

THÔNG BÁO

1. **Lên lớp:** 30 tiết (Lý thuyết + thực hành)
2. **Tự học:** 60 tiết
3. **Dự lớp trên:** 75 %
4. **Bài tập:** trên lớp và ở nhà
5. **Kiểm tra + thi cử** gồm:
 - ☐ 02 bài kiểm tra giữa học phần (không báo trước)
 - ☐ 01 bài thi kết thúc học phần
6. **Điểm khuyến khích:**
 - Thảo luận nhóm
 - Phát biểu ý kiến

1

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Sách giáo trình chính:

Tác giả: PGS, TS Trần Kim Dung, giáo trình Quản trị nguồn nhân lực, Nhà xuất bản Thống Kê, 2006.

2. Tài liệu tham khảo:

William Athur, Human Resource Management, 2003.

2

BỘ CÔNG THƯƠNG
ĐẠI HỌC CÔNG NGHIỆP TP.HCM
KHOA QUẢN TRỊ KINH DOANH

TÀI LIỆU THAM KHẢO

QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC

Th.Sỹ: TRẦN PHI HOÀNG

3

Chương 1 NHỮNG VẤN ĐỀ CHUNG VỀ QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC

- 1.1. Khái niệm, vai trò & ý nghĩa của quản trị nguồn nhân lực
- 1.2. Quá trình phát triển của quản trị nguồn nhân lực
- 1.3. Các chức năng cơ bản của quản trị nguồn nhân lực
- 1.4. Mô hình quản trị nguồn nhân lực
- 1.5. Đánh giá trình độ quản trị nguồn nhân lực

4

1.1. Khái niệm, vai trò & ý nghĩa của quản trị nguồn nhân lực

- ❑ 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.
- ❑ Quản trị nguồn nhân lực nghiên cứu các vấn đề về quản trị con người trong các tổ chức ở tầm vi mô và có 2 mục tiêu cơ bản như sau:
 - ✓ Sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực nhằm tăng năng suất lao động và nâng cao tính hiệu quả của tổ chức.
 - ✓ Đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của nhân viên, tạo điều kiện cho nhân viên được phát huy tối đa các năng lực cá nhân, được kích thích, động viên nhiều nhất tại nơi làm việc và trung thành, tận tâm với doanh nghiệp.

5

1.1. Khái niệm, vai trò & ý nghĩa của quản trị nguồn nhân lực

Nghiên cứu quản trị nguồn nhân lực giúp:

- ❖ Các nhà quản trị học được cách giao dịch với người khác, biết tìm ra ngôn ngữ chung và biết cách nhạy cảm với nhu cầu của nhân viên.
- ❖ Biết cách đánh giá nhân viên chính xác, biết lôi kéo nhân viên say mê với công việc.
- ❖ Tránh được các sai lầm trong tuyển chọn, sử dụng nhân viên.
- ❖ Biết cách phối hợp thực hiện mục tiêu của tổ chức và mục tiêu của cá nhân, nâng cao hiệu quả của tổ chức và dần dần có thể đưa chiến lược của con người trở thành một bộ phận hữu cơ trong chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp.

6

1.1. Khái niệm, vai trò & ý nghĩa của quản trị nguồn nhân lực

- ❑ Về mặt kinh tế, quản trị nguồn nhân lực giúp các doanh nghiệp khai thác khả năng tiềm tàng, nâng cao năng suất lao động và lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp về nguồn nhân lực.
- ❑ Về mặt xã hội, quản trị nguồn nhân lực thể hiện quan điểm rất nhân bản về quyền lợi của người lao động, đề cao vị thế và giá trị của người lao động, chú trọng giải quyết hài hòa mối quan hệ lợi ích giữa tổ chức, doanh nghiệp và người lao động, góp phần làm giảm bớt mâu thuẫn tư bản – lao động trong các doanh nghiệp.

7

1.2. Quá trình phát triển của quản trị nguồn nhân lực

- ❑ Quá trình chuyển đổi từ sản xuất công nghiệp theo lối cổ truyền sang nền sản xuất với công nghệ kỹ thuật hiện đại + vấn đề cạnh tranh gay gắt trên thị trường năm 1970 + những biến đổi trong cơ cấu nghề nghiệp, việc làm v.v... đã tạo ra cách tiếp cận mới về quản trị con người trong các tổ chức.
- ❑ Quản trị con người không chỉ đơn thuần chỉ là quản lý về 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 của tất cả các quản trị gia, không chỉ đơn thuần của trưởng phòng nhân sự hay của các tổ chức cán bộ như trước đây.

8

1.2. Quá trình phát triển của quản trị nguồn nhân lực

- ❑ Nhiệm vụ quan trọng là phải đặt đúng người, đúng việc nhằm phối hợp quản trị con người với mục tiêu phát triển của doanh nghiệp.
- ❑ Con người được nhìn nhận là một tài sản quý báu của doanh nghiệp, tổ chức chứ không chỉ đơn thuần là một yếu tố của quá trình sản xuất kinh doanh. Vì thế, thuật ngữ “Quản trị nguồn nhân lực” dần dần được thay thế cho thuật ngữ “Quản trị nhân sự”.
- ❑ Các doanh nghiệp ý thức rằng chuyển từ việc “tiết kiệm chi phí lao động để giảm giá thành” sang “đầu tư cho nguồn nhân lực” để tăng lợi thế cạnh tranh cao hơn, có lợi nhuận và hiệu quả cao hơn.

9

1.2. Quá trình phát triển của quản trị nguồn nhân lực

Để phát triển nguồn nhân lực cần chú ý các nguyên tắc sau:

- ✓ Người lao động cần phải được đầu tư thỏa đáng để phát triển các năng lực riêng nhằm **thỏa mãn các nhu cầu cá nhân, tạo ra năng suất lao động**, hiệu quả làm việc cao, 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 nhu cầu**: về vật chất và tinh thần của nhân viên.
- ✓ Môi trường làm việc cần được thiết lập sao cho có thể kích thích nhân viên phát triển và sử dụng tối đa các kỹ năng của mình.
- ✓ Các chức năng nhân sự cần được thực hiện và là một bộ phận quan trọng trong chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp.

10

1.2. Quá trình phát triển của quản trị nguồn nhân lực

- ❑ Để tiếp cận quản trị nguồn nhân lực đòi hỏi các chuyên gia quản trị cần phải hiểu biết tốt về **tâm lý, xã hội, nghiên cứu hành vi, tổ chức, luật pháp và các nguyên tắc kinh doanh**.
- ❑ Vai trò của bộ phận quản trị nguồn nhân lực tăng lên rõ rệt và trở thành một trong những phòng có tầm quan trọng nhất trong tổ chức, doanh nghiệp.
- ❑ Khi chuyển sang nền kinh tế thị trường, phần lớn các doanh nghiệp Việt Nam gặp nhiều khó khăn và thách thức khi quản trị nguồn nhân lực.

11

1.2. Quá trình phát triển của quản trị nguồn nhân lực

Các doanh nghiệp Việt Nam cần khắc phục những nhược điểm chủ yếu sau:

- Nhận thức của nhiều cán bộ, nhân viên chưa đúng về vai trò then chốt của nguồn nhân lực và quản trị nguồn nhân lực đối với sự thành công của doanh nghiệp.
- Trình độ chuyên môn kỹ thuật của người lao động rất thấp, đặc biệt cán bộ quản lý giỏi và các chuyên gia về quản trị nguồn nhân lực rất nhiều.
- Thừa biên chế: thiếu lao động có trình độ tay nghề cao hoặc có những lao động có kỹ năng hay nhưng không còn phù hợp với nhu cầu hiện tại, khiến nhiều công việc không có người thực hiện, dẫn đến năng suất lao động thấp.
- Thu nhập thấp, đời sống kinh tế quá khó khăn ảnh hưởng nhiều đến sức khỏe, nhiệt tình và hiệu quả của người lao động.

12

1.2. Quá trình phát triển của quản trị nguồn nhân lực

- ❑ Ý thức tôn trọng luật pháp chưa cao và chưa thực hiện pháp luật một cách nghiêm minh.
- ❑ Kỷ luật và tác phong công nghiệp chưa cao.
- ❑ Mối quan hệ giữa người lao động và người chủ doanh nghiệp chưa được chú ý đúng mức, chưa xác lập được mối quan hệ bình đẳng và hợp tác.
- ❑ Một số quy chế về đánh giá, bổ nhiệm, khen thưởng, kỷ luật, chấm dứt thôi việc ... chậm cải tiến, không thích hợp với tình hình kinh doanh mới như hiện nay.
- ❑ Nhiều doanh nghiệp kinh doanh thua lỗ đã phải “hy sinh quyền lợi của người lao động” cho “lợi nhuận của doanh nghiệp”.

13

1.3. Các chức năng cơ bản của quản trị nguồn nhân lực

Hoạt động quản trị nguồn nhân lực có thể chia theo 3 nhóm chức năng như sau:

➤ **Nhóm chức năng thu hút nguồn nhân lực**

➤ **Nhóm chức năng đào tạo, phát triển:**

✦ Hướng nghiệp

✦ Huấn luyện

✦ Đào tạo kỹ năng thực hành

✦ Bồi dưỡng, nâng cao trình độ tay nghề

✦ Cập nhật kiến thức quản lý, kỹ thuật công nghệ cho cán bộ quản lý và cán bộ chuyên môn nghiệp vụ.

14

1.3. Các chức năng cơ bản của quản trị nguồn nhân lực

➤ **Nhóm chức năng duy trì nguồn nhân lực:**

- ❖ Kích thích, động viên nhân viên 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 có thách thức cao.
- ❖ Trả lương cao và công bằng
- ❖ Khen thưởng kịp thời các cá nhân có sáng kiến, cải tiến kỹ thuật, có đóng góp làm tăng hiệu quả sản xuất kinh doanh và tăng uy tín cho doanh nghiệp.

15

1.3. Các chức năng cơ bản của quản trị nguồn nhân lực

- ❖ Xây dựng và quản lý 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.
- ❖ Ký kết hợp đồng lao động
- ❖ Giải quyết khiếu tố, tranh chấp lao động
- ❖ Giao tế với nhân viên
- ❖ Cải thiện môi trường làm việc, y tế, bảo hiểm và an toàn lao động
- ❖ Tạo ra bầu không khí tập thể và các giá trị truyền thống tốt đẹp.

16

1.4. Mô hình quản trị nguồn nhân lực

1.4.1. Phát thảo mô hình quản trị nguồn nhân lực của Việt Nam

Mô hình quản trị nguồn nhân lực của Việt Nam được phát triển trên cơ sở điều chỉnh mô hình Mô hình quản trị nguồn nhân lực của đại học Michigan, dựa vào 03 nhóm chức năng như sau:

- 1) Thu hút nguồn nhân lực
- 2) Đào tạo, phát triển nguồn nhân lực
- 3) Duy trì nguồn nhân lực

17

1.4. Mô hình quản trị nguồn nhân lực

- Quản trị nguồn nhân lực sẽ được thực hiện như một chiến lược chức năng.
- Ba nhóm chức năng trên có tầm quan trọng như nhau, có mối quan hệ chặt chẽ và ảnh hưởng trực tiếp lẫn nhau.
- Hệ thống quản trị nguồn nhân lực chịu sự tác động mạnh mẽ của các yếu tố môi trường vĩ mô như:
 1. Hệ thống chính trị
 2. Yếu tố môi trường luật pháp
 3. Mức độ phát triển kinh tế
 4. Yếu tố văn hóa – xã hội
 5. Trình độ kỹ thuật – công nghệ
 6. Điều kiện tự nhiên
 7. Yếu tố nhân khẩu học (dân số)

18

1.4. Mô hình quản trị nguồn nhân lực

- ❑ Đặc biệt, từ yếu tố kinh tế và văn hóa, mỗi doanh nghiệp sẽ hình thành nên cơ chế tổ chức và văn hóa tổ chức riêng, tạo nên hình ảnh, phong cách riêng cho doanh nghiệp mình.
- ❑ Mô hình này nhấn mạnh rằng ba nhóm hoạt động chức năng có mối quan hệ qua lại, không là mối quan hệ chỉ huy.
- ❑ Mỗi một trong số ba nhóm chức năng đều có quan hệ chặt chẽ và trực tiếp ảnh hưởng đến hai chức năng còn lại, tạo thành thể chân kiềng khép kín, phục vụ cho mục tiêu của quản trị nguồn nhân lực.

19

1.4. Mô hình quản trị nguồn nhân lực

1.4.2. Sự khác biệt của “quản trị nguồn nhân lực” so với “quản trị nhân sự” hiện nay ở Việt Nam

Đối với tất cả các doanh nghiệp:

- ✦ Nhận thức vai trò quan trọng của nguồn lực con người
- ✦ Nguồn nhân lực được coi là một tài sản quý báu cần được đầu tư, phát triển.
- ✦ Mối quan hệ giữa người lao động và người có vốn là mối quan hệ: bình đẳng, hợp tác, đôi bên cùng có lợi.
- ✦ Các nhà quản trị phải có trình độ nhất định
- ✦ Doanh nghiệp áp dụng những kỹ năng mới trong việc quản trị con người.

20

1.4. Mô hình quản trị nguồn nhân lực

1.4.2. Sự khác biệt của “quản trị nguồn nhân lực” so với “quản trị nhân sự” hiện nay ở Việt Nam

Đối với các doanh nghiệp quốc doanh:

- ✦ Cơ chế tổ chức không còn là yếu tố chỉ huy và quyết định các hoạt động quản trị con người.
- ✦ Doanh nghiệp quyết định các vấn đề: tuyển dụng, đào tạo, trả lương, kích thích nhân viên theo quy định của luật pháp.

21

1.4. Mô hình quản trị nguồn nhân lực

1.4.3. Điều kiện áp dụng mô hình quản trị nguồn nhân lực hiện nay ở Việt Nam

- ❑ Thực tế chứng minh rằng việc đầu tư phát triển vào nguồn nhân lực mang lại hiệu quả cao hơn nhiều so với đầu tư vào các yếu tố khác trong quá trình sản xuất, kinh doanh.
- ❑ Cái khó ở Việt Nam là nhiều lãnh đạo luôn nói đến vai trò của nguồn nhân lực nhưng thực tế lại không quan tâm đến việc nâng cao kỹ năng, trình độ cho nhân viên, không tin tưởng ở nhân viên, không muốn nhân viên tham gia vào quản lý và các quyết định của doanh nghiệp.
- ❑ Cần thiết lập mối quan hệ bình đẳng, hợp tác và đôi bên cùng có lợi giữa người lao động và người có vốn.

22

1.4. Mô hình quản trị nguồn nhân lực

1.4.3. Điều kiện áp dụng mô hình quản trị nguồn nhân lực hiện nay ở Việt Nam

- ❑ Cần tăng cường công tác bồi dưỡng nâng cao trình độ, năng lực cho lãnh đạo của các doanh nghiệp, như tổ chức các hoạt động tham quan, giao lưu, học tập kinh nghiệm tiên tiến của các doanh nghiệp trong và ngoài nước ...để giúp các lãnh đạo dần dần có nhận thức, quan điểm đúng đắn về vai trò của nguồn nhân lực.
- ❑ Cần thường xuyên cập nhật kiến thức cho các nhà lãnh đạo nhằm giúp họ làm việc có tính chuyên nghiệp và hiệu quả, giúp họ biết kết hợp giữa việc thỏa mãn tối ưu quyền lợi, nhu cầu của doanh nghiệp và người lao động.
- ❑ Chú trọng đào tạo, nâng cao trình độ văn hóa, chuyên môn và ý thức tổ chức, kỷ luật trong nhân viên.

23

1.5. Các lĩnh vực ưu tiên phát triển nguồn nhân lực

1.5.1. Những thách thức đối với việc quản trị nguồn nhân lực hiện nay

1.5.1.1. Thách thức từ bên ngoài:

- Sự thay đổi nhanh chóng và phạm vi lớn của môi trường kinh doanh tạo ra áp lực lớn đối với các doanh nghiệp và người lao động là phải: linh hoạt và biết chấp nhận rủi ro.
- Sự phát triển mạnh mẽ của internet tạo nhiều cơ hội trong giao lưu, tiếp xúc, phá bỏ các rào cản trong thị trường lao động truyền thống.
- Thiếu lao động lành nghề.
- Luật pháp buộc các doanh nghiệp ngày càng phải quan tâm đến quyền lợi của người lao động và môi trường sinh thái.
- Quá trình toàn cầu hóa làm cho sự cạnh tranh diễn ra giữa các doanh nghiệp thêm ác liệt. Văn hóa toàn cầu cũng tác động đến văn hóa tổ chức của các doanh nghiệp. Tất cả những điều đó buộc các nhà quản lý phải có phương thức quản lý hiện đại và chuyên nghiệp.

24

1.5. Các lĩnh vực ưu tiên phát triển nguồn nhân lực

1.5.1.2. Thách thức từ bên trong nội bộ của doanh nghiệp:

- ☐ Nâng cao năng lực cạnh tranh thông qua các biện pháp:
- ✓ Kiểm soát chi phí
- ✓ Nâng cao chất lượng và tái tạo môi trường sáng tạo cho nguồn nhân lực.
- ☐ Tái cấu trúc công ty, thực hiện việc tinh giảm biên chế, phát triển các hình thức mở rộng liên kết với bên ngoài.
- ☐ Thực hiện các biện pháp nâng cao quyền lực trách nhiệm cho cấp dưới, phân quyền và tổ chức nhóm tự quản.
- ☐ Phát triển văn hóa tổ chức, đạo đức kinh doanh thích ứng với những thay đổi của môi trường.
- ☐ Áp dụng tiến bộ khoa học kỹ thuật, công nghệ phù hợp.

25

1.5. Các lĩnh vực ưu tiên phát triển nguồn nhân lực

1.5.1.3. Thách thức liên quan đến các quyết định của doanh nghiệp có liên quan đến nghĩa vụ và quyền lợi của người lao động, đặc biệt là những quyết định sau:

- ✚ Nâng cao năng suất lao động
- ✚ Làm cho nhân viên phù hợp với tổ chức
- ✚ Nâng cao trách nhiệm và đạo đức trong kinh doanh
- ✚ Đảm bảo công việc an toàn và ổn định.

26

1.5. Các lĩnh vực ưu tiên phát triển nguồn nhân lực

1.5.2. Các lĩnh vực ưu tiên phát triển nguồn nhân lực

- ☐ Quản trị thay đổi
- ☐ Áp dụng thành tựu của cách mạng công nghệ thông tin vào trong các hoạt động quản trị nguồn nhân lực.
- ☐ Phát triển và áp dụng các kỹ năng quản trị nguồn nhân lực.
- ☐ Phát triển chiến lược nguồn nhân lực trở thành một bộ phận quan trọng trong chiến lược của tổ chức.
- ☐ Phát triển môi trường văn hóa phù hợp với yêu cầu, mục đích tôn chỉ của tổ chức.

27

1.6. Vai trò của phòng quản trị nguồn nhân lực

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

- ☐ Quyền hạn, trách nhiệm, quy chế hoạt động giữa các phòng ban, nhân viên.
- ☐ Các chính sách, quy chế tuyển dụng như thời gian tập sự, giờ làm việc, ngày nghỉ, chuyển chuyên, nghỉ không ăn lương, cho nghỉ việc...
- ☐ Các chính sách, chế độ lương bổng, phụ cấp, khen thưởng, thăng tiến như: phân phối thu nhập trong doanh nghiệp, các hình thức trả lương, các loại phụ cấp, các quy chế và điều kiện thăng tiến...
- ☐ Các chính sách, hình thức và chi phí đào tạo, huấn luyện cho nhân viên, các chế độ ưu đãi, khuyến khích đối với nhân viên có thêm bằng cấp, chứng chỉ tốt nghiệp.
- ☐ Các quy chế về kỷ luật lao động
- ☐ Các quy định về phúc lợi, y tế công ty, các quy định về an toàn vệ sinh lao động.

28

1.6.2. Thực hiện hoặc phối hợp với các lãnh đạo các phòng ban khác thực hiện các chức năng hoạt động quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

Hoạt động quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp chủ yếu:

- 1) Hoạch định nguồn nhân lực
- 2) Phân tích công việc
- 3) Mô tả công việc
- 4) Phỏng vấn
- 5) Thử nghiệm
- 6) Lưu giữ hồ sơ nhân viên
- 7) Định hướng công việc
- 8) Đào tạo, huấn luyện nhân viên
- 9) Bình bầu, đánh giá thi đua
- 10) Bồi dưỡng nâng cao trình độ cho cán bộ chuyên môn và quản lý

29

Hoạt động quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp chủ yếu

- 11) Quản trị tiền lương
- 12) Quản trị tiền thưởng
- 13) Quản trị các vấn đề phúc lợi
- 14) Công đoàn
- 15) Thu hút công nhân tham gia quản lý doanh nghiệp
- 16) Định giá công việc
- 17) Ký kết hợp đồng lao động
- 18) Giải quyết khiếu tố lao động
- 19) Giao tế nhân sự
- 20) Thực hiện các thủ tục cho nhân viên chuyển, nghỉ việc, nghỉ hưu...

30

Hoạt động quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp chủ yếu

- 21) Thủ tục cho nhân viên nghỉ phép, nghỉ không ăn lương...
- 22) Kỷ luật nhân viên
- 23) Thúc đẩy thực hiện các tiến trình xúc tiến, cải tiến kỹ thuật
- 24) Chương trình chăm sóc sức khỏe y tế
- 25) Điều tra về quan điểm của nhân viên

31

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

- ☐ Sử dụng hiệu quả các chi phí quản trị nguồn nhân lực như thế nào?
- ☐ Đối xử với nhân viên như thế nào để họ gắn bó với doanh nghiệp?
- ☐ Làm thế nào để tạo ra một môi trường văn hóa phù hợp với chiến lược sản xuất 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, thử nghiệm tìm hiểu quan điểm, thái độ và mức độ hài lòng của nhân viên đối với một chính sách mới dự định sửa đổi hoặc sẽ áp dụng trong doanh nghiệp.

32

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

Phòng quản trị nguồn nhân lực 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 đúng quy định.
- Phân tích kết quả thực hiện công việc của nhân viên nhằm đưa ra các điều chỉnh và 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 còn tồn đọng và đưa ra các giải pháp khắc phục.

33

Chương 2 THU HÚT, HOẠCH ĐỊNH NGUỒN NHÂN LỰC

2.1. Khái niệm hoạch định nguồn nhân lực

Quản trị 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.

34

2.2. Quá trình hoạch định nguồn nhân lực

Quá trình hoạch định nguồn nhân lực thường trải qua các bước như sau:

- Bước 1: Phân tích môi trường, xác định mục tiêu và chiến lược cho doanh nghiệp.
- Bước 2: Phân tích hiện trạng quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp
- Bước 3: Dự báo khối lượng công việc hoặc xác định khối lượng công việc và tiến hành phân tích công việc.
- Bước 4: Dự báo hoặc xác định nhu cầu nguồn nhân lực
- Bước 5: Phân tích quan hệ cung - cầu nguồn nhân lực và khả năng điều chỉnh, đề ra các chính sách, chương trình hành động giúp các doanh nghiệp thích ứng với các nhu cầu mới và nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực.
- Bước 6: Thực hiện các chính sách, kế hoạch, chương trình quản trị nguồn nhân lực của doanh nghiệp trong Bước 5.
- Bước 7: Kiểm tra, đánh giá tình hình thực hiện.

35

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

- ❑ Phân tích môi trường 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 chia thành 3 nhóm:**
 - Môi trường vĩ mô
 - Môi trường tác nghiệp (vi mô)
 - Môi trường nội bộ

36

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

- ❑ Môi trường vĩ mô bao gồm các yếu tố nằm bên ngoài doanh nghiệp, định hình và có ảnh hưởng đến các môi trường tác nghiệp và môi trường nội bộ, tạo ra các cơ hội và nguy cơ đối với doanh nghiệp.
- ❑ 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.
- ✓ Thế mạnh của nguồn nhân lực trong doanh nghiệp là gì?
- ✓ Nguồn nhân lực 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?.

37

Chương 2 THU HÚT, HOẠCH ĐỊNH NGUỒN NHÂN LỰC

2.4. Mức độ phối hợp giữa chiến lược kinh doanh và chiến lược quản trị nguồn nhân lực

2.5. Phân tích thực trạng quản trị nguồn nhân lực hiện nay

Phân tích thực trạng quản trị nguồn nhân lực nhằm xác định được: các điểm mạnh, các điểm yếu, thuận lợi, khó khăn của doanh nghiệp.

38

2.5. Phân tích thực trạng quản trị nguồn nhân lực hiện nay

Quản trị nguồn nhân lực của doanh nghiệp bao gồm các yếu tố sau:

Nguồn nhân lực:

- Số lượng
- Cơ cấu
- Kỹ năng nghề nghiệp
- Kinh nghiệm
- Khả năng hoàn thành nhiệm vụ
- Các phẩm chất khác như: mức độ tận tâm, nhiệt tình, sáng tạo trong công việc.

Cơ cấu tổ chức:

- Loại hình tổ chức
- Phân công chức năng, quyền hạn giữa các bộ phận
- Các chính sách: tuyển dụng, đào tạo, huấn luyện, khen thưởng...

39

2.6. Dự báo nhu cầu nguồn nhân lực

- ✦ Khối lượng công việc cần thiết phải thực hiện.
- ✦ Trình độ trang bị kỹ thuật và khả năng thay đổi về kỹ thuật công nghệ.
- ✦ Sự thay đổi về tổ chức hành chính làm nâng cao năng suất lao động như: nhóm tự quản, nhóm chất lượng, thay đổi cơ cấu tổ chức...
- ✦ Cơ cấu ngành nghề theo yêu cầu công việc.
- ✦ Khả năng nâng cao chất lượng của nhân viên.
- ✦ Tỷ lệ nghỉ việc của 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.

40

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

- ❑ Trên cơ sở dự báo nhu cầu nguồn nhân lực trong các kế hoạch dài hạn và nguồn nhân lực sẵn có, giúp doanh nghiệp đưa ra các chính sách và kế hoạch nhằm điều chỉnh, thích nghi với yêu cầu mới.
- ❑ Sau khi xác định khối lượng công việc cần thiết được thực hiện, doanh nghiệp cần tiến hành thực hiện phân tích công việc.
- ❑ Phân tích công việc giúp các 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.

41

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

Phân tích khả năng cung – cầu lao động cho các kế hoạch ngắn hạn giúp các doanh nghiệp đề ra các chính sách, kế hoạch và chương trình cụ thể về nguồn nhân lực cho doanh nghiệp như:

- ✦ Cần tuyển dụng bao nhiêu nhân viên
- ✦ Cơ cấu ngành nghề
- ✦ Tiêu chuẩn ra sao
- ✦ Chương trình huấn luyện, đào tạo
- ✦ Quyền lợi và trách nhiệm của các đối tượng tham dự.
- ✦ Nguồn kinh phí cho đào tạo, huấn luyện
- ✦ Chế độ lương bổng, đãi ngộ ...

42

2.8. Tinh giản biên chế

- Sự chuyển đổi từ nền kinh tế kế hoạch hóa tập trung sang nền kinh tế thị trường, vấn đề cạnh tranh diễn ra khốc liệt, các cuộc suy thoái kinh tế, trình độ trang bị kỹ thuật công nghệ hiện đại và các chi phí lao động ngày càng tăng cao... khiến cho việc thừa nhân viên trở thành một vấn đề gây đau đầu cho các doanh nghiệp, các tổ chức, đặc biệt các nước có nền kinh tế chuyển đổi.
- Tuy nhiên, tinh giản biên chế không phải lúc nào cũng có lợi cho doanh nghiệp, tổ chức. Vì khi một vị trí công việc bị loại bỏ, các hợp đồng, các quan hệ có giá trị, kiến thức, kỹ năng cũng có thể bị loại bỏ.
- Việc hoạch định chiến lược nguồn nhân sự giúp cho công ty chủ động đối phó với những thay đổi trên thị trường.

43

2.8. Tinh giản biên chế

Để tránh những sai lầm khi tinh giản biên chế, doanh nghiệp cần:

- ❑ Phải đảm bảo rằng khi giảm chi phí nhân sự sẽ không làm ảnh hưởng đến sản lượng và chất lượng.
- ❑ Tính toán đầy đủ các chi phí khi thực hiện tinh giản biên chế.
- ❑ Công bằng trong việc đánh giá nhân viên để cho nghỉ việc.
- ❑ Xem xét thận trọng thời gian để thông báo thực hiện tinh giản biên chế để giảm bớt thiệt hại cho quá trình thực hiện công việc trong công ty.
- ❑ Quan tâm đến những người còn lại, thực hiện cố vấn, đào tạo và bồi dưỡng họ.

44

2.8. Tinh giản biên chế

Để tránh những sai lầm khi tinh giản biên chế, doanh nghiệp cần:

Thực hiện chương trình trợ cấp, hướng dẫn cho những nhân viên thuộc diện giảm biên chế, giúp họ thích nghi với điều kiện mới như:

- ❑ Đào tạo và hướng dẫn cho họ một nghề đơn giản hơn mà xã hội đang có nhu cầu.
- ❑ Cố vấn, hướng dẫn cho nhân viên cách đi xin việc.
- ❑ Động viên, kích thích họ về vật chất và tinh thần để giảm bớt mặc cảm tâm lý và những khó khăn ban đầu khi không làm việc như cũ.

45

2.9. Kiểm tra, đánh giá tình hình thực hiện quản trị nguồn nhân lực

Mục đích của việc 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 sai lệch đó.
- ✦ Đề ra các giải pháp hoàn thiện

2.10. Bài tập tình huống

46

Chương 3: PHÂN TÍCH CÔNG VIỆC

3.1. Khái niệm và ý nghĩa của phân tích công việc

Phân tích công việc là 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 để thực hiện công việc.

47

3.1. Khái niệm và ý nghĩa của phân tích công việc

Bản mô tả công việc và **bản tiêu chuẩn công việc** là hai tài liệu cơ bản khi phân tích công việc.

- ✓ **Bản mô tả công việc** liệt kê các chức năng, nhiệm vụ, các mối quan hệ trong công việc, các điều kiện làm việc, yêu cầu kiểm tra, giám sát và các tiêu chuẩn cần đạt được khi thực hiện công việc.
- ✓ **Bản mô tả công việc** giúp ta hiểu được nội dung, yêu cầu của công việc và hiểu được quyền hạn, trách nhiệm khi thực hiện công việc.
- ✓ **Bản tiêu chuẩn công việc** liệt kê những yêu cầu về năng lực cá nhân như trình độ học vấn, kinh nghiệm công tác, khả năng giải quyết vấn đề, các kỹ năng khác và các đặc điểm cá nhân thích hợp nhất cho công việc.
- ✓ **Bản tiêu chuẩn công việc** giúp chúng ta hiểu được các doanh nghiệp cần gì ở người nhân viên để hoàn thành công việc một cách tốt nhất.

48

3.1. Khái niệm và ý nghĩa của phân tích công việc

- ❑ Phân tích công việc cung cấp các thông tin về những yêu cầu, đặc điểm của công việc như:
 - ✦ Các hành động nào cần thiết để tiến hành thực hiện, thực hiện như thế nào? tại sao?
 - ✦ Các loại máy móc trang thiết bị, dụng cụ cần thiết nào để thực hiện công việc.
 - ✦ Các mối quan hệ với cấp trên và với đồng nghiệp.
- ❑ Khi biết phân tích công việc, nhà quản trị sẽ tạo ra được sự phối hợp đồng bộ giữa các bộ phận trong doanh nghiệp.
- ❑ Phân tích công việc là một công cụ rất hữu hiệu giúp các doanh nghiệp, tổ chức mới thành lập hoặc đang cần có sự cải tổ hoặc thay đổi về cơ cấu tổ chức, tinh giản biên chế nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh.

49

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

❑ Thông tin về các yếu tố của điều kiện làm việc:

- Điều kiện tổ chức hoạt động của doanh nghiệp
- Chế độ lương bổng, khen thưởng
- Tầm quan trọng của công việc trong doanh nghiệp
- Các yếu tố của điều kiện vệ sinh lao động
- Những rủi ro khó tránh
- Sự tiêu hao năng lượng trong quá trình làm việc

50

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

❑ Thông tin về các hoạt động thực tế của nhân viên tiến hành tại nơi làm việc:

- ✓ Phương pháp làm việc
- ✓ Cách thức làm việc với khách hàng
- ✓ Cách thức phối hợp làm việc với các nhân viên khác
- ✓ Các mối quan hệ trong thực hiện công việc
- ✓ Cách thức làm việc với trang thiết bị, máy móc...

51

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

❑ Thông tin về những phẩm chất mà nhân viên thực hiện công việc cần có:

- Trình độ học vấn, kiến thức, công việc
- Kỹ năng thực hiện công việc
- Tuổi đời, ngoại hình, sở thích, sức khỏe
- Quan điểm, tham vọng
- Các đặc điểm cần có khi thực hiện công việc

52

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

☐ Thông tin về các trang thiết bị, máy móc kỹ thuật tại nơi làm việc:

- Số lượng, chủng loại
- Quy trình kỹ thuật và tính năng tác dụng của các trang thiết bị, máy móc

53

3.3. Nội dung trình tự thực hiện phân tích công việc

Bước 1: Xác định mục đích phân tích công việc

Bước 2: Thu thập các thông tin cơ bản có sẵn trên cơ sở các dữ liệu như sơ đồ tổ chức, quy trình công nghệ và bản mô tả công việc...

Bước 3: Lựa chọn các phần việc đặc trưng, điểm then chốt để thực hiện phân tích công việc nhằm giảm bớt thời gian và tiết kiệm trong quá trình phân tích công việc.

Bước 4: Áp dụng các phương pháp khác nhau để thu thập thông tin phân tích công việc

Bước 5: Kiểm tra, xác minh tính chính xác của thông tin.

Bước 6: Xây dựng bản mô tả công việc và tiêu chuẩn công việc

54

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

1) Phỏng vấn

2) Bản câu hỏi

3) Quan sát tại nơi làm việc

55

3.5. Nội dung chính của bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc

☐ Bản mô tả công việc thường có những nội dung chính 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
- ✓ Quyền hạn của người thực hiện công việc
- ✓ Tiêu chuẩn trong đánh giá nhân viên thực hiện công việc
- ✓ Điều kiện làm việc

56

3.5. Nội dung chính của bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc

❑ **Bản tiêu chuẩn công việc:**

- Trình độ văn hóa, chuyên môn, trình độ ngoại ngữ
- Các kỹ năng chuyên môn liên quan đến công việc
- Kinh nghiệm công tác
- Tuổi đời, sức khỏe, hoàn cảnh gia đình
- Các đặc điểm cá nhân có liên quan đến công việc như tính trung thực, khả năng hòa đồng với mọi người, sở thích, nguyện vọng cá nhân ...

57

3.5. Nội dung chính của bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc

❑ **Việc tuyển chọn nhân viên nên theo trình tự như sau:**

1. Dự đoán những đặc điểm cá nhân cần thiết để thực hiện công việc tốt như: sự thông minh, khéo léo, nhạy cảm ...
2. Tuyển các ứng viên có tiêu chuẩn tương ứng
3. Thực hiện chương trình đào tạo
4. Đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên sau đào tạo
5. Chọn những học viên tốt nhất trong quá trình đào tạo.
6. Phân tích mối quan hệ giữa những đặc điểm yêu cầu đề ra so với thực tế thực hiện công việc. Từ đó, rút ra những kết luận cần thiết về tiêu chuẩn, yêu cầu đối với học viên các khóa sau.

58

Chương 3: PHÂN TÍCH CÔNG VIỆC

3.6. Phân tích công việc ở môi trường lao động tại Việt Nam

3.7. Viễn cảnh của phân tích công việc

3.8. Dòng công việc và định biên nhân sự

3.8.1. Dòng công việc

3.8.2. Định biên nhân sự

3.9. Bài tập tình huống

59

Chương 4: QUÁ TRÌNH TUYỂN DỤNG

4.1. Nguồn ứng viên từ trong nội bộ doanh nghiệp

- ✦ Tuyển trực tiếp từ các nhân viên đang trực tiếp làm cho doanh nghiệp
- ✦ Tuyển người theo hình thức quảng cáo, đăng báo tuyển dụng
- ✦ Tuyển người thông qua các trung tâm dịch vụ lao động

Ưu điểm:

- ✦ Các nhân viên của doanh nghiệp đã được thử thách về lòng trung thành, trung thực, tinh thần trách nhiệm và ít bỏ việc.
- ✦ Là nhân viên của doanh nghiệp nên sẽ dễ dàng và thuận lợi hơn khi thực hiện công việc.
- ✦ Hình thức tuyển dụng trực tiếp từ các nhân viên đang làm việc cho doanh nghiệp sẽ tạo ra sự thi đua rộng rãi giữa các nhân viên đang làm việc, kích thích họ làm việc tích cực, sáng tạo và đạt năng suất cao hơn.

60

Chương 4: QUÁ TRÌNH TUYỂN DỤNG

Khuyết điểm:

- ❑ Việc tuyển chọn nhân viên vào các vị trí trống có thể gây ra hiện tượng chai lì, xơ cứng do nhân viên được thăng chức đã quen với cách thức làm việc của cấp trên trước đây và họ rập khuôn thực hiện theo cách làm trước đó mà không hề sáng tạo, không đẩy lên phong trào thi đua. Điều này nguy hiểm cho những doanh nghiệp đang trì trệ, hoạt động kém hiệu quả.
- ❑ Hình thức tuyển dụng này hình thành nên các nhóm “ứng viên không thành công” và vì không được tuyển chọn vào vị trí mới nên họ mang tâm lý không phục lãnh đạo, không hợp tác với lãnh đạo mới, dễ chia bè phái...

61

Chương 4: QUÁ TRÌNH TUYỂN DỤNG

4.2. Nguồn ứng viên từ bên ngoài doanh nghiệp

- 4.2.1. Dự báo tác động của môi trường đến nguồn ứng viên cho doanh nghiệp
- 4.2.2. Những yếu tố hạn chế khả năng thu hút ứng viên của doanh nghiệp
- 4.2.3. Các hình thức thu hút ứng viên

62

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

Có 05 yếu tố hạn chế:

- 1) Bản thân công việc không hấp dẫn
- 2) Doanh nghiệp không hấp dẫn
- 3) Chính sách cán bộ của doanh nghiệp
- 4) Những chính sách của chính quyền
- 5) Khả năng tài chính của tổ chức, doanh nghiệp

63

4.2.3. Các hình thức thu hút ứng viên

- 4.2.3.1. Thông qua quảng cáo
- 4.2.3.2. Thông qua văn phòng dịch vụ lao động
- 4.2.3.3. Tuyển sinh viên tốt nghiệp từ các trường đại học
- 4.2.3.4. Các hình thức khác

64

4.3. Nội dung và trình tự của quá trình tuyển dụng: 10 bước

- 4.3.1. Chuẩn bị tuyển dụng
- 4.3.2. Thông báo tuyển dụng
- 4.3.3. Thu nhận, nghiên cứu hồ sơ
- 4.3.4. Phỏng vấn sơ bộ
- 4.3.5. Kiểm tra, trắc nghiệm
- 4.3.6. Phỏng vấn lần hai
- 4.3.7. Xác minh, điều tra
- 4.3.8. Khám sức khỏe
- 4.3.9. Ra quyết định tuyển dụng
- 4.3.10. Bố trí công việc

65

4.3.1. Chuẩn bị tuyển dụng

1. Thành lập hội đồng tuyển dụng
2. Nghiên cứu kỹ các loại văn bản, quy định của nhà nước, tổ chức, doanh nghiệp liên quan đến tuyển dụng
3. Xác định tiêu chuẩn tuyển chọn: tiêu chuẩn dự thi & tiêu chuẩn trúng tuyển

66

4.3.2. Thông báo tuyển dụng

- ✦ Quảng cáo trên các phương tiện: báo, đài
- ✦ Thông qua các trung tâm dịch vụ việc làm
- ✦ Yết thị trước công cơ quan, doanh nghiệp
- ✦ Quảng cáo về công ty để ứng viên hiểu rõ hơn về uy tín của công ty, tính hấp dẫn của công việc.
- ✦ Nêu chức năng, nhiệm vụ chính trong công việc để ứng viên hình dung công việc mà họ dự định xin tuyển
- ✦ Quyền lợi nếu ứng viên được tuyển chọn (lương bổng, cơ hội được đào tạo, thăng tiến, môi trường làm việc ...)
- ✦ Hướng dẫn hồ sơ, các thức liên hệ với công ty.

67

4.3.3. Thu nhận, nghiên cứu hồ sơ

Những người xin tuyển dụng phải có những giấy tờ theo mẫu thống nhất sau:

- ✓ Đơn xin tuyển dụng (ở nước ngoài là thư xin việc)
- ✓ Thư xin việc (nếu có thể)
- ✓ Bản khai lý lịch có chứng thực
- ✓ Giấy chứng nhận sức khỏe
- ✓ Giấy chứng nhận trình độ chuyên môn, nghiệp vụ kỹ thuật

68

4.5. ĐÁNH GIÁ HIỆU QUẢ CỦA HOẠT ĐỘNG TUYỂN DỤNG

Khi phân tích hiệu quả của hoạt động tuyển dụng, cần thu thập những thông tin sau:

- Chi phí cho các hoạt động tuyển dụng và chi phí một lần tuyển dụng
- Số lượng và chất lượng các hồ sơ tuyển dụng
- Hệ số giữa nhân viên mới tuyển và số được đề nghị tuyển
- Số lượng ứng viên chấp nhận và số lượng ứng viên từ chối chấp nhận công việc và mức lương nhất định.
- Số lượng ứng viên mới bỏ việc.

69

Tuyển dụng nhân viên

Tuyển dụng nhân viên là việc tìm kiếm người có khả năng và trình độ phù hợp để giao phó một chức vụ đang bỏ trống. Để việc tuyển dụng đạt được hiệu quả, nhà tuyển dụng cần phải tuân thủ theo quy trình tuyển dụng khoa học.

70

NHỮNG ĐIỀU CẦN LƯU Ý KHI TUYỂN CHỌN NHÂN VIÊN

- 1) Họ đã có, hoặc có thể phát triển một chuyên môn đặc biệt không?
- 2) Họ có khả năng kết hợp các tài năng như nghiên cứu và quản lý không?
- 3) Họ có thể hiện những dấu hiệu về khả năng tổ chức không?
- 4) Họ có thành công trong việc mang lại những cơ hội kinh doanh mới không?
- 5) Họ đã thể hiện khả năng lãnh đạo người khác nhau?

71

TÌM KIẾM TÀI NĂNG

- ❑ Các tài năng cá nhân bên trong tổ chức, đặc biệt là các tổ chức lớn, thường không được sử dụng hết tiềm năng, hoặc thậm chí không được phát hiện. Hãy để ý đến các dấu hiệu về những khả năng không được sử dụng đầy đủ (hoặc không được sử dụng) và tìm cách để các cá nhân liên quan có thể đóng góp nhiều hơn.
- ❑ Những người trong các tổ chức phi kinh doanh, như ban điều hành một câu lạc bộ hoặc sự kiện xã hội, có thể là các nguồn tài năng chưa được khai thác.

72

Chương 5: KIỂM TRA, TRẮC NGHIỆM VÀ PHỎNG VẤN

5.1. Kiểm tra, trắc nghiệm

5.1.1. Các hình thức kiểm tra, trắc nghiệm

- ☐ Trắc nghiệm tìm hiểu về sự hiểu biết
- Trắc nghiệm trí thông minh
- Trắc nghiệm các khả năng hiểu biết đặc biệt của ứng viên
- ☐ Trắc nghiệm tìm hiểu về sự khéo léo và thể lực của ứng viên
- ☐ Trắc nghiệm tìm hiểu về tâm lý và sở thích
- ☐ Kiểm tra, trắc nghiệm tìm hiểu về thành tích
- ☐ Kiểm tra thực hiện mẫu công việc

73

5.1.2. Quá trình xây dựng bài trắc nghiệm

Bước 1: Phân tích công việc

Bước 2: Lựa chọn bài trắc nghiệm

Bước 3: Tổ chức thực hiện bài trắc nghiệm

Bước 4: Rút kinh nghiệm bài hoàn chỉnh

74

5.2. Phỏng vấn

5.2.1. Các hình thức phỏng vấn

Phỏng vấn không chỉ dẫn

Phỏng vấn theo mẫu

Phỏng vấn tình huống

Phỏng vấn liên tục

Phỏng vấn nhóm

Phỏng vấn căng thẳng

75

5.2.2. 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

76

5.2.2. Quá trình phỏng vấn

Bước 1: Chuẩn bị phỏng vấn: nhằm đạt kết quả tốt:

- ✓ Tìm hiểu rõ yêu cầu công việc, đặc điểm công việc và mẫu người lý tưởng để thực hiện công việc
- ✓ Nghiên cứu hồ sơ ứng viên, ghi chú những điểm mạnh, điểm yếu, những điểm cần làm sáng tỏ trong khi phỏng vấn.
- ✓ Xác định địa điểm, thời gian thích hợp.
- ✓ Báo cáo thời gian cho ứng viên biết ít nhất 1 tuần

77

Bước 2: Chuẩn bị câu hỏi phỏng vấn

- ✚ Câu hỏi chung: tìm hiểu động cơ, quan điểm sở thích, khả năng hòa đồng ...
- ✚ Câu hỏi đặc trưng cho từng công việc
- ✚ Câu hỏi riêng biệt

78

5.2.3. Các yếu tố tác động đến phỏng vấn

ỨNG VIÊN:

- ☐ Tuổi tác, giới tính...
- ☐ Hình thức diện mạo
- ☐ Học vấn và kiến thức cơ bản
- ☐ Hứng thú công việc và nghề nghiệp...
- ☐ Đặc điểm tâm lý: quan điểm, thông minh, động viên...
- ☐ Hiểu biết về doanh nghiệp, công việc, về phỏng vấn
- ☐ Khả năng ngoại ngữ
- ☐ Hành vi

79

5.2.3. Các yếu tố tác động đến phỏng vấn

TÌNH HUỐNG TRONG PHỎNG VẤN VIÊN:

- 1) Tình hình chính trị
- 2) Luật pháp
- 3) Sức ép về kinh tế
- 4) Vai trò của phỏng vấn trong tuyển dụng
- 5) Tỷ lệ tuyển dụng
- 6) Điều kiện tổ chức, kỹ thuật trong phỏng vấn
- 7) Số người trong hội đồng phỏng vấn

80

5.2.4. Nguyên tắc phỏng vấn

1/Trước khi phỏng vấn:

Xem lại bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc

Xem lại hồ sơ của các ứng viên, các điểm trắc nghiệm, các thông tin về ứng viên

Kiểm tra lại mục đích của từng cuộc phỏng vấn và xác định các câu hỏi cần thực hiện.

2/Tạo nên và duy trì quan hệ tốt với ứng viên bằng cách:

Chào hỏi vui vẻ, bày tỏ sự quan tâm chân thành đến ứng viên, để cho ứng viên được tự nhiên

Phỏng vấn viên cần có tính hài hước, khả năng suy đoán và tính khách quan.

81

5.2.4. Nguyên tắc phỏng vấn

3/Lắng nghe chăm chú, cố gắng hiểu người phỏng vấn nói gì, tránh cãi lý và khuyến khích người phỏng vấn nói nhiều.

4/Quan tâm đến sự thay đổi động thái, cử chỉ và hành động của ứng viên để hiểu về quan điểm, tình cảm của ứng viên.

5/Trả lời thẳng thắn các câu hỏi của ứng viên, cung cấp các thông tin cần thiết cho ứng viên nhưng không nên tiết lộ quan điểm riêng, không nên biểu lộ sự hài lòng hay khó chịu của người phỏng vấn khi ứng viên trả lời đúng hay sai.

6/Tỏ ra bình tĩnh, nhẹ nhàng, nói dễ hiểu, rõ ràng, dễ nghe, tránh lối nói chữ, không đặt những câu hỏi phỏng vấn để người được phỏng vấn chỉ trả lời “có” hoặc “không”.

82

5.2.4. Nguyên tắc phỏng vấn

7/Ghi chép cẩn thận: các dữ liệu, thông tin thực tế, so sánh về kết quả đánh giá của những phỏng vấn viên khác.

8/Cố gắng tránh định kiến về tuổi đời, giới tính, dung mạo của ứng viên.

9/Luôn kiểm soát được nội dung và toàn bộ quá trình phỏng vấn.

10/Tập trung đánh giá những nét chính của ứng viên như:

- ☐ Khả năng hòa hợp với mọi người
- ☐ Động cơ làm việc
- ☐ Kinh nghiệm thực tế
- ☐ Mức độ hiểu biết công việc

83

5.2.5. Chỉ dẫn đối với những ứng viên sắp tham gia phỏng vấn

1/Chuẩn bị kỹ lưỡng:

- ✓ Tìm hiểu càng nhiều càng tốt về công ty, về công việc và các thành viên trong hội đồng phỏng vấn.
- ✓ Chuẩn bị sẵn các câu hỏi về doanh nghiệp, công việc, cơ hội và những điều khác cần biết thêm về doanh nghiệp giúp xem ứng viên có phù hợp với công việc đó không.
- ✓ Chuẩn bị tinh thần được thoải mái, tự tin.
- ✓ Chuẩn bị trang phục, tác phong sao cho lịch sự, gọn gàng, phù hợp với công việc xin tuyển.

84

5.2.5. Chỉ dẫn đối với những ứng viên sắp tham gia phỏng vấn

2/Tìm hiểu nhu cầu thực sự của người phỏng vấn: sử dụng những câu hỏi gợi ý để phỏng vấn nói nhiều hơn, để có thể hiểu rõ hơn về nhu cầu của doanh nghiệp đối với ứng viên.

3/Sau khi hiểu phần nào mẫu người mà hội đồng đang tìm kiếm, ứng viên cố gắng nói lên khả năng của ứng viên cần thiết cho yêu cầu công việc.

4/ Nên suy nghĩ trước khi trả lời. Trả lời cần tập trung vào trọng tâm như “nếu ứng viên được tuyển chọn thì ứng viên sẽ giải quyết được các vấn đề của doanh nghiệp như thế nào?”.

85

5.2.5. Chỉ dẫn đối với những ứng viên sắp tham gia phỏng vấn

5/Chú ý đặc biệt đến các **biểu hiện tâm lý, tác phong** và **hành vi** trong quá trình phỏng vấn:

- Cần thể hiện sự nhiệt tình, hào hứng, chân thành, chu đáo và vui vẻ khi giao tiếp.
- Tỏ rõ kín đáo, nghiêm túc trong công việc và sự tự tin về bản thân mình.
- Biết chào hỏi thân mật, trang phục lịch sự, biết mỉm cười, nói năng rõ ràng sẽ gây ấn tượng tốt đẹp từ phút giây đầu tiên cho hội đồng phỏng vấn.

86

Chương 6: ĐỊNH HƯỚNG & PHÁT TRIỂN NGHỀ NGHIỆP

6.1. Mục đích của việc nghiên cứu định hướng & phát triển nghề nghiệp:

- Giúp mỗi người phát hiện ra các **khả năng nghề nghiệp** của mình, từ đó có quyết định chọn nghề đúng đắn và có kế hoạch **đầu tư vào giáo dục, đào tạo** một cách hiệu quả.
- Về phía doanh nghiệp, nghiên cứu định hướng & phát triển nghề nghiệp giúp các doanh nghiệp có thể:
 - Tuyển nhân viên **có năng khiếu phù hợp** với công việc
 - **Khuyến khích nhân viên** trung thành, tận tụy với doanh nghiệp, giảm bớt tỷ lệ trong nhân viên.
 - Động viên nhân viên thực hiện công việc tốt hơn.
 - Khai thác và giúp nhân viên **phát triển các khả năng tiềm tàng** của họ.
 - **Cho họ thấy rõ cơ hội nghề nghiệp** và khả năng thăng tiến.

87

Chương 6: ĐỊNH HƯỚNG & PHÁT TRIỂN NGHỀ NGHIỆP

6.2. Các giai đoạn phát triển nghề nghiệp

- Giai đoạn phát triển
- Giai đoạn khám phá, thăm dò
- Giai đoạn thiết lập
 - Giai đoạn thử thách
 - Giai đoạn ổn định
 - Giai đoạn khủng hoảng nghề nghiệp giữa đời
- Giai đoạn duy trì
- Giai đoạn suy tàn

88

Chương 6: ĐỊNH HƯỚNG & PHÁT TRIỂN NGHỀ NGHIỆP

6.4. Những điểm then chốt trong nghề nghiệp

- Được làm trong lĩnh vực kỹ thuật hoặc chuyên môn
- Được làm công việc quản trị
- Được làm công việc mang tính sáng tạo
- Được làm công việc độc lập
- Được làm công việc có tính ổn định và an toàn
- Được phục vụ người khác
- Được có quyền hành, sự ảnh hưởng và kiểm soát người khác.
- Được làm công việc đa dạng, phong phú

89

Chương 6: ĐỊNH HƯỚNG & PHÁT TRIỂN NGHỀ NGHIỆP

6.5. Khả năng cá nhân

- ✦ Năng khiếu cá nhân

- ✦ Năng khiếu nghề nghiệp

6.6. Tìm hiểu về nghề nghiệp

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

6.8. Thực hiện mục tiêu nghề nghiệp

- ✦ Tạo cơ hội
- ✦ Cuốn hút vào công việc
- ✦ Tự đề cử hoặc tự giới thiệu mình
- ✦ Tìm kiếm sự hướng dẫn trong nghề nghiệp
- ✦ Mở rộng các mối quan hệ giao tiếp

90

Chương 6: ĐỊNH HƯỚNG & PHÁT TRIỂN NGHỀ NGHIỆP

6.9. Doanh nghiệp có vai trò gì cho nhân viên có thể phát triển nghề nghiệp

- ❑ Thực hiện các cuộc hội thảo, cố vấn nghề nghiệp
- ❑ Cung cấp thông tin về các cơ hội nghề nghiệp trong kinh doanh
- ❑ Cung cấp các thông tin phản hồi cho nhân viên biết về khả năng thực hiện công việc và các khả năng phát triển nghề nghiệp của họ.
- ❑ Đặt ra tiêu chuẩn cao, tạo cơ hội cho nhân viên làm việc độc lập, sáng tạo và ủng hộ, quan tâm nhân viên trong công việc.
- ❑ Thực hiện luân phiên thay đổi công việc theo định kỳ, tạo cho nhân viên có cơ hội thực hiện nhiều công việc khác nhau và biết được nhiều kỹ năng hơn.

6.10. Bài tập tình huống

91

Chương 7: ĐÀO TẠO & PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC

7.1. Mục đích

- ▶ **Giáo dục, đào tạo và phát triển năng lực** của người lao động có ảnh hưởng rất lớn đến sự phát triển kinh tế, xã hội của một tổ chức, một quốc gia.
- ▶ Giáo dục, đào tạo và phát triển năng lực của người lao động **giúp nâng cao năng lực cạnh tranh** quốc tế.
- ▶ Giáo dục và đào tạo được xem là một yếu tố then chốt để **thực hiện các mục tiêu chiến lược** của các tổ chức.
- ▶ **Chất lượng của đội ngũ** nhân viên đã trở thành một trong những lợi thế so sánh hàng đầu của các tổ chức, doanh nghiệp trên toàn thế giới.

92

Chương 7: ĐÀO TẠO & PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC

Giáo dục và đào tạo giúp:

- ✦ Người lao động thực hiện công việc tốt hơn hoặc dễ thích ứng với công việc mới.
- ✦ Người lao động cập nhật kiến thức, kỹ năng mới ... để họ thích ứng với sự thay đổi và phát triển của kỹ thuật, công nghệ.
- ✦ Tránh tình trạng quản lý nhân sự lỗi thời
- ✦ Giúp nhà quản trị giải quyết các vấn đề mâu thuẫn trong tổ chức.
- ✦ Đưa ra các chính sách quản trị nguồn nhân lực một cách hiệu quả.
- ✦ Hướng dẫn công việc cho nhân viên mới.
- ✦ Chuẩn bị đội ngũ cán bộ quản lý, nhân viên kế cận.
- ✦ Thỏa mãn nhu cầu phát triển cho nhân viên như: được trang bị kiến thức chuyên môn vững để thực hiện công việc tốt hơn, được giao những nhiệm vụ có tính thách thức cao hơn và có nhiều cơ hội thăng tiến ...

93

Chương 7: ĐÀO TẠO & PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC

7.3. Phân loại các hình thức đào tạo

7.3.1. Theo định hướng đào tạo:

- ☐ Đào tạo định hướng công việc
- ☐ Đào tạo định hướng doanh nghiệp

7.3.2. Theo mục đích của nội dung đào tạo:

- ☐ Đào tạo, hướng dẫn nhân viên.
- ☐ Đào tạo, huấn luyện kỹ năng cho nhân viên.
- ☐ Đào tạo kỹ thuật an toàn lao động nhằm ngăn ngừa tai nạn lao động đối với những nghề dễ dàng rủi ro như : công việc của thợ hàn, thợ xây dựng, thợ điện, thợ lặn ...
- ☐ Đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn
- ☐ Đào tạo và phát triển các năng lực quản trị nhằm giúp các quản trị gia các phương pháp làm việc và quản lý mới, nhằm khuyến khích, động viên nhân viên trong tổ chức, doanh nghiệp.

94

Chương 7: ĐÀO TẠO & PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC

7.3.3. Theo cách thức tổ chức:

- ▶ Đào tạo chính quy
- ▶ Đào tạo tại chức
- ▶ Đào tạo tại cạnh xí nghiệp
- ▶ Kèm cặp tại chỗ

7.3.4. Theo địa điểm hoặc nơi đào tạo:

- ▶ Đào tạo tại nơi làm việc
- ▶ Đào tạo ngoài nơi làm việc

95

Chương 7: ĐÀO TẠO & PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC

7.3.5. Theo đối tượng học viên:

- ❖ Đào tạo mới đối với lao động phổ thông chưa có trình độ lành nghề hoặc đã đi làm nhưng chưa có kỹ năng để thực hiện công việc.
- ❖ Đào tạo lại đối với những lao động đã có kỹ năng nhưng cần đổi mới nghề do doanh nghiệp yêu cầu.

96

Chương 7: ĐÀO TẠO & PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC

- 1. Nếu bắt buộc, khâu đào tạo nên được cắt giảm sau cùng – đừng bao giờ làm việc này trước tiên.**
- 2. Hãy hỏi mọi người về mục tiêu và nguyện vọng lâu dài, đồng thời hỗ trợ họ biến chúng thành hiện thực.**
- 3. Hãy hướng cho mọi người tư duy, phân tích-điều đó sẽ có lợi cho toàn công ty.**
- 4. Hãy tạo cho nhân viên thói quen không ngừng nâng cao và mở rộng kỹ năng của mình.**

97

Chương 7: ĐÀO TẠO & PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC

- 5. Nếu có sai sót, hãy tìm hiểu xem nhà quản trị có góp phần nào trong những lỗi lầm đó không?.**
- 6. Khuyến khích các nhân viên đề xuất các cách giải quyết vấn đề.**
- 7. Hãy khuyến khích các cá nhân có tài năng, ngay cả khi họ đang làm rất tốt công việc của mình.**
- 8. Hãy đảm bảo ý kiến của mình nếu nhân viên bị chuyển chuyển không đúng công việc.**
- 9. Hãy lập ra một danh sách các cộng sự tốt để tham khảo trong tương lai.**
- 10. Hãy lắng nghe nhân viên và hỏi họ về sáng kiến của mình.**

98

Chương 7: ĐÀO TẠO & PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC

7.5. Các nguyên tắc cơ bản trong học tập

- 1) Kịch thích**
- 2) Cung cấp thông tin phản hồi**
- 3) Tổ chức**
- 4) Nhắc lại**
- 5) Ứng dụng**
- 6) Tham dự**

99

Chương 7: ĐÀO TẠO & PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC

7.6. Xác định nhu cầu đào tạo

7.6.1. Phân tích nhu cầu đào tạo

7.6.2. Xác định nhu cầu đào tạo công nhân kỹ thuật

7.6.3. Phân tích nhu cầu tuyển sinh đào tạo công nhân kỹ thuật

7.6.4. Xác định nhu cầu phát triển năng lực cho các quản trị gia

100

Chương 7: ĐÀO TẠO & PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC

7.7. Thực hiện quá trình đào tạo

7.7.1. Đào tạo tại nơi làm việc

- Kèm cặp, hướng dẫn tại chỗ
- Luân phiên thay đổi công việc

7.7.2. Đào tạo tại nơi làm việc

101

Chương 7: ĐÀO TẠO & PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC

7.8. Đánh giá hiệu quả đào tạo

- Đào tạo cũng là một hình thức đầu tư nên tổ chức, doanh nghiệp cũng phải đánh giá hiệu quả đầu tư này.
- Đánh giá hiệu quả đầu tư thông qua việc so sánh, phân tích tổng chi phí và tổng lợi ích do đào tạo mang lại.

102

Chương 7: ĐÀO TẠO & PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC

Chi phí vật chất trong đào tạo bao gồm:

- ✦ Chi phí cho các cơ sở, phương tiện vật chất kỹ thuật: xây dựng trường, sở, trang bị thiết bị kỹ thuật, nguyên vật liệu, tư liệu trong giảng dạy ...
- ✦ Chi phí cho đội ngũ cán bộ quản lý và đội ngũ giảng viên.
- ✦ Học bổng hoặc tiền lương trả cho nhân viên trong thời gian đi học.
- ✦ Chi phí cơ hội do nhân viên tham gia các khóa đào tạo nên không thực hiện các công việc (sản xuất, kinh doanh) hàng ngày.

Quá trình đào tạo kéo dài nhiều năm nên tổng chi phí đào tạo cũng nên quy về giá trị hiện thời.

103

Chương 8 ĐÁNH GIÁ NĂNG LỰC THỰC HIỆN CÔNG VIỆC CỦA NHÂN VIÊN

8.1. Mục đích

- Quá trình cạnh tranh về nguồn lao động trên thị trường mạnh mẽ buộc các doanh nghiệp, tổ chức phải chú trọng khuyến khích, động viên thực hiện tốt các mục tiêu của doanh nghiệp.
- Đánh giá nhân viên được thực hiện với nhiều mục đích khác nhau:
 - Cung cấp các thông tin cho nhân viên biết mức độ thực hiện công việc của họ so với người khác, so với tiêu chuẩn mẫu của doanh nghiệp.
 - Giúp nhân viên điều chỉnh những sai lầm trong quá trình làm việc.
 - Kích thích, động viên nhân viên cụ thể.
 - Cung cấp các thông tin làm cơ sở cho các vấn đề đào tạo, trả lương, khen thưởng, cải tiến cơ cấu tổ chức, chuyển chuyển nhân viên
 - Tăng cường mối quan hệ tốt đẹp giữa cấp trên và cấp dưới.

104

8.2. Nội dung và trình tự thực hiện công việc

- ✦ Xác định các yêu cầu cơ bản cần đánh giá
- ✦ Lựa chọn các phương pháp đánh giá
- ✦ Huấn luyện các nhà lãnh đạo và những người làm công tác đánh giá về kỹ năng đánh giá thực hiện công việc của nhân viên.
- ✦ Thảo luận với nhân viên về nội dung, phạm vi đánh giá
- ✦ Thực hiện đánh giá theo tiêu chuẩn mẫu trong thực hiện công việc
- ✦ Thảo luận với nhân viên về kết quả đánh giá
- ✦ Xác định các mục tiêu và kết quả mới cho nhân viên

105

8.2. Nội dung và trình tự thực hiện công việc

Xác định các yêu cầu cơ bản cần đánh giá

1/Kết quả tài chính:

- ✓ Doanh số
- ✓ Tỷ lệ lợi nhuận
- ✓ Tỷ lệ dư nợ quá hạn/ doanh số

2/Phát triển thị trường và sản phẩm mới

- ✓ Báo cáo nghiên cứu thị trường
- ✓ Hiệu quả của các chương trình khuyến mãi
- ✓ Thị phần
- ✓ Doanh số sản phẩm mới
- ✓ Phát triển mạng lưới đại lý, cửa hàng

106

3/Đào tạo và phát triển nhân viên trong phòng và bản thân

- Đào tạo và phát triển nhân viên trong phòng
- Phát triển bản thân

4/Đối ngoại

- Đánh giá của khách hàng
- Đánh giá của chính quyền địa phương

107

8.3. Các phương pháp đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên

- 1) Phương pháp xếp hạng luân phiên
- 2) Phương pháp so sánh cặp
- 3) Phương pháp bảng điểm
- 4) Phương pháp lưu giữ
- 5) Phương pháp quan sát hành vi
- 6) Phương pháp quản trị theo mục tiêu

108

8.4. Nâng cao hiệu quả đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên

Năng lực của nhân viên thể hiện qua 3 nội dung:

- Nhận thức
- Kiến thức
- Kỹ năng thực hiện

109

8.4.1. Các lỗi thường gặp trong đánh giá nhân viên:

- 1) Tiêu chuẩn không rõ ràng
- 2) Lỗi thiên kiến
- 3) Xu hướng thái quá
- 4) Xu hướng trung bình chủ nghĩa
- 5) Lỗi định kiến

110

8.4.2. Lãnh đạo làm gì để nâng cao hiệu quả đánh giá thực hiện công việc:

- ☐ Làm cho nhân viên tin rằng việc đánh giá là công bằng và khuyến khích họ chủ động, tích cực tham gia vào quá trình đánh giá.
- ☐ Duy trì đánh giá việc thực hiện công việc theo định kỳ. Nếu nhân viên làm chưa tốt, họ cũng có cơ hội tìm hiểu các khuyết điểm của mình và tự hoàn thiện.
- ☐ Quan tâm đến nhân viên và hiểu biết công việc của nhân viên.
- ☐ Giữa lãnh đạo và nhân viên phải có sự nhất trí về: trách nhiệm, yêu cầu, tiêu chuẩn trong thực hiện nhiệm vụ của nhân viên.
- ☐ Nên thực hiện đánh giá kết quả thực hiện công việc trên cơ sở so sánh kết quả đạt được với chỉ tiêu đăng ký của cá nhân.

111

8.5. Phỏng vấn đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên

- ☐ Mục đích của phỏng vấn
- ☐ Những điều cần tránh
- ☐ Trình tự thực hiện phỏng vấn
- ✦ Chuẩn bị phỏng vấn
- ✦ Thông báo về những quyền lợi của nhân viên có thể liên quan đến phỏng vấn
- ✦ Chỉ ra những phần việc, những lĩnh vực mà nhân viên đã thực hiện tốt và những lĩnh vực mà nhân viên cần thực hiện tốt hơn nữa.
- ✦ Mời hợp tác
- ✦ Chú trọng lên vấn đề phát triển

112

Chương 9: TRẢ CÔNG LAO ĐỘNG

9.1. Khái niệm

Tiền lương cơ bản là tiền lương được xác định trên cơ sở tính đủ các nhu cầu cơ bản về sinh học, xã hội học, về độ phức tạp và mức độ tiêu hao lao động trong những điều kiện lao động trung bình trong từng ngành nghề, công việc.

113

Chương 9: TRẢ CÔNG LAO ĐỘNG

9.2. Cơ cấu thu nhập của người lao động

- **Tiền lương cơ bản**
- **Phụ cấp lương**
- **Tiền thưởng**
- **Phúc lợi:** bảo hiểm xã hội và bảo hiểm y tế, hưu trí, nghỉ phép, nghỉ lễ, ăn trưa do doanh nghiệp đài thọ, trợ cấp cho nhân viên có hoàn cảnh khó khăn hoặc đông con, quà tặng cho nhân viên vào những dịp lễ, ngày đặc biệt...

114

Chương 9: TRẢ CÔNG LAO ĐỘNG

9.3. Mục tiêu của hệ thống tiền lương

- ✓ Thu hút nhân viên
- ✓ Duy trì những nhân viên giỏi
- ✓ Kích thích, động viên nhân viên
- ✓ Đáp ứng các yêu cầu về pháp luật:
 - Quy định về tiền lương tối thiểu
 - Quy định về thời gian và điều kiện lao động
 - Quy định về lao động trẻ em
 - Các khoản phụ cấp trong lương
 - Các quy định về phúc lợi xã hội: thai sản, đau ốm, tai nạn lao động, bảo hiểm xã hội...

115

Chương 9: TRẢ CÔNG LAO ĐỘNG

9.4. Các hình thức tiền lương

- 1) Hình thức trả lương theo thời gian
- 2) Hình thức trả lương theo nhân viên
- 3) Hình thức trả lương theo kết quả thực hiện công việc

116

9.5. Tiền lương kích thích trong các doanh nghiệp

9.5.1. Kích thích cá nhân

☐ Hình thức trả lương theo sản phẩm

- Trả lương theo sản phẩm trực tiếp cá nhân
- Trả lương theo sản phẩm có thưởng hoặc trả theo sản phẩm lũy tiến
- Trả lương theo sản phẩm gián tiếp

☐ Hình thức trả lương theo giờ chuẩn

☐ Hoa hồng

117

9.5. Tiền lương kích thích trong các doanh nghiệp

9.5.2. Kích thích nhóm: căn cứ vào các yếu tố sau:

- Trình độ của nhân viên
- Thời gian thực tế làm việc của mỗi người
- Mức độ tích cực tham gia công việc của mọi người vào kết quả công việc

9.5.3. Kích thích theo kết quả kinh doanh của doanh nghiệp

9.6. Tiền lương trong các thị trường lao động

Về cơ bản có thể chia ra 3 loại thị trường lao động:

- Thị trường lao động của những người công nhân và nhân viên văn phòng
- Thị trường lao động của các cán bộ chuyên môn kỹ thuật
- Thị trường lao động của các nhà quản trị

118

9.5. Tiền lương kích thích trong các doanh nghiệp

☐ Thị trường lao động của những người công nhân và nhân viên văn phòng

☐ Các yếu tố ảnh hưởng đến việc trả lương cho thị trường lao động này:

- ❖ Kỹ năng cần có theo yêu cầu công việc
- ❖ Điều kiện làm việc: sự cố gắng về thể lực, mức độ rủi ro...
- ❖ Quan hệ giữa mức lương công nhân và nhân viên văn phòng

119

9.5. Tiền lương kích thích trong các doanh nghiệp

Thị trường lao động của các cán bộ chuyên môn kỹ thuật:

- ☐ Nhà nước có bảng lương, hệ số lương
- ☐ Doanh nghiệp ngoài quốc doanh thì linh động
- ☐ Các yếu tố ảnh hưởng đến việc trả lương cho thị trường lao động này:
 - ✓ Yêu cầu giáo dục đào tạo, các bằng cấp, chứng chỉ học vấn
 - ✓ Thâm niên làm việc
 - ✓ Các kết quả thực hiện công việc trước đây
 - ✓ Uy tín cá nhân trên thị trường
 - ✓ Họ muốn làm việc tự do, độc lập, sáng tạo và muốn sự thừa nhận của đồng nghiệp, công chúng.
 - ✓ Có môi trường làm việc để họ phát huy tối đa năng lực cá nhân.

120

9.7. Các yếu tố ảnh hưởng đến trả lương

- 1) Các yếu tố bên ngoài
- 2) Các yếu tố thuộc về tổ chức
- 3) Các yếu tố thuộc về công việc
- 4) Các yếu tố thuộc về cá nhân người lao động

121

9.8. YẾU TỐ LUẬT PHÁP TRONG TRẢ CÔNG LAO ĐỘNG Ở VIỆT NAM

- ✦ Quy định về mức lương tối thiểu
- ✦ Quy định về mức lương tối thiểu đối với các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài ở một số địa bàn kinh tế trọng điểm
- ✦ Quy định thời gian làm việc: 8 giờ/ ngày
- ✦ Ngày lễ
- ✦ Ngày nghỉ phép
- ✦ Nghỉ cá nhân
- ✦ Quy định về lao động trẻ em
- ✦ Quy định về phúc lợi xã hội

122

9.10. Chính sách tiền lương trong doanh nghiệp

9.10.1. Mức lương chung trong doanh nghiệp

- ☐ Quan điểm của các nhà quản trị cấp cao trong doanh nghiệp về vấn đề lương bổng.
- ☐ Quy mô của doanh nghiệp
- ☐ Ngành kinh tế hoặc lĩnh vực sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp

123

9.10. Chính sách tiền lương trong doanh nghiệp

Doanh nghiệp ấn định mức lương cao hơn giá thị trường trong các trường hợp:

1. Doanh nghiệp có nhu cầu thu hút số lao động có trình độ lành nghề
2. Doanh nghiệp cần tuyển gấp số lượng đông lao động nhằm đáp ứng nhu cầu mở rộng sản xuất xuất kinh doanh
3. Doanh nghiệp đang hoạt động ở mức độ có hiệu quả cao, khả năng tài chính dồi dào
4. Hoạt động của công đoàn và các tổ chức lao động mạnh.

124

9.10. Chính sách tiền lương trong doanh nghiệp

Doanh nghiệp áp dụng mức trả lương thấp hơn giá thị trường trong các trường hợp:

1. Doanh nghiệp có các khoản phúc lợi hoặc thu nhập thêm cho nhân viên
2. Doanh nghiệp có khả năng đáp ứng một số nhu cầu khác ngoài lương
3. Doanh nghiệp không có khả năng trả lương cao.

125

9.10.2. CƠ CẤU TIỀN LƯƠNG TRONG DOANH NGHIỆP

- ❑ Các doanh nghiệp trả lương cho người lao động dựa trên các kết quả phân tích, so sánh các công việc trong nội bộ doanh nghiệp.
- ❑ Các doanh nghiệp khác thường sử dụng một trong các cách sau để ra quyết định về cơ cấu tiền lương:
 - Chủ quan đánh giá của lãnh đạo trong doanh nghiệp
 - Theo thỏa ước tập thể giữa lãnh đạo và công đoàn
 - Theo định giá công việc
- ❑ Các yếu tố khác: lương cơ bản, thưởng, phụ cấp và phúc lợi ... có vai trò và ý nghĩa khuyến khích, động viên, kích thích người lao động nhiệt tình, sáng tạo trong công việc và gắn bó, trung thành với doanh nghiệp.

126

9.10.3. Mức lương chung trong doanh nghiệp

Quy chế tiền lương liên quan đến những vấn đề cơ bản sau:

1. Quy chế xếp lương, tăng lương và những khoản quy định làm cơ sở cho việc trả lương.
2. Quy chế trả lương cho các cá nhân có trình độ lành nghề, năng suất cao, trình độ học vấn khác nhau khi cùng thực hiện một loại công việc.
3. Kết quả thực hiện công việc
4. Kinh nghiệm
5. Tiềm năng phát triển

127

9.11. NỘI DUNG, TRÌNH TỰ XÂY DỰNG BẢNG LƯƠNG TỔNG QUÁT TRONG CÁC DOANH NGHIỆP NGOÀI QUỐC DOANH

- 1) Nghiên cứu tiền lương trên thị trường đối với những công việc chuẩn
- 2) Xác định giá trị công việc
- 3) Nhóm các công việc tương tự vào một ngạch lương
- 4) Định giá mỗi ngạch lương
- 5) Phát triển các mức lương

128

THUYẾT ĐỘNG VIÊN, ĐỘNG CƠ

- ✓ **Động viên** là tạo ra sự hăng hái nhiệt tình và trách nhiệm hơn trong quá trình thực hiện công việc của các cấp dưới, qua đó làm cho công việc được hoàn thành với hiệu quả cao.
- ✓ Muốn động viên được nhân viên, nhà quản trị phải tạo ra được động cơ thúc đẩy họ làm việc.
- ✓ **Động cơ** thúc đẩy được hình thành từ một nhu cầu nào đó mà con người muốn được thỏa mãn và trong quá trình theo đuổi nhu cầu của chính mình, khiến họ làm việc nỗ lực hơn.

129

THUYẾT ĐỘNG VIÊN, ĐỘNG CƠ

- + **Động viên** là những tác động hướng đích của nhà quản trị nhằm khích lệ nhân viên nâng cao thành tích và giúp họ hoàn thành nhiệm vụ một cách hiệu quả.
- + **Động cơ** là những nỗ lực của con người có tác động khơi dậy lòng nhiệt tình và sự kiên trì theo đuổi một cách thức hành động đã được xác định.

130

TRÁNH SỰ NẢN LÒNG

1. Đừng đợi đến những buổi đánh giá hàng năm mới nói về tình hình làm việc của nhân viên.
2. Hãy nói về những vấn đề liên quan đến công việc để nhân viên không trở nên căng thẳng hơn.
3. Cho phép nhân viên nói về những gì làm họ nản lòng và lắng nghe một cách cẩn thận.
4. Nhấn mạnh với nhân viên tất cả những lợi ích của việc cải tổ dù không được hoan nghênh.

131

ĐÁNH GIÁ NHÂN VIÊN

1. Hãy trả lương cho nhân viên dựa trên trách nhiệm và đóng góp, chứ không phải vì thâm niên và cấp bậc.
2. Đừng xem những công việc như là yêu cầu của sự ràng buộc.
3. Đảm bảo rằng công việc phải thật thích thú và đa dạng.
4. Hãy sử dụng tiền đúng cách, nếu không mọi việc sẽ dễ dàng đi sai hướng.
5. Nếu được trả lương cao nhất thì người đó phải đảm bảo rằng đem lại được kết quả cao nhất.

132

THƯỞNG THÀNH QUẢ ĐẠT ĐƯỢC

- 1. Hãy tìm kiếm những cơ hội để đề bạt sớm những nhân viên trẻ và có năng lực.**
- 2. Sử dụng các phần thưởng bằng tiền càng linh hoạt càng tốt để đem lại giá trị động viên cao nhất.**
- 3. Hãy dùng nhóm công tác để phát triển những nhân viên giỏi nhất.**

133

THƯỞNG CHO NHỮNG KẾT QUẢ VƯỢT BẬC

- 1) Đảm bảo phần thưởng đưa ra là phần kem trên miếng bánh - chứ không phải là cái bánh.**
- 2) Trước tiên hãy xem các phần thưởng không tốn chi phí.**
- 3) Hãy tổ chức các cuộc thi với phần thưởng không mang giá trị tiền- càng vui càng tốt.**
- 4) Đừng để phần thưởng bằng tiền trở thành nguyên nhân làm nản lòng nhân viên.**

134

THƯỞNG CHO NHỮNG KẾT QUẢ VƯỢT BẬC

- 5. Hãy thưởng vì kết quả làm việc tốt kể cả khi có thể được và không chỉ bằng hình thức tăng lương.**
- 6. Sử dụng giấy khen và quà được khắc chữ để ghi nhớ thành quả.**

135

Chương 10: QUAN HỆ LAO ĐỘNG

- 10.1. Công đoàn**
- 10.2. Thỏa ước lao động tập thể**
- 10.3. Tranh chấp lao động**
- 10.4. Công nhân tham gia quản lý doanh nghiệp**
- 10.5. Quan hệ lao động quốc tế**
- 10.6. Tìm hiểu quan điểm nhân viên**

136

Chương 10: QUAN HỆ LAO ĐỘNG

10.2. Thỏa ước lao động tập thể

- ✓ 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.
- ✓ 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 công đoàn là người đại diện cho mình xác nhận một cách tập thể, những điều kiện lao động, những điều kiện về lợi ích của người lao động so với pháp luật.

137

Chương 10: QUAN HỆ LAO ĐỘNG

10.3. Tranh chấp lao động

- ✓ Nguyên tắc giải quyết tranh chấp lao động
- ✓ Quyền và nghĩa vụ của các bên tranh chấp lao động
- ✓ Trình tự giải quyết tranh chấp lao động
- ✓ Hướng dẫn đối với các quản trị gia trong quá trình tranh chấp lao động

138

10.6. Tìm hiểu quan điểm nhân viên

Nhân viên thường mong muốn, thỏa mãn ở công ty:

- ▶ Hình ảnh, uy tín của công ty trên thị trường
- ▶ Cảm nhận thú vị khi thực hiện công việc, cơ hội để thể hiện năng lực cá nhân
- ▶ Cơ hội đào tạo, phát triển năng lực cá nhân và cơ hội để thăng tiến
- ▶ Mối quan hệ tốt giữa nhân viên và lãnh đạo; sự hỗ trợ của cấp trên; phong cách lãnh đạo; khả năng thực hiện các chức năng của nhà quản trị.
- ▶ Quan hệ đồng nghiệp tại nơi làm việc
- ▶ Tiền lương và sự công bằng trong trả lương
- ▶ Phúc lợi
- ▶ Điều kiện làm việc: điều kiện vệ sinh, an toàn lao động, trang thiết bị, môi trường làm việc...

139

10.6. Tìm hiểu quan điểm nhân viên

Ý thức gắn kết tổ chức của nhân viên:

- ☐ Nỗ lực, cố gắng của nhân viên đối với công việc
- ☐ Niềm tự hào về công ty
- ☐ Trung thành với tổ chức

140

DUY TRÌ SỰ NHIỆT TÌNH CỦA NHÂN VIÊN

- 1.Hãy thay đổi phương pháp làm việc của nhà quản trị nếu điều đó động viên được nhân viên.**
- 2.Hãy kiểm tra tinh thần của nhân viên bằng cách thường xuyên nói chuyện với họ.**
- 3.Hãy tìm hiểu công việc từ người đang thực hiện công việc.**

141

Phê duyệt,

Trưởng đơn vị đào tạo

Tp.HCM, ngày 01/ 01/ 2009

Trưởng bộ môn

142