiện đối với công việc của công ty.
- + Tính rõ ràng của các mục tiêu trong doanh nghiệp.
- + Những vấn đề khó khăn và tồn tại trong doanh nghiệp.
- + Cách thức giải quyết các khó khăn, tồn tại và hoàn thiện quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.

5. Dự báo nhu cầu nguồn nhân lực

Vấn đề dự báo nguồn nhân lực của doanh nghiệp thường áp dụng cho các mục tiêu, kế hoạch dài hạn và được thực hiện trên cơ sở các dự báo về:

- Khối lượng công việc cần thiết phải thực hiện.
- Trình độ trang bị kỹ thuật và khả năng thay đổi về công nghệ kỹ thuật.
- Sự thay đổi về tổ chức hành chính làm nâng cao năng suất lao động như: áp dụng nhóm chất lượng, nhóm tự quản, luân phiên thay đổi công việc, làm phong phú nội dung công việc, thay đổi cơ cấu tổ chức,...
- Cơ cấu ngành nghề theo yêu cầu của công việc.
- Khả năng nâng cao chất lượng nhân viên.
- Tỷ lệ nghỉ việc trong nhân viên.
- Yêu cầu nâng cao chất lượng sản phẩm, dịch vụ.
- Khả năng tài chính của doanh nghiệp để có thể thu hút lao động lành nghề trên thị trường lao động.

Các tổ chức có thể sử dụng các phương pháp định lượng hoặc định tính để dự báo nhu cầu nhân viên:

- phương pháp định lượng gồm: phương pháp phân tích xu hướng, phương pháp phân tích tương quan, phương pháp hồi quy, sử dụng máy tính để dự báo nhu cầu nhân viên.
- phương pháp định tính gồm: phương pháp theo đánh giá của các chuyên gia, phương pháp Delphi

6. Phân tích quan hệ cung cầu, khả năng điều chỉnh hệ thống quản trị nguồn nhân lực

Trên cơ sở so sánh dự báo nhu cầu nguồn nhân lực trong các kế hoạch dài hạn và nguồn nhân lực sẵn có, doanh nghiệp sẽ đưa ra các chính sách và một số chương trình, kế hoạch nguồn nhân lực nhằm giúp cho doanh nghiệp điều chỉnh, thích nghi với các yêu cầu mới.

Đối với các mục tiêu và kế hoạch ngắn hạn, sau khi xác định được khối lượng công việc cần thiết được thực hiện, doanh nghiệp cần tiến hành thực hiện phân tích công việc. Phân tích công việc sẽ giúp cho doanh nghiệp xác định được nhu cầu số lượng nhân viên với các phẩm chất, kỹ năng cần thiết để thực hiện các công việc trong tương lai và làm cơ sở cho việc phân công bố trí lại cơ cấu tổ chức, tinh giảm biên chế hoặc tuyển dụng thêm nhân viên mới.

Phân tích khả năng cung cầu lao động cho các kế hoạch ngắn hạn, sẽ giúp cho doanh nghiệp đề ra các chính sách, kế hoạch và chương trình cụ thể về nguồn nhân lực của doanh nghiệp như cần tuyển thêm bao nhiêu nhân viên, cơ cấu ngành nghề, tiêu chuẩn ra sao; cần áp dụng các chương trình, khóa huấn luyện nào, nội dung đào tạo, huấn luyện, quyền lợi và trách nhiệm của các đối tượng tham dự, nguồn kinh phí cho đào tạo, huấn luyện, dự tính hiệu quả của đào tạo; chế độ lương bổng, đãi ngộ nên có gì sửa đổi, bổ sung?

7. Thực hiện

Hoạch định nguồn nhân lực cho biết doanh nghiệp sẽ thừa hay thiếu các nhân viên cần thiết cho hoạt động kinh doanh của mình. Tuy nhiên, để đảm bảo cho doanh nghiệp luôn có đủ số lượng lao động với các phẩm chất kỹ năng cần thiết và sử dụng có hiệu quả nhất nguồn nhân lực đó, doanh nghiệp phải chú trọng không chỉ các công việc thuộc về tuyển dụng, tinh giảm biên chế, mà còn phải thực hiện phối hợp các chính sách, kế hoạch, chương trình quản trị nguồn nhân lực của doanh nghiệp trong các lĩnh vực khác như: đào tạo và phát triển, trả công, động viên, kích thích tại nơi làm việc,... Suy cho cùng, tất cả các hoạt

động quản trị nguồn nhân lực đều ít nhiều liên quan đến quá trình hoạch định nguồn nhân lực.

7.1. Có nhiều giải pháp để khắc phục tình trạng thiếu hụt nguồn nhân lực với những ưu nhược điểm gắn liền với từng giải pháp. Vấn đề là công ty quyết định giải pháp nào tùy thuộc vào hoàn cảnh cụ thể của công ty. Các giải pháp có thể là:

- Sử dụng các giải pháp hỗ trợ khác để khắc phục tình trạng thiếu hụt nhân lực.
- Tuyển dụng ồ ạt hoặc chọn lọc.
- Điều chỉnh chính sách tiền lương mang tính kích thích cao.
- Cải thiện điều kiện lao động để nâng cao hiệu suất làm việc.
- Phát triển hệ thống đào tạo, đề bạt để kích thích nhân viên.
- Điều chỉnh các mục tiêu của tổ chức.

Tuyển dụng thêm sẽ phức tạp vì vậy khi thiếu hụt nhân lực các nhà quản trị nghĩ ngay đến các giải pháp hỗ trợ khác. Các giải pháp hỗ trợ khác thường được sử dụng là:

- **Giải pháp giờ phụ trội (hay còn gọi là tăng giờ, tăng ca)**

Giải pháp này thường được áp dụng khi sản xuất hay dịch vụ vào mùa cao điểm hay khi công ty ký kết được các hợp đồng ngắn hạn.

Đặc điểm của giải pháp này là tiền lương trả cho giờ phụ trội thường cao hơn so với bình thường.

+ **Hạn chế của giải pháp này:**

- Khó có thể áp dụng trong một thời gian dài (vì sức khỏe và luật định không cho phép).
- Nếu thực hiện trong một gian dài sẽ không hiệu quả.
- Công nhân sẽ mệt mỏi và làm việc thiếu nhiệt tình khi quay về với chế độ làm việc bình thường.
- Lạm dụng quá mức có thể dẫn đến tranh chấp xung đột giữa người sử dụng lao động và người lao động.

- **Giải pháp gia công :**

Hợp đồng gia công là ký kết hợp đồng với các công ty khác nhằm sản xuất sản phẩm cho mình. Giải pháp này sẽ có lợi cho đôi bên nếu được thực hiện trong một thời gian dài.

+ Hạn chế :

- Có thể làm cho công ty bị động.
- Làm tăng thêm sức mạnh cạnh tranh cho đối thủ

- **Giải pháp thuê tuyển nhân công tạm thời :**

Giải pháp này thường được áp dụng khi sản xuất vào mùa vụ, trong các giai đoạn chuyển đổi mùa.

+ Hạn chế:

- Những nhân công tạm thời thường có chuyên môn kém.
- Có thể họ làm việc thiếu nhiệt tình.

- **Thuê lao động từ những công ty cho thuê::**

Ngày nay đã xuất hiện các công ty chuyên cho thuê lao động như các doanh nghiệp vệ sĩ hay các cơ quan dịch vụ lao động... Các cơ quan này chịu mọi trách nhiệm liên quan đến nhân sự của mình.

+ Ưu điểm của giải pháp này:

- Giảm bớt được các chi phí có liên quan đến nhân sự.
- Các nhân công này thường có chuyên môn và tính kỷ luật cao hơn so với lao động tạm thời.

+ Hạn chế:

- Các lao động thuê thường không được hưởng những lợi ích mang tính phúc lợi của công ty mình phục vụ nên có tâm lý chán nản.
- Các công ty cho thuê đôi khi không thực hiện các nghĩa vụ bảo đảm lợi ích cho nhân viên của mình (BHXH, BHYT)

7.2. Về cơ bản những giải pháp khắc phục tình trạng thừa nhân viên sẽ bao gồm:

- Điều chỉnh các mục tiêu của tổ chức
- Phân bổ lại nhân sự (sử dụng nhân sự dư thừa vào các bộ phận khác bằng việc tái đào tạo).
- Giảm thời gian làm việc

- Cho nghỉ việc tạm thời
- Chính sách giảm biên chế

Chính sách giảm biên chế thường bao gồm các chính sách cụ thể sau:

- Khuyến khích về hưu sớm
- Trợ cấp cho thôi việc
- Cho các doanh nghiệp khác thuê lại nhân công
- Sa thải

Khi thực hiện các giải pháp trên các nhà quản trị về con người cần phải có kế hoạch cụ thể vì nó liên quan đến nhiều các vấn đề khác như: vấn đề đào tạo, chi phí xã hội, tiền lương ...

Hoạch định nguồn nhân lực liên quan đến nhiều chiến lược khác của tổ chức như: chiến lược tài chính, thị trường, chiến lược kinh doanh ... vì vậy khi ra các quyết định về nguồn nhân lực các nhà quản trị cần phải cân nhắc xem xét trong mối quan hệ tổng thể với các chiến lược khác của doanh nghiệp.

8. Kiểm tra, đánh giá tình hình thực hiện

Mục đích của kiểm tra, đánh giá là hướng dẫn các hoạt động hoạch định nguồn nhân lực, xác định các sai lệch giữa kế hoạch và thực hiện, các nguyên nhân dẫn đến các sai lệch đó và đề ra các biện pháp hoàn thiện.



CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Thế nào là hoạch định nguồn nhân lực?
2. Trình bày các bước thực hiện trong quá trình Hoạch định nguồn nhân lực?
3. Trình bày ưu nhược điểm của các phương pháp dự báo nhu cầu nhân viên cho doanh nghiệp?
4. Các doanh nghiệp có thể áp dụng những biện pháp nào để tinh giảm biên chế?

TÌNH HUỐNG

CHO AI NGHỈ VIỆC?

Một trong những vấn đề khó xử nhất của nhà quản trị là phải quyết định cho nhân viên nghỉ việc. Do khối lượng công việc giảm, giám đốc công ty CP may Toàn Thắng quyết định giảm 40 trong số 350 cán bộ, công nhân của công ty, trong đó, có hai người trong số những nhân viên sau đây của phòng Quản trị nguồn nhân lực:

- Cô Ngọc, 27 tuổi, tốt nghiệp Quản trị kinh doanh, đã làm việc với công ty 4 năm ở công việc hiện tại: phụ trách định mức lao động. Trong ba năm cuối được đánh giá là thực hiện công việc xuất sắc. Tuy nhiên, trong bốn tháng đầu năm nay cô Ngọc đã nghỉ bệnh 9 lần.
- Anh Hòa, 25 tuổi, có 3,5 năm làm việc trong công ty, mới về phòng được nửa năm, phụ trách vấn đề tiền lương. Tốt nghiệp trung cấp tiền lương, dự định lấy vợ tháng sau. Vợ chưa cưới có sạp vải ở chợ An Đông, thu nhập cao, có nhà riêng. Anh Hòa đã xây dựng bảng lương mới cho doanh nghiệp, có tác dụng kích thích nhân viên trong doanh nghiệp rất tốt.
- Ông Lợi, 56 tuổi, phó phòng, phụ trách công tác tuyển dụng và giải quyết các khiếu tố, ký kết hợp đồng lao động, tốt nghiệp đại học tại chức cách đây 5 năm, đã làm việc cho doanh nghiệp cách đây 25 năm, bắt đầu từ một nhân viên văn thư và được thăng chức dần, không muốn nghỉ hưu sớm. Có vợ thường xuyên bị bệnh và 3 con gái, tất cả đều đã tốt nghiệp đại học.
- Ông Loan, 45 tuổi, tốt nghiệp Đại học ở Đông Âu về kinh tế lao động, đã làm giảng viên đại học trước khi về làm việc cho công ty, phụ trách công tác đào tạo. Có 6 năm kinh nghiệm ở cương vị phó phòng như hiện nay. Chất lượng công việc tùy hứng: Khi thích thì làm rất tốt, khi không thích thì chỉ làm ở mức độ trung bình.
- Cô Lan, 22 tuổi, tốt nghiệp trung cấp sư phạm, phụ trách văn thư và lưu giữ hồ sơ, tài liệu của công ty, có năng khiếu văn nghệ và biết cách tổ chức các hoạt động sinh hoạt tập thể, con gái ông phó chủ tịch quận, thực hiện công việc ở mức độ trung bình.

Theo những điều mô tả trên, lớp cử 6 người, mỗi người đóng vai một trong số các nhân vật sau đây: Trưởng phòng nguồn nhân lực và các nhân viên Ngọc, Lợi, Loan, Lan, Hòa.

Nếu là trưởng phòng, anh (chị) sẽ quyết định cho ai nghỉ việc? Tại sao?
Anh (chị) có cách giải quyết khác hay không?



CHƯƠNG 3: PHÂN TÍCH CÔNG VIỆC

Giới thiệu

Phân tích công việc là công việc đầu tiên cần phải biết của mọi nhà quản trị nhân sự. Phân tích công việc mở đầu cho vấn đề tuyển dụng nhân viên, là cơ sở cho việc bố trí nhân viên phù hợp. Một nhà quản trị không thể tuyển chọn đúng nhân viên, đặt đúng người vào đúng việc nếu không biết mô tả và phân tích công việc. Mục đích chủ yếu của phân tích công việc là hướng dẫn giải thích cách thức xác định một cách chi tiết các chức năng nhiệm vụ chủ yếu của công việc và cách thức xác định nên tuyển chọn hay bố trí những người như thế nào để thực hiện công việc tốt nhất.

Mục tiêu:

- Trình bày được bằng lời khái niệm và lợi điểm phân tích công việc;
- Phân tích được tiến trình phân tích công việc và các phương pháp phân tích công việc;
- Xây dựng được bảng thu thập thông tin phân tích công việc bằng các phương pháp phân tích công việc;
- Xây dựng được bảng mô tả công việc và bảng tiêu chuẩn công việc;
- Nghiêm túc khi nghiên cứu và thực hành.

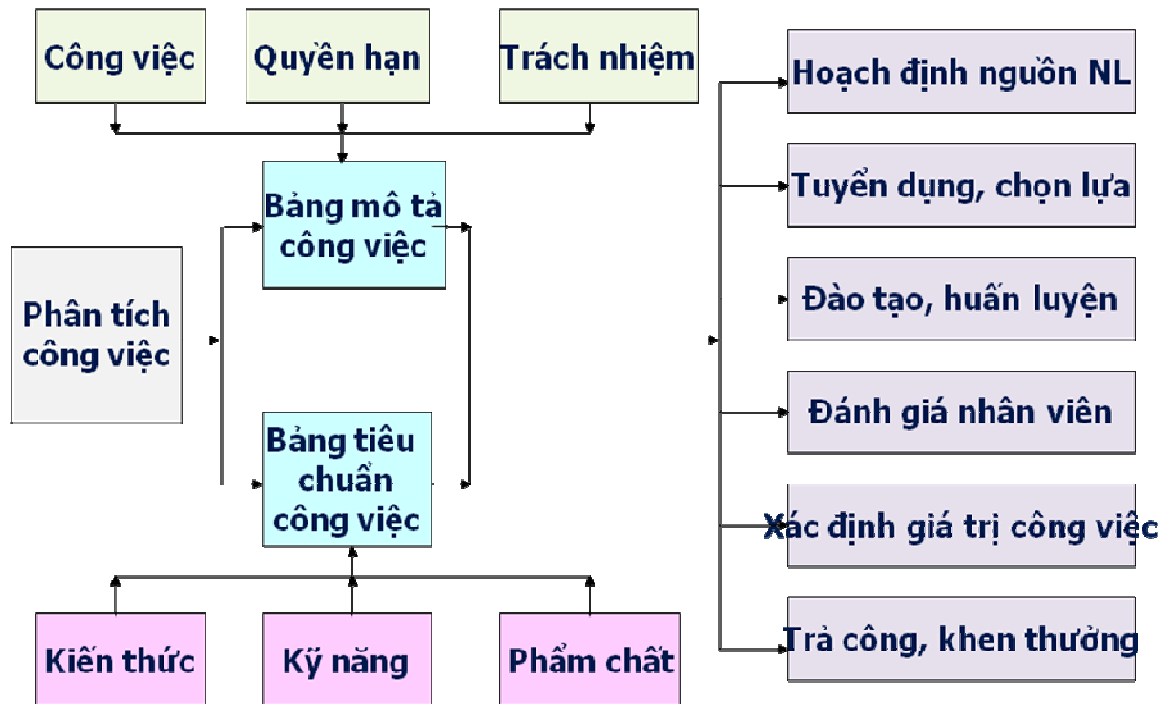
Nội dung chính

1. Định nghĩa

- **Công việc:** một số công tác cụ thể phải hoàn thành nếu tổ chức muốn đạt mục tiêu.
 - + Công việc trong một tổ chức là một đơn vị của công việc mà một nhân viên chịu trách nhiệm thực hiện công việc.
 - + Công việc là quan trọng bởi vì việc thực hiện của mỗi bộ phận của nó có thể cung cấp phần thưởng thỏa mãn nhu cầu của nhân viên.
- **Phân tích công việc:** là một quá trình nghiên cứu nội dung công việc nhằm xác định điều kiện tiến hành, các nhiệm vụ trách nhiệm, quyền hạn khi thực hiện công việc và các phẩm chất, kỹ năng nhân viên cần thiết phải có để có thể thực hiện tốt công việc.
 - + Nhân viên thực hiện những công tác gì? Khi nào hoàn tất?
 - + Công việc thực hiện ở đâu? Làm công việc đó như thế nào?

- + Tại sao phải thực hiện công việc đó? Cần tiêu chuẩn nào để thực hiện?

Mô tả và ghi lại cụ thể mục tiêu công việc, các nhiệm vụ và hoạt động của nó, các điều kiện hoàn thành công việc, các kỹ năng, kiến thức và thái độ cần thiết để hoàn thành công việc. Nó giúp nhà quản trị nhìn thấy bao quát về công việc. Thu thập để tách từ trong thực tế từ lần đầu tiên, có thêm công việc mới hay thay đổi do hậu quả.



Hình 3.1. Tiến trình phân tích công việc

2. Lợi điểm của phân tích công việc

- Bảo đảm thành công trong việc sắp xếp, chuyển chuyển, thăng thưởng.
- Loại bỏ bất bình đẳng về mức lương thông qua nhiệm vụ và công việc.
- Tạo kích thích lao động qua việc sắp xếp các mức thăng thưởng.
- Tiết kiệm thời gian, sức lực qua việc tiêu chuẩn hoá công việc từ đó giúp nhà quản trị có cơ sở làm kế hoạch và phân chi thời biểu công tác.
- Giảm bớt số người cần thay thế do thiếu hiểu biết về công việc trình độ.
- Tạo cơ sở để cấp quản trị và nhân viên hiểu nhau nhiều hơn.

3. Những thông tin cần thu thập trong phân tích công việc

- Thông tin về các yếu tố của điều kiện làm việc như: chế độ lương bổng, khen thưởng, các yếu tố về điều kiện vệ sinh lao động.
- Thông tin về các hoạt động thực tế của nhân viên tiến hành tại nơi làm việc như: phương pháp làm việc, các mối quan hệ trong thực hiện công việc.
- Thông tin về những phẩm chất mà nhân viên thực hiện công việc cần có như: trình độ học vấn, kiến thức, kinh nghiệm, sở thích, sức khỏe, quan điểm,...
- Thông tin về các loại máy móc, thiết bị kỹ thuật tại nơi làm việc như: số lượng, chủng loại, quy trình kỹ thuật, tính năng tác dụng của các trang bị kỹ thuật,...
- Thông tin về các tiêu chuẩn mẫu trong thực hiện công việc đối với nhân viên, bao gồm cả các quy định về tiêu chuẩn hành vi và tiêu chuẩn kết quả thực hiện công việc.

4. Nội dung, trình tự thực hiện phân tích công việc.

Nội dung, trình tự thực hiện phân tích công việc thường không giống nhau trong các doanh nghiệp. Theo Dessler, quá trình thực hiện phân tích công việc gồm 6 bước sau đây:

- **Bước 1:** Xác định mục đích của phân tích công việc, từ đó xác định các hình thức thu thập thông tin phân tích công việc hợp lý nhất.
- **Bước 2:** Thu thập các thông tin cơ bản có sẵn trên cơ sở của các sơ đồ tổ chức, các văn bản về mục đích, yêu cầu, chức năng, quyền hạn của doanh nghiệp và các bộ phận cơ cấu, hoặc sơ đồ quy trình công nghệ và bảng mô tả công việc cũ (nếu có).
- **Bước 3:** Chọn lựa các phần việc đặc trưng, các điểm then chốt để thực hiện phân tích công việc nhằm làm giảm bớt thời gian và tiết kiệm hơn trong thực hiện phân tích các công việc tương tự như nhau.
- **Bước 4:** Áp dụng các phương pháp khác nhau để thu thập thông tin phân tích công việc. Tùy theo yêu cầu về mức độ chính xác và chi tiết của thông tin cần thu thập, tùy theo loại hình công việc và khả năng về tài chính của doanh nghiệp có thể sử dụng một hoặc kết hợp các phương pháp thu thập thông tin phân tích công việc sau đây: phỏng vấn, bảng câu hỏi và quan sát.

- **Bước 5:** Kiểm tra, xác minh tính chính xác của thông tin. Những thông tin thu thập để phân tích công việc cần được kiểm tra lại mức độ chính xác và đầy đủ thông qua chính các nhân viên thực hiện công việc hoặc các vị lãnh đạo, có trách nhiệm giám sát thực hiện công việc đó.
- **Bước 6:** Xây dựng bảng mô tả công việc và bảng tiêu chuẩn công việc.

5. Các phương pháp phân tích công việc

5.1. Bảng câu hỏi: Liệt kê những câu hỏi đã chuẩn bị trước và phát cho nhân viên điền các câu trả lời.

Ở phương pháp này nhà quản trị gửi các câu hỏi đến các đối tượng có liên quan đến việc tìm hiểu các thông tin cho việc phân tích công việc. Các đối tượng mà các nhà quản trị thường đề nghị họ cung cấp thông tin bao gồm:

- Người đảm nhận công việc
- Người giám sát công việc
- Chuyên gia phân tích công việc
- Một nhóm những người với cùng một chức danh công việc.

Tất nhiên không nhất thiết là tất cả các nhân viên đều phải điền vào bảng câu hỏi. Người ta có thể chọn một cách ngẫu nhiên cho từng chức danh công việc. Điều đó giúp chúng ta giảm bớt khối lượng thông tin cần xử lý mà vẫn bảo đảm độ chính xác cho phép. Tất nhiên ta có thể phải xác nhận sự đúng đắn của các câu trả lời trong giai đoạn quan sát của nghiên cứu này.

Trong bảng câu hỏi ngoài những chi tiết cơ bản như tên tuổi, phòng ban, chức vụ, ... người chịu trách nhiệm mô tả cần phải mô tả toàn bộ nhiệm vụ, mục đích công việc, khối lượng công việc hoặc số sản phẩm,...

Bảng câu hỏi phân tích công việc thường đề cập đến các vấn đề sau đây:

- Thông tin chung về vị trí công việc
- Giám sát và chịu sự giám sát
- Các lĩnh vực kiến thức và kỹ năng nghề nghiệp
- Sử dụng ngôn ngữ
- Sử dụng thị giác và các giác quan khác
- Các quyết định quản lý và kinh doanh
- Các giao tiếp nội bộ và bên ngoài

- Các cuộc họp mà bạn tham dự, làm chủ tọa hoặc làm người dẫn chương trình
- Các hoạt động thể chất
- Sử dụng thiết bị, máy móc và dụng cụ
- Các điều kiện môi trường
- Các đặc tính khác của công việc

Tuy nhiên phương pháp này có những trở ngại, hạn chế:

- Công nhân không thích điền vào bảng câu hỏi một cách chi tiết và vì thế sẽ không trả lời đầy đủ.
- Cả công nhân lẫn cấp điều hành không có nhiều thời gian để xử lý bảng câu hỏi.

Đây được coi là phương pháp hữu hiệu nhất để thu thập thông tin phân tích công việc.

Khi cảm thấy thông tin thu thập không được đầy đủ, cán bộ phân tích nên thảo luận lại với nhân viên thực hiện công việc.

5.2. *Phỏng vấn:* Có thể trực tiếp phỏng vấn từng cá nhân, với nhóm nhân viên thực hiện cùng một công việc hoặc từ quản đốc để lấy thêm thông tin họ, và kiểm tra lại họ khai có đúng không. Có thể phỏng vấn nhóm nhân viên sau đó nhóm quản đốc.

5.3. *Quan sát:* Cho phép các nhà phân tích chỉ ra đầy đủ và chi tiết thời gian, mức độ thường xuyên, tính phức tạp của các nhiệm vụ, trách nhiệm khi thực hiện các công việc khác nhau, các thông tin về điều kiện làm việc, các máy móc, dụng cụ, nguyên vật liệu sử dụng trong quá trình làm việc và hiệu quả thực hiện công việc. Công việc đòi hỏi kỹ năng, nếu làm việc trí óc thì không đủ.

5.4. *Ghi chép lại trong nhật ký:* yêu cầu công nhân ghi lại mô tả hoạt động hằng ngày, nhờ vào phương pháp này để biết công nhân phóng đại tầm quan trọng của công việc trong các phương pháp trước.

5.5. *Ngoài ra còn có các phương pháp khác như:* Ghi chép lại trong nhật ký, bảng danh sách kiểm tra,...

6. Mô tả công việc

Là một tài liệu cung cấp thông tin liên quan đến các công tác cụ thể, các nhiệm vụ và trách nhiệm của công việc. Được mô tả liệt kê chính xác, xúc tích

những điều mà công nhân viên phải thực hiện. Làm cái gì, làm thế nào, và các điều kiện mà các nhiệm vụ đó được thực thi.

Bản mô tả công việc là một tài liệu giải thích trả lời các câu hỏi sau:

- Người thực hiện công việc? Vị trí của họ trong hệ thống của tổ chức?
- Tại sao công việc đó phải được thực hiện?
- Mục tiêu công việc đó là gì?
- Công việc phải làm gì? hay các nhiệm vụ chủ yếu phải hoàn thành?
- Công việc được thực hiện ở đâu?
- Khi nào công việc được coi là hoàn tất?
- Phương tiện, trang bị thực hiện công việc?
- Điều kiện làm việc và rủi ro có thể?

Như vậy bản mô tả công việc là một bản liệt kê chính xác và xúc tích những điều mà nhân viên phải thực hiện. Nó cho biết nhân viên làm cái gì? Làm như thế nào? Và các điều kiện mà nhân viên đó được thực thi.

Nói chung bản mô tả công việc nhằm trả lời các câu hỏi cơ bản: Ai? Tại sao? Cái gì? Khi nào? Ở đâu? Bằng cách nào?

Do đặc thù về quy mô, trình độ và cách thức tổ chức của các doanh nghiệp và do mục đích phân tích công việc khác nhau nên trong thực tế không có biểu mẫu thống nhất cho bảng mô tả công việc. Tuy nhiên bảng mô tả công việc thường có các nội dung chủ yếu sau:

- Nhận diện công việc
- Tóm tắt công việc
- Các mối quan hệ trong thực hiện công việc
- Chức năng, trách nhiệm trong công việc
- Thẩm quyền của người thực hiện công việc
- Các tiêu chuẩn mẫu đánh giá nhân viên thực hiện công việc
- Điều kiện, nơi làm việc, rủi ro có thể xảy ra
- Máy móc và thiết bị thực hiện công việc

Bản mô tả công việc

Tên công ty:

Chức vụ.....
Phòng/ bộ phận:.....
Nơi làm việc.....
Báo cáo cho.....
Mục đích công việc.....
Phạm vi công việc.....
Nhiệm vụ và trách nhiệm.....
Tiêu chuẩn.....
Mức phấn đấu.....

CÁC HƯỚNG DẪN VIẾT BẢN MÔ TẢ CÔNG VIỆC :

- Liệt kê các nhiệm vụ và trách nhiệm theo trình tự hợp lý
- Viết rõ, đơn giản và súc tích các nhiệm vụ và trách nhiệm riêng biệt
- Bắt đầu mỗi câu bằng động từ hành động
- Sử dụng những từ có thể định lượng được khi có thể
- Sử dụng những từ cụ thể và hạn chế tối đa những từ mơ hồ
- Sử dụng những thuật ngữ đã được chuẩn hóa
- Trả lời các câu hỏi: How, What, Where, When, Why, Who
- Xác định rõ kết quả hoặc tiêu chuẩn cuối cùng được sử dụng để đánh giá.

7. Mô tả tiêu chuẩn công việc

Là bảng trình bày các điều kiện, tiêu chuẩn tối thiểu có thể chấp nhận được mà một người cần phải có để hoàn thành một công việc nhất định nào đó. Trình độ học vấn, kinh nghiệm, nhân cách và khả năng thể lực.

- Dữ kiện tổng quát: Ở bộ phận nào, tên công việc, các tuyến quyền hạn, trách nhiệm.
- Bản chất công việc: hành chính, cơ khí, hay giao tiếp. Ngoài trời, cực, bản? Mỗi tương quan với các công việc khác để biết bản chất quan trọng không?
- Trả lương: phương pháp nào? Bao nhiêu? Phụ thưởng, chia lời, phụ cấp, phụ trợ,...

- Điều khoản huấn luyện: ở đâu, bao nhiêu lâu, cách thực hiện huấn luyện
- Cơ hội thăng thưởng: lý do, tuyển, thời hạn thăng thưởng
- Các tiêu chuẩn của nhân viên: dựa vào từng loại công việc: trình độ học vấn, chuyên môn, kỹ năng kinh nghiệm, giới tính, đặc tính cá nhân, khung tuổi, trí thông minh, nhanh, sức mạnh, chính xác, trung thực, phán đoán, khả năng lãnh đạo tỉ mỉ, thận trọng, trách nhiệm, rủi ro (cho điểm và đưa vào ma trận)

Sau khi phân tích xong:

- Kiểm tra lại các kết luận của mình cho cấp trên, đánh giá tính chính xác, hữu dụng. Phân tích công việc chí phí không cao, khả năng công tác cao
- Thảo ra bảng mô tả tiêu chuẩn công việc, đánh giá công việc để tính lương.



CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Xác định các mối quan hệ thực tiễn của phân tích công việc, mô tả công việc, tiêu chuẩn công việc?
2. Đánh giá ưu nhược điểm của các phương pháp thu thập thông tin phân tích công việc khác nhau. Mô tả phương pháp mà anh (chị) sử dụng để thu thập thông tin phân tích công việc trong các trường hợp sau: ngân hàng, xí nghiệp sản xuất nhỏ và tại cơ quan báo chí?
3. Trình bày cách thức hoàn thiện việc phân công chức năng, nhiệm vụ và mối quan hệ trong bộ máy quản lý?

TÌNH HUỐNG:**ĐÂY KHÔNG PHẢI LÀ VIỆC CỦA TÔI**

Mỹ Lan được tuyển vào làm việc cho một công ty điện thoại đã được năm tháng. Mỹ Lan nói thông thạo tiếng Anh và tiếng Ho. Trong quá trình phỏng vấn và theo bản mô tả công việc, không có điều khoản nào đề cập đến yêu cầu ứng viên phải biết tiếng Hoa. Công việc cô hay phải gián đoạn vì các đồng nghiệp thường nhờ cô phiên dịch hộ mỗi khi gặp các khách hàng nói tiếng Hoa. Lúc đầu, cô rất vui vẻ giúp đỡ các đồng nghiệp của mình. Tuy nhiên, khi công việc phiên dịch xảy ra thường xuyên, đôi khi kéo dài gần một nửa buổi làm việc, khiến cô phải luôn bận rộn và rất cố gắng mới hoàn thành hết công việc được giao, cô cảm thấy khó chịu và cho rằng công ty đã đối xử không công bằng vì cô không được trả thêm tiền lương, tiền thưởng cho thời gian làm công việc phiên dịch. Mỹ Lan nghĩ rằng phiên dịch tiếng Hoa không phải là công việc của cô, cuối cùng cô đã từ chối phiên dịch hộ cho các đồng nghiệp.

Câu hỏi:

1. Nếu là người phụ trách của phòng Dịch vụ khách hàng, anh (chị) sẽ giải quyết vấn đề này như thế nào?
2. Không phải mọi khía cạnh yêu cầu của công việc đều có thể trình bày trong bản mô tả công việc. Theo anh (chị), bản mô tả công việc cần được trình bày như thế nào để có thể tránh được hiện tượng từ chối của nhân viên: “Đây không phải là việc của tôi”.

Bài tập thực hành**Phân tích công việc**

Sử dụng bảng câu hỏi sau đây để thu thập thông tin phân tích công việc:

1. Anh chị hãy mô tả một ngày làm việc bình thường?
2. Những trách nhiệm chính trong công việc của anh chị là gì?
3. Theo anh chị những phần quan trọng nhất trong công việc là gì? Tại sao lại quan trọng?
4. Anh chị hãy kể tên và trình bày cách thức thực hiện những công việc khó nhất?
5. Theo anh chị những thách thức nhiều nhất trong công việc là gì?
6. Những kiến thức nào quan trọng liên quan đến công việc?
7. Những phần việc nào nên được ủy quyền? Ủy quyền cho ai? Như thế nào?
8. Loại tình huống nào thường gây căng thẳng nhất trong công việc?
9. Theo anh chị công việc đòi hỏi phải tham dự cuộc họp như thế nào?
10. Lĩnh vực nào của công việc thường tạo ra sự hài lòng nhất? Hoặc không hài lòng nhất? Tại sao?
11. Theo anh chị có các quan hệ nào trong thực hiện công việc? Điều kiện lao động, quy chế lao động như thế nào?
12. Anh chị thường phải giám sát hoạt động công việc của những ai? Ở chức vụ nào?
13. Các máy móc dụng cụ nào thường được sử dụng? Công dụng, tính năng, tác dụng, cách thức vận hành?
14. Trong toàn bộ quá trình làm việc, cần phải ra quyết định nào? Thời gian cần thiết để đưa ra quyết định như vậy?
15. Theo anh chị công việc có những yêu cầu trách nhiệm nào về tiền bạc, mức độ an toàn hoặc những giá trị khác?
16. Những tiêu chuẩn được sử dụng để đánh giá là thực hiện tốt công việc là gì?

BẢNG MÔ TẢ CÔNG VIỆC GIÁM ĐỐC PHỤ TRÁCH KINH DOANH

Logo công ty	Công ty	Bộ phận	BAN GIÁM ĐỐC
	Chức danh công việc:	GIÁM ĐỐC PHỤ TRÁCH KINH DOANH	
	Mã số công việc:		

Tóm tắt công việc (vì sao có công việc này, mục tiêu gì)

- Tham mưu cho Tổng Giám đốc, điều hành và chịu trách nhiệm về toàn bộ các chiến lược, chính sách, hoạt động thuộc lĩnh vực kinh doanh.
- Trực tiếp điều hành hoạt động của bộ phận kinh doanh có hiệu quả.

Quan hệ công việc

Báo cáo trực tiếp cho	Tổng Giám đốc	
Báo cáo gián tiếp cho		
Bên ngoài	Nội bộ	Bên ngoài
Khách hàng Đối thủ cạnh tranh Chính quyền Công chúng	<p>Tổng Giám đốc</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;">GD Kinh doanh</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p>Bộ phận kinh doanh</p>	Khách hàng Đối thủ cạnh tranh Chính quyền Công chúng

Các công việc, trách nhiệm liên quan đến bên ngoài

Khách hàng	Theo dõi doanh số bán hàng; đánh giá năng lực của khách hàng; lập kế hoạch bán hàng và các chính sách kinh doanh, chính sách khách hàng phù hợp.
Chính quyền,	Tham gia các hoạt động cộng đồng nhằm gia tăng uy tín,

công chúng	hình ảnh công ty.
Đối thủ cạnh tranh	So sánh lợi thế cạnh tranh để có chiến lược kinh doanh phù hợp.

Các công việc, trách nhiệm liên quan đến các đ/v bên trong

Ban Giám đốc	Báo cáo công việc hàng tháng, chịu trách nhiệm về hoạt động kinh doanh trong công ty.
Bộ phận	Chỉ đạo, điều hành công tác của bộ phận.
Các bộ phận khác	Phối hợp trong việc xây dựng định hướng và triển khai các hoạt động tác nghiệp liên quan đến lĩnh vực kinh doanh.

Các trách nhiệm chính

Nội dung	Tiêu chí đo lường, đánh giá
I. Các nhiệm vụ có tính chiến lược: <ul style="list-style-type: none"> • Đề xuất chiến lược kinh doanh và cùng với Ban Giám đốc xây dựng chiến lược kinh doanh, thích hợp và hiệu quả. • Đề xuất với Giám đốc về bảng giá, phương hướng bán hàng, giao hàng, giảm giá, khuyến mãi, hạch toán tài chính, quảng cáo, tiếp thị, tổ chức, phân công nhiệm vụ trong bộ phận. • Khi Tổng Giám đốc vắng mặt, được thực hiện ký duyệt các Hợp đồng và chứng từ bên ngoài theo ủy quyền. • Đề xuất các chính sách nâng cao sự thỏa mãn cho khách hàng. • Dự báo và phân tích tình hình kinh doanh và xu hướng thị trường. 	I. Chỉ tiêu tài chính <ul style="list-style-type: none"> • Doanh số/năm • Tỷ suất lợi nhuận/năm • Chi phí kinh doanh/doanh thu/lợi nhuận • Tỷ lệ nợ quá hạn.

II. Công việc tác nghiệp <ul style="list-style-type: none"> • Lên các mục tiêu phấn đấu và kế hoạch hành động của 	II. Chỉ tiêu thị phần và phát
---	--------------------------------------

<p>bộ phận.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nghiên cứu, phân tích nhu cầu khách hàng để ra quyết định và lập kế hoạch bán hàng phù hợp. • Quản lý các chương trình nghiên cứu thị trường, đánh giá hiệu quả của các hoạt động tiếp thị, quảng cáo, khuyến mãi. • Duy trì đều đặn việc đánh giá tiềm năng thị trường và đánh giá đối thủ từng thời điểm. • Ký duyệt các chi phí trong bộ phận theo định mức. • Xác định bảng báo giá và tỷ lệ chiết khấu. <p><u>Tác nghiệp với các đồng nghiệp, bộ phận khác:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Kết hợp với trưởng bộ phận nghiên cứu để đánh giá và phát triển sản phẩm mới. • Tư vấn cho phòng phát triển sản phẩm về các đặc điểm của sản phẩm như mẫu mã, kiểu, màu sắc, bao bì. • Phối hợp các trưởng bộ phận khác trong công ty để đưa ra các biện pháp phối hợp các hoạt động liên quan đến việc bàn hàng, giao nhận hàng, lên kế hoạch quảng cáo và trao đổi thông tin về đặc điểm khách hàng và hàng hóa. • Cùng với phòng Nhân sự tiến hành định hướng xây dựng và phát triển các chương trình đào tạo cho CBNV kinh doanh. • Trực tiếp phối hợp các hoạt động liên quan tới công việc. <p><u>Tác nghiệp với bên ngoài:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Đại diện công ty trong các hoạt động truyền thông, công chúng nhằm nâng cao hình ảnh, uy tín công ty. • Đàm phán hợp đồng với khách hàng và các nhà phân phối để quản lý, phân phối sản phẩm, thiết lập chiến lược và phát triển mạng lưới phân phối. • Giải quyết hoặc chỉ đạo giải quyết khiếu nại của khách 	<p>triển sản phẩm</p> <ul style="list-style-type: none"> • % tăng trưởng của thị phần • Doanh số các sản phẩm mới <p>III. Khách hàng</p> <ul style="list-style-type: none"> • Số lượng khách hàng mới. • Nâng cao mức độ hài lòng của khách hàng. • Các hoạt động xã hội của công ty, hình ảnh của công ty trong cộng đồng. <p>IV. Đối ngoại</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sự đánh giá của phía đối tác với công ty. • Sự ủng hộ của chính quyền địa phương. • Sự phát triển của hình
---	--

hàng về các sản phẩm và dịch vụ. <ul style="list-style-type: none"> • Tư vấn khách hàng và nhà phân phối về chính sách và sản phẩm, dịch vụ của công ty. • Lựa chọn các sản phẩm trưng bày tại các chương trình hội chợ hay giới thiệu sản phẩm. 	ảnh, thương hiệu của công ty.
---	-------------------------------

<p>III. Công việc quản lý bộ phận:</p> <p><u>Hoàn thiện các quy trình chuẩn:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Hoàn tất các biểu mẫu sử dụng trong bộ phận. <p><u>Tạo môi trường làm việc tốt, phân công bố trí NV:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Tổ chức điều hành công việc của nhân viên dưới quyền, kiểm tra chất lượng và đánh giá hiệu quả công việc. • Quản lý việc tuyển dụng, đào tạo và thực hiện đánh giá nhân viên khách quan, công bằng. • Hướng dẫn và hỗ trợ nhân viên cấp dưới, tạo không khí thoải mái trong công việc giữa các nhân viên. <p><u>Huấn luyện, đào tạo cấp dưới:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Kết hợp với trưởng bộ phận nhân sự trong việc đào tạo nhân viên. • Hướng dẫn nhân viên lập kế hoạch hành động cá nhân để thực hiện mục tiêu đề ra. <p><u>Tham gia các chương trình đào tạo nâng cao trình độ cá nhân.</u></p>	<p>V. Quản lý và đào tạo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hoàn thiện quy trình quản lý trong đ/v. • Trình độ, kỹ năng của nhân viên trong đ/v. • Mức độ tín nhiệm, hài lòng của CBNV trong đ/v. • Tỷ lệ nhân viên nghỉ việc.
---	---

IV. Công việc báo cáo <ul style="list-style-type: none"> • Định kỳ báo cáo hoạt động kinh doanh. • Báo cáo về tình trạng thu nợ. 	
---	--

Các nhiệm vụ khác	
Nội dung	Tiêu chí đo lường, đánh giá.
Thẩm quyền	
<p>Tài chính: Duyệt các khoản chi phí phục vụ cho công tác kinh doanh dưới.....đồng.</p> <p>Được Tổng Giám đốc ủy quyền ký kết các hợp đồng có giá trị dưới.....đồng.</p> <p>Thông tin:</p> <p>Được cung cấp tất cả các thông tin liên quan đến hoạt động kinh doanh của công ty.</p> <p>Được đại diện cho công ty làm việc với các cơ quan truyền thông trong phạm vi.</p> <p>Chức năng</p> <p>Được phát ngôn đại diện cho công ty khi được Tổng Giám đốc ủy quyền.</p> <p>Ra quyết định</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quyết định trực tiếp các vấn đề phát sinh trong lĩnh vực kinh doanh theo lệnh của Tổng Giám đốc. • Tham gia vào quá trình ra quyết định có liên quan đến hoạt động kinh doanh chung của công ty. <p>Nhân sự</p> <ul style="list-style-type: none"> • Đề xuất khen thưởng, kỷ luật CBNV trong bộ phận. • Ra quyết định tuyển dụng nhân sự cho bộ phận. 	
Điều kiện làm việc	
Thường xuyên đi công tác xa	
Phương tiện làm việc: Máy tính để bàn, máy tính cá nhân, điện thoại.	

Bản tiêu chuẩn công việc – Thư ký bộ phận sản xuất

TÊN CÔNG VIỆC:Thư ký Kỹ sư trưởng cơ khí	TÍNH CHẤT CÔNG VIỆC:Dài hạn
--	-----------------------------

Trình độ học vấn

Trình độ học vấn cần thiết:	
Phổ thông trung học	Kiểm tra văn hóa do công ty tổ chức
Ngành học: Chuyên môn hóa rộng	
Chức danh nghề nghiệp: Không đòi hỏi	
Đào tạo và bằng cấp chuyên môn: Ưu tiên người đã được đào tạo về thư ký nhưng không bắt buộc	

Kinh nghiệm làm việc cần thiết

Có ít nhất một năm làm công việc tương tự.

Kiến thức/ Kỹ năng cần thiết

Tốc độ đánh máy vi tính 60 từ / phút hoặc nhanh hơn
Các kỹ năng máy tính cơ bản

Yêu cầu về thể chất

Yêu cầu về sức khỏe: Có thể ngồi làm việc lâu

CHƯƠNG 4: TUYỂN DỤNG NHÂN VIÊN

Giới thiệu

Nhà quản lý Doanh nghiệp luôn tìm kiếm các ứng viên phù hợp cho các vị trí công việc Doanh nghiệp đang cần. Chọn được người đáp ứng các yêu cầu về chuyên môn, năng lực và cả sự phù hợp với văn hóa doanh nghiệp thông qua một quy trình tuyển dụng cùng với các buổi phỏng vấn là một yếu tố quan trọng trong sự thành công của bất kỳ doanh nghiệp nào.

Để có được nguồn nhân lực phù hợp, không cách nào khác, tổ chức đó phải tiến hành tuyển dụng nhân sự và quản lý sử dụng nguồn nhân lực. Tuyển dụng là tiền đề cho quá trình quản trị tài sản con người, là nhân tố quan trọng quyết định nhất đến việc sử dụng có hiệu quả nguồn tài nguyên của doanh nghiệp.

Mục tiêu:

- Trình bày ưu nhược điểm của các nguồn ứng viên cho doanh nghiệp;
- Mô tả được nội dung của quá trình tuyển dụng;
- Phân tích được mô hình thu hút, phân công bố trí nguồn nhân lực trong doanh nghiệp;
- Đánh giá được hiệu quả của hoạt động tuyển dụng;
- Nghiêm túc, cẩn thận trong quá trình nghiên cứu và thực hành.

Nội dung chính

1. Tuyển mộ nhân viên

1.1. Tiến trình tuyển mộ

Tuyển mộ nhân viên là một tiến trình thu hút những người có khả năng từ nhiều nguồn khác nhau đến đăng ký, nộp đơn tìm việc làm.

1.1.1. Tổng quát

Tuyển mộ nhân viên là một quá trình phức tạp, phòng nhân sự nhận phiếu yêu cầu tuyển mộ, trong phiếu có chức danh công việc, tên bộ phận và ngày tháng làm việc. Phòng nhân sự sẽ đối chiếu với bảng mô tả công việc xét xem công nhân viên sắp tuyển cần hội điều kiện trình độ nào, tiếp là hiện nay trong công ty có nhân viên hội đủ điều đó không hay phải tuyển mộ từ bên ngoài. Chú ý nó tốn kém.

Hoạch định tài nguyên nhân sự, tìm các giải pháp khác sau đó đi đến tuyển mộ, dùng các phương pháp nội bộ để xét nguồn nội bộ hay dùng các phương

pháp bên ngoài để xét nguồn bên ngoài và cuối cùng đi đến các cá nhân được tuyển mộ chú ý rằng tất cả quy trình này nằm trong môi trường bên ngoài và bên trong.

1.1.2. Tìm giải pháp khác

Vì yếu tố tốn kém nên có thể tìm giải pháp khác thích hợp hơn, xem xét các yếu tố: các chi phí nghiên cứu, phỏng vấn, công ty môi giới, phân công lại, đào tạo lại.

1.1.2.1. Giờ phụ trội

Các công ty dệt may, thực phẩm vào mùa thì thuê mướn thêm không còn phù hợp nên họ khuyến khích công nhân làm thêm giờ, nếu họ tuyển vào nhu cầu sản xuất trở lại bình thường thì khó lòng cho nhân viên nghỉ việc.

Yếu tố chúng ta phải xem xét là thời gian làm thêm không quá nhiều, nếu thể công nhân mệt và chúng ta trả lương trội cao hơn lương chính thức, mức sống cao sẽ quen với họ sau này trở lại thu nhập thấp họ không còn làm việc tốt.

1.1.2.2. Hợp đồng gia công

Ký hợp đồng với các hãng khách sản xuất cho mình nếu thuận lợi.

1.1.2.3. Mướn nhân viên hãng khác

Ít áp dụng hình thức này, các công ty nhỏ thì còn có chứ các ngành công nghiệp thì không, các nền kinh tế tiến tiến còn có công ty cung ứng lao động tạm thời. Nhưng thường công nhân làm việc không tốt, năng lực không cao.

1.1.2.4. Nhân viên tạm thời

Thích hợp cho kiểm dụng nhân công theo mùa, biến thiên đột xuất, ngẫu nhiên. Tuyển nhân viên tạm thời nên tránh những đáng tiếc xảy ra sau này nên nói rõ.

1.2. Nguồn tuyển mộ nhân viên

1.2.1. Nguồn nội bộ

Hình thức này được thực hiện công khai, với các tiêu chuẩn rõ ràng đối với tất cả các ứng viên từ bên trong doanh nghiệp. Phức tạp, áp dụng cho chuyển chuyển, công ty có thể niêm yết chỗ trống và thông tin trong toàn công ty. Ghi rõ chỗ làm còn trống, thủ tục cần thiết phải làm đăng ký, các tiêu chuẩn, lương bổng sức khỏe, quyền lợi. Tóm lại mời đăng ký chỗ còn trống.

Dựa vào hồ sơ lưu trữ các nhà quản trị để tìm người thích hợp, có thể tổ chức trắc nghiệm phỏng vấn để tuyển chọn chính xác hơn.

Yếu tố thời gian là nổi bật trong tuyển mộ này, hướng đến thăng tiến cho nhân viên trong nội bộ.

Lợi điểm là nhân viên thấy thăng tiến, nên họ gắn bó làm việc tích cực hơn, đánh giá khả năng họ chính xác hơn, họ là người quen thuộc nên hoà nhập vào công ty nhanh, giảm đào tạo và chi phí.

1.2.2. Nguồn bên ngoài

1.2.2.1. Những yếu tố hạn chế khả năng thu hút ứng viên của doanh nghiệp

- Bản thân công việc không hấp dẫn.
- Doanh nghiệp không hấp dẫn.
- Chính sách cán bộ của doanh nghiệp.
- Những chính sách quy định của Nhà nước.
- Khả năng tài chính của tổ chức, doanh nghiệp.

1.2.2.2. Các hình thức thu hút ứng viên

- **Quảng cáo:** trên phương tiện báo chí, tôn kém, giá cả cao, khi sách tới tay bạn thì giá cả lạc hậu rồi. Các nước phát triển thì có nhiều tờ báo miễn phí phát nơi công cộng, đặt tiền ở các nhật báo nổi tiếng. Cũng là nguồn nhân viên trẻ tuổi, áp dụng khi phương pháp khác tốn kém. Tình trạng nhu cầu khan hiếm tại công ty cũng có thể dẫn đến nhân viên làm việc kém, mạng internet cũng đang thịnh hành.
- **Cử chuyên viên tuyển mộ đến các trường:** thường gọi là ngày hội việc làm, các đại học có trung tâm hỗ trợ sinh viên, sinh viên được tư vấn, trang bị kỹ năng, có báo tạp chí mô tả chi tiết, sinh viên còn tìm tài liệu khác ở đây. Trung tâm còn hướng dẫn trắc nghiệm, viết đơn. Các trường tạo điều kiện dễ dàng cho các công ty cử người phỏng vấn. Hình thức này có thể thu thập được nhiều thông tin cần thiết như:

Bảng 4.1. Các thông tin thu thập được khi sử dụng phương pháp Cử chuyên viên tuyển mộ đến các trường

1. Sự thông minh và khả năng	1. Thứ hạng – nỗ lực đạt – điểm
2. Động lực	2. Nỗ lực sinh hoạt học tập
3. Khả năng phán đoán trưởng thành	3. Quyết định chọn trường, ngành học
4. Khả năng phân tích	4. Lý do thích môn học nào
5. Khả năng lãnh đạo, mối quan hệ	5. Tham dự các sinh hoạt ngoại khoá

- **Cơ quan tuyển dụng:** Cơ quan tư tuyển kỹ hơn công, tuyển nhân viên văn phòng tốt hơn, ở Việt Nam giá rẻ hơn nhưng vẫn tốn kém.
- **Thuê chuyên gia tuyển mộ:** thuê chuyên gia tuyển theo hợp đồng từng vụ việc.
- **Sinh viên thực tập:** ở Việt Nam đây là nguồn cần quan tâm, sinh viên này đáp ứng khả năng và tư cách làm việc không? Xem xét trong quá trình thực tập.
- **Nhờ nhân viên giới thiệu**
- **Ứng viên tự nộp đơn**
- **Hãng săn tìm cấp quản trị**
- **Dịch vụ dữ kiện lý lịch:** Tại đây lưu trữ các nhân viên đang tìm việc.

1.2.3. Nguồn tuyển mộ

- **Bạn bè nhân viên:** công nhân viên trong tổ chức thường biết rõ bạn bè, họ giới thiệu công ty có chất lượng, họ thích họ muốn bạn bè vào làm chung. Có thể thiên vị và ảnh hưởng không tốt, cần giải thích trách nhiệm người giới thiệu, chỉ ưu tiên khi bằng điểm với nguồn khác.
- **Nhân viên cũ:** chúng ta thường coi rẻ những người này bởi nhiều lý do, nhưng phải xem xét lại họ ở trong điều kiện nào? Khi họ trở về có thể là nhân viên làm nhiệt tình, năng động và trung thực hơn. Các nhân viên khác trong công ty có thể xem thường và họ có thể rời khi nào họ muốn
- **Ứng viên tự nộp đơn xin việc:** Thông tin đăng báo hay phương tiện khác của công ty các ứng cử viên này tự nộp, còn có khi ứng cử viên đến tìm việc cả khi không đăng báo nguồn này ta cũng chú ý.

- **Nhân viên hăng khác:** Tuyển dụng nhân viên có sẵn tay nghề là một phương pháp phổ biến nhất, ít chi phí đào tạo lại, không tập sự. Cũng có những quan điểm tuyển từ công ty đối thủ là không đạo đức và cướp các nhân viên, xảy ra cạnh tranh và có thể bị trả đũa. Nhật bản xem yếu tố thâm niên còn Mỹ thì việc nào lương ấy.
- **Các trường đại học và cao đẳng:** là nguồn nhân lực quan trọng, dễ đào tạo vươn lên và có óc sáng kiến. Có nhiều công ty đã tài trợ học bổng để đón đầu trước.
- **Người thất nghiệp:** chúng ta xem tại sao họ lại thất nghiệp để khai thác
- **Người làm nghề tự do:** kỹ thuật và chuyên môn họ cao.

2. Tuyển chọn nhân viên

2.1. Ảnh hưởng của yếu tố môi trường

2.1.1. Môi trường bên trong

- Không đơn giản phải dựa vào khoa học định hướng chiến lược viễn cảnh. *Tuyển mộ là tập trung ứng cử viên lại, còn tuyển chọn là xem trong số ứng cử viên đó ai là người đủ điều kiện làm việc cho công ty.*
- Phẩm chất của nhân viên là quan trọng, tùy theo yếu tố thời gian và tài chính để xem xét, tuyển lựa thì phải có thời gian, trình độ, sức lực và tài chính. Nhà quản trị cần loại phẩm chất gì? Loại công việc đòi hỏi yếu tố nhân cách nào quan trọng nhất? Phải xác định người bị loại không xấu nhưng do họ không phù hợp với công việc.
- Bầu không khí văn hoá công ty cũng rất quan trọng, nó cho phép có tuyển được người năng động, tham vọng, thông minh và sáng tạo hay không, ứng viên có phù hợp hay không.
- Công đoàn cũng có thể phản ứng.

2.1.2. Môi trường bên ngoài

Xem chương 2

2.2. Tiêu chuẩn tuyển chọn nhân viên

Dựa trên chiến lược sử dụng nhân sự, định hướng viễn cảnh của công ty, và bầu không khí văn hoá công ty. Chúng ta có các tiêu chuẩn sau:

2.2.1. Các tiêu chuẩn thuộc về kỹ năng:

Cấp cao	Kỹ năng quản trị
Cấp trung	Kỹ năng kỹ thuật
Cấp thấp	Nghiep vụ chuyên môn
Nhân viên	

2.2.2. Khả năng cá nhân:

- Tính hiếu học, tính cố gắng, liêm chính, khả năng chịu đựng

2.2.3. Khả năng giao tế:

- Vai trò chính người hướng dẫn – Vai trò phụ người hỗ trợ
- Khả năng xã giao – Tính lạc quan thực tế

2.2.4. Khả năng lãnh đạo:

- Khả năng đưa ra mục tiêu – Khả năng giải quyết vấn đề
- Khả năng làm gương – Khả năng quản trị nguồn tài nguyên

2.2.5. Khả năng chuyên môn:

- Tri thức chuyên môn – Mua bán giỏi
- Nhanh trí – Có cái nhìn tổng quát

2.3. Phát hoạ quá trình tuyển chọn nhân viên



Sơ đồ 4.2. Quá trình tuyển chọn nhân viên

Ghi chú: Trước khi tuyển mộ các công ty chuẩn bị rất kỹ, mô tả chi tiết (chuẩn bị)

Giai đoạn này bao gồm các bước sau:

2.3.1. Chuẩn bị

Trong bước chuẩn bị cần phải:

- Thành lập hội đồng tuyển dụng, quy định rõ về số lượng, thành phần và quyền hạn của hội đồng tuyển dụng.
- Nghiên cứu kỹ các loại văn bản, quy định của Nhà nước và tổ chức, doanh nghiệp liên quan đến tuyển dụng.
- Xác định tiêu chuẩn tuyển chọn: tiêu chuẩn đối với tổ chức, doanh nghiệp; tiêu chuẩn của phòng ban và tiêu chuẩn đối với cá nhân.

2.3.2. Thông báo tuyển dụng

Các tổ chức, doanh nghiệp có thể áp dụng một hoặc kết hợp các hình thức thông báo tuyển dụng dưới đây:

- Quảng cáo trên báo, đài, tivi.
- Thông qua các trung tâm dịch vụ lao động.
- Thông báo trước công cơ quan, doanh nghiệp.
- ...

2.3.3. Thu nhận, nghiên cứu hồ sơ

- Tất cả mọi hồ sơ xin việc phải ghi vào sổ xin việc, có phân loại chi tiết để tiện cho việc sử dụng sau này. Nhiều doanh nghiệp lấy theo mẫu thống nhất của Nhà nước, tuy nhiên nếu mẫu công ty thiết kế thì càng tốt, đánh giá kỹ hơn, thông tin ứng cử viên điền vào được so sánh với bảng mô tả công việc xem các tiêu chuẩn phù hợp hay không, so sánh nhiệm vụ, trách nhiệm, chức vụ trong quá khứ.
- Các công ty nước ngoài thì phát các mẫu đơn sau khi đã qua vòng sơ bộ tại ngay khi phỏng vấn sơ bộ hoặc có thể về nhà điền và đem nộp.
- Có công ty phỏng vấn, phân tích dữ kiện và coi tướng số.
- Xét hồ sơ xin việc ít phí tổn, không cần nhiều người, thời gian ngắn.
- Sau khi hoàn tất chúng ta cho điểm và xếp theo hạn.

2.3.4. Phỏng vấn sơ bộ

- Sau khi xem xét hồ sơ sơ bộ, ứng cử viên đã thi trắc nghiệm thì mời ứng cử viên đến phỏng vấn. Thời gian thường kéo dài 5 -10 phút, được sử dụng nhằm loại bỏ ngay những ứng viên không đạt tiêu chuẩn, hoặc yếu kém rõ rệt hơn những ứng viên khác mà khi nghiên cứu hồ sơ chưa phát hiện ra. Yếu tố tâm lý, tế nhị, các xúc cảm thể hiện rõ ở ứng cử viên.
- Khi tiếp các ứng viên phải cởi mở, vui vẻ, gây thiện chí, giải thích hướng dẫn, am tường, có kiến thức tổng quát về công ty, có tư cách, giao tiếp, đẹp, gọn gàng.
- Giai đoạn sơ khởi để loại ứng cử viên không đủ yêu cầu, hỏi ngay về cá nhân và kiến thức, kinh nghiệm theo nhu cầu công ty.
- Các ứng cử viên tỏ ra có trình độ và kinh nghiệm không phải lĩnh vực công ty đang cần thì cần tạm giữ lại không loại ngay để xem xét.

2.3.5. Kiểm tra, trắc nghiệm

- Đây là hình thức tiết kiệm được chi phí lao động nhờ tuyển được ứng cử viên có năng suất làm việc cao. Nếu lập trình và trắc nghiệm trên máy tính thì năng suất lao động tăng cao.
- Tiên đoán ứng cử viên thành công trong công việc ở mức độ nào.
- Khám phá tài năng có khi ứng cử viên không biết.
- Kết quả cao hơn phỏng vấn, thành kiến, khuynh hướng của ứng cử viên.
- Giúp công ty tìm được sắc thái đặc biệt cá tính, năng khiếu tiềm ẩn.
- Tìm ứng cử viên vào chung một lĩnh vực không dị biệt nhiều.
- Tiết kiệm chi phí vì có năng suất làm việc cao.

2.3.5.1. Mục đích trắc nghiệm

- Giảm chi phí huấn luyện, đào tạo phù hợp năng khiếu.
- Giảm thiểu rủi ro do năng lực của nhân viên.
- Rút ngắn thời gian tập sự – thăng thưởng hợp lý.
- Giao việc đúng khả năng – giảm bỏ việc không thích hợp.

2.3.5.2. Giới hạn của phương pháp trắc nghiệm

Cần phải hoạch định chính xác và tạo ra hiệu năng cao, vô hiệu là do áp dụng vô ý thức. Chuyên viên trắc nghiệm cần biết, và yêu cầu:

- Vấn đề công ty – Tình hình và cách điều hành của chỉ huy
- Khung cảnh công ty – Môi trường quan các nhóm làm việc trong công ty
- Những dữ kiện liên quan đến chức vụ công ty đang tuyển
- Có chứng chỉ chuyên môn để chứng minh lý thuyết và thực hành
- Hiểu con người khá vững chắc – Có uy tín thanh danh
- Tình tình phù hợp công việc

(Trắc nghiệm cũng chỉ có tính tương đối)

2.3.5.3. Phương pháp trắc nghiệm

Bút vấn trắc nghiệm – Khẩu vấn trắc nghiệm – Máy trắc nghiệm – Dụng cụ

2.3.5.4. Phân loại trắc nghiệm

- **Kiến thức tổng quát:** Bao hàm nhiều lĩnh vực kinh tế, địa lý, sử, giáo dục, triết, toán văn, khoa học khác, nghệ thuật.
- **Trắc nghiệm tâm lý:** Quan trọng, biết tâm sinh lý, bản chất người. Có thể trắc nghiệm cá nhân sau đó nhóm
- **Trắc nghiệm trí thông minh:** Cổ điển, tìm hiểu óc suy luận, tuổi tác hiểu biết nên chỉ có giá trị tương đối mà thôi. $IQ = \text{tuổi tinh thần} / \text{tuổi thật} (\%)$
- **Trắc nghiệm về cá tính:** Nguyên nhân thất bại của ứng cử viên khi làm việc bắt nguồn từ cá tính thì nguy hiểm.
- **Trắc nghiệm năng khiếu và khả năng chuyên môn:** Năng khiếu từ bẩm sinh, chuyên môn từ thực tiễn.
- **Trắc nghiệm về khả năng vận dụng đầu óc vào cơ bắp:** Đo lường sức mạnh sự khéo léo phối hợp tay chân.
- **Trắc nghiệm khả năng nhận thức:** Phương pháp đo lường khả năng học hỏi, lựa chọn ứng cử viên chưa có kinh nghiệm.
- **Trắc nghiệm sở thích nghề nghiệp:** Cho biết khả năng thoả mãn nghề nghiệp. So sánh sở thích cá nhân với những người thành công công việc.
- **Các loại trắc nghiệm chuyên môn:** Dùng cho công việc cụ thể, hiệu quả tin cậy và có giá trị.

2.3.5.5. *Nhận xét:*

Không có giá trị tuyệt đối, tùy vào bản chất khách quan, biên soạn. Phải biết mục đích, lĩnh vực gì mình tìm hiểu, có sẵn hay sáng tạo, kết quả thực nghiệm phải khách quan. Giá trị trải nghiệm phải chú ý chưa có bài nào đạt 100% cả.

2.3.6. Phỏng vấn kỹ (lần 2)

Là phương pháp thông dụng nhất trong tổ chức, chọn lựa từng ứng cử viên một thích hợp, áp dụng rộng rãi các phương pháp hữu hiệu để phỏng vấn.

2.3.6.1. *Mục đích:* Đi sâu vào chuyên môn.

- **Sơ bộ:** Cung cấp cho ứng cử viên đầy đủ thông tin về công ty, và thông tin liên quan đến ứng cử viên.
- **Trái lại** công ty muốn kiểm tra lại dữ kiện mà ứng cử viên đã cung cấp, bổ túc tài liệu còn thiếu để chứng minh trung thực. Trong tương lai có thể gặp nhau nếu ứng cử viên không đậu, ứng cử viên có đủ sức với công việc sau này không, đánh giá trực tiếp sắc thái bên ngoài và đánh giá tài năng, thông minh, ý chí, nghị lực, thích nghi, phán đoán, suy luận...

2.3.6.2. *Ai phụ trách phỏng vấn:* Tùy thuộc vào công việc chức vụ, thông thường bao gồm:

- **Giám đốc trưởng phòng nhân viên nhân sự:** Phỏng vấn các ứng cử viên có chức vụ tương đối cao, vì ông ta biết nhiều về công ty, biết nghiệp vụ chuyên môn, các các nhân điều hành khác cung cấp thông tin để ông ta phỏng vấn tốt hơn.
- **Tổng giám đốc:** Đối với chức vụ cao quan trọng, vì những người này sau này trực tiếp làm việc với giám đốc, các chức vụ khác ông ta chỉ tham gia và quyết định.
- **Vị chỉ huy trực tiếp ứng cử viên:** Vì ông ta hiểu rõ cần tuyển loại ứng cử viên nào, biết rõ ứng cử viên nào thích hợp, về kỹ thuật nhận xét chính xác hơn, về tâm lý ông ta có trách nhiệm thực hiện và duy trì mối liên hệ với ứng cử viên.
- **Chuyên viên phỏng vấn:** Các công ty thường đào tạo, huấn luyện ứng cử viên phỏng vấn chuyên nghiệp, rút tỉa những điểm chính yếu cần phải biết, diễn dịch phối hợp chứng minh tránh nhầm lẫn để đi đến nhận xét ứng cử viên khách quan hơn.

2.3.6.3. Vai trò của phỏng vấn

- **Chuẩn bị:** Ứng cử viên phải chuẩn bị tâm lý, tinh thần, giấy tờ. Phỏng vấn viên thì phải ghi ra những điểm thắc mắc của mình về hồ sơ của ứng cử viên để hỏi, chuẩn bị vật dụng để phục vụ cho phỏng vấn.
- **Không khí buổi phỏng vấn:** Hai chiều, ứng cử viên còn đến thăm dò tìm hiểu công ty, điều kiện làm việc của công ty. Phỏng vấn viên có khi trình độ thấp hơn ứng viên nên hỏi dễ gây khó chịu, **ngược lại** thì đặt câu hỏi quá cao gây sợ cho ứng viên. Do đó phải thoải mái, phỏng vấn viên tạo cơ hội cho ứng viên hỏi, không nên tiếp trong phòng làm việc, không nên ghi chú nhiều, có thể cùng nhau giải khát, dành thời gian tốt cho buổi phỏng vấn, tạo khung cảnh, thông cảm và hướng dẫn.
- **Đặt câu hỏi:** Các điểm cần chú ý. Mục tiêu phỏng vấn, hiểu rõ lãnh vực phỏng vấn, đặt câu hỏi chính xác ngắn gọn, tạo cho ứng viên có cơ hội trình bày đầy đủ, điều hướng khởi đầu để ứng viên không tránh né câu trả lời. Sự kiện đó là gì, tại sao xảy ra, ở đâu, như thế nào, lúc nào, hậu quả.
- **Nghề nghiệp:** Chức vụ trước đây, làm sao xin được việc đó, cách xử sự với cấp trên, cùng cấp, cấp dưới. Một vài chi tiết liên hệ đến chỉ huy của ứng cử viên phải khách quan, lý do nghỉ việc chỗ cũ.
- **Cơ sở công việc:** Tầm quan trọng của những cơ sở mà ứng cử viên từng làm việc, phương pháp làm việc cơ sở này, những sản phẩm dịch vụ cung ứng của công ty cũ, những ưu điểm khuyết điểm của cơ sở đó, chính sách của cơ sở đó, tại sao ứng cử viên muốn thay đổi chỗ làm, cơ sở nào giúp ứng cử viên biết và muốn làm việc tại công ty, ý kiến ứng viên về công ty.
- **Trình độ học vấn:** Thích môn nào, lý do. Ghét, lý do. Làm thêm công việc gì khi còn đi học. Từng làm hội viên hội nào chức vụ, lý do gia nhập. Đã thi hành nghĩa vụ quân sự, tại sao, lý do khác. Tham gia khoá tu nghiệp, huấn luyện hàm thụ không. Ai đài thọ học phí, sở thích cá nhân.
- **Nhân sinh quan:** Theo đuổi mục đích cuộc sống, làm gì để đạt mục đích đó. Theo ứng viên để thành công cuộc đời cần có đức tính nào. Những gì kích thích và lôi cuốn ứng cử viên nhất như thiện

cảm, khó khăn, sợ hãi, tiền, ganh tị, đấu tranh, tò mò, mạo hiểm. Cảm nghĩ ứng cử viên về chủ cũ. Quan niệm thế nào về vai trò của mình đối với cấp dưới. Làm thế nào để điều khiển và hướng dẫn cấp dưới. Có khi nào người khách tìm đến ứng cử viên tâm sự, hay ứng cử viên tâm sự với người khác. Ứng viên có dịp nào phán xét người khác không. Để nhận xét ứng cử viên dựa vào tiêu chuẩn, nguyên tắc, phương pháp nào. Dùng trực giác hay suy luận để nhận xét. Có khả năng nhận xét người ngay buổi gặp đầu tiên, phương pháp nào, nguyên tắc nào. Có khi nào kiểm soát hành vi của chính mình không, bằng cách nào. Nghề nghiệp nào ứng cử viên cho là thích hợp nhất với mình, nhưng chưa chắc công việc ứng viên đang xin phù hợp vì sự sống. Nhiều bạn không, giao tiếp gặp khó khăn gì. Kể những thành công và thất bại của đời mình. Mua chịu không, tín dụng như thế nào. Quan niệm của mình về vị chỉ huy mà mình thích nhất. Những yếu tố nào khiến cho tổ chức thành công.

2.3.6.4. Thời gian phỏng vấn:

Loại bỏ ứng viên kém sau 15-20 phút, ứng viên giỏi thì tăng 40-45 phút, nhưng không nên kéo dài thời gian phỏng vấn.

2.3.6.5. Các hình thức phỏng vấn:

- **Phỏng vấn theo mẫu:** Dựa vào câu hỏi có sẵn, ứng dụng trong công việc cụ thể, thời gian hạn hẹp. Tiên đoán ứng cử viên thành công trong lãnh vực nào đó. Dựa vào mẫu để khám phá giá trị tin tức, dữ kiện khá chính xác. Biết ứng viên sẽ làm được gì và có thể làm được gì. Giảm thiểu trình độ sai lầm định giá ứng viên.
- **Phỏng vấn không theo mẫu:** Tìm hiểu sâu hơn các vấn đề không thể trả lời, miễn cưỡng, tự ái, an ninh... Trường hợp này phải hỏi gián tiếp hỏi xung quanh những điểm đó. Ứng viên có thể vô tình cung cấp dữ kiện cần thiết. Dùng những câu hỏi tiếp theo để biết sâu hơn. **Cho ứng viên tự do trả lời sau đó ngắt lời và hỏi dồn dập như:** rồi chuyện gì xảy ra, như thế nào, hoàn cảnh lúc đó, làm sao anh giải quyết, giải quyết theo chiều hướng nào, hợp lý không theo anh, cảm tưởng của anh ngay bây giờ với hiện tượng như thế. Đây là loại phỏng vấn phức tạp, tế nhị, phải có năng khiếu, khéo léo, kinh nghiệm. Có thể so sánh với các tài liệu liên quan đến ứng cử viên.

- **Phỏng vấn tình huống:** Đây là hình thức người phỏng vấn đưa ra những tình huống giống như thực tế người thực hiện công việc thường gặp và yêu cầu ứng viên phải trình bày cách thức giải quyết vấn đề.
- **Phỏng vấn liên tục:** Đây là hình thức phỏng vấn, trong đó, ứng viên bị nhiều người phỏng vấn hỏi liên tục, riêng biệt và không chính thức. Ứng viên thường không biết là mình đang bị phỏng vấn, nên hành vi, cách nói năng dễ bộc lộ tính cách của ứng viên một cách chân thực nhất.
- **Phỏng vấn nhóm:** Hội đồng phỏng vấn hoặc nhóm phỏng vấn viên cùng hỏi ứng viên, cách thực hiện như một cuộc họp báo. Trong phỏng vấn nhóm thường sẽ có những câu hỏi sắc sảo, về nhiều vấn đề khác nhau. Tuy nhiên hình thức này có thể gây ra tâm lý căng thẳng thái quá ở ứng viên.
- **Phỏng vấn căng thẳng:** Là hình thức làm cho ứng viên cảm thấy không thoải mái, bị căng thẳng về tâm lý vì những câu hỏi có tính chất nặng nề, thô bạo hoặc những câu hỏi xoáy mạnh vào những điểm yếu của ứng viên. Loại phỏng vấn này được sử dụng nhằm đánh giá mức độ nhạy cảm tâm lý, lòng độ lượng khoan dung, cách thức phản ứng, giải quyết vấn đề của ứng viên khi bị căng thẳng trong công việc. Tuy nhiên nếu hình thức phỏng vấn này không khéo có thể dẫn tới tình trạng xúc phạm ứng viên quá đáng, hoặc gây ra những sự giận dữ, xung đột không kiểm soát được.

2.3.6.6. *Quá trình phỏng vấn*

- **Bước 1:** Chuẩn bị phỏng vấn.
- **Bước 2:** Chuẩn bị câu hỏi phỏng vấn.
- **Bước 3:** Xây dựng hệ thống thang điểm đánh giá các câu trả lời.
- **Bước 4:** Thực hiện phỏng vấn.

2.3.6.7. *Những đề nghị thực tiễn*

- **Nên làm:** Cho ứng viên biết chức vụ, bàn luận về chức vụ này. Cho tiếp xúc với nhân viên đang đảm trách với chức vụ đang tuyển. Cho ứng viên tham quan công ty, có thể lập phúc trình nhận định anh ta. Nên áp dụng phương pháp nhóm. Trình bày sơ qua việc và điều kiện làm việc. Có thể cho xem sản phẩm đang sản xuất. Trình bày

thực trạng của công ty. Vấn đề phức tạp phải gặp sau này. Trình bày sự kiện, cho ứng viên phê bình giải thích. Tạo tương quan bình đẳng hai người, sau này ứng viên có thể chức cao hơn, tạo cơ hội diễn tả của ứng viên.

- **Nên tránh:** Thiếu mục tiêu. Phán đoán sớm. Trấn áp. Cho điểm bình quân chủ nghĩa. Ảnh hưởng hào nhoáng bên ngoài ứng viên. Câu hỏi nội dung không cố định. Thiên kiến. Thiếu đào tạo về phỏng vấn. Không chú trọng ngôn ngữ lời nói. Không nên so sánh với người khác. Không cho mình là nhân vật quan trọng. Không tạo cảm tưởng lạc quan về quyền lợi ứng viên. Không che đậy thực trạng.

2.3.7. Tham khảo và sưu tra lý lịch

Xác minh, điều tra là quá trình làm sáng tỏ thêm những điều chưa rõ đối với những ứng viên có triển vọng tốt. Xem lý lịch và nghe người thứ ba nói về ứng viên.

2.3.8. Khám sức khỏe

Dù có đáp ứng đầy đủ các yếu tố về trình độ học vấn, hiểu biết, thông minh, tư cách tốt, nhưng nếu sức khỏe không đảm bảo theo yêu cầu công việc cũng không nên tuyển dụng. Nhận một người không đủ sức khỏe vào làm việc, không những không có lợi về mặt chất lượng thực hiện công việc và hiệu quả kinh tế mà còn có thể gây ra nhiều phiền phức về mặt pháp lý cho tổ chức, doanh nghiệp.

2.3.9. Quyết định tuyển chọn

Mọi bước trong quá trình tuyển chọn đều quan trọng, nhưng bước quan trọng nhất vẫn là ra quyết định tuyển chọn hoặc loại bỏ ứng viên. Để nâng cao mức độ chính xác của các quyết định tuyển chọn, cần xem xét một cách có hệ thống các thông tin về ứng viên, phát triển bảng tóm tắt về ứng viên. Theo Sherman và Bohlander, khả năng thực hiện công việc của ứng viên được thể hiện:

Bảng 4.3. Khả năng thực hiện công việc của ứng viên được thể hiện

Yếu tố ảnh hưởng đến khả năng có thể làm		Yếu tố ảnh hưởng đến khả năng muốn làm		
Kiến thức	x	Kích thích, động viên	=	Kết quả thực hiện công việc
Kỹ năng		Sở thích		
Năng khiếu		Đặc điểm cá nhân		

- **Ưu điểm:** Ghi nhớ chi tiết, rõ, không nhầm lẫn ứng cử viên khác, cụ thể hoá quan niệm phỏng vấn, phân tích trạng thái ứng viên, phán đoán, đánh giá về ứng viên chính xác, kết luận chính xác khách quan hơn.
- **Nhược điểm:** Không có mục đích xác định về bản thể của ứng viên, chỉ ứng định vị thứ trong nhóm. Không trung thực tuyệt đối nếu không quen sử dụng. Soạn còn khuyết điểm. Mỗi loại thì khác nhau cho từng công việc.

Chú ý:

- Phải có ma trận về các giai đoạn tuyển chọn với số ứng viên tham dự, loại, chọn.
- Ma trận chọn vị lãnh đạo với các tiêu chuẩn cần thiết, các bên trực tiếp tham gia đánh giá, và đánh giá.

Bảng 4.4. Phiếu điểm

Các yếu tố	4 điểm	3 điểm	2 điểm	1 điểm
Giọng nói	Có tình cảm Thích hợp.	Trong Thường	Đều Yếu	Nặng nề Giọng cao
Khác	Khác	Khác	Khác	Khác

Lưu ý: Trong thực tế, các bước và nội dung trình tự của tuyển dụng có thể thay đổi linh hoạt (thậm chí có thể thêm hoặc bớt một vài bước). Điều này phụ thuộc vào yêu cầu của công việc, đặc điểm của doanh nghiệp, trình độ của hội đồng tuyển chọn.

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Phân tích ưu nhược điểm của các nguồn tuyển dụng?
2. Đánh giá tính hữu dụng của các hình thức tuyển nhân viên từ bên ngoài tổ chức, doanh nghiệp?
3. Trình bày nội dung, trình tự của quá trình tuyển dụng nhân viên?
4. Trình bày cách thức đánh giá hiệu quả của công tác tuyển dụng?
5. Phân tích ưu nhược điểm của các hình thức kiểm tra, trắc nghiệm?
6. Phân tích ưu nhược điểm của các hình thức phỏng vấn?
7. Theo anh (chị), ứng viên cho mỗi loại công việc: trợ lý giám đốc, hướng dẫn viên du lịch, tiếp viên hàng không; cần có những tiêu chuẩn gì và làm thế nào để có thể tuyển được các ứng viên phù hợp nhất cho các công việc đó?

TÌNH HUỐNG**THỰC HÀNH VỀ KHẢ NĂNG ĐIỀU HÀNH CÁC CÔNG VIỆC HÀNG NGÀY CỦA NHÀ QUẢN TRỊ**

Bạn là P. Chủ tịch hội đồng quản trị và đồng thời là giám đốc điều hành của một công ty chuyên may quần áo trẻ em và quần áo thời trang nam nữ. Doanh nghiệp của bạn thành lập đã được 6 năm, có 4 xí nghiệp, trong đó, 2 xí nghiệp ở trên Chợ Lớn và 2 xí nghiệp ở Tân Bình với tất cả khoảng 500 công nhân. Sản phẩm của công ty được đánh giá có chất lượng cao ở trên thị trường. Cuối tuần trước, có một thương gia nước ngoài muốn ký kết một hợp đồng mua một số lượng lớn sản phẩm của công ty bạn, nếu bạn đảm bảo được chất lượng hàng hoàn toàn giống như loại mẫu chào hàng và thời gian giao nộp đúng hạn. Theo dự tính, nếu hợp đồng này được thực hiện, doanh số công ty bạn sẽ tăng gấp ba trong vòng một năm. Ông ta hẹn bạn sẽ làm việc lại vào 10h sáng nay. Bạn cũng đã đề nghị triệu tập cuộc họp của ban giám đốc vào lúc 8h30 sáng. Khi bạn vừa từ sân bay, tiễn một vị sếp quan trọng. Về đến văn phòng công ty lúc 7h15, thư ký của bạn thông báo các vấn đề sau:

1. Đại diện công ty máy tính Microsoft đang ngồi trong khu vực tiếp tân của văn phòng uống cà phê và chờ gặp bạn. Tuần trước bạn đã lên lịch hẹn gặp họ lúc 7h30. họ nói rằng, họ chỉ gặp bạn không quá một giờ. Họ nóng lòng muốn bán cho bạn một phần mềm mới, có thể giúp bạn thiết kế các kiểu quần áo trên máy vi tính với thời gian bằng một nửa thời gian hiện nay. Bạn đã được biết là có hai đối thủ cạnh tranh của bạn đã mua phần mềm này từ ba tháng trước và với sự giúp đỡ của nhân viên lập trình của công ty máy tính, đã giảm được thời gian từ lúc bắt đầu công việc thiết kế cho tới khi cắt vải được hai tuần. Phần mềm này được dự đoán là thích hợp với thiết bị sản xuất tiên tiến, giúp cho bạn có thể sản xuất các mẫu quần áo đa dạng hơn nhiều với số lượng lớn hơn nhiều mà không làm tăng chi phí hiện hành để sản xuất chỉ có một số kiểu mẫu giới hạn.
2. Giám đốc một xí nghiệp may ở khu vực Chợ Lớn vừa gọi điện đến báo cáo có 40 công nhân bị bệnh không đi làm được. Những công nhân này đều thuộc dây chuyền sản xuất cho vị khách hàng ở Hồng Kông, hiện nay ba dây chuyền sản xuất phải ngừng hoạt động. Nếu tình trạng này kéo dài ba ngày, sẽ ảnh hưởng nghiêm trọng đến thời gian giao hàng cho khách và có thể sẽ bị mất một mối hàng quan trọng. Nguyên nhân gây ra bệnh chưa rõ ràng, có ý kiến cho rằng họ bị nhiễm độc thức ăn vì tất cả những công nhân này đều tham dự tiệc cưới hôm trước tại một nhà hàng địa phương,

-
- tuy nhiên cũng có ý kiến cho rằng có mùi khác thường ở khu vực xí nghiệp nơi có 40 công nhân này làm việc.
3. Ông Brown. Đại diện cho khách hàng Hồng Kông sẽ đến thành phố sau ba ngày nữa. Ông ta thông báo rằng nếu hàng được giao đúng hạn theo kế hoạch sau một tuần nữa, ông ta sẽ tăng đơn đặt hàng lên gấp đôi trong tháng tới.
 4. Phó giám đốc của bạn sẽ họp với Vietcombank sáng nay. Ngân hàng cho rằng tình hình tài chính của công ty rất đáng ngờ. Người phân tích kinh doanh của ngân hàng cho biết công ty đã bành trướng năng lực quá mức. Vị phó giám đốc muốn biết bạn có chỉ thị nào không?
 5. Ông trưởng phòng Marketing của bạn, đang công tác ở Hà Nội, gọi điện vào cho biết, 2 khách hàng lớn của công ty ngoài đó (chiếm khoảng 10% doanh số) cho biết, khách hàng mua lẻ phàn nàn vì giá của sản phẩm của công ty giờ đây trở nên quá mắc so với một loại sản phẩm may mặc sẵn khác mới tung ra trên thị trường. Trưởng phòng Marketing cho biết thêm, nếu công ty không đầu tư mua thêm máy móc, thiết bị tự động mới, có khả năng làm giảm 10% giá thành trên một đơn vị sản phẩm, thì công ty sẽ tiếp tục bị mất khách hàng. Tuy nhiên việc đầu tư mua máy móc thiết bị tự động chỉ có ý nghĩa nếu công ty tăng lượng sản phẩm lên gấp đôi.
 6. Có điện thoại từ bệnh viện thông báo con gái bạn bị đau ruột thừa, đang nằm phòng cấp cứu.
 7. Có một bức thư của nhân viên đề nghị được nghỉ ốm ba ngày để đi thăm và chăm sóc một bà cô bị ốm nặng ở một thành phố khác. Theo chính sách nhân sự trong doanh nghiệp của bạn, nhân viên không được quyền nghỉ ốm để đi thăm người thân bị ốm. Tuy nhiên nhân viên xin nghỉ này lại là một nhân viên xuất sắc.
 8. Có một thư tay của cấp trên, đề nghị bạn nhận vào làm việc một nhân viên mà bạn biết rằng người này thường gây ra nhiều vụ tranh cãi, mất đoàn kết nội bộ.
 9. Ông trưởng phòng tài chính của bạn báo rằng ông ta đã hoàn tất việc chuẩn bị báo cáo tài chính trong năm. Doanh số bán tăng gần 50% so với năm trước. Như vậy, bốn năm liền, công ty của bạn đạt doanh số cao hơn so với kế hoạch dự tính. Tuy nhiên, ông TP Tài chính cũng cho biết hai vấn đề nghiêm trọng của công ty trong năm nay:

- ☞ Lượng hàng tồn kho đang ở mức kỷ lục, nguyên nhân chủ yếu là là một bạn hàng lớn của công ty ở Thái Lan, sau khi đặt mua một số lượng lớn sản phẩm đặc biệt của công ty bạn, đã lâm vào tình trạng phá sản và phải đóng cửa.
- ☞ Do các chi phí liên quan đến việc mở rộng các xí nghiệp của công ty trong những năm qua, hiện nay công ty đang ở trong tình trạng rất kẹt về tài chính. Ông trưởng phòng tài chính đề nghị công ty nên giảm thiểu tối đa các khoản đầu tư thêm vào trang thiết bị và cẩn thận hơn trong vấn đề hàng tồn kho, nhất là các thời trang chưa qua thử nghiệm.
10. Có một bức thư nặc danh thông báo rằng nhiều nhân viên của công ty đánh bạc ăn tiền trong giờ nghỉ ăn cơm trưa trong công ty.
11. Ông phán, đại diện kinh doanh địa ốc của ngân hàng Á Châu, gọi điện tới thông báo đã tìm được một vị trí mới thích hợp theo yêu cầu của công ty để có thể gom việc sản xuất nhiều khu vực như hiện nay thành một khu vực. Khu đất này có diện tích gấp ba lần kích thước của các xí nghiệp riêng lẻ của công ty hợp thành. Ông Phán cũng cho biết một số công ty khác cũng đang ngắm nghía khu đất này và bạn không nên bỏ qua.
12. Bác sỹ của bạn gọi điện đến thông báo kết quả khám sức khỏe của bạn cho thấy bạn đã bị căng thẳng quá mức trong công việc. Ông ta nói rằng lượng cholesterol và triglyceride của bạn đã ở mức cao không chấp nhận được, bạn cần tiếp tục uống thuốc ngăn ngừa huyết áp cao. Bác sỹ cũng đề nghị bạn nên đi nghỉ hai tuần càng sớm càng tốt và trong kỳ nghỉ này nên loại bỏ hết các suy nghĩ về công việc.

Câu hỏi:

Anh (chị) dự định giải quyết các vấn đề trong tình huống như thế nào? Tại sao?



Bài tập thực hành

1. Quảng cáo tuyển nhân viên

Bài 1: Mỗi nhóm hãy đưa ra các thông tin cần thiết và đăng báo quảng cáo tuyển người cho một công việc theo các hướng dẫn chung về quảng cáo tìm người sau đây:

- Xác định doanh nghiệp cần người như thế nào?
 - + Số lượng
 - + Trách nhiệm
 - + Kỹ năng, năng lực.
 - + Mức độ cạnh tranh trên thị trường để thu hút ứng viên như thế này ra sao?
 - + ứng viên mong đợi gì nhiều nhất ở doanh nghiệp?
- Những điều nên và không nên trong quảng cáo.
 - + Chú ý tựa đề: Nên hấp dẫn, không nên chỉ liệt kê tên công việc.
 - + Nên tranh thủ quảng cáo về uy tín, sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp.
 - + Không nên hứa hẹn những điều mà doanh nghiệp không đảm bảo được.
 - + Nên thông báo rõ ràng các thủ tục cần thiết về quy trình, thời gian nộp hồ sơ,...
 - + Làm cho ứng viên thấy rõ ích lợi khi làm việc cho doanh nghiệp.
 - + Nên có các yêu cầu, tiêu chuẩn cụ thể về trình độ văn hóa, chuyên môn, kinh nghiệm, tuổi đời,...để sớm loại bỏ những ứng viên không đúng đối tượng cần tuyển.
 - + Sử dụng diện tích quảng cáo tiết kiệm, nhưng không nên bé quá khiến cho ứng viên có thể không chú ý đến.
 - + Chọn tạp chí hoặc tờ báo thích hợp. Nghiên cứu thói quen đọc báo của các ứng viên để chọn nơi đăng quảng cáo thích hợp.

Bài 2: Viết hồ sơ xin việc cho các mẫu quảng cáo vừa thực hiện xong.

2. Phỏng vấn

Thực hành phỏng vấn theo trình tự sau:

- Mỗi nhóm viết bảng mô tả công việc và bảng tiêu chuẩn công việc cho một công việc cần tuyển nhân viên mới.
- Chọn hội đồng phỏng vấn và xác định vai trò của từng thành viên trong hội đồng phỏng vấn. Chuẩn bị bảng câu hỏi theo mô thức và đưa ra các tiêu thức đánh giá ứng viên.
- Hội đồng phỏng vấn họp nhóm và cùng xem xét lại các điểm đánh giá ứng viên. Mỗi thành viên sẽ trình bày lý do hoặc bảo vệ các quan điểm của mình.
- Thông báo kết quả tuyển chọn.
- Nhận xét, góp ý kiến của các thành viên trong lớp đối với hoạt động của hội đồng phỏng vấn và ứng viên.
- Thực hành phỏng vấn lần lượt từng ứng viên. Mỗi cuộc phỏng vấn kéo dài 10 phút. Hội đồng phỏng vấn nên ghi lại đánh giá đối với ứng viên và từng thành viên cho điểm ứng viên một cách riêng rẽ khi kết thúc phỏng vấn.

CHƯƠNG 5: ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN

Giới thiệu

Hoạt động hiệu quả của Doanh nghiệp phụ thuộc vào nhiều yếu tố, một trong những yếu tố quyết định là chất lượng nguồn nhân lực. Nguồn nhân lực bao gồm cả lao động quản lý và lao động hoạt động trực tiếp và gián tiếp trong quá trình sản xuất – kinh doanh của các doanh nghiệp. Nếu được đào tạo cơ bản về kiến thức, giáo dục thường xuyên về đạo đức, kỹ năng nghề nghiệp cho người lao động, việc nâng cao năng suất, chất lượng, hiệu quả lao động sẽ được duy trì và phát triển. Thông qua đào tạo, bồi dưỡng, người lao động hiểu được bản chất công việc, thành thạo các kỹ năng nghiệp vụ, làm việc có trách nhiệm, gắn bó với doanh nghiệp và dĩ nhiên hiệu suất lao động tăng, thu nhập của công nhân ổn định, doanh nghiệp phát triển bền vững.

Mục tiêu:

- Trình bày được vai trò ý nghĩa và các giai đoạn phát triển nghề nghiệp;
- Xác định được các định hướng nghề nghiệp, những động cơ trong nghề nghiệp và khả năng cá nhân;
- Giải thích được sự khác nhau giữa đào tạo và phát triển;
- Vận dụng để chọn lựa được các phương pháp đào tạo phù hợp;
- Nghiêm túc, cẩn thận trong quá trình nghiên cứu và thực hành.

Nội dung chính

1. Các khái niệm

1.1. Đào tạo

Đào tạo nguồn nhân lực là một loại hoạt động có tổ chức, được thực hiện trong một thời gian nhất định và nhằm đem đến sự thay đổi nhân cách và nâng cao năng lực của con người.

Là quá trình học tập để chuẩn bị con người cho tương lai, để họ có thể chuyển tới công việc mới trong thời gian thích hợp.

Là quá trình học tập nhằm mở ra cho cá nhân một công việc mới dựa trên những định hướng tương lai của tổ chức. Theo quan niệm này, khi nói đến đào tạo nguồn nhân lực là nói đến việc trang bị cho người lao động: kiến thức phổ thông, kiến thức chuyên nghiệp, kiến thức quản lý...

Đào tạo: Là hoạt động làm cho con người trở thành người có năng lực theo những tiêu chuẩn nhất định. Là quá trình học tập để làm cho người lao động có thể thực hiện chức năng, nhiệm vụ có hiệu quả hơn trong công tác của họ.

Đào tạo nguồn nhân lực là cần thiết cho sự thành công của tổ chức và sự phát triển chức năng của con người. Việc đào tạo nguồn nhân lực không chỉ được thực hiện bên trong một tổ chức, mà còn bao gồm một loạt những hoạt động khác được thực hiện từ bên ngoài, như: học việc, học nghề và hành nghề.

Kết quả của quá trình đào tạo nguồn nhân lực sẽ nâng cao chất lượng, phát triển nguồn nhân lực đó.

1.2. Phát triển

Có người cho rằng:

- Phát triển nguồn nhân lực là các hoạt động nhằm chuẩn bị cho nhân viên theo kịp với cơ cấu tổ chức khi nó thay đổi và phát triển.

- Phát triển nguồn nhân lực là quá trình trang bị kiến thức nhất định về chuyên môn nghiệp vụ cho người lao động, để họ có thể đảm nhiệm được một công việc nhất định.

- Phát triển nguồn nhân lực là truyền đạt các kiến thức, thay đổi quan điểm, nâng cao kỹ năng thực hành cho người lao động trong tương lai...

- Phát triển: Là quá trình biến đổi, hoặc làm cho biến đổi từ ít đến nhiều, từ hẹp đến rộng, từ thấp đến cao. Là quá trình học tập, nhằm mở ra cho cá nhân những công việc mới dựa trên cơ sở những định hướng tương lai cho tổ chức.

Trong khi đó, quan niệm của Tổ chức giáo dục - khoa học và văn hoá của Liên hiệp quốc (UNESCO): Phát triển nguồn nhân lực được đặc trưng bởi toàn bộ sự lành nghề của dân cư, trong mối quan hệ phát triển của đất nước.

- Tổ chức phát triển công nghiệp Liên hiệp quốc (UNIDO): Phát triển con người một cách hệ thống vừa là mục tiêu vừa là đối tượng của sự phát triển của một quốc gia. Nó bao gồm mọi khía cạnh kinh tế và khía cạnh xã hội. Như nâng cao khả năng cá nhân, tăng năng lực sản xuất và khả năng sáng tạo, bồi dưỡng chức năng chỉ đạo thông qua giáo dục, đào tạo nghiên cứu và hoạt động thực tiễn.

- Tổ chức Lương thực và nông nghiệp Liên hiệp quốc (FAO): Sự phát triển nguồn nhân lực như một quá trình mở rộng các khả năng tham gia hiệu quả vào phát triển nông thôn, bao gồm cả tăng năng lực sản xuất.

- Quan niệm của Tổ chức Lao động quốc tế (ILO): Phát triển nguồn nhân lực, bao hàm một phạm vi rộng lớn hơn chứ không chỉ có sự chiếm lĩnh ngành nghề, hoặc ngay cả việc đào tạo nói chung. Quan niệm này dựa trên cơ sở nhận thức rằng, con người có nhu cầu sử dụng năng lực của mình để tiến tới có được việc làm hiệu quả, cũng như những thoả mãn về nghề nghiệp và cuộc sống cá nhân. Sự lành nghề được hoàn thiện nhờ bổ sung nâng cao kiến thức trong quá trình sống, làm việc, nhằm đáp ứng kỳ vọng của con người.

Từ những vấn đề trên, phát triển nguồn nhân lực là quá trình gia tăng, biến đổi đáng kể về chất lượng của nguồn nhân lực và sự biến đổi này được biểu hiện ở việc nâng cao năng lực và động cơ của người lao động.

Như vậy, thực chất của việc phát triển nguồn nhân lực là tìm cách nâng cao chất lượng của nguồn nhân lực đó. Nói cách khác, nếu tăng quy mô quan tâm đến việc tăng số lượng nguồn nhân lực, thì phát triển nguồn nhân lực quan tâm đến chất lượng của nguồn nhân lực đó.

Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực là quá trình tạo lập và phát triển năng lực toàn diện của con người vì sự tiến bộ kinh tế, xã hội và sự hoàn thiện bản thân mỗi con người; nó là kết quả tổng hợp của cả 3 bộ phận cấu thành gồm: Giáo dục, Đào tạo và Phát triển. Ở đây, giáo dục được hiểu là các hoạt động học tập, để chuẩn bị cho con người bước vào một nghề nghiệp, hoặc chuyển sang nghề mới, thích hợp hơn trong tương lai.

Cần chú ý rằng, năng lực của người lao động ở đây được thể hiện ở kiến thức, kỹ năng và hành vi thái độ của người lao động đó, và ứng với mỗi mục tiêu công việc, cần một loại năng lực nhất định.

1.3. Giáo dục

Là quá trình học tập để chuẩn bị con người cho tương lai; có thể cho người đó khi chuyển tới công việc mới trong một thời gian thích hợp.

Ba bộ phận đào tạo, giáo dục, phát triển hình thành việc đào tạo và phát triển nguồn nhân lực. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực là cần thiết cho sự thành công của tổ chức và sự phát triển tiềm năng của con người.

Đào tạo nguồn nhân lực bao gồm không chỉ đào tạo nội bộ được thực hiện bên trong một doanh nghiệp, mà còn bao gồm một loạt những hoạt động khác của phát triển và đào tạo nguồn nhân lực được thực hiện từ bên ngoài như: đào tạo sau đại học, ngoại ngữ, tin học, nâng cao tay nghề, dạy nghề, bồi dưỡng và nâng cao các kỹ năng, bồi dưỡng và nâng cao nghiệp vụ, học tập và trao đổi kinh nghiệm, đào tạo chuyên sâu, chuyên đề, lý luận chính trị, đào tạo tại nước ngoài,...

Các doanh nghiệp tiến hành đào tạo và phát triển nguồn nhân lực vì những lý do và tác dụng sau đây:

- Để chuẩn bị và bù đắp vào những chỗ bị thiếu, bị bỏ trống. Sự bù đắp và bổ sung này diễn ra thường xuyên nhằm làm cho doanh nghiệp hoạt động trôi chảy.
- Để chuẩn bị cho những người lao động thực hiện được những trách nhiệm và nhiệm vụ mới do có sự thay đổi trong mục tiêu: cơ cấu, thay đổi về luật pháp, chính sách và kỹ thuật công nghệ mới tạo ra.
- Để hoàn thiện khả năng người lao động (nhiệm vụ hiện tại cũng như nhiệm vụ tương lai một cách có hiệu quả).

Tác dụng của phát triển và đào tạo nguồn nhân lực còn là:

- Giảm bớt được sự giám sát, vì đối với người lao động được đào tạo, họ là người có thể tự giám sát;
- Giảm bớt những tai nạn, do những hạn chế của con người hơn là do những hạn chế của trang bị;
- Sự ổn định và năng động của doanh nghiệp được tăng lên, vì chúng được bảo đảm có hiệu quả ngay cả khi thiếu những người chủ chốt do có nguồn nhân lực dự trữ để thay thế.

2. Định hướng và phát triển nghề nghiệp

2.1. Các giai đoạn phát triển nghề nghiệp

2.1.1. Giai đoạn phát triển

Giai đoạn này bắt đầu từ lúc con người sinh ra đến năm khoảng 14 tuổi. Trong giai đoạn này, con người phát triển quá trình tự nhận thức và tự khẳng định mình thông qua cuộc sống, các mối quan hệ trong gia đình, nhà trường và bạn bè. Trò chơi, cách xử sự của người lớn và các sinh hoạt hằng ngày giúp cho trẻ em dần dần hiểu được cách cần phải xử sự như thế nào đối với các hành vi khác nhau và phát triển những nhận thức ban đầu về lựa chọn nghề nghiệp.

2.1.2. Giai đoạn khám phá, thăm dò

Giai đoạn này thường bắt đầu từ năm 15 tuổi đến 24 tuổi, khi con người khám phá, thăm dò rất nhiều sự lựa chọn nghề nghiệp khác nhau, cố gắng so sánh các cơ hội nghề nghiệp với các khả năng, sở thích cá nhân. Cuối giai đoạn này, dường như con người đã lựa chọn được một nghề phù hợp và bắt đầu cố gắng phấn đấu để theo đuổi mục đích của nghề nghiệp đã chọn.

2.1.3. Giai đoạn thiết lập

Giai đoạn này kéo dài khoảng từ năm 25 tuổi đến năm 44 tuổi, đây là giai đoạn trung tâm trong cuộc đời nghề nghiệp của mỗi người. Trong giai đoạn này, với những người đã tìm được công việc, nghề nghiệp phù hợp, họ sẽ tích cực thực hiện các hoạt động giúp cho họ ổn định nghề nghiệp, cuộc sống. Đối với những người khác, trong giai đoạn này, họ còn phải tiếp tục kiểm nghiệm xem công việc và nghề nghiệp mà họ chọn có thật sự phù hợp không. Giai đoạn thiết lập có thể gồm ba giai đoạn nhỏ:

2.1.3.1. *Giai đoạn thử thách:*

Giai đoạn này kéo dài trong độ tuổi 25 - 30 tuổi, khi con người thường cố gắng khám phá xem công việc mà họ đã chọn có thích hợp không? Nếu không, họ sẽ tìm cách thay đổi.

2.1.3.2. *Giai đoạn ổn định:*

Giai đoạn này thường trong độ tuổi 30 - 40 tuổi, khi con người đã có các mục tiêu nghề nghiệp và đưa ra các chương trình, kế hoạch nghề nghiệp, nhằm đạt được các mục tiêu nghề nghiệp đó.

2.1.3.3. *Giai đoạn khủng hoảng nghề nghiệp giữa đời:*

Một số người có thể có giai đoạn khủng hoảng nghề nghiệp giữa đời khi họ ở độ tuổi khoảng 35 – 45. Khủng hoảng nghề nghiệp xảy ra khi con người có những so sánh giữa những gì mà họ đã phải hết sức cố gắng, theo đuổi, những gì họ đã phải hi sinh hoặc chịu thiệt thòi về nghề nghiệp và so sánh những tham vọng, mục tiêu ban đầu khi mới vào nghề với những gì họ đã đạt được trong nghề nghiệp sau khoảng 15 – 20 năm công tác như công danh, địa vị, lương bổng,...

2.1.4. Giai đoạn duy trì

Giai đoạn duy trì xảy ra ở độ tuổi từ khoảng giữa những năm bốn mươi đến trước lúc nghỉ hưu. Đối với nhiều người, giai đoạn duy trì được chuyển nhẹ nhàng từ giai đoạn ổn định sang. Trong giai đoạn này, con người thường có vị trí ổn định, vững vàng trong công việc và phần lớn những cố gắng nghề nghiệp trong giai đoạn này đều nhằm củng cố vị trí nghề nghiệp đó. Đối với nhiều cán bộ quản lý và các chuyên gia, đây lại chính là giai đoạn họ đã tích lũy được nhiều kinh nghiệm, kiến thức cần thiết và làm việc có hiệu quả nhất trong cuộc đời nghề nghiệp.

2.1.5. Giai đoạn suy tàn

Giai đoạn suy tàn đến khi tuổi đời của con người đã cao và phải đối diện với sự thật đau lòng là sức khỏe không tốt, trí nhớ bị giảm sút, khả năng làm việc kém đi rõ rệt. Con người phải bằng lòng với sự giảm sút về mức độ trách nhiệm trong công việc và đến lúc phải chấp nhận vai trò mới của lớp trẻ.

Sau khi nghiên cứu tìm hiểu về các giai đoạn phát triển nghề nghiệp trong cuộc đời con người, vấn đề quan trọng tiếp theo trong nghiên cứu định hướng nghề nghiệp là cần nghiên cứu tìm hiểu về năng lực, sở trường nghề nghiệp của mỗi con người thông qua các định hướng nghề nghiệp cá nhân, các động cơ trong nghề nghiệp và khả năng cũng như năng khiếu nghề nghiệp cá nhân.

2.2. *Định hướng nghề nghiệp cá nhân*

2.2.1. Định hướng thực tiễn

Những người có định hướng thực tiễn thường bị thu hút bởi các công việc, hoạt động ngoài trời, có sức khỏe tốt hoặc họ có các khả năng thuộc về ngành cơ khí, thích làm việc với các loại máy móc, trang bị kỹ thuật. Người có định hướng thực tiễn thích làm những công việc có những hành động cụ thể, cho ra kết quả cụ thể và họ thường có những đức tính cao quý như thành thực, thẳng thắn, ổn định nhưng lại ít hiểu biết về các quan hệ con người, giao tiếp khó khăn và truyền đạt không khéo léo. Những nghề phù hợp với định hướng thực tiễn là nghề rừng, trang trại, lao động thủ công, kỹ sư cơ khí, sĩ quan quân đội,... Ngược lại, những nghề không phù hợp lắm với định hướng thực tiễn là quảng cáo, nghệ thuật, giáo viên ngoại ngữ, trang trí nội thất,...

2.2.2. Định hướng nghiên cứu, khám phá

Những người có định hướng nghiên cứu, khám phá thường bị thu hút bởi những công việc đòi hỏi có các hoạt động thiên về tri thức hiểu biết như cần có sự quan sát, học hỏi, phân tích, đánh giá và nghiên cứu giải quyết vấn đề. Đối tượng lao động của người có định hướng nghiên cứu khám phá là biểu tượng, ngôn từ và các ý tưởng. Họ thích làm việc trong môi trường đòi hỏi hoạt động trí tuệ cao thích đối đầu với những thách thức của công việc, có thiên hướng về sự sáng tạo độc đáo, thích làm việc độc lập, tính tình không được hòa đồng, ít cởi mở, giao tiếp không khéo. Họ không thích làm những công việc mà hoạt động thường đòi hỏi phải bày tỏ tình cảm, xúc động cá nhân, hoặc có nhiều mối quan hệ giao tiếp với người khác. Những nghề đặc trưng cho định hướng nghiên cứu, khám phá là các công việc khảo cổ học, hóa học, vật lý học, sinh học giáo sư đại học, ... Ngược lại, những công việc không phù hợp lắm với người có định

hướng nghiên cứu, khám phá là các hoạt động kinh doanh, thẩm mỹ viện, nghệ thuật,

2.2.3. Định hướng xã hội

Những người có định hướng xã hội thường say mê với những công việc được tiếp xúc với người khác, thích giúp đỡ, cố vấn cho người khác hơn là những công việc đòi hỏi có các hoạt động cần có sự cố gắng lớn về thể lực hoặc trí tuệ. Người có định hướng xã hội thường có khả năng giao tiếp tốt, dễ gần gũi và hợp tác, có đầu óc dân chủ, có khả năng hùng biện và thuyết phục người khác. Họ thường là những người rộng lượng, nhiệt tình, đáng tin cậy. Những công việc đặc trưng cho người có định hướng xã hội là hướng dẫn giải trí, công tác xã hội dịch vụ, bác sỹ tâm lý... Những công việc ít phù hợp với người có định hướng xã hội là lập trình máy, kiến trúc sư, nông trại, địa chất, khoa học cơ bản...

2.2.4. Định hướng các nghề cổ truyền, thông thường

Những người có định hướng với các nghề cổ truyền, thông thường là những người thích làm việc với các công việc có sự chỉ dẫn hoặc theo quy định rõ ràng hoặc luôn vui lòng và thực hiện tốt mệnh lệnh của tổ chức cấp trên... Từ ngữ, số liệu và sự chi ly, chính xác là lĩnh vực mà họ làm việc thuận lợi nhất. Những nghề, công việc thích hợp là thư ký, kế toán, ngân hàng,... Ngược lại, những công việc đòi hỏi phải có tính sáng và tự do nghề nghiệp cao như nghệ thuật, bình luận viên, tiếp viên hàng không,... thường ít phù hợp với những người có định hướng với các nghề cổ truyền, thông thường.

2.2.5. Định hướng kinh doanh

Những người có định hướng kinh doanh là những người có năng khiếu ảnh hưởng, thu hút, thuyết phục người khác vào trong các hoạt động kinh doanh nhằm đạt được các mục đích về kinh tế hay mục đích của tổ chức. Người có định hướng kinh doanh thường rất năng động, nhiệt tình, quyết đoán, khao khát quyền lực, sự giàu có và địa vị xã hội. Những công việc phù hợp với định hướng kinh doanh là nghề quản trị, luật sư, bán hàng,... Định hướng kinh doanh ít phù hợp với những công việc đòi hỏi phải làm việc tỉ mỉ, chi ly như nghiên cứu khoa học.

2.2.6. Định hướng nghệ thuật

Những người có định hướng nghệ thuật có xu hướng bị thu hút bởi những công việc đòi hỏi có sự biểu lộ tình cảm cá nhân, xúc động, sáng tạo nghệ thuật, tự do nghề nghiệp và các hoạt động mang tính chất cá nhân. Người có định

hướng nghệ thuật luôn coi trọng cái đẹp, dễ xúc động, nhạy cảm, giàu cảm hứng, thường có cuộc sống nội tâm phong phú. Hoạt động nghề nghiệp chịu tác động mạnh mẽ của tình cảm cá nhân. Những nghề phù hợp với định hướng nghệ thuật là công việc của các nghệ sĩ, bình luận viên, giáo viên ngoại ngữ, người điều hành quảng cáo, trang trí nội thất,... Người có định hướng nghệ thuật không thích làm những công việc đòi hỏi nhiều ràng buộc hay đơn điệu. Những công việc ít phù hợp với định hướng nghệ thuật là kế toán, sĩ quan quân đội, quản lý tín dụng,...

2.3. Những động cơ trong nghề nghiệp

2.3.1. Được làm việc trong lĩnh vực kỹ thuật hoặc chuyên môn

Những động cơ nghề nghiệp là kỹ thuật hoặc chuyên môn là những người thích làm các công việc mang tính chất thuần túy kỹ thuật hoặc chuyên môn nghiệp vụ. Họ say sưa khía cạnh chuyên môn, kỹ thuật, nghiệp vụ trong nghề nghiệp, có xu hướng chọn nghề trên cơ sở của nội dung chuyên môn kỹ thuật, muốn làm việc ở những nơi có cơ hội cho họ phát triển tài năng chuyên môn kỹ thuật, và không muốn trở thành các nhà quản trị ngay cả khi họ có cơ hội rất thuận tiện.

2.3.2. Được làm công việc quản trị

Một số người có thái độ, động cơ và niềm say mê mong muốn trở thành nhà quản trị rất rõ ràng. Trở thành nhà quản trị với những quyền hành và trách nhiệm quan trọng là con đường ngắn nhất giúp cho rất nhiều người trẻ tuổi, tài năng mau chóng đạt được công danh, sự nghiệp và tiền tài. Có nhiều ý kiến khác nhau về những phẩm chất cá nhân cần có để có thể trở thành một nhà quản trị giỏi. Thông thường, họ muốn theo đuổi nghề quản trị vì họ có năng lực trong ba lĩnh vực:

- Có khả năng phân tích, xác định và giải quyết vấn đề trong điều kiện không có đầy đủ thông tin.
- Có khả năng giao tiếp, có thể ảnh hưởng, giám sát, lôi kéo, kiểm tra, hoặc điều khiển được người khác.
- Có khả năng chế ngự các tình cảm mệt mỏi, thất vọng và có khả năng nhận trách nhiệm cao.

2.3.3. Được làm việc sáng tạo

Sáng tạo được coi là động cơ của những ai có khát vọng phải sáng tạo ra một sản phẩm hay một tác phẩm nghệ thuật của riêng họ, hoặc một sản phẩm

mới, một doanh nghiệp mang một sản phẩm của họ,...Để thỏa mãn nhu cầu được làm việc sáng tạo trong các nghề nghiệp, nhiều người đã sẵn sàng hy sinh các lợi ích vật chất hoặc các cơ hội thăng tiến trong nghề nghiệp.

2.3.4. Được làm công việc độc lập

Nhiều người coi việc được làm việc một cách độc lập, không phải phụ thuộc vào người khác là động cơ nghề nghiệp của họ. Họ có thể là các văn nghệ sĩ, nhạc sỹ, kỹ sư, cố vấn,...muốn được làm việc tùy theo sở thích của họ về thời gian, địa điểm và hứng thú làm việc. Nhiều người trong số họ có thể có định hướng chuyên môn kỹ thuật rất mạnh, nhưng thay vì theo đuổi định hướng nghề nghiệp này bằng cách làm việc trong doanh nghiệp, họ lại tự nguyện trở thành các chuyên gia tư vấn, làm việc độc lập hoặc chỉ liên hệ một phần nhỏ với các doanh nghiệp.

2.3.5. Được làm các công việc có tính ổn định và an toàn

Nhiều người chỉ muốn những công việc có tính ổn định cao và lâu dài. Tuy còn rất trẻ nhưng nhiều người sẵn lòng làm những công việc kém thú vị với thu nhập khiêm tốn, chậm thăng tiến nghề nghiệp nhưng lại có tương lai ổn định khi về già. Những người này thường rất sẵn sàng để cho doanh nghiệp quyết định những thay đổi về công việc và nghề nghiệp của họ.

2.3.6. Được phục vụ người khác

Đối với nhiều người, được phục vụ người khác lại là động cơ nghề nghiệp và thường được thực hiện thông qua sự hiểu biết của họ về giao tiếp hoặc các kỹ năng khác.

2.3.7. Được có quyền hành, sự ảnh hưởng và kiểm soát người khác

Động cơ được có quyền hành, sự ảnh hưởng, sự kiểm soát người khác trong nghề nghiệp có thể chỉ giống một phần hoặc có thể hoàn toàn không giống với động cơ được làm nghề quản trị đã trình bày ở trên. Những người thích được làm các công việc có quyền hành, sự ảnh hưởng và kiểm tra người khác có thể theo đuổi sự nghiệp nhà giáo, cha cố, thầy thuốc,...vì những nghề này cho họ có cơ hội để thể hiện sự ảnh hưởng và kiểm tra người khác.

2.3.8. Được làm các công việc đa dạng, phong phú

Những người thích làm nhiều các công việc khác nhau thường có nhiều lý do để thay đổi công việc, nghề nghiệp của mình. Thông thường họ là những người có nhiều tài năng trong nhiều lĩnh vực khác nhau, họ ưu thích sự linh hoạt,

thay đổi, tự do và mau chóng cảm thấy buồn chán với những công việc đơn điệu, ở lâu một chỗ.

2.4. Ảnh hưởng của môi trường đến phát triển nghề nghiệp

Có ba nhóm yếu tố của môi trường ảnh hưởng mạnh đến quá trình phát triển nghề nghiệp: làm cha mẹ, nghề nghiệp của vợ hay chồng và môi trường kinh doanh xã hội.

- Làm cha mẹ ảnh hưởng mạnh mẽ đến nghề nghiệp và sự thăng tiến của cả người cha và người mẹ, đặc biệt là người mẹ. Khi một con người ra đời, cha mẹ thường phải hy sinh một thời gian trong quá trình phấn đấu vì nghề nghiệp và thăng tiến trong nghề nghiệp. Sau khi sinh con, nhiều phụ nữ phải nghỉ làm việc một vài năm, ở nhà nội trợ và chăm sóc con, đợi khi con cái tương đối khôn lớn mới tiếp tục đi làm.
- Nghề nghiệp của vợ hay chồng cũng ảnh hưởng rất mạnh đến sự lựa chọn nghề nghiệp của người kia. Thông thường khi chọn nghề, mọi người đều có xu hướng tìm ra sự kết hợp hài hòa nhất về nghề nghiệp, nơi làm việc của cả hai, mặc dầu, người phụ nữ vẫn phải chịu phần thiệt thòi nhiều hơn. Theo truyền thống, khi tìm việc, sự ưu tiên trong hoạt động nghề nghiệp thường dành đầu tiên cho người nam, còn phụ nữ thường phải chọn nghề nghiệp công việc sao cho thích ứng với công việc người nam.
- Ngoài ra, ảnh hưởng của môi trường kinh doanh, thu nhập và các yếu tố tâm lý xã hội, vấn đề tinh giảm biên chế và thay đổi cơ cấu tổ chức doanh nghiệp,... ngày càng có sức ép lên vấn đề lựa chọn và thăng tiến nghề nghiệp của mỗi cá nhân. Xã hội Việt Nam truyền thống có tâm lý coi thường và thù địch đối với buôn bán tư nhân, cá thể. Giờ đây, tâm lý đó đã có thay đổi, đội ngũ các nhà doanh nghiệp, những người buôn bán, làm dịch vụ tăng nhanh chóng và họ tự hào về công việc của mình. Ngược lại, những nghề trước đây được trọng vọng trong xã hội như nghề thầy giáo, thầy thuốc,...giờ đây rất khó thu hút được những người trẻ tuổi, tài năng do lương bổng, thu nhập trong các nghề này quá thấp.

3. Đào tạo và phát triển

3.1. Tại sao phải đào tạo và phát triển

3.1.1. Nhu cầu đào tạo và phát triển

- Các công ty mới thành lập cần cấp bách đào tạo và phát triển.

- Công ty lâu đời thì vấn đề khác, có bảng mô tả công việc, họ biết nhân viên mới thiếu cái gì qua đào tạo và phát triển để họ tiến hành đào tạo và phát triển.
- Định hướng nghề nghiệp cho nhân viên thích ứng với những gì đang xảy ra.
- Thời đại đại bùng nổ, kiến thức kỹ năng mới rất cần nên đào tạo và phát triển.
- Tiên đoán những tương lai và đào tạo thích hợp đối phó với khó khăn tương lai.

3.1.2. Tiến trình đáp ứng với sự thay đổi

Bảng 5.1. Tiến trình đáp ứng với sự thay đổi

Yếu tố ảnh hưởng	Các bước	Tên tiến trình
Môi trường bên trong bên ngoài	1	Thấy được nhu cầu cần thay đổi (quan trọng)
	2	Lựa chọn phương pháp đào tạo phát triển thích hợp
	3	Giảm bớt sự đối kháng với thay đổi
	4	Thực hiện sự thay đổi
	5	Triển khai chức vụ mới
	6	Đánh giá hiệu quả của đào tạo phát triển

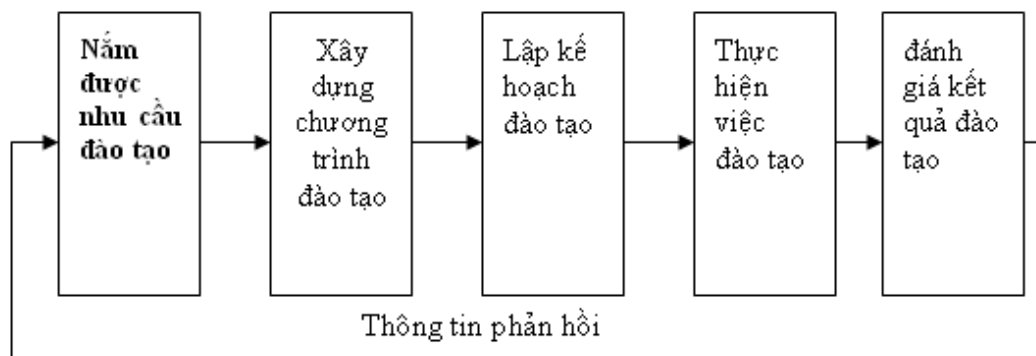
- Nếu không thấy nhu cầu thay đổi thì phá sản nằm bên bờ vực, không bảo thủ.
- Thay đổi trong nhân sự không bao giờ diễn ra êm ái, phẳng lặng. Nếu nắm bắt kịp thời và chuẩn bị chương trình đào tạo phát triển sẽ bị phản kháng mạnh từ nhiều phía, giải thích dưới kỳ vọng và kinh nghiệm chứ không đơn giản giải thích.
- Giảm đối kháng thì phải tạo tự tin, trước đây sự thay đổi làm họ điêu đứng, bây giờ chắc chắn họ sẽ tránh, trước đây bóp méo thay đổi thì bây giờ họ phản ứng mạnh. Nhà quản trị phải dựa trên năng suất lao động, đánh giá khách quan và tạo tin tưởng là một quá trình lâu dài không phải một sớm một chiều.

- Quản trị nên công khai hoá công việc đổi mới, không để bàn tán căng thẳng.
- Cho nhân viên tham gia thảo luận thay đổi mới tích cực.

3.2. Tiến trình đào tạo phát triển

Yêu cầu đối với công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực. Bước đầu tiên trong chương trình đào tạo và phát triển kỹ năng cho người lao động, cần phải xác định nhu cầu đào tạo và phát triển. Thật vậy, các chi phí cho đào tạo và phát triển tương đối lớn, do đó cần đào tạo một cách hợp lý, đúng mức với nhu cầu đào tạo trong doanh nghiệp. Nếu đào tạo không hợp lý dẫn đến bỏ ra chi phí đào tạo lớn, không đem lại kết quả khả quan gì. Bên cạnh đó, nếu đào tạo không đảm bảo chất lượng phù hợp với nhu cầu doanh nghiệp cho người lao động sẽ gây nên lãng phí và tác động tiêu cực đối với người lao động, không khuyến khích họ lao động.

Khi tiến hành đào tạo phải nắm được nhu cầu đào tạo, xác định được 4 mục tiêu và xây dựng được chương trình đào tạo thực tế trên cơ sở nhu cầu sử dụng lao động cần phải nghiên cứu đánh giá những kết quả đào tạo và có được thông tin phản hồi để kiểm tra.



Sơ đồ 5.2. Quy trình tiến hành đào tạo

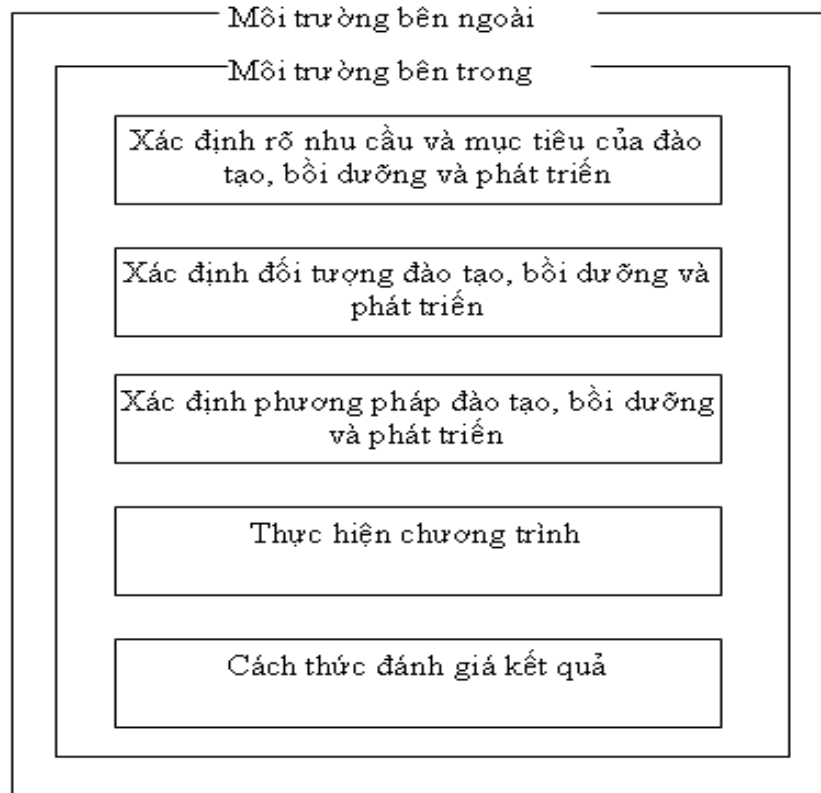
Nguồn “Phát huy nguồn nhân lực – yếu tố con người trong sản xuất kinh doanh” Tác giả: Đặng Vũ Chư - Nguyễn Văn Quế.

Tiến trình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.

Bất kỳ kiểu cơ cấu nào về tổ chức đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tiêu chuẩn chính phải thoả mãn là: Phải góp phần một cách hiệu quả vào quá trình

kinh doanh của doanh nghiệp. Để thực hiện mục tiêu này doanh nghiệp càng phải xây dựng lại một chương trình đào tạo và phát triển thích hợp nhất với người nhân lực của doanh nghiệp mình. Doanh nghiệp nào thích ứng được với tiến trình đào tạo và phát triển một cách năng động linh hoạt thì doanh nghiệp đó dễ thành công nhất. Quá trình đào tạo và phát triển với sự thay đổi gồm các bước sau đây:

Bảng 5.2. Tiến trình đào tạo phát triển



3.3. Các phương pháp đào tạo và phát triển

Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực có nhiều phương pháp, nhưng phương pháp tối ưu nhất là tùy thuộc vào đối tượng và điều kiện mà doanh nghiệp hiện có để áp dụng bởi phương pháp nào cũng có ưu và khuyết riêng.

Bảng các phương pháp đào tạo và phát triển: sẽ cho chúng ta một cái nhìn tổng quát về đào tạo và phát triển. Có 16 phương pháp đào tạo và phát triển cho ba đối tượng gồm các nhà quản trị, các chuyên viên ở mức khởi điểm (entry – level professionals) và công nhân trực tiếp sản xuất.

Bảng 5.3. Các phương pháp đào tạo và phát triển

Phương pháp	Áp dụng cho			Thực hiện tại	
	Quản trị, chuyên viên	Công nhân	Cả hai	Tại nơi làm việc	Ngoài nơi làm việc
1. Dạy kèm	-	-	x	x	0
2. Trò chơi kinh doanh	x	0	0	0	x
3. Diễn cứu quản trị	x	0	0	0	x
4. Hội nghị/ Hội thảo	x	0	0	0	x
5. Mô hình ứng xử	x	0	0	0	x
6. Huấn luyện tại bàn giấy	x	0	0	0	x
7. Thực tập sinh	x	0	0	x	0
8. Đóng kịch	x	0	0	0	x
9. Luân phiên công việc	-	-	x	x	0
10. Giảng dạy theo trình tự	-	-	x	0	x
11. Giảng nhờ vì tính hỗ trợ	-	-	x	0	x
12. Bài thuyết trình trong lớp	-	-	x	0	x
13. Đào tạo tại chỗ	0	x	0	x	0
14. Đào tạo học nghề	0	x	0	x	0
15. Dụng cụ mô phỏng	0	x	0	0	x
16. Đào tạo xa nơi làm việc	0	x	0	0	x

(Nguồn: R. Wayne Mondy Robert M. Noe, Op. Cit, p. 280.)

Ghi chú:

-: áp dụng cho cả hai cấp quản trị gia công và công nhân.

0: không áp dụng.

x: áp dụng.

Các ưu điểm và khuyết điểm của các phương pháp đào tạo

Bảng 5.4. Các phương pháp đào tạo và ưu, nhược điểm

Các phương pháp đào tạo	Ưu điểm	Nhược điểm
Đào tạo tại công ty	<ul style="list-style-type: none"> - Thỏa mãn nhu cầu riêng của công ty - Các kỹ năng và hiểu biết về bản thân công ty tăng lên. - Hình thành và duy trì văn hóa, các quy định và cách thức hoạt động của công ty. - Rất có hiệu quả đối với các đơn vị phân tán 	Có thể không bao gồm những thay đổi từ bên ngoài.
Đào tạo bên ngoài	<ul style="list-style-type: none"> - Nâng cao sự nhạy cảm đối với môi trường bên ngoài. - Phát triển khả năng linh hoạt. - Tác động của môi trường khác biệt. - Mở rộng quan hệ với các tổ chức khác. - Có được những cách tiếp cận và tư tưởng mới. - Chấp nhận những thử thách. 	<ul style="list-style-type: none"> - Có thể không phù hợp với những nhu cầu của công ty. - Chi phí cao. - Chạy theo chương trình (môt) - Đôi khi các khóa đào tạo được coi như những kỳ nghỉ. - Khó áp dụng các kiến thức vào công việc. - Có thể tạo ra một số cản trở mới cho tổ chức.
Đào tạo trên công việc.	<ul style="list-style-type: none"> - Đơn giản và là hình thức đào tạo cơ bản nhất. - Nhân viên có được những kinh nghiệm một cách trực tiếp và sản xuất ngay cả khi học tập. - Cho phép các nhà đào tạo trải qua các điều kiện làm việc thực tế. 	<ul style="list-style-type: none"> - Những người hướng dẫn (quản đốc, tổ trưởng) có thể thiếu khả năng truyền đạt và đào tạo. - Tốn thời gian của các tổ trưởng, quản đốc - Người đang học sẽ không có năng suất lao động, thậm chí gây hỏng máy móc thiết bị.
Giảng bài	<ul style="list-style-type: none"> - Giáo viên kiểm soát toàn bộ tài liệu và thời gian. - Toàn bộ tài liệu được sắp xếp một cách logic. - Đây là phương pháp an toàn. - Dễ dàng thay đổi người đào tạo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Việc chỉ có trình bày một chiều của giáo viên là không hiệu quả. - Bài giảng lập đi lập lại. - Người nghe thụ động. - Thiếu những thông tin ngược từ phía học viên.

Chương trình đào tạo tập thể	<ul style="list-style-type: none"> - Tạo ra quan điểm và cách suy nghĩ chung. - Các kỹ năng làm việc nhóm được phát huy - Tạo ra tinh thần đồng đội. - Tiết kiệm chi phí vì số lượng người đồng. 	<ul style="list-style-type: none"> - Có thể tạo ra “Đồng ý tập thể” không có lợi cho công ty. - Trình độ và khả năng người học không đồng đều. - Đòi hỏi cao đối với người giảng.
Luân chuyển công việc	<ul style="list-style-type: none"> - Cho người lao động những kinh nghiệm rộng ở nhiều lĩnh vực. - Tạo ra cách nhìn khác nhau, nhu cầu khác nhau cho người lao động. - Tạo ra cơ hội, ý tưởng, kỹ năng mới và các chuyên gia mới xuất hiện. 	<ul style="list-style-type: none"> - Yêu cầu phải điều chỉnh công việc thường xuyên. - Can thiệp vào quá trình hoạt động bình thường của doanh nghiệp. - Học đối phó; tạo ra quan niệm “Cởi ngựa xem hoa” - Xem như là một sự đe dọa.
Có vấn	<ul style="list-style-type: none"> - Thu hút những người hướng dẫn giỏi. - Cung cấp các chỉ dẫn thực tế. - Có thể bỏ qua việc đánh giá kết quả hoạt động. - Nâng cao được khả năng giao tiếp. - Tạo ra “Người đỡ đầu” cho nhân viên. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tốn thời gian của các hướng dẫn viên. - Có thể tạo ra sự ỷ lại. - Có thể tạo ra sự ghen tỵ và so sánh.
Huấn luyện nội bộ	<ul style="list-style-type: none"> - Phù hợp với công việc. - Liên hệ nhu cầu của cá nhân. - Tạo điều kiện để tăng cường mối quan hệ giao tiếp. - Có khả năng áp dụng ngay kiến thức và kinh nghiệm. - Hướng tới mục tiêu. - Dễ liên hệ với đánh giá kết quả hoạt động. - Thu hút nhân viên vào quá trình phát triển. 	<ul style="list-style-type: none"> - Phải giả định các công việc là phù hợp. - Có thể áp dụng ngay tại một thời điểm với một công việc. - Phụ thuộc vào kỹ năng đào tạo của cán bộ quản lý. - Dễ bị bỏ qua. - Khó giám sát. - Có thể không hiệu quả.

3.3.1. Các phương pháp phát triển cấp quản trị

- **Dạy kèm:** Tại chỗ, một kèm một, như trợ tá, phụ lý, tạo cơ hội quan sát và được giao một số việc phải quyết định, cấp quản trị kèm phải có kiến thức toàn diện liên quan đến công ty, muốn chia sẻ thông tin, mất thời gian, đào tạo lâu.
- **Các trò chơi kinh doanh:** Trò quản trị, mô phỏng tình huống, người tham dự chơi trò đó, thủ vai, các thành viên tham dự quyết định, hướng theo nhóm...
- **Điển cứu quản trị:** Nghiên cứu trường hợp điển hình, mô phỏng vấn đề nan giải thực tế và giải quyết, có thể dùng não công nhóm, có người điều khiển.
- **Phương pháp hội nghị:** Các thành viên chung mục đích, người điều khiển quan trọng, các thành viên lắng nghe, phát biểu, người tham gia không thấy mình đang huấn luyện, mà đang giải quyết khó khăn.
- **Mô hình ứng xử:** Video minh họa, học viên quan sát, liên hệ khó khăn đang gặp của mình. Các nhà quản trị đặt thành tích và mục đích cao.
- **Kỹ thuật nghe nhìn:** Phim ảnh, truyền hình khép kín, băng nghe, tốn kém, nhưng minh họa rõ, ngưng để giải thích.
- **Sinh viên thực tập:** Vừa học vừa làm tại cơ quan nào đó. Quan sát được nhân viên có tiềm năng, có thể tuyển chọn làm việc cho công ty.
- **Đào tạo tại bàn giấy:** Xử lý công văn, giấy tờ, mô phỏng cấp trên giao theo thông tư nội bộ và tin tức do điện đàm gửi lại. Các học viên sắp xếp giải quyết khoa học.
- **Đóng kịch:** Đưa ra vấn đề nan giải, phân vai tự nhiên, cơ sở để thảo luận nhóm, giúp thấu cảm thông cảm phẩm chất quan trọng cho nhà quản trị.
- **Luân phiên công tác:** Sang làm việc nơi khác nhằm có kinh nghiệm, tạo hứng thú, đa năng đối phó khó khăn, áp dụng rộng hiện nay.
- **Giảng dạy theo thứ tự chương trình:** Sách giáo khoa và máy hỗ trợ, đưa ra câu hỏi sự kiện vấn đề, học viên trả lời, thông tin phản hồi theo trả lời. Không cần giảng viên, tiếp thu từ phương tiện máy học viên trả lời, sai thì làm lại, đúng tiếp tục. Mới mẻ ở Việt Nam.
- **Nhờ máy tính hỗ trợ:** Thực hành, học và giải đáp ngay trên máy, dùng phần mềm, hướng dẫn chi tiết.

- **Bài thuyết trình trong lớp:** Hội trường, phù hợp cho thông tin mới, ít người tham dự, giảng viên quan trọng, hỗ trợ máy móc.
- **phương pháp khác:** Tại chức, ngoài giờ,...

3.3.2. Đào tạo công nhân

- **Tại chỗ:** Nỗ lực cả cấp trên, dưới, chịu trách nhiệm, tạo bầu không khí, cấp trên biết lắng nghe.
- **Đào tạo học nghề:** Lý thuyết và học tại chỗ, có lương.
- **Sử dụng công cụ mô phỏng:** Computer hoá, hay hết thực tế.
- **Xa nơi làm việc:** Máy móc đặt xa nơi làm việc, giống trên, không gián đoạn việc học. Người đã về hưu huấn luyện tốt.

3.4. Phát triển nhân sự

3.4.1. Trách nhiệm:

Từ dưới lên, từng nhân viên phải chịu trách nhiệm phát triển con người chính mình, sau đó đến cấp trên trực tiếp, cho đến cấp cao nhất. Người cao nhất phải xây dựng, phát triển mô hình, điều phối và tư vấn.

Những người chịu trách nhiệm:

Quản trị trực tuyến là: huấn luyện viên	Nhân viên với tư cách là những nhà đồng kinh doanh: tự phát triển
Trưởng bộ phận: là nhà tư vấn	
Cấp quản trị gián tiếp: là người đỡ đầu	
Lãnh đạo doanh nghiệp: là người ủng hộ	

3.4.2. Đối tượng phát triển nhân sự

Tất cả các nhân viên thuộc tổ chức đều là đối tượng của phát triển nhân sự của tổ chức đó.

3.4.3. Các biện pháp phát triển nhân sự

- Xây dựng hệ thống bản mô tả công việc đối với từng vị trí công việc;
- Triển khai đánh giá hiệu quả công việc và trả lương theo hiệu quả công việc;
- Thực hiện việc trả lương trên cơ sở mức lương cạnh tranh trên thị trường và căn cứ vào đánh giá hiệu quả làm việc;
- Triển khai công tác đánh giá và quy hoạch cán bộ kế nhiệm các cấp, rà soát, bổ sung danh sách cán bộ quy hoạch, tạo nguồn cán bộ lâu dài, ổn

định và chủ động bổ sung, tăng cường đội ngũ cán bộ lãnh đạo các cấp khi cần thiết;

- Bổ nhiệm người có tài năng, phù hợp vào các vị trí quản lý và sắp xếp cán bộ đúng với sở trường, năng lực của từng người; cử cán bộ đi thực tập, làm việc tại nước ngoài tiếp thu và học tập những kinh nghiệm của họ để áp dụng vào thực tế tại tổ chức.
- Xây dựng và thực hiện các chế độ phúc lợi bổ sung như: Bảo hiểm sức khỏe toàn diện, Bảo hiểm sinh mạng, Bảo hiểm cho người thân, tổ chức khám sức khỏe định kỳ... nhằm nâng cao đời sống và sức khỏe cho người lao động, gìn giữ nhân tài và động viên, khích lệ người lao động gắn bó với tổ chức.
- Tổ chức nhiều hoạt động nhằm tạo môi trường làm việc năng động và xây dựng văn hóa đoàn kết, hướng tới hiệu quả công việc.
- Xây dựng và thực hiện Quy chế tuyển dụng cán bộ công bằng, công khai, khách quan, tạo điều kiện để mọi ứng viên đều có cơ hội ngang nhau khi thi tuyển vào doanh nghiệp, có chế độ đãi ngộ thỏa đáng để thu hút cán bộ có tài năng làm việc tại doanh nghiệp.
- Xây dựng bản đồ học tập chung và bản đồ học tập về chuyên môn nghiệp vụ, giúp xác định lộ trình đào tạo, nâng cao trình độ cho nhân viên, cán bộ và cán bộ quản lý các cấp. Chú trọng đào tạo nâng cao trình độ về các kỹ năng mềm phù hợp với từng vị trí công tác của cán bộ.

3.5. Kế hoạch phát triển nhân sự:

Phong phú hoá đa dạng hoá công việc, chuyển chuyên, dự phòng chuyển chuyên, tiếp nhận lại nhân viên cũ, nhóm dự án đa chức năng vượt khỏi phạm vi, gắn bó với đào tạo.

3.6. Kế hoạch nhân sự thừa kế

Hàng năm trưởng bộ phận đánh giá năng suất, tiềm năng khả năng thừa kế, và cho mẫu kế hoạch nhân sự. Đưa ra bàn với lãnh đạo và tiếp tục đánh giá, tiến hành tương tự lên cấp trên, cuối cùng trình cho lãnh đạo chương trình nhân sự tổng thể. Hiệu quả kế hoạch này khi khai thác khuyến khích thực hiện, xác định hướng cho từng nhân viên, mà trên được áp dụng, hàng năm có báo cáo tổng thể tốt. (Theo thiết kế form)

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Phân tích cơ hội và các hạn chế phát triển nghề nghiệp trong các giai đoạn khác nhau của cuộc đời nghề nghiệp?
2. Phương pháp nào phù hợp nhất cho các cá nhân để thực hiện được các mục tiêu nghề nghiệp khi họ:
 - Mới được nhận vào làm việc trong doanh nghiệp.
 - Ở trong giai đoạn cuối của chu kỳ nghề nghiệp.
3. Hãy trình bày cách thức xác định nhu cầu đào tạo cho doanh nghiệp?
4. Hãy trình bày cách thức thiết lập một chương trình đào tạo cho doanh nghiệp?
5. Hãy trình bày cách thức đánh giá kết quả đào tạo cho doanh nghiệp?

TÌNH HUỐNG

PHÂN TÍCH TÌNH HÌNH VÀ GIẢI QUYẾT CÔNG VIỆC THƯỜNG NGÀY

Công ty Điện tử Sài Gòn thành lập năm 1989 và kinh doanh ngày càng phát đạt do có sự đầu tư nghiên cứu cải tiến sản phẩm, thường xuyên có các sản phẩm mới đáp ứng nhu cầu khách hàng. Ông Trung, giám đốc điều hành, nhận được các thông tin về những vấn đề cần giải quyết trong công ty như sau:

1. Thư ký của ông thông báo đã lên lịch chương trình làm việc trong tuần tới, gồm:
 - Thứ ba, 19/04: 11 – 1.30 giờ: tiệc trưa tiễn người về hưu.
 - Thứ năm, 21/04: 10 – 11.30 giờ: họp với tổng giám đốc công ty (Ông Trung sẽ phải trình bày báo cáo)
 - Thứ bảy, 23/04: 2.30 – 4 giờ chiều: họp nhân viên hàng tuần.
2. Ông Tổng giám đốc Vân tỏ ý không hài lòng vì không nhận được bản báo cáo hàng tháng về máy PQS, mà lẽ ra ông phải nhận được cách đây một tuần rồi. Tổng giám đốc nhắc nhở rằng, PQS là chương trình ưu tiên trọng điểm nhằm tăng tốc việc phát triển sản phẩm phần cứng của công ty và yêu cầu ông Trung sớm có các quyết định về phân phối tài chính và nhân công cho lĩnh vực này. Ông Vân muốn ông Trung sẽ trình bày những ý tưởng mới về sản phẩm phần cứng khi họp với đại diện của Tổng Công ty vào thứ năm này, 21/04.
3. Trưởng phòng Nghiên cứu phát triển, ông Ngọc, cho biết, mọi vấn đề liên quan đến việc nghiên cứu máy PQS đều được tiến hành bình thường. (Phòng Nghiên cứu phát triển thường đưa ra nhiều sáng kiến, cải tiến kỹ thuật, đưa ra nhiều mẫu sản phẩm mới, mang lại hiệu quả kinh tế có giá trị cao). Hiện nay phòng cần gấp 50 triệu đồng để bắt đầu các nghiên cứu mới theo kế hoạch. Ông Ngọc cho biết ông Toại, Trưởng Phòng Kiểm soát Giá cả, đã gây cho họ rất nhiều phiền toái vô lý. Ông Ngọc đã rất ngăn các thủ tục hành chính vô lý, rườm rà khi viết các bản kế hoạch thực hiện để xin duyệt cấp kinh phí. Theo ông, điều này không chỉ mất thêm thời gian quý báu của các chuyên viên trong phòng mà còn làm cản trở quá trình sáng tạo nữa. Ông Ngọc lưu ý rằng các cán bộ trong phòng không muốn phí một nửa thời gian của họ vào cho các kiến nghị hành chính như thế nữa.

4. Ông Sơn Trưởng phòng Kỹ thuật cho biết công việc của phòng hiện đang tiến triển tốt. Tuy nhiên việc tái thiết kế máy PQS chưa tiến hành được cho đến khi nào phòng nhận được đầy đủ các báo cáo nghiên cứu của phòng Nghiên cứu phát triển.
5. chị Lan Trưởng phòng Hành chính thông báo là sẽ có bữa tiệc trưa tiễn Ông Lâm, một nhân viên xuất sắc, đã có nhiều đóng góp cho công ty, về hưu trong tháng này. Tiệc trưa đã được đặt tại nhà hàng Cơm Việt Nam, từ 11g – 1g30 thứ ba, 19/04. Phòng Hành chính đã chuẩn bị một bài diễn văn và quà tặng, và phòng rất mong muốn giám đốc sẽ tham dự để chào tạm biệt ông Lâm.
6. Chị Mây, trưởng phòng Kinh doanh tiếp thị, muốn gặp giám đốc để báo cáo với giám đốc về các nhu cầu và kế hoạch của phòng trên cơ sở các thông tin mới nhất thu thập được về tình hình thị trường. Theo chị, vấn đề quan trọng nhất là máy PQS, cần được tung ra thị trường ngay và phải được định giá tương đương với giá cạnh tranh của các đối thủ trên thị trường. Ngược lại, công ty sẽ mất đi cơ hội mở rộng thị trường. Theo chị, mặc dù máy PQS không phải là một mặt hàng chủ yếu, nhưng bây giờ lại là thời điểm các doanh nghiệp muốn thử nghiệm nó. Các đại diện bên ngoài của công ty đang chịu áp lực lớn của khách hàng, họ đã nói với khách hàng là công ty sẽ tung ra thị trường máy PQS vào giữa tháng sau. Chúng ta không được quyền làm cho khách hàng thất vọng.
7. Cô Hà, nhân viên mới của phòng Kiểm soát giá cả (Hà mới tốt nghiệp Đại học Kinh tế, làm việc cho công ty mới được nửa năm và được đánh giá là một nhân viên rất có năng lực) đề nghị được gặp giám đốc trình bày về một số vấn đề cô thấy không ổn trong hoạt động của phòng và trong công việc của cô. Thư ký giám đốc cho biết thêm là cô Hà tỏ ra rất chán nản và không muốn những người khác biết về việc cô đến gặp giám đốc.
8. Ông Đăng, Trưởng phòng Sản xuất cho biết ông muốn bàn với giám đốc về vấn đề hàng lưu trữ trong kho. Theo ông, vào thời điểm này trong năm, công ty thường nhận được nhiều đơn đặt hàng nhỏ về các mặt hàng theo mùa. Mỗi đơn đặt hàng thường đòi hỏi chi phí khá lớn cho thời gian cài đặt máy. Đôi khi, phòng vừa hoàn thành một đơn đặt hàng nhỏ, sau khoảng hai ba ngày lại nhận được đơn đặt hàng nhỏ khác cũng yêu cầu đúng mặt hàng đó. Theo ông Đăng, công ty cần có các dự trù cho các đơn đặt hàng trong suốt mùa và cần có tích lũy hàng trong kho để có thể mau chóng đáp ứng các đơn đặt hàng và giảm chi phí cài đặt máy. Tuy nhiên,

phòng Kiểm soát giá cả cho biết họ không thể cung cấp tài chính cho ông Đăng để có thể dự trữ hàng tồn kho được.

9. Phòng Thuế gọi điện đến cho biết sau khi xem xét lại các báo cáo tài chính của công ty, họ thấy là công ty của Ông Trung còn phải đóng bổ sung 15 triệu đồng tiền thuế trong quý 1 và phải thanh toán trước khi kết thúc tháng này.

Câu hỏi:

1. Theo anh (chị), công ty đang gặp phải những vấn đề gì? Nguyên nhân?
2. Nếu ở cương vị của ông giám đốc Trung, anh (chị) sẽ giải quyết các vấn đề này như thế nào?



CHƯƠNG 6: TƯƠNG QUAN NHÂN SỰ

Giới thiệu

Các nhà lãnh đạo giỏi thường rất biết cách xây dựng các mối quan hệ với những người có thể hỗ trợ, ủng hộ và giúp đỡ mình trong công việc. Đây là kỹ năng hầu như không thể thiếu đối với bất kỳ một nhân viên điều hành cao cấp nào.

Mục tiêu

- Nhận biết được hoạt động của tổ chức Công đoàn;
- Trình bày được nội dung chính và quy trình ký kết Thỏa ước lao động tập thể;
- Vận dụng giải quyết tranh chấp lao động tập thể;
- Nghiêm túc, cẩn thận trong nghiên cứu và giải quyết tình huống.

Nội dung chính

1. Quan hệ nhân sự

1.1. Công Đoàn

- Công đoàn là tổ chức chính trị - xã hội rộng lớn của giai cấp công nhân và của người lao động Việt Nam (gọi chung là người lao động) tự nguyện lập ra dưới sự lãnh đạo của Đảng Cộng Sản Việt Nam; là thành viên trong hệ thống chính trị của xã hội Việt Nam. Các doanh nghiệp quốc doanh đều có tổ chức công đoàn, thu hút đại bộ phận nhân viên trong doanh nghiệp. Công đoàn có ba nhiệm vụ:
 - + Bảo vệ quyền lợi hợp pháp, chính đáng của người lao động; có trách nhiệm tham gia cùng với Nhà nước phát triển sản xuất, giải quyết việc làm, cải thiện đời sống vật chất, tinh thần của người lao động.
 - + Tham gia vào trong quản lý doanh nghiệp; quản lý Nhà nước; và trong phạm vi chức năng của mình, thực hiện quyền kiểm tra, giám sát hoạt động của cơ quan, đơn vị, tổ chức theo quy định của Pháp luật.
 - + Giáo dục, động viên người lao động phát huy vai trò làm chủ đất nước, thực hiện nghĩa vụ công dân, xây dựng và bảo vệ tổ quốc Việt Nam xã hội chủ nghĩa.

- Tuy nhiên, trong các doanh nghiệp phi quốc doanh, công đoàn mới chỉ chú trọng đến vấn đề bảo vệ quyền lợi cho công nhân. Tỷ lệ công nhân trong các doanh nghiệp ở khu vực kinh tế phi quốc doanh tham gia công đoàn thấp hơn so với khu vực kinh tế quốc doanh. Trong các doanh nghiệp nhỏ ở Việt Nam thường có mối quan hệ bà con, bạn bè thân thiết giữa người sử dụng lao động và người lao động. Thêm vào đó, trong các doanh nghiệp nhỏ, người lao động thường có trình độ văn hoá thấp kém, thu nhập thấp, phải bươn chải, vật lộn khó khăn để kiếm sống. Họ rất ít quan tâm đến các yếu tố an toàn lao động và hầu như không để ý đến ảnh hưởng xấu của môi trường làm việc đến sức khỏe, bệnh nghề nghiệp.
- Trong các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài, công nhân có trình độ văn hoá cao hơn nhưng điều kiện làm việc lại thường khắt khe hơn nhiều so với khu vực kinh tế không chính thức. Ngoài các đòi hỏi về lợi ích kinh tế bị vi phạm như lương, thưởng, điều kiện làm việc, công nhân trong các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài còn phải đấu tranh với những sự ngược đãi và các hành vi thô bạo, xúc phạm nhân phẩm công nhân của các nhà quản lý và nhân viên kỹ thuật người nước ngoài. Số vụ đình công tăng trong các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài tăng rõ rệt. Tình hình phản ứng của tập thể lao động đối với lãnh đạo doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài càng trở nên rõ ràng hơn khi so sánh số lượng các đình công trung bình trên 100 doanh nghiệp trong ba khu vực: doanh nghiệp nhà nước, doanh nghiệp tư nhân và doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài. Những năm gần đây, khi tình trạng lạm phát gia tăng, các cuộc đình công đang ngày càng tăng về số lượng, quy mô và tính chất nghiêm trọng.

1.2. Quan hệ nhân sự:

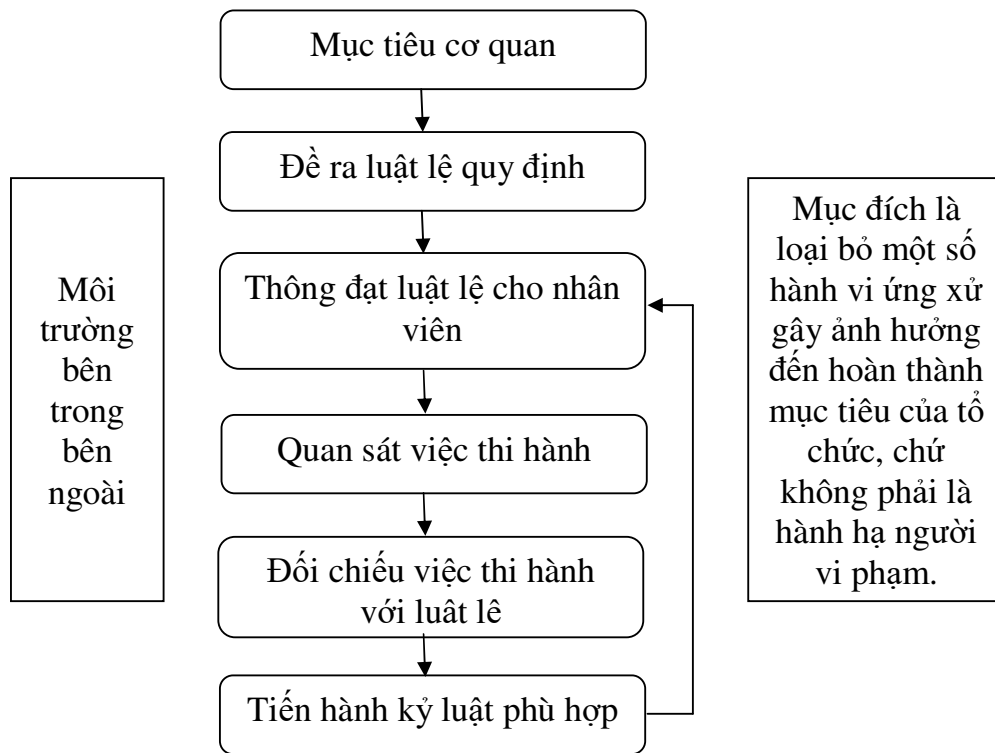
Bao gồm các hoạt động tài nguyên nhân sự kết hợp với sự di chuyển nhân viên trong tổ chức, hành động thăng thưởng, giáng chức, chuyển chuyển, xin nghỉ việc, cho tạm nghỉ việc, về hưu, kỷ luật và thi hành kỷ luật.

1.2.1. Thi hành kỷ luật:

Áp dụng các hình phạt đã ấn định, nhắm vào hành vi sai trái chứ không nhắm vào cá nhân. Áp dụng không tùy tiện, không nguy hại. Không tối ưu, vấn đề áp dụng đúng lúc và đúng cách là quan trọng và khó khăn.

- ***Bước 1: Tiến trình thi hành kỷ luật:***

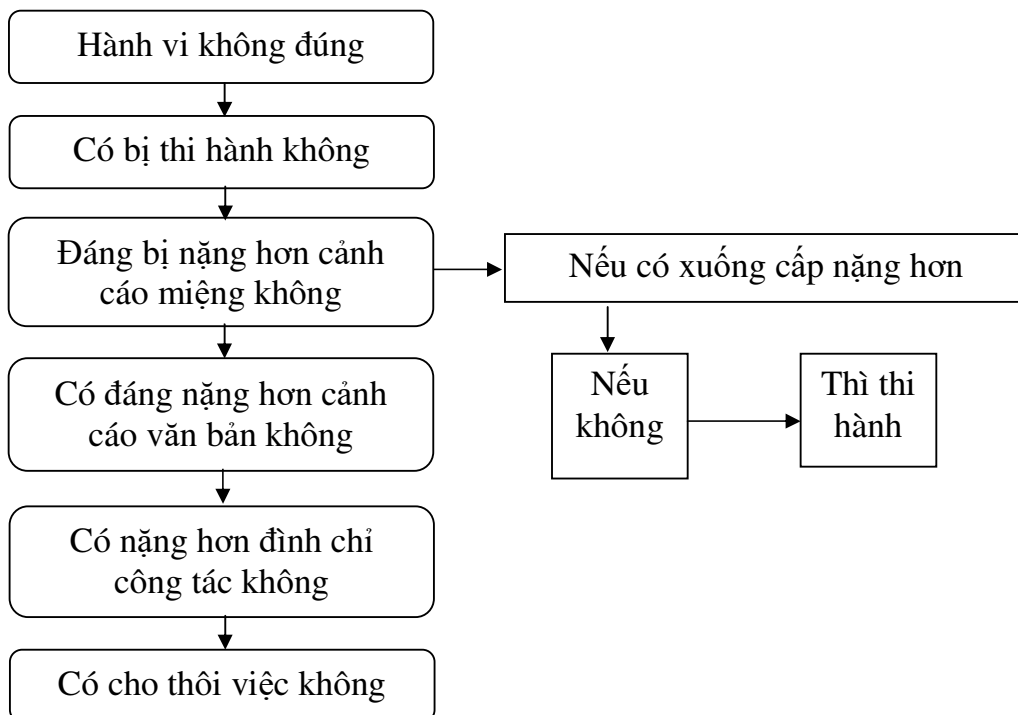
Bảng 6.1. Tiến trình thi hành kỷ luật



- Bước 2: Phương pháp tiến hành

Thi hành kỷ luật theo trình tự

Bảng 6.2. Trình tự thi hành kỷ luật



- Bước 3: Thi hành kỷ luật mà không phạt:

Khi công nhân viên chức vi phạm sẽ bị nhắc nhở miệng. Nếu tái phạm sẽ bị nhắc nhở bằng văn bản, nếu vẫn tái phạm cho nghỉ việc vẫn ăn lương bình thường để suy nghĩ. Tới cấp nào nhà quản trị thảo luận xem nhân viên đó vi phạm nữa không, có muốn làm việc không.

1.2.2. Cho nghỉ việc

- Đây là hình thức nặng nhất cho nên chú ý và phải thận trọng. Có 2 hình thức:
 - + Cho nhân viên nghỉ việc
 - + Cho quản trị cao cấp nghỉ việc
- Nguyên nhân cho nghỉ việc:
 - + Lý do kinh tế: Do tình hình kinh doanh của công ty
 - + Sắp xếp lại tổ chức: thừa phải loại bỏ
 - + Bất đồng về quan điểm
 - + Năng suất giảm sút
 - + Sắp xếp làm việc tại cơ quan khác: Một hình thức ưu tiên, thường có thâm niên.

1.2.3. Xin thôi việc

Dù không phải do mắc sai lầm nghiêm trọng hay không còn hứng thú với công việc nhưng có nhiều nguyên nhân khác khiến ngay cả những nhân viên giỏi cũng phải xin nghỉ việc. Đó có thể là những lý do khách quan dưới đây:

- Người quản lý yêu cầu một nhân viên làm công việc của hai hoặc nhiều người. Kết quả, họ phải làm việc nhiều hơn và căng thẳng, mệt mỏi, chán nản cũng ngày càng gia tăng.
- Người quản lý cắt giảm sự hỗ trợ từ nhóm hành chính, buộc nhân viên phải sử dụng thời gian của họ để làm làm những công việc vặt như photocopy, đóng dấu, đóng tài liệu... Như vậy, họ không có nhiều thời gian để phát triển khả năng chuyên môn.
- Công ty tăng lương “nhỏ giọt”, không xứng đáng với công sức nhân viên bỏ ra trong năm. Ngoài ra, mức bù lạm phát hay thưởng cũng không thoả đáng.

- Người quản lý không trao quyền hoặc tạo điều kiện để nhân viên được quyết định nhiều hơn trong những dự án họ đang làm cũng như những ý kiến của họ không được lắng nghe và tôn trọng.
- Công ty thay đổi chính sách, phương hướng hoạt động đột ngột mà chưa có sự tham vấn của nhân viên.
- Người quản lý không dành nhiều thời gian để xác định mục tiêu cũng như coi nhẹ việc đưa ra các quyết định trong việc đóng góp công sức cho sự phát triển của công ty. Điều này khiến nhân viên cảm thấy không thực sự tin tưởng vào năng lực lãnh đạo của sếp.
- Người quản lý thể hiện sự yêu quý ra mặt với một nhân viên nào đó: tạo điều kiện làm việc tốt hơn, bỏ qua những lỗi lầm, cho anh/ cô ấy tham gia các khoá tập huấn...
- Công ty thay đổi văn phòng mà không tham khảo ý kiến nhân viên, khiến họ phải đi làm xa hơn, mất nhiều thời gian hơn...
- Công ty thăng chức cho một người thiếu kinh nghiệm hay không có kỹ năng cần thiết để trở thành một người quản lý.
- Công ty tạo một mô hình làm việc cùng những chính sách, điều kiện và yêu cầu mọi người cần phải tuân thủ. Tuy nhiên, sau đây lại cho phép một nhóm hoặc một người nào đó không cần theo quy chuẩn.

Từ những nguyên nhân trên có thể thấy, người quản lý chính là lý do chính khiến đa số nhân viên không phải dờn bỏ công ty. Theo một thống kê gần đây, 35% số người được hỏi cho rằng "thái độ, năng lực của người quản lý" là nguyên nhân khiến họ muốn ra đi.

Cho nên khi bạn thực hiện một cuộc phỏng vấn đối với người nghỉ việc thì bạn cần phải hỏi lý do tại sao nhân viên đó nghỉ, nhằm mục đích:

- Thiết lập mối quan hệ
- Ấn định mục tiêu phỏng vấn
- Xem thái độ của họ với công việc cũ
- Khám phá lý do cuộc ra đi
- So sánh công việc cũ với công việc mới
- Đưa ra thay đổi theo yêu cầu
- Kết luận.

1.2.4. Giáng chức:

Cần phải thận trọng đối với hình thức này. là việc công chức giữ chức vụ lãnh đạo, quản lý bị hạ xuống chức vụ thấp hơn. Đối với mọi nhân viên, bị giáng chức là hình thức kỷ luật nặng nhất. Ai cũng muốn tránh chuyện đáng buồn này,

nhưng nếu chẳng may gặp phải, bạn cũng đừng vội chán nản, hãy bình tĩnh để nhìn nhận lại vấn đề và tìm ra cách giải quyết hợp lý nhất.

Đa số người lao động khi bị giáng chức đều tỏ ra bất mãn và sẽ có hành động “phản kháng” lại doanh nghiệp. Một số người cảm thấy mất thể diện và từ chối chức danh thấp hơn, dĩ nhiên là cũng vì mức lương bị giảm xuống đáng kể. Cho nên, khi bị giáng chức, đừng vội nghỉ việc mà phải tìm hiểu cặn kẽ nguyên nhân. Nếu lý do hợp lý thì nên chấp nhận và cần nỗ lực nhiều cho công việc ở vị trí thấp hơn. Ở bộ phận khác, bạn vẫn có cơ hội vươn lên.

Nhiều chuyên gia có chung nhận định là hiện nay, trong nhiều doanh nghiệp có sự hình thành bè phái, người nào làm việc không “ăn ro”, không “biết người biết ta” thì sẽ sớm bị “hất cẳng”. Trong những trường hợp này, người lao động chỉ biết trông chờ vào nếp văn hóa của doanh nghiệp, còn nếu chẳng may rơi vào một môi trường làm việc có sự cạnh tranh không lành mạnh thì “nên sớm nghĩ việc để kiếm chỗ làm khác. Nếu bản thân có năng lực, thì đừng bao giờ sợ thất nghiệp.

1.2.5. Thăng chức:

Những nhân viên cần cù làm việc, góp phần cùng công ty đạt hiệu quả kinh doanh cao, sau một thời gian làm việc đều mong được thăng tiến. Công ty cần tưởng thưởng cho thành quả đóng góp của họ và một trong những phần thưởng lớn là quyết định thăng chức cho một người nổi trội. Tuy nhiên, việc này cũng như con dao hai lưỡi: công ty có thể gặp rắc rối khi thăng chức cho ai đó và ngược lại, nếu không thăng chức cũng rắc rối.

Giả sử công ty tuyển dụng được một người mới rất phù hợp với vị trí đang cần. Anh ta làm việc vô cùng hiệu quả, công việc và các mối quan hệ mới đều trôi chảy, tốt đẹp và đã đến lúc bộ phận đó cần một vị trí quản lý.

Ban giám đốc quan sát các ứng viên trong phòng và nhận thấy rằng người mới xứng đáng nhất cho vị trí này. Và thế là rắc rối nảy sinh: các nhân viên cũ bị tổn thương khi người mới được thăng chức, còn họ vẫn giẫm chân tại chỗ cho dù có nhiều kinh nghiệm hơn. Nhân viên mới, ngược lại, cảm thấy không thoải mái khi phải lãnh đạo các đồng nghiệp cũ của mình. Mối quan hệ đồng sự tốt đẹp trước đây bị phá vỡ. Hiệu suất công việc giảm sút. Các nhân viên còn lại trong phòng bắt đầu manh nha ý đồ tìm chỗ làm khác bởi vì họ cảm thấy không được coi trọng hoặc đánh giá đúng mức.

Nếu công ty có nhiều người giỏi tại các vị trí cấp cao, liên tục tại vị trong nhiều năm, đã hoàn toàn hài lòng với cương vị hiện tại của mình thì hiện trạng đó cũng không hẳn là tốt, vì các nhân viên cấp thấp hơn sẽ không có chỗ để

vươn lên. Lâu dần, những người này sẽ thấy chán nản, trì trệ, muốn tìm nơi khác làm việc để thăng tiến và có thu nhập cao hơn.

Hãy đảm bảo rằng mọi nhân sự trong công ty đều hiểu giá trị đóng góp của mình cho công ty và cũng cảm nhận được rằng công ty đánh giá đúng mức năng lực của họ, trân trọng họ. Sự thăng tiến chính là biểu hiện của việc này. Việc cân nhắc cải tiến tổ chức để từ đó có thể ra quyết định thăng chức đúng lúc cho những nhân viên cần được đề bạt là cách làm tốt để khuyến khích họ.

Sau đây là những lời khuyên cho việc thăng chức:

- Chọn đúng người:

Không phải người nào làm việc tốt cũng sẽ trở thành nhà quản lý giỏi nên đừng chỉ căn cứ vào hiệu quả công việc để thăng chức. Bên cạnh khả năng làm việc, hãy đánh giá ứng cử viên dựa trên kỹ năng lãnh đạo, óc phán đoán, ra quyết định, khả năng truyền đạt, hướng dẫn, hoạch định. Có thể dùng các phương pháp kiểm tra để đánh giá chính xác tính cách bản lĩnh, mức độ thông minh của từng ứng viên để chọn người chính xác cho vị trí quản lý.

- Tạo nhóm làm việc mới, chứ không phải quản lý mới.

Khi thăng chức một người, hãy bàn luận với các đồng nghiệp của nhân sự này về xây dựng nhóm làm việc. Thay vì công bố họ có quản lý mới, hãy chia sẻ với họ đây là một sự kiện hình thành nhóm làm việc mới, sau đó mới đề cập tới trưởng nhóm. Hãy chắc rằng mỗi nhân viên đều thấy giá trị của họ trong nhóm làm việc mới và khi có người quản lý mới, họ cần hợp tác thế nào để đạt đến thành công.

- Hãy trung thực

Khi tuyển dụng nhân viên, hãy cho họ biết chính xác họ sẽ được ở “nấc thang” nào trong thứ bậc của công ty và họ có thể thăng tiến đến đâu. Nếu khả năng cạnh tranh gay gắt và ít có cơ hội được thăng chức thì cũng nên cho người mới biết ngay từ đầu. Hiểu rõ những gì đang chờ đợi, họ sẽ không vỡ mộng mà quay lưng lại với công ty sau khi đã làm việc trong một thời gian.

- Sáng tạo

Thăng chức không phải là cách duy nhất để giữ chân nhân sự giỏi. Nếu các vị trí cấp cao đã có và gần như không thể thay đổi được nữa, tại sao không tăng lương, thêm ngày nghỉ hoặc dành cho các nhân viên các ưu đãi khác? Suy cho cùng, giữ cho nhân viên luôn cảm thấy hài lòng với công ty và công việc là vấn đề cốt yếu, cho dù họ có được thăng chức hay không.

Quy trình thăng chức cho nhân viên bao gồm các bước như sau:

- Bước 1: Chọn đúng người.

Không phải người nào làm việc tốt cũng sẽ trở thành nhà quản lý giỏi nên đừng chỉ căn cứ vào hiệu quả công việc để thăng chức. Bên cạnh khả năng làm việc, hãy đánh giá ứng cử viên dựa trên kỹ năng lãnh đạo, óc phán đoán, ra quyết định, khả năng truyền đạt, hướng dẫn, hoạch định. Có thể dùng các phương pháp kiểm tra để đánh giá chính xác tính cách bản lĩnh, mức độ thông minh của từng ứng viên để chọn người chính xác cho vị trí quản lý. Cần nhắc xem xét người phù hợp vị trí, thông qua các cuộc họp giữa ban lãnh đạo và đánh giá của giám đốc nhân sự công ty. Cụ thể, nhà quản lý nhân sự nên:

- + Chọn ra 2 đến 3 ứng viên nội bộ (cho tự ứng cử hoặc chỉ định).
- + Phỏng vấn thêm 2-3 người nữa để xem thử chênh nhau về năng lực như thế nào để có kế hoạch đào tạo hướng dẫn sau này.
- + Đánh giá: gồm 3 nội dung chính bao gồm năng lực làm việc, khả năng bao quát – lãnh đạo, và đạo đức. Nhà quản lý nên lưu ý không chỉ dựa trên đánh giá của cá nhân để đưa ra kết luận mà còn phải tham khảo ý kiến của những người khác, đặc biệt là những người tiếp xúc nhiều với nhân viên bạn đang muốn đánh giá. Hãy hỏi chuyện các đồng nghiệp, thành viên nhóm, cấp dưới trực thuộc quản lý của nhân viên đó. Trong một số trường hợp, nhà quản lý nhân sự có thể thấy được nhân viên của mình đang đảm đương phần nào những công việc của vị trí tương lai. Có thể cho nhân viên bỏ phiếu kín (tránh việc sau này trong bộ phận xảy ra mâu thuẫn).
- **Bước 2: Lập ra hội đồng tuyển dụng để phỏng vấn ứng viên theo thủ tục công ty.**
 - + Gồm giám đốc nhân sự, ban lãnh đạo.
 - + Có thể thuê thêm 1 chuyên gia bên ngoài để đánh giá khách quan.
- **Bước 3: Lựa chọn được ứng viên phù hợp trong số các ứng viên**
 - + Dựa vào quá trình phỏng vấn đánh giá lựa chọn người phù hợp nhất, không phải là người giỏi nhất.
 - + Hoàn tất quy trình tuyển dụng: báo người đạt, người không đạt.
- **Bước 4: Chuẩn bị các thủ tục thăng chức: Bao gồm các chế độ, chính sách, trách nhiệm, quyền lực, quyền lợi. Nên trao đổi trực tiếp với ứng viên.**

Chú ý: Trách nhiệm – quyền lực – quyền lợi luôn đi chung với nhau. Nếu chỉ tăng trách nhiệm mà không thay đổi chức vụ hoặc lương thưởng tương ứng với trách nhiệm, bạn sẽ đánh mất động lực của nhân viên. Cụ thể, trách nhiệm cao mà quyền lực không có thì nhân viên không nghe theo, trách nhiệm cao mà quyền lợi không hơn bao nhiêu ứng viên không muốn thăng chức, Quyền lợi có

quyền lực để điều phối nhân viên không có sẽ rất khó điều hành công việc chung. Tuy nhiên quyền lực trong sự kiểm soát của ban lãnh đạo, quyền lợi phải phù hợp với hoàn cảnh công ty hiện tại.

- Bước 5: Hoàn thành quy trình thăng chức:

Ban hành quy định thăng chức bổ nhiệm vị trí cho ứng viên có chữ ký và con dấu của ban lãnh đạo (đại diện là Giám đốc hay chủ tịch hội đồng quản trị). Và công bố rộng rãi toàn công ty, tất cả các bộ phận và đối tác.

Kinh nghiệm trên cho thấy: Khi đề bạt thăng chức nhân viên phải cân nhắc theo trách nhiệm - quyền lực - quyền lợi theo quy định công ty. Người được đề bạt thăng chức phải chú ý 3 yếu tố trên để thực hiện tốt công việc mà mình đảm nhận.

Lưu ý, thăng chức không phải là cách duy nhất để tuyển dụng và giữ chân nhân sự giỏi. Nếu các vị trí cấp cao đã có và gần như không thể thay đổi được nữa, tại sao không tăng lương, thêm ngày nghỉ hoặc dành cho các nhân viên các ưu đãi khác? Suy cho cùng, tuyển dụng và giữ cho nhân viên luôn cảm thấy hài lòng với công ty và công việc là vấn đề cốt yếu, cho dù họ có được thăng chức hay không.

1.2.6. Thuyên chuyển:

Xuất phát từ nhu cầu cơ quan, nguyện vọng nhân viên. Là việc cán bộ, công chức lãnh đạo, quản lý được cử hoặc bổ nhiệm giữ một chức danh lãnh đạo, quản lý khác trong một thời hạn nhất định để tiếp tục được đào tạo, bồi dưỡng và rèn luyện theo yêu cầu nhiệm vụ

1.2.7. Về hưu:

Dựa vào độ tuổi và khả năng làm việc của từng cá nhân mà cơ quan quyết định việc về hưu. Hiện nay đang có nhiều luồng ý kiến cho rằng nên nâng tuổi nghỉ hưu, nhưng vẫn còn nhiều tranh cãi và chưa có kết luận. Hiện nay theo quy định luật lao động, tuổi nghỉ hưu nam là đủ 60 tuổi và nữ là đủ 55 tuổi.

2. Thương nghị tập thể

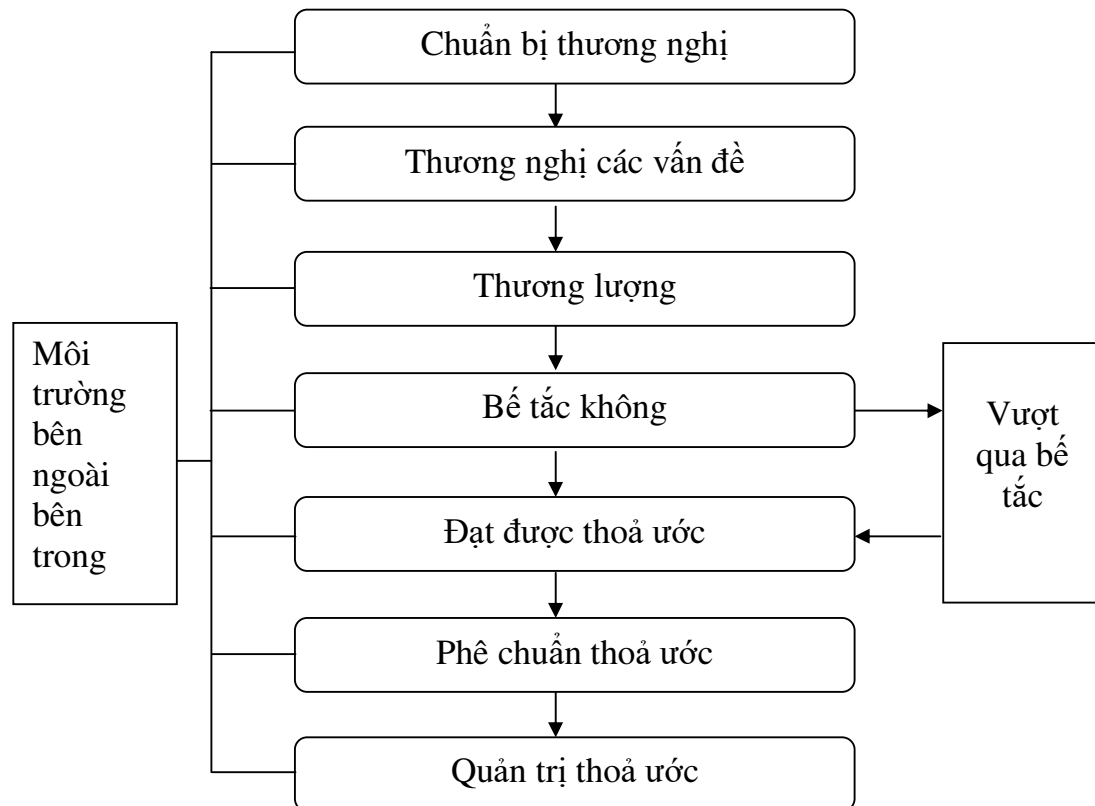
2.1. Khái niệm:

Thương nghị tập thể hay Thỏa ước lao động tập thể là văn bản thỏa thuận giữa tập thể người lao động và người sử dụng lao động về các điều kiện lao động và sử dụng lao động, quyền lợi và nghĩa vụ của hai bên trong quan hệ lao động. Thỏa ước lao động tập thể là một sự tiến bộ xã hội, thừa nhận quyền của mọi người làm công ăn lương, được thông qua người đại diện của mình là công đoàn để xác định một cách tập thể những điều kiện lao động, đặc biệt là những điều kiện có lợi cho người lao động so với những quy định của pháp luật lao

động. Thông qua Thỏa ước lao động tập thể, sẽ thống nhất hoá được chế độ lao động đối với những người lao động trong cùng một ngành, nghề, công việc trong cùng một doanh nghiệp, một vùng, một ngành, có tác dụng làm giảm đi các cạnh tranh không chính đáng.

2.2. Tiến trình

Bảng 6.3. Tiến trình thương nghị tập thể



2.3. Nội dung chủ yếu của thỏa ước lao động tập thể theo luật lao động Việt Nam

Theo quy định của Bộ Luật lao động, nội dung chủ yếu của thỏa ước lao động tập thể ở Việt Nam bao gồm các điều khoản sau:

- Tiền lương, tiền thưởng và các phụ cấp lương trả cho người lao động.
- Việc làm và bảo đảm việc làm cho người lao động.
- Thời gian làm việc và nghỉ ngơi.
- Bảo hiểm xã hội.

- Điều kiện lao động, an toàn và vệ sinh lao động. Trong điều kiện của các doanh nghiệp Việt Nam hiện nay, đây là vấn đề cần được quan tâm đặc biệt.

Ngoài ra, tùy tình hình cụ thể của doanh nghiệp, thỏa ước lao động tập thể có thể có thêm những nội dung khác mà hai bên thấy cần như: khen thưởng và kỷ luật lao động, hiếu hỉ, sinh nhật của người lao động và các vấn đề khác nếu có.

3. Giải quyết Tranh chấp lao động:

3.1. Khái niệm:

Tranh chấp lao động thường phát sinh từ những mâu thuẫn phải giải quyết trong phạm vi quan hệ lao động. Các quốc gia khác nhau thường có các quan niệm khác nhau về tranh chấp lao động. Ở Việt Nam. Quan niệm rằng, Tranh chấp lao động có thể xảy ra giữa cá nhân người lao động, hoặc giữa tập thể người lao động với người sử dụng lao động về quyền và lợi ích liên quan đến việc làm, tiền lương, thu nhập và các điều kiện lao động khác, về thực hiện hợp đồng lao động, thỏa ước tập thể và trong quá trình học nghề.

3.2. Nguyên tắc giải quyết tranh chấp lao động

Dù người sử dụng lao động và người lao động có tranh chấp với nhau nhưng cuối cùng, do quyền lợi chung của hai bên, họ vẫn thường phải cùng nhau công tác để làm việc. Do đó, các nguyên tắc của việc giải quyết tranh chấp lao động vẫn phải hướng tới hai mục đích:

- Giải toả những bất đồng và bế tắc trong quá trình giải quyết, nhưng vẫn phải bảo đảm được quyền và lợi ích của mỗi bên tranh chấp.
- Bảo đảm tối đa cho việc ổn định các mối quan hệ lao động.

Chính vì vậy, tranh chấp lao động cần được giải quyết theo các nguyên tắc sau:

- Khi xảy ra tranh chấp, hai bên tranh chấp phải thương lượng trực tiếp và tự giàn xếp tại nơi phát sinh ra tranh chấp.
- Thông qua hoà giải, trọng tài trên cơ sở tôn trọng quyền và lợi ích của hai bên, tôn trọng lợi ích chung của xã hội và tuân theo pháp luật.
- Giải quyết công khai, khách quan, kịp thời, nhanh chóng, đúng pháp luật.

- Có sự tham gia của đại diện công đoàn và đại diện của người sử dụng lao động trong quá trình giải quyết tranh chấp.

3.3. *Trình tự giải quyết tranh chấp lao động.*

- Hợp hòa giải, do Hội đồng hòa giải chủ trì. Tại phiên họp, phải có mặt hai bên tranh chấp hoặc đại diện được ủy quyền của họ.
- Hội đồng hòa giải đưa ra phương án hòa giải. Nếu hai bên chấp nhận thì ký vào biên bản và có trách nhiệm chấp hành các thỏa thuận ghi trong biên bản hòa giải.
- Nếu hòa giải không thành, Hội đồng hòa giải lập biên bản, gửi lại cho các bên tranh chấp. Mỗi bên có quyền yêu cầu Tòa án nhân dân cấp huyện (đối với tranh chấp cá nhân) hoặc Tòa án nhân dân cấp tỉnh (đối với tranh chấp lao động tập thể) xét xử tranh chấp.

4. Giao tế nhân sự thực hành

Kết hợp hữu hiệu, làm thoả mãn về phương diện kinh tế, xã hội và tâm lý. Mang lại hình ảnh tốt và chú ý nghiên cứu các vấn đề sau theo hành vi tổ chức.

4.1. *Hành vi ứng xử*

- **Khả năng:** Tinh thần, sinh lý, thích ứng công việc.
- **Đặc tính tiêu sử các nhân:** Tuổi, phái, gia cảnh, họ nuôi ai, thâm niên.
- **Nhân cách:** Di truyền, môi trường, tình huống cụ thể, cá tính.
- **Khả năng học tập rút kinh nghiệm:** Sự thay đổi thái độ ứng xử.
- **Nhận thức:** Thái độ, động cơ, sở thích, kinh nghiệm, kỳ vọng.
- **Giá trị:** Giá trị cá nhân, tự do, vui, tự trọng, chân thật, phục tùng, bình đẳng.
- **Thái độ:** Liên quan đến công việc, tổ chức.

4.2. *Động lực kích thích*

- **Lý thuyết nhu cầu Maslow:** Thể hiện bản thân, kính trọng, xã hội, an toàn, sinh lý
- **Lý thuyết X và Y:** của McGregor 1960.
- **Lý thuyết hai yếu tố của Herzberg:**

- + **Lành mạnh:** chính sách và quản trị – Lương bổng và phúc lợi – Chất lượng của việc kiểm tra – Mối qua hệ đồng nghiệp – An toàn yên thân trong công việc – Địa vị – Cuộc sống cá nhân – Điều kiện làm việc.
- + **Động viên:** Cảm giác hoàn thành công việc – Công việc đòi hỏi phấn đấu – Bản thân công việc – Viễn cảnh nghề nghiệp – Trách nhiệm – Cơ hội được cấp trên nhận biết.

4.3. Khác

- **Đức tính nhà quản trị:** Khiêm tốn, tự tin, ý chí nghị lực, quan tâm, cương quyết như uyển chuyển, có triết lý sống phù hợp.
- **Đối nhân xử thế:** Biết đề phòng tham vọng người khác, phải hiểu kẻ thù đáng sợ nhất là ai, phải biết kinh nhi viễn chi trong cư xử.
- **Thái độ không mất lòng ai**
- **Kỷ sở bất dục vật thi ư nhân:** Không bắt bẻ người khác, không đùa làm hạ thấp người khác, không hạ thấp người khác, không ghen tức.
- **Tiên trách kỷ hậu trách nhân:** trách mình trước trách người sau.
- **Khôn cũng chết, dại cũng chết, biết mới sống:** Uyển chuyển, kín đáo.
- **Thái độ:** Đắc nhân tâm: Khen, dẫn dụ, chú trọng người khác, giữ nụ cười, nhớ tên người, biết lắng nghe, nói về sở thích hoài bão của người ta, làm kẻ đối thoại quan trọng, nói về thành công của họ.
- **Nghệ thuật khuyến khích:** Để họ tin là họ hành động an toàn theo ý kiến của họ – Áp dụng bí quyết làm cho họ đồng ý ngay từ đầu – Đặt mình vào vị trí của họ – Gọi những tình cảm cao thương nơi họ – Khen những tiến bộ sáng kiến nhỏ nhất – Tặng chức vụ tước hiệu – Biết từ chối tế nhị – Thách đố kích thích họ.
- **Nghệ thuật sửa sai:** Tiên trách kỷ hậu trách nhân, Giữ thể diện cho người sai lỗi, Gọi ý cho họ hiểu lỗi của họ, nói đến ưu điểm người đó trước khi phê bình.



CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Công đoàn có thể giúp ích gì cho công nhân? Anh (chị) có tham gia (hoặc dự định tham gia) Công đoàn không? Vì sao?
2. Thế nào là Thỏa ước lao động tập thể? Vì sao nó được áp dụng rộng rãi trong các doanh nghiệp?
3. Làm thế nào để có thể áp dụng chiến lược phối hợp trong Thỏa ước lao động tập thể?
4. Các hình thức tham gia quản lý doanh nghiệp của công nhân Việt Nam?

TÌNH HUỐNG

CHIẾC TIVI BỊ CHÁY

Ông Cơ, tổ trưởng tổ KCS của nhà máy lắp ráp điện tử Satronics là một người có năng lực, nhiệt tình làm việc nhưng tính tình hơi gàn và hay chế giễu ông Lợi, Phó giám đốc Kỹ thuật kiêm phụ trách KCS của toàn nhà máy. Ông Cơ làm việc cho nhà máy từ lúc nhà máy mới thành lập, đến nay đã được 12 năm. Ông Lợi không thích Ông Cơ, còn các công nhân trong tổ lại tỏ ra rất thú vị mỗi khi ông Cơ châm chọc, chế giễu ông Lợi.

Một lần, ông Lợi nhận điện thoại của giám đốc thông báo: một khách hàng của nhà máy phàn nàn về việc chiếc ti-vi mà ông ta vừa mua của nhà máy, mới cắm điện lên đã bị cháy. Người khách hàng này tỏ ra rất giận dữ và dọa sẽ kiện lên hội bảo vệ những người tiêu dùng. Ông Cơ là người đã kiểm tra chiếc ti-vi trước khi xuất xưởng.

Ông Lợi gọi cho ông Cơ đến phòng làm việc của mình và buộc tội ông Cơ bằng những lời lẽ gay gắt, rất khó chịu. Ông Cơ phản ứng lại lời buộc tội của ông Lợi rất quyết liệt, và cũng dùng những lời lẽ thô bạo để cãi lại ông Lợi. Ông Cơ nói chính ông Lợi đã quá bận rộn với các cuộc tiệc tùng, nhậu nhẹt và họp hành các kiểu nên không còn biết công việc thực hiện ra sao, chính ông Lợi cũng phải chịu trách nhiệm một phần về việc chiếc ti-vi bị cháy. Ông Lợi bực quá hét lên: “Ông đi ra khỏi đây mau. Tôi không còn muốn thấy mặt ông nữa!”. Sau đó, ông Cơ về chỗ làm việc, ông Lợi đến gặp giám đốc.

Ngày hôm sau, ông Cơ nhận được quyết định thôi việc. Ông Cơ cất dụng cụ, về nhà, gọi điện thoại, thắc mắc với đại diện công đoàn và viết đơn khiếu nại. Mấy ngày hôm sau, các công nhân trong tổ KCS đã thảo luận, bàn bạc rất nhiều về quyết định buộc thôi việc của ông Cơ và hàng loạt những điều họ không hài lòng về điều kiện là việc trong nhà máy. Đơn khiếu nại của ông Cơ được gửi đến rất nhiều nơi. Giám đốc nhà máy giải thích với lãnh đạo công đoàn rằng ông Cơ bị buộc thôi việc là hoàn toàn hợp lý do không hoàn thành nhiệm vụ và có hành vi xấu đối với cán bộ lãnh đạo, theo giám đốc, lẽ ra phải cho ông Cơ phải nghỉ việc từ lâu rồi. Đại diện công đoàn nhà máy lại cho rằng việc buộc thôi việc ông Cơ là hình thức kỷ luật quá nặng, công nhân trong tổ cùng làm việc với ông Cơ cùng kiến nghị không nên buộc tội ông Cơ phải thôi việc.

Câu hỏi:

1. Xung đột là gì? Xung đột có lợi hay có hại cho tổ chức? Trong tình huống trên, nguyên nhân xung đột giữa ông Cơ và ông Lợi là gì? Giải thích?
2. Hãy đánh giá cách giải quyết vấn đề của giám đốc?
3. Nếu các anh chị ở cương vị của Giám đốc, các anh, chị sẽ giải quyết vấn đề này như thế nào?

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. PGS.TS. Trần Kim Dung, Quản trị nguồn nhân lực, Tái bản lần thứ 7 có sửa chữa và bổ sung, NXB Thống Kê, 2009.
2. Bùi Hoàng Lợi, Quản trị nhân sự, Nguồn Internet, 2008.
3. Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam, Bộ Luật Lao động của nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam, Hà Nội.
4. Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam, Bộ Luật Lao động của nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam năm 2012 (sửa đổi), Nhà xuất bản Lao động, 2012.
5. Thông tư 05/LĐTBXH ngày 12/5/1993 của Bộ Lao động Thương binh và Xã hội: Hướng dẫn thi hành bản quy định về Thỏa ước lao động tập thể.
6. Luật số: 12/2012/QH13 của Quốc Hội quy định về Luật Công Đoàn
7. <http://microadvert.net/zh-hant/node/319>
8. <http://tailieu.vn/xem-tai-lieu/phan-tich-cong-vi-ec.743564.html>
9. <http://vietnam.smetoolkit.org/vietnam/vi/content/vi/1064/M%E1%BA%A Bu-B%E1%BA%A3ng-c%C3%A2u-h%E1%BB%8Fi-ph%C3%A2n-t%C3%ADch-c%C3%B4ng-vi%E1%BB%87c-%C4%91%E1%BB%83-x%C3%A1c-%C4%91%E1%BB%8Bnh-nhi%E1%BB%87m-v%E1%BB%A5-c%E1%BB%A7a-m%E1%BB%99t-c%C3%B4ng-vi%E1%BB%87c-m%E1%BB%9Bi>
10. <http://tuyennhanvienvn.wordpress.com/2012/03/06/vai-tro-c%E1%BB%A7a-phong-qu%E1%BA%A3n-tr%E1%BB%8B-ngu%E1%BB%93n-nhan-l%E1%BB%B1c-trong-cac-t%E1%BB%95-ch%E1%BB%A9c-doanh-nghi%E1%BB%87p/>
11. <http://voer.edu.vn/m/hoach-dinh-va-thu-hut-nguon-nhan-luc-trong-quan-tri-nguon-nhan-luc/168aeaf9>