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

Đồng chủ biên: PGS.TS. Nguyễn Ngọc Quân
ThS. Nguyễn Vân Điềm

Giáo trình

QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

(Tái bản lần thứ 2, có sửa đổi bổ sung)

NHÀ XUẤT BẢN ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN

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

Đồng chủ biên:
PGS. TS. NGUYỄN NGỌC QUÂN & ThS. NGUYỄN VÂN ĐIỀM

GIÁO TRÌNH
QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

(Tái bản lần thứ 2, có sửa đổi bổ sung)

NHÀ XUẤT BẢN ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN
2014

LỜI NÓI ĐẦU

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

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

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

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

Giáo trình được tái bản lần thứ hai đợt này có sự hiệu chỉnh về một số nội dung và chỉnh sửa một số lỗi đánh máy so với giáo trình xuất bản năm 2004 và tái bản lần thứ nhất năm 2011.

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

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

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

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

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

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

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

GVC Vũ Huy Tiến viết chương V.

TS. Vũ Thị Mai viết chương XIX.

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

Tập thể tác giả tỏ lòng chân thành cảm ơn!

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

Tập thể tác giả

PHẦN I
TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

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

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

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

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

- Quản trị nhân lực là tất cả các hoạt động của tổ chức để xây dựng, phát triển, sử dụng, đánh giá, bảo toàn và gìn giữ một lực lượng lao động phù hợp với yêu cầu của tổ chức cả về mặt số lượng và chất lượng, quản trị nhân lực đóng vai trò trung tâm trong việc thành lập các tổ chức, giúp cho tổ chức tồn tại, phát triển trong cạnh tranh.

- Trách nhiệm quản lý nguồn nhân lực chủ yếu thuộc về các cán bộ lãnh đạo, quản lý các cấp, các bộ phận trong tổ chức.

- Vai trò, quyền hạn của bộ phận chuyên trách.

- Yêu cầu đối với nhân viên chuyên môn quản trị nhân lực.

Chương I

VAI TRÒ CỦA QUẢN TRỊ NHÂN LỰC TRONG CÁC TỔ CHỨC

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

1. Đối tượng môn học quản trị nhân lực

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

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

2. Nội dung của môn học quản trị nhân lực

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

II. THỰC CHẤT CỦA QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Những công việc chủ yếu của hoạt động này là:

- Đánh giá sự thực hiện công việc của nhân viên.

- Xây dựng và quản lý hệ thống thù lao lao động.

- Thiết lập và áp dụng các chính sách, phúc lợi, phụ cấp, bảo hiểm xã hội...

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

Hoạt động này bao gồm các công việc:

- Ký kết hợp đồng lao động, thỏa ước lao động tập thể.

- Giải quyết các tranh chấp, bất bình trong lao động, giải quyết kỷ luật lao động.

- Cải thiện điều kiện làm việc.

- Chăm sóc y tế, bảo hiểm và an toàn lao động.

3. Triết lý quản trị nhân lực

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Cũng có 3 thuyết:

- Thuyết X
- Thuyết Y
- Thuyết Z

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

Thuyết X	Thuyết Y	Thuyết Z
Cách nhìn nhận đánh giá về con người		
- 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.	- Con người muốn cảm thấy mình có ích và quan trọng, muốn chia sẻ trách nhiệm và tự khẳng định mình. - Con người muốn tham gia vào công việc chung. - Con người có những khả năng tiềm ẩn cần được khai thác.	- Người lao động su sướng là chìa khóa d tới năng suất lao độ cao. - Sự tin tưởng, sự tế r trong cư xử và sự l hợp chặt chẽ trong t thể là các yếu tố d đến sự thành công c người quản trị.
Phương pháp quản lý		

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

Và cũng có 3 trường phái.

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

3.1. Trường phái (cổ điển)

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

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

a. Thống nhất chỉ huy và điều khiển: một người cấp dưới chỉ nhận mệnh lệnh của một người thủ trưởng (chief). Với nguyên tắc này, họ không thừa nhận có nhiều kênh, nhiều tuyến cùng chỉ huy, cùng ra lệnh trong sản xuất vì sẽ rối,

sẽ chồng chéo, có khi còn cạnh tranh lẫn nhau (về quyền lực, về uy tín).

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- Đã đưa ra sự phân tích khoa học, tỉ mỉ mọi công việc.
- Trên cơ sở đó, phân công lao động chặt chẽ, huấn luyện cho từng người thực hiện các phương pháp lao động khoa học.
- Ấn định các mức lao động, các tiêu chuẩn thực hiện công việc.
- Đưa ra cách trả công tương xứng với kết quả công việc (tiền lương theo sản phẩm, tiền thưởng).

- Thiết lập một trật tự, một kỷ luật lao động nghiêm ngặt trong sản xuất...

Nhưng đồng thời cũng có một số nhược điểm lớn:

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

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

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

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

a. Phân bớt quyền lực và trách nhiệm cho cấp dưới, đặc biệt khi quy mô sản xuất đã lớn, nếu quá tập trung sẽ làm mất quyền chủ động, sáng tạo của cấp dưới và gây tổn thất về thời gian.

b. Tìm kiếm sự tham gia, đóng góp của mọi người cấp dưới vào công việc chung.

c. Đánh giá cao vai trò động viên của người quản lý, điều khiển.

d. Xây dựng các mối quan hệ dựa trên lòng tin cậy lẫn nhau hơn là dựa trên quyền lực.

e. Phát triển tinh thần trách nhiệm, tự kiểm tra.

f. Phát triển công việc theo tổ, đội (một tập thể người), chú ý xây dựng các tập thể này.

g. Tạo ra bầu không khí tâm lý tốt đẹp trong lao động (đoàn kết, thân thiện, tránh đố kỵ, ghen ghét nhau).

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

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

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

chung.

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

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

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

Trường phái này gồm Drucker, Chandler, Lewrence, Lorscho, Woodwward, March, Simon, Bennis, Beckhanrd, Hugo Munsterberg...

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Người ta thấy:

- Trường phái hiện đại muốn phát triển tư tưởng quản lý của trường phái tâm lý - xã hội lên một mức cao hơn.
- 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.
- Họ coi con người như "một hệ thống mở, phức tạp và độc lập". Cần phải

thấy rõ hệ thống đó khi điều khiển con người.

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

Như vậy:

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

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

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

- Tôn trọng và quý mến người lao động.

- Tạo ra những điều kiện để con người làm việc có năng suất lao động cao, đảm bảo yêu cầu của doanh nghiệp.

- Quan tâm đến những nhu cầu vật chất, tinh thần, đặc biệt là những nhu cầu về tâm lý, xã hội của con người.

- Làm cho con người ngày càng có giá trị trong xã hội.

- Thấy rõ được các mối quan hệ tác động giữa kỹ thuật, kinh tế, pháp luật, xã hội khi giải quyết các vấn đề liên quan đến con người.

- Quản lý con người một cách văn minh, nhân đạo, làm cho con người ngày càng có hạnh phúc trong lao động và trong cuộc sống.

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

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

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

động của con người để thực hiện được các chức năng quản lý con người đó, người quản lý phải biết vận dụng linh hoạt các kiến thức, phương pháp quản lý cho phù hợp với từng người lao động trong từng trường hợp.

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

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

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

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

Hiện nay chúng ta đang sống trong một môi trường luôn thay đổi và thay đổi với một tốc độ rất nhanh. Các nhà quản lý phải đối mặt với một nhiệm vụ khó khăn đó là chuẩn bị cho sự thay đổi đồng thời cũng phải thích nghi với những sự thay đổi cho phù hợp với sự thay đổi đó. Bởi vậy, nhận biết rõ nguồn

gốc của sự thay đổi là một yếu tố quan trọng đối với các nhà quản lý nói chung và với các nhân viên chuyên môn nhân lực nói riêng.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Trong những điều kiện phát triển kinh tế theo kiểu công nghiệp, hình thành QTNL theo kỹ thuật (quản lý truyền thống), dựa trên nguyên tắc phân công lao động tối đa và chuyên môn hóa công nhân, công xưởng, tách lao động

sản xuất và lao động quản lý, định hướng hình thức bắt buộc kinh tế rõ ràng trong quan hệ lao động.

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

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

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

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

Những năm 1930 - 1940, quá trình tập trung hóa sản xuất, vai trò của nhà nước trong điều chỉnh kinh tế, trong lĩnh vực sử dụng lao động làm thuê được nâng cao, nhưng cũng làm phức tạp thêm những quan hệ lao động và tư bản trong sản xuất, trong các doanh nghiệp lớn ở Mỹ, Tây Âu, Nhật Bản, phổ biến phương pháp sản xuất theo dây chuyền. Không chỉ số lượng mà trình độ thành thạo của công nhân là điều kiện quan trọng để nâng cao hiệu quả sản xuất. Điều đó đòi hỏi các nhà quản lý phải hoàn thiện, tiêu chuẩn hóa phương pháp tuyển chọn cán bộ công nhân, hoàn thiện tổ chức và trả lương, phát triển hệ thống đào tạo trong doanh nghiệp và nâng cao trình độ lành nghề cho nhân viên. Các nhà sản xuất đã chú ý thu hút những nhà tâm lý, nhà xã hội học tham gia. Những tác động này làm tăng tính tích cực của người lao động, nâng cao năng suất lao

động, cải thiện bầu không khí xã hội trong doanh nghiệp, làm giảm những đụng độ giữa lao động và quản lý. Trường phái "các quan hệ con người" mở ra kỷ nguyên mới trong quản lý. Tuy vậy, thực chất những phương pháp tâm lý xã hội thời đó không làm thay đổi cơ sở của QTNL truyền thống, mà chỉ làm thay đổi hình thức của nó.

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

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

cường sức mạnh của lao động được tổ chức. Các chương trình đào tạo các nhà quản lý, các nhà giám sát được tổ chức để họ hiểu hơn những người dưới quyền họ (thành lập hệ thống đào tạo nâng cao trình độ cán bộ lãnh đạo từ đốc công đến quản lý).

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

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

Nói chung, những nghiên cứu áp dụng của thập kỷ 1960-1970 phản ánh không chỉ yêu cầu chính trị chung của quần chúng công nhân trong quan hệ dân chủ, mà còn cả kinh tế, sử dụng các tiềm năng về tổ chức và tri thức của công nhân viên chức, khuyến khích những tìm kiếm thí nghiệm theo hướng này ở Mỹ, Nhật, những hình thức "hợp đồng tập thể", ở Tây Âu, các "Hội đồng xí nghiệp", "Hội đồng sản xuất", "Ủy ban nhà máy"... tạo ra sự thỏa thuận thống

nhất hoạt động giữa công nhân, công đoàn và lãnh đạo nhà máy.

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

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

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

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

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

TÓM TẮT NỘI DUNG

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

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

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

Cụ thể là

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

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

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

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

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

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

CÂU HỎI ÔN TẬP

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

MỘT SỐ THUẬT NGỮ

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

Chương II

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

quản lý lao động. Ở các doanh nghiệp nước ta, bộ phận này thường được thành lập thành một phòng, một ban độc lập với các tên gọi khác nhau như phòng hay ban "tổ chức lao động", "tổ chức cán bộ", "lao động - tiền lương" hoặc 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 tuỳ thuộc vào các điều kiện cụ thể của tổ chức mà lựa chọn và hình thành bộ phận chức năng cho phù hợp về mặt quy mô, cách tổ chức, tên gọi cũng như sự phân nhóm các chức năng nhỏ bên trong như tuyển dụng, tiền lương, đào tạo, an toàn, quan hệ lao động...

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

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

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

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

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

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

Cơ cấu phòng nguồn nhân lực trong một công ty nhỏ

Cơ cấu phòng nguồn nhân lực trong một công ty lớn

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

TÓM TẮT NỘI DUNG

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

CÂU HỎI ÔN TẬP

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

MỘT SỐ THUẬT NGỮ

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

PHẦN II
KẾ HOẠCH HÓA VÀ BỐ TRÍ NHÂN LỰC

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

Chương III

Thiết kế và Phân tích công việc.

Chương IV

Kế hoạch hóa nguồn nhân lực.

Chương V

Tuyển mộ và tuyển chọn nhân lực.

Chương VI

Bố trí nhân lực và thôi việc.

Chương III

THIẾT KẾ VÀ PHÂN TÍCH CÔNG VIỆC

I. KHÁI NIỆM CÔNG VIỆC

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

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

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

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

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

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

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

II. THIẾT KẾ CÔNG VIỆC

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

III. PHÂN TÍCH CÔNG VIỆC

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1.1. Bản mô tả công việc

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1.3. Bản tiêu chuẩn thực hiện công việc

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

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

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

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

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

Hình III-1. Bản mô tả công việc

Bản mô tả công việc

1. Chức danh công việc: Cán bộ quản lý nhân sự

2. Báo cáo với: Phó giám đốc kinh tế

3. Ngạch lương: 6

Các nhiệm vụ

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

Các yêu cầu của công việc

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

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

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

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

Hình III-2. Tiêu chuẩn thực hiện công việc

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

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

Tiêu chuẩn thực hiện công việc của bếp trưởng nhà hàng

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2.1. Quan sát

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

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

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

2.2. Ghi chép các sự kiện quan trọng

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

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

2.3. Nhật ký công việc (Tự ghi chép)

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

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

2.4. Phỏng vấn

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1. Thông tin đầu vào:

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

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

2. Các quá trình trí óc:

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

Xử lý thông tin: mã hoá/giải mã.

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

3. Quá trình thực hiện công việc:

Sử dụng các thiết bị: sử dụng bàn phím

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

Các hoạt động thân thể: trèo leo

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

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

Quan hệ giao tiếp: chỉ thị.

Quan hệ qua lại: phục vụ/dịch vụ.

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

Giám sát và phối hợp: cấp giám sát.

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

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

Điều kiện tâm lý và xã hội: bình thường.

6. Các đặc trưng khác của công việc:

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

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

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

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

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

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

Hình III-4. Một mục từ PAQ

Một mục từ PAQ

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

Các quá trình trí óc

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

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

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

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

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

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

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

2.6. Hội thảo chuyên gia

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

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

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

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

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

Phòng Nguồn nhân lực thường có nhiệm vụ:

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

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

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

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

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

Bước 1: Xác định các công việc cần phân tích

Danh mục các công việc cần phân tích được xác định tuỳ thuộc vào mục đích và nhu cầu phân tích công việc của doanh nghiệp. Thông thường, phân tích công việc được tiến hành trong bốn dịp sau:

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

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

Bước 3: Tiến hành thu thập thông tin.

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

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

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

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

TÓM TẮT NỘI DUNG

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

CÂU HỎI ÔN TẬP

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

MỘT SỐ THUẬT NGỮ

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

Chương IV

KẾ HOẠCH HÓA NGUỒN NHÂN LỰC

I. VAI TRÒ CỦA KẾ HOẠCH HÓA NGUỒN NHÂN LỰC

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

1.1. Khái niệm

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

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

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

1.2. Vai trò của kế hoạch hóa nguồn nhân lực

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2. Các loại kế hoạch nguồn nhân lực.

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

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

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

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

2.1. Kế hoạch nguồn nhân lực dài hạn

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

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

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

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

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

2.2. Kế hoạch nguồn nhân lực trung hạn

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

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

2.3. Kế hoạch nguồn nhân lực ngắn hạn.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

3.2. Tính không ổn định của môi trường

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

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

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

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

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

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

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

Bản chất của các công việc sẽ được thực hiện

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

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

4. Quá trình kế hoạch hóa nguồn nhân lực

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

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

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

công nghệ mới, kỹ thuật tiên tiến...

Thứ hai, KHHNNL phải ước lượng cung nhân lực. Cung nhân lực trước hết là những người lao động hiện có trong tổ chức (từ thị trường lao động bên trong) và bên ngoài tổ chức (thị trường lao động bên ngoài).

Sau khi ước tính được cung và cầu nhân lực cho năm tới hoặc là cho thời kỳ tới, mỗi tổ chức sẽ gặp phải một trong ba trường hợp: cung lao động bằng, lớn hơn hoặc nhỏ hơn cầu lao động. Mỗi trường hợp yêu cầu một hệ thống các giải pháp khác nhau tuỳ thuộc vào điều kiện cụ thể của tổ chức.

II. DỰ ĐOÁN CẦU NHÂN LỰC

Cầu nhân lực là 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.

Khi xác định cầu nhân lực phải xem xét và tính đến ảnh hưởng của các yếu tố như: các nhân tố bên ngoài như cạnh tranh trong nước và ngoài nước; tình hình kinh tế; luật pháp; thay đổi công nghệ và kỹ thuật.

Các nhân tố bên trong tổ chức gồm hạn chế về ngân sách chi tiêu; mức sản lượng sẽ tiến hành sản xuất năm kế hoạch; số loại sản phẩm và dịch vụ mới; cơ cấu tổ chức.

Dự đoán cầu nhân lực được chia làm hai loại: cầu nhân lực ngắn hạn và cầu nhân lực dài hạn. Mỗi loại cầu nhân lực có thể áp dụng các phương pháp dự báo khác nhau kể cả định tính và định lượng.

1. Dự đoán cầu nhân lực ngắn hạn

Dự đoán cầu nhân lực ngắn hạn là cầu nhân lực trong thời hạn 1 năm. Tuy vậy, do đặc điểm của mỗi tổ chức khoảng thời gian có thể linh hoạt hơn. Ví dụ đối với các tổ chức sản xuất kinh doanh mang tính thời vụ, theo mùa thì khoảng thời gian có thể ngắn hơn (từ 3 đến 6 tháng) như các tổ chức xây dựng, các doanh nghiệp chế biến lương thực, thực phẩm, rau quả... Trong thời hạn ngắn cầu nhân lực phải xác định rõ số nhân lực cụ thể trong từng nghề, từng loại nhân lực.

Phương pháp chủ yếu để dự đoán cầu nhân lực trong thời hạn ngắn là phân tích nhiệm vụ/ phân tích khối lượng công việc.

Theo trình tự sau:

i. Xác định nhiệm vụ / khối lượng công việc của tổ chức cần phải hoàn

thành.

ii. Sử dụng các tỷ số quy đổi hoặc tiêu chuẩn định biên, lượng lao động hao phí cho một đơn vị sản phẩm... để tính tổng số giờ lao động cần thiết cho hoàn thành mỗi loại công việc/mỗi loại sản phẩm.

iii. Quy đổi tổng số giờ lao động ra số người lao động của mỗi nghề, mỗi loại công việc, mỗi loại sản phẩm. Tổng hợp các nghề ta sẽ có nhu cầu nhân lực của tổ chức trong năm tới.

Tuỳ thuộc vào đặc điểm sản xuất kinh doanh, loại sản phẩm, cơ cấu của ıỗi tổ chức. Phương pháp phân tích nhiệm vụ dự đoán cầu nhân lực ngắn hạn ược biểu hiện cụ thể thành các phương pháp sau đây:

1.1. Phương pháp tính theo lượng lao động hao phí

Theo phương pháp này, xác định nhu cầu nhân lực cho năm tới (năm kế oạch) dựa vào các căn cứ sau đây: tổng số lượng lao động hao phí để hoàn ıành số lượng sản phẩm, hoặc khối lượng công việc, nhiệm vụ của năm kế oạch; quỹ thời gian làm việc bình quân của một lao động năm kế hoạch; hệ số ıng năng suất lao động dự tính năm kế hoạch.

Công thức:

$$D = \frac{\sum_{i=1}^{n} t_i SL_i}{T_n K_m}$$

Trong đó:

D: Cầu lao động năm kế hoạch của tổ chức (người)

t_i: Lượng lao động hao phí để sản xuất một đơn vị sản phẩm i (giờ - mức)

SL_i: Tổng số sản phẩm i cần sản xuất năm kế hoạch

T_n: Quỹ thời gian làm việc bình quân của một lao động năm kế hoạch (giờ/người)

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

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

Để xác định lượng lao động hao phí cho 1 đơn vị sản phẩm ta phải dựa ıo mức lao động tức mức thời gian hao phí cho từng bước công việc, theo từng ghề.

Quỹ thời gian làm việc bình quân của một lao động năm kế hoạch xác nh thông qua xây dựng bảng cân đối thời gian lao động của một lao động năm ; hoạch trên cơ sở phân tích bảng cân đối thời gian lao động của một lao động ım báo cáo. Dự kiến những yếu tố ảnh hưởng như thay đổi về kỹ thuật, tổ

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

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

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

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

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

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

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

D= 1.850.000: 2160 = 856 người

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

1.2. Phương pháp tính theo năng suất lao động

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

Công thức: $$D = \frac{Q}{W}$$

Trong đó:

D: Cầu lao động năm kế hoạch

Q: Tổng sản lượng năm kế hoạch

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

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

5.000.000.000: 50.000.000 = 100 người.

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

1.3. Phương pháp tính theo tiêu chuẩn định biên

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

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

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

Ví dụ:

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

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

(đơn vị: người)

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

2. Dự đoán cầu nhân lực dài hạn

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

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

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

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

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

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

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

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

2.2. Phương pháp ước lượng trung bình

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

Ví dụ:

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

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

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

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

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

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

D = 3312: 11 = 301 (người/năm).

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

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

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

Công thức: D = (Q x t) / T

Trong đó:

D: Cầu nhân lực năm kế hoạch

Q: Tổng sản lượng cần sản xuất năm kế hoạch

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

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

Ví dụ:

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

D = (500.000 tấn x 20 giờ): 2100 giờ = 476 người/năm.

2.4. Phương pháp dự đoán xu hướng

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

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

2.5. Phương pháp phân tích hồi quy tuyến tính

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

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

Chẳng hạn: y = f (X1, X2, X3...)

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

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

Bảng IV-4. Số liệu học sinh nhập trường và số lượng giáo viên qua các năm

(đơn vị: người)

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

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

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

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

Trong đó:

Y: Số lượng giáo viên

X: Số lượng học sinh nhập trường

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

Nhu cầu giáo viên ước tính năm 2005 sẽ là:

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

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

2.6. Phương pháp chuyên gia

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

III. DỰ ĐOÁN CUNG NHÂN LỰC

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

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

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

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

Muốn vậy cần thực hiện theo trình tự sau đây:

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

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

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

a) Nội dung phân tích

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

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

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

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

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

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

b) Phương pháp phân tích

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

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

Ví dụ:

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

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

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

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

(đơn vị tính: người)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2. Dự đoán cung nhân lực từ bên ngoài

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2.3. Phân tích chất lượng nguồn nhân lực

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

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

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

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

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

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

2.4. Phân tích tình hình di dân

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

2.5. Dự đoán nguồn lao động từ nước ngoài về

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Tuyển mộ người lao động mới từ ngoài tổ chức.

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

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

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

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

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

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

- Thuyên chuyển nhân lực đến bộ phận đang thiếu nhân lực.

- Tạm thời không thay thế những người chuyển đi.

- Giảm giờ lao động trong tuần, trong tháng và trong ngày nhưng phải thảo luận với người lao động và thông báo cho người lao động biết. Thông thường biện pháp giảm giờ làm chỉ áp dụng đối với những nhân viên làm việc theo giờ. Ví dụ, hiện mỗi nhân viên đang làm 40 giờ một tuần, để khắc phục tình trạng thừa nhân lực mỗi nhân viên chỉ được bố trí làm 30 giờ trong tuần.

- Chia sẻ công việc: hai nhân viên thay nhau cùng làm chung một công việc.

- Nghỉ luân phiên; nghỉ không lương tạm thời khi cần lại huy động. Biện pháp này trước hết thường được áp dụng cho những công nhân mới vào nghề, thâm niên nghề thấp hoặc cũng có công ty áp dụng đối với công nhân có năng suất thấp, ý thức chấp hành kỷ luật lao động thấp. Còn đối với người quản lý và cán bộ chuyên môn kỹ thuật khi áp dụng biện pháp tạm nghỉ không lương hoặc nghỉ luân phiên chủ yếu xem xét các đối tượng có năng lực kém hoặc khả năng hoàn thành nhiệm vụ được giao thường ở mức thấp.

- Cho các tổ chức khác thuê nhân lực: Đưa những người lao động của tổ chức đi làm việc cho các tổ chức khác có nhu cầu thuê lao động nhưng vẫn giữ tên họ trong danh sách bảng lương của tổ chức. Biện pháp này thường áp dụng đối với đội ngũ lao động có trình độ chuyên môn, lành nghề cao trong giai đoạn tổ chức gặp khó khăn.

- Vận động nghỉ hưu sớm: Thường áp dụng đối với những nhân viên còn từ 1 đến 5 năm nữa sẽ đến tuổi nghỉ hưu nhưng đã có đủ số năm đóng bảo hiểm xã hội như điều lệ về bảo hiểm xã hội quy định. Người lao động có thể chấp nhận nghỉ hưu sớm nếu được thêm khoản phụ cấp nào đó vào tiền lương hưu.

- Vận động nhân viên về mất sức hoặc tự thôi việc và hưởng chế độ trợ cấp một lần: Có thể áp dụng đối với nhân viên có sức khoẻ yếu không đáp ứng được yêu cầu công việc của tổ chức nhưng bản thân và gia đình họ có thể tự tạo được việc làm hoặc có thể tìm được việc làm phù hợp tại cơ sở khác với mức thu nhập khá hơn.

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

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

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

- Bố trí sắp xếp lại nhân lực trong nội bộ tổ chức.

- Thực hiện kế hoạch hóa kế cận.

- Thực hiện chương trình đào tạo và phát triển kỹ năng cho người lao động để có thể áp dụng những thành tựu mới của tiến bộ kỹ thuật vào sản xuất kinh doanh.

- Đề bạt, thăng chức cho nhân viên dựa vào sự thực hiện công việc, tiến bộ trong nghề nghiệp và yêu cầu của công việc.

- Tuyển mộ nhân viên từ bên ngoài nhằm thay thế những người về hưu, chuyển đi nơi khác, hoặc chết do ốm đau, tai nạn...

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

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

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

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

TÓM TẮT NỘI DUNG

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

CÂU HỎI ÔN TẬP

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

MỘT SỐ THUẬT NGỮ

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

Chương V

TUYỂN MỘ VÀ TUYỂN CHỌN NHÂN LỰC

I. QUÁ TRÌNH TUYỂN MỘ

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

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

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

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

2. Các nguồn và phương pháp tuyển mộ nhân lực

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

3. Quá trình tuyển mộ

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

Các yếu tố thuộc về tổ chức

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

Các yếu tố thuộc về môi trường

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

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

3.1. Xây dựng chiến lược tuyển mộ

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

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 đưa ra được những người có đủ các phẩm chất đáp ứng được các yêu cầu do công việc đòi hỏi, để có khả năng được lựa chọn. Phòng nhân lực cũng chịu trách nhiệm việc đánh giá quá trình tuyển mộ, nghiên cứu để đưa ra được những qui trình tuyển mộ có hiệu quả nhất.

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

Nội dung của chiến lược tuyển mộ bao gồm:

a) Lập kế hoạch tuyển mộ

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

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

i. Căn cứ vào thị trường lao động (cung - cầu lao động);

ii. Căn cứ vào chất lượng của nguồn lao động;

iii. Căn cứ vào mức độ phức tạp của công việc;

iv. Căn cứ tâm lý chọn nghề của tập thể người lao động;

v. Kinh nghiệm của tổ chức trong công tác tuyển mộ.

Chúng ta có thể tham khảo ví dụ sau:

Tỷ lệ sàng lọc ở công ty da giày X:

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

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

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

Như vậy tỷ lệ chung cho cả quá trình tuyển mộ là 60/1, điều này có nghĩa là cứ 60 người được mời đến phỏng vấn thì có1 người được chấp nhận vào làm việc.

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

b) Xác định nguồn và phương pháp tuyển mộ

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

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

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

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

• Ưu điểm của nguồn này là:

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

• Nhược điểm của nguồn này là

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

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

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

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

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

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

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

• Ưu điểm của nguồn này là:

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

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

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

• Nhược điểm của nguồn này là:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

3.2. Tìm kiếm người xin việc

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

Trong quá trình tuyển mộ các tổ chức sẽ gặp khó khăn khi thu hút những gười lao động có trình độ cao trong những thị trường cạnh tranh gay gắt. Trong ác điều kiện như thế thì các tổ chức phải đưa ra được các hình thức kích thích ấp dẫn để tuyển được những người phù hợp với yêu cầu của công việc với mục êu 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 ức. Để có một ấn tượng mạnh về tổ chức ta nên truyền tải các hình ảnh đẹp có i cho tổ chức và phải vẽ ra được những viễn cảnh tương lai của tổ chức. Tuy ày, khi giải quyết vấn đề này các nhà tuyển mộ thường có tâm lý sợ rằng nếu ói sự thật thì các ứng viên sẽ không nộp đơn còn quá tô hồng sẽ gây những cú ốc cho những người được nhận vào làm việc, sẽ làm cho họ vỡ mộng, thiếu tin ưởng và các cảm giác khác khi chưa được chuẩn bị kỹ về trạng thái tâm lý. inh nghiệm thực tế đã cho chúng ta thấy rằng:

- Khi người lao động được cung cấp các thông tin đúng với thực tế của công ệc thì số người nộp đơn xin việc không giảm và tỷ lệ người bỏ việc giảm rõ rệt ı 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 găn chặn được các cú sốc do kỳ vọng của người lao động tạo nên bởi họ đã ìm được các thông tin chính xác tại nơi làm việc nên họ sẵn sàng đón nhận các ıh huống được coi là xấu nhất.

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

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

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

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

- Quan tâm tới người xin việc với tư cách là một cá nhân;

- Người tuyển mộ phải nhiệt tình, đây là cầu nối làm cho cơ hội xin việc trở nên hấp dẫn vì người tham gia tuyển mộ cởi mở bộc bạch những suy nghĩ của bản thân, tạo ra sự hưng phấn khi trả lời các câu hỏi của hội đồng tuyển mộ;

- Người tham gia phỏng vấn phải hội đủ các tố chất về nhân cách, kỹ năng nghề nghiệp, kinh nghiệm làm việc, am hiểu về các vấn đề xã hội của lao động.

- Trong quá trình tuyển mộ phải tạo ra bầu không khí tâm lý thân thiện hoà đồng, phải bố trí thời gian cân đối giữa hỏi và nghe các ứng viên;

3.3. Đánh giá quá trình tuyển mộ

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

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

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

- Sự đảm bảo công bằng của tất cả các cơ hội xin việc

- Các thông tin thu thập được, đã đảm bảo đủ mức tin cậy cho việc xét tuyển chưa.

- Các tiêu chuẩn dùng để loại bỏ những người xin việc đã hợp lý chưa, đã bao quát hết được các trường hợp phải loại bỏ chưa.

- Chi phí tài chính cho quá trình tuyển mộ.

3.4. Các giải pháp thay cho tuyển mộ

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

a) Hợp đồng thầu lại

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

Ví dụ:

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

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

b) Làm thêm giờ

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

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

- Việc làm thêm giờ phải tuân theo những điều khoản đã được quy định trong "Bộ luật Lao động của nước Cộng hoà Xã hội chủ nghĩa Việt Nam"

- Khi huy động làm thêm giờ mà tổ chức không khoa học sẽ dẫn đến tình trạng là: Số người làm giờ hành chính sẽ giảm, sẽ tăng khả năng gây tai nạn lao động

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

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

c) Nhờ giúp tạm thời

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

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

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

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

d) Thuê lao động từ công ty cho thuê

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

- Giảm bớt các chi phí có liên quan đến nhân sự

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

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

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

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

• Công việc tạm thời phải được quy định thời gian là bao nhiêu ngày hoặc giờ

• Những người sử dụng lao động phải mua bảo hiểm y tế, phải đóng bảo hiểm xã hội cho người lao động và phải thực hiện các quy định khác cho người lao động về phúc lợi

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

II. QUÁ TRÌNH TUYỂN CHỌN NHÂN LỰC

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

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

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

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

2. Quá trình tuyển chọn

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

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

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

Quá trình tuyển chọn gồm các bước như sau:

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

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

Bước 2: Sàng lọc qua đơn xin việc

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Bước 3: Các trắc nghiệm nhân sự trong tuyển chọn

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

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

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

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

Trắc nghiệm thành tích

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

Trắc nghiệm về năng khiếu và khả năng

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

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

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

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

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

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

Trắc nghiệm về tính cách và sở thích

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

Trắc nghiệm về tính trung thực

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

Trắc nghiệm y học

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

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

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

ứng cử viên được coi là xuất sắc.

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

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

Tránh các lỗi sai trong dự đoán.

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

Bước 4: Phỏng vấn tuyển chọn

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

Mục tiêu của các cuộc phỏng vấn trong tuyển chọn

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

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

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

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

Các loại phỏng vấn.

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

Phỏng vấn theo mẫu.

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

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

Các câu trả lời:

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

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

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

• Phỏng vấn theo tình huống

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

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

• Phỏng vấn theo mục tiêu

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

• Phỏng vấn không có hướng dẫn

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

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

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

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

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

• Phỏng vấn căng thẳng

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

• Phỏng vấn theo nhóm

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

• Phỏng vấn hội đồng

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

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

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

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

- Tính tin cậy tương quan khá thấp khi hai người phỏng vấn cùng một người mà lại cho kết quả không đồng nhất.

- Tính tin cậy của thông tin phụ thuộc vào năng lực, trình độ của người phỏng vấn và mục tiêu của cuộc phỏng vấn.

- Sự tiếp xúc trực tiếp sẽ cho kết quả đánh giá cao hơn qua quan sát hình dáng, khả năng giao tiếp, cách trả lời câu hỏi, phong cách, sự gần gũi và các tố chất thông minh.

- Các cuộc phỏng vấn theo mẫu, chuẩn bị kỹ thì cho kết quả đáng tin cậy hơn.

- Các thông tin thu được qua phỏng vấn không phải là yếu tố duy nhất dự đoán chính xác về kết quả thực hiện công việc.

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

Tổ chức các cuộc phỏng vấn

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

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

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

Bước 6: Phỏng vấn bởi người lãnh đạo trực tiếp

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

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

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

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

Bước 8: Tham quan công việc

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

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

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

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

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

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

Đánh giá các giá trị của thủ tục tuyển chọn.

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

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

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

Tuyển chọn chủ quan (Tự tuyển chọn)

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

Thử việc

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

TÓM TẮT NỘI DUNG

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

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

Quá trình tuyển chọn bao gồm 9 bước sau đây:

Bước 1- Phỏng vấn sơ bộ

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

Bước 3- Trắc nghiệm tuyển chọn

Bước 4- Phỏng vấn tuyển chọn

Bước 5- Khám sức khoẻ và đánh giá thể lực

Bước 6- Phỏng vấn bởi người lãnh đạo trực tiếp

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

Bước 8- Tham quan thử việc

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

CÂU HỎI ÔN TẬP

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

MỘT SỐ THUẬT NGỮ

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

Chương VI

BỐ TRÍ NHÂN LỰC VÀ THÔI VIỆC

Bố trí nhân lực bao gồm: các hoạt động định hướng (hay còn gọi là hoà nhập) đối với người lao động khi bố trí họ vào vị trí việc làm mới, bố trí lại lao động thông qua thuyên 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.

I. ĐỊNH HƯỚNG

Định hướng là một chương trình được thiết kế nhằm giúp người lao động mới làm quen với doanh nghiệp và bắt đầu công việc một cách có hiệu suất.

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

Một chương trình định hướng nên bao gồm các thông tin về:

- Chế độ làm việc bình thường hàng ngày (giờ làm việc, giờ nghỉ, ăn trưa...)
- Các công việc hàng ngày cần phải làm và cách thực hiện công việc.
- Tiền công và phương thức trả công.

- Tiền thưởng, các phúc lợi và dịch vụ.
- Các nội quy, quy định về kỷ luật lao động, an toàn lao động.
- Các phương tiện phục vụ sinh hoạt, thông tin và y tế.
- Cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp.
- Mục tiêu, nhiệm vụ sản xuất kinh doanh, các sản phẩm và dịch vụ của doanh nghiệp, quá trình sản xuất các sản phẩm và dịch vụ đó.
- Lịch sử và truyền thống của doanh nghiệp.
- Các giá trị cơ bản của doanh nghiệp.

Các thông tin đó có thể được cung cấp cho người lao động mới một cách liên tục trong vài giờ hoặc kéo dài trong vài tuần đầu tiên với sự sử dụng kết hợp nhiều phương pháp khác nhau như: phỏng vấn, gặp gỡ và thảo luận theo nhóm, sử dụng sổ tay nhân viên, xem phim video, tham quan... Khi thiết kế và thực hiện chương trình, cần lưu ý các điểm sau đây:

- Các nội dung định hướng, thời gian và phương pháp thực hiện cần được thiết kế và lập thành chương trình, in thành văn bản và gửi tới từng người lao động và những người có liên quan (người lãnh đạo trực tiếp, người đỡ đầu, bộ phận quản lý nguồn nhân lực...) để thực hiện. Hình VI-1 cho thấy ví dụ về chương trình định hướng của công ty Erie Insurance.

- Những ấn tượng và kỳ vọng cần đạt được trong chương trình phải được thiết kế một cách cẩn thận.

- Lượng thông tin được cung cấp trong chương trình định hướng không nên quá nhiều, cũng không nên quá sơ sài.

- Mỗi người lao động mới cần được giúp đỡ bởi một người đỡ đầu.

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

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

Hình VI-1. Chương trình định hướng

Chào các bạn đến với công ty Erie. Mục tiêu của chương trình định hướng là giúp các bạn, người giám sát của bạn và Công ty Erie hiểu biết lẫn nhau. Chương trình định hướng được thiết kế để nhằm giúp bạn đọc được một công việc mới và thích ứng với môi trường làm việc mới.

Lịch trình sau đây được thiết kế để giúp cho chương trình định hướng của bạn được thực hiện thuận lợi ở mức cao nhất.

1. Người lao động mới ký các giấy tờ cần thiết (từ 30□ đến 40□)

Trong ngày làm việc đầu tiên, bạn cần đến Bộ phận tuyển dụng, Phòng Nguồn nhân lực để làm các giấy tờ cần thiết và nhận Sổ tay nhân viên. Tại đó, bạn sẽ được nghe giải thích vắn tắt và được nhận đề cương của chương trình định hướng.

2. Bữa ăn trưa có người hướng dẫn (1 giờ).

Vào ngày làm việc đầu tiên, người giám sát của bạn sẽ ăn trưa cùng với bạn. Phiếu ăn trưa cho công ty tặng.

3. Kiểm tra sức khoẻ (45□)

Trong tuần làm việc đầu tiên, bạn sẽ được bố trí đến kiểm tra sức khoẻ tại Bộ phận Dịch vụ sức khoẻ. Khám sức khoẻ định kỳ thường được bố trí vào ngày thứ tư đầu tiên hàng tháng.

4. Thảo luận với người giám sát.

Trong hai tuần đầu, người giám sát của bạn sẽ thảo luận với bạn về nhiệm vụ và trách nhiệm của bạn, các quy định của bộ phận và về các chính sách, thủ tục của công ty. Người giám sát của bạn sẽ được nhận một Danh mục định hướng, cùng với bạn hoàn tất các nội dung trong đó và gửi trả về bộ phận tuyển dụng, Phòng Nguồn nhân lực.

5. Dự cuộc họp cung cấp thông tin định hướng (1 giờ 30□)

Trong tháng làm việc đầu tiên, bạn sẽ được bố trí đến dự một cuộc họp thông tin định hướng tại Trung tâm phát triển. Trong cuộc họp này, bạn sẽ được xem băng Video về công ty Erie và xem trình bày đèn chiếu để giúp bạn làm quen với các chính sách, thủ tục của công ty như đã ghi trong Sổ tay nhân viên. Bạn cũng sẽ được hiểu biết về các dịch vụ giành cho bạn với tư cách là một nhân viên của Erie.

6. Quan hệ theo dõi quá trình.

Bộ phận tuyển dụng sẽ liên hệ với người giám sát của bạn sau khoảng một tháng để kiểm tra xem lịch trình định hướng đối với bạn có trôi chảy không. Bạn cũng được khuyến khích để liên hệ với người giám sát của bạn hoặc bộ phận tuyển dụng nếu có bất kỳ câu hỏi hoặc vấn đề nào.

7. Tham quan văn phòng làm việc.

Trong tháng đầu tiên, bạn sẽ được bố trí đi tham quan toàn bộ văn phòng làm việ để làm quen với nơi làm việc mới.

8. Đánh giá thực hiện công việc.

Người giám sát của bạn tiến hành đánh giá thực hiện công việc với bạn sau 60 ngày làm việc đầu tiên để giúp bạn hiểu được bạn đã làm việc như thế nào? Đây là một dịp tốt để bạn thảo luận với người giám sát về bất kỳ vấn đề nào mà bạn quan tâm hoặc gợi ý nào của bạn.

9. Phỏng vấn định hướng

Sau khoảng 60 ngày làm việc đầu tiên của bạn, bạn sẽ có một cuộc phỏng vấn định hướng. Cuộc phỏng vấn định hướng này cho bạn một cơ hội để thảo luận về các suy nghĩ của bạn về việc làm tại Erie và khẳng định rằng bạn đã được cung cấp đầy đủ các thông tin cần thiết như một nhân viên của Erie.

(Nguồn: Human Resources Management, Wendell L. French, Haughton Mifflin Comp, 1994, trang 250)

II. QUÁ TRÌNH BIÊN CHẾ NỘI BỘ

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

1. Thuyên chuyển

Thuyên 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 được đề xuất từ phía doanh nghiệp (thuyên chuyển không tự nguyện), cũng có thể được đề xuất từ phía người lao động với sự chấp thuận của doanh nghiệp (thuyên chuyển tự nguyện). Từ phía doanh nghiệp, thuyên chuyển có thể được thực hiện do những lý do sau:

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

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

Để sửa chữa những sai sót trong bố trí lao động.

Từ đó, có các dạng của thuyên chuyển như:

- Thuyên chuyển sản xuất: do nhu cầu của sản xuất, để điều hoà lao động, để

tránh phải giãn thợ.

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

• Thuyên chuyển sửa chữa sai sót: để sửa chữa cac sai sót trong tuyển chọn hay bố trí lao động.

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

• Thuyên chuyển tạm thời: thuyên chuyển trong một thời gian ngắn để điều hoà lao động, tận dụng lao động tạm thời...

• Thuyên chuyển lâu dài: thuyên chuyển trong một gian dài để đáp ứng nhu cầu của sản xuất, để sửa chữa sai sót trong bố trí lao động, để tận dụng năng lực của cán bộ...

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

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

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

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

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

2. Đề bạt

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

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

của doanh nghiệp, đồng thời để đáp ứng nhu cầu phát triển của cá nhân người lao động.

Đề bạt có hai dạng:

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

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

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

- Đáp ứng được nhu cầu về nhân lực và phát triển của doanh nghiệp, đồng thời sử dụng được tài năng của người lao động.
- Khuyến khích được người lao động phục vụ tốt nhất theo khả năng của mình và phấn đấu nâng cao trình độ nghề nghiệp.
- Giúp cho doanh nghiệp có thể giữ được những người lao động giỏi, có tài năng và thu hút những người lao động giỏi đến với doanh nghiệp.

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

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

Để quá trình thăng tiến đạt được kết quả tốt và có tác dụng tích cực, doanh nghiệp cần có các chính sách hợp lý, khuyến khích sự phát triển của các cá nhân và các thủ tục đề bạt rõ ràng, nhất quán. Một chính sách đề bạt tốt nên thể hiện quan điểm của quản lý là khuyến khích và quan tâm đến việc đề bạt, thăng tiến trong nội bộ doanh nghiệp để nhằm tạo điều kiện có tiền lương cao hơn, công việc tốt hơn cho người lao động. Đồng thời, động viên các lãnh đạo để họ sẵn sàng cho phép người lao động rời khỏi bộ phận đến vị trí việc làm mới nếu có cơ hội. Tổ chức cũng nên xây dựng và sử dụng các thang tiến bộ nghề nghiệp (hay còn gọi là thang công việc, các con đường nghề nghiệp) để giúp người lao động nhìn thấy được các khả năng tiến bộ trong doanh nghiệp, để họ có thể kế hoạch hóa việc đào tạo và tích luỹ kinh nghiệm nhằm đạt được những mục tiêu nghề nghiệp cụ thể. Các thang tiến bộ nghề nghiệp là những sơ đồ cho thấy sự vận động theo chiều ngang và theo chiều dọc của người lao động từ

công việc này sang công việc khác trong nội bộ doanh nghiệp và những đòi hỏi của từng công việc đối với họ.

Trong chính sách đề bạt của doanh nghiệp, cũng cần xác định rõ ranh giới trách nhiệm của những cán bộ có liên quan trong việc thực hiện đề bạt. Tương tự như thuyên chuyển, thông thường các cán bộ lãnh đạo bộ phận có quyền đề xuất việc thăng tiến trong sự tư vấn, hỗ trợ của phòng Nguồn nhân lực, quyết định cuối cùng thuộc về người lãnh đạo cấp cao. Thủ tục đề bạt tuỳ thuộc vào quy định của từng doanh nghiệp, song tổ chức cần kế hoạch hóa việc thăng tiến và thực hiện các hoạt động đào tạo, phát triển đối với người lao động để chuẩn bị cho họ các kiến thức, kỹ năng cần có khi nhận vị trí việc làm mới, sử dụng các phương pháp tuyển mộ, tuyển chọn thích hợp để tìm và sàng lọc được những người phù hợp với công việc. Tổ chức cũng nên dự tính trước các "vị trí quay trở lại" tức là dự tính trước những vị trí công việc có cùng cương vị và tiền lương như công việc trước khi được thăng tiến của người lao động để họ có thể được chuyển đến khi không thực hiện thắng lợi ở cương vị mới.

3. Xuống chức

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

Xuống chức thường là kết quả của việc giảm biên chế hay kỷ luật, hoặc là để sửa chữa việc bố trí lao động không đúng trước đó (do trình độ của cán bộ không đáp ứng hay do sức khoẻ không đáp ứng được yêu cầu của công việc). Xuống chức phải được thực hiện trên cơ sở theo dõi và đánh giá chặt chẽ, công khai tình hình thực hiện công việc của người lao động.

III. THÔI VIỆC

Thôi việc là một quyết định chấm dứt quan hệ lao động giữa cá nhân người lao động và tổ chức. Quyết định đó có thể có nguyên nhân về kỷ luật, về kinh tế/sản xuất kinh doanh hoặc do nguyên nhân cá nhân. Dù cho quyết định đó xảy ra vì nguyên nhân gì, thì vai trò của phòng Nguồn nhân lực là tìm ra những biện pháp thoả đáng để sự chia tay giữa người lao động và doanh nghiệp được diễn ra một cách ít tổn hại nhất cho cả hai phía.

Trên thực tế, thường xảy ra ba dạng thôi việc là: giãn thợ, sa thải và tự thôi việc.

1. Giãn thợ

Giãn thợ là sự chấm dứt quan hệ lao động giữa người lao động và doanh

nghiệp do lý do sản xuất kinh doanh, chẳng hạn: giảm quy mô sản xuất, thừa biên chế do sát nhập, tổ chức lại sản xuất, hoặc do tính chất của sản xuất. Tổ chức cần đưa ra các quyết định hợp lý: ai bị mất việc trước tiên? ai được gọi lại làm việc trước tiên? Quyết định đó có thể được lựa chọn trên cơ sở thâm niên làm việc hoặc những người có hoàn cảnh khó khăn. Tổ chức có thể đưa ra những cam kết khi ký hợp đồng lao động để giúp cho người lao động khỏi bị "sốc" khi bị mất việc làm. Tổ chức cũng cần có các biện pháp hỗ trợ theo luật định và theo khả năng kinh tế của doanh nghiệp để giảm bớt khó khăn cho người lao động như bồi thường, trợ cấp thôi việc, đào tạo học nghề mới, giới thiệu việc làm mới ở doanh nghiệp khác... Đồng thời, cần phải thông báo cho người lao động theo một cung cách hợp lý.

2. Sa thải

Có hai dạng sa thải lao động:

- Người lao động bị đuổi việc (sa thải) do lý do kỷ luật lao động. Đây là hình thức cao nhất của kỷ luật lao động. Trong trường hợp này, phòng nguồn nhân lực và người lãnh đạo trực tiếp của người lao động cần phải thực hiện đầy đủ các bước của quá trình kỷ luật.

- Người lao động có thể bị sa thải do lý do sức khoẻ mà pháp luật không cho phép làm việc tiếp. Sau khi khỏi bệnh, họ sẽ được trở lại làm việc.

3. Tự thôi việc

Tự thôi việc là dạng thôi việc do nguyên nhân về phía người lao động. Dạng này đơn giản nhất, ít gây ra các vấn đề phức tạp cho doanh nghiệp nhưng lại tạo ra các vị trí trống. Các vị trí đó cần người thay thế. Tuy nhiên, nếu thấy không cần thiết, tổ chức có thể xoá bỏ vị trí đó. Đồng thời cần phỏng vấn để tìm nguyên nhân của sự tự thôi việc.

4. Hưu trí

Hưu trí không phải là thôi việc mà là sự chia tay của những người lao động cao tuổi với tổ chức theo quy định về tuổi về hưu của pháp luật, nó cho phép những người lao động cao tuổi được nghỉ ngơi hoặc theo đuổi những sở thích ngoài lao động và đồng thời mở ra những vị trí trống và cơ hội nghề nghiệp cho những người khác. Những người lao động về hưu sẽ được hưởng trợ cấp hưu trí theo luật định và các phúc lợi theo quy định của doanh nghiệp (nếu có).

TÓM TẮT NỘI DUNG

Bố trí nhân lực bao gồm hoạt động định hướng người lao động mới và quá trình biên chế nội bộ tổ chức với các hoạt động như thuyên chuyển, đề bạt và xuống chức. Các hoạt động này cần được thực hiện một cách có kế hoạch, dựa trên các chính sách và thủ tục được thiết kế hợp lý để đáp ứng yêu cầu công việc của tổ chức đồng thời đáp ứng nhu cầu phát triển của cá nhân người lao động. Thôi việc là một quyết định chấm dứt quan hệ lao động giữa cá nhân người lao động và tổ chức với các dạng như: giãn thợ, sa thải, tự thôi việc và hưu trí.

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Trình bày khái niệm, nội dung của định hướng người lao động mới.
2. Trình bày các dạng của thuyên chuyển, đề bạt và những điều cần lưu ý khi thuyên chuyển, đề bạt.
3. Khi nào cần đưa người lao động xuống chức?
4. Trình bày các dạng thôi việc và những điều cần lưu ý trong thôi việc.

MỘT SỐ THUẬT NGỮ

Định hướng	Orientation
Sổ tay nhân viên	Employee Book
Biên chế nội bộ	Internal Staffing
Thuyên chuyển	Transfer
Đề bạt	Promotion
Thang tiến bộ nghề nghiệp	Career Ladder
Xuống chức	Demotion
Thôi việc	Termination
Giãn thợ	Lay-offs
Sa thải	Dissmission
Tự thôi việc	Resignation
Hưu trí	Retirement

PHẦN III
TẠO ĐỘNG LỰC

Để sử dụng nguồn nhân lực của tổ chức một cách có hiệu quả, việc tạo động lực cho người lao động trong tổ chức giữ một vai trò rất quan trọng. Những nội dung về tạo động lực cho người lao động trong tổ chức được trình bày cụ thể trong Chương VII. Tạo động lực trong lao động.

Chương VII

TẠO ĐỘNG LỰC TRONG LAO ĐỘNG

I. KHÁI NIỆM ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG VÀ CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG TỚI ĐỘNG LỰC LAO ĐỘNG

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

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

II. CÁC HỌC THUYẾT TẠO ĐỘNG LỰC TRONG LAO ĐỘNG

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

1. Hệ thống nhu cầu của Maslow

Maslow cho rằng con người có rất nhiều nhu cầu khác nhau mà họ khao khát được thoả mãn. Maslow chia các nhu cầu đó thành năm loại và sắp xếp theo thứ bậc như sau:

- **Các nhu cầu sinh lý:** là các đòi hỏi cơ bản về thức ăn, nước uống, chỗ ở và ngủ và các nhu cầu cơ thể khác.

- **Nhu cầu an toàn:** là nhu cầu được ổn định, chắc chắn, được bảo vệ khỏi các điều bất trắc hoặc nhu cầu tự bảo vệ.

• **Nhu cầu xã hội:** nhu cầu được quan hệ với những người khác để thể hiện và chấp nhận tình cảm, sự chăm sóc và sự hiệp tác. Hay nói cách khác là nhu cầu bạn bè, giao tiếp.

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

• **Nhu cầu tự hoàn thiện:** là nhu cầu được trưởng thành và phát triển, được biến các năng lực của mình thành hiện thực, hoặc nhu cầu đạt được các thành tích mới và có ý nghĩa, nhu cầu sáng tạo.

Học thuyết cho rằng: khi mỗi một nhu cầu trong số các nhu cầu đó được thoả mãn thì nhu cầu tiếp theo trở nên quan trọng. Sự thoả mãn nhu cầu của các cá nhân sẽ đi theo thứ bậc như trên và mặc dù không có một nhu cầu nào có thể được thoả mãn hoàn toàn nhưng một nhu cầu được thoả mãn về cơ bản thì không còn tạo ra động lực. Vì thế, theo Maslow, để tạo động lực cho nhân viên, người quản lý cần phải hiểu nhân viên đó đang ở đâu trong hệ thống thứ bậc này và hướng vào sự thoả mãn các nhu cầu ở bậc đó.

2. Học thuyết tăng cường tích cực

Học thuyết này dựa vào những công trình nghiên cứu của B. F. Skinner, hướng vào việc làm thay đổi hành vi của con người thông qua các tác động tăng cường. Học thuyết cho rằng những hành vi được thưởng sẽ có xu hướng được lặp lại, còn những hành vi không được thưởng (hoặc bị phạt) sẽ có xu hướng không được lặp lại. Đồng thời, khoảng thời gian giữa thời điểm xảy ra hành vi và thời điểm thưởng/phạt càng ngắn bao nhiêu thì càng có tác dụng thay đổi hành vi bấy nhiêu. Học thuyết cũng quan niệm rằng phạt có tác dụng loại trừ những hành vi ngoài ý muốn của người quản lý nhưng có thể gây ra những hậu quả tiêu cực, do đó đem lại ít hiệu quả hơn so với thưởng. Để tạo động lực lao động, người quản lý cần quan tâm đến các thành tích tốt và thưởng cho các thành tích đó. Sự nhấn mạnh các hình thức thưởng sẽ đem lại hiệu quả cao hơn sự nhấn mạnh các hình thức phạt.

3. Học thuyết kỳ vọng

Victor Vroom nhấn mạnh mối quan hệ nhận thức: con người mong đợi cái gì? Theo học thuyết này, động lực là chức năng của sự kỳ vọng của cá nhân rằng: một sự nỗ lực nhất định sẽ đem lại một thành tích nhất định, và thành tích đó sẽ dẫn đến những kết quả hoặc phần thưởng như mong muốn. Học thuyết này gợi ý cho các nhà quản lý rằng cần phải làm cho người lao động hiểu được mối quan hệ 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.

4. Học thuyết công bằng

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

$$\frac{\text{Các quyền lợi của cá nhân}}{\text{Sự đóng góp của cá nhân}} = \frac{\text{Các quyền lợi của những người } kSi = S1 \times Ki}{\text{Sự đóng góp của những người khác}}$$

Do đó, để tạo động lực, người quản lý cần tạo ra và duy trì sự cân bằng giữa sự đóng góp của cá nhân và các quyền lợi mà cá nhân đó được hưởng.

5. Học thuyết hệ thống hai yếu tố

F. Herzberg đưa ra lý thuyết hai yếu tố về sự thoả mãn công việc và tạo động lực. Herzberg chia các yếu tố tạo nên sự thoả mãn và không thoả mãn trong công việc thành hai nhóm:

Nhóm 1 bao gồm các yếu tố then chốt để tạo động lực và sự thoả mãn trong công việc như:

- Sự thành đạt
- Sự thừa nhận thành tích
- Bản chất bên trong của công việc
- Trách nhiệm lao động
- Sự thăng tiến.

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

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

- Các chính sách và chế độ quản trị của công ty
- Sự giám sát công việc
- Tiền lương
- Các quan hệ con người
- Các điều kiện làm việc.

Theo Herzberg, nếu các yếu tố này mang tính chất tích cực thì sẽ có tác dụng ngăn ngừa sự không thoả mãn trong công việc. Tuy nhiên, nếu chỉ riêng

sự hiện diện của chúng thì không đủ để tạo ra động lực và sự thoả mãn trong công việc.

Học thuyết này chỉ ra được một loạt các yếu tố tác động tới động lực và sự thoả mãn của người lao động, đồng thời cũng gây được ảnh hưởng cơ bản tới việc thiết kế và thiết kế lại công việc ở nhiều công ty. Tuy nhiên, các nhà nghiên cứu phê phán rằng học thuyết này không hoàn toàn phù hợp với thực tế vì trên thực tế, đối với một người lao động cụ thể, các yếu tố này hoạt động đồng thời chứ không tách rời nhau như vậy.

6. Học thuyết đặt mục tiêu

Vào cuối những năm 1960, các nghiên cứu của Edwin Locke chỉ ra rằng: các mục tiêu cụ thể và thách thức sẽ dẫn đến sự thực hiện công việc tốt hơn. Edwin Locke cho rằng ý đồ làm việc hướng tới mục tiêu là nguồn gốc chủ yếu của động lực lao động. Do đó, để tạo động lực lao động, cần phải có mục tiêu cụ thể và mang tính thách thức cũng như cần phải thu hút người lao động vào việc đặt mục tiêu.

III. CÁC PHƯƠNG HƯỚNG TẠO ĐỘNG LỰC TRONG LAO ĐỘNG

Để tạo động lực cho người lao động, người quản lý cần hướng hoạt động của mình vào ba lĩnh vực then chốt với các phương hướng chủ yếu sau đây:

1. Xác định nhiệm vụ và tiêu chuẩn thực hiện công việc cho nhân viên

- Xác định mục tiêu hoạt động của tổ chức và làm cho người lao động hiểu rõ mục tiêu đó.
- Xác định nhiệm vụ cụ thể và các tiêu chuẩn thực hiện công việc cho người lao động. Ở đây, các bản mô tả công việc và tiêu chuẩn thực hiện công việc đóng vai trò quan trọng.
- Đánh giá thường xuyên và công bằng mức độ hoàn thành nhiệm vụ của người lao động, từ đó giúp họ làm việc tốt hơn.

2. Tạo điều kiện thuận lợi để người lao động hoàn thành nhiệm vụ

- Loại trừ các trở ngại cho thực hiện công việc của người lao động
- Cung cấp các điều kiện cần thiết cho công việc
- Tuyển chọn và bố trí người phù hợp để thực hiện công việc

3. Kích thích lao động

- Sử dụng tiền công/tiền lương như một công cụ cơ bản để kích thích vật chất

đối với người lao động.Tiền công/tiền lương là bộ phận chủ yếu trong thu nhập và biểu hiện rõ ràng nhất lợi ích kinh tế của người lao động. Do đó, nó phải được sử dụng như là một đòn bẩy kinh tế mạnh mẽ nhất để kích thích người lao động. Tiền công/tiền lương phải được trả thoả đáng so với sự đóng góp của người lao động, và phải công bằng.

• Sử dụng hợp lý các hình thức khuyến khích tài chính như: tăng lương tương xứng thực hiện công việc, áp dụng các hình thức trả công khuyến khích, các hình thức tiền thưởng, phân thưởng... để nâng cao sự nỗ lực và thành tích lao động của người lao động.

• Sử dụng hợp lý các hình thức khuyến khích phi tài chính để thoả mãn các nhu cầu tinh thần của người lao động như: khen ngợi, tổ chức thi đua, xây dựng bầu không khí tâm lý - xã hội tốt trong các tập thể lao động, tạo cơ hội học tập, phát triển, tạo cơ hội nâng cao trách nhiệm trong công việc, cơ hội thăng tiến...

TÓM TẮT NỘI DUNG

Động lực lao động là kết quả tổng hòa của nhiều yếu tố tác động đến con người trong lao động. Các học thuyết về động lực lao động cho thấy các cách tiếp cận khác nhau về tạo động lực. Nhận thức về các học thuyết sẽ giúp cho người quản lý có phương hướng và biện pháp hợp lý để tạo động lực cho người lao động trên cả ba lĩnh vực: xác định nhiệm vụ và tiêu chuẩn thực hiện công việc cho nhân viên; tạo điều kiện thuận lợi để người lao động hoàn thành nhiệm vụ; kích thích lao động.

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Giải thích các yếu tố ảnh hưởng đến động lực?
2. Trình bày các học thuyết tạo động lực?
3. Giải thích các phương hướng, biện pháp tạo động lực lao động.

MỘT SỐ THUẬT NGỮ

Hệ thống nhu cầu của Maslow	Maslow's Hierachy of Needs
Học thuyết tăng cường tích cực	Reinforcement Theory
Học thuyết kỳ vọng	Expectancy Theory
Học thuyết công bằng	Equity Theory
Học thuyết hệ thống hai yếu tố	The Two Factors System Theory
Học thuyết đặt mục tiêu	Goal-Setting Theory

PHẦN IV
PHÁT TRIỂN VÀ ĐÁNH GIÁ

Trong quá trình sử dụng nguồn nhân lực cần phải thực hiện các hoạt động đánh giá và phát triển nguồn nhân lực, nội dung của các hoạt động đó được trình bày trong phần IV, Phát triển và đánh giá gồm hai chương:

Chương VIII. Đánh giá thực hiện công việc

Chương IX. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Chương VIII

ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC

I. KHÁI NIỆM, MỤC ĐÍCH VÀ TẦM QUAN TRỌNG CỦA ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC

Đánh giá thực hiện công việc (ĐGTHCV) 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.

ĐGTHCV là một hoạt động quản lý nguồn nhân lực quan trọng và luôn luôn tồn tại trong tất cả các tổ chức. Mặc dù ở các công ty nhỏ, ĐGTHCV có thể được thực hiện một cách không chính thức thông qua sự đánh giá hàng ngày của người giám sát với các nhân viên và sự đánh giá, góp ý lẫn nhau giữa các nhân viên nhưng hầu hết các tổ chức đều xây dựng cho mình một hệ thống đánh giá chính thức. Trong một hệ thống chính thức, tình hình hoàn thành nhiệm vụ lao động của từng người lao động được đánh giá theo những khoảng thời gian được quy định với sự sử dụng những phương pháp đánh giá đã được thiết kế một cách có lựa chọn, tuỳ thuộc vào mục đích của đánh giá. Tuỳ vào điều kiện cụ thể, các kết quả đánh giá cần được phản hồi lại với người lao động để họ biết được mức độ thực hiện công việc của mình và hiểu được cách thức thực hiện công việc tốt hơn.

Trên thực tế, có nhiều trường hợp người lao động làm việc theo một nhóm hoặc một tổ, đội. Khi đó, cần phải đánh giá mức độ hoàn thành nhiệm vụ của cả nhóm, tổ và mức độ đóng góp (thực hiện công việc) của từng người. Tuy nhiên, việc đánh giá sẽ không được coi là đầy đủ nếu chỉ dừng lại ở đánh giá mức độ hoàn thành công việc của cả nhóm.

Trong tổ chức, ĐGTHCV có ý nghĩa quan trọng vì nó phục vụ được nhiều mục tiêu quản lý và tác động trực tiếp tới cả người lao động và tổ chức nói chung.

Các mục tiêu mà ĐGTHCV phục vụ có thể được quy về hai mục tiêu cơ bản là cải tiến sự thực hiện công việc của người lao động và giúp cho những

ười quản lý có thể đưa ra được các quyết định nhân sự đúng đắn như đào tạo phát triển, thù lao, thăng tiến, kỷ luật... Quá trình ĐGTHCV, ở một mức độ) đó, chính là sự mở rộng của thiết kế công việc và có những tác động cơ bản tổ chức nói chung. Do đó, ngoài việc giúp cho người quản lý đưa ra các yết định nhân sự, các kết quả ĐGTHCV còn giúp cho bộ phận quản lý nguồn ân lực và lãnh đạo cấp cao có thể đánh giá được thắng lợi của các hoạt động ức năng về nguồn nhân lực như tuyển mộ, tuyển chọn, định hướng, thăng ı, đào tạo và các hoạt động khác, kiểm điểm được mức độ đúng đắn và hiệu ả của các hoạt động đó, từ đó có các phương hướng điều chỉnh phù hợp. ng thời, mức độ hợp lý và đúng đắn của việc sử dụng các hệ thống đánh giá thông tin phản hồi các kết quả đánh giá với người lao động có ảnh hưởng rất tới việc xây dựng và phát triển đạo đức, thái độ lao động của người lao động bầu không khí tâm lý-xã hội trong các tập thể lao động.

ĐGTHCV là một quá trình phức tạp và chịu nhiều ảnh hưởng bởi tình n của con người vì nó dựa trên sự đánh giá chủ quan của người đánh giá kể khi tổ chức đã xây dựng và sử dụng một hệ thống các tiêu chuẩn khách quan ı thực hiện công việc. Bản chất chủ quan của ĐGTHCV chính là nguyên ân của rất nhiều loại lỗi thường phạm phải trong quá trình đánh giá dẫn đến ı trạng làm sai lệch các ý kiến đánh giá về tình hình làm việc của người lao ıg, giảm động lực làm việc và dẫn đến các vấn đề khác trong quản lý nhân Do đó, vấn đề đặt ra đối với mọi tổ chức là xây dựng và quản lý một hệ ng đánh giá có tác dụng hoàn thiện sự thực hiện công việc của người lao ıg và phát triển người lao động.

II. HỆ THỐNG ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC VÀ CÁC U CẦU ĐỐI VỚI MỘT HỆ THỐNG ĐÁNH GIÁ

1. Hệ thống đánh giá thực hiện công việc

Để đánh giá thực hiện công việc, cần phải thiết lập một hệ thống đánh giá ba yếu tố cơ bản sau:

- Các tiêu chuẩn thực hiện công việc
- Đo lường sự thực hiện công việc theo các tiêu thức trong tiêu chuẩn
- Thông tin phản hồi đối với người lao động và bộ phận quản lý nguồn ın lực.

Hình sau đây cho thấy mối quan hệ giữa ba yếu tố của hệ thống đánh giá các mục tiêu của ĐGTHCV:

Hình VIII-1. Mối quan hệ giữa ba yếu tố của hệ thống đánh giá và các mục tiêu của ĐGTHCV

(Nguồn: Wiliam B. Werther, Jr. , Keith Davis, □Human Resources and Persionel Managment□, fifth edition, Irwin Mac Graw-Hill,1996, Trang 344)

Hình này cũng cho thấy quá trình đánh giá thực hiện công việc trong một tổ chức thường được diễn ra theo trình tự như sau:

- Xem xét hoặc xây dựng các tiêu chuẩn thực hiện công việc.

- Người đánh giá sử dụng các phương pháp đánh giá để tiến hành đo lường sự thực hiện công việc của người lao động thông qua việc so sánh thực tế thực hiện công việc với các tiêu chuẩn.

- Các kết quả đánh giá được thảo luận với người lao động để nhằm hoàn thiện sự thực hiện công việc của họ. Đồng thời, các kết quả đánh giá được cung cấp tới bộ phận quản lý nguồn nhân lực, được lưu giữ trong hồ sơ nhân viên, làm cơ sở để ra các quyết định về nguồn nhân lực có liên quan đến công việc của người lao động mà mục tiêu cuối cùng cũng là nhằm hoàn thiện sự thực hiện công việc của người lao động.

Như đã đề cập ở chương 3 (Phân tích công việc), tiêu chuẩn thực hiện công việc là một hệ thống các chỉ tiêu/tiêu chí để thể hiện các yêu cầu của việc hoàn thành một công việc cả về mặt số lượng và chất lượng. Đó chính là các mốc chuẩn cho việc đo lường thực tế thực hiện công việc của người lao động. Để có

thể đánh giá có hiệu quả, các tiêu chuẩn cần được xây dựng một cách hợp lý và khách quan, tức là phải phản ánh được các kết quả và hành vi cần có để thực hiện thắng lợi một công việc. Do đó, yêu cầu đối với các tiêu chuẩn thực hiện công việc là:

- Tiêu chuẩn phải cho thấy những gì người lao động cần làm trong công việc và cần phải làm tốt đến mức nào?

- Các tiêu chuẩn phải phản ánh được một cách hợp lý các mức độ yêu cầu về số lượng và chất lượng cuả thực hiện công việc, phù hợp với đặc điểm của từng công việc.

Trên thực tế, việc xây dựng các tiêu chuẩn thực hiện công việc không phải là dễ dàng. Có hai cách để xây dựng các tiêu chuẩn:

- Chỉ đạo tập trung: trong cách này, người lãnh đạo bộ phận viết các tiêu chuẩn và phổ biến cho người lao động để thực hiện.

- Thảo luận dân chủ: trong cách này, người lao động và người lãnh đạo bộ phận cùng bàn bạc để đưa ra quyết định về các tiêu chuẩn thực hiện công việc. Có thể tiến hành theo ba bước như sau:

Bước 1: Người lãnh đạo động viên và thu hút các nhân viên dưới quyền vào việc xây dựng tiêu chuẩn và phổ biến cách viết các tiêu chuẩn đó cho họ.

Bước 2: Mỗi nhân viên dự thảo tiêu chuẩn cho công việc của mình và nộp bản dự thảo cho người lãnh đạo.

Bước 3: Người lãnh đạo thảo luận với từng nhân viên về các tiêu chuẩn dự thảo để đi đến thống nhất về tiêu chuẩn cuối cùng.

Cách làm này phức tạp hơn nhưng thu hút được người lao động vào việc xây dựng các tiêu chuẩn thực hiện công việc và do đó có ý nghĩa quan trọng đối với sự ủng hộ và tự nguyện thực hiện các tiêu chuẩn đó.

Đo lường sự thực hiện công việc là yếu tố trung tâm của đánh giá. Đó chính là việc đưa ra các đánh giá có tính quản lý về mức độ "tốt" hay "kém" của thực hiện công việc của người lao động. Hay nói một cách cụ thể hơn, đó chính là việc ấn định một con số hay một thứ hạng để phản ánh mức độ thực hiện công việc của người lao động theo các đặc trưng hoặc các khía cạnh đã được xác định trước của công việc. Trong toàn bộ tổ chức, cần xây dựng được một công cụ đo lường tốt và nhất quán sao cho tất cả mọi người quản lý đều duy trì được những tiêu chuẩn đánh giá có thể so sánh được.

Như vậy, để đo lường cần phải xác định cái gì cần được đo lường trong công

việc của người lao động và đo bằng những tiêu thức nào. Đồng thời, cần quyết định hệ thống đo lường nên hướng vào việc sử dụng các kết quả của công việc hay hành vi thực hiện công việc hay các phẩm chất của người lao động khi thực hiện công việc. Xác định các khía cạnh cần đánh giá của thực hiện công việc và các tiêu thức đánh giá là vấn đề của việc thiết kế các phiếu đánh giá trong từng phương pháp được lựa chọn, tuỳ thuộc vào bản chất của công việc và mục đích của đánh giá. Phân tích công việc chính là hướng dẫn chủ yếu cho sự lựa chọn và thiết kế đó.

Thông tin phản hồi về kết quả đánh giá thường được thực hiện thông qua một cuộc thảo luận chính thức giữa người lãnh đạo bộ phận và người lao động vào cuối chu kỳ đánh giá. Cuộc thảo luận đó được gọi là phỏng vấn đánh giá. Đó là khâu xem xét lại toàn bộ tình hình thực hiện công việc của người lao động, qua đó cung cấp cho họ các thông tin về tình hình thực hiện công việc đã qua và các tiềm năng trong tương lai của họ, cũng như các biện pháp để hoàn thiện sự thực hiện công việc của họ. Phỏng vấn đánh giá có ý nghĩa quan trọng trong việc cung cấp thông tin phản hồi cho người lao động khi thực hiện các quyết định đối với họ về thù lao, về vị trí việc làm, về kỷ luật hay về các nhu cầu đào tạo và phát triển.

2. Các yêu cầu đối với một hệ thống đánh giá thực hiện công việc

Để đánh giá có hiệu quả, hệ thống đánh giá thực hiện công việc phải đáp ứng các yêu cầu sau:

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 chỉ tiêu đánh giá được thiết kế trong phiếu đánh giá.

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

Được thể hiện ở sự nhất quán của đánh giá. Có nghĩa là, hệ thống đánh giá phải đảm bảo sao cho đối với mỗi một người lao động bất kỳ, kết quả đánh

giá độc lập của những người đánh giá khác nhau về họ phải thống nhất với nhau về cơ bản.

Tính được chấp nhận

Đòi hỏi hệ thống đánh giá phải được chấp nhận và ủng hộ bởi người lao động.

Tính thực tiễn

Để có thể thực hiện được trên thực tế, các phương tiện đánh giá phải đơn giản, dễ hiểu và dễ sử dụng đối với người lao động và với người quản lý.

3. Các lỗi cần tránh trong đánh giá

Trong đánh giá thực hiện công việc, cần tránh mắc các lỗi sau đây:

• Lỗi thiên vị: người đánh giá sẽ mắc lỗi thiên vị khi họ ưa thích một người lao động nào đó hơn những người khác.

• Lỗi xu hướng trung bình: những người đánh giá ngại đương đầu với thực tế, không muốn làm mất lòng người khác thường có xu hướng đánh giá tất cả mọi người ở mức trung bình.

• Lỗi thái cực: lỗi này sẽ xảy ra khi người đánh giá tỏ ra quá nghiêm khắc hoặc quá dễ dãi trong đánh giá.

• Lỗi định kiến do tập quán văn hoá: ý kiến của người đánh giá có thể bị sai lệch do ảnh hưởng của tập quán văn hóa của bản thân.

• Lỗi thành kiến: người đánh giá có thể không ưa thích một tầng lớp hay một nhóm người lao động nào đó và không khách quan trong đánh giá.

• Lỗi do ảnh hưởng của sự kiện gần nhất: ý kiến của người đánh giá cũng có thể bị chi phối bởi những hành vi mới xảy ra nhất của người lao động.

III. CÁC PHƯƠNG PHÁP ĐÁNH GIÁ THỰC HIỆN CÔNG VIỆC

Để đánh giá thực hiện công việc của nhân viên, các tổ chức có thể sử dụng một cách kết hợp và có lựa chọn những phương pháp sau đây:

1. Phương pháp thang đo đánh giá đồ họa

Sử dụng các thang đo đánh giá đồ họa 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 sự 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 có hai bước quan trọng là lựa chọn các đặc trưng (các tiêu thức) và đo lường các đặc trưng. Tuỳ thuộc vào bản chất của từng loại công việc mà các đặc trưng được lựa chọn có thể là số lượng, chất lượng của công việc hay sự hợp tác, sự nỗ lực làm việc, kiến thức thuộc công việc, sáng kiến, tính sáng tạo, độ tin cậy, đảm bảo ngày công, khả năng lãnh đạo... Việc lựa chọn các đặc trưng cần phải được tiến hành chủ yếu trên cơ sở các đặc trưng có liên quan tới 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.

Ví dụ sau đây cho thấy một 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:

	Xuất sắc	Khá	Đạt yêu cầu	Dưới mức yêu cầu	Mức độ tối thiểu
Khối lượng công việc	5	4	3	2	1
Chất lượng công việc	5	4	3	2	1
Tính tin cậy	5	4	3	2	1
Khả năng xét đoán	5	4	3	2	1
Khả năng hiểu biết	5	4	3	2	1
Thái độ	5	4	3	2	1
Tinh thần hợp tác	5	4	3	2	1
Khả năng và triển vọng hợp tác	5	4	3	2	1

Để đánh giá, người đánh giá xác định xem thực hiện công việc của đối tượng thuộc về thứ hạng nào (xuất sắc hay trung bình...) theo từng tiêu thức. Việc kết hợp các điểm số có thể theo cách tính bình quân hoặc tổng cộng các điểm ở từng tiêu thức. Để giúp cho người đánh giá cho điểm dễ dàng và chính xác hơn, 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:

Tên nhân viên: **Chức danh công việc:**

Tên người đánh giá: **Bộ phận:**

Ngày đánh giá:

Tiêu thức	Thứ hạng	Giải thích
1. Khối lượng công việc: đánh giá qua số lượng sản phẩm được chấp nhận, tốc độ làm việc	5. Số lượng sản phẩm rất cao, thường xuyên vượt mức tiêu chuẩn 4. Số lượng sản phẩm thường đạt mức tiêu chuẩn, trong một vài lĩnh vực 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	
v.v...		

Ưu điểm của việc sử dụng một thang đo đánh giá đồ họa là ở chỗ chúng dễ hiểu, được xây dựng tương đối đơn giản và sử dụng thuận tiện. Chúng có thể được cho điểm một cách dễ dàng và lượng hóa được tình hình thực hiện công việc của người lao động bằng điểm. Nhờ đó, chúng cho phép so sánh về điểm số và thuận tiện cho việc ra các quyết định quản lý có liên quan đến các quyền lợi và đánh giá năng lực của các nhân viên. Một mẫu phiếu đánh giá có thể được thiết kế với các tiêu thức mang tính chất chung, phù hợp với nhiều loại công việc và do đó có thể dùng cho nhiều nhóm lao động. Tuy nhiên, khi đó các đặc trưng riêng biệt của từng công việc có thể bị bỏ qua. Việc sử dụng các thang đo đồ họa cũng dễ bị ảnh hưởng nhiều bởi lỗi do chủ quan như lỗi thiên vị, thành kiến, định kiến, xu hướng trung bình hay thái quá dẫn đến việc đo lường không chính xác. Ngoài ra, các thang đo đánh giá đồ họa còn có thể làm phát sinh các vấn đề nếu các đặc trưng (các tiêu thức) được lựa chọn không phù hợp, hoặc kết hợp không chính xác các điểm số trong kết quả tổng thể. Mặc dù không thể yêu cầu sự chính xác tuyệt đối nhưng rất có thể sẽ xảy

ra trường hợp một điểm số cao ở đặc trưng này sẽ bù đắp cho một điểm số thấp ở đặc trưng khác. Do đó, nếu những đánh giá về nhiều đặc trưng khác nhau được tập hợp trong một điểm số chung thì tầm quan trọng tương đối của mỗi đặc trưng cần được xem xét cẩn thận và có thể cho chúng các trọng số thích hợp.

2. Phương pháp danh mục kiểm tra

Trong phương pháp này, cần phải thiết kế một danh mục các câu mô tả về các hành vi và các thái độ có thể xảy ra trong thực hiện công việc của người lao động.

Ví dụ:

Tên nhân viên: **Chức danh công việc:**

Tên người đánh giá: **Bộ phận:**

Ngày đánh giá:

------- hợp tác với bạn cùng làm việc

------- giữ gìn nơi làm việc gọn gàng sạch sẽ

------- thường hoàn thành công việc đúng thời hạn

------- ghi chép sổ sách cẩn thận

------- có thái độ miễn cưỡng khi phải làm thêm giờ

------- không tiếp thu phê bình v.v.....

Những người đánh giá được nhận bản chụp của mẫu phiếu và sẽ đánh dấu vào những câu mà họ cảm thấy phù hợp với đối tượng đánh giá. Các câu mô tả có thể được coi là ngang giá trị như nhau nhưng trong nhiều trường hợp chúng thường được cho các trọng số để làm rõ mức độ quan trọng tương đối giữa chúng với nhau. Điểm số sẽ được tính bằng cách cộng các câu hoặc điểm 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 cụ thể bằng điểm do đó cũng thuận tiện cho việc ra các quyết định quản lý. Tuy nhiên, để các câu mô tả phù hợp với từng loại công việc, cần phải thiết kế các danh mục khác nhau cho các loại công việc khác nhau. 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. Việc xác định các trọng số cũng phức tạp và đòi hỏi có sự trợ giúp chuyên môn.

3. Phương pháp ghi chép các sự kiện quan trọng

Phương pháp này đòi hỏi người đánh giá phải ghi lại theo cách mô tả những hành vi có hiệu quả và những hành vi không có hiệu quả (hay xuất sắc hoặc yếu kém) trong thực hiện công việc của người lao động theo từng yếu tố của công việc. Đoạn ghi chép sau đây cho thấy ví dụ về hành vi tích cực và hành vi tiêu cực của một nhân viên phòng thí nghiệm hóa trong yếu tố công việc "kiểm soát các yếu tố an toàn":

Tên nhân viên: **Chức danh công việc:**

Tên người đánh giá: **Bộ phận: phòng thí nghiệm hoá**

Chu kỳ đánh giá:

1. Kiểm soát các yếu tố an toàn	
Hành vi tích cực	Hành vi tiêu cực
12/10 Dập một đám cháy nhỏ kịp thời	3/11 Hút thuốc trong kho hóa chất

Phương pháp này có ưu điểm là thuận lợi cho việc thảo luận với người lao động về các ưu điểm, nhược điểm của họ trong thực hiện công việc và việc ra quyết định. Nó cũng giúp hạn chế được các lỗi do chủ quan. Tuy nhiên, nó có nhược điểm là tốn nhiều thời gian và nhiều khi công việc ghi chép bị bỏ qua. Người lao động cũng có thể cảm thấy không thoải mái khi biết rằng người lãnh đạo ghi lại những hành vi yếu kém của mình.

4. 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 các sự kiện quan trọng. Các thang đánh giá dựa trên hành vi cũng tương tự như các thang đánh giá đồ họa. chỉ khác là các thang đánh giá này được mô tả chính xác hơn bởi các hành vi cụ thể. Ví dụ sau đây cho thấy một thang điểm đánh giá dựa trên hành vi để đánh giá thực hiện công việc của nhân viên phục vụ khách sạn theo yếu tố "quan hệ với khách hàng":

Tên nhân viên: **Chức danh công việc: nhân viên phục vụ**

Tên người đánh giá: **Bộ phận:**

Ngày đánh giá:

1. Quan hệ với khách hàng:		
Xuất sắc	7	Nhân viên phục vụ giúp đỡ khách lúc cần thiết
Tốt	6	Nhân viên phục vụ cố gắng kìm nén sự bực tức trước khi xảy ra tranh cãi
Khá	5	Nhân viên phục vụ thận trọng suy xét xem có nên tiếp tục phục vụ khách hàng đã say rượu nhưng có người đi kèm
Trung bình	4	Nhân viên phục vụ ngừng phục vụ đồ uống cho những khách hàng đã say rượu nhưng chỉ có một mình
Yếu	3	Nhân viên phục vụ tán chuyện bông quơ với những khách hàng chỉ có một mình
Kém	2	Nhân viên phục vụ xét nét những khách hàng trẻ tuổi ngay khi họ mới đến quầy lần đầu
Rất kém	1	Nhân viên phục vụ thu dọn đồ uống của khách (bất kể đã uống hết hoặc chưa) với một lời thông báo thiếu lịch sự hoặc không thông báo gì về giờ đóng cửa

Để cho điểm, người đánh giá phải xác định xem hành vi của đối tượng thuộc vào loại nào trong số các thứ hạng trên (và chính vì thế mà nó còn có tên gọi là: thang điểm kỳ vọng hành vi. Việc kết hợp các điểm số để xác định điểm cuối cùng cũng được làm tương tự như trong phương pháp thang đo đồ họa.

Ưu điểm cơ bản của các thang đo dựa trên hành vi là: chúng ít thiên vị hơn các thang đo khác; các đặc trưng được lựa chọn cẩn thận hơn; và chúng tạo ra sự nhất trí giữa những người đánh giá bởi vì chúng đánh giá các hành vi có thể 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 rất tốn thời gian và chi phí. Việc sử dụng các thang đo để cho điểm cũng tốn nhiều thời gian. Kết quả đánh giá cũng sẽ bị ảnh hưởng nếu các đặc trưng và các hành vi không được lựa chọn và mô tả cẩn thận. Người đánh giá cũng gặp khó khăn khi phải 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, 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. Ví dụ sau đây cho thấy một thang đo quan sát hành vi để đánh giá thực hiện công việc của một kỹ sư công trình trong yếu tố "tính tin cậy":

Tên nhân viên: **Chức danh công việc: Kỹ sư công trình**

Tên người đánh giá: **Bộ phận:**

Ngày đánh giá:

1. Tính tin cậy:

Sử dụng thời gian với hiệu suất cao

Không bao giờ	1	2	3	4	5	Thường xuyên

2) Hoàn thành công việc/công trình đúng thời hạn

Không bao giờ	1	2	3	4	5	Thường xuyên

3) Giúp đỡ những người khác hoàn thành công việc đúng thời hạn, nếu cần thiết

Không bao giờ	1	2	3	4	5	Thường xuyên

4) Tự nguyện làm việc ngoài giờ và cuối tuần nếu cần thiết

Không bao giờ	1	2	3	4	5	Thường xuyên

5) Ngăn ngừa và cố gắng giải quyết các vấn đề có thể gây ra sự trì hoãn công trình

Không bao giờ	1	2	3	4	5	Thường xuyên

Từ đó, có thể xác định số điểm của từng yếu tố công việc và điểm chung cho thực hiện công việc của một nhân viên.

Vì cả hai phương pháp đều dựa trên cơ sở phân tích công việc cẩn thận, nên chúng đặc biệt phù hợp với những công việc đòi hỏi tính pháp lý cao như công việc của các luật sư, các kế toán công hay những công việc mang tính chất phục vụ, dịch vụ, nhân viên bán hàng.

5. Các phương pháp so sánh

Đó một nhóm các phương pháp có cùng bản chất là đánh giá thực hiện công việc của từng người lao động dựa trên so sánh sự thực hiện công việc của từng

người với những bạn cùng làm việc trong bộ phận. Sự so sánh này thường được dựa trên một tiêu thức tổng thể về tình hình làm việc (thực hiện công việc tổng thể) của từng người lao động. Các phương pháp đánh giá cũng thường được thực hiện bởi người lãnh đạo bộ phận.

Ưu điểm chung của các phương pháp này là chúng đều đơn giản, dễ hiểu, dễ thực hiện, rất có tác dụng trong việc ra các quyết định như lương, thưởng, thăng tiến đối với người lao động. Tuy nhiên, phương pháp này dễ dẫn đến phạm các lỗi như thiên vị, thành kiến, sự kiện gần nhất. Việc cung cấp các thông tin phản hồi với người lao động cũng bị hạn chế. Đồng thời, các phương pháp đánh giá so sánh thường không có tác dụng khuyến khích sự cộng tác và đoàn kết trong tập thể lao động.

Có nhiều cách để đánh giá so sánh, sau đây là các phương pháp thường được sử dụng:

5.1. Phương pháp xếp hạng

Trong phương pháp này, các nhân viên trong nhóm sẽ được sắp xếp theo thứ tự từ cao nhất tới thấp nhất, dựa trên tình hình thực hiện công việc tổng thể của từng người. Có hai cách để xếp hạng:

Xếp hạng đơn giản: các nhân viên được sắp xếp một cách tuần tự từ xuất sắc nhất đến yếu kém nhất.

Xếp hạng luân phiên (hay xếp hạng có lựa chọn): người đánh giá lựa chọn trong danh sách những người cần được đánh giá người xuất sắc nhất và người yếu kém nhất. Tên của hai người này được loại khỏi danh sách và được viết vào hai đầu cùng của một danh sách khác. Sau đó, người đánh giá xác định nhân viên xuất sắc nhất và nhân viên kém nhất trong số những người còn lại của danh sách thứ nhất và tên của hai người này được xoá khỏi danh sách đó và ghi vào danh sách kia. Việc sắp xếp được tiến tiếp tục như vậy cho tới hết. Phương pháp này cho kết quả chính xác hơn phương pháp xếp hạng đơn giản.

5.2. Phương pháp phân phối bắt buộc

Phương pháp này đòi hỏi người đánh giá phải phân loại các nhân viên trong nhóm thành các loại khác nhau theo những tỷ lệ nhất định. Chẳng hạn:

10% số nhân viên phải được đánh giá là "tốt"

10% số nhân viên phải được đánh giá là "kém"

20% số nhân viên phải được đánh giá là "khá"

20% số nhân viên phải được đánh giá là "yếu"

40% số nhân viên phải được đánh giá là "trung bình"

Việc xác định tỷ lệ các loại nhân viên thường được dựa trên "phân phối chuẩn" (trong thống kê) vì nó cho phép một tỷ lệ % lớn hơn của mẫu được xếp vào trong các thứ loại ở giữa. Phương pháp này hạn chế việc mắc lỗi xu hướng trung bình hay quá dễ dãi, quá nghiêm khắc.

5.3. Phương pháp cho điểm

Phương pháp này đòi hỏi người đánh giá phải phân phối một tổng số điểm cho các nhân viên trong bộ phận. Chẳng hạn:

Nhân viên	Số điểm
Hoa	17
Huyền	14
Hương	13
Hạnh	11
Linh	10
Thoa	10
Dương	9
Tùng	6
Hiếu	5
Trung	5
Tổng	**100**

Phương pháp này cho thấy sự khác nhau tương đối giữa các nhân viên nhưng dễ bị ảnh hưởng bởi lỗi thành kiến, thiên vị, sự kiện gần nhất.

5.4. Phương pháp so sánh cặp

Phương pháp này yêu cầu người đánh giá phải so sánh từng nhân viên với tất cả những người khác trong bộ phận theo từng cặp. Khi đánh giá, người đánh giá phải cân nhắc hai cá nhân một lúc và quyết định xem ai là người làm việc tốt hơn. Vị trí của từng nhân viên trong bảng xếp hạng (hay số điểm đánh giá) được quyết định bởi số lần nhân viên đó được chọn là tốt hơn so với những nhân viên khác. Có nhiều cách để so sánh các nhân viên theo cặp, trong đó có một cách đơn giản, tốn ít thời gian và công việc giấy tờ là viết tên và số hiệu của từng nhân viên từ trên xuống dưới ở phía bên trái của một biểu đồ và cũng những số hiệu đó theo các cột ở phía trên để tạo thành một ma trận (một bảng). Người đánh giá sẽ cân nhắc từng cặp tên ở trong một nửa của ma trận đó và chỉ ra người làm việc tốt hơn trong từng cặp.

Ví dụ:

STT	Nhân viên	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Hoa	1	1	4	1	1	1	1	9	1
2	Huyền		3	4	2	2	2	2	9	2
3	Hương			4	3	3	3	3	9	3
4	Hạnh				4	4	4	4	9	4
5	Hưng					6	5	8	9	10
6	Thành						6	8	9	10
7	Linh							8	9	10
8	Long								9	10
9	Hoàng									9
10	Tú									

Đối với các bộ phận có nhiều nhân viên, số lượng cặp so sánh sẽ lớn hơn. Công thức tính số so sánh theo cặp là N (N-1) /2 với N là số nhân viên trong bộ phận. Ưu điểm của so sánh cặp là đơn giản và có tính tin cậy cao hơn các kiểu so sánh khác.

6. Phương pháp bản tường thuật

Đó là phương pháp trong đó người đánh giá sẽ viết một văn bản (bản tường thuật) về tình hình thực hiện công việc của nhân viên, về các điểm mạnh, điểm yếu, các tiềm năng của họ cũng như các gợi ý về các biện pháp hoàn thiện sự thực hiện công việc của nhân viên. Bản tường thuật có thể được viết theo những chủ đề khác nhau, chẳng hạn: tình hình thực hiện công việc, khả năng thăng tiến, các điểm mạnh, điểm yếu của nhân viên và nhu cầu đào tạo... Nếu được thực hiện tốt, phương pháp này sẽ cung cấp các thông tin phản hồi rất chi tiết và hữu ích cho người lao động. Tuy nhiên, khó có thể sử dụng các thông tin tường thuật vào việc ra các quyết định nhân sự. Sự chính xác của các thông tin tường thuật phụ thuộc rất nhiều vào khả năng diễn đạt viết của người đánh giá. Do vậy, để tạo điều kiện dễ dàng cho người đánh giá, bản tường thuật có thể được yêu cầu viết theo một vài câu hỏi đã định sẵn (phương pháp mẫu tường thuật). Phương pháp này thường được sử dụng kết hợp với một phương pháp mang tính định lượng khác.

7. Phương pháp □Quản lý bằng mục tiêu□

Trong phương pháp này, người lãnh đạo bộ phận cùng với từng nhân viên

xây dựng các mục tiêu thực hiện công việc cho thời kỳ tương lai. Người lãnh đạo sử dụng các mục tiêu đó để đánh giá sự nỗ lực của nhân viên và cung cấp các thông tin phản hồi cho họ. Khác với các phương pháp trên, phương pháp này nhấn mạnh nhiều vào các kết quả mà nhân viên cần đạt được chứ không nhấn mạnh nhiều vào các hoạt động (hành vi) thực hiện công việc và do đó nó có tác dụng nâng cao sự chịu trách nhiệm cá nhân đối với công việc.

Để thực hiện được phương pháp này, người lãnh đạo và nhân viên phải cùng thảo luận để thống nhất với nhau về:

- Các yếu tố chính trong công việc của nhân viên.

- Các mục tiêu cụ thể cần đạt được cho từng yếu tố của công việc trong chu kỳ đánh giá đã định trước (thường là 6 tháng hay 1 năm).

- Xây dựng một kế hoạch hành động để thực hiện các mục tiêu đó.

Cuối kỳ, người lãnh đạo sử dụng các mục tiêu đó để đánh giá sự thực hiện công việc của nhân viên. Tuy nhiên, trong suốt chu kỳ đánh giá, nhân viên luôn tự xem xét lại một cách định kỳ tiến độ công việc của mình dưới sự giúp đỡ của người lãnh đạo và nếu cần thiết có thể đưa ra những điều chỉnh về kế hoạch hành động, thậm chí cả mục tiêu công việc.

Nếu được thực hiện tốt, "Quản lý bằng mục tiêu" góp phần quan trọng trong việc tạo động lực cho mọi người lao động ở mọi cấp quản lý vì mọi người lao động và người quản lý đều được tham gia vào việc xây dựng mục tiêu công việc cho chính mình và nhân viên của mình. Các mục tiêu công việc cũng giúp cho người lãnh đạo trực tiếp và nhân viên thấy rõ nhu cầu đào tạo và phát triển nghề nghiệp ở từng người. Tuy nhiên, việc xác định các mục tiêu công việc không phải là dễ. Do có tác dụng trong việc lôi cuốn người lao động tham gia thực hiện các mục tiêu của doanh nghiệp, tham gia vào quản lý chung nên phương pháp này ngày nay trở thành phổ biến ở nhiều nước. Ở nước ta, các doanh nghiệp có trình độ quản lý tiến bộ, các liên doanh với nước ngoài cũng thường áp dụng phương pháp này. Trong các doanh nghiệp nhà nước, nó cũng được nhiều người quản lý hoan nghênh và thử nghiệm áp dụng.

IV. XÂY DỰNG VÀ THỰC HIỆN CHƯƠNG TRÌNH ĐÁNH GIÁ

Khi một tổ chức quyết định đưa ra một chương trình đánh giá thực hiện công việc hoặc thay đổi một chương trình đã có sẵn thì yếu tố quyết định thành công là chương trình đó có được xây dựng cẩn thận và tổ chức thực hiện chu đáo hay không? Để xây dựng và thực hiện một chương trình đánh giá, tổ chức cần làm tốt những việc sau đây:

1. Lựa chọn và thiết kế phương pháp đánh giá

Việc lựa chọn phương pháp đánh giá trước hết tuỳ thuộc vào mục đích của đánh giá. Đồng thời, tuỳ thuộc vào mục tiêu của quản lý mà lựa chọn phương pháp và thiết kế nội dung của phương pháp cho phù hợp.

2. Lựa chọn người đánh giá

Thông thường, người lãnh đạo trực tiếp là người đánh giá chủ yếu, cần thiết và có hiệu quả nhất. Tuy nhiên, một số cán bộ, nhân viên, cá nhân khác cũng thường được lựa chọn làm người đánh giá với nhiều phương án kết hợp khác nhau như bạn cùng làm việc, người dưới quyền của người được đánh giá, bản thân người lao động hoặc cũng có thể là các khách hàng, bạn hàng của người lao động. Trong sự kết hợp cho ý kiến đánh giá, ý kiến của người lãnh đạo trực tiếp thường là chủ đạo và có tính quyết định, các ý kiến khác là để tham khảo.

3. Xác định chu kỳ đánh giá

Chu kỳ đánh giá thường được các tổ chức quy định là 6 tháng hoặc 1 năm hoặc tuỳ thuộc vào từng đợt hoàn thành công việc. Lý thuyết và thực tiễn quản lý cho thấy không nên quy định chu kỳ dài hơn 1 năm cũng như không nên quá ngắn.

4. Đào tạo người đánh giá

Đây là khâu rất quan trọng để đảm bảo hiệu quả của đánh giá. Người đánh giá cần được đào tạo để hiểu biết về hệ thống đánh giá và mục đích của đánh giá; hiểu rõ cách đánh giá và nhất quán trong đánh giá. Có thể sử dụng hai hình thức để đào tạo người đánh giá:

Cung cấp các văn bản hướng dẫn

Tổ chức các lớp đào tạo (tập huấn)

5. Phỏng vấn đánh giá

Đó là một cuộc nói chuyện chính thức giữa người lãnh đạo trực tiếp và nhân viên nhằm xem xét lại toàn bộ tình hình thực hiện công việc của nhân viên; cung cấp các thông tin về tình hình thực hiện công việc đã qua trong mối quan hệ với các quyết định nhân sự; các tiềm năng trong tương lai của họ, và các biện pháp để hoàn thiện sự thực hiện công việc của họ.

Phỏng vấn đánh giá là khâu cuối cùng nhưng rất quan trọng đối với hiệu quả của công tác đánh giá. Để thành công, người lãnh đạo trực tiếp cần chuẩn bị kỹ càng cho cuộc nói chuyện. Bước chuẩn bị bao gồm xem xét lại kết quả của những lần đánh giá trước đó; xác định những hành vi đặc biệt cần nhấn mạnh trong quá trình đánh giá; dự tính trình tự tiến hành hoặc cách tiếp cận đối với từng đối tượng. Có thể tiếp cận theo một trong ba cách sau đây hoặc kết hợp giữa các cách:

Kể và thuyết phục

Kể và lắng nghe

Giải quyết vấn đề

Khi thực hiện cuộc phỏng vấn, người lãnh đạo nên tuân theo những hướng dẫn sau đây:

Nhấn mạnh những mặt tích cực của thực hiện công việc.

Giải thích để người lao động biết đánh giá là để nhằm hoàn thiện quá trình thực hiện công việc chứ không nhằm kỷ luật.

Thực hiện phỏng vấn đánh giá ở nơi ít bị làm phiền nhất.

Các ý kiến phê bình phải cụ thể, không nói chung chung và mập mờ.

Hướng các ý kiến phê bình vào công việc, chứ không vào đặc trưng nhân cách.

Giữ bình tĩnh và không tranh cãi với đối tượng.

Chỉ ra các hành động cụ thể mà nhân viên cần phải thực hiện để hoàn thiện công việc.

Nhấn mạnh rằng người đánh giá sẵn sàng giúp đỡ để người lao động hoàn thành công việc tốt hơn.

Kết thúc phỏng vấn bằng sự nhấn mạnh các mặt tích cực trong thực hiện công việc của người lao động.

V. VAI TRÒ CỦA PHÒNG QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC

Trách nhiệm chính trong việc xác định lịch trình và thực hiện các hoạt động đánh giá là thuộc về người lãnh đạo trực tiếp hoặc người được giao trách nhiệm thực hiện cuộc phỏng vấn đánh giá. Tuy nhiên, trong sự phối hợp với những người quản lý khác, phòng quản trị nguồn nhân lực đóng vai trò rất quan trọng trong việc thiết kế và tổ chức thực hiện chương trình, bao gồm các công việc như: xác định người đánh giá và lựa chọn phương pháp đánh giá phù hợp, tiến hành các hoạt động đào tạo, kiểm soát các hoạt động đánh giá ở tất cả các phòng ban, bộ phận trong tổ chức, tổng hợp các kết quả đánh giá và đề ra các biện pháp khắc phục các sai lỗi.

TÓM TẮT NỘI DUNG

Đánh giá thực hiện công việc là một hoạt động quản lý nhân sự quan trọng thường được tiến hành một cách có hệ thống và chính thức trong các tổ chức nhằm hoàn thiện sự thực hiện công việc của người lao động và giúp người quản lý đưa ra các quyết định nhân sự đúng đắn. Hệ thống đánh giá thực hiện công việc bao gồm 3 yếu tố là: các tiêu chuẩn thực hiện công việc; đo lường sự

thực hiện công việc và thông tin phản hồi. Có nhiều phương pháp để đánh giá thực hiện công việc của nhân viên mà các tổ chức cần sử dụng chúng một cách kết hợp và có lựa chọn. Để xây dựng và thực hiện thành công một chương trình đánh giá thực hiện công việc, tổ chức cần làm tốt các công việc như: lựa chọn và thiết kế phương pháp; lựa chọn người đánh giá; xác định chu kỳ đánh giá; đào tạo người đánh giá và phỏng vấn đánh giá. Phòng nguồn nhân lực đóng vai trò quan trọng trong thiết kế và tổ chức thực hiện chương trình.

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Trình bày khái niệm, mục đích và tầm quan trọng của đánh giá thực hiện công việc.
2. Giải thích ba yếu tố của hệ thống đánh giá thực hiện công việc và các yêu cầu đối với một hệ thống đánh giá.
3. Trình bày nội dung, ưu, nhược điểm của các phương pháp đánh giá thực hiện công việc.

MỘT SỐ THUẬT NGỮ

Đánh giá thực hiện công việc	Performance Evaluation
Thang đo đánh giá đồ họa	Graphic Rating Scales
Danh mục kiểm tra	Checklist
Ghi chép các sự kiện quan trọng	Critical Incidents
Đánh giá bằng thang đo dựa trên hành vi	Behavioural Anchored Rating Scales (BARS)
Thang điểm kỳ vọng hành vi	Behavioural Expectation Scales (BES)
Thang điểm quan sát hành vi	Behavioural Observation Scales (BOS)
Các phương pháp so sánh	Comparative Evaluation Approaches
Phương pháp xếp hạng	Ranking
Phương pháp phân phối bắt buộc	Forced Distribution
Phương pháp cho điểm	Point Allocation
Phương pháp so sánh cặp	Paired Comparisons
Phương pháp bản tường thuật	Narrative Essay
Quản lý bằng mục tiêu	Management by Objectives
Phỏng vấn đánh giá	Appraisal Interview (Evaluation Interview)

Chương IX

ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC

I. VAI TRÒ CỦA ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC

1. Khái niệm đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Đào tạo và phát triển là các hoạt động để duy trì và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của tổ chức, là điều kiện quyết định để các tổ chức có thể đứng vững và thắng lợi trong môi trường cạnh tranh. Do đó trong các tổ chức, công tác đào tạo và phát triển cần phải được thực hiện một cách có tổ chức và có kế hoạch.

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.

Trước hết, phát triển nguồn nhân lực chính là toàn bộ những hoạt động học tập được tổ chức bởi doanh nghiệp, do doanh nghiệp cung cấp cho người lao động. Các hoạt động đó có thể được cung cấp trong vài giờ, vài ngày hoặc thậm chí tới vài năm, tuỳ vào mục tiêu học tập; và nhằm tạo ra sự thay đổi hành vi nghề nghiệp cho người lao động theo hướng đi lên, tức là nhằm nâng cao khả năng và trình độ nghề nghiệp của họ. Như vậy, xét về nội dung, phát triển nguồn nhân lực bao gồm ba loại hoạt động là: giáo dục, đào tạo, và phát triển.

- *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 các hoạt động học tập nhằm giúp cho người lao động có thể thực hiện có hiệu quả hơn chức năng, nhiệm vụ của mình. Đó chính là 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 các hoạt động học tập vượt ra khỏi phạm vi công việc trước mắt của người lao động, nhằm mở ra cho họ những công việc mới dựa trên cơ sở những định hướng tương lai của tổ chức.

Bảng IX-1. So sánh giữa đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

	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

2. Mục tiêu và vai trò của đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Mục tiêu chung của đào tạo và phát triển nguồn nhân lực là nhằm sử dụng tối đa nguồn nhân lực hiện có và nâng cao tính hiệu quả của tổ chức thông qua việc giúp cho người lao động hiểu rõ hơn về công việc, nắm vững hơn về nghề nghiệp của mình và thực hiện chức năng, nhiệm vụ của mình một cách tự giác hơn, với thái độ tốt hơn, cũng như nâng cao khả năng thích ứng của họ với các công việc trong tương lai.

Có nhiều lý do để nói rằng công tác đào tạo và phát triển là quan trọng và cần được quan tâm đúng mức trong các tổ chức. Trong đó có ba lý do chủ yếu là:

• Để đáp ứng yêu cầu công của việc tổ chức hay nói cách khác là 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 là những giải pháp có tính chiến lược tạo ra lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp.

Đào tạo và phát triển là điều kiện quyết định để một tổ chức có thể tồn tại và đi lên trong cạnh tranh. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực giúp cho doanh nghiệp:

- Nâng cao NSLĐ, hiệu quả thực hiện công việc.

- Nâng cao chất lượng của thực hiện công việc.

- Giảm bớt sự giám sát vì người lao động được đào tạo là người có khả năng tự giám sát.

- Nâng cao tính ổn định và năng động của tổ chức

- Duy trì và nâng cao chất lượng của nguồn nhân lực

- Tạo điều kiện cho áp dụng tiến bộ kỹ thuật và quản lý vào doanh nghiệp

- Tạo ra được lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp

Đối với người lao động, vai trò của đào tạo và phát triển nguồn nhân lực thể hiện ở chỗ:

- Tạo ra được sự gắn bó giữa người lao động và doanh nghiệp,

- Tạo ra tính chuyên nghiệp của người lao động

- Tạo ra sự thích ứng giữa người lao động và công việc hiện tại cũng như tương lai

- Đáp ứng nhu cầu và nguyện vọng phát triển của người lao động

- Tạo cho người lao động có cách nhìn, cách tư duy mới trong công việc của họ là cơ sở để để phát huy tính sáng tạo của người lao động trong công việc

II. CÁC PHƯƠNG PHÁP ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN

Có nhiều phương pháp để đào tạo và phát triển nguồn nhân lực. Mỗi một phương pháp có cách thức thực hiện, ưu nhược điểm riêng mà các tổ chức cần cân nhắc để lựa chọn cho phù hợp với điều kiện công việc, đặc điểm về lao động và về nguồn tài chính của mình. Sau đây, chúng ta nói tới các phương pháp đào tạo và phát triển nhân lực chủ yếu đang được thực hiện ở các nước và ở nước ta hoặc có thể áp dụng ở nước ta.

1. Đào tạo trong công việc

Đào tạo trong công việc là các phương pháp đào tạo trực tiếp tại nơi làm việc, trong đó người học sẽ học được những kiến thức, kỹ năng cần thiết cho công việc thông qua thực tế thực hiện công việc và thường là dưới sự hướng dẫn của những người lao động lành nghề hơn.

Nhóm này bao gồm những phương pháp như:

1.1. Đào tạo theo kiểu chỉ dẫn công việc

Đây là phương pháp phổ biến dùng để dạy các kỹ năng thực hiện công việc cho Hầu hết các công nhân sản xuất và kể cả một số công việc quản lý. Quá trình đào tạo bắt đầu bằng sự giới thiệu và giải thích của người dạy về mục tiêu của công việc và chỉ dẫn tỉ mỉ, theo từng bước về cách quan sát, trao đổi, học hỏi và làm thử cho tới khi thành thạo dưới sự hướng dẫn và chỉ dẫn chặt chẽ của người dạy.

1.2. Đào tạo theo kiểu học nghề

Trong phương pháp này, chương trình đào tạo bắt đầu bằng việc học lý thuyết ở trên lớp, sau đó các học viên được đưa đến làm việc dưới sự hướng dẫn của công nhân lành nghề trong một vài năm; được thực hiện các công việc thuộc nghề cần học cho tới khi thành thạo tất cả các kỹ năng của nghề. Phương pháp này dùng để dạy một nghề hoàn chỉnh cho công nhân.

Các phương pháp này thực chất là sự kiềm cặp của công nhân lành nghề đối với người học và là phương pháp thông dụng ở Việt Nam.

1.3. Kèm cặp và chỉ bảo

Phương pháp này thường dùng để giúp cho các cán bộ quản lý và các nhân viên giám sát có thể học được các kiến thức, kỹ năng cần thiết cho công việc trước mắt và công việc cho tương lai thông qua sự kèm cặp, chỉ bảo của những người quản lý giỏi hơn. Có ba cách để kèm cặp là:

- Kèm cặp bởi người lãnh đạo trực tiếp
- Kèm cặp bởi một cố vấn
- Kèm cặp bởi người quản lý có kinh nghiệm hơn

1.4. Luân chuyển và thuyên chuyển công việc

Luân chuyển và thuyên chuyển công việc là phương pháp chuyển người quản lý từ công việc này sang công việc khác để nhằm cung cấp cho họ những kinh nghiệm làm việc ở nhiều lĩnh vực khác nhau trong tổ chức. Những kinh nghiệm và kiến thức thu được qua quá trình đó sẽ giúp cho họ có khả năng thực hiện được những công việc cao hơn trong tương lai. Có thể luân chuyển và thuyên chuyển công việc theo ba cách:

Chuyển đối tượng đào tạo đến nhận cương vị quản lý ở một bộ phận khác trong tổ chức nhưng vẫn với chức năng và quyền hạn như cũ.

Người quản lý được cử đến nhận cương vị công tác mới ngoài lĩnh vực chuyên môn của họ.

Người quản lý được bố trí luân chuyển công việc trong phạm vi nội bộ một nghề chuyên môn.

a) Những ưu điểm của đào tạo trong công việc:

- Đào tạo trong công việc thường không yêu cầu một không gian hay những trang thiết bị riêng biệt đặc thù.

- Đào tạo trong công việc có ý nghĩa thiết thực vì học viên được làm việc và có thu nhập trong khi học.

- Đào tạo trong công việc mang lại một sự chuyển biến gần như ngay tức thời trong kiến thức và kỹ năng thực hành (mất ít thời gian đào tạo).

- Đào tạo trong công việc cho phép học viên thực hành những gì mà tổ chức trông mong ở họ sau khi quá trình đào tạo kết thúc.

- Đào tạo trong công việc tạo điều kiện cho học viên được làm việc cùng với những đồng nghiệp tương lai của họ; và bắt chước những hành vi lao động của những đồng nghiệp.

b) Những nhược điểm của các phương pháp đào tạo trong công việc:

- Lý thuyết được trang bị không có hệ thống.

- Học viên có thể bắt chước những kinh nghiệm, thao tác không tiên tiến của người dạy.

- Các điều kiện để đào tạo trong công việc đạt hiệu quả là:

- Các giáo viên dạy nghề phải được lựa chọn cẩn thận và phải đáp ứng những yêu cầu chương trình đào tạo về trình độ chuyên môn, mức độ thành thạo công việc và khả năng truyền thụ.

- Quá trình (chương trình) đào tạo phải được tổ chức chặt chẽ và có kế hoạch.

2. Đào tạo ngoài công việc

Đào tạo ngoài công việc là phương pháp đào tạo trong đó người học được tách khỏi sự thực hiện các công việc thực tế.

Các phương pháp đó bao gồm:

2.1. Tổ chức các lớp cạnh doanh nghiệp

Đối với những nghề tương đối phức tạp, hoặc các công việc có tính đặc thù, thì việc đào tạo bằng kèm cặp không đáp ứng được yêu cầu cả về số lượng và chất lượng. Các doanh nghiệp có thể tổ chức các lớp đào tạo với các phương tiện và thiết bị dành riêng cho học tập. Trong phương pháp này chương trình đào tạo gồm hai phần: lý thuyết và thực hành. Phần lý thuyết được giảng tập trung do các kỹ sư, cán bộ kỹ thuật phụ trách. Còn phần thực hành thì được tiến hành ở các xưởng thực tập do các kỹ sư hoặc công nhân lành nghề hướng dẫn. Phương pháp này giúp cho học viên học tập có hệ thống hơn.

2.2. Cử đi học ở các trường chính quy

Các doanh nghiệp cũng có thể cử người lao động đến học tập ở các trường dạy nghề hoặc quản lý do các bộ, ngành hoặc do trung ương tổ chức. Trong phương pháp này, người học sẽ được trang bị tương đối đầy đủ cả kiến thức lý thuyết lẫn kỹ năng thực hành. Tuy nhiên phương pháp này tốn nhiều thời gian và kinh phí đào tạo.

2.3. Các bài giảng, các hội nghị hoặc các hội thảo

Các buổi giảng bài hay hội nghị có thể được tổ chức tại doanh nghiệp hoặc ở một hội nghị bên ngoài, có thể được tổ chức riêng hoặc kết hợp với các chương trình đào tạo khác. Trong các buổi thảo luận, học viên sẽ thảo luận theo từng chủ đề dưới sự hướng dẫn của người lãnh đạo nhóm, và qua đó họ học được các kiến thức, kinh nghiệm cần thiết.

2.4. Đào tạo theo kiểu chương trình hoá, với sự trợ giúp của máy tính

Đây là phương pháp đào tạo kỹ năng hiện đại ngày nay mà nhiều công ty ở nhiều nước đang đang sử dụng rộng rãi. Trong phương pháp này, các chương trình đào tạo được viết sẵn trên đĩa mềm của máy tính, người học chỉ việc thực hiện theo các hướng dẫn của máy tính. phương pháp này có thể sử dụng để đào tạo rất nhiều kỹ năng mà không cần có người dạy.

2.5. Đào tạo theo phương thức từ xa

Đào tạo từ xa là phương thức đào tạo mà giữ người dạy và người học không trực tiếp gặp nhau tại một địa điểm và cùng thời gian mà thông qua phương tiện nghe nhìn trung gian. Phương tiện trung gian này có thể sách, tài liệu học tập, băng hình, băng tiếng, đĩa CD và VCD, Internet (Video-Conferencing) Cùng với sự phát triển của khoa học công nghệ thông tin các phương tiện trung gian ngày càng đa dạng.

Phương thức đào tạo này có ưu điểm nổi bật là người học có thể chủ động bố trí thời gian học tập cho phù hợp với kế hoạch của cá nhân; người học ở các địa điểm xa trung tâm đào tạo vẫn có thể trham gia được những khoá học. chương trình đào tạo có chất lượng cao. Tuy nhiên, hình thức đào tạo này đòi hỏi các cơ sở đào tạo phải có tính chuyên môn hóa cao, chuẩn bị bài giảng và chương trình đào tạo phải có sự đầu tư lớn.

2.6. Đào tạo theo kiểu phòng thí nghiệm

Phương pháp này bao gồm các cuộc hội thảo học tập trong đó sử dụng các kỹ thuật như: bài tập tình huống, diễn kịch, mô phỏng trên máy tính, trò chơi quản lý hoặc là các bài tập giải quyết vấn đề. Đây là cách đào tạo hiện đại ngày này nhằm giúp cho người học thực tập giải quyết các tình huống giống như trên thực tế.

2.7. Mô hình hóa hành vi

Đó cũng là phương pháp diễn kịch nhưng các vở kịch được thiết kế sẵn để mô hình hóa các hành vi hợp lý trong các tình huống đặc biệt.

2.8. Đào tạo kỹ năng xử lý công văn, giấy tờ

Đây là một kiểu bài tập, trong đó người quản lý nhận được một loạt các tài liệu, các bản ghi nhớ, các tường trình, báo cáo, lời dặn dò của cấp trên và các thông tin khác mà một người quản lý có thể nhận được khi vừa tới nơi làm việc, và họ có trách nhiệm phải xử lý nhanh chóng và đúng đắn. Phương pháp này giúp cho người quản lý học tập cách ra quyết định nhanh chóng trong công việc hàng ngày.

Bảng tổng kết về các ưu điểm và nhược điểm của các phương pháp đào tạo trong và ngoài công việc

Phương pháp	Ưu điểm	Nhược điểm
A. Đào tạo trong công việc		
1. Đào tạo theo chỉ dẫn công việc	- Giúp cho quá trình lĩnh hội kiến thức và kỹ năng cần thiết được dễ dàng hơn. - Không cần phương tiện và trang thiết bị riêng cho học tập.	- Can thiệp vào sự tiến hành công việc. - Làm hư hỏng các trang thiết bị.
2. Đào tạo theo kiểu học nghề	- Không can thiệp (ảnh hưởng) tới việc thực hiện công việc thực tế. - Việc học được dễ dàng hơn. - Học viên được trang bị một lượng khá lớn các kiến thức và kỹ năng.	- Mất nhiều thời gian - Đắt - Có thể không liên quan trực tiếp tới công việc.
3. Kèm cặp và chỉ bảo	- Việc tiếp thu lĩnh hội các kỹ năng kiến thức cần thiết khá dễ dàng. - Có điều kiện làm thử các công việc thật.	- Không thực sự được làm công việc đó một cách đầy đủ. - Học viên có thể bị lây nhiễm một số phương pháp, cách thức làm việc không tiên tiến.
4. Luân chuyển và thuyên chuyển công việc	- Được làm thật nhiều công việc. - Học tập thực sự. - Mở rộng kỹ năng làm việc của học viên.	- Không hiểu biết đầy đủ về một công việc. - Thời gian ở lại một công việc hay một vị trí làm việc quá ngắn.

Phương pháp	Ưu điểm	Nhược điểm
B. Đào tạo ngoài công việc.		
1. Tổ chức các lớp cạnh doanh nghiệp	- Học viên được trang bị hóa đầy đủ và có hệ thống các kiến thức lý thuyết và thực hành.	- Cần có các phương tiện và trang thiết bị riêng cho học tập. - Tốn kém.
2. Cử người đi học ở các trường chính quy.	- Không can thiệp (ảnh hưởng) tới việc thực hiện công việc của người khác, bộ phận. - Học viên được trang bị đầy đủ và có hệ thống cải cách kiến thức lý thuyết và thực hành. -Không đắt khi cử nhiều.	- Tốn kém.
3. Bài giảng, hội nghị hay thảo luận	- Đơn giản, dễ tổ chức. - Không đòi hỏi phương tiện trang thiết bị riêng.	- Tốn nhiều thời gian. - Phạm vi hẹp.
4. Đào tạo theo kiểu chương trình hóa với sự trợ giúp của máy tính.	- Có thể sử dụng để đào tạo rất nhiều kỹ năng mà không cần người dậy. - Học viên có điều kiện học hỏi cách giải quyết các tình huống giống thực tế mà chi phí lại thấp hơn nhiều. - Cung cấp cho mọi học viên mọi cơ hội học tập trong thời gian linh hoạt, nội dung học tập đa dạng và tuỳ thuộc vào sự lựa chọn của cá nhân, vào đặc biệt là cung cấp tức thời những phản hồi đối với câu trả lời của người học là đúng hay sai và sai ở đâu thông qua việc cung cấp lời giải ngay sau câu trả lời của bạn. - Việc học tập diễn ra nhanh hơn. - Phản ánh nhanh nhạy hơn và tiến độ học và trả bài là do học viên quyết định.	- Tốn kém, nó chỉ hiệu quả về chi phí khi sử dụng cho số lớn học viên. - Yêu cầu nhân viên đa năng để vận hành.
5. Đào tạo từ xa	- Cung cấp cho học viên một lượng lớn thông tin trong nhiều lĩnh vực khác nhau. - Các thông tin cung cấp cập nhập và lớn về mặt số lượng.	- Chi phí cao. - Đầu tư cho việc chuẩn bị bài giảng rất lớn - Thiếu sự trao đổi trực tiếp giữa học viên và

Phương pháp	Ưu điểm	Nhược điểm
	- Người học chủ động trong bố trí kế hoạch học tập. - Đáp ứng được nhu cầu học tập của các học viên ở xa trung tâm đào tạo	giáo viên.
6. Đào tạo theo kiểu phòng thí nghiệm.	- Học viên ngoài việc được trang bị các kiến thức lý thuyết còn có cơ hội được đào luyện những kỹ năng thực hành. - Nâng cao khả năng/kỹ năng làm việc với con người cũng như ra quyết định.	- Tốn nhiều công sức, tiền của và thời gian để xây dựng lên các tình huống mẫu. - Đòi hỏi người xây dựng lên tình huống mẫu ngoài giỏi lý thuyết còn phải giỏi thực hành.
7. Đào tạo kỹ năng xử lý công văn, giấy tờ.	- Được làm việc thật sự để học hỏi. - Có cơ hội rèn luyện kỹ năng làm việc và ra quyết định.	- Có thể ảnh hưởng tới việc thực hiện công việc của bộ phận. - Có thể gây ra những thiệt hại.

(Nguồn: Tài liệu giảng dạy của giáo sư JEAN LADOUCEUR ĐHTH Moncton, Ca-na-da và Tài liệu đào tạo của Dự án đào tạo từ xa Đại học KTQD)

III. TỔ CHỨC THỰC HIỆN CÁC HOẠT ĐỘNG ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN

Các hoạt động đào tạo và phát triển không diễn ra riêng biệt mà chúng liên quan tới nhau và bị ảnh hưởng bởi các chức năng khác của quản trị nhân lực, đặc biệt là đánh giá thực hiện công việc và quan hệ lao động. Chính vì vậy các hoạt động đào tạo và phát triển phải được thiết lập và đánh giá đáp ứng các yêu cầu tổng thể của tổ chức. Sự phân tích việc đào tạo và tìm hiểu xem nó phản ứng như thế nào với các hoạt động của tổ chức là hết sức cần thiết.

1. Các vấn đề về mặt chiến lược

Để xây dựng và thực hiện một chiến lược tổng thể về đào tạo và phát triển, tổ chức cần phải xem xét các vấn đề sau:

1.1. Tổ chức cần đầu tư cho đào tạo và phát triển tập trung cho các loại đào tạo nào?

Tổ chức lựa chọn hướng đầu tư như thế nào là tuỳ thuộc vào chính sách sử dụng nhân lực của tổ chức, phụ thuộc vào chất lượng nguồn nhân lực của thị trường lao động và của tổ chức,tuỳ thuộc vào tính đặc trưng của hoạt động tổ chức .

1.2. Phải tiến hành loại chương trình đào tạo và phát triển nào?

Đào tạo và phát triển được tiến hành với mục đích làm cho tổ chức hoạt động hiệu quả hơn vì thế một chiến lược đào tạo và phát triển phù hợp với mục tiêu của tổ chức là rất cần thiết. Có các loại hình đào tạo sau:

- Định hướng lao động: Mục đích của loại hình này là phổ biến thông tin, định hướng và cung cấp kiến thức mới như giải thích cho người lao động về cấu trúc tổ chức mới của tổ chức hay cung cấp các thông tin về tổ chức cho những người mới.

- Phát triển kỹ năng: Những người mới phải đạt được các kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc và các kinh nghiệm để họ đạt được các kỹ năng mới khi công việc của họ thay đổi hoặc có sự thay đổi về máy móc, công nghệ.

- Đào tạo an toàn: Loại đào tạo này được tiến hành để ngăn chặn và giảm bớt các tai nạn lao động và để đáp ứng các đòi hỏi của luật pháp. Trong một số trường hợp, loại hình đào tạo này được lặp lại một cách thường xuyên.

- Đào tạo nghề nghiệp: Mục đích của loại hình đào tạo này là để tránh việc kiến thức và kỹ năng nghề nghiệp bị lạc hậu. Việc đào tạo này nhằm phổ biến các kiến thức mới được phát hiện hoặc các kiến thức thuộc các lĩnh vực liên quan đến nghề mang tính đặc thù như nghề luật, kế toán, y...

- Đào tạo người giám sát và quản lý: Những người giám sát và các nhà quản lý cần được đào tạo để biết cách ra các quyết định hành chính và cách làm việc với con người. Loại hình đào tạo này chú trọng vào các lĩnh vực: ra quyết định, giao tiếp, giải quyết vấn đề và tạo động lực.

1.3. Ai cần được đào tạo?

Trả lời câu hỏi này chính là xác định nhu cầu và đối tượng đào tạo do đó các tổ chức cần phải cân nhắc để xác định cho phù hợp với mục đích của tổ chức và khả năng của các đối tượng để có được kết quả đào tạo tốt nhất. Tùy thuộc vào yêu cầu công việc, từ vấn đề của tổ chức, những vấn đề đó có giải quyết được bằng cách đào tạo? Những kiến thức kỹ năng nào cần được đào tạo để từ đó tổ chức có thể xác định nhu cầu và đối tượng đào tạo chính xác.

Để xác định nhu cầu đào tạo, cần phải tiến hành phân tích tổ chức, phân tích con người và phân tích nhiệm vụ.

Phân tích tổ chức: Phân tích tổ chức xem xét sự hợp lý của hoạt động đào tạo trong mối liên hệ với chiến lược kinh doanh, nguồn lực sẵn có (thời gian, tài chính, chuyên gia) của tổ chức, cũng như sự ủng hộ của những người lãnh đạo đối với hoạt động đào tạo trong tổ chức. Trên căn cứ vào cơ cấu tổ chức, căn cứ vào các kế hoạch nhân lực tổ chức sẽ xác định số lượng, loại lao động và loại

kiến thức kỹ năng cần đào tạo. Đó chính là việc xác định nhu cầu đào tạo nguồn nhân lực của tổ chức.

Phân tích công việc và nhiệm vụ: Phân tích nhiệm vụ bao gồm việc xác định các nhiệm vụ quan trọng và kiến thức, kỹ năng và hành vi cần phải được chú trọng để đào tạo cho người lao động nhằm giúp họ hoàn thành công việc tốt hơn.

Phân tích cá nhân người lao động: Phân tích con người là việc xem xét: (1) liệu có phải những yếu kém của kết quả thực hiện công việc là do sự thiếu hụt những kỹ năng, kiến thức và khả năng của người lao động hay là do những vấn đề liên quan đến động lực làm việc của người lao động, thiết kế công việc không hợp lý... (2) ai là đối tượng cần phải được đào tạo, (3) sự sẵn sàng của người lao động đối với hoạt động đào tạo.

Sau khi đã có thông tin về nhu cầu đào tạo, doanh nghiệp cần xác định thứ tự ưu tiên cho các nhu cầu đào tạo. Thứ tự ưu tiên được xác định trên cơ sở mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp và năng lực hiện tại của nhân viên.

1.4. Ai sẽ là người cung cấp chương trình đào tạo và phát triển?

Tổ chức cân nhắc việc lựa chọn các chương trình đào tạo nội bộ hay các chương trình đào tạo bên ngoài. Sự chuẩn bị cho chương trình đào tạo nội bộ đòi hỏi tổ chức phải đầu ư thời gian và nỗ lực hơn nhưng nhiều tổ chức lại thiếu kỹ năng để cung cấp các chương trình đào tạo có chất lượng tốt. Tuy nhiên chương trình đào tạo từ bên ngoài thường tốn kém hơn chương trình do tổ chức tự thực hiện.

1.5. Làm thế nào để đánh giá chương trình đào tạo và phát triển?

Hầu hết các chương trình đào tạoừtong các tổ chức chỉ được đánh giá một cách hết sức hình thức, những người được đào tạo sẽ được hỏi họ cảm thấy thế nào về chương trình đó. Những ấn tượng chủ quan đã làm giảm đi tác dụng cơ bản của chương trình đào tạo. Một sự đánh giá cẩn thận phải được dựa trên các mục tiêu của chương trình đào tạo và mục tiêu của tổ chức.

2. Trình tự xây dựng một chương trình đào tạo và phát triển

Việc xây dựng một chương trình đào tạo hoặc phát triển có thể được thực hiện theo 7 bước:

2.1. Xác định nhu cầu đào tạo

Là xác định khi nào, ở bộ phận nào cần phải đào tạo, đào tạo kỹ năng nào, cho loại lao động nào và bao nhiêu người. Nhu cầu đào tạo được xác định dựa trên phân tích nhu cầu lao động của tổ chức, các yêu cầu về kiến thức, kỹ

năng cần thiết cho việc thực hiện các công việc và phân tích trình độ, kiến thức, kỹ năng hiện có của người lao động.

Để xem xét các vấn đề trên thì tổ chức dựa vào phân tích công việc và đánh giá tình hình thực hiện công việc. Để hoàn thành được công việc và nâng cao năng suất lao động với hiệu quả lao động cao, thì tổ chức phải thường xuyên xem xét, phân tích kết quả thực hiện công việc hiện tại của người lao động thông qua hệ thống đánh giá thực hiện công việc. Để tìm ra những yếu kém, những thiếu hụt về khả năng thực hiện công việc của người lao động so với yêu cầu của công việc đang đảm nhận, với mục tiêu dự kiến đã định trước để tìm ra nguyên nhân dẫn đến những thiếu hụt về kiến thức, kỹ năng của người lao động so với yêu cầu của công việc, đó là cơ sở xác định nhu cầu đào tạo.

Đào tạo, bồi dưỡng và phát triển là một nhu cầu tất yếu và thường xuyên trong hệ thống nhu cầu của người lao động. Người lao động luôn có nhu cầu về đào tạo, bồi dưỡng để họ nâng cao được trình độ, năng lực của bản thân nhằm hoàn thành tốt công việc được giao, đồng thời giúp họ tự tin, có khả năng điều chỉnh hành vi trong công việc và chuẩn bị được các điều kiện để phát triển và thích ứng. Do vậy, khi phân tích để xác định nhu cầu đào tạo, bồi dưỡng và phát triển chúng ta phải phân tích cả nhu cầu đào tạo cá nhân và khả năng học tập của cá nhân cũng như hiệu quả vốn đầu tư cho đào tạo.

Phương pháp thu nhập thông tin để xác định nhu cầu đào tạo: Có nhiều phương pháp thu nhập thông tin để xác định nhu cầu đào tạo, chẳng hạn phỏng vấn cá nhân, sử dụng bảng câu hỏi, thảo luận nhóm, quan sát, phân tích thông tin sẵn có...

Phỏng vấn cá nhân là phương pháp đơn giản và được sử dụng nhiều hiện nay. Người phỏng vấn sẽ trao đổi với nhân viên về những khó khăn trong thực hiện công việc, về nguyện vọng đào tạo của họ (kiến thức, kỹ năng, thời gian phù hợp, các hỗ trợ cần thiết từ phía doanh nghiệp...).

Sử dụng bảng câu hỏi cũng là một phương pháp thông dụng để thu nhập thông tin về nhu cầu đào tạo. Nhân viên sẽ trả lời những câu hỏi liên quan đến công việc, khả năng thực hiện công việc, nguyện vọng đào tạo... được chuẩn bị sẵn trong bảng hỏi. Bảng hỏi có thể được chia thành nhiều phần: Ngoài những thông tin chung về cá nhân, bảng hỏi cũng cho phép nhân viên tự đánh giá năng lực thực hiện công việc của bản thân qua nhiều tiêu chí khác nhau. Sự khác nhau giữa yêu cầu công việc và năng lực hiện tại của nhân viên chính là cơ sở để doanh nghiệp xây dựng nhu cầu đào tạo.

Thông tin về nhu cầu đào tạo có thể thu nhập qua việc *quan sát thực hiện công việc* của nhân viên hoặc *nghiên cứu tài liệu sẵn có* (kết quả đánh giá thực

hiện công việc, báo cáo về năng suất, hiệu quả làm việc...).

Căn cứ vào các văn bản cho công việc và việc đánh giá tình hình thực hiện công việc, căn cứ vào cơ cấu tổ chức và kế hoạch về nhân lực, công ty sẽ xác định được số lượng, loại lao động và loại kiến thức kỹ năng cần đào tạo.

2.2. Xác định mục tiêu đào tạo.

Là xác định kết quả cần đạt được của chương trình đào tạo. *Bao gồm:*

Những kỹ năng cụ thể cần được đào tạo và trình độ kỹ năng có được sau đào tạo; Số lượng và cơ cấu học viên; Thời gian đào tạo.

2.3. Lựa chọn đối tượng đào tạo

Là lựa chọn người cụ thể để đào tạo, dựa trên nghiên cứu và xác định nhu cầu và động cơ đào tạo của người lao động, tác dụng của đào tạo đối với người lao động và khả năng nghề nghiệp của từng người.

2.4. Xây dựng chương trình đào tạo và lựa chọn phương pháp đào tạo

Chương trình đào tạo là một hệ thống các môn học và bài học được dạy, cho thấy những kiến thức nào, kỹ năng nào cần được dạy và dạy trong bao lâu. Trên cơ sở đó lựa chọn phương pháp đào tạo phù hợp.

2.5. Dự tính chi phí đào tạo

Chi phí đào tạo quyết định việc lựa chọn các phương án đào tạo, bao gồm các chi phí cho việc học, chi phí cho việc giảng dạy.

2.6. Lựa chọn và đào tạo giáo viên

Có thể lựa chọn các giáo viên từ những người trong biên chế của doanh nghiệp hoặc thuê ngoài (giảng viên của các trường đại học, trung tâm đào tạo...). Để có thể thiết kế nội dung chương trình đào tạo phù hợp nhất với thực tế tại doanh nghiệp, có thể kết hợp giáo viên thuê ngoài và những người có kinh nghiệm lâu năm trong doanh nghiệp. Việc kết hợp này cho phép người học tiếp cận với kiến thức mới, đồng thời không xa rời với thực tiễn tại doanh nghiệp. Các giáo viên cần phải được tập huấn để nắm vững mục tiêu và cơ cấu của chương trình đào tạo chung.

2.7. Đánh giá chương trình và kết quả đào tạo

Chương trình đào tạo có thể được đánh giá theo các tiêu thức như: mục tiêu đào tạo có đạt được hay không? Những điểm yếu điểm mạnh của chương trình đào tạo và đặc tính hiệu quả kinh tế của việc đào tạo thông qua đánh giá chi phí và kết quả của chương trình, từ đó so sánh chi phí và lợi ích của chương trình đào tạo.

Kết quả của chương trình đào tạo bao gồm: kết quả nhận thức, sự thoả

mãn của người học đối với chương trình đào tạo, khả năng vận dụng những kiến thức và kỹ năng lĩnh hội được từ chương trình đào tạo, sự thay đổi hành vi theo hướng tích cực... Để đo lường các kết quả trên, có thể sử dụng các phương pháp như phỏng vấn, điều tra thông qua bảng hỏi, quan sát, yêu cầu người học làm bài kiểm tra.

Trong thực tế, các bước được thực hiện song song với nhau, hỗ trợ và điều chỉnh lẫn nhau. Phòng QTNS (bộ phận chuyên trách về lao động), có vai trò lãnh đạo trong việc xây dựng và tổ chức thực hiện chương trình này, trong sự ủng hộ của lãnh đạo trực tuyến và các phòng ban chức năng khác.

Có thể tổng hợp lại trình tự xây dựng một chương trình đào tạo/phát triển bằng sơ đồ dưới đây:

Hình IX-1. Trình tự xây dựng một chương trình đào tạo/phát triển

TÓM TẮT NỘI DUNG

Đào tạo và phát triển là các hoạt động để duy trì và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của tổ chức, là điều kiện quyết định để các tổ chức có thể đứng vững và thắng lợi trong môi trường cạnh tranh.

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.

Phát triển nguồn nhân lực gồm 3 loại hoạt động: Giáo dục - Đào tạo - Phát triển.

Có hai nhóm phương pháp đào tạo và phát triển là đào tạo trong công việc và đào tạo ngoài công việc, trong các nhóm đó có nhiều phương pháp đào tạo cụ thể.

Khi tổ chức thực hiện các hoạt động đào tạo và phát triển, tổ chức cần xem xét các vấn đề về mặt chiến lược để đưa ra một kế hoạch tổng thể về đào tạo và phát triển. Trình tự xây dựng một chương trình đào tạo/phát triển nhân lực gồm 7 bước là:

- Xác định nhu cầu đào tạo
- Xác định mục tiêu đào tạo
- Lựa chọn đối tượng đào tạo
- Xác định chương trình đào tạo và lựa chọn phương pháp đào tạo
- Lựa chọn và đào tạo giáo viên
- Dự tính kinh phí đào tạo
- Đánh giá chương trình đào tạo

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Tại sao trong các tổ chức, công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực cần được thực hiện một cách có tổ chức và có kế hoạch?
2. Có những phương pháp đào tạo và phát triển nhân lực nào đang và có thể thực hiện được ở nước ta. Có cần kết hợp các phương pháp đào tạo và phát triển hay không?
3. Tổ chức thực hiện các hoạt động đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong tổ chức như thế nào?

MỘT SỐ THUẬT NGỮ

Phát triển	Development
Giáo dục	Education
Đào tạo	Training
Đào tạo trong công việc	On-The-Job Training
Đào tạo theo kiểu chỉ dẫn công việc	Job Instruction Training
Đào tạo theo kiểu học nghề	Apprenticeship Training
Kèm cặp - chỉ bảo	Coaching and Counseling
Luân chuyển - thuyên chuyển công việc	Job Rotation and Transfer
Đào tạo ngoài công việc	Off-The-Job Training
Tổ chức lớp cạnh doanh nghiệp	Vestibule Training
Chương trình hóa với sự trợ giúp của máy tính	Computer Assisted Introduction Programmed
Nghiên cứu tình huống	Case Study
Trò chơi kinh doanh	Business Game
Nhập vai đóng kịch	Role Playing
Kỹ thuật nghe nhìn	Audio-Visual Technique
Mô hình hóa hành vi	Behavior Modelling
Đào tạo xử lý công văn giấy tờ	In-Basket Training

PHẦN V
THÙ LAO VÀ CÁC PHÚC LỢI

Phần V. Thù lao và các phúc lợi trình bày tới người đọc những nội dung liên quan đến các loại thù lao và các loại phúc lợi trong cho người lao động trong tổ chức từ phương diện lý thuyết đến những vận dụng trong thực tế để có thể thực hiện hiệu quả hơn quản trị nhân lực.

Chương X. Cơ sở của quản lý thù lao lao động.

Chương XI. Quản trị tiền công và tiền lương.

Chương XII. Các hình thức trả công.

Chương XIII. Các khuyến khích tài chính.

Chương XIV. Các phúc lợi cho người lao động.

Chương X

CƠ SỞ CỦA QUẢN LÝ THÙ LAO LAO ĐỘNG

I. THÙ LAO LAO ĐỘNG VÀ CÁC MỤC TIÊU CỦA HỆ THỐNG THÙ LAO LAO ĐỘNG

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

Theo nghĩa hẹp, thù lao lao động là tất cả các khoản mà người lao động nhận được thông qua mối quan hệ thuê mướn giữa họ với tổ chức.

Cơ cấu thù lao lao động gồm 3 thành phần: thù lao cơ bản, các khuyến khích, các phúc lợi.

1.1. Thù lao cơ bản

Thù lao cơ bản là phần thù lao cố định mà người lao động nhận được một cách thường kỳ dưới dạng tiền lương (theo tuần, theo tháng) hay là tiền công theo giờ. Thù lao cơ bản được trả dựa trên cơ sở *của loại công việc cụ thể, mức độ thực hiện công việc, trình độ và thâm niên của người lao động.*

Tiền công: là số tiền trả cho người lao động tuỳ thuộc vào số lượng thời gian làm việc thực tế (giờ, ngày), hay số lượng sản phẩm được sản xuất ra, hay tuỳ 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.

Tuy nhiên, trong thực tế hai thuật ngữ này thường được dùng lẫn lộn để chỉ phần thù lao cơ bản, cố định mà người lao động được nhận trong tổ chức.

1.2. Các khuyến khích

Các khuyến khích là khoản thù lao ngoài tiền công hay tiền lương để trả cho những người lao động **thực hiện tốt công việc**. Loại thù lao này gồm: tiền hoa hồng, các loại tiền thưởng, phân chia năng suất, phân chia lợi nhuận.

1.3. Các phúc lợi

Các phúc lợi là **phần thù lao gián tiếp** được trả dưới dạng các hỗ trợ cuộc sống của người lao động như: bảo hiểm sức khoẻ; bảo đảm xã hội; tiền tiền lương hưu; tiền trả cho những ngày nghỉ: nghỉ lễ; nghỉ phép; các chương trình giải trí, nghỉ mát; nhà ở; phương tiện đi lại và các phúc lợi khác gắn liền với các quan hệ làm việc hoặc là thành viên trong tổ chức.

Ngoài ba thành phần trên, nếu hiểu theo nghĩa rộng thì thù lao lao động còn gồm cả các yếu tố mang tính phi tài chính. Đó là các yếu tố thuộc nội dung công việc và môi trường làm việc.

Nội dung công việc gồm:

- Mức độ hấp dẫn của công việc
- Mức độ thách thức của công việc
- Yêu cầu về trách nhiệm khi thực hiện công việc
- Tính ổn định của công việc
- Cơ hội để thăng tiến, đề bạt hoặc phát triển...

Môi trường làm việc gồm:

- Điều kiện làm việc thoải mái
- Chính sách hợp lý và công bằng của tổ chức
- Lịch làm việc linh hoạt
- Đồng nghiệp thân ái
- Giám sát viên ân cần, chu đáo
- Biểu tượng địa vị phù hợp...

2. Các mục tiêu của hệ thống thù lao lao động

Thù lao 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. Mục tiêu cơ bản của thù lao lao động là thu hút được những người lao động giỏi phù hợp với yêu cầu công việc của tổ chức, gìn giữ và động viên họ thực hiện công việc tốt nhất. Khi đưa các quyết định thù lao, có một vài mục tiêu cần phải được xem xét đồng thời. Các mục tiêu đó bao gồm:

Hệ thống thù lao phải hợp pháp: thù lao lao động của tổ chức phải tuân thủ các điều khoản của Bộ Luật Lao Động của nước CHXHCN Việt Nam. Ví dụ: Điều 56 quy định về tiền lương tối thiểu; điều 59; điều

61 về trả lương cho người lao động khi làm thêm giờ...

Hệ thống thù lao phải thoả đáng: Hệ thống thù lao 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 vì sự hoàn thành công việc của họ có vai trò rất quan trọng giúp cho tổ chức đạt được mục tiêu đã đề ra và phát triển tổ chức.

Hệ thống thù lao phải có tác dụng kích thích người lao động, phải có tác dụng tạo động lực và kích thích người lao động hoàn thành công việc có hiệu quả cao.

Hệ thống thù lao phải công bằng: Nếu chương trình thù lao không công bằng sẽ triệt tiêu động lực lao động. 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 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 như nhau. Công bằng còn thể hiện sự công bằng về thủ tục như: thời hạn tăng lương và điều kiện tăng lương.

Hệ thống thù lao phải bảo đảm: nghĩa là người lao động cảm thấy thu nhập hàng tháng của họ được bảo đảm và có thể đoán trước được thu nhập của họ.

Hệ thống thù lao phải hiệu quả và hiệu suất: đòi hỏi tổ chức phải quản lý hệ thống thù lao một cách có hiệu quả và phải có những nguồn tài chính để hỗ trợ cho hệ thống đó được tiếp tục thực hiện trong thời gian dài.

Mỗi mục tiêu trong 6 mục tiêu trên đều quan trọng trong việc xây dựng một hệ thống thù lao hợp lý. Tuy nhiên, những mục tiêu đó không phải luôn luôn tương hợp với nhau và những người sử dụng lao động thường bị buộc phải cân đối sự cạnh tranh giữa các mục đích đó.

II. 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 đó, phần này sẽ tập trung vào các nội dung như thù lao lao động và chọn nghề chọn việc; công bằng về thù lao và sự thoả 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.

1. Thù lao và chọn nghề, chọn việc

Thông thường những nghề, những công việc có khả năng được trả mức lương cao như: kinh doanh, luật sư, kiểm sát; hoặc các lĩnh vực dầu khí; bưu chính viễn thông thì thu hút đông đảo người lao động tham nộp đơn và chọn việc làm. Do đó, tiền lương là một nhân tố quan trọng cả 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 đây:

- 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; 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.

2. 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 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 số lượng tiền lương và loại tiền lương 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, số lượng tiền lương 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 tiền lương theo cảm nhận lẽ ra cá nhân đó được nhận) với các yếu tố thuộc về công việc (tức số tiền lương 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 đưa đến kết luận 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, thuyên 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.

3. 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 tiền lương 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. Tiền lương nhận được càng cao thường dẫn đến kết quả thực hiện công việc càng tốt và ngược lại. Do đó:

i. Tiền lương sẽ động viên nhân viên nếu nhân viên tin chắc rằng hoàn thành công việc tốt sẽ được nhận tiền lương cao hơn và ngược lại.

ii. Các tổ chức phải nhấn mạnh tầm quan trọng của quan hệ giữa tiền lương và sự hoàn thành công việc.

iii. Những hậu quả tiêu cực của mối quan hệ giữa sự thực hiện tốt công việc và trả lương cao phải được giảm thiểu.

Biện pháp tăng cường mối quan hệ giữa thù lao lao động và kết quả thực hiện công việc

• Để 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 mức 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.

4. 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 với 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...

5. Thù lao lao động và thuyên 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.

Mọi nhân viên đều nhận thức rõ các phí tổn khi chuyển công tác như chi phí để hợp lý hóa gia đình trong trường hợp công việc mới ở vùng khác, địa phương khác; người lao động cần có thời gian để làm quen với công việc và với đồng nghiệp, với giám sát viên. Do đó, cần có biện pháp tăng cường sự hài lòng công việc, cải thiện điều kiện công bằng bên trong tổ chức như: cải thiện bầu không khí làm việc; cải thiện điều kiện lao động; chăm sóc sức khoẻ cho người lao động; tạo cơ hội để sử dụng kiến thức, kỹ năng của người lao động...

6. Thù lao lao động và hiệu quả hoạt động của tổ chức:

Tiền lương đóng vai trò 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, thuyên chuyển. Sự ảnh hưởng này không giống nhau giữa những người lao động vì phụ thuộc vào: tuổi, giới tính, mức thu nhập, tính trạng gia đình, trình độ giáo dục, và các yếu tố kinh tế, văn hoá, xã hội khác. Hơn thế nữa, thù lao 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 thuyên 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:

i. 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.

ii. 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.

III. CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN THÙ LAO LAO ĐỘNG

Như đã biết tiền công/tiền lương là phần thù lao cơ bản, nó là thành phần chính, chiếm tỷ trọng lớn trong thù lao lao động của mỗi người 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 mức 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 đây: Yếu tố thuộc môi trường bên ngoài; những yếu tố thuộc về tổ chức; những yếu tố thuộc về công việc; những yếu tố thuộc về cá nhân người lao động. Dưới đây chúng ta sẽ phân tích cụ thể từng nhóm yếu tố.

1. Yếu tố thuộc môi trường bên ngoài gồm:

1.1. Thị trường lao động

Tình hình cung và cầu lao động, thất nghiệp trên thị trường lao động là yếu tố bên ngoài quan trọng nhất ảnh hưởng đến số lượng tiền công mà người chủ sử dụng sức lao động sẽ đưa ra để thu hút và gìn 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.

1.2. Sự khác biệt về tiền lương theo vùng địa lý mà tổ chức/doanh nghiệp đang cư trú

1.3. Các mong đợi của xã hội, văn hoá, phong tục, tập quán

Các mong đợi của xã hội, văn hoá, 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.

1.4. 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.

1.5. 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 phải tuân thủ khi xác định và đưa ra các mức tiền lương.

1.6. Tình trạng của nền kinh tế

Tình trạng của nền kinh tế đang suy thoái hay đang 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 nền kinh tế suy thoái nguồn cung 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.

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: Tiên tiến, hiện đại hay lạc hậu.

Quan điểm, triết lý của tổ chức trong trả lương: Tổ chức đặt mức lương cao, thấp hay theo các mức lương trên thị trường. Chẳng hạn một số công ty muốn đứng đầu trong việc trả lương cao hơn các 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 những người làm việc có khả năng cao hơn. Trả lương cao cũng thúc đẩy người lao động làm việc có chất lượng cao, năng suất lao động cao và vì thế chi phí lao động của một đơn vị sản phẩm sẽ thấp hơn.

Một số tổ chức khác lại áp dụng mức lương thịnh hành tức là mức lương trung bình mà hầu hết các tổ chức khác đang trả cho người lao động. Vì họ cho rằng với cách 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 trí cạnh tranh của công ty bằng cách không nâng giá sản phẩm hoặc dịch vụ của công ty.

Có tổ chức lại có 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 rõ trả lương thấp không có nghĩa là tiết kiệm được chi phí, ngược lại tổ chức sẽ tốn kém hơn bởi vì người lao động làm việc không có năng suất, những người lao động giỏi sẽ rời tổ chức.

3. Yếu tố thuộc về công việc

Công việc là một yếu tố chính quyết định và ảnh hưởng đến thù lao lao động, mức tiền lương của người lao động trong tổ chức. Các doanh nghiệp rất chú trọng đến giá trị thực của từng công việc cụ thể. Những yếu tố thuộc về công việc cần được xem xét tuỳ theo đặc trưng, nội dung của mỗi công việc cụ thể. Tuy vậy những đặc trưng chung nhất cần được phân tích và đánh giá cho mỗi công việc gồm: Kỹ năng; trách nhiệm; sự cố gắng và điều kiện làm việc.

3.1. 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.

3.2. Trách nhiệm:

Công việc đòi hỏi trách nhiệm đối 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 bị và tài sản, máy móc thiết bị.

- Ra quyết định 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.

3.3. 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.

3.4. 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 khoẻ người lao động (physical hazards).

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 tuỳ 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 là một yếu tố được tính đến khi trả lương. Người lao động có thâm niên lâu năm trong nghề cũng thường được nhận mức lương cao hơn.

Kinh nghiệm: Kinh nghiệm cũng là một yếu tố ảnh hưởng đến mức tiền lương và cần được xem xét khi trả lương.

Thành viên trung thành: Có nghiã 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 người lao động đó vẫn luôn đồng cam cộng khổ để vượt khó và giành được thắng lợi. Khi trả lương phải xem xét đến yếu tố này.

Tiềm năng: Khi định mức lương cần quan tâm đến tiềm năng của người lao động và nuôi dưỡng tiềm năng đó. Có thể có người lao động 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. Do đó, những người trẻ tuổi như những sinh viên tốt nghiệp có thành tích học tập giỏi có thể được trả lương cao bởi vì họ có tiềm năng trở thành người quản lý giỏi trong tương lai.

IV. 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, xã hội, tâm lý. Do đó, những khiếm khuyết trong quản lý và phân phối thù lao lao động có ảnh hưởng tiêu cực đến người lao động và đến lượt nó lại ảnh hưởng đến kết quả thực hiện công việc của tổ chức. Xây dựng hệ thống thù lao lao động của tổ chức cần phải:

Hệ thống TLLĐ cho phép tổ chức dành được các mục tiêu chiến lược.

Hệ thống TLLĐ phải phù hợp với đặc điểm và môi trường của tổ chức.

Để xây dựng và phát triển một hệ thống thù lao lao động của tổ chức có hiệu quả cần xem xét và lựa chọn các tiêu thức dưới đây. 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 xây dựng và quy định hệ thống TLLĐ thường lựa chọn sự cân bằng giữa hai thái cực. Các tiêu thức này gồm:

1. Công bằng bên trong hay công bằng bên ngoài

Công bằng bên trong và công bằng bên ngoài đều phải được quán triệt trong cơ cấu hệ thống trả công lao động 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

Mô hình này cho rằng với tư cách là thành viên trong tổ chức, khi làm việc người lao động đóng góp sức lực, kỹ năng, cố gắng, thời gian... của bản thân mình cho tổ chức để nhận được thu nhập. So sánh giữa mức đóng góp của mỗi người lao động cho tổ chức với thu nhập nhận được từ tổ chức ta được tỷ số đóng góp/thu nhập.

$$\text{Tỷ số đóng góp/thu nhập} = \frac{\text{Mức đóng góp của cá nhân cho tổ chức}}{\text{Thu nhập cá nhân nhận được từ tổ chức}}$$

Công bằng bên trong về thù lao đạt được khi tỷ số đóng góp/thu nhập của bản thân họ 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 người lao động so sánh tỷ số đóng

góp/thu nhập của bản thân họ ngang bằng với tỷ số đóng góp/thu nhập của những người lao động ở các tổ chức khác.

Nhiệm vụ chính của hệ thống TLLĐ 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 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 cũng có nghĩa rằng hệ thống TLLĐ của tổ chức vừa đảm bảo được công bằng bên trong lại vừa đảm bảo được công bằng bên ngoài.

Nếu trả thấp hơn mức lương của thị trường thì doanh nghiệp sẽ không thu hút và gìn giữ được những người lao động có chất lượng cao phù hợp với yêu cầu công việc. Nếu trả lương cao hơn mức lương của thị trường, doanh nghiệp không bán được sản phẩm trên thị trường vì chi phí lao động quá cao. Cả hai trường hợp trên doanh nghiệp đều gặp khó khăn.

Khái quát lại, 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, sáng kiến để duy trì vị trí cạnh tranh khi xây dựng hệ thống **TLLĐ thường nhấn mạnh hơn vào công bằng bên ngoài.**

Đối với các tổ chức đã được thành lập trong thời gian dài, quy mô lớn, sản phẩm chín mùi, lực lượng lao động gắn bó với tổ chức và đã cống hiến lâu dài trong tổ chức, công nghệ ít thay đổi và công việc ổn định. Khi xây dựng hệ thống **TLLĐ thường nhấn mạnh hơn vào công bằng bên trong**.

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 tuỳ 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.

Ví dụ: ở Mỹ, Citi Bank trả thù lao cho người lao động Hầu hết dưới dạng thù lao cơ bản. Trong khi đó, Anderson Windowns tới 50% TLLĐ được trả dưới dạng tiền thưởng theo lợi nhuận năm của công ty. Ở Mỹ, trung bình thù lao biến

đổi chiếm 5% tổng thù lao lao động. Tương tự ở Nhật là 20%.

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 thực hiện công việc hay là thù lao theo nhân viên

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 nhân viên.

Trả lương theo kết quả thực hiện công việc là trả lương 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 lao động hoặc của nhóm người lao động gắn chặt với TLLĐ, 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 nhân viên là trả mức lương giống nhau hoặc tương đương nhau 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. Ví dụ các công nhân đốn gỗ nhận được tiền lương như nhau cho số lượng giờ làm việc của tuần (thường là 48 giờ).

Lựa chọn trả lương theo kết quả thực hiện công việc hay là trả lương theo nhân viên 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

Hệ thống TLLĐ mang tính truyền thống cho rằng khi xây dựng thù lao cơ bản một tổ chức nên **đánh giá giá trị của mỗi công việc chứ không đánh giá 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 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 lao động.

Ví dụ: một tiến sĩ hóa học khi bị thất nghiệp có thể chấp nhận làm công việc của một người tạp vụ như quét dọn nơi làm việc, lau nhà, sắp xếp lại nơi làm việc... và hưởng mức lương 2000 đồng/giờ như nhân viên tạp vụ không có trình độ chuyên môn.

Trả thù lao theo cá nhân lao động tức là thù lao cơ bản dựa vào khả năng, kiến thức, tiềm năng của cá nhân cũng như tính linh hoạt, nhậy bén của cá nhân lao động trong thực hiện được các nhiệm vụ khác nhau. Với hệ thống trả lương theo cá nhân lao động (tức trả lương theo kiến thức hoặc kỹ năng của người lao

động) người lao động được trả lương theo các công việc họ có thể đảm nhận hoặc trả lương theo tài năng họ có và được sử dụng để hoàn thành xuất sắc các nhiệm vụ trong tình hình cụ thể. Nhiệm vụ hoàn thành càng nhiều, chất lượng công việc hoàn thành càng xuất sắc thì lương cơ bản càng cao.

Ví dụ: một tiến sĩ hóa học như đã nêu trên vì có kiến thức, kỹ năng và khả năng giỏi, có thể làm được rất nhiều việc khi cần thiết theo yêu cầu của tổ chức. Chẳng hạn từ lau nhà, quét nhà, lau máy, chữa máy, giúp đỡ các nhân viên phòng thí nghiệm, cho đến viết báo cáo và hoàn thành các đề tài nghiên cứu khoa học, các công trình nghiên cứu ở các cấp khác nhau. Vì vậy, anh ta được trả lương 18.000 đồng/giờ. Thù lao lao động 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 thuyên chuyển 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 mất chuyên môn hóa lao động, khó khăn trong tuyển chọn nhân viên.

Các nghiên cứu đã chỉ rõ không có cách trả thù lao nào là hoàn hảo tuyệt đối, việc lựa chọn thù lao theo công việc hay theo cá nhân lao động phải tuỳ thuộc vào điều kiện cụ thể của tổ chức. Thù lao theo công việc thường thích hợp cho các tổ chức có công nghệ ổn định, công việc thường không thay đổi, để hiểu biết và nắm được một công việc đòi hỏi thời gian đào tạo dài, thuyên chuyển lao động thấp, các công việc trong ngành đã được tiêu chuẩn hoá, người lao động luôn có mong muốn cầu thị.

Thù lao theo cá nhân lao động thường phù hợp với các tổ chức có lực lượng lao động giỏi và sẵn lòng học để hiểu biết các công việc khác trong tổ chức, sự tham gia của cá nhân lao động và của 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 thuyên chuyển 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 đang thịnh hành trên thị trường

Lựa chọn thù lao lao động cao hơn hay là thấp hơn mức thù lao đang thịnh hành trên thị trường do hai nguyên nhân:

Thứ nhất tiền lương mà người lao động nhận được từ tổ chức sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến khả năng thu hút lao động từ các tổ chức khác. Mức tiền lương thấp là nhân tố chính dẫn đến không hài lòng về công việc và là một trong báo hiệu đầu tiên của thuyên chuyển lao động.

Thứ hai lựa chọn mức lương cao hơn hay mức lương thấp hơn lwong thịnh

hành trên thị trường có ảnh hưởng quết định đến giá thành sản phẩm vì tiền lwong là một yếu tố quan trọng của chi phí sản xuất. Quyết định trả lương cao hơn mức lương thị trường sẽ cho phép tổ chức thu hút được lao động giỏi, hạn chế thuyên chuyển lao động, tạo ra bầu không khí lao động vui vẻ trong tổ chức.

Kinh nghiệm cho thấy 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 nữ cao.

6. Thù lao mang tính tài chính hay là thù lao mang tính phi tài chính

Thù lao mang tính tài chính hay là thù lao mang tính phi tài chính là một trong những tranh luận lâu đời nhất về thù lao lao động. Thù lao mang tính 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 công ty cần có sự lựa chọn phù hợp và kết hợp hài hoà giữa thù lao mang tính tài chính và phi tài chính. Thông thường các công ty muốn tăng cường thành tích và trách nhiệm của cá nhân lao động nhấn mạnh thù lao mang tính tài chính. Trong khi đó, các công ty muốn tăng cường sự ràng buộc của cá nhân với tổ chức thường nhấn mạnh thù lao mang tính phi tài chính. Tại các công ty này thường có lực lượng lao động ổn định, chất lượng phục vụ khách hàng và đặc tính trung thành của nhân viên được đặt lên hàng đầu, muốn xây dựng bầu không khí lao động mang tính hợp tác cao.

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 có một số công ty yêu cầu người lao phải cam kết không tiết lộ với đồng nghiệp mức lương của mình hoặc 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.

So với trả lương kín, trả lương công khai có ưu điểm và nhược điểm sau:

Về ưu điểm: Giảm bớt sự không hài lòng của người lao động về tiền lương vì người lao động thường thầm cho rằng tiền lương mà họ được nhận

thường nhỏ hơn sự cống hiến. Hơn nữa, trả lương công khai buộc người quản lý thù lao lao động phải quản lý có hiệu quả hơn và công bằng hơn vì các quyết định kỷ luật hoặc khen thưởng đều được thông báo công khai.

Về nhược điểm:

Một là, trả lương công khai buộc các nhà quản lý và giám sát viên phải bảo vệ các quyết định thù lao của mình trước công chúng. Mà các quyết định thù lao này không phải lúc nào cũng thoả mãn được nguyện vọng và mong muốn của mọi người lao động.

Hai là, những 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 lao động.

Ba là, để tránh lãng phí thời gian và giảm tranh luận với người lao động, người quản lý có thể trả lương như nhau cho mọi người lao động ngay cả khi những người này có kết quả thực hiện công việc rất khác nhau. Hậu quả sẽ dẫn đến thuyên chuyển lao động của những người hoàn thành công việc tốt hơn vì họ cảm thấy bị đánh giá thấp giá trị lao động của mình.

Tuy vậy, trả lương công khai không phải đều thích hợp với mọi tổ chức. Mỗi tổ chức phải căn cứ vào đặc điểm của lao động, yêu cầu công việc và văn hóa của tổ chức mà lựa chọn cách trả lương phù hợp: công khai, hoặc là kín, hoặc là sự kết hợp giữa hai thái cực.

8. Quyết định thù lao tập trung hay là phi tập trung

Các tổ chức phải làm rõ ai là người xây dựng, quản lý và điều tiết các quyết định tiền lương và làm ở đâu. Với hệ thống thù lao tập trung, các quyết định lương do phòng nguồn nhân lực của tổng công ty xây dựng và điều tiết.

Với hệ thống thù lao phi tập trung, các quyết định tiền lương do người quản lý của từng phòng, ban, phân xưởng trong công ty xây dựng.

9. Thù lao khác nhau hay thù lao giống nhau

Tóm lại, thù lao lao động là một vấn đề phức tạp và có ảnh hưởng quyết định đến sự thành bại của tổ chức. Chín cặp tiêu thức đã phân tích trên có mối quan hệ biện chứng, gắn bó chặt chẽ với nhau. Mỗi tổ chức cần vận dụng linh hoạt khi xây dựng hệ thống thù lao lao động. Hoặc là nhấn mạnh thái cực này, hoặc là nhấn mạnh thái cực kia hoặc có thể kết hợp hài hoà giữa hai thái cực tức lựa chọn thế cân bằng nhằm tạo ra sự hài lòng công việc và nâng cao hiệu quả hoạt động của tổ chức.

TÓM TẮT NỘI DUNG

Thù lao lao động có ảnh hưởng rất lớn đến sự thực hiện công việc của người lao động, chất lượng sản phẩm, hiệu quả hoạt động của tổ chức. Chính sách thù lao của tổ chức phải tùy thuộc vào đặc điểm sản xuất kinh doanh, cơ cấu tổ chức đồng thời phải đáp ứng được các mục tiêu: hợp pháp, kích thích, thỏa đáng, công bằng, bảo đảm và hiệu suất nhằm thu hút và gìn giữ những người lao động giỏi, nâng cao sự hài lòng của người lao động khi thực hiện công việc. Bốn nhóm yếu tố thuộc: môi trường bên ngoài; tổ chức, công việc và cá nhân người lao động cần được phân tích và vận dụng chính xác trong các định mức tiền công/tiền lương cho mỗi công việc cụ thể. Hơn nữa, khi xây dựng hệ thống thù lao lao động cần lựa chọn các tiêu thức phù hợp với điều kiện của tổ chức.

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Thù lao lao động là gì? Phân tích các thành phần của thù lao lao động? Giải thích các mục tiêu của hệ thống thu lao lao động của tổ chức.
2. Phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến thù lao lao động.
3. Trình bày các tiêu thức lựa chọn khi xây dựng hệ thống thù lao lao động của một tổ chức?

MỘT SỐ THUẬT NGỮ

Thù lao lao động	Compensation
Thù lao cơ bản	Base compensation
Tiền lương	Salary
Tiền công	Wages
Các khuyến khích	Incentives
Các phúc lợi	Benefits
Di chuyển lao động	Employee turnover
Mô hình công bằng phân phối	The Distributive Justice Model
Mô hình thị trường lao động	The Labour Market Model
Thù lao cố định hay thù lao biến đổi	Fixed versus Variable pay
Thù lao theo thực hiện công việc hay thù lao theo nhân viên	Performance versus Membership Pay
Thù lao theo công việc hay thù lao theo cá nhân	Job versus individual pay
Trả lương công khai hay trả lương kín	Open versus Secret pay

Chương XI

QUẢN TRỊ TIỀN CÔNG VÀ TIỀN LƯƠNG

I. Ý NGHĨA CỦA QUẢN TRỊ TIỀN CÔNG, TIỀN LƯƠNG

Trả công lao động là một hoạt động quản lý nhân sự 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 công còn tuỳ thuộc vào khả năng chi trả và ý muốn trả công của công ty cho người lao động trong tương quan với sự đóng góp của họ. Một cơ cấu tiền công hợp lý sẽ là cơ sở để xác định lượng tiền công công bằng nhất cho từng người lao động cũng như là cơ sở để thuyết phục họ về lượng 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 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 công vì nhiều lý do:

• Tiền công, tiền lương 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 công, tiền lương 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 công 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 công là một phần quan trọng của chi phí sản xuất. Tăng tiền công sẽ ảnh hưởng tới chi phí, giá cả và khả năng cạnh tranh của sản phẩm của công ty trên thị trường.

• Tiền công, tiền lương 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 công, tiền lương 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 công có thể có ảnh hưởng quan trọng tới các nhóm xã hội và các tổ chức khác nhau trong xã hội. 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 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.

Như đã đề cập tới ở chương trước, có rất nhiều yếu tố ảnh hưởng tới thù lao của người lao động và chủ yếu là tới tiền công của họ, trong đó đặc biệt cần nhấn mạnh là các yếu tố như: thị trường lao động; các quy định của luật pháp; sự đàm phán của công đoàn; mức sống trong vùng; triết lý, chiến lược và khả năng chi trả của doanh nghiệp; giá trị tương đối của công việc; cũng như sự thực hiện công việc, kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm và thâm niên làm việc của người lao động. Những yếu tố đó tác động một cách độc lập với các yếu tố khác hoặc trong sự hài hoà với các yếu tố khác sẽ làm cho tiền công được xác lập cao hơn hoặc thấp hơn tuỳ thuộc tác động tổng thể của chúng đối với tiền công.

Các hoạt động quản trị tiền công, tiền lương trong các tổ chức cần tuân thủ các quy định luật pháp của nhà nước về tiền công, tiền lương. Nhà nước ta đã ban hành **Bộ luật Lao động** (ngày 23/6/1994 - có hiệu lực từ ngày 1/1/1995) và **Luật sửa đổi, bổ sung một số điều của Bộ luật Lao động** (ngày 2/4/2002 - có hiệu lực từ ngày 1/1/2003) với nhiều điều khoản có liên quan tới tiền công, tiền lương của người lao động, trong đó **Chương VI - Tiền lương** bao gồm các điều (từ 55 đến 67) quy định trực tiếp về tiền công, tiền lương. Chẳng hạn:

Điều 55 của Bộ luật Lao động quy định "mức lương của người lao động không được thấp hơn mức lương tối thiểu do nhà nước quy định".

Mức lương tối thiểu là số tiền nhất định trả cho người lao động làm công việc đơn giản nhất, ở mức độ nhẹ nhàng nhất và diễn ra trong môi trường lao động bình thường. Công việc đơn giản nhất là những công việc mà những người lao động có khả năng làm việc bình thường, không được đào tạo về chuyên môn, kỹ thuật đều có thể làm được. Kể từ năm 1993, Nhà nước quy định mức

lương tối thiểu mà mọi người sử dụng lao động phải tuân thủ.

Điều 59 Bộ luật lao động quy định: "người lao động được trả lương trực tiếp, đầy đủ, đúng thời hạn và tại nơi làm việc", "lương được trả bằng tiền mặt. Việc trả lương bằng séc hoặc ngân phiếu do Nhà nước phát hành, do hai bên thoả thuận với điều kiện không gây thiệt hại, phiền hà cho người lao động".

Điều 60 Bộ luật lao động quy định: "Người lao động có quyền được biết lý do mọi khoản khấu trừ vào tiền lương của mình", "người sử dụng lao động... không được khấu trừ quá 30% tiền lương hàng tháng", "Người sử dụng lao động không được áp dụng việc xử phạt bằng hình thức cúp lương của người lao động".

Điều 61 Bộ luật lao động quy định về trả lương làm thêm giờ, làm ca đêm v.v...

Các doanh nghiệp nhà nước, ngoài việc tuân thủ các điều khoản chung của Bộ luật lao động còn phải tuân thủ những quy định riêng của quản lý doanh nghiệp nhà nước mà chính phủ ban hành.

II. GIỚI THIỆU HỆ THỐNG THANG, BẢNG LƯƠNG CỦA NHÀ NƯỚC

Nhà nước ta ban hành hệ thống thang, bảng lương để trả lương 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 công 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.

Hệ thống tiền lương của nhà nước bao gồm hai chế độ tiền lương: chế độ tiền lương cấp bậc và chế độ tiền lương chức vụ.

1. Chế độ tiền lương cấp bậc

Chế độ tiền lương cấp bậc được thiết kế để trả công cho công nhân sản xuất căn cứ vào chất lượng lao động 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 sảo và kinh nghiệm tích luỹ trong quá trình hoạt động lao động. Do đó, chất lượng lao động được 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.

Yếu tố 1 - Thang lương: là bảng xác định quan hệ tỷ lệ về tiền lương giữa những công nhân trong cùng một nghề hoặc nhóm nghề giống nhau theo trình độ lành nghề của họ.

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 công nhân 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.

Yếu tố 2 - 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 cách tính tiền công 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 vào công thức:

$M_i = M_1 \times K_i$

M_i: Mức lương bậc i

M_1: Mức lương tối thiểu

K_i: Hệ số lương bậc i

Yếu tố 3 - 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.

2. 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 tuỳ 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.

III. XÂY DỰNG HỆ THỐNG TRẢ CÔNG CỦA DOANH NGHIỆP

Hệ thống tiền công, tiền lương của doanh nghiệp sẽ được xây dựng tuỳ 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. Hệ thống tiền công theo cá nhân ít được áp dụng hơn và có thể dẫn tới chủ nghĩa quan liêu, chủ nghĩa hình thức nếu tốn quá nhiều thời gian để quản lý và chứng nhận kỹ năng, trình độ của mọi người lao động. Hệ thống tiền công theo công việc mang tính truyền thống và được áp dụng nhiều hơn. Mặc dù cũng có nhiều nhược điểm nhưng hệ thống tiền công theo công việc tỏ ra hợp lý, khách quan hơn, mang tính hệ thống hơn và cũng dễ xây dựng, dễ quản lý hơn. Do đó, giáo trình trình bày theo quan điểm này.

1. Ba quyết định về tiền công

Theo quan điểm trả công theo công việc, việc xây dựng một hệ thống tiền công và tiền lương hợp lý đòi hỏi phải có ba quyết định cơ bản. Mỗi quyết định trả lời cho một câu hỏi quan trọng về chương trình thù lao của tổ chức.

Quyết định đầu tiên - quyết định về mức trả công: có liên quan đến mức độ tổng thể về thù lao của một tổ chức. Quyết định này trả lời cho 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 thứ hai - quyết định về cấu trúc tiền công: có liên quan đến khoản tiền trả cho các công việc khác nhau trong một tổ chức. Quyết định này trả lời cho câu hỏi: bao nhiêu tiền được trả cho một công việc trong tương quan với số tiền trả cho các công việc khác trong cùng một công ty?

Quyết định thứ ba - quyết định về tiền công của cá nhân: có liên quan đến các khuyến khích và sự chi trả thoả đáng cho cá nhân. Quyết định này trả lời cho câu hỏi: mỗi một người lao động nhận được bao nhiêu tiền trong tương

quan với số tiền mà những người khác nhận được khi họ cùng thực hiện một công việc.

Cả ba quyết định này đều quan trọng trong việc tạo ra sự công bằng và thúc đẩy sự đóng góp của nhân viên, trong đó đặc biệt là quyết định về cấu trúc tiền công. Mục tiêu chính của quyết định về cấu trúc tiền công là cung cấp lượng tiền công như nhau cho các công việc đáng giá ngang nhau và một sự xác lập có thể chấp nhận được về các chênh lệch tiền công cho các công việc không ngang nhau.

Việc xây dựng một cấu trúc tiền công đòi hỏi phải so sánh các công việc trong nội bộ một tổ chức. Có ba cách để đưa ra quyết định về cấu trúc tiền công: các định đơn phương bởi quản lý cấp cao, thoả thuận tập thể giữa quản lý và công đoàn và đánh giá công việc. Đánh giá công việc là phương pháp khoa học và hợp lý hơn.

2. Đánh giá công việc

Đánh giá công việc là việc xác định một cách có hệ thống trị giá tương đối (relative worth) hay giá trị (value) của mỗi công việc trong một tổ chức. Mục đích cơ bản của đánh giá công việc là để loại trừ những sự không công bằng trong trả công tồn tại do những cấu trúc tiền công không hợp lý.

Để có thể thắng lợi, chương trình đánh giá phải được thiết kế và thực hiện cẩn thận. Một chương trình có hiệu quả đòi hỏi sự hợp tác giữa người quản lý và người lao động; cả hai phía đều cần phải nhận thức đúng giá trị của một chương trình đánh giá công việc và tự nguyện đầu tư thời gian và tiền bạc cần thiết để làm cho nó có thể hoạt động được.

Điều kiện để một chương trình đánh giá thành công là doanh nghiệp phải xây dựng được một hệ thống các văn bản mô tả công việc (bao gồm cả những yêu cầu của công việc với người thực hiện) đầy đủ và chi tiết cũng như phải thành lập một Hội đồng đánh giá công việc bao gồm những người am hiểu về công việc. Kết quả của đánh giá công việc là hội đồng đánh giá sẽ đưa ra được một hệ thống thứ bậc về giá trị của các công việc.

Có nhiều hệ thống đánh giá công việc đã được xây dựng và sử dụng ở các tổ chức khác nhau. Đa phần trong số các hệ thống này bao gồm một trong các phương pháp sau đây hoặc là một sự kết hợp giữa chúng:

- Xếp hạng công việc (xếp thứ tự)
- Phân loại

- Cho điểm

- So sánh yếu tố

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: (1) những sự chênh lệch giữa các cấp bậc được giả định là như nhau trong khi chúng thường không phải là như vậy; (2) 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 cẩn thận; (3) khó sử dụng trong các tổ chức có một số lượng lớn các công việc.

Phương pháp phân loại: (hay còn gọi là phương pháp phân hạng) bao gồm việc xác lập một số lượng đã xác định trước các hạng hay các loại công việc. Sau đó các bản mô tả khái quát cho các loại công việc được viết ra. 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 và sau đó nó được xếp vào các hạng phù hợp. Các hạng công việc được xếp từ cao đến thấp và mỗi hạng có một bản mô tả bằng lời các ví dụ về các loại công việc phù hợp với nó. Phương pháp này được xây dựng lần đầu tiên bởi Chính phủ 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 công cho các công việc tương tự nhau và duy trì sự chênh lệch về trả công 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 những sự chênh lệch tiền công giữa các vùng, các thay đổi của thị trường lao động.

Phương pháp cho điểm: là phương pháp đánh giá công việc hay được dùng nhất vì sau khi thiết lập, việc quản trị nó không quá khó khăn và các quyết định là có thể biện hộ được. Phương pháp cho điểm bao gồm việc phân tích nội dung của các công việc từ các bản mô tả công việc và sau đó phân phối một số điểm cho các yếu tố cụ thể. Số điểm phân chia vào mỗi công việc xác định khoảng mức tiền công trả cho công việc đó.

Phương pháp so sánh yếu tố: mỗi công việc được sắp xếp thứ tự theo nhiều lần (theo từng yếu tố thù lao) và nhờ đó nó sẽ nhận được một giá trị tiền tương xứng. Phương pháp này phức tạp hơn, do đó nó không được sử dụng nhiều như phương pháp cho điểm.

Vì phương pháp cho điểm là phổ biến và tốt hơn cả, đặc biệt với những tổ chức vừa và lớn có nhiều công việc nên giáo trình đi sâu trình bày phương pháp này.

Đánh giá công việc bằng phương pháp cho điểm bao gồm các bước sau:

Bước 1: Xác định các công việc then chốt.

Cần xác định một danh mục từ 12 đến 20 công việc then chốt. Các công việc then chốt (còn được gọi là 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 tiền công sẽ giúp xác định được các công việc then chốt đó.

Bước 2: Xác định các yếu tố thù lao.

Đó là các yếu tố thể hiện các khía cạnh cơ bản để điều chỉnh 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 thù lao cần phải được định nghĩa một cách rõ ràng. (xem hình XI-1)

Bước 3: Xác định trọng số cho các yếu tố tuỳ 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. Trong ví dụ sau đây, kỹ năng được cho trọng số cao hơn bốn lần so với các điều kiện làm việc:

Yếu tố thù lao	Trọng số theo %	Mức độ/Điểm				
		1	2	3	4	5
Kỹ năng	40	20	32	48	72	100
Trách nhiệm	30	15	24	36	54	75
Sự gắng sức	20	10	16	24	36	50
Các điều kiện làm việc	10	5	8	12	18	25

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

Tổng số điểm tối đa cho một công việc có thể được ấn định đến 200, 500 thậm chí 1000 điểm. Các yếu tố có thể được chia thành 3, 5 mức độ yêu cầu hoặc nhiều hơn. Mỗi một mức độ yêu cầu lại cần phải được định nghĩa (mô tả) một cách rõ ràng. (xem Hình XI-1)

Hình XI-1. 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	Công việc rất nhẹ. 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	Công việc nhẹ. 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; hoặc các công việc ngồi trong hầu hết thời gian nhưng phải đẩy hoặc kéo bằng cánh tay và/hay bằng cẳng chân.
3	Công việc trung bình. Nâng không thường xuyên, trọng lượng tối đa là 25 kg. Có thể thường xuyên phải nâng và/hay 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	Công việc nặng. Nâng không thường xuyên trọng lượng tối đa là 40 kg. Có thể thường xuyên phải nâng và/hay mang vác những vật dụng có trọng lượng tối đa 20 kg. Cơ thể được huy động để đẩy hoặc kéo các vật có đòi hỏi tương đương như lúc nâng.
5	Công việc rất nặng. Nâng không thường xuyên trọng lượng lớn hơn 40 kg. Có thể thường xuyên phải nâng và/hay 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.

Bước 5: Xây dựng bảng điểm.

Bảng điểm được xây dựng căn cứ vào trọng số của các yếu tố và số cấp độ của từng yếu tố. Lưu ý rằng số điểm ấn định cho từng mức độ cần phải tương ứng với trọng số của từng yếu tố. Ví dụ: nếu yếu tố kỹ năng được cho trọng số là 40% yếu tố các điều kiện làm việc được cho trọng số là 10%, và cả hai có 5 mức độ, thì mức độ 2 cho yếu tố kỹ năng cần phải có số điểm bằng bốn lần nhiều hơn so với mức độ 2 của các điều kiện làm việc.

Bước 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.

Ví dụ: công việc của công nhân vận hành máy nghiền

Yếu tố thù lao	Mức độ	Điểm
Kỹ năng	3	48
Trách nhiệm	2	24
Sự gắng sức	4	36
Các điều kiện làm việc	4	18
Tổng số điểm		**126**

Kết quả của đánh giá công việc tuỳ thuộc vào phương pháp đánh giá được sử dụng. Phương pháp xếp hạng cho thứ tự của các công việc từ có giá trị cao nhất tới có giá trị thấp nhất. Phương pháp phân loại đưa các công việc với giá trị tương đương vào các ngạch phù hợp và sắp xếp các ngạch tuỳ theo giá trị của chúng. Phương pháp so sánh yếu tố thì cho luôn mức tiền công cụ thể ở từng công việc. Còn phương pháp cho điểm thì cho thứ tự sắp xếp các công việc tuỳ theo giá trị điểm của chúng.

3. Trình tự xây dựng hệ thống trả công của doanh nghiệp

Để xây dựng hệ thống tiền công, tiền lương, doanh nghiệp có thể làm theo trình tự sau đây:

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

Bước này có ý nghĩa nhắc nhở để các doanh nghiệp kiểm tra lại mức lương tối thiểu mà doanh nghiệp phải tuân thủ, nhằm bảo đảm tính hợp pháp của hệ thống tiền công.

Bước 2: Khảo sát các mức lương thịnh hành trên thị trường

Để đưa ra quyết định về mức trả công của doanh nghiệp, cần phải nghiên cứu thị trường để biết được các mức lương trung bình cho từng công việc. Thông tin về tiền công và các phúc lợi của những người lao động khác trong các ngành tương tự hoặc trong cùng một địa phương có thể được thu thập một cách không chính thức qua kinh nghiệm và hiểu biết của người quản lý nhưng tốt hơn cả là qua các cuộc điều tra chính thức thường được tổ chức bởi các hãng tư vấn.

Bước 3: Đánh giá công việc

Sử dụng hội đồng đánh giá và phương pháp đánh giá phù hợp để đánh giá giá trị của các công việc, để sắp xếp các công việc theo một hệ thống thứ bậc về giá trị từ thấp đến cao hoặc ngược lại.

Bước 4: Xác định các ngạch tiền công (ngạch lương/ hạng lương)

Hầu hết các doanh nghiệp đều xây dựng các ngạch tiền công để đơn giản hóa việc trả công.

Ngạch tiền công (hay 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 công. Trong

một công ty, có thể có 6, 8 hay 10, 12 thậm chí tới 15, 20 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 công. Có hai cách để xác định đường tiền công: (a) kẻ bằng tay một đường thẳng sát tới mức có thể nhất với các công việc then chốt; và (b) dùng đường hồi quy bình phương bé nhất. (Xem hình XI. 2)

Hình XI-2. Minh họa một đường tiền công dựa trên 15 công việc then chốt.

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

Bước 5: Xác định mức tiền công (mức 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 công của công việc đó làm mức tiền công chung cho cả ngạch. Trong phương pháp so sánh yếu tố, mức tiền công trung bình của các công việc trong ngạch sẽ là mức tiền công chung cho cả ngạch.

Trong phương pháp cho điểm, mức tiền công cho từng ngạch sẽ được xác định nhờ vào đường tiền công đã được xây dựng. Đường tiền công sẽ đi qua điểm giữa của các ngạch lương (Hình XI-3). Tuy nhiên, trước khi xác định mức tiền công cho từng ngạch phải xác định đường chính sách tiền công hay còn gọi là đường xu hướng tiền công.

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

Khoảng tiền công là khoảng dao động của tiền công được trả trong từng hạng (ngạch) tiền công, cho thấy mức độ khuyến khích cá nhân đối với từng công việc.

Các khoảng tiền công trong các ngạch có thể được xác định đồng đều hoặc không đồng đều. Giữa các khoảng có thể không có độ gối đầu, cũng có thể có một độ gối đầu nhất định.

Ngạch tiền công 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).

Trong trường hợp phân chia ngạch thành các bậc lương thì tiến trình thực hiện như ở bước 6.

Hình XI-3. Ví dụ về các ngạch tiền công được thiết kế dọc theo đường tiền công

Bước 6: Phân chia ngạch thành các bậc lương

Tương tự như cách thiết kế các thang lương trong hệ thống thang, bảng lương của nhà nước, ngạch tiền công có thể được chia thành bậc theo ba cách sau:

- Tăng đều đặn (tỷ lệ tăng ở các bậc bằng nhau)
- Tăng luỹ tiến (tỷ lệ tăng ở bậc sau cao hơn tỷ lệ tăng ở bậc trước)
- Tăng luỹ thoái (tỷ lệ tăng ở bậc sau thấp hơn tỷ lệ tăng ở bậc trước).

Để thiết kế một thang lương cần định nghĩa 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 (khởi điểm) của ngạch.

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

Hệ số tăng tuyệt đối: là hiệu số của các hệ số lương giữa hai bậc liên tiếp nhau. Thí dụ: hệ số tăng tuyệt đối của bậc 2 so với bậc 1 của thang lương sau (xem Bảng) là, 65 (1,165 - 1,0).

Hệ số tăng tương đối: là thương số của hệ số tăng tuyệt đối với hệ số lương của bậc đứng trước. Thí dụ: hệ số tăng tương đối của bậc 2 so với bậc 1 của thang lương sau là 16,5% (0,165/1,0 x 100).

Bảng XI-1. Thang lương 7 bậc

Chỉ tiêu	Bậc lương						
	1	2	3	4	5	6	7
Hệ số lương	1,00	1,65	1,375	1,580	1,841	2,144	2,500
Hệ số tăng tuyệt đối	-	0,165	0,192	0,223	0,261	0,303	0,356
Hệ số tăng tương đối (%)	-	16,5	16,48	16,43	16,51	16,55	16,60

Tuỳ theo từng loại thang lương, hệ số tăng tương đối có thể là đều đặn, có thể là luỹ tiến hoặc giảm dần.

Trong thang lương có hệ số tăng tương đối đều đặn, hệ số tăng tương đối về cơ bản luôn bằng nhau, như Bảng XI-2 dưới đây:

Bảng XI-2. Thang lương có hệ số tăng tương đối đều đặn

Chỉ tiêu	Bậc lương					
	1	2	3	4	5	6
Hệ số lương	1,00	1,15	1,32	1,51	1,74	2,00
Hệ số tăng tuyệt đối	-	0,15	0,17	0,19	0,23	0,27
Hệ số tăng tương đối (%)	-	15,0	14,80	14,80	14,80	14,80

Trong thang lương có hệ số tăng tương đối luỹ tiến, hệ số tăng tương đối của các bậc sau về cơ bản luôn luôn lớn hơn bậc trước nó (xem Bảng XI-3).

Bảng XI-3. Thang lương có hệ số tăng tương đối luỹ tiến

Chỉ tiêu	Bậc lương					
	1	2	3	4	5	6
Hệ số lương	1,00	1,13	1,29	1,48	1,72	2,00
Hệ số tăng tuyệt đối	-	0,13	0,16	0,19	0,24	0,28
Hệ số tăng tương đối (%)	-	13,0	14,00	14,70	16,20	16,30

Trong thang lương có hệ số tăng tương đối luỹ thoái (giảm dần), hệ số tăng tương đối của các bậc sau về cơ bản luôn luôn nhỏ hơn các bậc ở trước (xem Bảng XI-4).

Bảng XI-4. Thang lương có hệ số tăng tương đối luỹ thoái

Chỉ tiêu	Bậc lương						
	1	2	3	4	5	6	7
Hệ số lương	1,00	1,20	1,45	1,70	1,95	2,20	2,50
Hệ số tăng tuyệt đối	-	0,20	0,25	0,25	0,25	0,25	0,30
Hệ số tăng tương đối (%)	-	20,0	20,8	17,3	14,7	12,8	13,6

Nguồn: Các Bảng , Bảng XI-2, Bảng XI-3, Bảng XI-4, trích trong Phạm Đức Thành, Giáo trình Kinh tế Lao động, Tập I, Nhà Xuất bản Giáo dục, 1995, trang 147, 148, 149.

Trình tự thiết kế thang lương như sau:

Xác định bội số của thang lương:

$$B = \frac{S\ \max}{S\ \min}$$

B: là 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: tuỳ thuộc vào độ dài phục vụ trong một ngạch, độ lớn của 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 phải xác định *hệ số khoảng cách* giữa hai bậc liền kề. Nếu hệ số khoảng cách lên đều đặn thì hệ số bậc lên đều đặn. Nếu hệ số khoảng cách luỹ tiến hoặc luỹ thoái thì hệ số bậc lên cũng luỹ tiến hoặc luỹ thoái tương ứng. Dù hệ số khoảng cách đều đặn, luỹ tiến hoặc luỹ 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:

$$h_{kc} = \sqrt[n-1]{B}$$

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 thì 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. Công thức tính như sau:

$S_i = S_1 \times K_i$

S_i: mức lương bậc i

S_1: mức lương bậc 1 (thấp nhất) của ngạch

K_i: hệ số lương bậc i

Với thang lương đã được xây dựng, tuỳ vào quan điểm trả lương, người lao động sẽ được xếp vào bậc lương phù hợp hoặc xem xét để được tăng lương theo định kỳ. Ngày nay, ở các nước, các thang lương với mức tăng cố định ít được phổ biến, chúng chỉ còn được dùng ở một số lĩnh vực công và các lĩnh vực làm việc tự nguyện. Ở nước ta, thang lương cố định với các bậc tăng theo thâm niên hoặc tăng theo trình độ lành nghề của người lao động được sử dụng trong lĩnh vực công chức, viên chức và một số doanh nghiệp, thường là các doanh nghiệp nhà nước. Trong trường hợp sử dụng thang lương cố định với các bậc tăng theo trình độ lành nghề, cần phải xây dựng tiêu chuẩn cấp bậc kỹ thuật để

quy định trình độ lành nghề của công nhân/hoặc nhân viên ở từng bậc phải hiểu, biết và làm được những gì.

Một công ty có thể xây dựng một cấu trúc tiền công cho cả tổ chức (hệ thống một cơ cấu), nhưng cũng có thể và có lúc cần phải xây dựng nhiều cơ cấu tiền công (hệ thống đa cơ cấu). Ví dụ: một công ty có thể xây dựng 4 cơ cấu tiền công cho bốn nhóm công việc: các công việc quản lý; các công việc văn phòng, thư ký; các công việc sản xuất; các công việc bán hàng.

IV. QUẢN TRỊ TIỀN CÔNG, TIỀN LƯƠNG

Tổ chức cần thực hiện và duy trì một cách có hệ thống cơ cấu tiền công. Cán bộ tiền công/tiền lương cần xác định và nắm thật chắc chính sách trả công của doanh nghiệp và thực hiện các hoạt động quan trọng sau đây:

- Điều chỉnh các mức tiền công cũ của người lao động cho phù hợp với hệ thống tiền công mới (trong trường hợp doanh nghiệp xây dựng lại hệ thống tiền công).

- Khi thực hiện hệ thống tiền công mới, sẽ có những người lao động hiện tại được trả công cao hơn hay thấp hơn mức tiền công thiết kế mới. Các mức tiền công này phải được điều chỉnh cho hợp lý bằng những biện pháp phù hợp. Tương tự như vậy, những bất hợp lý xảy ra trong tiến trình trả công cũng phải được điều chỉnh.

- Xếp lương cho những người mới được tuyển vào hệ thống tiền công (hoặc hệ thống tiền công mới) tuỳ theo quan điểm trả công của doanh nghiệp.

- Tính toán trả lương, trả công cho người lao động theo các dạng, các chế độ phù hợp.

- Thực hiện tăng lương/tiền công cho người lao động theo đúng chính sách và thủ tục đã được thiết kế.

- Cập nhật hệ thống tiền công một cách thường xuyên và thực hiện các điều chỉnh nếu cần thiết.

- Thực hiện các điều chỉnh cần thiết khi có tình trạng tiền công bị dồn nén (sự thu hẹp chênh lệch về tiền công giữa các công việc do nhiều lý do khác nhau).

- Đào tạo người quản lý để họ biết sử dụng hệ thống tiền công đúng chính sách của doanh nghiệp và có thể giải thích cho người lao động.

- Thông tin với người lao động.

- Kế hoạch hóa và quản lý quỹ tiền lương.

TÓM TẮT NỘI DUNG

Các tổ chức cần quản trị có hiệu quả chương trình tiền công, tiền lương của mình vì tiền công không chỉ có ảnh hưởng lớn đối với người lao động mà còn tới cả tổ chức và xã hội. Khi xây dựng hệ thống trả công tổ chức cần cân nhắc nhiều yếu tố để đưa ra được ba quyết định quan trọng là: quyết định về mức trả công; quyết định về cấu trúc tiền công và quyết định về tiền công cho cá nhân. Đặc biệt các tổ chức đều phải tuân thủ các qui định của luật pháp có liên quan đến tiền công, tiền lương. Đánh giá công việc giúp cho tổ chức có thể đưa ra được một cơ cấu tiền lương hợp lý. Có 4 phương pháp để đánh giá công việc là: xếp hạng công việc; phân loại; cho điểm và so sánh các yếu tố trong đó phương pháp cho điểm thường được sử dụng nhiều hơn cả. Một công ty có thể xây dựng một cơ cấu tiền công chung cho cả tổ chức, cũng có thể hoặc cần phải xây dựng nhiều cơ cấu tiền công cho các nhóm công việc khác nhau. Quản trị tiền công/ tiền lương bao gồm việc quản trị hệ thống trả công được xây dựng và các công việc khác có liên quan đến trả công cho người lao động như xếp lương, tăng lương, điều chỉnh tiền công, quản lý quĩ tiền công/tiền lương...

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Giải thích ý nghĩa của quản trị tiền công/tiền lương trong doanh nghiệp?
2. Đánh giá công việc là gì? Có những phương pháp nào để đánh giá công việc? Trình bày phương pháp cho điểm để đánh giá công việc.
3. Trình bày trình tự xây dựng hệ thống trả công của doanh nghiệp?
4. Doanh nghiệp cần phải làm gì để quản trị tiền công/tiền lương?

MỘT SỐ THUẬT NGỮ

Đánh giá công việc	Job Evaluation
Xếp hạng công việc	Job Ranking
Phân loại công việc	Job Classification
Cho điểm công việc	Point Allocation
So sánh yếu tố	Factors Comparison
Công việc then chốt	Key Jobs
Yếu tố thù lao	Compensable Factor
Ngạch lương (ngạch tiền công)	Pay Grade
Mức lương (mức tiền công)	Pay Rate
Đường tiền công	Wage Line

Chương XII

CÁC HÌNH THỨC TRẢ CÔNG

Người lao động có thể được trả công dưới dạng *tiền lương* (salary) cố định theo một đơn vị thời gian như tuần, tháng, năm hoặc dưới dạng *tiền công* (wage) được tính toán dựa trên cơ sở số lượng thời gian làm việc thực tế hoặc khối lượng công việc thực tế đã hoàn thành theo mức tiền công đã được xác định trước. Tiền lương thường được dùng để trả công cho các nhân viên quản lý, nhân viên giám sát và các loại nhân viên chuyên môn không giám sát. Còn tiền công (được đề cập đến ở chương này) thường được dùng để trả cho các loại công nhân sản xuất hoặc các nhân viên ở các vị trí công việc không ổn định.

Tuỳ vào cơ sở để tính toán lượng tiền trả cho công nhân, tiền công lại được trả dưới hai hình thức: tiền công trả theo thời gian và tiền công trả theo sản phẩm.

I. HÌNH THỨC TRẢ CÔNG THEO THỜI GIAN

Trong hình thức trả công theo thời gian, tiền công của công nhân được tính toán dựa trên cơ sở mức tiền công đã được xác định cho công việc và số đơn vị thời gian (giờ hoặc ngày) thực tế làm việc, với điều kiện họ phải đáp ứng các tiêu chuẩn thực hiện công việc tối thiểu đã được xây dựng trước nếu muốn tiếp tục được nhận mức tiền công cho công việc đó.

Tiền công trả theo thời gian thường được áp dụng cho các công việc sản xuất nhưng khó định mức được cụ thể; hoặc các công việc đòi hỏi chất lượng cao, các công việc mà năng suất, chất lượng phụ thuộc chủ yếu vào máy móc, thiết bị hay các hoạt động tạm thời, sản xuất thử.

Ưu điểm của hệ thống này là dễ hiểu, dễ quản lý, tạo điều kiện cho cả người quản lý và công nhân có thể tính toán tiền công một cách dễ dàng. Các mức thời gian được sử dụng cũng như các ghi chép về số lượng sản phẩm sản xuất thực tế của các cá nhân chỉ là để nhằm mục đích kiểm tra, chứ không dùng để tính toán trực tiếp lượng tiền công. Nhược điểm chủ yếu của hình thức trả công theo thời gian là tiền công mà công nhân nhận được không liên quan trực tiếp đến sự đóng góp lao động của họ trong một chu kỳ thời gian cụ thể. Vì thế,

sự khuyến khích thực hiện công việc dựa trên những đòi hỏi tối thiểu của công việc cần phải được thực hiện bởi những biện pháp tạo động lực khác ngoài các khuyến khích tài chính trực tiếp. Tuy nhiên, nhược điểm của hình thức trả công theo thời gian có thể được khắc phục nhờ chế độ thưởng. Do vậy, trả công theo thời gian có thể được thực hiện theo hai chế độ:

• Trả công theo thời gian đơn giản: theo số ngày (hoặc giờ) thực tế làm việc và mức tiền công ngày (hoặc giờ) của công việc.

• Trả công theo thời gian có thưởng: gồm tiền công 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.

II. HÌNH THỨC TRẢ CÔNG THEO SẢN PHẨM

Với mục tiêu khuyến khích tăng năng suất lao động, người lao động còn có thể được trả công theo số lượng đơn vị sản phẩm mà họ sản xuất ra.

Trong hình thức này, tiền công của người lao động sẽ phụ thuộc trực tiếp vào số lượng đơn vị sản phẩm được sản xuất ra và đơn giá trả công cho một đơn vị sản phẩm.

Công thức: $TC = ĐG \times Q_{tt}$

Trong đó:

TC: Tiền công

ĐG: Đơn giá

Q_{tt}: Số lượng sản phẩm thực tế

Đơn giá được tính bằng cách chia mức lương giờ của công việc cho số đơn vị sản phẩm định mức mà người lao động có nghĩa vụ phải sản xuất trong một giờ hoặc nhân mức lương giờ của công việc với số giờ định mức để sản xuất được một đơn vị sản phẩm.

Các mức lao động này thể hiện khối lượng sản phẩm mà người lao động cần sản xuất ra trong một đơn vị thời gian (hay lượng thời gian được phép hao phí cho một đơn vị sản phẩm) với nhịp độ làm việc bình thường và thường được xác định bằng các phương pháp nghiên cứu thời gian (chụp ảnh ngày làm việc và bấm giờ thời gian làm việc) và nghiên cứu chuyển động.

Ưu điểm của trả công theo sản phẩm là có tác dụng khuyến khích tài

chính đối với người lao động, thúc đẩy họ nâng cao năng suất lao động, đặc biệt đối với những người có mong muốn mạnh mẽ nâng cao thu nhập, vì lượng tiền công mà họ nhận được phụ thuộc trực tiếp vào lượng sản phẩm của họ. Việc tính toán tiền công cũng đơn giản và có thể được giải thích dễ dàng đối với người lao động. Tuy nhiên, trả công theo sản phẩm có thể dẫn tới tình trạng người lao động ít quan tâm đến đảm bảo chất lượng sản phẩm, tiết kiệm nguyên vật liệu và sử dụng hợp lý máy móc, thiết bị. Nhiều trường hợp người lao động không muốn làm những công việc đòi hỏi trình độ lành nghề cao vì khó vượt mức lao động. Trong những giờ ngừng việc do lý do về phía doanh nghiệp như: dây truyền bị ngừng trệ, thiếu nguyên vật liệu hoặc nguyên vật liệu không đảm bảo chất lượng, máy móc thiết bị hỏng, mất điện v.v... người lao động được hưởng tiền công theo thời gian hoặc một lượng tiền bằng với mức tiền công sản phẩm trung bình mà đáng ra họ có thể kiếm được trong khoảng thời gian đó.

Do các nhược điểm đó nên tiền công theo sản phẩm chỉ phù hợp với những công việc mà ở đó dây truyền sản xuất đảm bảo được liên tục, các công việc có thể định mức được, có tính lặp đi lặp lại và không đòi hỏi trình độ lành nghề cao, năng suất lao động phụ thuộc chủ yếu vào sự nỗ lực của người lao động và việc tăng năng suất không gây ảnh hưởng lớn tới chất lượng của sản phẩm.

Để đảm bảo tác dụng khuyến khích đối với người lao động và hiệu quả kinh tế đối với doanh nghiệp, khi tiến hành trả công theo sản phẩm cần có những điều kiện cơ bản sau:

- Phải xây dựng được các mức lao động có căn cứ khoa học để tạo điều kiện tính toán các đơn giá trả công chính xác.

- Tổ chức và phục vụ tốt nơi làm việc để hạn chế tối đa thời gian ngừng việc, tạo điều kiện để người lao động hoàn thành và hoàn thành vượt mức lao động.

- Thực hiện tốt công tác thống kê, kiểm tra, nghiệm thu sản phẩm được sản xuất ra vì thu nhập của người lao động phụ thuộc vào số lượng sản phẩm đạt tiêu chuẩn chất lượng đã sản xuất ra và đơn giá.

- 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 và máy móc, thiết bị.

Hình thức trả công theo sản phẩm có thể được thực hiện theo nhiều chế độ khác nhau, tuỳ thuộc vào đối tượng trả công. Dưới đây là một số chế độ đã và đang được áp dụng trong sản xuất:

1. Chế độ trả công theo sản phẩm trực tiếp cá nhân

Chế độ trả công này thường được áp dụng đối với những công nhân sản xuất chính mà công việc của họ mang tính chất độc lập tương đối, có thể định mức và kiểm tra, nghiệm thu sản phẩm một cách cụ thể và riêng biệt. Tuỳ vào điều kiện sản xuất và quan điểm khuyến khích lao động của doanh nghiệp, người lao động có thể được trả công theo đơn giá cố định, luỹ tiến hay luỹ thoái.

Đơn giá cố định được tính theo công thức sau đây:

ĐG = L : Q hoặc DG = L x T

Trong đó:

DG- Đơn giá sản phẩm

L- Mức lương cấp bậc của công việc

Q- Mức sản lượng

T- Mức thời gian (tính theo giờ)

Ví dụ 1:

Một công nhân làm công việc bậc 5, mức lương ngày là 40.000đ. Mức sản lượng ca là 5 sản phẩm.

Vậy đơn giá sản phẩm là: 40.000đ: 5sp = 8.000đ/sp

Ví dụ 2:

Một công nhân làm công việc bậc 6, mức thời gian để chế tạo một đơn vị sản phẩm là 8 giờ. Mức lương giờ của công việc bậc 6 là 5.315 đ.

Vậy đơn giá sản phẩm là: 5.315 đ x 8 giờ = 42.492 đ/sp

Tiền công của công nhân tính theo công thức:

TC = ĐG x Qtt

TC: Tiền công tính theo chế độ trả công sản phẩm trực tiếp cá nhân

Qtt: Số lượng sản phẩm thực tế được nghiệm thu

Trong trường hợp doanh nghiệp muốn trả công theo đơn giá luỹ tiến hoặc luỹ thoái thì phải xây dựng bảng đơn giá khuyến khích. Bảng đơn giá khuyến khích là bảng quy định các mức tiền công cho 1 đơn vị sản phẩm theo các mức năng suất.

Hình XII-1 cho thấy một ví dụ về các bảng đơn giá khuyến khích.

Hình XII-1. Các bảng đơn giá khuyến khích cố định, luỹ tiến và luỹ thoái

Bảng đơn giá khuyến khích cố định

(1) Số sp/giờ	(2) Đơn giá (đ)	(3) Thu nhập tiền công/giờ (đ)	(4) Chi phí gián tiếp cố định/sp (đ)	(5) Tổng chi phí/sp (chưa kể nvl) (đ)
100	50	5.000	1.000	1.050
110	50	5.500	910	960
120	50	6.000	830	880
130	50	6.500	770	820
140	50	7.000	710	760
150	50	7.500	670	720

Bảng đơn giá khuyến khích luỹ tiến

(1) Số sp/giờ	(2) Đơn giá	(3) Thu nhập tiền công/giờ (đ)	(4) Chi phí gián tiếp cố định/sp (đ)	(5) Tổng chi phí/sp (chưa kể nvl) (đ)
100	50	5.000	1.000	1.050
110	55	6.050	910	965
120	60	7.200	830	890
130	65	8.450	770	835
140	70	9.800	710	780
150	75	11.250	670	745

Bảng đơn giá khuyến khích luỹ thoái

(1) Số sp/giờ	(2) Đơn giá	(3) Thu nhập tiền công/giờ (đ)	(4) Chi phí gián tiếp cố định/sp (đ)	(5) Tổng chi phí/sp (chưa kể nvl) (đ)
100	50	5.000	1.000	1.050
110	49	5.390	910	959
120	48	5.760	830	878
130	47	6.110	770	817
140	46	6.440	710	756
150	45	6.750	670	715

Bảng đơn giá được xây dựng theo trình tự như sau:

Bước 1: Xác định đơn giá tiêu chuẩn dựa trên mức lương cấp bậc và mức

lao động (giống như đơn giá cố định).

Ví dụ: mức lương cấp bậc là 5.000đ/giờ, mức sản lượng là 100 sp/giờ. Vậy đơn giá tiêu chuẩn là 50 đ/sp.

Bước 2: Xác định mức tiền công tối đa mà doanh nghiệp muốn trả cho người lao động ở mức năng suất tối đa.

Mức năng suất tối đa là mức năng suất có thể đạt được bởi không nhiều hơn 5% số người lao động.

Việc này nhằm khống chế mức tăng của tiền công và đảm bảo tính công bằng trong tương quan với các công việc khác. Ví dụ: trong bảng mức tăng luỹ thoái ở hình 12.1 người lao động có thể được nhận mức tiền công giờ bằng 135% so với mức lương cấp bậc (với giả thiết mức lương cấp bậc là 5.000đ/giờ; đơn giá tiêu chuẩn là 50 đ/sp với mức năng suất là 100 sp/giờ). Tức là ở mức năng suất 150 sp/giờ, đơn giá là 45 đ/sp, thì người lao động được hưởng mức tiền công giờ là 6.750 đ/giờ, tăng 35% so với mức lương cấp bậc.

Để xác định mức tiền công tối đa trong một hệ thống luỹ tiến hay luỹ thoái, doanh nghiệp cần phải biết khả năng tăng năng suất lao động, độ lớn của chi phí sản xuất gián tiếp cố định để từ đó điều chỉnh một cách thực nghiệm giữa mức năng suất tối đa và chi phí sản xuất gián tiếp cố định cho một đơn vị sản phẩm để xác định mức đơn giá có thể cho mức tiền công như mong muốn (ví dụ tăng 35% so với lương cấp bậc) mà vẫn kiểm soát được chi phí.

Bước 3: Phân chia các mức đơn giá tương ứng với từng mức năng suất.

Khi áp dụng hệ thống tiền công với đơn giá luỹ thoái, công ty thường khó giải thích về tính hợp lý của nó đối với người lao động. Vì thế, hệ thống này ít được sử dụng. Trong hệ thống tiền công với đơn giá luỹ tiến, mức tăng của tiền công lớn hơn mức tăng của năng suất lao động. Vì thế, công ty cũng cần cân nhắc khi đưa ra quyết định sử dụng hệ thống này.

Ưu điểm của chế độ trả công theo sản phẩm trực tiếp cá nhân là mối quan hệ giữa tiền công mà công nhân nhận được và kết quả lao động thể hiện rõ ràng, do đó kích thích công nhân cố gắng nâng cao năng suất lao động nhằm nâng cao thu nhập. Việc tính toán tiền công đơn giản, công nhân có thể dễ dàng tính được số tiền công nhận được sau khi hoàn thành nhiệm vụ.

Tuy nhiên, chế độ tiền công này có nhược điểm là làm cho công nhân ít quan tâm đến việc sử dụng tốt máy móc, thiết bị và nguyên vật liệu, ít chăm lo đến công việc chung của tập thể v.v...

2. Chế độ trả công theo sản phẩm tập thể

Chế độ trả công này thường được áp dụng với những công việc cần một nhóm công nhân, đòi hỏi sự phối hợp giữa các công nhân và năng suất lao động chủ yếu phụ thuộc vào sự đóng góp của cả nhóm như lắp ráp các thiết bị, sản xuất ở các bộ phận làm việc theo dây chuyền, trông nom máy liên hợp.

Đơn giá ở đây được tính theo công thức:

$$ĐG = \frac{\sum_{i=1}^{n} L_i}{Q} \text{ hoặc: } ĐG = \sum_{i=1}^{n} L_i * T_i \text{ hoặc: } ĐG = \overline{L} * T$$

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 của công việc bậc i

n: Số công việc trong tổ

$\overline{L}$: Lương cấp bậc công việc bình quân của cả tổ

T: Mức thời gian của sản phẩm

Ví dụ 1: Tổ công nhân A lắp ráp sản phẩm gồm có:

2 Công nhân bậc I làm công việc bậc 1, với mức lương giờ 1.950đ;

3 công nhân bậc II làm công việc bậc 2, với mức lương giờ 2.160đ;

3 công nhân bậc III làm công việc bậc 4, với mức lương giờ 2.676đ;

1 công nhân bậc V làm công việc bậc 6, với mức lương giờ 3.960đ;

Mức sản lượng giờ của cả tổ là 3 sản phẩm.

Vậy đơn giá sản phẩm là:

$$\frac{1.950đ \times 2 + 2.160đ \times 3 + 2.676đ \times 3 + 3.960\ đ \times 1}{3} = 7.456đ$$

Ví dụ 2: Nhóm công nhân B lắp ráp sản phẩm có cơ cấu công việc với mức thời gian như sau: 15 giờ công việc bậc 1 với mức lương giờ là 1.950đ; 20 giờ công việc bậc 2 với mức lương giờ là 2.160đ; 5 giờ công việc bậc 4 với mức lương giờ là 2.676đ.

Vậy đơn giá của sản phẩm là:

(15 giờ x 1.950đ) + (20 giờ x 2.160đ) + (5 giờ x 2.676đ) = 85.830đ/sp

Ví dụ 3: Nhóm công nhân C lắp ráp sản phẩm có cấp bậc công việc bình quân là bậc 4 với mức tiền lương giờ là 2.676đ.Mức thời gian quy định để hoàn thành một sản phẩm là 30 giờ.

Vậy đơn giá của sản phẩm là: 2.676đ x 30 giờ = 80.280đ

Tiền công của tổ công nhân cũng tính theo công thức:

TC = ĐG x Qtt

Theo chế độ trả công này, vấn đề cần chú ý khi áp dụng là phải phân phối tiền công cho các thành viên trong tổ, nhóm phù hợp với bậc lương và thời gian lao động của họ.

Ví dụ 4: Một nhóm công nhân lắp ráp sản phẩm với mức sản lượng là 4 sản phẩm/ngày. Trong tháng tổ lắp ráp được 110 sản phẩm với cơ cấu lao động như sau:

1 công nhân bậc II làm 170 giờ công việc bậc 2, với mức lương 3.238đ/giờ

1 công nhân bậc III làm 180 giờ công việc bậc 3, với mức lương 3.668đ/giờ

1 công nhân bậc V làm 175 giờ công việc bậc 4, với mức lương 4.148đ/giờ

1 công nhân bậc VI làm 160 giờ công việc bậc 5, với mức lương 4.687đ/giờ.

Chế độ làm việc theo quy định là 8 giờ/ngày và 22 ngày/tháng.

Đơn giá 1 sản phẩm được tính là:

$$\frac{(3.238đ + 3.668đ + 4.148đ + 4.687đ) \times 8 \text{ giờ}}{4} = 31.482đ$$

Tiền công của cả tổ là: 31.482đ x 110sp = 3.463.020đ

Việc phân phối tiền công có thể được thực hiện theo các phương pháp sau:

Phương pháp thứ nhất: Dùng hệ số điều chỉnh. Quá trình tính toán như sau:

Bước 1: Tính tiền công theo cấp bậc và thời gian làm việc của mỗi công nhân:

Công nhân bậc II: 3.238đ x 170giờ = 550.460đ

Công nhân bậc III: 3.668đ x 180 giờ = 660.240đ

Công nhân bậc V: 4.148đ x 175 giờ = 725.900đ

Công nhân bậc VI: 4.687đ x 160 giờ = 749.920đ

Cộng: 2.686.520đ

Bước 2: Xác định hệ số điều chỉnh của tổ bằng cách lấy tổng số tiền thực lĩnh chia cho số tiền công vừa tính trên.

Hệ số điều chỉnh là: 3.463.020đ: 2.686.520đ = 1,289

Bước 3: Tính tiền công của từng người:

Do tổng số tiền công thực lĩnh của cả nhóm cao hơn 28,9% so với tiền công lĩnh theo cấp bậc và thời gian làm việc nên tiền công của từng người cũng cao hơn 28,9%.

Cụ thể, tiền công của từng người là:

Công nhân bậc II: 550.460đ x 1,289 = 709.543đ

Công nhân bậc III: 660.240đ x 1,289 = 851.049đ

Công nhân bậc V: 725.900đ x 1,289 = 935.685đ

Công nhân bậc VI: 749.920đ x 1,289 = 966.647đ

Cộng: 3.462.924đ

Phương pháp thứ hai: Dùng giờ - hệ số

Quá trình tính toán như sau:

Bước 1: Tính đổi số giờ làm việc thực tế của từng công nhân với cấp bậc khác nhau thành số giờ làm việc thực tế ở bậc 1 để so sánh.

Muốn thế, cần phải biết hệ số lương ở từng bậc.

Trong nhóm công nhân nêu trên, hệ số lương của bậc 2 là 1,14; bậc 3 là 1,29; bậc 4 là 1,46; bậc 5 là 1,65.

Do đó, số giờ làm việc thực tế của từng công nhân đổi ra giờ bậc 1 là:

- Công nhân bậc II: 170 giờ x 1,14 = 193,8 giờ bậc 1

- Công nhân bậc III: 180 giờ x 1,29 = 232,2 giờ bậc 1

- Công nhân bậc V: 175 giờ x 1,46 = 255,5 giờ bậc 1

- Công nhân bậc VI: 160 giờ x 1,65 = 264,0 giờ bậc 1

Cộng: 945,5 giờ bậc 1

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

3.463.020đ: 945,5 giờ = 3.662,6đ

Bước 3: Tính tiền công thực lĩnh của mỗi công nhântheo tiền lương cấp bậc và số giờ làm việc đã tính lại:

- Công nhân bậc II: 3.662,6đ x 193,8 giờ = 709.812đ

- Công nhân bậc III: 3.662,6đ x 232,2 giờ = 850.456đ

- Công nhân bậc V: 3.662,6đ x 255,5 giờ = 935.794đ

- Công nhân bậc VI: 3.662,6đ x 264,0 giờ = 966.926đ

Cộng: 3.462.988đ

Hai phương pháp chia ở trên đều đem lại kết quả giống nhau.

Chế độ trả công theo sản phẩm tập thể có ưu điểm là khuyến khích công nhân trong tổ, nhóm nâng cao trách nhiệm trước tập thể, quan tâm đến kết quả cuối cùng của tổ. Song, nó có nhược điểm là sản lượng của mỗi công nhân không trực tiếp quyết định tiền công của họ. Do đó, ít kích thích công nhân nâng cao năng suất lao động cá nhân.

3. Chế độ trả công theo sản phẩm gián tiếp

Chế độ trả công này chỉ áp dụng cho những công nhân phụ mà công việc của họ có ảnh hưởng nhiều đến kết quả lao động của công nhân chính hưởng tiền công theo sản phẩm, như công nhân sửa chữa, phục vụ máy sợi, máy dệt trong nhà máy dệt, công nhân điều chỉnh thiết bị trong nhà máy cơ khí v.v...

Đặc điểm của chế độ trả công này là thu nhập về tiền công của công nhân phụ lại tuỳ thuộc vào kết quản sản xuất của công nhân chính. Do đó, đơn giá tính theo công thức sau:

$$ĐG = \frac{L}{M.Q}$$

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

Ví dụ: Công nhân điều chỉnh bậc III, mức lương ngày là 19.200đ, phục vụ 3 máy cùng loại. Mức sản lượng của công nhân chính trên mỗi máy là 20 sản phẩm, tức 60 sản phẩm/ca. Thời gian phục vụ mỗi máy trong ca xấp xỉ bằng nhau.

Đơn giá của 1 sản phẩm là: $\frac{19.200đ}{3x\ 20} = 320đ$

Sản lượng thực tế của mỗi máy trong ca làm việc như sau:

- Máy I là 25 sản phẩm
- Máy II là 24 sản phẩm
- Máy III là 18 sản phẩm

Sản lượng của cả ca là:

25 + 24 + 18 = 67 sản phẩm

Do đó, tiền công thực lĩnh của công nhân phụ sẽ là:

320đ x 67 = 21.440đ

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

Từ thí dụ nêu trên, thấy phần trăm hoàn thành mức sản lượng của công nhân chính là 111,6% {(67/60)*100}

Vì vậy, tiền công của công nhân phụ tính theo cách này là:

19.200đ x 1,116 = 21.427,2đ

Chế độ tiền công này khuyến khích công nhân phụ phục vụ tốt hơn cho công nhân chính, tạo điều kiện nâng cao năng suất lao động của công nhân chính.

4. Chế độ trả công theo sản phẩm có thưởng

Chế độ trả công này, về thực chất là các chế độ trả công sản phẩm kể trên kết hợp với các hình thức tiền thưởng.

Khi áp dụng chế độ trả công 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 công trả theo sản phẩm có thưởng (Lth) tính theo công thức:

$$Lth = L + \frac{L\,(m.h)}{100}$$

Ở đây:

L - Tiền công 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

Ví dụ: Một công nhân hoàn thành kế hoạch sản lượng là 102%, tiền công sản phẩm theo đơn giá cố định của công nhân đó là 760.000đ. Theo quy định, cứ hoàn thành vượt mức 1% thì được thưởng là 1,5% so với tiền công tính theo đơn giá cố định.

Vậy tiền công tính theo sản phẩm có thưởng của công nhân đó là:

$$760.000đ + \frac{760.000đ \times 1,5 \times 2}{100} = 782.800đ$$

Yêu cầu cơ bản khi áp dụng chế độ tiền công tính theo sản phẩm có thưởng là phải quy định đúng đắn các chỉ tiêu, điều kiện thưởng và tỷ lệ thưởng bình quân.

5. Chế độ trả công khoán

Chế độ trả công khoán áp dụng cho những công việc nếu giao từng chi tiết, từng 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 được áp dụng chủ yếu trong xây dựng cơ bản và một số công việc trong nông nghiệp. Trong công nghiệp, thường dùng cho các công việc sửa chữa, lắp ráp các sản phẩm, máy móc, thiết bị 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 cấu kiện bê tông của một gian nhà. Tiền công sẽ

được trả theo khối lượng công việc 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, tỷ mỷ 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* (Standard Hour Plans). 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 của 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 đưa ra như trong kế hoạch Halsey, kế hoạch Rowan, kế hoạch Gantt.

Trên đây là những hình thức và chế độ trả công chủ yếu thường được áp dụng trong các doanh nghiệp. Tuy nhiên, trên thực tế các phương pháp trả công rất đa dạng, tuỳ thuộc vào các điều kiện cụ thể về tổ chức-kỹ thuật của các công việc và cũng như quan điểm quản lý doanh nghiệp. Không có một chế độ trả công nào là tối ưu, vì thế doanh nghiệp phải lựa chọn để áp dụng cho phù hợp.

TÓM TẮT NỘI DUNG

Người lao động có thể được trả công dưới dạng tiền lương hay dưới dạng tiền công. Tiền công lại có thể được trả dưới hai hình thức: tiền công theo thời gian và tiền công theo sản phẩm. Tiền công theo thời gian được tính toán dựa trên cơ sở mức tiền công đã được xác định cho công việc và số đơn vị thời gian thực tế làm việc, với điều kiện người lao động phải đáp ứng các tiêu chuẩn thực hiện công việc đã xây dựng trước. Chế độ trả công theo thời gian có thường khuyến khích người lao động thực hiện công việc tốt hơn mức tiêu chuẩn. Tiền công theo sản phẩm được tính toán dựa trên cơ sở số đơn vị sản phẩm được nghiệm thu và đơn giá trả công cho một đơn vị sản phẩm. Trả công theo sản phẩm thực chất là một dạng của khuyến khích tài chính, do đó các chế độ trả công theo sản phẩm có tác dụng tốt trong việc khuyến khích người lao động tăng năng suất lao động nhưng cũng có rất nhiều nhược điểm. Tiền công theo sản phẩm chỉ phù hợp với những công việc ổn định, có thể định mức được, không đòi hỏi trình độ lành nghề và chất lượng cao. Khi áp dụng trả công theo sản phẩm phải đảm bảo xây dựng được các mức lao động có căn cứ kỹ thuật, tổ chức phục vụ tốt nơi làm việc, thống kê/nghiệm thu sản phẩm chính xác và giáo dục ý thức trách nhiệm cho công nhân.

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Trình bày hình thức trả công theo thời gian? Trả công theo thời gian thường được áp dụng cho những công việc nào?
2. Trình bày hình thức trả công theo sản phẩm? Trả công theo sản phẩm có những ưu, nhược điểm gì? Trả công theo sản phẩm thường được áp dụng cho những công việc nào?
3. Giải thích các điều kiện để đảm bảo trả công theo sản phẩm có hiệu quả.

MỘT SỐ THUẬT NGỮ

Tiền lương	Salary
Tiền công	Wage
Tiền công theo giờ	Hourly Wage Rate
Tiền công theo sản phẩm	Piece-Rate
Chế độ trả công theo giờ tiêu chuẩn	Standard Hour Plan

Chương XIII

CÁC KHUYẾN KHÍCH TÀI CHÍNH

Tư tưởng cho rằng những người lao động làm việc tích cực hơn và sản ıất nhiều hơn cần phải được thù lao nhiều hơn được tán thành ở Hầu hết các ıớc. Đa số người lao động cũng quan niệm rằng họ cần phải được thù lao ơng xứng và các khoản thù lao đó phải được phân phối công bằng. Nếu người o động nhận thấy thù lao không được phân phối công bằng và tương xứng, họ trở nên ít gắn bó với tổ chức, giảm nỗ lực và họ sẽ tìm kiếm những cơ hội uê mướn ở nơi khác. Hệ thống khuyến khích tài chính (còn được gọi là hệ ống thù lao cho thực hiện công việc) được thiết kế nhằm hướng vào sự thực ện công việc của người lao động.

I. MỤC ĐÍCH CỦA CÁC KHUYẾN KHÍCH TÀI CHÍNH VÀ CÁC HÁCH THỨC ĐỐI VỚI MỘT HỆ THỐNG KHUYẾN KHÍCH

Như đã đề cập ở Chương X, các khuyến khích tài chính là những khoản ıụ thêm ngoài tiền công và tiền lương để thù lao cho sự thực hiện tốt hơn mức ıu chuẩn của người lao động.

Mục đích của các khuyến khích tài chính là tác động tới hành vi lao động, ằm hoàn thiện sự thực hiện công việc của người lao động, nâng cao năng suất) động của họ.

Ngày nay, khuyến khích tài chính càng trở nên quan trọng vì nhu cầu ıg năng suất và nâng cao khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp. Thiết kế sử dụng một chương trình khuyến khích có hiệu quả là một vấn đề chiến lược an trọng của quản lý nguồn nhân lực trong các tổ chức.

Mặc dù có những tác dụng tích cực, nhưng hệ thống khuyến khích lại có phát sinh nhiều hậu quả tiêu cực cho công ty và đặt ra các thách thức đối với ười quản lý. Khi dự định đưa ra chương trình khuyến khích tài chính nhằm uyến khích sự thực hiện công việc ở mức cao, tổ chức sẽ đối mặt với các ích 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 thoả 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 để 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.

II. 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. Hình XIII-1 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 và nhược điểm, và chúng sẽ phát huy tác dụng nhiều hơn hay ít hơn tuỳ vào từng điều kiện cụ thể.

Hình XIII-1. 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 KD/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 sản phẩm	Phần thưởng	
Trả công theo sản phẩm			

(Nguồn: Luis R. Gomez-Mejia, David B. Balkin, Robert L. Cardy, Managing Human Resources, Prentice Hall International, Inc. 1995, page 401).

III. CÁC CHƯƠNG TRÌNH KHUYẾN KHÍCH CÁ NHÂN

1. 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 ở 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, phòng 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 tuỳ ý, tuỳ 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 không 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 tuỳ 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.

Phòng 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 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 tuỳ 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". Tuỳ 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 đó.

- 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 thực hiện công việc.

2. 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 thưởng 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 sáng kiến cải tiến có giá trị.

3. 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 v.v...

4. Các chế độ trả công khuyến khích

Các chế độ trả công khuyến khích (đã được đề cập ở chương XII) 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 v.v...

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 của 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 được 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 làm việc 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 được đo 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.

IV. 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 các 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.

V. CÁC CHƯƠNG TRÌNH KHUYẾN KHÍCH ĐỐI VỚI NHÀ MÁY/BỘ PHẬN KINH DOANH

Các chương trình khuyến khích đối với nhà máy/bộ phận kinh doanh 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. Có nhiều chương trình giảm chi phí (được phổ biến vào những năm 1980), trong đó ba chương trình được biết tới nhiều nhất là: chương trình Scanlon, chương trình Rucker và chương trình Improshare.

1. Chương trình Scanlon

Chương trình này được đưa ra bởi Joseph Scanlon vào năm 1937. Công ty cần thành lập một hội đồng gồm đại diện quản lý và đại diện người lao động để đánh giá tỷ lệ % tiêu chuẩn về chi phí lao động so với doanh thu. Tỷ lệ này được tính dựa trên các số liệu thống kê của công ty (5 năm) và được coi là cố định trừ khi có những thay đổi lớn về sản phẩm và kỹ thuật. Mọi người lao động sẽ được phân chia phần chi phí lao động tiết kiệm được do tăng năng suất của cả bộ phận. Tỷ lệ phân chia thường là 60% đến 75% cho công nhân, sau khi đã để một phần làm quỹ dự phòng cho những giai đoạn có năng suất kém.

Ví dụ: Cần có 500.000.000 đ chi phí tiền lương để sản xuất được 2.000.000.000 đ giá trị sản lượng hàng hóa. Tỷ lệ chi phí tiền lương so với giá trị sản lượng hàng hóa là 25%. Nếu chi phí tiền lương giảm xuống, chỉ còn 400.000.000 đ để sản xuất được 2.000.000.000 đ giá trị sản lượng hàng hóa thì tiết kiệm được 100.000.000 đ. Nếu tỷ lệ phân chia là 75% cho người lao động thì 75.000.000 đ được chuyển vào quỹ thưởng. Tiền thưởng được trả vào cuối năm. Việc phân chia cho từng công nhân được tính theo tỷ lệ thu nhập tiền công của từng người so với tổng chi phí tiền lương-tiền công của cả bộ phận.

Thông thường, một hệ thống các hội đồng sáng kiến bộ phận được thành lập bên cạnh hội đồng công ty để xem xét các sáng kiến và bàn bạc giải quyết các vấn đề có thể làm giảm hiệu suất.

2. Chương trình Rucker

Chương trình Rucker cũng tương tự như chương trình Scanlon. Sự khác nhau cơ bản là ở phương pháp tính tỷ lệ chi phí lao động. Tỷ lệ chi phí lao động trong chương trình Rucker được gọi là chỉ số năng suất kinh tế được xác định bằng cách chia giá trị gia tăng cho chi phí lao động (tổng chi phí tiền lương trong kỳ). Giá trị gia tăng được tính bằng tổng doanh thu trừ đi chi phí nguyên vật liệu.

Ví dụ:

Số liệu thống kê

Doanh thu (đ)		20.000.000
Chi phí nguyên vật liệu (đ)		10.000.000
Giá trị gia tăng (đ)		10.000.000
Chi phí lao động (đ) tiêu chuẩn cho 20.000.000 đ doanh thu		5.000.000
Tỷ lệ chi phí lao động/giá trị gia tăng	5.000.000 : 10.000.000	= 0,5
Chỉ số năng suất kinh tế	1: 0,5	= 2

Số liệu kỳ tính thưởng

Doanh thu (đ)		20.000.000
Chi phí nguyên vật liệu (đ)		10.000.000
Giá trị gia tăng (đ)		10.000.000
Chi phí lao động (đ)		4.000.000
Giá trị gia tăng kỳ vọng (đ)	2 x 4.000.000	= 8.000.000
Tiết kiệm (hoặc lỗ) (đ)	10.000.000 - 8.000.000	= 2.000.000
Chi phí lao động tiết kiệm được (đ)	0,5 x 2.000.000	=1.000.000

Một phần ba của 1.000.000 đ chi phí lao động tiết kiệm được (tiết kiệm tương đối) do tăng năng suất này được đưa vào quĩ dự phòng còn lại sẽ được chia cho người lao động và công ty. Đến cuối kỳ hạch toán, quỹ dự phòng không dùng hết sẽ được chia cho người lao động.

3. Chương trình Improshare

Chương trình Improshare (Improved Productivity through Sharing) được xây dựng bởi Mitchell Fein 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, những cũng có thể là hàng tháng.

Ví dụ:

Tổng số lao động cả xưởng - công nhân và lao động quản lý (người)		150
Sản lượng bình quân tuần - số liệu thống kê (đơn vị)		500
Tổng giờ công cả xưởng (giờ tiêu chuẩn)	6.000	(150 x 40 giờ/tuần)
Giá trị bình quân một đơn vị sản phẩm (giờ/đơn vị)	12	(6.000/500)
Sản lượng tuần sau khi áp dụng chương trình (đơn vị)		650
Giá trị năng suất thực tế (giờ)	7.800	(650 x 12)
Tiết kiệm nhờ tăng năng suất (giờ)	1.800	(7.800-6000)
Phân chia (50% người lao động/50% công ty)	900	(1800/2)
Chi phí lao động mới (giờ/đơn vị)	10.62	(6.000+900)/650
Thưởng (so với sản lượng làm ra)	15%	(900/6.000)
Hệ số tăng năng suất	1,3	(7.800/6.000)

Ưu điểm của chương trình này so với chương trình Scanlon và Rucker là nó 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 nhà máy/bộ phận sản xuất đều có ưu điểm là:

- Nâng cao tính hợp tác giữa các công nhân và giữa các tổ/nhóm lao động.
- Việc đo lường đỡ phức tạp hơn so với khuyến khích cá nhân và tổ/nhóm.
- Khuyến khích tăng năng suất lao động đồng thời cả nâng cao chất lượng sản phẩm.

Tuy nhiên, các chương trình khuyến khích bộ phận sản xuất đều có nhược điểm là tình trạng dựa dẫm có thể còn nặng nề hơn cả trong khuyến khích tổ/nhóm. Điều kiện để các chương trình phân chia năng suất có thể thắng lợi là quy mô doanh nghiệp không lớn và bầu không khí tin tưởng, chia sẻ thông tin giữa người lao động và quản lý; các công việc có mối liên hệ phụ thuộc và khả năng thay thế giữa các công nhân cao; số liệu thống kê đầy đủ, chính xác; thị trường sản phẩm ổn định...

VI. CÁC CHƯƠNG TRÌNH KHUYẾN KHÍCH TRÊN PHẠM VI TOÀN CÔNG TY

1. Phân chia lợi nhuận

Trong các chương trình phân chia lợi nhuận, người lao động thường được nhận một phần lợi nhuận của công ty dưới dạng tiền mặt hoặc dưới dạng trả chậm hoặc kết hợp cả hai. Với chương trình tiền mặt, các chi trả thường được thực hiện vào cuối mỗi chu kỳ (cuối quý hoặc cuối năm). Với chương trình trả chậm, phần tiền của người lao động được giữ lại và thường được đưa vào chương trình hưu trí khi đó nó trở thành một phúc lợi. Công thức phân phối thường dựa trên cơ sở trách nhiệm, sự thực hiện công việc, lương cơ bản, thâm niên.

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 công ty 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.

2. Chương trình cổ phần cho người lao động

Trong chương trình này, người lao động được tặng cổ phần của công ty hoặc mua với giá rẻ dưới mức thị trường. Mục tiêu của chương trình là làm cho người lao động trở thành người có cổ phần trong công ty để thúc đẩy sự nỗ lực làm việc của họ.

TÓM TẮT NỘI DUNG

Mục đích của các khuyến khích tài chính là nhằm kích thích người lao động thực hiện công việc tốt hơn mức tiêu chuẩn. Đối tượng của khuyến khích tài chính có thể là cá nhân người lao động; có thể là một nhóm nhỏ cùng làm chung một công việc; hay một bộ phận kinh doanh/xưởng và cũng có thể là mọi người lao động trong toàn bộ tổ chức. Mặc dù các khuyến khích tài chính có tác dụng rất tích cực đối với tăng năng suất lao động và củng cố các hành vi tốt nhưng chúng cũng đặt ra rất nhiều thách thức, đòi hỏi người quản lý phải thực hiện nhiều biện pháp có cân nhắc và đồng bộ.

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Trình bày các loại khuyến khích tài chính?
2. Giải thích mục đích và các thách thức của khuyến khích tài chính.
3. Tổ chức cần làm gì để có một chương trình khuyến khích tài chính thành công?

MỘT SỐ THUẬT NGỮ

Khuyến khích tài chính	Financial Incentive
Tăng lương tương xứng thực hiện công việc	Merit Increaces
Tiền thưởng	Bonus/Lum-sum payment
Phần thưởng	Award
Hoa hồng	Commission Sales
Chương trình phân chia năng suất	Gain sharing Plan
Chương trình Scanlon	Scanlon Plan
Chương trình Rucker	Rucker Plan
Chương trình Improshare	Improved Productivity through Sharing Plan
Phân chia lợi nhuận	Profit Sharing
Chương trình cổ phần cho người lao động	Employee Stock Ownership Plan

Chương XIV

CÁC PHÚC LỢI CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG

I. CÁC LOẠI PHÚC LỢI CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG

1. Khái niệm phúc lợi

Trong hầu hết các tổ chức, người quản lý đều nhận thấy sự cần thiết phải cung cấp các loại bảo hiểm, và các chương trình khác liên quan đến sức khỏe, sự an toàn, các bảo hiểm và các lợi ích khác cho người lao động. Những chương trình đó được gọi là các phúc lợi cho người lao động, bao gồm tất cả các khoản thù lao tài chính mà người lao động nhận được ngoài các khoản thù lao tài chính trực tiếp. Tổ chức phải chi phí để cung cấp các phúc lợi, nhưng người lao động luôn nhận được dưới dạng gián tiếp. Chẳng hạn, tổ chức có thể trả toàn bộ hay một phần chi phí để mua bảo hiểm sức khoẻ cho người lao động. Người lao động đó không nhận được khoản tiền đó, nhưng nhận được những lợi ích từ chương trình bảo hiểm sức khỏe mang lại.

Vậy, phúc lợi là phần thù lao 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 phấn chấn, 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 thù lao 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.

2. Các loại phúc lợi

Có hai loại phúc lợi và dịch vụ cho người lao động.

2.1. Phúc lợi bắt buộc

Là các khoản 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 5 chế độ BHXH cho người lao động: trợ cấp ốm đau, tai nạn lao động hoặc bệnh nghề nghiệp, thai sản, hưu trí, và tử tuất.

Theo Điều 149 - Bộ Luật lao động (sửa đổi 2002), và Nghị định 12/CP về việc ban hành điều lệ BHXH (26/01/1995), quĩ BHXH được hình thành từ các nguồn:

- Người SDLĐ đóng 15% so với tổng quĩ tiền lương;
- Người lao động đóng 5%;
- Hỗ trợ của Nhà nước.
- Tiền sinh lời của quĩ.
- Các nguồn khác.

2.2. Phúc lợi tự nguyện

Là các phúc lợi mà các tổ chức đưa ra, tuỳ thuộc vào khả năng kinh tế của họ và sự quan tâm của người lãnh đạo ở đó. Bao gồm các loại sau:

a) 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.

b. 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 qui định.

c. Tiền trả cho những thời gian không làm việc

Là những khoản tiền trả cho những thời gian người không làm việc do thỏa thuận ngoài mức qui định của pháp luật như nghỉ phép, nghỉ giữa ca giải lao (uống trà, cà phê), vệ sinh cá nhân, tiền đi du lịch...

d. 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 qui định hay chế độ thời gian làm việc thay đổi linh hoạt; hoặc chia sẻ công việc do tổ chức thiếu việc làm...

e. Các loại dịch vụ cho người lao động

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: công ty 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 được mua 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 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 tạp. 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 và 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 uỷ 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 các nhân có thể tự tham gia. Hình thức tổ chức có thể là thi đấu nội bộ hay kết hợp 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:

- Nhà ở: Ở một số tổ chức có chi nhánh đóng ở các tỉnh, tổ chức có thể cung cấp những nơi ở tiện nghi cho nhân viên khi họ đi công tác xa. Có nơi còn làm nhà phân phối hoặc bán cho người lao động với giá rẻ hoặc trả góp.

- Trợ cấp đi lại: Một số tổ chức cho người lao động được hưởng tiền trợ cấp đi lại. Một số khác lại dùng xe của tổ chức hoặc xe buýt chạy đường ngắn để đưa đón người lao động đi làm.

II. XÂY DỰNG VÀ QUẢN LÝ CHƯƠNG TRÌNH PHÚC LỢI VÀ DỊCH VỤ CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG

1. Mục tiêu của chương trình phúc lợi

Các mục tiêu của chương trình phúc lợi cần phải gắn kết, hòa 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 NSLĐ;

• 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.

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 NSLĐ, 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 thì 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.

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 xám.

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 thực hiện phải mang tính logic, khách quan, có kế hoạch và phù hợp thực tế.

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 qui chế phúc lợi một cách rõ ràng công khai bao gồm: các qui 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 quĩ 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 nhằm 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.

TÓM TẮT NỘI DUNG

Phúc lợi là phần thù lao gián tiếp được trả dưới dạng các hỗ trợ cuộc sống cho người lao động.

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 nào đó.

Có hai loại phúc lợi cho người lao động:

• Phúc lợi bắt buộc: Các khoản phúc lợi tối thiểu mà các tổ chức phải đưa ra theo yêu cầu của pháp luật.

• Phúc lợi tự nguyện: Các khoản 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.

Các loại dịch vụ cho người lao động: Dịch vụ tài chính, dịch vụ xã hội, dịch vụ giải trí, dịch vụ nhà ở, giao thông đi lại.

Mục tiêu của chương trình phúc lợi cần phải gắn kết, hòa hợp với các chính sách quản lý nguồn nhân lực.

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 NSLĐ, 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.

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Khái niệm, ý nghĩa, các loại phúc lợi, dịch vụ cho người lao động?
2. Xây dựng và quản lý chương trình phúc lợi và dịch vụ cho người lao động thế nào?

MỘT SỐ THUẬT NGỮ

Phúc lợi và dịch vụ	Benefits and Services
Tiền trả cho những thời gian không làm việc	Paid Time-Off
Bổng lộc	Perquisites
Các chương trình lợi ích linh động	Flexible Benefit Option Programs
Trợ cấp linh hoạt	Flexible Benefits
Bảo hiểm sức khỏe	Health Insurance
Những lợi ích bắt buộc theo luật pháp	Legally Required Benefits
Kế hoạch trợ cấp trọn gói	Modular Plans
Bảo hiểm xã hội	Social Security
Lợi ích của người lao động	Employee Benefits
Trợ cấp thất nghiệp	Unemployment Compensation
Quyền hưởng trợ cấp	Vesting Rights

PHẦN VI
QUAN HỆ LAO ĐỘNG

Trong các hoạt động chủ yếu của quản trị nhân lực không thể không đề cập đến mối quan hệ giữa người sử dụng lao động với người lao động, vấn đề này được các tác giả đề cập trong Phần VI. Quan hệ lao động qua các chương:

Chương XV. Quan hệ lao động.

Chương XVI. Hợp đồng lao động và thoả ước lao động tập thể.

Chương XVII. Bất bình của người lao động.

Chương XVIII. Kỷ luật lao động.

Chương XV

QUAN HỆ LAO ĐỘNG

I. KHÁI NIỆM, CHỦ THỂ, NỘI DUNG QUAN HỆ LAO ĐỘNG

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 mối 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. Nó 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 điều hành với việc tiến hành những công việc cụ thể. Nhóm các 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. v.v. 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.

Mỗi một hình thái kinh tế xã hội đều có sự tương ứng với một quan hệ sản xuất chủ đạo. Quan hệ sản xuất là quan hệ giữa người với người được hình thành trong quá trình sản xuất. Nó bao gồm các nội dung chủ yếu là: quan hệ sở

hữu về tư liệu sản xuất, địa vị các tập đoàn xã hội trong sản xuất, quan hệ phối sản phẩm. Trong đó quan hệ sở hữu tư liệu sản xuất là quan trọng nhất. Các quan hệ phân phối sản phẩm và các quan hệ trao đổi khác hình thành giữa các bên và có vị trí khác nhau về sở hữu tư liệu sản xuất và địa vị trong quá trình sản xuất thực chất đó là các nội dung thuộc về quan hệ lao động.

Nhà kinh tế học Mỹ E. Bonneet có định nghĩa: ở mức độ đầy đủ nhất quan hệ lao động là sự điều chỉnh mâu thuẫn về quyền lợi giữa người chủ và người thợ.

Loài người đã trải qua hai hình thức sở hữu chính về tư liệu sản phẩm là tư hữu và công hữu. Tư hữu gồm tư hữu nô lệ, tư hữu phong kiến, tư hữu tư bản chủ nghĩa, còn công hữu thì có công hữu XHCN (nếu không kể công hữu của công xã nguyên thuỷ). Quan hệ lao động được xác định tương ứng với các chế độ sở hữu trên là: quan hệ giữa chủ nô - nô lệ; chủ đất - người nông dân; giữa chủ tư bản - lao động làm thuê, chủ quản lý điều hành - người lao động và mỗi môi quan hệ có vai trò quan trọng nhất trong tiến trình phát triển của xã hội.

Về mặt lịch sử một mặt vẫn khẳng định rằng sự chuyển từ phương thức sản xuất phong kiến đến phương thức sản xuất tư bản (tương ứng là chuyển từ quan hệ lao động giữa chủ đất với người nông dân sang quan hệ lao động giữa chủ tư bản và người công nhân làm thuê) là một sự tiến bộ vượt bậc. Trong phương thức sản xuất tư bản, người lao động được tự do hoàn toàn về thân thể, được quyền chọn nghề, chọn nơi làm việc, chọn nơi cư trú... còn người chủ sản xuất (nhà tư bản) cũng được quyền tự do kinh doanh - tự do lập xưởng, tự do mua bán sức lao động để sản xuất. Sự kết hợp giữa tư liệu sản xuất với sức lao động dưới hình thức thuê mướn (quan hệ làm công ăn lương).

Nền kinh tế thị trường nói chung và kinh tế tư bản nói riêng tạo ra những tiền đề thúc đẩy sản xuất phát triển bởi trong mối quan hệ này nhà tư bản dễ dàng tìm được yếu tố đầu vào "sức lao động" để kết hợp với các yếu tố đầu vào khác (tư liệu lao động, đối tượng lao động) nhằm đạt được lợi nhuận tối đa còn người lao động cũng dễ dàng tìm được nơi bán sức lao động để có thu nhập đảm bảo đời sống.

2. Các chủ thể cấu thành và nội dung quan hệ lao động trong cơ chế thị trường

Quan hệ lao động chỉ xuất hiện khi một người (hoặc tập thể người) phải làm việc theo yêu cầu của người khác, tức là có sự tách bạch tương đối về mục đích, lợi ích giữa người lao động và người sử dụng lao động. Bởi vậy, trong kinh tế thị trường hiện đại, quan hệ làm công ăn lương - thuê người lao động - là quan hệ lao động có tính đặc trưng nhất. Nó được hình thành trong các doanh

nghiệp Nhà nước, doanh nghiệp tư nhân tư bản chủ nghĩa (kể cả các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài) còn đối với các hình thức sở hữu nhỏ (những gia đình nông dân canh tác trên thửa ruộng của mình, những người buôn bán nhỏ, thợ thủ công.) tổ chức sản xuất kinh doanh theo cách sử dụng lao động của chính mình hoặc người trong gia định thì không nằm trong khái niệm về quan hệ lao động, nó không chịu sự điều chỉnh của Bộ luật Lao động. Ví dụ người chủ hộ thuê thợ mộc đóng một vài bộ bàn ghế dùng cho sinh hoạt gia đình (không phải thuê lao động để sản xuất sản phẩm hàng hóa vì mục đích lợi nhuận). Ở đây, quan hệ giữa chủ hộ và người lao động thuộc khái niệm quan hệ dân sự do Luật dân sự điều chỉnh.

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 hãy xem xét kỹ hơn các bên chủ thể của quan hệ lao động.

2.1. Chủ sử dụng lao động (gọi tắt là người chủ)

Chủ 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 người 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.

Những người này có một số đặc trưng chính là có kinh nghiệm, năng lực, hiểu biết về tổ chức điều hành quản lý doanh nghiệp, tinh thần trách nhiệm, sự trung thực tuyệt đối đối với sự nghiệp được chủ sở hữu giao (nếu là người được bổ nhiệm, thuê hoặc thị uỷ). Họ phải là có am hiểu tường tận về luật pháp kinh doanh, luật pháp quan hệ lao động và các luật có liên quan khác.

Họ có những quyền, nghĩa vụ, quyền lợi nhất định trong mối quan hệ với người chủ tư liệu sản xuất, với người lao động được pháp luật quy định. Thông thường họ là người đứng đầu doanh nghiệp (giám đốc, tổng giám đốc.).

Tập thể giới chủ sử dụng lao động: Đại diện cho giới chủ sử dụng lao động thường tổ chức nghiệp đoàn của giới chủ sử dụng lao động được thành lập trong một ngành trong một phạm vi nghề nghiệp. Nghiệp đoàn giới chủ thành lập nhằm vào mục đích bảo vệ quyền lợi cho giới chủ. Đồng thời khi có thoả ước lao động tập thể (ký kết giữa liên đoàn lao động của người lao động với nghiệp đoàn giới chủ) thì nó đóng vai trò một bên chủ thể quan hệ lao động cộng đồng. Các tổ chức nghiệp đoàn của giới sử dụng lao động đã hình thành ngay từ nửa cuối thế kỷ 19 (ở các nước Âu, Mỹ). Công ước số 87: "Công ước về quyền tự do an toàn và việc bảo vệ quyền công đoàn" của tổ chức lao động quốc

tế (ILO) ngày 17 tháng 6 năm 1948 công nhận tính hợp pháp của các tổ chức này. Ở các nước trong điều kiện nền kinh tế thị trường, các tổ chức nghiệp đoàn của giới chủ sử dụng lao động khá phong phú. Năm 1995 ở Thái Lan có tới 19 tổ chức của giới chủ sử dụng lao động, trong đó riêng ở thủ đô Băng Cốc đã có tới 18 tổ chức.

2.2. Người lao động

Khái niệm "*người lao động*" bao gồm tất cả những người làm việc với các chủ sử dụng lao động nhằm mục đích lấy tiền và thuộc quyền điều khiển của người chủ trong thời gian làm việc. 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).

2.3. 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 thoả ước lao động tập thể nó là người đại diện cho tập thể, là một bên chủ thể của quan hệ lao động.

Trong điều kiện tư bản cổ điển, quan hệ lao động là quan hệ giữa tập đoàn người nắm giữ tư liệu sản xuất với giới thợ - những người vô sản làm thuê.

Còn trong điều kiện chủ nghĩa tư bản hiện đại và phân công lao động phát triển mạnh, quan hệ lao động không chỉ bó hẹp giữa chủ sở hữu tư liệu sản xuất và người lao động mà còn giữa những người do phân công lao động mà có được vị trí chủ sử dụng lao động đối với người lao động. Họ là những người không có số tư bản nào thuộc quyền tư hữu của chính mình, nhưng do khả năng kinh doanh, tài năng quản lý điều hành hoặc được sự tin cậy của chủ tư liệu sản xuất nên được giao quyền điều hành quản lý doanh nghiệp. Thuộc diện này còn gồm cả những người không có vốn tự đứng ra huy động vốn của người khác và được cử đứng đầu doanh nghiệp.

Một khía cạnh khác, ngay cả những người thợ họ cũng có thể không còn là những người làm thuê đơn thuần mà cũng có thể có một số tài sản (cổ phần). Bởi thế, trong quan hệ với người đứng đầu doanh nghiệp họ vừa là lao động làm

thuê - được trả lương, vừa là cổ đông - được hưởng lợi tức cổ phần.

2.4. 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 thoả đáng.

Bởi thế, trong mối 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 hoà mối quan hệ chung.

Sự linh hoạt của cơ chế ba bên ví như ba thanh truyền của một động cơ. Bất cứ sự chuyển động của một thanh nào cũng kéo theo sự chuyển động của các thanh khác. Hay nói cụ thể là cơ chế ba bên thể hiện sự gắn bó về quyền lợi, trách nhiệm của mỗi bên; nếu có sự "bất ổn" dù ở một bên nào đều kéo theo việc "nhập cuộc" của các bên khác.

Nội dung quan hệ lao động là toàn bộ các mối quan hệ qua lại giữa các bên tham gia quan hệ lao động. Tuỳ theo hai 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 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 dụng lao động.

• *Các mối quan hệ lao động trong quá trình lao động tức là quan hệ từ khi hợp đồng có hiệu lực 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 khoẻ 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 và 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 lao động đối với người lao động.

b. Phân loại theo quyền lợi và nghĩa vụ của người lao động

Theo cách 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 CHXHCN Việt Nam quy định nội dung của quan hệ lao động chủ yếu là:

Một là, những vấn đề tiền lương, tiền thưởng và phân phối lợi nhuận (chương 4, chương 5, chương 6).

Hai là, những vấn đề về điều kiện lao động, thời gian lao động và nghỉ ngơi. (chương 2, 7, 9, 10).

Ba là, những vấn đề về bảo hiểm xã hội và bảo hiểm sức khoẻ (chương 9, 12).

Bốn là, vấn đề tham gia các hoạt động chính trị, gia nhập công đoàn,

nghiệp đoàn của người lao động (chương 13).

Năm là, tranh chấp lao động và đình công (chương 14).

II. TRANH CHẤP LAO ĐỘNG VÀ GIẢI QUYẾT TRANH CHẤP LAO ĐỘNG

1.Những khái niệm có liên quan tới tranh chấp lao động

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.

Tuỳ 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).

Tranh chấp lao động được thể hiện dưới nhiều hình thức (nhiều dạng):

• **Bãi công:** Sự ngừng bộ phận hoặc toàn bộ quá trình sản xuất, dịch vụ do tập thể những người lao động cùng nhau tiến hành. Đây là một biện pháp đấu tranh của công nhân viên phản đối lại người sử dùng lao động (giới chủ) đòi thực hiện những yêu sách về kinh tế, nghề nghiệp và nhiều khi cả những yêu sách về chính trị.

• **Đình công:** là một dạng bãi công ở quy mô nhỏ trong một hay nhiều xí nghiệp cơ quan. Hình thức này thường không kèm theo những yêu sách về chính trị.

• **Lãn công:** là một dạng đình công mà người công nhân không rời khỏi nơi làm việc nhưng không làm việc hay làm việc cầm chừng.

Có nhiều loại hình bãi công, đình công như bãi công nối tiếp luân phiên, bãi công làm đình trệ công việc, bãi công ngồi tại chỗ, bãi công đoàn kết, đình công toàn bộ hay cục bộ...

Thái độ phản đối của giới chủ trong tranh chấp lao động là đóng cửa không cho công nhân vào làm việc.

Trong các dạng tranh chấp lao động chúng ta quan tâm tới hành động đình công của người lao động. Đó là vũ khí tự nhiên của họ để bảo vệ lợi ích chính đáng của mình và đã được pháp luật thừa nhận và cho phép (các điều 7, từ 172-179 Bộ luật lao động).

Theo quy định của Bộ luật lao động và Pháp lệnh thủ tục giải quyết các

tranh chấp lao động thì đình công là một bộ phận, một giai đoạn của quá trình giải quyết tranh chấp lao động, tập thể lao động chỉ được tiến hành đình công sau khi vụ tranh chấp lao động tập thể đã được Hội đồng trọng tài lao động cấp tỉnh giải quyết nhưng tập thể lao động vẫn không đồng ý với quyết định của Hội đồng trọng tài lao động. Do vậy, khái niệm đình công là khái niệm gắn liền, không thể tách rời khái niệm tranh chấp lao động tập thể.

Từ những phân tích trên cho thấy đình công là sự ngừng việc tập thể có tổ chức của những người lao động trong doanh nghiệp hoặc bộ phận của doanh nghiệp theo trình tự luật định nhằm thỏa mãn những yêu sách chưa được giải quyết trong qúa trình giải quyết tranh chấp lao động tập thể.

Xét về bản chất thì đình công là biện pháp gây sức ép để buộc người sử dụng lao động chấp nhận những yêu sách của mình. Chính vì vậy mà pháp luật của các nước coi đình công là đấu tranh lao động (Cộng hoà liên bang Đức), hoặc xung đột lao động (Cộng hoà liên bang Nga).

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.

• Dấu hiệu đầu tiên của một sự đình công là sự ngừng việc tập thể. Theo Bộ luật Lao động thì người lao động phải có nghĩa vụ làm việc. Muốn ngừng việc, nghỉ việc phải có sự đồng ý của người sử dụng lao động. Nhưng khi vụ tranh chấp được giải quyết, tập thể lao động không đồng ý với việc giải quyết đó và họ quyết định ngừng việc, không đi làm để gây sức ép buộc người sử dụng lao động chấp nhận những yêu sách mà họ đưa ra. Sự ngừng việc hoàn toàn (đình công) khác với lãn công. Nghỉ việc lẻ tẻ cũng có thể liên quan tới tranh chấp lao động. Nhưng đó là ở mức độ thấp, không có tổ chức và thường thì không công khai, mà là tổ chức vận động ngầm.

• 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 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.

• Theo nguyên lý chung, người lao động không được nghỉ việc nếu không có sự đồng ý của người sử dụng lao động, nếu nghỉ việc không có lý do chính đáng sẽ bị coi là vi phạm kỷ luật lao động. Song tính tổ chức của đình công bảo đảm tính hợp pháp cho sự ngừng việc của người lao động, bảo đảm cho quan hệ lao động vẫn tồn tại trong quan hệ đình công.

Đình công phải tuân theo trình tự luật định.

• Ở một số nước trên thế giới (Đức, Anh...), trình tự, thủ tục đình công không được quy định trong pháp luật, nhưng các cuộc đình công được tiến hành theo tập quán được thừa nhận chung, hoặc theo các phán quyết của tòa án về đình công.

• Ở một số nước khác, trình tự, thủ tục đình công được định rõ trong pháp luật. Pháp luật quy định muốn tiến hành một cuộc đình công thì những người tổ chức lãnh đạo đình công phải làm gì (lấy ý kiến, đưa kiến nghị, báo trước thời điểm đình công...). Nếu làm khác đi thì bị coi là đình công bất hợp pháp.

Yêu sách chưa được giải quyết.

Theo khoản 2 điều 173 Bộ luật Lao động, khoản 2 điều 82 của Pháp lệnh thủ tục giải quyết các tranh chấp lao động thì "trong bản yêu cầu, bản thông báo phải nêu rõ các vấn đề bất đồng giữa tập thể lao động và người sử dụng lao động, nội dung yêu cầu giải quyết... ". Vậy các bất đồng và nội dung yêu cầu giải quyết các bất đồng là gì?

Như đã phân tích ở trên, đình công là một giai đoạn trong quá trình giải quyết tranh chấp lao động tập thể. Tập thể lao động chỉ tiến hành đình công khi mà chưa thoả mãn với kết quả giải quyết của Hội đồng trọng tài lao động. Do vậy, các bất đồng ở đây vẫn là bất đồng của hai bên từ khi bắt đầu có tranh chấp. Nội dung của các yêu cầu, của yêu sách vẫn phải là nội dung đã đưa ra, trừ những nội dung mà tập thể lao động đã đồng ý, không được đưa thêm những nội dung khác, nội dung mới. Các nội dung tranh chấp không đưa vào yêu sách thì phải coi là đã được giải quyết, mặc dù trước khi đình công chưa được giải quyết.

Tóm lại, bốn đặc điểm của đình công nêu trên cũng là bốn yếu tố cấu thành đình công, thiếu một trong bốn yếu tố đó thì một cuộc nghỉ việc dù ở mức độ nào cũng đều không phải là đình công.

2. Phòng ngừa và giải quyết tranh chấp lao động

Hai vấn đề quan trọng của tranh chấp lao động là phòng ngừa và giải

quyết tranh chấp lao động.

(a) 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 thoả 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 một cơ chế hoàn chỉnh được pháp luật quy định. Cụ thể:

• Bộ máy giải quyết tranh chấp lao động gồm: Ban hoà giải tranh chấp lao động (cấp cơ sở); tòa án lao động. Ngoài ra trong qúa trình giải quyết tranh chấp lao động còn có sự tham gia của hoà giải viên thuộc thanh tra lao động, hoặc của bộ máy quản lý quan hệ lao động các cấp. Tuy nhiên, tuỳ 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 hoà giải, trọng tài trên cơ sở tôn trọng quyền và lợi ích của hai bên, tôn trọng lợi ích chung của xã hội và tuân theo pháp luật.

• Giải quyết công khai, khách quan, kịp thời, nhanh chóng, đúng pháp luật.

• Có sự tham gia của đại diện công đoàn và 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 giải quyết 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 thoả thuận đã đạt được của biên bản hoà 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 tòa 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, trưng cầu giám định, mời nhân chứng và người có liên quan trong qúa 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 hoà giải lao động cơ sở hoặc hoà 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 hoà giải lao động cơ sở.

• Toà 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 hoà giải chậm nhất 7 ngày, kể từ ngày nhận được đơn yêu cầu hoà giải. Tại phiên họp hoà giải, phải có mặt hai bên tranh chấp hoặc đại diện được uỷ quyền của họ.

• Hội đồng hoà giải lao động cơ sở đưa ra phương án hoà giải để các bên xem xét. Nếu hai bên chấp nhận phương án hoà giải thì lập biên bản hoà giải thành, có chữ ký hội đồng hoà giải lao động cơ sở. Hai bên có nghĩa vụ chấp hành các thoả thuận ghi trong biên bản hoà giải thành.

• Trong trường hợp hoà giải không thành thì Hội đồng hoà giải cơ sở lập biên bản hoà 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. Bản sao biên bản phải được gửi cho hai bên tranh chấp trong thời hạn 3 ngày kể từ ngày hoà giải không thành. Mỗi bên tranh chấp đều có quyền yêu cầu tòa án nhân dân cấp huyện xét xử tranh chấp. Hồ sơ gửi tòa án nhân dân phải kèm theo biên bản hoà giải không thành (Hình XV-1. Trình tự giải quyết tranh chấp lao động cá nhân).

Những tranh chấp lao động cá nhân sau đây có thể yêu cầu tòa án nhân dân cấp huyện giải quyết, không nhất thiết phải qua hoà 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 hoà giải lao động cơ sở hoặc hoà giải viên lao động của cơ quan lao động cấp huyện, nơi không có hội đồng hoà giải lao động cơ sở.

Hội đồng trọng tài lao động cấp tỉnh.

Toà án nhân dân.

Trình tự giải quyết tranh chấp lao động tập thể được giải quyết như sau:

Hội đồng hoà giải lao động cơ sở hoặc hoà giải viên lao động tiến hành hoà giải chậm nhất 7 ngày, kể từ ngày nhận đơn yêu cầu hoà giải. Tại phiên họp hoà giải, phải có mặt hai bên tranh chấp hoặc đại diện uỷ quyền của họ.

Hội đồng hoà giải lao động cơ sở đưa ra phương án hoà giải để các bên xem xét. Nếu hai bên chấp nhận phương án hoà giải thì lập biên bản hoà giải thành, có chữ ký hội đồng hoà giải lao động cơ sở. Hai bên có nghĩa vụ chấp hành các thoả

thuận ghi trong biên bản hoà giải thành.

Trong trường hợp hoà giải không thành thì hội đồng hoà giải cơ sở lập biên bản hoà 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 hoà 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 uỷ quyền của hai bên tranh chấp. Trường hợp cần thiết, hội đồng trọng tài lao động 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.

Hình XV-1. Trình tự giải quyết tranh chấp lao động cá nhân

Hội đồng hoà giải lao động cơ sở đưa ra phương án hoà giải để các bên xem xét. Nếu hai bên chấp nhận phương án hoà giải thì lập biên bản hoà giải thành, có chữ ký của hai bên tranh chấp, của chủ tịch hội đồng trọng tài lao động.

Trong trường hợp hoà 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.

Hình XV-2. Trình tự giải quyết tranh chấp lao động tập thể

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 tòa 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 hoà 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 (*Hình XV-2. Trình tự giải quyết tranh chấp lao động tập thể*)

TÓM TẮT NỘI DUNG

Quan hệ lao động là toàn bộ những quan hệ có liên quan đến quyền, nghĩa vụ giữa các bên tham gia quá trình lao động.

Quan hệ lao động chỉ xuất hiện khi có hai chủ thể: người lao động và người sử dụng lao động.

Cơ chế "ba bên" (Nhà nước, giới chủ sử dụng lao động, giới lao động) 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 lao động có đại diện tham gia xây dựng, chấp hành, giám sát luật lệ lao động, tham gia xử lý tranh chấp lao động.

Nội dung của quan hệ lao động là toàn bộ các mối quan hệ qua lại giữa các bên tham gia quan hệ lao động. Có hai cách phân chia nội dung của quan hệ lao động:

- Phân loại theo trình tự thời gian hình thành và kết thúc một quan hệ lao động
- Phân loại theo quyền lợi và nghĩa vụ của người lao động

Tranh chấp lao động là những tranh chấp về quyền lợi và lợi ích của các bên liên quan đến việc làm, tiền lương, thu nhập và các điều kiện lao động khác.

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.

CÂU HỎI ÔN TẬP

Khái niệm, chủ thể, nội dung của quan hệ lao động?

Tranh chấp lao động là gì? Các hình thức (dạng) tranh chấp lao động?

Biện pháp phòng ngừa tranh chấp lao động?

Bộ máy, trình tự thủ tục, nguyên tắc giải quyết tranh chấp lao động?

MỘT SỐ THUẬT NGỮ

Quan hệ lao động	Industrial (or Employee) Relations
Tiêu chuẩn lao động	Labor Standards
Hợp đồng lao động	Labor Agreement
Thỏa ước lao động tập thể	Collective Labor Agreement
Mâu thuẫn	Conflict
Phê chuẩn hợp đồng	Ratifying
Bất bình	Displeasure
Xung đột	Strife
Phàn nàn	Complain
Bãi công, đình công	Strike
Lãn công	Go Alow Strike

Chương XVI

HỢP ĐỒNG LAO ĐỘNG VÀ THỎA ƯỚC LAO ĐỘNG TẬP THỂ

I. HỢP ĐỒNG LAO ĐỘNG

1. Khái niệm, phân loại và nội dung của hợp đồng lao động

Điều 26 - Bộ Luật lao động qui định về hợp đồng lao động (HĐLĐ) như sau: "Hợp đồng lao động là sự thỏa thuận giữa người lao động và người sử dụng lao động về việc làm có trả công, điều kiện lao động, quyền và nghĩa vụ của mỗi bên trong quan hệ lao động.

Hợp đồng lao động có các loại sau:

- Hợp đồng lao động không xác định thời hạn: Là loại hợp đồng mà trong đó hai bên không ấn định trước thời hạn kết thúc trong bản hợp đồng, áp dụng những công việc có tính chất thường xuyên, ổn định từ 1 năm trở lên.
- Hợp đồng lao động xác định thời hạn (từ 1 - 3 năm) là loại hợp đồng mà hai bên ấn định được thời hạn kết thúc, thời điểm chấm dứt hiệu lực của hợp đồng.
- Hợp đồng lao động mùa vụ hoặc theo một công việc nhất định: Là loại hợp đồng thường áp dụng cho công việc có tính tạm thời, và có thời hạn dưới 1 năm.

Hợp đồng lao động tồn tại dưới các hình thức:

- Hợp đồng bằng miệng: áp dụng cho những người lao động giúp việc gia đình hoặc những công việc có tính chất tạm thời mà thời hạn 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.

Trong hợp đồng lao động gồm các nội dung chủ yếu sau:

- Công việc phải làm: Tên công việc, chức danh công việc, nhiệm vụ lao động.
- Thời giờ làm việc, thời giờ nghỉ ngơi.
- Địa điểm làm việc, thời hạn hợp đồng.
- Điều kiện về an toàn, vệ sinh lao động.

- Tiền lương (tiền công).
- Bảo hiểm xã hội đối với người lao động.

Nếu một phần hoặc toàn bộ nội dung của hợp đồng quy định cho người lao động những quyền lợi thấp hơn so với mức được quy định trong pháp luật lao động, thỏa ước lao động tập thể, nội quy lao động đang áp dụng trong tổ chức, hoặc hạn chế quyền thành lập, gia nhập vào hoạt động công đoàn, vi phạm các quyền cơ bản khác của người lao động thì nội dung đó của hợp đồng lao động coi như vô hiệu; và phải sửa lại, bổ sung cho hợp lý.

Khi phát hiện các sai phạm trong HĐLĐ, Thanh tra lao động phải hướng dẫn và yêu cầu các bên sửa đổi, bổ sung cho phù hợp. Nếu không được sửa đổi theo quy định của pháp luật, Thanh tra lao động có quyền hủy bỏ các nội dung sai phạm.

2. Ký và thực hiện hợp đồng lao động trong doanh nghiệp

Hợp đồng lao động được giao kết trực tiếp giữa người lao động với người sử dụng lao động.

Hợp đồng lao động có thể được ký kết giữa người sử dụng lao động với một người được ủy quyền hợp pháp thay mặt cho một nhóm người lao động. Trong trường hợp này hợp đồng được coi như ký 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 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 một hoặc nhiều hợp đồng lao động với một hoặc nhiều người sử dụng lao động, nhưng phải bảo đảm thực hiện đầy đủ các hợp đồng đã giao kết.

Công việc theo hợp đồng lao động phải do người giao kết thực hiện, không được giao cho người khác, nếu không có sự đồng ý của người sử dụng lao động.

Đối với trường hợp sáp nhập, hợp nhất, chia tách doanh nghiệp, chuyển quyền sở hữu, quyền quản lý hoặc quyền sử dụng tài sản của doanh nghiệp thì

người sử dụng lao động mới phải chịu trách nhiệm tiếp tục thực hiện hợp đồng lao động với người lao động tới khi hết hạn hợp đồng. Nếu người sử dụng lao động mới không sử dụng hết số lao động hiện có thì phải có phương án sử dụng lao động theo quy định của pháp luật. Nếu người lao động phải chấm dứt HĐLĐ trong trường hợp trên, được trợ cấp mất việc làm là mỗi năm làm việc được trả một tháng lương, nhưng thấp nhất cũng bằng hai tháng lương.

Đối với giai đoạn thử việc, theo Điều 32 Bộ luật lao động của Việt Nam: Người sử dụng lao động và người lao động thỏa thuận về việc làm thử, thời gian thử việc, về quyền, nghĩa vụ của hai bên. Tiền lương của người lao động trong thời gian thử việc ít nhất 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 có quyền hủy bỏ hợp đồng lao động mà không cần báo trước và không phải bồi thường, khi việc làm thử không theo đúng yêu cầu hai bên đã thỏa thuận.

Hợp đồng lao động có hiệu lực từ ngày ký hoặc từ ngày do hai bên thỏa thuận, hoặc từ ngày người lao động bắt đầu làm việc.

Trong quá trình thực hiện HĐLĐ, bên nào muốn thay đổi nội dung trong hợp đồng thì phải báo cáo cho bên kia biết trước ít nhất ba ngày. Việc sửa đổi hợp đồng có thể bằng sửa đổi, bổ sung hợp đồng cũ hoặc giao kết hợp đồng mới. Nếu không thỏa thuận được về sự sửa đổi hay ký HĐLĐ mới, thì tiếp tục dùng hợp đồng cũ hoặc chấm dứt theo quy định pháp luật (Điều 36 khoản 3 - BLLĐ Việt Nam).

Người sử dụng lao động khi gặp khó khăn đột xuất hoặc do nhu cầu về sản xuất kinh doanh được quyền tạm thời chuyển người lao động làm công việc khác trái nghề, thời gian tối đa không quá 60 ngày/năm.

Khi tạm thời chuyển, người lao động phải được biết trước ít nhất ba ngày. Với công việc khác tạm thời, người lao động được trả lương theo công việc mới ít nhất bằng 70% mức lương cũ nhưng không thấp hơn mức lương tối thiểu Nhà nước quy định; nếu tiền lương trả công việc mới thấp hơn tiền lương cũ, thì người lao động được hưởng nguyên lương cũ trong thời hạn 1 tháng làm việc.

3. Tạm hoãn và chấm dứt hợp đồng lao động

3.1. Tạm hoãn hợp đồng lao động

HĐLĐ 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.

3.2. Chấm dứt hợp đồng lao động

HĐLĐ chấm dứt trong những trường hợp sau:

- Hết hạn hợp đồng;
- Đã hoàn thành công việc theo hợp đồng;
- Hai bên thỏa thuận chấm dứt hợp đồng;
- Người lao động bị kết án tù giam hoặc bị cấm làm công việc cũ theo quyết định của Tòa án;
- Người lao động chết; mất tích theo tuyên bố của Tòa án.
- Người sử dụng lao động bị kết án tù giam, hoặc bản án của tòa án cấm làm công việc cũ, bị phá sản, chết hoặc mất tích mà doanh nghiệp phải đóng cửa.

Người lao động có quyền đơn phương chấm dứt hợp đồng trước thời hạn khi:

- Không được bố trí việc theo đúng loại, địa điểm làm việc hoặc điều kiện lao động đã thỏa thuận;
- Không được trả công đầy đủ hoặc trả công không đúng thời hạn đã thỏa thuận.
- Bị ngược đãi, bị cưỡng bức lao động;
- Bản thân hoặc gia đình thật sự có hoàn cảnh khó khăn không kể tiếp tục thực hiện hợp đồng;
- Được bầu làm nhiệm vụ chuyên trách ở các 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 địa chỉ của thầy thuốc;
- Người lao động bị ốm đau, tai nạn đã điều trị 3 tháng liền (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 theo hợp đồng phục vụ dưới 1 năm) mà khả năng lao động chưa được phục hồi.

Tuy nhiên, người lao động phải báo trước cho người sử dụng lao động khi đơn phương chấm dứt hợp đồng:

- Ít nhất 3 ngày đối với các trường hợp 1, 2, 3 và 7.

• Trường hợp 4 và 5: ít nhất 30 ngày đối với hợp đồng lao động có thời hạn từ 1 - 3 năm; ít nhất 3 ngày đối với hợp đồng lao động mùa vụ.

• Trường hợp 6, thời hạn phải báo trước tùy thuộc vào thời hạn do thầy thuốc chỉ định.

Người lao động làm theo HĐLĐ không xác định thời hạn có quyền đơn phương chấm dứt HĐLĐ và phải báo trước cho người sử dụng lao động ít nhất 45 ngày; đối với người lao động bị ốm đau, tai nạn đã điều trị sáu tháng liền thì phải báo trước ít nhất 3 ngày như (Điều 37 khoản 3 - BLLĐ).

Người sử dụng lao động có quyền đơn phương chấm dứt HĐLĐ trong những trường hợp:

• Người lao động thường xuyên không hoàn thành nhiệm vụ;

• Người lao động bị xử lý kỷ luật sa thải theo quy định BLLĐ;

• Người lao động ốm đau đã điều trị 12 tháng liền (theo HĐLĐ không xác định thời hạn); điều trị 6 tháng liền (theo HĐLĐ từ 1 - 3 năm); điều trị quá nửa thời hạn hợp đồng (theo HĐLĐ mùa vụ < 1 năm) mà sức khỏe chưa được hồi phục;

• Do thiên tai, hỏa hoạn hoặc những lý do bất khả kháng khác theo quy định của Chính phủ mà người sử dụng lao động đề tìm mọi biện pháp khắc phục nhưng vẫn buộc phải thu hẹp sản xuất, giảm chỗ làm;

• Doanh nghiệp (tổ chức) chấm dứt hợp đồng.

Khi đơn phương chấm dứt HĐLĐ 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.

Thời hạn báo trước, người sử dụng lao động thông báo cho người lao động khi địa phương chấm dứt hợp đồng (trừ trường hợp 2):

• Ít nhất 45 ngày đối với HĐLĐ không xác định thời hạn;

• Ít nhất 30 ngày với HĐLĐ có thời hạn từ 1 - 3 năm;

• Ít nhất 3 ngày với HĐLĐ mùa vụ.

Tuy nhiên, người sử dụng lao động không được đơn phương chấm dứt

HĐLĐ trong những trường hợp:

• Người lao động ốm đau, 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 việc riêng, và những trường hợp nghỉ việc khác được người sử dụng lao động cho phép;

• Người lao động nữ nghỉ trong các trường hợp được quy định trong BLLĐ.

• Người lao động và người sử dụng lao động có thể từ bỏ ý định đơn phương chấm dứt HĐLĐ trước khi hết thời hạn báo trước. Khi hết thời hạn báo trước, mỗi bên có quyền chấm dứt HĐLĐ.

Khi đơn phương chấm dứt HĐLĐ trái pháp luật, người sử dụng lao động phải nhận lại người lao động làm việc theo hợp đồng đã ký và phải bồi thường khoản tiền tương ứng với tiền lương và phụ cấp lương (nếu có) trong những ngày người lao động không được làm việc cộng với ít nhất hai tháng tiền lương và phụ cấp lương (nếu có). Nếu người sử dụng lao động không muốn nhận người lao động trở lại làm việc và người lao động đồng ý thì ngoài khoản tiền bồi thường và trợ cấp, hai bên thỏa thuận về khoản tiền bồi thường thêm cho người lao động. Còn nếu người lao động đơn phương chấm dứt HĐLĐ trái pháp luật thì không được trợ cấp thôi việc và phải bồi thường cho người sử dụng lao động nửa tháng lương và phụ cấp nước (nếu có); nếu không đạt được sự nhất trí, mỗi bên có quyền yêu cầu giải quyết tranh chấp lao động.

Khi chấm dứt HĐLĐ đối với người làm việc thường xuyên từ đủ 12 tháng 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).

II. THỎA ƯỚC LAO ĐỘNG TẬP THỂ

1. Khái niệm, nội dung và đại diện ký thỏa ước lao động tập thể

Điều 44 - khoản 1 - BLLĐ nêu rõ: Thỏa ước lao động tập thể (TƯLĐTT) 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.

Theo NĐ 18/CP (26/12/92) của Chính phủ ban hành quy định TƯTT chỉ rõ:

TƯLĐTT áp dụng trong tất cả các đơn vị tổ chức có quan hệ thuê mướn

lao động, tất cả các doanh nghiệp thuộc mọi thành phần kinh tế và các doanh nghiệp lực lượng vũ trang có quan hệ làm năng lượng trong đó có tổ chức công đoàn tất cả các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài có sử dụng người lao động Việt Nam.

TƯLĐTT không áp dụng đối với:

- Công chức, viên chức làm việc trong các cơ quan hành chính, sự nghiệp nhà nước (trừ các tổ chức sự nghiệp dịch vụ hạch toán độc lập của các đơn vị hành chính sự nghiệp).
- Những người làm trong các đoàn thể nhân dân, các tổ chức chính trị.
- Những người làm trong các doanh nghiệp đặc thù thuộc lực lượng vũ trang.

TƯLĐTT là một sự tiến bộ xã hội, thừa nhận quyền của mọi người làm công ăn lương, được thông qua người đại diện của mình là công đoàn để xác định một cách tập thể những điều kiện lao động, đặc biệt là những điều kiện có lợi cho người lao động so với các quy định của pháp luật. Thông qua TƯLĐTT, sẽ thống nhất hóa được chế độ lao động đối với những người lao động trong cùng một ngành, nghề, công việc trong cùng một doanh nghiệp, cùng một ngành, có tác dụng làm giảm đi sự cạnh tranh không chính đáng.

Trong các doanh nghiệp không có tổ chức công đoàn, không có TƯLĐTT, người sử dụng lao động được tự do trong việc gia các quyết định liên quan đến các vấn đề lương, khen thưởng, điều kiện làm việc... Với việc ra quyết định một, người lao động sẽ phải chấp nhận các quy định không có lợi cho bản thân, hoặc thỏa thuận cá nhân để thay đổi, hoặc phải nghỉ việc tại doanh nghiệp. Khi tồn tại hệ thống ra quyết định hai chiều ở những nơi có công đoàn, người sử dụng lao động phải thỏa thuận với đại diện công đoàn về quyền lợi và nghĩa vụ giữa hai bên xây dựng TƯĐTT một công cụ pháp lý quan trọng, để thực hiện chức năng bảo vệ quyền lợi hợp pháp và chính đáng cho cả người lao động và người sử dụng lao động.

TƯLĐTT thường được thực hiện giữa đại diện của tập thể người lao động và đại diện của người sử dụng lao động dưới các dạng:

- Thỏa thuận giữa công đoàn và một người sử dụng lao động.
- Thỏa thuận giữa công đoàn và nhiều người sử dụng lao động.
- Thỏa thuận phối hợp hay liên minh giữa nhiều người lao động với một người sử dụng lao động.
- Thỏa thuận giữa nhiều công đoàn với nhiều người sử dụng lao động. Việc ký kết thỏa ước lao động tập thể được ký kết trên cơ sở thương lượng tự nguyện,

bình đẳng và công khai. Nội dung của thỏa ước tập thể không được trái với pháp luật lao động và pháp luật khác mà Nhà nước CHXHCN Việt Nam khuyến khích việc ký kết thỏa ước tập thể với những quy định có lợi hơn cho người lao động so với các quy định của pháp luật lao động.

Theo quy định của BLLĐ Việt Nam, nội dung chủ yếu của TƯLĐTT gồm.

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

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

Trong các TƯLĐTT ở nhiều nước trên thế giới, ngoài việc công đoàn tích cực tham gia vào các hoạt động quản lý NNL như tuyển dụng, thù lao, để bảo vệ quyền lợi của người lao động, nhiều công đoàn còn muốn mở rộng ảnh hưởng đến các lĩnh vực khách của QLNNL như lập thời gian biểu, xây dựng các tiêu chuẩn thực hiện công việc, áp dụng các phương pháp, hoặc trang thiết bị, dụng cụ mới tại nơi làm việc.

Khi tham gia ký TƯLĐTT, ở Việt Nam, đại diện của tập thể người lao động là ban chấp hành công đoàn ở những nơi có trên 50% công nhân viên của doanh nghiệp là công đoàn viên. Nếu công đoàn cơ sở thu hút 50% số công nhân viên của doanh nghiệp thì cần bầu thêm người đại diện của những người lao động không phải là công đoàn viên. Những nơi không có tổ chức công đoàn thì ban đại diện người lao động cần có ít nhất 3 người do tập thể lao động bầu ra và được cơ quan lao động cấp tỉnh công nhận. Đại diện của người sử dụng lao động là giám đốc doanh nghiệp hoặc người do giám đốc doanh nghiệp ủy quyền. Số người đại diện tham gia thương lượng do hai bên tự cử ra từ những người đại diện của mỗi phía, nhưng phải ngang nhau và do hai bên thỏa thuận. Đại diện để ký TƯLĐTT là chủ tịch BCH công đoàn cơ sở hoặc trưởng ban đại diện người lao động (hoặc người có giấy ủy quyền của BCHCĐ); còn phía người sử dụng lao động là giám đốc doanh nghiệp hoặc người đại diện ủy quyền.

Thực tế, số doanh nghiệp ký TƯLĐTT còn ít, theo báo cáo sơ bộ của các sở lao động gửi về Bộ LĐTBXH thì chỉ có gần 70% doanh nghiệp nhà nước, gần 40% doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài và 20% doanh nghiệp quốc

doanh đã ký TƯLĐTT. [1]

2. Hiệu lực của thỏa ước lao động tập thể

2.1. Vô hiệu thỏa ước lao động tập thể

Ở Việt Nam, TƯLĐTT bị vô hiệu từng phần khi một phần nội dung của TƯ trái với quy định của pháp luật.

TƯLĐTT bị vô hiệu toàn bộ khi:

- Toàn bộ nội dung TƯ trái pháp luật.
- Người ký kết TƯ không đúng thẩm quyền.
- Không tiến hành đúng trình tự ký kết.

Cơ quan quản lý nhà nước về lao động tỉnh, thành phố trực thuộc trung ương có quyền bố TƯLĐTT vô hiệu từng phần hoặc toàn phần.

2.2. Hiệu lực của thỏa ước lao động tập thể

TƯLĐTT có hiệu lực từ ngày hai bên thỏa thuận ghi trong TƯLĐTT, nếu hai bên không thỏa thuận thì TƯLĐTT có hiệu lực kể từ ngày lấy.

Người sử dụng lao động phải thông báo đến mọi người lao động trong doanh nghiệp về TƯLĐTT đã có hiệu lực.

Nếu quyền lợi của người lao động đã thỏa thuận trong hợp đồng lao động thấp hơn so với TƯLĐTT, thì phải thực hiện những điều kiện tương ứng của TƯLĐTT, mọi quy định về lao động trong doanh nghiệp phải được sửa đổi cho phù hợp với TƯLĐTT.

Mọi người trong doanh nghiệp có trách nhiệm thực hiện đầy đủ TƯLĐTT đã ký kết. Khi một bên vi phạm TƯLĐTT, bên kia có quyền yêu cầu thi hành đúng TƯLĐTT và hai bên phải cùng nhau thương lượng, nếu không thương lượng được thì mỗi bên có quyền yêu cầu phải theo trình tự giải quyết tranh chấp lao động.

2.3. Thời hạn của TƯLĐTT

TƯLĐTT được ký kết với thời hạn từ 1 - 3 năm. Riêng với doanh nghiệp lần đầu tiên ký TƯLĐTT thì có thể ký kết TƯLĐTT dưới 1 năm.

Các bên có quyền yêu cầu sửa đổi, bổ sung TƯLĐTT chỉ được thực hiện sau 3 tháng, kể từ ngày có hiệu lực đối với TƯLĐTT có thời hạn dưới 1 năm, và

---

[1] TƯLĐTT: đã thực sự là cơ chế mới cho doanh nghiệp. Tạp chí pháp luật, chuyên đề số 2 tháng 5/2002 Trang 6.

sau 6 tháng với TƯLĐTT có thời hạn từ 1 - 3 năm.

Trước khi TƯLĐTT hết hạn, hai bên có thể thương lượng để ký TƯLĐTT mới hoặc kéo dài thời hạn TƯLĐTT cũ. Nếu hai bên vẫn tiếp tục thương lượng khi TƯLĐTT hết hạn, thì TƯLĐTT cứ vẫn có hiệu lực. Nhưng nếu quá 3 tháng việc thương lượng không đạt, thì TƯLĐTT cũ đương nhiên hết hiệu lực. Trường hợp sáp nhập, hợp nhất, chia, tách doanh nghiệp, chuyển quyền sử dụng, quyền quản lý, quyền sử dụng tài sản doanh nghiệp thì người sử dụng lao động và Ban chấp hành công đoàn cơ sở căn cứ và phương án sử dụng lao động để xem xét việc tiếp tục thực hiện, sửa đổi, bổ sung hoặc ký TƯLĐTT mới.

3. Quá trình ký kết thỏa ước lao động tập thể

Việc ký kết thỏa ước được tiến hành theo trình tự bốn bước sau đây. [2]

Bước 1: Các bên đưa ra yêu cầu và nội dung thương lượng.

Mỗi bên đều có quyền đề xuất yêu cầu ký kết và nội dung thỏa ước. Khi nhận yêu cầu, bên nhận yêu cầu phải chấp nhận việc thương lượng và phải thỏa thuận thời gian bắt đầu thương lượng chậm nhất 20 ngày, kể từ ngày nhận được yêu cầu (Điều 46 - khoản 1 - BLLĐVN).

Thông thường, đại diện của người lao động sẽ đưa ra yêu cầu cần trước, đại diện người sử dụng lao động nhận yêu cầu, đặt câu hỏi để làm rõ vấn đề nêu ra. Các nguyên tắc và thủ tục ký kết trong suốt quá trình thỏa thuận cũng nêu được thông qua trong lần gặp chính thức đầu tiên của hai bên.

Ở bước này, thái độ và cung cách làm việc của hai bên là rất quan trọng, có ảnh hưởng nhiều đến tiến trình thương lượng và thỏa thuận sau này.

Khi nhận và phân tích các yêu cầu hai bên tham gia ký kết cần phải phân biệt được.

- Những yêu cầu có tầm quan trọng đặc biệt, nhất thiết phải đạt được khi đàm phán.
- Có những yêu cầu mong đợi, nhưng không nhất thiết phải đạt được. Tuy nhiên, nếu đạt được các yêu cầu này sẽ có lợi hơn cho bên đưa ra yêu cầu.
- Có những yêu cầu chỉ đưa ra nhằm để thương lượng nhằm đạt được các yêu cầu trên.

Bước 2: Tiến hành thương lượng, trên cơ sở xem xét các yêu cầu và nội dung của mỗi bên.

---

[2] Nghị định 18/CP (26/12/92) của Chính phủ ban hành quy định về TƯLĐTT, Điều 8.

Khi làm rõ các yêu cầu đặt ra của bên đối phương thương lượng cả hai bên cần kiểm tra, phân tích rõ bản danh mục các yêu cầu của bên kia.

Xác định rõ thực chất yêu cầu của đối phương là gì? Các yêu cầu nào là thiết yếu? Các yêu cầu nào là thứ yếu? Xác định phạm vi trong đó mỗi bên có thể chấp nhận thỏa thuận gọi là vùng thỏa thuận.

Mỗi bên đại diện thường đặt ra một số giới hạn trong thỏa thuận.

Chẳng hạn, tại một doanh nghiệp tư nhân kinh doanh khách sạn trên địa bàn Hà Nội, đại diện bên sử dụng lao động có thể không chấp nhận trả lương tối thiểu trong doanh nghiệp cao hơn 450.000 đồng. Đại diện tập thể người lao động không chấp lương tối thiểu trong doanh nghiệp thấp hơn 400.000đ. Vậy vùng thỏa thuận về mức lương tối thiểu trong doanh nghiệp này là 400.000đ ÷ 450.000 đ.

Khi các yêu cầu về quyền lợi của mỗi bên cần giành được trong thương lượng là không quá mâu thuẫn và cách biệt, hai bên có thể nhanh chóng dung hòa đi đến thống nhất thỏa thuận ngay. Đủ các yêu cầu có mâu thuẫn lớn, hai bên cần có hội đồng tạm thời đại diện để cùng làm việc, nghiên cứu vấn đề và cố gắng đưa ra phương án có thể chấp nhận được. Đồng thời, cũng cần phải xác định được tổng chi phí dự kiến do các phương án thỏa thuận dẫn đến để có cách thức lựa chọn hợp lý.

Bước 3: Mỗi bên tổ chức lấy ý kiến về dự thảo, có thể tham khảo ý kiến của cơ quan lao động của liên đoàn lao động.

Bước 4: Các bên hoàn thiện dự thảo thỏa ước tập thể và tiến hành ký kết sau khi đại diện của hai bên nhất trí.

Thỏa ước tập thể đã ký phải làm thành 4 bản, trong đó: (Điều 47.1 - BLLĐ).

- Một bản do người sử dụng lao động giữ
- Một bản do ban chấp hành công đoàn cơ sở giữ
- Một bản gửi cho công đoàn cấp trên.
- Một bản do người sử dụng lao động gửi đăng ký tại cơ quan quản lý nhà nước về là tỉnh, thành phố trực thuộc trung ương nơi đặt trụ sở chính của doanh nghiệp chậm nhất là 10 ngày, kể từ ngày ký.

Thỏa ước có hiệu lực kể từ ngày ký hoặc cho các bên thỏa thuận.

4. Các chiến lược thỏa thuận

Khi tham gia thương lượng để ký thỏa ước tập thể, các bên có thể áp dụng chiến lược thỏa thuận khác nhau nhằm thương thảo để đạt được các yêu cầu đặt

ra và đi đến thống nhất để xây dựng TƯTT.

Các chiến lược này có thể phân thành hai loại là chiến lược thỏa thuận phân phối và chiến lược thỏa thuận phối hợp. Chiến lược thỏa thuận phân phối là chiến lược thỏa thuận tạo nên những tình trạng xung đột, trong đó hai bên đại diện đều tranh đấu quyết liệt để nhằm đạt được phần lợi ích lớn nhất trong các khoảng phân chia. Trong những tình huống như vậy, hai bên có quan hệ thắng thua, đôi khi các bên tham gia phải dùng đến mọi thủ đoạn, kể cả dọa dẫm, che dấu thông tin, lừa gạt để đạt được mục đích.

Chiến lược thỏa thuận phối hợp áp dụng khi hai bên đều nhất trí phối hợp giải quyết các vấn đề trong thỏa ước. Hai bên cùng nghiên cứu vấn đề và cùng cố gắng đạt được giải pháp chung có lợi nhất cho cả hai phía. Quan hệ trong đàm phán là cởi mở, trung thực, tin cậy, tôn trọng lẫn nhau. Với việc áp dụng chiến lược này cả hai bên mong muốn đạt được giải pháp tốt nhất cho cả hai phía, phần lợi cho cả hai bên có thể tăng lên trong suốt quá trình hợp tác làm việc diễn ra trong một bầu không khí làm việc thoải mái, thân thiện và tránh mâu thuẫn.

Tuy nhiên, trong một số tình huống đặc biệt, khi doanh nghiệp lâm vào tình trạng khó khăn như giảm cầu, khan hiếm tài chính, có nguy cơ đóng cửa hoặc phải cấu trúc lại tổ chức cắt giảm nhân lực thì đại diện tập thể người lao động và đại diện người sử dụng lao động có thể áp dụng hình thức thỏa ước nhượng bộ trong thời gian ngắn. Công đoàn có thể tạm thời nhất trí giảm lương trả cho người lao động để doanh nghiệp đỡ khó khăn về tài chính hoặc để người lao động không bị nghỉ việc. Việc nhượng bộ này có thể giúp cho doanh nghiệp nâng cao khả năng cạnh tranh và tìm lại được áp dụng trả như trước khi gặp khó khăn hay được tăng lên để bù đắp cho sự gắng sức giải quyết khó khăn của người lao động với doanh nghiệp. Đồng thời, ở một số doanh nghiệp còn dành cho người lao động một phần lợi ích từ hoạt động sản xuất kinh doanh dưới hình thức phân chia lợi nhuận.

TÓM TẮT NỘI DUNG

Hợp đồng lao động và thỏa ước lao động tập thể là những văn bản pháp qui, là cơ sở để thực hiện quan hệ lao động.

Hợp đồng lao động là sự thỏa thuận giữa người lao động và người sử dụng lao động về việc làm có trả công, điều kiện lao động, quyền và nghĩa vụ của mỗi bên trong quan hệ lao động.

Thỏa ước lao động tập thể là văn bản thỏa thuận giữa tập thể người lao

động với người sử dụng lao động về các điều kiện sử dụng lao động, quyền lợi và nghĩa vụ của 2 bên trong quan hệ lao động.

Có hai loại chiến lược thỏa thuận nhằm thương thảo để đạt được các yêu cầu đặt ra và đi đến thống nhất để xây dựng thỏa ước lao động tập thể đó là chiến lược thỏa thuận phân phối và chiến lược thỏa thuận phối hợp.

Chiến lược thỏa thuận phân phối là chiến lược thỏa thuận tạo nên những tình trạng xung đột trong đó hai bên đại diện đều tranh đấu quyết liệt để nhằm đạt được phần lợi ích lớn nhất trong các khoảng phân chia.

Chiến lược thỏa thuận phối hợp khi hai bên đều nhất trí phối hợp giải quyết các vấn đề trong thỏa ước. Hai bên cùng nghiên cứu vấn đề và cùng cố gắng đạt được giải pháp chung có lợi nhất cho cả hai phía.

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Khái niệm, phân loại, nội dung của hợp đồng lao động?
2. Khái niệm, nội dung và quá trình ký kết thỏa ước lao động tập thể?
3. Các chiến lược thỏa thuận khi tham gia thương lượng ký thỏa ước lao động tập thể?

MỘT SỐ THUẬT NGỮ

Tiêu chuẩn lao động	Labor Standards
Hợp đồng lao động	Labor Agreement
Thỏa ước lao động tập thể	Collective Labor Agreement
Thương lượng tập thể	Collective Bargaining
Trọng tài phán xử	Interest Arbitration
Thương lượng thống nhất	Integrative Bargaining
Thương lượng đối kháng	Distributive Bargaining
Chiến lược thỏa thuận phối hợp	Integrative Strategy
Chiến lược thỏa thuận phân phối	Distributive Strategy

Chương XVII

BẤT BÌNH CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG

I. KHÁI NIỆM, PHÂN LOẠI VÀ NGUYÊN NHÂN BẤT BÌNH CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG

1. Khái niệm

Bất bình của người lao động là sự không đồng ý, là sự phản đối của người lao động đối với người sử dụng lao động về các mặt: thời gian lao động, tiền lương, điều kiện lao động...

Bất bình có ảnh hưởng đến năng suất lao động, quan hệ lao động và đời sống của mọi người trong doanh nghiệp.

2. Phân loại

Có thể phân loại bất bình thành như sau:

Bất bình rõ ràng: là bất bình có nguyên nhân chính đáng, các sự kiện được biểu hiện rõ ràng, người lao động có thể được tranh luận với người quản lý.

Bất bình tưởng tượng: những bất bình này chỉ tồn tại trong ý nghĩ của người lao động, họ cảm thấy mình đang bị kêu ca -"người phụ trách tôi không ưa tôi". Những ý nghĩ đó thường là kết quả của những đồn đại, bán tín bán nghi và chuyện lượm lặt.

Bất bình im lặng: người lao động giữ sự bực bội trong lòng, không nói ra, nhưng đó là sự uất ức, bất mãn.

Bất bình được bày tỏ: người lao động phàn nàn một cách cởi mở, công khai, nói ra sự bất bình, trình bày với những người phụ trách những điều "trong suy nghĩ" của anh (chị) ta và không giấu trong lòng.

3. Các nguyên nhân của bất bình

Những bất bình bắt nguồn từ những bất đồng cá nhân. Các chính sách và việc thi hành của doanh nghiệp có thể được người lao động hiểu theo cách khác

với những ý định của ban quản lý.

Một số bất bình liên quan đến tiền công hoặc số giờ làm việc, điều kiện lao động, phân công công việc không thích hợp, không giữ đúng lời hứa, dối gian về tỷ lệ trả lương, không có sự thúc đẩy từ bên trong hoặc thiếu sự quan tâm của người lao động đến quá trình quản lý... Hầu hết sự bất bình của người lao động nảy sinh từ việc không đạt được sự hài lòng với nghề nghiệp, từ sự đe dọa về an toàn lao động, từ sự thiếu hiểu biết nhân viên của những người quản lý...

Những nguồn gốc của bất bình cần được người quản lý hiểu rõ. Có 3 dạng nguồn gốc:

Trong nội bộ tổ chức: những điều kiện làm việc thấp kém, những lời phê bình phi lý, việc đề bạt hay tăng lương không công bằng của người chủ, sự không ưu thích công việc được phân công, hay do thoả ước lao động không được diễn đạt rõ ràng, do thái độ và cách hoạt động của Công đoàn là chưa hợp lý, hay do phong cách lãnh đạo và người lãnh đạo bộ phận chưa hợp lý...

Bên ngoài tổ chức: sự tuyên truyền về kinh tế và chính trị đưa đến người lao động những quan điểm sai lệch, bị bạn bè thuyết phục, những người đó không biết những tình tiết chứng tỏ anh ta đang được đối xử công bằng...

Trong nội bộ người lao động (những vấn đề cá nhân từ sự khác biệt giữa cá nhân người lao động) người lao động rất nhạy cảm, thấy bị xúc phạm họ rất dễ chấn động về tinh thần, mỗi khi có những lời phê bình thiếu cân nhắc.

II. CÁC NGUYÊN TẮC GIẢI QUYẾT NHỮNG BẤT BÌNH CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG

Việc chú trọng đến những bất bình của người lao động đòi hỏi sự hiểu biết đầy đủ. Có thể tránh được những vấn đề gay cấn hơn bằng việc ngăn chặn những điều không thoả mãn từ khi chúng mới nảy sinh, với nguyên tắc giải quyết bình đẳng công khai, thoả thuận trên cơ sở tự nguyện.

1. Người phụ trách

Người phụ trách (quản lý trực tiếp) có trách nhiệm phát hiện và giải quyết những bất bình. Anh ta cần đề phòng để khắc phục những tình trạng bất mãn trước khi nảy sinh sự bất bình. Nếu thủ trưởng (người quản lý trực tiếp) có thái độ thù địch với người lao động - những người phàn nàn - thì cuối cùng không tránh khỏi sự kêu ca của họ.

Điều đáng lo ngại là, nếu người quản lý trực tiếp dùng những hành động

quyết liệt chống lại nhân viên dưới quyền thì họ sẽ chuyển sự bất bình đến với công đoàn.

Khi một người lao động đến gặp người quản lý trực tiếp để phàn nàn hoặc bày tỏ sự bất bình, người phụ trách phải tỏ ra tôn trọng họ. Đó là biểu hiện một sự lãnh đạo tốt. Hơn nữa, đây là dịp để nói rõ cho một người lao động cá biệt hay với người khác rằng, tình hình sẽ được cải thiện. Người quản lý trực tiếp phải nhớ rằng, hành vi, phản ứng của bản thân có quan hệ đến từng con người và kết quả mà người ta mong đợi phụ thuộc vào việc anh ta đem lại những gì cho người lao động, cho ban quản lý và cho chính quyền lãnh đạo của anh ta. Trong việc giải quyết những phàn nàn của người lao động, người quản lý trực tiếp phải:

- Là một người biết lắng nghe.
- Có khả năng khơi gợi tâm sự đầy đủ và trọn vẹn của người lao động.
- Là một người trọng tài phán xét những sai phạm.
- Đối xử công bằng đối với người lao động.
- Có khả năng suy xét xem người lao động đang cố gắng để giành được những lợi ích gì từ doanh nghiệp.
- Có khả năng thuyết phục được người khác về quan điểm của mình.
- Có thể chỉ rõ người lao động sẽ có lợi ích như thế nào
- Có thể chỉ ra những tổn thất do các rủi ro đối với người lao động.
- Thẳng thắn nói ra cái anh ta có thể và không thể làm được.
- Có thể theo sát những diễn biến tiếp theo.
- Có thể nói "không" đúng cách, nếu như "không" là một câu trả lời đúng.
- Có thể tránh được lối cư xử cục cằn.

2. Ban quản lý

Ban quản lý cần hoan nghênh những người lao động bày tỏ sự bất đồng nhằm giải quyết nhanh chóng trước khi chúng lan sang các bộ phận khác. Thái độ đó, tạo cơ hội để cải thiện mối quan hệ giữa những người quản lý và người lao động. Ban quản lý cần phải hiểu rõ nguyên nhân, gốc rễ của sự phàn nàn, điều gì thực sự làm người lao động bực bội. Ban quản lý cần khuyến khích người lao động đầu tiên đã phàn nàn với những người quản lý trực tiếp của họ.

Ban quản lý cần xem xét những điểm sau đây:

• Trong cuộc phỏng vấn liên quan đến những lời phàn nàn của người lao động, ban quản lý cần chiếm được lòng tin của họ.

• Cần tránh nghĩ rằng người dưới quyền là dốt nát, thiếu hiểu biết.

• Ban quản lý cần thể hiện sự quan tâm chân thành của họ đối với những người lao động và có thiện chí giúp đỡ họ.

• Mọi sự bất bình cần được xem xét thận trọng.

• Trong phỏng vấn về bất bình, mọi người cần được đưa ra những điểm mạnh và điểm yếu của họ.

• Việc giải quyết bất bình liên quan đến một số người có quan hệ với những vấn đề, trải qua một số bước và có thể mở rộng từ nhiều ngày thành nhiều tháng.

3. Quản trị viên nhân lực

Quản trị viên nhân lực cần phải thiết lập và duy trì quan hệ chặt chẽ với những người quản lý trực tiếp và những nhà quản lý cao cấp nhằm giải quyết có hiệu quả những bất bình của người lao động. Cần làm cho những người quản lý trực tiếp hiểu rõ những bất bình đó thuộc loại nào, thái độ chung của họ đối với doanh nghiệp như thế nào? Họ có vô tư và trung thực hay không? Họ có mặt ở mọi sự kiện không? Họ có nói với ban chỉ đạo bộ phận làm việc của bạn như thế không?

Những định hướng chỉ đạo dưới đây sẽ giúp cho người quản lý trực tiếp ngăn chặn những sự bất bình từ khi chúng trở thành những vấn đề quan trọng:

• Luôn luôn tôn trọng người lao động trong công việc của họ. Họ có hài lòng với công việc không? Nếu không thì có điều gì trục trặc? Anh/chị ta có muốn làm việc không?

• Số lượng và chất lượng công việc của anh/chị ta có bị giảm sút không?

• Cần hiểu biết người lao động với tư cách là một cá nhân. Thái độ của anh/chị ta thế nào? Có điều gì làm anh/chị ta buồn chán không? Anh/chị ta làm việc cùng nhóm ra sao? Anh/chị ta có khó khăn riêng tư gì không?

• Cần nhận biết những dấu hiệu đe dọa: sự phân công, sắp xếp không thích hợp, thay đổi thói quen nghề nghiệp, thay đổi nề nếp về giờ giấc, năng suất sút giảm, khí thế trong bộ phận giảm xuống, những lời đồn đại và chuyện xì xào lượm đặt.

• Nên hiểu biết những cán bộ đại diện cho tổ chức Công đoàn. Họ có tính kiên định và có lý không? Họ có nhã nhặn không?

III. QUÁ TRÌNH GIẢI QUYẾT BẤT BÌNH

1. Ghi nhận bất bình

Có 3 bước trong việc nghe và ghi nhận bất bình:

Hãy lắng nghe câu chuyện của người lao động. Hãy để cho anh ta bày tỏ sự phàn nàn "từ trong lòng".

Bình tĩnh kiềm chế anh ta một cách thân mật. Khích lệ anh ta tự bày tỏ tâm tư và làm cho anh ta thấy thoả mãn và có tinh thần hợp tác.

Khi anh ta tiếp cận đến một mức độ hợp lý thì hãy thực hiện điều gì đó để giải quyết bất bình.

2. Các bước giải quyết bất bình

- Hãy xác định tính chất của sự bất bình rõ ràng và đầy đủ đến mức có thể được.
- Thu lượm tất cả những tình tiết giải thích sự bất bình diễn ra ở đây, khi nào, với ai, tại sao và như thế nào?
- Xác định những giải pháp đề nghị, thử nghiệm.
- Thu thập thông tin bổ sung nhằm xác định giải pháp tốt nhất có thể thực hiện.
- Áp dụng các giải pháp.
- Theo sát diễn biến để nhận biết sự việc đang được giải quyết ổn thoả và loại trừ những việc rắc rối.

Sự bất bình được giải quyết có tổ chức với sự tham gia của những người quản lý trực tiếp, ban quản lý và những thành viên quản lý trung gian, ban quản lý cao nhất và đại diện công đoàn lao động.

3. Thủ tục đối với bất bình

Đây là quá trình, trong đó người quản lý trực tiếp, người lao động và công đoàn phân tích, thảo luận một sự phàn nàn với mục đích xác định cơ chế có hiệu quả đối với giải pháp. Đặc biệt, mục đích của thủ tục đối với bất bình là:

- Bảo vệ những quyền dân chủ về nghề nghiệp của người lao động.

- Ban quản lý thực thi đầy đủ quyền lực và điều khiển toàn bộ thời gian sử dụng lao động khi không có công đoàn. Tuy nhiên, trong hệ thống quản lý có thể đặt ra yêu cầu kỷ luật.

- Những người lao động chán nản có thể đề nghị thông qua thủ tục về bất bình được quy định trong thoả ước thương lượng tập thể.

- Thiết lập một hệ thống kiểm tra và thực thi hiệu lực của hợp đồng.

- Tạo ra những luồng thích hợp trong việc nêu ra những phàn nàn hoặc bất bình.

- Tạo ra cho người lao động tìm kiếm sự phân xử hoặc khắc phục sự bất bình với sự ủng hộ tập thể của công đoàn.

- Cải thiện hiệu quả của doanh nghiệp.

- Phương pháp tìm hiểu bất bình, khám phá ra những nguồn gốc va chạm trước khi chúng lan rộng và làm giảm sút sản xuất.

- Những người đã thoả mãn có sản lượng cao hơn những người không hài lòng.

- Cơ chế về bất bình cho phép những uỷ viên quản trị cao cấp nhất của doanh nghiệp có thể kiểm tra tính hiệu lực đối với những người phụ trách.

- Xúc tiến những quan hệ hài hoà giữa người lao động và người quản lý.

- Bằng việc yêu cầu cả hai bên cùng tham gia giải quyết những tranh chấp nhỏ, thủ tục giải quyết bất bình sẽ tạo ra cho họ những kinh nghiệm có giá trị để đàm phán về hợp đồng sau này.

- Thủ tục đối với những bất bình tạo thuận lợi cho việc thương lượng tập thể được chu đáo, kỹ lưỡng.

4. Phạm vi giải quyết đối với bất bình

Các bước giải quyết đối với bất bình đưa ra một phương pháp đòi hỏi quyền lực cao hơn. Số bước phụ thuộc vào quy mô, số cấp quản lý, quy mô và cấu trúc của công đoàn hoặc là ở địa phương, hoặc là toàn quốc.

Bước 1: Người lao động chuyển sự bất bình tới người quản lý trực tiếp. Giới hạn thời gian là 2 ngày hoặc thoả thuận trên mức đó.

Bước 2: Nếu không đạt được sự giải quyết hay sự điều chỉnh nào, người quản lý trực tiếp trao đổi với người quản lý bộ phận hoặc uỷ ban về bất bình của công đoàn, và chuyển trường hợp này đến người quản lý của doanh nghiệp hoặc quản lý khu vực của công ty.

Bước 3: Nếu không đạt được sự giải quyết nào ở bước 2 thì sau đó có thể chuyển trường hợp đó đến chủ tịch công đoàn địa phương và người đại diện Liên đoàn toàn quốc và chuyển lên người phụ trách chung của công ty hoặc

người quản lý các quan hệ lao động.

Bước 4: Nếu không giải quyết được ở các bước trên thì sẽ trở thành tranh chấp lao động, nếu được xem xét tại hội đồng hoà giải lao động cơ sở trước khi chuyển tiếp đến tòa án lao động để giải quyết lần cuối cùng.

TÓM TẮT NỘI DUNG

Bất bình của người lao động là sự không đồng ý, là sự phản đối của người lao động đối với người sử dụng lao động về các mặt thời gian lao động, tiền lương, điều kiện lao động...

Nguồn gốc của bất bình có thể do: trong nội bộ tổ chức; bên ngoài tổ chức hoặc nội bộ người lao động.

Nguyên tắc giải quyết bất bình: ngăn chặn những điều không thỏa mãn từ khi chúng mới nảy sinh, với nguyên tắc giải quyết bình đẳng, công khai, thỏa thuận trên cơ sở tự nguyện.

Người phụ trách, ban quản lý, quản trị viên nhân lực có trách nhiệm phát hiện và giải quyết những bất bình.

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Khái niệm, phân loại, nguyên nhân bất bình của người lao động?

2. Trách nhiệm của người phụ trách, ban quản lý, quản trị viên nhân lực khi giải quyết bất bình của người lao động?

3. Quá trình giải quyết bất bình diễn ra như thế nào?

MỘT SỐ THUẬT NGỮ

Mâu thuẫn	Conflict
Bất bình	Displeasure
Xung đột	Strife
Phàn nàn	Complain

Chương XVIII

KỶ LUẬT LAO ĐỘNG

I. KHÁI NIỆM, HÌNH THỨC VÀ NGUYÊN NHÂN VI PHẠM KỶ LUẬT LAO ĐỘNG

1. Khái niệm và nội dung của kỷ luật

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.

Mục tiêu của kỷ luật 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.

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.

Theo Điều 42-BLLĐ-VN, kỷ luật lao động được thể hiện trong nội quy lao động, không được trái với pháp luật lao động và pháp luật khác và phải thể hiện bằng văn bản đối với tổ chức có từ 10 người trở lên.

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 và những điểm chính phải được niêm yết ở những nơi cần thiết trong tổ chức.

2. Hình thức kỷ luật

Có 3 hình thức kỷ luật.

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, xỉ 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.

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.

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 nối 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.

3. Các loại và nguyên nhân vi phạm kỷ luật

Việc vi phạm kỷ luật lao động cũng tồn tại dưới nhiều dạng khác nhau như:

- Người lao động vi phạm các quy định và nội qui 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 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 để thực hiện tốt công việc.

• Do hoạt động đào tạo và phát triển không đúng hướng, thiếu đồng bộ, không có chất lượng.

• Công tác hướng dẫn công việc không được thực hiện tốt dẫn tới người lao động hiểu sai hay vin cớ cố tình hiểu sai.

• Do việc truyền tải thông tin đến người lao động không đầy đủ và kịp thời nên người lao động không nắm bắt được những yêu cầu của tổ chức một cách kịp thời, họ có thể vi phạm các quy định do không có điều kiện để hiểu chúng.

• 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.

II. NGUYÊN TẮC VÀ TRÁCH NHIỆM KỶ LUẬT

1. Nguyên tắc

Nền tảng của kỷ luật trong quản lý nguồn nhân lực là việc giáo dục, đào tạo và chỉ dẫn tốt. Ban quản lý phải luôn luôn giúp người lao động hiểu rằng, nếu mọi việc không được thực hiện theo đúng quy tắc đã định thì những hình phạt sẽ được áp dụng.

Chính vì vậy, người lao động phải được hướng dẫn các quy tắc và những hình phạt áp dụng trong trường hợp sai phạm một cách kịp thời, để họ hiểu rằng ban quản lý có quyền áp dụng những hình phạt. Một người giữ gìn kỷ luật tốt là người 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 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 KLLĐ, dự đoán mức độ ảnh hưởng của nó đến tổ chức như giảm chất lượng sản phẩm, ảnh hưởng gây hại đến người lao động khác, ảnh hưởng xấu đến văn hóa của tổ chức, làm giảm uy tín tổ chức trên thị trường, hay vi phạm pháp luật hiện hành. 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, nhằm tránh tình trạng ỷ lại, thụ động, chồng 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 KLLĐ 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 các 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.

Khi thông báo các nội dung KLLĐ, điều khôn khéo là phải thông báo những xử phạt đối với những hành vi vi phạm. Tuy nhiên, kỷ luật không được cướp đi lòng tự trọng của người lao động ở bất cứ nơi nào, lúc nào. Việc giải thích rõ lý do đối với mỗi điều khoản trong kỷ luật đều là cần thiết.

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.

2. Trách nhiệm đối với kỷ luật

Kỷ luật là trách nhiệm của mọi người trong hoạt động của một tổ chức, một doanh nghiệp. Tuy nhiên, mỗi người ở mỗi vị trí khác nhau đều có một trách nhiệm khác nhau trong việc gìn giữ kỷ luật trong tập thể lao động. 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 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.

Do đó, người quản lý bộ phận phải hiểu biết về kỷ luật, các quy tắc, thông lệ cần thiết để quản lý tốt, phải hiểu rõ nhân cách của mọi người dưới quyền và có cách thức đối xử công bằng, đúng mực.

Người quản lý bộ phận cần đào tạo cho nhân viên của mình về kỷ luật lao động trong tổ chức, để họ biết điều gì nên hay không nên làm. Khi gia nhập vào nhóm làm việc với các đặc tính cá nhân là phải tuân theo KLLĐ chứ không thể theo lề thói thông thường của bản thân. Đây thực sự là một thử thách lớn, một trách nhiệm nặng nề với người quản lý bộ phận.

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 QTNL chịu trách nhiệm chính về việc thiết kế chính sách, thủ tục và thực hiện kỷ luật lao động trong tổ chức.

Công đoàn: là một lực lượng hỗ trợ trong việc thi hành kỷ luật như hỗ trợ giáo dục ý thức kỷ luật 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 là 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.

Người lao động có trách nhiệm tuân thủ các quy tắc, quy chế làm việc để đạt tới mục tiêu chung của tổ chức.

III. QUÁ TRÌNH KỶ LUẬT VÀ CÁC HƯỚNG DẪN CHO VIỆC KỶ LUẬT CÓ KẾT QUẢ

1. Cách tiếp cận với kỷ luật

1.1. 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 "khuyên 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.

1.2. Thi hành kỷ luật bằng trừng phạt, răn đe

Theo cách này, người quản lý cảnh báo trước với người dưới quyền rằng nên tiếp tục vi phạm thì sẽ bị phạt. Cách thức này được mô tả như sau:

Phỏng tay 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 cho nhân viên, nếu vi phạm sẽ bị phỏng như lò lửa nóng.

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 phỏng khác nhau.

Phỏng 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 phỏng.

1.3. 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 vệc 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 XVIII-1. Thi hành kỷ luật theo trình tự

Nguồn: Philip C. right (1996) Human Resouco Management, Prentic Hall Canad Inc, trang 475

1.4. 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 bằng 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 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 - VN: 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 thức;
- Sa thải.

Điều 85 - BL LĐVN 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 KL 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 và lao động tỉnh, thành phố trực thuộc trung ương biết.

2. 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.

2.1. Phỏng vấn kỷ luật

Đây là một thủ tục phải được thực hiện trước khi đề xuất một hình thức kỷ luật nào đó 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 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 những 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 đang lắng nghe, thông cảm với những lý do mà người lao động đưa ra. Hơn nữa, phải bình tĩnh không bộc lộ tức giận, hay đe dọa gây ra 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 chiếu cố đối với người sai phạm thành khẩn.

Khuyến khích người lao động đưa ra những giải pháp có thể 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 biến hành vi của người lao động.

2.2. 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.

2.3. 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 lý luận 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.

2.4. 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 nh lại chính các quyết định về thi hành kỷ luật đã được ban hành, tính khả thi c các biện pháp kỷ luật. Từ đó, tổ chức sẽ tìm ra các hướng tốt hơn để giải quy các vi phạm phát sinh trong tương lai và để củng cố kỷ luật lao động trong chức của mình.

3. Các hướng dẫn với người phụ trách kỷ luật

Sự hiểu biết, sự tôn trọng nội quy và quy chế, và tính khách quan c người phụ trách kỷ luật trong tổ chức có một vai trò quan trọng với việc đạt k quả mong đợi của kỷ luật lao động trong tổ chức đó. Bởi vậy, người phụ trá kỷ luật cần hiểu và lưu tâm những vấn đề sau:

• Coi trọng quyền hỏi ý kiến của người lao động. Mọi người lao động quyền tìm kiếm sự giúp đỡ khi họ được gọi tới buổi phỏng vấn mà họ tin rằng 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 nh quán, hợp lý và công khai, chứ không phải dựa vào mong muốn của cá nhân;

• Trong mọi tình huống không nên cướp mất phẩm giá nhân viên của bạn. K luật nếu tiến hành riêng, hãy tránh lừa dối, không làm ảnh hưởng đến giá trị riê 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 bằ chứng cứ chuẩn xác trước khi chứng minh được người lao động bị phạm lỗi phải gánh chịu hình phạt. Chính vì vậy, đừng quên thu thập thông tin về sự th đừng dựa trên những bằng chứng mới nghe để ra quyết định vội vàng;

• Đừng làm gì khi đang cáu giận, nên bình tâm trở lại trước khi kỷ luật c dưới của mình;

• Chuẩn bị lời biện luận một cách rõ ràng trước khi làm việc với người phạm: phải làm rõ và chính xác các nguyên tắc và quy định nào đã bị phá v chúng bị vi phạm như thế nào và hành vi đúng ở đây là gì;

• Đừng thi hành kỷ luật quá nghiêm khắc, bởi các hình phạt quá nghiêm kh sẽ bị người lao động coi là không công bằng, không chính đáng và đôi khi gây sự phản kháng của người lao động. Cho nên khi phạt, người quản lý nên bắt đ bằng lời thừa nhận những thành tích tốt của người lao động.

• Đảm bảo kỷ luật công bằng, không thiên vị hay cảm tình cá nhân với m 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 h

định kiến khi đưa ra hình thức kỷ luật. Điều đó sẽ làm cho người lao động lòng tin vào tổ chức;

• Không được dễ dãi khi thi hành kỷ luật, nếu không người lao động sẽ rằng các quy chế là phù phiếm hay quy chế, quy định sẽ bị áp dụng không 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 đầy đủ nguyên nhân và lý do vi phạm kỷ luật. Từ đó có thể tìm thấy các tr hợp giảm nhẹ hoặc biết được là người lao động đó đã không biết rõ các ng tắc, quy định mà họ cần biết.

• Cuối cùng, người quản lý cần cung cấp sự bảo trước về việc thi hành kỷ đầy đủ. Một số kỷ luật đòi hỏi sự đình chỉ hay thải hồi ngay lập tức, do đó Hầu hết các trường hợp, sự báo trước bằng lời hoặc văn bản là cần thiết.

TÓM TẮT NỘI DUNG

Kỷ luật lao động là những tiêu chuẩn qui định hành vi cá nhân của lao động mà tổ chức xây dựng nên dựa trên cơ sở pháp lý hiện hành v chuẩn mực xã hội.

Theo điều 42 Bộ luật Lao động - VN kỷ luật lao động đượcc thể trong nội qui lao động, không được trái với pháp luật lao động và các phá khác, phải được thông báo đến từng người và những điều chính phải được yết ở những nơi cần thiết trong tổ chức.

Có 3 hình thức kỷ luật:

• Kỷ luật ngăn ngừa (phê bình)

• Kỷ luật khiển trách

• Kỷ luật trừng phạt (cảnh cáo) với các mức nối tiếp

Cảnh cáo miệng

Cảnh cáo bằng văn bản

Đình chỉ công tác

Sa thải

Nguyên nhân dẫn đến vi phạm kỷ luật có thể do người quản lý hc chính người lao động.

Nguyên tắc và trách nhiệm kỷ luật càng đầy đủ, rõ ràng càng tạ

kiện cho việc duy trì kỷ luật trong tổ chức.

Quá trình kỷ luật qua 5 bước:

- Khiển trách miệng
- Cảnh cáo miệng
- Cảnh cáo bằng văn bản
- Đình chỉ công tác
- Sa thải

Tổ chức công tác thi hành kỷ luật gồm các nội dung: phỏng vấn kỷ luậ lựa chọn biện pháp kỷ luật; thực hiện kỷ luật; đánh giá việc thi hành kỷ luật.

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Khái niệm, hình thức và nguyên nhân vi phạm kỷ luật?
2. Nguyên tắc và trách nhiệm kỷ luật ra sao?
3. Quá trình kỷ luật và các hướng dẫn cho việc kỷ luật có kết quả như th nào?

MỘT SỐ THUẬT NGỮ

Quan hệ lao động	Industrial (or Employee) Relations
Tiêu chuẩn lao động	Labor Standards
Hợp đồng lao động	Labor Agreement
Thỏa ước lao động tập thể	Collective Labor Agreement
Thương lượng tập thể	Collective Bargaining
Trọng tài phán xử	Interest Arbitration
Chiến lược thỏa thuận phối hợp	Integrative Strategy
Chiến lược thỏa thuận phân phối	Distributive Strategy
Kỷ luật	Discipline
Thi hành kỷ luật	Disciplinary Action

Hình phạt	Penalty
Quá trình thi hành kỷ luật	Disciplinary Action Process
Thi hành kỷ luật mà không phạt	Discipline Without Punishment
Thi hành kỷ luật bằng trừng phạt răn đe	The Hot Stove Rule
Thi hành kỷ luật theo trình tự	Progressive Disciplinary Action
Mâu thuẫn	Conflict
Đình công	Industrial Action
Nhắc nhở, khiển trách	Reminder
Khiển trách miệng	Oral Reminder
Khiển trách bằng văn bản	Written Reminder
Cảnh cáo	Warning
Cho nghỉ việc	Termination
Sa thải	Look Out
Phê chuẩn hợp đồng	Ratifying
Bất bình	Displeasure
Xung đột	Strife
Phàn nàn	Complain
Bãi công, đình công	Strike
Lãn công	Go Alow Strike
Khiển trách	Blame
Sa thải	Discharge
Phục hồi	Rehabilitation

PHẦN VII

AN TOÀN VÀ SỨC KHOẺ

Hoạt động quản trị nhân lực cũng cần đề cập đến vấn đề bảo vệ an toàn sức khỏe cho người lao động trong quá trình tham gia lao động, các nội dung liên quan đến vấn đề này được trình bày trong Chương XIX: An toàn và khoẻ cho người lao động.

Chương XIX

AN TOÀN VÀ SỨC KHOẺ CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG

I. NHỮNG VẤN ĐỀ CƠ BẢN VỀ QUẢN LÝ CHƯƠNG TRÌNH AN TOÀN SỨC KHOẺ

1. Một số khái niệm

Khái niệm điều kiện lao động tại nơi làm việc đã được nói đến nhiều trong các công trình khoa học. Tuy còn có nhiều cách diễn giải khác nhau, nhưng Hầu hết đều thống nhất ở cách định nghĩa sau: *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 khoẻ, quá trình tái sản xuất sức lao động và hiệu quả lao động của họ trong hiện tại cũng như về lâu dài.

Khi làm việc trong những điều kiện lao động không thuận lợi của doanh nghiệp, người lao động thường phải gánh chịu một số hậu quả do ảnh hưởng của các yếu tố điều kiện lao động gây ra. Người ta đã dùng các chỉ tiêu về tình trạng tai nạn lao động và bệnh nghề nghiệp để đánh giá hậu quả này. Theo điều 105 và 106 của Bộ luật lao động nước Cộng hoà xã hội chủ nghĩa Việt Nam:

An toàn lao động: Là tình trạng điều kiện lao động không gây nguy hiểm trong sản xuất.

Sự nguy hiểm trong sản xuất: Là khả năng tác động của các yếu tố nguy hiểm và có hại trong sản xuất đối với người lao động.

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.

Phương tiện bảo vệ người lao động: Là phương tiện dùng để phòng ngừa hoặc làm giảm tác động của các yếu tố nguy hiểm và có hại trong sản xuất đối với người lao động

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.

Vệ sinh sản xuất: Là hệ thống các biện pháp và phương tiện về tổ chức và kỹ thuật vệ sinh nhằm phòng ngừa sự tác động của các yếu tố có hại trong sản xuất đối với người lao động.

Bảo hộ lao động: Là hệ thông 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 khoẻ 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.

2. Mục tiêu của công tác An toàn và sức khỏe

Mục tiêu của công tác an toàn và sức khoẻ cho người lao 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 thông qua việc thực hiện các luật pháp, chính sách và các giải pháp về khoa học kỹ thuật, về kinh tế xã hội, về tuyên truyền giáo dục, về tổ chức lao động và sự tuân thủ nội quy, quy trình, quy phạm về an toàn và vệ sinh lao động của người sử dụng lao động và người lao động. Mục tiêu này cũng phù hợp với một trong số các chỉ tiêu của SA 8000 dựa trên tiêu chuẩn môi trường làm việc quốc tế của ILO và thông báo của UN về quyền con người và bảo vệ quyền trẻ em "Sức khỏe và an toàn như: cung cấp môi trường làm việc an toàn và sức khỏe cho người lao động; tiếp cận từng bước để ngăn ngừa tai nạn lao động, các yếu tố độc hại và bệnh nghề nghiệp; tiến hành đào tạo cho người lao động về an toàn và sức khỏe, trang bị những phương tiện kỹ thuật đảm bảo an toàn và sức khỏe"

3. Vai trò của người lao động và người sử dụng lao động về an toàn và sức khoẻ nghề nghiệp

Nhà nước ban hành tiêu chuẩn kỹ thuật an toàn, tiêu chuẩn vệ sinh

lao động, quy phạm quản lý đối với từng loại máy, thiết bị, công trình, kho tàng, hóa chất, nơi làm việc; người sử dụng lao động phải căn cứ vào tiêu chuẩn, quy phạm của Nhà nước xây dựng nội quy, quy trình làm việc an toàn. Tiêu chuẩn an toàn, vệ sinh là tiêu chuẩn bắt buộc phải thực hiện.

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 qui định của Nhà nước.

• Phân công trách nhiệm và cử người giám sát việc thực hiện các qui 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, quy trình an toàn lao động, vệ sinh lao động phù hợp với từng loại máy, 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 theo 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.

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 cấp 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 có 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;

• Khiếu nại hoặc tố cáo với cơ quan Nhà nước có thẩm quyền khi người sử dụng lao động vi phạm quy định của nhà nước hoặc không thực hiện các giao kết về an toàn lao động, vệ sinh lao động trong hợp đồng lao động, thoả ước lao động.

II. CÁC YẾU TỐ NGUY HẠI ĐẾN SỨC KHỎE VÀ CÁC NGUYÊN NHÂN DẪN ĐẾN TAI NẠN LAO ĐỘNG-BỆNH NGHỀ NGHIỆP VÀ HẬU QUẢ CỦA NÓ

1. Các yếu tố nguy hại đến sức khỏe

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 hoá chất và những căng thẳng nghề nghiệp.

Hình XIX-1. Các yếu tố nguy hại đến sức khỏe và an toàn

Vị trí công việc	Nguy cơ về mất an toàn	Hậu quả của tác động
1. Công nhân dệt.	Bụi bông, ồn.	Mắc bệnh về cột sống, chấn thương tạm thời hoặc vĩnh viễn, điếc.
	Tác động của hoá chất phẩm nhuộm.	Dị ứng, mẩn ngứa viêm da, viêm họng.
	Một số bộ phận của máy móc khi hoạt động không có hàng rào che chắn, bảo vệ.	Chấn thương tay hoặc ngón tay.
2. Nhân viên bệnh viện	Sự truyền nhiễm -Viêm gan - Hắc lào, vảy nến	Viêm gan, bệnh về ngoài da
	Tác động của hoá chất Hơi của các chất gây tê, gây mê, các ống thuỷ tinh, kim tiêm, các chất cồn, sát trùng	Bị sảy thai, đau đầu, rối loạn thần kinh, bệnh sỏi thận bệnh hô hấp bệnh về da
	Tác động của các yếu tố vật lý: từ trường, phóng xạ	Bỏng, khuyết tật bẩm sinh, quái thai, ung thư
	Phóng xạ cực ngắn	Vô sinh, nguy hiểm đến mắt, tăng nhanh bệnh đục thuỷ tinh thể
	Chạy tia phóng xạ	Bỏng, ung thư da, đục thuỷ tinh thể
	Nguy hiểm đến an toàn, nhức nặng, vết đâm do ống tiêm	Đau khớp xương, truyền nhiễm
3. Thợ hàn	Tia hồng ngoại, tử ngoại, tia phóng xạ, ánh sáng que hàn	Bỏng, đau đầu, sạm da
	Tác động của hoá chất	Bệnh viêm da, bệnh về mắt bệnh phổi, bệnh thận
4. Thợ in	Khuyết tật về cử động, động tác	Bệnh về huyết áp, bệnh xương khớp
	Ồn	Gây bệnh khứu giác, điếc, căng thẳng
	Tác động của hoá chất từ vùng máy coppy	Bệnh về mắt, bệnh về đường hô hấp
	Mêtan, amôniăc trong dung môi	Bệnh về mắt, mũi

Qua ví dụ trên cho ta thấy những yếu tố độc hại, nguy hiểm chính do quy trình công nghệ, máy móc thiết bị các hoạt động sản xuất phát sinh ra. Các yếu tố này tác động lên cơ thể người lao động có mặt tại nơi làm việc gây ảnh hưởng đến sức khỏe của họ. Cũng theo quan điểm này khả năng thích ứng của con người với các yếu tố độc hại của nghề nghiệp thường có giới hạn, hậu quả cuối

cùng thường là suy giảm sức khỏe, mắc các bệnh cấp tính, mãn tính có liên quan đến nghề nghiệp. Các nghề có nguy hiểm là những nghề có tiềm năng tăng nhiều rủi ro không phải lúc nào cũng gặp, nó xuất hiện bất ngờ và cướp đi mạng sống của người lao động. Chẳng hạn như nổ, cháy, đắm tàu, rơi máy bay, sập hầm lò, sập hầm, tai họa phóng xạ ... Những vấn đề về an toàn và sức khỏe đối với các thợ mỏ đó là những người thường xuyên phải tiếp xúc với những thợ máy. Nhà nước ban hành các tiêu chuẩn kiểm tra an toàn vệ sinh bắt buộc các tổ chức phải thực hiện nhằm giảm số lượng thương vong, giảm tai nạn lao động, giảm bệnh nghề nghiệp mà do tác động của các yếu tố môi trường hoá chất, các tác động của các yếu tố môi trường hoá chất, các tác động vật lý độc hại lên cơ thể người lao động.

Khi người lao động phải tiếp xúc với môi trường làm việc bị ô nhiễm và hóa chất độc hại thì vấn đề an toàn và sức khỏe trở lên nghiêm trọng hơn. Theo số liệu thống kê thì hàng năm số người chết vì tai nạn lao động ngày càng tăng.

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 chương trình an toàn và sức khỏe dù có được người sử dụng lao động chuẩn bị tốt đến đâu nhưng người lao động lãnh đạm thờ ơ với chương trình đó thì nó cũng không thu được kết quả.

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. Thoả ước lao động tập thể có ảnh hưởng lớn và gây sức khỏe 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. Nhiều cán bộ quản lý có trách nhiệm về mặt xã hội và những chủ sở hữu đã quan tâm tới vấn đề an toàn và sức khỏe. Tổ chức đã thực hiện tốt công tác an toàn và sức khỏe theo yêu cầu của luật pháp trong thời gian liên tục. Tổ chức đã thực hiện công tác thanh tra báo cáo theo định kỳ.

Yếu tố cuối cùng có ảnh hưởng đến quá trình an toàn và sức khỏe đó là những điều kiện kinh tế. Những gì mà con người chúng ta làm ảnh hưởng xấu đến môi trường đó là do những nhà quản lý đã không tự giác ý thức đảm bảo điều kiện công việc tốt cho nhân viên của mình. Họ không làm tốt về công tác an toàn và sức khỏe một phần do thiếu hiểu biết về những nguy hiểm đang tiềm

ẩn trong chính những điều kiện làm việc khong đảm bảo. Nhưng cũng có lúc họ 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. Không có kinh phí thì không thể thực hiện được những gì mong muốn. Công việc độc hại cuả những thợ khai thác mỏ Uran theo số liệu thống kê cho thấy khoảng 10-11% số thợ chết vì bệnh ung thư sau 10 năm. Nhưng hiện tại vẫn chưa có phương pháp khai thác khác trong khi đó khách hàng vẫn có nhu cầu về Uran chính vì vậy một số người lao động vẫn mạo hiểm mạng sống của mình khi họ tham gia công việc khai thác Uran. Các nhà khoa học và các kỹ sư đang nỗ lực rất nhiều để loại bỏ những nguy hiểm và hạn chế các ảnh hưởng tác động ngoài mong muốn. Nhưng để áp dụng những chương trình đó đòi hỏi kinh phí tốn kém mà tổ chức thì không có khả năng trang trải cũng như không muốn tốn kém.

Thành công của chương trình an toàn và sức khỏe của tổ chức còn đòi hỏi sự ủng hộ và hợp tác tích cực từ phía các cán bộ và lãnh đạo của bộ phận nhân lực cũng như các nhà quản lý chuyên môn, ngoài ra còn phụ thuộc vào sự ủng hộ của lãnh đạo cấp trên thể hiện qua việc cấp kinh phí cho công tác này. Mỗi nhà quản lý cần có trách nhiệm và phải quan tâm tham gia đóng góp thường xuyên vào việc giải quyết các vấn đề về an toàn và sức khỏe cùng với tất cả người lao động của tổ chức. Một biện pháp thu hút lãnh đạo cấp trên tích cực hưởng ứng công tác này đó là phải thực hiện theo chế độ thống kê báo cáo định kì về công tác an toàn và sức khỏe. Nếu không có được sự ủng hộ của lãnh đạo cấp trên thì chương trình an toàn và sức của tổ chức sẽ bế tắc. Những công ty, doanh nghiệp, hãng mà giao trách nhiệm về công tác an toàn và sức khỏe trực tiếp cho lãnh đạo chủ chốt thì hạn chế được số tai nạn lao động nhiều hơn so với các tổ chức không giao trách nhiệm này cho các lãnh đạo chủ chốt.

Các nhà quản lý nhân lực của tổ chức phải chịu trách nhiệm về những trường hợp tai nạn lao động và rủi ro xảy ra ở những nơi làm việc trực tiếp trong sản xuất. Họ bắt buộc phải quan tâm đến an toàn và sức khỏe cũng như phối hợp với các chuyên gia an toàn và sức khỏe để cùng với họ thực hiện các biện pháp để giảm số lượng tai nạn lao động và bệnh nghề nghiệp. Trong những tổ chức lớn và vừa cần phải có bộ chuyên trách về công tác an toàn và sức khỏe thuộc cơ cấu của bộ phận quản lý nhân lực. Thành công của chương trình này phụ thuộc trước hết vào sự hợp tác giữa người lao động và các lãnh đạo trực tiếp họ trong việc chấp hành tiêu chuẩn và quy trình quy phạm về an toàn lao động.

2. Các nguyên nhân chủ yếu

Có nhiều nguyên nhân dẫn đến tai nạn lao động trong sản xuất công nghiệp, có thể tạm chia làm 2 nhóm nguyên nhân chính:

2.1. 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 nồi hơi và thiết bị chịu áp lực;
- Tai nạn lao động do sụt lở, sập hầm lò;
- Do vi phạm ATLĐ;
- 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 (6,97%), chết đuối (5,24%), ngộ độc (1,7%)...

2.2. 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 do 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. Các doanh nghiệp mặc dù có quan tâm đến đầu tư kinh phí để cải thiện điều kiện lao động, trang bị bảo hộ lao động, huấn luyện công tác an toàn, vệ sinh lao động, nhưng không coi trọng công tác tuyên truyền giáo dục cho người lao động có ý thức chấp hành quy chế an toàn, vệ sinh lao động.

Ngoài ra còn có các nguyên nhân dẫn đến các tai nạn lao động (TNLĐ) 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.

Qua nghiên cứu cho thấy tai nạn lao động và bệnh nghề nghiệp thường xảy ra ở các đối tượng như sau:

- Những nhân viên trẻ hơn 30 tuổi.
- Những nhân viên chưa được đào tạo kỹ càng, chưa yên tâm với công việc.
- Những nhân viên cẩu thả.
- Những nhân viên đang ở tâm trạng buồn chán.... dẫn đến tai nạn lao động, bệnh nghề nghiệp và hậu quả của nó.

Các tai nạn nghiêm trọng xảy ra phần lớn đều do các thiếu sót và lỗi của con người, hoặc sự cố kỹ thuật hoặc các yếu tố bên ngoài. Các tai nạn Hầu hết là hậu quả của rất nhiều nguyên nhân, nguyên nhân chính là từ thiếu sót của con người, không chỉ do những người trực tiếp điều khiển mà cả những nhân viên

bảo quản, người giám sát, các nhà quản lý sản xuất, các nhà thiết kế, chế tạo thiết bị và người cung cấp thiết bị.

Các sự cố kỹ thuật thường do thiếu sót của con người như bảo quản kém, sử dụng quá tải hoặc sử dụng không đúng quy cách. Vì thế sự chú ý nên hướng trực tiếp tới việc ngăn chặn các lỗi và thiếu sót của con người ở tất cả các cấp.

Thông thường, một sự kiện hoặc một điều kiện có thể dẫn đến nhiều sai lầm hoặc thiếu sót được gọi là các thiếu sót chung. Hoạt động huấn luyện và hướng dẫn sơ sài cho người điều khiển sẽ dẫn đến một hành động sai lầm. Nếu doanh nghiệp chưa có một chương trình huấn luyện được tổ chức tốt điều đó có thể do những nhà quản lý của doanh nghiệp chưa quan tâm coi trọng công tác an toàn như là ưu tiên hàng đầu và chưa đầu tư thời gian và tiền của một cách tương xứng. Không chỉ việc huấn luyện và hướng dẫn cho người điều khiển, mà cả kỹ thuật an toàn và bảo dưỡng thiết bị cũng có xu hướng bị lơ là.

Sai sót chung nguy hại nhất thuộc về tình trạng tổ chức giao trách nhiệm quản lý an toàn không đầy đủ; thiếu các bộ phận quản lý về an toàn, thiếu phối hợp giữa các phòng ban chức năng, thông tin tuyên truyền và hướng dẫn đến người lao động chưa tương xứng. Sai sót chung rơi vào sự phân cấp quản lý nhiều hơn thì có thể dẫn đến thiệt hại nhiều hơn.

Các nhà quản lý phải có cam kết đầy đủ về an toàn của máy móc, thiết bị và thông báo cam kết đó đến mọi thành viên.

3. Hậu quả của các tai nạn lao động và bệnh nghề nghiệp

3.1. 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 huỷ nặng nề máy móc, thiết bị và các công trình xây dựng, làm ô nhiễm và huỷ 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 huỷ hoại môi trường và ảnh hưởng đến dân cư sống lân cận.

3.2. Các hậu quả lâu dài

Một tai nạn nghiêm trọng sẽ có ảnh hưởng lâu dài đến ba khu vực: Các xí nghiệp, những người sống xung quanh xí nghiệp và môi trường.

Các xí nghiệp bị ảnh hưởng bởi

- Sự phản đối của cộng chúng;
- Bị đài báo truyền hình 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.

III. CÁC BIỆN PHÁP TĂNG CƯỜNG ĐẢM BẢO AN TOÀN CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG TRONG DOANH NGHIỆP

Để làm tốt công tác an toàn và bảo hộ cho người lao động thì công việc an toàn và bảo hộ lao động của doanh nghiệp cần thực hiện các biện pháp sau:

- Các biện pháp phòng ngừa, tổ chức và phục vụ tốt nơi làm việc.
- Thanh tra và kiểm soát.
- Huấn luyện và khuyến khích.

1.Các biện pháp phòng ngừa, tổ chức và phục vụ tốt nơi làm việc

Có nhiều biện pháp khác nhau có thể đem tới hiệu quả công tác an toàn và bảo hộ lao động. Một trong những biện pháp đó là 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. Tất các các nội quy, quy trình, quy phạm an toàn và bảo hộ lao động được xây dựng trên cơ sở phân tích các yếu tố điều kiện lao động ví dụ như tốc độ của dây chuyền sản xuất, căng thẳng trong công việc, tư thế làm việc...để tìm ra các biện pháp cải thiện điều kiện làm việc ở đó và ngăn ngừa các tai nạn lao động.

Trong toàn bộ chính sách và chương trình an toàn lao động sự tham gia tích cực của người lao động là cần thiết. Người lao động phải biết được những mối nguy hiểm nào đang tồn tại trong những nơi làm việc của họ và những tiêu chuẩn nào cần được áp dụng với chúng. Những người thuê công nhân có thể yêu cầu những cuộc tư vấn tại chỗ để giúp họ biết được những tiêu chuẩn nào là cần áp dụng và những sự thay đổi nào là cần thiết. Họ cũng có thể nhận được sự trợ

giúp kỹ thuật từ các Công ty bảo hiểm, uỷ ban an toàn địa phương, từ những tổ chức chuyên nghiệp khác và từ nhiều cơ quan chính phủ ở địa phương. Trong một vài trường hợp, các nhân viên tư vấn tư nhân có thể sẽ được cần tới để cung cấp những thông tin về khoa học kỹ thuật.

Tuy nhiên, có nhiều việc cần phải làm hơn là chỉ xác định những mối nguy hiểm. Các cơ sở kinh doanh cần phải tiến hành theo định kỳ các cuộc kiểm tra của riêng 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 nhưng 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.

Ví dụ như để hạn chế xảy ra cháy nổ thì doanh nghiệp phải quy định rõ những nơi có nguy cơ cháy nổ thì ở đó cấm hút thuốc. Nếu ai vi phạm sẽ bị cảnh cáo hoặc đuổi khỏi doanh nghiệp.

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 phần 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 tiến hành cải thiện điều kiện lao động?
- Có nguy cơ có hại đến sức khoẻ 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. Nếu trường hợp tai nạn lao động xảy ra thì trước hết phải trợ giúp y tế và cấp cứu tại chỗ. Mặc dù mục tiêu của một chương trình an toàn là loại trừ tai nạn. Một chương trình an toàn tốt cũng vẫn phải được chuẩn bị để đối phó với những thương tật và bệnh tật. Các kế hoạch khẩn cấp nên được lập để giải quyết các hậu quả của các vụ tai nạn nghiêm trọng. Ngoài ra, tổ chức dịch vụ cấp cứu đối với các vụ tai nạn nghiêm trọng cũng là một phần trong các dịch vụ tổ chức sản xuất thường được yêu cầu để giải quyết các vụ tai nạn nhỏ hơn. nếu sự cố xảy ra vượt quá khả năng của sản xuất bình thường và dịch vụ bảo dưỡng thì dịch vụ cấp cứu (đội cứu hoả, xe cứu thương) được gọi đến để trợ giúp. Các sổ tay hoạt động và các hướng dẫn chung nói rõ làm như thế nào để gọi được các dịch vụ đó. Các dịch vụ cấp cứu có những chỉ dẫn riêng để làm thế nào liên hệ nhanh chóng và liên hệ với ai. Các dịch vụ cấp cứu có khả năng giải quyết với tất cả các vụ sự cố trong khu vực thậm chí cả đối với sự cố nghiêm trọng. Cần phải chuẩn bị kế hoạch cấp cứu tại chỗ để ứng phó với sự cố lớn như: Sự thoát ra một lượng lớn các chất độc hại, những vụ nổ hoặc cháy lớn hoặc nếu sự cố bắt đầu phát triển từ một bộ phận. Tổ chức cấp cứu và các công việc của nó được mô tả trong kế hoạch cấp cứu khẩn cấp. Nó phải bao gồm thủ tục để sơ tán công nhân, gồm hệ thống bảo đảm cho họ ngoài khu vực gây nguy hiểm, biện pháp yêu cầu sự trợ giúp từ bên ngoài (nhân viên y tế, cứu hộ, cứu hoả và bảo vệ môi trường), vai trò của các nhân viên, công nhân của nhà máy trong trường hợp khẩn cấp và việc sử dụng, bảo dưỡng toàn bộ thiết bị cấp cứu tại chỗ. Đồng thời các chuyên gia an toàn lao động, các chuyên gia quản trị nhân lực và các nhà quản trị phải nghiên cứu và báo cáo đầy đủ với Chính phủ và các hãng bảo hiểm không chỉ về các nhân chứng mà còn cả các nguyên nhân để xảy ra tai nạn lao động và đưa ra các biện pháp phòng ngừa để không lặp lại.

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 lấy ra khi cần thiết. Thông tin từ hệ thống hồ sơ sẽ được cô đọng và đưa vào báo cáo an toàn. Về nguyên tắc các báo cáo an toàn sẽ được viết bởi các thành viên của Công ty. Báo cáo nêu mở đầu với sự giới thiệu về chính sách an toàn của Công ty do nhà quản lý đề ra. Những phần sau sẽ do các cán bộ chịu trách nhiệm với các vấn đề liên quan của Công ty đưa ra.

Thường thì lãnh đạo trực tiếp báo cáo các trường hợp tai nạn lao động xảy

ra, còn chuyên gia an toàn kiểm tra báo cáo của lãnh đạo: có bao nhiêu trường hợp tai nạn lao động xảy ra, xảy ra khi nào. Thực hiện chế độ báo cáo an toàn lao động buộc lãnh đạo phải chú trọng đến công tác an toàn lao động ở bộ phận mình phụ trách và tiến hành những biện pháp phòng ngừa các nguy cơ rủi ro.

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 khoẻ và an toàn lao động.

Để nghiên cứu vấn đề tai nạn lao động người ta thường dựa trên số lượng tai nạn lao động được thống kê trong tổ chức theo công thức sau:

$$\text{Tần suất tai nạn lao động (tính trên 1 triệu giờ làm việc)} = \frac{\text{Số giờ mất khả năng lao động do tai nạn lao động} * 1.000.000}{\text{Tổng số giờ làm việc của tổ chức trong kỳ}}$$

$$\text{Tần suất bệnh nghề nghiệp (tính trên 1triệu giờ làm việc)} = \frac{\text{Số giờ mất khả năng lao động do bệnh nghề nghiệp} * 1.000.000}{\text{Tổng số giờ làm việc của tổ chức trong kỳ}}$$

Ngoài ra có thể sử dụng tương quan về số lượng tai nạn lao động và bệnh nghề nghiệp trên 100 người lao động trong năm để xem xét vấn đề an toàn và sức khỏe trong tổ chức, công thức tính như sau:

$$\text{Chỉ tiêu trọng số tai nạn lao động và bệnh nghề nghiệp tính trên 100 lao động trong năm} = \frac{\text{Số lượng tai nạn lao động và bệnh nghề nghiệp} * 200.000}{\text{Số lượng giờ làm việc của tất cả người lao động trong năm (40 giờ làm việc/tuần; 50 tuần/năm; nếu nghỉ phép là 2 tuần-tương ứng với 100 lao động)}}$$

Những thông tin đó cần được công bố rộng rãi cả trong và ngoài doanh nghiệp thông qua tạp chí, báo lao động nhằm tăng cường sự quan tâm từ các nhà quản lý đến người lao động trong công tác an toàn bảo hộ lao động.

3. Huấn luyện và khuyến khích người lao động

Huấn luyện kỹ thuật ATLĐ 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 ATLĐ về nguyên tắc thường là sự tự nguyện nhưng đôi khi do yêu cầu bắt buộc từ phía Chính phủ. Nghiên cứu đánh giá hiệu quả của chương trình

huấn luyện thường không thống nhất. Một số nhà nghiên cứu cho rằng một trong những phương pháp hiệu quả hơn cả là phương pháp tập huấn ATLĐ (giả thiết tình huống xảy ra và các biện pháp xử lý sẽ thực hiện). Một số khác lại cho rằng hiệu quả của chương trình chính là nhận thức của người lao động và các nhà quản trị thực sự tin tưởng vào phương pháp đào tạo đó. Một số khác lại cho rằng một chương trình có hiệu quả là chương trình làm cho người lao động nắm rất rõ các vấn đề về ATLĐ, nhưng tổ chức nhất thiết phải thấy rõ hành vi. Tóm lại, chương trình huấn luyện làm sao đảm bảo an toàn cho tất cả người lao động của doanh nghiệp.

3.1. Đào tạo người giám sát và người lao động

Để có một chương trình an toàn có hiệu quả, tất cả những người lao động và những người giám sát phải được đào tạo đầy đủ về an toàn. Những người lao động sẽ không được làm một công việc nào đó cho đến khi được cho phép làm nó và đã nhận được đầy đủ các hướng dẫn công việc. Các thống kê tai nạn đã cho thấy rằng những người lao động mới vào làm việc bị tai nạn nhiều hơn so với những công nhân đã có thâm niên làm việc lâu dài. Những công nhân mới vào làm việc được 1-3 tháng có tỷ lệ tai nạn cao gấp 3 lần so với những công nhân đã có 3 năm kinh nghiệm, gấp 8 lần so với những công nhân đã có hơn 20 năm kinh nghiệm. Hơn thế nữa, các công nhân mới vào làm việc thường không bằng các công nhân có thâm niên cao trong việc phát hiện và báo các các tình huống nguy hiểm.

a) Công tác huấn luyện cho người quản lý:

Huấn luyện cho các nhà quản lý hàng đầu, các giám đốc điều hành, các đốc công là công việc cần thiết để họ thực hiện trách nhiệm của mình, bao gồm:

1- Đảm bảo tất cả người lao động trong doanh nghiệp được biết về các kế hoạch, chủ trương của doanh nghiệp;

2- Hướng dẫn cho người lao động về những mối nguy hiểm đối với an toàn và sức khoẻ gắn liền công việc của họ;

3- Đảm bảo các qui 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;

4- Khắc phục ngay các việc làm không an toàn và các điều kiện lao động không an toàn, vệ sinh;

5- Đảm bảo các thiết bị an toàn và phương tiện bảo vệ cá nhân được sử dụng theo đúng yêu cầu công việc;

6- 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;

7- Tiến hành kiểm tra hàng ngày nơi làm việc để phát hiện các điều kiện và hiện tượng mất an toàn.

Vì các đốc công có trách nhiệm giám sát trực tiếp người lao động và có thể hoạt động trực tiếp trong việc duy trì an toàn và vệ sinh tại nơi làm việc, họ phải được trao những quyền hạn thích hợp cũng như sự hỗ trợ của các nhà quản lý để họ thực hiện tốt nhiệm vụ của mình. Các giám đốc điều hành và các đốc công nên được huấn luyện về kiểm duyệt và giám sát các hoạt động an toàn vệ sinh. Việc họ được đào tạo để trực tiếp thực hiện các biện pháp thích hợp đối với các vấn đề an toàn vệ sinh là đặc biệt quan trọng.

b) Huấn luyện khi giao công việc mới và huấn luyện lại

Người sử dụng lao động có trách nhiệm tổ chức công tác huấn luyện và thông tin về an toàn vệ sinh cho các giám đốc, giám sát viên và người lao động ở tất cả các cấp. Người lao động phải tiếp thu đầy đủ việc huấn luyện về toàn vệ sinh một cách thích hợp dưới dạng thông tin và hướng dẫn cụ thể đặc trưng đối với công việc của họ, khi tuyển dụng mới thuyên chuyển hoặc thay đổi công việc, hoặc đưa vào sử dụng các công nghệ, thiết bị khác (hoặc mới). Họ cũng phải huấn luyện lại để duy trì và nâng cao kỹ năng và hiểu biết.

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. Nội dung huấn luyện phải đề cập đến các quy định chung về an toàn và vệ sinh tại nơi làm việc cũng như những yếu tố nguy hiểm đặc trưng của công việc Việc huấn luyện công nhân mới thường phải mất nhiều ngày tuỳ thuộc vào từng công việc và sự huấn luyện.

Việc huấn luyện bao gồm việc đề cập tới tất cả các yếu tố nguy hiểm tại nơi làm việc, tập trung vào các mối nguy hiểm có nhiều khả năng xảy ra, các biện pháp ngăn ngừa thực tế, các hành động khẩn cấp và các bước sơ cứu ban đầu. Nó không chỉ bao gồm cách xử lý mà còn phải đề ra các khả năng để giảm hoặc triệt tiêu các mối nguy hiểm. Những người lao động được thông tin đầy đủ có thể tự bảo vệ họ tốt hơn và hạn chế tối đa hậu quả các tai nạn lao động và bệnh nghề nghiệp.

Người sử dụng lao động phải đảm bảo rằng những người lao động ngoài doanh nghiệp cũng phải được hướng dẫn về an toàn và vệ sinh một cách thích hợp khi họ thực hiện các công việc trong doanh nghiệp.

Việc phổ biến những thông tin thực sự có tác dụng sử dụng nên được gắn liền với các hoạt động huấn luyện. Ở những nơi dịch vụ thông tin an toàn và vệ

sinh đã có thì nó được bảo đảm rằng thông tin đó được sử dụng một cách hiệu quả trong các chương trình huấn luyện có liên quan.

Kinh phí huấn luyện không nên để cho người lao động hoặc đại diện của họ chi trả.

c) Huấn luyện cho cán bộ huấn luyện

Việc huấn luyện 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 huấn luyện 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 đào tạo phải cung cấp cho họ những hiểu biết về các yếu tố nguy hiểm cụ thể của từng nghề, từng công việc.

Việc phát triển các chương trình huấn luyện và soạn thảo các tài liệu huấn luyện có chất lượng cao là rất cần thiết để việc huấn luyện có hiệu quả. Danh mục kiểm tra, sổ tay hành động, tư liệu, số liệu thông tin và các hướng dẫn công việc phải được phát triển, thực hiện đầy đủ và cần đưa ra các yếu tố nguy hiểm đặc trưng của từng công việc. Sự hợp tác giữa các trung tâm và các tổ chức an toàn vệ sinh lao động là rất cần thiết.

d) 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 AT - BHLĐ. 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.

Một số chiến lược đã được sử dụng để thúc đẩy những người lao động làm việc an toàn. Một trong những phương pháp phổ biến nhất để làm tăng lên sự nhận thức của người lao động là trưng bày một cái bảng lớn thống kê bao nhiêu vụ tai nạn đã xảy ra trong năm trước, bao nhiêu tai nạn đã xảy ra trong năm nay cho tới thời điểm này và bao nhiêu ngày đã trôi qua kể từ ngày xảy ra vụ tai nạn gần đây nhất. Một số cơ sở kinh doanh đã tổ chức những cuộc thi an toàn trong đó các phòng ban thi đua với nhau để có được những mức an toàn tốt nhất. Một phương phác khác là các nhóm làm việc chung sẽ phấn đấu giảm mức tai nạn của mình xuống thấp hơn so với năm trước.

Động cơ cho hầu hết các cuộc thi đua này chính là những điểm số hoặc những dấu hiệu khác được thể hiện trên bảng thi đua trên tạp chí của công ty hoặc trong những lá thư gửi tới cho từng công nhân. Những lời đánh giá và bình luận của những người cấp trên cũng là những động lực có giá trị.

Thông thường chương trình thường được đánh giá trên cơ sở xem xét các vấn đề sau:

• Người lao động có ý thức hay người lao động ý thức được về vấn đề ATLĐ. Các khẩu hiệu về ATLĐ có tác dụng tới ý thức chấp hành ATLĐ.

• Toàn đội có quyết tâm thực hiện ATLĐ?

• Năm phút thảo luận về vấn đề ATLĐ do thợ cả hướng dẫn để công nhân cùng thợ cả của đội tự giác chấp hành ATLĐ.

• Huấn luyện, đào tạo ATLĐ để công nhân tự giác ý thức được trách nhiệm thực hiện công tác ATLĐ. Trong đó trước hết lãnh đạo là tấm gương tự giác chấp hành ATLĐ.

• Thanh tra ATLĐ khi công nhân và thợ cả tự giác kiểm tra công tác này.

Một vài cuộc nghiên cứu cũng đã chứng minh rằng treo giải thưởng cho việc làm việc an toàn cũng làm giảm số lượng tai nạn. Kết quả của một nghiên cứu đã chỉ ra rằng việc huấn luyện an toàn cùng với những đánh giá và động viên đã làm tăng rõ rệt mức độ an toàn trong một nhà máy chế biến thực phẩm. Khi chương trình an toàn này được thực hiện thì số vụ tai nạn đã giảm xuống. Khi chương trình này kết thúc số lượng vụ tai nạn lại quay trở lại mức cũ.

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. Một số người lao động bị những thương tật nghiêm trọng nhưng họ nên họ sợ không bao giờ báo cáo chúng bởi vì họ không muốn làm xấu đi chỉ số an toàn của cả bộ phận làm việc của họ khi đó họ sẽ không nhận được tiền thưởng. Những động lực về toàn phải đủ lớn để có thể làm tăng sự nhận thức, hưởng ứng và tham gia của những người lao động nhưng không quá lớn đến mức làm cho những người lao động có động lực không báo cáo những gì thực sự xảy ra. Cần có nhiều nghiên cứu hơn nữa về hiệu quả của những động lực an toàn.

Có rất nhiều biện pháp khuyến khích động viên người lao động tích cực thực hiện công tác ATLĐ. 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"

IV. TỔ CHỨC CÔNG TÁC AN TOÀN VÀ SỨC KHỎE

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 khoẻ tại tất cả các cấp quản lý.

- Tổ chức một uỷ ban về an toàn và sức khoẻ tại tất cả các các doanh nghiệp và các nơi làm việc.

- Tổ chức một uỷ ban về an toàn và sức khoẻ 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 hóa chất, bảng chỉ dẫn an toàn sức khoẻ, giảng giải các biện pháp thực hành bao gồm các biện pháp cải thiện đỡ tốn 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.

2. Nội dung chương trình an toàn lao động

Thông thường chương trình an toàn lao động trong doanh nghiệp được tổ chức bao gồm các bước sau:

2.1. 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 uỷ 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.

2.2. 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 về 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 hành bao gồm các biện pháp cải thiện đỡ tốn 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 uỷ ban quản lý an toàn lao động.

Công việc của mỗi người tham gia phải bảo đảm rằng một chương trình an toàn hiệu quả đang được xây dựng và thực hiện đầy đủ. Tuy nhiên, những vấn đề về an toàn và sức khoẻ không chỉ cần sự quan tâm của ban lãnh đạo. Những nhiệm vụ về an toàn và sức khoẻ cần phải được chia xẻ cho tất cả mọi người.

Những nhiệm vụ về an toàn phải được xem như là một phần cơ bản trong công việc của cả người lãnh đạo và những người lao động. Những người lao động có trách nhiệm tuân theo các quy định an toàn và sức khoẻ và có trách nhiệm phát hiện và báo cáo các mối nguy hiểm trong khu vực làm việc của họ. Những người giám sát có trách nhiệm đảm bảo chắc chắn rằng những quy trình làm việc an toàn đã được hiểu rõ và tuân theo phòng tránh tai nạn đòi hỏi sự hợp tác của tất cả mọi người.

2.3. 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 ở trong vùng. 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.

Chương trình an toàn và vệ sinh lao động của doanh nghiệp phải bắt đầu bằng sự hỗ trợ tích cực của cơ quan quản lý cấp trên. Nếu không có sự quản lý, chỉ đạo rõ ràng các hoạt động an toàn và vệ sinh tại nơi là việc, thì doanh nghiệp sẽ không có khả năng duy trì hoạt động đối với những nghề độc hại nguy hiểm. Ban lãnh đạo có liên quan chủ động: sẵn sàng nhận trách nhiệm về an toàn và vệ sinh lao động của người lao động như là một phần cần thiết cho các hoạt động của công ty. Điều đó cũng có nghĩa là nhận trách nhiệm nâng cao nhận thức cho tất cả các thành viên trong doanh nghiệp. Tất cả đại diện của ban quản lý phải thể hiện sự cam kết của họ đối với công tác an toàn và sức khoẻ tại nơi làm việc.

Ban quản lý cần thể hiện sự quan tâm tích cực tới công tác đảm bảo an toàn và vệ sinh cho người lao động bằng việc đưa ra các văn bản, chính sách. Các cấp quản lý và người lao động phải biết những chính sách, văn bản đó. Trong các chính sách nên làm rõ trách nhiệm của ban quản lý cấp trên, các giám đốc điều hành. các quản đốc và người lao động trong việc đạt được những mục đích đã đề ra. Công việc đó phải được quan tâm như là nền tảng của chương trình an toàn và vệ sinh của doanh nghiệp. một chủ trương như vậy có thể được xúc tiến thông qua việc huấn luyện các chủ doanh nghiệp, hướng dẫn các nhà quản lý và các nhân viên an toàn và vệ sinh.

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 hoàn toàn và kiên định 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 các 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 qui 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 thoả thuận trong quản lý lao động và các nghĩa vụ pháp lý khác.

• Tổ chức thường xuyên các cuộc họp của các uỷ ban an toàn và vệ sinh trong việc kiểm soát các hoạt động an toàn và vệ sinh.

Một số cơ sở kinh doanh đã nhận thấy rằng cách thức tốt nhất để xác định và kiểm soát các mối nguy hiểm là phải có một uỷ ban an toàn. Những thành viên của uỷ ban này phải là những chuyên gia được đào tạo về an toàn những người chuyên được phân công đi kiểm tra các nơi làm việc. Tuy nhiên để thuận lợi hơn ít nhất một vài thành viên của uỷ ban này phải được lựa chọn từ các phòng ban trong công ty trên cơ sở tạm thời. Nhiều người công nhân sẽ có cơ hội được làm việc trong uỷ ban an toàn này và do đó nhiều ý tưởng mới và nhiều triển vọng khác nhau sẽ được đóng góp một lợi thế nữa của việc luân phiên các thành viên trong ủy ban an toàn là sẽ có nhiều người công nhân được làm việc trong ủy ban hơn và do đó họ sẽ nhận thức được nhiều hơn về tầm quan trọng của an toàn. Một phương pháp hữu dụng để xác định và kiểm soát những mối nguy hiểm là phải xây dựng một danh sách kiểm tra các quá trình an toàn. Danh sách này sẽ được uỷ ban an toàn sử dụng trong các lần kiểm tra định kỳ. Những người giám sát và những người làm thuê cũng sẽ được yêu cầu phải hoàn thành danh sách kiểm tra này trong vòng một tuần hoặc một tháng và do đó họ sẽ thấy được nhiều hơn về sự cần thiết của vấn đề an toàn.

Theo kinh nghiệm của Mỹ OSHA đã đính ra một tiêu chuẩn 3 bước để tạo ra một môi trường làm việc an toàn: Sử dụng những tiêu chuẩn hay những quá

trình kỹ thuật để loại trừ nhưng mối nguy hiểm; Tuân theo nhưng quá trình làm việc an toàn để tránh tai nạn; Trang bị các phương tiện bảo hộ lao động cá nhân và xem nó như là một tuyến phòng thủ cuối cùng.

Một vài mối nguy hiểm có thể bị giảm đi rõ rệt do những bộ phận an toàn, quần áo bảo hộ và sự cẩn thận. Ví dụ như đã có hai nhà sản xuất thép đã nhận thấy rằng việc bắt buộc đi giầy bảo hộ khi làm việc đã làm giảm tỷ lệ tai nạn của họ xuống tới mức thấp hơn 1/2 so với mức trung bình của toàn ngành. Các tai nạn gây ra thương tật suốt đời hay què cụt đã giảm xuống tới mức lối thiểu do việc đi giầy bảo hộ khi làm việc các phương tiện bảo hộ cơ thể cần phải được sử dụng khi cần thiết nhưng không phải bao giờ chúng cũng có hiệu quả. Ví dụ như những áp lực của công suất máy móc là vô cùng nguy hiểm và đã gây ra rất nhiều tai nạn mặc dù đã có barie bảo vệ các thiết bị phanh hãm - điều khiển bằng hai tay và các thiết bị làm giảm tai nạn khác. Không có gì có thể thay thế cho sự cẩn thận và sự chú ý của những người lao động.

2.4. 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 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.

Theo thông tư số 23/LĐTBXH-TT ngày 18/11/1996 hướng dẫn thực hiện chế độ thống kê, báo cáo định kỳ về tan nạn lao động có quy định:

Các cơ sở phải thống kê tất cả các trường hợp tai nạn lao động xảy ra đối

với người lao động thuộc quyền quản lý theo mẫu quy định.

Cơ sở phải tổng hợp tình hình tai nạn lao động của 6 tháng đầu năm và của cả năm theo phụ lục số 2 báo cáo về sở lao động thương binh XH trước ngày 10 tháng 7, đối với báo cáo 6 tháng đầu năm và trước ngày 15/1 năm sau đối với báo cáo cho cả năm.

V. CHƯƠNG TRÌNH SỨC KHOẺ VÀ TINH THẦN CHO NGƯỜI LAO ĐỘNG

Sức khoẻ tinh thần của người lao động cũng quan trọng không kém sức khoẻ cơ thể của họ. Một môi trường làm việc căng thẳng cao cũng có thể phá huỷ sức khoẻ tinh thần tương tự như những chất độc phá huỷ sức khoẻ cơ thể. Không giống như sức khoẻ cơ thể sức khoẻ tinh thần không được đạo luật an toàn và sức khoẻ 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 công nhân cho sự suy nhược của cơ thể hay tinh thần do những chấn thương tích tụ của một công việc căng thẳng quá mức gây ra.

1. Những bệnh tật về tinh thần

Bệnh tật tinh thần được gây ra bởi nhiều yếu tố cả trong và ngoài công việc bao gồm sự ngược đãi trẻ em và những thương tật khác đã trải qua thời niên thiếu, những xung đột vợ chồng và một cuộc sống gia đình không hạnh phúc cùng với những áp lực, sự chế nhạo của xã hội và một môi trường làm việc căng thẳng. 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 khoẻ thần kinh tốt là: Sự nhàm chán; kiệt quệ (burnout) sự lo âu và chán nản, phiền muộn.

1.1. 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 nhàn chán kể cả những công việc được coi là hấp dẫn. Ví dụ: phi công lái máy bay dân dụng phải đương đầu với sự nhàm chán buồng lái. Tất cả những hoạt động lặp lại chưa hẳn đã là nhàm chán Ví dụ: chơi với một máy bán hàng, là một hoạt động lặp lại một số người vẫn cảm thấy thú vị.

1.2. Kiệt quệ

Sự nản lòng, thất bại và năng lực bị 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 người 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 đòi hỏi sự toàn tâm toàn ý thường có xu hướng gây ra kiệt quệ.

1.3. 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.

1.4. Sự chán nản, phiền muộn

Chán nản phiền muộn là một dạng được đặc trưng bởi một tâm trạng chán nản và u sầu thường đi kèm với cảm giác cảm 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.

2. Căng thẳng nghề nghiệp

Những căng thẳng nghề nghiệp đã được chú ý đáng kể trong thời gian gần đây do sức đe dọa nghiêm trọng mà nó đặt ra cho cả sức khoẻ cơ thể và thần kinh. Những hiểu biết của chúng ta về stress bắt nguồn từ những nghiên cứu mở đường của tiến sỹ Hans Selye một nhà nội tiết học nổi tiếng. Vào năm 1936, Selye đã miêu tả cái mà ông ta gọi là một Hội chứng thích nghi chung (GAS), một khám phá quan trọng về cơ chế phản ứng lại căng thẳng nghề nghiệp.

Căng thẳng là một phần cuộc sống 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, hóc môn. Điều này có nghĩa là căng thẳng thường được đề cập xem xét trong thuật ngữ về phản ứng tiêu cực. Nhưng nó có thể có tác dụng tích cực cho con người ví dụ như căng thẳng tạo điều kiện kích thích tạo ra những cố gắng giúp cho con người lao động hoàn thành các trách nhiệm. Nhưng ở đây chúng ta chỉ nghiên cứu về mặt ảnh hưởng xấu của hiện tượng này.

Căng thẳng và bệnh nghề nghiệp:

Căng thẳng lao động một trong những nguyên nhân dẫn đến các bệnh tật cho con người.

Các nhà quản lý luôn quan tâm đến việc xem xét tìm hiểu mối quan hệ giữa căng thẳng và bệnh nghề nghiệp. Khi người lao động không chuẩn bị tốt cho việc thực hiện công việc của mình hoặc có những rắc rối với người lao động khác trong công việc thì thường rơi vào tâm trạng lo lắng. Nhìn chung căng thẳng về tâm lý mà gắn với công việc thì không phải là vấn đề căng thẳng tâm lý trầm trọng.

Khi con người cảm thấy căng thẳng thì thường không muốn làm việc và cảm thấy rất mệt mỏi. Nhiều chuyên gia tập trung nghiên cứu mối quan hệ giữa căng thẳng và bệnh nghề nghiệp về tim mạch. Đối với các nhà quản lí điều quan trọng là mối quan hệ giữa căng thẳng và phản ứng tâm lí và tác động của chúng đến sự thực hiện.

Sự phù hợp giữa người lao động và môi trường:

Sự quan thay đổi trong công việc và trong môi trường xung quanh con người sẽ là điều tất yếu. Nhiều nhà quản lí không đánh giá hết được những thay đổi, mà nó chính là nguyên nhân dẫn đến sự mất thăng bằng. Trước hết nó làm cho con người cảm thấy không phù hợp với xung quanh. Những hiểu biết, kĩ năng, kinh nghiệm cùng với mục tiêu không phù hợp với những điều kiện mới của công việc. Sự không phù hợp xuất hiện ở nhiều cấp độ: Chủ quan (cảm thấy mệt mỏi); trong hành vi (nguy cơ rủi ro, mất an toàn, nguy hiểm); trong trí lực (khả năng trí tuệ yếu kém); thể lực (huyết áp có vấn đề); tổ chức (vắng mặt ở mức độ cao). Các nghiên cứu cho thấy cho có năm dạng biểu hiện căng thẳng dẫn đến hậu quả làm mất thăng bằng hoặc dẫn đến sự không phù hợp. Hậu quả nặng nề nhất có thể là dẫn đến tử vong hoặc xảy ra tai nạn lao động ở mức độ rất nặng, không thể hoàn thành công việc, tăng sự luân chuyển lao động và những hậu quả khác.

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

Hình XIX-2. Mô hình để nghiên cứu về căng thẳng trong công việc

Căng thẳng trong môi trường xung quanh

Công việc
Số lượng tải trọng
Chất lượng tải trọng
Sự thay đổi không thông báo trước
Lịch làm việc

Những vấn đề về nhân sự
Chậm thăng tiến
Thăng tiến quá nhanh
Không công bằng
Đào tạo nghề tồi
Không đủ khả năng thăng tiến

Cơ cấu và văn hóa tổ chức
Văn hóa yếu
Không có sự chia sẻ cảm thông
Đánh giá sự thực hiện không đúng
Bảo thủ

Vị trí vai trò trong công việc
Mâu thuẫn với lãnh đạo
Phân công trách nhiệm không rõ ràng
Không làm rõ quyền hạn.
Thiếu sự ủng hộ
Người quản lí không có uy tín

Quan hệ
Với lãnh đạo
Với nhân viên
Với đồng nghiệp
Với người lao động

Căng thẳng cá nhân
Nhu cầu
Niềm tin, hy vọng
Tình cảm
Sự ổn định
Cảm nhận giá trị
Linh hoạt

Yếu tố ngoài tổ chức
Gia đình, kinh tế
Hoàn cảnh sống
Giá cả sinh hoạt

Hậu quả
Chủ quan
Mất thăng bằng, mệt mỏi
Cảm thấy có lỗi
Xấu hổ
Hành vi
Nguy hiểm
Tinh thần
Mâu thuẫn
Không tập trung
Thể lực sức khỏe

Từ sơ đồ cho ta thấy căng thẳng là do tác động qua lại giữa con người và môi trường làm việc của con người. Chính cảm giác của con người và quan niệm của con người trong công việc có thể dẫn đến căng thẳng.

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 việc quá mệt mỏi và làm tăng tỷ lệ tai nạn lao động. Sự quá sức có thể dẫn đến 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 đến 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 kì 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 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.

3. 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.

Người quản lý cần phải xác định được tình huống trong công việc có những vấn đề căng thẳng. Dù không phải là nhà chuyên nghiệp người quản lý vẫn có thể xây dựng được. Họ cần nhận thấy rõ những bất ngờ, sự thay đổi không thể báo trước trong công việc sau đó khắc phục căng thẳng.

Sự căng thẳng trong cuộc sống là tất yếu, nhưng nếu những căng thẳng

ảnh hưởng xấu đến con người, đến người lao động, đến tổ chức thì đây là vấn đề nghiêm trọng.

a) 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.

b) Chung sống với căng thẳng cả từ phía công nhân và từ phía tổ chức.

Chương trình CN để hạn chế (trung hòa) căng thẳng bao gồm các biện pháp như y tế, tập thể dục, chế độ dinh dưỡng thậm chí cả cầu nguyện. Đây là chương trình thực hiện ở một số người. Nó giúp cho người ta cảm thấy khoan khoái, thoải mái và khỏe mạnh. Ví dụ: cách có thể làm cho con người thư giãn và trầm tĩnh lại một cách hiệu quả đơn giản là mát xa cơ bắp và thở bằng bụng.

c) Sử dụng âm nhạc để tạo điều kiện cho cơ thể giảm bớt những kích thích và gây xáo trộn sự hoạt động của hệ thần kinh và làm êm dịu tinh thần trong khi vẫn duy trì sự tỉnh táo.

d) Sự động viên xã hội

Một hệ thống động viên xã hội đề cập tới một mạng lưới đan xen mà một cá nhân có thể tác động qua lại để thoả mãn những nhu cầu quan trọng của con người. Một hệ thống động viên xã hội có thể bao gồm nhiều dạng người khác nhau, chẳng hạn như vợ, chồng các thành viên gia đình, bà con họ hàng, hàng xóm, một người giám sát công việc, những người cùng làm việc các thành viên của các nhóm và các chuyên gia về sức khoẻ và phúc lợi. Một dạng quan trọng nhất của sự động viên xã hội là động viên về mặt tình cảm bao gồm việc mang lại sự cảm thông, tình yêu, sự chăm sóc và lòng tin. Nhiều bằng chứng nghiên cứu đã cho thấy nguồn quan trọng nhất của sự động viên xã hội đến từ mối gia đình đặc biệt là từ vợ hoặc chồng

3.2. Bài thể dục

Một chương trình thể dục được xây dựng công phu không chỉ là một phương pháp kiểm soát stress hiệu quả mà còn là 1 yếu tố quan trọng để giữ gìn cơ thể và tinh thần khoẻ mạnh. Qua 1 bài tập thể dục khoẻ mạnh hàng ngày những thay đổi hóa học bên trong có thể sẽ xảy ra giúp loại trừ sự căng thẳng gây ra stress. Đồng thời, nó cũng góp phần nâng cao sức khoẻ và bằng cách đó làm cho con người khoẻ khoắn hơn để chịu đựng những stress sắp tới, lợi ích của bài tập thể dục đã khuyến khích các công ty chấp nhận và thực hiện các chương trình thể dục đa dạng

4. Các chương trình sức khoẻ cơ thể

Không trông chờ vào việc những người lao động bị bệnh sau đó mới đưa ra các trợ giúp. rất nhiều công ty đang thực hiện các chương trình phòng ngừa

bằng cách cố gắng giúp những người lao động tránh những bệnh tật và tai nạn. Những chương trình này được xem như là những chương trình phúc lợi cho người lao động bởi vì nó tập trung cố gắng để giữ cho những người lao động khoẻ mạnh. Một số chương trình phúc lợi cho người lao động bao gồm kiểm tra sức khoẻ để đánh giá tình trạng sức khoẻ của người lao động, giáo dục sức khoẻ để dạy cách sửa chữa những thói quen ăn uống có hại. Theo quy định của Bộ luật lao động, người sử dụng lao động phải khám sức khoẻ cho người lao động khi tuyển dụng sao cho đảm bảo sức khoẻ của người lao động phù hợp với điều kiện thực hiện công việc. Hàng năm người sử dụng lao động phải tổ chức khám sức khoẻ định kỳ cho người lao động kể cả người học nghề, tập nghề. Đối với các đối tượng làm công việc nặng nhọc, độc hại phải tổ chức khám sức khoẻ 6 tháng 1 lần. Phải có hồ sơ quản lý sức khoẻ cá nhân và hồ sơ theo dõi tổng hợp theo quy định của bộ y tế. Những người lao động có sức khoẻ loại IV và V và bị các bệnh mãn tính phải được theo dõi điều trị điều dưỡng, phục hồi chức năng và sắp xếp công việc phù hợp. Một số chương trình phúc lợi khác được xây dựng để giúp đỡ những người lao động ngừng hút thuốc và từ bỏ rượu và ma tuý. Những cố gắng làm cho người lao động ngừng hút thuốc bao gồm cả khuyến khích dưới dạng những phần thưởng tài chính lớn những hình phạt, dưới dạng những lời đe dọa sẽ sa thải khi vi phạm nội quy không hút thuốc. Tuy nhiên, yếu tố quan trọng nhất của những chương trình phúc lợi cho người lao động là một chương trình rèn luyện thân thể.

Những người chăm chỉ tập luyện cho rằng phương pháp tốt nhất để kiểm soát stress và duy trì một sức khoẻ tốt là một chương trình rèn luyện cơ thể thường xuyên và quy củ. Một số những nghiên cứu đã chỉ ra rằng, một chương trình rèn luyện thân thể được xây dựng tốt có thể cải thiện rõ rệt về sức khoẻ cơ thể lẫn thần kinh. Một số trong những *lợi ích* chính đã được trình bày ở dưới

Lợi ích chung cho toàn bộ cơ thể của chương trình rèn luyện sức khoẻ

i. Tăng cường sức khoẻ và sức đề kháng.

ii. Sử dụng năng lượng có hiệu quả hơn thậm chí cả trong những công việc trí óc.

iii. Duy trì sự lưu thông, tuần hoàn hợp lý.

iv. Hình dáng, tư thế, phong thái được cải thiện.

v. Dáng điệu và sức khoẻ cơ bắp được cải thiện.

vi. Giảm bớt sự mệt mỏi và căng thẳng kinh niên.

vii. Chống tăng cân, phát phì.

viii. Giảm bớt sự đau đớn, nhức nhối, cứng nhắc

ix. Giảm bớt những nhân tố của bệnh lão hoá

Rất nhiều cán bộ cấp cao đã nhận thấy được giá trị của những chương trình rèn luyện thân thể và nhiều công ty lớn đã trang bị một số phương tiện tập luyện phù hợp trong nhà theo một số dạng khác nhau. Tuy nhiên việc sử dụng những phương tiện tập luyện này trên thực tế mới chỉ giới hạn cho những người quản lý và những cán bộ cấp cao. Vậy cần thiết các doanh nghiệp phải quan tâm tới việc đầu tư xây dựng những khu vui chơi giải trí thể thao văn hóa dành cho tất cả mọi thành viên trong doanh nghiệp. Số lượng các công ty khuyến khích mọi người tham gia tập luyện ngày càng tăng lên và một số công ty thậm chí còn khuyến khích tài chính để thúc đẩy nhân viên của họ.

Mặc dù chi phí có vẻ tốn kém nhưng các công ty nói chung đều thấy rằng lợi ích của một chương trình rèn luyện vượt xa chi phí. Nhưng người lao động tham gia vào những chương trình rèn luyện đều đặn thường có năng suất cao hơn. vắng mặt ít hơn, những chi phí y tế và những đòi hỏi của bệnh tật giảm xuống hơn so với những công nhân không tham gia vào một chương trình nào.

TÓM TẮT NỘI DUNG

Muốn chương trình An toàn và sức khỏe có hiệu quả thì nó cần được triển khai ở mọi cấp của tổ chức.

An toàn lao động là tình trạng điều kiện lao động không gây nguy hiểm trong sản xuất. Yếu tố có hại trong sản xuất là yếu tố tác động gây bệnh cho người lao động trong sản xuất. Để giải quyết vấn đề này có hiệu quả thì nó phải được sự ủng hộ nhiệt tình và quan tâm từ lãnh đạo cấp trên và công đoàn tổ chức.

Những nguyên nhân chính dẫn đến tai nạn lao động cần phải được làm rõ ở đâu, trong điều kiện lao động như thế nào và do ai.

Các biện pháp tổ chức đảm bảo an toàn lao động bao gồm:

- Thiết kế và lập kế hoạch biện pháp an toàn, vệ sinh và điều kiện lao động với các biện pháp phòng ngừa.
- Thanh tra, báo cáo định kỳ về tai nạn lao động, bệnh nghề nghiệp
- Huấn luyện và khuyến khích người lao động về an toàn và sức khỏe.
- Chương trình kiểm tra an toàn.
- Chương trình sức khỏe cho người lao động

Tiến hành các biện pháp kiểm tra việc thực hiện cấm hút thuốc ở người

lao động. Hưởng ứng chương trình về an toàn lao động (tuần lễ quốc gia về an toàn lao động).

Trong chương trình này đã chỉ cho chúng ta thấy vấn đề căng thẳng nghề nghiệp với cán bộ quản lý là một trong những vấn đề cần quan tâm để quản lý nó. Do đó cần thiết phải có hiểu biết và kỹ năng quản lý từ phía cá nhân và từ phía tổ chức.

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Lãnh đạo cấp trên, lãnh đạo các bộ phận (quản đốc, tổ trưởng, thợ cả), nhà quản lý, chủ tịch công đoàn, trưởng ban an toàn và sức khỏe cũng như các chuyên gia sức khỏe cần thực hiện những hoạt động, tác động gì để đảm bảo an toàn và sức khỏe cho người lao động.
2. Anh (chị) hiểu biết thế nào về môi trường cơ quan có lợi cho con người?
3. Tại sao tổ chức cần quan tâm đến ảnh hưởng và hậu quả của căng thẳng?
4. Những nguyên nhân nào dẫn đến tại nạn lao động và bệnh nghề nghiệp?
5. Hãy viết một số chương trình tổ chức sử dụng để ngăn ngừa, phòng tránh tai nạn lao động và bệnh nghề nghiệp? chương trình nào có hiệu quả hơn? Chương trình nào ít hiệu quả hơn?
6. Những yêu cầu của pháp luật đối với bất kỳ tổ chức nào về lĩnh vực an toàn và sức khỏe cho người lao động là gì?

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tiếng Việt

1 An toàn và sức khoẻ khi sử dụng hóa chất tại nơi làm việc - Tài liệu tập huấn

2 Bảo đảm an toàn tại nơi làm việc Thách thức nổi lên ở khu vực châu Á - Vụ BHLĐ dịch và xuất bản theo nguyên bản tiếng Anh của ILO/EASMAT, Hà Nội tháng 7 năm 1997

3 Các biện pháp phòng ngừa tác hại của những nghề độc hại nguy hiểm ở châu Á - Vụ BHLĐ dịch và xuất bản theo nguyên bản tiếng Anh của ILO/EASMAT, Hà Nội tháng 7 năm 1997

4 Các tập văn bản pháp quy về Lao động tiền lương; Bộ LĐTB & XH; 2000, 2001, 2002.

5 Các văn bản luật hiện hành về BHLĐ của Việt Nam - NXB Lao động xã hội - Hà Nội 1999.

6 Chuyên đề luật pháp về BHLĐ - Bộ LĐ TBXH - Hà Nội 8-1998

7 Điều kiện lao động trong các doanh nghiệp ở Việt Nam - NXB Chính trị quốc gia - Hà Nội 1996

8 Giáo trình Quản trị nhân lực; Bộ môn Quản trị nhân lực, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân; PGS - TS. Phạm Đức Thành; NXB Giáo dục, 1995, 1998.

9 Giáo trình Kinh tế Lao động; tập I. Bộ môn Kinh tế Lao động, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân, PGS. PTS Phạm Đức Thành; tái bản lần thứ 2, Nhà xuất bản Giáo dục, 1995

10 Giao tế nhân sự trong doanh nghiệp; Phong Sơn, NXB TP. Hồ Chí Minh; 1990.

11 Hướng dẫn phân loại nghề nặng nhọc độc hại - Viện Khoa học lao động và các vấn đề xã hội - NXB Chính trị Quốc gia - Hà Nội 1996

12 Bộ luật Lao động Việt Nam (đã sửa đổi năm 2002).

13 Một số chế độ quy định mới về BHLĐ - Bộ LĐ TBXH - Hà Nội 1998.

14 Nhân sự - Chìa khoá của thành công, Matsushita Konosuke (dịch sang tiếng Việt Trần Quang Tuệ), NXB TP. Hồ Chí Minh, 2000.

15 Quản lý điều hành kỹ năng giao việc; Robert B. Muddex (dịch sang tiếng Việt Nguyễn Thị Quỳnh Giao, Nguyễn Nguyên) NXB Cà Mau;1996.

16 Quản lý con người trong doanh nghiệp, GS Phùng Thế Trường, NXB Hà nội, 1996

17 Quản lý doanh nghiệp trong cơ chế thị trường, Ngô Thị Cúc, NXB Chính trị quốc gia; 1998.

18 Quản lý Nguồn nhân lực, Paul Hersey Ken Blanc Hard (dịch sang tiếng Việt PTS Trần Thị Hạnh, PTS Đặng Thành Hưng, Đặng Mạnh Phổ), NXB Chính trị quốc gia; 1995

19 Tuyển chọn và quản lý công nhân viên chức ở Nhật Bản (tài liệu dịch), NXB ĐH&GDCN Hà Nội; 1991.

20 Tuyển tập báo cáo tham luận Hội nghị 10 năm công tác giáo dục đào tạo môi trường - Hà Nội - 2000.

Tiếng Anh

1 Chris Hendry, Human Resource Management a Strategic Approach to Employment, Butterworth, Heinemann, 1995.

2 Chuck William, Human Resource Management, First Edition, Texas Learning Company, 2000.

3 David H. Holt, Management Priciples and Practices, Second Edition, Prentice-Hall International, Inc. , 1990.

4 David J. Cherrington, The Management of Human Resources, Prentice Hall International, Inc. , 1995.

5 Herbert J. Chruden, Arthur W. Sherman, Jr. , Personnel Management, Second Edition, South-Western Publishing Company, 1963.

6 Luis R. Gomez-Mejia, David B. Balkin, Robert L. Cardy, Managing Human Resources, Prentice Hall International, Inc. , 1995.

7 Michael Amstrong, Employee Reward, Short Run Press, Exeter, 1996.

8 Paul Hersey, Kenneth H. Blanchard, Management of Organisational Behavior/Utilizing Human Resources, Sixth Edition, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ 07632, 1993.

9 R. Wayne Mondy, Robert M. Noe III, Shane R. Premeaux, Human Resource Management, Fifth Edition, Allyn and Balcon, 1993.

10 Randy L. Desimon, David M. Harris, Human Resource Development, The Dryden press, 1998.

11 Raymond A. Noe, Employee Training & Development, Irwin/McGraw-Hill, 1999.

12 Renisi Griffin, Human Resource Management, First Edition, Hughton Mifflin Company, 2001

13 Robert D. Gatewood, Hubert S. Field, Human Resource Selection, Fourth Edition, The Dryden Press, 1998.

14 Robert L. Mathis, John H. Jackson, Human Resource Management, Ninth Edition, Thomson Learning Publishing, 2000.

15 Stephen P. Robbins, Organisational Behavior, Fifth Edition, Prentice Hall International, Inc. , 1991.

16 Terry, L. , Personnel/Human Resource Management, Mac.Millan Publishing Company, 1990.

17 Thomas J. Bergmann, Vida G. Scarpello, Frederick S. Hills, Compensation Dicision Making, Third Edition, The Dryden Press, 1998.

18 Wayne F. Casio, Productivity; Quality of Worklife, International Edition, Irwin/ McGraw Hill, 1998.

19 Wendell L. French, Human Resources Management, Third Edition, Houghton Mifflin Company, 1994.

20 William B. Werther, Jr , Keith Davis, Human Resources and Personnel Management, Fifth Edition, Irwin/McGraw-Hill, 1996.

21 William P. Anthony, Pamela L. Perrewe, K. Michele Kacmar, Human Resource Management a Strategic Approach, Third Edition, The Dryden Press, 1999.