

HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG

Bài giảng môn:

QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

Biên soạn: PGS.TS. Nguyễn Thị Minh An

HÀ NỘI, 2013

LỜI MỞ ĐẦU

Trong môi trường cạnh tranh ngày càng gay gắt, các tổ chức thành công là do biết kết hợp một cách hiệu quả nhất các nguồn lực để thực hiện chiến lược của mình. Thế nhưng trung tâm của bất kỳ một chiến lược nào và bất kỳ một quá trình sử dụng các nguồn lực nào cũng là những người lao động đã thiết kế và điều hành chiến lược của tổ chức. Có thể nói ngắn gọn, việc thu hút, đào tạo phát triển và duy trì nguồn nhân lực là yếu tố quyết định sự thành công hay thất bại của tổ chức.

Trong điều kiện ngày nay, để phát huy được tiềm năng của nguồn nhân lực các nhà quản trị cần phải biết tuyển chọn được những người phù hợp với yêu cầu của tổ chức, biết sắp xếp và bố trí đúng người đúng việc, đồng thời có kế hoạch đào tạo phát triển đội ngũ lao động để họ có đủ kỹ năng và kiến thức kinh doanh, làm chủ công nghệ hiện đại, đáp ứng yêu cầu của doanh nghiệp trong hiện tại và trong tương lai. Mặt khác, việc tìm ra các cách thức tốt nhất để đánh giá thực hiện công việc của nhân viên làm cơ sở cho việc thực hiện các chính sách trả lương, đãi ngộ một cách hiệu quả cũng là một trong những yếu tố quan trọng để nhân viên gắn bó, trung thành với tổ chức.

Mục đích của bài giảng này là trình bày những vấn đề cơ bản và quan trọng nhất trong hoạt động của các nhà quản trị liên quan đến nguồn nhân lực như: Phân tích và thiết kế công việc; Kế hoạch hóa nguồn nhân lực; Tuyển dụng nhân lực; Bố trí nhân lực và thôi việc; Tạo động lực lao động; Đánh giá thực hiện công việc; Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực; Thù lao lao động; Quan hệ lao động; Quản lý chương trình an toàn và sức khỏe cho người lao động... nhằm không ngừng nâng cao những đóng góp của nguồn nhân lực cho tổ chức.

Hy vọng đây sẽ là tài liệu thực sự cần thiết cho sinh viên đại học ngành Quản trị kinh doanh của Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông, đồng thời là tài liệu tham khảo hữu ích cho sinh viên đại học ngành quản trị kinh doanh nói chung, các nhà quản trị doanh nghiệp và bạn đọc quan tâm đến vấn đề này.

Mặc dù có rất nhiều cố gắng trong quá trình biên soạn, nhưng chắc chắn tập bài giảng này khó tránh khỏi thiếu sót và hạn chế nhất định. Tác giả rất mong nhận được ý kiến đóng góp của bạn đọc để tiếp tục hoàn thiện và nâng cao hơn nữa chất lượng bài giảng. Tác giả xin chân thành cảm ơn các bạn đồng nghiệp đã góp ý, giúp đỡ trong quá trình biên soạn bài giảng này.

Tác giả

CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC

1.1. BẢN CHẤT QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC

1.1.1. Khái niệm

a. Một số quan điểm về quản trị nguồn nhân lực

Quản trị là sự tác động có tổ chức, có hướng đích của chủ thể quản lý lên đối tượng và khách thể quản lý nhằm sử dụng có hiệu quả nhất các tiềm năng, các cơ hội của tổ chức để đạt được mục tiêu đặt ra trong điều kiện biến động của môi trường. Hay nói cách khác, quản trị là quá trình làm cho những hoạt động được hoàn thành với hiệu quả cao, bằng và thông qua người khác.

Bất kỳ tổ chức nào cũng được cấu tạo bởi các thành viên là con người hay nguồn nhân lực của nó. Nguồn nhân lực của một tổ chức bao gồm tất cả những người lao động làm việc trong tổ chức đó, còn nhân lực được hiểu là nguồn lực của mỗi con người bao gồm thể lực và trí lực. Thể lực chỉ sức khỏe của thân thể nó phụ thuộc vào sức vóc tình trạng sức khỏe của từng con người, mức sống, thu nhập, chế độ ăn uống, chế độ làm việc và nghỉ ngơi, chế độ y tế. Thể lực con người tùy thuộc vào tuổi tác, thời gian công tác, giới tính... Trí lực chỉ sức suy nghĩ, sự hiểu biết, sự tiếp thu kiến thức tài năng, năng khiếu cũng như quan điểm, lòng tin, nhân cách... của từng con người. Tiềm năng về trí lực của con người là vô tận và là kho tàng còn nhiều bí ẩn của mỗi con người.

Với sự thay đổi nhanh chóng của môi trường kinh doanh và mức độ cạnh tranh ngày càng gay gắt, vai trò của yếu tố con người trong tổ chức ngày càng trở nên quan trọng. Nguồn nhân lực khác với các nguồn lực khác của doanh nghiệp do chính bản chất của con người. Mỗi con người 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 các 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, hoạt động quản trị nguồn nhân lực khó khăn và phức tạp hơn nhiều so với quản trị các yếu tố khác của tổ chức.

Theo quan điểm truyền thống, quản trị nhân sự là quản lý con người về mặt hành chính; là hoạt động áp dụng các nguyên tắc pháp định về trả lương, nghỉ phép, nghỉ lễ, hưu trí, nhằm mục đích quản lý con người.

Xét theo góc độ các chức năng cơ bản của quá trình quản trị: Quản trị nguồn nhân lực bao gồm các việc từ hoạch định, tổ chức, chỉ huy và kiểm soát các hoạt động liên quan đến việc thu hút, sử dụng và phát triển người lao động để có thể đạt được các mục tiêu của tổ chức.

Đi sâu vào nội dung hoạt động của quản trị nguồn nhân lực thì “Quản trị nguồn nhân lực là việc tuyển dụng, sử dụng, duy trì và phát triển cũng như cung cấp các tiện nghi cho người lao động trong các tổ chức”.

Theo quan điểm hiện đại, Quản trị nguồn nhân lực là toàn bộ các hoạt động, chính sách và các quyết định quản lý có liên quan và có ảnh hưởng đến mối quan hệ giữa tổ chức và cán bộ công nhân viên của nó. Quản trị nhân lực đòi hỏi phải có tầm nhìn chiến lược và gắn với chiến lược hoạt động của tổ chức.

Để hiểu rõ mối quan hệ giữa tổ chức và cán bộ công nhân viên của nó, chúng ta cần xem xét những yêu cầu của tổ chức đối với đội ngũ cán bộ công nhân viên và ngược lại những yêu cầu của cán bộ công nhân viên đối với tổ chức mà họ đang làm việc. Thỏa mãn yêu cầu của nhau chính là yếu tố then chốt để tạo ra mối quan hệ gắn bó giữa hai bên.

Những đòi hỏi của tổ chức đối với cán bộ công nhân viên

Ở mức tối thiểu, mọi tổ chức đều yêu cầu đội ngũ cán bộ công nhân viên của mình hoàn thành nhiệm vụ, đạt những tiêu chuẩn, định mức đặt ra; chấp hành đúng các quy định, chính sách của tổ chức. Tuy nhiên trong thực tế hoạt động, các tổ chức ngày càng yêu cầu đội ngũ cán bộ công nhân viên nhiều hơn mức tối thiểu. Tổ chức yêu cầu nhân viên không chỉ hoàn thành định mức mà phải biết sáng tạo, cải tiến, tìm ra các giải pháp, phương pháp mới, không chỉ chấp hành quy chế, mà phải có nhiệt huyết, gắn bó với tổ chức, có trách nhiệm với kết quả chung của tổ chức, không ngừng học hỏi nâng cao trình độ kiến thức, kỹ năng. Hay nói cách khác, tổ chức yêu cầu nhân viên không chỉ biết “làm đúng, chấp hành đúng” mà còn phải làm việc một cách sáng tạo, biết tìm ra và “làm những cái đúng” mà không cần ai phải thúc giục, kiểm tra.

Những đòi hỏi của cán bộ công nhân viên đối với tổ chức

Ở mức tối thiểu cán bộ công nhân viên yêu cầu tổ chức trả lương đầy đủ, đúng hạn, hợp lý; các điều kiện làm việc an toàn và quan hệ đối xử giữa cấp trên - cấp dưới đúng với quan hệ giữa người và người. Tuy nhiên cũng giống như yêu cầu của tổ chức, đội ngũ cán bộ công nhân viên có những yêu cầu khác ngoài mức tối thiểu. Họ yêu cầu được tham gia vào quá trình xây dựng chiến lược, chính sách của tổ chức, vào quá trình ra các quyết định quản lý. Họ muốn được phát triển năng lực cá nhân bằng cách nâng cao và tiếp thu những kiến thức, kỹ năng mới. Họ muốn được đề bạt muốn vận động đi lên trong hệ thống các vị trí, chức vụ công tác trong tổ chức... Nói tóm lại đội ngũ cán bộ công nhân viên không chỉ là người phục tùng, chấp hành, mà họ còn là người chủ, chủ động tham gia đóng góp quan trọng vào kết quả hoạt động của tổ chức.

- Tiếp cận chiến lược: Quản trị nguồn nhân lực phải góp phần để tổ chức đạt được các mục tiêu chiến lược

- Tiếp cận nguồn nhân lực: Quản trị nguồn nhân lực là quản lý con người. Phải chú ý đến tầm quan trọng và chân giá trị của con người. Thông qua việc quan tâm đến nhu cầu của nhân viên thì tổ chức mới phát triển và thành công.

- Tiếp cận quản lý: Quản trị nguồn nhân lực là trách nhiệm của mọi nhà quản trị

- Tiếp cận hệ thống: Quản trị nguồn nhân lực là 1 phần của hệ thống, đó là tổ chức. Do vậy, kết quả của hoạt động quản trị nguồn nhân lực cần được đánh giá theo mức đóng góp vào hiệu quả của tổ chức.

- Tiếp cận chủ động: Quản trị nguồn nhân lực có thể nâng cao mức đóng góp của mình cho nhân viên và tổ chức bằng cách lường trước được các thách thức trước khi chúng thể hiện.

Tóm lại, quản trị nguồn nhân lực là 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.

b. Sự khác biệt giữa quan điểm truyền thống và quan điểm hiện đại về quản trị nguồn nhân lực

- *Sự khác biệt quan trọng thứ nhất là:* Quản trị nhân sự truyền thống quản lý con người về mặt hành chính, là hoạt động áp dụng các nguyên tắc pháp định về trả lương, nghỉ phép, nghỉ lễ hưu trí... nhằm mục đích quản lý con người. Quản trị nguồn nhân lực hiện đại có chức năng rộng hơn quản trị nhân sự truyền thống.

- *Sự khác biệt quan trọng thứ hai* giữa quản trị nguồn nhân lực hiện đại với quản lý nhân sự truyền thống là: Quản trị nhân sự thiên về quản lý cá nhân, quản lý họ một cách tuyệt đối; Quản trị nguồn nhân lực hiện đại coi trọng việc đào tạo và giáo dục thường xuyên, đầu tư cho hoạt động này ngày một tăng cao.

- *Sự khác nhau quan trọng thứ ba* giữa quản trị nguồn nhân lực hiện đại với quản lý nhân sự truyền thống là: Trước kia, cơ quan nhân sự truyền thống chỉ tồn tại như một bộ phận cấu thành của tổ chức. Cách thức làm cho công tác này có hiệu quả chủ yếu là hạ thấp tối đa chi phí cho việc quản trị nhân sự. Còn quản trị nguồn nhân lực hiện đại thì thông qua thực hiện nhiều chức năng quản lý mang lại hiệu quả kinh tế cho tổ chức. Tất cả các cấp quản lý đều tham gia vào hoạt động quản trị nguồn nhân lực.

- *Sự khác nhau quan trọng thứ tư* giữa quản trị nguồn nhân lực hiện đại với quản trị nhân sự truyền thống là: Quản trị nguồn nhân lực tiến hành việc quản lý cán bộ, công nhân viên về nhân bản. Quản trị nguồn nhân lực hiện đại coi cán bộ, công nhân viên là “*Người xã hội*”, khác với quản trị nhân sự coi cán bộ, công nhân viên là “*Người kinh tế*”.

1.1.2. Mục tiêu của quản trị nguồn nhân lực

Hoạt động quản trị nguồn nhân lực nhằm tăng cường đóng góp có hiệu quả của cá nhân cho tổ chức đồng thời đạt được mục tiêu xã hội, mục tiêu của tổ chức,

và mục tiêu cá nhân. 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 các mục tiêu chủ yếu sau:

- Giúp cho tổ chức đạt được các mục tiêu của mình
- Sử dụng các kỹ năng và khả năng của lực lượng lao động một cách có hiệu quả
- Cung cấp cho tổ chức những người lao động được đào tạo tốt và có động cơ mạnh mẽ
- 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 tụy với doanh nghiệp.
- Đảm bảo việc tuân thủ pháp luật và đạo đức về sử dụng lao động

1.1.3. Các hoạt động chủ yếu của quản trị nguồn nhân lực

Môi trường kinh doanh với những thay đổi hết sức sâu sắc đặt ra cho các nhà quản trị nhân lực rất nhiều vấn đề cần phải giải quyết: từ việc đối phó với những thay đổi của môi trường kinh doanh, những biến động không ngừng của thị trường lao động hay những thay đổi của pháp luật về lao động... Tuy nhiên, có thể phân chia các hoạt động chủ yếu của quản trị nguồn nhân lực theo các nhóm chức năng chủ yếu sau:

- *Nhóm chức năng thu hút (hình thành) nguồn nhân lực:* bao gồm các hoạt động đảm bảo cho tổ chức có đủ nhân viên về số lượng cũng như chất lượng. Trong chức năng này cần phải tiến hành các hoạt động sau: phân tích, thiết kế công việc; kế hoạch hóa nhân lực; tuyển dụng và bố trí nhân lực...

Phân tích công việc là quá trình thu thập, phân tích và sắp xếp một cách hệ thống thông tin về đặc điểm một công việc cụ thể. Phân tích công việc là công cụ cơ sở cho thiết lập hệ

thống chọn lựa và chương trình huấn luyện và đảm bảo rằng hệ thống đánh giá và thù lao được xây dựng trên cơ sở nhu cầu công việc.

Phân tích công việc nhằm xác định các nghĩa vụ, các trách nhiệm và yêu cầu về kỹ năng để thực hiện các công việc trong tổ chức, xây dựng Bản mô tả công việc, Bản tiêu chuẩn thực hiện công việc; Bản tiêu chuẩn công việc.

Kế hoạch hoá nguồn nhân lực nhằm đáp ứng nhu cầu nguồn nhân lực cho tổ chức trong bối cảnh tác động của các yếu tố môi trường kinh doanh. Quá trình kế hoạch hoá nguồn nhân lực gồm: Dự báo cầu nhân lực, dự báo cung nhân lực, và lựa chọn các giải pháp nhằm đảm bảo số lượng và chất lượng nguồn nhân lực đúng lúc và đúng chỗ. .

Tuyển mộ: Nhiệm vụ của tuyển mộ là thực hiện các hoạt động nhằm thu hút được các ứng viên thích hợp cho tổ chức.

Tuyển chọn: Tuyển chọn nhân lực là quá trình đánh giá các ứng viên theo nhiều khía cạnh khác nhau dựa vào các yêu cầu của công việc, để lựa chọn được những người phù hợp với các yêu cầu đặt ra trong số những người đã thu hút được trong quá trình tuyển mộ. Cơ sở tuyển chọn là các yêu cầu công việc đã được đề ra trong bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc.

Bố trí nhân lực bao gồm bố trí lao động mới tuyển, định hướng cho họ; chuyển chuyên, đề bạt, cho thôi việc.

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

- *Nhóm chức năng duy trì nguồn nhân lực*: liên quan đến các chính sách và các hoạt động nhằm khuyến khích, động viên nhân viên làm việc hăng say, nhiệt 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 lãnh đạo về mức độ hoàn thành và ý nghĩa của việc hoàn thành công việc của nhân viên đối với tổ chức; 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 duy trì đội ngũ lao động có chất lượng cao cho tổ chức. Các hoạt động quan trọng nhất của chức năng duy trì nguồn nhân lực bao gồm: Đánh giá thành tích, thù lao lao động, duy trì và phát triển các mối quan hệ lao động tốt đẹp trong doanh nghiệp.

Đánh giá thành tích nhân viên hay đánh giá thực hiện công việc là đánh giá kết quả đạt được so với tiêu chuẩn đặt ra. Điều quan trọng là sau khi đánh giá cần trao đổi lại với người lao động. Hoạt động này có tác dụng đối với cả tổ chức và cá nhân người lao động. Để tổ chức hoạt động đánh giá thực hiện công việc cần: Lựa chọn phương pháp đánh giá phù hợp, lựa chọn người đánh giá, lựa chọn chu kỳ đánh giá, đào tạo người đánh giá, phỏng vấn đánh giá và thông tin phản hồi.

Thù lao lao động (lương, thưởng, phúc lợi...) là quá trình xác định các dạng thù lao (tài chính, phi tài chính, các mức thù lao như tiền công, tiền lương...

Đối với người quản lý: thù lao cho người lao động là chi phí của tổ chức. Đối với người lao động có vai trò tạo động lực lao động.

Nội dung: Dựa vào chính sách thù lao của tổ chức cần xác định cơ cấu thù lao, mức thù lao, hình thức trả công lao động có hiệu quả.

Duy trì và phát triển các mối quan hệ lao động: Bao gồm 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 sự, cải thiện môi trường làm việc, y tế, bảo hiểm và an toàn lao động. Giải quyết tốt chức năng quan hệ lao động sẽ vừa giúp tổ chức tạo ra bầu không khí tâm lý tập thể và các giá trị truyền thống tốt đẹp, vừa làm cho nhân viên thỏa mãn với công việc và tổ chức.

1.1.4. Vai trò của quản trị nguồn nhân lực

Bất kỳ một doanh nghiệp nào khi tiến hành các hoạt động sản xuất kinh doanh cũng đều phải hội đủ các yếu tố, đó là nhân lực, vật lực và tài lực. Trong đó, nhân lực đóng vai trò cực kỳ quan trọng, có tính quyết định tới sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Quản trị nhân lực là bộ phận cấu thành và không thể thiếu của quản trị kinh doanh, thường là nguyên nhân của sự thành công hay thất bại trong các hoạt động sản xuất kinh doanh.

Quản trị nhân lực nhằm củng cố và duy trì đầy đủ số lượng và chất lượng lao động cần thiết cho tổ chức để đạt được mục tiêu đặt ra. Quản trị nhân lực giúp tìm kiếm và phát triển những hình thức, những phương pháp tốt nhất để người lao động có thể đóng góp nhiều nhất cho tổ chức, đồng thời cũng tạo cơ hội phát triển không ngừng cho chính bản thân người lao động.

Trong môi trường kinh doanh đầy biến động, vai trò của quản trị nhân lực ngày càng tăng vì:

Một là, do sự cạnh tranh ngày càng gay gắt trên thị trường nên các doanh nghiệp muốn tồn tại và phát triển buộc phải cải tiến tổ chức của mình theo hướng tinh giảm gọn nhẹ, năng động, trong đó yếu tố con người mang tính quyết định.

Con người - với kỹ năng, trình độ của mình, sử dụng công cụ lao động tác động vào đối tượng lao động để tạo ra sản phẩm hàng hoá cho xã hội. Quá trình này cũng được tổ chức và điều khiển bởi con người. Con người thiết kế và sản xuất ra hàng hoá và dịch vụ, kiểm tra chất lượng, đưa sản phẩm ra bán trên thị trường, phân bổ nguồn tài chính, xác định các chiến lược chung và các mục tiêu cho tổ chức. Không có những con người làm việc có hiệu quả thì mọi tổ chức đều không thể nào đạt đến các mục tiêu của mình.

Hai là, sự tiến bộ của khoa học kỹ thuật cùng với sự phát triển kinh tế buộc các nhà quản trị phải biết làm cho tổ chức của mình thích ứng. Do đó, việc thực hiện các nội dung hoạch định, tuyển dụng, duy trì, phát triển, đào tạo, động viên và tạo mọi điều kiện thuận lợi cho con người thông qua tổ chức, nhằm đạt được mục tiêu đã định trước là vấn đề quan tâm hàng đầu.

Nghiên cứu quản trị nguồn nhân lực giúp cho nhà quản trị đạt được mục đích, kết quả thông qua người khác. Một quản trị gia có thể lập kế hoạch hoàn chỉnh, xây dựng sơ đồ tổ chức rõ ràng, có hệ thống kiểm tra hiện đại chính xác, v.v...nhưng nhà quản trị đó vẫn có thể thất bại nếu không biết tuyển đúng người cho đúng việc, hoặc không biết cách khuyến khích nhân viên làm việc. Để quản trị có hiệu quả, nhà quản trị cần biết cách làm việc và hòa hợp với người khác, biết cách lôi kéo người khác làm cho mình.

Nghiên cứu quản trị nguồn nhân lực giúp cho các nhà quản trị học được cách giao dịch với người khác, biết tìm ra ngôn ngữ chung và biết 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 các cá nhân, nâng cao hiệu quả của tổ chức và dần dần có thể đưa chiến lược con người trở thành một bộ phận hữu cơ chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp, góp phần nâng cao chất lượng và hiệu quả công tác của tổ chức.

Tóm lại, quản trị nguồn nhân lực đóng vai trò trung tâm trong quá trình điều hành hoạt động sản xuất kinh doanh nói chung của các doanh nghiệp, giúp doanh nghiệp có thể tồn tại, phát triển và đi lên trong cạnh tranh. Vai trò trọng tâm này xuất phát từ vai trò của con người: con người là yếu tố cấu thành doanh nghiệp; bản thân con người vận hành doanh nghiệp và con người quyết định sự thắng bại của doanh nghiệp. Chính vì vai trò quan trọng của nguồn nhân lực nên quản trị nguồn nhân lực là một lĩnh vực quản trị quan trọng trong mọi doanh nghiệp.

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

Quản trị nguồn nhân lực là một hệ thống các kiến thức, các nguyên tắc và các phương pháp khoa học đã được đúc rút và kiểm nghiệm qua thực tế để thực hiện các chức năng quản lý con người, tạo động lực để thúc đẩy hoạt động của họ, liên kết và phối hợp các hoạt động của con người.

Để thực hiện các chức năng quản trị nguồn nhân lực, các nhà quản trị phải biết vận dụng linh hoạt các kiến thức, phương pháp quản trị cho phù hợp với từng người lao động trong các hoàn cảnh cụ thể.

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

Các nội dung quản trị nguồn nhân lực liên quan với nhiều khoa học chung, cũng như khoa học chuyên ngành (khoa học tự nhiên khoa học xã hội, khoa học kinh tế, khoa học quản lý, khoa học tổ chức...)

Quản trị nguồn nhân lực liên quan đến con người. Trong quá khứ, hiện tại và tương lai, con người luôn thay đổi, phát triển; con người có được kiến thức từ giáo dục, kinh nghiệm từ thực tế... Do vậy quản trị nguồn nhân lực không chỉ là một khoa học mà còn là một nghệ thuật.

1.1.6. Các thách thức của quản trị nguồn nhân lực

Công trình nghiên cứu *Lực lượng lao động 2020* của Viện nghiên cứu Huson đã chỉ ra một số vấn đề về lực lượng lao động. Từ công trình này cũng như một số nguồn khác cho thấy các thách thức chủ yếu của quản trị nguồn nhân lực bao gồm:

- Cạnh tranh toàn cầu: Xu hướng hội nhập kinh tế quốc tế tác động trực tiếp đến hoạt động quản trị nguồn nhân lực của các tổ chức. Môi trường cạnh tranh quốc tế ngày càng gay gắt đòi hỏi các công ty phải tăng năng suất lao động và cắt giảm chi phí (trong đó có chi phí nhân lực) để trở nên cạnh tranh hơn.

- Sự phát triển kinh tế và công nghệ

Sự phát triển kinh tế chậm lại và tiếp theo là khủng hoảng kinh tế trên toàn thế giới trong thời gian qua có tác động mạnh mẽ đến người lao động. Trước đây, người lao động gia nhập tổ chức, tích lũy các kỹ năng mới và gây dựng những cơ hội cho sự thành đạt của mình. Ngày nay, người lao động phải chuẩn bị cho mình sự thích ứng với môi trường làm việc mới và những thách thức của sự không ổn định về việc làm, sự bất cập về kiến thức, kỹ năng mới.

Sự phát triển như vũ bão của tiến bộ khoa học công nghệ đặc biệt là công nghệ thông tin và kết nối Internet đã làm thay đổi mọi hoạt động của tổ chức.

- Lo ngại về số lượng và chất lượng lao động

Do sự phát triển công nghệ, ở nhiều quốc gia đã và đang xảy ra tình trạng khó khăn về nguồn cung lao động đáp ứng các kỹ năng cần thiết cho các công việc mới. Hậu quả là hoạt động quản trị nhân lực phải đối mặt với những áp lực về tuyển dụng và đào tạo nhân lực.

Nhiều nhóm ngành nghề và lĩnh vực hoạt động buộc phải đào tạo nhân viên nhiều hơn trong những năm tới. Khoảng cách giữa kiến thức và kỹ năng ngày càng tăng.

- Vấn đề đa dạng hoá và nhân khẩu học

Lực lượng lao động đã có những thay đổi đột ngột. Tổ chức phải thích ứng với những lao động trong nước cũng như từ nước ngoài với những chủng tộc khác nhau. Lực lượng lao động nữ ngày càng tăng. Độ tuổi trung bình của lao động cũng có xu hướng tăng.

Cùng với việc tăng trình độ dân trí và chuyên môn nghiệp vụ trong dân chúng, các giá trị và mong muốn của người lao động cũng thay đổi. Tỷ lệ người lao động có trình độ đại học trong lực lượng lao động ngày càng tăng. Người lao động mong muốn cuộc cách mạng công nghệ thông tin sẽ cải thiện chất lượng cuộc sống. Xu hướng mong có thời gian chăm sóc gia đình ngày càng phổ biến và ngày càng có nhiều người làm việc ở nhà nhờ những tiến bộ về truyền thông và kỹ thuật máy tính và điều này tác động nhiều đến hoạt động quản trị nguồn nhân lực.

- Tái cấu trúc tổ chức

Hai thập niên trở lại đây, nhiều tổ chức buộc phải tái cấu trúc để trở nên cạnh tranh hơn. Hoạt động thu tóm, sát nhập xảy ra rõ nét trong một số lĩnh vực như ngân hàng, năng lượng, viễn thông...

Những năm 1990 các nhà quản trị thường tạo lợi thế cạnh tranh bằng các giải pháp tìm kiếm thị trường mới và nâng cao khả năng cạnh tranh nhờ lợi thế quy mô. Ngày nay đã có những thay đổi rõ nét trong cách thức tạo lợi thế cạnh tranh, đó là chú trọng hoạt động tái cấu trúc, trong đó đặt ra những thách thức rõ rệt đối với quản trị nguồn nhân lực. Tái cấu trúc tác động mạnh mẽ đến các cấp ủa tổ chức và tới các nhân viên của nó. Trong quá trình đó, người lao động quan tâm đến vấn đề, vai trò của họ sẽ thay đổi như thế nào trong tổ chức mới.

1.2. TRIẾT LÝ QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC

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

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

Triết lý quản trị nguồn nhân lực trước hết phụ thuộc vào các quan niệm về yếu tố con người trong lao động sản xuất.

1.2.1. Các quan niệm về con người

Trong lịch sử phát triển nhân loại, ngoài quan niệm con người là một động vật biết nói ở thời kỳ nô lệ, thì còn có các quan niệm sau:

Thứ nhất, quan niệm: “Con người được coi như một loại công cụ lao động”. Người đại diện cho quan niệm này là F. W. Taylor vào cuối thế kỷ XIX.

Quan niệm này cho rằng về bản chất đa số con người không muốn làm việc họ quan tâm nhiều đến cái mà họ kiếm được chứ không phải là công việc họ làm.

Hai là, quan niệm: “Con người muốn được cư xử như những con người”. Quan niệm này do các nhà tâm lý xã hội học ở các nước tư bản công nghiệp phát triển. Đại diện cho quan niệm này là Elton Mayo. Quan niệm này lưu ý người quản lý phải tạo ra một bầu không khí tốt dân chủ, thông tin cho những người giúp việc và lắng nghe ý kiến của họ.

Thứ ba, quan niệm “Con người có các tiềm năng cần được khai thác và làm cho phát triển”. Quan niệm này cho rằng: Người lao động có tiềm năng lớn, mà hiện nay mới chỉ được sử dụng một phần. Đây là cách nhìn nhận tiên tiến nhất, xem sức lao động của con người là một nguồn lực quý giá nhất trong các nguồn lực của sản xuất và phải biết động viên nó thể hiện ra. Đây là quan niệm hiện đại nhằm khai thác tiềm năng của con người.

Tương ứng với 3 quan niệm về con người, có 3 mô hình quản lý con người:

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

Và cũng có 3 thuyết: Thuyết X; Thuyết Y; Thuyết Z. Sau đây là so sánh ba học thuyết về con người.

Thuyết X	Thuyết Y	Thuyết Z
<i>Các nhìn nhận, đánh giá về con người</i>		
<ul style="list-style-type: none">- Con người về bản chất là không muốn làm việc.- Cái mà họ làm không quan trọng bằng cái mà họ kiếm được.- Rất ít người muốn làm một công việc đòi hỏi tính sáng tạo, tự quản, sáng kiến hoặc tự kiểm tra	<ul style="list-style-type: none">- Con người muốn cảm thấy mình có ích và quan trọng, muốn chia sẻ trách nhiệm và muốn tự khẳng định mình.- Con người muốn tham gia vào công việc chung.- Con người có những khả năng tiềm ẩn cần được khai thác	<ul style="list-style-type: none">- Người lao động sung sướng là chìa khoá dẫn tới năng suất lao động cao.- Sự tin tưởng, sự tể nhị trong cư xử và sự kết hợp chặt chẽ trong tập thể, là các yếu tố dẫn đến sự thành công của người quản trị.
<i>Phương pháp quản lý</i>		
<ul style="list-style-type: none">- Người quản lý cần kiểm tra, giám sát chặt chẽ người lao động- Phân chia công việc thành những phần nhỏ dễ làm, dễ thực	<ul style="list-style-type: none">- Phải để cho cấp dưới thực hiện một số quyền tự chủ nhất định và tự kiểm soát cá nhân trong quá trình làm	<ul style="list-style-type: none">- Người quản lý quan tâm và lo lắng cho nhân viên của mình như cha mẹ lo lắng cho con cái.

hiện, lặp đi lặp lại nhiều lần các thao tác, - Áp dụng hệ thống trật tự rõ ràng và một chế độ khen thưởng hoặc trừng phạt nghiêm ngặt.	việc. - Có quan hệ hiểu biết và thông cảm lẫn nhau giữa cấp trên và cấp dưới	- Tạo điều kiện để cho họ học hành, phân chia quyền lợi thích đáng, công bằng, thăng tiến cho cấp dưới khi có điều kiện.
<i>Tác động tới nhân viên</i>		
- Làm cho người lao động luôn cảm thấy sợ hãi và lo lắng. - Chấp nhận cả những việc nặng nhọc và vất vả, đơn điệu, miễn là họ được trả công xứng đáng - Lạm dụng sức khỏe, tổn hại thể lực và thiếu tính sáng tạo.	- Tự cảm thấy mình có ích và quan trọng, có vai trò nhất định trong tập thể do đó họ càng có trách nhiệm. - Tự nguyện tự giác làm việc, tận dụng, khai thác tiềm năng của mình	- Tin tưởng, trung thành và dồn hết tâm lực vào công việc. - Đôi khi ỷ lại, thụ động và trông chờ

Xuất phát từ các mô hình quản lý con người trên, có 3 trường phái quản trị nguồn nhân lực.

- Trường phái cổ điển (Tổ chức lao động khoa học)
- Trường phái tâm lý xã hội (Trường phái các quan hệ con người)
- Trường phái quản trị nguồn nhân lực hiện đại (Trường phái nguồn nhân lực)

1.2.2. Các trường phái quản trị nguồn nhân lực

1. Trường phái cổ điển

Người đứng đầu trường phái này là Frederick Wilson Taylor (1856 – 1915), một kỹ sư người Mỹ. Ngoài ra còn có H. Fayol, Gantt, Gilbreth và một số học giả khác. Sau đây là một số nguyên tắc quản lý con người của trường phái cổ điển:

1- Thống nhất chỉ huy và điều khiển: Một người cấp dưới chỉ nhận mệnh lệnh của một người thủ trưởng (chef). Với nguyên tắc này, họ không thừa nhận có nhiều kênh, nhiều tuyến cùng chỉ huy, cùng ra lệnh trong sản xuất vì sẽ rối, sẽ chồng chéo, có khi còn cạnh tranh lẫn nhau (về quyền lực, về uy tín).

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

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

4- Về mặt tổ chức: Cần có sơ đồ tổ chức bộ máy quản lý, quy chế, văn bản tổ chức đối với mỗi doanh nghiệp.

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

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

- 7- Tiêu chuẩn hóa và thống nhất các thủ tục (về hành chính, về quản lý)
- 8- Thiết lập trật tự và kỷ luật nghiêm ngặt trong sản xuất
- 9- Lợi ích bộ phận phụ thuộc vào lợi ích chung
- 10- Công bằng, không thiên vị, khước từ mọi đặc quyền, đặc lợi
- 11- Phân tích hợp lý, khoa học mọi công việc
- 12- Nhà quản lý, các kỹ sư có nhiệm vụ tìm ra được con đường tốt nhất để thực hiện công việc, rồi huấn luyện cho công nhân làm.
- 13- Ưu tiên cho nguyên tắc chuyên gia: Điều khiển doanh nghiệp là công việc của các chuyên gia đã được đào tạo (các kỹ sư, các nhà kinh tế).

Trường phái cổ điển có những ưu điểm sau:

- 1- Đã đưa ra sự phân tích khoa học, tỉ mỉ mọi công việc
- 2- Trên cơ sở đó phân công lao động chặt chẽ, huấn luyện cho từng người thực hiện các phương pháp lao động khoa học
- 3- Ấn định các mức lao động, các tiêu chuẩn thực hiện công việc
- 4- Đưa ra cách trả công tương xứng với kết quả công việc (tiền lương theo sản phẩm, tiền thưởng)
- 5- Thiết lập một trật tự, một kỷ luật lao động nghiêm ngặt trong sản xuất...

Bên cạnh đó trường phái cổ điển có những nhược điểm lớn sau:

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

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

Thuộc trường phái này gồm có: Argyris, Mac-Gregore, Likert, Maier, Lewin, Elton Mayo, Rogers, Maslow... Sau đây là một số nguyên tắc quản lý con người theo trường phái tâm lý – xã hội:

- 1- Phân bổ quyền lực và trách nhiệm cho cấp dưới, đặc biệt khi quy mô sản xuất đã lớn, nếu quá tập trung sẽ làm mất quyền chủ động, sáng tạo của cấp dưới và gây tổn thất về mặt thời gian.
- 2- Tìm kiếm sự tham gia, đóng góp của mọi nhân viên cấp dưới vào công việc chung.
- 3- Đánh giá cao vai trò động viên của người quản lý, điều khiển.
- 4- Xây dựng các mối quan hệ dựa trên lòng tin cậy lẫn nhau hơn là dựa trên quyền lực.
- 5- Phát triển tinh thần trách nhiệm, tự kiểm tra.
- 6- Phát triển công việc theo tổ, đội (một tập thể người), chú ý xây dựng các tập thể này
- 7- Tạo ra bầu không khí tâm lý tốt đẹp trong lao động (đoàn kết, thân thiện, tránh đổ kỵ, ghen ghét lẫn nhau).

8- Chú trọng thông tin cho mọi người, đồng thời nhà quản lý phải liên lạc thường xuyên với từng người (hiểu họ nghĩ gì, cần gì, có khó khăn gì).

9- Tạo ra sự gắn bó, sự hưởng ứng, sự đồng cảm giữa người và người.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

4- Tìm cách cải thiện các điều kiện lao động và chất lượng cuộc sống của người lao động.

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

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

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

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

Qua nghiên cứu các trường phái quản trị nguồn nhân lực cho thấy:

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

2- Họ đánh giá con người cao hơn nhiều so với trường phái tổ chức lao động khoa học, đặc biệt họ cho rằng con người có nhiều khả năng mà các nhà quản lý cần tìm cách khai thác, huy động vào sản xuất.

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

4- Thế nhưng muốn thỏa mãn con người trong lao động, trong cuộc sống cần có nhiều điều kiện.

Khi vận dụng các mô hình, các học thuyết về con người và các trường phái quản trị nguồn nhân lực cần lưu ý một số điểm sau:

- Triết lý quản trị nguồn nhân lực thường ở điểm nào đó trong các quan niệm mô hình, các thuyết, các trường phái quản trị nguồn nhân lực nói trên, do đó phải chú ý tính hợp lý của từng mô hình, trường phái. Điều này đòi hỏi những kiến thức quản lý con người cũng như tài năng của từng người giám đốc, từng nhà kinh tế, nhà quản trị. Không có một công thức nào chung áp dụng cho mọi lúc, mọi nơi. Qua nghiên cứu kinh nghiệm quản trị nguồn nhân lực tại các nước công nghiệp phát triển cho thấy cần phải kết hợp các mô hình, các học thuyết và trường phái trên một cách có chọn lọc.

- Triết lý quản trị nguồn nhân lực sẽ có tác động trực tiếp đến cách thức, các chính sách và các quyết định quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.

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

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

1.3. CẤP ĐỘ VÀ PHƯƠNG TIỆN TÁC ĐỘNG TRONG QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

1.3.1. Ba cấp độ của quản trị nguồn nhân lực

a. Cấp chính sách

Cấp chính sách xác định hoạt động quản trị nguồn nhân lực phải ưu tiên phục vụ cái gì? Hoạt động quản trị nguồn nhân lực phải đạt được mục tiêu phát triển nào của tổ chức? Những phương tiện nào có thể huy động để đạt được các mục tiêu đó? Làm thế nào phối hợp được sự tham gia của nhiều chủ thể khác nhau vào hoạt động này?

b. Cấp kỹ thuật

Cấp kỹ thuật có nhiệm vụ dự kiến các phương tiện cần sử dụng để đạt được mục tiêu phát triển đã đề ra, xác định các mục tiêu kỹ thuật riêng cho từng phương tiện (mục tiêu đào tạo, mục tiêu tuyển dụng) trước khi thực hiện thiết kế kỹ thuật cho các phương tiện dự kiến (chẳng hạn thiết kế đào tạo nếu đó là mục tiêu đào tạo). Các kế hoạch: đào tạo, tuyển dụng, điều động lao động...là sản phẩm cụ thể của cấp kỹ thuật.

c. Cấp tác nghiệp

Cấp tác nghiệp giữ vai trò hiện thực hoá các phương tiện do cấp kỹ thuật thiết kế. Xác định các mục tiêu tác nghiệp (mục tiêu đánh giá ứng cử viên cho hoạt động tuyển dụng...) trước khi dự kiến những công việc cụ thể cần thực hiện.

1.3.2. Các phương tiện tác động

Các phương tiện tác động của quản trị nhân lực được hiểu là các biện pháp, cách thức được sử dụng để các nhà quản lý thu hẹp sự chênh lệch về lượng và chất giữa nhu cầu về nhân lực của tổ chức và nguồn nhân lực hiện có của tổ chức đó. Các phương tiện tác động bao gồm:

a. Đào tạo

Đào tạo là phương tiện để tiếp nhận những năng lực mới, hoặc để tăng cường những năng lực sẵn có. Vì vậy, phương tiện này được sử dụng để giảm thiểu sự chênh lệch về chất giữa nhu cầu và nguồn nhân lực, đồng thời nó cũng có thể có tác động đối với động cơ làm việc của nhân viên.

b. Tuyển dụng

Tuyển dụng là phương tiện để thu hẹp những chênh lệch về lượng và cả về chất giữa nhu cầu và nguồn nhân lực. Lẽ tất nhiên, đó là phương tiện tốn kém hơn so với đào tạo, bởi vậy ít được dùng hơn. Một hoạt động đào tạo không thành công có thể dễ dàng bù đắp được bằng một hoạt động đào tạo khác có chất lượng hơn. Một đợt tuyển dụng hỏng sẽ kéo theo những hậu quả hết sức nặng nề, tổ chức sẽ phải trả giá cho điều đó trong thời gian hàng chục năm.

c. Điều động

Điều động là một trong những phương tiện cơ bản nhất để giảm thiểu những chênh lệch cơ bản về lượng và chất giữa nhu cầu và nguồn nhân lực. Cần phân biệt giữa điều động nội bộ và điều động mang yếu tố bên ngoài của tổ chức.

Điều động nội bộ được chia thành nhiều loại:

- Điều động về mặt địa lý, tương ứng với thay đổi địa bàn làm việc nhưng vẫn giữ công việc cũ;

- Điều động về mặt chức năng (hay còn gọi là điều động nghề nghiệp) tương ứng với sự thay đổi công việc, thậm chí thay đổi nghề nghiệp. Điều động chức năng cũng có thể chia làm hai loại: điều động thăng tiến hay điều động dọc và điều động ngang.

d. Sắp xếp thời gian lao động

Sắp xếp thời gian lao động là một phương tiện để giảm thiểu sự chênh lệch về lượng giữa nhu cầu và nguồn nhân lực. Sắp xếp thời gian lao động hợp lý cho phép giải quyết êm thấm tình trạng thừa biên chế.

e. Trao đổi, tiếp xúc nội bộ

Trao đổi, tiếp xúc là phương tiện nhằm giảm thiểu sự chênh lệch về chất giữa nhu cầu và nguồn nhân lực, nó chủ yếu tác động vào động cơ làm việc. Trong thực tế, biện pháp trao đổi tiếp xúc nội bộ không phải lúc nào cũng được đưa vào hoạt động quản trị nguồn nhân lực vì tác động của nó có vẻ không rõ ràng.

f. Trả công lao động

Giống như tiếp xúc nội bộ, trả lương là một phương tiện có khả năng giảm thiểu sự chênh lệch về chất giữa nhu cầu và nguồn nhân lực, nó trực tiếp tác động vào động cơ làm việc.

g. Tổ chức lao động và xác định việc làm

Tổ chức lao động và xác định việc làm là một phương tiện làm giảm thiểu sự chênh lệch về chất giữa nhu cầu và nguồn nhân lực. Đây là một hoạt động phổ biến và thường được thực

hiện một cách thường xuyên. Tổ chức lao động còn có thể được sử dụng như một biện pháp nhằm tối ưu hoá năng lực sẵn có trong một đơn vị hay một tổ chức.

h. Quan hệ xã hội

Quan hệ xã hội là một phương tiện hành động đặc thù của khu vực nhà nước. Nó liên quan đến việc giải quyết các mối quan hệ đặc biệt với các đối tác xã hội (các tổ chức công đoàn, nghiệp đoàn...). Việc giải quyết các mối quan hệ này nhiều khi mang tính bắt buộc. Đây cũng là một phương tiện tác động trực tiếp vào động cơ lao động, nhằm giảm thiểu sự chênh lệch về chất giữa nhu cầu và nguồn nhân lực.

i. Điều kiện làm việc

Việc thiết lập điều kiện làm việc thích hợp cũng được coi là một phương tiện hành động nhằm thu hẹp sự chênh lệch về chất giữa nhu cầu và nguồn nhân lực. Điều kiện lao động được cải thiện sẽ làm giảm các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả làm việc.

k. Các phương tiện tác động khác

Có thể bổ sung vào danh sách này các phương tiện khác thừa hưởng từ hoạt động của các cơ quan dịch vụ xã hội và y tế. Hoạt động của các cơ quan này giữ vị trí độc lập nhưng chúng có thể tác động trực tiếp hoặc gián tiếp đối với động cơ và khả năng làm việc của các nhân viên trong tổ chức.

1.4. MÔI TRƯỜNG QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC

Mọi tổ chức đều hoạt động trong môi trường với những thay đổi hết sức nhanh chóng. Các nhà quản trị phải thường xuyên đối mặt với một nhiệm vụ khó khăn đó là chuẩn bị cho sự thay đổi đồng thời cũng phải thích nghi với những thay đổi cho phù hợp với sự thay đổi đó. Việc nhận thức rõ nguồn gốc của sự thay đổi là một yếu tố quan trọng đối với các nhà quản trị nói chung và các nhân viên trong lĩnh vực nhân sự nói riêng.

Các yếu tố ảnh hưởng tới sự hình thành và phát triển nguồn nhân lực, tính chất nội dung và cách thức thực hiện các hoạt động quản trị nguồn nhân lực trong tổ chức bao gồm các yếu tố thuộc môi trường bên ngoài và môi trường bên trong của tổ chức.

1.4.1. Môi trường bên ngoài

Môi trường bên ngoài tác động đến hoạt động quản trị nguồn nhân lực bao gồm: các yếu tố như: tình hình kinh tế; yếu tố chính trị; công nghệ - kỹ thuật, công nghệ thông tin; văn hóa – xã hội; dân số/lực lượng lao động; đối thủ cạnh tranh; khách hàng; chính quyền và các đoàn thể.

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

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

- *Công nghệ - kỹ thuật, thông tin:* Kỹ thuật hiện đại và công nghệ sản xuất mới làm xuất hiện một số ngành nghề mới, đòi hỏi người lao động phải được trang bị những kiến thức và kỹ năng mới. Thêm vào đó nghề cũ mất đi phải có đào tạo lại, bồi dưỡng, nâng cao trình độ

và giải quyết những người dôi ra. Khoa học kỹ thuật hiện đại đã làm cho môi trường thông tin ngày càng phát triển và thông tin trở thành một nguồn lực có ý nghĩa sống còn đối với tổ chức.

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

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

- *Dân số/lực lượng lao động*: Quy mô dân số, lực lượng lao động cần việc làm, tỷ lệ phụ nữ đi làm... ảnh hưởng trực tiếp đến hoạt động quản trị nguồn nhân lực của tổ chức.

- *Đối thủ cạnh tranh*: Trong nền kinh tế thị trường, cạnh tranh diễn ra trên mọi lĩnh vực: thị trường, sản phẩm, nguồn nhân lực... Để tồn tại và phát triển, các tổ chức cần phải quản trị nguồn nhân lực một cách hiệu quả. Nguồn nhân lực là tài nguyên quý giá nhất, các tổ chức cần phải quan tâm thu hút, giữ, duy trì và phát triển. Để làm được điều đó, các tổ chức cần có chính sách nhân sự hợp lý, có chính sách lãnh đạo, đãi ngộ, động viên, thăng thưởng hợp lý và phải tạo ra bầu không khí gắn bó...

- *Khách hàng*: Khách hàng là mục tiêu của mọi doanh nghiệp. Các nhà quản trị phải làm cho nhân viên hiểu được rằng không có khách hàng thì tổ chức không thể tồn tại và họ sẽ bị mất việc làm. Nói cách khác, khách hàng là trọng tâm của mọi hoạt động sản xuất kinh doanh, việc quản trị nhân viên sao cho họ thỏa mãn khách hàng là nhiệm vụ của hoạt động quản trị nói chung và quản trị nguồn nhân lực nói riêng.

- *Chính quyền và các đoàn thể*: Các cơ quan chính quyền và các tổ chức đoàn thể cũng ảnh hưởng đến công tác quản trị nguồn nhân lực về các vấn đề liên quan đến chế độ, chính sách tuyển dụng, sa thải, lương bổng...

1.4.2. Môi trường bên trong

Môi trường bên trong: gồm các yếu tố như sứ mạng/mục đích của tổ chức, chính sách, chiến lược của tổ chức, bầu không khí văn hóa, cổ đông và công đoàn của tổ chức.

- *Sứ mạng/mục đích của tổ chức*: Mỗi tổ chức đều có sứ mạng, mục đích riêng của mình. Mục đích hay sứ mạng của tổ chức là một yếu tố môi trường bên trong ảnh hưởng đến tất cả các chức năng quản trị như: quản trị sản xuất, quản trị tài chính, quản trị Marketing, quản trị nguồn nhân lực. Mỗi bộ phận quản trị chuyên môn cần dựa vào mục đích của tổ chức để đề ra mục tiêu hoạt động của bộ phận mình. Sứ mạng/mục đích của tổ chức sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến các chương trình lương bổng, đãi ngộ, chính sách tuyển dụng, đề bạt...

- *Chính sách/chiến lược của tổ chức*: Chính sách/chiến lược của tổ chức có ảnh hưởng quan trọng đến cách thức hoạt động của mọi cấp quản trị. Sau đây là một số chính sách ảnh hưởng đến hoạt động quản trị nguồn nhân lực:

- Cung cấp cho nhân viên một nơi làm việc an toàn
- Khuyến khích mọi người làm hết khả năng của mình
- Trả lương khuyến khích nhân viên làm việc năng suất và chất lượng
- Chính sách đề bạt, tuyển mộ trong nội bộ.

- *Bầu không khí văn hóa của tổ chức*: Văn hóa tổ chức là phong tục, tập quán, nghi thức, các giá trị được chia sẻ tạo thành các chuẩn mực chi phối hành vi ứng xử của nhân viên. Bầu không khí văn hóa của tổ chức tạo ra những nét đặc thù cá biệt, gồm cả hướng nội lẫn hướng ngoại và nó điều khiển các thành viên trong tổ chức nên ứng xử như thế nào. Bầu không khí văn hóa, phong cách lãnh đạo ảnh hưởng đến hoạt động của toàn bộ tổ chức và ảnh hưởng trực tiếp đến sự thỏa mãn của công nhân viên.

1.5. MÔ HÌNH VÀ CƠ CẤU CỦA BỘ PHẬN QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC

1.5.1. Vai trò, quyền hạn của bộ phận quản trị nguồn nhân lực

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

Bộ phận chức năng về nguồn nhân lực của công ty có trách nhiệm trợ giúp cho các cán bộ quản lý và lãnh đạo thực hiện các hoạt động quản trị nguồn nhân lực trong bộ phận của mình. Chẳng hạn phòng nguồn nhân lực xây dựng các mẫu phiếu để giúp những người quản lý đo lường được kết quả thực hiện công việc của những người dưới quyền. Còn việc đánh giá thì được thực hiện bởi chính những người quản lý đó. Nói cách khác, bộ phận chức năng về nguồn nhân lực chịu trách nhiệm trước hết về việc giúp cho tổ chức có thể đạt được các mục tiêu kinh doanh thông qua việc thiết kế các chương trình nguồn nhân lực, còn những người quản lý khác là những người thực hiện các chương trình đó. Điều đó cũng có nghĩa là mỗi một người quản lý chính là một nhà quản trị nguồn nhân lực.

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

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

Vai trò phục vụ: Trong doanh nghiệp, liên quan đến quản trị nguồn nhân lực cần thực hiện nhiều hoạt động như phân tích công việc, kế hoạch hóa nguồn nhân lực, tuyển dụng la động, đào tạo và phát triển... Trong vai trò này, các nhân viên nguồn nhân lực thực hiện các hoạt động mà việc thực hiện các hoạt động đó bởi một bộ phận tập trung sẽ có hiệu quả hơn so với các nỗ lực độc lập của một vài đơn vị khác nhau. Những hoạt động này là những hoạt động phục vụ trực tiếp cho các cán bộ quản lý trực tuyến hay các bộ phận chức năng khác trong tổ chức ví dụ như tuyển mộ, đào tạo định hướng, ghi chép hồ sơ, thực hiện các báo cáo về nhân sự.

Vai trò kiểm tra: phòng nguồn nhân lực được yêu cầu kiểm tra những chính sách và chức năng quan trọng trong nội bộ tổ chức. Để thực hiện vai trò này, phòng nguồn nhân lực xây dựng các chính sách, các thủ tục, quy chế và giám sát sự thực hiện chúng. Khi thực hiện vai trò này, các thành viên của bộ phận nguồn nhân lực được coi là những người đại diện hoặc

người được uỷ quyền của quản lý cấp cao. Do yêu cầu của luật pháp, vai trò kiểm tra ngày càng trở nên quan trọng trong các lĩnh vực như an toàn, tuyển dụng, quan hệ lao động và thù lao lao động.

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

Quyền hạn trực tuyến thuộc về những người quản lý trực tuyến và những người quản lý chung. Những người quản lý trực tuyến có quyền ra quyết định và chỉ thị đối với cấp dưới trong các lĩnh vực sản xuất, tiêu thụ và tài chính. Họ giám sát các nhân viên sản xuất các sản phẩm và dịch vụ của tổ chức, họ chịu trách nhiệm ra các quyết định tác nghiệp.

Các đơn vị được giám sát bởi những người quản lý trực tuyến có trách nhiệm tới cùng đối với thực hiện tác nghiệp thắng lợi của tổ chức. Những người quản lý chung chịu trách nhiệm toàn bộ về hoạt động của một bộ phận sản xuất hay toàn bộ tổ chức.

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

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

Quyền hạn chức năng thể hiện ở quyền nhận, thu thập các tài liệu, thông tin từ các bộ phận khác trong tổ chức có liên quan để xử lý các vấn đề nguồn nhân lực; quyền tổ chức, phối hợp hoạt động của các nhân viên nguồn nhân lực với các nhân viên thuộc các bộ phận khác trong doanh nghiệp, cũng như các cán bộ, chuyên gia ngoài doanh nghiệp để nghiên cứu, phổ biến các vấn đề nguồn nhân lực cũng như thực hiện các biện pháp, phương án quản lý nguồn nhân lực.

Quyền hạn chức năng của bộ phận nguồn nhân lực còn thể hiện ở quyền kiểm soát các hoạt động quản lý nguồn nhân lực ở các bộ phận trong tổ chức và nếu được quản lý cấp trên uỷ quyền có thể ra quyết định đối với một số hoạt động nhất định.

1.5.2. Cơ cấu của bộ phận quản trị nguồn nhân lực

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

Khi hình thành bộ phận chức năng quản lý nguồn nhân lực trong một tổ chức hoặc trong mỗi cấp quản lý của tổ chức phải tính đến chức năng, nhiệm vụ đặt ra cho bộ phận đó trên cơ sở phân tích khối lượng công việc và các yếu tố ảnh hưởng đến nó. Mục tiêu là xây dựng

được một cơ cấu gọn nhẹ, tránh sự chồng chéo, chồng chéo giữa các chức năng để có thể giải quyết nhanh và hiệu quả các vấn đề đặt ra.

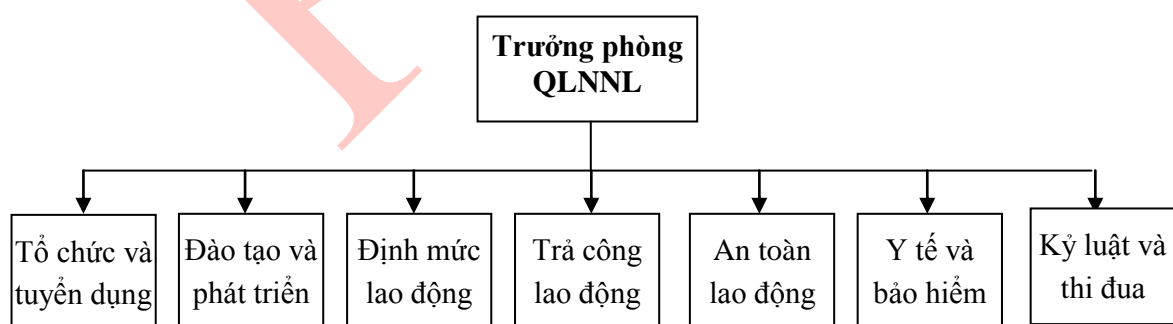
Bộ phận quản lý nguồn nhân lực được thành lập phải đáp ứng các yêu cầu chủ yếu sau đây:

Yêu cầu cân đối: cân đối về số người thực hiện, cơ sở vật chất, tiền vốn được phân bổ trong tương quan với khối lượng công việc phải thực hiện và sự đóng góp vào các mục tiêu của tổ chức cũng như trong tương quan với các bộ phận chức năng khác.

Yêu cầu linh hoạt: phải có cơ cấu tổ chức và những quy định linh hoạt, có thể điều chỉnh để đáp ứng kịp thời, có hiệu quả các yêu cầu về nguồn nhân lực của tổ chức.

Hiện nay, trong các tổ chức, bộ phận chức năng về nguồn nhân lực được thành lập với quy mô rất đa dạng và tên gọi cũng không thống nhất. Các doanh nghiệp nước ngoài hoặc liên doanh với nước ngoài thường thành lập phòng nguồn nhân lực, thể hiện một cách nhìn hiện đại hơn đối với công tác quản lý lao động. Ở các doanh nghiệp nước ta, bộ phận này thường được thành lập thành một phòng, một ban độc lập với các tên gọi khác nhau như phòng hay ban "tổ chức lao động", "tổ chức cán bộ", "lao động - tiền lương" hoặc sáp nhập với chức năng quản trị hành chính thành phòng "tổ chức - hành chính", "hành chính tổng hợp"... Như trên đã đề cập, vấn đề đặt ra là tùy thuộc vào các điều kiện cụ thể của tổ chức mà lựa chọn và hình thành bộ phận chức năng cho phù hợp về mặt quy mô, cách tổ chức, tên gọi cũng như sự phân nhóm các chức năng nhỏ bên trong như tuyển dụng, tiền lương, đào tạo, an toàn, quan hệ lao động...

Phòng quản lý nguồn nhân lực theo các nhóm nhiệm vụ cụ thể và được tập hợp thành các bộ phận (ban, tổ) trong phòng. Quy mô của phòng còn phụ thuộc rất nhiều vào quy mô sản xuất của doanh nghiệp, cùng với các đặc điểm, tính chất phức tạp của các sản phẩm và công nghệ gia công chúng. Trên cơ sở phân tích công việc, doanh nghiệp sẽ tính toán và định biên lao động cho phòng quản lý nhân lực. Nhìn chung cơ cấu tổ chức của phòng này có các bộ phận:

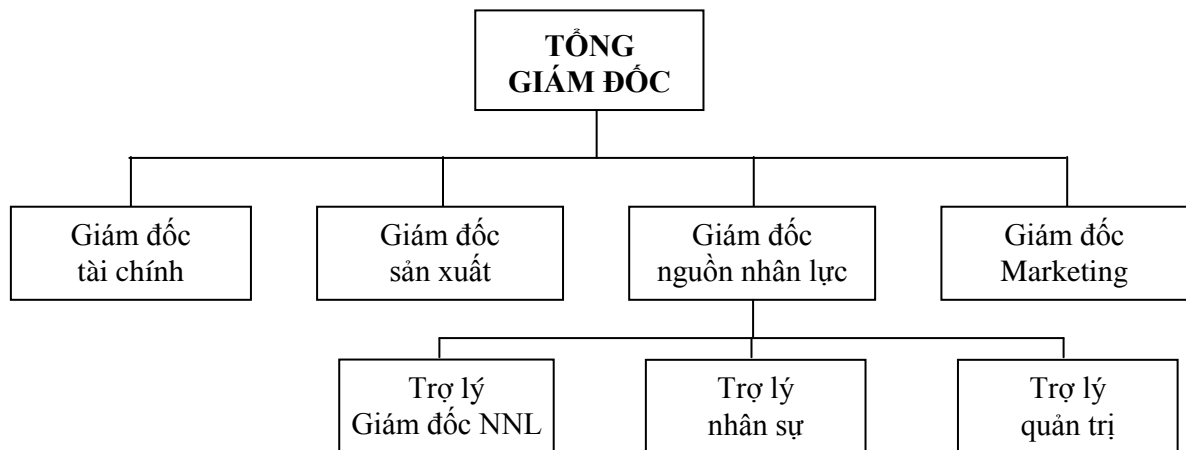


Hình 1.1: Cơ cấu tổ chức của bộ phận quản lý nguồn nhân lực

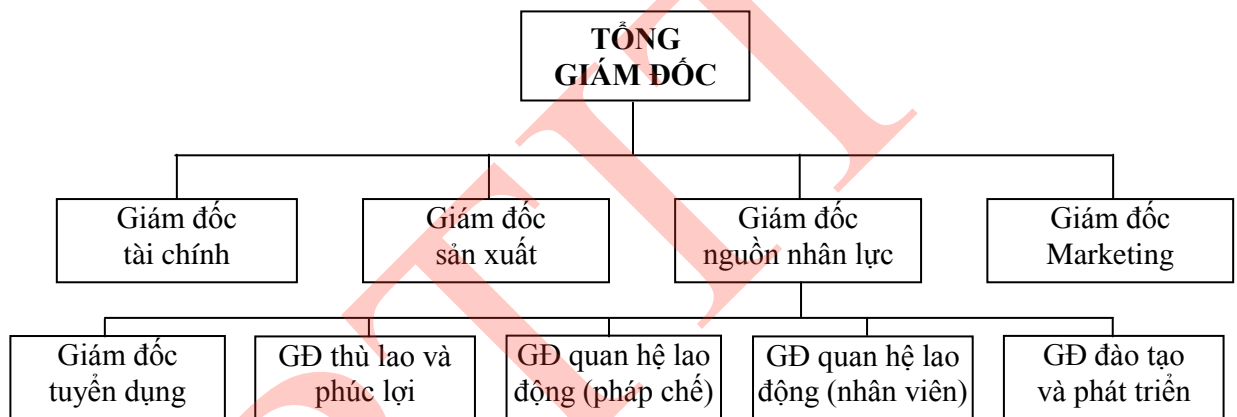
Trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ, có thể chỉ có một, hai nhân viên phụ trách tất cả các chức năng hoạt động quản trị nguồn nhân lực. Trong những tổ chức, doanh nghiệp (thường là các doanh nghiệp rất nhỏ), lãnh đạo trực tuyến sẽ phải đảm nhiệm tất cả các chức năng liên quan đến quản trị nguồn nhân lực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

Trong thực tế, tỷ lệ giữa số lượng nhân viên của doanh nghiệp trên một nhân viên của phòng quản trị nguồn nhân lực thay đổi phụ thuộc chủ yếu vào quy mô của doanh nghiệp.

Hình 1.2 và 1.3 nêu ví dụ về cơ cấu bộ phận nguồn nhân lực trong một công ty nhỏ và một tập đoàn lớn cùng với sự phân nhóm các chức năng .



Hình 1.2: Cơ cấu bộ phận Quản trị nguồn nhân lực trong công ty nhỏ



Hình 1.3: Cơ cấu bộ phận Quản trị nguồn nhân lực trong công ty lớn

Trách nhiệm chủ yếu của cán bộ quản lý nguồn nhân lực trong công ty được thể hiện trong bảng 1.1.

Công ty nhỏ		Công ty lớn	
Vị trí	Trách nhiệm	Vị trí	Trách nhiệm
Giám đốc NNL	- Kế hoạch hóa nhân lực - Thù lao cho lao động quản lý và nhân viên chuyên môn - Tuyển mộ - Quan hệ lao động - Giải quyết khiếu nại	Phó chủ tịch NNL	- Tham gia ủy ban điều hành - Kế hoạch hóa tổ chức - Kế hoạch hóa NNL - Chính sách - Phát triển tổ chức
	Trợ lý giám đốc NNL	Giám đốc tuyển dụng	- Trắc nghiệm - Bố trí lao động - Thôi việc - Tuyển mộ - Phòng vấn
Trợ lý nhân sự		Giám đốc thù lao và phúc lợi	- Phân tích và đánh giá công việc - Điều tra khảo sát - Đánh giá thực hiện công việc - Quản lý thù lao - Các kế hoạch chương trình thưởng, phân chia lợi nhuận - Phúc lợi cho người lao động
	Trợ lý hành chính quản trị	Giám đốc quan hệ lao động (pháp chế)	- Thương lượng, đàm phán - Quản lý hợp đồng - Thủ tục giải quyết khiếu nại - Trọng tài hòa giải - Sức khỏe và an toàn - Các chương trình y tế - Các việc khác
Trợ lý hành chính quản trị		Giám đốc đào tạo và phát triển	- Định hướng - Đào tạo - Phát triển quản lý - KHH và phát triển nghề nghiệp - Quản lý chất lượng - Phòng vấn thôi việc
	Trợ lý hành chính quản trị	Giám đốc QHLD (nhân viên)	- Quan hệ việc làm bình đẳng - Theo dõi hợp đồng - Các chương trình trợ giúp nhân viên - Tư vấn nhân viên, sa thải

1.5.3. Yêu cầu đối với cán bộ quản trị nguồn nhân lực

Hoạt động quản trị nguồn nhân lực đóng góp cho định hướng chiến lược của tổ chức và người lao động, giữ vai trò chủ yếu trong việc tạo lập và duy trì lợi thế cạnh tranh của tổ chức. Các năng lực cốt yếu của nghề quản trị nhân lực bao gồm:

- Năng lực kinh doanh
- Thực hành nguồn nhân lực
- Quản trị quá trình thay đổi

Chức danh nghề nghiệp về nguồn nhân lực thay đổi tùy theo từng loại công ty, nói chung thường có các loại sau:

- Giám đốc (Trưởng phòng) nguồn nhân lực

- Nhân viên chuyên môn nguồn nhân lực (chuyên viên quản trị nguồn nhân lực)
- Các nhân viên trợ giúp

Giám đốc (Trưởng phòng) nguồn nhân lực: là người quản lý chung tất cả các chức năng về nguồn nhân lực, phối hợp các chức năng này cùng với các hoạt động khác của tổ chức. Ở các công ty nhỏ, Giám đốc nguồn nhân lực có thể là người được thuê từ bên ngoài hoặc là một cán bộ trực tuyến chuyển từ một lĩnh vực khác của công ty. Trong các công ty lớn, giám đốc nguồn nhân lực thường được đề bạt từ những nhân viên chuyên môn nguồn nhân lực ở bậc thấp hơn.

Nhân viên chuyên môn nguồn nhân lực: là những người chuyên nghiệp và kỹ thuật, có kinh nghiệm đặc biệt ở một trong những lĩnh vực chức năng như : Xây dựng biên chế; lương, thưởng, phúc lợi; đào tạo, phát triển; quan hệ lao động...

Giám đốc nguồn nhân lực và các nhân viên chuyên môn nguồn nhân lực thường phải nghiên cứu, tiếp xúc với mọi người lao động trong tổ chức với trình độ chuyên môn, văn hóa rất khác nhau; giới tính, độ tuổi, thâm niên khác nhau ; thậm chí tôn giáo, chính kiến cũng khác nhau... nên phải là những người có kiến thức ở trình độ đại học. Cán bộ quản trị nguồn nhân lực phải có các kiến thức chuyên môn, nghiệp vụ về nguồn nhân lực, về kinh tế, quản lý và tổ chức lao động, tâm lý – xã hội, kiến thức về luật pháp nói chung và luật pháp về lao động cũng như các kiến thức có liên quan như kinh tế học, thống kê học, quản trị kinh doanh...

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

Các kiến thức về kinh tế lao động, tổ chức lao động giúp giải quyết các vấn đề về năng suất lao động, hiệu quả kinh tế, về tổ chức tiền lương, tiền thưởng, lập kế hoạch nhân lực, bảo hiểm, phân chia lợi nhuận, lập quỹ phúc lợi, tổ chức nơi làm việc và điều kiện lao động...

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

Kiến thức xã hội học giúp cho cán bộ quản lý nguồn nhân lực hiểu biết các quan hệ xã hội và sự tiến hóa tất yếu của xã hội cũng như của từng bộ phận, từng nhóm xã hội, các quy luật điều khiển các tổ chức và chức năng con người.

Thống kê học giúp cán bộ quản lý nhân lực biết cách thu thập, tập hợp số liệu, biết phân tích, giải thích, đưa ra những nhận xét xác đáng. Các kiến thức về quản trị kinh doanh như quản trị sản xuất, quản trị Marketing, quản trị tài chính... giúp cho cán bộ quản trị nguồn nhân lực hiểu được mối quan hệ tổng thể giữa các lĩnh vực chuyên môn, quan hệ qua lại giữa các sự việc, quá trình để đưa ra được các chương trình, biện pháp về nguồn nhân lực mang tính đồng bộ và khả thi.

Một cơ sở kiến thức rộng về các môn khoa học như tâm lý học, xã hội học, triết học, luật học và kinh tế học là đặc biệt quan trọng đối với các Giám đốc (Trưởng phòng) quản trị nhân lực, giúp cho họ có thể tham gia một cách hiệu quả việc kế hoạch hóa nguồn nhân lực;

thiết lập các mối quan hệ con người và tổ chức; khuyến khích người lao động làm việc tự giác và có năng suất cao; kiểm soát và đánh giá mức độ sử dụng nhân lực trong việc thực hiện mục tiêu của tổ chức; tuyển mộ, tuyển chọn và bố trí sử dụng những người lao động có trình độ; đưa ra các kế hoạch phát triển nhân lực; điều hòa các nhu cầu cá nhân, tổ chức và xã hội.

Để hoàn thành nhiệm vụ, các cán bộ quản lý nguồn nhân lực phải có sức khỏe, làm việc sáng tạo, linh hoạt, biết cách xử lý các tình huống xung đột, phải điều hòa giữa tự do và kỷ luật. Họ phải am hiểu sâu sắc về tổ chức của mình, không chỉ về nhân lực mà cả về thực trạng kinh tế, tài chính các yếu tố môi trường, công nghệ ảnh hưởng tới hoạt động của tổ chức cũng như các mục tiêu, chiến lược và đặc trưng văn hóa của tổ chức.

Cán bộ quản lý nhân lực phải làm chủ được các phương tiện, kỹ thuật quản lý hiện đại trong hệ thống thông tin, tổ chức, tài chính – kế toán, lập kế hoạch kinh doanh và kiểm soát; sử dụng thành thạo các công cụ và kỹ thuật quản lý nguồn nhân lực như: khảo sát, phỏng vấn, các phương pháp đánh giá công việc, xây dựng hệ thống trả công, các phương pháp đào tạo và phát triển... cũng như ứng dụng công nghệ thông tin trong quản lý nguồn nhân lực.

Trong môi trường cạnh tranh hội nhập, cán bộ quản lý nguồn nhân lực phải có kiến thức về ngoại ngữ, nhanh nhạy, cập nhật những thay đổi, tiến bộ, kiến thức hiện đại về quản trị kinh doanh trong nước cũng như quốc tế.

Các nhân viên trợ giúp: Nhân viên trợ giúp thực hiện các công việc như tiếp tân, đánh máy, thu thập dữ liệu, quản lý hồ sơ... Yêu cầu đối với nhân viên trợ giúp là tốt nghiệp các trường trung học và kỹ thuật. Nhân viên trợ giúp cũng có thể được đề bạt lên những vị trí như nhân viên chuyên môn nguồn nhân lực... nhưng với điều kiện họ phải được đào tạo bổ sung kiến thức chuyên môn về nguồn nhân lực.

CÂU HỎI VÀ BÀI TẬP

1. Bàn luận về khái niệm nguồn nhân lực
2. Bàn luận về khái niệm quản trị nguồn nhân lực
3. Mục tiêu, vai trò của hoạt động quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp?
4. Tóm tắt các nội dung chủ yếu của hoạt động quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp? Vận dụng và nhận xét về hoạt động quản trị nguồn nhân lực của một doanh nghiệp cụ thể.
5. Tại sao có thể nói quản trị nguồn nhân lực là một khoa học và là một nghệ thuật?
6. Phân tích các thách thức của quản trị nguồn nhân lực ?
7. Trình bày các học thuyết về con người và các trường phái quản trị nguồn nhân lực? Các học thuyết và các trường phái này được vận dụng như thế nào trong quá trình xây dựng triết lý quản trị nguồn nhân lực của tổ chức?
8. Vai trò, quyền hạn của bộ phận quản trị nguồn nhân lực?
9. Tại sao có thể nói tất cả các nhà quản trị đều tham gia vào hoạt động quản trị nguồn nhân lực?
10. Cơ cấu của bộ phận quản trị nguồn nhân lực? Cán bộ, nhân viên chuyên môn về quản trị nguồn nhân lực cần đáp ứng những yêu cầu nào?
11. Các yếu tố ảnh hưởng đến nguồn nhân lực và hoạt động quản trị nguồn nhân lực?

12. Bài tập tình huống:

Ông Trung là giám đốc một công ty A đã được gần 3 năm. Lúc thành lập công ty chỉ có vắn vẹn chín nhân viên, đến nay công ty đã có tất cả gần ba trăm nhân viên, có nhiều bộ phận ở rải rác khắp nơi trong tỉnh. 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 trưởng các phòng 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 trưởng phòng 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 nơi, việc xây dựng mức lương khoán không công bằng và có sự khác biệt lớn giữa các cơ sở trực thuộc 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 nguồn nhân lực không và trưởng các bộ phận của công ty sẽ phản ứng như thế nào đối với trưởng phòng nguồn nhân lực mới?

a/ Theo anh (chị) công ty nói trên có cần thành lập một phòng quản trị nguồn nhân lực không? Tại sao?

b/ Trưởng phòng nguồn nhân lực sẽ có những trách nhiệm cụ thể thế nào?

c/ Làm thế nào để công việc không bị chồng chéo và phối hợp có hiệu quả giữa các trưởng bộ phận, phòng ban với hoạt động của phòng nhân lực.

d/ Nếu ở cương vị của ông Trung, anh (chị) sẽ làm gì để giải quyết những khó khăn này của công ty .

CHƯƠNG 2: PHÂN TÍCH VÀ THIẾT KẾ CÔNG VIỆC

2.1. MỘT SỐ KHÁI NIỆM

Trong một tổ chức do chuyên môn hóa lao động mà các nghề được chia ra thành các công việc. Mỗi công việc lại bao gồm nhiều nhiệm vụ cụ thể, được thực hiện bởi một hoặc một số người lao động tại một hoặc một số vị trí làm việc.

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

Vị trí làm việc: Vị trí làm việc biểu thị tất cả các nhiệm vụ được thực hiện bởi cùng một người lao động, là đơn vị cụ thể nhất, ứng với một vị trí lao động thực tế, cụ thể trong một thời điểm nhất định và tại một địa điểm xác định. Thông thường, có bao nhiêu nhân viên trong cơ quan thì có bấy nhiêu vị trí làm việc, trừ một số vị trí làm việc phải đảm bảo tính liên tục về thời gian (làm việc 24 trên 24 giờ trong ngày). Trong những trường hợp này, có thể nhiều nhân viên lần lượt cùng đảm nhiệm một vị trí làm việc.

Công việc: Là tất cả những nhiệm vụ được thực hiện bởi một người lao động hoặc là tất cả những nhiệm vụ giống nhau được thực hiện bởi một số người lao động. Công việc là tập hợp các vị trí rất gần gũi nhau về phương diện hoạt động cũng như năng lực cần có. Công việc là cơ sở hình thành hiệu quả của tổ chức và sự thoả mãn của nhân viên.

Nghề: Được hiểu là một tập hợp công việc có những đặc điểm chung về hoạt động cần thực hiện và về năng lực, kỹ năng, kinh nghiệm cần có để thực hiện các hoạt động đó. Đây là một khái niệm tổng quát hơn, trừu tượng hơn khái niệm công việc.

2.2. THIẾT KẾ CÔNG VIỆC

2.2.1. Khái niệm và nội dung thiết kế công việc

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

Thiết kế công việc là quá trình kết hợp các phần việc rời rạc lại với nhau để hợp thành một công việc trọn vẹn nhằm giao phó cho một cá nhân hay một nhóm nhân viên thực hiện. Nói cách khác, thiết kế công việc là quá trình xác định các nhiệm vụ cụ thể cần hoàn thành và các phương pháp được sử dụng để hoàn thành các nhiệm vụ của công việc đó, cũng như mối quan hệ của công việc đó với các công việc khác trong tổ chức.

Thiết kế công việc phải đảm bảo sự gắn kết các công việc với mục tiêu của tổ chức, tạo động lực tối đa cho người lao động, đạt được các tiêu chuẩn thực hiện công việc, phù hợp giữa các khả năng và kỹ năng của người lao động với các đòi hỏi của công việc.

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

a. Nội dung công việc: Bao gồm tổng thể các hoạt động, các nghĩa vụ, các nhiệm vụ, các trách nhiệm thuộc công việc cần phải thực hiện; các trang thiết bị, máy móc, dụng cụ cần phải sử dụng và các quan hệ cần phải thực hiện. Có năm đặc trưng cơ bản để tạo nên nội dung công việc:

- *Tập hợp các kỹ năng*: Là mức độ yêu cầu của công việc về một tập hợp các hoạt động khác nhau cần được thực hiện để hoàn thành công việc, đòi hỏi sử dụng một loạt các kỹ năng và sự khéo léo của con người.

- *Tính xác định của công việc*: Là mức độ yêu cầu của công việc về sự hoàn thành toàn bộ hay một phần xác định các hoạt động lao động để thực hiện công việc từ bắt đầu cho đến khi kết thúc với một kết quả cụ thể.

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

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

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

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

c. Các điều kiện lao động: Bao gồm các yếu tố thuộc môi trường vật chất của công việc như nhiệt độ, ánh sáng, các điều kiện an toàn...

2.2.2. Thiết kế lại công việc

Thiết kế lại công việc là sự thay đổi một cách hệ thống nội dung công việc nhằm thay đổi những tiêu chuẩn về hiểu biết, kỹ năng, năng lực và các yếu tố khác cần thiết đối với người thực hiện công việc nhằm nâng cao hiệu quả công việc hoặc động cơ làm việc

Các lý do phải thiết kế lại công việc gồm có:

- Qua phân tích công việc sẽ phát hiện được những tồn tại và sự thiếu hấp dẫn do đó cần thiết phải thiết kế lại công việc để tăng động cơ làm việc và tăng tính hấp dẫn của nó. Sau khi chỉ ra tất cả các yếu tố ảnh hưởng đến sức khỏe và an toàn lao động trong quá trình làm việc thì cần thiết phải thiết kế lại để loại bỏ chúng đi;

- Thiết kế lại công việc, một mặt là để sử dụng những khả năng sẵn có về nhân lực và phương tiện của doanh nghiệp và mặt khác là sẽ thay đổi mức thù lao để động viên kịp thời người lao động nâng cao hiệu quả công tác.

- Trong thực tế cùng với sự phát triển của tiến bộ khoa học công nghệ nhiều nghề mới đã xuất thì việc thiết kế lại vị trí là một việc làm tất yếu khách quan...

2.2.3. Các phương pháp thiết kế và thiết kế lại công việc

Nhằm mục đích nâng cao năng suất lao động và tăng sự thỏa mãn của nhân viên trong quá trình làm việc, người ta tiến hành thiết kế hoặc thiết kế lại công việc theo nhiều cách khác nhau.

Năm phương pháp được liệt kê dưới đây là những phương pháp cơ bản hay được sử dụng nhất. Trong đó, hai phương pháp làm giàu công việc và nhóm tự quản được đặc biệt coi trọng.

a. Chuyên môn hóa

Đây là việc phân chia công việc thành các bộ phận nhỏ, đơn giản mỗi nhân viên chỉ chuyên thực hiện từng bộ phận công việc này. Ưu điểm của phương pháp là công việc đơn

giản dễ thực hiện, song lại có những nhược điểm lớn đó là sự buồn chán và sự hạn chế trong phát triển kỹ năng của nhân viên thực hiện công việc.

b. Thay đổi công việc

Hay còn gọi là sự luân chuyển công việc, là việc thường xuyên chuyển nhân viên từ công việc này đến công việc khác, còn bản thân công việc là không thay đổi. Luân chuyển công việc khắc phục nhược điểm của sự chuyên môn hóa và đòi hỏi nhân viên phải có những kỹ năng và trình độ khác nhau. Điều này làm cho họ bằng lòng hơn, cung cấp cơ hội cho việc phát triển cá nhân của nhân viên và qua đó mang lại lợi ích cho cả doanh nghiệp.

Tuy nhiên, luân chuyển công việc không hoàn thiện bản thân công việc, và đôi khi phương pháp này không phát huy được hiệu quả trong khi vẫn phải có thêm các chi phí đào tạo, hoặc trong nhiều trường hợp chi phí đào tạo này lớn hơn lợi ích do luân chuyển công việc mang lại.

c. Kiêm nhiệm nhiều công việc

Còn gọi là mở rộng công việc, là sự mở rộng về mặt số lượng các nhiệm vụ trong công việc. Phương pháp này cũng đòi hỏi nhân viên phải có kỹ năng khác nhau và khắc phục được nhược điểm buồn chán trong công việc tuy nhiên, kiêm nhiệm công việc vẫn chưa tính đến tất cả các yếu tố đặc trưng trong nội dung công việc như đã đề cập ở trên nhằm tạo ra sự thỏa mãn nghề nghiệp của nhân viên.

d. Làm giàu công việc

Làm giàu công việc là quá trình hoàn thiện 5 yếu tố đặc trưng của nội dung công việc nhằm mục đích nâng cao năng suất công việc, sự tận tụy cũng như sự thỏa mãn của người lao động. Quan điểm về làm giàu công việc khác với khái niệm về sự mở rộng công việc.

Mở rộng công việc chỉ đơn thuần là việc tăng thêm nhiệm vụ cho công việc, trong khi làm giàu công việc có tác dụng làm tăng mức độ khác nhau của các kỹ năng cần thiết, tăng sự rõ ràng cũng như tầm quan trọng của các nhiệm vụ, tăng tính tự chủ và luồng các thông tin phản hồi khi thực hiện công việc.

e. Nhóm tự quản

Nhóm tự quản là hình thức nhóm làm việc tự quản lý với rất ít sự giám sát từ cấp trên. Nhóm có trách nhiệm tự xác định các công việc của nhóm như một cỗ máy tự hoạt động. Ở nhiều doanh nghiệp áp dụng hình thức này, bình quân một quản đốc có thể giám sát hai nhóm làm việc mỗi nhóm khoảng 20 người. Quản đốc chủ yếu làm việc với hai tổ trưởng, người có trách nhiệm xây dựng chương trình và kế hoạch hành động cho nhóm mình.

Ngày nay, ngày càng có nhiều doanh nghiệp áp dụng hình thức làm giàu công việc theo nhóm nói chung và nhóm tự quản nói riêng. Chúng thường được gọi dưới những tên như các chương trình "xã hội - công nghệ", bởi vì các nhóm không chỉ tự giải quyết các vấn đề thuộc khía cạnh công nghệ, mà cả các vấn đề xã hội, vấn đề con người trong nhóm.

Nhóm tự quản cũng tự thực hiện việc thanh toán cho các thành viên của nhóm. Nhìn chung, họ được thanh toán theo số lượng các nhiệm vụ mà họ thực hiện, hoặc theo các kỹ năng mà họ phát triển được. Các thành viên trong nhóm tự quản cũng phải biết tự giúp đỡ bổ sung cho nhau khi có sự khác biệt giữa các thành viên, hay có các công việc đột xuất xảy ra.

Việc lựa chọn phương pháp thiết kế công việc tùy thuộc vào trạng thái của các biến số sau:

- Tính thông lệ của công việc:

Tính thông lệ của công việc được thể hiện ở mức độ xuất hiện các công việc, một công việc được gọi là có tính thông lệ cao khi công việc đó có xu hướng xuất hiện thường xuyên, ổn định trong một khoảng thời gian dài. Ngược lại một công việc được gọi là tính thông lệ thấp khi nó xuất hiện không có quy luật, bất thường, mức độ xuất hiện không thường xuyên, không ổn định.

- Dòng công việc

Dòng công việc trong tổ chức thường chịu ảnh hưởng bởi tính chất, bản chất của sản phẩm hay dịch vụ. Sản phẩm hay dịch vụ thường gợi ý trình tự hoặc sự cân đối giữa các công việc nếu tiến trình tạo ra sản phẩm hoặc dịch vụ muốn hoàn thành hiệu quả.

- Chất lượng cuộc sống lao động

Chất lượng cuộc sống của một người nào đó chính là mức độ thoả mãn các nhu cầu khác nhau của họ trong cuộc sống hàng ngày. Vì trong thời đại ngày nay, cuộc sống riêng tư của mỗi cá nhân và công việc mà họ đang làm không còn có một ranh giới rõ ràng, nó có xu hướng càng ngày càng xoá nhoà đi ranh giới đó, cho nên khi nghiên cứu chất lượng cuộc sống, người ta phải quan tâm đến chất lượng toàn diện đó là "chất lượng cuộc sống lao động".

- Khả năng của người lao động

Khả năng của người lao động ảnh hưởng rất lớn đến thiết kế công việc. Khi Henry Ford sử dụng dây chuyền sản xuất, ông nhận thấy rằng công nhân thiếu vắng kinh nghiệm hoạt động trên các dây chuyền tự động hoá. Ví thế công việc phải được thiết kế một cách đơn giản và đòi hỏi ít công tác đào tạo.

- Tính chất của môi trường

Theo quan điểm hệ thống mỗi doanh nghiệp được xem như là một hệ thống hoạt động trong môi trường của nó, đó là tập hợp các hệ thống, phân hệ khác có mối quan hệ tác động qua lại với doanh nghiệp. Doanh nghiệp tác động tới môi trường thông qua đầu ra, còn môi trường tác động lên doanh nghiệp thông qua đầu vào. Khi môi trường thay đổi, trạng thái ổn định của doanh nghiệp trong môi trường cũng bị phá vỡ. Để thiết lập lại trạng thái cân bằng mới, các doanh nghiệp phải có những phản ứng thích đáng trước sự thay đổi của môi trường nhằm thay đổi trạng thái hiện tại của doanh nghiệp cho phù hợp với trạng thái của môi trường đã thay đổi. Theo quan điểm này, việc thiết kế công việc cũng phải phù hợp với trạng thái vận động biến đổi của môi trường, khi môi trường ổn định thì các kiểu thiết kế công việc thiên về kết cấu chặt chẽ, ngược lại khi môi trường nhiễu loạn thì thiết kế có xu hướng thiên về kiểu linh hoạt.

2.3. PHÂN TÍCH CÔNG VIỆC

2.3.1. Khái niệm và tác dụng của phân tích công việc

a. Khái niệm

Phân tích công việc là quá trình nghiên cứu nội dung công việc nhằm xác định các điều kiện tiến hành; các nhiệm vụ trách nhiệm, quyền hạn khi thực hiện công việc và các phẩm chất, kỹ năng của người lao động để thực hiện tốt công việc.

Phân tích công việc được tiến hành để xác định: ở từng công việc cụ thể người lao động có những nhiệm vụ, trách nhiệm gì; họ thực hiện những hoạt động nào, tại sao phải thực hiện và thực hiện như thế nào; những máy móc, thiết bị, công cụ nào được sử dụng; những mối

quan hệ nào được thực hiện; các điều kiện làm việc cụ thể; cũng như các yêu cầu về kiến thức, kỹ năng và các khả năng mà người lao động cần phải có để thực hiện công việc.

Phân tích công việc giúp nhà quản lý xác định được các kỳ vọng của mình đối với người lao động và người lao động hiểu được nhiệm vụ, nghĩa vụ, trách nhiệm của mình trong công việc. Đồng thời phân tích công việc giúp nhà quản lý đưa ra được các quyết định nhân sự đúng đắn như: tuyển dụng, đề bạt, đãi ngộ... dựa trên các tiêu thức liên quan đến công việc chứ không mang tính chủ quan.

Khi phân tích công việc cần thu thập các thông tin sau:

- Thông tin về các yếu tố của điều kiện làm việc như điều kiện tổ chức, hoạt động của doanh nghiệp, chế độ lương bổng, khen thưởng, tầm quan trọng của công việc, điều kiện vệ sinh lao động, sự cố gắng về thể lực các rủi ro khó tránh, sự tiêu hao năng lượng trong quá trình làm việc ...

- Thông tin về các hoạt động thực tế của nhân viên tại nơi làm việc như các phương pháp làm việc, các mối quan hệ trong thực hiện công việc, cách thức làm việc với khách hàng, cách thức phối hợp hoạt động với các nhân viên khác, cách thức thu thập, xử lý các loại số liệu và cách thức làm việc với các loại máy móc, trang bị kỹ thuật.

- Thông tin về những phẩm chất mà nhân viên thực hiện cần có như trình độ học vấn, kiến thức, kinh nghiệm, kỹ năng thực hiện công việc, tuổi đời, ngoại hình, sở thích, sức khỏe, quan điểm, tham vọng, các đặc điểm cá nhân cần có khi thực hiện công việc..

- Thông tin về các loại máy móc, thiết bị kỹ thuật tại nơi làm việc như số lượng, chủng loại, quy trình kỹ thuật và tính năng tác dụng của các trang bị kỹ thuật, cách thức sử dụng, bảo quản tại nơi làm việc.

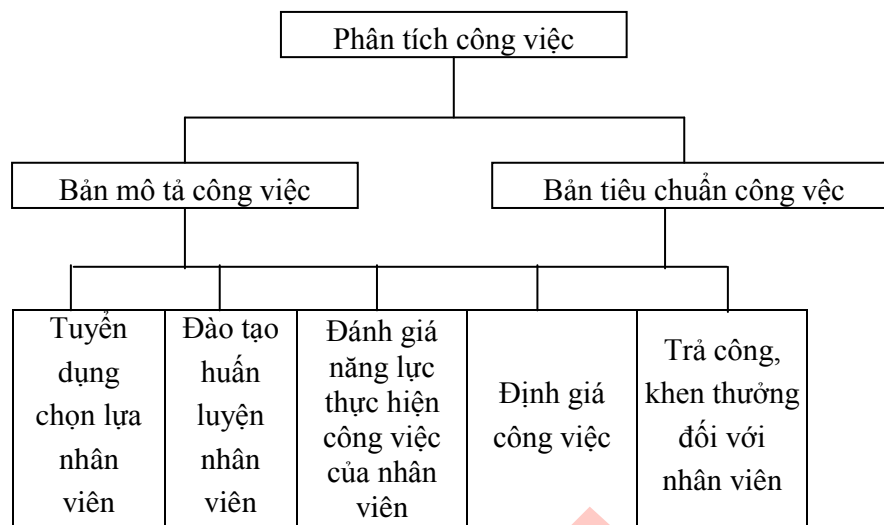
- Thông tin về các tiêu chuẩn mẫu trong thực hiện công việc đối với nhân viên, bao gồm cả các tiêu chuẩn hành vi và tiêu chuẩn kết quả thực hiện công việc.

Khi phân tích công việc cần xây dựng được hai tài liệu cơ bản là bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc. Bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc tạo cơ sở cho các chức năng quản lý nguồn nhân lực. Một người quản lý hiểu được những yêu cầu này là người có khả năng tốt nhất trong việc lựa chọn đúng người cho các vị trí làm việc của doanh nghiệp vào thời điểm tại và trong tương lai dài hạn.

b. Tác dụng của phân tích công việc

Phân tích công việc là công việc đầu tiên cần phải biết của mọi nhà quản trị nhân lực. 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.

Tác dụng của phân tích công việc đối với hoạt động quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp trình bày trong sơ đồ sau:



Hình 2.1. Tác dụng của phân tích công việc

- Phân tích các đặc điểm kỹ thuật của công việc và chỉ ra loại nhân công cần thiết để thực hiện công việc một cách hoàn hảo.

- Định hướng cho quá trình tuyển dụng, lựa chọn và hoàn thiện việc bố trí nhân viên. Xác định nhu cầu đào tạo nhân viên và lập kế hoạch cho các chương trình đào tạo. Lên kế hoạch bổ nhiệm và chuyển công tác cho nhân viên.

- Xây dựng hệ thống đánh giá công việc, xếp hạng công việc làm cơ sở cho việc xác định hệ thống tiền lương và mức thù lao cần thiết cho mỗi công việc.

- Qua mô tả công việc có thể chỉ ra được những yếu tố có hại cho sức khỏe và an toàn của người lao động. Nếu những yếu tố có hại này không thể khắc phục được thì cần thiết phải thiết kế lại công việc để loại trừ chúng.

Tóm lại: Không biết phân tích công việc, nhà quản trị sẽ không thể tạo ra sự phối hợp đồng bộ giữa các bộ phận cơ cấu trong doanh nghiệp; không thể đánh giá được chính xác yêu cầu của các công việc đó, do đó, không thể trả lương, kích thích họ kịp thời, chính xác.

Phân tích công việc là công cụ khá hữu hiệu giúp các tổ chức, doanh nghiệp mới thành lập hoặc đang cần có sự cải tổ hoặc thay đổi về cơ cấu tổ chức, tinh giảm biên chế nhằm nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh.

2.3.2. Các hình thức phân tích hệ thống việc làm

a. Phân tích nhiệm vụ

Phân tích nhiệm vụ nhằm trả lời câu hỏi “Cái gì” sẽ được thực hiện. Các nhiệm vụ là phạm vi hoạt động riêng trong một công việc. Phân tích nhiệm vụ, về cơ bản, là xác định mỗi nhiệm vụ được thực hiện như thế nào và làm cách nào để tất cả các nhiệm vụ riêng lẻ đó phối hợp với nhau trong một công việc.

Các yêu cầu thực hiện của một nhiệm vụ gồm có: Thời gian cần thiết để hoàn thành nhiệm vụ, sự chính xác trong thực hiện nhiệm vụ về các mặt đặc trưng kỹ thuật, lợi ích của sản xuất hoặc đặc tính về chất lượng.

b. Phân tích nhân công

Phân tích nhân công là xác định ai sẽ thực hiện công việc đó. Chính xác hơn, công nhân phải có phẩm chất và đặc trưng nào để thỏa mãn yêu cầu công việc, có khả năng đáp ứng công việc như thế nào và với những khả năng đáp ứng trong công việc như vậy họ sẽ hưởng lương như thế nào?

Công việc đòi hỏi công nhân phải có khả năng và trình độ tay nghề nhất định. Tuy nhiên, hai điều này có những đặc điểm khác nhau. Một công nhân có thể đủ trình độ tay nghề để thực hiện nhiều nhiệm vụ riêng lẻ, song người đó có thể không đủ khả năng đối phó với các sai lầm của nhiệm vụ hoặc kiểm tra giám sát nhiệm vụ đó một cách đầy đủ.

Một số công việc đòi hỏi lao động chân tay và phải có sức khỏe ở một mức độ nào đó. Yêu cầu về sức khỏe này được xem xét không những để đặt người công nhân đúng vào vị trí công việc, mà còn đặt ra yêu cầu về sức chịu đựng căng thẳng đầu óc nữa.

c. Phân tích môi trường

Phân tích môi trường chú ý đến vị trí vật lý của công việc trong sản xuất hoặc dịch vụ và các điều kiện môi trường làm việc. Các điều kiện môi trường gồm có những yếu tố như nhiệt độ, ánh sáng, độ thoáng mát và tiếng ồn vừa phải. Ví dụ, sản xuất vi mạch điện tử yêu cầu phải có một môi trường sạch, khí hậu được điều hoà và kín. Các công việc tỉ mỉ như chạm trổ hay thêu máy đòi hỏi phải có ánh sáng thích hợp. Một số công việc sinh ra bụi như xơ bông trong dệt vải thì cần phải thông gió tốt...

2.3.3. Trình tự phân tích công việc

Trình tự phân tích công việc được thể hiện trên sơ đồ sau:



Hình 2.2: Trình tự phân tích công việc

Giai đoạn 1: Chuẩn bị phân tích công việc

- *Làm quen với tổ chức, công việc*

- *Mục đích của phân tích công việc:* Xác định mục đích sử dụng các thông tin phân tích công việc, từ đó xác định các hình thức thu thập thông tin phân tích hợp lý nhất. Mục đích chung của phân tích công việc là cung cấp các thông tin cho hoạt động tuyển dụng nhân lực,

đào tạo và phát triển nhân lực, đánh giá thực hiện công việc, đánh giá giá trị cộng việc, thiết lập hệ thống trả lương.

- *Người thực hiện phân tích công việc:* Chuyên gia thuê từ bên ngoài, cán bộ chuyên trách, trưởng bộ phận, người lao động.

- *Sử dụng biểu đồ và cơ cấu tổ chức:* Để hiểu rõ cấu trúc và quan hệ trong tổ chức cần nghiên cứu sơ đồ cơ cấu tổ chức và sơ đồ quy trình sản xuất và cung ứng sản phẩm dịch vụ.

Giai đoạn 2: Thu thập dữ liệu phân tích công việc

- *Xác định những công việc cần phân tích:* Việc xác định các công việc cần phân tích phụ thuộc vào nhiều yếu tố, như tầm quan trọng của công việc, độ phức tạp của công việc, những công việc nặng nhọc, những công việc mới... Để xác định các công việc cần phân tích thường căn cứ vào cơ cấu tổ chức, bảng lương, và trên cơ sở thảo luận với các nhà quản lý và người lao động.

- *Phát triển bản hỏi*

+ *Xác định tình trạng phân tích công việc*

+ *Xác định loại dữ liệu cần thu thập:* Các dữ liệu cần thu thập trong quá trình phân tích công việc bao gồm các thông tin về các yếu tố của điều kiện làm việc, thông tin về các hoạt động thực tế của nhân viên tại nơi làm việc, thông tin về những phẩm chất mà nhân viên thực hiện cần có, thông tin về các loại máy móc, thiết bị kỹ thuật tại nơi làm việc, thông tin về các tiêu chuẩn mẫu trong thực hiện công việc đối với nhân viên.

+ *Nguồn thông tin thu thập:* bao gồm nguồn thông tin con người và phi con người

Nguồn thông tin thu thập

Nguồn con người	Nguồn phi con người
<ul style="list-style-type: none">- Nhà phân tích công việc- Nhân viên thực hiện công việc- Giám sát viên- Các chuyên gia công việc	<ul style="list-style-type: none">- Các bản mô tả và tiêu chuẩn công việc hiện tại- Hồ sơ bảo trì thiết bị- Hồ sơ thiết kế thiết bị- Sơ đồ thiết kế nơi làm việc- Phim, ảnh về quá trình thực hiện công việc- Tài liệu đào tạo hàng năm và tài liệu khác- Các ấn phẩm phổ biến được sử dụng

- *Thu thập thông tin*

Lựa chọn các phương pháp thu thập thông tin thích hợp với mục đích của phân tích công việc.

Áp dụng các phương pháp khác nhau để thu thập thông tin phân tích công việc. Tùy theo yêu cầu mức độ chính xác và chi tiết của thông tin cần thu thập. Tùy theo dạng hoạt động và khả năng tài chính, có thể sử dụng một hoặc kết hợp nhiều phương pháp thu thập thông tin sau đây: Quan sát, bấm giờ, chụp ảnh, phỏng vấn, bảng câu hỏi.

Kiểm tra, xác minh lại tính chính xác của thông tin. Những thông tin thu thập để phân tích công việc trong bước 4 cần được kiểm tra lại về mức độ chính xác, đầy đủ bằng chính các nhân viên, công nhân thực hiện công việc và việc giám sát tình hình thực hiện công việc đó.

Giai đoạn 3: Sử dụng thông tin phân tích công việc

- Sử dụng thông tin phân tích công việc để viết bản mô tả công việc, bản tiêu chuẩn công việc.

- Bổ sung vào hệ thống tin nguồn nhân lực.

2.3.4. Bản mô tả công việc và Bản tiêu chuẩn công việc

a. Bản mô tả công việc

Khái niệm

Bản mô tả công việc là văn bản 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 phải được viết bằng ngôn ngữ đơn giản, tạo ra sự so sánh với các công việc khác và dễ hiểu đối với người quản lý cũng như người thực hiện công việc đó.

Ý nghĩa của bản mô tả công việc

- Để mọi người biết họ cần phải làm gì
- Định ra mục tiêu và tiêu chuẩn thực hiện công việc
- Công việc không bị lặp lại do một người khác làm
- Tránh được các tình huống va chạm
- Mọi người biết ai làm và làm nhiệm vụ gì

Các nội dung chủ yếu của bản mô tả công việc

- **Phân xác định công việc:** Tên công việc (chức danh công việc), mã số của công việc, tên bộ phận hay địa điểm thực hiện công việc, chức danh lãnh đạo trực tiếp, số người phải lãnh đạo dưới quyền, mức lương... Ngoài ra phần này còn có thể bao gồm tóm tắt ngắn gọn về mục đích hoặc chức năng của công việc, các mối quan hệ trong thực hiện công việc.

- **Tóm tắt về công việc:** là phần tường thuật viết một cách tóm tắt và chính xác về các nhiệm vụ và trách nhiệm thuộc công việc.

- **Các mối quan hệ trong thực hiện công việc:** Mối quan hệ của người thực hiện công việc với những người khác ở trong và ngoài doanh nghiệp.

- **Chức năng, nhiệm vụ trong thực hiện công việc:** Liệt kê từng chức năng, nhiệm vụ chính, giải thích các hoạt động cụ thể cần thực hiện trong nhiệm vụ đó.

Ví dụ một trong những nhiệm vụ chủ yếu của trưởng phòng Quản trị nguồn nhân lực là “lựa chọn, đào tạo và nâng cao trình độ cho nhân viên cấp dưới” được giải thích như sau:

- Phát triển tinh thần hợp tác và hiểu biết trong công việc
- Đảm bảo cho nhân viên cấp dưới được đào tạo theo yêu cầu cần thiết của công việc
- Chỉ đạo việc đào tạo, bao gồm cả giảng dạy, hướng dẫn và cố vấn cho nhân viên cấp dưới.

- **Quyền hành của người thực hiện công việc:** Nên xác định rõ giới hạn hay phạm vi quyền hành trong các quyết định về mặt tài chính, nhân sự...

- *Tiêu chuẩn kết quả thực hiện công việc*: Chỉ rõ người thực hiện công việc cần đạt được các tiêu chuẩn gì về số lượng sản phẩm hay khối lượng công việc cần thực hiện, doanh số bán hàng, chất lượng sản phẩm...

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

Trình tự lập bản mô tả công việc

Để lập bản mô tả công việc có thể tiến hành theo 4 bước: lập kế hoạch, thu thập thông tin, viết và phê chuẩn bản mô tả công việc.

Bước 1: Lập kế hoạch

Việc chuẩn bị tốt dẫn tới kết quả tốt. Giai đoạn chuẩn bị cần phải xác định các trách nhiệm chính và công tác kiểm tra đánh giá:

- Công việc đó nhằm đạt được cái gì? (Nhiệm vụ)
- Người đảm đương công việc đó cần phải nỗ lực như thế nào? (Trách nhiệm)
- Kết quả công việc được đánh giá như thế nào? (Kiểm tra)

Bước 2: Thu thập thông tin

Điều quan trọng là thu thập thông tin đầy đủ để đặt công việc vào một hoàn cảnh có liên quan đến các công việc khác trong cơ cấu tổ chức và thông báo về các mối quan hệ có liên quan. Vị trí công việc được miêu tả rõ nhất bằng sơ đồ.

Bước 3: Phác thảo bản mô tả công việc

Trong bước này cần chuyển những thông tin đã thu thập thành bản mô tả công việc nhằm mục đích giúp người làm công việc đó và người quản lý có thể hình dung cùng một bức tranh giống nhau và bao quát được phạm vi công việc. Bản mô tả công việc có thể do người làm công việc đó hoặc người quản lý soạn, đôi khi người quản lý viết bản thảo sau khi đã thảo luận với người đảm đương công việc.

Bước 4: Phê chuẩn bản mô tả công việc

Người làm công việc đó và người quản lý phải cùng nhau thảo luận và nhất trí về văn bản mô tả công việc. Người làm công việc đó và người giám sát hoặc người quản lý phải cùng thống nhất xem nên giải quyết như thế nào khi người làm công việc đó gặp phải những vấn đề cần giải quyết. Người quản lý cần chỉ đạo cấp dưới sao cho cùng thống nhất về bản mô tả công việc đảm bảo công việc tiến hành thuận lợi mà không có kẽ hở hoặc sự chông chéo lên nhau.

b. Bản tiêu chuẩn công việc

Bản tiêu chuẩn công việc là văn bản liệt kê những yêu cầu chủ yếu đối với nhân viên thực hiện công việc. Bản tiêu chuẩn công việc giúp chúng ta hiểu được doanh nghiệp cần loại nhân viên như thế nào để thực hiện công việc tốt nhất.

Các công việc rất đa dạng nên các yêu cầu của công việc cũng rất đa dạng, phong phú. Những nội dung chủ yếu của bản tiêu chuẩn công việc bao gồm:

- Trình độ văn hoá, chuyên môn và các khoá đào tạo
- Trình độ ngoại ngữ: cần biết ngoại ngữ gì và mức độ về đọc, nghe và viết
- Kỹ năng, kinh nghiệm

- Tuổi đời, sức khỏe, ngoại hình
- Hoàn cảnh gia đình, tham vọng cầu tiến, sở thích, nguyện vọng cá nhân.
- Các đặc điểm cá nhân có liên quan đến thực hiện công việc như tính trung thực, khả năng hòa đồng với mọi người, tham vọng, sở thích, nguyện vọng cá nhân...

2.3.5 Các phương pháp thu thập thông tin phân tích công việc

Khi thu thập thông tin phân tích công việc không những cần làm rõ những gì người lao động đang thực hiện mà điều quan trọng hơn là phải làm rõ những gì người lao động cần phải thực hiện. Có thể sử dụng nhiều phương pháp để thu thập thông tin phân tích công việc. Không có phương pháp nào là phù hợp với mọi tình huống, vì mỗi phương pháp có những ưu điểm riêng. Tùy theo đặc điểm công việc, cán bộ phân tích công việc có thể sử dụng một hoặc kết hợp một số phương pháp khác nhau.

2.3.5.1. Quan sát

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

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

Để nâng cao chất lượng thu thập thông tin, nên áp dụng:

- Quan sát kết hợp với các phương tiện kỹ thuật như quay phim, video, đèn chiếu hoặc đồng hồ bấm giây nhằm ghi lại các hao phí thời gian trong thực hiện công việc.
- Quan sát theo chu kỳ của công việc hoàn chỉnh (thời gian cần thiết để hoàn thành trọn vẹn một công việc).
- Nói chuyện trực tiếp với các nhân viên thực hiện công việc để tìm hiểu những điều chưa rõ hoặc bổ sung những điều bỏ sót trong quá trình quan sát.

2.3.5.2 Ghi chép các sự kiện quan trọng

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

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

2.3.5.3. Nhật ký công việc (tự ghi chép)

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

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

2.3.5.4. Phương pháp phỏng vấn

Đối với những công việc mà người nghiên cứu không có điều kiện quan sát quá trình thực hiện công việc của người lao động (ví dụ công việc của các nhà quản lý, các kiến trúc sư...) thì có thể áp dụng phương pháp phỏng vấn. Qua phỏng vấn, người lao động sẽ cho biết nhiệm vụ nào cần phải thực hiện trong công việc của họ, tại sao phải thực hiện những nhiệm vụ đó và cần phải thực hiện như thế nào.

Trong phương pháp phỏng vấn, các thông tin cũng được ghi lại theo những bản mẫu đã được quy định sẵn. Phỏng vấn theo mẫu thống nhất cho phép so sánh được các câu trả lời của những người lao động khác nhau về cùng một công việc và có thể tìm hiểu sâu về công việc nhưng tốn nhiều thời gian.

Phương pháp phỏng vấn để thu thập thông tin phân tích công việc có những đặc điểm sau:

- Phỏng vấn thu nhập thông tin phân tích công việc có thể thực hiện trực tiếp với từng cá nhân, với nhóm nhân viên thực hiện cùng một công việc hoặc với cán bộ thực hiện phụ trách công việc đó.

- Phương pháp này được sử dụng rất hữu hiệu khi mục đích của công việc là xây dựng tiêu chuẩn mẫu đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên, xác định nhu cầu đào tạo và xác định giá trị của công việc.

- Phỏng vấn cho phép phát hiện ra nhiều thông tin về các hoạt động và các mối quan hệ quan trọng trong phân tích công việc mà các phương pháp khác không thể tìm ra. Đồng thời phỏng vấn cũng cho ta cơ hội để giải thích các yêu cầu và chức năng của công việc.

- Nhược điểm chủ yếu của phỏng vấn phân tích công việc là người bị phỏng vấn có thể cung cấp các thông tin sai lệch hoặc không muốn trả lời đầy đủ các câu hỏi của người phỏng vấn.

- Nhân viên thường cảm thấy rằng việc phân tích công việc được sử dụng như màn mở đầu để thay đổi cơ cấu tổ chức, tinh giản biên chế, nâng cao định mức, v.v... do đó họ thường có xu hướng muốn đề cao trách nhiệm và những khó khăn trong công việc của mình: ngược lại, giảm thấp mức độ và tầm quan trọng trong công việc của người khác.

- Thêm vào đó, phỏng vấn đòi hỏi cán bộ thu thập thông tin phải tốn nhiều thời gian làm việc với từng nhân viên.

Để nâng cao chất lượng phỏng vấn thu thập thông tin phân tích công việc cần phải:

- Nghiên cứu công việc trước khi phỏng vấn nhằm đưa ra được đúng những câu hỏi cần thiết.

- Chọn người thực hiện công việc giỏi nhất và chọn người có khả năng mô tả quyền hạn, trách nhiệm, cách thức thực hiện công việc tốt nhất.

- Nhanh chóng thiết lập mối quan hệ tốt đối với người bị phỏng vấn và giải thích cho họ rõ ràng về mục đích của phỏng vấn.

- Đặt những câu hỏi rõ ràng và gợi ý sao cho người bị phỏng vấn dễ trả lời.

- Cơ cấu của các thông tin cần thu thập phải hợp lý sao cho khi phỏng vấn không bị bỏ sót những thông tin quan trọng.

- Kiểm tra lại tính chính xác của các thông tin với người bị phỏng vấn.

2.3.5.5. Sử dụng bản câu hỏi thiết kế sẵn (Phiếu điều tra)

Trong phương pháp này người lao động sẽ trực tiếp điền câu trả lời vào bảng câu hỏi về các nhiệm vụ, các hành vi, các kỹ năng và các điều kiện liên quan đến công việc đã được chuẩn bị một cách kỹ lưỡng từ trước. Mỗi một nhiệm vụ hay một hành vi đều được đánh giá theo các mức độ: có được thực hiện hay không được thực hiện; tầm quan trọng; mức độ phức tạp; thời gian thực hiện và mối quan hệ đối với việc thực hiện công việc nói chung.

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

Để nâng cao chất lượng thu thập thông tin qua bản câu hỏi, cần chú ý các vấn đề sau:

- Về cấu trúc của các câu hỏi: Ngoài các câu hỏi về chức năng, nhiệm vụ chính, trong bản câu hỏi cần thiết phải có những câu hỏi về các nhiệm vụ phụ nhân viên phải thực hiện tại nơi làm việc. Tuy nhiên các câu hỏi cần xoay quanh trọng tâm các vấn đề cần phải nghiên cứu và bản câu hỏi nên ngắn gọn.

- Về cách thức đặt câu hỏi: Các câu hỏi cần được thiết kế đơn giản, dễ trả lời và có thể trả lời ngắn gọn. Ở những nơi nào có thể, nên thiết kế câu hỏi mở, ví dụ: “ Theo anh (chị), cường độ làm việc có cao quá không?” hoặc các câu hỏi lựa chọn phương án trả lời, ví dụ: “Để thực hiện tốt công việc này, tối thiểu nhân viên cần bao nhiêu thời gian để làm quen với công việc?” và đưa ra các phương án trả lời tùy theo từng loại hình công việc, ví dụ:

Dưới 1 tháng	3 tháng	1 năm
2 tháng	6 tháng	...

- Về nơi thực hiện: Nên để nhân viên thực hiện bản câu hỏi vào giờ làm việc tại cơ quan, vì những bản câu được thực hiện ở nhà thường kém trung thực và ít chính xác.

2.3.5.6. Phương pháp hội thảo chuyên gia

Đây là phương pháp thu thập thông tin phân tích công việc trong đó các chuyên gia (gồm các công nhân lành nghề, những người am hiểu về công việc, những người lãnh đạo cấp trung gian, các bộ phận) được mời dự một cuộc họp để thảo luận về những công việc cần tìm hiểu. Các ý kiến trao đổi giữa các thành viên sẽ làm sáng tỏ và bổ sung thêm những chi tiết mà người nghiên cứu không thu được từ các cuộc phỏng vấn cá nhân và các phương pháp trên. Ngoài ra quá trình trao đổi ý kiến đó còn làm rõ cả những trách nhiệm và nhiệm vụ của chính những thành viên trong hội thảo.

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

2.3.6. Viễn cảnh của phân tích công việc

Trong bối cảnh công nghệ kỹ thuật thay đổi nhanh chóng, môi trường cạnh tranh ngày càng gay gắt, trình độ lành nghề và yêu cầu của nhân viên ngày càng cao, sự bùng nổ về thông tin... đã làm cho công việc, cách thức tổ chức doanh nghiệp và thực hiện công việc thay đổi theo chiều hướng sau:

- Số lượng công việc giảm bớt, ranh giới giữa các công việc và sự khác biệt giữa các công việc trong doanh nghiệp thu hẹp. Nội dung công việc sẽ phong phú hơn, có tính chất thách thức hơn, hấp dẫn hơn đối với nhân viên. Các ranh giới phân chia các chức năng tổ chức như giữa bán hàng và sản xuất... cũng sẽ giảm bớt.

- Công việc sẽ được tổ chức theo các quá trình tổng hợp và được thực hiện bằng các tổ chức, nhóm, đội. Nhân viên sẽ được đào tạo theo hướng đa kỹ năng và phạm vi thực hiện công việc sẽ mở rộng giúp cho nhân viên nâng cao tính linh hoạt, tinh thần trách nhiệm với công việc của cả đội và hiệu quả cuối cùng của doanh nghiệp. Hình thức luân phiên thay đổi công việc cũng sẽ được áp dụng rộng rãi. Tăng cường trách nhiệm tập thể đối với kết quả chung được chú trọng hơn là tăng cường trách nhiệm cá nhân đối với các công việc cá nhân. Tâm lý từ chối: “Đây không phải là việc của tôi” trong nhân viên cũng sẽ dần dần được xóa bỏ.

- Cơ cấu tổ chức được cải tiến và đơn giản hóa, việc phân công, bố trí nguồn nhân lực được hoàn thiện. Số lượng các cấp bậc quản trị trong doanh nghiệp giảm đi. Như vậy, tầm hạn quản trị sẽ được mở rộng và trách nhiệm của các nhà quản trị cũng sẽ tăng lên. Thay thế một số các nguyên tắc cũ về tổ chức, quản lý doanh nghiệp bằng các nguyên tắc mới nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. Ví dụ, nguyên tắc chuyên môn hóa trong phân chia công việc sẽ được thay thế bằng nguyên tắc phối hợp thực hiện các nhiệm vụ có tính chất tổng hợp.

Những thay đổi về công việc, cách thức tổ chức thực hiện công việc và tổ chức doanh nghiệp như trên sẽ làm thay đổi yêu cầu đối với phân tích công việc. Trong tương lai, việc phân tích công việc và xây dựng bản mô tả công việc sẽ được áp dụng cho từng nhóm công việc và sẽ giao cho từng nhóm hoặc đội nhân viên thực hiện. Mỗi nhân viên sẽ được chia sẻ những quan điểm chung của đội và học cách thực hiện các công việc khác trong đội. Các tiêu chuẩn công việc, nhiệm vụ và các quy định của công việc sẽ không trình bày quá chi tiết. Nhân viên sẽ học được cách chú trọng các cố gắng cá nhân và sử dụng nguồn lực của tập thể nhằm thực hiện công việc một cách sáng tạo và linh hoạt.

CÂU HỎI VÀ BÀI TẬP

1. Thiết kế công việc là gì? Khi thiết kế công việc phải đảm bảo những yêu cầu nào? Trình bày các yếu tố thuộc về công việc?
2. Tại sao cần phải thiết kế lại công việc? Các phương pháp thiết kế và thiết kế lại công việc, cho ví dụ minh họa?
3. Phân tích công việc là gì? Khi phân tích công việc cần thu thập những thông tin nào? Tại sao phân tích công việc là công cụ cơ bản nhất của quản trị nguồn nhân lực?
4. Các phương pháp thu thập thông tin phân tích công việc?
5. Khái niệm, ý nghĩa của bản mô tả công việc? Bản mô tả công việc bao gồm những nội dung cơ bản nào?

6. Bản tiêu chuẩn công việc là gì? Trình bày các nội dung cơ bản của bản mô tả công việc?

7. Bài tập tình huống

Cô 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 Trung. 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 Trung. Hàng ngày, công việc của cô hay bị gián đoạn vì các đồng nghiệp thường nhờ cô phiên dịch hộ mỗi khi gặp các khách hàng nói tiếng Trung. Lúc đầu, Mỹ Lan 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 Mỹ Lan 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 Trung không phải là việc của cô, cuối cùng cô đã từ chối phiên dịch hộ cho các đồng nghiệp.

a. Cô Mỹ Lan phàn nàn như vậy là đúng hay sai? Tại sao?

b. Nếu anh (chị) là người phụ trách đơn vị, anh (chị) sẽ giải quyết vấn đề này như thế nào?

c. 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 trình bày thế nào để có thể tránh được hiện tượng từ chối của nhân viên: “Đấy không phải là việc của tôi”?

d. Hãy xây dựng một bản mô tả công việc?

CHƯƠNG 3: KẾ HOẠCH HOÁ NGUỒN NHÂN LỰC

3.1. KHÁI QUÁT VỀ KẾ HOẠCH HOÁ NGUỒN NHÂN LỰC

3.1.1. Khái niệm

Kế hoạch hoá nguồn nhân lực là quá trình đánh giá, xác định nhu cầu về nguồn nhân lực để đáp ứng mục tiêu hoạt động của tổ chức và xây dựng kế hoạch nhân lực để đáp ứng các nhu cầu đó trong tương lai.

Thực chất của kế hoạch hoá 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 đảm bảo 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, nhằm thực hiện tốt mục tiêu của tổ chức. Do đó, lập kế hoạch nguồn nhân lực là một trong các nội dung quan trọng nhất của công tác quản lý nhân lực trong các doanh nghiệp.

3.1.2. Vai trò của kế hoạch hoá nguồn nhân lực

Thứ nhất, kế hoạch hoá nguồn nhân lực đóng vai trò trung tâm trong quản lý chiến lược nguồn nhân lực trên cơ sở gắn nguồn nhân lực và tổ chức lại với nhau. Việc lập kế hoạch nguồn nhân lực tạo ra sự liên kết giữa các vấn đề mà người lao động quan tâm: Được đào tạo nhiều hơn - Trả lương cao hơn - Phúc lợi ngày càng nhiều hơn.

Lực lượng lao động có kỹ năng của một tổ chức đã và đang trở thành lợi thế cạnh tranh của tổ chức. Do vậy, kế hoạch hóa nguồn nhân lực của tổ chức giữ vai trò quan trọng như kế hoạch hóa sản xuất, kế hoạch hóa tài chính, kế hoạch hóa Marketing...

Kế hoạch hóa nguồn nhân lực là quá trình xây dựng chiến lược nguồn nhân lực và thiết lập các chương trình hoặc các chiến thuật để thực hiện các chiến lược nguồn nhân lực đó. Do đó, làm tốt công tác kế hoạch hóa nguồn nhân lực sẽ giúp cho tổ chức đạt được mục tiêu chiến lược đã đề ra.

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

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

Thứ hai, kế hoạch hoá nguồn nhân lực có ảnh hưởng lớn đến hiệu quả của tổ chức thông qua việc liên kết hành động với kết quả. Kế hoạch hoá nguồn nhân lực có quan hệ chặt chẽ với chiến lược sản xuất kinh doanh của tổ chức. Để đạt được mục tiêu dài hạn, mỗi tổ chức cần có được đội ngũ nhân lực hợp lý với những kiến thức, kỹ năng và khả năng cần thiết.

Thứ ba, về phương diện nguồn nhân lực, công tác kế hoạch hóa giúp cho doanh nghiệp thấy rõ được phương hướng, cách thức quản trị nguồn nhân lực của mình, bảo đảm cho doanh

ng 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.

Thứ tư, kế hoạch hoá nguồn nhân lực đóng vai trò điều hoà các hoạt động nguồn nhân lực. Thông qua việc lập kế hoạch nguồn nhân lực sẽ cho thấy tất cả các bộ phận ăn khớp với nhau như thế nào. Xác định nguồn nhân lực có phù hợp với chiến lược không. Và đặc biệt, nguồn nhân lực có đảm bảo được lợi thế cạnh tranh không.

Thứ năm, kế hoạch hoá nguồn nhân lực là cơ sở cho các hoạt động biên chế, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.

3.1.3 Quan hệ giữa kế hoạch hóa nguồn nhân lực và kế hoạch sản xuất kinh doanh

Kế hoạch hoá nguồn nhân lực có quan hệ chặt chẽ với kế hoạch sản xuất kinh doanh. Quy mô và cơ cấu của lực lượng lao động của doanh nghiệp phải được xác định dựa vào kế hoạch sản xuất kinh doanh của chính doanh nghiệp đó: Những loại lao động nào cần thiết để đạt được mục tiêu của tổ chức? Số lượng lao động để hoàn thành mỗi loại công việc là bao nhiêu?

Kế hoạch sản xuất kinh doanh bao gồm: dài hạn, trung hạn và ngắn hạn và tương ứng với nó cũng cần phải có kế hoạch dài hạn, trung hạn, ngắn hạn về nguồn nhân lực. Kế hoạch hóa nguồn nhân lực phải xuất phát từ kế hoạch sản xuất kinh doanh, gắn với kế hoạch sản xuất kinh doanh và phục vụ kế hoạch sản xuất kinh doanh của tổ chức.

a. Mỗi quan hệ giữa kế hoạch sản xuất kinh doanh dài hạn với kế hoạch hóa nguồn nhân lực

Để tồn tại và phát triển trong dài hạn, các tổ chức phải đặc biệt quan tâm đến chiến lược kinh doanh của mình. Cần phải xác định rõ tư tưởng chiến lược, những việc cần làm; sản phẩm, dịch vụ của tổ chức; phân tích các mặt mạnh, mặt yếu cơ hội thách thức của tổ chức; lợi thế cạnh tranh của sản phẩm, dịch vụ mà tổ chức cung cấp cho thị trường..

Trong quá trình xây dựng chiến lược kinh doanh cần phải phân tích lực lượng lao động, cơ cấu lao động dưới tác động của các thay đổi về nhân khẩu học, văn hóa, xã hội; những thay đổi về cung nhân lực...

Để đạt được mục tiêu chiến lược kinh doanh tổ chức cần có nguồn nhân lực thích ứng. Công tác kế hoạch hóa nguồn nhân lực một mặt giúp cho tổ chức có được nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu của chiến lược kinh doanh, mặt khác tổ chức cần xem xét điều chỉnh chiến lược kinh doanh, nếu nguồn nhân lực trong tương lai không thể đáp ứng.

b. Quan hệ giữa kế hoạch sản xuất kinh doanh trung hạn và kế hoạch hóa nguồn nhân lực

Trong kế hoạch kinh doanh trung hạn tổ chức cần xác định các mục đích và mục tiêu cụ thể cần đạt được trong khoảng thời gian 2-3 năm, như doanh số bán ra; số lượng sản phẩm theo chủng loại; lợi nhuận; năng suất lao động...

Để đạt được các mục đích và mục tiêu trên, tổ chức cần có nguồn lực thích ứng. Kế hoạch hóa nguồn nhân lực trung hạn cần dự báo được: cần bao nhiêu nhân lực cho mỗi loại công việc để đạt được mục tiêu sản xuất kinh doanh; dự báo số lao động chuyển chuyên làm cơ sở để xác định tỷ lệ thiếu hụt lao động....

c. Quan hệ giữa kế hoạch kinh doanh ngắn hạn và kế hoạch hóa nguồn nhân lực

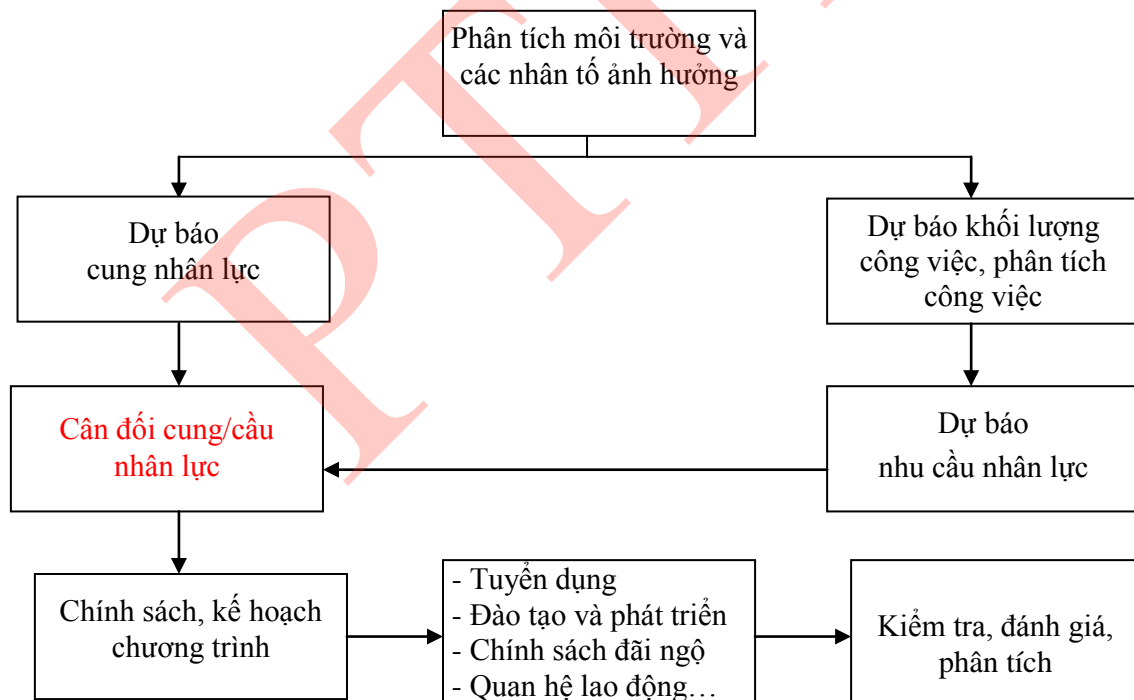
Để đạt được mục tiêu của kế hoạch kinh doanh ngắn hạn, kế hoạch hóa nguồn nhân lực cần xác định được số lượng lao động cần thiết theo trình độ đào tạo, kỹ năng, kinh nghiệm. Trên cơ sở đó xác định số lượng lao động thừa thiếu, từ đó có kế hoạch tuyển dụng hoặc thực hiện các biện pháp nhằm cắt giảm nhân lực.

3.2. QUÁ TRÌNH KẾ HOẠCH HÓA NGUỒN NHÂN LỰC

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

1. Phân tích môi trường và các nhân tố ảnh hưởng
2. Dự báo nhu cầu nhân lực
3. Dự báo cung nhân lực
4. 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
5. Thực hiện các chính sách, kế hoạch, chương trình quản trị nguồn nhân lực đã đề ra trong bước 4
6. Kiểm tra đánh giá tình hình thực hiện

Quá trình kế hoạch hóa nguồn nhân lực được thể hiện trong hình 3.1.



Hình 3.1: Quá trình kế hoạch hóa nguồn nhân lực

3.2.1 Phân tích môi trường

Phân tích môi trường là cơ sở cho việc xác định mục tiêu, chiến lược của tổ chức nói chung và hoạch định nguồn nhân lực nói riêng. Môi trường kinh doanh của doanh nghiệp bao gồm: môi trường bên ngoài và môi trường bên trong.

a. Môi trường bên ngoài

Môi trường bên ngoài bao gồm các yếu tố như khung cảnh kinh tế, dân số và lực lượng lao động trong xã hội, luật lệ của Nhà nước, văn hóa và xã hội, đối thủ cạnh tranh, khoa học kỹ thuật, khách hàng và chính quyền/đoàn thể.

Môi trường bên ngoài ảnh hưởng rất lớn đến các hoạt động của doanh nghiệp. Sau khi phân tích kỹ môi trường bên ngoài, công ty sẽ đề ra sứ mạng (mission) và mục tiêu của toàn doanh nghiệp. Từ mục tiêu này, doanh nghiệp sẽ đề ra chiến lược và chính sách nhân lực cho toàn doanh nghiệp. Giai đoạn này chúng ta gọi là *hoạch định chiến lược nguồn nhân lực* (strategic planning) do chủ tịch hội đồng quản trị và tổng giám đốc đề ra, sau khi tham khảo với các cấp quản trị cấp dưới.

- Các bước ngoặt của nền kinh tế có thể ảnh hưởng tới nhu cầu về nhân lực trong giai đoạn phát triển của nền kinh tế, nhu cầu về nhân lực có thể tăng lên và ngược lại, khi nền kinh tế ở giai đoạn suy thoái thì nhu cầu về nhân lực có thể giảm xuống. Ngoài ra, tình hình lạm phát, tình trạng thất nghiệp và lãi suất ngân hàng đều có ảnh hưởng tới nhu cầu về nhân lực của doanh nghiệp. Hơn thế nữa, những thay đổi về xã hội (như có chiến tranh đột xuất) có thể ảnh hưởng tới nhu cầu của một tổ chức.

- Những thay đổi về chính trị và luật pháp sẽ có ảnh hưởng tới nhu cầu tương lai của một tổ chức (chẳng hạn như một bộ luật mới về lao động sẽ có tác dụng động viên hay hạn chế người lao động cung cấp sức lao động cho các doanh nghiệp).

- Các thay đổi về kỹ thuật và công nghệ ảnh hưởng lớn đến nhu cầu tương lai của một tổ chức. Một khi công nghệ được cải tiến, bản chất công việc trở nên phức tạp hơn, một số nghề mới xuất hiện và một số nghề cũ mất đi. Và như thế, nhu cầu về nhân lực có sự thay đổi, các doanh nghiệp thường thiếu những công nhân có tay nghề cao và có nghề mới.

- Cuối cùng là sự cạnh tranh của các đối thủ cũng như sự cạnh tranh có tính chất toàn cầu tăng lên làm cho các doanh nghiệp, một mặt, phải không ngừng nâng cao trình độ nghề nghiệp cho nhân viên của mình và mặt khác, phải giảm bớt chi phí cho lao động, phải tiết kiệm chi phí tiền lương để giảm giá thành sản phẩm và tăng sức mạnh cạnh tranh. Điều đó làm cho các doanh nghiệp có chiến lược sử dụng nhân lực theo hướng chọn lọc hơn và tinh nhuệ hơn...

b. Môi trường bên trong

Môi trường bên trong bao gồm sứ mạng và mục đích, chính sách và chiến lược của tổ chức, đặc điểm nguồn nhân lực, bầu không khí văn hóa của tổ chức, các cổ đông và sau cùng là công đoàn.

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

- Các mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp sẽ ảnh hưởng tới nhu cầu tương lai của nó. Khi dự báo có sự tăng trưởng, có sự đầu tư mới mở rộng sản xuất hoặc tiến hành một công việc mới, một sản phẩm mới... thì nhu cầu về nhân lực sẽ tăng lên và ngược lại, khi có suy giảm, hay thu hẹp sản xuất - kinh doanh thì tất yếu dẫn đến nhu cầu về nhân lực sẽ giảm đi;

- Một sự đầu tư mới về công nghệ hay một sự thu hẹp về tài chính cũng làm cho các doanh nghiệp phải xem xét lại nhân lực của mình;

- Hơn nữa, việc dự báo về bán hàng và sản xuất sản phẩm cũng quyết định đến nhu cầu về nhân lực của doanh nghiệp (ví dụ như nhu cầu về nhân lực tương lai của doanh nghiệp sẽ phát triển lên hay thu hẹp đi sẽ tương ứng với giai đoạn phát triển hay suy tàn của chu kỳ sống của sản phẩm doanh nghiệp).

- Độ dài thời gian của kế hoạch hóa nguồn nhân lực cũng ảnh hưởng đến kế hoạch hoá nhân lực. Kế hoạch hoá nhân lực có thời hạn ngắn từ 1 tháng đến 1 năm, hoặc trong khoảng thời gian dài từ 3 năm đến 5 hoặc 7 năm, phụ thuộc vào các nhân tố từ môi trường bên trong và môi trường bên ngoài của tổ chức.

- Sự thay đổi tự nhiên lực lượng lao động của doanh nghiệp. Theo thời gian, lực lượng lao động của doanh nghiệp tất yếu sẽ thay đổi như có sự nghỉ hưu, có sự ra đi, thay đổi, chuyển chuyển và kết thúc hợp đồng lao động... Các nhà quản lý nhân lực có thể dự báo trước được những thay đổi này. Còn những thay đổi do sự vắng mặt, sự thiếu năng lực và tai nạn hoặc chết thì khó có thể biết trước được. Việc theo dõi và cung cấp các thông tin về những thay đổi về lực lượng lao động trên là trách nhiệm của Phòng nhân sự.

3.2.2. Dự báo nhu cầu nhân lực

Dự báo nhu cầu nhân lực là dự báo số lượng và cơ cấu nhân lực cần thiết để hoàn thành số lượng sản phẩm, dịch vụ hoặc khối lượng công việc của tổ chức trong một thời kỳ nhất định.

Dự báo nhu cầu nhân lực được chia làm hai loại: dự báo nhu cầu nhân lực ngắn hạn và dự báo nhu cầu nhân lực dài hạn. Đối với mỗi loại dự báo nhu cầu nhân lực có thể áp dụng các phương pháp khác nhau.

a. Dự báo nhu cầu nhân lực ngắn hạn

Dự báo nhu cầu nhân lực ngắn hạn là dự báo nhu cầu nhân lực trong khoảng thời gian 1 năm. Tùy theo đặc điểm của mỗi tổ chức, khoảng thời gian dự báo có thể linh hoạt hơn. Trong ngắn hạn cần phải xác định rõ số lao động cụ thể trong từng nghề, từng loại lao động.

Tùy theo đặc điểm sản xuất kinh doanh, loại sản phẩm... để dự báo nhu cầu nhân lực trong ngắn hạn có thể sử dụng các phương pháp định lượng căn cứ vào thời gian lao động hao phí, năng suất lao động, căn cứ vào tiêu chuẩn định biên. Quá trình dự báo nhu cầu nhân lực trong ngắn hạn được thực hiện theo trình tự sau:

- Xác định nhiệm vụ/khối lượng công việc của tổ chức cần phải hoàn thành
- Sử dụng các tỷ số quy đổi hoặc tiêu chuẩn định biên, thời gian lao động hao phí cho một đơn vị sản phẩm... để tính tổng số giờ lao động cần thiết để hoàn thành mỗi loại công việc hoặc mỗi loại sản phẩm.
- Quy đổi tổng số giờ lao động ra số người lao động của mỗi nghề, mỗi loại công việc, mỗi loại sản phẩm, xác định tổng số lao động của tổ chức.

Phương pháp dự báo nhu cầu nhân lực theo thời gian lao động hao phí

Trong phương pháp này, nhu cầu nhân lực cho năm tới được xác định căn cứ vào thời gian lao động hao phí để hoàn thành số lượng sản phẩm, khối lượng công việc, nhiệm vụ của năm kế hoạch; quỹ thời gian làm việc bình quân của 1 lao động năm kế hoạch; hệ số tăng năng suất lao động dự tính của năm kế hoạch.

$$D_L = \frac{\sum_{i=1}^n t_i Q_i}{T_n K_m}$$

Trong đó:

D_L - Cầu lao động năm kế hoạch của tổ chức

t_i - Thời gian lao động hao phí để sản xuất ra 1 đơn vị sản phẩm

Q_i - Tổng số sản phẩm i cần sản xuất trong năm kế hoạch

T_n - Quỹ thời gian làm việc bình quân của 1 lao động năm kế hoạch

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

n - Số loại sản phẩm cần sản xuất năm kế hoạch

Phương pháp này thường áp dụng để dự báo nhu cầu nhân lực cho những công việc, những sản phẩm xác định được hao phí lao động cần thiết tức là có mức lao động làm căn cứ khoa học.

Phương pháp dự báo nhu cầu nhân lực theo năng suất lao động

Trong phương pháp này nhu cầu nhân lực năm kế hoạch được xác định theo công thức sau:

$$D_L = \frac{Q}{W}$$

Trong đó:

D_L - Cầu lao động năm kế hoạch

Q - Tổng sản lượng năm kế hoạch

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

Phương pháp dự báo nhu cầu nhân lực theo tiêu chuẩn định biên

Tiêu chuẩn định biên là khối lượng công việc/nhiệm vụ mà một người phải đảm nhiệm. Ví dụ: Số sinh viên/giảng viên, số máy điện thoại/lao động.

b. Dự báo cầu nhân lực dài hạn

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

Để dự báo nhu cầu nhân lực dài hạn cần căn cứ mục tiêu và chiến lược kinh doanh của tổ chức trong tương lai, dự đoán những thay đổi về kỹ thuật, công nghệ, tác động của môi trường... Sau đây là một số phương pháp dự báo nhu cầu nhân lực trong dài hạn.

Dự báo cầu nhân lực của tổ chức dựa vào cầu nhân lực của từng đơn vị, bộ phận

Căn cứ vào mục tiêu hoạt động, khối lượng công việc cần hoàn thành trong kỳ kế hoạch, mỗi đơn vị dự đoán nhu cầu nhân lực cần thiết để hoàn thành khối lượng công việc đó. Cầu nhân lực trong kỳ kế hoạch của tổ chức được tổng hợp từ cầu nhân lực của các đơn vị.

Phương pháp ước lượng trung bình

Cầu nhân lực của tổ chức trong kỳ kế hoạch được dự báo trên cơ sở nhu cầu nhân lực bình quân của tổ chức trong các kỳ trước đó.

Phương pháp tính theo tiêu chuẩn thời gian lao động hao phí của một đơn vị sản lượng: Cầu nhân lực năm kế hoạch được xác định theo công thức sau:

$$D_L = \frac{txQ}{T}$$

Trong đó:

D_L – Cầu nhân lực năm kế hoạch

Q - Tổng sản lượng cần sản xuất năm kế hoạch

t – Tiêu chuẩn thời gian lao động hao phí của một đơn vị sản lượng năm kế hoạch

T - Tổng số giờ làm việc bình quân của 1 lao động năm kế hoạch

Ngoài ra để dự báo nhu cầu nhân lực trong dài hạn có thể sử dụng các phương pháp dự báo theo đường xu hướng, hồi quy tương quan, phương pháp chuyên gia.

3.2.3. Dự báo cung nhân lực

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

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

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

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

Muốn vậy cần thực hiện theo trình tự sau đây:

Bước 1: Phân loại lực lượng lao động hiện có trong tổ chức

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

Bước 2: Phân tích nhân lực hiện có trong tổ chức

Khi phân tích nhân lực hiện có trong tổ chức cần thực hiện các nội dung sau:

- Phân tích cơ cấu tuổi của lực lượng lao động hiện có trong tổ chức. Phân tích cơ cấu nhân lực theo giới tính: nam, nữ để đánh giá mức độ phù hợp với yêu cầu công việc.
- Phân tích trình độ văn hóa của người lao động theo các nghề, loại công việc.
- Phân tích kết cấu trình độ, nghề nghiệp của người lao động theo từng cấp bậc (chẳng hạn: bậc 1; bậc 2; bậc 3; bậc 4...) so với nhu cầu. Hoặc phân tích so sánh trình độ (bằng cấp đạt được, chuyên ngành đã được đào tạo) của cán bộ quản lý, lãnh đạo với yêu cầu của công việc.
- Phân tích so sánh mức độ phức tạp của công việc và trình độ lành nghề của công nhân thông qua so sánh cấp bậc công việc và cấp bậc công nhân theo từng nghề, từng bậc biết được mức độ phù hợp, không phù hợp và có chiến lược nhân lực thích ứng cho thời kỳ kế hoạch.
- Tập trung phân tích những công việc cụ thể hoặc loại công việc thường có tỷ lệ thay thế lao động cao; vắng mặt nhiều; vi phạm kỷ luật lao động hoặc hoàn thành công việc ở mức độ thấp, tình hình sử dụng thời gian lao động của các loại lao động.

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

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

(1) Phân tích kết cấu nghề nghiệp của lao động trong doanh nghiệp

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

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

Ví dụ: Phân tích cơ cấu lao động của một Công ty Viễn thông, ta có bảng sau:

(Đơn vị tính: người)

Loại lao động	Số lao động theo nhu cầu kế hoạch	Số lao động hiện có	Thừa / thiếu lao động (+/-)
Lao động công nghệ	375	364	- 11
Lao động quản lý	68	68	0
Lao động hỗ trợ	82	93	+11
Tổng hợp	525	525	0

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

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

Bằng việc so sánh cấp bậc công việc bình quân và cấp bậc công nhân bình quân của từng nghề, từng bộ phận và toàn tổ chức.

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

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

Để đánh giá mức độ phù hợp giữa các chức danh theo các tiêu thức ta có bảng sau:

Chức danh	Trình độ thực tế	Yêu cầu công việc
-----------	------------------	-------------------

	Ngành đào tạo	Trình độ chuyên môn	Thâm niên nghề	Trình độ ngoại ngữ	Ngành đào tạo	Trình độ chuyên môn	Thâm niên nghề	Trình độ ngoại ngữ
Giám đốc								
PGĐ kinh doanh								
Trưởng phòng nhân sự								
Chuyên gia tiền lương								
...								

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

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

b. Dự đoán cung nhân lực từ bên ngoài

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

Dự đoán cung nhân lực từ bên ngoài tổ chức cần được xem xét và phân tích ở tầm vĩ mô bởi vì nó phụ thuộc vào nguồn nhân lực của xã hội, quy mô và cơ cấu nguồn nhân lực trong xã hội lại phụ thuộc vào qui mô, cơ cấu và sự gia tăng dân số. Do đó các yếu tố: kinh tế, văn hóa, xã hội, tâm lý, phong tục, tập quán... lại ảnh hưởng đến mức sinh. Việc tăng hoặc giảm mức sinh sẽ tác động đến tăng giảm các nguồn nhân lực. Chẳng hạn, xu hướng giảm sinh ở các nước phát triển trong các thập kỷ vừa qua đã và đang dẫn đến thiếu nhân lực hiện tại và tương lai cho các nước này. Từ đó các chức năng của quản lý nguồn nhân lực trong tổ chức như: tuyển mộ, tuyển chọn, đào tạo, phát triển, thù lao lao động, các quan hệ lao động... cũng phải được xem xét, điều chỉnh, giải quyết căn cứ vào tình hình khan hiếm các nguồn lao động của xã hội. Khi đánh giá và dự đoán nguồn nhân lực từ thị trường lao động bên ngoài cần tập trung vào các nội dung sau đây:

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

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

Trong điều kiện hiện nay của Việt Nam, bên cạnh thuận lợi quy mô dân số lớn, tỷ lệ phát triển dân số cao đã cung cấp một nguồn nhân lực dồi dào về mặt số lượng thì cũng đang đặt ra những khó khăn về nhà ở, giáo dục, nâng cao mức sống và nhất là cung cấp số người bước vào tuổi lao động hàng năm từ 1,4 đến 1,6 triệu người cần có việc làm. Do đó cung nhân lực của các tổ chức còn thuận lợi trong đáp ứng về mặt số lượng nhưng các tổ chức cũng gặp phải không ít khó khăn trong việc tìm được đúng người cho công việc yêu cầu của tổ chức, đặc biệt về mặt chất lượng lao động.

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

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

Phân tích chất lượng nguồn nhân lực

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

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

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

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

Phân tích tình hình di dân

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

Dự đoán nguồn nhân lực từ nước ngoài về

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

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

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

3.2.4. Cân đối cung cầu nhân lực, các giải pháp khắc phục mất cân đối giữa cung và cầu

Sau khi dự đoán được cung và cầu nhân lực cho thời kỳ kế hoạch, tổ chức cần phải tiến hành cân đối cung và cầu nhân lực trong tổng thể và chi tiết đến từng nghề, từng loại công việc... Kết quả so sánh cung và cầu nhân lực có thể xảy ra ba trường hợp sau:

- Cầu nhân lực lớn hơn cung nhân lực
- Cầu nhân lực nhỏ hơn cung nhân lực
- Cầu nhân lực bằng cung nhân lực

Trong mỗi trường hợp, tổ chức phải có các biện pháp cụ thể nhằm khắc phục sự mất cân đối giữa cầu và cung nhân lực.

a. Cầu nhân lực lớn hơn cung nhân lực

Trong trường hợp này, tổ chức cần tìm kiếm các biện pháp nhằm khai thác và huy động lực lượng lao động từ bên trong và bên ngoài tổ chức, đó là:

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

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

- Kế hoạch hóa kế cận và phát triển quản lý: thu thập và nắm các thông tin về các chức vụ/vị trí công việc sẽ bị trống do người lao động muốn chuyển đi nơi khác hoặc sẽ được thăng

chức, về hưu trong thời gian tới. Tiếp theo cần lựa chọn người có đủ tài, đức thực hiện công việc, hoặc người có tiềm năng cho chức vụ đang trống để đào tạo, bồi dưỡng, phát triển, thay thế từng bước và đảm nhận được công việc.

- Tuyển dụng lao động từ bên ngoài tổ chức.
- Ký hợp đồng phụ với các công ty, tổ chức khác để gia công sản phẩm cho công ty mình.
- Thuê lao động làm việc bán thời gian hoặc sử dụng lao động tạm thời để khắc phục tình trạng thiếu nhân lực trước mắt.
- Huy động người lao động trong tổ chức làm thêm giờ, nhưng phải đảm bảo quy định của Bộ luật Lao động nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam:” Người sử dụng lao động và người lao động có thể thỏa thuận làm thêm giờ nhưng không được quá 4 giờ trong ngày, 200 giờ trong một năm”.

b. Cung nhân lực lớn hơn cầu nhân lực

Cung nhân lực lớn hơn cầu nhân lực (thừa lao động) xảy ra trong trường hợp nhu cầu thị trường về sản phẩm của tổ chức bị giảm sút so với thời kỳ trước, hoặc do tổ chức làm ăn thua lỗ nên phải thu hẹp sản xuất...

Trong trường hợp thừa lao động, doanh nghiệp cần áp dụng những biện pháp sau:

- Chuyển chuyển nhân lực trong nội bộ tổ chức
- Tạm thời không thay thế, bổ sung lao động vào những vị trí có người lao động chuyển đi.
- Giảm giờ lao động trong ngày, trong tuần, trong tháng, nhưng phải thảo luận với người lao động và thông báo cho người lao động biết.
- Chia sẻ công việc: hai nhân viên thay nhau cùng làm chung một công việc
- Nghỉ luân phiên, nghỉ không lương tạm thời, khi cần lại huy động. Biện pháp này trước hết thường được áp dụng cho những công nhân mới vào nghề, thâm niên nghề thấp hoặc những công nhân có năng suất thấp, ý thức chấp hành kỷ luật lao động kém. Còn đối với cán bộ quản lý và cán bộ chuyên môn kỹ thuật, biện pháp tạm nghỉ không lương hoặc nghỉ luân phiên chỉ áp dụng với các đối tượng có năng lực kém hoặc khả năng hoàn thành nhiệm vụ được giao thường ở mức thấp.
- Cho các tổ chức khác thuê nhân lực: Đưa lao động của tổ chức đi làm việc cho các tổ chức khác có nhu cầu thuê lao động, nhưng vẫn giữ tên họ trong danh sách bảng lương của tổ chức. Biện pháp này thường áp dụng đối với đội ngũ lao động có trình độ chuyên môn, tay nghề cao trong giai đoạn tổ chức gặp khó khăn.
- Vận động nghỉ hưu sớm: thường áp dụng đối với những nhân viên còn từ 1 đến 5 năm nữa sẽ đến tuổi nghỉ hưu nhưng đã có đủ số năm đóng bảo hiểm xã hội theo quy định. Người lao động có thể chấp nhận nghỉ hưu sớm nếu được thêm khoản phụ cấp nào đó ngoài tiền lương hưu.
- Vận động nhân viên về mất sức, tự thôi việc...: Áp dụng đối với nhân viên có sức khỏe yếu không đáp ứng được yêu cầu công việc của tổ chức nhưng bản thân và gia đình họ có thể tự tạo được việc làm hoặc có thể tìm được việc làm phù hợp tại tổ chức khác.

c. Cầu nhân lực bằng cung nhân lực

Trong trường hợp này nhu cầu nhân lực cần thiết để hoàn thành khối lượng công việc, số lượng sản phẩm trong kỳ kế hoạch bằng số lượng người hiện có của tổ chức. Tổ chức cần phải:

- Sắp xếp, bố trí lại nhân lực trong tổ chức cho hợp lý
- Thực hiện quy hoạch cán bộ kế cận
- Thực hiện chương trình đào tạo và phát triển kỹ năng cho người lao động để có thể áp dụng những thành tựu mới của tiến bộ kỹ thuật vào sản xuất kinh doanh.
- Đề bạt, thăng chức cho nhân viên dựa vào khả năng thực hiện công việc, tiến bộ trong nghề nghiệp và yêu cầu của công việc.
- Tuyển dụng nhân viên từ bên ngoài nhằm thay thế những người về hưu, chuyển đi nơi khác...

CÂU HỎI VÀ BÀI TẬP

1. Kế hoạch hóa nhân lực là gì? Tại sao phải kế hoạch hóa nhân lực? Để kế hoạch hóa nhân lực phải thực hiện những bước nào?
2. Mối quan hệ giữa kế hoạch hóa nhân lực và kế hoạch sản xuất kinh doanh? Các yếu tố ảnh hưởng đến KHH nhân lực?
3. Tác dụng của dự báo nhu cầu nhân lực? Trình bày các phương pháp dự báo nhu cầu nhân lực? Tình huống áp dụng thích hợp?
4. Nội dung dự báo cung nhân lực trong nội bộ tổ chức?
5. Các giải pháp chủ yếu cần đưa ra để cân đối cung cầu nhân lực?
6. Bài tập tình huống:

Ông L. là trưởng phòng nhân sự của một Công ty sản xuất kinh doanh thiết bị viễn thông. Ông vừa trở về Công ty sau một tuần lễ nghỉ phép. Công ty có khoảng 400 công nhân. Doanh thu hàng tháng khoảng trên 20 tỷ đồng Việt Nam. Đang ngồi trong văn phòng thì ông H., Trưởng phòng Marketing của Công ty ghé qua, và mời ông ăn trưa như ông H. vẫn thỉnh thoảng mời. Hai ông rất thân nhau. Trong bữa trưa, ông H. hỏi ý kiến ông về lời phát biểu của ông Giám đốc liên quan đến việc mở rộng quy mô sản xuất. Ông L. rất ngạc nhiên vì trước khi nghỉ phép ông chưa bao giờ nghe nói đến vấn đề này. Ông H. giải thích rằng hôm trước đã có một cuộc họp đặc biệt trong ban giám đốc để nghe thông báo về việc mở rộng kinh doanh, bao gồm việc mở thêm một cơ sở lắp ráp mới. Ông H. cho biết thêm rằng hình như mọi người đều ủng hộ ý kiến của ông giám đốc. Ông trưởng phòng tài chính báo cáo rằng tình hình tài chính của công ty rất vững; ông trưởng phòng kỹ thuật đã nghiên cứu thiết bị mà công ty sản xuất, kể cả mọi loại thông tin về chi phí. Ông H. kết luận:

“Tôi đã ráo riết chuẩn bị cho việc mở rộng này, vì thế tôi đã sẵn sàng. Tôi nghĩ rằng điều này cũng sẽ tốt cho ông. Ông Giám đốc nói rằng công ty sẽ tuyển dụng thêm số lượng lớn công nhân gấp đôi trong năm tới”

Khi vừa rời nhà hàng thì ông L. gặp ông Đ. quản đốc sản xuất. Ông này cho biết rằng ông trưởng phòng kỹ thuật đã gặp ông bởi vì bộ phận bảo trì không có ai có đủ trình độ sử dụng bộ phận điện tử số (digital) mà họ đang lắp đặt. Ông L. trả lời: “Bộ phận bảo trì đã gửi cho tôi văn bản xin người. Chúng ta cần phải gấp và tìm xem có ai làm được việc này không.” Ông L. nghĩ rằng vừa vào cơ quan đã gặp chuyện bận rộn và rắc rối rồi.

Câu hỏi:

1. Ông L. nên làm gì khi không biết thông tin chính thức về việc mở rộng sản xuất của đơn vị mình?
2. Hãy thảo luận các vấn đề sẽ phát sinh trong trường hợp này và cho biết nên làm gì để giải quyết vấn đề đó?
3. Nhận xét về phong cách lãnh đạo của lãnh đạo của công ty nói trên?

PTE

CHƯƠNG 4: TUYỂN DỤNG VÀ BỔ TRÍ NHÂN LỰC

4.1 KHÁI QUÁT VỀ QUÁ TRÌNH TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC

4.1.1 Khái niệm, mục tiêu tuyển dụng nhân lực

a. Khái niệm

Trong quá trình hoạt động của mình để thích ứng với môi trường mọi tổ chức đều phải tiến hành hoạt động tuyển dụng nhân lực.

Tuyển dụng nhân lực là một quá trình thu hút, nghiên cứu, lựa chọn và quyết định tiếp nhận một cá nhân vào một vị trí của tổ chức để thỏa mãn nhu cầu của tổ chức và bổ sung nhân lực cần thiết nhằm thực hiện mục tiêu của tổ chức.

b. Mục tiêu

- Tuyển dụng là một trong những nhiệm vụ hàng đầu và liên tục nhằm đảm bảo có đủ nhân lực cho hoạt động của tổ chức.

- Thách thức đối với tổ chức là phải tuyển được đúng người phù hợp với tổ chức

- Tuyển được người có đủ năng lực đáp ứng yêu cầu công việc.

4.1.2 Vai trò

Tuyển dụng nhân lực có ảnh hưởng trực tiếp đến mọi hoạt động của tổ chức, đồng thời còn ảnh hưởng đến người lao động và đến sự phát triển kinh tế xã hội.

Đối với tổ chức

- Bổ sung nguồn nhân lực phù hợp với yêu cầu hoạt động kinh doanh của tổ chức

- Giúp cho tổ chức thực hiện các mục tiêu kinh doanh hiệu quả nhất: nâng cao hiệu quả kinh doanh, phát triển đội ngũ đáp ứng yêu cầu hoạt động kinh doanh trong điều kiện hội nhập cạnh tranh.

- Năng lực cạnh tranh của tổ chức phụ thuộc chủ yếu vào chất lượng đội ngũ nhân lực, vì vậy hoạt động tuyển dụng nhân lực góp phần quan trọng vào việc tạo ra “đầu vào” chất lượng để đáp ứng yêu cầu của tổ chức.

- Thực hiện tốt công tác tuyển dụng nhân lực góp phần làm cho tổ chức hoàn thành tốt kế hoạch kinh doanh.

- Hoạt động tuyển dụng nhân lực giúp cho tổ chức tiết kiệm được chi phí và sử dụng có hiệu quả các nguồn lực của tổ chức.

Đối với người lao động

- Làm cho người lao động trong tổ chức hiểu rõ thêm về triết lý, quan điểm, chính sách nhân sự của tổ chức.

- Tạo ra không khí thi đua, hoạt động cạnh tranh lành mạnh trong đội ngũ lao động của tổ chức.

Đối với xã hội

Hoạt động tuyển dụng của tổ chức tạo điều kiện cho người lao động có việc làm, có thu nhập; giảm tỷ lệ thất nghiệp và các tệ nạn xã hội khác.

4.1.3 Các nội dung của quá trình tuyển dụng nhân lực

Để quá trình tuyển dụng có hiệu quả, tức là tìm được đúng người cho công việc, đòi hỏi các tổ chức phải đầu tư kinh phí, thời gian và công sức, đồng thời phải xây dựng một quy trình tuyển dụng khoa học và hiệu quả. Quá trình tuyển dụng nhân lực gồm 3 nội dung chủ yếu:

- Xác định nhu cầu tuyển dụng
- Tuyển mộ
- Tuyển chọn

4.2 XÁC ĐỊNH NHU CẦU TUYỂN DỤNG

Xác định nhu cầu tuyển dụng nhằm tuyển dụng được nhân lực đáp ứng nhu cầu trước mắt và lâu dài cho tổ chức. Trước khi tiến hành các hoạt động tuyển mộ và tuyển chọn, nhà quản trị cần xác định rõ tổ chức cần tuyển bao nhiêu lao động, ở những vị trí công việc nào, yêu cầu về trình độ, chuyên môn, nghiệp vụ... của lao động cần tuyển như thế nào.

Để xác định nhu cầu tuyển dụng, tổ chức cần căn cứ vào kết quả kế hoạch hóa nhân lực. Khi lập kế hoạch nhân lực, khi có nhân viên thôi việc hoặc trong doanh nghiệp phát sinh công việc mới nếu thấy rằng thiếu nhân lực, trước hết nhà quản trị cần tìm các giải pháp thay thế khác, cần phải phân tích, xem xét liệu tổ chức có thực sự cần tuyển thêm nhân viên mới hay không. Ví dụ: Các nhân viên hiện tại có thể đảm nhận công việc này hay không? Hoặc nếu được đào tạo thì các nhân viên hiện tại có thể làm được việc này không? Có khả năng tăng giờ làm việc của các nhân viên hiện tại hay không? Có thể thuê mướn thêm lao động bên ngoài hay không? Sau khi đã xem xét các giải pháp mà vẫn cần bổ sung nhân lực, thì doanh nghiệp mới xem xét kế hoạch tuyển nhân viên mới.

Trong quá trình xác định nhu cầu tuyển dụng doanh nghiệp có thể căn cứ vào yêu cầu của các bộ phận. Trong trường hợp này nhà quản trị của các bộ phận cần phải gửi phiếu yêu cầu tuyển dụng nhân lực cho phòng nhân sự, trong phiếu này cần nêu rõ tên bộ phận, chức danh và thời gian cần tuyển.

Căn cứ vào chức danh cần tuyển, bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc, doanh nghiệp cần xác định:

- Nhiệm vụ của lao động cần tuyển là gì
- Lao động ở vị trí cần tuyển phải hội đủ các tiêu chuẩn, trình độ nào
- Chiến lược sử dụng nhân viên mới.

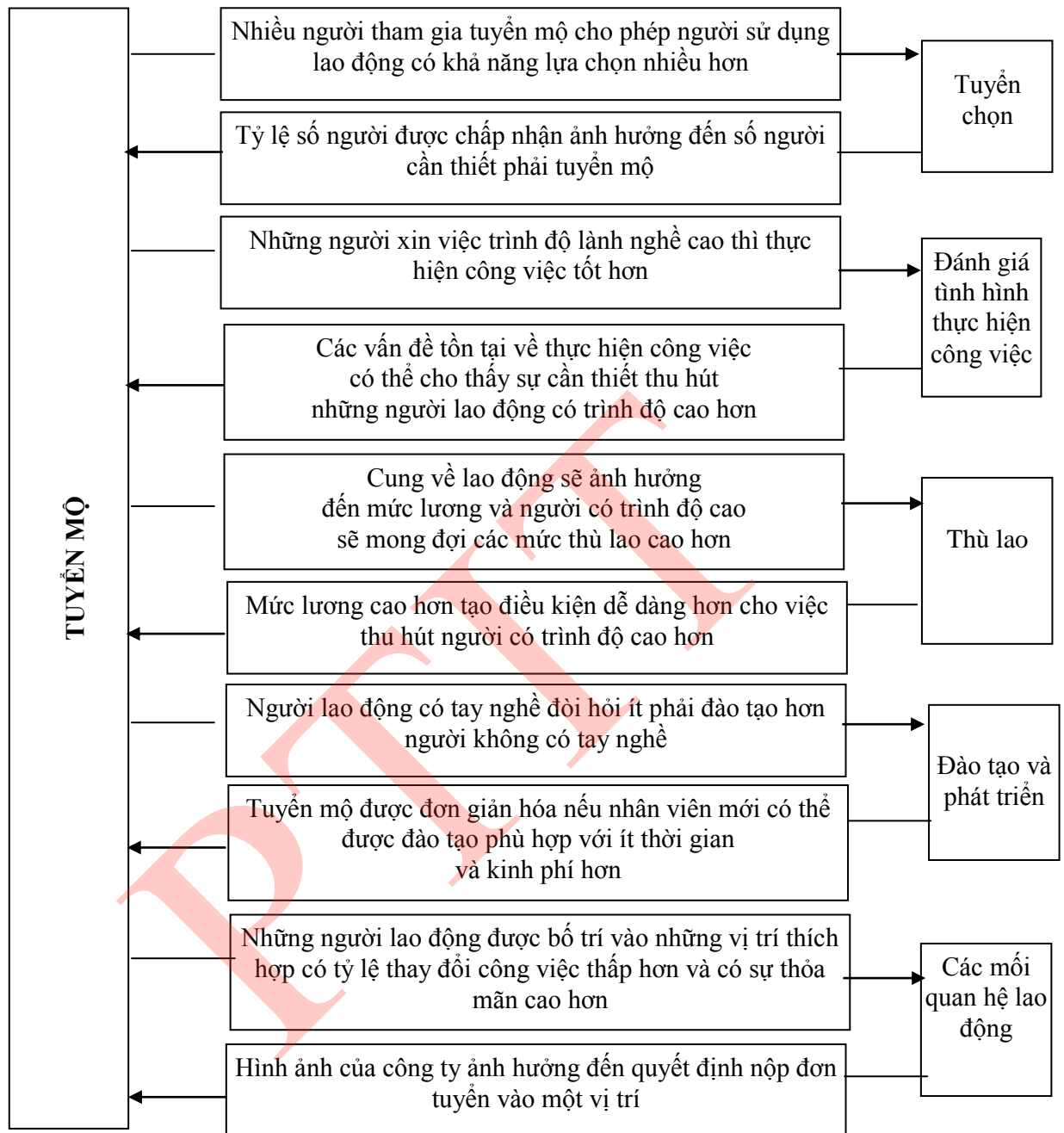
4.3 TUYỂN MỘ NHÂN LỰC

4.3.1 Khái niệm

Tuyển mộ là quá trình thu hút những người xin việc có trình độ từ lực lượng lao động bên ngoài xã hội và lực lượng lao động bên trong tổ chức.

Mọi tổ chức phải có đầy đủ khả năng để thu hút đủ lao động về số lượng và chất lượng nhằm đạt được mục tiêu của mình. Quá trình tuyển mộ ảnh hưởng rất lớn đến quá trình tuyển chọn nhân lực. Trong thực tế sẽ có người lao động có trình độ cao nhưng họ không được tuyển chọn vì họ không được biết các thông tin tuyển mộ, hoặc họ không có cơ hội nộp đơn xin việc. Chất lượng của quá trình tuyển chọn sẽ không đạt được các mục tiêu đã đặt ra hoặc hiệu quả thấp nếu như số người nộp đơn xin việc bằng hoặc ít hơn nhu cầu cần tuyển chọn. Công tác tuyển mộ có ảnh hưởng lớn đến chất lượng nguồn nhân lực trong tổ chức. Tuyển mộ không chỉ ảnh hưởng tới việc tuyển chọn mà còn ảnh hưởng tới các chức năng khác của quản

trị nguồn nhân lực như: Đánh giá tình hình thực hiện công việc, thù lao lao động; đào tạo và phát triển nguồn nhân lực; các mối quan hệ lao động... Sự tác động của tuyển mộ đối với các chức năng quản trị nhân lực khác được thể hiện trong hình 4.1.



Hình 4.1: Mối quan hệ qua lại giữa tuyển mộ và các chức năng khác của quản trị nguồn nhân lực

4.3.2 Các yếu tố ảnh hưởng đến hoạt động tuyển mộ

Hoạt động tuyển mộ nhân lực chịu tác động của nhiều yếu tố, trong đó có các yếu tố thuộc về tổ chức và các yếu tố thuộc về môi trường.

a. Các yếu tố thuộc về tổ chức

- *Uy tín của tổ chức*: Có nhiều yếu tố thuộc bản thân tổ chức ảnh hưởng đến các chương trình tuyển mộ nhân viên của nó. Một yếu tố quan trọng và có thể là quan trọng nhất, đó là uy tín của tổ chức về kết quả kinh doanh trên thị trường. Doanh nghiệp càng có danh tiếng, càng dễ thu hút nhân viên có trình độ cao vào làm việc.

- *Quảng cáo và các mối quan hệ xã hội*: Trong nhiều trường hợp việc quảng cáo và tạo được các mối quan hệ xã hội tốt sẽ làm tăng sự nhận biết của công chúng và qua đó có ảnh hưởng tốt đến quá trình thu hút nhân viên của tổ chức.

- *Quan hệ với công đoàn, các chính sách nhân sự, bầu không khí tâm lý trong tập thể lao động*: Các mối quan hệ với công đoàn là rất quan trọng để tạo nên sự nhận biết rộng rãi của công chúng vì nó liên quan đến vấn đề tiền lương và các quyền lợi khác của nhân viên. Các yếu tố về văn hóa, tập quán cũng như bầu không khí làm việc trong tổ chức cũng có ảnh hưởng đáng kể đến quá trình tuyển mộ nhân viên. Nhiều người biết đến tổ chức qua bạn bè, người thân những người đã từng làm việc cho tổ chức. Do vậy, phong cách lãnh đạo, quan điểm và cách đối xử của tổ chức với công nhân viên sẽ ảnh hưởng rất mạnh đến quyết định có tham gia xin việc ở tổ chức hay không.

- *Chi phí*: Chi phí cũng là yếu tố cần xem xét trong quá trình tuyển mộ nhân viên. Do vậy, các tổ chức phải phân tích góc độ chi phí để quyết định lựa chọn các phương án tuyển mộ nhân viên khác nhau.

b. Các yếu tố thuộc về môi trường:

- *Các yếu tố thuộc về thị trường lao động (cung, cầu lao động)*: Bên cạnh các yếu tố thuộc về tổ chức, các yếu tố môi trường bên ngoài cũng có ảnh hưởng đến quá trình tuyển mộ nhân viên theo các cách khác nhau. Ảnh hưởng rõ ràng nhất là các yếu tố của thị trường lao động tác động đến việc cung cấp các ứng cử viên có trình độ.

- *Mức độ cạnh tranh*: Mức độ cạnh tranh cũng như khả năng trả lương giữa các tổ chức sẽ có tác động mạnh đến khả năng thu hút người xin việc.

- *Xu hướng phát triển kinh tế – xã hội*: Xu hướng phát triển và sự biến đổi cơ cấu kinh tế ảnh hưởng đến số người theo đuổi các nghề nghiệp khác nhau và nhu cầu về các dịch vụ của họ. Ví dụ trong hiện tại nhu cầu về bác sỹ, về các chuyên gia tài chính rất cao.

- *Thái độ của xã hội đối với các ngành nghề*.

4.3.3 Quá trình tuyển mộ

Để đạt hiệu quả, quá trình tuyển mộ cần phải được tiến hành có kế hoạch và mang tính chiến lược rõ ràng. Thông thường quá trình tuyển mộ gồm các bước sau:

a. Xây dựng chiến lược tuyển mộ

Tuyển mộ là chức năng cơ bản của quản trị nguồn nhân lực. Bộ phận nguồn nhân lực là cơ quan tham mưu cho các cấp lãnh đạo trong tổ chức (Hội đồng quản trị, Ban Giám đốc,...) về việc hoạch định các chính sách tuyển mộ như: Xác định nhu cầu tuyển mộ, địa chỉ tuyển mộ, kinh phí tuyển mộ, các mục tiêu tuyển mộ cụ thể. Bộ phận nhân lực chịu trách nhiệm về hầu hết các hoạt động tuyển mộ của tổ chức, khuyến nghị các chính sách lên các cấp lãnh đạo và quản lý các cấp về xây dựng chiến lược và các quy trình quảng cáo tìm người xin việc, thu thập các thông tin từ người xin việc, lựa chọn và sàng lọc các thông tin này, để thu hút được những người có đủ phẩm chất đáp ứng các yêu cầu công việc, để có khả năng được lựa chọn. Đồng thời bộ phận nhân lực cũng chịu trách nhiệm việc đánh giá quá trình tuyển mộ, nghiên cứu để đưa ra được những quy trình tuyển mộ có hiệu quả nhất.

Các “Bản mô tả công việc” và “Bản tiêu chuẩn công việc” có vai trò rất quan trọng trong quá trình tuyển mộ. Đây chính là cơ sở để xác định các kỹ năng, kỹ xảo cần thiết mà người xin việc cần có, là cơ sở để xây dựng nội dung quảng cáo và thông báo tuyển mộ.

Nội dung của chiến lược tuyển mộ bao gồm:

➤ **Lập kế hoạch tuyển mộ**

Trong hoạt động tuyển mộ, một tổ chức cần xác định xem cần tuyển mộ bao nhiêu người cho từng vị trí cần tuyển. Các tỷ lệ sàng lọc giúp cho tổ chức quyết định được bao nhiêu người cần tuyển mộ cho từng vị trí cần tuyển. Các tỷ lệ sàng lọc thể hiện mối quan hệ về số lượng các ứng viên còn lại ở từng bước trong quá trình tuyển chọn và số người sẽ được chấp nhận vào bước tiếp theo. Trong kế hoạch tuyển mộ, doanh nghiệp phải xác định được các tỷ lệ sàng lọc chính xác và hợp lý.

Tỷ lệ sàng lọc có ảnh hưởng tới chi phí tài chính, tâm lý của người dự tuyển và kỳ vọng của người xin việc. Do đó khi xác định tỷ lệ sàng lọc ta cần phải căn cứ vào các yếu tố như:

- Thị trường lao động (cung – cầu lao động)
- Chất lượng nguồn tuyển mộ
- Mức độ phức tạp của công việc
- Tâm lý chọn nghề của tập thể người lao động
- Kinh nghiệm của tổ chức trong công tác tuyển mộ

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

➤ **Xác định nguồn và phương pháp tuyển mộ**

Để tuyển mộ được đủ số lượng và chất lượng người lao động vào các vị trí việc làm còn thiếu người, tổ chức cần cân nhắc, lựa chọn xem ở vị trí công việc nào nên lấy người từ bên trong tổ chức và vị trí nào nên lấy người từ bên ngoài tổ chức và đi kèm với nó là phương pháp tuyển phù hợp. Tuyển mộ từ bên ngoài hay đề bạt người lao động từ vị trí công việc thấp hơn lên vị trí công việc cao hơn là một vấn đề phải xem xét kỹ vì các lý do sau:

Nguồn nhân lực bên trong tổ chức

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

Ưu điểm của nguồn này là:

- Người lao động đã quen với công việc trong tổ chức, hiểu về mục tiêu, cách thức làm việc của doanh nghiệp nên sẽ thuận lợi trong công việc, tiết kiệm được thời gian làm quen với công việc.
- Quá trình thực hiện công việc diễn ra liên tục không bị gián đoạn
- Tạo ra sự thi đua giữa các nhân viên trong doanh nghiệp
- Nhân viên đã được thử thách về lòng trung thành, tính tận tụy, tinh thần trách nhiệm với doanh nghiệp
- Là phần thưởng đối với nhân viên và là chiến lược nâng cao giá trị lực lượng lao động của doanh nghiệp

- Hạn chế tối đa các quyết định sai lầm trong đề bạt và chuyển chuyển lao động

Nhược điểm của nguồn này là:

- Việc đề bạt những người đang làm việc trong tổ chức có thể hình thành nhóm “ứng cử viên không thành công”. Nhóm này thường có những biểu hiện như không phục lãnh đạo, không hợp tác với lãnh đạo... Nhược điểm này thường tạo ra những xung đột về tâm lý như chia bè phái, gây mâu thuẫn nội bộ.

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

Đối với nguồn tuyển mộ trong nội bộ tổ chức thường sử dụng rộng rãi ba phương pháp tuyển mộ sau:

- Thông báo toàn doanh nghiệp: tức là thông báo về nhu cầu công việc cho tất cả công nhân viên hiện tại trong tổ chức, nêu rõ nhiệm vụ, trách nhiệm và yêu cầu trình độ của vị trí công tác. Mọi nhân viên ai thấy phù hợp và quan tâm đến vị trí công tác mới có thể làm đơn đăng ký tuyển chọn.

- Tham khảo ý kiến nhân viên: Một phương pháp khác là thông qua sự góp ý, giới thiệu của các nhân viên trong các bộ phận khác nhau vì họ có thể biết rõ về lai lịch của một người nào đó hơn so với cán bộ quản lý.

- Lưu trữ các kỹ năng: Ngày nay rất nhiều tổ chức đã ứng dụng công nghệ thông tin trong việc lưu trữ các dữ liệu về trình độ, tay nghề, các kỹ năng đặc biệt, kinh nghiệm công tác... của các nhân viên trong tổ chức. Khi cần thiết cán bộ quản lý có thể dễ dàng tìm những người có trình độ phù hợp với vị trí công việc đang thiếu.

Nguồn tuyển mộ từ bên ngoài tổ chức

Nguồn tuyển mộ từ bên ngoài tổ chức gồm những người mới đến xin việc, những người này bao gồm:

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

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

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

Nguồn tuyển mộ từ bên ngoài có những ưu điểm sau:

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

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

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

Bên cạnh đó, nguồn tuyển mộ từ bên ngoài có những nhược điểm sau:

- Khi tuyển người bên ngoài tổ chức sẽ mất thời gian để hướng dẫn họ làm quen với công việc.

- Nếu thường xuyên tuyển người bên ngoài tổ chức (đặc biệt trong trường hợp đề bạt, thăng chức) thì sẽ gây ra tâm lý thất vọng cho những người trong tổ chức vì họ nghĩ rằng họ sẽ không có cơ hội được thăng tiến và sẽ nảy sinh nhiều vấn đề phức tạp khi thực hiện các mục tiêu của tổ chức.

- Khi tuyển mộ những người làm việc ở các đối thủ cạnh tranh, cần phải chú ý tới các điều bí mật của đối thủ cạnh tranh, tránh kiện tụng có thể xảy ra.

Tuyển mộ được người có trình độ từ bên ngoài tổ chức, là công việc khó khăn nhất của công tác tuyển mộ. Đối với nguồn tuyển mộ từ bên ngoài tổ chức có thể áp dụng các phương pháp tuyển mộ sau:

- Cá nhân trực tiếp: tự bản thân ứng cử viên tìm đến tổ chức
- Tham khảo lấy giới thiệu từ công nhân viên
- Quảng cáo
- Các công ty săn đầu người
- Các tổ chức giới thiệu việc làm của chính phủ
- Các tổ chức tư nhân
- Các tổ chức nghề nghiệp, hiệp hội
- Thông qua các trường đại học, cao đẳng, dạy nghề
- Tổ chức công đoàn

➤ **Xác định nơi tuyển mộ và thời gian tuyển mộ**

Các tổ chức cần phải lựa chọn các vùng để tuyển mộ, vì đây là những yếu tố quyết định sự thành công của quá trình tuyển. Đối với các loại lao động cần chất lượng cao, doanh nghiệp tập trung vào các địa chỉ sau:

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

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

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

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

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

- Phân tích lực lượng lao động hiện có để từ đó xác định nguồn gốc của những người lao động tốt nhất.

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

b. Tìm kiếm người xin việc

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

Trong điều kiện thị trường cạnh tranh gay gắt, tổ chức phải đưa ra được các hình thức kích thích hấp dẫn để tuyển được những người có trình độ cao, phù hợp với yêu cầu của công việc với mục tiêu là tuyển được người tài và đảm bảo họ sẽ làm việc lâu dài trong tổ chức.

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

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

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

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

Năng lực của cán bộ tuyển mộ ảnh hưởng rất lớn đến chất lượng tuyển mộ. Trong quá trình tuyển mộ, các nhân viên và cán bộ tuyển mộ là người đại diện duy nhất cho tổ chức, vì vậy những người xin việc coi những người này là hình mẫu của họ, do đó cán bộ tuyển mộ cần đảm bảo những yêu cầu sau: Có phẩm chất đạo đức tốt, am hiểu công việc chuyên môn, hiểu căn cứ kỹ thuật tuyển dụng, có đủ kiến thức, kỹ năng về các lĩnh vực như tâm lý xã hội, công nghệ và kỹ thuật, tâm lý lao động, kỹ năng trắc nghiệm, phỏng vấn...

Để thu hút ứng viên, doanh nghiệp cần lựa chọn và sử dụng phương pháp phù hợp. Có rất nhiều phương pháp để thu hút ứng viên từ nguồn bên ngoài tổ chức. Trong đó các phương pháp quảng cáo, thông qua văn phòng dịch vụ lao động, thông qua các trường đại học, cao đẳng được sử dụng rộng rãi.

- *Quảng cáo*: Quảng cáo là hình thức thu hút ứng viên rất hữu hiệu, đặc biệt đối với các doanh nghiệp lớn. Để nâng cao chất lượng quảng cáo nên chú ý các vấn đề sau:

- *Về mức độ quảng cáo*: Số lần xuất hiện, khi nào xuất hiện quảng cáo và nên quảng cáo theo hình thức nào... phải căn cứ vào số lượng ứng viên cần tuyển, chức vụ và loại công việc yêu cầu cần tuyển ứng viên.
- *Nội dung quảng cáo*: Nên nhấn mạnh vào nội dung, yêu cầu của công việc và tiêu chuẩn nghề nghiệp, phát triển tính hứng thú của công việc và khả năng có thể thỏa mãn các yêu cầu của ứng viên như cấp học bổng, cho đào tạo tiếp, khả năng thăng tiến trong nghề nghiệp... Cuối cùng trong quảng cáo nên có những câu khuyến khích người nghe hoặc đọc quảng cáo mau chóng có hành động liên lạc với tổ chức doanh nghiệp bằng thư tín hoặc điện thoại...

- *Thông qua văn phòng dịch vụ lao động*: Việc tuyển lao động thông qua văn phòng dịch vụ lao động có tác dụng giảm được thời gian tìm kiếm, phỏng vấn, chọn lựa ứng viên và thường được áp dụng trong các trường hợp sau:

- Doanh nghiệp không có phòng nhân sự riêng, do đó gặp khó khăn trong việc tuyển nhân viên mới

- Doanh nghiệp gặp khó khăn hoặc thực hiện không hiệu quả việc tuyển nhân viên mới hoặc có những yêu cầu bất thường đối với ứng viên.
- Doanh nghiệp cần tuyển gấp số lượng lớn lao động là phụ nữ, lao động giản đơn.
- Doanh nghiệp muốn thu hút một số lao động đang làm việc cho các doanh nghiệp là đối thủ cạnh tranh trên thị trường.

- *Thông qua các trường đại học, cao đẳng*

Các doanh nghiệp có thể lựa chọn một số trường đại học, cao đẳng thích hợp để thực hiện việc trao giải thưởng, quà tặng, tài trợ cho một số dự án, chương trình nghiên cứu khoa học, thể thao... Các hoạt động này có tác dụng làm cho uy tín, sản phẩm của doanh nghiệp trở nên quen thuộc với sinh viên của trường.

Doanh nghiệp có thể gửi các thông báo về tuyển nhân viên mới đến các trường, hoặc đồng thời cử chuyên viên tuyển mộ đến các trường để thu hút các ứng viên.

Ngoài các phương pháp trên doanh nghiệp có thể tuyển ứng viên từ bên ngoài theo giới thiệu của chính quyền địa phương, của nhân viên trong doanh nghiệp, do ứng viên tự đến nộp đơn...

c. Đánh giá quá trình tuyển mộ

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

- Tỷ lệ sàng lọc có hợp lý không?
- Chi phí tài chính cho quá trình tuyển mộ.
- Đánh giá hiệu quả của các quảng cáo tuyển mộ, đánh giá hiệu quả của tuyển mộ với các mục tiêu của tổ chức
- Sự đảm bảo công bằng của tất cả các cơ hội xin việc
- Các thông tin thu thập được đã đảm bảo đủ mức tin cậy cho việc xét tuyển chưa
- Các tiêu chuẩn dùng để loại bỏ những người xin việc đã hợp lý chưa, đã bao quát hết các trường hợp phải loại bỏ chưa.

4.4 TUYỂN CHỌN NHÂN LỰC

4.4.1 Khái niệm và tầm quan trọng của tuyển chọn nhân lực

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

Quá trình tuyển chọn phải đáp ứng các yêu cầu sau:

- Việc tuyển chọn phải xuất phát từ kế hoạch sản xuất kinh doanh và kế hoạch nguồn nhân lực
- Tuyển chọn được những người có năng lực và phù hợp với công việc
- Tuyển được những người có kỷ luật, trung thực, gắn bó với tổ chức

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

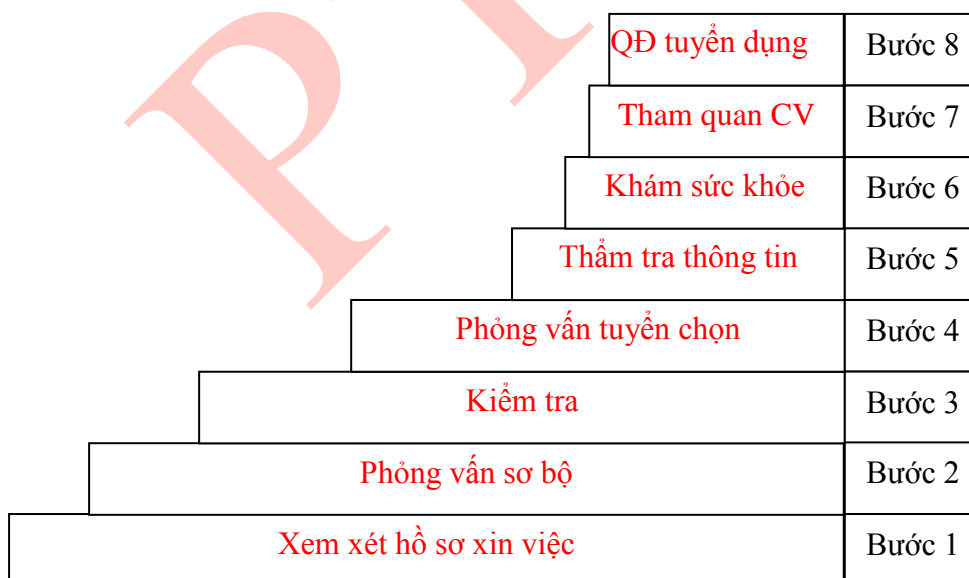
4.4.2 Quá trình tuyển chọn

Tỉ lệ tuyển chọn là tỉ lệ giữa số ứng viên được tuyển và tổng số ứng viên thu hút được. Tỉ lệ tuyển một trên 25 ứng viên hay 1:25, là một ví dụ của tỉ lệ cao; tỉ lệ tuyển chọn thấp ví dụ 1:2. Trong nhiều trường hợp tỉ lệ tuyển chọn phản ánh chất lượng tuyển mộ.

$$\text{Tỉ lệ tuyển chọn} = \frac{\text{Số ứng viên được tuyển}}{\text{Tổng số ứng viên}}$$

Quá trình tuyển chọn là một quy trình gồm nhiều bước. Mỗi bước trong quá trình tuyển chọn được xem như là một hàng rào chắn để sàng lọc loại bỏ các ứng viên không đủ các điều kiện đi vào các bước sau. Số lượng các bước và trình tự thực hiện các bước trong quá trình tuyển chọn không cố định mà phụ thuộc vào các yếu tố bên trong và các yếu tố bên ngoài của tổ chức.

Quá trình tuyển chọn nhân lực được thể hiện trong hình 4.2.



Hình 4.2: Quá trình tuyển chọn nhân lực

Bước 1: Xem xét hồ sơ xin việc

Xem xét hồ sơ xin việc nhằm kiểm tra sự phù hợp với các tiêu chuẩn của các ứng viên tham gia tuyển dụng, nhằm loại bớt các ứng viên không đủ điều kiện hoặc không phù hợp để giảm bớt chi phí cho tổ chức và cả ứng viên.

Hồ sơ xin việc bao gồm:

- Đơn xin việc
- Bản khai lý lịch có chứng nhận của Ủy ban nhân dân xã, phường
- Giấy chứng nhận sức khỏe do cơ quan y tế có thẩm quyền cấp
- Các chứng chỉ, bằng tốt nghiệp chứng nhận trình độ chuyên môn, nghiệp vụ

Đơn xin việc thường được thiết kế theo mẫu, người xin việc có trách nhiệm điền vào đơn theo yêu cầu của nhà tuyển dụng. Để hỗ trợ hiệu quả cho quá trình tuyển dụng, đơn xin việc cần được thiết kế một cách khoa học và hợp lý đảm bảo tính chính xác và đầy đủ các thông tin cần thu thập. Trong đơn xin việc thường gồm 4 loại thông tin điền hình sau:

- Các thông tin thiết yếu như họ tên, ngày tháng năm sinh, địa chỉ,...
- Các thông tin về quá trình học tập, đào tạo, các loại văn bằng, chứng chỉ...
- Lịch sử quá trình công tác: các công việc, mức thu nhập, kinh nghiệm công tác, các chức vụ thành tích đã đạt được, lý do bỏ việc...
- Các thông tin về thói quen, sở thích, đặc điểm tâm lý cá nhân, các vấn đề thuộc về công dân và các vấn đề xã hội khác.

Ngoài ra, tùy theo đối tượng tuyển chọn nên có các câu hỏi mở.

Để có thể chuyên nghiệp hóa hoạt động tuyển chọn, mỗi tổ chức nên hình thành bộ mẫu hồ sơ riêng cho từng loại ứng viên vào các chức vụ, công việc khác nhau: công nhân trực tiếp sản xuất, nhân viên hành chính và cán bộ chuyên môn, quản lý. Sau khi kiểm tra, phỏng vấn và khám sức khỏe các kết quả tương ứng sẽ được bổ sung vào hồ sơ.

Việc xem xét hồ sơ của ứng viên được bắt đầu bằng việc nghiên cứu lý lịch, hồ sơ cá nhân, đơn xin việc, so sánh với tiêu chuẩn công việc theo quy định để đảm bảo ứng viên phù hợp với yêu cầu.

Khi xem xét hồ sơ cần phải tìm ra những điểm không rõ ràng hoặc không nhất quán để xem xét rõ hơn. Ví dụ: Lịch sử quá trình làm việc không rõ ràng; thay đổi công việc liên tục hay có sự thay đổi định hướng công việc; sở trường cá nhân... Bộ phận nhân sự cần chuẩn bị báo cáo phân tích và đánh giá từng ứng viên dựa trên kết quả xem xét hồ sơ.

Kết quả của bước này cho phép loại bớt các ứng viên không đáp ứng các tiêu chuẩn công việc, do đó có thể giảm bớt các chi phí tuyển dụng cho tổ chức.

Bước 2: Phỏng vấn sơ bộ

Phỏng vấn sơ bộ nhằm xác lập mối quan hệ giữa các ứng viên và người tuyển dụng. Phỏng vấn sơ bộ thường được thực hiện bởi nhân viên tuyển dụng của phòng nhân sự. Đây là lần gặp đầu tiên giữa tổ chức và ứng viên vì thế tổ chức và cả ứng viên cần có sự chuẩn bị chu đáo. Phỏng vấn sơ bộ nhằm:

- Đề nghị ứng viên hoàn tất hồ sơ xin việc (nếu chưa hoàn chỉnh).
- Điền phiếu đăng ký tuyển dụng tại doanh nghiệp để làm cơ sở so sánh giữa các ứng viên và cung cấp thông tin rất cần thiết cho việc phỏng vấn các vòng sau.
- Tìm hiểu những điểm còn nghi ngờ, chưa rõ ràng trong hồ sơ xin việc
- Tạo điều kiện cho ứng viên có thể hiểu biết hơn về doanh nghiệp và vị trí dự tuyển
- Gặp gỡ trực tiếp để nhìn nhận hình dáng, tướng mạo, giọng nói của ứng viên.

Phòng vấn sơ bộ thường chỉ kéo dài 5-10 phút, được sử dụng nhằm loại bớt các ứng viên không đáp ứng tiêu chuẩn công việc, hoặc yếu kém rõ rệt so với những ứng viên khác mà khi nghiên cứu hồ sơ chưa phát hiện ra.

Bước 3: Kiểm tra, trắc nghiệm

Các hình thức kiểm tra, trắc nghiệm, phỏng vấn được áp dụng nhằm chọn được các ứng viên xuất sắc nhất. Các bài kiểm tra có thể được sử dụng để đánh giá ứng viên về các kiến thức cơ bản, kiến thức chuyên môn, về khả năng lập luận, trình bày.

Trắc nghiệm giúp các nhà tuyển chọn nắm được các tố chất tâm lý khả năng, kỹ năng và các khả năng đặc biệt khác của các ứng viên như trí nhớ, tính cách, sự khéo léo....

Áp dụng phương pháp trắc nghiệm trong tuyển chọn nhân lực có những ưu điểm sau:

- Có thể tiên đoán được khả năng thành công trong công việc của ứng viên.
- Khám phá được những khả năng hay tài năng đặc biệt của ứng viên mà đôi lúc ứng viên cũng không hề hay biết.
- Cho kết quả chính xác vì loại bỏ được yếu tố chủ quan
- Giúp cho tổ chức tìm được các sắc thái đặc biệt về cá tính, cũng như năng khiếu tiềm ẩn của từng ứng viên.
- Giúp tổ chức tìm ra các ứng viên có những đặc điểm tương đồng làm cơ sở để tổ chức các nhóm làm việc hiệu quả.

Ngoài ra, phương pháp trắc nghiệm cũng có những hạn chế nhất định như:

- Một bài thi trắc nghiệm của bất cứ một ứng viên nào dù đạt được mức điểm cao nhất cũng chưa chắc đưa đến một sự suy đoán chính xác hoàn toàn về khả năng, tài khéo léo, cá tính... của ứng viên.
- Không cho biết tại sao ứng viên đạt được số điểm đó.
- Hiệu quả trắc nghiệm phụ thuộc nhiều vào độ chính xác của các dữ kiện mà ứng viên cung cấp.

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

-Trắc nghiệm về tri thức hiểu biết

Loại trắc nghiệm này được sử dụng để đánh giá ứng viên về các kiến thức hiểu biết chung, về khả năng làm việc trí óc, khả năng tiếp thu, học hỏi các vấn đề mới. Trắc nghiệm về tri thức hiểu biết gồm có các bài trắc nghiệm tìm hiểu về kiến thức tổng quát, trí thông minh và các khả năng hiểu biết đặc biệt khác của ứng viên.

Trắc nghiệm về kiến thức tổng quát nhằm đánh giá trình độ hiểu biết tổng quát của ứng viên về toán học, văn học, địa lý, lịch sử, kinh tế, giáo dục, nghệ thuật, thể thao...

Trắc nghiệm trí thông minh: Đầu tiên loại trắc nghiệm này được áp dụng trong trường học để dự đoán khả năng thành công trong học tập của học sinh, sinh viên. Sau đó, loại trắc nghiệm này được áp dụng vào trong lĩnh vực tuyển dụng nhằm lựa chọn những ứng viên thông minh cho các chức vụ quan trọng hoặc để tiếp tục đào tạo chuẩn bị cho các chức vụ quan trọng sau này. Trí thông minh của ứng viên thường được đánh giá thông qua chỉ số IQ,

thể hiện mức độ hiểu biết về xã hội, tự nhiên, khả năng tư duy toán học, logic, óc phán đoán, nhanh nhạy tìm ra vấn đề...

Trắc nghiệm các khả năng hiểu biết đặc biệt của ứng viên

Đây là loại trắc nghiệm được sử dụng để tìm hiểu các khả năng hiểu biết đặc biệt khác của ứng viên như khả năng suy luận, quy nạp, phân tích, hùng biện, trí nhớ hay khả năng tính toán. Ví dụ: Trong trắc nghiệm tìm hiểu về trí nhớ, ứng viên được yêu cầu nhắc lại một loạt con số hoặc các từ rời rạc khi nghe đọc một lần. Các khả năng hiểu biết đặc biệt ảnh hưởng rất lớn đến khả năng thành công trong nghề nghiệp tương ứng vì khi có năng khiếu con người thường say mê và dễ dàng thực hiện công việc hơn những người khác.

- Trắc nghiệm về sự khéo léo và thể lực của ứng viên

Đánh giá khéo léo của ứng viên được thể hiện qua các bài tập tìm hiểu về sự khéo léo của bàn tay, sự thuần thục và mềm mại của các chuyển động... Trắc nghiệm đánh giá sự khéo léo của ứng viên thường được áp dụng để tuyển chọn nhân viên thực hiện các công việc ở dây chuyền lắp ráp thiết bị điện tử, các công việc của thợ thủ công...

Đánh giá thể lực của ứng viên được thực hiện qua các bài tập về khả năng chịu đựng, mức độ dẻo dai, trọng lượng tối đa có thể dịch chuyển... của ứng viên. Loại kiểm tra, trắc nghiệm này thường áp dụng để tuyển nhân viên vào làm các công việc có yêu cầu sức khỏe tốt như lái xe, phi công...

- Trắc nghiệm tâm lý

Trắc nghiệm tâm lý là loại trắc nghiệm đóng vai trò quan trọng trong việc tuyển chọn, sắp xếp cũng như chuyển nhân viên. Trắc nghiệm tâm lý giúp nhà quản trị hiểu được động thái và thái độ ứng xử của ứng viên như hướng nội – hướng ngoại, rụt rè, nhút nhát, ích kỷ, ít nói, sự trung thực, linh hoạt, cẩn thận trong công việc... Ngoài ra, trắc nghiệm xúc cảm (EQ – Emotional Quotient) được sử dụng khá phổ biến nhằm đánh giá trạng thái tình cảm và khả năng xử lý vấn đề trong những hoàn cảnh khác nhau của ứng viên.

Tuy nhiên, cần lưu ý rằng loại trắc nghiệm tâm lý có thể có độ tin cậy không cao, kết quả của bài trắc nghiệm có thể không liên hệ chặt chẽ với kết quả thực hiện công việc của ứng viên. Để đạt được kết quả chính xác hơn, người ta thường cho ứng viên tham dự một kỳ thi trắc nghiệm cá nhân, sau đó căn cứ vào kết quả để xếp các cá nhân có đặc điểm tương tự vào một nhóm và cho nhóm đó làm kỳ thi trắc nghiệm thứ hai gọi là trắc nghiệm nhóm. Một bài thi trắc nghiệm tâm lý được coi là đáng tin cậy nếu kết quả của ứng viên trong kỳ thi trắc nghiệm nhóm được xem như cố định hoặc không bị sai lệch nhiều so với kết quả của bài thi trắc nghiệm cá nhân.

- Trắc nghiệm về cá tính

Sau khi nghiên cứu nhiều trường hợp điển hình, người ta đưa đến kết luận là hầu hết những nhân viên chấp hành bị thất bại trong hoạt động quản trị, không phải vì họ thiếu khả năng mà vì cá tính của họ quá phức tạp và sai lệch. Nếu nguyên nhân thất bại bắt nguồn từ bản chất cá tính thì quả thực là nguy hiểm, bởi vì muốn cải thiện cá tính bẩm sinh không thể thực hiện được một sớm một chiều.

Mục đích của các bài trắc nghiệm cá tính là tìm hiểu tính cách, khí chất của từng ứng viên. Thực tế luôn tồn tại những người có tính nết, bản chất khác nhau: Người gọn việc, kẻ đại lãn, người bao biện, kẻ bàng quan; người dễ bảo, kẻ gai góc; người bốc đồng, kẻ nhu nhược; người trầm tĩnh, kẻ ba hoa; người tí mỉ, kẻ đại khái...

- Trắc nghiệm về sở thích

Các sở thích thường là ổn định trong một thời gian dài và gắn liền với sự thành công trong một số lĩnh vực. Mục tiêu chủ yếu của trắc nghiệm sở thích là hướng dẫn và cố vấn hướng nghiệp. Trắc nghiệm sở thích thường được dùng để tìm hiểu các ngành nghề, nơi làm việc phù hợp nhất đối với ứng viên. Khi công việc, điều kiện làm việc thích hợp với sở thích, ứng viên sẽ dễ ham mê công việc, có khả năng thực hiện công việc tốt hơn, ít bỏ việc hơn.

- Trắc nghiệm thành tích: Trắc nghiệm về thành tích là đánh giá xem các cá nhân nắm vững nghề nghiệp, hiểu biết nghề đến mức nào, thành tích của họ đạt cao hay thấp như thời gian hoàn thành công việc, điểm bài thi, bài kiểm tra. Ví dụ: Kiểm tra trắc nghiệm tìm hiểu kiến thức của ứng viên về tài chính, kinh tế, nhân sự... cần thiết để thực hiện công việc hoặc mức độ thuần thục của ứng viên khi sử dụng các trang bị, dụng cụ tại nơi làm việc. Trong nhiều trường hợp, tổ chức không trực tiếp tuyển được ứng viên từ thị trường mà phải tuyển sinh để đào tạo, huấn luyện. Cuối khóa học sẽ áp dụng hình thức kiểm tra, trắc nghiệm thành tích để ra quyết định tuyển chọn. Điểm số của bài trắc nghiệm thường dự báo khá chính xác kiến thức và kinh nghiệm thực tế của ứng viên trong thực hiện công việc.

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

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

Bước 4: Phỏng vấn tuyển chọn

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

1. Mục tiêu của phỏng vấn trong tuyển chọn

- Để thu thập các thông tin về người xin việc: Các thông tin thu thập được từ các công cụ tuyển chọn khác có thể chưa đủ, chưa rõ ràng. Qua quá trình phỏng vấn, các thông tin sẽ được thu thập đầy đủ, giải thích rõ ràng và cặn kẽ hơn. Thông qua phỏng vấn tổ chức có thể thu thập được các thông tin liên quan đến ứng viên như: mức độ hiểu biết về công việc; nhiệt tình, tận tâm trong công việc; kỹ năng, năng khiếu; động cơ, quá trình công tác; tài năng, óc thông minh, trí phán đoán; diện mạo, tác phong; tính tình, khả năng hòa đồng với người khác; các hạn chế...

- Giới thiệu về tổ chức: Qua phỏng vấn các nhà tuyển chọn có thể giới thiệu về tổ chức mình, làm cho người xin việc hiểu rõ hơn về mặt mạnh, ưu thế của tổ chức. Đồng thời trong quá trình phỏng vấn các nhà tuyển chọn cung cấp cho ứng viên các thông tin về tổ chức như:

Mục tiêu của tổ chức, cơ cấu bộ máy quản lý, các chính sách về nhân sự, các cơ hội thăng tiến, thách thức tiềm tàng, điều kiện làm việc...

2. Người phụ trách phỏng vấn

Mỗi tổ chức áp dụng chính sách khác nhau trong việc cử người phụ trách phỏng vấn. Việc quyết định cử người phụ trách phỏng vấn phụ thuộc vào loại công việc hoặc chức vụ mà ứng viên sẽ đảm nhiệm.

Đối với một số công việc hay chức vụ cao và quan trọng, Tổng Giám đốc thường thực hiện cả phỏng vấn sơ bộ và phỏng vấn sâu.

Đối với những chức vụ hay công việc không có tầm quan trọng thì Tổng giám đốc thường không tham gia vào quá trình phỏng vấn, mà chỉ là người phê chuẩn những quyết định tuyển chọn ứng viên.

Đối với những ứng viên được tuyển chọn vào các chức vụ thấp thì người phụ trách trực tiếp của ứng viên sau này sẽ thực hiện phỏng vấn là phù hợp nhất, vì người phụ trách bộ phận là người hiểu rõ cần phải tuyển chọn loại nhân viên nào và biết rõ ứng viên nào thích hợp với hoạt động của bộ phận nói riêng và của tổ chức nói chung.

Ngày nay để tránh những thiếu sót đáng tiếc trong nghiệp vụ phỏng vấn, các tổ chức có khuynh hướng đào tạo phỏng vấn viên chuyên nghiệp. Công việc đào tạo phỏng vấn viên chuyên nghiệp rất cần thiết, vì khi được huấn luyện, những phỏng vấn viên này có thể đúc rút được những điểm chính yếu cần phải biết, cần phải diễn dịch, cần phải phối hợp và chứng minh, cũng như tránh được những thiếu sót, để đưa ra được những nhận xét khách quan về một ứng viên.

Để công tác phỏng vấn đạt hiệu quả, tổ chức cần tổ chức các khóa huấn luyện bồi dưỡng cho tổng giám đốc, giám đốc nhân sự, trưởng bộ phận.

3. Các loại phỏng vấn

Hiện nay người ta thường áp dụng nhiều loại phỏng vấn để thu thập thông tin của các ứng viên. Nhưng về cơ bản, có hai loại phỏng vấn thường được áp dụng trong tuyển chọn nhân viên đó là phỏng vấn theo mẫu và phỏng vấn không hướng dẫn trước hay còn gọi là phỏng vấn không theo bài bản soạn sẵn.

- Phỏng vấn theo mẫu

Phỏng vấn theo mẫu là hình thức phỏng vấn mà các câu hỏi được thiết kế sẵn từ trước theo yêu cầu của công việc, phỏng vấn theo mẫu là hình thức các câu hỏi đều được chuẩn bị kỹ để người đi phỏng vấn hỏi và các câu trả lời của người xin việc. Quá trình phỏng vấn được thực hiện bằng cách người phỏng vấn đọc to các câu hỏi và câu trả lời để người xin việc lựa chọn và xác định câu trả lời đúng nhất của mình. Phỏng vấn theo mẫu rất hữu ích khi tổ chức muốn tuyển nhiều ứng viên vào cùng một công việc. Loại phỏng vấn này có ưu điểm sau:

- Có thể tiên đoán ứng viên sẽ thành công trong một lĩnh vực nào đó
- Phỏng vấn viên chỉ cần dựa vào các bảng phỏng vấn mẫu để khám phá các tin tức có giá trị và các dữ kiện khá chính xác
- Biết ứng viên sẽ làm được gì và có thể làm được gì
- Giảm thiểu những sai sót trong đánh giá ứng viên.

- Phỏng vấn không chỉ dẫn

Là loại phỏng vấn kiểu nói chuyện không có bản câu hỏi kèm theo. Sau khi nghiên cứu bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc và hồ sơ của ứng viên, người phỏng vấn sẽ ghi lại những điểm mạnh, điểm yếu của ứng viên và những điểm chưa rõ cần được làm sáng tỏ trong phỏng vấn. Phỏng vấn viên có thể hỏi những câu hỏi chung chung như: “Anh chị có thể cho biết những kinh nghiệm của mình trong công việc cũ?”... Ứng viên được trình bày tự do, hầu như không bị gián đoạn, ngắt quãng, phỏng vấn viên thường lắng nghe chăm chú, không tranh luận, ít thay đổi đề tài một cách đột ngột và thường có những câu hỏi để khuyến khích ứng viên nói thêm như: “Thực ra sự việc như thế nào?” “Anh chị nghĩ gì về việc đó?”... Người phỏng vấn thường căn cứ vào câu trả lời trước của ứng viên để đặt câu hỏi tiếp theo nên nội dung của các câu hỏi có thể thay đổi theo nhiều hướng khác nhau. Phỏng vấn viên có thể đặt ra nhiều câu hỏi hoàn toàn khác nhau cho những ứng viên khác nhau của cùng một công việc.

Loại hình phỏng vấn này thường tốn nhiều thời gian, mức độ tin cậy và chính xác không cao do chịu ảnh hưởng tính chủ quan của người phỏng vấn và thường áp dụng để phỏng vấn các ứng viên vào các chức vụ cao trong tổ chức.

- Phỏng vấn tình huống

Phỏng vấn theo tình huống là quá trình người phỏng vấn yêu cầu các ứng viên phải trả lời về cách ứng xử hay cách thực hiện, xử lý các công việc theo các tình huống giả định hoặc các tình huống có thật trong thực tế, mà những người phỏng vấn đặt ra. Các tình huống được xây dựng căn cứ vào quyền hạn, trách nhiệm, điều kiện làm việc, các mối quan hệ trong công việc thực tế. Ví dụ, tình huống đặt ra đối với ứng viên vào công việc chăm sóc khách hàng sử dụng dịch vụ viễn thông: “Anh (chị) sẽ làm gì khi khách hàng phàn nàn rằng thuê bao của khách hàng thường xuyên bị sự cố?”.

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

4. Các phương pháp phỏng vấn

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

- *Phỏng vấn căng thẳng*: Phỏng vấn căng thẳng là hình thức phỏng vấn mà trong đó người phỏng vấn đưa ra các câu hỏi có tính chất nặng nề, mang nhiều nét của sự chất vấn, hoặc cường độ hỏi dồn dập. Loại phỏng vấn này được sử dụng nhằm đánh giá mức độ nhạy cảm của 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 thực hiện hình thức phỏng vấn này không khéo có thể dẫn tới tình trạng xúc phạm ứng viên quá đáng, hoặc gây ra những giận dữ, xung đột không kiểm soát được.

Trong loại phỏng vấn này đòi hỏi các phỏng vấn viên có trình độ và nghiệp vụ chuyên môn cao và chỉ áp dụng trong những trường hợp thật cần thiết theo yêu cầu của công việc.

- Phỏng vấn cá nhân và phỏng vấn nhóm

Phòng vấn cá nhân là chỉ có một người phỏng vấn một người. Đây là phương pháp khá phổ biến. Tuy nhiên có công ty vừa áp dụng phỏng vấn cá nhân vừa phỏng vấn nhóm.

Phòng vấn nhóm là hình thức phỏng vấn mà một người hỏi cùng lúc đối với nhiều người. Loại phỏng vấn này giúp doanh nghiệp có thể thu thập được nhiều thông tin hay tránh được các thông tin trùng lặp mà các ứng viên đều có, mà không cần hỏi riêng từng người một. Với phương pháp phỏng vấn này, phỏng vấn viên sẽ có dịp quan sát dễ dàng và khách quan từng ứng viên. Mặt khác, ứng viên sẽ cảm thấy tự nhiên hơn và có dịp đưa ra những quan niệm những ý tưởng cùng những nhận xét của họ. Đây là dịp phỏng vấn viên có thể rà soát xem những nhận xét của mình về ứng viên trong lần phỏng vấn cá nhân có chính xác không và đồng thời cũng là dịp để so sánh đối chiếu xem ai là người có khả năng hơn.

5. Các nguyên tắc phỏng vấn

Để phỏng vấn đảm bảo tính khách quan, trung thực, đáng tin cậy và có hiệu quả cao, cần chú ý các nguyên tắc phỏng vấn sau:

1. Chuẩn bị tốt cho cuộc phỏng vấn. Trước khi phỏng vấn cần xem xét lại bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc, hồ sơ của 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 câu hỏi cần thực hiện.

2. Tạo ra 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. Tôn trọng nhân cách, quyền lợi của người bị phỏng vấn, tránh thái độ ban ơn. Phỏng vấn viên cần có tính hài hước, khả năng suy đoán, tính khách quan và không nên có quan điểm thái quá về các vấn đề.

3. Lắng nghe chăm chú, cố gắng hiểu người bị phỏng vấn nói gì, tránh cãi lý, không bị lôi cuốn vào các câu chuyện gẫu và khuyến khích người bị phỏng vấn nói nhiều.

4. Quan tâm đến sự thay đổi động thái, cử chỉ, hành động của ứng viên để hiểu được quan điểm, tình cảm của ứng viên. Nên quan sát xem người bị phỏng vấn có các cử động tiêu biểu gì kiểu múa tay, rung đùi, run rẩy, gãi tai hay có phản ứng hoặc sự thay đổi nào của nét mặt khi đề cập đến các vấn đề phức tạp trong công việc.

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

6. Sử dụng các câu hỏi có hiệu quả, đặt câu hỏi chính xác, đơn giản. Tỏ ra bình tĩnh, nhẹ nhàng, nói dễ hiểu, rõ ràng, dễ nghe, tránh lối nói chữ, không đặt những câu hỏi để người bị phỏng vấn chỉ trả lời “có”, hoặc “không”. Phỏng vấn viên nên tỏ ra bình tĩnh, nhẹ nhàng khi đặt câu hỏi, không nên nói quá to, cũng không nên nói quá nhỏ khiến ứng viên phải lo lắng hoặc không hiểu được phỏng vấn viên định nói gì.

7. Ghi chép cẩn thận: Trong quá trình phỏng vấn, cần ghi lại các dữ liệu, thông tin thực tế và các đánh giá suy luận của các phỏng vấn viên. Cần chú ý phân biệt và để riêng các yếu tố, sự kiện với các suy luận, đánh giá của phỏng vấn viên và nên có sự so sánh về đánh giá của các phỏng vấn viên khác.

8. Cố gắng tránh các thiên kiến, 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. Cho phép ứng viên được đặt câu hỏi để tìm hiểu thêm về doanh nghiệp và công việc nhưng phỏng vấn viên cần chủ động được tình huống để đạt được mục đích của phỏng vấn, tránh tình trạng đề ứng viên nói dông dài về những vấn đề không quan trọng.

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. Không vội vã, bình tĩnh xem xét kỹ lưỡng các thông tin trước khi ra quyết định. Nên có các chương trình huấn luyện về phỏng vấn định kỳ đối với các quản trị gia thường xuyên thực hiện công tác phỏng vấn.

Bước 5: Thẩm tra các thông tin thu được trong quá trình tuyển chọn

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

Bước 6: Khám sức khỏe và đánh giá thể lực của các ứng viên

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

Bước 7: Tham quan công việc

Những người xin việc luôn có kỳ vọng về sự thỏa mãn công việc. Nếu doanh nghiệp làm cho người lao động thất vọng bởi họ không có đầy đủ các thông tin về công việc thì sẽ gây rất nhiều bất lợi cho người mới đến nhận công việc. Do đó để tạo điều kiện cho những người xin việc đưa ra những quyết định cuối cùng về việc làm thì tổ chức có thể cho những ứng viên tham quan hoặc nghe giải thích đầy đủ về các công việc mà sau khi được tuyển dụng họ sẽ phải làm. Điều này giúp cho người lao động biết được một cách khá chi tiết về công việc như: mức độ phức tạp của công việc, tình hình thu nhập, sự thỏa mãn đối với công việc, các điều kiện làm việc khác... Qua đó người tham gia dự tuyển sẽ nắm được những gì họ phải thực hiện trong tương lai để khỏi phải ngỡ ngàng khi gặp những điều không phù hợp với suy nghĩ của họ.

Bước 8: Ra quyết định tuyển chọn (tuyển dụng)

Sau khi đã thực hiện đầy đủ các bước trên đây và các thông tin tuyển dụng đã đảm bảo theo đúng yêu cầu tuyển chọn đề ra thì hội đồng tuyển chọn sẽ ra quyết định tuyển dụng đối với người xin việc. Cơ sở của việc ra quyết định này là dựa vào phương pháp đánh giá chủ quan theo thủ tục loại trừ dần và theo kết quả đánh giá của phỏng vấn và trắc nghiệm.

4.5. ĐÁNH GIÁ HIỆU QUẢ CỦA HOẠT ĐỘNG TUYỂN DỤNG

Trong quá trình tuyển dụng, có bốn khả năng có thể xảy ra cho mỗi ứng viên:

Năng lực hoàn thành công việc của ứng viên	Quyết định tuyển chọn	
	Loại bỏ	Tuyển dụng

Tốt	(2) Sai lầm (Đánh giá quá thấp)	(1) Chính xác
Không tốt	(3) Chính xác	(4) Sai lầm (Đánh giá quá cao)

Ô số 1 và ô số 3 chỉ các quyết định tuyển dụng chính xác: tuyển ứng viên có khả năng thực hiện tốt công việc và loại bỏ những ứng viên không có khả năng thực hiện công việc.

Trong ô số 2, nhà quản trị đã đánh giá ứng viên thấp hơn khả năng thực tế. Có thể vì một biểu hiện sơ suất nào đó của ứng viên, đôi khi hoàn toàn không liên quan đến khả năng thực hiện công việc, lại làm cho nhà quản trị không hài lòng và ứng viên bị loại.

Nhìn chung trong thực tế, sai lầm này ít khi được phát hiện và rất khó đo lường được sự thiệt hại của doanh nghiệp do để mất những ứng viên giỏi, trừ phi ứng viên đó trở thành một người nổi tiếng sau này.

Ngược lại trong ô số 4, nhà quản trị đã đánh giá nhân viên quá cao, thu nhận vào trong tổ chức, doanh nghiệp những nhân viên không phù hợp, thực hiện công việc ở mức yếu kém. Điều này thường xảy ra khi thái độ, tác phong, diện mạo, sở thích hoặc một số yếu tố nào đó của ứng viên đã gây ấn tượng rất tốt cho nhà quản trị, hoặc ứng viên đã khéo léo che giấu những điểm yếu kém của mình, hoặc nhà quản trị chưa có kinh nghiệm trong lĩnh vực tuyển. Thiệt hại do sai lầm đánh giá ứng viên quá cao có thể thấy rõ qua chất lượng thực hiện công việc của nhân viên mới, phí tổn do phải tuyển ứng viên mới, qua những ảnh hưởng không tốt về đạo đức tác phong, kỷ luật lao động... của nhân viên mới đối với các nhân viên cũ trong doanh nghiệp.

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

- Chi phí cho các hoạt động tuyển dụng và chi phí cho một lần tuyển. Chi phí này bao gồm tất cả các khoản liên quan đến tuyển dụng như chi phí thuê dịch vụ tuyển, quảng cáo, v.v...

- Số lượng và chất lượng các hồ sơ xin tuyển
- Hệ số giữa số nhân viên mới tuyển và số đã được đề nghị tuyển
- Số lượng ứng viên chấp nhận và số lượng ứng viên từ chối chấp nhận công việc ở một mức lương nhất định
- Kết quả thực hiện công việc của các nhân viên mới được tuyển
- Số lượng nhân viên mới bỏ việc

Nên lưu ý phân tích hiệu quả của các nguồn tuyển dụng khác nhau (quảng cáo giới thiệu của nhân viên trong doanh nghiệp, thông qua các trung tâm dịch vụ lao động, tuyển sinh viên tốt nghiệp từ các trường đại học, v.v...). Mỗi nguồn tuyển chọn thường sẽ có một kết quả khác nhau về mức độ thành công của các ứng viên và các chi phí tuyển đối với một nhân viên. Những phân tích như vậy sẽ giúp cho doanh nghiệp đề ra các chính sách và biện pháp tương ứng nâng cao hoạt động của hiệu quả tuyển dụng trong tương lai.

4.6. ĐỊNH HƯỚNG VÀ BỐ TRÍ NHÂN LỰC

Bố trí nhân lực bao gồm: các hoạt động định hướng (hay còn gọi là hòa nhập) đối với người lao động khi bố trí họ vào vị trí làm việc mới, bố trí lại lao động thông qua chuyển, đề bạt và xuống chức hay còn gọi là quá trình biên chế nội bộ doanh nghiệp. Tổ chức sẽ động viên được sự đóng góp của người lao động ở mức cao nhất, nếu quá trình bố trí nhân lực được thực hiện có chủ định và hợp lý. Mặt khác, các dạng của thôi việc như: giãn thợ, sa thải, tự thôi việc cũng thường gây ra những tổn thất, khó khăn nhất định cho cả hai phía và do đó cũng đòi hỏi phải thực hiện một cách chủ động và có hiệu quả tới mức có thể nhất.

4.6.1. Định hướng

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

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

Một chương trình định hướng được thiết kế và thực hiện tốt sẽ tạo điều kiện giúp người lao động mới rút ngắn thời gian làm quen với công việc, nhanh chóng đạt năng suất lao động cao, giảm chi phí nhập việc. Đồng thời một chương trình định hướng tốt sẽ giúp người lao động mới rút ngắn thời gian hòa nhập vào cuộc sống lao động tại doanh nghiệp, nhanh chóng làm quen với môi trường lao động mới, có ảnh hưởng tích cực tới đạo đức và hành vi của người lao động, góp phần lôi cuốn họ thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp, tạo ra sự đồng lòng, tự nguyện giữa người lao động và doanh nghiệp. Với một chương trình định hướng có hiệu quả, số người di chuyển khỏi doanh nghiệp từ những ngày tháng đầu tiên cũng giảm rõ rệt và nhờ đó mà giảm được các chi phí liên quan.

Nội dung của chương trình định hướng

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

Những vấn đề của doanh nghiệp, gồm:

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

Những vấn đề quyền lợi của nhân viên, gồm:

- Chính sách về tiền công, tiền lương

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

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

Giới thiệu nhiệm vụ, công việc, gồm:

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

Các nội dung định hướng nêu trên có thể được cung cấp cho nhân viên mới một cách liên tục trong vài giờ hoặc kéo dài trong vài tuần đầu tiên bằng cách sử dụng kết hợp nhiều phương pháp khác nhau như: phỏng vấn, gặp gỡ và thảo luận theo nhóm, sử dụng sổ tay nhân viên, xem video, tham quan. Khi thiết kế và thực hiện chương trình định hướng cần chú ý các điểm sau:

- Các nội dung định hướng, thời gian và phương pháp thực hiện cần được thiết kế và lập thành chương trình, in thành văn bản và gửi tới từng nhân viên mới và những người có liên quan (lãnh đạo trực tiếp, người đỡ đầu, bộ phận quản lý nguồn nhân lực...) để thực hiện.
- Những ấn tượng và kỳ vọng cần đạt được trong chương trình phải được thiết kế một cách cẩn thận.
- Lượng thông tin được cung cấp trong chương trình định hướng không nên quá nhiều, cũng không nên quá sơ sài.
- Mỗi nhân viên mới cần được giúp đỡ bởi một người đỡ đầu.

Vai trò quan trọng của người lãnh đạo trực tiếp phải được thể hiện thông qua sự ủng hộ chương trình định hướng của công ty hoặc trực tiếp thực hiện và tham gia thực hiện các hoạt động định hướng của công ty.

Cần kết hợp sử dụng các thông tin bằng miệng và các thông tin bằng văn bản. Ngày nay, các thông tin bằng văn bản thường có xu hướng được thể hiện dưới dạng *Sổ tay nhân viên*.

4.6.2. Quá trình biên chế nội bộ

Quá trình biên chế nội bộ là quá trình bố trí lại người lao động trong nội bộ tổ chức nhằm xếp đúng người vào đúng việc. Mục tiêu của biên chế nội bộ doanh nghiệp là để đáp ứng yêu cầu của sản xuất kinh doanh và làm cho các nhu cầu trưởng thành và phát triển của cá nhân phù hợp với các yêu cầu của tổ chức. Biên chế nội bộ tổ chức bao gồm chuyển, đề bạt và xuống chức.

4.6.2.1. Chuyển chuyển

Chuyển chuyển là việc chuyển người lao động từ công việc này sang công việc khác hoặc từ địa dư này sang địa dư khác.

Thuyên chuyển có thể xuất phát từ phía tổ chức, đó là việc một nhân viên trong tổ chức có thể được giao nhiệm vụ mới, hay chuyển từ một công việc này sang công việc khác, từ phòng này sang phòng khác, từ nơi làm việc này sang nơi làm việc khác... Cũng có thể việc thuyên chuyển do tự nhân viên đề xuất và được tổ chức chấp thuận.

Từ phía tổ chức, thuyên chuyển có thể được thực hiện do những lý do sau:

- Để điều hòa nhân lực giữa các bộ phận hoặc để cắt giảm chi phí ở những bộ phận mà công việc kinh doanh đang bị suy giảm.

- Để lấp các vị trí việc làm còn trống do các lý do như mở rộng sản xuất, chuyển đi, về hưu, chấm dứt hợp đồng...

- Để khắc phục những sai sót trong bố trí lao động.

Căn cứ vào mục tiêu của tổ chức, có các dạng thuyên chuyển như:

- Thuyên chuyển sản xuất: do nhu cầu của sản xuất, để điều hòa lao động, để tránh phải giãn thợ.

- Thuyên chuyển thay thế: để lấp vào vị trí việc làm còn trống

- Thuyên chuyển để khắc phục những sai sót: Để khắc phục các sai sót trong tuyển chọn hay bố trí lao động.

Xét về mặt thời gian, có hai dạng thuyên chuyển là:

- Thuyên chuyển tạm thời: thuyên chuyển trong một thời gian ngắn để điều hòa lao động, tạm dụng lao động tạm thời...

- Thuyên chuyển lâu dài: Thuyên chuyển trong một thời gian dài để đáp ứng nhu cầu sản xuất kinh doanh, để khắc phục sai sót trong bố trí lao động, để tận dụng năng lực của cán bộ...

Để quản lý có hiệu quả quá trình thuyên chuyển, tổ chức cần đề ra các chính sách và các quy định cụ thể về thuyên chuyển, trong đó cần lưu ý một số vấn đề sau:

- Cần quy định rõ về người có quyền đề xuất việc thuyên chuyển, người có quyền và chịu trách nhiệm về việc ra quyết định thuyên chuyển. Thông thường, các cán bộ lãnh đạo bộ phận, những người quản lý là người có quyền đề xuất việc thuyên chuyển, phòng nguồn nhân lực có vai trò điều tiết, xem xét các vấn đề cũng như trực tiếp đề xuất việc thuyên chuyển, quyền quyết định thường thuộc về cấp lãnh đạo cấp cao trong doanh nghiệp.

- Khi thuyên chuyển, cần đảm bảo sự phù hợp giữa trình độ của người lao động và vị trí làm việc mới, thực hiện các hoạt động đào tạo và phát triển để cung cấp các kiến thức và kỹ năng cần thiết cho người lao động.

- Khi thuyên chuyển, cần lưu ý mối quan hệ giữa mức tiền công hiện tại của người lao động với mức tiền công ở vị trí làm việc mới.

- Việc thuyên chuyển đối với những “người lao động có vấn đề” cần phải được thực hiện bởi các thủ tục chặt chẽ, phải có các biện pháp giáo dục trước khi thuyên chuyển, phải được người lãnh đạo ở bộ phận mới chấp nhận.

- Việc thuyên chuyển nhân viên đến các nơi làm việc khác nhau đòi hỏi người quản lý phải tính đến yếu tố chi phí, và các vấn đề xã hội kéo theo như cuộc sống của gia đình nhân viên, chỗ ăn ở của họ...

4.6.2.2. Đề bạt cán bộ

Đề bạt (thăng tiến) là việc đưa người lao động vào một vị trí việc làm có tiền lương cao hơn, có uy tín và trách nhiệm lớn hơn, có các điều kiện làm việc tốt hơn và các cơ hội phát triển nhiều hơn.

Mục đích của đề bạt (thăng tiến) là biên chế người lao động vào một vị trí làm việc còn trống mà vị trí đó được doanh nghiệp đánh giá là có giá trị cao hơn vị trí cũ của họ, nhằm đáp ứng nhu cầu biên chế cán bộ và phát triển của doanh nghiệp, đồng thời để đáp ứng nhu cầu phát triển của cá nhân người lao động.

Đề bạt có hai dạng đề bạt ngang và đề bạt thẳng.

Đề bạt ngang là việc chuyển người lao động từ một vị trí làm việc ở một bộ phận này đến một vị trí làm việc có cấp bậc cao hơn hoặc tương đương ở một bộ phận khác.

Đề bạt thẳng là việc chuyển người lao động từ một vị trí việc làm hiện tại tới một vị trí cao hơn trong cùng một bộ phận.

Các hoạt động đề bạt nếu được tổ chức và quản lý tốt sẽ đem lại nhiều tác dụng tích cực đối với cả người lao động và doanh nghiệp:

- Đáp ứng nhu cầu về nhân lực và phát triển của doanh nghiệp, đồng thời sử dụng được tài năng của người lao động.

- Khuyến khích được người lao động làm việc tốt nhất theo khả năng của mình và phấn đấu nâng cao trình độ nghề nghiệp.

- Giúp cho doanh nghiệp có thể giữ được những người lao động giỏi, có tài năng và thu hút những người lao động giỏi đến với doanh nghiệp.

Các quyết định đề bạt cần được đưa ra trước hết trên cơ sở yêu cầu của công việc, tức là cần phải có các vị trí trống đang cần được biên chế người lao động và yêu cầu của các vị trí đó đối với người thực hiện công việc về trình độ đào tạo, kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm và các phẩm chất cần thiết.

Tuy nhiên, một người lao động chỉ có thể được đề bạt khi năng lực làm việc của họ đáp ứng được yêu cầu đó. Năng lực làm việc của một người thì không chỉ thể hiện ở thành tích đạt được mà còn ở tiềm năng của người đó. Thâm niên chỉ là yếu tố xem xét khi các điều kiện khác là như nhau.

Sau đây là một số phương pháp hay công cụ có thể sử dụng trong quá trình đề bạt cán bộ:

- *Bậc thang phát triển nghề nghiệp*: Là sơ đồ mô tả sự di chuyển ngang dọc của công nhân viên từ vị trí công việc này lên vị trí công việc khác trong khuôn khổ doanh nghiệp. Bậc thang phát triển nghề nghiệp giúp nhân viên nhìn thấy trước những vị trí công tác mà mình sẽ trải qua, từ đó để họ có kế hoạch phát triển năng lực cá nhân trong tương lai. Đây cũng là công cụ rất hữu ích cho cán bộ quản trị nhân lực trong tổ chức bố trí cán bộ cũng như công tác đào tạo trong doanh nghiệp.

Hơn nữa khi bậc thang phát triển nghề nghiệp đã được phổ biến rộng rãi trong tất cả nhân viên thì sẽ hạn chế những trường hợp thối lùi, hay kìm hãm sự tiến thủ của một cá nhân nào đó trong doanh nghiệp.

- *Phòng vấn và kiểm tra*: Phòng vấn được sử dụng rộng rãi để tạo cơ hội cho các ứng cử viên thể hiện sự quan tâm đến những vị trí công tác cao hơn và để đánh giá, ra các quyết định đề bạt.

- *Đánh giá của đồng nghiệp*: Là sự đánh giá kết quả công việc của nhân viên qua ý kiến của những người ở cùng cấp độ. Nhiều nghiên cứu đã chỉ ra rằng đánh giá của bạn đồng nghiệp là tương đối công bằng và chính xác, song thực tế vẫn chưa có nhiều doanh nghiệp áp dụng phương pháp này trong quá trình đề bạt cán bộ.

- *Trung tâm đánh giá*: Tức là doanh nghiệp có một trung tâm phục vụ cho quá trình ra quyết định đề bạt cán bộ của doanh nghiệp. Trong trung tâm này, các thông tin về các ứng cử viên được thu thập và phân tích một cách có hệ thống, trong đó việc kiểm tra, phỏng vấn, các thông tin phản hồi... là một trong các nguồn thông tin quan trọng. Quan điểm về trung tâm đánh giá đang ngày càng tỏ ra có hiệu quả, mặc dù chi phí để áp dụng nó là rất đắt.

Trong hoạt động đề bạt của doanh nghiệp, cũng cần xác định rõ ranh giới trách nhiệm của những cán bộ có liên quan trong việc thực hiện đề bạt. Tương tự như thuyền chuyển, thông thường các cán bộ lãnh đạo bộ phận có quyền đề xuất việc thăng tiến với sự tư vấn, hỗ trợ của bộ phận nhân sự, quyết định đề bạt cuối cùng thuộc về người lãnh đạo cấp cao.

4.6.2.3. Xuống chức

Xuống chức là việc đưa người lao động đến một vị trí việc làm có cương vị và tiền lương thấp hơn, có trách nhiệm và cơ hội ít hơn.

Xuống chức thường là kết quả của việc giảm biên chế hay kỷ luật, hoặc là để khắc phục việc bố trí lao động không đúng trước đó (do trình độ của cán bộ không đáp ứng hay do sức khỏe không đáp ứng được yêu cầu của công việc). Xuống chức thường gây ra những bức xúc cho người bị xuống chức. Họ có thể thấy mình bị phản bội, mất sự kính trọng của đồng nghiệp, ngượng ngùng, nổi giận và thất vọng. Do đó cần phải thực hiện một cách thận trọng.

Một cách có thể làm giảm sự tổn thương đối với người bị xuống chức là thiết lập ra một giai đoạn thử việc đối với người được thăng chức choán vào công việc của người bị xuống chức. Xuống chức phải được thực hiện trên cơ sở theo dõi và đánh giá chặt chẽ, công khai tình hình thực hiện công việc của người lao động. Đối với các doanh nghiệp có công đoàn, các thủ tục xuống chức cần được nêu rõ trong thỏa ước tập thể giữa công đoàn và cấp quản trị. Trong trường hợp xuống chức cần thông báo rõ lý do xuống chức cho công đoàn biết.

CÂU HỎI VÀ BÀI TẬP

1. Khái niệm tuyển dụng nhân lực, mô tả tóm tắt quá trình tuyển dụng nhân lực?
2. Vai trò của tuyển mộ? Tóm tắt quá trình tuyển mộ?
3. Phân tích các nguồn tuyển mộ, phương pháp tuyển mộ đối với từng nguồn?
4. Phân biệt tuyển mộ và tuyển chọn nhân lực? Tóm tắt quá trình tuyển chọn nhân lực?
5. Nếu trường phòng tuyển dụng yêu cầu anh chị phát triển một quá trình tuyển chọn để xác định và lựa chọn ứng viên nội bộ, anh chị sẽ thay đổi những bước nào trong quá trình tuyển chọn đã được mô tả trong chương này?
6. Các loại phỏng vấn sử dụng trong tuyển chọn nhân lực?
7. Tóm tắt nội dung quá trình phỏng vấn trong tuyển chọn nhân lực?
8. Nếu bạn đang phỏng vấn một ứng viên có triển vọng nhưng ứng viên có vẻ rất căng thẳng, bạn sẽ làm gì để ứng viên bình tĩnh?
9. Tại sao hoạt động định hướng công việc có thể giúp người lao động nhanh chóng làm quen với công việc và đạt năng suất lao động cao?

11. Trình bày các dạng truyền chuyển, đề bạt và những điều cần lưu ý khi thực hiện truyền chuyển, đề bạt?

12. Trình bày các dạng thôi việc và những vấn đề cần lưu ý?

13. Bài tập tình huống:

Ông Dũng, Trưởng phòng Tổ chức cán bộ và cô Hoa, cán bộ phụ trách tuyển dụng của một Công ty phải thực hiện cuộc phỏng vấn sơ bộ nhằm tuyển người cho chức vụ trợ lý giao tiếp nhân sự của Công ty. Người giữ chức vụ trợ lý giao tiếp nhân sự này sẽ phải thực hiện các hoạt động giao tiếp với công chúng, khách hàng, đôi khi phải thay mặt cho Công ty giải quyết một số vấn đề về quan hệ lao động trong Công ty. Do đó ứng viên được tuyển vào công việc này phải có khả năng giao tiếp tốt, hiểu biết tâm lý lao động và khách hàng, đồng thời cũng phải biết làm việc dưới áp lực cao. Ông Dũng và cô Hoa quyết định phỏng vấn riêng biệt sau đó sẽ đối chiếu kết quả phỏng vấn.

Cô Hoa đã tốt nghiệp đại học ngành Quản trị kinh doanh, mới được tuyển vào Công ty được 3 tháng. Hoa là người lịch sự, tế nhị, nhưng tính tình hơi lặng lẽ, nhút nhát. Trong các cuộc phỏng vấn, Hoa tỏ ra thích một ứng viên tên là Phương. Lúc mới bắt đầu phỏng vấn, Phương tỏ ra không được mạnh dạn. Vì bản thân cô Hoa cũng mới trải qua một loạt các cuộc phỏng vấn gay go trong quá trình xin việc làm nên Hoa tỏ ra rất thông cảm với Phương. Hoa đã khuyến khích Phương nói về sở thích của mình và cảm thấy Phương là một người khá thú vị. Phương cũng thích học ngoại ngữ, thích du lịch, có năng khiếu văn nghệ giống như Hoa. Khi Hoa hỏi về công việc, Phương trả lời là thích giao tiếp với khách hàng và cô cảm thấy rất thích hợp với công việc mới. Hoa ghi nhận xét về Phương:

- Thông minh, ăn mặc lịch sự, tính cách dễ chịu
- Có kiến thức và kinh nghiệm cần thiết phù hợp cho công việc
- Thể hiện nhiệt tình với công việc
- Có khả năng giao tiếp tốt

Theo Hoa, Phương hoàn toàn phù hợp với công việc đang cần tuyển, những ứng viên khác không tỏ ra nhiệt tình, thanh lịch và ít kinh nghiệm hơn so với Phương. Khi ông Dũng và cô Hoa bàn về kết quả phỏng vấn bước 1, cô Hoa muốn đề nghị Phương nhưng ông Dũng lại nói: “ Không được, khi tôi hỏi cô Phương mô tả lại kinh nghiệm tiếp xúc với những khách hàng khó tính, cô ấy trả lời là cô chỉ làm việc trong bộ phận văn phòng, chưa bao giờ tiếp xúc với khách hàng khó tính”. Theo ông Dũng, có một số ứng viên khác còn tỏ ra có kinh nghiệm phù hợp hơn so với cô Phương.

a. Cho biết, Cô Hoa đã mắc phải sai lầm gì trong phỏng vấn?

b. Ông Dũng cần làm gì để giúp cô Hoa tránh được các sai lầm trên?

13. Tổng đại lý Trung Thành chuyên cung cấp thực phẩm cho các nhà bán buôn. Nhân viên bán hàng qua điện thoại nhận đơn đặt hàng từ các nhà bán buôn sau đó lập đơn hàng gửi cho các nhà sản xuất tương ứng. Gần 50 trong số 80 nhân viên của Tổng đại lý làm việc trong bộ phận bán hàng qua điện thoại. Từ khi công việc đòi hỏi thời gian điện thoại dài hơn, thì công việc không còn thú vị nữa và số nhân viên thôi việc tăng cao.

Người quản lý của bộ phận bán hàng qua điện thoại đã làm một khảo sát và cáo trạng bộ phận nhân sự:

Hầu hết những người làm việc tại bộ phận được chia thành hai nhóm. Nhóm thứ nhất gồm những người đã làm việc được 2 năm và lâu hơn. Họ khá hài lòng và là những người bán hàng tốt đầu của chúng tôi. Nhóm còn lại là những người có thời gian làm việc dưới 2 năm. Số thôi việc hầu hết xuất phát từ nhóm này. Thực tế, trong 2 tháng đầu thì 1 trong số 3 nhân viên mới ra đi. Khi chúng tôi nói chuyện với những người thôi việc thì họ nói rằng họ không biết về thời gian họ phải mà việc trên điện thoại là bao lâu. Nói chung tôi hài lòng với chất lượng tuyển dụng của bộ phận nhân sự. Nhưng chúng tôi không thể tiếp tục với mức thôi việc cao như vậy. Những người giám sát của tôi đã phải mất nhiều thời gian để đào tạo các nhân viên mới. Bộ phận tuyển dụng cần phải làm gì để tuyển được những người lao động gắn bó hơn?

- Giả sử bạn là người được bộ phận nhân sự đề nghị tư vấn một số chiến lược để cải thiện quá trình tuyển chọn để tuyển được những nhân viên gắn bó hơn. Bạn có lời khuyên gì cho việc (a) kiểm tra và (b) thẩm tra thông tin?

- Bạn có tin rằng một cuộc phỏng vấn với người giám sát trong bộ phận đó có thể làm cho ứng viên hiểu công việc tốt hơn?

- Theo bạn người giám sát nên làm gì để ứng viên thực sự hiểu được công việc trước khi họ được tuyển dụng?

CHƯƠNG 5: TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG

5.1. KHÁI NIỆM ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG VÀ TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG

Một tổ chức chỉ có thể đạt được năng suất cao khi có những nhân viên làm việc tích cực và sáng tạo. Điều đó phụ thuộc rất nhiều vào cách thức và phương pháp mà những người quản lý sử dụng để tạo động lực cho nhân viên.

Động lực lao động là sự khao khát và tự nguyện của người lao động để tăng cường nỗ lực nhằm hướng tới việc đạt các mục tiêu của tổ chức. Động lực cá nhân là kết quả của rất nhiều nguồn lực hoạt động đồng thời trong con người và trong môi trường sống và làm việc của con người. Do đó, hành vi có động lực (hay hành vi được thúc đẩy, được khuyến khích) trong tổ chức là kết quả tổng hợp của sự kết hợp tác động của nhiều yếu tố như văn hóa của tổ chức, kiểu lãnh đạo, cấu trúc của tổ chức và các chính sách về nhân lực cũng như sự thực hiện các chính sách đó. Các yếu tố thuộc về cá nhân người lao động cũng đóng vai trò quan trọng trong việc tạo động lực làm việc cho chính họ, chẳng hạn: nhu cầu, mục đích, các quan niệm về giá trị...

Tạo động lực lao động là sự vận dụng một hệ thống chính sách, biện pháp, cách thức quản lý tác động tới người lao động làm cho họ có động lực trong công việc, làm cho họ hài lòng hơn với công việc và mong muốn được đóng góp cho tổ chức.

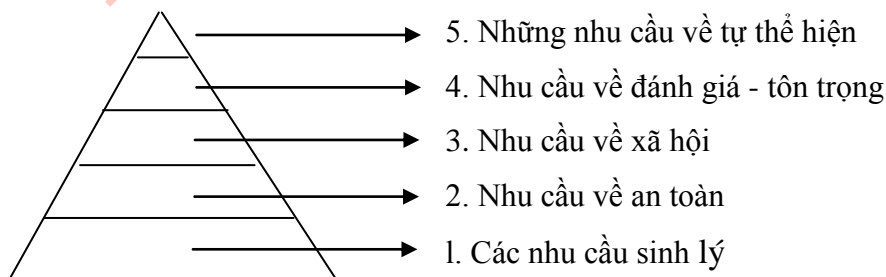
5.2. CÁC HỌC THUYẾT TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG

Có nhiều học thuyết về động lực trong lao động cho thấy có nhiều cách tiếp cận khác nhau về tạo động lực. Tuy nhiên, tất cả các học thuyết đều có một kết luận chung là: việc tăng cường động lực đối với người lao động sẽ dẫn đến nâng cao thành tích lao động và các thắng lợi lớn hơn của tổ chức. Sau đây là một số học thuyết cơ bản về tạo động lực lao động.

5.2.1 Thuyết cấp bậc nhu cầu của Abraham MASLOW

Nhu cầu của con người là một cảm giác, một trạng thái về sự thiếu thốn, sự trống trải về mặt vật chất và tinh thần mà họ mong muốn được đáp ứng.

Abraham Maslow đã nghiên cứu và cho rằng hành vi của con người bắt nguồn từ nhu cầu của họ. Các nhu cầu này được sắp xếp theo một thứ tự ưu tiên từ thấp tới cao căn cứ vào tầm quan trọng và chia thành 5 bậc như sau:



Chúng ta có thể giải thích về các nhu cầu này như sau:

- Các nhu cầu sinh lý: là những nhu cầu cần thiết và tối thiểu nhất đảm bảo cho con người tồn tại như ăn, uống, mặc, tồn tại và phát triển nòi giống và các nhu cầu của cơ thể khác... ;

- Nhu cầu về an toàn: là những nhu cầu được đảm bảo về an toàn, không bị đe dọa về tài sản, công việc, sức khỏe, tính mạng và gia đình...

- Nhu cầu về xã hội: là những nhu cầu về tình yêu, được chấp nhận, bạn bè, mong muốn được tham gia vào một tổ chức hay một đoàn thể nào đó, hay nói cách khác là nhu cầu bạn bè, giao tiếp.

- Nhu cầu được tôn trọng: là nhu cầu có địa vị, được người khác công nhận và tôn trọng, cũng như nhu cầu tự tôn trọng mình.

- Những nhu cầu về tự thể hiện: là những nhu cầu về chân, thiện, mỹ, tự chủ, sáng tạo, hài hước, mong muốn phát triển toàn diện cả về thể lực và trí tuệ...

Maslow đã chia các nhu cầu thành 2 cấp: cấp cao và cấp thấp:

- Cấp thấp gồm các nhu cầu sinh vật học và an ninh, an toàn.

- Cấp cao gồm các nhu cầu xã hội, tự trọng và tự thể hiện.

Sự khác biệt giữa hai loại này là chúng thoả mãn từ bên trong và bên ngoài của con người.

Maslow cho rằng khi con người được thoả mãn nhu cầu bậc dưới đến một mức độ nhất định thì tự nó nảy sinh các nhu cầu bậc cao hơn. Hay nói cách khác khi mỗi một nhu cầu trong số các nhu cầu đó được thoả mãn thì nhu cầu tiếp theo trở nên quan trọng. Sự thoả mãn nhu cầu của các cá nhân sẽ đi theo thứ bậc như trên và mặc dù không có một nhu cầu nào có thể được thoả mãn hoàn toàn, nhưng một nhu cầu được thoả mãn về cơ bản thì không còn tạo ra động lực. Vì thế, theo Maslow, để tạo động lực cho nhân viên, người quản lý cần phải hiểu nhân viên đó đang ở đâu trong hệ thống thứ bậc này và hướng vào sự thoả mãn các nhu cầu ở thứ bậc đó.

Thuyết cấp bậc nhu cầu của A. Maslow được đánh giá rất cao vì nó có một ảnh hưởng quan trọng đối với các nhà quản lý là muốn động viên nhân viên thì cần phải biết người lao động của mình đang ở cấp độ nhu cầu nào, để từ đó có các giải pháp phù hợp cho việc thoả mãn nhu cầu người lao động đồng thời bảo đảm đạt đến các mục tiêu của tổ chức.

5.2.2 Thuyết nhu cầu thúc đẩy của David Mc CLELLAND

David Mc Clelland đã đóng góp vào quan niệm động cơ thúc đẩy bằng cách xác định 3 loại nhu cầu thúc đẩy con người trong tổ chức như sau:

Nhu cầu về quyền lực: là nhu cầu tác động lên người khác, tới hoàn cảnh, kiểm soát và thay đổi hoàn cảnh;

Nhu cầu về liên kết: là các nhu cầu về quan hệ xã hội, quan hệ giúp đỡ qua lại với nhau;

Nhu cầu về thành tích: là nhu cầu vươn tới thành tựu và thắng lợi.

Theo ông thì các nhà doanh nghiệp và những người thành đạt trong xã hội và trong các doanh nghiệp thường là những người có nhu cầu cao về thành tích, khá cao về quyền lực và không quá thấp về nhu cầu về liên kết. Từ đó, nhà quản lý cần nắm được điều này và biết tạo điều kiện, phát triển nhân viên cũng như giúp họ thăng tiến khi có cơ hội.

5.2.3 Thuyết hai nhân tố của HERZBERG

Năm 1959, F. Herzberg và các đồng nghiệp của mình, sau khi thực hiện các cuộc phỏng vấn với hơn 200 người kỹ sư và kế toán của ngành công nghiệp khác nhau và đã rút ra nhiều kết luận rất bổ ích. Ông đặt các câu hỏi về các loại nhân tố đã ảnh hưởng đến người lao động như: khi nào thì có tác dụng động viên họ làm việc và khi nào thì có tác dụng ngược lại. Bằng kinh nghiệm chuyên môn, ông chia các nhu cầu của con người theo 2 loại độc lập và có ảnh hưởng tới hành vi con người theo những cách khác nhau: khi con người cảm thấy không thoả

mãn với công việc của mình thì họ rất lo lắng về môi trường họ đang làm việc, còn khi họ cảm thấy hài lòng về công việc thì họ rất quan tâm đến chính công việc. Ông đã chia các yếu tố tạo nên sự thỏa mãn và không thỏa mãn trong công việc thành hai nhóm:

Nhóm 1 bao gồm các yếu tố then chốt để tạo động lực và sự thỏa mãn trong công việc, đó là:

- Sự thành đạt
- Sự thách thức của công việc
- Công việc tạo các cơ hội thăng tiến
- Công việc có ý nghĩa và có giá trị cao
- Được mọi người trân trọng thành tích

Đó là các yếu tố thuộc về công việc và về nhu cầu bản thân của người lao động. Khi các nhu cầu này được thỏa mãn thì sẽ tạo nên động lực và sự thỏa mãn trong công việc.

Nhóm 2 bao gồm các yếu tố thuộc về môi trường tổ chức như:

- Các chính sách và chế độ quản trị của công ty
- Phương pháp giám sát
- Hệ thống phân phối thu nhập
- Các quan hệ con người
- Các điều kiện làm việc

Theo Herzberg, nếu các yếu tố này mang tính chất tích cực thì sẽ có tác dụng ngăn ngừa sự không thỏa mãn trong công việc. Tuy nhiên, nếu chỉ riêng sự hiện diện của chúng thì không đủ để tạo ra động lực và sự thỏa mãn trong công việc.

Như vậy, để quản lý nhân viên hiệu quả đòi hỏi phải giải quyết thỏa đáng đồng thời cả 2 nhóm nhân tố duy trì và động viên, chứ không nên chỉ chú trọng vào một nhóm nào.

5.2.4 Thuyết công bằng của J. S. Adams

Năm 1963, J. Stacey Adams sau khi nghiên cứu nhiều năm, đã đề cập tới vấn đề nhận thức của người lao động về mức độ được đối xử công bằng và đúng đắn trong tổ chức. Giả thiết cơ bản của học thuyết là mọi người đều muốn được đối xử công bằng; các cá nhân trong tổ chức có xu hướng so sánh sự đóng góp của họ và các quyền lợi họ nhận được với sự đóng góp và các quyền lợi của những người khác. Người lao động sẽ cảm nhận được đối xử công bằng, khi cảm thấy tỷ lệ quyền lợi/đóng góp của mình ngang bằng với tỷ lệ đó ở những người khác. Tư tưởng đó được biểu diễn như sau:

$$\frac{\text{Các quyền lợi của cá nhân}}{\text{Sự đóng góp của cá nhân}} = \frac{\text{Các quyền lợi của những người khác}}{\text{Sự đóng góp của những người khác}}$$

Với học thuyết này, các nhà quản lý cần phải hiểu và biết đối xử công bằng với mọi nhân viên trong tập thể để không những quản lý tốt hơn con người mà còn thúc đẩy mạnh mẽ động lực của mỗi người lao động trong quá trình thực hiện nhiệm vụ của mình cũng như của doanh nghiệp.

5.2.5 Thuyết động cơ thúc đẩy của V.H.VROOM

Nhà tâm lý học Vroom kết luận rằng, con người sẽ có động lực thực hiện những công việc để đạt tới mục tiêu nếu họ tin vào giá trị của mục tiêu đó, họ có thể thấy được rằng những việc họ làm sẽ giúp họ đạt được mục tiêu. Hay nói khác, người lao động sẽ làm việc tích cực

nếu họ ch rằng, một sự nỗ lực nhất định sẽ đem lại thành tích nhất định, và thành tích đó sẽ dẫn đến kết quả hoặc phần thưởng như mong muốn. Học thuyết này gợi ý các nhà quản lý cần phải làm cho người lao động hiểu và thấy được mối quan hệ trực tiếp giữa nỗ lực – thành tích, thành tích – kết quả/phần thưởng cũng như cần tạo nên sự hấp dẫn của các kết quả/phần thưởng đối với người lao động..

5.2.6 Những vấn đề rút ra từ việc nghiên cứu các thuyết động cơ thúc đẩy và hành vi

a. Hành vi

Hành vi về cơ bản là hoạt động có hướng đích. Hành vi của chúng ta nói chung là do mong muốn đạt được một mục đích nào đó thúc đẩy. Những động cơ thúc đẩy những kiểu hành vi cá nhân bản năng "cá tính" là hướng tới một tiềm thức với mức độ đáng kể và vì vậy không thể dễ dàng kiểm tra, đánh giá.

Đơn vị cơ sở của hành vi là hành động. Toàn bộ hành vi là một chuỗi hành động. Là con người chúng ta luôn có sự hành động như đi bộ, nói chuyện, ăn, ngủ, làm việc... Trong nhiều trường hợp cụ thể chúng ta thường thực hiện nhiều hành động cùng một lúc như nói chuyện trong khi đi bộ hoặc lái xe đến nơi làm việc.

b. Động cơ thúc đẩy

Con người không chỉ khác nhau về khả năng hành động mà còn khác nhau về ý chí hành động hoặc sự thúc đẩy. Sự thúc đẩy phụ thuộc vào sức mạnh của động cơ. Động cơ đôi khi được xác định như là nhu cầu, ý muốn, nghị lực hoặc sự thúc đẩy của cá nhân. Động cơ hướng tới mục đích, cái mục đích có thể là ý thức hoặc chỉ trong tiềm thức.

Động cơ là nguyên nhân dẫn đến hành vi, chúng thức tỉnh và duy trì hành động, định hướng hành vi chung của cá nhân. Thực chất các động cơ hoặc nhu cầu là những yếu tố chính của hành động. Động cơ và nhu cầu có thể thay thế nhau. Nhu cầu trong trường hợp này không liên quan đến sự khẩn cấp hoặc bất kỳ một sự mong muốn cấp thiết nào về một cái gì đó. Nó chỉ có nghĩa một cái gì đó trong một cá nhân, thúc đẩy cá nhân đó hành động.

c. Mục đích

Mục đích là trạng thái mong muốn đạt được là những cái bên ngoài cá nhân. Đôi khi mục đích ngụ ý như là hy vọng đạt được phần thưởng mà các động cơ hướng tới. Những mục đích này được các nhà quản trị gọi là các tác nhân kích thích.

Các nhà quản trị thường có những thành công trong việc khuyến khích nhân viên, thường tạo ra một môi trường có những mục đích thích hợp (tác nhân kích thích) để thỏa mãn nhu cầu. Mục đích là một trạng thái mong muốn của cá nhân hay tổ chức hướng tới nhằm đạt được.

d. Sức mạnh của động cơ

Động cơ hoặc nhu cầu là những nguyên nhân gây ra hành vi. Mọi cá nhân đều có rất nhiều nhu cầu. Tất cả các nhu cầu này cạnh tranh với hành vi của họ. Vậy cái gì quyết định động cơ nào trong số các động cơ của một người nhằm cố gắng thỏa mãn thông qua hành động. Nhu cầu mạnh nhất tại một thời điểm nhất định sẽ dẫn đến hành động.

e. Hành động

Các hành động xuất hiện do nhu cầu mạnh, có thể phân chia làm hai loại: Hành động hướng đích và hành động thực hiện mục đích. Những khái niệm này rất quan trọng đối với nhà quản trị nhân sự vì nó ảnh hưởng đến việc nghiên cứu hành vi của con người.

Hành động hướng đích

Là hành động được hướng vào việc đạt tới mục đích. Nếu nhu cầu có cường độ mạnh nhất tại một thời điểm là đói, các hành động như tìm chỗ để ăn, mua thức ăn, hay chuẩn bị đồ ăn sẽ được coi là hành động hướng đích.

Hành động thực hiện mục đích: Hành động thực hiện mục đích là hành động sẽ diễn ra vì chính mục đích đó.

Hành động hướng đích và hành động thực hiện mục đích có sự khác biệt quan trọng ảnh hưởng tới cường độ nhu cầu. Trong hành động hướng đích, cường độ nhu cầu có xu hướng tăng khi có một hành động cho tới khi hành vi mục đích đạt được hoặc tan vỡ. Cường độ của nhu cầu có xu hướng ngày càng tăng khi người ta thực hiện hành động hướng đích. Hành động thực hiện mục đích bắt đầu, cường độ nhu cầu giảm xuống khi người ta thực hiện hành động đó.

f. Tình huống thúc đẩy

Tình huống thúc đẩy trong đó các động cơ của một cá nhân hướng tới việc đạt được mục đích. Động cơ cao nhất đã tạo ra hành vi, hành vi này hoặc là hành động hướng đích hoặc là hành động thực hiện mục đích. Vì không thể nào đạt được tất cả các mục đích, các cá nhân không phải lúc nào cũng đạt tới hành động thực hiện mục đích, dù có động cơ mạnh.

Quá trình nhận biết và phát triển, nhà quản trị không phải luôn luôn tạo ra mục đích cho công nhân mà quan trọng là tạo ra môi trường thuận lợi cho cấp dưới có thể thiết lập được mục đích riêng của họ. Khi con người tham gia vào việc thiết lập mục đích riêng, họ sẽ gắn bó với công việc hơn và cố gắng nhiều hơn để thực hiện hành động hướng đích.

g. Triển vọng và khả năng sẵn có

Hai yếu tố ảnh hưởng đến sức mạnh của nhu cầu là triển vọng và khả năng sẵn có. Triển vọng có xu hướng ảnh hưởng tới động cơ hoặc nhu cầu, còn khả năng sẵn có ảnh hưởng nhiều tới việc lĩnh hội các mục đích.

Triển vọng được hiểu là khả năng thỏa mãn một nhu cầu nhất định của một cá nhân dựa trên kinh nghiệm cũ. Kinh nghiệm ở đây có thể thực có hoặc người khác truyền cho. Kinh nghiệm do truyền lại có từ nhiều nguồn, như từ bố mẹ, từ nhóm người cùng địa vị xã hội, từ các thầy cô giáo, từ sách vở.

Khả năng sẵn có phản ánh những giới hạn môi trường đã đạt được nhận thức. Nó được xác định bởi một động cơ cá nhân nhận thức như thế nào để có thể tiếp cận những mục đích có thể thỏa mãn một nhu cầu nhất định. Những hành động thực hiện mục đích này không thể có được nữa do hạn chế của môi trường. Một người có thể rất muốn đọc nhưng nếu không có gì thấp sáng thì người đó sẽ mau chóng chán nản không muốn cố gắng tìm cách thỏa mãn mong muốn này và sẽ làm việc khác.

h. Phát triển tính cách

Trong quá trình trưởng thành, con người có thói quen hoặc phản ứng có điều kiện đối với các tác nhân kích thích khác nhau. Toàn bộ những thói quen này quyết định tính cách của họ.

Thói quen a + thói quen b + thói quen c +... + thói quen n = tính cách

Khi cá nhân bắt đầu hành động theo cách tương tự với những điều kiện tương tự, thì đó chính là tính cách của họ. Dựa vào nó ta có thể dự đoán những hành vi nhất định của người này.

Tính cách thường dễ thay đổi khi tuổi còn nhỏ, càng trở nên khó thay đổi khi con người nhiều tuổi. Nghiên cứu hành vi, động cơ, nhu cầu của nhân viên là cơ sở để nhà quản trị đưa ra các biện pháp kích thích nhân viên làm việc, gắn bó với doanh nghiệp.

5.3. CÁC PHƯƠNG HƯỚNG TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG

Để tạo động lực cho người lao động, các nhà quản lý cần hướng hoạt động của mình vào ba lĩnh vực then chốt với các phương hướng chủ yếu sau đây:

- Xác định nhiệm vụ và tiêu chuẩn thực hiện công việc cho nhân viên
- Tạo điều kiện thuận lợi để người lao động hoàn thành nhiệm vụ
- Kích thích lao động

5.3.1 Xác định nhiệm vụ và tiêu chuẩn thực hiện công việc cho nhân viên

- Xác định mục tiêu hoạt động của tổ chức và làm cho người lao động hiểu rõ mục tiêu đó.

- Xác định nhiệm vụ cụ thể và các tiêu chuẩn thực hiện công việc cho người lao động. Ở đây, các bản mô tả công việc và tiêu chuẩn thực hiện công việc đóng vai trò quan trọng.

- Đánh giá thường xuyên và công bằng mức độ hoàn thành nhiệm vụ của người lao động, từ đó giúp họ làm việc tốt hơn.

5.3.2 Tạo điều kiện thuận lợi để người lao động hoàn thành nhiệm vụ

- Loại trừ những trở ngại cho việc thực hiện công việc của người lao động
- Cung cấp các điều kiện cần thiết cho công việc
- Tuyển chọn và bố trí người phù hợp để thực hiện công việc

5.3.3 Kích thích người lao động

Các biện pháp kích thích nhân viên làm việc có rất nhiều và rất đa dạng. Nhìn chung, có thể phân làm 2 nhóm chính: kích thích bằng vật chất và kích thích bằng tinh thần.

1. Kích thích vật chất

Kích thích vật chất là một động lực quan trọng thúc đẩy nhân viên làm việc nhiệt tình, có trách nhiệm, phấn đấu nâng cao hiệu quả sản xuất và công tác. Sau đây là một số phương hướng kích thích vật chất đối với người lao động:

- Sử dụng tiền lương như một công cụ cơ bản để kích thích vật chất đối với người lao động. Tiền lương là bộ phận chủ yếu trong thu nhập và biểu hiện rõ ràng nhất lợi ích kinh tế của người lao động. Do đó, nó phải được sử dụng như là một đòn bẩy kinh tế mạnh mẽ nhất để kích thích người lao động. Tiền lương phải được trả thỏa đáng so với sự đóng góp của người lao động và phải đảm bảo công bằng.

- Sử dụng hợp lý các hình thức khuyến khích tài chính như: tăng lương tương xứng với kết quả thực hiện công việc, áp dụng các hình thức trả lương khuyến khích, các hình thức tiền thưởng, chia lợi nhuận,... để tăng cường nỗ lực và nâng cao thành tích của người lao động.

2. Kích thích tinh thần

Lợi ích vật chất giữ vai trò đặc biệt quan trọng trong việc kích thích nhân viên làm việc. Tuy nhiên các kích thích về tinh thần cũng có vai trò rất lớn, đôi khi thay thế các kích thích vật chất, nhằm thỏa mãn các nhu cầu và động cơ ngày càng cao của nhân viên. Dưới đây là một số chương trình kích thích tinh thần nhằm nâng cao hiệu quả làm việc ở các doanh nghiệp.

a. Nâng cao chất lượng trong thời gian làm việc

Nâng cao chất lượng trong thời gian làm việc là thể hiện mức độ thỏa mãn các nhu cầu cá nhân quan trọng do làm việc trong doanh nghiệp. Bao gồm các nội dung:

- Được quan tâm, đối xử bình đẳng
- Có cơ hội như nhau trong phát triển nghề nghiệp
- Được tham gia tích cực vào các quyết định có liên quan đến cá nhân
- Được ghi nhận và thưởng khi có thành tích
- Môi trường làm việc lành mạnh, an toàn
- Lương được trả tương xứng, công bằng

b. Sử dụng các hình thức thi đua, khen thưởng

Để thỏa mãn nhu cầu tinh thần của người lao động, cần sử dụng hợp lý các hình thức khuyến khích phi tài chính hợp lý như: khen ngợi, tổ chức thi đua, xây dựng bầu không khí tâm lý – xã hội tốt trong các tập thể lao động, tạo cơ hội học tập, phát triển, tạo cơ hội nâng cao trách nhiệm trong công việc, cơ hội thăng tiến... cho người lao động.

CÂU HỎI VÀ BÀI TẬP

1. Khái niệm động lực lao động, tạo động lực lao động, quá trình tạo động lực lao động?
2. Phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến động lực lao động?
3. Trình bày thuyết cấp bậc nhu cầu và vận dụng trong chính sách của doanh nghiệp nhằm tạo động lực cho nhân viên?
4. Trình bày thuyết hai nhân tố của Herzberg?
5. Trình bày thuyết công bằng của J.S. Adams?
6. Trình bày thuyết động cơ thúc đẩy của V.H.Vroom?
7. Phương hướng tạo động lực lao động, liên hệ tại một doanh nghiệp cụ thể?

CHƯƠNG 6: ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC

6.1 KHÁI QUÁT VỀ ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC

6.1.1 Khái niệm, mục đích

a. Khái niệm

Đánh giá thực hiện công việc thường được hiểu là sự đánh giá có hệ thống và chính thức tình hình thực hiện công việc của người lao động trong quan hệ so sánh với các tiêu chuẩn đã được xây dựng và thảo luận về sự đánh giá đó với người lao động.

Việc đánh giá thực hiện công việc nằm trong các chuỗi hoạt động nhằm thu hút, duy trì và phát triển nguồn nhân lực được bao gồm trong một hệ thống quản lý và phát triển nguồn nhân lực dài hơi. Hệ thống này cần phải được xây dựng thật chi tiết, khoa học và phù hợp với mô hình và văn hóa của doanh nghiệp mới đảm bảo tính hiệu quả. Nhờ nó mà người làm công tác quản lý tránh được các vấn đề như nguồn nhân lực cạn kiệt, tinh thần sa sút, sắp xếp nhân sự không hợp lý dẫn đến năng suất thấp, chi phí cao, chất lượng sản phẩm kém.

b. Mục đích

Đánh giá thực hiện công việc của nhân viên được sử dụng trong nhiều mục đích khác nhau như:

- Cung cấp các thông tin phản hồi cho nhân viên biết mức độ thực hiện công việc của họ so với các tiêu chuẩn mẫu và so với các nhân viên khác.
- Giúp nhân viên điều chỉnh, sửa chữa các sai lầm trong quá trình làm việc.
- Kích thích, động viên nhân viên thông qua những điều khoản đánh giá, ghi nhận và hỗ trợ.
- Cung cấp các thông tin làm cơ sở cho các vấn đề đào tạo, trả lương, khen thưởng, chuyển chuyển nhân viên, cải tiến cơ cấu tổ chức, v.v...
- Phát triển sự hiểu biết về Công ty thông qua đàm thoại về các cơ hội và hoạch định nghề nghiệp.
- Tăng cường quan hệ tốt đẹp giữa cấp trên và cấp dưới.

6.1.2 Vai trò của đánh giá thực hiện công việc

Đánh giá thực hiện công việc của nhân viên là nhiệm vụ quan trọng của nhà quản lý. Một doanh nghiệp có đầy đủ cơ sở vật chất, vốn đầu tư dồi dào nhưng lại thiếu một đội ngũ nhân sự tài giỏi và chuyên nghiệp thì khó có thể thành công vượt bậc. Thế nhưng, có “tướng tài” mà không giỏi “dụng binh” e rằng khó giữ được cơ ngơi an khang thịnh vượng.

Tất cả những doanh nhân thành công đều cho rằng nhân sự là tài sản quý giá nhất của doanh nghiệp. Nhân sự là một trong những lợi thế cạnh tranh trong nền kinh tế thị trường ngày nay.

Đánh giá thực hiện công việc của nhân viên như thế nào để họ tâm phục khẩu phục? Làm sao chọn được đúng người để tạo điều kiện hợp lý khuyến khích nhân tài làm việc trung thành? Đó là những công việc không đơn giản.

Nhiều doanh nghiệp đã phải hứng chịu hậu quả vì thiếu kinh nghiệm xây dựng và duy trì một hệ thống đánh giá và phát triển nguồn nhân lực một cách chặt chẽ và khoa học. Có nơi

thì cán bộ chủ chốt bắt buộc phải nghỉ việc, nhân viên cấp dưới hoang mang. Nơi khác thì mất khách hàng do chất lượng dịch vụ giảm sút, sản phẩm bị lỗi nhiều làm tăng chi phí.

Rõ ràng đánh giá thực hiện công việc của nhân viên là công việc nhạy cảm vì kết luận này ảnh hưởng nhiều nhất đến quyền lợi thiết thân của họ, từ việc tăng lương, xét thưởng cho đến kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng.

Khi đánh giá đúng về một nhân viên thì việc quy hoạch nhân sự sẽ chính xác hơn, nhờ đó họ có thể phát huy năng lực của mình một cách cao nhất. Người được đánh giá đúng năng lực sẽ hài lòng vì được công nhận. Họ sẽ làm việc hăng say hơn, năng suất lao động tăng cao, góp phần làm giảm chi phí. Bên cạnh đó, về phía doanh nghiệp, một khi đã đánh giá đúng người thì sẽ giảm được rất nhiều thời gian và tiền bạc trong việc đào tạo nhân viên.

Đánh giá thực hiện công việc góp phần nâng cao năng suất lao động của người lao động đồng thời nâng cao hiệu quả hoạt động của toàn doanh nghiệp.

Đánh giá thực hiện công việc có mối quan hệ mật thiết với tất cả các nội dung quản trị nguồn nhân lực và được thể hiện như sau:

- *Phân tích và thiết kế công việc*: Trong một số trường hợp khi đánh giá thực hiện công việc, rất nhiều nhân viên không đạt được các tiêu chuẩn đặt ra. Khi đó cần phải xem lại hoạt động phân tích công việc của doanh nghiệp, vì có thể có những sai lầm khi xây dựng bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc.

- *Kế hoạch hóa nguồn nhân lực*: Kết quả đánh giá thực hiện công việc của nhân viên chính là cơ sở dữ liệu quan trọng cho biết khả năng thăng tiến nghề nghiệp cũng như tiềm năng của nhân viên. Thông qua hoạt động đánh giá doanh nghiệp có thể thực hiện quy hoạch đội ngũ cán bộ lãnh đạo quản lý.

- *Tuyển mộ và tuyển chọn*: Thông qua hoạt động đánh giá thực hiện công việc, doanh nghiệp có thể đánh giá hiệu quả hoạt động tuyển mộ và tuyển chọn của mình, là cơ sở để đưa ra những điều chỉnh nhất định trong hoạt động tuyển mộ và tuyển chọn.

- *Đào tạo và phát triển*: Đánh giá thực hiện công việc sẽ cho doanh nghiệp biết được những ưu điểm cũng như những mặt còn hạn chế của nhân viên, từ đó có thể xác định chính xác nhu cầu về đào tạo, giáo dục, phát triển đối với nhân viên. Nếu một nhân viên cụ thể không đạt được yêu cầu về công việc, chương trình đào tạo có thể giúp đỡ họ hiệu chỉnh các kỹ năng cần thiết hoặc sự thiết hụt về kiến thức. Với những nhân viên thực hiện công việc trên mức yêu cầu (tiêu chuẩn) có thể được đưa vào chương trình phát triển để chuẩn bị cho việc đề bạt lên các chức vụ cao hơn. Đánh giá thực hiện công việc cũng đem lại những thông tin hữu ích trong việc phát triển các chương trình đào tạo chuyên sâu cho tổ chức, ví dụ như, nếu kỹ năng giao tiếp của nhân viên được đánh giá là thấp về độ nhạy, doanh nghiệp có thể phát triển một chương trình để đáp ứng nhu cầu này.

- *Phát triển nghề nghiệp*: Kết quả đánh giá thực hiện công việc cho thấy những điểm mạnh, điểm yếu cũng như tiềm năng của nhân viên. Căn cứ vào đó các nhà quản trị cũng như bản thân nhân viên có thể có kế hoạch tương ứng về phát triển nghề nghiệp.

- *Thù lao lao động*: Căn cứ vào hệ thống đánh giá thực hiện công việc các nhà quản trị có thể đưa ra các quyết định về trả lương, khuyến khích nhân viên. Để khuyến khích nhân viên thực hiện tốt công việc của mình, doanh nghiệp cần thiết kế và thực hiện một hệ thống đánh giá thực hiện công việc công bằng và khuyến khích nhân viên nâng cao năng suất lao động và chất lượng công việc.

- *Biên chế nội bộ*: Kết quả đánh giá thực hiện công việc là những dữ liệu quan trọng làm cơ sở cho việc ra quyết định về đề bạt, xuống chức, thuyên chuyển,...

- *Đánh giá tiềm năng của nhân viên*: Thông qua kết quả đánh giá thực hiện công việc nhà quản trị có thể đánh giá tiềm năng của nhân viên trên cơ sở mối quan hệ giữa hành vi trong quá khứ và hiện tại của một người với hành vi trong tương lai của người đó.

6.1.3 Chủ thể tham gia đánh giá

- Tự đánh giá

Trong nhiều trường hợp nhân viên được yêu cầu tự đánh giá thực hiện công việc của mình. Dường như hợp lý rằng nhân viên là người đánh giá tốt nhất cho việc thực hiện công việc của họ, đặc biệt trong trường hợp người quản lý không thể quan sát nhân viên. Nếu các nhân viên hiểu được mục tiêu và tiêu chuẩn thực hiện công việc, họ sẽ có thể tự mình đánh giá việc hoàn thành công việc của mình. Khi đối tượng đánh giá là chính nhân viên, điều này sẽ động viên chính họ và họ sẽ tham gia vào tiến trình đánh giá.

- Cấp trên trực tiếp

Cấp trên trực tiếp đánh giá thực hiện công việc của cấp dưới là một phương pháp phổ biến nhất. Trên thực tế, trong một cuộc nghiên cứu tại Mỹ, kết quả cho thấy 96% các công ty tiến hành theo phương pháp này và đây cũng chính là phương pháp thường được sử dụng tại Việt Nam. Có nhiều lý do giải thích tại sao các công ty áp dụng phương pháp này. Thứ nhất là vì cấp quản trị trực tiếp biết rất rõ việc mức độ thực hiện công việc của cấp dưới. Lý do thứ hai là cấp quản trị trực tiếp có trách nhiệm quản trị đơn vị mình cho nên cần phải trực tiếp đánh giá nhân viên mình. Sau cùng, vì đào tạo phát triển là một yếu tố quan trọng trong các chương trình đánh giá và đây cũng chính là nhiệm vụ của mọi cấp quản trị, do đó các chương trình đánh giá và phát triển nhân viên cần phải kết hợp chặt chẽ.

- Cấp dưới

Các nhà quản trị cho rằng những nhân viên cấp dưới sẽ là người có sự đánh giá xác đáng nhất về tính hiệu quả trong các hoạt động của cấp trên liên quan đến hoạch định, tổ chức, lãnh đạo, ủy quyền và giao tiếp... Với cách tiếp cận này người ta tin rằng cấp trên sẽ tận tâm hơn đối với các nhu cầu của cấp dưới và làm tốt hơn công việc quản lý thuộc phần hành của mình. Tuy nhiên nhiều người lại lo lắng đến việc nhà quản trị sẽ bị bàn luận, trong các cuộc tranh luận đại chúng, hoặc là nhân viên e ngại việc trả đũa. Nhược điểm của phương pháp này là cấp trên dễ có khuynh hướng xuề xòa, bình dân hóa và dễ dãi với cấp dưới để làm vừa lòng họ.

- Đồng nghiệp

So sánh với cấp trên đánh giá thì đồng nghiệp đánh giá ổn định qua thời gian, có thể nắm bắt các tiêu thức quan trọng trong thực hiện công việc, tập trung vào những kỹ năng liên quan đến thực hiện công việc.

- Khách hàng đánh giá

Một nguồn thông tin đánh giá khác xuất phát từ khách hàng. Những đánh giá này là phổ biến theo khía cạnh của cung cấp dịch vụ, nơi mà có mức độ tham gia cao của khách hàng và khi nhân viên dịch vụ là ở xa so với nhân viên khác hoặc người giám sát. Khách hàng có thể cả nội bộ hoặc bên ngoài tổ chức. Khách hàng thiết lập cho các chuyên gia nguồn nhân lực bao gồm cả nhân viên của tổ chức.

- Đánh giá 360°

Ngày càng nhiều doanh nghiệp đang tiến hành đánh giá 360°, nơi mà đánh giá thực hiện công việc được thu thập đồng thời từ cấp dưới, đồng nghiệp, người giám sát và chính nhân viên... Phương pháp 360° cung cấp một bức tranh tổng thể về thực hiện công việc của nhân viên - một phương pháp mà xem xét mọi người ở mọi góc độ và khía cạnh...

Một cách điển hình, đánh giá 360° thường được sử dụng cho mục đích phát triển và phản hồi. Trọng tâm là đánh giá những kỹ năng liên quan đến việc thực hiện công việc. Thông tin có thể thu thập thông qua các hình thức đánh giá, các gợi ý đóng- mở, hoặc kết hợp cả hai. Cách tiếp cận 360° sẽ tốt nhất khi kết quả được chọn lọc thông qua việc hướng dẫn và tự đánh giá. Mặc dầu nhiều tổ chức đang sử dụng đánh giá 360°, việc đánh giá này sẽ thành công nhất trong các tổ chức tạo ra bầu không khí gợi mở và hợp tác, cùng với hệ thống phát triển nghề nghiệp

6.1.4. Thời gian đánh giá

Người tiến hành đánh giá phải thiết lập các chính sách về người đánh giá, thời gian và mức độ thường xuyên. Khi nào việc đánh giá hoàn tất? Đối với các tổ chức tiến hành đánh giá hàng năm, có 2 sự lựa chọn về thời gian tiến hành đánh giá: một số thì đánh giá dựa vào thời gian xác định như ngày tiến hành thuê mướn lao động, một cách khác có thể tiến hành đánh giá theo lịch hàng năm. Mặc dầu đánh giá hàng ngày là chính xác và được các nhà quản trị dùng nhưng nó không phải là ý kiến hay vì nó rất tốn kém. Thời gian đánh giá tùy thuộc nhiều vào tình huống và định hướng quản trị của từng tổ chức. Nếu giới lãnh đạo của công ty chú trọng vào kiểm tra sau thì thời gian đánh giá có thể dài (hàng quý hoặc năm). Nếu kiểm tra quá trình được sử dụng trong công tác quản trị thì đánh giá liên tục, theo quá trình sẽ được áp dụng.

6.1.5. Nguyên tắc và cơ sở đánh giá

"Đánh giá như thế nào?" cũng là câu hỏi trọng tâm, đánh giá: Làm thế nào có thể đánh giá một cách cụ thể năng lực của các cá nhân? Làm thế nào có thể đánh giá tiềm năng của một nhân viên? Đây là những câu hỏi rất cụ thể đối với những người thực hiện các hoạt động đánh giá.

a. Đặt ra mục tiêu đánh giá

Cũng cần lưu ý rằng cách đánh giá ở đây là nhằm để xây dựng chứ không phải là để trừng trị, vì thế cấp trên và nhân viên phải có đối thoại trong khi đánh giá. Cấp trên phải làm việc riêng với từng nhân viên và theo từng chỉ tiêu mà chấm điểm, đồng thời giải thích cho cấp dưới biết lý do vì sao anh ta bị điểm thấp.

Như vậy, sau khi đánh giá, người nhân viên đó mới có thể biết được điểm mạnh để phát huy và điểm yếu để khắc phục.

b. Phân loại nhân viên để đánh giá đúng

Đánh giá công việc chính là để đánh giá nhân viên. Nó quyết định thăng tiến, khen thưởng, chuyển hay cho nhân viên thôi việc đều nằm trong quy trình đánh giá này. Tuy nhiên, hiện nay cũng có một xu hướng là các công ty đang bắt đầu tách rời việc tăng lương ra khỏi đánh giá công việc. Điều này khiến các nhân viên phải chú trọng điều chỉnh công việc nhiều hơn là chỉ tập trung vào tiền lương.

Có hai hình thức đánh giá thực hiện công việc của nhân viên là đánh giá một cách tương đối và đánh giá tuyệt đối.

Đánh giá tương đối là cách thức đánh giá mà kết quả thực hiện công việc của một nhân viên

được so sánh với kết quả thực hiện công việc của nhân viên khác ở cùng một công việc. Trong hình thức này có thể phân loại một số nhân viên thành các nhóm khác nhau.

Đánh giá tuyệt đối là cách thức đánh giá thực hiện công việc của nhân viên chủ yếu dựa trên tiêu chuẩn thực hiện công việc.

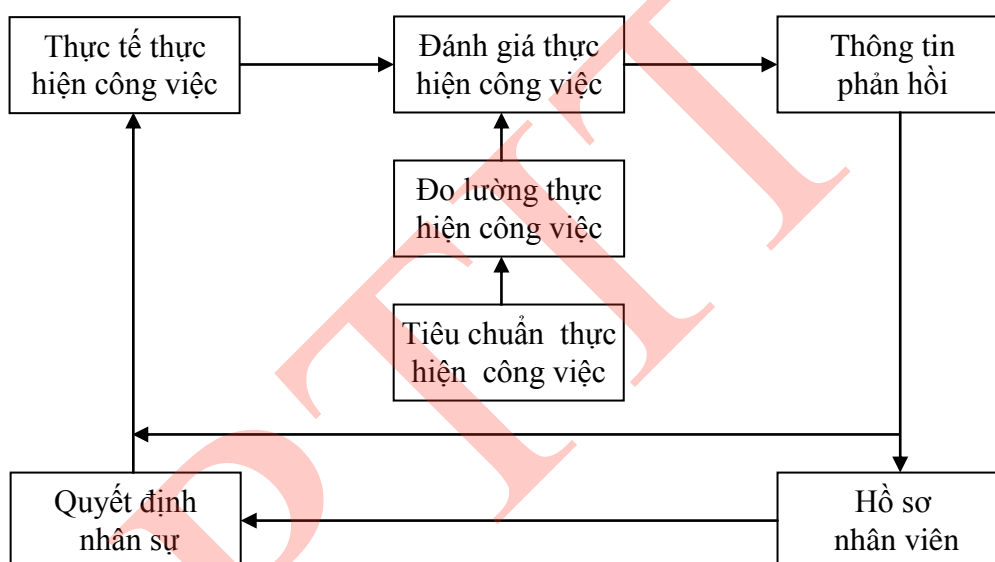
6.2. NỘI DUNG TRÌNH TỰ ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC

6.2.1. Hệ thống đánh giá thực hiện công việc

Để đánh giá thực hiện công việc, doanh nghiệp cần thiết lập một hệ thống đánh giá với các yếu tố cơ bản sau:

- Các tiêu chuẩn thực hiện công việc
- Đo lường thực hiện công việc theo các tiêu thức trong tiêu chuẩn
- Thông tin phản hồi đối với người lao động và bộ phận quản trị nguồn nhân lực

Mối quan hệ giữa ba yếu tố của hệ thống đánh giá và các mục tiêu của đánh giá thực hiện công việc được thể hiện trong hình 6.1.



Hình 6.1: Mối quan hệ giữa ba yếu tố của hệ thống đánh giá và các mục tiêu của đánh giá thực hiện công việc của nhân viên

Để đánh giá có hiệu quả, hệ thống đánh giá thực hiện công việc phải đảm bảo các yêu cầu:

Tính phù hợp: Yêu cầu này đòi hỏi phải có sự liên quan rõ ràng giữa các tiêu chuẩn thực hiện công việc, các tiêu thức đánh giá với các mục tiêu của tổ chức. Nói cách khác, hệ thống đánh giá phải phù hợp với mục tiêu quản lý, phục vụ được mục tiêu quản lý. Đồng thời phải có sự liên quan rõ ràng giữa các yếu tố chủ yếu của công việc đã được xác định thông qua phân tích công việc với các tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc.

Tính nhạy cảm

Đòi hỏi hệ thống đánh giá phải có những công cụ đo lường có khả năng phân biệt được những người hoàn thành tốt công việc và những người không hoàn thành tốt công việc.

Tính tin cậy

Đánh giá đo lường việc thực hiện công việc phải đảm bảo tính nhất quán. Cho dù phương pháp thu thập thông tin là gì đi chăng nữa thì kết quả tổng hợp mang lại phải cho cùng kết quả và đi đến cùng một quyết định. Có nghĩa là, hệ thống đánh giá phải đảm bảo sao cho đối với mỗi người lao động bất kỳ, kết quả đánh giá độc lập của những người đánh giá khác nhau về họ phải thống nhất về cơ bản.

Độ tin cậy giữa những người đánh giá là đáng quan tâm nhất. Độ tin cậy là cao khi hai hoặc nhiều người đánh giá nhất trí về thực hiện công việc của một nhân viên và thấp khi họ không nhất trí.

Tính được chấp nhận

Đòi hỏi hệ thống đánh giá phải được chấp nhận và ủng hộ bởi người lao động

Tính thực tế

Để xây dựng, thực hiện và sử dụng hệ thống đánh giá thành tích cần phải có thời gian, nỗ lực và tiền bạc. Lợi ích của việc sử dụng hệ thống đánh giá đối với tổ chức có giá trị hơn nhiều so với chi phí. Hệ thống đánh giá nên tương đối dễ sử dụng; được nhân viên và nhà quản trị nhất trí cao. Ngay cả hệ thống đánh giá được xây dựng tốt nhất cũng sẽ vô ích nếu nó không được sử dụng.

6.2.2 Quy trình đánh giá thực hiện công việc

6.2.2.1. Xác định mục tiêu, tiêu chuẩn thực hiện công việc

Bước đầu tiên trong quá trình đánh giá, các nhà lãnh đạo cần xác định các lĩnh vực, kỹ năng, kết quả nào cần đánh giá và những yếu tố này liên hệ với việc thực hiện các mục tiêu của doanh nghiệp như thế nào. Tiêu chuẩn thực hiện công việc là một hệ thống các chỉ tiêu/tiêu chí thể hiện các yêu cầu hoàn thành công việc cả về số lượng và chất lượng. Tiêu chuẩn thực hiện công việc là mốc chuẩn cho việc đo lường thực tế thực hiện công việc của người lao động. Để đảm bảo hệ thống đánh giá có hiệu quả, các tiêu chuẩn cần được xây dựng một cách hợp lý và khách quan. Thông thường, tiêu chuẩn thực hiện công việc được xây dựng trên cơ sở bản mô tả công việc và bao gồm cả hai phần: tiêu chuẩn hành vi và tiêu chuẩn về kết quả thực hiện công việc cả về số lượng và chất lượng.

6.2.2.2. Lựa chọn phương pháp đánh giá thích hợp

Trong thực tế có rất nhiều phương pháp đánh giá thực hiện công việc khác nhau và không có phương pháp nào được cho là tốt nhất cho tất cả mọi tổ chức. Ngay trong nội bộ một doanh nghiệp, cũng có thể sử dụng các phương pháp khác nhau đối với các bộ phận, đơn vị khác nhau hoặc đối với các đối tượng nhân viên khác nhau như bộ phận nhân viên bán hàng, sản xuất, tiếp thị và bộ phận hành chính.

6.2.2.3. 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

Sử dụng phương pháp không thích hợp hoặc xác định các nguyên tắc, các tiêu chuẩn và điểm đánh giá không chính xác sẽ dẫn đến tình trạng không công bằng, hoặc làm cho các quyết định trả lương, khen thưởng không chính xác. Do đó, các nhà lãnh đạo và những người làm công tác đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên cần được huấn luyện về kỹ năng này.

6.2.2.4. Thảo luận với nhân viên về nội dung, phạm vi đánh giá

Trước khi thực hiện đánh giá, cần thảo luận với nhân viên về nội dung, phạm vi đánh giá. Các cuộc thảo luận này sẽ chỉ rõ lĩnh vực cần đánh giá, đánh giá như thế nào, chu kỳ thực hiện đánh giá và tầm quan trọng của kết quả đánh giá đối với cả doanh nghiệp lẫn nhân viên.

6.2.2.5. Thực hiện đánh giá theo tiêu chuẩn mẫu trong thực hiện công việc

Thực hiện so sánh, phân tích kết quả thực tế thực hiện công việc của nhân viên với tiêu chuẩn mẫu. Chú ý tránh để các ấn tượng của nhà lãnh đạo ảnh hưởng đến kết quả đánh giá.

6.2.2.6. Thảo luận với nhân viên về kết quả đánh giá

Nhà lãnh đạo nên thảo luận với nhân viên về kết quả đánh giá, tìm hiểu những điều nhất trí và những điều chưa nhất trí trong cách đánh giá, chỉ ra những điểm tốt cũng như những điểm cần khắc phục, sửa chữa trong thực hiện công việc của nhân viên.

6.2.2.7. Xác định mục tiêu và kết quả mới cho nhân viên

Điều quan trọng trong đánh giá thực hiện công việc là cần vạch ra các phương hướng, cách thức cải tiến thực hiện công việc, đề ra các chỉ tiêu mới cho nhân viên.

Toàn bộ những bước trên, cuối cùng cần phải đạt được các kết quả sau:

Xác định công việc: Xác định công việc có nghĩa là sự thống nhất giữa cán bộ nhân sự và nhân viên về: Doanh nghiệp mong đợi nhân viên thực hiện cái gì? Những tiêu chuẩn mẫu, căn cứ vào đó sẽ tiến hành đánh giá thực hiện công việc của nhân viên.

Đánh giá việc thực hiện công việc có nghĩa là so sánh việc thực hiện công việc của nhân viên với tiêu chuẩn mẫu. Trong bước này có thể sử dụng nhiều phương pháp đánh giá thực hiện công việc khác nhau.

Cung cấp thông tin phản hồi: Có thể thực hiện một lần khi việc đánh giá thực hiện công việc kết thúc hoặc có thể thực hiện công việc nhiều lần trong suốt quá trình đánh giá việc thực hiện công việc của nhân viên, điều này phụ thuộc vào tính chất, đặc điểm của công việc.

6.3 CÁC PHƯƠNG PHÁP ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC

6.3.1 Phương pháp thang đo đánh giá

Sử dụng các thang đo đánh giá là phương pháp truyền thống và được áp dụng phổ biến nhất. Trong phương pháp này người đánh giá sẽ cho ý kiến đánh giá về thực hiện công việc của đối tượng đánh giá dựa trên ý kiến chủ quan của mình theo một thang đo từ thấp đến cao. Các tiêu thức đánh giá bao gồm các tiêu thức liên quan trực tiếp đến công việc và cả các tiêu thức có liên quan không trực tiếp đến công việc.

Để xây dựng phương pháp cần thực hiện 2 bước quan trọng là lựa chọn các tiêu thức và đo lường các tiêu thức. Tùy theo đặc điểm của từng loại công việc mà các tiêu thức được lựa chọn có thể là số lượng, chất lượng công việc hay tinh thần hợp tác, nỗ lực làm việc, yêu cầu kiến thức, sáng kiến, tính sáng tạo, độ tin cậy, khả năng lãnh đạo... Việc lựa chọn các tiêu chuẩn trên cơ sở hiệu quả của tổ chức. Các thang đo để đánh giá có thể được thiết kế dưới dạng một thang đo liên tục hoặc một thang đo rời rạc.

Bảng 6.1: Mẫu phiếu đánh giá với một thang đo rời rạc dưới dạng thang điểm

Tên nhân viên:.....

Chức danh công việc:

Tên người đánh giá:

Bộ phận:

Ngày đánh giá:

Tiêu chí đánh giá	Xuất sắc	Khá	Đạt yêu cầu	Dưới mức yêu cầu	Mức tối thiểu
1. Khối lượng công việc	5	4	3	2	1
2. Chất lượng công việc	5	4	3	2	1
3. Khả năng hiểu biết	5	4	3	2	1
4. Tinh thần hợp tác	5	4	3	2	1
5. Hành vi, tác phong trong công việc	5	4	3	2	1
6. Khả năng giải quyết vấn đề	5	4	3	2	1
Tổng hợp kết quả					

Để đánh giá, người đánh giá xác định xem mức độ hoàn thành công việc của đối tượng thuộc thứ hạng nào theo từng tiêu thức. Kết quả đánh giá cuối cùng có thể tính điểm bình quân hoặc tính tổng điểm theo các tiêu thức. Để giúp người đánh giá cho điểm chính xác và dễ dàng, mẫu phiếu có thể được thiết kế chi tiết hơn bằng cách mô tả ngắn gọn từng tiêu thức đánh giá và cả từng thứ hạng. Khi đó mẫu phiếu có thể được thiết kế như sau:

Bảng 6.2: Mẫu phiếu đánh giá theo thứ hạng

Tên nhân viên:.....

Chức danh công việc:

Tên người đánh giá:

Bộ phận:

Ngày đánh giá:

Tiêu thức đánh giá	Thứ hạng	Giải thích
1. Khối lượng công việc Đánh giá qua số lượng sản phẩm được chấp nhận	5. Số lượng sản phẩm rất cao, thường xuyên vượt mức tiêu chuẩn 4. Số lượng sản phẩm thường đạt mức tiêu chuẩn, đôi khi vượt mức tiêu chuẩn 3. Số lượng sản phẩm thường đạt mức tiêu chuẩn 2. Số lượng sản phẩm đạt xấp xỉ mức tiêu chuẩn, có khả năng tăng năng suất 1. Số lượng sản phẩm không đạt mức tiêu chuẩn, không có khả năng tăng năng suất	
2.....		

Phương pháp sử dụng thang đo đánh giá có ưu điểm: dễ hiểu, xây dựng đơn giản, sử dụng thuận tiện, dễ cho điểm, lượng hóa được tình hình thực hiện công việc của người lao động. Bên cạnh đó còn một số nhược điểm như dễ bị ảnh hưởng bởi lỗi chủ quan như thiên vị,

thành kiến, định kiến, xu hướng trung bình hay thái quá, việc lựa chọn các tiêu thức có thể không chính xác...

6.3.2. Phương pháp danh mục kiểm tra

Trong phương pháp này cần thiết kể một danh mục các mô tả về các hành vi và các thái độ có thể xảy ra trong thực hiện công việc của người lao động. Bộ phận nhân sự có thể thiết kế trọng số cho từng mục phụ thuộc vào tầm quan trọng của nó.

Ví dụ:

Tên nhân viên:.....Chức danh công việc:.....

Tên người đánh giá:.....Bộ phận:.....

Ngày đánh giá:.....

Trọng số		
6,5	1. Làm việc ngoài giờ khi có yêu cầu	
4,0	2. Giữ gìn nơi làm việc gọn gàng, sạch sẽ	
3,9	3. Hợp tác hỗ trợ người khác khi cần	
4,3	4. Lập kế hoạch trước khi làm việc	
5,0	5. Hoàn thành công việc đúng thời hạn	
.....	
0,2	6. Nghe lời khuyên của người khác những hiếm khi làm theo	
100	Tổng trọng số	

Người đánh giá được nhân mẫu phiếu đánh giá và sẽ đánh dấu vào những câu mà họ cảm thấy phù hợp với đối tượng đánh giá. Điểm số được tính bằng cách cộng các câu hoặc trọng số của các câu.

Phương pháp này dễ thực hiện và tránh được các lỗi như xu hướng trung bình hay sự dễ dãi. Kết quả đánh giá được biểu hiện bằng điểm nên thuận tiện cho việc ra quyết định quản lý. Tuy nhiên, đối với các công việc khác nhau cần phải thiết kế các danh mục khác nhau cho phù hợp với từng loại công việc. Trong trường hợp các câu mô tả mang tính chất chung thì phù hợp với nhiều loại công việc nhưng lại không phản ánh được tính đặc thù của từng loại công việc. Nhược điểm tiếp theo của phương pháp này là dễ bị sai lệch (hiệu ứng halo), việc xác định trọng số phức tạp, khi đánh giá không phân biệt được các mức khác nhau. Ví dụ trong mục 1, những người sẵn sàng làm việc ngoài giờ cũng có điểm bằng với người làm việc ngoài giờ miễn cưỡng.

6.3.2. Các phương pháp so sánh

1. Xếp hạng luân phiên

Một phương pháp đơn giản để đánh giá nhân viên là sắp xếp họ từ người giỏi nhất đến người kém nhất, theo một số điểm chính như: Thái độ làm việc, kết quả công việc... Cách thực hiện: Liệt kê tất cả các nhân viên cần đánh giá; Trên biểu mẫu, đối với từng điểm chính, xác định nhân viên được đánh giá cao nhất, lần lượt đến người kém nhất.

2. So sánh cặp

Phương pháp so sánh cặp cũng tương tự như phương pháp xếp hạng luân phiên, tuy nhiên, mức độ xếp hạng hay phân loại sẽ chính xác hơn. Từng cặp nhân viên lần lượt được đem so sánh về những yêu cầu chính, người được đánh giá tốt hơn hẳn sẽ được cho 4 điểm, người được đánh giá yếu hơn hẳn sẽ được cho 0 điểm; người được đánh giá tốt hơn sẽ được cho 3 điểm, người được đánh giá yếu hơn sẽ được cho 1 điểm; nếu hai người được đánh giá ngang nhau sẽ đều được cho 2 điểm trong bảng so sánh. Khi tổng hợp, sẽ lần lượt chọn ra người có số điểm từ cao nhất đến thấp nhất. Xem minh họa bảng 6.3.

Bảng 6.3: Đánh giá nhân viên theo phương pháp so sánh cặp

	A	B	C	D	Tổng hợp
A		3	4	3	10
B	1		3	1	5
C	0	1		0	1
D	1	3	4		8

Theo kết quả so sánh trong bảng, các nhân viên sẽ được đánh giá theo thứ tự tăng dần từ C→B→D→A. Nhân viên A được đánh giá tốt nhất, nhân viên C bị đánh giá kém nhất.

3. Phương pháp phân phối bắt buộc

Trong phương pháp này, các nhân viên được chia thành các nhóm và mỗi nhóm chiếm một tỉ lệ cố định.

Ví dụ:

- Chiến sĩ thi đua cơ sở 10%
- Lao động tiên tiến 60%
- Hoàn thành nhiệm vụ 20%
- Không hoàn thành nhiệm vụ 10%

Việc xác định tỉ lệ từng nhóm được căn cứ vào “phân phối chuẩn” trong thống kê. Phương pháp này hạn chế các lỗi xu hướng trung bình hay quá dễ dãi, quá nghiêm khắc.

4. Phương pháp cho điểm

Trong phương pháp này, người đánh giá phải phân phối một tổng số điểm cho các nhân viên trong bộ phận.

Ví dụ:

Nhân viên	Điểm số
Thủy	17
Mai	14
Hà	13
Trung	11
Kiên	10
Hoa	10

Oanh	9
Lực	6
Yến	5
Chi	5
Tổng số	100

Phương pháp này cho thấy mức điểm khác nhau tương đối giữa các nhân viên, nhưng bị ảnh hưởng bởi lỗi thành kiến, thiên kiến, sự kiện gần nhất.

6.3.4. Phương pháp ghi chép các sự kiện quan trọng

Lãnh đạo ghi lại những sai lầm, trục trặc lớn hay những kết quả rất tốt trong việc thực hiện công việc của nhân viên. Những kết quả bình thường sẽ không ghi lại. Do đó, những nhân viên thực hiện công việc rất tốt hoặc rất yếu sẽ được đánh giá riêng. Đối với những nhân viên đã có những sai sót lớn, lãnh đạo sẽ lưu ý kiểm tra lại xem nhân viên đã khắc phục được chưa. Phương pháp ghi chép các sự kiện quan trọng sẽ nhắc nhở các lãnh đạo nhớ về những điểm yếu, những sai sót của cấp dưới và có biện pháp giúp đỡ họ làm việc tốt hơn, tránh bớt sai lầm trong thực hiện công việc.

6.3.5. Phương pháp đánh giá bằng thang đo dựa trên hành vi

- Đây là phương pháp kết hợp giữa phương pháp thang đo đánh giá đồ họa và phương pháp ghi chép sự kiện quan trọng, trong đó các thang đánh giá được mô tả chính xác bởi các hành vi cụ thể.

Bảng 6.4: Thang điểm đánh giá thực hiện công việc của giao dịch viên

Tên nhân viên:

Chức danh công việc: Giao dịch viên

Tên người đánh giá:

Bộ phận:

Ngày đánh giá:

1. Quan hệ khách hàng		Hành vi
Xuất sắc	5	Giao dịch viên niềm nở, sẵn sàng giúp đỡ khách hàng
Tốt	4	Giao dịch viên kìm nén bức tức khi khách hàng giận dữ
Khá	3	Giao dịch viên hướng dẫn khách hàng sử dụng dịch vụ
Trung bình	2	Giao dịch viên trả lời khi khách hàng hỏi
Kém	1	Giao dịch viên không chú ý đến khách hàng
...		

Ưu điểm của phương pháp đánh giá bằng thang đo dựa trên hành vi là: ít thiên vị hơn các thang đo khác; các đặc trưng được lựa chọn cẩn thận hơn; tạo ra sự nhất trí giữa những người đánh giá vì các thang đo được dùng để đánh giá các hành vi quan sát được hơn là đánh giá các nhận thức chủ quan.

Nhược điểm của phương pháp này là việc thiết kế các thang đo tốn thời gian và chi phí; việc cho điểm tốn nhiều thời gian; kết quả đánh giá sẽ bị ảnh hưởng nếu các đặc trưng và các hành vi không được lựa chọn và mô tả cẩn thận; khó khăn trong việc xác định sự tương tự giữa hành vi thực hiện công việc của đối tượng với hành vi được mô tả trong thang đo.

Thang điểm quan sát hành vi, một dạng tương tự của BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales) giúp khắc phục một số nhược điểm bằng cách đưa ra một bức tranh rõ ràng hơn về các khía cạnh của thực hiện công việc. Thang điểm quan sát hành vi chỉ đòi hỏi người đánh giá mô tả tần số xảy ra của hành vi (liên tục, thường xuyên, thỉnh thoảng, hiếm khi hay không bao giờ) mà không cần quyết định xem chúng là tốt hay xấu.

Bảng 6.5: Thang điểm quan sát hành vi của giao dịch viên về quan hệ khách hàng

Tên nhân viên:

Chức danh công việc: Giao dịch viên

Tên người đánh giá:

Bộ phận:

Ngày đánh giá:

1. Giao dịch viên niềm nở, sẵn sàng giúp đỡ khách hàng

Không bao giờ				Luôn luôn
1	2	3	4	5

2. Giao dịch viên kìm nén bức tức khi khách hàng giận dữ

Không bao giờ				Luôn luôn
1	2	3	4	5

.....

6.3.6. Phương pháp quản trị theo mục tiêu

Quản trị theo mục tiêu chú trọng lên các vấn đề:

- Sự phối hợp của lãnh đạo và nhân viên đối với việc xếp đặt mục tiêu cho nhân viên trong một khoảng thời gian nhất định

- Định kỳ xem xét các tiến bộ đã đạt được

- Đánh giá mức độ hoàn thành các mục tiêu đã đề ra trong công việc

Trong phương pháp quản trị theo mục tiêu, các nhà lãnh đạo thường chú trọng đến các mục tiêu được lượng hoá, mặc dù trong thực tế sẽ có nhiều mục tiêu chỉ có thể đánh giá theo định tính hoặc chất lượng.

6.3.7. Phương pháp mẫu tường thuật

Cán bộ nhân sự yêu cầu nhân viên dưới quyền mô tả, tường thuật lại việc thực hiện công việc của nhân viên dưới quyền nhằm sơ bộ đề ra mục tiêu, kế hoạch hành động và khuyến khích sao cho nhân viên làm việc có thể vượt các tiêu chuẩn mẫu. Trong mẫu tường thuật cũng có phần đánh giá sơ bộ thực hiện công việc của nhân viên về các mặt. Yêu cầu giám sát, kinh nghiệm làm việc và đánh giá chung về thực hiện công việc.

6.3.8. Phương pháp định lượng

Các nhà quản trị thường gặp nhiều khó khăn trong việc đánh giá thực hiện công việc của các nhân viên, nhất là đối với những nhân viên làm việc tại các bộ phận hành chính, quản trị, văn phòng và các nhân viên khác hưởng lương theo thời gian. Trong nhiều đơn vị doanh nghiệp, không có tiêu chuẩn mẫu về đánh giá thực hiện công việc, hoặc nếu có, cũng không rõ ràng, mang tính chất chung chung. Điều này khiến cho các nhân viên dễ gây thắc mắc, mỗi khi cần bình bầu tuyển chọn, xét nâng lương, khen thưởng, v.v... Phương pháp đánh giá thực hiện công việc của nhân viên bằng định lượng sẽ giúp cho doanh nghiệp có cái nhìn tổng quát, chính xác và rõ ràng về việc thực hiện công việc của nhân viên.

Trình tự thực hiện:

Bước 1: Xác định được các yêu cầu chủ yếu khi thực hiện công việc

Trước hết nhà lãnh đạo cần chỉ cho nhân viên biết là họ có những yêu cầu chủ yếu gì đối với nhân viên thực hiện công việc. Các công việc khác nhau sẽ có các yêu cầu chủ yếu khác nhau về chuyên môn nghiệp vụ, tính tình, sức khỏe,... Số lượng các yêu cầu chủ yếu này không nên nhiều quá, cũng không nên ít quá.

Bước 2: Phân loại các mức độ thoả mãn yêu cầu khi thực hiện công việc

Mỗi yêu cầu thường được phân thành 5 mức độ: xuất sắc, khá, trung bình, yếu và kém. Mức độ xuất sắc thể hiện nhân viên hoàn toàn đáp ứng yêu cầu cao nhất về mặt đó, và xứng đáng được điểm 9 hoặc 10. Ở mỗi mức độ, nên có các điểm minh họa cụ thể cho nhân viên.

Bước 3: Đánh giá tầm quan trọng của mỗi nhóm yêu cầu đối với hiệu quả thực hiện công việc của nhân viên

Các yêu cầu khác nhau có tầm quan trọng khác nhau đối với hiệu quả thực hiện công việc, điều này cần được thể hiện qua điểm trọng số của từng yêu cầu. Cần lưu ý là tầm quan trọng của mỗi yếu tố chủ yếu trong hoạt động của nhân viên sẽ không giống nhau ở các doanh nghiệp khác nhau. Ví dụ, giám đốc của các doanh nghiệp sẽ có những yêu cầu khác nhau về ngoại hình, khả năng chuyên môn nghiệp vụ, tính tình, sức khỏe... của người thư ký. Do đó, các kết quả đánh giá về tầm quan trọng của các yêu cầu chủ yếu đối với hoạt động của người thư ký cũng sẽ thay đổi.

Bước 4: Đánh giá tổng hợp về năng lực thực hiện công việc của nhân viên.

Một nhân viên có thể được đánh giá xuất sắc về mặt này, khá về mặt khác. Đánh giá tổng hợp về năng lực thực hiện công việc của nhân viên sẽ được căn cứ trên điểm số trung bình của các yêu cầu, có tính đến trọng số của các yêu cầu đó, theo công thức:

$$G_{tb} = \frac{\sum_{i=1}^n K_i G_i}{\sum K_i}$$

Trong đó:

G_{tb} : Điểm tổng hợp cuối cùng, đánh giá thực hiện công việc của nhân viên

n : Số lượng các yêu cầu chủ yếu đối với nhân viên thực hiện công việc (xem bước 1).

K_i : Hệ số chỉ tầm quan trọng của yêu cầu chủ yếu i

G_i : Điểm số đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên theo yêu cầu i . G_i được xác định căn cứ trên cơ sở so sánh tình hình thực hiện công việc của nhân viên với mức độ phân loại trong bước 2.

6.4. CÁC ĐIỂM CẦN LƯU Ý TRONG ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC CỦA NHÂN VIÊN

Giờ đây ta cần quan tâm tới những sai lầm có thể mắc phải trong quá trình đánh giá. Khi doanh nghiệp đánh giá nhân viên ở phương diện này thì cũng cần xem xét và đánh giá nhân viên ở phương diện khác ở cùng mức độ cho dù có chính xác hay không. Chỉ nhìn ở một khía cạnh không đủ làm nên một bảng đánh giá.

6.4.1. Những điều cần lưu ý

- Thường thì một hay hai tháng trước khi việc đánh giá diễn ra, các nhân viên sẽ cải thiện cung cách làm việc của họ và điều này sẽ được ghi nhận trong bảng đánh giá. Nhưng doanh nghiệp cần chú ý tới điều này trong bảng đánh giá thường niên và nên đánh giá cả quá trình cho đúng. Bởi với những nhân viên loại này, sau khi việc đánh giá hoàn thành, tác phong của họ lại trở về hiện trạng ban đầu.

- Cũng nên nhớ rằng nhân nhượng trong việc đánh giá nhân viên không phải là làm nảy sinh ít vấn đề mà nó sẽ xảy ra nhiều phiền toái hơn. Việc nhân nhượng sẽ mang đến cho nhân viên kết quả đánh giá cao một công việc tầm thường và nhân viên này sẽ được khen thưởng. Nhưng những kết quả tương tự sẽ tiếp diễn trong công việc của họ vì nó không được đánh giá đúng, không được khuyến khích cải tiến.

- Việc bỏ qua các sai lầm cũng sẽ tạo ra nhiều rắc rối về tinh thần. Các nhân viên tốt sẽ giảm động cơ làm việc vì họ không thấy có sự khác biệt giữa phần thưởng của họ và những người làm tồi hơn.

- Việc củng cố thái độ của nhân viên tập trung vào hệ quả của tác phong lao động. Nhà quản lý đóng vai trò chính trong việc củng cố các thái độ làm việc hiện thời của nhân viên và phát huy các động thái làm việc mới.

6.4.2. Những lỗi thường mắc khi thực hiện đánh giá công việc

Mặc dù có rất nhiều yêu cầu được đặt ra, mối quan hệ giữa người bị đánh giá và người đánh giá không bao giờ mang tính trung lập. Sự khách quan không phải là lẽ đương nhiên, chính vì vậy, nguy cơ chệch hướng rất lớn. Sau đây là một số cạm bẫy thường gặp khi đánh giá cần tránh:

Tiêu chuẩn không rõ ràng

Khi tiêu chuẩn không rõ ràng cụ thể, sẽ dẫn đến tình trạng cùng mức độ thực hiện công việc, nhưng nhân viên ở bộ phận này được đánh giá là xuất sắc, còn nhân viên ở bộ phận khác lại bị coi là trung bình hoặc các thành viên trong hội đồng có đánh giá hoàn toàn khác nhau về cùng một nhân viên.

Cần phân biệt rõ yêu cầu ở mỗi mức: xuất sắc, khá, trung bình, kém là gì. Làm được những việc gì, kỹ năng cụ thể ra sao thì xếp vào loại xuất sắc. Những người khác nhau sẽ có cách hiểu và áp dụng khác nhau về các tiêu chuẩn xuất sắc, khá, trung bình và kém.

Nếu như không có cách hướng dẫn phân loại cụ thể với tiêu chuẩn không rõ ràng, cùng một nhân viên có thể được đánh giá ở mức khác nhau. Điều này sẽ làm giảm tính chính xác và hiệu quả của việc đánh giá thực hiện công việc của nhân viên.

Tính định kiến (hiệu ứng Halo)

Hiệu ứng Halo là việc người đánh giá tự giới hạn mình bằng một hình ảnh duy nhất gắn với một ưu điểm lớn hoặc một nhược điểm lớn của người bị đánh giá. Hình ảnh này dần dần

che lấp tất cả các đặc điểm khác của người bị đánh giá dưới tác dụng của “hiệu ứng Halo”, chẳng hạn cho rằng “một người rất thông minh”, hoặc “một người có những khó khăn trong quan hệ”.

Nói cách khác, người đánh giá sẵn có chủ kiến về đối tượng được đánh giá. Và đối tượng được đánh giá sẽ chỉ được nhìn nhận thông qua lăng kính méo mó theo phép suy diễn này. Ví dụ: nhân viên được nhìn nhận là “rất thông minh” đương nhiên sẽ được đánh giá rất tích cực trong tất cả các khía cạnh khác, như về năng lực và động cơ làm việc. Nhân viên bị nhìn nhận là có những khó khăn trong quan hệ” sẽ đương nhiên kém cỏi trên các phương diện khác, kể cả phương diện trí tuệ.

Lỗi thiên kiến: Nhiều lãnh đạo có xu hướng đánh giá nhân viên chỉ dựa vào một số yếu tố, một đặc điểm nào đó nổi trội của nhân viên. Ví dụ, lãnh đạo có thể đánh giá nhân viên rất tốt căn cứ vào khả năng giao tiếp, khả năng thể thao văn nghệ, v.v... của nhân viên.

Xu hướng thái quá: Một số lãnh đạo có xu hướng đánh giá tất cả nhân viên đều theo một xu hướng quá cao hoặc quá thấp. Tất cả đều không đạt yêu cầu hoặc tất cả đều rất tốt. Cách đánh giá này khiến nhân viên bi quan hoặc tự thỏa mãn với mình và không muốn cố gắng phấn đấu để thực hiện công việc tốt hơn.

Xu hướng trung bình chủ nghĩa: Đây là cách đánh giá tất cả nhân viên đều trung bình, không ai tốt hẳn cũng không có ai yếu kém, mọi người đều như nhau. Điều này đã gây trở ngại cho việc đánh giá và bồi dưỡng khả năng thăng tiến cho nhân viên, không động viên được những cá nhân thực sự có năng lực giỏi.

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

a. Tiến hành đánh giá việc thực hiện công việc thường xuyên

- Làm cho nhân viên tin rằng việc đánh giá thực hiện công việc là công bằng và khuyến khích họ chủ động, tích cực tham gia vào trong quá trình đánh giá.

- Định kỳ thực hiện công tác đánh giá thực hiện công việc. Nếu nhân viên làm tốt, các nhận xét, đánh giá về việc thực hiện công việc sẽ làm cho họ phấn khởi, hăng say làm việc, ngược lại, nếu họ làm chưa tốt, họ cũng có cơ hội tìm hiểu về các khiếm khuyết và tự hoàn thiện.

- Quan tâm đối với nhân viên và hiểu biết công việc của nhân viên. Giữa lãnh đạo và nhân viên cần có sự nhất trí về những yêu cầu, trách nhiệm, tiêu chuẩn trong thực hiện nhiệm vụ của nhân viên. Khi nhân viên thực hiện công việc chưa tốt, lãnh đạo cần hướng dẫn cụ thể cho nhân viên biết cách thức sửa chữa những khuyết điểm trong thực hiện công việc.

- Đánh giá kết quả thực hiện công việc trên cơ sở so sánh kết quả đạt được với chỉ tiêu đăng ký cá nhân.

- Nêu ra được nhân viên làm tốt, các nhận xét về đánh giá việc thực hiện công việc sẽ làm cho họ phấn khởi, hăng say làm việc. Nếu họ làm chưa tốt, họ sẽ có cơ hội tìm hiểu về các thiếu sót của họ và họ sửa chữa để hoàn thành nhiệm vụ của mình. Cán bộ nhân sự cần thể hiện họ là người hiểu biết, quan tâm đến công việc của nhân viên được đánh giá. Giữa giám thị và nhân viên cần có sự nhất trí về những trách nhiệm chính cần thực hiện trong công việc.

Cán bộ nhân sự cần phối hợp với nhân viên, đề nghị họ cũng tham gia vào việc hoạch định công việc, làm cơ sở cho việc đánh giá tốt hơn, nhằm loại trừ những sửa đổi trong việc đánh giá.

b. Đào tạo, huấn luyện cán bộ nhân sự trong công tác đánh giá thực hiện công việc của nhân viên

Nhằm loại bỏ những lỗi lầm thường mắc phải trong đánh giá thực hiện công việc của nhân viên, cần đào tạo huấn luyện cán bộ nhân sự làm công tác đánh giá thực hiện công việc của nhân viên.

Căn cứ vào việc xếp loại, đánh giá theo các tiêu thức khác nhau, người hướng dẫn sẽ giải thích các lỗi mà người đánh giá vừa mắc phải. Sau đó người hướng dẫn sẽ chỉ ra cách đánh giá chung và có minh họa thêm về những sai lầm của người đánh giá vừa thực hiện.

Trong quá trình đánh giá cần chú ý nhiều yếu tố ngoại cảnh tác động đến mức độ chính xác của việc đánh giá thực hiện công việc như: Tỷ lệ chuyển chuyển, tiền lương trung bình trong đơn vị, các áp lực khác từ bên ngoài. Do đó việc đào tạo người đánh giá có hiệu quả, cần chú ý đến những vấn đề thực tế cuộc sống sẽ ảnh hưởng đến kết quả đánh giá thực hiện công việc.

CÂU HỎI VÀ BÀI TẬP

1. Mục đích, vai trò của hoạt động đánh giá thực hiện công việc?
2. Các chủ thể tham gia đánh giá thực hiện công việc?
3. Các yêu cầu đối với hệ thống đánh giá thực hiện công việc?
4. Trình bày quy trình đánh giá thực hiện công việc?
5. Các phương pháp đánh giá thực hiện công việc?
6. Mô tả bạn có thể thực hiện cuộc phỏng vấn đánh giá như thế nào?
7. Kết quả đánh giá thực hiện công việc ảnh hưởng đến các hoạt động quản trị nguồn nhân lực khác như thế nào?
8. Những lỗi thường mắc khi đánh giá thực hiện công việc?
9. Biện pháp nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động đánh giá thực hiện công việc?
10. Bài tập tình huống:

Nhóm bốn người bạn thân: Ngọc, Lâm, Thuận, Tiến đều tốt nghiệp đại học, đã đi làm được hai năm và vẫn còn giữ được thói quen từ thời sinh viên là tự tập, vui chơi ở nhà Tiến vào ngày nghỉ. Lúc này họ đang bàn tán về chuyện khen thưởng thi đua cuối năm ở nơi mà họ đang công tác. Ngọc, công tác tại phòng kế hoạch của Bưu điện tỉnh nói:

- Theo mình, đánh giá thi đua chỉ là hình thức. Sếp của mình đánh giá tất cả mọi nhân viên trong phòng đều tốt cả. Ngoại trừ một bà có con nhỏ, suốt ngày thấy con ốm, mẹ nghỉ, không đảm bảo ngày công, bị loại C còn lại ai cũng được loại A tất. Thực tế, trong phòng chỉ có một số người tích cực, làm việc có hiệu quả: Những người khác thì chỉ đứng đĩnh, sáng cấp ô đi, chiều cấp ô về thôi.

Lâm công tác tại Công ty Viễn thông:

- Với mình, mọi thứ đều đơn giản. Sếp của mình rất thích văn nghệ và các phong trào thể thao. Là hạt nhân văn nghệ của công ty, lại thường xuyên chơi quần vợt với sếp, nên bao giờ mình cũng được đánh giá tốt. Hồi cuối năm, chúng mình có đợt giảm biên chế. Mình lẽ ra phải bị nằm trong danh sách những người bị cho nghỉ đầu tiên. Chỉ vì có tài văn nghệ mà mình thoát đấy.

Tiến công tác tại Công ty Thông tin di động mỉm cười nói:

- Lâm may thật đấy. Chúc mừng nhé. Ở chỗ mình thì toàn chỉ có các **sĩ quan** thi đua thôi, chẳng bao giờ có **chiến sĩ** thi đua cả. Tất cả các sếp đều đạt chiến sĩ thi đua cả, thường loại A, còn nhân viên, dù tích cực mấy, cũng chỉ đạt lao động giỏi và chỉ được thưởng loại B thôi.

Thuận, trưởng phòng kinh doanh của công ty thiết bị nói:

- Ở công ty mình có tất cả hơn 200 nhân viên. Cuối năm ban giám đốc họp bàn tự quyết định vấn đề khen thưởng. Mỗi người được khen thưởng tùy theo hiệu quả thực hiện công việc trong năm và được nhận một bao thư riêng. Không ai được biết người khác lãnh bao nhiêu. Nếu ai thấy có điều gì không thỏa đáng phải đến gặp trực tiếp giám đốc trình bày. Không ai được bàn tán, thắc mắc, gây chia rẽ nội bộ.

a. Anh (chị) hãy phân tích ưu, nhược điểm và ảnh hưởng của cách đánh giá thi đua ở bốn đơn vị nói trên?

b. Nếu là lãnh đạo doanh nghiệp, anh (chị) sẽ chọn cho mình cách đánh giá thi đua như thế nào?

11. Tình huống đánh giá thực hiện công việc tại công ty Điện tử Quốc tế.

Công ty Điện tử Quốc tế là một nhà sản xuất thiết bị **điện tử** hàng đầu thế giới. Công ty thiết kế và sản xuất sản phẩm ở Bắc Mỹ, Nhật, Liên minh châu Âu và ở các nước phát triển, chủ yếu là Đông Nam Á. Có mặt ở 27 nước, Bộ phận nhân sự dự kiến phát triển một công cụ đánh giá thực hiện công việc và có thể sử dụng ở tất cả các quốc gia cho tất cả các loại nhân viên như chuyên gia, quản lý, kỹ thuật, phục vụ, , **công nhân lắp ráp**. Bộ phận nhân sự cho rằng cần phải dịch công cụ đánh giá ra các ngôn ngữ khác nhau, dùng một công cụ đánh giá duy nhất để có thể so sánh kết quả đánh giá. Với lý do này, cũng như sự đơn giản trong quản lý, Công ty đã quyết định sử dụng thang đo có trọng số dịch ra 23 thứ tiếng để sử dụng ở các công ty tại 27 quốc gia.

1. Bạn có bình luận gì về quyết định của công ty?

2. Mặc dù bạn không thể thuyết phục giám đốc nhân sự sử dụng phương pháp khác, nhưng bạn đã dự thảo hướng dẫn thực hiện 1 quy trình mới. Bạn có thể tư vấn gì cho các nhà quản lý và giám sát của toàn công ty?

CHƯƠNG 7: ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC

7.1. KHÁI QUÁT VỀ ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC

Giáo dục, đào tạo và phát triển năng lực của người lao động có ảnh hưởng vô cùng to lớn đến sự phát triển kinh tế, xã hội của một quốc gia và khả năng cạnh tranh của bất kỳ tổ chức nào. Giáo dục, đào tạo là cơ sở nền tảng tạo ra sức cạnh tranh của Anh trong cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ nhất; là nguồn gốc thành công của Mỹ trong cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ hai và là gốc rễ của các ưu thế của Nhật Bản trong cuộc cách mạng kỹ thuật cao cấp trong cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ ba. Nhu cầu đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong các tổ chức tăng nhanh cùng với xu hướng hợp tác, hội nhập và cạnh tranh quốc tế, sự phát triển khoa học công nghệ và những áp lực về kinh tế - xã hội. Đào tạo được xem như là một yếu tố cơ bản nhằm đáp ứng các mục tiêu chiến lược của tổ chức. Trong môi trường kinh doanh hiện nay, chất lượng nguồn nhân lực trở thành một trong những lợi thế cạnh tranh quan trọng nhất của các tổ chức trên toàn thế giới. Thực tế đã chứng minh rằng đầu tư vào nguồn nhân lực có thể mang lại hiệu quả cao hơn hẳn so với việc đầu tư đổi mới trang bị kỹ thuật và các yếu tố khác của quá trình sản xuất kinh doanh. Đây chính là lý do mà vì sao các nhà lãnh đạo doanh nghiệp giàu kinh nghiệm của Mỹ và Nhật đều chú trọng hàng đầu đến công tác đào tạo, phát triển nguồn nhân lực.

7.1.1. Vai trò của đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Mục tiêu chung của việc đào tạo và phát triển nhân lực là nhằm sử dụng tối đa nguồn nhân lực hiện có và nâng cao tính hiệu quả của doanh nghiệp, thông qua việc giúp người lao động hiểu rõ hơn về công việc, nắm vững hơn nghề nghiệp của mình và thực hiện các chức năng, nhiệm vụ của mình một cách tự giác hơn, động cơ làm việc tốt hơn, cũng như nâng cao khả năng thích ứng của họ trong tương lai.

Có nhiều lý do để nói rằng công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực là quan trọng và cần được quan tâm đúng mức trong các tổ chức. Các lý do chủ yếu bao gồm:

- Để đáp ứng yêu cầu công việc của tổ chức hay nói cách khác để đáp ứng nhu cầu tồn tại và phát triển tổ chức.
- Để đáp ứng nhu cầu học tập, phát triển của người lao động
- Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực là một trong những giải pháp có tính chiến lược tạo ra lợi thế cạnh tranh của tổ chức.

Như vậy, đào tạo và phát triển có tác dụng và ý nghĩa nhất định đối với cả doanh nghiệp và người lao động.

Đối với doanh nghiệp

- Giúp doanh nghiệp nâng cao năng suất lao động và hiệu quả sản xuất kinh doanh. Duy trì và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, tạo lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp.
- Tránh tình trạng quản lý lỗi thời. Các nhà quản trị cần áp dụng các phương pháp quản lý sao cho phù hợp được với những thay đổi về quy trình công nghệ, kỹ thuật và môi trường kinh doanh.
- Giải quyết các vấn đề về tổ chức. Đào tạo và phát triển có thể giúp các nhà quản trị giải quyết các vấn đề về mâu thuẫn, xung đột giữa các cá nhân và giữa công đoàn với các nhà quản trị, đề ra các chính sách về quản lý nguồn nhân lực của doanh nghiệp có hiệu quả.

- Hướng dẫn công việc cho nhân viên mới. Nhân viên mới thường gặp nhiều khó khăn, bỡ ngỡ trong những ngày đầu làm việc trong tổ chức, doanh nghiệp, các chương trình định hướng công việc đối với nhân viên mới sẽ giúp họ mau chóng thích ứng với môi trường làm việc mới của doanh nghiệp.

- Chuẩn bị đội ngũ cán bộ quản lý, chuyên môn kế cận. Đào tạo và phát triển giúp cho nhân viên có được những kỹ năng cần thiết cho các cơ hội thăng tiến và thay thế cho các cán bộ quản lý, chuyên môn khi cần thiết.

- Tạo ra lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp

Đối với người lao động

- Tạo ra tính chuyên nghiệp và sự gắn bó giữa người lao động và doanh nghiệp

- Trực tiếp giúp nhân viên thực hiện công việc tốt hơn, đặc biệt khi nhân viên thực hiện công việc không đáp ứng được các tiêu chuẩn mẫu, hoặc khi nhân viên nhận công việc mới.

- Cập nhật các kỹ năng, kiến thức mới cho nhân viên, giúp họ có thể áp dụng thành công các thay đổi công nghệ, kỹ thuật trong doanh nghiệp.

- Đáp ứng được nhu cầu và nguyện vọng phát triển của người lao động. Được trang bị những kỹ năng chuyên môn cần thiết sẽ kích thích nhân viên thực hiện công việc tốt hơn, đạt được nhiều thành tích tốt hơn, muốn được trao những nhiệm vụ có tính thách thức cao hơn có nhiều cơ hội thăng tiến hơn.

- Tạo cho người lao động có cách nhìn, cách tư duy mới trong công việc của họ, đó cũng chính là cơ sở để phát huy tính sáng tạo của người lao động trong công việc.

7.1.2. Khái niệm đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực là các hoạt động để duy trì và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của tổ chức, là điều kiện tiên quyết để các tổ chức có thể đứng vững và thắng lợi trong môi trường kinh doanh đầy biến động. Do đó, công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực cần phải được thực hiện một cách có kế hoạch và mang tính hệ thống.

Phát triển nguồn nhân lực (theo nghĩa rộng) là tổng thể các hoạt động học tập có tổ chức được tiến hành trong những khoảng thời gian nhất định để nhằm tạo ra sự thay đổi hành vi nghề nghiệp của người lao động. Xét về nội dung, phát triển nguồn nhân lực bao gồm ba hoạt động là: giáo dục, đào tạo và phát triển.

Các khái niệm giáo dục, đào tạo, phát triển đều đề cập đến một quá trình tương tự, đó là quá trình cho phép con người tiếp thu các kiến thức, học các kỹ năng mới và thay đổi các quan điểm hay hành vi và nâng cao khả năng thực hiện công việc của các cá nhân. Điều đó cũng có nghĩa là giáo dục, đào tạo, phát triển được áp dụng để làm thay đổi việc nhân viên biết gì, làm như thế nào và quan điểm của họ đối với công việc, hoặc mối quan hệ với các đồng nghiệp và các nhà quản lý.

Giáo dục: được hiểu là các hoạt động học tập để chuẩn bị cho con người bước vào một nghề nghiệp hoặc chuyển sang một nghề mới, thích hợp hơn trong tương lai.

Đào tạo: (hay còn được gọi là đào tạo kỹ năng), được hiểu là hoạt động học tập nhằm giúp cho người lao động có thể thực hiện có hiệu quả hơn các chức năng, nhiệm vụ của mình. Nói một cách cụ thể đào tạo liên quan đến quá trình học tập làm cho người lao động nắm vững hơn về công việc của mình, là những hoạt động học tập để nâng cao trình độ, kỹ năng của người lao động để thực hiện nhiệm vụ lao động có hiệu quả hơn.

Phát triển: là hoạt động học tập vượt ra khỏi phạm vi công việc trước mắt của người lao động, liên quan tới việc nâng cao khả năng trí tuệ và cảm xúc cần thiết để thực hiện các công việc tốt hơn hoặc mở ra cho họ những công việc mới dựa trên cơ sở những định hướng tương lai của tổ chức.

Bảng 7.1: So sánh giữa đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Tiêu chí so sánh	Đào tạo	Phát triển
1. Tập trung	Công việc hiện tại	Công việc tương lai
2. Phạm vi	Cá nhân	Cá nhân và tổ chức
3. Thời gian	Ngắn hạn	Dài hạn
4. Mục đích	Khắc phục sự thiếu hụt về kiến thức và kỹ năng hiện tại	Chuẩn bị cho tương lai

7.1.3. Phân loại các hình thức đào tạo

Trong thực tế có nhiều tiêu thức phân loại hình thức đào tạo khác nhau.

a. Theo định hướng nội dung đào tạo, có hai hình thức: đào tạo định hướng công việc và đào tạo định hướng doanh nghiệp.

- Đào tạo định hướng công việc. Đây là hình thức đào tạo về kỹ năng thực hiện một loại công việc nhất định, nhân viên có thể sử dụng kỹ năng này để làm việc trong những doanh nghiệp khác nhau.

- Đào tạo định hướng doanh nghiệp. Đây là hình thức đào tạo về các kỹ năng, cách thức, phương pháp làm việc điển hình trong doanh nghiệp. Khi nhân viên chuyển sang doanh nghiệp khác, kỹ năng đào tạo đó thường không áp dụng được nữa.

b. Theo mục đích của nội dung đào tạo, có các hình thức: đào tạo, hướng dẫn công việc cho nhân viên; đào tạo, huấn luyện kỹ năng; đào tạo kỹ thuật an toàn lao động; đào tạo và nâng cao trình độ chuyên môn, kỹ thuật; đào tạo và phát triển các năng lực quản trị, v.v....

- Đào tạo, hướng dẫn (hoặc định hướng) công việc cho nhân viên nhằm cung cấp các thông tin, kiến thức mới và các chỉ dẫn cho nhân viên mới tuyển về công việc và doanh nghiệp, giúp cho nhân viên mới mau chóng thích nghi với điều kiện, cách thức làm việc trong doanh nghiệp mới.

- Đào tạo, huấn luyện kỹ năng nhằm giúp cho nhân viên có trình độ lành nghề và các kỹ năng phù hợp để thực hiện công việc theo yêu cầu.

- Đào tạo kỹ thuật an toàn lao động hướng dẫn nhân viên cách thức thực hiện công việc an toàn, nhằm ngăn ngừa các trường hợp tai nạn lao động. Đối với một số công việc nguy hiểm, có nhiều rủi ro như công việc của thợ hàn, thợ lặn, thợ xây, thợ điện, v.v... hoặc tại một số doanh nghiệp thường có nhiều rủi ro như trong ngành xây dựng, khai thác quặng, luyện kim, v.v... đào tạo kỹ thuật an toàn lao động là yêu cầu bắt buộc và nhân viên nhất thiết phải tham dự các khóa đào tạo an toàn lao động và ký tên vào sổ an toàn lao động trước khi làm việc.

- Đào tạo và nâng cao trình độ chuyên môn, kỹ thuật thường được tổ chức định kỳ nhằm giúp cho đội ngũ cán bộ chuyên môn kỹ thuật được cập nhật với các kiến thức, kỹ năng mới.

- Đào tạo và phát triển các năng lực quản trị nhằm giúp cho các quản trị gia được tiếp xúc, làm quen với các phương pháp làm việc mới, nâng cao kỹ năng thực hành và các kinh nghiệm tổ chức quản lý và khuyến khích nhân viên trong doanh nghiệp. Chương trình thường chú trọng vào các kỹ năng thủ lĩnh, kỹ năng giao tiếp, kỹ năng phân tích và ra quyết định.

c. Theo cách thức tổ chức, có các hình thức: đào tạo chính quy, đào tạo tại chức, lớp cạnh xí nghiệp, kèm cặp tại chỗ.

- *Trong đào tạo chính quy*, học viên được thoát ly khỏi các công việc hàng ngày tại doanh nghiệp, do đó, thời gian đào tạo ngắn và chất lượng đào tạo thường cao hơn so với các hình thức đào tạo khác. Tuy nhiên số lượng người có thể tham gia các khoá đào tạo như thế rất hạn chế.

- *Đào tạo tại chức (vừa học vừa làm)* áp dụng đối với số cán bộ, nhân viên vừa đi làm vừa tham gia các khoá đào tạo. Thời gian đào tạo có thể thực hiện ngoài giờ làm việc kiểu các lớp buổi tối hoặc có thể thực hiện trong một phần thời gian làm việc, ví dụ, mỗi tuần học một số buổi hoặc mỗi quý tập trung học một vài tuần, v.v... tùy theo điều kiện cụ thể của từng địa phương hay doanh nghiệp.

- *Lớp cạnh xí nghiệp* thường áp dụng để đào tạo nhân viên mới cho doanh nghiệp lớn. Doanh nghiệp có cơ sở đào tạo riêng nhằm tuyển sinh đào tạo những nghề phổ biến, lựa chọn những sinh viên xuất sắc của khoá đào tạo, tuyển vào làm việc trong doanh nghiệp. Học viên sẽ học lý thuyết tại lớp sau đó tham gia thực hành ngay tại các phân xưởng trong doanh nghiệp.

Các lớp đào tạo này thường rất hiệu quả, học viên vừa nắm vững về lý thuyết, vừa làm quen với điều kiện làm việc, thực hành ngay tại doanh nghiệp, thời gian đào tạo ngắn, chi phí đào tạo thấp. Tuy nhiên, chỉ có những doanh nghiệp lớn mới có khả năng tổ chức hình thức đào tạo kiểu các lớp cạnh xí nghiệp.

- *Kèm cặp tại chỗ* là hình thức đào tạo theo kiểu vừa làm vừa học, người có trình độ lành nghề cao (người hướng dẫn) giúp người mới vào nghề hoặc có trình độ lành nghề thấp (người học). Quá trình đào tạo diễn ra ngay tại nơi làm việc.

d. Theo địa điểm hoặc nơi đào tạo, có các hình thức: đào tạo tại nơi làm việc và đào tạo ngoài nơi làm việc (sẽ trình bày kỹ trong phần phương pháp đào tạo, cùng chương).

e. Theo đối tượng học viên, có các hình thức: đào tạo mới và đào tạo lại.

- Đào tạo mới áp dụng đối với các người lao động phổ thông, chưa có trình độ lành nghề mặc dù người lao động có thể mới lần đầu đi làm việc hoặc đã đi làm việc nhưng chưa có kỹ năng để thực hiện công việc.

- Đào tạo lại áp dụng đối với những lao động đã có kỹ năng, trình độ lành nghề nhưng cần đổi nghề do yêu cầu của doanh nghiệp.

Việc lựa chọn hình thức đào tạo nào để mang lại hiệu quả cao nhất phụ thuộc vào các yêu cầu về quy mô đào tạo, mức độ phức tạp, nội dung cần đào tạo và điều kiện trang bị kỹ thuật, tài chính, v.v... cụ thể trong từng doanh nghiệp.

7.1.4. Quá trình tiến hành hoạt động đào tạo

Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực ngày càng trở thành hoạt động quan trọng trong lĩnh vực quản trị nguồn nhân lực. Quá trình tiến hành hoạt động và đào tạo nguồn nhân lực gồm những bước sau:

1. Xác định nhu cầu đào tạo

Bước đầu tiên quan trọng trong phát triển các chương trình đào tạo là xác định được nhu cầu đào tạo của doanh nghiệp. Có ít nhất hai lý do cơ bản cho việc cần phải thực hiện cẩn thận bước đầu tiên này.

Thứ nhất, đào tạo là một hoạt động rất đắt. Đào tạo tốt, thì các chi phí đầu tư cho đào tạo sẽ phát huy được hiệu quả, nếu việc đào tạo thực hiện không đúng, sẽ làm tăng chi phí mà không mang lại lợi ích.

Thứ hai, nếu đào tạo không đảm bảo chất lượng, không đáp ứng yêu cầu của doanh nghiệp và các thành viên của nó, thì thực tế có thể dẫn đến nhiều bất lợi lớn. Làm cho doanh nghiệp không thích ứng với môi trường kinh doanh. Các khóa đào tạo kém hiệu quả có thể gây ra tâm lý chán nản, lo lắng cho người lao động.

2. Xác định mục tiêu đào tạo

Một khi các nhu cầu đào tạo đã được xác định, cán bộ quản trị nhân lực phải chuyển những nhu cầu này thành các mục tiêu đào tạo hay các kết quả mong muốn của hoạt động đào tạo. Các mục tiêu đào tạo phải bao gồm các vấn đề như các kỹ năng cụ thể sẽ học, số người đi đào tạo, họ ở bộ phận nào và các khóa học diễn ra vào thời điểm nào. Ngoài ra, các mục tiêu cũng bao gồm những vấn đề liên quan đến cơ hội để phát triển nghề nghiệp, các hướng dẫn về bảo vệ sức khỏe, an toàn lao động...

3. Xây dựng chương trình đào tạo, lựa chọn hình thức và phương pháp đào tạo

Chương trình đào tạo phải đảm bảo thực hiện được các mục tiêu đào tạo đã được xác định ở bước thứ hai.

Người lập kế hoạch đào tạo cũng cần quan tâm đến những nguyên tắc học để đảm bảo cho một chương trình đào tạo đạt chất lượng tốt.

- Nguyên tắc về sự tham gia:

Sự tham gia nói lên sự tích cực tham gia của các học viên vào quá trình đào tạo. các học viên học được nhiều hơn từ các chương trình đào tạo đòi hỏi nhiều sự tham gia của học viên so với các chương trình đòi hỏi ít sự tham gia đó.

Việc học sẽ hiệu quả hơn nếu người học muốn học, tốt nhất là người học nên thấy nhu cầu về những kỹ năng mới và thấu hiểu sự thành công của đào tạo sẽ đem lại lợi ích cho họ như thế nào.

- Nguyên tắc củng cố:

Củng cố là việc áp dụng những kết quả có ích sau một thói quen làm việc mong muốn được hình thành. Các chương trình đào tạo thường dùng kỹ thuật “rèn luyện” để củng cố một kết quả ngày càng cao.

Chương trình củng cố có thể được thay đổi để tạo thuận lợi cho các mục tiêu đào tạo khác nhau. Củng cố liên tục (củng cố sau mỗi kết quả mong muốn) là cách tốt nhất để tạo thói quen làm việc mới; Củng cố gián đoạn (chỉ củng cố sau khi có những kết quả nhất định) là cách tốt nhất để giữ hành vi nghề nghiệp sau khi học được.

Quá trình củng cố cần cho các học viên để học và duy trì một hành vi nghề nghiệp sẽ được chuyển từ các nguồn bên ngoài vào nguồn bên trong theo thời gian.

- Nguyên tắc thực hành:

Thực hành bao gồm sự nhắc lại hoặc tập lại để nhớ hoặc cải thiện một phản xạ, một thói quen làm việc. Việc thực hành một cách chủ động các kỹ năng hoặc phần việc được học có thể gia tăng việc học và giúp người học xuyên suốt các giai đoạn. Vì vậy nhân tố then chốt trong việc thiết kế đào tạo là liệu rằng công việc có được học và thực hành như là một đơn vị hay là phải chia nhỏ thành từng phần công việc. Nếu công việc đơn giản, nó có thể được học và thực hành ở góc độ chung. Nếu công việc phức tạp thì nên được chia nhỏ để người học có thể học nó một cách riêng biệt. Mỗi một cấu thành được thực hành lặp đi lặp lại và người học sau một thời gian thuần thục sẽ kết nối lại với nhau. Chú ý rằng, một vài công việc đặc biệt phức tạp với nhiều bước độc lập không thể chia nhỏ thành các bộ phận có ý nghĩa và phải được học ở góc độ tổng thể.

- Nguyên tắc về ứng dụng những điều học được:

Các chương trình đào tạo có hiệu quả sẽ được chủ động thiết kế để tạo thuận lợi cho việc ứng dụng những điều học được vào công việc. Nếu nội dung học không được chuyển đổi vào công việc thì chương trình đào tạo có thể sẽ lãng phí nguồn lực của công ty. Nhiều chương trình đào tạo bị phê bình về việc thiếu hụt tác động của nhân viên vào thực hiện công việc thực tế.

Có thể tạo thuận lợi cho áp dụng có hiệu quả những điều học được bằng cách tối đa hóa sự đồng nhất giữa những điều đã học với hoàn cảnh công việc hiện tại; bằng quá trình thực hành tích cực; bằng cách phân biệt những yếu tố quan trọng của kiến thức và hành vi nghề nghiệp và xác định mối liên quan của những yếu tố này với công việc; bằng sự cung cấp thông tin ngược và sự củng cố quá trình ứng dụng vào công việc.

- Nguyên tắc phản hồi:

Phản hồi là các thông tin ngược thông báo cho học viên biết kết quả của họ. Thông tin ngược cung cấp cho học viên các thông tin như kết quả của họ có đúng hay không và họ có tiến bộ hay không. Thông tin ngược cũng có thể củng cố những kết quả mong muốn hoặc những thay đổi về kết quả. Phản hồi là tiêu biểu cho cả việc động viên và việc học. Nếu phản hồi không được cung cấp, học viên có thể học những kỹ thuật sai hoặc đánh mất sự động viên để học. Phản hồi làm cho tiến trình học trở nên thích thú hơn, tối đa hóa sự sẵn sàng của học viên. Phản hồi cũng cần thiết cho mục tiêu duy trì hoặc cải thiện thành tích.

Người đào tạo nên lập kế hoạch để đưa ra những thông tin phản hồi chính xác, thân thiện và khuyến khích ở giai đoạn đầu của chương trình đào tạo. Đầu tiên, người đào tạo nên đánh giá cao bất cứ cải thiện nào. Dần dần khi mà kỹ năng của học viên được gia tăng, người đào tạo nên tăng mức độ thành tích để được động viên, nhận được thông tin phản hồi. Vào cuối chương trình, người đào tạo nên dạy cho người học làm thế nào đánh giá thành tích của họ, và người học nên dịch chuyển sang hướng phản hồi từ chính những gì mà họ xây dựng hơn là phản hồi từ người khác. Điều này gia tăng khả năng của học viên có thể tiếp tục thực hiện một cách chính xác khi trở lại công việc.

Quyết định về các hình thức và phương pháp đào tạo là hết sức quan trọng vì nó có ảnh hưởng đáng kể đến hiệu quả đào tạo.

4. Lựa chọn người được đào tạo

Việc lựa chọn các cá nhân cho đi đào tạo là quyết định rất quan trọng đối với cả doanh nghiệp và cá nhân người lao động.

Trên góc độ doanh nghiệp, việc tổ chức đúng khóa đào tạo cho đúng người có thể tạo ra và duy trì ổn định đội ngũ lao động có trình độ, nhiệt huyết và nhiệt tình với doanh nghiệp.

Ngược lại sẽ là sự lãng phí về chi phí của doanh nghiệp và lãng phí về thời gian, sức lực của nhân viên.

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

5. Xác định kinh phí đào tạo

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

Khi các chi phí này vượt quá kinh phí cho phép, thì cán bộ phụ trách đào tạo phải có các điều chỉnh, như giảm người học, áp dụng hình thức đào tạo khác cho phù hợp...

6. Lựa chọn người đào tạo

Không thể có các chương trình đào tạo hiệu quả nếu không có những cán bộ đào tạo tốt. Các doanh nghiệp có thể lựa chọn sử dụng những người đào tạo bên trong từ nhân viên của mình hoặc những người đào tạo bên ngoài, hoặc kết hợp cả hai cho phù hợp.

Cán bộ đào tạo bên trong: Việc lựa chọn cán bộ đào tạo bên trong thường có ưu điểm là rẻ và chủ động hơn so với chuyên gia bên ngoài. Tuy nhiên, vẫn đề là phải lựa chọn đúng người và tạo cho họ các điều kiện tốt để thực hiện hoạt động đào tạo có hiệu quả. Thực tế, việc lựa chọn cán bộ đào tạo bên trong không phải là dễ. Trong thực tế thường có xu hướng lựa chọn cán bộ đào tạo là những nhân viên làm việc tốt, nhưng nhiều khi cán bộ làm việc tốt chưa hẳn đã có khả năng đào tạo tốt. Hơn nữa, năng suất công việc chung sẽ giảm đáng kể khi những người làm việc tốt tham gia các khóa đào tạo.

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

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

Sử dụng nguồn đào tạo bên ngoài sẽ có một số ưu điểm. Thứ nhất, những cán bộ làm việc tốt không phải rời công việc của họ. Thứ hai, cán bộ đào tạo bên ngoài thường là những người đào tạo chuyên nghiệp, hiểu biết về công nghệ đào tạo và có phương pháp truyền đạt, giải thích tốt. Thứ ba, doanh nghiệp có thể lựa chọn trong số rất nhiều các tổ chức đào tạo bên ngoài khác nhau để chọn người đào tạo phù hợp nhất.

7. Đánh giá kết quả đào tạo

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

- Xác định liệu các chương trình đào tạo có đạt được những mục tiêu đã đặt ra hay không.
- Xác định những điểm mạnh, điểm yếu của quá trình đào tạo

- Tính toán tỉ số chi phí/lợi ích của chương trình đào tạo
- Xác định những ai thu được lợi nhiều nhất trong khóa đào tạo và tại sao
- Thiết lập các cơ sở dữ kiện cho các khóa đào tạo tương lai.

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

7.2. XÁC ĐỊNH NHU CẦU ĐÀO TẠO

7.2.1. Phân tích nhu cầu đào tạo

Công tác đào tạo và huấn luyện phải giúp ích cho việc thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp, hay nói một cách khác là không có sự khác biệt giữa mục tiêu của doanh nghiệp với mục tiêu của việc đào tạo nhân viên. Chính vì vậy nhu cầu đào tạo nhân viên được xem xét bắt đầu từ nhu cầu của chính bản thân doanh nghiệp. Để có thể xác định đúng nhu cầu đào tạo, doanh nghiệp phải trả lời được các câu hỏi:

- Thách thức của môi trường kinh doanh đặt ra cho doanh nghiệp trong ngắn hạn và dài hạn là gì?

- Nhân viên của doanh nghiệp có khả năng đáp ứng đến đâu các đòi hỏi của thị trường?

- Nhân viên của doanh nghiệp còn thiếu gì để thực hiện chiến lược của doanh nghiệp?

Nhu cầu đào tạo của mỗi nhân viên có những điểm khác biệt phụ thuộc vào kiến thức cơ bản, tiềm năng và hoài bão phát triển của họ. Do vậy các hoạt động đào tạo phải hướng tới việc thiết kế chương trình sao cho đáp ứng được yêu cầu của từng đối tượng.

Nhu cầu đào tạo quyết định phương pháp đào tạo. Không có bất kỳ chương trình hay phương pháp nào phù hợp với mọi nhu cầu. Các chương trình đào tạo được chọn lựa trên cơ sở dung hoà mong muốn của các cá nhân với mục tiêu của doanh nghiệp, trong đó hiệu quả kinh doanh được đưa ra làm tiêu chí ảnh hưởng có tính quyết định.

Nhiều thất bại trong công tác phát triển nhân lực là nhiều doanh nghiệp chưa chú trọng đến hiệu quả đào tạo, không đánh giá được tác động của việc đào tạo tới quá trình thực hiện nhiệm vụ của mỗi nhân viên.

Trong bất kỳ doanh nghiệp nào, khi xác định nhu cầu đào tạo cũng phải phân tích các khía cạnh sau: phân tích doanh nghiệp, phân tích tác nghiệp và phân tích nhân viên.

1. Phân tích doanh nghiệp

Phân tích doanh nghiệp cần đánh giá được chỉ số hiệu quả về mặt tổ chức, kế hoạch chuẩn bị đội ngũ cán bộ kế cận, nhân viên và môi trường tổ chức.

Phân tích chỉ số hiệu quả về mặt tổ chức bao gồm việc phân tích các tiêu thức tổ chức như năng suất, chất lượng thực hiện công việc, chi phí lao động, vắng mặt, tỉ lệ chuyển chuyên, kỷ luật lao động, tai nạn... Việc phân tích này sẽ giúp cho các nhà quản trị xác định được những vấn đề cơ bản của doanh nghiệp và xác định sự cần thiết áp dụng các hình thức đào tạo. Mặc dù các chỉ số hiệu quả về mặt tổ chức chịu ảnh hưởng của rất nhiều yếu tố,

nhưng doanh nghiệp cần đánh giá được mức độ ảnh hưởng do nhân viên không được đào tạo đầy đủ.

Trong kế hoạch chuẩn bị đội ngũ cán bộ kế cận, doanh nghiệp cần xác định được những chức vụ sẽ trống và cách thức chuẩn bị ứng viên cho các chức vụ trống. Nếu doanh nghiệp áp dụng hình thức đề bạt nội bộ, doanh nghiệp cần có kế hoạch về các chương trình đào tạo để giúp nhân viên có được các kỹ năng theo yêu cầu của công việc. Nếu doanh nghiệp có chính sách tuyển từ bên ngoài, thì doanh nghiệp cần nghiên cứu kỹ lưỡng thị trường lao động và các biện pháp để có thể tuyển được nhân viên với các phẩm chất mong đợi.

Trong phân tích môi trường tổ chức cần đánh giá đầy đủ quan điểm, tình cảm, niềm tin của các thành viên trong doanh nghiệp và tác động của vấn đề đào tạo không đầy đủ đến những điểm không tốt trong môi trường tổ chức.

2. Phân tích tác nghiệp

Phân tích tác nghiệp xác định loại kỹ năng và các hành vi cần thiết cho nhân viên để thực hiện tốt công việc. Phân tích tác nghiệp hơi giống với phân tích công việc, tuy nhiên phân tích tác nghiệp là định hướng nhân viên không phải là định hướng công việc. Phân tích tác nghiệp sẽ chú trọng xác định xem nhân viên cần làm gì để thực hiện tốt công việc. Loại phân tích này thường được sử dụng để xác định nhu cầu đào tạo nhân viên mới hoặc các công việc được thực hiện lần đầu đối với nhân viên.

3. Phân tích nhân viên

Loại phân tích này chú trọng đến các năng lực và các đặc tính cá nhân, được sử dụng để xác định ai là người cần thiết được đào tạo và những kỹ năng, kiến thức, quan điểm nào cần thiết được lĩnh hội hay chú trọng trong quá trình đào tạo, phát triển. Các chương trình đào tạo chỉ nên chú trọng vào đối tượng thực sự cần thiết đào tạo. Đào tạo kiểu phong trào, lôi kéo cả những người không có nhu cầu đào tạo sẽ vừa làm lãng phí tài chính, thời gian cho tổ chức, doanh nghiệp, vừa gây khó chịu cho nhân viên. Phân tích nhân viên đòi hỏi phải đánh giá đúng khả năng cá nhân và kỹ năng nghề nghiệp của nhân viên.

7.2.2. Phương pháp xác định nhu cầu đào tạo nhân viên kỹ thuật

a. Phương pháp căn cứ vào tổng hao phí thời gian lao động cần thiết cho từng loại sản phẩm và quỹ thời gian lao động của nhân viên kỹ thuật tương ứng.

$$KT_i = \frac{T_i}{Q_i H_i}$$

KT_i : Nhu cầu công nhân thuộc loại nghề hoặc chuyên môn i

T_i : Tổng thời gian hao phí lao động thuộc nghề chuyên môn i cần thiết cho tương lai

Q_i : Quỹ thời gian lao động của một công nhân kỹ thuật thuộc nghề hoặc chuyên môn i .

H_i : Khả năng hoàn thành vượt mức công việc của một công nhân kỹ thuật thuộc nghề hoặc chuyên môn i .

b. Phương pháp tính toán căn cứ vào số lượng máy móc, trang bị kỹ thuật cần thiết cho quá trình sản xuất, mức đảm nhận của một công nhân kỹ thuật và hệ số ca làm việc của máy móc thiết bị.

$$KT = \frac{S_M * H_{ca}}{n}$$

KT : Nhu cầu công nhân kỹ thuật

S_M : Số lượng máy móc trang bị kỹ thuật cần thiết ở kỳ triển vọng

H_{ca} : Hệ số ca làm việc của máy móc trang thiết bị

n : Số lượng máy móc, trang bị cho một công nhân kỹ thuật phụ trách.

c. Phương pháp chỉ số

Dự đoán nhu cầu nhân viên kỹ thuật căn cứ vào chỉ số tăng của sản phẩm, chỉ số tăng của nhân viên kỹ thuật trên tổng số nhân viên và chỉ số tăng năng suất lao động ở kỳ kế hoạch.

$$I_{KT} = \frac{I_{SP} * I_t}{I_w}$$

I_{KT} : Chỉ số tăng nhân viên kỹ thuật

I_{SP} : Chỉ số tăng sản phẩm

I_t : Chỉ số tăng tỷ trọng công nhân kỹ thuật trên tổng số nhân viên ở kỳ kế hoạch

I_w : Chỉ số tăng năng suất lao động

Phương pháp này cho số liệu không chính xác bằng 2 phương pháp trên, thường dùng để dự đoán nhu cầu nhân viên kỹ thuật cho các công ty lớn trong các kế hoạch dài hạn.

Sau khi xác định được nhu cầu công nhân kỹ thuật cần có ở kỳ kế hoạch, nhu cầu đào tạo sẽ được xác định theo công thức:

Nhu cầu đào tạo = Nhu cầu cần có – Số hiện có + Nhu cầu thay thế

Nhu cầu thay thế gồm những người sẽ nghỉ hưu, mất sức lao động, chuyển công tác... thường được xác định theo số thống kê hàng năm và được tính bằng tỷ lệ phần trăm trên tổng số công nhân kỹ thuật.

d. Phương pháp trực tiếp

Căn cứ vào bảng phân tích công việc và phân tích tình hình thực hiện công việc, căn cứ vào cơ cấu tổ chức của các doanh nghiệp để xác định trực tiếp số lượng nhân viên kỹ thuật từng loại.

Phương pháp này tương đối phức tạp, lâu nhưng chính xác. Sau khi xác định được nhu cầu nhân viên kỹ thuật cần có ở kỳ triển vọng, cần xác định nhu cầu bổ sung nhân viên kỹ thuật bao gồm:

- Nhu cầu tăng để phát triển sản xuất bằng nhu cầu cần có trừ đi số đã có.
- Nhu cầu thay thế cho những người mất sức lao động, nghỉ hưu, chuyển chuyên... Nhu cầu thay thế tính bằng tỷ lệ phần trăm trên tổng số nhân viên kỹ thuật.
- Nhu cầu bổ sung chính là nhu cầu đào tạo.
- Nhu cầu tuyển sinh đào tạo bao giờ cũng lớn hơn (hoặc tối thiểu là bằng) nhu cầu đào tạo do phải trừ bớt đi lượng rơi rớt trong đào tạo.

7.2.3. Phương pháp xác định nhu cầu phát triển năng lực cho cán bộ quản trị

Các phương pháp xác định nhu cầu đào tạo nêu trên có thể sử dụng để xác định nhu cầu đào tạo, phát triển cho cán bộ quản trị. Tuy nhiên, việc xác định nhu cầu phát triển năng lực quản trị có một số điểm đặc thù do tính chất của hoạt động quản trị. Nhu cầu đào tạo cán bộ quản trị phụ thuộc trực tiếp vào chiến lược, chính sách quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp, đặc biệt là các chính sách tuyển dụng, đào tạo, kích thích nhân viên. Các doanh nghiệp có chính sách đề bạt, thăng tiến nội bộ sẽ có nhu cầu phát triển năng lực quản trị cao và phải thường xuyên quan tâm đến việc đào tạo, bồi dưỡng nâng cao năng lực cho đội ngũ cán bộ, nhân viên hiện tại. Khi đó doanh nghiệp cần xây dựng được biểu đồ thay thế nhân viên và phiếu thăng chức. Doanh nghiệp sẽ xác định những cán bộ, nhân viên có tiềm năng, ghi lại những điểm mạnh, điểm yếu trong thực hiện công việc hiện tại và dự đoán khả năng thăng tiến, mức độ hoàn thành công việc khi được đề bạt lên các chức vụ cao hơn. Những cán bộ quản trị hoặc nhân viên đã có đầy đủ những phẩm chất, kỹ năng cần thiết để thực hiện các trọng trách mới sẽ không cần phải đào tạo, phát triển thêm. Riêng đội ngũ các nhà quản trị đang thực hiện tốt công việc hiện tại, có khả năng tiềm tàng phát triển nhưng cần được bồi dưỡng, chuẩn bị thêm mới có thể đảm đương cương vị, trách nhiệm mới là những người cần được chú trọng đặc biệt trong các kế hoạch đào tạo, phát triển quản trị của doanh nghiệp.

7.3. PHƯƠNG PHÁP ĐÀO TẠO

Đào tạo nâng cao năng lực kỹ thuật và năng lực quản trị là rất cần thiết và ngày càng có tầm quan trọng đối với tất cả các ngành sản xuất kinh doanh. Mỗi doanh nghiệp đều cần thiết đào tạo nâng cao năng lực chuyên môn cho đơn vị mình và có rất nhiều phương pháp đào tạo và nâng cao năng lực kỹ thuật và năng lực quản trị khác nhau.

7.3.1. Đào tạo tại nơi làm việc

Đào tạo tại nơi làm việc là hình thức đào tạo học viên cách thức thực hiện công việc ngay trong quá trình làm việc. Thông thường tất cả mọi người, từ nhân viên thư ký hành chính đến giám đốc doanh nghiệp đều ít nhiều nhận được sự đào tạo tại nơi làm việc khi họ tham gia thực hiện công việc của doanh nghiệp.

Nhiều chuyên gia cho rằng đó là hình thức chung nhất, phổ biến rộng rãi nhất và thiết thực nhất để đào tạo nhân viên những kỹ năng cơ bản phù hợp và cần thiết cho việc thực hiện công việc. Việc đào tạo thường xuyên do các nhân viên lành nghề và các giảng viên hướng dẫn thực hiện.

Các dạng đào tạo nơi làm việc bao gồm:

- Kèm cặp, chỉ dẫn tại chỗ
- Luân phiên thay đổi công việc
- Đào tạo theo kiểu học nghề

a. Kèm cặp, hướng dẫn tại chỗ: Đây là hình thức phổ biến nhất. Cách thức tổ chức đơn giản nhất để cho học viên quan sát, ghi nhớ, học tập và làm theo cách người hướng dẫn đã chỉ dẫn. Thường được áp dụng để đào tạo nhân viên vận hành máy, nhân viên bán hàng hoặc đào tạo các quản trị gia của doanh nghiệp.

Khi đào tạo công nhân kỹ thuật, trình tự thực hiện quá trình đào tạo diễn ra như sau:

Bước 1: Chuẩn bị đào tạo

- Làm cho học viên thấy thoải mái

- Giải thích cho học viên hiểu vì sao họ được chọn để đào tạo
- Phát triển hình thức, đặt các câu hỏi khuyến khích, cố gắng tìm xem những gì người học đã biết có liên quan đến công việc

- Giải thích toàn bộ công việc và liên hệ với những gì học viên đã biết
- Cố gắng ở mức cao nhất đưa học viên vào điều kiện làm việc bình thường
- Cho học viên làm quen với các trang bị dụng cụ, kỹ thuật ... nơi làm việc

Bước 2: Thao tác mẫu

- Giải thích cho học viên các yêu cầu về số lượng và chất lượng công việc
- Thực hiện mẫu công việc ở tốc độ bình thường
- Thực hiện công việc ở tốc độ chậm vài lần, giải thích từng bước thực hiện
- Giải thích các phần khó và những chỗ dễ mắc lỗi trong khi thực hiện công việc
- Thực hiện lại công việc ở tốc độ chậm vài lần, giải thích kỹ những điều chủ yếu
- Yêu cầu học viên giải thích từng bước khi bạn thực hiện lại công việc ở tốc độ chậm

Bước 3: Học viên làm thử

- Yêu cầu học viên thực hiện công việc vài lần ở tốc độ chậm, vừa làm vừa giải thích từng bước thực hiện.

- Sửa lỗi cho học viên khi cần thiết, hoặc bổ sung uốn nắn một số công việc, thao tác khi học viên thực hiện công việc trong những lần đầu tiên.

- Thực hiện công việc lại ở tốc độ bình thường.
- Yêu cầu học viên thực hiện công việc, dần dần tăng tốc độ và kỹ năng thực hiện.
- Để cho học viên phát huy cao khả năng độc lập trong khi thực hiện công việc, nhưng phải luôn quan sát họ làm việc.

Bước 4: Học viên tự thực hiện công việc

- Chỉ định người giúp đỡ học viên khi học viên cần có sự giúp đỡ trong quá trình thực hiện công việc.

- Dần dần giảm bớt sự giám sát kiểm tra việc thực hiện công việc.

- Chỉ cho học viên phương pháp làm việc tốt nhất và sửa cho họ những sai sót. Tránh để cho các sai sót này trở thành thói quen.

- Khen ngợi, khi học viên làm tốt.

- Khuyến khích học viên cho đến khi họ đạt được các tiêu chuẩn mẫu về số lượng và chất lượng công việc.

Khi đào tạo các quản trị gia, học viên sẽ làm việc trực tiếp với người mà họ sẽ thay thế trong tương lai. Người này sẽ có trách nhiệm hướng dẫn cho học viên cách thức giải quyết tất cả mọi vấn đề trong phạm vi trách nhiệm. Các quản trị gia sẽ yên tâm khi cần đi công tác, hội họp vắng hoặc khi được thăng chức, về hưu sẽ có người thay thế cương vị của mình. Phương pháp này thường được áp dụng để đào tạo các quản trị gia cao cấp trong công ty.

Ưu điểm của phương pháp kèm cặp, hướng dẫn tại chỗ:

- Đơn giản, có thể đào tạo nhiều người cùng một lúc.

- Ít tốn kém, thời gian đào tạo ngắn. Học viên trong quá trình học tập tạo ra sản phẩm, không cần các phương tiện học tập chuyên biệt như phòng học, đội ngũ cán bộ giảng dạy riêng.

- Học viên học được ngay cách giải quyết các vấn đề thực tiễn và mau chóng có các thông tin phản hồi về kết quả học tập, thực hiện công việc của học viên.

Nhược điểm của phương pháp kèm cặp, hướng dẫn tại chỗ:

- Người hướng dẫn (nhân viên lành nghề) có thể cảm thấy nhân viên mới là mối nguy hiểm đối với vấn đề công ăn việc làm của họ và phần trách nhiệm thêm về mặt đào tạo có thể sẽ là bất lợi đối với họ.

- Ngoài ra do người hướng dẫn thường ít có kinh nghiệm sư phạm nên sự hướng dẫn của họ có thể không theo trình tự từ dễ đến khó, không theo quy trình công nghệ. Học viên tiếp thu hạn chế về mặt lý luận và đôi khi còn học được cả thói quen xấu trong việc thực hiện của người hướng dẫn.

b. Luân phiên thay đổi công việc

Học viên được luân phiên chuyển từ công việc của phòng ban này sang công việc của phòng ban khác, từ phân xưởng này sang phân xưởng khác, được học cách thực hiện những công việc có thể hoàn toàn khác nhau về nội dung và phương pháp. Khi đó, học viên sẽ nắm được nhiều kỹ năng thực hiện các công việc khác nhau, hiểu được cách thức phối hợp thực hiện công việc của các bộ phận khác nhau trong doanh nghiệp. Phương pháp này có thể áp dụng để đào tạo cả các quản trị gia lẫn công nhân kỹ thuật và các cán bộ chuyên môn.

Luân phiên thay đổi công việc có những ưu điểm sau:

- Học viên được đào tạo đa kỹ năng, tránh được tình trạng trì trệ, dễ dàng thích ứng với các công việc khác nhau. Doanh nghiệp có thể bố trí lao động linh hoạt, nhân viên có khả năng thăng tiến cao hơn.

- Giúp học viên phát hiện ra các điểm mạnh, điểm yếu của mình và có kế hoạch đầu tư phát triển nghề nghiệp phù hợp.

Bên cạnh đó luân phiên thay đổi công việc có những nhược điểm sau:

- Thời gian ở lại một công việc hay một vị trí làm việc quá ngắn

- Học viên có thể chưa hiểu biết đầy đủ về một công việc.

c. Đào tạo theo kiểu học nghề

Đào tạo theo kiểu học nghề là người có kinh nghiệm hơn sẽ thực hiện đào tạo. Hầu hết các thợ thủ công, thợ hàn, thợ mộc đều được đào tạo thông qua chương trình học nghề. Người dạy nghề chủ yếu nêu cách thức thực hiện để người học bắt chước. Người dạy có thể là các trưởng bộ phận, giám sát... Tham gia, phản hồi chuyển giao công việc được chú trọng trong phương pháp đào tạo này.

Phương pháp đào tạo này có ưu điểm: Không can thiệp tới việc thực hiện công việc thực tế; Học viên được trang bị một lượng khá lớn các kiến thức và kỹ năng. Bên cạnh đó, có một số nhược điểm như: Chi phí cao; Tốn nhiều thời gian; Có thể không liên quan trực tiếp tới công việc.

7.3.2. Đào tạo ngoài nơi làm việc

a. Đào tạo bài giảng

Đào tạo theo phương pháp bài giảng là học viên được nghe lý thuyết trước khi thực hiện các bước thực hành.

- Ưu điểm của phương pháp này là nhanh chóng và đơn giản khi cung cấp kiến thức cho một nhóm lớn học viên.

Các tài liệu in ấn như sách vở, sổ tay thường được sử dụng trong phương pháp đào tạo này gây ra sự tốn kém. Phương pháp đào tạo theo bài giảng được sử dụng như một phần trong chương trình đào tạo và thường được phối hợp với phần yêu cầu thực hành các kỹ năng mới.

Phương pháp đào tạo theo bài giảng thường được áp dụng trong các hình thức đào tạo ở các trường đào tạo chính quy, thường được áp dụng đối với việc đào tạo nghề tương đối phức tạp và thời gian đào tạo lâu.

b. Đào tạo nghe nhìn

Đào tạo theo phương pháp nghe nhìn là cung cấp thông tin cho học viên bằng các kỹ thuật nghe nhìn như phim băng hình, radio... Phương pháp đào tạo này rất có hiệu quả và được áp dụng rộng rãi nhất trong các trường hợp sau đây:

- Khi cần thiết phải minh họa về cách thức thực hiện các phần công việc khác nhau không phụ thuộc vào trình tự thời gian.

- Khi cần phải minh họa cho các sự việc hiện tượng khó diễn tả đơn thuần bằng lời nói trong bài giảng.

- Khi quá trình đào tạo thực hiện ở phạm vi rộng và sẽ rất tốn kém cho việc chuyển học viên từ địa điểm này sang địa điểm khác.

c. Phương pháp hội thảo

Phương pháp hội thảo thường được áp dụng nhằm nâng cao khả năng thủ lĩnh, khả năng làm việc nhóm, khả năng giao tiếp, khả năng đặt ra mục tiêu, khả năng kích thích, động viên, ra quyết định...

Đề tài hội thảo rất đa dạng cần được lựa chọn cho phù hợp với nội dung chương trình đào tạo, đối tượng học viên...

d. Đào tạo mô phỏng

Phương pháp đào tạo mô phỏng là cho học viên thực hành trên những trang thiết bị kỹ thuật ngoài nơi làm việc.

Ưu điểm của phương pháp này là: Đào tạo tại nơi làm việc mà không cần đặt học viên vào nơi làm việc thực tế, đặc biệt trong các trường hợp công việc đào tạo đòi hỏi chi phí lớn hoặc quá nguy hiểm.

Phương pháp này thường được thực hành trong phòng thực nghiệm có các trang thiết bị kỹ thuật giống hoặc mô phỏng như nơi làm việc thực tế.

e. Đào tạo có máy tính hỗ trợ (Học theo chương trình hoá)

Hiện nay nhiều doanh nghiệp sử dụng máy tính để tạo thuận lợi cho quá trình đào tạo.

Ưu điểm của phương pháp này là: Cung cấp các thông tin chỉ dẫn cho các cá nhân học tập theo tốc độ của cá nhân. Học viên tiếp thu kiến thức mới dễ dàng, thuận lợi. Học viên có thể sử dụng máy tính bất cứ lúc nào họ muốn và nhận được ngay các thông tin phản hồi đối với các dữ kiện mới đưa vào.

Phương pháp đào tạo có máy tính hỗ trợ cung cấp các số liệu tính toán đánh giá thực hiện các bài kiểm tra trắc nghiệm dựa vào đó người hướng dẫn có thể biết được điểm yếu và phương pháp khắc phục cho từng học viên trong quá trình đào tạo. Phương pháp đào tạo này dễ dàng hỗ trợ cho việc tiếp thu, thực hành các kỹ thuật, công nghệ mới cần thiết cho học viên.

f. Nghiên cứu tình huống

Phương pháp này thường áp dụng để đào tạo và nâng cao năng lực quản trị. Trong phương pháp này học viên được nghiên cứu các tình huống về tổ chức, quản lý đã xảy ra và mỗi người tự phân tích các tình huống, dự đoán vấn đề và trình bày các giải pháp của mình với các học viên khác trong nhóm hoặc trong lớp. Thông qua thảo luận, học viên tìm hiểu được nhiều cách tiếp cận, quan điểm và cách giải quyết các vấn đề phức tạp trong doanh nghiệp.

Phương pháp nghiên cứu tình huống nhằm cung cấp cho các thực tập viên những kinh nghiệm thực tế trong việc xác định và phân tích các vấn đề tổng hợp với sự giúp đỡ của những người hướng dẫn thảo luận để được đào tạo.

Phương pháp này có ưu điểm:

- Tạo khả năng lớn nhất để mọi người tham gia, phát biểu các quan điểm khác nhau và đề ra quyết định.

- Giúp cho học viên làm quen với cách phân tích, giải quyết các vấn đề thực tiễn.

Để nâng cao hiệu quả của phương pháp đào tạo này cần:

- Đưa ra các tình huống thật từ trong hoạt động của doanh nghiệp

- Chuẩn bị tình huống kỹ lưỡng trước khi thảo luận trên lớp.

g. Trò chơi quản trị

Trong các trò chơi quản trị sử dụng máy tính, các thành viên được chia thành một số nhóm, mỗi nhóm thường có từ 4 đến 6 học viên. Mỗi nhóm đóng vai các thành viên trong Ban Giám đốc của một công ty. Các công ty này cạnh tranh với nhau trong thị trường mô phỏng giống như trong thực tế.

Ưu điểm của trò chơi quản trị:

- Trò chơi thường sinh động vì tính cạnh tranh, hấp dẫn của nó.

- Học viên học được cách phán đoán những gì của môi trường cạnh tranh sẽ có ảnh hưởng đến hoạt động của doanh nghiệp.

- Học viên có cơ hội phát triển khả năng giải quyết vấn đề, đề ra chiến lược và chính sách kinh doanh phù hợp cho doanh nghiệp.

- Học viên được phát triển khả năng thủ lĩnh và khuyến khích khả năng hợp tác, làm việc tập thể.

Nhược điểm:

- Đòi hỏi chi phí cao

- Học viên chỉ có thể lựa chọn một trong số các phương án cho trước

h. Phương pháp đóng vai

Phương pháp này thường được áp dụng đối với một nhóm nhỏ. Mục đích của phương pháp là tạo ra tình huống going như thật và yêu cầu học viên phải đóng vai một nhân vật nào

đó trong tình huống. Ví dụ, học viên nhập vai một giám đốc ra lệnh kỷ luật một nhân viên, vốn là một nhân viên xuất sắc do buồn chuyện gia đình đã uống rượu say, gây gổ với khách hàng, gây hậu quả nghiêm trọng, hoặc nhập vai một tổng giám đốc đọc lời diễn văn nhậm chức.

Việc thực hiện các bài tập nhập vai thường gây ra các cuộc thảo luận, tranh cãi giữa các thành viên tham gia. Phương pháp này thường rất thú vị, không tốn kém và bổ ích trong việc phát triển nhiều kỹ năng mới và giúp học viên nhạy cảm với tình cảm của người khác. Để phương pháp này đạt hiệu quả, người hướng dẫn cần chuẩn bị kỹ lời giải thích về ý nghĩa của hành động và hướng dẫn đối với người thực hiện.

i. Phương pháp mô hình mẫu

Phương pháp này thường được dùng để huấn luyện cho các quản trị gia cách thức điều khiển, quản lý nhân viên; các nhà quản trị và các nhân viên về cách giao tiếp, thiết lập mối quan hệ, sửa các thói quen xấu trong công việc...

Trong phương pháp này học viên sẽ được xem các mô hình mẫu trong phim, video về cách thức thực hiện một vấn đề cần nghiên cứu, như cách thức nhà lãnh đạo bắt tay, chào hỏi nhân viên, cách thức phê bình cấp dưới.... Học viên làm theo mẫu chỉ dẫn và người hướng dẫn sẽ cung cấp các thông tin phản hồi về cách thức thực hiện của học viên.

k. Đào tạo kiểu phòng thí nghiệm

Đào tạo kiểu phòng thí nghiệm nhằm nâng cao kỹ năng làm việc với con người cũng như phát triển nhận thức về trách nhiệm công việc. Học viên có thể cải thiện kỹ năng quan hệ cá nhân do hiểu bản thân và người khác tốt hơn. Phương pháp này bao gồm chia sẻ kinh nghiệm và kiểm tra sự cảm nhận, thái độ, hành vi và phản ứng kết quả. Quá trình đào tạo dựa trên sự tham gia, phản hồi và thực hành. Một dạng phổ biến của đào tạo phòng thí nghiệm là đào tạo sự nhạy cảm của học viên đối với người khác.

7.4. ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ ĐÀO TẠO

Sau khi học viên học xong một phần hoặc toàn bộ chương trình đào tạo, chương trình đào tạo cần được đánh giá để xem lại mục tiêu đặt ra của chương trình đã đạt được đến mức độ nào.

Đánh giá kết quả đào tạo cần được thực hiện theo 3 bước cơ bản:

7.4.1. Phân tích thực nghiệm

Đó là phương pháp kiểm tra kết quả của chương trình đào tạo áp dụng đối với hai nhóm là nhóm được đào tạo và nhóm kiểm tra (không được đào tạo). Hai nhóm này được đánh giá, so sánh theo số liệu thích hợp như số lượng sản phẩm, chất lượng công việc... Đối với nhóm được đào tạo, lúc trước và sau giai đoạn làm việc tương ứng với thời gian đào tạo. Theo cách này có thể đánh giá được phạm vi, mức độ ảnh hưởng của quá trình đào tạo đối với thực hiện công việc.

7.4.2. Đánh giá những thay đổi của học viên

Có thể đánh giá hiệu quả đào tạo theo 4 vấn đề cơ bản:

Phản ứng: Trước hết đánh giá phản ứng của học viên đối với chương trình đào tạo. Họ có thích chương trình không? Nội dung chương trình đào tạo có phù hợp với công việc thực tế của họ không? Có xứng đáng với những chi phí về tiền bạc, thời gian của doanh nghiệp và cá nhân người học không?

Học thuộc: Doanh nghiệp có thể kiểm tra xem học viên đã nắm vững các nguyên tắc, kỹ năng, các yếu tố cần phải học.

Tư cách: Hành vi của học viên có thay đổi do kết quả của chương trình đào tạo không.

Kết quả: Đây là vấn đề quan trọng nhất. Kết quả cuối cùng có đạt được mục tiêu đào tạo không? Có làm giảm tỷ lệ chuyển chuyển không? Số lượng phàn nàn của khách hàng có giảm không?.....

7.4.3. Đánh giá hiệu quả đào tạo bằng định lượng

Để có thể đánh giá hiệu quả đào tạo về mặt định lượng, cần xác định được tổng chi phí đào tạo và lợi ích tăng thêm do kết quả đào tạo hàng năm.

Chi phí đào tạo bao gồm các khoản chủ yếu:

- Chi phí cho các phương tiện vật chất kỹ thuật cơ bản như: Xây dựng trường sở, trang bị kỹ thuật, nguyên vật liệu sử dụng trong quá trình giảng dạy.
- Chi phí đội ngũ cán bộ quản lý trường, cán bộ giảng dạy lý thuyết và thực hành, nhân viên hướng dẫn và học bổng cho học viên (nếu có).
- Học bổng hoặc tiền lương trả cho nhân viên trong thời gian đi học (nếu có)
- Chi phí cơ hội do nhân viên tham dự các khoá đào tạo, không thực hiện được các công việc thường ngày của họ

Khi quá trình đào tạo kéo dài nhiều năm, tổng chi phí đào tạo cần được quy về giá hiện tại.

- Thời gian thu hồi vốn đào tạo được xác định theo công thức:

$$T = \frac{K}{P}$$

T: Thời gian thu hồi vốn đào tạo

K: Chi phí đào tạo được quy về giá hiện tại

P: Lợi ích tăng thêm hàng năm do kết quả đào tạo, xác định bằng khoản chênh lệch giữa lợi ích mang lại cho doanh nghiệp của nhân viên trước và sau đào tạo.

Trong thực tế các lợi ích bằng tiền do đào tạo mang lại rất khó xác định và trong nhiều trường hợp không xác định được.T

CÂU HỎI VÀ BÀI TẬP

1. Khái niệm đào tạo và phát triển. Vai trò của hoạt động đào tạo và phát triển?
2. Trình bày các hình thức đào tạo và phát triển?
3. Quá trình tiến hành hoạt động đào tạo?
4. Tại sao doanh nghiệp cần phân tích nhu cầu đào tạo, các nội dung cần phân tích?
5. Trình bày các phương pháp xác định nhu cầu đào tạo?
6. Các phương pháp đào tạo, ưu nhược điểm của từng phương pháp?

7. Bài tập tình huống:

Ông Đ. và ông K. là hai phó giám đốc của hai Công ty Viễn thông. Cả hai ông đều có nhiều năm làm công tác phụ trách công tác đào tạo, huấn luyện nhân viên. Trong nhiều năm họ đã gửi những cán bộ nhân viên xuất sắc, được tuyển lựa kỹ càng, tham dự các hội thảo, hoặc các lớp bồi dưỡng quản lý kinh tế ngắn ngày, hoặc học tại chức để lấy bằng cử nhân. Trong đơn vị cũng đã tổ chức những khoá học ngắn ngày do chính các cán bộ nghiệp vụ hoặc cán bộ quản lý của đơn vị phụ trách. Sau đây là cuộc trao đổi ý kiến của ông Đ và ông K. về tính hiệu quả trong công tác đào tạo và nâng cao năng lực quản trị cho cán bộ nhân viên của đơn vị do họ phụ trách: Ông Đ. cho rằng khi tổng kết công tác đào tạo ở đơn vị cho thấy là đã chi phí quá lớn về thời gian và tiền bạc mà hiệu quả chẳng là bao. Những gì được hướng dẫn trên lớp rất khó áp dụng hoặc hầu như không giống với những gì thực tế đang làm trong đơn vị. Ông K. thì cho rằng trước đây tình hình ở đơn vị ông cũng tương tự. Cán bộ nhân viên cho rằng các chương trình đào tạo có khối lượng và yêu cầu quá lớn, khó có điều kiện đánh giá được về chất lượng và hiệu quả đào tạo. Nội dung chương trình đào tạo không sát với công việc thực tế. Tuy nhiên bây giờ tình hình đã được thay đổi.

- Thứ nhất, cho ngừng ngay các chương trình đào tạo có nội dung chung chung, các khoá học mang tính chất lý luận dài dòng.

- Thứ hai, quyết định phải chỉ ra các điểm yếu kém cụ thể trong kỹ năng quản lý tại đơn vị mà thấy cần thiết phải sửa đổi. Ví dụ, phải huấn luyện cán bộ lãnh đạo cấp dưới về cách sử dụng thời gian làm việc, cách xử sự với nhân viên trong những tình huống điển hình cách tổ chức các cuộc họp....

Ông Đ. tán thành và khẳng định lãnh đạo đơn vị chỉ quan tâm đến công tác đào tạo thôi chưa đủ, họ phải thực sự bắt tay vào việc đào tạo cán bộ, nhân viên cấp dưới của mình.

Ông K. cũng kết luận chính cán bộ lãnh đạo là người sẽ phải thực hiện công tác đào tạo. Khi cần thiết, sẽ mời thêm các giảng viên, các chuyên gia để hỗ trợ, giúp đỡ. Tuy nhiên, người thầy giáo lớn trong các doanh nghiệp có tổ chức phải là những cán bộ lãnh đạo của doanh nghiệp.

a. Tìm hiểu quan điểm về đào tạo và nâng cao năng lực quản trị trong một doanh nghiệp, tổ chức.

b. Nếu anh (chị) là một cán bộ lãnh đạo phụ trách công tác đào tạo tại một cơ quan lớn, anh (chị) sẽ chọn loại hình đào tạo nào? Tại sao?

c. Theo anh (chị) cần phải làm gì để thu hoạch được nhiều nhất từ chương trình đào tạo của các trường đại học?

d. Cho ý kiến nhận xét về suy nghĩ của ông Đ và ông K?

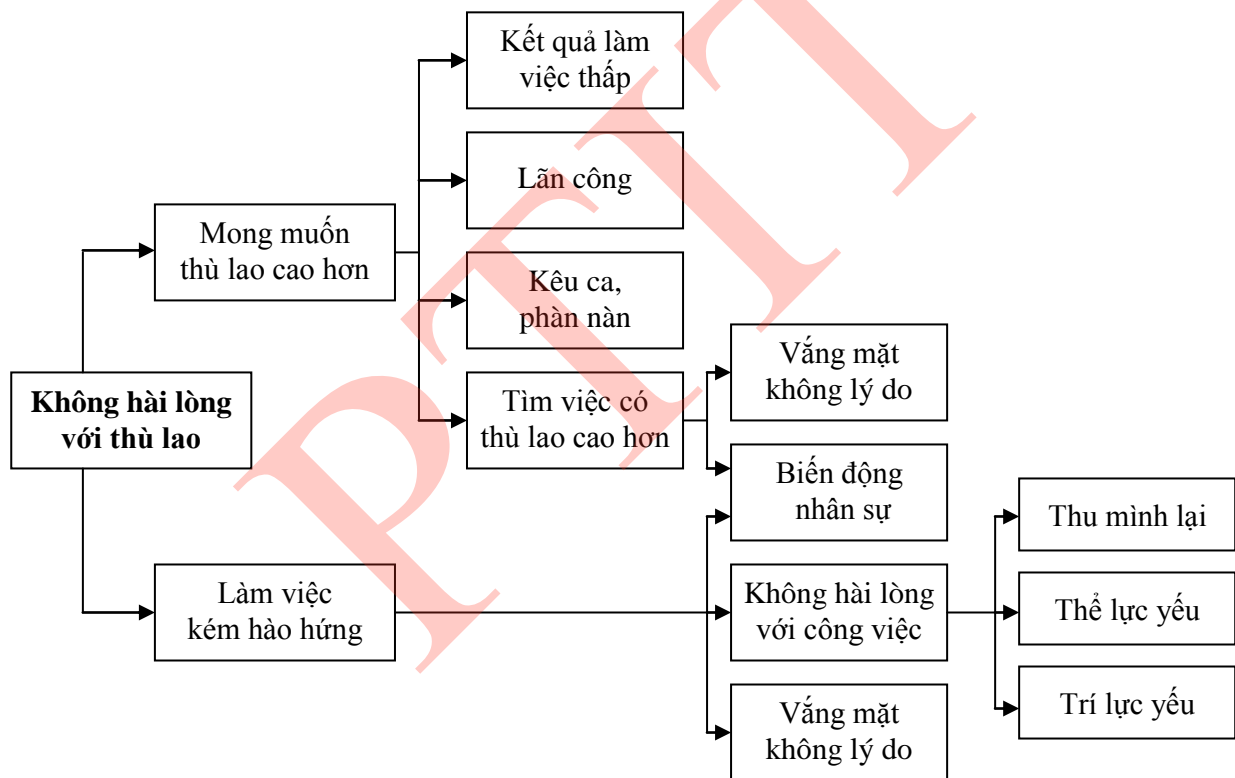
CHƯƠNG 8: THÙ LAO LAO ĐỘNG

8.1. MỘT SỐ VẤN ĐỀ CƠ BẢN VỀ THÙ LAO LAO ĐỘNG

8.1.1. Thù lao và các mục tiêu của hệ thống thù lao lao động

8.1.1.1. Khái niệm và cơ cấu thù lao lao động

Thù lao lao động là mọi thứ mà người lao động nhận được thông qua mối quan hệ thuê mướn giữa họ với tổ chức. Thù lao lao động là một trong những động lực kích thích người lao động làm việc hăng hái, nhưng đồng thời cũng là một trong những nguyên nhân gây ra sự trì trệ, bất mãn hoặc từ bỏ công ty mà ra đi. Tất cả những điều này đều phụ thuộc vào trình độ và năng lực của các cấp quản trị. Nếu quản lý đúng nó giúp cho tổ chức đạt được mục đích hoạt động, thu hút và duy trì được đội ngũ lao động có chất lượng và hiệu quả. Hệ thống thù lao không hợp lý có thể làm cho những người lao động hiện tại rời bỏ công ty, đồng thời việc tuyển dụng sẽ gặp nhiều khó khăn. Hệ thống thù lao không thỏa đáng có thể gây ra nhiều hậu quả, điều này thể hiện trong hình 8.1.

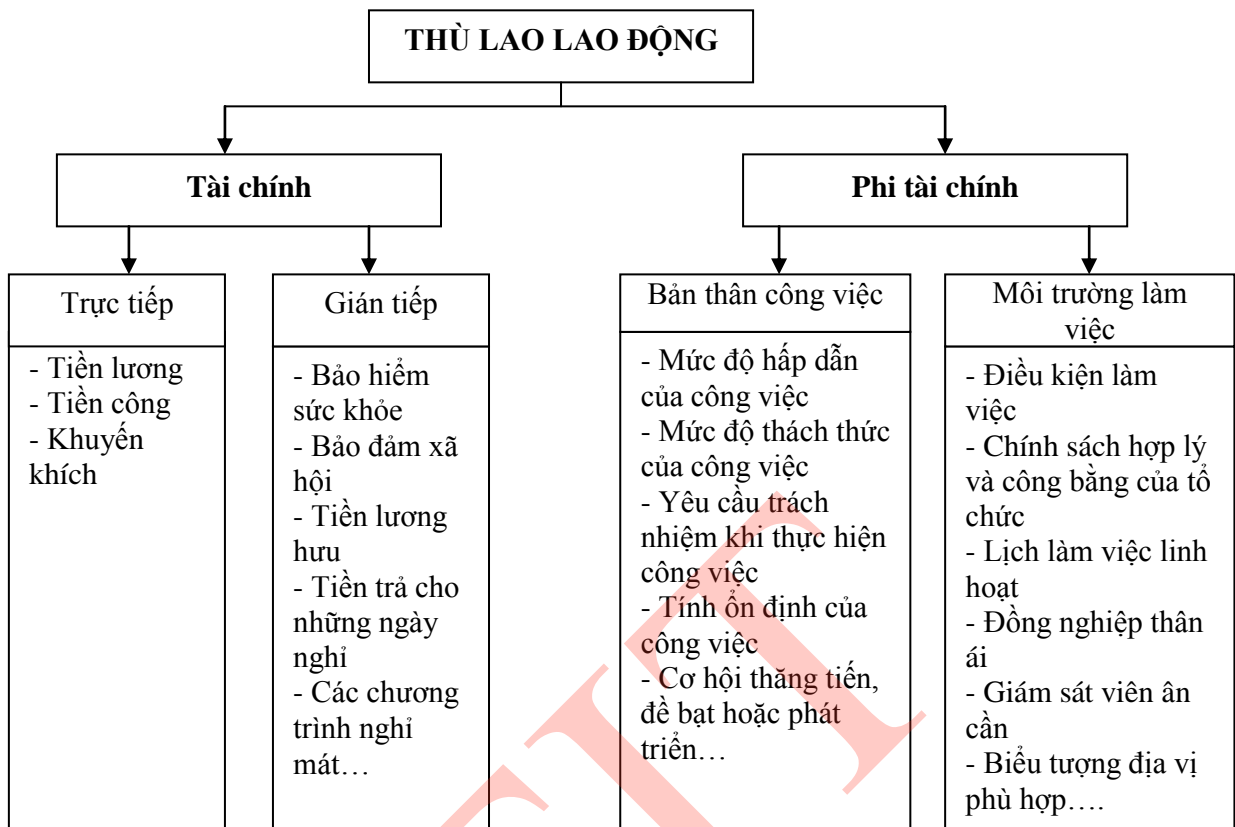


Hình 8.1: Hậu quả của sự không hài lòng đối với hệ thống thù lao

Thù lao lao động bao gồm hai phần: phần thù lao về tài chính và thù lao phi tài chính. Cơ cấu của thù lao lao động được thể hiện trong hình 8.2. Thù lao tài chính bao gồm trực tiếp và gián tiếp. Tài chính trực tiếp bao gồm: Tiền lương, tiền công, khuyến khích tài chính. Tài chính gián tiếp gồm các loại phúc lợi như bảo hiểm sức khỏe; bảo đảm xã hội; tiền lương hưu; tiền lương trả cho các ngày nghỉ phép, nghỉ lễ; các chương trình giải trí, nghỉ mát...

Thù lao lao động không chỉ đơn thuần có mặt tài chính, mà còn những mặt khác phi tài chính. Sau gần một thập kỷ, các lý thuyết gia về quản trị mới khám phá ra rằng tại các nước công nghiệp, vật chất như tiền lương, tiền thưởng... chỉ là một mặt của vấn đề. Tại nhiều nơi,

thù lao phi tài chính càng ngày càng quan trọng hơn. Đó chính là bản thân công việc và môi trường làm việc.



Hình 8.2: Cơ cấu thù lao lao động

8.1.1.2. Mục tiêu của hệ thống thù lao lao động

Thù lao lao động luôn luôn là một trong những vấn đề thách thức nhất cho các nhà quản trị, có ảnh hưởng rất lớn đến sự lựa chọn công việc, tình hình thực hiện công việc của người lao động và chất lượng sản phẩm, hiệu quả hoạt động của tổ chức. Các doanh nghiệp thường có nhiều quan điểm, mục tiêu khác nhau khi xây dựng hệ thống thù lao, nhưng nhìn chung các doanh nghiệp đều hướng tới các mục tiêu cơ bản: Đáp ứng yêu cầu của pháp luật; Thu hút nhân viên; Duy trì những nhân viên giỏi; Kích thích, động viên nhân viên; Công bằng.

- Đáp ứng các yêu cầu của pháp luật

Thù lao lao động của tổ chức phải tuân thủ các điều khoản của Bộ luật Lao động của nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam, đó là:

- Quy định về lương tối thiểu
- Quy định về thời gian và điều kiện làm việc
- Quy định về lao động trẻ em
- Các khoản phụ cấp trong lương
- Các quy định về phúc lợi xã hội như bảo hiểm xã hội, ốm đau, thai sản, tai nạn lao động...

- Thu hút nhân viên

Hệ thống tiền công phải đủ lớn để thu hút lao động có chất lượng cao vào làm việc cho tổ chức và giữ chân họ ở lại với tổ chức. Ứng viên đi tìm việc thường không thể biết chính

xác mức thù lao cho những công việc tương tự ở các doanh nghiệp khác nhau, không thể hoặc rất khó so sánh tất cả các lợi ích từ công việc như phúc lợi, khen thưởng, cơ hội thăng tiến, thách thức... của công việc trong các doanh nghiệp khác nhau. Tuy nhiên mức thù lao cơ bản, kích thích... thường là một trong những yếu tố cơ bản nhất để ứng viên quyết định có chấp nhận việc làm ở doanh nghiệp hay không. Thường mức thù lao càng cao thì doanh nghiệp càng có khả năng thu hút được các ứng viên giỏi trên thị trường lao động.

- Duy trì được những lao động giỏi

Để duy trì được những nhân viên giỏi cho doanh nghiệp, mức thù lao cao chưa đủ mà còn phải thể hiện tính công bằng trong nội bộ doanh nghiệp. Khi nhân viên nhận thấy rằng doanh nghiệp trả lương cho họ không công bằng, họ sẽ thường cảm thấy khó chịu, bị ức chế và chán nản, thậm chí rời bỏ doanh nghiệp. Tính công bằng trong hệ thống thù lao lao động không chỉ ở sự công bằng giữa những nhân viên thực hiện cùng công việc, có kết quả tương đương, không phân biệt giới tính, màu da, nguồn gốc gia đình... mà còn ở sự công bằng giữa những công việc có tầm quan trọng, yêu cầu mức độ phức tạp, kỹ năng thực hiện tương đương, hoặc giữ những nhân viên làm việc trong các bộ phận khác nhau của doanh nghiệp.

- Kích thích, động viên nhân viên

Tất cả các yếu tố cấu thành trong thù lao lao động: tiền lương, tiền công, tiền thưởng, phúc lợi... cần được sử dụng có hiệu quả nhằm tạo ra động lực kích thích cao nhất đối với nhân viên. Nhân viên thường mong đợi những cố gắng thực hiện công việc và kết quả thực hiện công việc của họ sẽ được đánh giá và khen thưởng xứng đáng. Những mong đợi này sẽ hình thành và xác định mục tiêu, mức độ nhân viên cần đạt được trong tương lai. Nếu các chính sách và hoạt động quản trị của doanh nghiệp, đặc biệt là chính sách thù lao lao động để cho nhân viên nhận thấy rằng sự cố gắng, vất vả và mức độ thực hiện công việc tốt của họ sẽ không được đền bù tương xứng, họ sẽ không cố gắng làm việc nữa, dần dần, có thể hình thành tính ỳ, thụ động trong tất cả nhân viên của doanh nghiệp.

- Hệ thống thù lao lao động phải công bằng

Hệ thống thù lao lao động phải công bằng đối với bên ngoài và công bằng trong nội bộ.

- **Công bằng đối với bên ngoài:** nghĩa là mức thù lao lao động tương tự hoặc bằng nhau khi so sánh thù lao lao động của cùng một công việc trong tổ chức mình với các tổ chức khác trên cùng một địa bàn.

- **Công bằng bên trong:** nghĩa là các công việc khác nhau trong tổ chức phải được trả với mức thù lao lao động khác nhau; các công việc giống nhau có yêu cầu về mức độ phức tạp, trình độ lành nghề giống nhau thì phải nhận thù lao lao động giống nhau. Công bằng còn thể hiện sự công bằng về thủ tục như thời hạn tăng lương và điều kiện tăng lương.

8.1.2. Ảnh hưởng của thù lao đến chọn nghề, chọn việc, đến thực hiện công việc của người lao động và hiệu quả của tổ chức

Các chương trình thù lao lao động của tổ chức đưa ra nhằm thu hút những người xin việc có chất lượng cao, động viên người lao động nâng cao năng lực, thực hiện tốt công việc và giữ chân những người lao động giỏi nhất cho tổ chức. Do vậy, phần này sẽ tập trung xem xét các nội dung như thù lao lao động và chọn nghề, chọn việc; công bằng về thù lao và sự thỏa mãn trong lao động; hiệu quả của thù lao lao động đối với thực hiện công việc, sự có mặt của người lao động và hiệu quả của tổ chức.

a. Thù lao lao động và chọn nghề, chọn việc

Thông thường những nghề, những công việc có khả năng được trả mức lương cao như: tài chính, ngân hàng, kinh doanh, luật sư, kiểm sát; hoặc các lĩnh vực dầu khí... thì thu hút đông đảo người lao động tham gia nộp đơn và chọn việc làm. Do đó, mức thù lao là một nhân tố quan trọng cho lựa chọn nghề nghiệp và lựa chọn việc làm, lựa chọn lĩnh vực lao động.

Khi đánh giá và xem xét mức tiền lương mà công việc đang mời gọi thường dựa vào các nhân tố sau:

- *Chi phí về mức sống ở vùng mà người lao động sẽ chi dùng:* Giá sinh hoạt sẽ khác nhau giữa các vùng địa lý và sẽ ảnh hưởng đến tiền lương thực tế mà người lao động nhận được. Chi phí về mức sống gồm: chi cho nhà ở; đi lại; chi cho ăn uống; giải trí... là những xem xét có giá trị trong phỏng vấn việc làm và quá trình lựa chọn.

- *Mức lương khởi điểm:* Mỗi tổ chức khác nhau có thể đưa ra mức lương khởi điểm khác nhau. Có doanh nghiệp đưa ra mức lương khởi điểm cao nhưng số người được tăng lương hàng năm rất hạn chế. Một số doanh nghiệp khác xây dựng mức lương khởi điểm thấp nhưng lại có các kế hoạch khuyến khích và tiền thưởng cho người lao động. Một số doanh nghiệp khác lại vừa trả lương bằng tiền mặt đồng thời lại có phúc lợi cho người lao động bằng hiện vật và cung cấp bảo hiểm tài chính dài hạn cho người lao động.

b. Công bằng về thù lao và sự hài lòng về công việc

Độ lớn của thù lao mà người lao động được nhận sẽ làm cho họ hài lòng hoặc không hài lòng về công việc. Sự công bằng về thù lao càng được quán triệt thì sự hài lòng về công việc của người lao động càng cao, hoạt động của tổ chức càng có hiệu quả và mục tiêu càng đạt được.

Nhận thức về mối quan hệ giữa công bằng về thù lao lao động và sự hài lòng về công việc có thể được xem xét dựa vào:

- (i) Các yếu tố thuộc về cá nhân mỗi người lao động khác nhau dẫn đến mức thù lao và loại thù lao mỗi người nhận được khác nhau.

- (ii) Các yếu tố thuộc về tổ chức sẽ quyết định chính sách thù lao của tổ chức. Từ đó, mức thù lao mà tổ chức sẽ trả cho người lao động dựa vào công việc trong tổ chức.

- (iii) Kết quả của so sánh các yếu tố thuộc về cá nhân người lao động (tức mức thù lao theo cảm nhận lẽ ra cá nhân đó được nhận) với các yếu tố thuộc về công việc (tức là mức thù lao cá nhân đó thực nhận) sẽ tạo nên nhận thức của người lao động rằng họ được đối xử công bằng, hay không công bằng. Đến lượt nó lại tác động đến sự hài lòng công việc và kết quả thực hiện công việc.

Các nghiên cứu về thù lao của các nhà khoa học hành vi đã chỉ ra rằng:

- Sự hài lòng về tiền lương nhận được là một hàm số của các biến số: độ lớn của tiền lương mà tổ chức trả cho nhân viên, tiền lương của những người lao động khác trong tổ chức và sự cảm nhận của nhân viên về độ lớn của tiền lương mà đáng ra họ được nhận khi thực hiện công việc.

- Sự hài lòng về tiền lương có ảnh hưởng lớn đến sự hài lòng công việc cũng như ảnh hưởng đến sự vắng mặt, chuyển chuyển của nhân viên.

- Tiền lương sẽ động viên tích cực sự thực hiện công việc của nhân viên khi và chỉ khi tiền lương là quan trọng đối với họ

- Hệ thống tiền lương được chi trả như thế nào có ảnh hưởng tích cực hoặc tiêu cực đến các cố gắng thay đổi của tổ chức.

c. Thù lao và kết quả thực hiện công việc

Lý thuyết và thực tế đã chỉ ra rằng không có mối quan hệ phù hợp tuyệt đối hoàn toàn giữa sự hài lòng công việc (trong đó mức thù lao nhận được là một nhân tố chính quyết định sự hài lòng công việc của nhân viên) và kết quả thực hiện công việc, cá biệt có trường hợp người lao động không hài lòng công việc nhưng lại cố gắng đạt năng suất lao động cao. Mặc dù vậy cần khẳng định rằng sự hài lòng công việc do tiền lương nhận được chi phối có ảnh hưởng quyết định tỷ lệ thuận đến kết quả thực hiện công việc. Mức thù lao nhận được càng cao thường dẫn đến kết quả thực hiện công việc càng tốt và ngược lại. Do đó:

(i) Thù lao sẽ động viên nhân viên nếu nhân viên tin chắc rằng hoàn thành công việc tốt sẽ nhận được mức thù lao cao hơn và ngược lại.

(ii) Các tổ chức phải nhấn mạnh tầm quan trọng của quan hệ giữa mức thù lao và sự hoàn thành công việc.

(iii) Những hậu quả tiêu cực của mối quan hệ giữa sự thực hiện tốt công việc và thù lao cao phải được giảm thiểu.

Để tăng cường mối quan hệ giữa thù lao lao động và kết quả thực hiện công việc có thể áp dụng các biện pháp sau:

- Động viên người lao động, người quản lý cần có cách nhìn và xử lý tốt mối quan hệ giữa thù lao lao động và kết quả thực hiện công việc. Khuyến khích người lao động hoàn thành tốt công việc, chất lượng cao sẽ được nhận nhiều tiền lương và ngược lại người không hoàn thành công việc, chất lượng kém sẽ được nhận ít tiền lương hơn.

- Một số người lao động có thể không muốn tiền lương của họ gắn bó thật chặt chẽ với kết quả thực hiện công việc. Điều đó có thể do: Sự động viên cá nhân yếu ớt, họ ngại những áp lực không thích thú từ đồng nghiệp hoặc họ tin rằng người quản lý sẽ nâng cao tiêu chuẩn thực hiện công việc (nâng cao sản lượng) nếu người lao động hoàn thành mức lao động quá cao và sẽ được nhiều tiền lương.

- Hệ thống đánh giá thực hiện công việc sẽ là một công cụ tăng cường mối quan hệ chặt chẽ giữa tiền lương với kết quả thực hiện công việc. Thông qua hệ thống đánh giá các tiêu chuẩn thực hiện công việc sẽ được thiết lập, được thông báo cho người lao động và được sử dụng để trả lương cho nhân viên. Sự chấp nhận và lòng tin của người lao động vào các khuyến khích của tổ chức sẽ là một nhân tố quyết định sự thắng lợi của tổ chức – tác động trực tiếp đến chất lượng hoàn thành công việc, năng suất lao động cao và các mức thù lao lao động.

d. Thù lao lao động và sử dụng ngày công, giờ công

Tiền lương được nhận có ảnh hưởng quyết định đến sự có mặt hay vắng mặt trong công tác của người lao động. Sự vắng mặt có thể là một cách phản ứng của người lao động với mức tiền lương không phù hợp, không công bằng của tổ chức. Trong trường hợp này người lao động thường đưa ra các lý do chung chung như ốm đau, xin nghỉ phép, hoặc xin nghỉ nhân có các cơ hội khác mà vẫn được nhận lương. Tuy vậy, một số người vắng mặt ngay cả khi bị cắt giảm lương. Thực chất lý do vắng mặt thường là:

- Muốn tránh sự không hài lòng về môi trường công việc, điều kiện lao động, quan hệ với đồng nghiệp hoặc người giám sát.

- Bất mãn với cơ cấu trả công của tổ chức như: tiền lương, đề bạt, nhận biết của người quản lý và đánh giá người lao động không công bằng.

Cùng với vắng mặt thì đi muộn về sớm cũng có nguyên nhân tương tự và gây thiệt hại về năng suất, sản lượng và chất lượng sản phẩm của tổ chức. Kết quả là hệ số sử dụng giờ công và ngày công có ích thấp.

Biện pháp có thể áp dụng để hạn chế vắng mặt, đến muộn, về sớm như: áp dụng trả công theo giờ làm việc, trả công làm thêm giờ, khuyến khích tự thực hiện, phát minh sáng kiến...

e. Thù lao lao động và chuyển lao động

Tiền lương có ảnh hưởng quyết định đến sự hài lòng công việc đồng thời được người lao động rất coi trọng khi họ quyết định tiếp tục ký hợp đồng làm việc tại tổ chức đó hay chuyển doanh nghiệp khác.

Gốc rễ của chuyển công tác là do sự bất công bằng về tiền lương trong tổ chức dẫn đến không hài lòng về công việc. Điều đó thôi thúc nhân viên chuyển công tác đến làm việc ở một tổ chức khác nhiều hơn là khả năng nhận được việc làm tốt hơn ở tổ chức sẽ chuyển đến. Sự bất công bằng về tiền lương càng cao thì sự không hài lòng công việc càng cao, mức độ rời tổ chức càng lớn. Đương nhiên quyết định chuyển công tác được xem xét dựa vào nguyện vọng của nhân viên và họ có khả năng nhận được việc làm ở một tổ chức khác.

g. Thù lao lao động và hiệu quả hoạt động của tổ chức

Tiền lương đóng vai trò là đòn bẩy kinh tế kích thích người lao động và sẽ ảnh hưởng đến lựa chọn nghề nghiệp, việc làm, hài lòng công việc, vắng mặt, chuyển. Sự ảnh hưởng này không giống nhau giữa những người lao động vì phụ thuộc vào: tuổi, giới tính, mức thu nhập, tình trạng gia đình, trình độ giáo dục và các yếu tố kinh tế, văn hóa, xã hội khác.

Hơn thế nữa, thù lao lao động có quan hệ chặt chẽ, biện chứng với hiệu quả hoạt động của tổ chức. Tiền lương càng cao, sự hài lòng về công việc của người lao động càng được tăng cường, giảm lãng phí giờ công, ngày công, người lao động gắn bó với tổ chức, giảm chuyển lao động, tăng năng suất, chất lượng và hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh của tổ chức. Một khi mục tiêu của tổ chức đạt được lại có điều kiện nâng cao mức sống vật chất và tinh thần của người lao động, tạo động lực kích thích người lao động.

Để tăng cường mối quan hệ của thù lao lao động và hiệu quả hoạt động của tổ chức khi xây dựng hệ thống thù lao lao động cần quán triệt:

- Các chương trình thù lao phải nhằm tăng cường gắn bó nhu cầu của các cá nhân lao động, đồng thời phải linh hoạt và mềm dẻo nhằm thích ứng với đa dạng hóa lực lượng lao động.

- Tập trung trả thù lao cao hơn cho người lao động hoàn thành công việc xuất sắc, có kiến thức, kỹ năng cao.

Các chính sách, sự thực hiện và các quyết định thù lao phải được bảo vệ và quản trị bằng các chương trình quản lý nguồn nhân lực.

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

Tiền lương và tiền công là phần thù lao cơ bản chiếm tỷ trọng lớn trong thù lao lao động. Do vậy, khi xét các yếu tố ảnh hưởng đến thù lao lao động cũng chính là xem xét các yếu tố ảnh hưởng đến tiền lương, tiền công của người lao động. Có nhiều yếu tố ảnh hưởng đến thù lao lao động, nhưng có thể chia làm bốn nhóm sau: Yếu tố thuộc môi trường bên ngoài; yếu tố thuộc về tổ chức; yếu tố thuộc về công việc; yếu tố thuộc về cá nhân người lao động.

8.1.3.1. Yếu tố thuộc về môi trường bên ngoài

- Thị trường lao động

Tình hình cung cầu lao động, thất nghiệp trên thị trường lao động là yếu tố bên ngoài quan trọng nhất ảnh hưởng đến mức tiền lương/tiền công mà người chủ sử dụng sức lao động sẽ đưa ra để thu hút và giữ người lao động có trình độ. Sự thay đổi cơ cấu đội ngũ lao động, các định chế về giáo dục và đào tạo cũng ảnh hưởng đến mức tiền lương của doanh nghiệp.

- Sự khác biệt về tiền lương theo vùng địa lý mà tổ chức/doanh nghiệp đang cư trú

- Các mong đợi của xã hội, văn hóa, phong tục, tập quán

Các mong đợi của xã hội, văn hóa, phong tục, tập quán tại nơi doanh nghiệp đang kinh doanh cũng cần được lưu tâm xem xét khi xác định mức tiền lương vì tiền lương phải phù hợp với chi phí sinh hoạt của vùng địa lý.

- Các tổ chức công đoàn

Công đoàn là một tổ chức có thế lực mạnh mà các cấp quản trị phải thảo luận với họ về các tiêu chuẩn được sử dụng để xếp lương; các mức chênh lệch về tiền lương; các hình thức trả lương... Nếu doanh nghiệp được công đoàn ủng hộ thì các kế hoạch đề ra rất dễ giành được thắng lợi.

- Luật pháp và các quy định của Chính phủ

Các điều khoản về tiền lương, tiền công và các phúc lợi được quy định trong Bộ luật Lao động đòi hỏi các tổ chức phải tuân thủ khi xác định và đưa ra các mức tiền lương.

- Tình trạng của nền kinh tế

Tình trạng của nền kinh tế đang suy thoái hay tăng trưởng nhanh sẽ tạo cho doanh nghiệp có khuynh hướng hạ thấp hoặc tăng lương cho người lao động. Bởi vì, trong điều kiện kinh tế suy thoái nguồn cung về lao động tăng lên, còn trong điều kiện nền kinh tế tăng trưởng thì việc làm được tạo ra và cầu về lao động lại tăng lên.

8.1.3.2. Yếu tố thuộc về tổ chức

- Tổ chức/doanh nghiệp thuộc ngành sản xuất hoặc lĩnh vực sản xuất kinh doanh nào

- Doanh nghiệp có tổ chức công đoàn hay không

- Lợi nhuận và khả năng chi trả thù lao lao động của tổ chức. Các tổ chức kinh doanh thành công thường có khuynh hướng trả lương cao hơn mức lương trung bình của thị trường lao động bên ngoài và ngược lại.

- Quy mô của doanh nghiệp

- Trình độ trang bị kỹ thuật của doanh nghiệp

- Quan điểm, triết lý của tổ chức trong việc trả lương: Tổ chức đặt mức lương cao, thấp hay theo các mức lương trên thị trường.

Một số công ty muốn đứng đầu trong việc trả lương cao hơn công ty khác. Các công ty này muốn thu hút nhân tài, bởi vì họ cho rằng trả lương cao hơn các tổ chức khác sẽ thu hút được nhân lực với chất lượng cao. Trả lương cao cũng thúc đẩy người lao động làm việc tốt hơn, năng suất lao động tăng và vì thế chi phí lao động của một đơn vị sản phẩm sẽ giảm.

Một số công ty khác lại áp dụng mức lương thịnh hành trên thị trường, nghĩa là mức lương trung bình mà hầu hết các công ty khác đang trả cho người lao động. Vì họ cho rằng với mức lương đó vẫn thu hút được người lao động có trình độ lành nghề phù hợp với yêu cầu công việc, đồng thời vẫn duy trì được vị thế cạnh tranh của công ty bằng cách không nâng giá sản phẩm hoặc dịch vụ của mình.

Có công ty lại áp dụng chính sách trả lương thấp hơn mức lương hiện hành trên thị trường bởi vì: hoặc là tổ chức đang gặp khó khăn về tài chính; hoặc là ngoài tiền lương người lao động còn nhận được các khoản trợ cấp khác. Nhưng các công trình nghiên cứu đã chỉ ra rằng, trả lương thấp không có nghĩa là tiết kiệm được chi phí, ngược lại công ty sẽ tốn kém hơn bởi vì người lao động làm việc không có năng suất và những người lao động giỏi sẽ rời bỏ công ty.

8.1.3.3. Yếu tố thuộc về công việc

Công việc là một yếu tố chính có ảnh hưởng quyết định đến thù lao lao động. Khi xác định mức lương, các công ty rất chú trọng đến giá trị thực của từng công việc cụ thể. Các đặc trưng chung nhất cần được phân tích và đánh giá đối với mỗi công việc gồm: Kỹ năng, trách nhiệm, sự cố gắng và điều kiện làm việc.

a. Kỹ năng

- Mức độ phức tạp của công việc; yêu cầu kỹ năng lao động trí óc và lao động chân tay
- Yêu cầu về kiến thức giáo dục, đào tạo cần thiết cho công việc
- Khả năng ra quyết định, đánh giá
- Sự khéo léo tay chân, khả năng sáng tạo, tính linh hoạt... công việc đòi hỏi
- Khả năng quản lý, khả năng hội nhập mà công việc đòi hỏi

b. Trách nhiệm

Công việc đòi hỏi trách nhiệm với các vấn đề sau đây:

- Tiền, tài sản, sự cam kết trung thành...
- Ra quyết định
- Giám sát công việc của người khác hoặc của người dưới quyền
- Kết quả tài chính
- Quan hệ với cộng đồng, với khách hàng và với các đối tượng khác bên trong và bên ngoài tổ chức
- Vật tư, trang thiết bị, tài sản, máy móc thiết bị
- Ra quyết định về các chính sách của doanh nghiệp
- Thông tin có độ tin cậy cao
- Mức độ phụ thuộc và độ chính xác, chất lượng của công việc.

c. Sự cố gắng

- Yêu cầu về thể lực và trí lực

- Sự căng thẳng của công việc
- Quan tâm đến những điều cụ thể, chi tiết
- Những mối quan tâm khác được yêu cầu khi thực hiện công việc.

d. Điều kiện làm việc

- Các điều kiện của công việc như ánh sáng; tiếng ồn; độ rung chuyển; nồng độ bụi...
- Độc hại ảnh hưởng đến sức khỏe người lao động.

8.1.3.4. Yếu tố thuộc về cá nhân người lao động

Cá nhân người lao động là yếu tố có tác động rất lớn đến việc trả lương. Mức tiền lương, tiền công tùy thuộc vào sự hoàn thành công việc của người lao động, trình độ, kinh nghiệm, thâm niên công tác, sự trung thành, tiềm năng.

- *Sự hoàn thành công việc:* Người lao động giỏi, có thành tích xuất sắc, năng suất cao thường được trả lương cao hơn.

- *Thâm niên công tác:* Người lao động có thâm niên lâu năm trong nghề cũng thường được nhận mức lương cao hơn.

- *Kinh nghiệm:* Hầu hết các cơ quan tổ chức trên thế giới dựa vào yếu tố này để tuyển chọn và xem xét mức thù lao. Tuy nhiên không phải mọi kinh nghiệm đều là những kinh nghiệm hay. Do vậy, khi xem xét yếu tố kinh nghiệm cần phải thận trọng.

- *Thành viên trung thành:* Thành viên trung thành có nghĩa là người đó làm việc lâu năm hơn những người khác trong tổ chức, đặc biệt trong những giai đoạn khó khăn và thăng trầm của tổ chức. Khi xác định mức thù lao cần xem xét yếu tố này.

- *Tiềm năng:* Nhiều công ty tại Mỹ nhất là tại Nhật rất chú trọng tới tiềm năng. Họ là những người chưa có kinh nghiệm hoặc chưa có khả năng làm được những công việc khó ngay, nhưng trong tương lai họ có tiềm năng thực hiện được. Ví dụ các sinh viên tốt nghiệp đại học loại giỏi có thể được trả lương cao bởi vì họ có tiềm năng trở thành các nhà quản trị giỏi trong tương lai.

8.1.4. Các tiêu thức lựa chọn khi xây dựng hệ thống thù lao lao động

Thù lao lao động có ảnh hưởng đến cá nhân người lao động trên các mặt kinh tế, tâm lý, xã hội. Do vậy hệ thống thù lao lao động của tổ chức cần phải:

- Cho phép tổ chức giành được các mục tiêu chiến lược
- Phải phù hợp với đặc điểm và môi trường của tổ chức

Sau đây là một số tiêu thức cần xem xét và lựa chọn khi xây dựng hệ thống thù lao lao động của tổ chức. Mỗi tiêu thức phản ánh hai thái cực của sự lựa chọn hoặc là cái này hoặc là cái kia. Nhưng trên thực tế các tổ chức thường lựa chọn sự cân bằng giữa hai thái cực.

1. Công bằng bên trong hay công bằng bên ngoài

Công bằng bên trong và công bằng bên ngoài đều phải quán triệt trong cơ cấu hệ thống trả công của tổ chức. Hai mô hình cơ bản có thể vận dụng để xem xét công bằng bên trong hay là công bằng bên ngoài là:

a. Mô hình công bằng phân phối

Theo mô hình này, với tư cách là thành viên trong tổ chức, khi làm việc người lao động đóng góp sức lực, kỹ năng, công sức, thời gian... của mình cho tổ chức để nhận được thu nhập. Tỷ số đóng góp/thu nhập được xác định theo công thức sau:

$$\text{Tỷ số đóng góp/thu nhập} = \frac{\text{Mức đóng góp của cá nhân cho tổ chức}}{\text{Thu nhập cá nhân nhận được từ tổ chức}}$$

Công bằng bên trong đạt được khi tỷ số đóng góp/thu nhập của người lao động ngang bằng với tỷ số đóng góp/thu nhập của những người lao động khác trong tổ chức.

Công bằng bên ngoài đạt được khi tỷ số đóng góp/thu nhập của người lao động ngang bằng với tỷ số đóng góp/thu nhập của những người lao động trong các tổ chức khác.

Nhiệm vụ chính của hệ thống thù lao lao động là đảm bảo mức lương được xây dựng trên cơ sở tỷ số đóng góp/thu nhập cân bằng bên trong tổ chức cũng như bên ngoài tổ chức.

b. Mô hình thị trường lao động

Các nhà kinh tế học cho rằng sự công bằng tiền lương đạt được khi mức lương cho một công việc nào đó được xác định tại điểm giao nhau giữa đường cung và đường cầu lao động trong thị trường lao động, nhằm thu hút và gìn giữ lao động có chất lượng cao. Điểm cơ bản của mô hình này là công bằng bên ngoài đạt được khi doanh nghiệp trả lương cho người lao động theo tỷ giá thị trường – mức lương cân bằng trên thị trường. Điều đó có nghĩa là hệ thống thù lao của tổ chức vừa đảm bảo được công bằng bên trong lại vừa đảm bảo được công bằng bên ngoài.

Trong thực tế, nếu doanh nghiệp trả lương thấp hơn mức lương trên thị trường thì sẽ không thu hút và gìn giữ được những người lao động giỏi, phù hợp với yêu cầu công việc. Nếu trả lương cao hơn mức lương trên thị trường, thì giá thành sản phẩm của doanh nghiệp có thể tăng do chi phí lao động cao, làm giảm khả năng cạnh tranh của sản phẩm.

Trong điều kiện thị trường thay đổi nhanh chóng, tổ chức có quy mô nhỏ, mới thành lập nhưng lại có nhu cầu cao về phát minh và sáng kiến, để thu hút lao động chất lượng cao và duy trì vị trí cạnh tranh khi xây dựng hệ thống thù lao lao động thường chú trọng hơn vào công bằng bên ngoài.

2. Thù lao cố định hay thù lao biến đổi

Các tổ chức có thể lựa chọn gói thù lao lao động với tỷ trọng của các thành phần rất khác nhau tùy thuộc với điều kiện của mình: hoặc là thù lao cơ bản với tỷ trọng cao, hoặc là thù lao biến đổi/các khuyến khích dựa vào các tiêu chuẩn đã quy định trước với tỷ trọng cao.

Thù lao biến đổi gồm tiền thưởng cá nhân, tiền thưởng tổ, đội; phân chia lợi nhuận; phân chia năng suất... Tỷ trọng thù lao biến đổi càng cao thì sự chia sẻ rủi ro giữa người lao động và tổ chức càng lớn.

3. Thù lao theo kết quả thực hiện công việc hay thù lao theo vị trí công việc

Mỗi tổ chức có thể lựa chọn trả lương theo kết quả thực hiện công việc của mỗi người lao động hay là lựa chọn trả lương theo vị trí công việc.

Trả lương theo kết quả thực hiện công việc là trả theo số lượng sản phẩm sản xuất ra, hoặc trả lương theo doanh số bán ra. Cách trả lương này thích hợp với các tổ chức có sự đóng góp của cá nhân người lao động hoặc của nhóm người lao động gắn chặt với thù lao lao động, và số lượng tiền lương nhận được có sự khác nhau đáng kể giữa những người lao động hoặc giữa các nhóm lao động.

Trả lương theo vị trí công việc là trả mức lương giống nhau hoặc tương đương cho mọi người lao động đảm nhận một công việc nhất định, kể cả người lao động có kết quả thực hiện công việc rất cao.

Lựa chọn trả lương theo kết quả thực hiện công việc hay trả lương theo vị trí công việc phụ thuộc chủ yếu vào văn hóa của tổ chức, lòng tin của người quản lý cấp cao.

4. Thù lao theo công việc hay theo cá nhân lao động

Trả thù lao theo công việc tức là căn cứ vào giá trị của mỗi công việc chứ không căn cứ vào việc người lao động thực hiện công việc đó tốt như thế nào. Với hệ thống thù lao này, công việc trở thành một đơn vị để xác định thù lao cơ bản chứ không phải cá nhân người lao động thực hiện công việc đó. Điều này có nghĩa rằng giá trị tối thiểu và tối đa của mỗi công việc được xác định độc lập với các cá nhân người lao động. Thù lao theo công việc thường thích hợp cho các tổ chức có công việc ổn định, công việc thường không thay đổi, để hiểu biết và nắm được một công việc đòi hỏi thời gian đào tạo dài, chuyển lao động thấp, các công việc trong ngành đã được tiêu chuẩn hóa, người lao động luôn có mong muốn cầu thị.

Trả thù lao theo cá nhân lao động tức là thù lao cơ bản căn cứ vào khả năng, kiến thức, tiềm năng của cá nhân cũng như tính linh hoạt, nhạy bén của cá nhân lao động trong thực hiện được các nhiệm vụ khác nhau. Thù lao theo cá nhân lao động có ưu điểm chủ yếu là động viên người lao động phát huy sáng kiến; dễ dàng giao việc cho người lao động; giảm chuyển chuyên và vắng mặt trong công tác. Tuy vậy, trả lương theo cá nhân lao động có nhược điểm là chi phí lao động cao, làm giảm mức độ chuyên môn hóa lao động, khó khăn trong tuyển chọn nhân viên. Thù lao theo cá nhân lao động thường phù hợp với các tổ chức có lực lượng lao động giỏi và sẵn lòng học hỏi để hiểu biết các công việc khác trong tổ chức, sự tham gia của cá nhân lao động và tổ nhóm lao động được mở rộng trong toàn tổ chức, người lao động có nhiều cơ hội để học tập và nắm bắt các kỹ năng mới, những thiệt hại trong chuyển chuyên lao động và vắng mặt trong sản xuất sẽ gây thiệt hại rất lớn cho tổ chức.

5. Thù lao thấp hơn hay cao hơn mức thù lao thịnh hành trên thị trường

Mức tiền lương thấp thường dẫn đến sự không hài lòng về công việc là một trong những nguyên nhân chính dẫn đến chuyển chuyên lao động. Mức tiền lương cao sẽ giúp cho tổ chức thu hút được lao động giỏi, tạo ra bầu không khí lao động vui vẻ trong tổ chức, hạn chế chuyển chuyên lao động.

Mức lương có ảnh hưởng quyết định đến giá thành sản phẩm vì tiền lương là một yếu tố quan trọng của chi phí sản xuất.

Chính sách trả lương cao hơn mức lương thịnh hành trên thị trường thường thích hợp với các công ty lớn, ít đối thủ cạnh tranh, có truyền thống hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ và do đó có khả năng trả lương cao hơn.

Trả lương bằng mức lương thịnh hành trên thị trường phù hợp với các tổ chức đã được thành lập rất hoàn hảo, có sức cạnh tranh cao.

Trả lương thấp hơn mức lương thịnh hành trên thị trường phù hợp với các tổ chức có quy mô nhỏ, hoạt động trong khu vực kinh tế yếu thế, số lượng lao động ít, nhưng tỷ trọng lao động giản đơn cao.

6. Thù lao mang tính tài chính hay thù lao mang tính phi tài chính

Thù lao lao động bao gồm thù lao tài chính và thù lao phi tài chính. Thù lao phi tài chính không được biểu hiện cụ thể, không lượng hóa được gắn liền với các yếu tố thuộc nội dung công việc và môi trường làm việc. Mỗi doanh nghiệp cần lựa chọn, kết hợp hài hòa giữa thù lao tài chính và thù lao phi tài chính. Để tăng cường thành tích và trách nhiệm của cá nhân

lao động các công ty thường nhấn mạnh thù lao tài chính. Các công ty muốn tăng cường sự ràng buộc, sự trung thành của cá nhân với tổ chức thường nhấn mạnh thù lao phi tài chính.

7. Trả lương công khai hay trả lương kín

Có một số công ty thông báo công khai mức lương của mọi người trong tổ chức. Ngược lại một số công ty yêu cầu người lao động cam kết không tiết lộ mức lương của mình và có thể bị phạt nếu không thực hiện đúng cam kết. Một số công ty khác lại lựa chọn giữa hai thái cực không công khai tiền lương của từng cá nhân lao động nhưng lại cung cấp thông tin về các ngạch lương, bậc lương.

Ưu điểm của trả lương công khai:

- Giảm bớt sự không hài lòng của người lao động về tiền lương.
- Người quản lý thù lao lao động phải quản lý có hiệu quả hơn và công bằng hơn.

Nhược điểm của trả lương công khai:

- Các nhà quản lý và giám sát phải bảo vệ các quyết định thù lao của mình trước công chúng, trong khi đó các quyết định này không phải lúc nào cũng thỏa mãn được tất cả mọi người.

- Ảnh hưởng tiêu cực của sai sót trong quyết định thù lao bị tăng lên, hạn chế sáng kiến của người quản lý khi đưa ra quyết định mới về thù lao.

- Trong nhiều trường hợp để tránh lãng phí thời gian và giảm tranh luận với người lao động, người quản lý trả lương như nhau cho mọi người lao động, điều này làm tăng tính bình quân trong hệ thống thù lao và có thể làm tăng thuyên chuyển lao động.

8. Quyết định thù lao tập trung hay phi tập trung

Hệ thống thù lao được quyết định tập trung trong toàn công ty hay phân tán tại các phòng ban, tổ đội.

9. Thù lao khác nhau hay thù lao giống nhau

8.2. QUẢN TRỊ TIỀN CÔNG VÀ TIỀN LƯƠNG

8.2.1. Khái niệm, ý nghĩa của tiền công và tiền lương, nguyên tắc trả lương

a. Khái niệm tiền công và tiền lương

Thu nhập của người lao động bao gồm: tiền lương, phụ cấp, tiền thưởng và phúc lợi. Trong đó, tiền lương chiếm tỷ trọng lớn nhất.

Tiền công là số tiền trả cho người lao động tùy thuộc vào số lượng thời gian làm việc thực tế (giờ, ngày), hay số lượng sản phẩm được sản xuất ra, hay tùy thuộc vào khối lượng công việc đã hoàn thành. Tiền công thường được trả cho công nhân sản xuất, các nhân viên bảo dưỡng máy móc thiết bị, nhân viên văn phòng.

Tiền lương là số tiền trả cho người lao động một cách cố định và thường xuyên theo một đơn vị thời gian (tuần, tháng, năm). Tiền lương thường được trả cho các cán bộ quản lý và các nhân viên chuyên môn, kỹ thuật.

Một số quan niệm khác lại cho rằng tiền công là số tiền do người chủ sử dụng lao động trả cho người làm công, thông qua việc thuê mướn lao động (tiền công trả cho người giúp việc, tiền công trả cho người lao động làm việc cho các cơ sở tư nhân...).

Còn tiền lương là số tiền mà các cán bộ, nhân viên làm việc trong khu vực nhà nước nhận được định kỳ theo tháng trên cơ sở thang lương, bậc lương của từng cá nhân.

Theo quan điểm cải cách tiền lương năm 1993 của Việt Nam. “*Tiền lương là giá cả sức lao động, được hình thành qua thỏa thuận giữa người sử dụng lao động và người lao động phù hợp với quan hệ cung cầu sức lao động trong nền kinh tế thị trường*”. “*Tiền lương của người lao động do hai bên thỏa thuận trong hợp đồng lao động và được trả theo năng suất lao động, chất lượng và hiệu quả công việc*”. Ngoài ra, “*các chế độ phụ cấp, tiền thưởng, nâng bậc lương, các chế độ khuyến khích khác có thể được thỏa thuận trong hợp đồng lao động, thỏa ước tập thể hoặc quy định trong quy chế của doanh nghiệp*”.

Theo Tổ chức Lao động Quốc tế (ILO), “*tiền lương là sự trả công hoặc thu nhập, bất luận tên gọi hay cách tính thế nào, mà có thể biểu hiện bằng tiền và được ấn định bằng thỏa thuận giữa người sử dụng lao động và người lao động, hoặc bằng pháp luật, pháp quy quốc gia, do người sử dụng lao động phải trả cho người lao động theo một hợp đồng được viết ra hay bằng miệng, cho một công việc đã thực hiện hay sẽ phải thực hiện, hoặc cho những dịch vụ đã làm hay sẽ phải làm*”.

Trong thực tế thuật ngữ “*tiền công*” và “*tiền lương*” thường được dùng lẫn lộn để chỉ phần thù lao cơ bản, cố định mà người lao động được nhận trong tổ chức.

Tiếp theo trong cuốn sách này các thuật ngữ *tiền công*, *tiền lương*, *thu nhập* của người lao động được dùng thay thế nhau để chỉ phần thù lao tài chính trực tiếp.

b. Bản chất và ý nghĩa của tiền công và tiền lương

Bản chất của tiền lương cũng thay đổi tùy theo các điều kiện, trình độ phát triển kinh tế xã hội và nhận thức của con người. Ở Việt Nam, hiện nay có sự phân biệt các yếu tố trong tổng thu nhập của người lao động từ công việc; tiền lương (dùng ý chỉ lương cơ bản), phụ cấp, tiền thưởng và phúc lợi.

Toàn bộ tiền lương của doanh nghiệp trả cho nhân viên do công việc làm của họ, là động lực chủ yếu kích thích nhân viên làm việc tốt. Tiền lương là thu nhập chủ yếu giúp cho nhân viên làm thuê duy trì và nâng cao mức sống cho họ, gia đình họ và họ có thể hoà đồng với trình độ văn minh trong xã hội. Ở một mức độ nhất định, tiền lương là một bằng chứng thể hiện giá trị, địa vị uy tín của một người lao động đối với gia đình, doanh nghiệp và xã hội.

Tiền lương còn thể hiện chính sách đãi ngộ của doanh nghiệp đối với người lao động. Nhân viên luôn tự hào đối với mức lương của mình; khi nhân viên cảm thấy việc trả lương không xứng đáng với việc làm của họ, họ sẽ không hăng hái, tích cực làm việc. Hệ thống tiền lương giữ vai trò đặc biệt quan trọng trong chính sách khuyến khích vật chất và tinh thần đối với nhân viên.

Trả lương và trả công lao động là một hoạt động quản trị nguồn nhân lực có ý nghĩa rất lớn trong việc giúp cho tổ chức đạt được hiệu suất cao cũng như tác động một cách tích cực tới đạo đức lao động của mọi người lao động. Tuy nhiên, tác dụng của trả lương/trả công còn tùy thuộc vào khả năng chi trả và ý muốn trả lương/trả công của công ty cho người lao động trong tương quan với sự đóng góp của họ. Một cơ cấu tiền lương/tiền công hợp lý sẽ là cơ sở để xác định lượng tiền lương/tiền công công bằng nhất cho từng người lao động cũng như là cơ sở để thuyết phục họ về lượng tiền lương/tiền công đó.

Các tổ chức cần quản trị có hiệu quả chương trình tiền công, tiền lương của mình vì kết quả của chương trình đó có ý nghĩa đặc biệt lớn. Tiền lương, tiền công không chỉ ảnh hưởng tới người lao động mà còn tới cả tổ chức và xã hội:

Đối với người lao động: người lao động quan tâm đến tiền lương, tiền công vì nhiều lý do:

- Tiền lương, tiền công là phần cơ bản nhất trong thu nhập của người lao động, giúp cho họ và gia đình trang trải các chi tiêu, sinh hoạt, dịch vụ cần thiết.

- Tiền lương, tiền công kiếm được ảnh hưởng đến địa vị của người lao động trong gia đình, địa vị của họ trong tương quan với các bạn đồng nghiệp cũng như giá trị tương đối của họ đối với tổ chức và đối với xã hội.

- Khả năng kiếm được tiền lương cao hơn sẽ tạo ra động lực thúc đẩy người lao động ra sức học tập để nâng cao giá trị của họ đối với tổ chức thông qua sự nâng cao trình độ và sự đóng góp cho tổ chức.

Đối với tổ chức

- Tiền lương, tiền công là một phần quan trọng trong chi phí sản xuất. Tăng tiền công sẽ ảnh hưởng tới chi phí, giá cả và khả năng cạnh tranh của sản phẩm của doanh nghiệp trên thị trường.

- Tiền lương, tiền công là công cụ để duy trì, gìn giữ và thu hút những người lao động giỏi, có khả năng phù hợp với công việc của tổ chức.

- Tiền lương, tiền công cùng với các loại thù lao khác là công cụ để quản lý chiến lược nguồn nhân lực và có ảnh hưởng đến các chức năng khác của quản lý nguồn nhân lực.

Đối với xã hội

- Tiền lương, tiền công có thể có ảnh hưởng quan trọng tới các nhóm xã hội và các tổ chức khác nhau trong xã hội. Tiền lương, tiền công cao hơn giúp cho người lao động có sức mua cao hơn và điều đó làm tăng sự thịnh vượng của cộng đồng nhưng mặt khác có thể dẫn tới tăng giá cả và làm giảm mức sống của những người có thu nhập không đuổi kịp mức tăng của giá cả. Giá cả tăng cao lại có thể làm giảm cầu về sản phẩm và dịch vụ và dẫn tới giảm công việc làm.

- Tiền lương, tiền công đóng góp một phần đáng kể vào thu nhập quốc dân thông qua con đường thuế thu nhập và góp phần làm tăng nguồn thu của chính phủ cũng như giúp cho chính phủ điều tiết được thu nhập giữa các tầng lớp dân cư trong xã hội.

c. Nguyên tắc trả lương

- Đảm bảo công bằng
- Đảm bảo tính cạnh tranh
- Đảm bảo cân bằng tài chính

8.2.2. Hệ thống thang, bảng lương của Nhà nước

8.2.2.1. Chế độ tiền lương

Chế độ tiền lương là tổng hợp các quy định của Nhà nước phân biệt việc trả lương theo trình độ lành nghề, điều kiện lao động, theo ngành và lĩnh vực lao động khác nhau. Cơ sở để xác định mức trả công lao động là mức đóng góp lao động được xã hội thừa nhận. Mức đóng góp lao động của người lao động thể hiện qua công việc mà họ thực hiện hoàn thành. Để thực hiện, hoàn thành một công việc đòi hỏi người lao động một mặt phải có một trình độ lành nghề tương ứng nhất định, đòi hỏi này mang tính khách quan và được quy định bởi mức độ phức tạp của công việc - đó là những đặc tính vốn có của lao động cụ thể. Mặt khác trong quá trình thực hiện công việc do ảnh hưởng của điều kiện và môi trường lao động nên người lao

động phải tiêu hao thêm một lượng năng lượng nhất định. Sự tiêu hao này là biểu hiện của tiêu hao lao động.

Như vậy mức đóng góp lao động được thể hiện qua:

- Mức độ phức tạp của công việc biểu hiện qua yêu cầu về trình độ lành nghề;
- Mức tiêu hao lao động biểu hiện qua điều kiện và môi trường lao động.

Do có những đặc điểm khác nhau về lao động cả ở mức độ phức tạp và điều kiện lao động giữa các ngành nghề và lĩnh vực lao động nên chế độ tiền lương được Nhà nước quy định thể hiện qua hệ thống các thang, bảng lương cũng rất khác nhau. Một vấn đề quan trọng làm nền cho việc xây dựng các thang, bảng lương hợp lý để đảm bảo trả lương cho người lao động theo năng suất, chất lượng, hiệu quả, đó là việc xác định mức tiền lương tối thiểu hợp lý, có cơ sở khoa học cả về mặt kinh tế và xã hội.

Mức lương tối thiểu

Mức lương tối thiểu là mức lương để trả cho người lao động làm công việc đơn giản nhất không qua đào tạo với điều kiện lao động và môi trường lao động bình thường.

Mức lương tối thiểu được Nhà nước quy định theo từng thời kỳ phù hợp với trình độ phát triển kinh tế của đất nước nhằm tái sản xuất sức lao động.

Cơ cấu của lương tối thiểu gồm các chi phí về:

- Ăn
- Mặc
- Ở và đồ dùng trong nhà
- Các khoản khác như chữa bệnh, học tập, văn hoá, giao tiếp, đi lại, bảo hiểm,...

Mức lương tối thiểu được tiếp cận từ nhiều cách khác nhau, nhưng chủ yếu là từ nhu cầu của mức sống tối thiểu và mối quan hệ giữa lương tối thiểu và quan hệ cung cầu về sức lao động.

Khi mức lương tối thiểu được pháp luật quy định, người sử dụng lao động không được trả lương dưới mức lương tối thiểu.

Như vậy mức lương tối thiểu không chỉ áp dụng cho lao động giản đơn mà còn là khung pháp lý quan trọng, là nền để trả công cho người lao động toàn xã hội, là mức lương mang tính chất bắt buộc người sử dụng lao động phải trả ít nhất là bằng chứ không thấp hơn. Vì vậy các mức lương khác trong thang, bảng lương hoặc thỏa thuận trong hợp đồng lao động không được thấp hơn mức Nhà nước quy định. Việc quy định mức lương tối thiểu có ý nghĩa đặc biệt quan trọng không chỉ đối với Nhà nước, các đơn vị sử dụng lao động trong lĩnh vực quản lý và sử dụng lao động mà cả đối với đời sống của người lao động.

a. Chế độ tiền lương cấp bậc

Chế độ tiền lương cấp bậc là toàn bộ những quy định của Nhà nước để trả lương cho công nhân sản xuất căn cứ vào chất lượng và điều kiện lao động khi họ thực hiện một công việc nhất định. Chất lượng lao động thể hiện ở trình độ lành nghề của người lao động được sử dụng vào quá trình lao động. Trình độ lành nghề của công nhân là tổng hợp của sự hiểu biết về chuyên môn nghiệp vụ, của những kỹ năng, kỹ xảo và kinh nghiệm tích lũy trong quá trình lao động. Do đó, chất lượng lao động thể hiện ở trình độ giáo dục, đào tạo, các kỹ năng và kinh nghiệm của người lao động được sử dụng để thực hiện công việc.

Chế độ tiền lương cấp bậc có ba yếu tố: Thang lương, mức lương và tiêu chuẩn cấp bậc kỹ thuật.

➤ **Thang lương**

Thang lương là bảng xác định quan hệ tỷ lệ về tiền lương giữa những lao động cùng một nghề hoặc nhóm nghề giống nhau, theo trình độ lành nghề (xác định theo bậc) của họ. Những nghề khác nhau sẽ có những thang lương tương ứng khác nhau.

Một thang lương gồm có một số bậc lương và hệ số phù hợp với các bậc lương đó.

- *Bậc lương* là bậc phân biệt về trình độ lành nghề của lao động và được xếp từ thấp đến cao (bậc cao nhất có thể là bậc 3, bậc 6, bậc 7 ... Chế độ tiền lương cấp bậc hiện hành có bậc cao nhất là bậc 7).

- *Hệ số lương*: Là hệ số chỉ rõ lao động của công nhân ở một bậc nào đó được trả lương cao hơn người lao động làm ở những công việc được xếp vào mức lương tối thiểu là bao nhiêu lần.

Hệ số lương là tỷ lệ giữa tiền lương ở các cấp bậc khác nhau so với tiền lương tối thiểu. Điều quan trọng là phải xác định chính xác các hệ số (chênh lệch bậc sau so với bậc trước là bao nhiêu). Khi xác định hệ số phải căn cứ vào :

- Đặc điểm sản xuất của từng ngành cụ thể
- Mức độ phức tạp của công việc
- Thời gian đào tạo dài hay ngắn
- Khả năng công nhân phấn đấu nâng bậc

➤ **Mức lương**

Mức lương là số tiền dùng để trả công lao động trong một đơn vị thời gian phù hợp với các bậc trong thang lương.

Theo chế độ hiện hành thì mức lương tối thiểu có hệ số bằng 1, mức tiền lương của các bậc trong các **thang**, bảng lương được tính dựa theo công thức sau:

$$M_i = M_1 \times K_i$$

M_i – Mức lương bậc i

M_1 – Mức lương tối thiểu

K_i – Hệ số lương bậc i

➤ **Tiêu chuẩn cấp bậc kỹ thuật**

Tiêu chuẩn cấp bậc kỹ thuật là văn bản quy định về mức độ phức tạp của công việc và trình độ lành nghề của công nhân ở một bậc nào đó phải có sự hiểu biết nhất định về mặt kiến thức lý thuyết và phải làm được những công việc nhất định trong thực hành. Độ phức tạp của công việc được hiểu là những đặc tính vốn có của công việc đòi hỏi người lao động có sự hiểu biết nhất định về chuyên môn nghiệp vụ, có kỹ năng, kỹ xảo và kinh nghiệm ở mức cần thiết để thực hiện hoàn thành công việc. Trong bản tiêu chuẩn cấp bậc kỹ thuật thì cấp bậc công việc (do những yêu cầu của công việc) và cấp bậc công nhân (do những yêu cầu về trình độ lành nghề đối với họ) có liên quan chặt chẽ với nhau.

b. Chế độ tiền lương chức vụ

Chế độ tiền lương chức vụ được thiết kế để trả lương cho người lao động trong các tổ chức quản lý nhà nước, các tổ chức kinh tế xã hội và các loại lao động quản lý trong các

doanh nghiệp tùy theo chức danh viên chức và thâm niên nghề nghiệp của người lao động. Để áp dụng được các bảng lương, các tổ chức phải xây dựng các tiêu chuẩn nghiệp vụ viên chức và thực hiện việc tiêu chuẩn hóa cán bộ.

8.2.2.2. Hệ thống thang, bảng lương theo quy định của Nhà nước

Nhà nước ban hành hệ thống thang, bảng lương để trả cho người lao động trong lĩnh vực hành chính, sự nghiệp; cho những người làm các chức vụ bầu cử và cho lực lượng vũ trang nhân dân. Trong lĩnh vực sản xuất kinh doanh, các doanh nghiệp có thể tham khảo, vận dụng hệ thống này để xây dựng hệ thống tiền lương của mình. Đối với các doanh nghiệp nhà nước, hệ thống thang, bảng lương của Nhà nước được dùng làm cơ sở để trích nộp bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế cho người lao động và làm cơ sở để xác định giá trị đầu vào của sản phẩm.

Nghị định số 204/2004/NĐ-CP ngày 14 tháng 12 năm 2004 của Chính phủ quy định Chế độ tiền lương đối với cán bộ, công chức, viên chức và lực lượng vũ trang.

Nghị định số 205/2004/NĐ-CP ngày 14 tháng 12 năm 2004 của Chính phủ quy định Hệ thống thang lương, bảng lương và chế độ phụ cấp lương trong các công ty nhà nước.

1. Hệ thống bảng lương của cán bộ, công chức, viên chức và lực lượng vũ trang

Theo Nghị định số 204/2004/NĐ-CP ngày 14 tháng 12 năm 2004 của Chính phủ quy định Chế độ tiền lương đối với cán bộ, công chức, viên chức và lực lượng vũ trang, Hệ thống bảng lương của cán bộ, công chức, viên chức và lực lượng vũ trang được phân loại theo đối tượng. Việc phân loại tùy thuộc vào sự phát triển của khoa học và công nghệ, vào trình độ phân công và hợp tác lao động trong xã hội. Trên cơ sở phân loại này, mỗi loại viên chức bao gồm một số chức danh viên chức, và mỗi chức danh viên chức được quy định phải thực hiện hoàn thành một số nhiệm vụ, công việc cụ thể. Những nhiệm vụ này ấn định mức độ phức tạp lao động của công việc và lượng tiêu hao lao động để thực hiện công việc.

Hệ thống bảng lương của cán bộ, công chức, viên chức và lực lượng vũ trang gồm có 7 bảng lương:

- Bảng 1: Bảng lương chuyên gia cao cấp
- Bảng 2: Bảng lương chuyên môn, nghiệp vụ đối với cán bộ, công chức trong các cơ quan nhà nước
- Bảng 3: Bảng lương chuyên môn, nghiệp vụ đối với cán bộ, viên chức trong các đơn vị sự nghiệp của Nhà nước
- Bảng 4: Bảng lương nhân viên thừa hành, phục vụ trong các cơ quan nhà nước và các đơn vị sự nghiệp của Nhà nước
- Bảng 5: Bảng lương cán bộ chuyên trách ở xã, phường, thị trấn
- Bảng 6: Bảng lương cấp bậc hàm sĩ quan quân đội nhân dân: sĩ quan, hạ sĩ quan công an nhân dân
- Bảng 7: Bảng lương quân nhân chuyên nghiệp thuộc quân đội nhân dân và chuyên môn kỹ thuật thuộc công an nhân dân

Trong mỗi bảng lương có các ngạch lương, mỗi ngạch lương có các bậc lương, hệ số lương, mức lương.

- *Ngạch lương*: mỗi ngạch lương ứng với một ngạch công chức, viên chức phản ánh nội dung công việc và trình độ công chức, viên chức.

- *Hệ số lương*: Mỗi bảng lương gồm có một số các bậc lương và các hệ số tương ứng với các bậc lương đó.

- *Mức lương* là số lượng tiền tệ để trả công lao động trong một đơn vị thời gian phù hợp với các bậc trong bảng lương.

2. Hệ thống thang, bảng lương trong các công ty nhà nước:

a. Hệ thống thang lương của công nhân, nhân viên trực tiếp sản xuất được xác định theo ngành (hoặc một nhóm ngành) kinh tế kỹ thuật. Trong đó các nghề phải có tiêu chuẩn cấp bậc kỹ thuật rõ ràng. Thang lương là bảng xác định quan hệ tỷ lệ về tiền lương giữa những công nhân cùng nghề hoặc nhóm nghề giống nhau theo trình độ cấp bậc của họ. Mỗi thang lương đều có một số bậc và hệ số cấp bậc phù hợp với các bậc lương đó. Số bậc và bội số thang phản ánh mức độ phức tạp của mỗi ngành, nghề và được xác định căn cứ vào nội dung công việc theo tiêu chuẩn cấp bậc kỹ thuật.

Hệ thống thang lương công nhân, nhân viên trực tiếp sản xuất gồm có các thang lương 7 bậc và các thang lương 6 bậc. Thang lương 7 bậc được quy định cho 12 ngành/nhóm ngành. Thang lương 6 bậc được quy định cho 7 ngành/nhóm ngành. Mỗi bậc lương ứng với một hệ số lương nhất định. Trong mỗi thang lương có một hoặc một số nhóm lương thể hiện điều kiện lao động nặng nhọc, độc hại khác nhau của từng nghề, từng công việc cụ thể trong ngành.

Ví dụ : Thang lương kỹ thuật viễn thông có 7 bậc lương, chia thành 2 nhóm.

Bảng 8.1: Hệ số thang lương kỹ thuật viễn thông

Nhóm mức lương	I	II	III	IV	V	VI	VII
Nhóm I							
- Hệ số	1,55	1,83	2,16	2,55	3,01	3,56	4,20
Nhóm II							
- Hệ số	1,78	2,10	2,48	2,92	3,45	4,07	4,80

a) Nhóm I:

- Vận hành, bảo dưỡng, sửa chữa thiết bị viba analog;
- Vận hành, bảo dưỡng, sửa chữa máy thu phát VTĐ;
- Vận hành, bảo dưỡng, sửa chữa máy tải ba;
- Vận hành, bảo dưỡng, sửa chữa đường thuê bao;
- Vận hành, bảo dưỡng thiết bị nguồn, thiết bị đầu cuối.

b) Nhóm II:

- Vận hành, bảo dưỡng máy phát hình;
- Vận hành, bảo dưỡng máy phát thanh;
- Vận hành, bảo dưỡng tổng đài quang;
- Vận hành, bảo dưỡng tổng đài điện tử;
- Vận hành, bảo dưỡng thiết bị viba số;
- Vận hành, bảo dưỡng thiết bị thông tin vệ tinh;

- Bảo dưỡng, sửa chữa cáp sợi quang;
- Bảo dưỡng, sửa chữa cáp kim loại;
- Bảo dưỡng, sửa chữa cáp biển;
- Vận hành, bảo dưỡng thiết bị điện tử, tin học.

b. Bảng lương công nhân trực tiếp sản xuất

Bảng lương công nhân trực tiếp sản xuất kinh doanh gồm có 15 bảng lương theo nghề. Bảng lương được áp dụng cho công nhân làm việc đối với những nghề mà tiêu chuẩn cấp bậc không thể phân chia được nhiều mức độ phức tạp rõ rệt hoặc do đặc điểm của công việc phải bố trí công nhân viên theo cương vị và trách nhiệm công việc. Mỗi chức danh trong bảng lương được xác định một trình độ nhất định ứng với một nội dung công việc cụ thể. Bậc 1 thể hiện yêu cầu đào tạo ban đầu của nghề (hoặc của công việc).

Bảng lương về cơ bản giống như thang lương, nhưng khác với thang lương ở chỗ mức độ phức tạp của công việc và mức lương của độ phức tạp đó tùy thuộc vào công suất thiết kế và quy mô của doanh nghiệp.

Ví dụ : Bảng lương công nhân viên bưu chính viễn thông.

Bảng 8.2: Hệ số trong bảng lương công nhân viên bưu chính viễn thông

CHỨC DANH	HỆ SỐ				
	I	II	III	IV	V
1. Vận chuyển bưu chính	1,52	1,93	2,39	2,84	3,30
2. Khai thác bưu chính và phát hành báo chí	1,65	2,08	2,55	3,06	3,73
3. Khai thác điện thoại, giao dịch, tiếp thị, mua, bán sản phẩm và dịch vụ; giao nhận sản phẩm chuyển phát nhanh					
Cấp I	2,35	2,66	3,10	3,68	4,36
Cấp II	1,93	2,39	2,80	3,30	3,91
Cấp III	1,60	2,01	2,44	2,85	3,30
4. Khai thác phi thoại, giao dịch, tiếp thị, mua, bán sản phẩm và dịch vụ; giao nhận sản phẩm chuyển phát nhanh					
Cấp I	2,35	2,66	3,10	3,68	4,36
Cấp II	1,93	2,39	2,80	3,30	3,91
Cấp III	1,65	2,08	2,55	3,00	3,50
5. Kiểm soát viên doanh thác bưu chính viễn thông, tài chính bưu điện					
Cấp I	2,81	3,12	3,53	4,06	4,68

Cấp II	2,35	2,66	3,08	3,57	4,16
Cấp III	1,93	2,39	2,80	3,30	3,91
6. Kiểm soát viên kỹ thuật					
Cấp I	2,99	3,35	3,85	4,43	5,19
Cấp II	2,51	2,88	3,37	3,97	4,68
Cấp III	2,18	2,55	2,98	3,50	4,16

c. Bảng lương chức vụ quản lý doanh nghiệp

Bảng lương chức vụ quản lý doanh nghiệp gồm:

- Bảng lương của thành viên chuyên trách Hội đồng quản trị: gồm các chức danh Chủ tịch Hội đồng quản trị; thành viên chuyên trách HĐQT (trừ Tổng Giám đốc, Giám đốc), hệ số và mức lương của mỗi chức danh được quy định tương ứng với Tổng công ty đặc biệt và tương đương, Tổng công ty và tương đương, Công ty loại I, II, III.

- Bảng lương của Tổng Giám đốc, Giám đốc, Phó tổng Giám đốc, Phó Giám đốc, Kế toán trưởng, có hệ số mức lương tương ứng với Tổng công ty đặc biệt và tương đương, Tổng công ty và tương đương, Công ty loại I, II, III.

Bảng 8.3: Hệ số trong bảng lương của Tổng Giám đốc, Giám đốc, Phó tổng Giám đốc, Phó Giám đốc, Kế toán trưởng

Hạng doanh nghiệp Chức danh	Hệ số				
	TCT đặc biệt và tương đương	TCT và tương đương	Công ty		
			1	2	3
1. Tổng giám đốc, Giám đốc	7,85-8,2	7,45-7,78	6,64-6,97	5,98-6,31	5,32-5,65
2. Phó tổng Giám đốc, Phó Giám đốc	7,33-7,66	6,97-7,30	5,98-6,31	5,32-5,65	4,66-4,99
3. Kế toán trưởng	7,00-7,33	6,64-6,97	5,65-5,98	4,99-5,32	4,33-4,66

d. Bảng lương chuyên gia cao cấp và nghệ nhân

Chuyên gia cao cấp chỉ áp dụng đối với các Tổng công ty đặc biệt và tương đương, do đại diện chủ sở hữu quyết định sau khi báo cáo Bộ Lao động – Thương binh và Xã hội.

3. Bảng lương viên chức chuyên môn nghiệp vụ, thừa hành và phục vụ trong các công ty nhà nước

Bảng lương viên chức chuyên môn nghiệp vụ, thừa hành và phục vụ trong các công ty nhà nước gồm có các chức danh, các hệ số lương tương ứng của từng chức danh như trong bảng 8.4.

Bảng 8.4: Hệ số trong bảng lương viên chức chuyên môn, nghiệp vụ, thừa hành, phục vụ trong các công ty nhà nước

Chức danh	Hệ số											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

1. Chuyên viên cao cấp, kinh tế viên cao cấp, kỹ sư cao cấp	5,58	5,92	6,26	6,60								
2. Chuyên viên chính, kinh tế viên chính, kỹ sư chính	4,00	4,3	4,66	4,99	5,32	5,65						
3. Chuyên viên, kinh tế viên, kỹ sư	2,34	2,65	2,96	3,27	3,58	3,89	4,20	4,51				
4. Cán sự, kỹ thuật viên	1,80	1,99	2,18	2,37	2,56	2,75	2,94	3,13	3,32	3,51	3,70	3,89
5. Nhân viên văn thư	1,35	1,53	1,71	1,89	2,07	2,25	2,43	2,61	2,79	2,97	3,15	3,33
6. Nhân viên phục vụ	1,00	1,18	1,36	1,54	1,72	1,90	2,08	2,26	2,44	2,62	2,80	2,98

8.2.3. Các hình thức trả lương

Trong các doanh nghiệp hiện nay thường áp dụng hai hình thức trả lương đó là trả lương theo thời gian và trả lương theo sản phẩm.

8.2.3.1. Trả lương theo thời gian

Trả lương theo thời gian là hình thức trả lương cho người lao động căn cứ vào thời gian làm việc và tiền lương của một đơn vị thời gian (giờ, ngày, tuần, tháng).

Ưu điểm cơ bản của hình thức trả lương theo thời gian là đơn giản, dễ hiểu, phù hợp với những công việc mà ở đó không định mức được hoặc không nên định mức.

Nhược điểm cơ bản của hình thức trả lương này là làm suy yếu vai trò đòn bẩy kinh tế của tiền lương và duy trì chủ nghĩa bình quân trong tiền lương. Tuy nhiên, nhược điểm của hình thức trả lương theo thời gian có thể được khắc phục bằng chế độ thưởng. Do vậy, trả lương theo thời gian có thể được thực hiện theo hai chế độ:

- Trả lương theo thời gian đơn giản: theo số ngày (hoặc giờ) làm việc thực tế và mức tiền lương ngày (hoặc giờ) của công việc.
- Trả lương theo thời gian có thưởng: gồm tiền lương theo thời gian đơn giản cộng với tiền thưởng. Tiền thưởng có thể tính cho tất cả các sản phẩm được sản xuất, cũng có thể được tính cho số sản phẩm vượt mức hoặc cho mức độ thực hiện công việc xuất sắc.

8.2.3.2. Trả lương theo sản phẩm

Trả lương theo sản phẩm là hình thức trả lương cho người lao động căn cứ vào đơn giá tiền lương, số lượng, chất lượng sản phẩm họ làm ra.

Ưu điểm của hình thức trả lương theo sản phẩm là ở chỗ nó là một phương pháp khoa học, có tác dụng kích thích mạnh mẽ người lao động làm việc vì tiền lương của họ nhiều hay ít là do kết quả lao động của họ quyết định. Ngoài ra, tiền lương theo sản phẩm là cơ sở để xác định trách nhiệm của mỗi người, thúc đẩy doanh nghiệp cải tiến tổ chức sản xuất, tổ chức lao động, tổ chức quản lý.

Nhược điểm lớn nhất của hình thức trả lương này là rất khó xây dựng định mức tiền tiền và hiện thực, khó xác định đơn giá chính xác, khối lượng tính toán lớn, phức tạp. Khi áp dụng hình thức trả lương theo sản phẩm cần có các điều kiện sau :

- Xây dựng được một hệ thống định mức kinh tế - kỹ thuật phản ánh đúng đắn chính xác kết quả lao động.

- Cải tiến các mặt hoạt động của doanh nghiệp, giảm dần và loại hẳn số lao động dư thừa, phân rõ chức năng, nhiệm vụ của từng người, từng bộ phận, nghiêm thu chính xác kết quả lao động.

- Bảo đảm đầy đủ các yếu tố vật chất cho từng người lao động, cải thiện điều kiện làm việc.

- Xây dựng và kiện toàn một số chế độ, thể lệ cần thiết khác nhau về ghi chép số liệu ban đầu, thống kê chế độ thưởng phạt đối với các bộ phận có quan hệ mật thiết với nhau trên dây truyền sản xuất.

- Làm tốt công tác giáo dục ý thức trách nhiệm và đánh giá thực hiện công việc đối với người lao động để tránh khuynh hướng chỉ chú ý tới số lượng mà không chú ý tới chất lượng sản phẩm, sử dụng tiết kiệm nguyên vật liệu, máy móc, thiết bị.

Trong thực tế có 5 chế độ trả lương theo sản phẩm :

- Tiền lương theo sản phẩm trực tiếp cá nhân
- Tiền lương theo sản phẩm tập thể
- Tiền lương theo sản phẩm gián tiếp
- Tiền lương theo sản phẩm có thưởng
- Tiền lương khoán.

a. Chế độ tiền lương theo sản phẩm trực tiếp cá nhân: áp dụng đối với những công việc có định mức thời gian ngắn, công việc tương đối độc lập, có thể thống kê rõ rệt kết quả từng người, cá nhân. Khi tính toán tiền lương cho từng người lao động dựa trên cơ sở đơn giá quy định, số lượng sản phẩm của người nào càng nhiều thì người ấy được trả lương càng cao và ngược lại.

$$L_{CN} = \sum_{i=1}^n g_i q_i$$

L_{CN} : Tiền lương cho một công nhân

q_i : Số lượng sản phẩm loại i sản xuất ra

g_i : Đơn giá tiền lương một đơn vị sản phẩm loại i

i : Số loại sản phẩm.

Đơn giá tiền lương một đơn vị sản phẩm được tính theo công thức sau:

$$g = L : q$$

$$\text{Hoặc } g = L \times t$$

g – Đơn giá sản phẩm

L – Mức lương cấp bậc của công việc

q- Mức sản lượng

t- Mức thời gian tính theo giờ.

b. Chế độ tiền lương theo sản phẩm gián tiếp

Chế độ này được dùng để tính lương cho lao động phụ trợ và lao động quản lý, nó thường được áp dụng trong trường hợp công việc của lao động trực tiếp sản xuất, lao động phụ trợ và lao động quản lý có mối quan hệ chặt chẽ với nhau, nhưng không trực tiếp tính được lương sản phẩm cho các loại cán bộ và công nhân khác.

Cách tính: Căn cứ vào định mức sản lượng và mức độ hoàn thành định mức của công nhân chính để tính đơn giá sản phẩm gián tiếp và lương sản phẩm gián tiếp của lao động phụ trợ và lao động quản lý.

Đơn giá tiền lương sản phẩm gián tiếp được tính theo công thức sau:

$$\text{ĐG} = \frac{L}{M.Q}$$

ĐG – Đơn giá tính theo sản phẩm gián tiếp

L – Lương cấp bậc của công nhân phụ

Q – Mức sản lượng của công nhân chính

M – Số máy phục vụ cùng loại.

Lương sản phẩm gián tiếp của lao động phụ trợ (L_f), được xác định theo công thức sau:

$$L_f = \text{ĐG} \times Q_c$$

Trong đó:

Q_c : Sản lượng thực hiện của công nhân trực tiếp sản xuất.

Ưu điểm cơ bản của hình thức tiền lương này là làm cho mọi cán bộ công nhân viên đều quan tâm đến vấn đề nâng cao năng suất lao động và chất lượng sản phẩm, tạo điều kiện cho doanh nghiệp đạt được hiệu quả sản xuất kinh doanh cao.

c. Chế độ tiền lương theo sản phẩm tập thể

Lương sản phẩm tập thể được áp dụng đối với những công việc nặng nhọc, có định mức thời gian dài, những công việc khó xác định được kết quả cho từng cá nhân.

Khi thực hiện chế độ tiền lương sản phẩm tập thể, trước hết phải xác định được đơn giá tiền lương, quỹ tiền lương của tập thể được nhận, sau đó phải tìm phương pháp chia lương cho từng cá nhân.

Đơn giá tiền lương được xác định theo công thức sau:

$$\text{ĐG} = \frac{\sum_{i=1}^n L_i}{Q} \quad \text{hoặc} \quad \text{ĐG} = \sum_{i=1}^n L_i \times T_i \quad \text{hoặc} \quad \text{ĐG} = \bar{L} \times T$$

Trong đó:

ĐG – Đơn giá tính theo sản phẩm tập thể

$\sum_{i=1}^n L_i$ - Tổng lương cấp bậc của cả nhóm

Q – Mức sản lượng của cả nhóm

L_i – Lương cấp bậc của công việc bậc i

T_i – Mức thời gian công việc bậc i

N – Số công việc trong tổ

\bar{L} - Lương cấp bậc công việc bình quân của cả tổ

T – Mức thời gian của sản phẩm.

d. Chế độ tiền lương theo sản phẩm có thưởng

Chế độ trả lương này về thực chất là các chế độ trả lương theo sản phẩm kể trên kết hợp với các hình thức tiền thưởng.

Khi áp dụng chế độ trả lương này, toàn bộ sản phẩm được áp dụng theo đơn giá cố định, còn tiền thưởng sẽ căn cứ vào trình độ hoàn thành và hoàn thành vượt mức các chỉ tiêu về số lượng của chế độ tiền thưởng quy định.

Tiền lương trả theo sản phẩm có thưởng được tính theo công thức:

$$L_{th} = L + \frac{L(m.h)}{100}$$

Trong đó:

L – Tiền lương trả theo sản phẩm với đơn giá cố định

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

h - % hoàn thành vượt mức chỉ tiêu thưởng

Yêu cầu cơ bản khi áp dụng chế độ tiền lương tính theo sản phẩm có thưởng là phải quy định đúng đắn các chỉ tiêu, điều kiện thưởng và tỷ lệ thưởng bình quân.

e. Chế độ trả công khoán

Chế độ trả công khoán áp dụng cho những công việc nếu giao từng chi tiết, bộ phận sẽ không có lợi mà phải giao toàn bộ khối lượng cho công nhân hoàn thành trong một thời gian nhất định. Chế độ trả công này áp dụng chủ yếu trong xây dựng cơ bản và một số công việc trong nông nghiệp. Trong công nghiệp, chế độ trả công này chỉ áp dụng cho những công nhân khi hoàn thành những công việc đột xuất như sửa chữa, tháo lắp nhanh một số thiết bị để đưa vào sản xuất, v.v...

Đơn giá khoán có thể được tính theo đơn vị công việc như xây 1 m² tường hoặc cũng có thể tính cho cả khối lượng công việc hay công trình như lắp ráp một sản phẩm, hoặc xây tường và lắp cầu kiện bê tông của một gian nhà. Tiền công sẽ được trả theo khối lượng công mà công nhân hoàn thành ghi trong phiếu giao khoán. Chế độ trả công này có thể áp dụng cho cá nhân hoặc tập thể.

Nếu đối tượng nhận khoán là tập thể, tổ, nhóm thì cách tính đơn giá và cách phân phối tiền công cho công nhân trong tổ nhóm giống như chế độ tiền công tính theo sản phẩm tập thể.

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

Một dạng khác của trả công khoán là chế độ trả công theo giờ tiêu chuẩn. Theo chế độ trả công theo giờ tiêu chuẩn, cần phải xác định số giờ tiêu chuẩn (số giờ định mức) để thực hiện công việc và mức tiền công của một giờ làm việc. Trả công theo giờ tiêu chuẩn là một dạng trả công theo sản phẩm nhưng khác với các chế độ trả công theo sản phẩm ở trên là thay vì xác định đơn giá cho một đơn vị sản phẩm thì lại xác định đơn giá cho một giờ làm việc. Người lao động có thể được hưởng toàn bộ phần chi phí lao động trực tiếp tiết kiệm được do tăng năng suất lao động, cũng có thể chỉ được hưởng một phần số chi phí tiền công tiết kiệm được đó theo tỷ lệ phân chia của doanh nghiệp.

8.2.4. Xây dựng hệ thống trả lương trong doanh nghiệp

Xây dựng hệ thống trả lương trong doanh nghiệp là một công việc phức tạp, phải dựa trên các căn cứ khoa học và đòi hỏi mức độ chính xác, khách quan cao vì nó liên quan đến quyền lợi của tất cả mọi nhân viên trong doanh nghiệp.

Hệ thống trả lương trong doanh nghiệp được xây dựng phụ thuộc vào quan điểm thù lao của doanh nghiệp. Doanh nghiệp có thể chọn thù lao theo công việc hay thù lao theo cá nhân. Trong thực tế hệ thống trả lương theo công việc được áp dụng phổ biến, vì về cơ bản nó đảm bảo tính hệ thống, tính khách quan để xây dựng và dễ quản lý.

8.2.4.1. Ba quyết định về hệ thống trả lương

Khi xây dựng hệ thống trả lương theo công việc, doanh nghiệp cần phải đưa ra 3 quyết định cơ bản sau:

- *Quyết định về mức trả lương*: Đây là quyết định mang tính tổng thể về thù lao của một tổ chức. Quyết định này trả lời câu hỏi: Các thành viên của tổ chức nhận được bao nhiêu tiền trong mối tương quan với số tiền mà các cá nhân ở các tổ chức khác nhận được khi họ thực hiện những công việc tương tự?

- *Quyết định về cấu trúc tiền lương*: Đây là quyết định liên quan đến mức tiền lương trả cho các công việc khác nhau trong một tổ chức. Quyết định này trả lời câu hỏi: Một công việc nào đó được trả lương bao nhiêu và mối tương quan với mức lương của công việc khác trong cùng một tổ chức?

- *Quyết định về số tiền lương của cá nhân*: Quyết định này liên quan đến các khuyến khích và sự chi trả thỏa đáng cho cá nhân, trả lời cho câu hỏi: Mức lương của mỗi người lao động nhận được là bao nhiêu trong mối tương quan với số tiền mà những người khác nhận được khi họ cùng thực hiện một công việc.

8.2.4.2. Trình tự xây dựng hệ thống trả lương của doanh nghiệp

Bước 1: Xem xét mức lương tối thiểu mà Nhà nước quy định

Việc xem xét mức tiền lương tối thiểu mà Nhà nước quy định nhằm đảm bảo tính hợp pháp của hệ thống tiền lương trong doanh nghiệp.

Bước 2: Nghiên cứu, khảo sát mức lương thịnh hành trên thị trường

Nghiên cứu tiền lương nhằm xác định mức lương thịnh hành đối với các công việc nhất định trong khu vực. Nghiên cứu, khảo sát tiền lương sẽ cung cấp các thông tin về những mức lương đặc biệt cho các công việc đặc biệt. Thông tin về mức lương thịnh hành trên thị trường có thể thu thập một cách không chính thức qua kinh nghiệm và hiểu biết của các nhà quản lý nhưng tốt hơn cả là qua các cuộc điều tra chính thức thường được tổ chức bởi các hãng tư vấn.

Thông thường nghiên cứu tiền lương theo các bản câu hỏi in sẵn là dễ hiểu và đơn giản nhất. Tuy nhiên, các cuộc khảo sát, nghiên cứu qua điện thoại, qua quảng cáo trên thông tin đại chúng cũng là nguồn thông tin rất tốt.

Sau khi nghiên cứu mức tiền lương của các công ty khác, mỗi công ty sẽ quyết định chính sách tiền lương của mình cho phù hợp với tình hình thực tế của công ty.

Trường hợp doanh nghiệp muốn áp dụng mức trả lương giống như các công ty khác mức lương thấp nhất và mức lương của một số công việc chuẩn trong công ty được áp dụng theo giá thị trường khu vực.

Doanh nghiệp ấn định mức lương cao hơn giá thị trường khi công ty có nhu cầu cần tuyển hoặc thu hút được số lao động có trình độ lành nghề cao để mở rộng sản xuất kinh doanh, tạo uy tín cạnh tranh cho doanh nghiệp, hoặc khi hoạt động của doanh nghiệp đạt mức ổn định và hiệu quả kinh tế cao.

Doanh nghiệp ấn định mức lương thấp hơn giá thị trường trong trường hợp công ty có các khoản phúc lợi và thu nhập thêm cho nhân viên, bảo đảm cho tổng thu nhập của nhân viên không thấp hơn so với doanh nghiệp khác; hoặc khi doanh nghiệp tạo cho nhân viên công việc làm ổn định lâu dài hay doanh nghiệp có khả năng tạo cho nhân viên những cơ hội thăng tiến trong nghề nghiệp. Áp dụng nghiên cứu tiền lương theo ba cách:

- Khoảng trên 20% các chức vụ được định giá thực theo giá thị trường khu vực. Cách này dựa vào việc nghiên cứu tiền lương thực tế trên thị trường khu vực.

- Dữ liệu nghiên cứu được sử dụng để đánh giá các công việc chuẩn, từ đó có thể định giá cho các công việc khác trên cơ sở mối liên hệ của các công việc khác đối với công việc chuẩn.

- Các nghiên cứu thu thập các dữ liệu về các khoản phúc lợi và các khoản thu nhập thêm khác như bảo hiểm, nghỉ ốm, thời gian nghỉ phép... làm căn cứ cơ bản cho các quyết định của doanh nghiệp liên quan đến phúc lợi của nhân viên.

Bước 3: Đánh giá công việc

Đây là bước đặc biệt quan trọng trong việc xây dựng hệ thống trả lương theo công việc.

Đánh giá công việc là việc xác định một cách có hệ thống giá trị tương đối hay giá trị của mỗi công việc trong một tổ chức nhằm xây dựng một cấu trúc tiền lương hợp lý trong doanh nghiệp.

Để đánh giá công việc một cách khách quan, doanh nghiệp phải phân tích công việc và xây dựng được một hệ thống văn bản mô tả công việc và tiêu chuẩn công việc (Chương 2). Đồng thời phải thành lập một Hội đồng đánh giá công việc, bao gồm những người am hiểu về công việc.

Khi đánh giá công việc cần phải lựa chọn được những yếu tố căn bản đặc trưng cho công việc như kỹ năng (skill), sự cố gắng (effort), trách nhiệm (responsibility) và các điều kiện làm việc (working conditions). Mỗi công việc đòi hỏi một mức độ kỹ năng, sự cố gắng, trách nhiệm khác nhau và điều kiện làm việc cũng khác nhau.

Như vậy, đánh giá công việc là việc xem xét mang tính hệ thống, nhằm đo lường giá trị và tầm quan trọng của công việc dựa trên nhiều yếu tố để xây dựng được một cơ cấu tiền lương hợp lý. Đánh giá công việc nhằm các mục tiêu sau:

- Xác định cấu trúc công việc của tổ chức
- Đảm bảo sự bình đẳng và trật tự trong mối tương quan công việc
- Hình thành thứ bậc giá trị công việc làm cơ sở thiết kế cấu trúc tiền lương trong doanh nghiệp
- Đạt được sự nhất trí giữa các cấp quản trị và nhân viên liên quan đến công việc.

Để đánh giá công việc có thể sử dụng một số phương pháp sau:

- Xếp hạng công việc
- Phân loại

- Cho điểm
- So sánh các yếu tố

a. Phương pháp xếp hạng: Hội đồng đánh giá xếp hạng (thứ tự) các công việc từ cao nhất đến thấp nhất về giá trị. Phương pháp này đơn giản nhất trong các phương pháp đánh giá và đòi hỏi ít thời gian vào các công việc giấy tờ nhất nhưng có nhược điểm là:

- Sự chênh lệch giữa các cấp bậc được giả định là như nhau trong khi chúng thường không phải là như vậy.
- Việc đo lường giá trị của công việc không được chính xác vì mỗi công việc được đánh giá như một tổng thể chứ không dựa trên sự phân tích từng yếu tố liên quan đến công việc.
- Khó sử dụng trong các tổ chức có nhiều loại công việc.

b. Phương pháp phân loại: Là phương pháp xác định một số loại hoặc hạng/ngạch, và mỗi hạng/ngạch gồm có một nhóm các công việc tương tự nhau.

Để áp dụng phương pháp phân loại cần xây dựng bản mô tả khái quát cho các loại công việc. Tiếp theo, mỗi công việc được đánh giá bằng cách so sánh bản mô tả của công việc đó với các bản mô tả của các hạng/ngạch và sau đó công việc được xếp vào hạng/ngạch phù hợp.

Phương pháp này được xây dựng lần đầu tiên bởi chính quyền Liên bang Mỹ - do kết quả của Đạo luật phân loại công việc toàn Liên bang năm 1923 – thiết lập một hệ thống thù lao hợp lý cho những người lao động trong giới công chức.

Ưu điểm của hệ thống phân loại là nó tiêu chuẩn hóa tiền lương cho các công việc tương tự nhau và duy trì sự chênh lệch về trả lương giữa các công việc trong một tổ chức đặc biệt lớn. Nhược điểm của việc sử dụng hệ thống phân loại là tính ổn định của nó làm cho nó không thích ứng được với những yếu tố như sự chênh lệch tiền lương giữa các vùng, các thay đổi của thị trường lao động.

c. Phương pháp so sánh yếu tố: Trong phương pháp này mỗi công việc được sắp xếp theo thứ tự nhiều lần (theo từng yếu tố công việc) và nhờ đó nó sẽ nhận được một giá trị tiền tương xứng. Các yếu tố công việc thường được xem xét bao gồm:

- *Điều kiện về trí óc* phản ánh các yếu tố tinh thần như sự thông minh, khả năng lý luận và óc tưởng tượng.
- *Kỹ năng – tay nghề*
- *Điều kiện về thể lực* như ngồi, đứng, đi lại, nâng vật nặng
- *Trách nhiệm* về vật tư, tiền bạc, hồ sơ, chất lượng...
- *Điều kiện làm việc* phản ánh môi trường làm việc như ảnh hưởng của tiếng ồn sự thoáng mát, rủi ro tai nạn, giờ giấc.

d. Phương pháp cho điểm

Phương pháp cho điểm là phương pháp xác định giá trị công việc bằng điểm số cho từng yếu tố của công việc và giá trị tương đối của các công việc được đánh giá bằng tổng số điểm của các yếu tố. Phương pháp này được thực hiện theo trình tự sau:

1. Xác định các công việc then chốt

Cần xác định một danh mục từ 12 – 20 công việc then chốt. Các công việc then chốt (công việc mốc chuẩn) là những công việc có nội dung ổn định, có thể so sánh được và đã

được trả công tương xứng. Các cuộc điều tra về tiền lương sẽ giúp xác định các công việc then chốt đó.

2. Xác định các yếu tố công việc

Các yếu tố công việc này là cơ sở để xác định mức trả công cho một công việc nhiều hơn hay ít hơn các công việc khác nếu tất cả những điều kiện khác là không thay đổi. Các yếu tố thường được sử dụng nhiều nhất là: trách nhiệm, các yêu cầu về thể lực, sự nguy hiểm, kỹ năng, các điều kiện làm việc, các trách nhiệm giám sát, các đòi hỏi về trí tuệ. Sau khi được lựa chọn các yếu tố đó cần phải được định nghĩa rõ ràng.

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

Các trọng số phân chia vào các yếu tố cần phải phản ánh được các giá trị của quản lý và xã hội (Xem ví dụ trong bảng 8.5).

Bảng 8.5: Ví dụ về các trọng số và điểm của các yếu tố đánh giá

Yếu tố đánh giá	Trọng số, %	Mức độ/Điểm				
		1	2	3	4	5
1. Kỹ năng	40	20	32	48	72	100
2. Trách nhiệm	30	15	24	36	54	75
3. Sự cố gắng (Thể lực)	20	10	16	24	36	25
4. Các điều kiện làm việc	10	5	8	12	18	25

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

Tổng số điểm tối đa cho một công việc có thể được ấn định đến 200, 500, thậm chí đến 1000 điểm. Các yếu tố có thể chia thành 3, 5 mức độ yêu cầu hoặc nhiều hơn. Mỗi mức độ yêu cầu lại cần phải được định nghĩa một cách rõ ràng (Xem ví dụ trong bảng 8.6).

Bảng 8.6: Yếu tố các yêu cầu về thể lực

Yếu tố này đề cập đến năng lượng thể chất thường được tiêu hao khi đứng, nâng, mang, vác, đẩy hay kéo. Mức độ yêu cầu được xem xét trên giác độ trọng lực có liên quan và % thời gian người công nhân thường được yêu cầu để thực hiện các hoạt động này. Các thuật ngữ “không thường xuyên” và “thường xuyên” được định nghĩa như sau:

- Không thường xuyên: Được lặp đi lặp lại, có thể quan sát thấy trong ngày nhưng yêu cầu dưới 30% thời gian.

- Thường xuyên: Yêu cầu trên 30% thời gian

Mức độ	Định nghĩa
1	<i>Công việc rất nhẹ:</i> Nâng không thường xuyên, tối đa là 5 kg. Có thể thường xuyên phải nâng hay mang vác nguyên vật liệu có trọng lượng không đáng kể như chứng từ, sổ sách, công cụ nhỏ và những thứ tương tự.
2	<i>Công việc nhẹ:</i> Nâng không thường xuyên, tối đa là 10 kg. Có thể thường xuyên phải nâng và/hay mang vác các đối tượng có trọng lượng đến 5 kg. Những công việc đòi hỏi phải đi hoặc đứng liên tục cũng được xếp vào loại này kể cả khi trọng lực nâng lên là

	không đáng kể; các công việc ngồi trong hầu hết thời gian nhưng phải đẩy hoặc kéo bằng cánh tay và/hoặc bằng cẳng chân.
3	<i>Công việc trung bình:</i> Nâng không thường xuyên, trọng lượng tối đa là 25 kg. Có thể thường xuyên phải nâng và/hoặc mang vác những vật dụng có trọng lượng tối đa 10 kg. Có thể được huy động để đẩy hoặc kéo các vật có đòi hỏi tương đương như lúc nâng.
4	<i>Công việc nặng:</i> Nâng không thường xuyên, trọng lượng tối đa là 40 kg. Có thể thường xuyên phải nâng và/hoặc mang vác những vật dụng có trọng lượng tối đa 20 kg. Có thể được huy động để đẩy hoặc kéo các vật có đòi hỏi tương đương như lúc nâng.
5	<i>Công việc rất nặng:</i> Nâng không thường xuyên, trọng lượng lớn hơn 40 kg. Có thể thường xuyên phải nâng và/hoặc mang vác những vật dụng có trọng lượng lớn hơn 20 kg. Có thể được huy động để đẩy hoặc kéo các vật có đòi hỏi tương đương như lúc nâng.

5. Xây dựng bảng điểm

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

6. Tiến hành cho điểm các công việc

Hội đồng đánh giá công việc tính giá trị điểm cho từng công việc thông qua so sánh bản mô tả công việc với các mô tả của từng yếu tố, từng cấp độ và sử dụng bảng điểm.

Bảng 8.7 Công việc của công nhân vận hành máy nghiền

Yếu tố đánh giá	Mức độ	Điểm
1. Kỹ năng	3	48
2. Trách nhiệm	2	24
3. Sự cố gắng (Thể lực)	4	36
4. Các điều kiện làm việc	4	18
Tổng số điểm		126

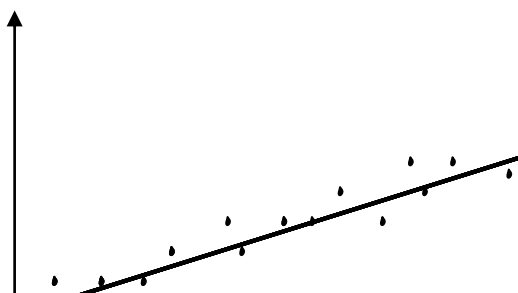
Bước 4: Xác định các ngạch tiền lương (ngạch lương/hạng lương)

Ngạch lương là một nhóm các công việc dọc theo hệ thống thứ bậc về giá trị của các công việc và được trả cùng một mức tiền lương. Trong một doanh nghiệp có thể có 6, 7, 8, 9, 10... ngạch lương.

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

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

- Kẻ bằng tay một đường thẳng sát tới mức có thể nhất với các công việc then chốt
- Dùng đường hồi quy bình phương bé nhất.



Hình 8.2

Bước 5: Xác định mức tiền lương cho từng ngạch

Trong phương pháp xếp hạng hoặc phân loại công việc, ở mỗi ngạch cần chọn 1 công việc then chốt và lấy mức tiền lương của công việc đó làm mức tiền lương chung cho cả ngạch. Trong phương pháp so sánh yếu tố, mức tiền lương trung bình của các công việc trong ngạch sẽ là mức tiền lương chung cho cả ngạch.

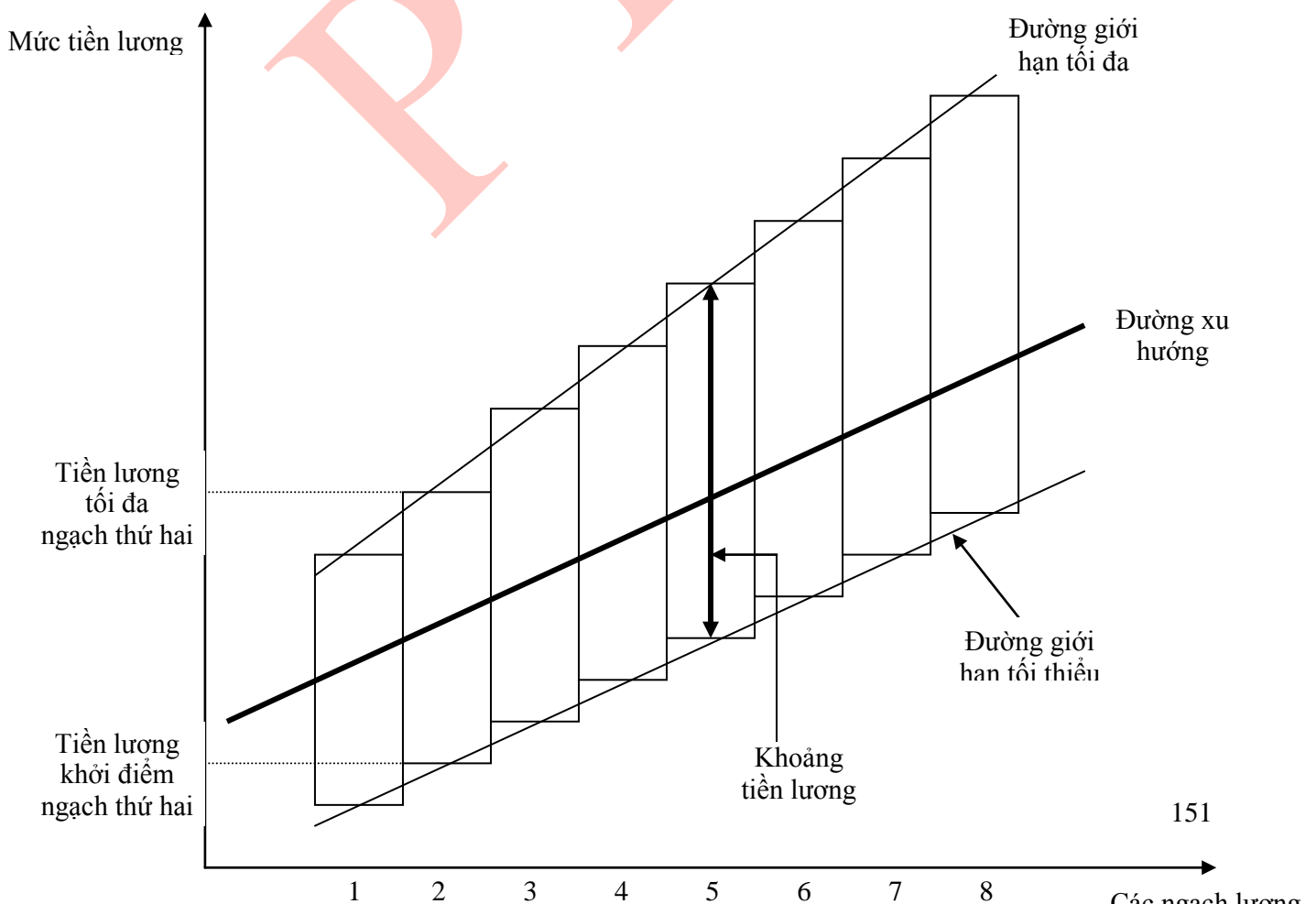
Trong phương pháp cho điểm, mức tiền công cho từng ngạch sẽ được xác định nhờ vào đường tiền lương đã được xây dựng. Đường tiền lương sẽ đi qua điểm giữa của các ngạch lương (hình 8.2). Trước khi xác định mức tiền lương cho từng ngạch phải xác định đường chính sách tiền lương hay còn gọi là đường xu hướng tiền lương.

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

Khoảng tiền lương là khoảng dao động của tiền lương được trả cho cùng hạng/ngạch tiền lương, cho thấy mức độ khuyến khích cá nhân đối với từng công việc.

Các khoảng tiền lương trong các ngạch có thể được xác định đồng đều hoặc không đồng đều. Giữa các khoảng có thể không có độ gồ gề, cũng có thể có một độ gồ gề nhất định.

Ngạch tiền lương có thể được phân chia thành các bậc cố định tạo thành thang lương hoặc có thể không được phân chia (không có thang lương).



Hình 8.3

Trong trường hợp phân chia ngạch thành các bậc lương thì tiến trình thực hiện trong bước 6.

Bước 6: Phân chia ngạch thành các bậc lương

Để phân chia ngạch thành các bậc lương có thể sử dụng các cách sau:

- Tăng đều đặn (Tỷ lệ tăng ở các bậc bằng nhau)
- Tăng lũy tiến (Tỷ lệ tăng ở bậc sau cao hơn tỷ lệ tăng ở bậc trước)
- Tăng lũy thoái (Tỷ lệ tăng ở bậc sau thấp hơn tỷ lệ tăng ở bậc trước)

Để thiết kế một thang lương cần nắm được một số khái niệm sau:

- *Bội số của thang lương*: là sự gấp bội giữa mức lương cao nhất và mức lương thấp nhất của ngạch lương (phụ thuộc vào độ lớn của ngạch lương).

- *Hệ số lương*: là hệ số cho thấy mức lương ở bậc nào đó trong ngạch bằng bao nhiêu lần so với mức lương thấp nhất (Phụ thuộc vào độ lớn của ngạch lương).

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

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

- *Hệ số tăng tương đối*: Là tỷ số giữa hệ số tăng tuyệt đối và hệ số lương của bậc đứng trước.

Tùy theo từng loại thang lương, hệ số tăng tương đối có thể là đều đặn, có thể là lũy tiến hoặc giảm dần.

Trình tự thiết kế thang lương như sau:

- *Xác định bội số của thang lương*

$$B = \frac{S_{\max}}{S_{\min}}$$

B – Bội số của thang lương

S_{\max} – Mức lương cao nhất của ngạch

S_{\min} – Mức lương thấp nhất của ngạch

- *Xác định số bậc của thang lương*: Tùy thuộc vào độ dài phục vụ trong một ngạch, độ lớn tăng lương và trong tương quan với độ lớn của khoảng tiền công.

- *Xác định hệ số bậc lương*: Để xác định hệ số lương ở từng bậc, trước hết cần xác định hệ số khoảng cách giữa hai bậc liên tiếp. Nếu hệ số khoảng cách lên đều đặn thì hệ số bậc lên đều đặn. Nếu hệ số khoảng cách lũy tiến hoặc lũy thoái thì hệ số bậc lên cũng lũy tiến hoặc lũy thoái tương ứng. Dù hệ số khoảng cách đều đặn, lũy tiến hoặc lũy thoái thì hệ số bậc 1 (bậc khởi điểm của ngạch) và bậc cao nhất cũng không thay đổi. Hệ số khoảng cách lên đều đặn được tính như sau:

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

h_{kc} – Hệ số khoảng cách lên đều đặn

n – Số bậc trong thang lương

Sau đó xác định hệ số của bậc lương nào đó bằng cách lấy hệ số lương của bậc liền kề đứng trước nó nhân với hệ số khoảng cách (hệ số lương của bậc 1 bằng 1).

$$K_i = K_{i-1} \times h_{kc}$$

K_i – Hệ số lương bậc i

K_{i-1} – Hệ số lương bậc liền kề đứng trước

- Xác định mức lương ở từng bậc: Được tính bằng cách nhân mức lương bậc 1 (Mức lương thấp nhất trong ngạch) với hệ số lương của bậc tương ứng.

$$S_i = S_1 \times K_i$$

S_i – Mức lương bậc i

S_1 – Mức lương bậc 1

8.3. CÁC KHUYẾN KHÍCH TÀI CHÍNH

8.3.1. Khái niệm

Các khuyến khích tài chính là những khoản phụ thêm ngoài tiền công và tiền lương để thù lao cho sự thực hiện tốt hơn mức tiêu chuẩn của người lao động. Mục đích của các khuyến khích tài chính là tác động tới hành vi lao động, nhằm hoàn thiện sự thực hiện công việc của người lao động, nâng cao năng suất lao động của họ.

Ngày nay, khuyến khích tài chính càng trở nên quan trọng vì nhu cầu tăng năng suất và nâng cao khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp. Thiết kế và sử dụng một chương trình khuyến khích có hiệu quả là một vấn đề chiến lược quan trọng của quản trị nguồn nhân lực trong các tổ chức. Mặc dù có những tác dụng tích cực, nhưng hệ thống khuyến khích lại có thể phát sinh nhiều hậu quả tiêu cực và đặt ra các thách thức đối với người quản lý. Khi dự định đưa ra chương trình khuyến khích tài chính nhằm khuyến khích sự thực hiện công việc ở mức cao, tổ chức sẽ đối mặt với các thách thức sau đây:

- Phát sinh quan niệm “chỉ làm những gì được trả tiền”
 - Có thể phát sinh mâu thuẫn, cạnh tranh nội bộ và ảnh hưởng tiêu cực tới tinh thần hiệp tác; ảnh hưởng tới chất lượng của sản phẩm và công việc; thậm chí có thể dẫn đến gian lận.
 - Có những yếu tố ngoài khả năng kiểm soát của người lao động và làm ảnh hưởng tới năng suất của họ.
 - Khó khăn trong đo lường sự thực hiện công việc của từng cá nhân, cá nhân trong tổ nhóm và giữa các tổ nhóm.
 - Không phải lúc nào cũng xây dựng được những công thức phân phối, tính toán phù hợp với các nhóm lao động khác nhau.
 - Cùng với sự tăng lên của năng suất lao động thì sự thỏa mãn lao động lại giảm và sự căng thẳng (Stress) tăng lên.
- Để thắng lợi trong chương trình khuyến khích, các tổ chức cần làm tốt những việc sau đây:
- Xác định đúng đối tượng khuyến khích

- Xác định đúng đắn và hợp lý các tiêu chuẩn chi trả. Các tiêu chuẩn chi trả bao gồm tiêu thức để chi trả, điều kiện chi trả, thời điểm chi trả và mức chi trả.
- Sử dụng thù lao cho thực hiện công việc như là một bộ phận của hệ thống quản lý nguồn nhân lực thống nhất.
- Xây dựng sự tin tưởng của công nhân viên về tính hợp lý và dài hạn của hệ thống khuyến khích.
- Xây dựng bầu không khí tổ chức với quan niệm thực hiện công việc sẽ dẫn đến thù lao khác nhau.
- Sử dụng một hệ thống khuyến khích với các hình thức khuyến khích đa dạng, phong phú để phát huy ưu điểm và khắc phục các nhược điểm của từng hình thức.
- Thu hút người lao động tham gia vào việc thiết kế chương trình thù lao để nâng cao nhận thức và nỗ lực làm việc của họ.
- Sử dụng các biện pháp tạo động lực và các khuyến khích phi tài chính khác như khen ngợi, trao tặng các danh hiệu, mở rộng trách nhiệm làm việc... để khuyến khích thực hiện công việc.

8.3.2. Các loại khuyến khích tài chính

Một công ty có thể sử dụng nhiều cách tiếp cận để thù lao cho thực hiện công việc. Bảng dưới, cho thấy các chương trình khuyến khích có thể được thiết kế để thù lao cho sự thực hiện công việc của cá nhân, của tổ, nhóm, của một nhà máy hay một bộ phận kinh doanh, cho toàn bộ tổ chức, hoặc bất kỳ một sự kết hợp nào giữa chúng.

Tất cả các chương trình này đều có những ưu điểm, nhược điểm và chúng sẽ phát huy tác dụng nhiều hơn hay ít hơn tùy vào từng điều kiện cụ thể.

Bảng 8.8. Các chương trình thù lao cho thực hiện công việc

Phạm vi áp dụng			
Cấp vi mô		Cấp vĩ mô	
Cá nhân	Tổ/nhóm	Bộ phận kinh doanh/Nhà máy	Toàn tổ chức
Tăng lương tương xứng	Thưởng	Phân chia năng suất	Phân chia lợi nhuận
Thưởng	Phần thưởng	Thưởng	Chương trình cổ phần
Phần thưởng	Trả công theo SP	Phần thưởng	
Trả công theo sản phẩm			

8.3.3. Các chương trình khuyến khích cơ bản

8.3.3.1. Các chương trình khuyến khích cá nhân

a. Tăng lương tương xứng thực hiện công việc

Đây là phương pháp thù lao cho thực hiện công việc được nhiều công ty áp dụng, kể cả Việt Nam. Phương pháp này dựa vào đánh giá thực hiện công việc thường kỳ đối với tất cả mọi người lao động và tỷ lệ tăng lương tương xứng. Tăng lương tương xứng thực hiện công việc thường được đi kèm với tăng lương để điều chỉnh mức sống, tăng lương cho nâng cao trình độ hoặc tăng lương theo thâm niên.

Tăng lương tương xứng thực hiện công việc có thể được thực hiện với nhiều cách khác nhau. Sau đây là một vài cách thường được áp dụng:

- *Tăng lương không có hướng dẫn*: theo cách này, Bộ phận quản trị nguồn nhân lực không soạn thảo hướng dẫn về tỷ lệ tăng lương mà tỷ lệ tăng lương cho từng nhân viên sẽ được người quản lý ấn định một cách tùy ý, tùy theo mức độ thực hiện công việc của nhân viên.

Ví dụ: các nhân viên được đánh giá là “dưới mức yêu cầu”, “đạt yêu cầu”, “tốt”, “xuất sắc” có thể được nhận mức tăng lương tương ứng là 0%, 3%, 6% hay 9%. Các tỷ lệ tăng lương được kiểm soát và cũng không quy định giới hạn tăng lương ở từng mức độ thực hiện công việc. Cách này cũng thường được sử dụng trong thực tế nhưng thường dẫn đến tình trạng trả lương quá cao, không công bằng và không nhất quán.

- *Tăng lương có hướng dẫn*: Cách này sử dụng các hướng dẫn về các tỷ lệ tăng lương có thể ấn định tùy theo kết quả đánh giá thực hiện công việc. Chẳng hạn, người quản lý bộ phận sẽ được quy định quỹ tăng lương trong kỳ (ví dụ 5%) và được yêu cầu ấn định các tỷ lệ tăng lương tương xứng cho từng nhân viên trong khoảng cho phép, ví dụ: cao nhất là 10% và thấp nhất là 3%. Cách này cung cấp một cơ sở tốt hơn cho việc theo dõi các mức tăng để tạo ra sự nhất quán.

Bộ phận quản trị nguồn nhân lực còn có thể đưa ra những hướng dẫn cụ thể hơn nhằm đạt được sự nhất quán cao hơn.

Ngoài ra, doanh nghiệp còn có thể sử dụng thang lương đối với bậc chia cố định (như cách thiết kế truyền thống theo thâm niên) để tăng lương cho người lao động nhưng người lao động sẽ được tăng lương hay không được tăng lương, hay được tăng gấp đôi (hai bậc liền) là tùy thuộc vào kết quả đánh giá thực hiện công việc của họ.

- *Tăng lương theo miền thực hiện công việc*: cách tiếp cận này sử dụng các “đường thực hiện công việc”. Tùy vào kết quả thực hiện công việc được đánh giá mà các cá nhân sẽ được tăng lương theo đường tương ứng. Hệ thống này tạo điều kiện để các cá nhân có thể tiến triển khác nhau trong cùng một ngạch lương. Chỉ có những người luôn giữ được mức độ thực hiện công việc cao mới có thể đạt tới mức lương tối đa của ngạch. Còn các phần nhỏ hơn của ngạch lương là giành cho những người thực hiện công việc dưới mức xuất sắc.

Để các chương trình tăng lương tương xứng có hiệu quả, cần có các điều kiện sau đây:

- Sự khác nhau về thực hiện công việc của các cá nhân phải đủ lớn để thỏa đáng với thời gian và sự nỗ lực của người quản lý để đo lường và thù lao cho những sự khác nhau.

- Sự khác nhau về thực hiện công việc của các cá nhân là có thể đo lường được.

- Ngạch lương phải đủ rộng để cho phép sự chênh lệch tương xứng về tiền lương dựa trên sự thực hiện công việc.

- Những người giám sát và những người quản lý phải có đủ năng lực đánh giá sự thực hiện công việc của nhân viên và cung cấp thông tin phản hồi.

- Người quản lý và người lao động phải ủng hộ và thực hiện nghiêm túc hoạt động đánh giá công việc.

b. Tiền thưởng

Tiền thưởng là một dạng khuyến khích tài chính được chi trả một lần (thường là vào cuối quý hoặc cuối năm) để thù lao cho sự thực hiện công việc của người lao động. Tiền

thường cũng có thể được chi trả đột xuất để ghi nhận những thành tích xuất sắc như hoàn thành dự án công việc trước thời hạn, tiết kiệm ngân sách hoặc cho các cải tiến có giá trị.

c. Phần thưởng

Cũng giống như tiền thưởng, phần thưởng là thù lao một lần cho thành tích tốt của người lao động nhưng được trả dưới dạng vật chất như: một kỳ nghỉ phép, vé du lịch, một chiếc xe máy...

d. Các chế độ trả công khuyến khích

Các chế độ trả công khuyến khích đã được đề cập trong mục 8.2.3 Các hình thức trả lương, như:

- Trả công theo thời gian có thưởng
- Trả công theo sản phẩm trực tiếp cá nhân (với đơn giá cố định, lũy tiến hay lũy thoái).
- Trả công theo sản phẩm có thưởng
- Trả công theo giờ tiêu chuẩn...

Là những dạng khuyến khích tài chính có nhiều tác dụng tốt đối với người lao động với điều kiện chúng phải được thiết kế một cách có tính toán và được quản lý cẩn thận. Tuy nhiên, xu hướng ngày nay là các chế độ trả công theo sản phẩm ít được sử dụng vì tính liên kết cao của quá trình sản xuất hiện đại, sự thay đổi nhanh chóng của công nghệ và sự nhấn mạnh về chất lượng và phục vụ nhiều hơn là về số lượng.

Hoa hồng là một dạng trả công theo sản phẩm và thường được sử dụng với các nhân viên bán hàng. Các nhân viên bán hàng có thể được thù lao theo tỷ lệ hoa hồng cố định, tức là thù lao của họ được tính bằng tỷ lệ % cố định so với giá bán của mỗi sản phẩm mà họ bán được. Tuy nhiên, đa số những người bán hàng thường thù lao kết hợp cả tiền lương cơ bản và hoa hồng.

Ưu điểm cơ bản của khuyến khích cá nhân là thúc đẩy nâng cao năng suất. Nhưng khuyến khích cá nhân có rất nhiều nhược điểm như: tạo ra sự cạnh tranh và thiếu hợp tác giữa những người cùng làm việc; làm yếu quan hệ giữa nhân viên và người giám sát; làm cho người lao động chỉ có một mục đích là thù lao; có thể phát sinh tác động ngược lại với mục tiêu chất lượng; tạo nên sự không linh hoạt trong tổ chức. Do đó, các chương trình khuyến khích cá nhân chỉ thắng lợi khi sự đóng góp của cá nhân người lao động có thể đo được tính độc lập và chính xác; khi công việc đòi hỏi sự tự quản và khi tính hợp tác không phải là quan trọng trong thực hiện công việc hoặc khi cần khuyến khích sự cạnh tranh.

8.3.3.2. Các chương trình khuyến khích tổ/nhóm

Cùng với sự phát triển của các nhóm tự quản (kể cả đối với công nhân sản xuất và các nhân viên chuyên môn, kỹ thuật), các khuyến khích tổ, nhóm ngày càng trở nên phổ biến. Tương tự như khuyến khích cá nhân, các dạng khuyến khích tổ/nhóm, có thể là:

- Các chế độ trả công khuyến khích như: trả công theo sản phẩm tập thể, trả công khoán, trả công theo giờ tiêu chuẩn
 - Tiền thưởng cho các thành tích xuất sắc
 - Phần thưởng
 - Thù lao của nhóm có thể được chia đều cho các thành viên trong nhóm trong trường hợp họ có cùng trình độ và làm việc như nhau hoặc phân chia tùy theo trình độ kỹ năng và thời gian làm việc.

Ưu điểm của khuyến khích tổ/nhóm là khuyến khích sự hợp tác và làm việc đồng đội, tạo nên nhóm lao động đa kỹ năng. Tuy nhiên, khuyến khích tổ/nhóm có thể làm phát sinh tình trạng dựa dẫm, không nỗ lực của một vài cá nhân trong nhóm hoặc cạnh tranh giữa các nhóm làm giảm sự thực hiện công việc chung.

Đối với các cá nhân và tổ/nhóm, ngoài khuyến khích thù lao theo thực hiện công việc, nhiều tổ chức còn sử dụng khuyến khích theo trình độ kỹ năng và kiến thức của người lao động. Hệ thống này khuyến khích người lao động học tập nâng cao trình độ và đặc biệt có ý nghĩa đối với việc xây dựng một lực lượng lao động linh hoạt.

8.3.3.3. Các chương trình khuyến khích đối với đơn vị sản xuất kinh doanh trực thuộc

Các chương trình khuyến khích đối với đơn vị sản xuất kinh doanh trực thuộc được gọi là các chương trình phân chia năng suất vì nó đưa lại một phần của các chi phí tiết kiệm được cho các công nhân và thường là dưới dạng thưởng một lần. Tiền thưởng thường được trả hàng tháng, hàng quý hoặc cũng có thể là hàng năm. Mục tiêu của các chương trình thù lao cho thực hiện công việc đối với nhà máy/ bộ phận kinh doanh là khuyến khích tăng năng suất thông qua giảm chi phí. Sau đây là một số chương trình khuyến khích đối với đơn vị sản xuất kinh doanh trực thuộc.

Chương trình Scanlon: Chương trình Scanlon được áp dụng tại Công ty Rocky Mountain Data Systems. Sau 5 tháng áp dụng, lợi nhuận công ty tăng 22%, doanh thu tăng 11%, thu nhập của nhân viên tăng 14% và mối quan hệ trong lao động được cải thiện rất nhiều so với trước.

Chương trình Scanlon kích thích nhân viên giảm chi phí lao động trên tổng doanh thu. Theo chương trình này, trước hết cần xác định Hệ số chi phí lao động chuẩn trong điều kiện sản xuất bình thường.

$$\text{Hệ số chi phí lao động chuẩn} = \frac{\text{Chi phí lao động}}{\text{Doanh thu}}$$

Hàng tháng đối chiếu kết quả thực hiện thực tế với hệ số chi phí lao động chuẩn. Sau khi trừ đi một tỷ lệ phần trăm nhất định trong phần tiết kiệm được để dự phòng cho các tháng sau, phần còn lại sẽ được chia theo tỷ lệ nhất định cho doanh nghiệp và thưởng cho nhân viên. Tỷ lệ giữa phần để lại cho doanh nghiệp và phần thưởng cho nhân viên có thể là 1/2 1/3... tùy theo từng doanh nghiệp. Cuối năm số dự phòng không sử dụng hết sẽ được chia lại cho nhân viên dưới dạng thưởng.

Chương trình Rucker: Chương trình Rucker tương tự như chương trình Scanlon, nhưng thay thế yếu tố doanh thu bằng giá trị gia tăng.

Công thức của Rucker được thể hiện dưới dạng sau:

$$\text{Hệ số chi phí lao động chuẩn} = \frac{\text{Chi phí lao động}}{\text{Giá trị gia tăng}}$$

Chương trình này kích thích nhân viên giảm chi phí sản xuất, tiết kiệm nguyên vật liệu, và tiết kiệm các yếu tố vật chất khác trong quá trình sản xuất kinh doanh.

Chương trình Improshare: Chương trình Improshare (Improved Productivity through Sharing) được xây dựng bởi Mitchell vào năm 1973. Chương trình này đơn giản và có thể áp dụng cho tổ nhóm lao động cũng như cho cả một xưởng/bộ phận. Khác với chương trình

Scanlon và Rucker, chương trình này đo lường năng suất lao động một cách trực tiếp chứ không đo giá trị sản phẩm của tập thể lao động. Sản lượng tiêu chuẩn được tính theo số liệu thống kê của những thời kỳ trước. Tăng năng suất lao động được tính trên cơ sở so sánh số giờ làm việc thực tế với số giờ tiêu chuẩn. Tiền cho số giờ tiết kiệm thường được chi trả hàng tuần, cũng có thể là hàng tháng.

Ưu điểm của chương trình này so với chương trình Scanlon và Rucker là có thể được áp dụng rộng rãi trong cả những lĩnh vực với sản phẩm phi vật chất.

Nhìn chung các chương trình khuyến khích đối với đơn vị sản xuất, kinh doanh trực thuộc có ưu điểm là:

- Nâng cao tính hợp tác giữa các nhân viên và giữa các tổ/ nhóm lao động
- Việc đo lường đơn giản hơn so với khuyến khích cá nhân và khuyến khích tổ/nhóm.
- Đồng thời khuyến khích tăng năng suất lao động và chất lượng sản phẩm.

Bên cạnh đó còn nhược điểm là tồn tại tình trạng ỷ lại, dựa dẫm vào người khác.

8.3.3.4. Các chương trình khuyến khích trên phạm vi toàn doanh nghiệp

Phân chia lợi nhuận: Nhằm kích thích nhân viên làm việc tốt và gắn bó với doanh nghiệp, nhiều doanh nghiệp đã áp dụng kế hoạch chia một phần lợi nhuận cho nhân viên. Như vậy ngoài tiền lương, thưởng hàng tháng, nhân viên còn được chia thêm một phần lợi nhuận. Trên thực tế có 3 kiểu chia lời phổ biến:

- Chia lời trả bằng tiền hàng năm hoặc quý sau khi quyết toán
- Chia lời cho nhân viên dưới dạng phiếu tín dụng và chỉ trả cho nhân viên khi họ không làm việc cho doanh nghiệp nữa, về hưu, hoặc không còn khả năng lao động, hoặc chết.
- Kết hợp cả 2 kiểu trên

Chương trình phân chia lợi nhuận giúp tạo ra quan hệ tốt giữa quản lý và người lao động, tăng quyền lợi của người lao động trong doanh nghiệp cũng như góp phần bảo đảm tài chính cho người lao động. Nhược điểm của chương trình này là lợi nhuận không gắn trực tiếp với năng suất cá nhân nên không có tác dụng thúc đẩy đối với một số người.

Bán, tặng cổ phần cho nhân viên: Trong chương trình này, nhân viên được tặng cổ phần của công ty hoặc mua với giá rẻ dưới mức thị trường. Mục tiêu của chương trình là làm cho nhân viên trở thành người có cổ phần trong công ty để thúc đẩy sự nỗ lực làm việc của họ.

Bán cổ phần cho nhân viên có tác dụng tương tự như việc chia lời. Lợi ích kích thích nhân viên không chỉ ở mức độ vật chất mà còn thực sự động viên họ qua việc cho họ sở hữu một phần doanh nghiệp.

8.4. CÁC PHÚC LỢI CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG

8.4.1. Khái niệm phúc lợi

Phúc lợi là phần thù lao tài chính gián tiếp được trả dưới dạng các hỗ trợ về cuộc sống cho người lao động. Cung cấp các loại phúc lợi có ý nghĩa sau:

- Phúc lợi đóng vai trò quan trọng trong việc đảm bảo cuộc sống cho người lao động như hỗ trợ tiền mua nhà, xe, tiền khám chữa bệnh...
- Phúc lợi làm tăng uy tín của doanh nghiệp trên thị trường, làm người lao động thấy phần chân, từ đó giúp tuyển mộ và gìn giữ một lực lượng lao động có trình độ cao.

- Góp phần nâng cao đời sống vật chất và tinh thần của người lao động sẽ thúc đẩy và nâng cao năng suất lao động.

- Đặc biệt, còn giúp giảm bớt gánh nặng của xã hội trong việc chăm lo cho người lao động như BHXH, BHYT, BH thất nghiệp.

Trong những năm gần đây, phúc lợi có sự tham gia điều chỉnh của luật pháp và Chính phủ và sự đòi hỏi của người lao động với phần tiền lương tài chính gián tiếp ngày càng tăng lên.

Dịch vụ cho người lao động là những khoản cũng có tác dụng to lớn như phúc lợi, nhưng người lao động phải trả một khoản tiền nào đó.

8.4.2. Các loại phúc lợi cho người lao động

Có hai loại phúc lợi và dịch vụ cho người lao động

a. Phúc lợi bắt buộc

Là các phúc lợi tối thiểu mà các tổ chức phải đưa ra theo yêu cầu của pháp luật. Phúc lợi bắt buộc có thể là: các loại bảo đảm, bảo hiểm xã hội, trợ cấp thất nghiệp, bảo hiểm y tế.

Ở Việt Nam, các phúc lợi bắt buộc bao gồm 6 chế độ bảo hiểm xã hội cho người lao động: trợ cấp ốm đau, tai nạn lao động hoặc bệnh nghề nghiệp, trợ cấp thất nghiệp, thai sản, hưu trí và tử tuất.

Theo Luật bảo hiểm xã hội, quỹ bảo hiểm xã hội bắt buộc được hình thành từ các nguồn:

- Người sử dụng lao động hàng tháng đóng trên quỹ tiền lương đóng bảo hiểm xã hội:
 - + 3% vào quỹ ốm đau và thai sản; trong đó người sử dụng lao động giữ lại 2% để trả kịp thời cho người lao động đủ điều kiện hưởng chế độ theo quy định và thực hiện quyết toán hằng quý với tổ chức bảo hiểm xã hội;
 - + 1% vào quỹ tai nạn lao động, bệnh nghề nghiệp;
 - + 11% vào quỹ hưu trí và tử tuất; từ năm 2010 trở đi, cứ hai năm một lần đóng thêm 1% cho đến khi đạt mức đóng là 14%.
- Người lao động đóng bằng 5% mức tiền lương, tiền công vào quỹ hưu trí và tử tuất; từ năm 2010 trở đi, cứ hai năm một lần đóng thêm 1% cho đến khi đạt mức đóng là 8%
- Hỗ trợ của Nhà nước
- Tiền sinh lời của quỹ
- Các nguồn khác.

b. Phúc lợi tự nguyện

Là các loại phúc lợi mà các tổ chức đưa ra, tùy thuộc vào khả năng kinh tế của họ và sự quan tâm của lãnh đạo ở đó. Bao gồm các loại sau:

➤ Các phúc lợi bảo hiểm

- Bảo hiểm sức khỏe: để trả cho việc ngăn chặn bệnh tật như các chương trình thể dục thể thao để tránh căng thẳng khi mà hiệu ứng stress ngày càng tăng trong môi trường làm việc hoặc chăm sóc ốm đau, bệnh tật.

- Bảo hiểm nhân thọ: trả tiền cho gia đình người lao động khi người lao động qua đời. Có thể người sử dụng lao động hỗ trợ đóng một phần bảo hiểm hoặc toàn bộ khoản tiền bảo hiểm.

- Bảo hiểm mất khả năng lao động: trong một số công ty còn cung cấp loại bảo hiểm này cho những người lao động bị mất khả năng lao động không liên quan đến công việc họ đảm nhận.

➤ **Các phúc lợi bảo đảm**

- Bảo đảm thu nhập: những khoản tiền trả cho người lao động bị mất việc làm do lý do từ phía tổ chức như thu hẹp sản xuất, giảm biên chế, giảm cầu sản xuất và dịch vụ...

- Bảo đảm hưu trí: Khoản tiền trả cho người lao động khi người lao động làm cho công ty đến một mức tuổi nào đó phải nghỉ hưu với số năm làm tại công ty theo công ty quy định.

➤ **Tiền trả cho những thời gian không làm việc**

Là những khoản tiền trả cho những thời gian không làm việc do thỏa thuận ngoài mức quy định của pháp luật như nghỉ phép, nghỉ giữa ca, giải lao (uống trà, cà phê), vệ sinh cá nhân, tiền đi du lịch...

➤ **Phúc lợi do lịch làm việc linh hoạt**

Nhằm trợ giúp cho người lao động do lịch làm việc linh hoạt như tổng số giờ làm việc trong ngày, hoặc số ngày làm việc trong tuần ít hơn quy định hay chế độ thời gian làm việc thay đổi linh hoạt, hoặc chia sẻ công việc do tổ chức thiếu việc làm...

➤ **Các loại dịch vụ cho người lao động**

Các loại dịch vụ cho người lao động bao gồm các dịch vụ tài chính và dịch vụ xã hội.

Các dịch vụ tài chính nhằm giúp đỡ tài chính cho người lao động và gia đình họ liên quan trực tiếp đến tài chính của cá nhân họ.

- *Dịch vụ bán giảm giá*: doanh nghiệp sẽ bán sản phẩm cho nhân viên với giá rẻ hơn mức giá bán bình thường, hay với phương thức thanh toán ưu đãi hơn so với khách hàng như trả góp với lãi suất thấp hơn thế.

- *Hiệp hội tín dụng*: Đây là một tổ chức tập thể hợp tác với nhau thúc đẩy sự tiết kiệm trong các thành viên của hiệp hội và tạo ra nguồn tín dụng cho họ vay với lãi suất hợp lý.

- *Mua cổ phần của công ty*: Người lao động trở thành những người sở hữu công ty bằng việc mua được một số cổ phiếu với giá ưu đãi.

- *Giúp đỡ tài chính của tổ chức*: một số tổ chức thực hiện cho người lao động vay một khoản tiền nhằm giúp họ mua một số tài sản có giá trị như mua nhà, xe,... và một khoản tiền vay trả lại cho tổ chức dưới dạng khấu trừ dần vào tiền lương hàng tháng của họ.

- *Các cửa hàng, cửa hiệu, căng tin tự giúp người lao động*. Đây là một hệ thống mà trong đó, các cửa hàng của tổ chức bán các sản phẩm cho người lao động, hay tổ chức mở các quán cà phê, căng tin bán với giá rẻ.

Các dịch vụ xã hội:

- *Trợ cấp về giáo dục, đào tạo*; tổ chức trợ cấp một phần hay toàn bộ kinh phí cho người lao động học tập ở các trình độ khác nhau liên quan đến công việc.

- *Dịch vụ về nghề nghiệp*: một số tổ chức lấy nhân viên của mình để phục vụ cho người lao động trong tổ chức không mất tiền như:

• *Cố vấn kế toán công khai*: Luật sư và kế toán có thể trợ giúp đắc lực cho người lao động trong tổ chức thông qua việc: luật sư đưa ra những lời khuyên bổ ích liên quan đến việc ký kết các hợp đồng, hay giúp họ tìm những luật sư giỏi để giải quyết những trường hợp phức

tập. Hay các kế toán giúp người lao động trong việc tính toán khai báo thuế hoặc những vấn đề liên quan đến khai báo tài chính.

- *Tư vấn cho người lao động:* Một số tổ chức thuê nhân viên dịch vụ tư vấn nghề nghiệp, thầy thuốc tâm thần và các nhà tâm lý nhằm giúp cho nhân viên tránh được những căng thẳng, rối loạn tâm thần, các vấn đề về hôn nhân và gia đình.

- *Phúc lợi chăm sóc y tế tại chỗ:* các tổ chức duy trì cung cấp thuốc men cùng các nhân viên y tế, bác sĩ và y tá phục vụ tại tổ chức.

- *Thư viện và phòng đọc:* Một số tổ chức trang bị phòng đọc và thư viện mà ở đó cung cấp những sách chuyên ngành và giải trí, cung cấp thông tin thời sự giúp nhân viên cập nhật kiến thức.

- *Hệ thống nghiên cứu đề nghị của người lao động:* Nhằm động viên và khuyến khích việc đưa ra sáng kiến, góp ý nhằm nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh. Một ủy ban được thành lập để đánh giá những đề nghị này, công nhận và thưởng cho các đề nghị cả bằng vật chất và tinh thần.

- *Dịch vụ giải trí:*

Các tổ chức cung cấp nhằm tạo cho người lao động những cơ hội để họ sử dụng thời gian nhàn rỗi một cách bổ ích hơn. Giúp người lao động có cảm giác thoải mái, phấn chấn và có cơ hội xích lại gần nhau và khuyến khích người lao động tham gia tự nguyện.

- *Chương trình thể thao, văn hóa:* Một số tổ chức tự vạch ra và từng cá nhân có thể tự tham gia. Hình thức tổ chức có thể là thi đấu nội bộ hay kết hợp với giao lưu thi đấu với bên ngoài. Đôi khi, một vài tổ chức còn thành lập các hội thể thao chuyên để thi đấu với bên ngoài.

- *Chương trình dã ngoại:* Nhằm sử dụng quan hệ hiểu biết lẫn nhau, mở rộng quan hệ, các tổ chức thường cung cấp các cuộc du lịch, tham gia hàng năm, có thể cả gia đình các nhân viên cùng tham gia để mở rộng quan hệ xã hội.

- *Chăm sóc người già và trẻ em:* để giúp các nhân viên an tâm làm việc, một số tổ chức mở các lớp mẫu giáo để trông trẻ, hay giúp đỡ chăm sóc bố mẹ già để các nhân viên an tâm công tác.

- *Dịch vụ nhà ở và giao thông đi lại...*

8.4.3. Xây dựng và quản lý chương trình phúc lợi cho người lao động

8.4.3.1. Mục tiêu của chương trình phúc lợi

Các mục tiêu của chương trình phúc lợi cần phải gắn kết, hoà hợp với các chính sách quản lý nguồn nhân lực. Bởi vậy, mục tiêu của tổ chức trong việc đề ra phúc lợi phải là:

- Duy trì và nâng cao năng suất lao động
- Thực hiện chức năng xã hội của chúng đối với người lao động
- Đáp ứng đòi hỏi của đại diện người lao động và nâng cao vai trò điều tiết của Chính phủ.
- Duy trì mức sống vật chất và tinh thần của người lao động.

8.4.3.2. Nguyên tắc xây dựng chương trình phúc lợi

- Chương trình đó phải vừa có lợi cho người lao động, vừa có lợi cho người quản lý. Chi phí cho phúc lợi phải đưa đến kết quả là tăng năng suất lao động, chất lượng phục vụ, sự trung

thành hơn của người lao động và tinh thần của họ được nâng cao hơn, giảm sự mâu thuẫn giữa người lao động và tổ chức. Hai loại phúc lợi (nghỉ phép được trả tiền và trợ cấp ốm đau) là tương đối có ý nghĩa đối với phục hồi sức khỏe và tinh thần của người lao động.

- Chương trình đó phải có tác dụng thúc đẩy hoạt động sản xuất kinh doanh. Chẳng hạn, nếu người lao động không hiểu được quyền hưởng phúc lợi trợ cấp ốm đau cũng có thể làm cản trở hoạt động sản xuất kinh doanh vì họ không nỗ lực hết mình.

- Chi phí của chương trình phải nằm trong khả năng thanh toán của tổ chức.

- Chương trình phải được xây dựng rõ ràng, thực hiện một cách công bằng và vô tư với tất cả mọi người.

- Chương trình phải được người lao động tham gia và ủng hộ. Các phúc lợi như là vui chơi, giải trí, thể thao có thể do người lao động tổ chức trong thời gian nhàn rỗi của họ.

8.4.3.3. Các bước xây dựng chương trình phúc lợi

Chương trình nhằm cung cấp tối đa lợi ích cho người sử dụng lao động và người lao động. Khi xác định tổ hợp phúc lợi biên tối ưu, cần lưu ý các bước sau:

Bước 1: Thu thập các dữ liệu về giá cả chủ yếu của tất cả các mặt hàng và dịch vụ có liên quan.

Bước 2: Đánh giá xem cần có bao nhiêu tiền thì có thể thực hiện được tất cả các loại phúc lợi trong kỳ tới.

Bước 3: Đánh giá bằng điểm từng loại phúc lợi và dịch vụ theo các yếu tố như: yêu cầu của luật pháp, nhu cầu và sự lựa chọn của công nhân viên, và sự lựa chọn của tổ chức.

Bước 4: Đưa ra quyết định về phương án tối ưu kết hợp giữa các loại phúc lợi và dịch vụ khác nhau.

Các bước trên phải thực hiện mang tính logic, khách quan, có kế hoạch và phù hợp với thực tế của doanh nghiệp và xã hội.

8.4.3.4. Quản lý chương trình phúc lợi

Chương trình phúc lợi là điều kiện để thu hút và gìn giữ người lao động giỏi, nên tổ chức cần phải quản lý tốt để tìm ra những vướng mắc không đáng có, giải quyết kịp thời nhằm thu được kết quả tốt. Hơn nữa, chi phí cho chương trình không phải nhỏ mà ngày càng có xu hướng tăng tỷ trọng trong tổng chi phí thù lao. Do đó, tổ chức cần phải theo dõi, hạch toán một cách sát sao để chi phí cho chương trình nằm trong khả năng thanh toán và kế hoạch kinh doanh của tổ chức. Việc quản lý chương trình phúc lợi cần lưu ý tới các khía cạnh sau:

- Tiến hành nghiên cứu chương trình phúc lợi của các tổ chức khác trong và ngoài ngành để tham khảo (thường nghiên cứu cùng với nghiên cứu tiền công, tiền lương).

- Nghiên cứu sở thích và sự lựa chọn của công nhân viên: việc nghiên cứu này có thể tiến hành thông qua hủy bỏ, phỏng vấn, điều tra chọn mẫu trong tổ chức.

- Tiến hành xây dựng các quy chế phúc lợi một cách rõ ràng công khai bao gồm: các quy định, điều khoản, điều kiện để thực hiện từng loại phúc lợi và dịch vụ, thông tin thường xuyên và giải thích cho người lao động hiểu tránh tình trạng người lao động có những đòi hỏi quá mức và không hợp lý.

- Tiến hành theo dõi và hạch toán chi phí một cách thường xuyên. Chỉ tiêu dùng để hạch toán phải dựa trên những nhân tố có thể đo được những thu nhập của công nhân hoặc thời

gian phục vụ trong tổ chức của họ như: chi phí phúc lợi so với doanh thu/năm; chi phí phúc lợi tổng quỹ lương, chi phí phúc lợi trên 1 giờ làm việc...

- Phải quản lý thông tin thông suốt: Duy trì việc trao đổi thông tin giữa người lao động và người sử dụng cung cấp với lợi ích mà các bên thu được từ chương trình; đánh giá những mặt được và chưa được để điều chỉnh hợp lý và kịp thời. Đồng thời, giải thích những thắc mắc phát sinh từ phía người lao động giảm những chi phí xung đột không đáng có.

Khi thực hiện chương trình phúc lợi, phòng (ban) quản trị nguồn nhân lực có vai trò tư vấn cho lãnh đạo về việc xây dựng, thực hiện và quản lý các chương trình phúc lợi và dịch vụ được cung cấp.

CÂU HỎI VÀ BÀI TẬP

1. Khái niệm và các thành phần thù lao lao động?
2. Mục tiêu của hệ thống thù lao lao động?
3. Ảnh hưởng của thù lao lao động đến việc chọn nghề, chọn việc, đến việc thực hiện công việc của người lao động và hiệu quả hoạt động của tổ chức?
4. Phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến thù lao lao động?
5. Phân tích các tiêu thức lựa chọn khi xây dựng hệ thống thù lao lao động?
6. Các hình thức trả lương?
7. Trình bày tóm tắt trình tự xây dựng hệ thống trả lương của doanh nghiệp?
8. Khái niệm, mục tiêu, các phương pháp đánh giá thực hiện công việc?
9. Khái niệm khuyến khích tài chính. Để thực hiện tốt chương trình khuyến khích tài chính, doanh nghiệp phải làm gì?
10. Trình bày các chương trình khuyến khích tài chính cơ bản trong doanh nghiệp?
11. Khái niệm phúc lợi, các loại phúc lợi cho người lao động?
12. Mục tiêu của chương trình phúc lợi? Các bước xây dựng chương trình phúc lợi?
13. Bài tập tình huống:

Anh M. vừa mới biết rằng phòng của anh mới tuyển một nhân viên bảo trì hệ thống máy tính đã tốt nghiệp đại học, với mức lương khởi điểm cũng cao bằng anh. Mặc dầu tính anh rất tốt, nhưng anh cũng hơi phật lòng. Anh mới tốt nghiệp trung cấp và đã phải mất năm năm mới vươn lên được thành chuyên viên trung cấp bảo trì hệ thống máy tính của công ty và đạt được mức lương như hiện nay tại Bưu điện Tỉnh. Từ trước đến nay anh rất hài lòng làm việc trong Bưu điện tỉnh và anh yêu thích công việc đó. Ngày hôm sau anh gặp bà C. trưởng phòng nhân sự và hỏi xem tin tức anh nghe được có đúng không. Bà Minh Châu xác định là chuyện đó đúng, và bà cố gắng giải thích với anh rằng: thị trường các chuyên viên có trình độ cao về công nghệ thông tin hiện nay rất hiếm, và thu hút những người có trình độ, bưu điện Tỉnh đã áp dụng mức lương khởi điểm hấp dẫn. Hiện tại Bưu điện tỉnh thực sự đang cần thêm một chuyên viên có trình độ cao về lĩnh vực này, và chỉ có cách này mới tuyển được một chuyên viên giỏi. Anh M. hỏi bà C. xem lương của anh ta có sẽ được điều chỉnh tương ứng không. Bà C. trả lời rằng lương của anh M. sẽ được đánh giá lại vào thời điểm thông lệ. Anh đã công tác tốt nên cấp trên sẽ cho anh lên lương. Anh Minh cảm ơn bà nhưng lại lắc đầu rồi về phòng và tự hỏi không biết tương lai của mình ra sao.

a. Sự phản ứng của anh M. có đúng không? Giải thích?

b. Anh/chị có suy nghĩ như thế nào về lời giải thích của bà C. trong trường hợp trên?
Theo anh/chị thì nên giải thích như thế nào cho hợp lý?

c. Cho nhận xét về công tác tuyển dụng và phát triển nhân viên trong tình huống trên?

d. Trình bày cách giải quyết của anh/chị đối với trường hợp của anh M.?

14. Bài tập tình huống:

Nam và Trung cùng sở hữu và điều hành 2 khách sạn từ khi thành lập vào năm 1993. Nam chịu trách nhiệm các lĩnh vực quản trị nguồn nhân lực, tài chính, công việc văn phòng. Trung điều hành khách sạn bao gồm vệ sinh, sân bãi, thực phẩm, đồ uống. Nam thường nói: "Tôi tin tưởng việc trả công cho nhân viên theo những gì anh ta làm, chứ không phải theo số giờ anh ta làm". Và Trung cũng hoàn toàn đồng ý với Nam về điều đó. Triết lý quản lý của họ thể hiện ở sự đa dạng của chương trình khuyến khích do nam thiết kế. Mặc dù rất kiên định trong trong cam kết sử dụng các khuyến khích, nhưng Nam đã thuê một nhóm tư vấn cho mình về chương trình thù lao.

Để giúp các nhà tư vấn, nhưng người chủ khách sạn đã viết ra những điểm chính của mỗi chương trình khuyến khích. Họ viết như sau:

- Những cán bộ điều hành không có góp vốn thì nhận 1% lợi nhuận mỗi quý
- Mỗi khi các phòng có người ở đạt tới 95%, các nhân viên làm việc theo giờ được bổ sung bữa ăn trưa tại khách sạn.
- Những người làm vệ sinh được trả lương tối thiểu cộng với 3 đô la cho mỗi phòng dọn sạch đạt được mức 20 điểm của khách sạn.
- Nhân viên đặt chỗ cũng được trả mức lương tối thiểu cộng với 50 sent cho mỗi phòng anh ta nhận đặt.

Bạn nhìn thấy vấn đề gì với chương trình khuyến khích đối với (a) các nhà điều hành, (b) nhân viên làm việc theo giờ, (c) người dọn vệ sinh, (d) nhân viên đặt chỗ.

Nếu bạn là thành viên của nhóm tư vấn bạn sẽ đưa ra chương trình khuyến khích cho mỗi nhóm như thế nào?

CHƯƠNG 9: QUAN HỆ LAO ĐỘNG

9.1. KHÁI QUÁT VỀ QUAN HỆ LAO ĐỘNG

9.1.1. Khái niệm

Hoạt động lao động tập thể sản sinh ra mối quan hệ xã hội giữa người với người. Các mối quan hệ đó liên quan tới lợi ích của tập đoàn người này với tập đoàn người khác có địa vị khác nhau trong toàn bộ quá trình sản xuất và đó chính là quan hệ lao động.

Có hai nhóm quan hệ cấu thành mỗi quan hệ lao động cụ thể là:

Nhóm thứ nhất: gồm các mối quan hệ giữa người với người trong quá trình lao động. Nhóm này gần gũi với các khái niệm về tổ chức, quản lý lao động, gồm các nội dung như: quan hệ hợp tác giữa những người lao động, giữa các tổ nhóm, các khâu trong một dây chuyền sản xuất, quan hệ giữa chỉ huy với điều hành với việc tiến hành những công việc cụ thể. Nhóm quan hệ này chủ yếu do những nhu cầu khách quan của sự phân công và hợp tác sản xuất, trang bị kỹ thuật và công nghệ quyết định.

Nhóm thứ hai: gồm các mối quan hệ giữa người và người liên quan trực tiếp tới quyền, nghĩa vụ, quyền lợi trong và sau quá trình lao động.

Như vậy hiểu theo nghĩa thông thường, quan hệ lao động chủ yếu gồm các quan hệ thuộc nhóm thứ hai và luật pháp về quan hệ lao động của mỗi quốc gia cũng thường chỉ thể chế hóa và điều chỉnh các nội dung thuộc nhóm này.

Như vậy có thể hiểu quan hệ lao động là toàn bộ những quan hệ có liên quan đến quyền, nghĩa vụ, quyền lợi giữa các bên tham gia quá trình lao động.

Hoạt động của con người vô cùng đa dạng, phong phú bao gồm nhiều lĩnh vực như: công nghiệp, nông nghiệp, thương mại, dịch vụ, hành chính... Quan hệ lao động ở từng lĩnh vực cũng có những đặc điểm riêng. Tuy nhiên, tiêu biểu nhất, bao trùm nhất của quan hệ lao động trong xã hội hiện đại là lĩnh vực sản xuất kinh doanh.

9.1.2. Các chủ thể cấu thành và nội dung quan hệ lao động

Quan hệ lao động chỉ xuất hiện khi có hai chủ thể: người lao động và người sử dụng lao động. Người sử dụng lao động và người lao động có thể là những cá nhân, cũng có thể là một nhóm người, hoặc một tập thể (sở hữu toàn dân hay tập thể).

Chúng ta sẽ xem xét kỹ hơn các bên chủ thể của quan hệ lao động.

a. Người sử dụng lao động

Người sử dụng lao động là doanh nghiệp, cơ quan, tổ chức hoặc cá nhân, nếu là cá nhân thì ít nhất phải đủ 18 tuổi, có thuê mướn, sử dụng và trả công lao động.

Người sử dụng lao động là những ông chủ tư liệu sản xuất đồng thời là người quản lý điều hành doanh nghiệp (doanh nghiệp tư nhân) hoặc là những người được chủ tư liệu sản xuất ủy quyền, thuê mướn, bổ nhiệm để trực tiếp thực hiện công việc quản lý điều hành doanh nghiệp và được toàn quyền sử dụng và trả công người lao động.

b. Người lao động

Người lao động là người ít nhất đủ 15 tuổi, có khả năng lao động và có giao kết hợp đồng lao động.

Người lao động có thể là:

- Viên chức, cán bộ, nhân viên làm công tác quản lý

- “Thợ”: những người có chuyên môn, tay nghề làm những công việc kỹ thuật hay thủ công

- “Lao động phổ thông”: Những người làm công cho doanh nghiệp và thực hiện những công việc thuộc lao động giản đơn (không đòi hỏi có khả năng hay qua đào tạo chuyên môn).

c. Tập thể người lao động

Đại diện cho tập thể người lao động tại các doanh nghiệp và các tổ chức công đoàn hay nghiệp đoàn hoặc ban đại diện công nhân do tập thể người lao động cử lên nhằm mục đích duy nhất là bảo vệ quyền lợi cho người lao động. Đồng thời khi có thỏa ước lao động tập thể nó là đại diện cho tập thể, là một bên chủ thể của quan hệ lao động.

d. Sự xuất hiện của Nhà nước và cơ chế ba bên trong quan hệ lao động

Buổi sơ khai quan hệ lao động là quan hệ giữa hai bên: giới chủ và giới thợ chưa có sự can thiệp của Nhà nước và thường là sự yếu thế thiệt thòi dồn về giới thợ.

Để đảm bảo cho sự ổn định xã hội lâu dài, Nhà nước thấy cần phải can thiệp vào mối quan hệ này như: khống chế mức lương tối thiểu, thời gian làm việc tối đa trong một ngày, một tuần, quy định tỷ lệ phân phối lợi nhuận...

Cũng chính từ đó, quan hệ lao động hình thành “ba bên” (Nhà nước - giới chủ sử dụng lao động - giới lao động).

Cơ chế “ba bên” trong quan hệ lao động thể hiện ở việc Nhà nước xây dựng, ban hành, giám sát luật lệ quan hệ lao động, xử lý các tranh chấp lao động, giới chủ sử dụng lao động và giới thợ có đại diện tham gia, xây dựng, chấp hành, giám sát luật lệ lao động, tham gia xử lý tranh chấp lao động.

Khi giới thợ muốn được tăng lương hoặc muốn cải thiện điều kiện lao động hoặc nêu yêu sách với người sử dụng lao động mà không được đáp ứng, họ có thể sử dụng quyền đình công. Và nếu đình công kéo dài, sẽ gây ảnh hưởng lớn đến kinh tế - chính trị - an ninh xã hội, buộc Nhà nước phải cùng hai bên quan hệ lao động tìm các biện pháp xử lý thỏa đáng.

Bởi thế, trong quan hệ ba bên, luôn tạo thế cân bằng (tương đối) và quyền lợi, trách nhiệm không chỉ của người sử dụng lao động, người thợ mà còn của cả Nhà nước trong việc điều hòa mối quan hệ chung.

9.1.3. Nội dung quan hệ lao động

Nội dung quan hệ lao động là toàn bộ các mối quan hệ qua lại giữa các bên tham gia quan hệ lao động. Tùy theo các cách tiếp cận có thể phân chia các nội dung của quan hệ lao động theo các nhóm khác nhau:

a. Phân loại theo trình tự thời gian hình thành và kết thúc của một quan hệ lao động

Theo cách phân loại này, các quan hệ lao động gồm có:

- Các quan hệ lao động thuộc thời kỳ tiền quan hệ lao động như học nghề, tìm việc làm, thử việc... Đó là các mối quan hệ lao động trước khi tiến tới quan hệ chính thức giữa các bên tham gia quan hệ lao động - là những mối quan hệ mang tính điều kiện, nó diễn ra trong quá trình tuyển lao động.

- Các mối quan hệ lao động trong quá trình lao động tức là quan hệ từ khi hợp đồng có hiệu lực cho đến khi kết thúc. Đây là giai đoạn cơ bản nhất của mọi quan hệ lao động. Đó là những quan hệ lợi ích vật chất, quan hệ liên quan đến an toàn và bảo vệ sức khỏe của người lao động, liên quan đến chất lượng chuyên môn tay nghề, đến thời gian làm việc, số lượng,

chất lượng công việc, liên quan đến cung cấp việc làm, kỷ luật lao động, liên quan đến bảo hiểm xã hội, tới chấm dứt quan hệ lao động trước thời hạn, liên quan đến tự do nghiệp đoàn, tự do đình công.

- Các quan hệ thuộc hậu quan hệ lao động tức là các quan hệ còn tiếp tục phải giải quyết giữa người sử dụng lao động với người lao động mặc dù hợp đồng đã kết thúc. Đó là những quan hệ xử lý các vấn đề khi chấm dứt hợp đồng lao động giữa các bên mà nghĩa vụ và quyền lợi vẫn còn tiếp tục đặc biệt là nghĩa vụ của người chủ sử dụng đối với người lao động.

b. Phân loại theo quyền lợi và nghĩa vụ của người lao động

Theo cách phân loại này quan hệ lao động gồm có:

Các quan hệ liên quan đến quyền lợi của người lao động như:

- Các quan hệ về quyền lợi vật chất: quy chế về tiền lương, tiền thưởng, hưu trí...
- Các quan hệ liên quan đến quyền được nghỉ ngơi, bảo đảm an toàn và vệ sinh lao động.
- Các quan hệ liên quan đến quyền lợi về hoạt động chính trị - xã hội: quyền được tham gia công đoàn, nghiệp đoàn, được đình công...

Các quan hệ liên quan đến nghĩa vụ của người lao động: nghĩa vụ chấp hành nội quy kỷ luật lao động, phải đóng bảo hiểm xã hội (theo quy định) và một số nghĩa vụ khác.

Với cách tiếp cận này, ứng với mỗi quyền của người lao động là một nghĩa vụ của người sử dụng lao động hoặc của Nhà nước và xã hội nói chung.

Bộ luật Lao động của nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam quy định nội dung của quan hệ lao động chủ yếu là:

- Những vấn đề tiền lương, tiền thưởng và phân phối lợi nhuận (chương 4, 5, 6).
- Những vấn đề về điều kiện lao động, thời gian lao động và nghỉ ngơi (chương 2, 7, 9, 10).
- Những vấn đề về bảo hiểm xã hội và bảo hiểm sức khỏe (chương 9, 12).
- Vấn đề tham gia các hoạt động chính trị, gia nhập công đoàn, nghiệp đoàn của người lao động (chương 13).
- Tranh chấp lao động và đình công (chương 14).

9.2. TRANH CHẤP LAO ĐỘNG VÀ GIẢI QUYẾT TRANH CHẤP LAO ĐỘNG

9.2.1. Những khái niệm có liên quan tới tranh chấp lao động

a. Khái niệm

Tranh chấp lao động là những tranh chấp về quyền và lợi ích của các bên liên quan đến việc làm, tiền lương, thu nhập và các điều kiện lao động khác.

Như vậy, tranh chấp lao động không phải là một nội dung của quan hệ lao động mà nó là một vấn đề nảy sinh do vi phạm các nội dung quan hệ lao động của bên này hay bên kia dẫn đến bất đồng mâu thuẫn xung đột.

Tùy thuộc vào các chủ thể tham gia quan hệ lao động, có thể là tranh chấp lao động cá nhân giữa người lao động với người sử dụng lao động và tranh chấp (giữa tập thể người lao động với người sử dụng lao động).

b. Các loại tranh chấp lao động

Theo quy định tại khoản 2 Điều 157 Bộ luật Lao động, tranh chấp lao động được chia làm 2 loại: Tranh chấp lao động cá nhân và tranh chấp lao động tập thể.

- Tranh chấp lao động cá nhân là tranh chấp giữa người lao động với người sử dụng lao động. Tranh chấp này chỉ mang tính chất đơn lẻ, cá nhân giữa người lao động với người sử dụng lao động chứ không có tính tổ chức, không có sự liên kết tập thể giữa những người lao động với nhau và không có sự tham gia của tổ chức công đoàn. Nội dung của tranh chấp lao động cá nhân chỉ liên quan đến quyền, nghĩa vụ và lợi ích của một nhóm người lao động hay người sử dụng lao động.

- Tranh chấp lao động tập thể là tranh chấp giữa tập thể người lao động với người sử dụng lao động. Tranh chấp này có thể xảy ra trong phạm vi một bộ phận doanh nghiệp, trong toàn bộ doanh nghiệp hoặc thậm chí ở phạm vi rộng hơn như trong một ngành. Dấu hiệu đặc trưng cơ bản của loại tranh chấp này chính là tập thể. Yếu tố tập thể không chỉ được thể hiện trong nội dung của tranh chấp mà còn được thể hiện thông qua chủ thể tham gia tranh chấp. Về phía người lao động, chủ thể tham gia tranh chấp với người sử dụng lao động bao giờ cũng là tập thể người lao động mà đại diện là ban chấp hành công đoàn cơ sở. Nội dung của tranh chấp lao động tập thể bao giờ cũng liên quan đến quyền và lợi ích của cả một tập thể người lao động.

c. Đình công

Đình công là sự ngừng việc tập thể có tổ chức của người lao động, nhằm gây áp lực buộc người sử dụng lao động phải thỏa mãn một hoặc một số yêu cầu của tập thể lao động.

Đình công có những đặc điểm sau:

- *Sự ngừng việc tập thể của những người lao động trong một doanh nghiệp hoặc bộ phận của doanh nghiệp:* Sự ngừng việc đó chỉ xảy ra ở trong phạm vi một doanh nghiệp, trước hết là liên quan tới tập thể lao động đang có tranh chấp. Nếu vượt ra khỏi phạm vi doanh nghiệp, không phát sinh từ tranh chấp lao động thì cuộc đình công đó là bất hợp pháp.

- *Nghỉ việc có tổ chức:* Đình công bao giờ cũng phải có người đứng ra tổ chức và lãnh đạo đình công. Theo Bộ luật Lao động thì Công đoàn cơ sở là người duy nhất có quyền khởi xướng và lãnh đạo đình công. Khi đã khởi xướng, tổ chức, lãnh đạo đình công tức là công đoàn đã lãnh về mình quyền năng rất lớn và nghĩa vụ cũng rất nặng nề. Tính tổ chức của cuộc đình công còn thể hiện ở chỗ trước khi đình công phải lấy ý kiến của tập thể lao động, yêu sách phải được lập thành văn bản, phải báo trước và tập thể lao động cùng ngừng việc. Tính tổ chức của đình công là nhân tố đảm bảo cho thắng lợi của đình công, làm cho cuộc đình công được tiến hành theo đúng trình tự, thủ tục luật định.

- Đình công phát sinh trực tiếp từ tranh chấp lao động tập thể

Pháp luật chỉ cho phép người lao động được thực hiện quyền đình công khi tập thể người lao động không đồng ý với quyết định của hội đồng trọng tài về việc tranh chấp lao động tập thể. Điều đó cũng có nghĩa là mọi cuộc đình công của người lao động đều phải phát sinh từ tranh chấp lao động tập thể.

Đình công là một trong những cách thức góp phần giải quyết tranh chấp lao động tập thể, nhưng không phải tất cả các tranh chấp lao động tập thể đều dẫn đến đình công.

9.2.2. Phòng ngừa và giải quyết tranh chấp lao động

a. Phòng ngừa tranh chấp lao động: Phòng ngừa tranh chấp lao động là sự thực hiện những biện pháp phòng ngừa nhằm ngăn chặn trước những tranh chấp lao động có thể xảy ra.

Các biện pháp thường được thực hiện là:

- Tăng cường mối quan hệ thông tin kịp thời giữa chủ sử dụng lao động với tập thể đại diện người lao động về tình hình thi hành các thỏa thuận về quan hệ lao động.

- Tăng cường các cuộc thương thảo định kỳ giữa chủ sử dụng lao động với người lao động.

- Điều chỉnh và sửa đổi kịp thời các nội dung của hợp đồng lao động phù hợp với những quy định mới của Nhà nước.

- Tăng cường sự tham gia của đại diện tập thể người lao động vào công việc giám sát, kiểm tra hoạt động sản xuất kinh doanh, tổ chức ký kết lại hợp đồng lao động tập thể theo định kỳ hợp lý.

- Về phía Nhà nước cần tăng cường công tác thanh tra lao động, kịp thời sửa đổi luật lệ quan hệ lao động phù hợp với thực tiễn (đặc biệt là lương tối thiểu). Khi có sửa đổi phải tổ chức phổ biến rộng rãi đến từng doanh nghiệp.

b. Giải quyết tranh chấp lao động: có tranh chấp lao động phải có việc giải quyết nó bởi vì tiến trình thương lượng tập thể có thể đổ vỡ vì nhiều lý do khác nhau như sự bất đồng về một vài điểm nào đó hay thông tin bị sai lệch, hoặc do có sự khác biệt về mục đích giữa các bên thương lượng, phong cách đàm phán hay thái độ cự tuyệt không chấp nhận tất cả mọi giải pháp.

Giải quyết tranh chấp lao động ở mỗi quốc gia thực hiện một cách thống nhất, theo cơ chế hoàn chỉnh được pháp luật quy định. Cụ thể:

- Bộ máy giải quyết tranh chấp lao động gồm: Ban hòa giải tranh chấp lao động (cấp cơ sở); tòa án lao động. Ngoài ra trong quá trình giải quyết tranh chấp lao động còn có sự tham gia của hòa giải viên thuộc thanh tra lao động, hoặc của bộ máy quản lý quan hệ lao động các cấp. Tuy nhiên, tùy thuộc đặc điểm tình hình về tranh chấp mà các nước có sự tổ chức bộ máy chuyên trách phù hợp với nước mình.

- Trình tự thủ tục giải quyết tranh chấp lao động thuộc tổ chức bộ máy các nước có tổ chức bộ máy khác nhau do đó trình tự giải quyết cũng khác nhau.

Nguyên tắc giải quyết tranh chấp lao động:

Tranh chấp lao động thường được giải quyết theo những nguyên tắc sau đây:

- Thương lượng trực tiếp và tự dàn xếp giữa hai bên tranh chấp tại nơi phát sinh tranh chấp.

- Thông qua hòa giải, trọng tài bên 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 của đại diện người sử dụng lao động trong quá trình giải quyết tranh chấp.

Việc giải quyết tranh chấp lao động tại các cơ quan, tổ chức giải quyết tranh chấp lao động được tiến hành khi một bên từ chối thương lượng hoặc hai bên đã thương lượng mà vẫn không giải quyết được và một hoặc hai bên có đơn yêu cầu giải quyết tranh chấp lao động.

Trong quá trình giải quyết tranh chấp lao động các bên tranh chấp có quyền:

- Trực tiếp hoặc thông qua người đại diện của mình để tham gia quá trình giải quyết tranh chấp.
- Rút đơn hoặc thay đổi nội dung tranh chấp.
- Yêu cầu thay người trực tiếp tiến hành giải quyết tranh chấp, nếu có lý do chính đáng cho rằng người đó không thể bảo đảm tính khách quan, công bằng trong việc giải quyết tranh chấp.

Trong quá trình tranh chấp lao động, các bên tranh chấp có nghĩa vụ:

- Cung cấp đầy đủ tài liệu, chứng cứ theo yêu cầu của cơ quan, tổ chức giải quyết tranh chấp lao động.
- Nghiêm chỉnh chấp hành các thỏa thuận đã đạt được của biên bản hòa giải thành, quyết định đã có hiệu lực của cơ quan, tổ chức giải quyết tranh chấp lao động, bản án hoặc quyết định đã có hiệu lực của toà án nhân dân.

Cơ quan, tổ chức giải quyết tranh chấp lao động trong phạm vi nhiệm vụ quyền hạn của mình có quyền yêu cầu các bên tranh chấp lao động, các cơ quan, tổ chức, cá nhân hữu quan cung cấp tài liệu, chứng cứ, trung cầu giám định, mời nhân chứng và người có liên quan trong quá trình giải quyết tranh chấp lao động.

Thẩm quyền và trình tự giải quyết tranh chấp lao động

Trong trường hợp tranh chấp lao động cá nhân thì các cơ quan có thẩm quyền giải quyết gồm:

- Hội đồng hòa giải lao động cơ sở hoặc hòa giải viên lao động của cơ quan lao động quận, huyện, thị xã, thành phố thuộc tỉnh (sau đây gọi chung là cấp huyện) đối với những nơi không có Hội đồng hòa giải lao động cơ sở.
- Tòa án nhân dân

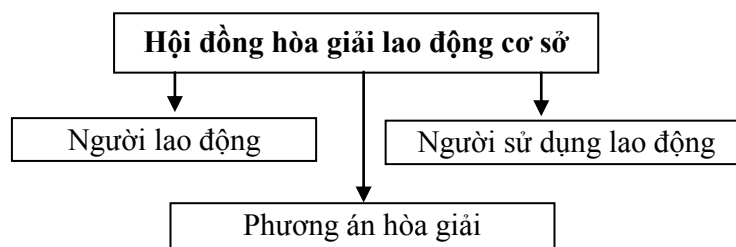
Trình tự giải quyết tranh chấp lao động cá nhân được quy định như sau:

- Hội đồng hoà giải lao động cơ sở tiến hành hòa giải chậm nhất 7 ngày, kể từ ngày nhận được đơn yêu cầu hòa giải. Tại phiên họp hòa giải, phải có mặt hai bên tranh chấp hoặc đại diện được ủy quyền của họ.

- Hội đồng hoà giải lao động cơ sở đưa ra phương án hòa giải để các bên xem xét. Nếu hai bên chấp nhận phương án hòa giải thì lập biên bản hòa giải thành, có chữ ký của hội đồng hòa giải lao động cơ sở. Hai bên có nghĩa vụ chấp hành các thỏa thuận ghi trong biên bản hòa giải thành.

- Trong trường hợp hòa giải không thành thì Hội đồng hoà giải lao động cơ sở lập biên bản hòa giải không thành, ghi ý kiến của hai bên tranh chấp và của hội đồng, có chữ ký của hai bên tranh chấp, của thư ký và của chủ tịch Hội đồng. Bản sao biên bản phải được gửi cho hai bên tranh chấp trong thời hạn 3 ngày kể từ ngày hòa giải không thành. Mỗi bên tranh chấp đều có quyền yêu cầu toà án nhân dân cấp huyện xét xử tranh chấp. Hồ sơ gửi tòa án nhân dân phải kèm theo biên bản hòa giải không thành.

Trình tự giải quyết tranh chấp lao động cá nhân được thể hiện trong hình 9.1.



Hình 9.1: Trình tự giải quyết tranh chấp lao động cá nhân

Những tranh chấp lao động cá nhân sau đây có thể yêu cầu toà án nhân dân cấp huyện giải quyết, không nhất thiết phải qua hòa giải tại cơ sở:

- Tranh chấp về xử lý kỷ luật lao động theo hình thức sa thải hoặc về trường hợp bị đơn phương chấm dứt hợp đồng lao động.

- Tranh chấp về bồi thường thiệt hại cho người sử dụng lao động.

Trong trường hợp là tranh chấp lao động tập thể, các cơ quan, tổ chức có thẩm quyền giải quyết tranh chấp lao động tập thể bao gồm:

- Hội đồng hòa giải lao động cơ sở hoặc hòa giải viên lao động của cơ quan lao động cấp huyện, nơi không có hội đồng hòa giải lao động cơ sở.

- Hội đồng trọng tài lao động cấp tỉnh

- Tòa án nhân dân.

Trình tự giải quyết tranh chấp lao động tập thể được giải quyết như sau:

- Hội đồng hòa giải lao động cơ sở hoặc hòa giải viên lao động tiến hành hòa giải chậm nhất 7 ngày, kể từ ngày nhận đơn yêu cầu hòa giải. Tại phiên họp hòa giải, phải có mặt hai bên tranh chấp hoặc đại diện ủy quyền của họ.

- Hội đồng hòa giải lao động cơ sở đưa ra phương án hòa giải để các bên xem xét. Nếu hai bên chấp nhận phương án hòa giải thì lập biên bản hòa giải thành, có chữ ký của hội đồng hòa giải lao động cơ sở. Hai bên có nghĩa vụ chấp hành các thỏa thuận ghi trong biên bản hòa giải thành.

- Trong trường hợp hòa giải không thành thì hội đồng hòa giải cơ sở lập biên bản hòa giải không thành, ghi ý kiến của hai bên tranh chấp và của hội đồng, có chữ ký của hai bên tranh chấp, của thư ký và chủ tịch hội đồng hoặc của hòa giải viên lao động. Mỗi bên tranh chấp hoặc cả hai bên tranh chấp đều có quyền yêu cầu hội đồng trọng tài lao động cấp tỉnh giải quyết.

Trình tự cụ thể như sau:

- Tại các phiên họp giải quyết tranh chấp lao động tập thể phải có mặt các đại diện được ủy quyền của hai bên tranh chấp. Trường hợp cần thiết, hội đồng trọng tài mời đại diện công đoàn cấp trên của công đoàn cơ sở và đại diện cơ quan nhà nước hữu quan tham dự phiên họp.

- Hội đồng hòa giải lao động cơ sở đưa ra phương án hòa giải để các bên xem xét. Nếu hai bên chấp nhận phương án hòa giải thì lập biên bản hòa giải thành, có chữ ký của hai bên tranh chấp, của chủ tịch hội đồng trọng tài lao động. Trong trường hợp hòa giải không thành

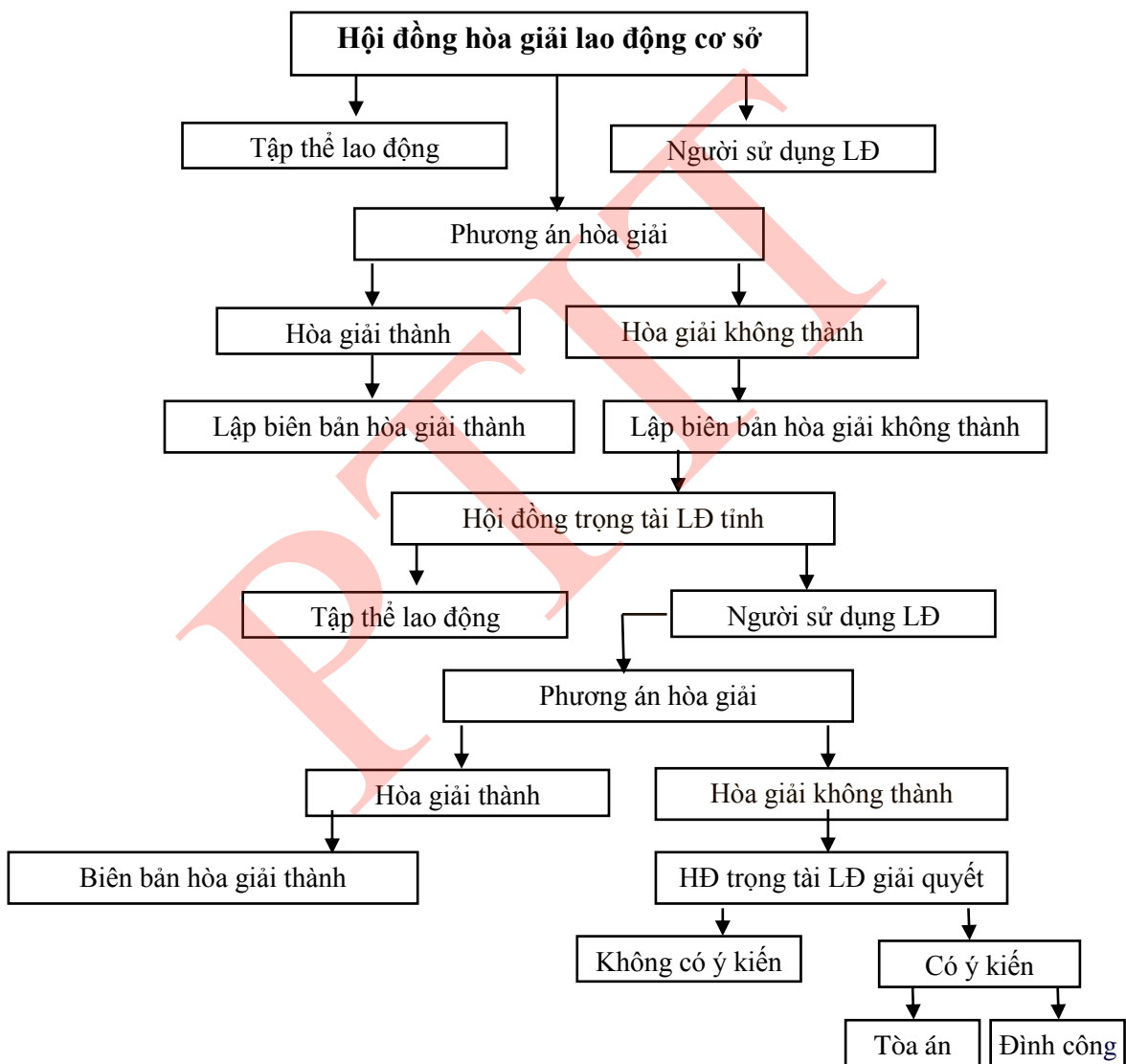
thì hội đồng trọng tài lao động giải quyết tranh chấp, nếu hai bên không có ý kiến thì quyết định đương nhiên có hiệu lực thi hành.

- Trong trường hợp hai bên không đồng ý với quyết định của hội đồng trọng tài lao động thì có quyền yêu cầu Tòa án nhân dân giải quyết hoặc đình công.

- Trong trường hợp người sử dụng lao động không đồng ý với quyết định của hội đồng trọng tài lao động thì có quyền yêu cầu Tòa án nhân dân xét lại quyết định của hội đồng trọng tài. Việc người sử dụng lao động yêu cầu toà án nhân dân xét lại quyết định của hội đồng trọng tài không cản trở quyền đình công của tập thể lao động.

Trong khi hội đồng hòa giải, hội đồng trọng tài lao động đang tiến hành việc giải quyết tranh chấp lao động thì không bên nào được hành động đơn phương chống lại bên kia.

Trình tự giải quyết tranh chấp lao động tập thể được thể hiện trong hình 9.2.



Hình 9.2: Trình tự giải quyết tranh chấp lao động tập thể

9.3. HỢP ĐỒNG LAO ĐỘNG VÀ THỎA ƯỚC LAO ĐỘNG

9.3.1. Hợp đồng lao động

9.3.1.1. Khái niệm, các loại hợp đồng lao động

- Hợp đồng lao động là sự thỏa thuận giữa người lao động và doanh nghiệp sử dụng lao động, thuê mướn lao động (gọi chung là người sử dụng lao động) về việc làm có trả công, mà hai bên cam kết với nhau về điều kiện sử dụng lao động và điều kiện lao động, về quyền và nghĩa vụ của mỗi bên trong quan hệ lao động.

- Hợp đồng lao động do hai bên thỏa thuận nhất thiết phải có các nội dung chủ yếu sau đây: công việc phải làm, tiền công (tiền lương), nơi làm việc, thời hạn hợp đồng, những điều kiện theo quy định của pháp luật về an toàn, vệ sinh lao động và bảo hiểm xã hội đối với người lao động.

- Hợp đồng lao động có các loại sau:

- Hợp đồng lao động không xác định thời hạn áp dụng cho những công việc không xác định được thời điểm kết thúc hoặc những công việc có thời hạn trên 36 tháng;

- Hợp đồng lao động xác định thời hạn áp dụng cho những công việc xác định được thời điểm kết thúc trong khoảng thời gian từ đủ 12 tháng đến đủ 36 tháng;

- Hợp đồng lao động theo mùa vụ hoặc theo một công việc nhất định có thời hạn dưới 12 tháng áp dụng cho những công việc có thể hoàn thành trong khoảng thời gian dưới 12 tháng hoặc để tạm thời thay thế người lao động bị kỷ luật chuyển làm công việc khác có thời hạn, người lao động tạm hoãn thực hiện hợp đồng lao động, người lao động nghỉ việc vì lý do khác và hợp đồng với người đã nghỉ hưu.

- Các hình thức hợp đồng lao động:

- Hợp đồng bằng miệng: áp dụng cho những người lao động giúp việc gia đình hoặc những công việc có tính chất tạm thời dưới 3 tháng.

- Hợp đồng bằng văn bản: áp dụng cho những hợp đồng lao động không xác định thời hạn và những hợp đồng có thời hạn từ 3 tháng trở lên. Hợp đồng được ký bằng văn bản phải làm thành hai bản và mỗi bên giữ một bản.

9.3.1.2. Giao kết Hợp đồng lao động

- Hợp đồng lao động được giao kết trực tiếp giữa sử dụng lao động với từng người lao động. Hợp đồng lao động cũng có thể được ký kết giữa sử dụng lao động với một người lao động được uỷ quyền đại diện cho một nhóm người lao động. Trong trường hợp này, Hợp đồng lao động có hiệu lực như giao kết với từng người lao động.

Tuy nhiên, hai bên khi tham gia ký hợp đồng lao động phải thỏa mãn các điều kiện:

- Người sử dụng lao động là các cơ quan nhà nước, tổ chức xã hội, các cơ quan, tổ chức nước ngoài đóng trên lãnh thổ Việt Nam khi tham gia vào quan hệ pháp luật phải có tư cách pháp nhân. Đối với các cá nhân, tổ chức không có tư cách pháp nhân phải có đủ điều kiện thuê mướn, sử dụng lao động theo quy định của pháp luật. Ngoài ra, nếu cá nhân muốn sử dụng lao động thì phải đủ 18 tuổi trở lên.

- Người lao động phải ít nhất đủ 15 tuổi, có khả năng lao động và có khả năng nhận thức được hành vi và hậu quả hành vi.

- Người lao động có thể giao kết nhiều Hợp đồng lao động với nhiều sử dụng lao động nếu có khả năng thực hiện nhiều hợp đồng.

- Hợp đồng lao động ký kết bằng văn bản phải theo mẫu do Bộ Lao động Thương binh và Xã hội ấn hành và phải làm thành 2 bản, mỗi bên giữ một bản.

- Hợp đồng lao động được giao kết theo một trong những loại sau đây:

- Hợp đồng lao động với thời hạn không xác định
- Hợp đồng lao động với thời hạn xác định
- Hợp đồng lao động theo một công việc nhất định theo mùa vụ...

- Khi giao kết hợp đồng lao động, sử dụng lao động với người lao động có thể thỏa thuận việc làm thử và thời gian thử việc, thủ tục được quy định theo Luật Lao động.

- Việc làm thử có thể được giao kết bằng hợp đồng riêng. Hết thời hạn thử việc nói trên, người sử dụng lao động có trách nhiệm thông báo kết quả thử việc cho người lao động, nếu đạt yêu cầu hoặc người lao động không được thông báo mà vẫn tiếp tục làm việc thì người đó đương nhiên được làm việc chính thức, hai bên phải tiến hành giao kết Hợp đồng lao động.

- Quyền và nghĩa vụ trong thời gian thử việc do hai bên thỏa thuận. Riêng tiền công (tiền lương) ít nhất phải bằng 70% mức lương cấp bậc của công việc đó. Thời gian thử việc không quá 60 ngày đối với lao động chuyên môn kỹ thuật cao, không quá 30 ngày đối với lao động khác. Trong thời gian thử việc, mỗi bên đều có quyền hủy bỏ Hợp đồng lao động mà không cần báo trước và không phải bồi thường.

- Hợp đồng lao động bằng văn bản có hiệu lực từ ngày ký hoặc từ ngày do hai bên thỏa thuận, Hợp đồng lao động giao kết bằng miệng có hiệu lực từ ngày người lao động bắt đầu làm việc. Trong trường hợp người lao động đã thực tế tiến hành công việc hoặc đã thử việc mà thỏa thuận không có hợp đồng riêng thì Hợp đồng lao động có hiệu lực kể từ ngày bắt đầu làm việc hoặc ngày bắt đầu thử việc.

- Đối với các trường hợp lao động thường xuyên có thời hạn từ 1 năm trở lên, thì người sử dụng lao động nên sử dụng bản Hợp đồng lao động của Sở LĐTBXH tỉnh, thành phố. Đối với các trường hợp công việc đòi hỏi phải có những qui định cụ thể hơn bản Hợp đồng lao động của Sở LĐTBXH thì các bên có thể bổ sung thêm một bản Phụ lục Hợp đồng.

9.3.1.3. Tạm hoãn và chấm dứt hợp đồng lao động

a. Tạm hoãn hợp đồng lao động

Hợp đồng lao động bị tạm hoãn thực hiện trong những trường hợp sau:

- Người lao động đi làm nghĩa vụ quân sự hoặc các nghĩa vụ công dân khác do pháp luật quy định

- Người lao động bị tạm giữ, tạm giam

- Các trường hợp khác do hai bên thỏa thuận

b. Hợp đồng lao động đương nhiên chấm dứt khi có một trong các trường hợp sau:

- Hợp đồng hết hạn, công việc thỏa thuận theo hợp đồng đã hoàn thành;

- Hai bên cùng thỏa thuận chấm dứt hợp đồng;

- Người lao động bị kết án tù giam hoặc bị hình phạt buộc người đó không được tiếp tục làm công việc cũ;

- Người lao động chết; mất tích theo tuyên bố của tòa án

- Người sử dụng lao động chết hoặc bị kết án tù giam hoặc bị hình phạt buộc người đó không được tiếp tục làm công việc cũ và doanh nghiệp đóng cửa.

c. Quyền đơn phương chấm dứt hợp đồng trước thời hạn trong những trường hợp sau:

Người lao động làm việc theo Hợp đồng lao động xác định thời hạn từ 1 năm đến 3 năm, Hợp đồng lao động theo mùa vụ hoặc theo một công việc nhất định mà thời hạn dưới một năm:

- Không được bố trí theo đúng công việc, địa chỉ làm việc hoặc không được bảo đảm các điều kiện làm việc đã thỏa thuận trong hợp đồng;
- Không được trả công đầy đủ hoặc trả công không đúng thời hạn theo hợp đồng;
- Bị ngược đãi, bị cưỡng bức lao động;
- Bản thân hoặc gia đình thật sự có hoàn cảnh khó khăn không thể tiếp tục thực hiện hợp đồng;
- Được bầu làm nhiệm vụ chuyên trách ở cơ quan dân cử hoặc được bổ nhiệm giữ chức vụ trong bộ máy nhà nước;
- Người lao động nữ có thai phải nghỉ việc theo chỉ định của thầy thuốc;
- Người lao động bị ốm đau, tai nạn đã điều trị 3 tháng liên (đối với người lao động làm theo hợp đồng từ 1-3 năm); 1/4 thời hạn hợp đồng (đối với người lao động làm việc theo hợp đồng dưới 1 năm) mà khả năng lao động chưa được phục hồi.

Khi đơn phương chấm dứt Hợp đồng lao động, người lao động phải báo cho người sử dụng lao động biết trước một thời gian theo quy định đối với từng trường hợp.

d. Người sử dụng lao động có quyền đơn phương chấm dứt hợp đồng lao động trong những trường hợp sau đây:

- Người lao động thường xuyên không hoàn thành công việc theo hợp đồng;
- Người lao động bị xử lý kỷ luật, sa thải;
- Người lao động làm theo Hợp đồng lao động không xác định thời hạn ốm đau đã điều trị 12 tháng liên, người lao động làm theo Hợp đồng lao động xác định thời hạn ốm đau đã điều trị 6 tháng liên và người lao động làm theo Hợp đồng lao động dưới 1 năm đau ốm đã điều trị quá nửa thời hạn Hợp đồng lao động, mà khả năng lao động chưa hồi phục. Khi sức khỏe của người lao động bình phục, thì được xem xét để giao kết tiếp Hợp đồng lao động;
- Do thiên tai, hỏa hoạn hoặc những lý do bất khả kháng khác mà người sử dụng lao động đã tìm mọi biện pháp khắc phục nhưng vẫn buộc phải thu hẹp sản xuất, giảm chỗ làm việc;
- Doanh nghiệp chấm dứt hoạt động.

Khi đơn phương chấm dứt hợp đồng lao động trong 3 trường hợp đầu, người sử dụng lao động phải trao đổi, nhất trí với Ban chấp hành công đoàn cơ sở. Nếu không nhất trí phải báo lên cơ quan, tổ chức có thẩm quyền; Người sử dụng lao động có quyền quyết định và chịu trách nhiệm về quyết định của mình sau 1 tháng (kể từ ngày báo cho cơ quan quản lý lao động địa phương biết). Ban chấp hành công đoàn cơ sở hoặc Ban đại diện người lao động có quyền yêu cầu giải quyết tranh chấp lao động.

Khi đơn phương chấm dứt Hợp đồng lao động, người sử dụng lao động phải báo trước cho người lao động biết trước (trừ trường hợp 2):

- Ít nhất 45 ngày đối với Hợp đồng lao động không xác định thời hạn;
- Ít nhất 30 ngày đối với Hợp đồng lao động xác định thời hạn từ một năm đến 3 năm;

- Ít nhất 3 ngày đối với Hợp đồng lao động theo mùa vụ, theo một công việc nhất định mà thời hạn dưới 1 năm.

e. Người sử dụng lao động không được đơn phương chấm dứt Hợp đồng lao động trong những trường hợp sau:

- Người lao động ốm đau hoặc bị tai nạn lao động, bệnh nghề nghiệp đang điều trị, điều dưỡng theo quyết định của thầy thuốc;

- Người lao động đang nghỉ hàng năm, nghỉ về việc riêng và những trường hợp nghỉ khác được người sử dụng lao động cho phép;

- Người lao động là phụ nữ đang có thai, đang nghỉ đẻ theo chế độ quy định, đang nuôi con dưới 12 tháng tuổi;

g. Trong trường hợp người sử dụng lao động đơn phương chấm dứt Hợp đồng lao động trái pháp luật thì phải nhận người lao động trở lại làm việc và phải bồi thường một khoản tiền tương ứng với tiền lương trong những ngày người lao động không được làm việc. Trong trường hợp người lao động không muốn trở lại làm việc, thì ngoài khoản tiền được bồi dưỡng tương ứng với tiền lương trong những ngày không được làm việc, người lao động còn được trợ cấp thôi việc.

- Trong trường hợp người lao động đơn phương chấm dứt Hợp đồng lao động trái pháp luật thì không được trợ cấp thôi việc.

- Trong trường hợp đơn phương chấm dứt Hợp đồng lao động nếu vi phạm quy định về thời hạn báo trước, bên vi phạm phải bồi thường cho bên kia một khoản tiền tương ứng với tiền lương của người lao động trong những ngày báo trước.

- Khi chấm dứt Hợp đồng lao động đối với người lao động đã làm việc thường xuyên trong doanh nghiệp từ 1 năm trở lên, người sử dụng lao động có trách nhiệm trợ cấp thôi việc, cứ mỗi năm làm việc là nửa tháng lương, cộng với phụ cấp lương nếu có (tiền lương làm căn cứ để tính chế độ trợ cấp thôi việc là tiền lương theo Hợp đồng lao động được tính bình quân của 6 tháng liền trước khi chấm dứt Hợp đồng lao động cùng với phụ cấp nếu có).

- Trong thời hạn 7 ngày, kể từ ngày chấm dứt Hợp đồng lao động, hai bên có trách nhiệm thanh toán đầy đủ các khoản có liên quan đến quyền lợi của mỗi bên, trường hợp đặc biệt có thể kéo dài nhưng không quá 30 ngày.

- Trong trường hợp doanh nghiệp bị phá sản thì các khoản có liên quan đến quyền lợi của người lao động được thanh toán theo quy định của Luật Phá sản doanh nghiệp.

- Hợp đồng lao động mà người sử dụng lao động ký với người nghỉ hưu, Hợp đồng lao động của đơn vị, cá nhân có sử dụng dưới 10 người lao động hoặc làm công việc có thời hạn dưới 3 tháng thì các quyền lợi của người lao động được tính gộp vào tiền lương gồm các khoản sau:

- + Lương tương ứng với cấp bậc công việc hoặc lương thỏa thuận nhưng không thấp hơn lương tối thiểu;

- + Khoản BHXH 15% mức lương, tiền công nói trên;

- + Khoản bảo hiểm y tế: 2% mức lương, tiền công nói trên;

- + Tiền lương những ngày nghỉ hàng năm (nghỉ phép) chia cho 12 tháng cộng vào tiền lương hàng tháng (Hợp đồng lao động từ 1 năm trở lên);

+ Nếu Hợp đồng lao động ký thời hạn từ 1 năm trở lên là 0,5 tháng lương chia 12 tháng cộng vào tiền lương tháng.

9.3.2. Thỏa ước lao động tập thể

Thỏa ước lao động tập thể là văn bản thỏa thuận giữa tập thể lao động và người sử dụng lao động về các điều kiện sử dụng lao động, quyền lợi và nghĩa vụ của hai bên trong quan hệ lao động.

9.3.2.1. Thương lượng và ký kết thỏa ước lao động tập thể

- Thỏa ước lao động tập thể do đại diện của tập thể lao động và người sử dụng lao động thương lượng và ký kết theo nguyên tắc tự nguyện, bình đẳng và công khai.

- Việc ký kết thỏa ước lao động tập thể chỉ được tiến hành khi có trên 50% số người của tập thể lao động trong doanh nghiệp tán thành nội dung thỏa ước đã thương lượng.

9.3.2.2. Nội dung chủ yếu của thỏa ước lao động tập thể

Thỏa ước lao động tập thể gồm những cam kết về việc làm và đảm bảo việc làm; thời giờ làm việc, thời giờ nghỉ ngơi; tiền lương, tiền thưởng, phụ cấp lương, định mức lao động; an toàn lao động, vệ sinh lao động và bảo hiểm xã hội đối với người lao động. Ngoài ra tùy theo tình hình cụ thể của doanh nghiệp, có thể bổ sung các nội dung khác như: khen thưởng và kỷ luật lao động, hiếu hỉ, sinh nhật của người lao động...

9.3.2.3. Hiệu lực và thời hạn của thỏa ước lao động tập thể

a. Hiệu lực

Thỏa ước lao động tập thể có hiệu lực kể từ ngày được Sở Lao động - Thương binh và Xã hội đăng ký. Chậm nhất 15 ngày, kể từ ngày nhận được bản thỏa ước lao động tập thể, Sở Lao động - Thương binh và Xã hội phải thông báo việc đăng ký. Hết thời hạn nói trên mà không có thông báo thì thỏa ước tập thể đương nhiên có hiệu lực. Khi thỏa ước lao động tập thể có hiệu lực, người sử dụng lao động phải thông báo cho mọi người lao động trong doanh nghiệp biết để thực hiện, kể cả những người vào làm việc sau này.

b. Thời hạn

Thỏa ước lao động tập thể được ký kết với thời hạn từ một năm đến ba năm. Đối với doanh nghiệp lần đầu ký kết thỏa ước lao động tập thể, thì có thể ký kết với thời hạn dưới một năm. Trong trường hợp phân chia doanh nghiệp, chuyển quyền sở hữu, quyền quản lý hoặc quyền sử dụng tài sản của doanh nghiệp, thì người sử dụng lao động kế tiếp phải chịu trách nhiệm tiếp tục thực hiện thỏa ước lao động tập thể cho tới khi hết hạn hoặc ký kết thỏa ước tập thể mới.

c. Chi phí

Người sử dụng lao động phải chịu mọi chi phí cho việc thương lượng, ký kết, đăng ký, sửa đổi, bổ sung, công bố thỏa ước lao động tập thể. Các đại diện tập thể người lao động là người lao động do doanh nghiệp trả lương, thì vẫn được trả lương trong thời gian tham gia thương lượng, ký kết thỏa ước tập thể.

9.3.3. Nội quy lao động

Doanh nghiệp có sử dụng từ 10 lao động trở lên phải có nội quy lao động bằng văn bản. Nội quy lao động phải được thông báo đến từng người lao động và những điểm chính phải được niêm yết ở những nơi cần thiết trong doanh nghiệp.

9.3.3.1. Các nội dung trong nội quy lao động

Nội quy lao động phải có các nội dung chủ yếu sau: Thời giờ làm việc và thời giờ nghỉ ngơi; Trật tự trong doanh nghiệp; An toàn lao động và vệ sinh lao động ở nơi làm việc; Việc bảo vệ tài sản và bí mật công nghệ, kinh doanh của doanh nghiệp; Các hành vi vi phạm kỷ luật lao động, các hình thức xử lý kỷ luật lao động và trách nhiệm vật chất.

9.3.3.2. Thủ tục ban hành và đăng ký nội quy lao động

Trước khi ban hành nội quy lao động, người sử dụng lao động phải tham khảo ý kiến của Ban chấp hành công đoàn cơ sở trong doanh nghiệp. Sau đó, người sử dụng lao động phải đăng ký tại Sở Lao động - Thương binh và Xã hội. Nội quy lao động có hiệu lực kể từ ngày được đăng ký. Chậm nhất 10 ngày, kể từ ngày nhận được bản nội quy lao động, Sở Lao động - Thương binh và Xã hội phải thông báo việc đăng ký. Nếu hết thời hạn trên mà không có thông báo, thì bản nội quy lao động đương nhiên có hiệu lực.

9.4. KỶ LUẬT LAO ĐỘNG

9.4.1. Khái quát về vi phạm kỷ luật lao động

9.4.1.1. Khái niệm và nội dung của kỷ luật lao động

a. Khái niệm

Kỷ luật lao động là những tiêu chuẩn quy định hành vi cá nhân của người lao động mà tổ chức xây dựng nên dựa trên cơ sở pháp lý hiện hành và các chuẩn mực đạo đức xã hội.

Theo điều 82 Bộ luật Lao động: Kỷ luật lao động là những quy định về việc tuân theo thời gian, công nghệ và điều hành sản xuất, kinh doanh thể hiện trong nội quy lao động.

Nội quy lao động không được trái với pháp luật lao động và pháp luật khác. Doanh nghiệp sử dụng từ 10 người lao động trở lên phải có nội quy lao động bằng văn bản.

b. Mục tiêu của kỷ luật

Mục tiêu của kỷ luật lao động là nhằm làm cho người lao động làm việc dựa trên tinh thần hợp tác theo cách thức thông thường và có quy củ, do đó kỷ luật tốt nhất chính là sự tự giữ kỷ luật. Bởi vậy, người làm công tác quản lý nguồn nhân lực cần làm cho mọi người lao động hiểu được những mong đợi, yêu cầu của tổ chức đối với bản thân họ. Từ đó, họ có thể định hướng cách thức làm việc có hiệu quả ngay từ khi bắt đầu thực hiện công việc với một tinh thần làm việc hợp tác và phấn khởi.

c. Nội dung

Nội dung của kỷ luật lao động bao gồm các điều khoản quy định về hành vi của người lao động trong các lĩnh vực có liên quan đến thực hiện nhiệm vụ lao động của họ như: số lượng và chất lượng công việc cần đạt được, thời giờ làm việc và thời giờ nghỉ ngơi, giữ gìn trật tự tại nơi làm việc, an toàn lao động và vệ sinh lao động, bảo vệ tài sản và bí mật công nghệ, kinh doanh của tổ chức, các hành vi vi phạm pháp luật lao động, các hình thức xử lý kỷ luật lao động và trách nhiệm vật chất.

Để giúp người lao động hiểu và tuân thủ kỷ luật lao động thì nội quy lao động phải được thông báo đến từng người lao động và những điểm chính phải được niêm yết ở những nơi cần thiết trong tổ chức.

9.4.1.2. Hình thức kỷ luật lao động

Có 3 hình thức kỷ luật

a. Kỷ luật ngăn ngừa (phê bình) dựa trên cơ sở đưa ra những sự nhắc nhở và phê bình nhẹ nhàng có tính xây dựng. Người lao động thấy bản thân không bị bôi xấu, sỉ nhục.

Trong kỷ luật ngăn ngừa, thông qua những người quản lý trực tiếp sẽ giải thích rõ những sai sót hoặc những điều có thể sai sót, sử dụng cách tiếp cận hữu ích không chính thức và cho phép người dưới quyền tự chủ làm việc.

b. Kỷ luật khiển trách là hình thức kỷ luật chính thức hơn và được tiến hành tế nhị kín đáo “phía sau cánh cửa”. Mục đích là tiếp cận tích cực nhằm tạo cơ hội cho người vi phạm sửa chữa vấn đề và tránh lặp lại trong tương lai, làm cho người lao động hiểu rõ điều họ đang làm không được chấp nhận nhưng mọi việc có thể sẽ đủ thỏa mãn nếu họ thực sự có chuyển biến theo hướng mong đợi của tổ chức.

Người quản lý phải có trách nhiệm trong việc đạt được sự nhất trí với những người dưới quyền bằng những thủ tục và phải giám sát họ.

c. Kỷ luật trừng phạt (cảnh cáo): là cách cuối cùng áp dụng đối với người vi phạm kỷ luật - đôi khi còn được gọi là “kỷ luật đúng đắn” hoặc “kỷ luật tiến bộ”, bởi nó đưa ra những hình phạt nghiêm khắc hơn, tăng theo thời gian đối với những người bị kỷ luật.

Thông thường, các mức nổi tiếp của kỷ luật trừng phạt như sau: Cảnh cáo miệng; Cảnh cáo bằng văn bản; Đình chỉ công tác; Sa thải.

Trừ những sai phạm rất nghiêm trọng như ăn cắp hoặc làm giả tài liệu cơ quan, một người mắc lỗi lầm rất hiếm khi bị sa thải ngay khi mắc lỗi lần đầu. Bởi vậy, khi áp dụng hình thức sa thải, người quản lý cần chứng tỏ được rằng đã cố gắng giáo dục người phạm lỗi nhưng không có biến chuyển tích cực.

9.4.1.3. Các loại và nguyên nhân vi phạm kỷ luật

Việc vi phạm kỷ luật lao động gồm nhiều loại khác nhau như:

- Người lao động vi phạm các quy định và nội quy của tổ chức đã được niêm yết và thông báo.
- Người lao động thực hiện công việc không đạt các yêu cầu, tiêu chuẩn thực hiện công việc làm ảnh hưởng đến hiệu quả của bộ phận và của toàn bộ tổ chức.
- Người lao động có biểu hiện các hành vi thiếu nghiêm túc và phạm pháp chống đối tổ chức và làm ảnh hưởng đến uy tín của tổ chức trên thị trường.

Nguyên nhân dẫn đến vi phạm kỷ luật có thể do phía người quản lý hoặc do chính bản thân người lao động.

- Về phía người lao động có thể do các đặc trưng cá nhân khác nhau dẫn tới họ có quan niệm, mục tiêu, hành vi khác nhau trong quá trình làm việc. Hoặc cũng có thể do thái độ và ý thức của bản thân người lao động không hợp tác trong quá trình làm việc.

- Về phía người quản lý có thể sai sót trong việc xây dựng chính sách nhân sự và thực hiện chính sách nhân sự không hợp lý. Do thiếu sót trong công tác tuyển mộ, tuyển chọn nhân lực, tuyển không đúng người, đúng việc và đúng thời điểm cần. Do bố trí lao động không hợp lý, người lao động sẽ phản kháng hoặc không đủ năng lực thực hiện tốt công việc.

- Do các quy định phát sinh từ những chính sách không hợp lý. Do đó khi xử lý vi phạm kỷ luật người quản lý phải xác định rõ nguyên nhân phát sinh từ đâu để có hướng giải quyết hợp lý.

9.4.2. Nguyên tắc và trách nhiệm kỷ luật

9.4.2.1. Nguyên tắc

Một người giữ gìn kỷ luật tốt là người rất biết tâm lý của mọi người, họ tiến hành công việc theo đúng yêu cầu và chỉ dẫn, thì vấn đề vi phạm kỷ luật trong tổ chức sẽ giảm bớt. Muốn kỷ luật có hiệu quả trong tổ chức cần tuân thủ theo những nguyên tắc sau:

Xây dựng hệ thống kỷ luật một cách rõ ràng, hợp lý và cụ thể

Không nên dựa vào ý muốn cá nhân, trong đó quy định rõ các điều khoản kỷ luật, các mức độ vi phạm kỷ luật và các hình thức kỷ luật tương ứng, đồng thời phải xây dựng cơ chế khiếu nại tạo điều kiện cho việc thông tin hai chiều trong kỷ luật một cách dân chủ, công khai, công bằng với mọi người lao động.

Để xây dựng, tổ chức cần căn cứ vào tính chất và bản chất hành vi vi phạm kỷ luật lao động, dự đoán mức độ ảnh hưởng của nó đến tổ chức. Đồng thời, có thể căn cứ vào điều kiện cụ thể xảy ra hành vi, tính chất nghề nghiệp, vị trí công việc mà họ đảm nhiệm cũng như trình độ hiểu biết của người lao động đến đâu để xác định mức độ nặng nhẹ của hành vi vi phạm.

Phải quy định rõ ràng trách nhiệm của người có liên quan đến kỷ luật lao động, tránh tình trạng ỷ lại, thụ động, chông chéo và đổ lỗi cho nhau khi vi phạm kỷ luật và xử lý kỷ luật.

Phải thông tin đầy đủ và kịp thời các điều khoản của kỷ luật lao động đến mọi người lao động nhằm khuyến khích ý thức tốt, tự thực hiện giữ gìn kỷ luật trong từng người lao động và kỷ luật tổ, nhóm trong tổ nhóm làm việc.

Việc phổ biến các điều khoản của kỷ luật đến mọi người lao động có thể thông qua các cuốn sổ tay hướng dẫn, giới thiệu về tổ chức qua các văn bản, công văn, hợp đồng, thỏa ước tập thể, hay niêm yết trên bảng thông báo của tổ chức.

Trước khi tiến hành kỷ luật, cần phải tiến hành điều tra, xác minh được các vi phạm, mức độ vi phạm và các hình thức kỷ luật tương ứng đã được quy định và thông báo cho người vi phạm biết.

Trong hầu hết các trường hợp, đặc biệt trong việc sa thải, người quản lý phải chứng minh rõ ràng người lao động đã phạm lỗi hoặc bị coi là tội phạm.

Khi đã xác định rõ các sai phạm thì việc xử lý kỷ luật phải được thực hiện một cách nhất quán và công minh theo đúng nội quy, quy chế đã đề ra và thông báo cho người lao động biết về hình thức kỷ luật họ phải gánh chịu và giới hạn về thời gian đối với hình thức kỷ luật đó.

9.4.2.2. Trách nhiệm đối với kỷ luật

Việc phân định trách nhiệm với kỷ luật càng rõ ràng càng tạo điều kiện cho việc duy trì kỷ luật trong tổ chức nhằm thúc đẩy hoạt động của sản xuất kinh doanh. Dưới đây là trách nhiệm đặc biệt đối với việc duy trì kỷ luật trong nội bộ tổ chức.

Người quản lý bộ phận: họ là người thay mặt cho tổ chức tiếp xúc hàng ngày với người lao động trong bộ phận quản lý. Là người đương nhiên chịu trách nhiệm chính và trực tiếp về kỷ luật lao động.

Phòng Quản trị nhân lực: phải là người đào tạo và hướng dẫn cho người quản lý bộ phận về những vấn đề liên quan đến kỷ luật nhằm giúp họ làm quen với những khía cạnh của công tác kỷ luật. Phòng quản trị nhân lực chịu trách nhiệm chính về việc thiết kế chính sách, thủ tục và thực hiện kỷ luật lao động của tổ chức.

Công đoàn: là một lực lượng hỗ trợ trong việc thi hành kỷ luật như hỗ trợ giáo dục ý thức và xử trí các vụ việc vi phạm kỷ luật, cũng như hỗ trợ trong việc đề ra các chính sách đúng đắn về kỷ luật lao động. Tiếng nói của công đoàn về các hoạt động đúng đắn liên quan đến người lao động được thể hiện trong các hợp đồng lao động, thỏa ước tập thể, ban hành nội quy lao động.

Ban quản lý cấp cao: hội đồng quản trị thông qua giám đốc doanh nghiệp (người đứng đầu tổ chức) phải ủng hộ và hỗ trợ phát triển và duy trì hệ thống kỷ luật trong doanh nghiệp. Ban quản lý cấp cao đại diện làm Giám đốc, là người chủ trì việc xây dựng và phê duyệt các chính sách và thủ tục hợp lý trong doanh nghiệp, trực tiếp tổ chức thực hiện tốt các quy chế này.

9.4.3. Quá trình kỷ luật và các hướng dẫn kỷ luật có kết quả

9.4.3.1. Cách thức tiếp cận với kỷ luật

a. Thi hành kỷ luật mà không phạt

Đây là cách tiếp cận tích cực. Khi một người lao động vi phạm một quy định nào đó, nhiều trường hợp nhà quản lý cũng chưa nhất thiết cần dùng biện pháp trừng phạt, mà họ “nhắc nhở” hoặc “khuyến bảo” cấp dưới sửa chữa vấn đề, cố gắng làm việc tốt hơn, tránh các vấn đề lặp lại trong tương lai nhằm giúp người lao động làm việc có hiệu quả theo hướng mong đợi của tổ chức.

b. Thi hành kỷ luật bằng trừng phạt, răn đe

Theo cách này, người quản lý cảnh báo trước với người dưới quyền rằng nếu tiếp tục vi phạm thì sẽ bị phạt. Cách thức này được mô tả như sau:

- *Thực hiện ngay:* tức là cần phải thi hành kỷ luật ngay nếu có vi phạm, nếu bỏ qua người phạm lỗi thường có khuynh hướng tự thuyết phục mình rằng lỗi đó nhẹ hoặc không có lỗi.

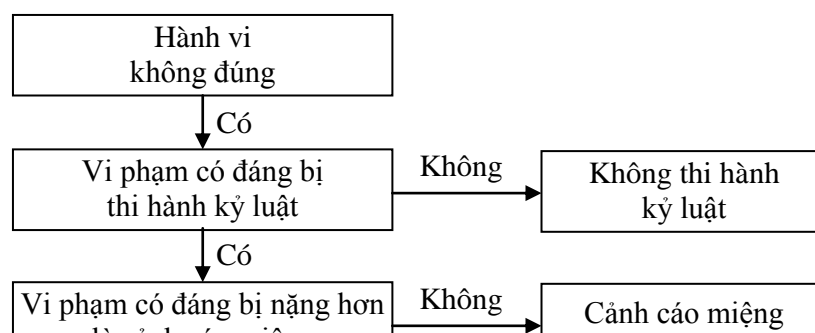
Cảnh cáo: Cần cảnh cáo trước, nếu vi phạm sẽ bị kỷ luật ngay lập tức.

Hình phạt phù hợp: giống như khi ta chạm tay vào lò lửa nóng, tùy theo thời gian, mức độ chạm vào lò lửa mà người ta chạm vào sẽ bị bỏng khác nhau.

Bỏ tay với bất kỳ ai: bất kỳ ai vi phạm kỷ luật đều bị hình phạt không loại trừ, thiên vị ai cả như bất kỳ ai chạm tay vào lửa đều bị bỏng.

c. Thi hành kỷ luật theo trình tự

Việc thi hành kỷ luật nhân viên phải theo một trình tự khoa học và hợp lý, đúng theo thủ tục. Tùy theo mức độ nặng nhẹ mà việc thi hành kỷ luật phải theo đúng trình tự xử phạt từ thấp lên cao. Trước khi ra quyết định thi hành kỷ luật, người quản lý cần thiết phải đặt ra một loạt câu hỏi, cân nhắc trước xem nên làm gì? Rà soát lại những hành vi đã thể hiện của nhân viên và tính khách quan khi ra quyết định thi hành kỷ luật của nhà quản lý.



Hình 9.3: Thi hành kỷ luật theo trình tự

9.4.3.2. Quá trình kỷ luật

Một quá trình kỷ luật chung trải qua 5 bước:

Bước 1: Khiển trách bằng miệng

Nói cho người lao động hiểu hành vi sai trái của họ, đưa ra lời khuyên về cách thức sửa chữa, đồng thời tạo điều kiện giúp đỡ họ sửa chữa. Tuy nhiên, khi áp dụng hình thức này không cần ghi vào văn bản.

Bước 2: Cảnh cáo miệng

Khi một người vi phạm những tiêu chuẩn hoặc quy tắc thì việc cảnh cáo miệng là thích hợp. Người quản lý bộ phận thông báo cho người lao động biết tình trạng hành vi của họ là không thể chấp nhận được và yêu cầu họ phải sửa chữa. Tuy nhiên, chưa thể ghi vào hồ sơ nhân sự.

Để có tác dụng giáo dục người lao động vi phạm sửa sai, người quản lý cần phải giải thích cho họ thấy họ đã vi phạm như thế nào, ảnh hưởng đến kết quả của tổ chức ra sao. Từ đó giúp đỡ cho họ vạch ra những phương pháp, cách thức để sửa chữa và ngăn chặn việc tái diễn những sai phạm đó trong tương lai.

Bước 3: Cảnh cáo bằng văn bản

Văn bản cảnh cáo là văn bản mô tả tình trạng của vấn đề vi phạm phát sinh và hình thức kỷ luật tương ứng. Văn bản này có thể là chứng cứ cho việc trừng phạt nặng hơn nếu người lao động tái phạm sai lầm, hoặc trong việc phán xử của trọng tài (Tòa án) lao động.

Chính vì vậy, người quản lý phải làm rất cẩn thận. Trước hết, người quản lý phải tiếp xúc, thảo luận với người vi phạm, tạo điều kiện cho họ được nói và giải thích về nguyên nhân vi phạm. Nội dung trong cuộc tiếp xúc được ghi vào văn bản và cần có chữ ký của 3 bên: người lao động, người quản lý và công đoàn vào văn bản kỷ luật.

Bước 4: Đình chỉ công tác

Đây là sự ngừng tạm thời đối với những người lao động tái vi phạm chính sách hoặc quy tắc của tổ chức. Tổ chức sẽ không cho phép người lao động làm việc một khoảng thời gian nhất định và tiền lương (tiền công) của họ sẽ bị giảm đi tương ứng.

Bước 5: Sa thải

Sa thải là việc chấm dứt hợp đồng lao động giữa người lao động và người sử dụng lao động. Khi áp dụng hình thức này, người quản lý phải có đầy đủ chứng cứ chứng minh mức độ vi phạm nặng của người lao động.

Thực tế, hình thức này ngày càng được sử dụng ít hơn và được coi là giải pháp cuối cùng. Khi ra quyết định áp dụng, người quản lý cần bình tĩnh, sáng suốt cân nhắc tác động của nó đối với người lao động và chi phí phát sinh để tuyển dụng và đào tạo lao động mới.

Theo Điều 84.1 Bộ luật Lao động Việt Nam: Tùy theo mức độ vi phạm, có ba hình thức xử lý: Khiển trách; Kéo dài thời hạn nâng lương không quá 6 tháng hoặc chuyển làm công việc khác có mức lương thấp hơn trong thời hạn tối đa 6 tháng hoặc cách chức; Sa thải.

Điều 85 Bộ luật Lao động Việt Nam quy định, hình thức sa thải chỉ áp dụng khi:

- Người lao động có hành vi trộm cắp, tham ô tiết lộ bí mật hoặc có hành vi làm thiệt hại nghiêm trọng tài sản, lợi ích của tổ chức.
- Trong thời hạn bị xử lý kỷ luật kéo dài thời gian nâng lương hoặc chuyển làm công việc khác lại tái phạm hoặc bị cách chức mà tái phạm.
- Tự ý bỏ việc 5 ngày cộng dồn trong tháng hoặc 20 ngày cộng dồn trong một năm mà không có lý do chính đáng.

Khi áp dụng sa thải người lao động, người sử dụng lao động phải báo cho cơ quan quản lý nhà nước về lao động tỉnh, thành phố trực thuộc Trung ương biết.

9.5.3.3. Tổ chức công tác thi hành kỷ luật lao động

Khi có hành vi vi phạm kỷ luật, người liên đới bị xử lý kỷ luật. Để có thể đưa ra quyết định áp dụng hình thức kỷ luật nào là phù hợp, thì người quản lý cần thiết phải tiến hành thẩm tra đánh giá mức độ vi phạm của hành vi sai trái. Từ đó ra quyết định thi hành kỷ luật và thực hiện quyết định một cách nhất quán.

a. Phỏng vấn kỷ luật

Đây là một thủ tục phải được thực hiện trước khi đề xuất một hình thức kỷ luật nào đó đối với người lao động.

Chuẩn bị phỏng vấn: Đây là khâu hết sức quan trọng đảm bảo cho cuộc phỏng vấn được thành công. Bởi vậy, người quản lý cần xem xét lại hồ sơ về sự sai phạm và việc thi hành trước đây của người lao động. Đồng thời, thông báo đầy đủ cho người liên quan đến vấn đề biết về phương diện của họ, cũng như thời điểm tiến hành phỏng vấn. Người quản lý còn cần phải lựa chọn các cách tiếp cận phỏng vấn khác nhau với các cá nhân khác nhau liên quan đến vấn đề cần xác minh, điều tra để làm rõ.

Thực hiện phỏng vấn: việc phỏng vấn nên được tiến hành riêng để tránh sự ngại ngùng của những người có thể cung cấp thông tin trung thực. Người quản lý cần khẳng định cho họ thấy rằng những thông tin họ cung cấp sẽ được giữ kín. Việc phỏng vấn nên được thực hiện ngay sau khi xảy ra vi phạm nếu có thể và phải xác minh được những thông tin thu thập được về những trường hợp tương tự xảy ra ở bộ phận đó hoặc ở những bộ phận khác.

Trong khi phỏng vấn, người quản lý cần đưa ra những lời nhắc nhở giúp người lao động sửa đổi hành vi, thái độ không đúng mực. Đồng thời hướng dẫn người trả lời đi theo đúng hướng cung cấp thông tin cần thu thập tránh rườm rà và mất thời gian.

Khi tiến hành phỏng vấn kỷ luật, người quản lý cần phải nắm rõ những vấn đề sau:

- Mở đầu phỏng vấn bằng một câu hỏi hay một đề nghị cung cấp thông tin chứ không phải là một lời kết tội với những lời lẽ thân mật để hỏi về ai? Cái gì? Ở đâu? Khi nào? Tại sao...

- Đề nghị người lao động cho biết quan điểm với vấn đề mà họ đã gây ra. Người quản lý cần tỏ ra lắng nghe, thông cảm với những lý do mà người lao động đưa ra. Hơn nữa, cần phải bình tĩnh không bộc lộ tức giận, hay đe dọa gây tranh cãi với người lao động.

- Cho phép người lao động tự giải thích và bảo vệ lập luận của họ thông qua những chứng cứ và tư liệu có giá trị.

- Cần phê phán những việc làm sai và người làm sai nhưng cần giữ gìn sự tôn trọng người lao động trong phê phán.

- Lưu tâm đến dự định sửa chữa sai lầm của người lao động và có chiều cố đối với người sai phạm thành khẩn.

- Khuyến khích người lao động đưa ra những giải pháp để sửa chữa việc làm sai của họ. Người quản lý nên đồng ý với những việc làm để sửa chữa sai phạm của người lao động mà phù hợp với tình hình thực tế.

- Người quản lý nên đề xuất sự giúp đỡ chân thành để cải tiến hành vi của người lao động.

b. Lựa chọn biện pháp kỷ luật

Với những thông tin về vi phạm kỷ luật thu thập được trước và sau phỏng vấn kỷ luật, để việc kỷ luật được thực hiện nghiêm túc, người quản lý nên làm theo một số việc sau:

- Phát hiện những việc đã thực hiện trong các trường hợp tương tự ở trong bộ phận và ở những bộ phận khác trong tổ chức.

- Không để các cá nhân chi phối đến quyết định kỷ luật.

- Lựa chọn hình thức kỷ luật tương ứng với mức độ sai phạm và có tác dụng ngăn ngừa sự tái phạm. Đảm bảo quy định kỷ luật là sáng suốt và chắc chắn.

- Lưu ý các biện pháp kỷ luật có tác dụng củng cố thái độ đạo đức và khuyến khích sự chủ động sáng tạo của người lao động theo hướng làm việc đúng đắn.

- Cần kiểm tra biện pháp được lựa chọn với cấp trên trực tiếp và phòng quản trị nhân lực.

- Nếu người lao động đã từng bị kỷ luật về cùng loại sai phạm, người quản lý cần nghiên cứu kỹ biện pháp áp dụng.

c. Thực hiện biện pháp kỷ luật

Để việc thực hiện biện pháp kỷ luật đã được lựa chọn mang lại kết quả mong muốn cho tổ chức, người quản lý cần:

- Giải thích để người lao động có liên quan hiểu được lý do của biện pháp kỷ luật đưa ra và thi hành đối với anh ta.

- Chú ý thuyết phục người lao động hiểu rằng thi hành kỷ luật là để chính họ sửa chữa thiếu sót, để làm việc ngày càng tốt hơn.

- Cho người lao động thấy rằng anh ta không bị ác cảm về sau này nếu cố gắng sửa sai và không tái phạm.

- Làm cho người lao động hiểu tổ chức nhìn nhận cả những ưu và nhược điểm của anh ta để khơi gợi những phản ứng tốt tránh sự phản kháng từ người liên quan.
- Cần bày tỏ sự tin tưởng và lòng tin vào người lao động.
- Khẩn trương báo cáo việc thi hành kỷ luật với Phòng quản trị nhân lực.

d. Đánh giá việc thi hành kỷ luật

Sau khi thi hành kỷ luật, người quản lý cần nhìn nhận và đánh giá lại kết quả đạt được từ những biện pháp kỷ luật đã được áp dụng dưới các khía cạnh chính sau:

- Nghiên cứu và đánh giá tác động mong muốn của biện pháp kỷ luật đối với người vi phạm như cải biến hành vi, thay đổi thái độ làm việc, không tái phạm...
- Khen ngợi và thừa nhận những việc làm tốt và chuyển biến tích cực của người lao động.
- Đánh giá xem các biện pháp kỷ luật đã thực hiện có tác động mong muốn đối với người lao động khác trong tổ chức hay không.

Thông qua việc đánh giá đúng và kịp thời sẽ giúp cho tổ chức nhìn nhận lại chính các quyết định về thi hành kỷ luật đã được ban hành, tính khả thi của các biện pháp kỷ luật. Từ đó, chính sách sẽ tìm ra các hướng tốt hơn để giải quyết các vi phạm phát sinh trong tương lai và để củng cố kỷ luật lao động trong tổ chức của mình.

9.4.3.4. Các hướng dẫn với người phụ trách kỷ luật

Sự hiểu biết, tôn trọng nội quy và quy chế, tính khách quan của người phụ trách kỷ luật trong tổ chức có một vai trò quan trọng đối với việc đạt kết quả mong đợi của kỷ luật lao động trong tổ chức đó. Bởi vậy, người phụ trách kỷ luật cần hiểu và lưu tâm những vấn đề sau:

- Coi trọng quyền hội ý kiến của người lao động. Mọi người lao động có quyền tìm kiếm sự giúp đỡ khi họ được gọi tới buổi phỏng vấn mà họ tin rằng có thể bản thân sẽ phải nhận một hình thức kỷ luật nào đó;
- Cần nhấn mạnh vào các nguyên tắc đã được hiệu lực hóa một cách nhất quán, hợp lý và công khai, chứ không phải dựa vào mong muốn cá nhân;
- Trong mọi tình huống không nên cướp mất phẩm giá nhân viên của bạn. Kỷ luật nếu tiến hành riêng, hãy tránh lừa dối, không làm ảnh hưởng đến giá trị riêng tư của người lao động, áp dụng hình phạt kỷ luật một cách nhất quán.
- Mọi sự vi phạm nguyên tắc hay quy định cần phải được chứng minh bằng chứng cứ chuẩn xác trước khi chứng minh được người lao động bị phạm lỗi và phải gánh chịu hình phạt. Chính vì vậy, đừng quên thu thập thông tin về sự thật, đừng dựa trên những bằng chứng mới nghe để ra quyết định vội vàng;
- Đừng thi hành kỷ luật quá nghiêm khắc, bởi các hình phạt quá nghiêm khắc sẽ bị người lao động coi là không công bằng, không chính đáng và đôi khi gây ra sự phản kháng của người lao động. Cho nên khi phạt, người quản lý nên bắt đầu bằng lời thừa nhận những thành tích tốt đẹp của người lao động.
- Đảm bảo kỷ luật công bằng, không thiên vị hay cảm tình cá nhân với mọi người lao động trong tổ chức theo đúng quy định đặt ra;
- Đừng để việc kỷ luật trở thành việc cá nhân, thể hiện cảm tình riêng hay định kiến khi đưa vào hình thức kỷ luật. Điều đó sẽ làm cho người lao động mất lòng tin vào tổ chức;

- Không được dễ dãi khi thi hành kỷ luật, nếu không người lao động sẽ cho rằng các quy chế là phù phiếm hay quy chế, quy định sẽ bị áp dụng không nhất quán và dần làm mất đi tính kỷ luật trong tổ chức;

- Đảm bảo thông tin hai chiều trong kỷ luật, cho phép đương sự giải thích đầy đủ nguyên nhân và lý do vi phạm kỷ luật. Từ đó có thể tìm thấy các trường hợp giảm nhẹ hoặc là biết được người lao động đó đã không biết rõ các nguyên tắc, quy định mà họ cần biết.

9.5. THÔI VIỆC

Thôi việc là một quyết định chấm dứt quan hệ lao động giữa cá nhân người lao động và tổ chức. Quyết định đó có thể do các lý do về kỷ luật, lý do về kinh tế/sản xuất kinh doanh hoặc do các lý do cá nhân khác. Dù cho thôi việc xảy ra do lý do gì, thì vai trò của bộ phận nhân sự là phải tìm ra những biện pháp thỏa đáng để sự chia tay giữa người lao động và doanh nghiệp ít gây ra tổn hại nhất cho cả hai phía.

Trên thực tế, thường xảy ra ba dạng thôi việc là: giãn thợ, sa thải và tự thôi việc.

9.5.1. Giãn thợ

Giãn thợ là sự chấm dứt quan hệ lao động giữa người lao động và doanh nghiệp vì lý do sản xuất kinh doanh, chẳng hạn: giảm quy mô sản xuất, thừa biên chế do sáp nhập, tổ chức lại sản xuất, hoặc do tính chất của sản xuất. Tổ chức cần đưa ra các quyết định hợp lý: Ai bị mất việc trước tiên? Ai được gọi lại làm việc trước tiên? Quyết định đó có thể được lựa chọn trên cơ sở thâm niên làm việc hoặc những người có hoàn cảnh khó khăn. Tổ chức có thể đưa ra những cam kết khi ký hợp đồng lao động để giúp người lao động khỏi bị “sốc” khi mất việc làm. Tổ chức cũng cần có các biện pháp hỗ trợ theo luật định và theo khả năng kinh tế của doanh nghiệp để giảm bớt khó khăn cho người lao động như bồi thường, trợ cấp thôi việc, đào tạo học nghề mới, giới thiệu việc làm mới ở doanh nghiệp khác... Đồng thời, cần phải thông báo cho người lao động theo một cung cách hợp lý.

9.5.2. Sa thải

Có hai dạng sa thải lao động:

- Người lao động bị đuổi việc (sa thải) do lý do kỷ luật lao động. Đây là hình thức cao nhất của kỷ luật lao động. Trong trường hợp này, bộ phận nhân sự và người lãnh đạo trực tiếp của người lao động cần phải thực hiện đầy đủ các bước của quá trình kỷ luật.

- Người lao động có thể bị sa thải vì lý do sức khỏe mà pháp luật không cho phép làm việc tiếp. Sau khi khỏi bệnh, họ sẽ được trở lại làm việc.

9.5.3. Tự thôi việc

Tự thôi việc là dạng thôi việc xuất phát từ phía người lao động. Trong nhiều trường hợp, ngay cả khi công ty nỗ lực tạo một môi trường làm việc tốt, vẫn có những người xin thôi việc. Tự thôi việc ít gây ra các vấn đề phức tạp cho công ty, nhưng tạo ra các vị trí trống. Khi nhân viên tự thôi việc cần phải tìm nguyên nhân tự thôi việc. Nhân viên tự thôi việc vì nhiều lý do khác nhau:

- Họ không thấy cơ hội thăng tiến
- Họ là người có cao vọng
- Họ muốn có nhiều lương hơn hoặc phúc lợi nhiều hơn
- Họ không hợp với cấp lãnh đạo về tính tình hoặc cách làm việc

- Họ không hợp với một số đồng nghiệp
- Họ chán công việc đang làm
- Họ không hợp với bầu không khí văn hóa của công ty
- Họ có những lý do riêng

Khi có nhiều người muốn thôi việc thì cần phải tổ chức nghiên cứu tìm hiểu lý do của vấn đề. Cần phải có các cuộc tiếp xúc và phỏng vấn những người muốn thôi việc và những người đã thôi việc.

Cuộc phỏng vấn cần tiến hành các bước sau:

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

9.5.4. Hưu trí

Hưu trí không phải là thôi việc mà là sự chia tay của những người lao động cao tuổi với tổ chức theo quy định về tuổi nghỉ hưu của pháp luật, nó cho phép những người lao động cao tuổi được nghỉ ngơi hoặc theo đuổi những sở thích ngoài lao động và đồng thời mở ra những vị trí trống và tạo ra cơ hội nghề nghiệp cho những người khác. Những người lao động về hưu sẽ được hưởng trợ cấp hưu trí theo luật định và các phúc lợi theo quy định của doanh nghiệp (nếu có).

CÂU HỎI VÀ BÀI TẬP

1. Trình bày khái niệm và chủ thể của quan hệ lao động?
2. Phân tích nội dung quan hệ lao động?
3. Các hình thức tranh chấp lao động? Nguyên tắc giải quyết tranh chấp lao động?
4. Thẩm quyền và trình tự giải quyết tranh chấp lao động cá nhân?
5. Thẩm quyền và trình tự giải quyết tranh chấp lao động tập thể?
6. Trình bày khái niệm hợp đồng lao động, điều kiện đối với các bên tham gia ký kết hợp đồng lao động?
7. Khái quát về thỏa ước lao động tập thể, nội quy lao động?
8. Khái niệm, nội dung kỷ luật lao động?
9. Các hình thức kỷ luật lao động?
10. Nguyên tắc và trách nhiệm đối với kỷ luật lao động?
10. Tại sao doanh nghiệp phải cho nhân viên thôi việc? Cách thức tiến hành đối với các dạng thôi việc?

CHƯƠNG 10: QUẢN LÝ CHƯƠNG TRÌNH AN TOÀN VÀ SỨC KHOẺ CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG

10.1. NHỮNG VẤN ĐỀ CƠ BẢN VỀ QUẢN LÝ CHƯƠNG TRÌNH AN TOÀN SỨC KHOẺ CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG

10.1.1. Một số khái niệm

- Điều kiện lao động tại nơi làm việc là tập hợp các yếu tố của môi trường lao động (các yếu tố vệ sinh, tâm sinh lý, tâm lý xã hội và thẩm mỹ) có tác động lên trạng thái chức năng của cơ thể con người, khả năng làm việc, thái độ lao động, sức khỏe, quá trình tái sản xuất sức lao động và hiệu quả lao động của họ trong hiện tại cũng như về lâu dài.

- An toàn lao động: Là tình trạng điều kiện lao động không gây nguy hiểm trong sản xuất.

- Yếu tố nguy hiểm trong sản xuất: là yếu tố có tác động gây chấn thương cho người lao động trong sản xuất.

- Yếu tố có hại trong sản xuất: Là yếu tố có tác động gây bệnh cho người lao động trong sản xuất.

- Kỹ thuật an toàn: Là hệ thống các biện pháp và phương tiện về tổ chức và kỹ thuật nhằm phòng ngừa các yếu tố nguy hiểm trong sản xuất đối với người lao động.

- Bảo hộ lao động: Là hệ thống các văn bản luật pháp và các biện pháp tương ứng về tổ chức, kinh tế xã hội, kỹ thuật và vệ sinh học, nhằm đảm bảo an toàn, bảo vệ sức khỏe và khả năng lao động của con người trong quá trình lao động.

- Tai nạn lao động: Là tai nạn xảy ra gây tác hại đến cơ thể người lao động do tác động của các yếu tố nguy hiểm và có hại trong sản xuất.

- Chấn thương: Là chấn thương xảy ra đối với người lao động trong sản xuất do không tuân theo các yêu cầu về an toàn lao động. Nhiễm độc cấp tính cũng coi như chấn thương.

- Bệnh nghề nghiệp: Là bệnh phát sinh do tác động của điều kiện lao động có hại đối với người lao động.

10.1.2. Mục tiêu của công tác an toàn và sức khỏe

Mục tiêu của công tác an toàn và sức khỏe cho người lao động tại doanh nghiệp là: bảo đảm cho người lao động không bị ốm đau, bệnh tật, tai nạn do tác động của các yếu tố nguy hiểm, có hại trong lao động sản xuất.

10.1.3. Vai trò của người lao động và người sử dụng lao động về an toàn và sức khỏe

a. Người sử dụng lao động

Người sử dụng lao động có trách nhiệm:

- Hàng năm, khi xây dựng kế hoạch sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp phải lập kế hoạch, biện pháp an toàn lao động, vệ sinh lao động và cải thiện điều kiện lao động.

- Trang bị đầy đủ phương tiện bảo vệ cá nhân và thực hiện các chế độ khác về an toàn lao động, vệ sinh lao động đối với người lao động theo quy định của Nhà nước.

- Phân công trách nhiệm và cử người giám sát việc thực hiện các quy định, nội quy, biện pháp an toàn lao động, vệ sinh lao động trong doanh nghiệp; phối hợp với công đoàn cơ sở xây dựng và duy trì hoạt động của mạng lưới an toàn viên và vệ sinh.

- Xây dựng nội quy, qui trình an toàn lao động, vệ sinh lao động phù hợp với từng loại máy móc, thiết bị, vật tư kể cả khi đổi mới công nghệ, máy, thiết bị, vật tư và nơi làm việc theo tiêu chuẩn quy định của Nhà nước.

- Tổ chức huấn luyện, hướng dẫn các tiêu chuẩn, quy định, biện pháp an toàn, vệ sinh lao động đối với người lao động.

- Tổ chức khám sức khoẻ định kỳ cho người lao động theo tiêu chuẩn chế độ quy định.

- Chấp hành nghiêm chỉnh quy định khai báo, điều tra tai nạn lao động, bệnh nghề nghiệp định kỳ 6 tháng, hàng năm báo cáo kết quả tình hình thực hiện an toàn lao động, vệ sinh lao động; cải thiện điều kiện lao động với Sở Lao động - Thương binh và Xã hội, Sở y tế của địa phương nơi doanh nghiệp hoạt động.

Người sử dụng lao động có quyền:

- Buộc người lao động phải tuân thủ các quy định, nội quy, biện pháp an toàn lao động, vệ sinh lao động.

- Khen thưởng người chấp hành tốt và kỷ luật người vi phạm trong việc thực hiện an toàn lao động, vệ sinh lao động.

- Khiếu nại với cơ quan Nhà nước có thẩm quyền về quyết định của Thanh tra viên lao động về an toàn lao động, vệ sinh lao động nhưng vẫn phải nghiêm chỉnh chấp hành quyết định đó.

b. Người lao động

Người lao động có nghĩa vụ:

- Chấp hành các quy định, nội quy về an toàn, vệ sinh lao động có liên quan đến công việc, nhiệm vụ được giao.

- Phải sử dụng và bảo quản các phương tiện bảo vệ cá nhân đã được trang bị và cấp phát các thiết bị an toàn, vệ sinh nơi làm việc, nếu làm mất hoặc hư hỏng thì phải bồi thường.

- Phải báo cáo kịp thời với người có trách nhiệm khi phát hiện nguy cơ gây tai nạn lao động, bệnh nghề nghiệp, gây độc hại hoặc sự cố nguy hiểm, tham gia cấp cứu và khắc phục hậu quả tai nạn lao động khi có lệnh của người sử dụng lao động.

Người lao động có quyền:

- Yêu cầu người sử dụng lao động bảo đảm điều kiện làm việc an toàn và vệ sinh, cải thiện điều kiện lao động; trang bị đầy đủ phương tiện bảo vệ cá nhân, huấn luyện thực hiện biện pháp an toàn lao động, vệ sinh lao động.

- Từ chối làm công việc hoặc rời bỏ nơi làm việc khi thấy rõ nguy cơ xảy ra tai nạn lao động, đe dọa nghiêm trọng tính mạng, sức khoẻ của mình và phải báo cáo ngay với người phụ trách trực tiếp; từ chối trở lại làm việc nơi nói trên nếu những nguy cơ đó chưa được khắc phục.

10.2. CÁC YẾU TỐ NGUY HẠI ĐẾN SỨC KHOẺ VÀ NGUYÊN NHÂN TAI NẠN LAO ĐỘNG

10.2.1. Các yếu tố nguy hại đến sức khoẻ

Yếu tố có hại trong sản xuất là các yếu tố có tác động gây bệnh cho người lao động trong sản xuất. Ví dụ như do tác động của một số yếu tố trong môi trường sản xuất có thể gây cho người lao động mắc bệnh về thị lực, bệnh về hô hấp, tim mạch... Ngoài ra còn dẫn tới sự rối loạn về một số chức năng sinh lý. Những nguyên nhân chính đó là do ảnh hưởng tác động của các yếu tố vật lý, sinh học, các chất từ trường, phóng xạ, các hóa chất và những căng thẳng nghề nghiệp.

- Một trong những yếu tố quan trọng nguy hại đến sức khỏe chính là ý thức của người lao động đối với điều kiện an toàn và sức khỏe.

- Một yếu tố khác có ảnh hưởng đến an toàn và sức khỏe của người lao động trong công việc đó là hoạt động của các cơ quan quản lý nhà nước về vấn đề an toàn và sức khỏe.

- Công đoàn của tổ chức cũng có vai trò quan trọng trong công tác an toàn và sức khỏe của tổ chức. Thỏa ước lao động tập thể cũng có ảnh hưởng tới chủ sử dụng lao động trong việc giải quyết các vấn đề về an toàn và sức khỏe.

- Mục tiêu và nhiệm vụ của các nhà quản lý cũng có ảnh hưởng đến vấn đề an toàn và sức khỏe trong tổ chức.

- Yếu tố cuối cùng có ảnh hưởng đến quá trình an toàn và sức khỏe đó là những điều kiện kinh tế. Có sự hiểu biết rõ ràng đầy đủ về mối hiểm họa đó mà vẫn không cải thiện được tình hình. Điều đó là do không có kinh phí.

10.2.2. Các nguyên nhân chủ yếu dẫn đến tai nạn lao động

Có nhiều nguyên nhân dẫn đến tai nạn lao động trong sản xuất công nghiệp, có thể tạm chia làm hai nhóm nguyên nhân chính:

a. Nhóm nguyên nhân khách quan do công nghệ, thiết bị máy móc (hay còn gọi là các dạng tai nạn lao động), gồm:

- Tai nạn lao động do điện giật
- Tai nạn lao động do ngã từ trên cao xuống
- Tai nạn lao động do sử dụng nổi hơi và thiết bị chịu áp lực
- Tai nạn lao động do sụt lở, sập hầm lò
- Do vi phạm an toàn lao động
- Tai nạn lao động do các phương tiện vận tải

Ngoài ra còn một số nguyên nhân khác như: sập đổ công trình xây dựng gây chết người.

b. Nhóm nguyên nhân chủ quan do con người, bao gồm: người lao động vi phạm quy chế an toàn, vệ sinh lao động

- Không thực hiện nghiêm túc công tác bảo hộ lao động
- Nguyên nhân rủi ro gây ra

Có thể kết luận rằng, nguyên nhân chính gây nên tai nạn lao động nói chung và tai nạn lao động làm chết người nói riêng là do người lao động vi phạm an toàn, vệ sinh lao động.

Ngoài ra còn có các nguyên nhân dẫn đến tai nạn lao động (TNLD) và bệnh nghề nghiệp (BNN) là do trang thiết bị tồi, kém chất lượng, công tác sửa chữa bảo dưỡng tồi, có các hóa chất và khí ga độc hại, cũng như là công việc quá sức, cường độ làm việc quá cao, quá ồn ào, bụi bặm và thiếu ánh sáng.

10.2.3. Hậu quả của các tai nạn lao động và bệnh nghề nghiệp

a. Các hậu quả trước mắt

Hậu quả trước mắt của các tai nạn nghiêm trọng có thể là nhiều người chết và bị thương, phá hủy nặng nề máy móc, thiết bị và các công trình xây dựng, làm ô nhiễm và hủy hoại môi trường. Hầu hết người lao động và thiết bị đều bị ảnh hưởng, nhưng cũng có nhiều tai nạn nghiêm trọng có thể hủy hoại môi trường và ảnh hưởng đến dân cư sống lân cận.

b. Các hậu quả lâu dài

Tai nạn nghiêm trọng sẽ ảnh hưởng lâu dài đến ba khu vực: các doanh nghiệp, những người sống xung quanh doanh nghiệp và môi trường. Các doanh nghiệp bị ảnh hưởng bởi:

- Sự phản đối của công chúng, bị công luận phê phán.
- Phải sửa chữa, hoặc thay thế nhiều lần, làm mất năng suất, làm gián đoạn sự cung cấp sản phẩm cho khách hàng và ảnh hưởng không tốt trong mối quan hệ với khách hàng.
- Các cơ quan chức năng sẽ tiến hành điều tra và có thể làm tăng ác cảm của công chúng đối với doanh nghiệp.
- Các vụ kiện cáo có thể dẫn đến các hình phạt nặng về việc vi phạm: phạt nặng hoặc bỏ tù.
- Bồi thường cho các nạn nhân và thân nhân của họ.
- Cơ quan có thẩm quyền yêu cầu tăng cường các biện pháp an toàn.
- Làm tăng chi phí bảo hiểm.
- Chi phí cho tuyển dụng và đào tạo cán bộ mới
- Cuối cùng nhà máy có thể bị đóng cửa lâu dài hoặc vĩnh viễn.

10.3. CÁC BIỆN PHÁP TĂNG CƯỜNG ĐẢM BẢO AN TOÀN CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TRONG DOANH NGHIỆP

10.3.1. Các biện pháp phòng ngừa, tổ chức và phục vụ tốt nơi làm việc

- Tổ chức tốt nơi làm việc sẽ đảm bảo cho người lao động làm việc ít mệt mỏi, thoải mái hơn, thuận tiện hơn và giúp cho người lao động thao tác chính xác hơn nên ít xảy ra tai nạn lao động hơn.
- Tất cả các nhân viên của doanh nghiệp trước khi tham gia vào công việc đều phải được huấn luyện về an toàn và bảo hộ lao động.
- Doanh nghiệp cần phải tiến hành theo định kỳ các cuộc kiểm tra riêng của họ. Những mối nguy hiểm mới cần được phát hiện và cần phải có một cuộc kiểm tra kỹ lưỡng để có thể đảm bảo chắc chắn rằng những nội quy về an toàn đã và đang được tuân theo.
- Các máy móc, thiết bị phải có các dụng cụ che chắn, bảo vệ. Những nơi làm việc nguy hiểm cần phải có đèn hiệu thông báo (đèn đỏ cho biết ở đó nguy hiểm).
- Những người lao động làm việc ở các nơi nguy hiểm thì phải có trang bị bảo hộ lao động (ví dụ: quần áo, mũ, kính, găng tay, ủng, khẩu trang, dây an toàn...).

Tất cả các biện pháp trên sẽ tích cực góp phần hạn chế các tai nạn lao động và bệnh nghề nghiệp. Ngoài ra, nếu chúng ta làm tốt công tác xây dựng và phổ biến các nội quy an toàn và phòng chống cháy nổ cũng như xây dựng giờ giấc làm việc, nghỉ ngơi hợp lý cũng sẽ làm giảm các tai nạn lao động và bệnh nghề nghiệp.

10.3.2. Thanh tra và báo cáo an toàn lao động

Một trong những hoạt động của các cơ quan tổ chức có thẩm quyền về công tác an toàn bảo hộ lao động là thanh tra các nơi làm việc với mục đích làm giảm số lượng tai nạn lao động và bệnh nghề nghiệp. Các chuyên gia về an toàn lao động sẽ xem xét kỹ lưỡng các yếu tố điều kiện lao động để phân nào trả lời được các câu hỏi sau:

- Người lao động đã được huấn luyện quy trình, quy phạm an toàn bảo hộ lao động chưa?
- Có trang bị bảo hộ lao động không?
- Nơi có những yếu tố độc hại nhưng có thể khắc phục được ảnh hưởng có hại đến việc tiến hành cải thiện điều kiện lao động?
- Có nguy cơ hại đến sức khỏe của người lao động ở nơi làm việc?

Nghiên cứu tìm hiểu các tai nạn lao động xảy ra để xác định các biện pháp cần thiết trong việc bảo hiểm các trường hợp thương vong. Báo cáo về tai nạn lao động và bệnh nghề nghiệp là một phần công việc của chuyên gia an toàn lao động. Theo yêu cầu của pháp luật người sử dụng lao động phải thiết lập một hệ thống hồ sơ kiểm soát của yếu tố nguy hiểm, ghi lại tất cả các biện pháp an toàn trong hoạt động của họ, để đảm bảo rằng các thông tin có thể lấy ra khi cần thiết. Thông tin từ hệ thống hồ sơ sẽ được cô đọng và đưa vào báo cáo an toàn.

Theo định kỳ trong năm làm việc, chuyên gia an toàn lao động và chuyên gia Quản trị nhân lực cần phải xem xét tất cả các trường hợp tai nạn lao động để đánh giá một cách có hệ thống các tai nạn lao động và các yếu tố có hại đến sức khỏe và an toàn lao động.

10.3.3. Huấn luyện và khuyến khích người lao động

a. Huấn luyện cho người lao động

- Huấn luyện kỹ thuật an toàn lao động thường là một phần của chương trình đào tạo nhân viên. Đây là chức năng, nhiệm vụ của phòng Quản trị nhân lực.
- Huấn luyện an toàn lao động về nguyên tắc thường là sự tự nguyện nhưng đôi khi do yêu cầu bắt buộc từ phía chủ doanh nghiệp.
- Đảm bảo cho tất cả người lao động trong doanh nghiệp được biết về các kế hoạch, chủ trương của doanh nghiệp.
- Hướng dẫn cho người lao động về những mối nguy hiểm đối với an toàn và sức khỏe gắn liền công việc của họ.
- Đảm bảo các quy định về an toàn và vệ sinh đã được thiết lập đối với các hoạt động trong phạm vi quyền hạn của họ phải được tuân thủ.
- Khắc phục ngay các việc làm không an toàn và các điều kiện lao động không an toàn, vệ sinh.
- Đảm bảo các thiết bị an toàn và phương tiện bảo vệ cá nhân được sử dụng theo đúng yêu cầu công việc.
- Khuyến khích người lao động báo cáo về các điều kiện mất an toàn, các hư hỏng của thiết bị hoặc các phương tiện an toàn không còn hiệu quả.
- Tiến hành kiểm tra hàng ngày nơi làm việc để phát hiện các điều kiện và hiện tượng mất an toàn.

- Huấn luyện khi giao công việc mới và huấn luyện lại. Việc huấn luyện khi tuyển dụng mới hoặc chuyển đến làm các công việc có yếu tố độc hại phải là bắt buộc đối với người lao động.

b. Tập huấn cho cán bộ huấn luyện

- Việc tập huấn cho những cán bộ huấn luyện là yếu tố then chốt cho sự thành công của toàn bộ hoạt động huấn luyện. Vì vậy, việc tập huấn phải tập trung vào các biện pháp phòng ngừa thực tế, cán bộ huấn luyện nên được đào tạo về phương pháp tổ chức các chương trình huấn luyện.

- Việc phát triển các chương trình tập huấn và soạn thảo các tài liệu tập huấn có chất lượng cao là rất cần thiết để việc huấn luyện có hiệu quả.

c. Khuyến khích người lao động

- Thành công của một chương trình an toàn phụ thuộc phần lớn vào sự ủng hộ từ phía những người lao động.

- Huấn luyện an toàn và những hướng dẫn công việc sẽ là vô ích nếu những người lao động không quan tâm tới an toàn bảo hộ lao động.

- Những người lao động cần phải được tạo động lực để tuân theo những quy trình làm việc an toàn. Họ phải nhận thức được sự cần thiết của những yêu cầu chấp nhận chúng trong công việc của mình và tham gia tích cực vào chương trình an toàn đó. Tạo động lực bằng tài chính cùng với những phần thưởng khác cũng được sử dụng để làm giảm số lượng các vụ tai nạn.

- Có rất nhiều biện pháp khuyến khích động viên người lao động tích cực thực hiện công tác an toàn lao động. Một trong những biện pháp đó là dán các khẩu hiệu như: “Người công nhân cẩn thận là người công nhân hạnh phúc”, “Đảm bảo an toàn lao động là trách nhiệm của mọi người”.

10.4. TỔ CHỨC CÔNG TÁC AN TOÀN VÀ SỨC KHOẺ

10.4.1. Các công việc của tổ chức

- Thiết lập chính sách an toàn của công ty và phổ biến rộng rãi cho toàn thể công nhân trong doanh nghiệp biết.

- Soạn thảo một kế hoạch hàng năm và lựa chọn các hoạt động ưu tiên trong năm.

- Phân định rõ ràng các nghĩa vụ trong việc xem xét và thực hiện các hành động an toàn và sức khỏe tại tất cả các cấp quản lý.

- Tổ chức một Ủy ban về an toàn và sức khỏe tại tất cả các doanh nghiệp và các nơi làm việc.

- Tổ chức một Ủy ban về an toàn và sức khỏe trong các doanh nghiệp và tại mỗi công trường sản xuất.

- Thiết lập và thực hiện thủ tục cho việc thanh tra các thiết bị, môi trường làm việc, các phương pháp làm việc và cho việc thảo luận các sự cải thiện cần thiết.

- Phát triển và thực hiện các hoạt động định hướng các chương trình huấn luyện cho các công nhân mới được giao việc và huấn luyện lại theo định kỳ cho công nhân.

- Phổ biến các tài liệu, thông tin thực hành, bao gồm bản chỉ dẫn an toàn hoá chất, bảng chỉ dẫn an toàn sức khoẻ, giảng giải các biện pháp thực hành bao gồm các biện pháp cải thiện đỡ tổn kém.

- Lập kế hoạch và thực hiện các chiến dịch xúc tiến, với sự nhấn mạnh những chủ trương nhiệm vụ tốt nhất và trao đổi các kinh nghiệm tích cực.

10.4.2. Nội dung chương trình an toàn lao động

Chương trình an toàn lao động trong doanh nghiệp được tổ chức bao gồm các bước sau:

a. Lựa chọn người phụ trách

Phần lớn các cơ sở kinh doanh lớn đều có nhân viên an toàn vệ sinh lao động và có bộ phận chuyên trách (hội đồng hay ủy ban) về an toàn và sức khoẻ trong các doanh nghiệp và tại mỗi công trường. Tuy nhiên, xây dựng một chương trình an toàn là cả vấn đề đối với cơ sở kinh doanh nhỏ bởi vì họ không đủ khả năng bố trí thêm một phòng nhân sự. Đối với các xí nghiệp nhỏ hơn đại diện trong ban an toàn nên lựa chọn trong số công nhân.

b. Phân công nhiệm vụ

Để chương trình an toàn và sức khoẻ thực hiện có hiệu quả thì những nhiệm vụ về an toàn và sức khoẻ phải được phân công một cách rõ ràng và chính xác cho từng người.

Nhiệm vụ của bộ phận phụ trách an toàn lao động trong doanh nghiệp bao gồm:

- Dán áp phích về nội quy an toàn sức khoẻ và an toàn trong công việc tại nơi mà tất cả mọi nhân viên trong doanh nghiệp có thể dễ dàng nhìn thấy nó.

- Duy trì những buổi họp thường kỳ với người lao động để thảo luận những vấn đề về an toàn và sức khoẻ.

- Phổ biến các tài liệu, thông tin thực hành, bao gồm bản chỉ dẫn an toàn hóa chất, các bản chỉ dẫn an toàn sức khoẻ, giảng giải các biện pháp thực hiện bao gồm các biện pháp cải thiện đỡ tổn kém.

- Lập kế hoạch và thực hiện chương trình, với sự nhấn mạnh những chủ trương nhiệm vụ tốt nhất và mục tiêu của chương trình an toàn và sức khoẻ.

- Lồng ghép những chủ đề an toàn và sức khoẻ trong những lần tiếp xúc với người lao động.

- Xem xét tất cả các bản báo cáo của các cuộc kiểm tra trước đó và các bản báo cáo tai nạn lao động đồng thời kiểm tra lại để bảo đảm chắc chắn rằng tất cả các mối nguy hiểm đã bị loại trừ.

- Tham gia tích cực vào các ban quản lý an toàn lao động.

c. Quản lý chương trình an toàn lao động và vệ sinh lao động

Nhận thức về việc cần phải quản lý tốt các chương trình an toàn và vệ sinh lao động ở cấp doanh nghiệp đang ngày càng tăng lên. Các tai nạn lao động và bệnh nghề nghiệp nghiêm trọng và luật pháp về an toàn và vệ sinh lao động đã củng cố thêm nhận thức này. Sự kêu gọi ủng hộ trực tiếp cho các hoạt động của doanh nghiệp, bao gồm:

- Xác định trách nhiệm về các hoạt động an toàn, vệ sinh tại nơi làm việc cùng với sự nhấn mạnh đặc biệt vào các nguy cơ hàng đầu.

- Thực hiện việc quản lý, đánh giá các mối nguy hiểm ngay từ ban đầu.

- Tiến hành điều tra thường xuyên về môi trường làm việc và sức khoẻ của công nhân.

- Xác định các giải pháp mang tính kỹ thuật sẵn có.

- Phát triển thái độ tích cực về an toàn và vệ sinh tại nơi làm việc và hướng dẫn các hoạt động có định hướng cho các nhà quản lý, các đốc công và người lao động.

Trách nhiệm của chủ doanh nghiệp trong công tác an toàn và vệ sinh lao động đối với tất cả các cấp quản lý phải được hỗ trợ thích đáng thông qua luật pháp và chương trình quốc gia, cũng như thông qua các hoạt động tích cực của quần chúng ở địa phương, các ngành, các khu vực trên toàn quốc. Các lĩnh vực hỗ trợ cho các nhà quản lý hàng đầu trong trách nhiệm đảm bảo an toàn và vệ sinh sẽ bao gồm:

- Đảm bảo vai trò lãnh đạo của các nhà quản lý hàng đầu trong các chương trình an toàn và vệ sinh lao động ở doanh nghiệp.

- Đảm bảo an toàn trong thiết kế, sử dụng và bảo dưỡng các dụng cụ, máy móc, công xưởng và thiết bị.

- Lựa chọn các giám sát viên có đủ khả năng và đã được huấn luyện về các hoạt động an toàn vệ sinh lao động.

- Thiết lập và cập nhật các quy trình làm việc và truyền đạt các quy trình đó tới người lao động để họ thực hiện theo đúng yêu cầu an toàn, vệ sinh lao động.

- Ghi lại các vụ tai nạn và các bệnh có liên quan đến công việc, điều tra các nguyên nhân và xác định các biện pháp phòng ngừa.

- Thường xuyên xem xét các hoạt động an toàn, vệ sinh và phải có các hoạt động thích hợp đảm bảo chống lại các tai nạn và bệnh có liên quan tới công việc.

- Đảm bảo thực hiện đầy đủ các thỏa thuận trong quản lý lao động và các nghĩa vụ pháp lý khác.

d. Thanh tra và báo cáo an toàn lao động

Các nội dung của báo cáo an toàn có thể được viết bởi cán bộ an toàn. Nội dung của báo cáo an toàn sẽ gồm những thông tin sau:

- Giới thiệu các hoạt động của Công ty đặc biệt với vị trí, hệ thống thiết bị đặc trưng bao gồm cả những cam kết rõ ràng của nhà quản lý về an toàn, lý do để xác định nhà máy có các thiết bị có yếu tố nguy hiểm, mô tả hệ thống thiết bị và các quá trình hoạt động của các chất độc hại và đặc điểm của chúng, tổ chức an toàn; xác định, phân tích và đánh giá các yếu tố nguy hiểm; điều khoản về kiểm soát các mối nguy hiểm và các biện pháp được thực hiện, kế hoạch cấp cứu.

- Báo cáo an toàn phải được các cơ quan chức năng thẩm tra, tốt nhất là bởi các thanh tra địa phương, những người có nhiều hiểu biết về thiết bị đó và một hoặc nhiều thành viên của nhóm tư vấn kỹ thuật quen với việc phân tích và đánh giá báo cáo an toàn của các thiết bị khác. Báo cáo an toàn cần được kiểm tra theo ba điểm sau:

- Báo cáo đã được mô tả đầy đủ các chất độc hại, các thiết bị, các quy trình công nghệ và đã có tổ chức an toàn chưa?

- Báo cáo đã xác định chính xác, phân tích đánh giá các yếu tố nguy hiểm và các biện pháp thực hiện để loại trừ các yếu tố đó chưa?

- Báo cáo đã chỉ ra được việc xử lý đầy đủ các yếu tố nguy hiểm và các hoạt động an toàn phù hợp không.

10.5. CHƯƠNG TRÌNH SỨC KHOẺ VÀ TINH THẦN CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG

Sức khỏe tinh thần của người lao động cũng quan trọng không kém sức khỏe cơ thể của họ. Một môi trường làm việc căng thẳng cao cũng có thể phá hủy sức khỏe tinh thần tương tự như những chất độc phá hủy sức khỏe cơ thể. Không giống như sức khỏe, yếu tố tinh thần không được đạo luật an toàn và sức khỏe nghề nghiệp bảo vệ... Tuy vậy, trong một số trường hợp, những người lao động có thể nhận được tiền phụ cấp đền bù cho sự suy nhược của cơ thể hay tinh thần do những chấn thương tích tụ của công việc căng thẳng quá mức gây ra.

10.5.1. Những bệnh tật về tinh thần

Bệnh tật tinh thần được gây ra bởi nhiều yếu tố cả trong và ngoài công việc. Mọi người thỉnh thoảng thường cảm thấy thất vọng, chán nản và một chút dao động nhưng phần lớn đều có thể đương đầu với những thất vọng tạm thời. Bốn trong số những thách thức phổ biến nhất đối với sức khỏe thần kinh tốt là: sự nhàm chán; kiệt quệ hoặc sự lo âu và chán nản, phiền muộn.

a. Sự nhàm chán

Những công việc lặp lại với chu kỳ làm việc ngắn và đòi hỏi một động tác lặp lại nhiều lần thường được coi là nhàm chán. Những công việc trên dây chuyền lắp ráp thường được coi là những công việc nhàm chán nhất. Tuy nhiên, tất cả mọi công việc đều có một số mặt nhàm chán kể cả những công việc được coi là hấp dẫn.

b. Kiệt quệ

Sự nản lòng, thất bại và năng lực giảm sút bắt nguồn từ sự bất lực khi phải đối đầu với căng thẳng kéo dài trong công việc được gọi là kiệt quệ (burnout). Kiệt quệ thường được thấy nhiều ở những người làm công tác trợ giúp đặc biệt là những bác sĩ tâm thần, những người làm công tác xã hội, những luật sư, những nhà tư vấn. Họ là những người luôn luôn bị yêu cầu giúp đỡ người khác (trong khi bản thân mình không có nhiều thời gian - từ bỏ bản thân) và thậm chí nhiều khi cảm thấy bị kiệt quệ về tình cảm. Những nghề nghiệp này đòi hỏi sự toàn tâm toàn ý thường có xu hướng gây ra kiệt quệ.

c. Sự lo lắng

Sự lo lắng đề cập tới một trạng thái căng thẳng liên quan tới sự lo lắng, e sợ, tội lỗi và luôn luôn muốn bình tâm trở lại. Nói rộng hơn, một sự sợ hãi và e sợ thông thường có liên quan tới một sự kiện đặc biệt: nó đề cập tới một trạng thái buồn và sợ hãi mênh mông mà không liên quan tới một nguyên nhân nhất định nào.

d. Sự chán nản, phiền muộn

Chán nản phiền muộn là một trạng thái được đặc trưng bởi một tâm trạng chán nản và u sầu thường đi kèm với cảm giác thấy mình vô dụng tội lỗi và bất tài.

Chán nản và phiền muộn rộng hơn việc cảm thấy không hạnh phúc hay buồn do một sự việc không ưa thích nào đấy. Nó là một nỗi buồn dữ dội mà đã bị mất mối liên hệ với một sự kiện nhất định nào đó.

10.5.2. Căng thẳng nghề nghiệp

a. Các nội dung và biểu hiện của căng thẳng nghề nghiệp

Căng thẳng là một phần cuộc sống của tất cả chúng ta nhưng rất khó định nghĩa thế nào là căng thẳng. Một số chuyên gia cho rằng căng thẳng là áp lực của thế giới quan mà dẫn tới

trạng thái cảm giác khó chịu. Một số khác cho rằng cảm giác khó chịu là căng thẳng xuất hiện do những áp lực công việc hoặc do điều kiện làm việc dẫn đến căng thẳng.

Nhóm thứ ba cho rằng căng thẳng trong thuật ngữ của phản ứng sinh lý hoặc phản ứng thần kinh, huyết áp, tim mạch. Điều này có nghĩa là căng thẳng thường được đề cập xem xét trong thuật ngữ về phản ứng tiêu cực.

Các nhà quản lý luôn quan tâm đến việc xem xét tìm hiểu mối quan hệ giữa căng thẳng và bệnh nghề nghiệp. Một trong những biện pháp mà tổ chức thực hiện để giải quyết vấn đề khắc phục, loại trừ căng thẳng là xác định căng thẳng dẫn đến tai nạn lao động.

Quá tải

Công việc của con người có thể dẫn đến căng thẳng. Tải trọng có thể do số lượng, chất lượng công việc và đặc thù hoạt động (đòi hỏi phải tập trung thần kinh). Tải trọng của công việc là nguyên nhân dẫn đến quá tải và nhiều vấn đề khác. Sự quá tải có thể dẫn tới trạng thái buồn chán cho con người. Khi người lao động buồn chán thì anh ta không muốn đi làm nên thường xuyên nghỉ ở nhà, bê trễ, không muốn làm việc, uể oải và có thể dẫn tới một số tác động tiêu cực đối với tình trạng thể lực của người lao động.

Mâu thuẫn cá nhân

Con người ứng xử như thế nào trong công việc phụ thuộc nhiều yếu tố. Kết hợp giữa hy vọng và yêu cầu mà người lao động thể hiện hoặc có thể do kỳ vọng của đồng nghiệp trong công việc người lao động tạo ra những cố gắng và vì thế dẫn đến những áp lực cá nhân. Khi xuất hiện những tình huống mà trong đó có sự va chạm giữa người này với người khác làm xuất hiện mâu thuẫn cá nhân. Khi đó khó có thể phối hợp công tác cho dù là những phối hợp đơn giản. Các nhà nghiên cứu cho thấy mâu thuẫn đó gắn với việc không thỏa mãn trong công việc và đòi hỏi về đào tạo. Ngoài ra nó gắn với trạng thái mà có thể dẫn tới bệnh nặng về tim mạch, tăng huyết áp, giảm hấp thụ. Mâu thuẫn cá nhân có thể dẫn tới phá vỡ bầu không khí làm việc và dẫn tới sự thay đổi về sinh lý và tâm lý.

Hoàn cảnh sống

Một số nhà khoa học đã khẳng định rằng hoàn cảnh sống là một trong những yếu tố có ảnh hưởng lớn đến sự xuất hiện căng thẳng nghề nghiệp của người lao động.

b. Các phương pháp khắc phục căng thẳng

Có nhiều phương pháp loại trừ căng thẳng, được các nhà quản lý áp dụng loại bỏ căng thẳng cho bản thân và cho người lao động.

- Thay đổi phương pháp sản xuất, cấu trúc sản xuất, những yêu cầu và đòi hỏi của sản xuất, khắc phục nguồn gốc gây ra căng thẳng.
- Chung sống với căng thẳng từ cả phía công nhân và từ phía tổ chức
- Sử dụng âm nhạc để tạo điều kiện cho cơ thể giảm bớt những kích thích và gây xao trộn sự hoạt động của hệ thần kinh và làm êm dịu tinh thần trong khi vẫn duy trì sự tỉnh táo.
- Sự động viên xã hội; Bài thể dục; Các chương trình sức khỏe cơ thể.

CÂU HỎI VÀ BÀI TẬP

1. Trình bày một số khái niệm liên quan đến an toàn và sức khỏe cho người lao động?
2. Trình bày vai trò của người lao động và người sử dụng lao động về an toàn sức khỏe?

3. Trình bày các yếu tố nguy hại đến sức khỏe người lao động?
4. Nguyên nhân dẫn đến tai nạn lao động và hậu quả của tai nạn lao động?
5. Trình bày các biện pháp tăng cường đảm bảo an toàn cho người lao động trong doanh nghiệp?
6. Các bệnh tật về tinh thần?
7. Căng thẳng nghề nghiệp và các phương pháp khắc phục?

PTE

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Bộ luật Lao động Việt Nam (đã sửa đổi năm 2002)
2. Văn bản pháp quy về Lao động tiền lương, Bộ Lao động - Thương binh và Xã hội, 2004
3. Trần Kim Dung, Quản trị nguồn nhân lực, Nhà xuất bản Đại học Quốc gia, 2006
4. Nguyễn Văn Điềm, Nguyễn Ngọc Quân, Giáo trình quản trị nhân lực, Nhà xuất bản Lao động - Xã hội, Hà Nội, 2007
5. Hà Văn Hội, Quản trị nguồn nhân lực, Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông, 2006
6. Lê Quân, Kỹ thuật xây dựng hệ thống tiền lương và đánh giá thành tích của doanh nghiệp, Nhà xuất bản Đại học Kinh tế quốc dân, 2008
7. Nguyễn Hữu Thân, Quản trị nhân sự, Nhà xuất bản Thống kê, 2006
8. John Kado, Best Question to Ask on your Interview, McGraw-Hill, 2001
9. Matsushita Konosuke (Trần Quang Tuệ dịch sang tiếng Việt), Nhân sự - Chìa khóa của thành công, Nhà xuất bản Thành phố Hồ Chí Minh, 2000
10. Paul Hersey, Kenneth H. Blanchard, Management of Organisational Behavior/Utilizing Human Resources, Sixth Edition, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1993
11. William B, Keith Davis, Human Resources and Personnel Management, Irwin/McGraw-Hill, 2000
12. Trang Web: <http://www.luatvietnam.vn>

MỤC LỤC

LỜI MỞ ĐẦU	1
CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC	2
1.1. BẢN CHẤT QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC	2
1.1.1. Khái niệm	2
1.1.2. Mục tiêu của quản trị nguồn nhân lực	4
1.1.3. Các hoạt động chủ yếu của quản trị nguồn nhân lực	4
1.1.4. Vai trò của quản trị nguồn nhân lực	6
1.1.5. Quản trị nguồn nhân lực là một khoa học và là một nghệ thuật	7
1.1.6. Các thách thức của quản trị nguồn nhân lực	7
1.2. Triết lý quản trị nguồn nhân lực	8
1.2.1. Các quan niệm về con người	9
1.2.2. Các trường phái quản trị nguồn nhân lực	10
1.3. CẤP ĐỘ VÀ PHƯƠNG TIỆN TÁC ĐỘNG TRONG QUẢN TRỊ NHÂN LỰC	13
1.3.1. Ba cấp độ của quản trị nguồn nhân lực	13
1.3.2. Các phương tiện tác động	13
1.4. MÔI TRƯỜNG QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC	15
1.4.1. Môi trường bên ngoài	15
1.4.2. Môi trường bên trong	16
1.5. MÔ HÌNH VÀ CƠ CẤU CỦA BỘ PHẬN QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC	17
1.5.1. Vai trò, quyền hạn của bộ phận quản trị nguồn nhân lực	17
1.5.2. Cơ cấu của bộ phận quản trị nguồn nhân lực	18
1.5.3. Yêu cầu đối với cán bộ quản trị nguồn nhân lực	21
CHƯƠNG 2: PHÂN TÍCH VÀ THIẾT KẾ CÔNG VIỆC	25
2.1. MỘT SỐ KHÁI NIỆM	25
2.2. THIẾT KẾ CÔNG VIỆC	25
2.2.1. Khái niệm và nội dung thiết kế công việc	25
2.2.2. Thiết kế lại công việc	26
2.2.3. Các phương pháp thiết kế và thiết kế lại công việc	26
2.3. PHÂN TÍCH CÔNG VIỆC	28
2.3.1. Khái niệm và tác dụng của phân tích công việc	28
2.3.2. Các hình thức phân tích hệ thống việc làm	30
2.3.3. Trình tự phân tích công việc	31
2.3.4. Bản mô tả công việc và Bản tiêu chuẩn công việc	33
2.3.5. Các phương pháp thu thập thông tin phân tích công việc	35
2.3.6. Viễn cảnh của phân tích công việc	37
CHƯƠNG 3: KẾ HOẠCH HÓA NGUỒN NHÂN LỰC	40
3.1. KHÁI QUÁT VỀ KẾ HOẠCH HOÁ NGUỒN NHÂN LỰC	40
3.1.1. Khái niệm	40
3.1.2. Vai trò của kế hoạch hoá nguồn nhân lực	40
3.1.3. Quan hệ giữa kế hoạch hóa nguồn nhân lực và kế hoạch sản xuất kinh doanh	41
3.2. QUÁ TRÌNH KẾ HOẠCH HÓA NGUỒN NHÂN LỰC	42
3.2.1. Phân tích môi trường	42
3.2.2. Dự báo nhu cầu nhân lực	44
3.2.3. Dự báo cung nhân lực	46
3.2.4. Cân đối cung cầu nhân lực, các giải pháp khắc phục mất cân đối giữa cung và cầu	50

CHƯƠNG 4: TUYỂN DỤNG VÀ BỐ TRÍ NHÂN LỰC.....	54
4.1 KHÁI QUÁT VỀ QUÁ TRÌNH TUYỂN DỤNG NHÂN LỰC	54
4.1.1 Khái niệm, mục tiêu tuyển dụng nhân lực	54
4.1.2 Vai trò.....	54
4.1.3 Các nội dung của quá trình tuyển dụng nhân lực	54
4.2 XÁC ĐỊNH NHU CẦU TUYỂN DỤNG	55
4.3 TUYỂN MỘ NHÂN LỰC.....	55
4.3.1 Khái niệm	55
4.3.2 Các yếu tố ảnh hưởng đến hoạt động tuyển mộ	56
4.3.3 Quá trình tuyển mộ.....	57
4.4 TUYỂN CHỌN NHÂN LỰC	62
4.4.1 Khái niệm và tầm quan trọng của tuyển chọn nhân lực	62
4.4.2 Quá trình tuyển chọn	63
4.5. ĐÁNH GIÁ HIỆU QUẢ CỦA HOẠT ĐỘNG TUYỂN DỤNG	71
4.6. Định hướng và bố trí nhân lực	72
4.6.1. Định hướng.....	73
4.6.2. Quá trình biên chế nội bộ	74
CHƯƠNG 5: TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG	80
5.1. KHÁI NIỆM ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG VÀ TẠO ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG	80
5.2. Các học thuyết tạo động lực lao động.....	80
5.2.1 Thuyết cấp bậc nhu cầu của Abraham MASLOW	80
5.2.2 Thuyết nhu cầu thúc đẩy của David Mc CLELLAND.....	81
5.2.3 Thuyết hai nhân tố của HERZBERG	81
5.2.4 Thuyết công bằng của J. S. Adams	82
5.2.5 Thuyết động cơ thúc đẩy của V.H.VROOM.....	82
5.2.6 Những vấn đề rút ra từ việc nghiên cứu các thuyết động cơ thúc đẩy và hành vi ..	83
5.3. Các phương hướng tạo động lực lao động	85
5.3.1 Xác định nhiệm vụ và tiêu chuẩn thực hiện công việc cho nhân viên	85
5.3.2 Tạo điều kiện thuận lợi để người lao động hoàn thành nhiệm vụ	85
5.3.3 Kích thích người lao động.....	85
CHƯƠNG 6: ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC	87
6.1 Khái quát về đánh giá thực hiện công việc	87
6.1.1 Khái niệm, mục đích	87
6.1.2 Vai trò của đánh giá thực hiện công việc	87
6.1.3 Chủ thể tham gia đánh giá.....	89
6.1.4. Thời gian đánh giá.....	90
6.1.5. Nguyên tắc và cơ sở đánh giá.....	90
6.2. NỘI DUNG TRÌNH TỰ ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC	91
6.2.1. Hệ thống đánh giá thực hiện công việc	91
6.2.2 Quy trình đánh giá thực hiện công việc	92
6.3 Các phương pháp đánh giá thực hiện công việc	93
6.3.1 Phương pháp thang đo đánh giá	93
6.3.2. Phương pháp danh mục kiểm tra.....	95
6.3.2. Các phương pháp so sánh.....	95
6.3.4. Phương pháp ghi chép các sự kiện quan trọng.....	97
6.3.5. Phương pháp đánh giá bằng thang đo dựa trên hành vi	97
6.3.6. Phương pháp quản trị theo mục tiêu	98
6.3.7. Phương pháp mẫu tường thuật	98
6.3.8. Phương pháp định lượng	98

6.4. CÁC ĐIỂM CẦN LƯU Ý TRONG ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC CỦA NHÂN VIÊN	100
6.4.1. Những điều cần lưu ý	100
6.4.2. Những lỗi thường mắc khi thực hiện đánh giá công việc	100
6.4.3. Lãnh đạo cần làm gì để nâng cao hiệu quả đánh giá thực hiện công việc	101
CHƯƠNG 7: ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC	104
7.1. KHÁI QUÁT VỀ ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC	104
7.1.1. Vai trò của đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.....	104
7.1.2. Khái niệm đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.....	105
7.1.3. Phân loại các hình thức đào tạo.....	106
7.1.4. Quá trình tiến hành hoạt động đào tạo	107
7.2. XÁC ĐỊNH NHU CẦU ĐÀO TẠO	111
7.2.1. Phân tích nhu cầu đào tạo.....	111
7.2.2. Phương pháp xác định nhu cầu đào tạo nhân viên kỹ thuật.....	112
7.2.3. Phương pháp xác định nhu cầu phát triển năng lực cho cán bộ quản trị.....	114
7.3. PHƯƠNG PHÁP ĐÀO TẠO	114
7.3.1. Đào tạo tại nơi làm việc	114
7.3.2. Đào tạo ngoài nơi làm việc.....	116
7.4. ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ ĐÀO TẠO	119
7.4.1. Phân tích thực nghiệm.....	119
7.4.2. Đánh giá những thay đổi của học viên.....	119
7.4.3. Đánh giá hiệu quả đào tạo bằng định lượng.....	120
CHƯƠNG 8: THÙ LAO LAO ĐỘNG.....	122
8.1. MỘT SỐ VẤN ĐỀ CƠ BẢN VỀ THÙ LAO LAO ĐỘNG	122
8.1.1. Thù lao và các mục tiêu của hệ thống thù lao lao động	122
8.1.2. Ảnh hưởng của thù lao đến chọn nghề, chọn việc, đến thực hiện công việc của người lao động và hiệu quả của tổ chức.....	124
8.1.3. Các yếu tố ảnh hưởng đến thù lao lao động	127
8.1.4. Các tiêu thức lựa chọn khi xây dựng hệ thống thù lao lao động.....	130
8.2. QUẢN TRỊ TIỀN CÔNG VÀ TIỀN LƯƠNG	133
8.2.1. Khái niệm, ý nghĩa của tiền công và tiền lương, nguyên tắc trả lương.....	133
8.2.2. Hệ thống thang, bảng lương của Nhà nước.....	135
8.2.3. Các hình thức trả lương.....	142
8.2.4. Xây dựng hệ thống trả lương trong doanh nghiệp	145
8.3. CÁC KHUYẾN KHÍCH TÀI CHÍNH	153
8.3.1. Khái niệm.....	153
8.3.2. Các loại khuyến khích tài chính	154
8.3.3. Các chương trình khuyến khích cơ bản.....	154
8.4. CÁC PHÚC LỢI CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG.....	158
8.4.1. Khái niệm phúc lợi.....	158
8.4.2. Các loại phúc lợi cho người lao động	159
8.4.3. Xây dựng và quản lý chương trình phúc lợi cho người lao động.....	161
CHƯƠNG 9: QUAN HỆ LAO ĐỘNG	165
9.1. KHÁI QUÁT VỀ QUAN HỆ LAO ĐỘNG	165
9.1.1. Khái niệm.....	165
9.1.2. Các chủ thể cấu thành và nội dung quan hệ lao động	165
9.1.3. Nội dung quan hệ lao động	166
9.2. TRANH CHẤP LAO ĐỘNG VÀ GIẢI QUYẾT TRANH CHẤP LAO ĐỘNG	167
9.2.1. Những khái niệm có liên quan tới tranh chấp lao động	167

9.2.2. Phòng ngừa và giải quyết tranh chấp lao động	168
9.3. HỢP ĐỒNG LAO ĐỘNG VÀ THỎA ƯỚC LAO ĐỘNG	172
9.3.1. Hợp đồng lao động	172
9.3.2. Thỏa ước lao động tập thể	177
9.3.3. Nội quy lao động	177
9.4. KỶ LUẬT LAO ĐỘNG	178
9.4.1. Khái quát về vi phạm kỷ luật lao động	178
9.4.2. Nguyên tắc và trách nhiệm kỷ luật	179
9.4.3. Quá trình kỷ luật và các hướng dẫn kỷ luật có kết quả	181
9.5. THỜI VIỆC	186
9.5.1. Giãn thợ	186
9.5.2. Sa thải	186
9.5.3. Tự thôi việc	186
9.5.4. Hưu trí	187
CHƯƠNG 10: QUẢN LÝ CHƯƠNG TRÌNH AN TOÀN VÀ SỨC KHOẺ CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG	188
10.1. NHỮNG VẤN ĐỀ CƠ BẢN VỀ QUẢN LÝ CHƯƠNG TRÌNH AN TOÀN SỨC KHOẺ CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG	188
10.1.1. Một số khái niệm	188
10.1.2. Mục tiêu của công tác an toàn và sức khỏe	188
10.1.3. Vai trò của người lao động và người sử dụng lao động về an toàn và sức khỏe	188
10.2. CÁC YẾU TỐ NGUY HẠI ĐẾN SỨC KHOẺ VÀ NGUYÊN NHÂN TAI NẠN LAO ĐỘNG	189
10.2.1. Các yếu tố nguy hại đến sức khỏe	189
10.2.2. Các nguyên nhân chủ yếu dẫn đến tai nạn lao động	190
10.2.3. Hậu quả của các tai nạn lao động và bệnh nghề nghiệp	190
10.3. CÁC BIỆN PHÁP TĂNG CƯỜNG ĐẢM BẢO AN TOÀN CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TRONG DOANH NGHIỆP	191
10.3.1. Các biện pháp phòng ngừa, tổ chức và phục vụ tốt nơi làm việc	191
10.3.2. Thanh tra và báo cáo an toàn lao động	191
10.3.3. Huấn luyện và khuyến khích người lao động	192
10.4. TỔ CHỨC CÔNG TÁC AN TOÀN VÀ SỨC KHOẺ	193
10.4.1. Các công việc của tổ chức	193
10.4.2. Nội dung chương trình an toàn lao động	194
10.5. CHƯƠNG TRÌNH SỨC KHOẺ VÀ TINH THẦN CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG	196
10.5.1. Những bệnh tật về tinh thần	196
10.5.2. Căng thẳng nghề nghiệp	196
TÀI LIỆU THAM KHẢO	199
MỤC LỤC	200