

ỦY BAN NHÂN DÂN TỈNH THANH HOÁ
TRƯỜNG ĐẠI HỌC VĂN HOÁ, THỂ THAO VÀ DU LỊCH

TẬP BÀI GIẢNG
QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC VĂN HÓA
(Dành cho sinh viên ngành Quản lý văn hoá)

Giảng viên soạn : Ths. Lê Thị Hoà
Bộ môn: Quản lý văn hoá
Khoa: Văn hoá Thông tin

THANH HÓA, 2021

MỤC LỤC

TT	Nội dung	Trang
I	Chương 1: TỔNG QUAN VỀ QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC VĂN HÓA	4
1.1	Nguồn nhân lực văn hóa	4
1.2	Quản lý nguồn nhân lực văn hóa	11
1.3	Cán bộ quản lý nguồn nhân lực: đặc điểm, vai trò, tiêu chuẩn	22
1.4	Các yếu tố ảnh hưởng đến quản lý nguồn nhân lực văn hóa	24
II	Chương 2: PHÂN TÍCH CÔNG VIỆC VÀ HOẠCH ĐỊNH NGUỒN NHÂN LỰC	30
2.1	Phân tích công việc	30
2.2	Hoạch định nguồn nhân lực	43
III	Chương 3: TUYỂN DỤNG VÀ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC VĂN HÓA	52
3.1.	Công tác tuyển dụng	52
3.2	Sử dụng và đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên	67
3.3	Tiền lương	72
IV	Chương 4: ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC VĂN HÓA	82
4.1	Khái niệm và vai trò	82
4.2	Các bước đào tạo và khai thác nguồn nhân lực	84
4.3	Phương pháp đào tạo nhân lực	91
4.4	Thực hiện công tác đào tạo	95
4.5	Đánh giá hiệu quả đào tạo	96
4.6	Phát triển nguồn nhân lực	98
	HƯỚNG DẪN TỰ HỌC	111
	TÀI LIỆU THAM KHẢO	115

LỜI NÓI ĐẦU

Bác Hồ đã từng nói: “Cán bộ là cốt lõi của mọi công việc”. Bởi vậy, mọi công, việc muốn hoạt động có kết quả tốt không thể thiếu con người. Nói một cách khác, nhân tố con người quyết định sự thành, bại của mọi công việc. Tuy nhiên, làm thế nào để có thể sử dụng có hiệu quả con người nói riêng và nguồn nhân lực nói chung, nhằm nâng cao năng suất lao động và nâng cao tính hiệu quả của tổ chức thì lại là vấn đề từ lâu được các quốc gia, trong đó có Việt Nam đặc biệt quan tâm. Điều này được thể hiện rõ nét ở chỗ, chỉ nói riêng trong lĩnh vực văn hóa nghệ thuật cũng đã cho thấy, các tổ chức, các nhà quản lý chưa quen với cách quản lý con người trong cơ chế tự chủ. Bởi từ lâu đã quen với việc các vấn đề có liên quan đến quản lý con người trong tổ chức như: tuyển dụng, đào tạo và phát triển, lương thưởng, thăng chức... đều do Nhà nước giải quyết. Chính vì vậy, việc trang bị cho các nhà quản lý tương lai những kiến thức và kỹ năng làm việc với con người trong tổ chức bao gồm: từ nhận thức về vai trò của nguồn nhân lực, tuyển dụng đúng người, đúng việc cho đến đào tạo, phát triển nguồn nhân lực, chế độ đãi ngộ, tiền lương, tiền thưởng nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động của tổ chức trong môn học “Quản lý nguồn nhân lực trong các tổ chức văn hóa nghệ thuật” là một vấn đề hết sức cần thiết và mang tính thời sự. Môn học được dạy với 45 tiết (15 tiết lý thuyết; 10 tiết thảo luận; 10 tiết thực hành; 10 tiết tự học và làm bài tập).

2. Môn học cung cấp cho sinh viên kiến thức và kỹ năng về quản lý nguồn nhân lực, nguồn nhân lực văn hóa, các đặc trưng của tổ chức văn hoá nghệ thuật; quản lý nguồn nhân lực, vai trò mục đích và nguyên tắc quản lý nguồn nhân lực, tuyển chọn, sử dụng, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.

CHƯƠNG 1

TỔNG QUAN VỀ QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC VĂN HÓA

1.1. Nguồn nhân lực văn hóa

1.1.1. Khái niệm nguồn nhân lực

Cho đến nay, quan niệm về nguồn nhân lực vẫn được diễn đạt theo nhiều góc độ khác nhau. Có thể nêu một số quan niệm về nguồn nhân lực đáng chú ý dưới đây:

- Từ góc độ kinh tế, các nhà nghiên cứu cho rằng:

Nguồn nhân lực là “tổng thể những tiềm năng của con người (trước hết và cơ bản nhất là tiềm năng lao động) của một quốc gia (một vùng lãnh thổ) có trong một thời kỳ nhất định (có thể tính cho 1 năm, 5 năm, 10 năm phù hợp với chiến lược và kế hoạch phát triển) (20; Tr. 161).

- Nguồn nhân lực được hiểu là toàn bộ trình độ chuyên môn mà con người tích lũy được, nó được đánh giá cao vì tiềm năng đem lại thu nhập cao trong tương lai. Cũng giống như nguồn lực vật chất, nguồn nhân lực là kết quả đầu tư trong quá khứ và mục đích tạo ra thu nhập trong tương lai (19; Tr.13).

- Nguồn nhân lực là toàn bộ lực lượng lao động của xã hội và tổng thể những tiềm năng lao động của xã hội nhằm đáp ứng những yêu cầu phát triển kinh tế, văn hoá, xã hội cũng như việc tổ chức quản lý điều hành đất nước. Đó là tài nguyên quan trọng nhất và cơ bản nhất của mỗi quốc gia (18; 266- 267).

- Ở chừng mực nào đó, có thể coi nguồn lao động hay nguồn nhân lực đồng nhất về số lượng, cả hai cùng bao gồm những người trong tuổi lao động, có khả năng lao động. Nguồn nhân lực là khái niệm phát triển mới theo nghĩa nhân mạnh, đề cao hơn yếu tố chất lượng (20; Tr.28).

- Từ góc độ dân số học, nguồn nhân lực được hiểu là dân số trong độ tuổi lao động, trong đó nhấn mạnh dân số có khả năng lao động, đang có việc làm, tức là đang hoạt động kinh tế và đang không có việc làm (20; Tr.96)

- Từ góc độ của quản trị học (khoa học quản lý tổ chức vi mô): Nguồn nhân lực được hiểu là nguồn tài nguyên nhân sự và các vấn đề nhân sự trong một tổ chức cụ thể; nghĩa là toàn bộ đội ngũ cán bộ, công nhân viên của tổ chức với tư cách vừa là khách thể trung tâm của các nhà quản trị, vừa là chủ thể hoạt động và là động lực phát triển của các doanh nghiệp nói riêng, của mọi tổ chức nói chung.

Như vậy, nguồn nhân lực chính là vấn đề nguồn lực con người, nhân tố con người trong một tổ chức cụ thể. (5; Tr. 19).

Từ những định nghĩa nêu trên, có thể thấy, mặc dù có sự diễn đạt khác nhau, song vẫn có một số điểm chung mà từ đó có thể nhận dạng được nguồn nhân lực là gì? Những điểm chung đó bao gồm:

Nguồn nhân lực hay tài nguyên nhân lực...ở cấp độ vĩ mô hay vi mô đều là nguồn lực con người.

Là nguồn lực con người, nguồn nhân lực được hiểu là tiềm năng lao động của một nước, một địa phương, một tổ chức...bao hàm toàn bộ khả năng (năng lực) về thể lực, trí lực và nhân cách, đáp ứng yêu cầu của xã hội nói chung, của địa phương, của tổ chức... nói riêng.

1.1.2. Khái niệm nguồn nhân lực văn hóa

Từ cách hiểu chung nhất về nguồn nhân lực như đã nêu trên có thể nói, nguồn nhân lực của tổ chức văn hoá nghệ thuật là một bộ phận của nguồn nhân lực xã hội, do đó, nó cũng phải đảm bảo những yêu cầu chung về thể lực, trí lực và nhân cách. Tuy nhiên, ngoài những điểm chung nhất như vậy thì nguồn nhân lực trong lĩnh vực hoạt động, trong tổ chức cụ thể khác nhau thì khác nhau. Điểm khác biệt đó trước hết phụ thuộc vào tính chất công việc của từng tổ chức. Nói một cách khác, căn cứ vào chức năng, nhiệm vụ của từng loại tổ chức mà có những yêu cầu khác nhau đối với nguồn nhân lực trong tổ chức của mình về trình độ chuyên môn, khả năng về thể lực, về nhận thức và về thẩm mỹ... Vì vậy, do tính chất công việc của tổ chức văn hoá nghệ thuật mà đòi hỏi nguồn nhân lực phải đáp ứng những yêu cầu cụ thể như: Khả năng biểu diễn, khả năng sáng tạo, sự nhạy cảm trước những vấn đề gay gắt và sự thích nghi với những tình huống bất ngờ xảy ra... Toàn bộ những biểu hiện trên được coi là năng khiếu bẩm sinh mà phần lớn chỉ có ở những người được gọi là nghệ sĩ, diễn viên - lực lượng chính của các tổ chức văn hoá nghệ thuật.

Ngoài lực lượng diễn viên, nghệ sĩ, cũng như các tổ chức xã hội khác, tổ chức văn hoá nghệ thuật còn có đội ngũ cán bộ, viên chức làm việc trong các phòng chức năng đảm bảo cho tổ chức hoạt động được bình thường như: phòng hành chính, phòng tổ chức, phòng tài vụ...

Như vậy, nguồn nhân lực văn hóa được hiểu là toàn bộ đội ngũ cán bộ, viên chức, nghệ sĩ, diễn viên đang làm việc với tất cả khả năng vốn có của mình về thể lực, trí lực, phẩm chất đạo đức và đặc biệt là khả năng sáng tạo nghệ thuật.

1.1.3. Vai trò của nguồn nhân lực văn hóa

Nguồn nhân lực là nguồn lực con người, là nhân tố quan trọng nhất quyết định sự phát triển kinh tế - xã hội của một đất nước. Vai trò của con người ngày một trở nên quan trọng hơn khi xã hội chuyển sang nền kinh tế tri thức: nơi tỷ lệ % chất xám chiếm đa phần trong giá trị của mỗi sản phẩm. Đặc biệt trong bối cảnh công nghiệp hoá, hiện đại hoá đất nước hiện nay, khi nguồn lực tài chính và nguồn lực vật chất còn bị hạn hẹp thì vai trò của con người lại càng chiếm một vị trí quan trọng hơn bao giờ hết.

Có thể nói, nguồn nhân lực là mục tiêu và động lực chính của sự phát triển xã hội. Điều này biểu hiện rõ mối quan hệ biện chứng giữa con người và sự phát triển của

xã hội: Sự phát triển của xã hội hướng tới vì con người và con người quay trở lại là động lực chính cho sự phát triển của xã hội. Bởi vậy, yếu tố con người phải được đặt vào vị trí quan trọng, trung tâm nhất của xã hội, đòi hỏi phải có đầu tư chính đáng cho nguồn lực mang tính chiến lược này; đảm bảo sao cho việc nâng cao dân trí, phát huy nguồn lực to lớn của con người, trong bối cảnh của Việt Nam là nhân tố quyết định thắng lợi của công nghiệp hoá và hiện đại hoá đất nước.

Với vai trò to lớn ấy, nguồn nhân lực phát huy rõ nét thể mạnh của mình trong tất cả các lĩnh vực của đời sống xã hội nói chung và các tổ chức xã hội nói riêng, trong đó có các tổ chức văn hoá nghệ thuật.

Trong các tổ chức này, nguồn nhân lực là yếu tố cấu thành tổ chức văn hoá nghệ thuật, là yếu tố quyết định sự thành bại của tổ chức. Bởi vậy, một tổ chức muốn tồn tại và phát triển nhất thiết không thể thiếu nguồn nhân lực và đặc biệt nguồn nhân lực đó phải là những con người có học vấn cao, có sức khỏe, phẩm chất đạo đức tốt, có văn hoá và biết cách làm việc có hiệu quả.

Như trên đã nêu, là một bộ phận của nguồn nhân lực xã hội, nguồn nhân lực văn hóa cũng có những vai trò chung của nguồn nhân lực xã hội: là mục tiêu và động lực chính của sự phát triển; là nhân tố quan trọng quyết định thắng lợi cho sự nghiệp công nghiệp hoá, hiện đại hoá đất nước. Bên cạnh những vai trò này, nguồn nhân lực văn hóa còn có những vai trò đặc thù, đó là:

- Sáng tạo ra các tác phẩm có giá trị nghệ thuật vừa có ý nghĩa lớn đối với việc giáo dục thâm mỹ (cái hay, cái đẹp, chân, thiện, mỹ) cho cộng đồng vừa có ý nghĩa phục vụ cho việc giải trí của đông đảo quần chúng nhân dân.

- Thúc đẩy sự phát triển của nghệ thuật nói chung và của các tổ chức văn hoá nghệ thuật nói riêng.

1.1.4. Đặc điểm của nguồn nhân lực văn hóa

Theo các nhà kinh tế và quản trị học. nguồn nhân lực Việt Nam nói chung có các đặc điểm sau:

- Là nguồn nhân lực dồi dào và tăng nhanh. Đây là một lợi thế đối với sự phát triển kinh tế - xã hội ở nước ta.

- Tỷ lệ lao động được đào tạo kiến thức chuyên môn còn thấp, phần lớn là lao động thủ công.

- Lực lượng lao động được phân bố không hợp lý trong các ngành nông, lâm nghiệp, công nghiệp và dịch vụ.

Bên cạnh các đặc điểm cơ bản trên, nguồn nhân lực nước ta còn có một số đặc điểm khác như:

- Giàu lòng yêu nước; cần cù, chịu khó trong học tập và làm việc, nhanh chóng tiếp thu những cái mới...

- Thẻ lực còn bị hạn chế; tác phong làm việc còn chậm chạp, lác hậu.

Nguồn nhân lực trong các tổ chức văn hoá nghệ thuật mang những đặc điểm chung của nguồn nhân lực Việt Nam, đồng thời còn có những đặc điểm riêng biệt, đó là:

- Có khả năng sáng tạo nghệ thuật, cống hiến bản thân cho tác phẩm, cho bộ môn nghệ thuật thậm chí cho một tiết mục biểu diễn.

- Không chỉ giỏi trong lĩnh vực nghệ thuật của mình mà còn phải là người xuất sắc trong lĩnh vực đó; không chỉ sáng tác ra tác phẩm nghệ thuật mà còn thể hiện tác phẩm đó bằng chính bản thân mình.

- Có khả năng thiết lập và vun đắp mối quan hệ với khán giả.

- Muốn được công chúng công nhận và hâm mộ về tài năng cũng như tác phẩm của mình.

- Ưa thích lối sống tự do, sáng tác theo cảm hứng và rất nhạy cảm trong quan hệ ứng xử và trong công việc.

- Có mức độ cam kết rất cao đối với tác phẩm nghệ thuật.

- Tâm huyết với nghề nghiệp, gắn bó chặt chẽ với đồng nghiệp.

- Thời gian làm việc là thời gian rỗi của công chúng.

1.1.5. Kết cấu của nguồn nhân lực văn hóa

Thế lực của nguồn nhân lực

Sức khỏe vừa là mục đích của phát triển, đồng thời nó cũng là điều kiện của sự phát triển. Sức khỏe là sự phát triển hài hòa của con người cả về vật chất và tinh thần. Đó là sức khỏe cơ thể và sức khỏe tinh thần. Sức khỏe cơ thể là sự cường tráng, là năng lực lao động chân tay. Sức khỏe tinh thần là sự dẻo dai của sự hoạt động thần kinh, là khả năng vận động trí tuệ, biến tư duy thành hoạt động thực tiễn. Tổ chức Y tế thế giới đã nêu ra định nghĩa: "Sức khỏe là một trạng thái hoàn toàn thoải mái về thể chất, tâm thần và xã hội, chứ không chỉ là không có bệnh hay thương tật". Sức khỏe của con người chịu tác động của nhiều yếu tố: tự nhiên, kinh tế, xã hội và được phản ánh bằng một hệ thống các chỉ tiêu bao gồm các chỉ tiêu cơ bản về sức khỏe, các chỉ tiêu về bệnh tật; các chỉ tiêu về cơ sở vật chất và các điều kiện bảo vệ và chăm sóc sức khỏe.

Trong mối quan hệ với phát triển kinh tế, việc đảm bảo các dịch vụ y tế và chăm sóc sức khỏe làm tăng chất lượng nguồn nhân lực cả trong hiện tại lẫn tương lai. Người lao động có sức khỏe tốt có thể mang lại năng suất lao động cao nhờ sự bền bỉ, dẻo dai và khả năng tập trung trong khi làm việc. Việc nuôi dưỡng và chăm sóc sức khỏe tốt cho trẻ em là yếu tố làm tăng năng suất lao động trong tương lai, giúp trẻ em phát triển thành những người lớn khỏe mạnh về thể chất, lành mạnh về tinh thần. Hơn thế nữa, nhờ thể lực tốt, trẻ em có thể tiếp thu nhanh chóng những kiến thức, kỹ năng, kỹ xảo trong quá trình giáo dục. Việc chăm sóc tốt sức khỏe làm tăng nguồn nhân lực trong tương lai bằng việc kéo dài tuổi lao động. Sức khỏe và trình độ giáo dục của bà mẹ ảnh hưởng tốt

đến giáo dục trẻ em. Ảnh hưởng học vấn của người mẹ bắt đầu từ ngay trong bụng mẹ và tiếp tục qua thời kỳ trước tuổi đi học và xa hơn nữa. Hơn 30 năm qua, số đo những chỉ số thông minh của trẻ em trong toàn cầu đã tăng khoảng 20 điểm. Mức tăng quá nhanh để có thể coi được là di truyền, gợi ý cho rằng những thực hành mới về nuôi dưỡng trẻ em đã tác động đến khả năng bẩm sinh và sự phát triển nhận thức và như vậy đã cải tiến những kết quả của giáo dục. Kết quả này giúp thêm cơ sở cho các quyết định của Chính phủ về hỗ trợ các chương trình chăm sóc trẻ em, cung cấp đầy đủ dinh dưỡng cho trẻ em, cung cấp, hỗ trợ những người làm công tác chăm sóc giáo dục trẻ em.

Ngoài ra, việc đầu tư cho chăm sóc sức khỏe cũng có thể cải thiện hoặc nâng cao hiệu quả của các nguồn lực khác. Ví dụ như ở những vùng đất không định cư được, hoặc không thể sử dụng được vì những loại bệnh địa phương, nhưng nhờ có những phương tiện y tế hữu hiệu, điều trị có hiệu quả các bệnh đó mà các nguồn tài nguyên nơi đó được khai thác. Môi trường sống của con người được đảm bảo tốt, vệ sinh đã làm giảm bệnh tật, tăng tuổi thọ và thúc đẩy phát triển.

Sức khỏe vừa là mục đích vừa là điều kiện của sự phát triển nên yêu cầu bảo vệ và nâng cao sức khỏe con người là một đòi hỏi chính đáng mà xã hội phải đảm bảo. Tổ chức Y tế Thế giới đã đề ra mục tiêu chung đến năm 2000, ngành y tế các nước cố gắng đảm bảo cho mỗi người dân một sức khỏe ! tốt về thể lực và về tinh thần, nghĩa là chăm sóc sức khỏe cho toàn dân. Tuy nhiên, mức độ đảm bảo sức khỏe cho dân cư ở mỗi quốc gia rất khác nhau bởi sự khác nhau về tình hình dân số và các điều kiện kinh tế - xã hội, tự nhiên khác.

Để đánh giá chất lượng nguồn nhân lực về mặt thể lực, có nhiều chỉ tiêu được áp dụng, trong đó các chỉ tiêu cơ bản sau đây thường được sử dụng:

Chiều cao trung bình của thanh niên từ 18 đến 35 tuổi (đơn vị: cm).

Cân nặng trung bình của thanh niên (đơn vị: kg).

Trí lực của nguồn nhân lực

Khi tham gia vào quá trình sản xuất, con người không chỉ sử dụng chân tay mà còn sử dụng cả trí óc. Bên cạnh sức khỏe là trí lực, một yếu tố không thể thiếu của nguồn nhân lực. Sự phát triển như vũ bão của khoa học công nghệ yêu cầu người lao động phải có trình độ học vấn cơ bản, trình độ chuyên - môn kỹ thuật và kỹ năng lao động tốt để có khả năng tiếp thu và áp dụng công nghệ mới; làm việc chủ động, linh hoạt và sáng tạo, sử dụng được các công cụ, phương tiện lao động hiện đại, tiên tiến.

Nhân tố trí lực của nguồn nhân lực thường được xem xét đánh giá trên hai giác độ: trình độ văn hóa, chuyên môn kỹ thuật và kỹ năng lao động thực hành của người lao động. Việc đánh giá hai yếu tố này thường dựa trên một số tiêu chí cơ bản sau:

Trình độ văn hóa là khả năng về tri thức và kỹ năng để có thể tiếp thu những kiến thức cơ bản, thực hiện những việc đơn giản để duy trì cuộc sống. Trình độ văn hóa

được cung cấp qua hệ thống giáo dục chính quy, không chính quy, qua quá trình học tập suốt đời của mỗi cá nhân.

Đánh giá qua hệ thống chỉ tiêu:

+ Tỷ lệ dân số biết chữ là số % những người 10 tuổi trở lên có thể đọc viết và hiểu được những câu đơn giản của tiếng Việt, tiếng dân tộc hoặc tiếng nước ngoài so với tổng dân số 10 tuổi trở lên.

Chỉ tiêu này được sử dụng để đánh giá trình độ văn hóa ở mức tối thiểu của một quốc gia. Các thống kê giáo dục trong nước và thế giới hiện nay đều sử dụng chỉ tiêu này.

+ Số năm đi học trung bình của dân số tính từ 25 tuổi trở lên: Là số năm trung bình một người được đi học.

Đây là một trong những chỉ tiêu được Liên Hợp Quốc sử dụng để đánh giá chất lượng nguồn nhân lực của các quốc gia:

Phương pháp tính: $A = Z^a \cdot X_i$

Trong đó:

A - số năm đi học trung bình

a_j - các hệ số được chọn theo hệ thống giáo dục của mỗi vùng hoặc mỗi nước.

X_i - (%) trình độ văn hóa theo hệ thống giáo dục tương đương.

Ví dụ: trong tổng điều tra dân số năm 1989, hệ thống trình độ văn hóa của nhân dân được tổng hợp theo 7 loại như sau:

- Chưa biết chữ.
- Chưa tốt nghiệp phổ thông cơ sở.
- Tốt nghiệp phổ thông cơ sở.
- Tốt nghiệp phổ thông trung học.
- Tốt nghiệp trung học chuyên nghiệp.
- Tốt nghiệp cao đẳng, đại học.
- Tiến sĩ chuyên ngành.

Từ đó có các hệ thống *a_i* như sau:

a₁ = 0, tương ứng với những người không biết chữ, chưa bao giờ đi học.

a₂ = 4,5, tương ứng với những người chưa tốt nghiệp phổ thông cơ sở.

a₃ = 9, tương ứng với những người tốt nghiệp phổ thông cơ sở, thời gian tối thiểu để học hết phổ thông cơ sở. Tương tự cho đến:

a₆ = 20, tương ứng với những người có bằng phó tiến sĩ, tiến sĩ.

X_i (i=1..6) = % các trình độ văn hóa tương đương trong tổng số dân từ 15 tuổi trở lên.

Kết quả tính số năm đi học trung bình năm 1989 của một số địa phương như sau: Hà Nội: 5,4; Cao Bằng: 2,8; Thành phố Hồ Chí Minh: 4,7.

Về trình độ chuyên môn kỹ thuật:

Trình độ chuyên môn kỹ thuật là kiến thức và kỹ năng cần thiết để đảm đương các chức vụ trong quản lý, kinh doanh và các hoạt động nghề nghiệp. Lao động kỹ thuật bao gồm những công nhân kỹ thuật từ bậc 3 trở lên (có hoặc không có bằng) cho tới những người có trình độ đại học trở lên. Họ được đào tạo trong các trường, lớp dưới các hình thức khác nhau và có bằng hoặc không có bằng (đối với công nhân kỹ thuật không có bằng), song nhờ kinh nghiệm thực tế trong sản xuất mà trình độ tương đương từ bậc 3 trở lên.

Các chỉ tiêu chủ yếu đánh giá trình độ chuyên môn kỹ thuật của nguồn nhân lực:

+ Tỷ lệ lao động đã qua đào tạo là % số lao động đã qua đào tạo so với tổng số lao động.

$$T_{ĐT}^{LV} = \frac{\sum L_{ĐT}^{LV}}{\sum L^{LV}} \times 100$$

TpY : Tỷ lệ lao động đã qua đào tạo so với tổng số lao động đang làm việc.

LjyC : Số lao động đã qua đào tạo đang làm việc.

LLV : Số lao động đang làm việc.

Chỉ tiêu dùng để đánh giá khái quát về trình độ chuyên : môn của lực lượng lao động mỗi quốc gia, của các vùng lãnh thổ. Ví dụ, năm 1998, tỷ lệ lao động có chuyên môn kỹ thuật của Việt Nam là 13,3%.

Tỷ lệ lao động theo cấp bậc đào tạo (CNKT: công nhân kỹ thuật; THCN: trung học chuyên nghiệp; ĐH&SĐH: đại học và sau đại học).

$$\frac{I_{\text{CBĐT}}}{Z^{LV}} = \frac{L_{\text{CBĐT}i}}{Z^{LV}}$$

Trong đó:

Tcbđt : Tỷ lệ lao động được đào tạo ở cấp bậc đào tạo đang làm việc so với tổng số lao động đang làm việc.

Lcbđt : Tổng số lao động được đào tạo ở cấp bậc đào tạo i đang làm việc.

ZLlv: Tổng số lao động đang làm việc.

Các tỷ lệ này được tính toán, cho cả nước, theo vùng, theo ngành kinh tế. Qua các chỉ tiêu tính toán cho từng vùng lãnh thổ, từng ngành kinh tế có thể phát hiện ra những bất hợp lý về cơ cấu bậc đào tạo, sự chênh lệch về trình độ chuyên môn kỹ thuật của lao động từng vùng, từng ngành. Từ đó có cơ sở điều chỉnh kế hoạch phát triển nguồn nhân lực của vùng, ngành.

Vé phẩm chất tâm lý - xã hội của nguồn nhân lực

Ngoài yếu tố thể lực và trí tuệ, quá trình lao động đòi hỏi người lao động hàng loạt phẩm chất như tính kỷ luật, tự giác, có tinh thần hợp tác và tác phong lao động công nghiệp, có tinh thần trách nhiệm cao... Những phẩm chất này gắn liền với truyền thống văn hóa dân tộc. Người lao động Việt Nam cần cù, sáng tạo và thông minh, nhưng về kỷ luật lao động

và tinh thần hợp tác lao động còn nhiều nhược điểm, đang gây trở ngại lớn cho tiến trình hội nhập nước ta.

Để đánh giá yếu tố này rất khó dùng phương pháp thống kê và xác định các chỉ tiêu định lượng như các yếu tố về thể lực và trí tuệ của nguồn nhân lực. Vì vậy, phương pháp đánh giá chất lượng nguồn nhân lực về yếu tố phẩm chất tâm lý xã hội thường được tiến hành bằng các cuộc điều tra tâm lý và xã hội học và được đánh giá chủ yếu bằng các chỉ tiêu định tính. Tuy nhiên trong từng khía cạnh của phẩm chất này người ta cũng có thể đánh giá bằng phương pháp thống kê và xác định bằng các chỉ tiêu định hướng như tỷ lệ người lao động vi phạm kỷ luật về thời gian lao động (đi muộn, về sớm, không chấp hành đúng quy định giờ giấc lao động trong thời gian làm việc), tỷ lệ số người vi phạm kỷ luật công nghệ, tỷ lệ số người bị thi hành kỷ luật trong năm, v.v...

Chỉ tiêu tổng hợp

Tổ chức phát triển Liên Hợp Quốc (UNDP) đã khuyến nghị và đưa ra áp dụng nhiều phương pháp để đánh giá sự phát triển con người, trong đó phương pháp xác định chỉ số phát triển con người (HDI) được sử dụng phổ biến. Theo phương pháp này thì sự phát triển con người được xác định theo ba yếu tố cơ bản nhất và tổng hợp nhất: sức khỏe, trình độ học vấn và thu nhập.

Về sức khỏe được xác định qua chỉ tiêu tuổi thọ bình quân của dân số;

Về học vấn được xác định qua hai chỉ tiêu: Tỷ lệ dân số biết chữ; số năm đi học của một người (tính từ 25 tuổi trở lên);

Về thu nhập được xác định qua chỉ tiêu tổng sản phẩm trong nước GDP/người.

Chỉ số HDI được tính 0,1 - 1,0.

Vì chỉ số HDI đề cập đến những yếu tố cơ bản của chất lượng nguồn nhân lực nên có thể dùng nó làm chỉ tiêu tổng hợp đánh giá chất lượng nguồn nhân lực các quốc gia.

1.2.Quản lý nguồn nhân lực văn hóa

1.2.1.Lịch sử hình thành và phát triển của quản lý nguồn nhân lực văn hóa

1.2.1.1.Trên thế giới

Theo các nhà quản trị học, vấn đề quản trị nhân sự (personnel management) trong tổ chức là quản trị con người với việc chú trọng quản trị hành chính. Chức năng quản trị này do phòng nhân sự thực hiện, giải quyết các vấn đề liên quan đến thành viên trong tổ chức theo các nguyên tắc, quy định của tổ chức hoặc theo yêu cầu của người lãnh đạo trực tiếp.

Trong quá trình phát triển của mình, vào cuối thế kỷ 19, quản lý nhân sự trong phạm vi tổ chức, cơ quan nói chung, trong đó có các tổ chức văn hoá - nghệ thuật đã áp dụng ba cách tiếp cận chủ yếu:

Thứ nhất, quản trị con người trên cơ sở khoa học do Taylor (1856 - 1915) áp dụng. Phương pháp này có ưu điểm: Xây dựng được định mức lao động, cải tiến cách

thức tổ chức, nâng cao năng suất lao động... Nhược điểm của phương pháp này là không quan tâm đến quyền lợi của người lao động; người lao động không cần có trình độ văn hoá, kỹ thuật cao mà chỉ cần có thể lực tốt.

Thứ hai, quản trị con người theo các mối quan hệ của họ. Phương pháp quản trị này được khởi xướng vào cuối những năm 30, đầu những năm 40. Với cách quản trị này, người ta chú ý đến việc nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến người lao động, đến năng suất lao động như: điều kiện vệ sinh lao động (ánh sáng, độ dài thời gian làm việc, chế độ nghỉ ngơi, tác động của nhóm lên các cá nhân, phong cách lãnh đạo, chương trình phúc lợi cho người lao động...).

Phương pháp quản trị này có ưu điểm: góp phần cải thiện môi trường làm việc. Nhược điểm của phương pháp này là: không quan tâm đến sức khỏe của các cá nhân, không đánh giá được yêu cầu của công việc; không chú ý đến các tiêu chuẩn, các qui chế làm việc nhằm hướng dẫn người lao động đạt mục tiêu của tổ chức. Do đó, cách thức quản trị con người theo các mối quan hệ đã hạn chế năng suất lao động và sự thoả mãn đối với công việc của người công nhân. (26; Tr.5-7).

Thứ ba, quản trị con người với quan điểm chủ đạo: Sự thành công hay thất bại trong hoạt động của bất kỳ một cơ quan, tổ chức nào đều phụ thuộc vào con người. Bởi vậy, vai trò của con người là rất quan trọng và việc đầu tư cho con người là vấn đề sống còn của tổ chức, doanh nghiệp... Xuất phát từ quan điểm này, thuật ngữ quản trị nguồn nhân lực được thay thế cho quản trị nhân sự. Sự thay thế này là kết quả của sự thay đổi môi trường bên ngoài ở các nước phương Tây vào những năm 80 - 90. Đó là những thách thức về kinh tế; sự thay đổi về số lượng và chất lượng thị trường lao động; về nhu cầu và thái độ của người lao động; về sự thay đổi chuẩn mực trong văn hóa, từng cá nhân phải thực hiện cam kết của mình với công việc... (19; Tr.38).

1.2.1.2. Việt Nam

Ở Việt Nam, các tổ chức nói chung, trong đó có các tổ chức văn hoá nghệ thuật đã áp dụng hai cách tiếp cận đầu tiên còn cách tiếp cận thứ ba thì đang được áp dụng một cách thận trọng, trên cơ sở tính đến các điều kiện kinh tế, xã hội, văn hoá và chính trị cụ thể. Có thể nói, đây là sự cân nhắc hết sức cần thiết, bởi hiện tại các thành tố quản lý nguồn nhân lực và các điều kiện của Việt Nam chưa sẵn sàng tiếp nhận áp dụng toàn bộ các thành tố của quản lý nguồn nhân lực. Nói một cách khác, khi áp dụng cách tiếp cận quản lý nguồn nhân lực của các nước phương Tây cho các tổ chức ở Việt Nam, chúng ta có thể nhận thấy còn rất nhiều các bất cập như: sự không phù hợp giữa hội nhập chiến lược nguồn nhân lực với một thị trường lao động kém phát triển và một nguồn lao động có trình độ, chuyên môn, kỹ năng làm việc yếu kém; sự không phù hợp giữa cam kết trao quyền với sự yếu kém của thị trường lao động, kỹ năng của người lao động và phong cách quản lý hành chính, quan liêu; sự không phù hợp giữa

quyền chủ động của người quản lý cấp dưới với phong cách quản lý hành chính, quan liêu và với sự yếu kém của thị trường lao động và kỹ năng của người lao động. Bởi vậy, tiếp cận quản lý nguồn nhân lực ở Việt Nam vẫn đang còn là vấn đề thách thức lớn. (20; Tr.1 19 -135).

Tóm lại, mặc dù còn gặp nhiều khó khăn trong việc áp dụng cách tiếp cận - quản lý nguồn nhân lực. Song quản lý nguồn nhân lực được coi là xu hướng quản lý con người hiện đại. Do đó, dù sớm hay muộn thì quản lý nguồn nhân lực cũng phải là cách tiếp cận chính thống của các tổ chức nói chung và các tổ chức văn hoá nghệ thuật nói riêng nếu muốn thực sự vì con người và cho con người.

1.2.2. Khái niệm quản lý nguồn nhân lực văn hóa

Tương tự như khái niệm nguồn nhân lực, khái niệm quản lý nguồn nhân lực cũng được các học giả nhìn nhận dưới các góc độ khác nhau. Trước hết các học giả phân biệt quản lý nguồn nhân lực và quản trị nguồn nhân lực. Các học giả thiên về quản lý nguồn nhân lực thì cho rằng: quản lý nguồn nhân lực có nghĩa rộng hơn quản trị nguồn nhân lực và được hiểu là chức năng chung của tổ chức quản lý vĩ mô, còn các học giả thiên về quản trị nguồn nhân lực thì coi quản trị nguồn nhân lực là chức năng chung của mọi tổ chức vi mô hoạt động dưới sự quản lý của các tổ chức vĩ mô. Theo cách hiểu như vậy, nội dung quản lý nguồn nhân lực trong các tổ chức vĩ mô và vi mô là như nhau nhưng cấp độ quản lý khác nhau. Ví dụ: có quản lý nguồn nhân lực ở cấp độ ngành và quản lý nguồn nhân lực ở cấp độ cơ quan, doanh nghiệp, tổ chức.

Không chỉ phân biệt quản lý nguồn nhân lực và quản trị nguồn nhân lực, các học giả còn có nhiều ý kiến khác nhau xoay quanh quan niệm quản lý nguồn nhân lực với quản lý nhân sự, cụ thể có ba nhóm ý kiến:

Thứ nhất, quản lý nguồn nhân lực được sử dụng thay thế quản lý nhân lực nhằm chỉ rõ cách thức quản lý con người không, chỉ là sự quản lý theo cách hành chính (là hoạt động áp dụng các nguyên tắc về trả lương, nghỉ phép, nghỉ lễ, thăng tiến, bổ nhiệm...)

Thứ hai, giữa quản lý nguồn nhân lực và quản lý nhân sự có sự khác biệt hoàn toàn. Điều đó thể hiện ở quan điểm mới, triết lý mới, phương pháp mới cho cách tiếp cận quản lý nguồn nhân lực. Đồng thời nhấn mạnh, mặc dù quản lý nguồn nhân lực có tính độc lập tương đối song phương pháp và chiến lược quản lý con người phải phù hợp với chiến lược chung của tổ chức.

Thứ ba, quản lý nguồn nhân lực là giai đoạn tiếp theo của quản lý nhân sự trong tổ chức. Đây là quan điểm dung hòa giữa hai nhóm ý kiến nêu trên. Nhóm ý kiến này nhấn mạnh vai trò con người và sự cần thiết phải áp dụng các quan điểm, phương pháp mới trong quản lý con người. (20; Tr.1 19 - 120).

Nghiên cứu các quan điểm nêu trên, tác giả giáo trình cho rằng, quản lý nguồn nhân lực trong một tổ chức nói chung là một bộ phận không thể tách rời hoạt động

quản lý một cơ quan, một tổ chức nói chung. Do đó, nó phải thực hiện những chức năng chung nhất của quản lý đối với nguồn nhân lực, bao gồm: kế hoạch, tổ chức, điều hành và kiểm tra. Như vậy, quản lý nguồn nhân lực cũng chính là cách thức tác động của chủ thể quản lý (cơ quan, tổ chức, người lãnh đạo...) lên đối tượng quản lý (nguồn nhân lực) sao cho đối tượng được quản lý (tức là nguồn nhân lực) thực hiện có hiệu quả các mục tiêu đặt ra của chủ thể quản lý.

Nói một cách cụ thể hơn, trong tổ chức văn hoá nghệ thuật, quản lý nguồn nhân lực được hiểu là sự tổ chức sử dụng và điều hành mọi thành viên trong tổ chức một cách có hiệu quả, nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức trên cơ sở tạo mọi điều kiện thuận lợi cũng như đáp ứng nhu cầu vật chất và tinh thần ngày càng cao cho việc phát huy năng lực sáng tạo nghệ thuật của họ.

Như vậy, với cách hiểu này, vấn đề còn lại là toàn bộ nội dung quản lý nguồn nhân lực sẽ phải toát lên được tinh thần là quản lý nguồn nhân lực như thế nào để họ có thể hoàn thành tốt các mục tiêu đặt ra của tổ chức, trên cơ sở hoàn toàn tự nguyện, tâm huyết.

1.2.3. Mô hình quản lý nguồn nhân lực

a. Định nghĩa mô hình và mô hình quản lý nguồn nhân lực

Tiếp cận cách giải thích này, giáo trình có thể vận dụng để định nghĩa cho mô hình quản lý nguồn nhân lực như sau: Mô hình quản lý nguồn nhân lực là sự diễn hình hóa những mối quan hệ, những đặc trưng quan trọng nhất mang tính bản chất của quá trình quản lý nguồn nhân lực, đó là: Định hướng chiến lược, sự thống nhất bên trong của tổ chức, cách tiếp cận cá thể, sự cam kết của cá nhân với tổ chức và tăng cường vai trò của các nhà quản lý cấp dưới.

b. Giới thiệu một số mô hình quản lý

Xuất phát từ nhiều quan điểm lý thuyết về quản lý nguồn nhân lực cho nên cũng tồn tại rất nhiều các mô hình quản lý nguồn nhân lực. Người ta phân loại mô hình quản lý nguồn nhân lực theo các dấu hiệu khác nhau:

* Theo thành tố của quá trình, mô hình quản lý nguồn nhân lực được chia thành:

- Mô hình fornbrun là mô hình thể hiện sự gắn kết chặt chẽ giữa các thành tố của quản lý nguồn nhân lực. Đó là bốn thành tố: Tuyển chọn, đánh giá, phát triển và thăng thưởng.

- Mô hình Harvard bao gồm sáu thành tố: “Các yếu tố tình huống, lợi ích các bên liên đới, lựa chọn chính sách nguồn nhân lực, đầu ra nguồn nhân lực, hậu quả lâu dài và vòng phản hồi đảm bảo thông tin đầu ra đi tới trực tiếp tổ chức và các liên đới” (19; Tr.24).

- Mô hình Guest. Mô hình này cũng có sáu thành tố: “Chiến lược quản lý nguồn nhân lực, các chính sách quản lý nguồn nhân lực, các đầu ra của quản lý nguồn nhân lực, đầu ra về hành vi, kết quả thực hiện và kết quả về tài chính”. (19; Tr.25).

- Mô hình Wazwick “là sự mở rộng mô hình Harvad của Hendry và pettigrew gồm năm thành tố:

- Bối cảnh bên ngoài (kinh tế, chính trị, kỹ thuật, cạnh tranh);
- Bối cảnh bên trong (văn hoá, cấu trúc, chính trị lãnh đạo, nhiệm vụ công nghệ, đầu ra công việc).
- Nội dung chiến lược của hoạt động (mục tiêu, thị trường, chiến lược và chiến thuật).
- Bối cảnh quản lý nguồn nhân lực (vai trò, tổ chức đầu ra nguồn nhân lực).
- Nội dung quản lý nguồn nhân lực (những dòng nguồn nhân lực, hệ thống làm việc, hệ thống thăng thưởng, quan hệ lao động) (19; Tr.27).

- Mô hình Bratton và Gold là mô hình quá trình. Nó nghiên cứu "quản lý nguồn nhân lực như một quá trình bao gồm nhiều khâu: Lập kế hoạch, tuyển chọn, đánh giá, đãi ngộ, phát triển, giao tiếp và tham gia” (19; Tr.27).

* Theo tính chất các mối quan hệ và vai trò của yếu tố con người trong tổ chức.

Căn cứ vào dấu hiệu này, người ta chia ra các mô hình quản lý nguồn nhân lực như sau:

+ Mô hình hành chính: là mô hình đòi hỏi mọi thành viên trong tổ chức phải tuân thủ các nguyên tắc, quy định một cách nghiêm chỉnh; các bộ phận được bố trí theo trật tự, thứ bậc; các chính sách, qui chế chính sách điều chỉnh các quan hệ nhân sự.

+ Mô hình đồng nghiệp là mô hình trong đó, trình độ chuyên môn được đánh giá cao; cách thức điều hành dựa vào kế hoạch đồng nghiệp hay nói một cách khác là dựa vào sự kiểm soát của một nhóm các đồng nghiệp; công việc trong tổ chức chủ yếu liên quan đến quá trình chuyên môn chứ không phải với công việc hành chính. Mô hình đồng nghiệp nhấn mạnh sự tự do nghề nghiệp, nhu cầu đồng thuận...

+ Mô hình mở là mô hình “nhấn mạnh khía cạnh môi trường; sự liên quan giữa các bộ phận của tổ chức; sự thích ứng với các hệ thống khác” (19; Tr.36).

* Mô hình quản lý nguồn nhân lực trong cơ chế kế hoạch hóa tập trung và trong cơ chế thị trường.

- Mô hình kế hoạch hóa tập trung trong quản lý nguồn nhân lực là mô hình quản lý chịu sự chỉ đạo từ cấp quản lý cao nhất, mỗi cá nhân thuộc về tổ chức, do tổ chức bố trí công việc, rất ít quyền tự chủ; không có luật lao động; đãi ngộ bình quân không phân hoá; không có sự sa thải lao động.

- Mô hình thị trường trong quản lý nguồn nhân lực là mô hình khẳng định quyền tự chủ ở cấp cơ sở cao. Mỗi cá nhân có quyền tự do lao động; có luật lao động; trả công, trả lương theo đóng góp; có quyền sa thải lao động (theo luật định).

* Mô hình quản lý nhân sự và quản lý nguồn nhân lực:

- Mô hình quản lý nhân sự tập trung vào các vấn đề có tính ngắn hạn. sử dụng; cách tiếp cận phản ứng tức thì, quan hệ lao động là tập thể chịu trách nhiệm trước người quản lý; người lao động trong mô hình này tuân thủ, nghe theo mệnh lệnh của người quản lý. Nói một cách khác, mô hình quản lý nhân sự dùng qui tắc hành chính để quản lý con người.

- Mô hình quản lý nguồn nhân lực quan tâm đến vấn đề định hướng chiến lược; sử dụng cách tiếp cận đón đầu; các cá nhân đều phát huy khả năng của mình, được coi trọng, không phải tuân thủ mệnh lệnh của người quản lý một cách cứng nhắc, do đó phát huy được sự sáng tạo, năng động và thích nghi (19; Tr.38).

Các mô hình này sẽ được đi sâu nghiên cứu ở phần sau.

* Quản lý nguồn nhân lực ở cấp vĩ mô: Mô hình này thực hiện cách thức quản lý theo những nội dung sau.

- Dự báo, xây dựng chiến lược và qui hoạch.

- Xây dựng thể chế, chính sách về quản lý nguồn nhân lực và lập kế hoạch phát triển nguồn nhân lực.

- Tổ chức thực hiện.

- Kiểm tra, thanh tra, giám sát và đánh giá (19; Tr.43).

Tóm lại, có rất nhiều mô hình hoạt động quản lý nguồn nhân lực như đã nêu. vấn đề là ở chỗ, lựa chọn mô hình quản lý nguồn nhân lực nào cho phù hợp với tổ chức của mình. Nghĩa là, mô hình đó phải đảm bảo phù hợp với môi trường bên ngoài và cơ chế vận hành bên trong. Đồng thời mô hình được lựa chọn cho tổ chức văn hóa nghệ thuật phải phù hợp với những đặc trưng của tổ chức. Cụ thể, đối với các tổ chức khi chưa có đủ điều kiện áp dụng mô hình quản lý nguồn nhân lực một cách toàn diện thì cơ chế áp dụng toàn phần. Ví dụ, có thể áp dụng một số thành tố của quản lý nguồn nhân lực như: Định hướng dài hạn thông qua lập kế hoạch chiến lược nguồn nhân lực; xây dựng sự thống nhất của tổ chức trong việc thực hiện mục tiêu đặt ra...

Đối với các tổ chức khi đã có đủ điều kiện thì có thể áp dụng mô hình quản lý nguồn nhân lực một cách toàn diện. Song, vẫn rất cần chú ý đến việc áp dụng các thành tố cùng một lúc hay ưu tiên thành tố nào trước, thực hiện thành tố nào sau. Làm như vậy sẽ tránh được sự rủi ro cao khi ta chưa có được trải nghiệm thực tế.

c. Sự khác nhau giữa mô hình quản lý nguồn nhân lực và quản lý nhân sự:

Điều khác biệt trước hết giữa hai mô hình quản lý trên là sự xác định mục tiêu quản lý khác nhau, cụ thể, mục tiêu của quản lý nhân sự là quản lý con người về mặt hành

chính: buộc người lao động phải tuân thủ nghiêm ngặt các quy định, nguyên tắc đặt ra của tổ chức; tổ chức áp dụng nguyên tắc pháp định về tuyển dụng, đánh giá, chuyển chuyển, bồi dưỡng, trả lương, nghỉ phép, nghỉ lễ theo chế độ chính sách của Nhà nước.

Mục tiêu của quản lý nguồn nhân lực là quan tâm đến sự phát triển năng lực cá nhân, phát huy tối đa tính sáng tạo của người lao động và nâng cao hiệu quả của tổ chức; tổ chức chăm lo đến quyền lợi của người lao động, đảm bảo cân đối, hài hoà và thoả mãn mong muốn của cả người lao động và tổ chức; việc tuyển dụng, đánh giá, chuyển chuyển, bổ nhiệm, trả lương, nghỉ phép được thực hiện theo nhu cầu của tổ chức, sự đóng góp của các thành viên trong tổ chức.

Bên cạnh sự khác nhau cơ bản về mục tiêu hai mô hình trên còn có những điểm khác nhau như:

- Quản lý nhân sự tập trung vào các vấn đề mang tính ngắn hạn, còn quản lý nguồn nhân lực lại tập trung vào các vấn đề dài hạn, mang tính chiến lược.
- Trong quản lý nhân sự, quan hệ lao động là quan hệ tập thể: tập thể chịu trách nhiệm trước công việc, trước người quản lý; trong khi đó quan hệ lao động trong quản lý nguồn nhân lực thì quan hệ lao động đòi hỏi sự chịu trách nhiệm trực tiếp của người lao động với người quản lý, tăng cường trách nhiệm cá nhân đối với tổ chức.
- Trong quản lý nhân sự, người lao động phải tuân thủ, nghe theo mệnh lệnh của người quản lý; trong khi đó quản lý nguồn nhân lực tạo ra sự cam kết của người lao động đối với mục tiêu, chiến lược, công việc... của tổ chức.

Trong quản lý nhân sự, người quản lý cấp cơ sở bị hạn chế quyền chủ động, không khuyến khích sự sáng tạo, năng động trong công việc, quyền lực nằm ở trung tâm, còn trong quản lý nguồn nhân lực quyền chủ động của cấp quản lý cơ sở được bảo đảm. Quyền lực được phân cấp rõ ràng và được thực hiện bằng cam kết giữa cấp cơ sở với cấp trên (7; 20; 21).

d. Áp dụng mô hình quản lý nguồn nhân lực theo tính chất các mối quan hệ trong các tổ chức văn hoá nghệ thuật:

Đối với các tổ chức văn hoá nghệ thuật - cơ quan sự nghiệp hiện đang áp dụng mô hình hành chính, trong tương lai gần cần thay thế bằng mô hình đồng nghiệp. Bởi mô hình này sẽ rất phù hợp với việc coi trọng tính nghề nghiệp, chuyên môn được coi là yếu tố đóng vai trò quyết định trong tuyển chọn, bố trí, sử dụng, đánh giá và thăng thưởng nguồn nhân lực. Cùng với việc áp dụng mô hình đồng nghiệp, các tổ chức văn hoá nghệ thuật có thể áp dụng cả mô hình mở, bởi các tổ chức này, mặc dù hoạt động không vì lợi nhuận là chính, song để thực hiện được mục tiêu tồn tại vì lợi ích cộng đồng, vì sự phát triển nghệ thuật thì chúng vẫn phải thực hiện các hoạt động kinh tế. Như vậy, trong một loại hình tổ chức cụ thể có thể áp dụng phối hợp một số mô hình quản lý nguồn nhân lực nêu trên. Điều đáng nói ở đây là, cho dù có sự kết hợp hay

không kết hợp thì mô hình quản lý được lựa chọn cũng phải phù hợp với chức năng và nhiệm vụ của tổ chức cũng như môi trường nơi tổ chức tồn tại. Đồng thời mỗi loại tổ chức nói chung và tổ chức văn hoá nghệ thuật nói riêng cũng có thể áp dụng toàn bộ hoặc từng thành tố của mô hình quản lý nguồn nhân lực vào lĩnh vực cụ thể của tổ chức mình, trên cơ sở nghiên cứu cẩn thận các điều kiện kinh tế, xã hội, văn hoá và chính trị trong bối cảnh cụ thể mà tổ chức tồn tại.

1.2.4. Vai trò, mục đích của quản lý nguồn nhân lực văn hóa

1.2.4.1. Vai trò của quản lý nguồn nhân lực

Bất kỳ một tổ chức nào trong đó có tổ chức văn hoá nghệ thuật muốn tồn tại và phát triển đều phải đảm bảo đầy đủ các yếu tố như: nhân lực, vật lực, tài lực, trí lực... Trong các yếu tố trên, yếu tố nguồn nhân lực đóng vai trò cực kỳ quan trọng. Bởi, mọi hoạt động đều phải phụ thuộc vào nguồn nhân lực, nguồn nhân lực càng có kỹ năng, có trình độ chuyên môn giỏi bao nhiêu thì hiệu quả hoạt động và khả năng để đạt mục tiêu của tổ chức càng; trở nên hiện thực bấy nhiêu.

Cũng như nguồn nhân lực của mọi tổ chức khác, nguồn nhân lực văn hóa là tập hợp của nhiều cá nhân khác nhau với những nhu cầu, sở thích và tâm, sinh lý khác nhau. Bởi vậy, muốn sử dụng họ một cách tốt nhất khai thác được hết khả năng, tiềm tàng của họ cũng như muốn họ cống hiến được nhiều hơn cho tổ chức thì không còn cách nào khác là phải quản lý họ. Trong xã hội hiện đại khi nguồn nhân lực phát triển cả về định lượng và định tính thì vai trò quản lý nói chung và quản lý nguồn nhân lực nói riêng trở nên quan trọng hơn bao giờ hết. Đặc biệt đối với các tổ chức văn hoá nghệ thuật thì vấn đề quản lý nguồn nhân lực lại càng có ý nghĩa vô cùng to lớn, khi các sản phẩm nghệ thuật phụ thuộc rất nhiều vào sự sáng tạo từ phía nguồn nhân lực đòi hỏi việc quản lý một mặt phải khai thác hết được tiềm năng sáng tạo của các cá nhân. Mặt khác, phải bằng mọi cách tạo điều kiện cho các cá nhân phát huy được hết tài năng, sáng tạo của mình đồng thời tạo ra môi trường sáng tạo và bản thân việc quản lý phải hết sức sáng tạo.

Như vậy, vai trò quản lý nguồn nhân lực là rất lớn. Quản lý nguồn nhân lực góp phần:

- Giúp cho các tổ chức khai thác các khả năng tiềm tàng của mọi thành viên trong tổ chức, góp phần nâng cao năng suất lao động và lợi thế cạnh tranh của tổ chức này so với tổ chức khác.
- Đề cao vị thế và giá trị của con người trong tổ chức, chú trọng giải quyết hài hòa mối quan hệ lợi ích giữa tổ chức và cá nhân, góp phần làm giảm bớt các mâu thuẫn nảy sinh trong tổ chức.
- Làm dịu đi những căng thẳng, mệt mỏi, giữ gìn sức khỏe và kéo dài thời gian cống hiến cả về sức lực và trí tuệ của các thành viên cho tổ chức.

1.2.4.2. Mục tiêu của quản lý nguồn nhân lực

Quản lý nguồn nhân lực trong tổ chức nhằm một số mục tiêu cơ bản dưới đây:

Tạo ra sự thống nhất ý chí giữa các thành viên trong tổ chức: giữa người quản lý với người bị quản lý, giữa các người quản lý và giữa các người bị quản lý với nhau.

- Sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực nhằm phát huy tối đa tính sáng tạo trong hoạt động nghệ thuật và nâng cao tính tối ưu của tổ chức.
- Định hướng sự phát triển của tổ chức trên cơ sở xác định mục tiêu chung và hướng mọi nỗ lực của các cá nhân, của tổ chức vào mục tiêu chung đó.
- Đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của các thành viên trong tổ chức, tạo điều kiện cho họ phát huy tối đa các năng lực cá nhân đặc biệt là năng lực sáng tạo, kích thích, động viên nhằm xây dựng lòng trung thành, sự tận tụy với tổ chức, với công việc.
- Đạt được sự hòa hợp tối đa có thể giữa một bên là nhu cầu của tổ chức bao gồm: Sự đảm bảo số lượng, trình độ, kỹ năng nguồn nhân lực, bố trí họ vào đúng công việc, đúng thời điểm để thực hiện được các nhiệm vụ của tổ chức và một bên là nguồn nhân lực gồm: kinh nghiệm, quá trình đào tạo (kiến thức), năng lực, các mối quan tâm nghề nghiệp... (7; Tr.36; 26 ;Tr.2).

1.2.5. Nội dung của quản lý nguồn nhân lực văn hóa

Nội dung quản lý nguồn nhân lực bao gồm một loạt các hoạt động như: Phân tích công việc, hoạch định, tuyển mộ, tuyển chọn, sử dụng, đánh giá, phát triển nguồn nhân lực và tạo mọi điều kiện thuận lợi cho nguồn nhân lực về nhu cầu vật chất và tinh thần. Các hoạt động này có quan hệ và tác động qua lại mật thiết, chặt chẽ với nhau, tạo thành một cơ chế thích hợp nhằm kích thích và động viên các thành viên trong tổ chức làm việc đạt hiệu quả cao. Bởi vậy, khi tiến hành các hoạt động này cần phải được xem xét trên cơ sở phối hợp đồng bộ. Có thể chia các hoạt động trên thành các mảng công việc như sau:

- a. Tuyển dụng nguồn nhân lực, bao gồm các hoạt động:
 - Phân tích công việc.
 - Hoạch định nguồn nhân lực.
 - Tuyển chọn nguồn nhân lực.
- b. Tổ chức sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực, bao gồm các hoạt động:
 - Tổ chức quy trình lao động.
 - Sắp xếp, bố trí cán bộ, công chức, viên chức, nghệ sĩ, diễn viên.
 - Đánh giá nguồn nhân lực.
- c. Đào tạo, phát triển và tạo điều kiện thuận lợi tối đa cho nguồn nhân lực, bao gồm các hoạt động:
 - Đào tạo và đào tạo lại.

- Bồi dưỡng, nâng cao trình độ.
- Đề bạt và thăng tiến.
- Tiền lương, tiền thưởng... (7; Tr.77).

Tất cả các mảng công việc trên được coi là những kỹ năng cần thiết của quản lý nguồn nhân lực. Nội dung chi tiết, cụ thể của từng mảng công việc trên sẽ được trình bày trong chương 2 và chương 3 của giáo trình này.

1.1.6. Nguyên tắc trong quản lý nguồn nhân lực văn hóa

Từ quan điểm, đề cao vai trò của con người: là nguồn tài sản quý giá của tổ chức, có thể tạo ra lợi thế trong cạnh tranh, trong lợi nhuận và trong hiệu quả công việc. Bởi vậy, muốn quản lý nguồn nhân lực đạt kết quả một cách tốt nhất cần tuân thủ những nguyên tắc chủ yếu sau:

- Tất cả các chính sách, chương trình và thực tiễn quản lý phải nhằm vào giải quyết việc thoả mãn nhu cầu vật chất và tinh thần cho các thành viên trong tổ chức.
- Đầu tư thích đáng cho nguồn nhân lực nhằm thoả mãn các nhu cầu cá nhân, phát triển các năng lực riêng đồng thời kích thích các cá nhân làm việc đạt hiệu quả cao cũng như đóng góp nhiều, tốt nhất cho tổ chức.
- Phải coi quản lý nguồn nhân lực không phải là chức năng riêng của bộ phận tổ chức cán bộ (bộ phận nhân sự) mà là của tất cả các nhà quản lý trực tiếp.
- Bộ phận quản lý cán bộ phải được coi là bộ phận quan trọng trong chiến lược phát triển của tổ chức. (1; Tr.20; 7; Tr 20; 26; Tr.9).

1.2.7. Quan điểm của nhà nước về quản lý nguồn nhân lực văn hóa

Đánh giá cao vai trò, vị thế của đội ngũ trí thức nói chung và trí thức trong lĩnh vực văn hóa - nghệ thuật (VHNT) nói riêng, Nghị quyết 27-NQ/TW, ngày 6/8/2008 của Ban Chấp hành Trung ương khóa X về “Xây dựng đội ngũ trí thức trong thời kỳ đẩy mạnh công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước” khẳng định: Trong mọi thời đại, trí thức luôn là nền tảng tiến bộ xã hội, là lực lượng nòng cốt sáng tạo và truyền bá tri thức; là nguồn lực đặc biệt quan trọng, tạo nên sức mạnh của mỗi quốc gia trong chiến lược phát triển”.

Để xây dựng và phát triển nền văn hóa Việt Nam tiên tiến, đậm đà bản sắc dân tộc, Nghị quyết số 33-NQ/TW ngày 9/6/2014 của Ban Chấp hành Trung ương khóa XI về “Xây dựng và phát triển văn hóa, con người Việt Nam đáp ứng yêu cầu phát triển bền vững đất nước” đề ra một trong những giải pháp trọng tâm là “xây dựng đội ngũ cán bộ làm công tác văn hóa”, trong đó nhấn mạnh vào các nhiệm vụ cụ thể, như: Xây dựng chiến lược phát triển đội ngũ cán bộ văn hóa. Coi trọng quy hoạch, đào tạo, bồi dưỡng, bố trí cán bộ lãnh đạo, quản lý văn hóa, cán bộ làm công tác khoa học, chuyên gia đầu ngành, cán bộ ở cơ sở... Đổi mới đào tạo, bồi dưỡng cán bộ văn hóa theo hướng hiện đại và hội nhập quốc tế... Có chính sách phát hiện, bồi dưỡng, sử dụng, đãi

ngộ, tôn vinh cán bộ trong lĩnh vực VHNT; trọng dụng người có tài, có đức. Điều chỉnh chế độ tiền lương, trợ cấp đối với những người hoạt động trong các bộ môn nghệ thuật đặc thù.

Trên cơ sở chủ trương, đường lối của Đảng, Nhà nước đã thể chế thành các chính sách cụ thể, tạo hành lang pháp lý và những điều kiện cần thiết về nguồn lực để văn hóa ngày càng phát triển. Trong lĩnh vực văn hóa, Nhà nước đã ban hành 5 Luật (Điện ảnh, Di sản văn hóa, Quảng cáo, Sở hữu trí tuệ, Thư viện), 50 Nghị định, 14 Quyết định của Thủ tướng Chính phủ và trên 100 Thông tư, Thông tư liên tịch được điều chỉnh trực tiếp, trong đó có những điều khoản quy định liên quan trực tiếp đến nguồn nhân lực văn hóa.

Nhằm tạo nguồn nhân lực chất lượng cao, có chuyên môn, trình độ, kỹ năng và nghiệp vụ, đáp ứng tốt yêu cầu bối cảnh, tình hình mới, Chính phủ đã ban hành nhiều đề án đào tạo, bồi dưỡng tài năng và nguồn nhân lực VHNT, thể thao, tiêu biểu như các đề án: “Xây dựng đội ngũ trí thức ngành văn hóa, thể thao và du lịch đến năm 2020, tầm nhìn 2030”, “Đổi mới và nâng cao chất lượng đào tạo các trường văn hóa nghệ thuật”, “Đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, giảng viên trình độ cao trong lĩnh vực văn hóa nghệ thuật giai đoạn 2010-2020”, “Đào tạo, bồi dưỡng và phát triển tài năng trẻ lĩnh vực văn hóa nghệ thuật”, “Tuyển chọn, đào tạo, bồi dưỡng tài năng thể thao và nhân lực thể thao thành tích cao đến năm 2035”, “Đào tạo tài năng văn hóa nghệ thuật giai đoạn 2016-2025, tầm nhìn đến năm 2030”, “Đào tạo, bồi dưỡng nhân lực văn hóa nghệ thuật ở nước ngoài đến năm 2030”,...

Cùng với đó, hệ thống các cơ sở đào tạo nguồn nhân lực cho lĩnh vực VHNT ngày càng được quan tâm, đầu tư, mở rộng về cơ sở, mạng lưới trường lớp; đa dạng hóa các ngành nghề và phương thức đào tạo; không ngừng đổi mới, nâng cao chất lượng dạy và học, đáp ứng tốt yêu cầu, đòi hỏi của tình hình thực tiễn. Hiện cả nước có 40 trường trung cấp, cao đẳng, đại học đào tạo lĩnh vực VHNT; 3 viện nghiên cứu đào tạo tiến sĩ; khoảng 80 cơ sở đào tạo công lập và tư thực tham gia đào tạo và cung cấp nguồn nhân lực có chất lượng cho các ngành thuộc lĩnh vực VHNT. Chính sách đãi ngộ, hỗ trợ đội ngũ văn nghệ sĩ được ban hành và ngày càng hoàn thiện.

Nhờ thực hiện đồng bộ các chính sách đã góp phần khắc phục tình trạng thiếu hụt về nhân lực trong các lĩnh vực văn hóa, bao gồm cả VHNT, thể dục - thể thao và du lịch. Nghị quyết của Đảng đã khẳng định: “Đội ngũ làm công tác văn hóa, văn nghệ có bước trưởng thành”, có nhiều đóng góp quan trọng vào sự nghiệp xây dựng và phát triển nền văn hóa Việt Nam tiên tiến, đậm đà bản sắc dân tộc.

1.3. Cán bộ quản lý nguồn nhân lực: đặc điểm, vai trò, tiêu chuẩn

1.3.1. Đặc điểm

- Là những người quản lý trong lĩnh vực sáng tạo nghệ thuật, đồng thời quản lý các sản phẩm sáng tạo (tác phẩm), do đó họ vừa phải là người có khả năng tổ chức, điều hành công việc, vừa phải là người có tư duy sáng tạo, biết cảm thụ cái hay, cái đẹp và đặc biệt phải rất nhạy cảm trong mọi tình huống.

Đây là đặc điểm rất quan trọng để người cán bộ quản lý trong các tổ chức văn hoá nghệ thuật không bị gò ép, khô cứng; song cũng không long lẻo tùy tiện khi quản lý nguồn nhân lực, nhất là nguồn nhân lực là các nghệ sĩ, diễn viên.

1.3.2. Vai trò

Người cán bộ quản lý phải thực hiện ba nhóm vai trò:

- Vai trò đại diện cho tổ chức.
- Vai trò thu thập và xử lý thông tin.
- Vai trò quyết định.

a. Các vai trò đại diện cho tổ chức:

+ Vai trò người đại diện: Phải thực hiện một số nhiệm vụ mang tính pháp lý: ký giấy tờ (hóa đơn, hợp đồng) chủ trì, điều khiển những cuộc họp hoặc các nghi lễ, tham gia các hoạt động có tính nghi lễ, đón tiếp khách hoặc quan hệ với các tổ chức khác.

+ Vừa là người quản lý vừa là người lãnh đạo: nghĩa là làm cho hoạt động của tổ chức đạt được những mục tiêu chung, bằng cách phải chỉ dẫn cho cấp dưới, động viên họ, tạo điều kiện để cho họ thực hiện tốt công việc của mình.

Trong vai trò này, người quản lý cũng phải thực hiện một loạt các hoạt động như: tuyển mộ, tuyển chọn nhân viên, huấn luyện, chỉ đạo, chúc mừng, khen ngợi, phê bình, thăng tiến, thải hồi...

+ Vai trò giao lưu (liên lạc): Thực hiện các hoạt động trong việc thiết lập và duy trì những quan hệ với môi trường bên ngoài và bên trong của tổ chức để đạt tới các thông tin cần thiết.

Vai trò này thể hiện ở các hoạt động như: Chú ý tới các sự kiện xã hội, tham gia các hội đồng, các uỷ ban, các câu lạc bộ, các hiệp hội ngành nghề, gửi điện, hoặc thư chúc mừng...

+ Vai trò thương thảo (thương thuyết): Tham gia đàm phán trong các công việc như ký kết hợp đồng, thương lượng giữa tổ chức với đối tác về các vấn đề khác nhau.

b. Các vai trò thu thập và xử lý thông tin

- Vai trò thu thập các thông tin từ các nguồn khác nhau như đọc báo cáo, tham dự các cuộc họp.

- Vai trò cung cấp thông tin: Các thông tin được cung cấp cho người dưới quyền phải đầy đủ, chính xác (nguyên xi) hoặc đã được xử lý.

- Vai trò thay mặt cho tổ chức (phát ngôn): phát biểu ý kiến với các cá nhân với tổ chức có liên quan bên ngoài tổ chức.

c. Các vai trò quyết định

- Vai trò người khởi xướng (nêu ra, đề ra đầu tiên): đề xuất, khởi thảo các dự án nhằm làm đổi mới, hoàn thiện tổ chức: thay đổi cấu trúc tổ chức, phát triển sản phẩm, mua sắm máy móc, thiết bị.

- Vai trò giữ ổn định: Giải quyết những khủng hoảng đột biến, những tình huống bất ngờ. Ví dụ: Xung đột giữa những người dưới quyền, hoà hoãn, đình công, sự đột ngột ra đi của các nhân vật chủ chốt

- Vai trò phân bổ nguồn lực: Phân bổ các nguồn tài chính, nhân lực, nguyên vật liệu, các phương tiện và dịch vụ...phân bổ công bằng, hợp lý. (23)

1.3.3. Tiêu chuẩn

Cán bộ quản lý nguồn nhân lực trong tổ chức là thành viên của bộ máy quản lý của tổ chức. Bởi vậy họ cũng phải tuân thủ các tiêu chuẩn chung dành cho cán bộ quản lý và cán bộ quản lý văn hoá nghệ thuật.

+ về phẩm chất chính trị: Có quan điểm lập trường và bản lĩnh chính trị vững vàng, có tinh thần yêu nước sâu sắc, tận tụy phục vụ nhân dân, kiên định mục tiêu độc lập dân tộc và chủ nghĩa xã hội, phấn đấu thực hiện có kết quả đường lối của Đảng, chính sách và pháp luật của Nhà nước.

+ Về phẩm chất đạo đức và tác phong:

- Cần kiệm liêm chính, chí công vô tư, không tham nhũng và kiên quyết chống tham nhũng, có ý thức tổ chức kỷ luật, không cơ hội, trung thực, dám nhận trách nhiệm và hoàn thành trách nhiệm của mình.

- Có ý chí và nghị lực vượt qua mọi khó khăn và thử thách, kiên định với mục tiêu đã đề ra.

- Có tác phong đúng mực (bao gồm quan hệ và ứng xử với đồng nghiệp, cấp dưới) gắn bó mật thiết với quần chúng.

+ Về trình độ chuyên môn, hiểu biết xã hội và pháp luật:

- Có trình độ hiểu biết về lý luận chính trị, quan điểm, đường lối của Đảng, chính sách, pháp luật của Nhà nước.

- Có trình độ văn hoá, chuyên môn đề hiểu và điều hành được tổ chức do mình quản lý.

+ Về năng lực cá nhân:

- Có khả năng quan sát, nắm bắt được vấn đề, tìm cách giải quyết được vấn đề một cách tốt nhất.

- Có năng lực dự báo và định hướng sự phát triển, tổng kết thực tiễn; có năng lực tổ chức thực hiện đưa đường lối, chính sách của Đảng và Nhà nước vào cuộc sống một cách có hiệu quả.

- Có giác quan tinh tế trong quan sát và đánh giá đúng người, đúng sự vật, biết sử dụng và phân công công việc đúng người, đúng vật, hiểu tâm tư, nguyện vọng của quần chúng, phát hiện, đánh giá đúng dư luận để điều chỉnh hoạt động quản lý của mình.

- Có khả năng nhìn xa, trông rộng và đặc biệt có năng lực sáng tạo (tìm ra cái mới, cách giải quyết mới).

- Có thể lực tốt, hệ thần kinh vững vàng, đủ bình tĩnh sáng suốt trước mọi công việc, kể cả khi gặp những tình huống đặc biệt.

+ Về kỹ năng:

Để thực hiện quá trình quản lý, các nhà quản lý cần có ba lĩnh vực kỹ năng sau:

- Kỹ năng thực hiện (thực hành) là khả năng sử dụng tri thức, các phương pháp kỹ thuật và thiết bị cần thiết cho việc thực hiện các nhiệm vụ nhất định có được từ kinh nghiệm giáo dục và đào tạo.

- Kỹ năng làm việc với con người (Humanskill) là năng lực và cách nhìn khi làm việc với con người và thông qua con người, bao gồm cả cách thức động viên, thúc đẩy và áp dụng phương pháp lãnh đạo hữu hiệu.

- Kỹ năng nhận thức là khả năng hiểu được sự phức tạp của toàn thể tổ chức và biết được vị trí mà hoạt động riêng của nó phù hợp với tổ chức. Tri thức này cho phép, người ta hoạt động theo các mục tiêu của toàn thể tổ chức chứ không phải chỉ trên cơ sở mục đích và nhu cầu của một nhóm nhất thời.

- Ở mỗi cấp quản lý có sự khác nhau về mức độ, cần kỳ năng kỹ thuật, kỹ năng nhận thức... khác nhau. Ví dụ: cấp quản lý cao (quản lý cấp cao) cần nhiều kỳ năng nhận thức hơn kỹ năng kỹ thuật, ngược lại quản lý cấp thấp cần nhiều kỳ năng kỹ thuật hơn kỹ năng nhận thức. Duy nhất chỉ có kỹ năng làm việc với con người thì ở cấp độ quản lý nào cũng cần thiết như nhau. (6; Tr.251- 252).

Ngoài các kỹ năng trên, các nhà quản lý nguồn nhân lực còn cần thiết các kỹ năng khác như:

- Kỳ năng làm việc theo nhóm.

- Kỹ năng giao tiếp.

1.4.Các yếu tố ảnh hưởng đến quản lý nguồn nhân lực văn hóa

1.4.1. Nhóm yếu tố khách quan

1.4.1.1.Kinh tế

Yếu tố kinh tế ảnh hưởng rất lớn đến quản lý nguồn nhân lực nói chung và quản lý nguồn nhân lực của mọi cơ quan, tổ chức, trong đó có tổ chức văn hoá nghệ thuật. Trong giai đoạn kinh tế suy thoái, các tổ chức không có nhu cầu phát triển nguồn nhân

lực mà có nhu cầu ngược lại: cắt giảm nguồn nhân lực. Vì vậy để tồn tại, một mặt các tổ chức vẫn cần phải duy trì lực lượng lao động có chuyên môn, tay nghề. Mặt khác, phải giảm chi phí lao động bằng cách giảm giờ làm việc cho nhân viên nghỉ tạm hoặc nghỉ việc.... khi kinh tế phát triển, tổ chức lại có nhu cầu lao động mới để phát triển tổ chức, mở rộng sản xuất, kinh doanh. Để giải quyết nhu cầu này đòi hỏi các tổ chức phải tuyển chọn nguồn nhân lực có trình độ, tăng lương, tăng phúc lợi, cải thiện lao động...

Như vậy, khi kinh tế phát triển hay suy thoái có ảnh hưởng rất lớn đến quản lý nguồn nhân lực của mọi tổ chức. Điều này được thể hiện rõ nét trong bối cảnh chuyển đổi từ cơ chế kinh tế quan liêu bao cấp sang cơ chế kinh tế thị trường ở Việt Nam. Cụ thể, trong những năm đầu của cuộc chuyển đổi kinh tế (1986 - 1990), nhiều tổ chức văn hoá nghệ thuật đã hoạt động rất yếu nếu không nói là ngừng trệ hoạt động. Các tổ chức này đã phải để cho nghệ sĩ, diễn viên trong đơn vị của mình làm việc ở bên ngoài tổ chức để kiếm sống. Nguyên nhân cơ bản của tình trạng này là do thói quen ỷ lại, dựa vào sự bao cấp của nhà nước. Từ năm 2000 đến nay, nền kinh tế của nước ta đã đi vào thế ổn định và phát triển. Mặc dù chưa thoát ra khỏi tư tưởng muốn được bao cấp từ phía nhà nước, song nhiều tổ chức văn hoá nghệ thuật đã có những bước đi năng động trong nâng cao chất lượng sản phẩm nghệ thuật, mở rộng thị trường khán giả... Điều đó đã tạo điều kiện công ăn việc làm cho các thành viên của tổ chức đồng thời có nhu cầu tăng cường nguồn nhân lực, nhất là nguồn nhân lực là các diễn viên, nghệ sĩ giỏi. Và để thu hút nhân tài (gồm các diễn viên, nghệ sĩ có tài năng thật sự) các tổ chức văn hoá nghệ thuật đã phải có những chế độ, chính sách đãi ngộ thoả đáng.

Hiện tại, bối cảnh toàn cầu hoá. hội nhập kinh tế đã tác động đến tất cả các lĩnh vực hoạt động, trong đó có quản lý nguồn nhân lực. Thể hiện rõ nét sự hội nhập đó là bối cảnh nguồn nhân lực của nước ta trên các mặt: qui định tuổi lao động: bắt đầu từ 15 tuổi, nữ nghỉ hưu là 55 tuổi, nam nghỉ hưu là 60 tuổi. Xích lại gần nhau trong các chuẩn mực đào tạo chuyên môn, tay nghề; tăng cường giao lưu quốc tế về nghệ thuật... Như vậy, có thể nói quản lý quá trình biến cải nguồn nhân lực trong các tổ chức nói chung và các tổ chức văn hoá nghệ thuật nói riêng theo hướng tăng cường hội nhập là một hướng đi hoàn toàn phù hợp với xu thế chung nếu như chúng ta không muốn thua kém quá xa bạn bè quốc tế trong quá trình hội nhập.

1.3.1.2. Luật pháp và chế độ chính sách của nhà nước

Đây là yếu tố đầu tiên ảnh hưởng đến quản lý nguồn nhân lực. Trong bối cảnh hiện nay, tất cả các lĩnh vực hoạt động, trong đó có văn hoá nghệ thuật, việc quản lý nguồn nhân lực phải theo luật lao động; phải tuân thủ các chế độ, chính sách của nhà nước về những vấn đề như: tuyển dụng, sa thải, lương bổng, thưởng... Có thể nói, quản lý nguồn nhân lực có hiệu quả hay không phụ thuộc một phần lớn vào yếu tố này. Bởi, nó có thể tạo điều kiện tích cực cũng như kìm hãm việc quản lý con người.

Ngược lại, con người cũng sẽ tạo điều kiện thuận lợi cho việc quản lý hiệu quả. Cụ thể, họ có thể phát huy hết khả năng trí tuệ cho sự phát triển của tổ chức nếu luật lao động, chế độ, chính sách hướng về phía họ, vì họ và cho họ. Song, con người cũng có thể thụ động, không phát huy hết khả năng của mình nếu như yếu tố chế độ, chính sách không vì họ và cho họ.

1.4.1.3. Khoa học công nghệ

Tương tự như kinh tế, yếu tố khoa học công nghệ tác động không nhỏ đến các quá trình quản lý nguồn nhân lực như: xây dựng kế hoạch, giám sát nguồn nhân lực cũng như đào tạo, phát triển nguồn nhân lực... Cụ thể tiến bộ khoa học công nghệ đã đem lại năng suất lao động cao, trong khi giảm số người làm việc. Bởi vậy, người quản lý bắt buộc phải cân nhắc đến việc giải quyết việc làm hợp lý cho người lao động. Ví dụ: điều khiển âm thanh, ánh sáng trong nhà hát; kéo phông màn biểu diễn, mang vác, thu dọn các đạo cụ biểu diễn.

- Tiến bộ khoa học công nghệ trang bị cho con người những phương tiện làm việc hiện đại và hữu hiệu hơn, đòi hỏi người lao động và người quản lý phải làm chủ được chúng bằng cách học tập, nắm bắt các phương tiện hiện đại. Vì thế, nhu cầu đào tạo và đào tạo lại ngày càng gia tăng. Người quản lý phải quan tâm đến vấn đề này để nguồn nhân lực của tổ chức mình không bị tụt hậu trong công nghệ hiện đại....

- Khoa học - công nghệ không chỉ đòi hỏi chú trọng công tác đào tạo mà còn phải chú ý đến các tiêu chuẩn đáp ứng yêu cầu công việc, khả năng thích nghi với sự thay đổi của môi trường.

- Việc ứng dụng các thiết bị hiện đại làm dễ dàng hơn, thuận lợi và hiện đại hơn cho công tác tuyển chọn và đào tạo nguồn nhân lực cũng như các hoạt động biểu diễn và phục vụ biểu diễn.

- Tiến bộ khoa học công nghệ làm thay đổi cách thức quản lý con người cũng như thói quen làm việc. Cụ thể:

- + Sử dụng hệ thống camera tự động để theo dõi, giám sát các công nhân, viên chức làm việc.

- + Áp dụng thẻ từ khi ra vào cơ quan vừa chính xác, vừa nâng cao kỷ luật lao động.

- + Việc thanh toán tiền lương qua hệ thống ngân hàng vừa làm giảm nhẹ công tác tài chính kế toán vừa làm cho người quản lý yên tâm hơn.

- + Giúp các công nhân viên chức hình thành được nếp sống văn hoá công nghiệp, nâng cao tinh thần trách nhiệm trong công việc...

1.4.1.4. Văn hoá - xã hội

Văn hoá - xã hội là yếu tố tác động đến quản lý nguồn nhân lực, trên cả hai mặt tích cực và tiêu cực. Nếu môi trường văn hoá xã hội lành mạnh, trong đó sự thay đổi các giá trị văn hoá, việc thay đổi các chế độ, chính sách... theo hướng tốt đẹp sẽ tác

động tích cực đến quản lý nguồn nhân lực trong việc qui định các giá trị (các chuẩn mực) phù hợp với yêu cầu phát triển của xã hội; tạo điều kiện cho nguồn nhân lực được hưởng thụ các chế độ, chính sách đãi ngộ: thầy thuốc, chăm sóc và bảo vệ sức khoẻ. Ngược lại, môi trường văn hoá xã hội không lành mạnh sẽ gây ảnh hưởng tiêu cực đến quản lý nguồn nhân lực. Bởi, sẽ không có những chuẩn mực đúng đắn cho người lao động tuân thủ; không chăm lo phát triển nguồn nhân lực; thực hiện không công bằng các chế độ, chính sách, khen thưởng; việc bảo vệ sức khoẻ và chăm sóc người lao động không được quan tâm...

1.4.1.5. Đối thủ cạnh tranh

Nguồn nhân lực là tài sản quý giá của một quốc gia như mục 1.3 đã nêu. Bởi vậy, quản lý nguồn nhân lực là phải lo gìn giữ, duy trì và phát triển nguồn nhân lực trên cơ sở có chính sách nhân sự hợp lý, có chế độ đãi ngộ phù hợp cũng như biết động viên khen thưởng đúng người, đúng thời điểm... Ở nơi nào quản lý nguồn nhân lực tốt, có hiệu quả, ở đó sẽ thu hút được nhân tài. Ngược lại, quản lý nguồn nhân lực kém hiệu quả sẽ không thu hút được nhân tài, không giữ được người giỏi. Điều này thể hiện rất rõ ở các tổ chức làm việc theo lối mòn, không phát triển, thu nhập kém, chế độ tiền lương, tiền thưởng ít. Nguồn nhân lực giỏi sẽ dồn về các tổ chức năng động, có nhiều công việc, thu nhập cao, tiền lương, tiền thưởng, nhiều. Như vậy, tổ chức có nhiều người giỏi đã hoạt động tốt rồi lại càng hoạt động tốt hơn.

1.4.1.6. Khán giả

Khán giả là mục tiêu (đối tượng) của các tổ chức văn hoá - nghệ thuật. Khán giả sẽ thưởng thức các sản phẩm hoặc dịch vụ nghệ thuật của các đơn vị nghệ thuật nếu các sản phẩm, dịch vụ nghệ thuật này phù hợp với nhu cầu và thị hiếu nghệ thuật của họ. Bởi vậy, nhiệm vụ ở đây là phải làm sao cho các nghệ sĩ, diễn viên trong tổ chức của mình hiểu được: không có khán giả, hoặc khán giả đến ít thì nhà hát sẽ phải đóng cửa và vì thế họ sẽ không có cơ hội làm việc, biểu diễn. Do đó, việc quản lý đội ngũ cán bộ, diễn viên, nghệ sĩ sao cho họ tự nguyện làm việc, thoả mãn nhu cầu của khán giả là việc làm hết sức bổ ích của quản lý nguồn nhân lực có hiệu quả.

1.4.2. Nhóm yếu tố chủ quan

1.4.2.1. Sự mạng của tổ chức

Đối với mỗi cơ quan, tổ chức thì việc xác định sứ mạng của mình là rất quan trọng. Bởi, sứ mạng của cơ quan, tổ chức sẽ qui định các nhiệm vụ cụ thể của các cơ quan, tổ chức này. Nói một cách khác, sứ mạng sẽ xác định rõ công việc mà tổ chức cần làm, theo đó sẽ vạch ra những cách thức, biện pháp thực hiện phù hợp để đạt được sứ mạng (mục tiêu) của tổ chức.

Nhờ vậy, sứ mạng sẽ giúp ta phân biệt rõ tổ chức, cơ quan này với tổ chức, cơ quan khác. Đặc biệt sứ mạng của tổ chức có ảnh hưởng rất lớn đến các bộ phận bên

trong của tổ chức, trong đó có quản lý nguồn nhân lực. Quản lý nguồn nhân lực sẽ phải bằng mọi cách để nguồn nhân lực thể hiện tốt sứ mạng của tổ chức.

Ví dụ: Sứ mạng của nhà hát múa rối Thăng Long là: đứng đầu thị trường về chất lượng các sản phẩm nghệ thuật. Nghĩa là, nhà hát muốn bao giờ nhà hát cũng là người đi tiên phong trong việc tạo ra các sản phẩm nghệ thuật có chất lượng cao, thu hút được đông đảo khán giả. Để làm được điều đó, nhà hát cần phải có môi trường sáng tạo, văn hoá sáng tạo nhằm thúc đẩy những ý tưởng mới. Đồng thời nhà hát cũng rất cần phải thu hút những nghệ sĩ, diễn viên có tài, bằng chính sách lương bổng, tiền thưởng, điều kiện làm việc cũng như quan tâm đến việc phát triển họ.

1.4.2.2. Văn hoá tổ chức

Vai trò của văn hoá tổ chức như trên đã trình bày là rất lớn. nó ảnh hưởng (tác động) đến tất cả các khâu của quá trình quản lý như: tuyển chọn, bố trí, sử dụng, đánh giá, đào tạo, thăng thưởng... Cụ thể:

Trong tuyển chọn nguồn nhân lực, tổ chức phải đưa ra yêu cầu về hệ thống giá trị (chuẩn mực). Các ứng cử viên nào không đạt các yêu cầu trên sẽ không được tiếp nhận. Như vậy, trong qui trình tuyển chọn, tổ chức sẽ cố gắng làm rõ những năng lực, những chuẩn mực về đạo đức, tác phong của các ứng cử viên xem có phù hợp với yêu cầu của văn hoá tổ chức không.

Việc bố trí, sử dụng nguồn nhân lực trong tổ chức chịu ảnh hưởng của văn hoá rất nhiều, nhất là khi tổ chức cần bố trí nguồn nhân lực sao cho sử dụng đúng người, đúng việc, cũng như tạo điều kiện cho họ phát huy hết khả năng vốn có của mình. Nói một cách khác, trong một tổ chức, khi nguồn nhân lực được khuyến khích đề xuất các nguyện vọng làm việc phù hợp cũng như khuyến khích đề xuất sáng kiến và tự mình giải quyết các vấn đề thì có nghĩa là văn hoá của tổ chức đó đã tác động tích cực tới việc bố trí, sử dụng nguồn nhân lực. Ngược lại, văn hoá của tổ chức cũng sẽ gây ảnh hưởng tiêu cực tới việc bố trí, sử dụng nguồn nhân lực không có hiệu quả.

Hệ thống đánh giá nhân cách, hành vi và kết quả làm việc của nguồn nhân lực cũng thể hiện rõ văn hoá của tổ chức khi việc đánh giá công bằng, khách quan theo đúng chuẩn mực (yêu cầu) về phẩm chất đạo đức cũng như năng lực chuyên môn.

Hệ thống đánh giá có thể thúc đẩy, duy trì các kết quả đạt được của người lao động. song nó cũng có thể kìm hãm các kết quả do người lao động thực hiện. Bởi vậy, văn hoá của tổ chức tích cực sẽ xây dựng được hệ thống đánh giá tích cực và ngược lại sẽ là một hệ thống đánh giá tiêu cực, không vì sự phát triển của nguồn nhân lực và của tổ chức.

Văn hoá tổ chức cũng tác động lớn đến công tác đào tạo. Ở tổ chức nào có bầu không khí văn hoá cởi mở: cấp trên và cấp dưới tin tưởng lẫn nhau, tận tâm với công việc, các quyết định đều được bàn bạc kỹ lưỡng... thì ở nơi đó việc đào tạo, nâng cao trình độ cho nguồn nhân lực được tiến hành thường xuyên, liên tục, công khai. Ngược lại, ở những

tổ chức có bầu không khí văn hoá khép kín thì ở nơi đó không khí làm việc nặng nề, xấp trên quyết định, cấp dưới thực hiện, hầu như thiếu vắng việc bàn bạc dân chủ. Trong hoàn cảnh đó, chắc chắn việc đào tạo, bồi dưỡng cán bộ được quan tâm.

Tương tự như hoạt động đào tạo, việc thăng thưởng cũng chịu tác động từ văn hoá của tổ chức. Ở những tổ chức có bầu không khí văn hoá cởi mở hoặc khép kín thì việc thăng thưởng cũng sẽ thể hiện mức độ tương xứng hoặc không tương xứng với cố gắng của người lao động, sẽ khích lệ hay làm nản lòng những người được thăng thưởng.

1.4.2.3. Chế độ, chính sách của tổ chức

Chế độ, chính sách của tổ chức cũng có ảnh hưởng tích cực hoặc tiêu cực đến quản lý nguồn nhân lực. Cụ thể:

- Cung cấp cho nguồn nhân lực một môi trường và điều kiện làm việc an toàn, thuận lợi hoặc không an toàn, thuận lợi.

- Khuyến khích hoặc không khuyến khích thành viên trong tổ chức làm việc hết khả năng.

- Việc tăng lương, đề bạt hoặc thưởng tiền sẽ khuyến khích hoặc không khuyến khích nguồn nhân lực làm việc có năng suất, có chất lượng.

- Bảo đảm hoặc không bảo đảm cho nguồn nhân lực được thăng tiến khi họ chứng; tỏ được khả năng làm việc, sáng tạo của mình...

CHƯƠNG 2

PHÂN TÍCH CÔNG VIỆC VÀ HOẠCH ĐỊNH NGUỒN NHÂN LỰC

2.1. Phân tích công việc

2.1.1. Khái niệm, ý nghĩa

* Một số thuật ngữ liên quan đến phân tích công việc.

- “Công việc bao gồm một số công tác cụ thể phải hoàn thành nếu một tổ chức muốn đạt được các mục tiêu của mình” (12; Tr.93).

- Nhiệm vụ là một loạt hoạt động khác nhau được vạch ra để nhằm đạt được mục đích nhất định.

* Khái niệm phân tích công việc

“Phân tích công việc là một tiến trình xác định một cách có hệ thống các nhiệm vụ và các kỹ năng cần thiết để thực hiện các công việc trong một tổ chức”(12; Tr.93).

Hay hiểu cách khác: “Phân tích công việc là xác định một công việc cụ thể để thu thập những thông tin có liên quan đến quản lý, phân tích và tổng hợp những hoạt động mang tính cốt yếu của việc quản lý nguồn nhân lực”. (14; Tr.91).

“Phân tích công việc là một quá trình thu thập và xử lý các thông tin về công việc một cách có hệ thống”(21; Tr.2).

Phân tích công việc có thể hiểu theo hai khía cạnh:

+ Là quá trình tổng hợp, phân tích và cấu trúc thông tin về đặc điểm và yêu cầu của công việc.

+ Là quá trình xác định một cách có hệ thống các kỹ năng, nhiệm vụ, các kiến thức cần thiết để thực hiện các công việc cụ thể trong tổ chức.

Phân tích công việc nhằm trả lời những câu hỏi sau:

- Nội dung cụ thể của công việc là gì?

- Công việc được thực hiện ở đâu?

- Ai là người làm công việc này?

- Thời gian thực hiện công việc?

- Tại sao phải làm công việc đó?

- Để thực hiện được công việc đó người nhân viên phải đáp ứng những tiêu chuẩn nào? (14; 21; 26).

Phân tích công việc là cơ sở, căn cứ để hoạch định nguồn nhân lực, giúp cho nhà quản lý nguồn nhân lực hiểu được và để tuyển dụng nhân viên, đào tạo, đánh giá phát triển nhân viên cũng như bố trí đúng người vào đúng việc.

Quá trình phân tích công việc sẽ được chia thành hai bước: mô tả công việc và bản tiêu chuẩn thực hiện công việc.

Mô tả công việc: là sự mô tả được liệt kê trên văn bản các chức năng, nhiệm vụ các mối quan hệ trong công việc, điều kiện làm việc và các tiêu chuẩn cần đạt được trong quá trình thực hiện công việc.(26 ;Tr. 68).

Bản tiêu chuẩn thực hiện công việc: là văn bản đưa ra những yêu cầu về năng lực cá nhân như trình độ học vấn, kinh nghiệm công tác, khả năng giải quyết vấn đề, những kỹ năng khác và các đặc điểm cá nhân thích ứng cho công việc (26; Tr.69).

2.1.2. Phương pháp thu thập thông tin trong phân tích công việc

Có bốn phương pháp cơ bản được sử dụng riêng lẻ hoặc kết hợp với nhau trong quá trình thu thập thông tin: phỏng vấn, bảng câu hỏi, quan sát và nhật ký nơi làm việc. Hiểu và sử dụng những phương pháp trên giúp cho người phân tích công việc lựa chọn những phương pháp phù hợp đối với đối tượng và công việc cần phân tích.

*** Phỏng vấn:** - là phương pháp được sử dụng rộng rãi trong việc thu thập thông tin phân tích công việc. Người phụ trách có thể tiếp xúc với người được phỏng vấn, đồng thời ;ó thể hỏi những thắc mắc của mình đối với IC. Phỏng vấn là phương pháp chính thức để phỏng vấn cần phải nắm rõ mục đích trao n được sử dụng nhằm cung cấp và thu thập Tr.75).

- Tùy từng công việc mà thực hiện phỏng vấn cá nhân, người giám sát công việc hoặc thực hiện phỏng vấn nhóm. Ví dụ: Nếu tìm kiếm một ứng viên phù hợp cho công việc thì sử dụng phương pháp phỏng vấn cá nhân, nếu tiến hành phân tích một công việc trong tổ chức thì có thể sử dụng phương pháp phỏng vấn người giám sát công việc đó. Tuy nhiên trong trường hợp phỏng vấn nhóm có thể không mang hiệu quả như mong muốn do việc hiệu ứng lây truyền một người đưa ra ý kiến và tất cả mọi người cùng sự cân nhắc và tìm tòi suy nghĩ.

- Ưu điểm của phỏng vấn:

+ Linh hoạt.

+ Có cơ hội giao lưu.

+ Người quản lý nắm được tâm tư, nguyện vọng của nhân viên.

- Nhược điểm:

+ Thông tin có thể thiếu chính xác.

+ Người được phỏng vấn có thái độ thiếu hợp tác do họ chưa hiểu rõ về công việc hoặc “nói quá” công việc và họ thường nghĩ phân tích công việc là sự mở đầu của việc thay đổi vấn đề lương thưởng hoặc cắt giảm hoặc giao thêm việc.

+ Người phỏng vấn không nói rõ được mục đích cuộc phỏng vấn.

Ví dụ: Tại nhà hát kịch, muốn tuyển chọn diễn viên cho tổ chức thì phương pháp phỏng vấn là phương pháp không thể thiếu trong việc tuyển dụng người. Thông qua phỏng vấn sẽ phát hiện được những chất giọng đặc biệt, phù hợp với vai diễn,

đồng thời tìm hiểu về nguyện vọng của đối tượng cũng thuận lợi hơn nhờ phỏng vấn trực tiếp với ứng viên đó.

- **Bảng câu hỏi:** Đây là phương pháp hữu hiệu để thu thập một số lượng lớn thông tin trong một thời gian ngắn.

Một bảng câu hỏi thông thường có cấu trúc gồm có những câu hỏi cụ thể về công việc, về các yêu cầu của công việc, điều kiện làm việc. Cách tiếp cận đóng - mở trong mỗi câu của bảng hỏi sẽ được sử dụng để yêu cầu nhân viên miêu tả công việc theo cách riêng của họ. Mẫu câu hỏi đóng - mở sẽ cho phép nhân viên sử dụng ngôn từ và những ý tưởng riêng của họ để mô tả công việc (15; 21; 26).

Ví dụ:

+ Câu hỏi mở: Khi tuyển một diễn viên cho sân khấu kịch cách hỏi trong câu hỏi mở như sau:

Trong một vở diễn anh (chị) thích đảm nhiệm những vai diễn có tính cách như thế nào?

+ Câu hỏi đóng: Anh (chị) có thích đóng vai phản diện không? Một bản câu hỏi gồm những yếu tố sau:

- + Thông tin liên quan đến công việc, mã công việc.
- + Ra quyết định: quá trình tư duy, suy luận để đưa ra quyết định.
- + Hoạch định và tổ chức.
- + Năng lực và kỹ năng thực hiện công việc.
- + Kiểm soát và đánh giá.
- + Sự đi lại.
- + Giao tiếp, khả năng làm việc nhóm.
- + Sức khỏe.
- + Xử lý thông tin.

Tuy nhiên khi thiết kế bản câu hỏi cũng cần lưu ý.

- Mỗi câu hỏi trong bảng hỏi phải ngắn gọn, rõ ràng.

Ví dụ: Kế hoạch trong năm năm tới của anh (chị) là gì?

- Giải thích mục đích khi sử dụng bảng câu hỏi bởi mọi người muốn biết tại sao phải trả lời bảng câu hỏi và những câu trả lời của họ được sử dụng vào mục đích gì?

Ví dụ: Hiểu biết về tiểu sử nghề nghiệp của bạn.

Liệt kê bên dưới các nghề nghiệp trước đây của anh (chị). Bắt đầu với công việc nào gần đây nhất. Bên cạnh đó, hãy viết lý do chọn mỗi công việc (điều anh (chị) thích) và tại sao bỏ việc (điều anh (chị) không thích/các lý do).

Công việc

Ngày tháng năm...

Lý do chọn

Công việc

Ngày tháng năm

Lý do chọn...

- Cố gắng tạo ra sự đơn giản cho câu hỏi, trong các câu hỏi nên sử dụng những câu hỏi ngắn và sử dụng ngôn ngữ giản đơn, không cố tạo ấn tượng cho người bị phỏng vấn bằng những thuật ngữ khó hiểu.

Ví dụ:

+ Nếu anh (chị) được tuyển dụng, việc đầu tiên anh (chị) sẽ làm gì?

+ Anh (chị) nghĩ tổ chức của chúng tôi có thể mạnh và điểm yếu gì?

+ Hãy miêu tả một nhóm làm việc lý tưởng?

*** Quan sát:** Quan sát tại nơi làm việc nhằm chỉ ra đầy đủ, cụ thể về thời gian, mức độ thường xuyên... của các nhiệm vụ khi thực hiện các công việc khác nhau (15; Tr.75).

Tuy nhiên, phương pháp này được sử dụng hiệu quả nhất đối với những công việc dễ quan sát thấy. Ví dụ: Trong một tổ chức nghệ thuật ta có thể quan sát mức độ tập luyện của diễn viên trong tổ chức, nhưng sẽ không phù hợp khi áp dụng phương pháp này nếu công việc liên quan đến trí óc như: Nhà viết kịch bản, đạo diễn, thiết kế phục trang, sân khấu ...

Sử dụng phương pháp quan sát để phân tích, người quan sát phải được đào tạo để quan sát những hành vi liên quan đến công việc. Trong khi thực hiện quan sát, người quan sát phải giảm tối đa sự chú ý của người bị quan sát, không cản trở công việc của người bị quan sát.

Ví dụ: Tại sân khấu kịch P.N, để phát hiện những tài năng mới cho sân khấu, nhà quản lý H.V đã cho những diễn viên trẻ đảm nhận những vai diễn quần chúng, sau một thời gian thử sức, nhà quản lý quan sát người diễn viên trẻ đó phù hợp với tố chất của vai diễn nào sẽ cho họ thử nghiệm những vai diễn phù hợp trong vở diễn. Nhờ đó mà sân khấu kịch P.N hiện nay có được rất nhiều gương mặt mới đầy triển vọng cho nền nghệ thuật sân khấu.

*** Nhật ký ngày làm việc.**

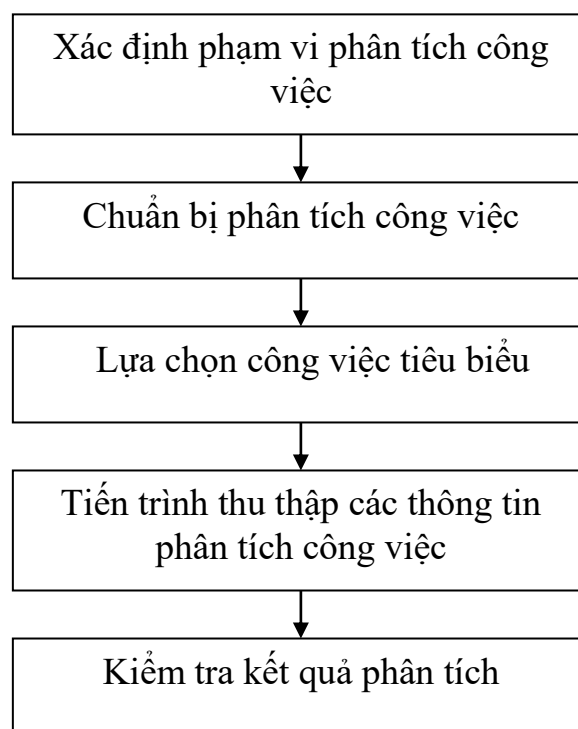
Ghi lại những nhiệm vụ, công việc đã và đang tiến hành. Tính thường xuyên của nhiệm vụ và thời gian khi nhiệm vụ được hoàn tất. Nhật ký công việc rất có hiệu quả khi những công việc khó khăn cho việc quan sát. Phương pháp này khuyến khích nhân viên nghĩ về những điều họ đã làm, nó rất có ý nghĩa trong việc tích lũy kinh nghiệm về công việc. Tuy nhiên hầu hết các cá nhân trong tổ chức văn hóa nghệ thuật đều không quen hoặc không được rèn luyện để lưu trữ những thông tin trong nhật ký ngày làm việc (15; Tr.77-78).

Ví dụ: Tại hãng phim tư nhân P.S. các nhân viên và diễn viên trong đoàn làm phim của hãng đã học hỏi được rất nhiều từ cách làm việc của đôi tác làm phim của

nước ngoài. Nếu lập kế hoạch cho đoàn làm phim là một tháng thì chi tiết về ngày làm việc của từng cá nhân rất cụ thể, sau mỗi buổi làm việc cá nhân sẽ ghi lại sau đó báo cáo lại cho người phụ trách về công việc của mình.

Tóm lại: Bốn phương pháp trên có thể sử dụng riêng lẻ hoặc kết hợp cả bốn phương pháp lại với nhau. Trên thực tế, không có phương pháp nào là hữu hiệu nhất trong phân tích công việc, các phương pháp không thể thay thế lẫn nhau, mỗi phương pháp có những thế mạnh và hạn chế riêng. Do đó khi sử dụng phương pháp nào cần tính đến sự phù hợp của nó với từng loại công việc khác nhau. Nói một cách khác, lựa chọn phương pháp nào tùy thuộc vào từng tình huống cụ thể, mục đích phân tích và những qui định về thời gian và kinh phí để tiến hành phân tích công việc.

2.1.3. Quy trình phân tích công việc



1(14; Tr.98; 26; Tr.71)

*** Giai đoạn 1:** Xác định phạm vi phân tích công việc.

- Xác định phân tích công việc: Trước khi bắt đầu tiến hành phân tích công việc, cần xác định thông tin phân tích công việc sẽ được sử dụng cho mục đích nào. Bởi phân tích công việc sẽ giúp cho tổ chức:

- + Sắp xếp lại cơ cấu nhân lực.
- + Đánh giá hiệu suất làm việc.
- + Xác định nhu cầu đào tạo.
- + Xác định mức lương, thưởng cho phù hợp.
- + Tuyển dụng một vị trí mới.

Vì vậy nếu phân tích công việc nhằm cung cấp thông tin cho quá trình tuyển dụng thì phải thu thập thông tin về các nhiệm vụ chính của công việc, các yêu cầu về kiến thức, kỹ năng đối với người thực hiện công việc cũng như các điều kiện làm việc. Còn nếu phân tích công việc nhằm xây dựng mức lương thưởng phù hợp với công việc thì cần phải thu thập những thông tin như số lượng các nhiệm vụ chính cần thực hiện và thời gian phân bổ cho việc thực hiện từng nhiệm vụ, mức độ áp dụng các kiến thức và kỹ năng để làm cơ sở so sánh với các công việc khác (15; 21).

Tuy nhiên cần phải thông báo mục đích của việc phân tích công việc tới những người có liên quan tránh sự hiểu lầm và có thái độ bất hợp tác.

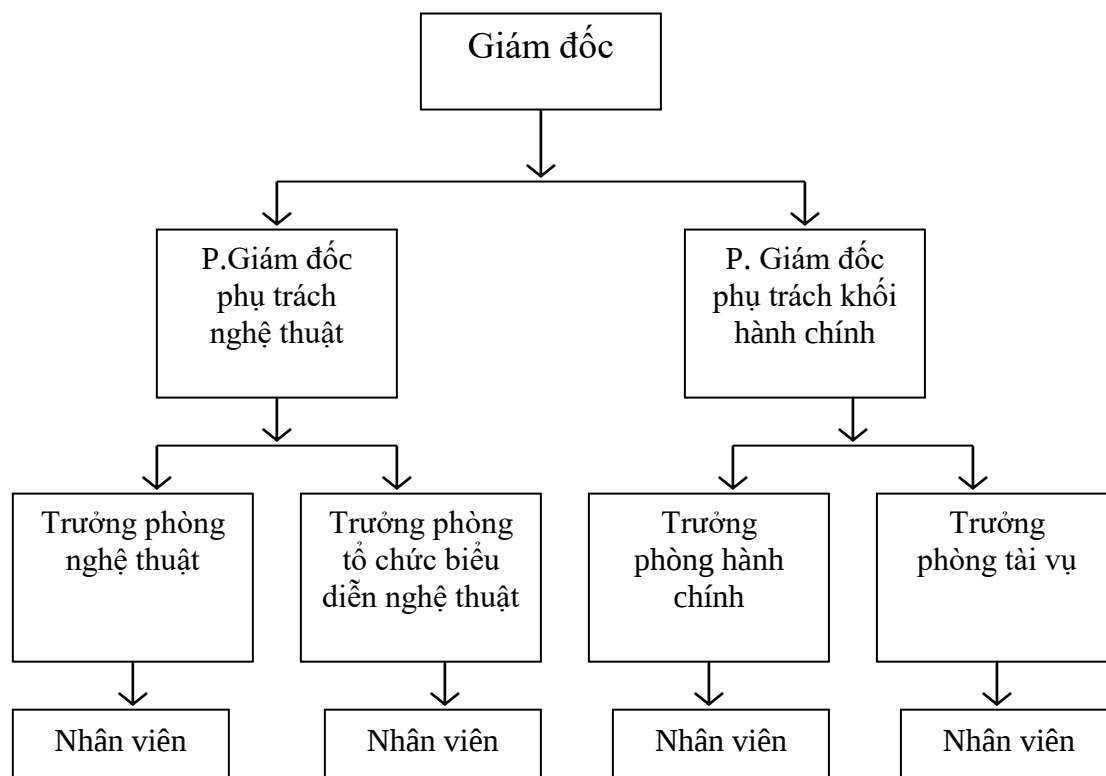
Ví dụ: Anh A là nhân viên của phòng marketing của một nhà hát Kịch. Một hôm anh A được thông báo rằng phòng nhân sự muốn gặp anh lúc 10h sáng mai để hỏi một số thông tin về công việc của anh. Từ khi nhận được thông báo này, anh A cảm thấy rất lo lắng không biết phòng nhân sự muốn tìm hiểu công việc của anh để làm gì? Anh cho rằng chắc lần này phòng nhân sự muốn làm lại chính sách lương thưởng, nên anh bắt đầu nghĩ cách làm thế nào để kê ra những khó khăn, vất vả của công việc marketing.

- Xác định những công việc cần phân tích: Trong tổ chức có nhiều công việc khác nhau nhưng phải xác định công việc nào có tầm quan trọng đối với thành công của tổ chức. Ví dụ: Một sân khấu kịch nếu đã xác định chiến lược nâng cao chất lượng vở diễn và công tác Marketing là quan trọng trong tổ chức thì công tác kiểm soát chất lượng được đề cao và vì vậy phải tiến hành phân tích những công việc này.

*** Giai đoạn 2: Chuẩn bị phân tích công việc.**

Để tiến hành phân tích công việc, trước tiên phải thông qua cơ cấu tổ chức của đơn vị để thu thập các thông tin cần thiết. Thông thường bản sơ đồ cơ cấu tổ chức của đơn vị sẽ giúp cho phân tích thấy được các công việc khác nhau trong tổ chức và mối quan hệ giữa chúng với nhau như thế nào (15; Tr.70-71).

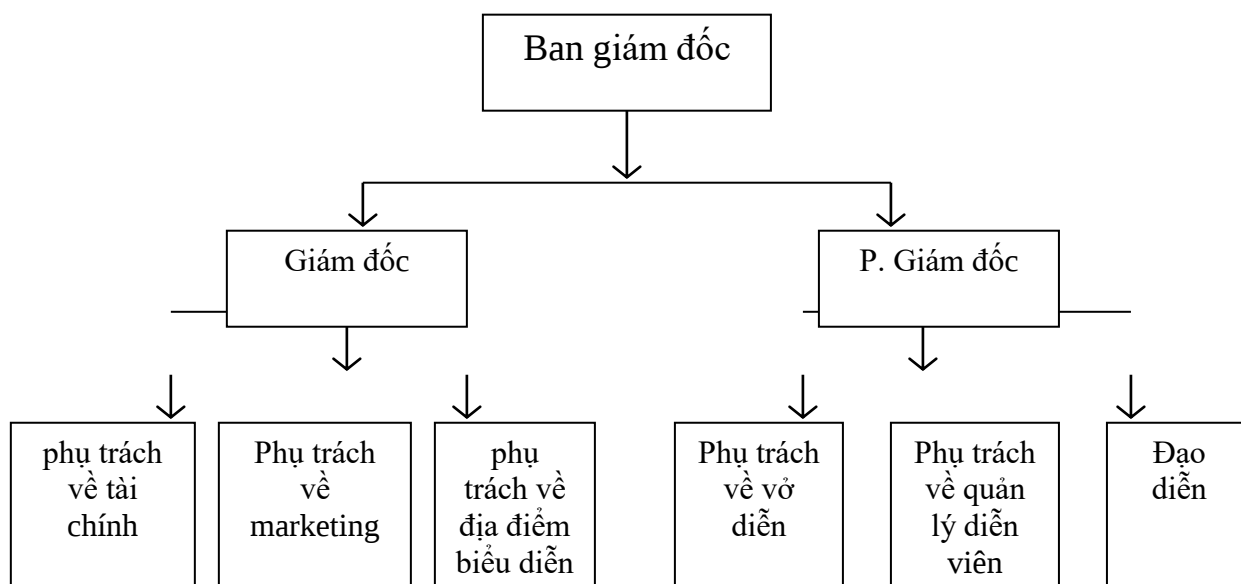
Ví dụ: Trong một tổ chức nghệ thuật thuộc đơn vị Nhà nước thường có sơ đồ cơ cấu tổ chức như sau:



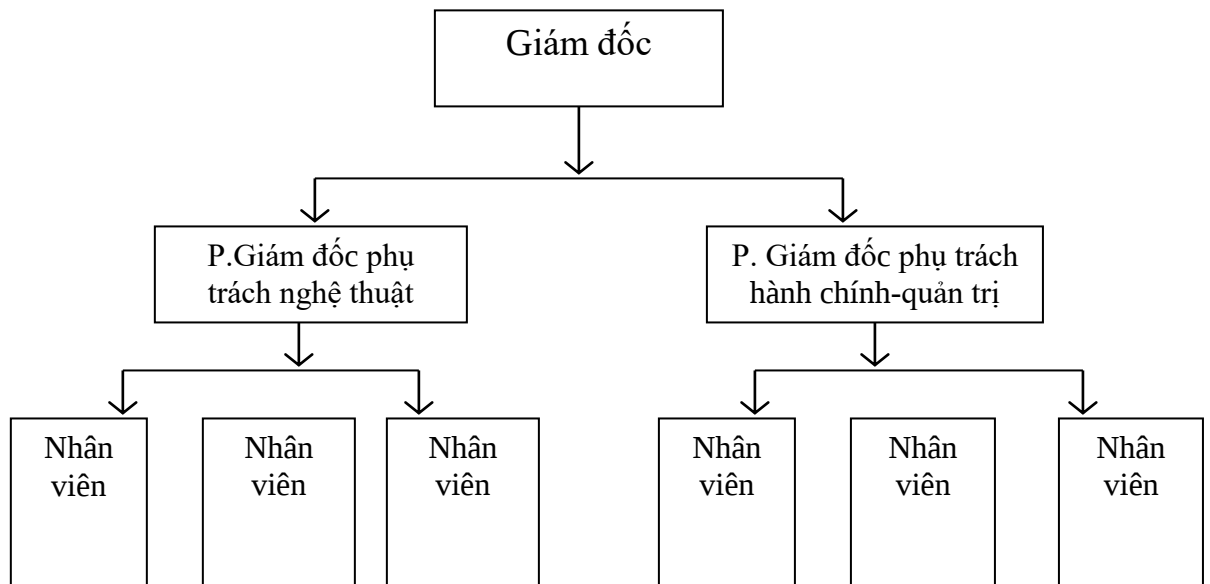
H1: Mô hình cơ cấu tổ chức nghệ thuật thuộc đơn vị nhà nước

Tuy nhiên, nếu có những tổ chức chưa có bản sơ đồ cơ cấu tổ chức thì người phân tích công việc có thể tạo ra mô hình cơ cấu tổ chức đó. Thông qua bản sơ đồ tổ chức có thể thấy các nhóm hay các vị trí trong tổ chức có mối quan hệ với nhau như thế nào.

Sơ đồ cơ cấu của tổ chức được xây dựng tùy theo nhu cầu về tổ chức bộ máy của cơ quan như thế nào. Có thể cơ cấu của tổ chức này sẽ khác với cơ cấu của tổ chức khác. Ví dụ:



H2: Sơ đồ cơ cấu tổ chức sân khấu kịch tư nhân (Idecaf)



H3: Sơ đồ cơ cấu tổ chức của trung tâm văn hoá thông tin

Thông qua sơ đồ cơ cấu tổ chức có thể thấy: mỗi một bộ phận phòng ban là sự tồn tại cần thiết của tổ chức, giữa chúng có mối liên kết với nhau. Đồng thời mỗi bộ phận đều chịu sự giám sát của một bộ phận có cấp bậc cao hơn. Do đó khi có vấn đề phát sinh trong công việc họ biết phải gặp ai để báo cáo. Mỗi một bộ phận phòng ban

Giám đốc là sự tồn tại cần thiết của tổ chức, do đó khi phân tích công việc, sơ đồ cơ cấu tổ chức sẽ giúp xác định công việc đó nằm ở vị trí nào trong tổ chức, qua đó nắm được đầu vào và đầu ra của công việc một cách dễ dàng.

*** Giai đoạn 3:** Lựa chọn công việc tiêu biểu.

Đây là điều cần thiết khi có nhiều công việc tương tự giống nhau. Đối với công việc có nhiều người cùng thực hiện thì sẽ không đủ quỹ thời gian để thu thập đầy đủ thông tin ở tất cả những người này. Chính vì họ cùng thực hiện một công việc giống nhau nên thông tin họ cung cấp sẽ giống nhau. Do đó người tiến hành phân tích sẽ chọn lựa ai là người sẽ được quan sát và phỏng vấn. Trong quá trình phân tích công việc ở giai đoạn ba này cần xác định nhiều yêu cầu cần có về kiến thức, năng lực và kỹ năng phải đạt được nhằm đạt được mục tiêu của công việc. Do vậy, chọn người tiêu biểu ở mức đạt yêu cầu của công việc mà không cần chọn người thực hiện xuất sắc (14; Tr. 99; 21).

Ví dụ: Khi phân tích công việc của diễn viên tại Nhà hát A, tổ chức đó có 25 diễn viên. Trong thời gian có hạn, chỉ có thể quan sát và phỏng vấn từ 2 đến 4 người diễn viên nhằm đánh giá hiệu suất làm việc đạt yêu cầu hoặc không đạt yêu cầu của diễn viên trong tổ chức đó. Qua bản đánh giá tổng kết về hiệu suất làm việc của diễn viên trong năm và xác định sẽ chọn ai là người để phỏng vấn thông tin về công việc.

Hiệu suất làm việc	Số lượng diễn viên
Xuất sắc	
Tốt	7
Đạt yêu cầu	14
Kém	1

* **Giai đoạn 4:** Tiến hành thu thập các thông tin phân tích công việc.

- Lựa chọn những thông tin về công việc: Dựa vào mục đích phân tích công việc mà lựa chọn những thông tin nào về công việc cần phải thu thập (14; Tr.99). Những thông tin về các nhiệm vụ công việc càng cụ thể bao nhiêu thì việc tuyển dụng nguồn nhân lực sẽ phù hợp với công việc bấy nhiêu: Ví dụ: các yêu cầu về kiến thức, kỹ năng và năng lực để thực hiện công việc. Cụ thể như:

+ Khả năng trí tuệ và thể lực cơ bản thích ứng với bất cứ công việc gì. Ví dụ, các khả năng cơ bản đối với một diễn viên múa như; khỏe mạnh, năng lực tri giác, khả năng khéo léo, sức bền, sự nhận thức bằng lời, am hiểu về âm nhạc, khả năng tưởng tượng...

+ Khả năng và kiến thức nền tảng.

+ Kỹ năng và kiến thức nghề nghiệp cụ thể.

Ví dụ 1: Một nhân viên Marketing trong một tổ chức nghệ thuật ngoài một số kỹ năng cơ bản còn phải có kiến thức nền tảng như tốt nghiệp khoa kinh tế ở trường đại học, đồng thời phải am hiểu về đặc thù loại hình nghệ thuật của tổ chức đó.

Ví dụ 2: Chị A đã làm việc tại một thư viện gần 30 năm. Tuy nhiên trong những năm gần đây chị A không còn hài lòng về công việc của mình nữa. Mặc dù chị A là một nhân viên đánh máy giỏi, nhưng chị A không thể thích nghi với việc sử dụng máy vi tính và tốc độ làm việc ngày càng nhanh của tổ chức. Chị A cho rằng đây là lúc thích hợp để xin nghỉ hưu.

Anh T một nhân viên vừa tốt nghiệp đại học chuyên ngành thư viện, rất thành thạo những kỹ năng sử dụng máy tính nộp đơn xin vào vị trí của chị A. Với lập luận là tổ chức cần một người quản lý thông tin bằng máy chứ không phải là một thủ thư, đồng thời cũng phải cần phải truy cập Internet, cũng như có được những thông tin từ trên giá sách. Với khả năng lập luận của anh T đồng thời những kỹ năng của anh T có thể thích ứng với công việc, người quản lý ở thư viện đã giao việc đó cho nhân viên này.

- Sử dụng các biểu mẫu trong thu thập thông tin: đây là công cụ giúp cho việc thu thập thông tin về công việc rất khoa học, do đó:

+ Cần liệt kê các thông tin về công việc cần phải thu thập và mức độ tìm hiểu của từng thông tin.

+ Đưa ra các thông tin về công việc cần phải thu thập và mức độ tìm hiểu của từng thông tin.

+ Đưa ra các câu hỏi để khai thác thông tin, cùng một nội dung thông tin nhưng có thể đặt ra nhiều dạng câu hỏi khác nhau.

Ví dụ: Đưa ra câu hỏi phỏng vấn một diễn viên đoàn xiếc:

- Anh (chị) được nhận thù lao sau mỗi đêm diễn có cao không?
- Anh (chị) nhận thù lao mỗi đêm diễn là bao nhiêu?
- Theo anh (chị) mức thù lao hiện nay trả cho diễn viên ở mức độ nào?

☐ Cao ☐ Thấp ☒ Vừa phải ☐ Rất thấp

+ Phương pháp phỏng vấn

+ Phương pháp quan sát

***Giai đoạn 5:** Kiểm tra kết quả phân tích công việc:

- Những thông tin thu được trong quá trình phân tích công việc cần phải kiểm tra lại tính chính xác của thông tin do nhân viên đó đưa ra, đồng thời xem xét lại thông tin đã đầy đủ hay chưa.

Chính việc xác minh này sẽ giúp cho phân tích công việc:

+ Thông tin về công việc chính xác và đầy đủ

+ Thông tin còn thiếu hay sai lệch sẽ được bổ sung và điều chỉnh

+ Giữa người bị khai thác thông tin và người kết luận được phân tích có sự đồng thuận.

Do vậy, người phân tích cần tham khảo ý kiến người quản lý nhân viên đó xác nhận nguồn thông tin thu thập được:

+ Thông tin do người nhân viên cung cấp có trung thực với công việc đang làm không?

+ Yêu cầu của người quản lý đặt ra người nhân viên có thực hiện được không?

Nếu yêu cầu công việc đặt cao hơn so với năng lực của nhân viên thì thông tin về công việc cũng có thể bị sai lệch (14; 15).

2.1.4. Mô tả công việc

Mô tả công việc là bản liệt kê xúc tích và chính xác những việc mà nhân viên phải thực hiện, trong bản mô tả này cung cấp những thông tin về các nhiệm vụ và trách nhiệm cụ thể của một công việc. Nó cho ta biết cần phải làm gì? Làm ở đâu? Tại sao phải làm và mô tả ngắn gọn, cô đọng thì phải làm như thế nào? (21; 26).

***Nội dung cơ bản của mô tả công việc**

- Khi có ý tưởng rõ ràng về vai trò và chức năng của người cần tuyển chọn và vị trí phù hợp của người đó trong cấu trúc của tổ chức thì việc cần làm là phải có một bản mô tả ngắn gọn về tổ chức:

+ Tổ chức làm gì.

+ Lịch sử của tổ chức.

+ Nguồn cảm hứng của tổ chức.

+ Tổ chức nhìn nhận bản thân họ như thế nào trong mối tương quan với các tổ chức tương tự. (Ví dụ: Chúng tôi là tổ chức lớn nhất hoặc nổi tiếng nhất (một công ty mới).

Trong phần mở đầu của bản mô tả công việc cần:

+ Mô tả chung về vị trí, vai trò cần tuyển chọn.

+ Tên/chức danh của vị trí mà tổ chức muốn tuyển và cần người làm ở vị trí này trong bao lâu.

+ Người được tuyển dụng sẽ phải báo cáo với ai.

+ Ai sẽ là người quản lý họ.

+ Một danh mục các trách nhiệm, đầu tiên là những trách nhiệm chung, sau đó là những trách nhiệm cụ thể hoặc chuyên biệt, trong khi đưa ra danh mục các trách nhiệm không nên đưa quá nhiều vì có thể bị rối.

Một danh mục với các nhiệm vụ cụ thể (cần lưu ý nhiệm vụ khác với trách nhiệm). Danh mục này phải nêu rõ các công việc mà người được tuyển chọn sẽ thường xuyên thực hiện. Ví dụ: mức độ thường xuyên của những công việc này là hàng ngày, hàng tháng hoặc hàng năm.

+ Chỉ rõ người được tuyển sẽ làm việc ở bộ phận nào và loại công việc mà họ phải thực hiện (ví dụ: Phòng marketing của nhà hát kịch muốn tuyển một người chuyên làm về thiết kế các tài liệu quảng bá trong bộ phận này của nhà hát).

- Những yêu cầu đối với việc tuyển dụng.

+ Giáo dục: Chỉ nêu những yêu cầu thực sự cần thiết, không nên đưa ra những yêu cầu quá mức vì có thể sẽ loại đi một số ứng viên tốt bởi nếu yêu cầu quá cao ứng viên có thể không hài lòng và bỏ đi.

+ Kinh nghiệm: Trong bản mô tả công việc cần chỉ rõ cho ứng viên thấy cần có kinh nghiệm gì, không nên chỉ hỏi ứng viên đã làm công việc tương tự trong bao lâu, bởi có những ứng viên đã làm trong một tổ chức có ba năm kinh nghiệm nhưng không có nghĩa rằng người này làm tốt công việc đó.

- Các kỹ năng và năng lực cụ thể:

Đối với mỗi tri thức, kỹ năng, năng lực này cần chỉ rõ:

+ Những gì buộc ứng viên phải có. Ví dụ: kỹ năng sử dụng máy tính, thông thạo một ngoại ngữ, kỹ năng kế toán...

+ Những gì tổ chức mong muốn ứng viên có: Các yếu tố “*được mong muốn*” không nhất thiết là tất cả các yếu tố trong danh sách mà chỉ cần một số yếu tố là đủ. Bởi một số ứng viên có thể mang đến những tri thức, kỹ năng và năng lực khác mà lúc đầu có thể người tuyển dụng không quan tâm nhưng sau này sẽ có lợi cho tổ chức.

- Lương, thưởng:

+ Có nhiều cách để nói về lương (ví dụ: nếu nói lương trong khoảng 1.000.000 đến 2.000.000 đồng thì không rõ ràng).

+ Đưa ra mức lương cụ thể vì thông tin về sự tương ứng giữa mức lương và yêu cầu về tri thức, kỹ năng, năng lực càng cụ thể thì quá trình tuyển chọn càng dễ dàng vì người tuyển dụng có thể bỏ qua những ứng viên nghĩ rằng mức lương quá thấp hoặc những người không đạt các yêu cầu đặt ra.

- Lợi ích:

Bên cạnh lương, tổ chức có cung cấp:

+ Bảo hiểm Y Tế?

+ Bảo hiểm Nhân Thọ ?

+ Bảo hiểm Tai Nạn?

+ Lợi ích về hưu, lương hưu?

+ Hoặc các lợi ích khác?

+ Có con đường thăng tiến về nghề nghiệp không?

Trong bản mô tả mô tả công việc đưa ra các lợi ích là rất cần thiết vì: việc cố gắng thu hút các ứng viên cho một vị trí tuyển dụng mà không đưa ra các trường hợp có lợi, lương thấp, ít lợi ích trong khi khối lượng công việc quá nhiều là một nhiệm vụ khó khăn. Do đó người tuyển dụng cần phải đưa ra mức thu nhập cao cho những nhân viên không hài lòng trong các vị trí được trả lương thấp này (14; 15; 21; 26).

Tuy nhiên những người được trả lương thấp này có thể là những người liên hệ chặt chẽ nhất với công chúng và xây dựng mối quan hệ giữa tổ chức với công chúng, ví dụ: đó là nhân viên bán vé, vì thế có thể cần đưa ra các lợi ích để giữ họ ở lại với tổ chức, bởi nếu họ rời bỏ tổ chức thì việc đào tạo nhân viên mới rất tốn kém.

Phương pháp tổ chức đăng ký tuyển chọn.

+ Khi nào thì hết hạn nộp đơn?

+ Khi nào nên gửi đơn ?

+ Có mẫu đơn không?

+ Có mẫu lí lịch không?

+ Có cần một bức thư về việc tại sao họ muốn công việc này không?

+ Thư giới thiệu (từ tổ chức nào? ai là người giới thiệu ứng viên từ tổ chức đó?).

Ví dụ :

BẢNG CÂU HỎI MÔ TẢ CÔNG VIỆC

Thời gian: ...

Vị trí: ...

Đơn vị: ...

Người trả lời: ...

STT	Câu hỏi
1	Anh/chị hãy mô tả một ngày làm việc bình thường?
2	Những trách nhiệm chính trong việc của anh/chị là gì?
3	Theo anh/chị những phần quan trọng nhất của công việc là gì? Tại sao chúng lại quan trọng?
4	Hãy kể tên những thách thức nhiều nhất trong công việc là gì?
5	Trình bày cách thức thực hiện những công việc khó nhất ?
6	Những kiến thức nào quan trọng liên quan đến công việc?
7	Những phần việc nào được ủy quyền? ủy quyền cho ai? Như thế nào?
8	Loại tình huống nào thường gây ra căng thẳng nhất trong công việc của anh/chị?
9	Theo anh/chị cần tham dự những buổi họp như thế nào?
10	Lĩnh vực nào của công việc thường không hài lòng nhất? Tại sao?
11	Theo anh/chị có những loại quan hệ nào trong công việc?
12	Điều kiện vệ sinh, lao động, điều kiện lao động như thế nào?
13	Anh/chị phải giám sát công việc của những ai, chức vụ gì?
14	Theo anh/chị những khóa đào tạo kỹ năng kinh nghiệm cần thiết để thực hiện công việc gì?
15	Công việc có những mối liên hệ nào với khách hàng và mối liên hệ khác ngoài công ty?
16	Những tiêu chuẩn để đánh giá thực hiện tốt công việc là gì?

Bản mô tả công việc phân định rõ ràng trách nhiệm của từng nhân viên, tuy nhiên cần có sự linh động để tạo điều kiện cho nhân viên cảm thấy thoải mái khi tham gia các công việc khác, giúp đỡ các thành viên trong nhóm và tự tin, chủ động trong công việc.

- Nên nói chi tiết về công việc. Ví dụ:

Cách nói chung chung	Cách nói chi tiết
Kỹ năng giao tiếp tốt	Có khả năng chuyển tải những thông tin đặc thù của nghệ thuật cho khán giả ít am hiểu về nghệ thuật đó.
Có thể sử dụng máy tính	Sử dụng thành thạo các chương trình Microsoft, Excel, Quick Books

2.2. Hoạch định nguồn nhân lực

2.2.1. Khái niệm

Hoạch định nguồn nhân lực là một tiến trình triển khai thực hiện các kế hoạch và các chương trình nhằm đảm bảo rằng cơ quan sẽ có đúng số lượng, đúng số người được bố trí đúng nơi, đúng lúc và đúng chỗ (24; Tr.90).

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

2.2.2. Vai trò hoạch định nguồn nhân lực

- Giải quyết tình trạng dư thừa hoặc thiếu nguồn nhân lực trong tổ chức.
- Tổ chức luôn ở thế chủ động về nhân sự.
- Tránh được rủi ro trong sử dụng lao động.
- Giúp các nhà quản lý xác định rõ ràng phương thức hoạt động của tổ chức (15, Tr.40).

Trong tổ chức văn hóa nghệ thuật, việc lập kế hoạch giúp định hướng được hoạt động của mình. Việc lập kế hoạch cho hoạt động phát triển nghệ thuật của tổ chức bao gồm nhiều nội dung, trong đó công tác hoạch định nguồn nhân lực là một trong những nội dung quan trọng. Đây là quá trình nghiên cứu, xác định nhu cầu nguồn nhân lực, đưa ra các chính sách thực hiện các chương trình hoạt động đảm bảo cho tổ chức văn hóa nghệ thuật có đủ nguồn nhân lực với các kỹ năng và phẩm chất phù hợp để thực hiện công việc có chất lượng và hiệu quả.

Thực tế hoạt động biểu diễn nghệ thuật trong những năm qua cho thấy, người diễn viên trong tổ chức văn hóa nghệ thuật được coi là tài nguyên nhân sự, là yếu tố quan trọng nhất, là động lực của sự tồn tại và phát triển của tổ chức nghệ thuật. Do vậy, công tác hoạch định giúp tổ chức thấy được nhu cầu nguồn nhân lực phục vụ cho công tác biểu diễn của tổ chức, từ đó đảm bảo sắp xếp đúng người đúng việc, vào đúng thời điểm cần thiết và linh hoạt đối phó với những thay đổi trên thị trường. Thừa nhân viên sẽ làm tăng chi phí, thiếu nhân lực hoặc chất lượng nhân viên không đáp ứng yêu cầu sẽ làm ảnh hưởng đến chất lượng nghệ thuật của tổ chức, đồng thời cũng ảnh hưởng đến cơ hội kinh doanh của tổ chức. Do vậy, mỗi tổ chức nghệ thuật luôn phải tiến hành công tác hoạch định nguồn nhân lực bởi:

- + Lập kế hoạch gắn nguồn nhân lực và tổ chức lại với nhau. Trong điều kiện cạnh tranh giữa các loại hình giải trí gay gắt như hiện nay, các đơn vị nghệ thuật phải đưa ra các quyết định theo các cách khác nhau như: nâng cao chất lượng phục vụ, nâng cao chất lượng vở diễn, đầu tư dàn dựng những vở diễn mới, giảm giá vé... Tuy nhiên lợi thế cạnh tranh mà các tổ chức nghệ thuật giành được ở đây hoàn toàn phụ thuộc vào con người trong tổ chức, con người là chìa khóa dẫn đến sự thành công. Việc lập kế hoạch chính là tạo sự liên kết giữa việc tuyển chọn kỳ hơn, đào tạo nhiều hơn cho người nghệ sĩ, trả lương cao để họ có thu nhập ổn định hơn... Từ đó giúp tổ chức nghệ thuật có được vở diễn hay, danh tiếng và chất lượng nghệ thuật được nâng cao bằng cách làm cho mọi người đều tham gia và hứng thú với công việc của mình.

- + Lập kế hoạch nhân sự. liên kết các hành động với kết quả. Nếu không có kế hoạch, tổ chức nghệ thuật sẽ không thể biết được có đi đúng hướng hay không? Các hoạt động về lập kế hoạch nhân sự có thể được đánh giá bằng việc sử dụng chính các mô hình như đầu tư vào các vở diễn mới, những chiến dịch marketing.. Cũng giống như những trường hợp đầu tư này, các hoạt động nhân sự tiêu hao đầu vào như thời gian, tiền bạc, vật tư và sự tham gia của lao động. Các chi phí của hoạt động nhân sự là cần thiết để tiến hành hoạt động đó. Chi phí đó có thể là chi phí quản lý, đào tạo...

- + Lập kế hoạch nhân sự cho phép nhìn nhận rõ các bộ phận hoạt động có ăn khớp với nhau không, đồng thời đưa ra câu trả lời cho những vấn đề của tổ chức nghệ thuật như: Nguồn nhân lực có phù hợp với tổ chức nghệ thuật không? Nguồn nhân lực có đảm bảo lợi thế cạnh tranh với các tổ chức nghệ thuật khác không?... Vì thế, chiến lược nhân sự hiệu quả nhất là: tuyển dụng, đào tạo, trả lương cho những người hoạt động trong lĩnh vực nghệ thuật sao cho họ có thể sáng tạo, trí thông minh, tính ham hiểu biết có thể tin cậy và tận dụng với tổ chức. Mặt khác việc tìm ra cách thức tổ chức nhất để đánh giá đúng năng lực hoàn thành công việc của người diễn viên, để thực hiện việc trả công và đãi ngộ xứng đáng, để người diễn viên gắn bó lâu dài với tổ chức

nghệ thuật, tích cực sáng tạo để cống hiến cho tổ chức nghệ thuật cũng chính là nâng cao lợi ích của chính họ (14; 15; 21; 26).

2.2.3. Quy trình hoạch định nguồn nhân lực

Bất kỳ một tổ chức nào muốn có đội ngũ nhân viên với kết cấu hợp lý, làm việc năng suất đều phải tiến hành quy hoạch tìm kiếm nguồn nhân lực. Tổ chức hay doanh nghiệp cũng giống như một cơ thể sinh học, không ngừng hoạt động và thay đổi, bản thân mỗi con người cũng thay đổi không ngừng theo thời gian. Mỗi tổ chức đều phải đối mặt với những vấn đề về nhân lực như: về hưu, từ chức, làm không lương, giảm biên chế, khai trừ... đều dẫn đến sự giảm bớt nhân viên. Ngoài ra, cùng với sự phát triển, mở rộng quy mô của tổ chức, số lượng nhân sự trong nội bộ tổ chức cũng sẽ tăng lên cùng với sự tìm kiếm, điều động, thăng cấp, xử phạt, miễn nhiệm đối với từng vị trí của tổ chức sẽ dẫn đến sự thay đổi kết cấu nhân sự. Những thay đổi này phải được tính toán kỹ lưỡng thông qua những biện pháp quy hoạch nguồn nhân lực. Quá trình hoạch định nguồn nhân lực là giúp cho tổ chức bổ sung nhân viên với số lượng, chất lượng và kết cấu mà tổ chức cần có một cách hợp lý vào vị trí công việc thiếu nhân viên trung và dài hạn.

Trong khi hoạch định, tìm kiếm phải xác định được tiêu chuẩn, tổ chức nhân viên, những chế độ đãi ngộ, khu vực và phạm vi tìm kiếm.

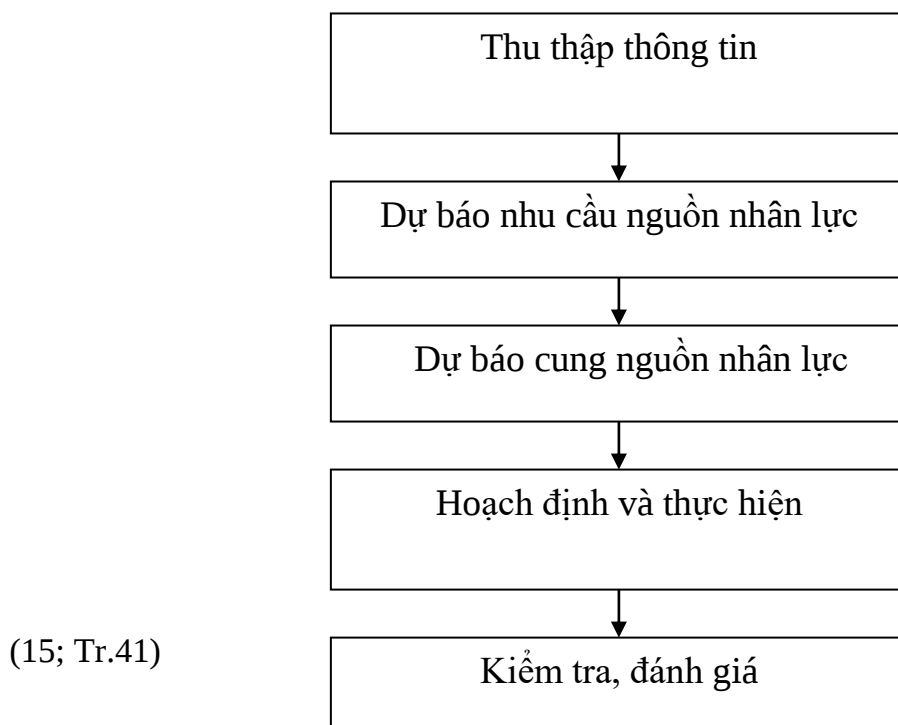
*** Bước 1:** Trong hoạch định nguồn nhân lực là thu thập thông tin. Trong hoạch định nguồn nhân lực cần phân tích hai loại thông tin: Môi trường bên trong và môi trường bên ngoài.

*** Bước 2:** - Dự báo nhu cầu nguồn nhân lực.

- Dự báo cung nguồn nhân lực.

- Hoạch định đánh giá quá trình thực hiện.

*** Hoạch định nguồn nhân lực được khái quát theo mô hình sau:**



- Phân tích môi trường là cơ sở cho việc xác định mục tiêu chênh lệch của tổ chức nói chung và hoạch định nguồn nhân lực nói riêng:

+ Môi trường bên ngoài gồm: chính sách của Chính phủ, các yếu tố về văn hóa xã hội, các yếu tố kinh tế, chính trị, điều kiện tự nhiên... các tổ chức liên quan và sự cạnh tranh... sự thay đổi của bất kỳ nhân tố nào trong môi trường bên ngoài cũng có thể ảnh hưởng đến kế hoạch kinh doanh của tổ chức và cũng ảnh hưởng đến nhu cầu về nguồn nhân lực (26; Tr. 44).

Ví dụ: Năm 2005 khi Luật điện ảnh có hiệu lực, hãng phim p.s chính thức có tư cách pháp nhân, từ đó hãng phim p.s bắt đầu đầu tư vào công nghệ làm phim, và lên kế hoạch hoạch định về nhân sự lâu dài cho hãng.

+ Môi trường bên trong của tổ chức bao gồm: các yếu tố thuộc các nguồn bên trong của tổ chức như: cán bộ, nhân viên, tài chính, các kế hoạch kinh doanh, tỷ lệ thay thế nhân viên... Trong một tổ chức văn hóa nghệ thuật cần phải xác định thế mạnh nguồn nhân lực trong tổ chức là gì? Điều này có ảnh hưởng gì đến việc hình thành và thực hiện các chiến lược, chính sách kinh doanh của tổ chức? Khả năng cung cấp nguồn nhân lực từ các trường đào tạo về nghệ thuật cho các vị trí trong tổ chức như thế nào?(15; Tr.40).

Ví dụ: Tại sân khấu kịch P.N, nhà quản lý H.V ngay từ đầu đã thấy được thế mạnh nguồn nhân lực trong sân khấu kịch P.N là đa phần các nghệ sĩ nổi tiếng đều có gốc từ cải lương, do đó chiến lược lâu dài của tổ chức sẽ là dựng các vở kịch kết hợp với cải lương để đổi mới loại hình kinh doanh cho tổ chức.

Đồng thời tại sân khấu kịch P.N có một lực lượng diễn viên trẻ khá dồi dào, do đó hướng đầu tư phát triển cho tổ chức là dựng những vở diễn mang nội dung thời sự. Đây cũng là chiến lược lâu dài của tổ chức này. Có thể nói với việc xác định thế mạnh của nguồn nhân lực trong tổ chức mà sân khấu kịch P.N đã thực hiện tốt chiến lược kinh doanh của mình.

Khi nhà hoạch định có thông tin cần thiết về môi trường bên trong họ có thể dự báo nhu cầu nhân lực trong tương lai. Việc dự báo này bao gồm việc ước đoán số lượng nhân viên sẽ cần cho mỗi công việc trong năm tới. Sau đó, người hoạch định dự báo về nguồn cung nhân lực, nguồn cung trong nội bộ nhân viên, các kỹ năng kiến thức và khả năng cũng như sự thăng tiến của lực lượng nhân viên hiện đại.

Trước đây việc hoạch định nguồn nhân lực luôn được một phòng, ban (phòng tổ chức) đảm trách. Hiện nay tại các công ty lớn, tất cả các phòng ban, bộ phận của tổ chức đều tham gia vào công việc hoạch định nguồn nhân lực của tổ chức.

Thông thường việc tiến hành hoạch định nguồn nhân lực diễn ra một năm một lần, nhưng hiện nay với tốc độ làm việc nhanh hơn, đòi hỏi các kỹ năng thích ứng cao,

do đó việc hoạch định cũng diễn ra thường xuyên hơn có thể là một tháng hoặc vài tháng một lần.

- Dự báo nhu cầu nguồn nhân lực: sau khi phân tích môi trường bên ngoài và môi trường bên trong, nhà hoạch định sẽ tiến hành dự báo nguồn nhân lực. Cần bao nhiêu nhân viên và loại nhân viên nào cần thiết để thực hiện các kế hoạch của tổ chức trong tương lai? Dự đoán những thông tin, các giả định trong tương lai. Dự báo nguồn nhân lực của tổ chức thường áp dụng cho mục tiêu, kế hoạch dài hạn về các vấn đề của tổ chức như:

- Khối lượng công việc của tổ chức cần phải thực hiện
- Khả năng nâng cao chất lượng của đội ngũ nhân viên
- Yêu cầu nâng cao chất lượng sản phẩm dịch vụ...
- Thay đổi cơ cấu tổ chức.
- Thay đổi về mặt kỹ thuật công nghệ.
- Luân phiên thay đổi công việc.

Do vậy tổ chức có thể sử dụng các phương pháp để dự báo nhu cầu nhân viên:

+ Dự báo từ dưới lên: Mỗi tổ chức, đơn vị, bộ phận ước tính nhu cầu nhân sự tương lai cho bộ phận của mình (15; Tr.43)

Ví dụ: Đoàn xiếc tại thành phố X được chia thành hai khối: Khối diễn viên và khối hành chính. Xiếc là một nghề có tuổi đời rất ngắn, khoảng trên 35 tuổi diễn viên đã phải rời nghề. Do đó tại đoàn xiếc hàng năm công tác hoạch định nguồn nhân lực luôn phải tiến hành, bởi số lượng diễn viên phải chuyển đổi công việc và dự kiến tuyển dụng nguồn nhân lực mới là việc rất quan trọng trong tổ chức này. Việc dự báo nguồn nhân lực bắt nguồn từ nhu cầu của các phòng, ban sau đó đưa lên ban lãnh đạo để xem xét và tiến hành điều chỉnh và tuyển dụng.

+ Dự báo từ trên xuống: Đây là một kiểu phương pháp được thực hiện bởi nhà quản lý giàu kinh nghiệm. Họ có khả năng dự báo các nhu cầu tương lai thông qua việc phân tích sự tác động của những yếu tố môi trường như: xu hướng phát triển của ngành, kế hoạch kinh doanh, nền kinh tế, nhu cầu của xã hội, nhu cầu của nhân viên... qua phân tích những hiện tượng như thế, sẽ đưa ra nhu cầu tăng hay giảm đội ngũ nhân viên (15, Tr.43).

Ví dụ: Tại hãng phim truyện Y hiện nay, sản phẩm nghệ thuật trước sự tác động của truyền thông đại chúng cùng với sự cạnh tranh khốc liệt với các hãng phim truyện nước ngoài, hãng phim truyện Y đang gặp phải không ít khó khăn. Do đó nhà quản lý ở đây đã quyết định cắt giảm một lực lượng nhân viên trong hãng, đồng thời những nhân viên còn lại trong một năm chỉ trả lương bốn tháng, những tháng còn lại nhân viên sẽ nghỉ việc không lương nhằm duy trì sự tồn tại của hãng.

- Dự báo cung nguồn nhân lực:

+ Cung lao động nội bộ bao gồm tất cả các cá nhân hiện tại làm việc cho tổ chức. Những nhân viên này có thể được sử dụng để đảm bảo cung về lao động bằng cách duy trì nhân viên ở vị trí hiện tại hoặc chuyển, thăng tiến để đưa vào các vị trí còn trống khác trong tổ chức. Cung nội bộ lao động thay đổi liên tục vì tổ chức có thể nhận nhân sự mới, nhân viên cũ có thể rời bỏ tổ chức, từ chức, về hưu, sa thải... chất lượng nguồn nhân lực nội bộ thể hiện ở năng lực, kỹ năng của nhân viên cũng thay đổi khi nhân sự vào và ra khỏi tổ chức. Nhân viên khi làm việc tại tổ chức cũng được phát triển các kỹ năng mới thông qua đào tạo hoặc qua kinh nghiệm thực tế tại nơi làm việc.

Để thực hiện được dự báo cung nội bộ, nhà hoạch định cần hệ thống thông tin như bảng biểu nhân sự, mô tả số lượng nhân viên trong mỗi công việc trong tổ chức, trong bảng biểu này mô tả tóm tắt kỹ năng điển hình cho công việc đó. Qua đó người hoạch định sẽ nắm được những nhân viên có những kỹ năng gì, bao nhiêu người... để sử dụng cho mục đích chuyển hoặc thăng tiến, hoặc xác định những cá nhân nào sẵn sàng cho các khóa đào tạo và phát triển, cụ thể:

Ví dụ: Sân khấu kịch A ra đời, đây là đơn vị nghệ thuật tư nhân đầu tiên tại thành phố H. Với số lượng nhân viên khoảng 70 người (trong đó 30 người làm hành chính, khoảng 40 người là diễn viên), bộ máy quản lý chỉ có 2 người. sân khấu kịch A hiện nay luôn đồ đèn hàng đêm. Có những ngày sân khấu hoạt động từ hai đến ba xuất diễn. Với khối lượng công việc như thế, đòi hỏi nhân viên ở đây không chỉ biết một công việc mà phải thích ứng nhiều công việc khác nhau khi tổ chức cần, như nhà quản lý T.L không chỉ đảm nhiệm Phó giám đốc phụ trách nghệ thuật trong tổ chức mà anh còn là một diễn viên, duyệt vở, một nhà đạo diễn, người tuyển chọn diễn viên cho tổ chức... Như vậy, một cá nhân trong tổ chức nghệ thuật tại đây có thể thay đổi công việc liên tục trong một tổ chức nhằm đảm bảo nguồn cung nhân sự không bị động trong sự cạnh tranh về chất lượng nguồn nhân lực hiện nay.

+ Cung bên ngoài về nguồn nhân lực: Khi nhân viên rời bỏ tổ chức sang làm việc cho tổ chức khác hoặc bị sa thải, thì tổ chức vẫn tiếp tục tương tác với thông tin lao động bên ngoài để tuyển dụng nhân viên mới. Bởi vậy, để hoạch định có hiệu quả, người lập kế hoạch nguồn nhân lực phải biết cách đánh giá và điều chỉnh cung lao động bên ngoài. Cung lao động bên ngoài có thể đa dạng về lực lượng lao động. Trong bối cảnh hiện nay và đặc biệt là tác động của xu hướng toàn cầu hóa kinh tế thế giới, sự hiện diện của nhiều nhân sự khác biệt về ngôn ngữ, giới tính, văn hóa... là tất yếu trong tổ chức (15; Tr.53; 26).

Nguồn cung lao động bên ngoài còn bao gồm có lực lượng lao động tạm thời, đó là những nhân lực không có công việc thường xuyên lâu dài, nhưng được tổ chức gọi làm khi cần thiết.

Ví dụ: Hãng phim tư nhân p.s hiện nay có 40 nhân viên làm việc trong công tác hậu đài, để sản xuất ra bộ phim mới, hãng phải thuê đạo diễn, mời diễn viên...nguồn diễn viên này hầu hết họ đều đang hoạt động lâu dài tại một đơn vị, tổ chức nghệ thuật. Do đó, để có được lực lượng lao động tạm thời này làm việc với hãng trong một thời gian nhất định. Ban lãnh đạo hãng phim tư nhân này đã lên kế hoạch về nhân sự rất rõ ràng và chi tiết về số lượng nhân sự, về thời gian, về mức độ hoàn thành công việc...cụ thể từng ngày một. Chính vì thế, khi các diễn viên hợp tác với tổ chức họ luôn an tâm về thời gian khi đã được lên kế hoạch rất rõ ràng, và từng người họ sẽ biết phải làm gì thông qua bảng lập kế hoạch chi tiết cho công việc. Bản thân người quản lý hãng phim này hiểu rất rõ về tố chất của người diễn viên để giao vai cho phù hợp. Chính vì thế, có rất nhiều bộ phim của hãng quy tụ được rất nhiều ngôi sao thị trường tham gia đóng phim và sản phẩm nghệ thuật của hãng luôn gây được sự quan tâm của công chúng; chúng. Đây là hiệu quả của công tác hoạch định nguồn nhân lực chi tiết, cụ thể của người quản lý.

- Hoạch định và thực hiện: Sau khi dự báo nhu cầu nguồn nhân lực, tổ chức sẽ xây dựng các kế hoạch nguồn nhân lực nhằm giúp tổ chức điều chỉnh, thích nghi với các yêu cầu mới. Ví dụ: Theo dự báo, doanh nghiệp sẽ có nhu cầu rất cao về thiết kế, tạo mẫu trong ngành thời trang. Đồng thời trên thực tế, số lượng các nhà thiết kế, tạo mẫu chuyên nghiệp, tay nghề cao cũng thiếu. Khi đó, tổ chức sẽ quyết định áp dụng một số giải pháp như: thực hiện chính sách trả lương cao để thu hút nhân sự giỏi có sẵn trên thị trường, tiến hành đào tạo lại một số nhân viên trong tổ chức. Đồng thời tổ chức cũng phải quyết định đưa ra chính sách phù hợp với công tác đào tạo, tuyển dụng, lương bổng, đãi ngộ... để duy trì nguồn nhân sự giỏi. Việc chuẩn bị nguồn nhân lực có chất lượng trong tương lai giúp cho tổ chức nâng cao được tính cạnh tranh và hoạt động kinh doanh có hiệu quả hơn so với việc đơn thuần chỉ giải quyết khi có vấn đề nảy sinh. Việc lập kế hoạch khác cho nguồn nhân lực của tổ chức có thể:

+ Lập kế hoạch cho thiếu hụt: Nếu trong tổ chức có những vị trí khuyết thiếu, thường hay nghĩ tới việc tuyển dụng nhân sự từ bên ngoài. Nhưng điều này sẽ dẫn đến kết quả là dư thừa nhân viên trong tương lai. Do vậy trước khi tuyển dụng từ bên ngoài, người hoạch định nên cân nhắc các giải pháp thay thế.

* Thuê người nghỉ hưu vào công việc bán thời gian, khuyến khích nhân viên, những người sắp về hưu tiếp tục làm việc. Hoạt động này sẽ tiết kiệm chi phí chiêu mộ, đào tạo và cải thiện thái độ của nhân viên.

Ví dụ: Sân khấu kịch S.G đã có một loạt các tên tuổi nổi danh một thời như NSƯT B.Q, NSƯT N.G... Sau khi họ đã nghỉ hưu, nay mời họ về cộng tác cho Sân khấu kịch S.G. Họ không những tạo nên thương hiệu cho Sân khấu kịch Sài Gòn mà còn là những người đào tạo cho những lớp trẻ kế cận nghiệp diễn sau này. Với tài năng và kinh nghiệm của những nghệ sĩ nổi tiếng, tổ chức không chỉ tiết kiệm chi phí về đào

tạo mà những nghệ sĩ này còn khẳng định được chất lượng và danh tiếng của tổ chức trong mỗi vở diễn.

* Làm thêm giờ, tăng ca: Nếu dự báo nhu cầu kế hoạch dài hạn dẫn đến việc tuyển thêm nhân sự nhiều thì sau một thời gian công việc trở lại với mức độ thấp hơn thì việc tuyển thêm những nhân viên mới không phải là giải pháp hữu hiệu. Tổ chức có thể thực hiện làm thêm giờ, tăng ca...

Ví dụ: Sân khấu kịch P.N ngoài việc trả lương cứng cho nhân viên hậu đài là 600.000đ/tháng, thì việc tổ chức các đêm diễn nhiều hay ít theo vụ, mùa thì những nhân viên này sẽ được trả thù lao sau mỗi đêm diễn đó. Sân khấu đó diễn càng nhiều thì nhân viên càng phải đáp ứng với yêu cầu công việc, đồng thời thu nhập theo xuất diễn cũng tăng theo. (Thông thường cứ một đêm diễn một nhân viên hậu đài được trả thù lao làm thêm là 100.000đ/người).

+ Lập kế hoạch cho dư thừa nguồn nhân lực:

- Kế hoạch nghỉ hưu trước thời hạn: khi dự báo đưa ra cung nội bộ vượt quá nhu cầu thì người lập kế hoạch phải thực hiện kế hoạch để giảm thiểu. Nhiều công ty thuộc đơn vị Nhà nước ở Việt Nam hiện nay đang gặp tình huống quá dư thừa về lao động. Do đó nhiều tổ chức đã thực hiện biện pháp tinh giảm biên chế. Tuy nhiên để giải quyết vấn đề này người hoạch định nhân sự cần phải giải thích rõ ràng, thấu đáo cho nhân viên trong tổ chức hiểu được vấn đề khó khăn của tổ chức để tạo ra sự đồng cảm và nhất trí của nhân viên (15; Tr.58).

Ví dụ: Đoàn xiếc X thành phố H hàng năm luôn giải quyết chế độ cho những người đã hết tuổi biểu diễn và không còn khả năng biểu diễn. Công tác lập kế hoạch về dư thừa nguồn nhân lực luôn được lập ra hàng năm và có định hướng cụ thể cho từng nhân viên.

- Bố trí lại nhân sự: Tổ chức có thể chuyển đổi hoặc bố trí lại nhân sự cho các công việc vào những bộ phận của tổ chức vẫn còn có nhu cầu.

- Giảm giờ làm việc: Khi tổ chức gặp khó khăn và dư thừa về nhân sự thì tổ chức có thể giảm thời gian làm việc. Nếu thời gian làm việc là năm ngày/tuần, nay giảm bốn ngày (32h/tuần) hoặc có thể cho nhân viên nghỉ việc tạm thời.

Ví dụ: Hãng phim truyện Y có 400 nhân viên, nay chỉ có thể trả lương khoảng bốn tháng còn những tháng còn lại nhân viên phải nghỉ việc không lương.

Tuy nhiên, cho nghỉ việc tạm thời là có hại cho người lao động và người sử dụng lao động. Bởi vì nhiều nhân viên nghỉ việc tạm thời sẽ hủy hoại danh tiếng của tổ chức khi tổ chức muốn khẳng định vị trí của mình với các đơn vị khác.

- Kiểm tra và đánh giá: nhằm xác định các sai lệch giữa kế hoạch và thực hiện, các nguyên nhân và giải pháp. Mỗi phương pháp dự báo đều có ưu và hạn chế khác

nhau. Tuy nhiên các đánh giá đều có tính khách quan về số lượng và chất lượng nhân sự, tỷ lệ chuyển đổi nhân viên, sự hài lòng của nhân viên...(15; Tr 56-57).

Tóm lại: Hoạch định nguồn nhân lực đảm bảo đáp ứng nhu cầu về số lượng và chất lượng nguồn nhân lực. Những nội dung của lập kế hoạch thiếu nhân sự hay lập kế hoạch cho dư thừa nhân sự có vai trò đảm bảo nhu cầu về nguồn nhân lực.

Chương 3:

TUYỂN DỤNG VÀ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC VĂN HÓA

3.1. Công tác tuyển dụng

3.1.1. Công tác tuyển mộ

**Khái niệm*

Trong quá trình hoạch định nguồn nhân lực, người quản lý thấy rằng cần phải bổ sung thêm nhân lực, do đó có thể tìm giải pháp khác xem có đáp ứng được nhu cầu về nhân sự không. Nếu không đáp ứng được thì tiến trình tuyển mộ bắt đầu tiến hành.

Tuyển mộ nhân viên là một tiến trình thu hút những người có khả năng từ nhiều nguồn khác nhau đến đăng ký, nộp đơn tìm việc làm (14; Tr.154).

Thông thường, trong các tổ chức văn hóa nghệ thuật thì hoạt động tuyển mộ bắt đầu khi một trưởng phòng của bộ phận trong tổ chức nào đó đưa đơn đề nghị có thêm nhân viên cho phòng nhân sự. Trong đơn này mô tả rõ các chi tiết khác nhau bao gồm chức danh công việc, tên bộ phận, thời gian bắt đầu cần nhân sự đó bắt đầu làm việc. Thông qua đơn đề nghị bổ sung nhân lực này người quản lý nhân sự sẽ so sánh, đối chiếu với bản mô tả công việc và bản mô tả chi tiết tiêu chuẩn công việc để xác định xem nhân sự được tuyển mộ phải đáp ứng các tiêu chuẩn trình độ nào.

Tiếp theo đó rà soát lại xem trong tổ chức hiện nay có nhân viên nào hội tụ đủ các tiêu chuẩn đó không hay sẽ phải tuyển mộ từ bên ngoài. Bởi tuyển mộ nhân sự đòi hỏi chi phí rất cao, do đó quản lý nguồn nhân lực phải đảm bảo rằng họ đang sử dụng các phương pháp và nguồn nhân lực tối ưu nhất.

**Các giải pháp trong tuyển mộ nguồn nhân lực*

Trong khi “cơ sốt” người tài đang là vấn đề nóng bỏng tại các tổ chức, các nhà quản lý nhân sự hàng ngày vẫn phải mất rất nhiều thời gian tìm kiếm và tranh giành nhân lực chất lượng cao ở thị trường bên ngoài. Các tổ chức thường không để ý đến nguồn nhân lực sẵn có hiện tại trong chính tổ chức của họ.

- Một trong những giải pháp đang áp dụng tại Việt Nam đó là làm thêm giờ.

Ví dụ: Vào những dịp lễ, tết các hoạt động, biểu diễn nghệ thuật tại nhà hát T không chỉ biểu diễn vào các buổi tối như thường lệ mà sẽ tăng số ca biểu diễn từ hai đến ba ca một ngày. Do đó những người làm việc tại đây hoạt động liên tục, làm gấp đôi, thậm chí gấp ba ngày thường. Ban lãnh đạo nhà hát luôn khuyến khích, động viên cán bộ, đoàn viên làm thêm giờ phụ trội.

- Mượn nhân sự của tổ chức khác.

Ví dụ: Hãng phim p.s có thể mượn một vài diễn viên của tổ chức nghệ thuật khác để tham gia đóng phim cho hãng này. Sau khi hoàn thành bộ phim, những nhân sự này lại quay về tổ chức cũ.

- Nhân viên tạm thời: Tuyển nhân sự theo mùa, vụ, đột xuất, ngẫu nhiên.

Tuyển mộ người nội bộ

- Các vị trí, chức vụ còn trống trong tổ chức, có thể tuyển trực tiếp từ các nhân sự hiện tại đang làm việc trong tổ chức. Tìm nhân sự cho vị trí còn trống này khác với việc bổ nhiệm hay đề bạt. Hình thức tuyển mộ này được thực hiện công khai trong tổ chức với các tiêu chuẩn rõ ràng đối với tất cả các ứng viên trong tổ chức. Việc tuyển mộ nhân sự từ nguồn nội bộ có những ưu và hạn chế.

*** Ưu điểm:**

+ Sử dụng tuyển mộ từ nguồn nội bộ cho vị trí trống thì người quản lý đã quan sát nhân viên ở vị trí khác, có những dự đoán liên quan đến việc đánh giá thích hợp cho vị trí khuyết thiếu đó.

+ Nhân sự của tổ chức cũng đã được trải nghiệm, thử thách về lòng tận tâm, trung thành, thái độ, tinh thần trách nhiệm và ít rời bỏ tổ chức (14; Tr. 158,180).

Ví dụ: Tại Trung tâm văn hóa thành phố H, nhiều nhân viên trong tổ chức này cho rằng, quyết định ra đi của họ là vì họ cảm thấy sức ỳ của công việc và bản thân không thể đóng góp thêm cho tổ chức nữa. Do đó, thay vì hiện tại thăng tiến, tăng lương, các tổ chức cần bỏ qua yếu tố trung thành để liên tục thử thách những người giỏi nhất nếu muốn giữ chân họ. Bên cạnh đó, nên có kế hoạch đăng thông báo tuyển dụng, tổ chức này nên chú ý đến các ứng viên nội bộ, những người có thể rất hứng thú đối với các vị trí chuyên môn hơn những ứng viên từ bên ngoài, ứng viên nội bộ có thể thuộc vào hàng tốt nhất vì họ có kiến thức trong ngành nghề, thị trường và văn hóa của công ty.

+ Tuyển mộ nhân sự trong nội bộ cũng nhanh chóng hơn và ít tốn kém hơn.

*** Nhược điểm:**

+ Tuyển nhân sự cho vị trí trống lấy nguồn cung trong nội bộ sẽ gây ra hiện tượng chai lỳ do nhân viên được thăng chức quen với cách làm việc của người cấp trên trước đây, họ sẽ bắt chước rập khuôn lại máy móc, thiếu tính sáng tạo, tự chủ.

+ Nếu tổ chức đang mở rộng nhanh, cung nội bộ cho các ứng viên sẽ bị thiếu hụt, người được thăng tiến chưa có thời gian đủ dài để thực hiện tốt công việc thì đã được cất nhắc lên làm việc, đảm đương một vị trí mới.

+ Trong tổ chức có xu hướng hình thành những nhóm người không thành công trong việc thăng tiến, từ đó có tâm lý không phục lãnh đạo, bất hợp tác với lãnh đạo mới, dễ chia bè phái, mất đoàn kết và rất khó làm việc. Đây là tình trạng phổ biến trong các tổ chức văn hóa nghệ thuật thuộc cơ quan Nhà nước tại Việt Nam.

Tuyển mộ từ nguồn bên ngoài tổ chức

- Khai thác mạng lưới nhân sự cấp dưới: Khi có nhu cầu tuyển dụng mới, có thể phổ biến thông tin theo kiểu truyền miệng đến mọi nhân viên trong tổ chức, khích lệ họ dựa vào những mối quan hệ sẵn có để tìm kiếm những ứng viên có năng lực. Việc công khai với mọi người về các vị trí đang tuyển dụng, thông báo trong các cuộc họp

của tổ chức, chia sẻ những bước tiến của kế hoạch tuyển dụng này cho các thành viên trong tổ chức...sẽ giúp người quản lý phát tán thông điệp của tổ chức mình (14; Tr. 159-162; 26).

- Tận dụng các mối quan hệ công việc: Đầu tư tài chính để các nhân viên trong tổ chức tham gia các cuộc hội thảo, các liên hoan.. .Từng bước lập danh sách những người có năng lực, các ứng viên tiềm năng trong sở đồng nghiệp, cộng sự và bạn bè.

- Có những nhân sự đang có vị trí tốt tại tổ chức nhưng lại rời bỏ đi đến tổ chức khác. Khi làm việc tại tổ chức mới, họ thấy công việc tại đây không đạt mong muốn như họ nghĩ, do vậy họ muốn trở lại nơi cũ.

Thông thường tâm lý người Việt Nam thường không coi trọng những con người này. Tuy nhiên ở các nước phát triển đã phát hiện sự trở về này nhân sự sẽ làm việc tốt hơn, hiệu quả hơn, trung thành và tận tâm hơn trước.

- ứng viên tự nộp đơn xin việc: Đây là những người tự đến tổ chức nộp đơn xin việc, họ mang tính chất tự nguyện, bởi thời điểm đó có thể tổ chức chưa cần thêm người (14; Tr.160).

- Tuyển nhân sự của các tổ chức khác: Tuyển nhân sự có trình độ, kinh nghiệm của tổ chức khác là con đường ngắn nhất và có hiệu quả nhất vì tổ chức không phải chi phí cho công tác đào tạo và đối với ứng viên này không cần phải trải qua thời kỳ tập sự. Cách tuyển dụng này khác với vấn đề tuyển dụng suốt đời như ở Nhật (14; Tr.161).

- Tuyển nhân sự từ các trường: Đây là nơi cung cấp nguồn nhân lực quan trọng cho hầu hết các tổ chức, công ty. Nguồn nhân lực này họ còn rất trẻ, khỏe, có khả năng sáng tạo rất lớn (26; Tr. 105-106).

Các tổ chức thường chọn một số trường thích hợp để cung cấp các ứng viên phù hợp với tổ chức. Các tổ chức, doanh nghiệp thường xuyên tài trợ, trao học bổng cho các sinh viên có thành tích học tập tốt. Hoạt động này nhằm tạo nên uy tín của tổ chức đối với sinh viên. Đồng thời cũng đưa ra nhu cầu tuyển dụng, với những mô tả và tiêu chuẩn công việc giúp cho việc tuyển chọn những sinh viên mới tốt nghiệp đạt kết quả học tập tốt về làm việc tại tổ chức. Đây cũng là cách làm phổ biến của các tổ chức văn hóa nghệ thuật tại Việt Nam. Hàng năm có nhiều sân khấu Kịch thường xuyên cử người của tổ chức về các trường nghệ thuật tham dự buổi báo cáo tốt nghiệp của sinh viên. Qua đó phát hiện những tài năng trẻ, mời họ về tổ chức cho thử vai sau đó làm việc chính thức. Có thể thấy đây là cách làm thường xuyên của các đơn vị nghệ thuật, bởi tuổi đời của từng bộ môn nghệ thuật rất ngắn do đó chỉ có thể lấy nguồn nhân lực trẻ cho tổ chức hầu hết là ở các trường đại học, cao đẳng và trung cấp này.

- **Ưu điểm:**

- + Tuyển mộ nguồn bên ngoài có thể mang lại ý tưởng mới và quan điểm mới, phong cách làm việc mới.

+ Đáp ứng mục tiêu hoạt động và đối phó với nhu cầu phát triển nhanh chóng mà không sử dụng quá nhiều những nhân viên thiếu kinh nghiệm.

+ Tiết kiệm cho tổ chức chi phí đào tạo khi thuê những nhân viên giàu kinh nghiệm từ các tổ chức khác.

*** Nhược điểm:**

+ Tuyển mộ bên ngoài thường mất nhiều thời gian và chi phí cho tuyển dụng.

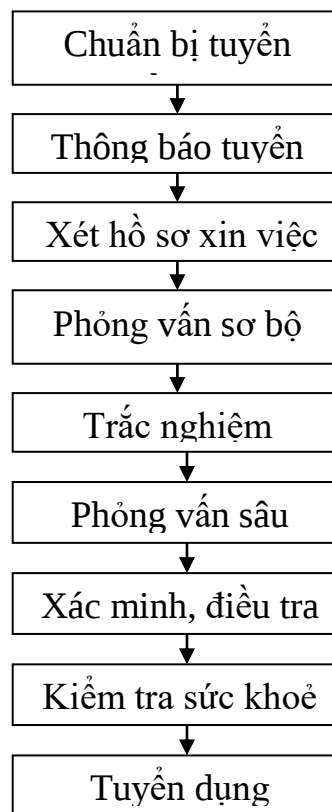
+ Tồn tại những rủi ro trong việc thuê, mượn nhân sự, những người không chứng tỏ được tiềm năng trong suốt tiến trình lựa chọn.

+ Không khuyến khích được nhân viên hiện tại trong tổ chức phấn đấu vì nó giảm thiểu cơ hội thăng tiến trong tổ chức (15; Tr.112).

3.1.2. Quá trình tuyển dụng

Tuyển dụng nguồn nhân lực tức là chọn và nhận người vào làm việc cho tổ chức. Nói một cách khác đó là việc quyết định xem trong số các ứng viên ấy ai là người hội đủ các tiêu chuẩn để làm việc cho tổ chức (14; Tr. 181).

- Mô hình tuyển chọn nhân viên



(14Tr. 186; 15; Tr.145; 26; Tr.100)

Chuẩn bị tuyển dụng

* Xác định tiêu chuẩn tuyển chọn được thể hiện ở ba khía cạnh

+ Tiêu chuẩn chung đối với tổ chức.

+ Tiêu chuẩn của phòng ban hoặc bộ phận cơ sở.

+ Tiêu chuẩn đối với cá nhân thực hiện công việc (26).

Ví dụ: Ứng viên muốn được tuyển vào làm công chức hành chính của Trung tâm văn hóa thông tin, ngạch nhân viên đánh máy, phải đáp ứng những tiêu chuẩn sau:

- Là công dân nước Cộng hòa Xã hội chủ nghĩa Việt Nam.
- Từ 18 tuổi trở lên.
- Có lý lịch rõ ràng, đơn xin dự tuyển, các văn bằng chứng chỉ quy định và tổ chức yêu cầu.

- Có đủ sức khỏe để làm việc.
- Không bị truy tố, truy cứu trách nhiệm hình sự.

Để trúng tuyển, ứng viên cần có khả năng, năng lực, kỹ năng sau:

- Bảo mật công văn giấy tờ theo nội dung, qui định của tổ chức.
- Chuẩn ngữ pháp, qui tắc chính tả tiếng Việt.
- Khả năng thành thạo đánh máy văn bản.
- Biết cách soạn thảo văn bản hành chính Nhà nước.
- Biết sửa chữa các các bane hỏi thông thường của máy chữ, máy in.

Như vậy, tổ chức đòi hỏi ứng viên trúng tuyển phải đáp ứng được những tiêu chuẩn cần thiết trên.

Tiêu chuẩn của tổ chức thường liên quan đến các phẩm chất giá trị của nhân viên mà tổ chức đó cho là có khả năng hoàn thành tốt công việc như linh hoạt, thông minh...bên cạnh đó còn có những tiêu chuẩn phải hiểu ngầm không viết thành văn bản như: thân thiện, biết quan tâm, giúp đỡ người khác...Khi các ứng viên đáp ứng được tiêu chuẩn cá nhân và tiêu chuẩn tổ chức sẽ được ban quản lý nhân sự xem xét, tuyển dụng.

Thông báo tuyển dụng

Các tổ chức có thể áp dụng những hình thức tuyển dụng sau:

- Quảng cáo trên các phương tiện truyền thông đại chúng.
- Tại các trung tâm giới thiệu việc làm.
- Dán thông báo tại công ty, các tổ chức, cơ quan...
- Quảng cáo (qua Truyền hình, Internet, Báo in, đăng tìm người qua Blog...).

Khi sử dụng hình thức quảng cáo này cần lưu ý:

- Căn cứ qua điều tra nghiên cứu thị trường để lựa chọn phương tiện truyền thông đại chúng nào có hiệu quả cao nhất;
- Soạn thảo nội dung quảng cáo phải căn cứ vào bản mô tả công việc khi dự định tuyển chọn nhân sự.
- Nội dung quảng cáo phải xác định rõ vị trí công việc, số lượng nhân sự cần tuyển dụng, mức đãi ngộ của tổ chức đối với người tuyển dụng.
- Khi thiết kế quảng cáo phải làm nổi bật được tiêu chí của tổ chức.
- Sử dụng ngôn ngữ quảng cáo ngắn gọn, ấn tượng và đặc sắc.

Cách khác có thể làm là đăng quảng cáo tuyển dụng. Hãy cung cấp những thông tin thật rõ ràng, cụ thể và cơ bản như: tên công ty, địa điểm, vị trí tuyển dụng, mức lương, quyền lợi và giờ làm việc. Đưa thông tin mô tả ngắn gọn về công ty và vị trí tuyển dụng. Thêm vào đó là yêu cầu về khả năng, kinh nghiệm và bằng cấp mà tổ chức cần ở ứng viên. (26; Tr. 109, 110).

Quảng cáo trên các phương tiện khác nhau đều có những cái hay và dở của nó. Các tờ báo phát hành khắp cả nước rõ ràng có nhiều bạn đọc hơn và chắc chắn người tuyển dụng sẽ nhận được rất nhiều đơn dự tuyển (14; Tr.163).

Tuy nhiên, mặc dù tổ chức đó nêu rất rõ yêu cầu thì vẫn có hàng trăm ứng viên không phù hợp gửi đơn tới. Người tuyển dụng sẽ không gặp phải tình trạng này nếu quảng cáo trên các tạp chí thương mại hoặc chuyên ngành. Cũng có thể quảng cáo qua mạng. Nếu công ty có một website thì nên sử dụng nó.

Hiện nay tuyển dụng qua Blog chưa thực sự phát triển mạnh mẽ, nhưng tuyển dụng nhân sự qua Blog (nhật ký điện tử) cũng như tuyển người viết Blog đang ngày một nhiều và được chú ý hơn.

Ví dụ: Đạo diễn C dựng Blog Online để tuyển diễn viên. Tuyển dụng lao động qua Blog bắt đầu được nhiều công ty chú ý tới. Blog trên Internet thực sự được coi là một kênh để tuyển dụng bên cạnh việc đăng báo hoặc đưa lên các trang website, diễn đàn như các công ty vẫn làm.

Hiện nay nhiều tổ chức nghệ thuật tại thành phố Hồ Chí Minh lập các website riêng cho tổ chức của họ. Thông qua website gửi thông điệp giới thiệu về tổ chức, địa điểm, các sản phẩm nghệ thuật đặc sắc của tổ chức. Tuy nhiên trên website của hầu hết các tổ chức nghệ thuật này như: Công ty đầu tư giải trí Phước Sang, Công ty TNHH nghệ thuật Thái Dương, Sân khấu kịch Phú Nhuận, Đoàn xiếc Thành phố Hồ Chí Minh... nội dung còn nghèo nàn. Thậm chí đăng thông tin về tuyển dụng nhân sự cũng rất sơ sài, bởi trên các website đó chưa thuyết phục được các nhân viên tiềm năng về viễn cảnh, giá trị văn hóa của công ty, chưa thể hiện được thông điệp về việc mọi người ở đây được tôn trọng như thế nào, chưa nêu bật được mối quan tâm đến chất lượng sản phẩm, cũng như đến khách hàng. Chính vì vậy họ đang bỏ phí một trong những công cụ tuyển chọn quan trọng để thu hút các ứng viên giỏi. Thay vì đăng thông tin việc làm khô khan kiểu cũ, trang web phải phác họa được viễn cảnh và những thông tin làm cho tổ chức nổi bật so với các tổ chức khác trong cùng lĩnh vực hoạt động. Lúc đó những ứng viên có tiềm năng họ sẽ lựa chọn tổ chức này mà không lựa chọn tổ chức khác để dự tuyển.

Nhận và xét duyệt hồ sơ

- Mọi hồ sơ của ứng viên xin dự tuyển phải được lưu vào sổ xin việc, có phân loại chi tiết. Thông thường người xin dự tuyển phải nộp những giấy tờ:

- Đơn xin dự tuyển.
- Bản khai lí lịch có chứng thực của cơ quan có thẩm quyền.
- Giấy chứng nhận sức khỏe.
- Các giấy chứng nhận hoặc bằng cấp chuyên môn. (26; Tr.110).

Hầu hết các tổ chức thuộc nhà nước đều chưa quan tâm đến các thông tin rất quan trọng về ứng viên như: kết quả đào tạo của ứng viên, trách nhiệm cụ thể của ứng viên trong hoạt động nhóm, quá trình thăng tiến... Các mẫu hồ sơ nêu ở trên được áp dụng hầu hết cho mọi tổ chức, mọi chức năng, vị trí... Trong khi đó các tổ chức nước ngoài đặt trụ sở tại Việt Nam hoặc các tổ chức tư nhân đã chuyên nghiệp hóa các hoạt động tuyển dụng. Mỗi tổ chức khi tuyển người có mẫu hồ sơ riêng cho từng loại ứng viên vào các chức vụ và công việc khác nhau như: nhân viên marketing, đạo diễn, diễn viên, kế toán kho, kế toán tổng hợp... tất cả các vị trí đều có bản mô tả công việc rất chi tiết có trong hồ sơ.

Nghiên cứu, xem xét hồ sơ nhằm ghi lại các thông tin chủ yếu về người dự tuyển:

- Học vấn, kinh nghiệm (quá trình công tác trước đây nếu có).
- Năng lực.
- Sức khỏe.
- Kỹ năng cần có và mong muốn.
- Khả năng giao tiếp...

Qua việc nghiên cứu hồ sơ, người quản lý sẽ có thể loại bỏ bớt những ứng viên không đáp ứng được các tiêu chuẩn của công việc. Qua đó có thể giảm bớt thời gian và chi phí trong quá trình tuyển dụng.

Phỏng vấn sơ bộ

Phỏng vấn sơ bộ thường chỉ kéo dài 5 đến 10 phút, được sử dụng nhằm loại bỏ ngay những ứng viên không đạt tiêu chuẩn, hoặc quá yếu kém mà khi xem xét hồ sơ chưa phát hiện ra (26; Tr.111).

Phỏng vấn sơ bộ rất có tác dụng khi sơ tuyển nhân sự cho các tổ chức văn hóa nghệ thuật, bởi phỏng vấn sơ bộ, người tuyển dụng sẽ phát hiện được những hạn chế của ứng viên như: nói ngọng, nói lắp, dị tật, chiều cao... qua đó sẽ loại bỏ những ứng viên này vì không đáp ứng được yêu cầu của tổ chức.

Phỏng vấn sơ bộ có thể chỉ đơn giản là một người nào đó sẽ hỏi người bị phỏng vấn xem có bao nhiêu năm kinh nghiệm làm cho một tổ chức nào đó không, hay họ có bằng tốt nghiệp đại học hay không. Phỏng vấn sơ bộ có thể nhằm xác định ứng viên đó có thể bị loại hoặc không bị loại ra khỏi danh sách tuyển mộ (14; Tr.208). Những cuộc phỏng vấn này có thể được người tiếp nhận bản sơ yếu lí lịch thực hiện qua điện thoại. Hình thức phỏng vấn kiểu này được thực hiện bởi giám đốc nhân sự, hoặc chính người phụ trách tuyển dụng. Hình thức phỏng vấn cơ bản này nhằm xác định xem các yêu

cầu cần thiết như kinh nghiệm, kỹ năng làm việc và trình độ học vấn có đáp ứng được hay không. Cuộc phỏng vấn sơ bộ này cũng thường diễn ra ở hội chợ việc làm và tại các trường Đại học nếu nhà tuyển dụng muốn tìm nguồn ứng viên ở môi trường này.

Trắc nghiệm tâm lý

Trắc nghiệm tâm lý xuất hiện từ hơn 100 năm về trước do nhà tâm lý học ứng dụng người Mỹ, Walter Dill Scott (1869-1955) khởi xướng. Dựa trên cơ sở các câu hỏi đó, các nhà tâm lý ngày nay chỉ điều chỉnh đôi chút cho phù hợp với điều kiện cuộc sống hiện đại, cũng như bổ sung thêm nhiều cả những câu hỏi phức tạp và tinh vi hơn, sau đó kết quả được họ nạp vào máy tính để xử lý.

Thông thường, các trắc nghiệm được sử dụng khi các công ty cần chọn ra từ đám đông một số ít người sẽ được mời đến để phỏng

vấn trực tiếp. Hiển nhiên là Giám đốc nhân sự không thể gặp gỡ với tất cả các ứng viên gửi hồ sơ: không có thời gian và cũng không đủ sức làm việc đó. Sớm hay muộn người phụ trách tuyển nhân sự cũng để lộ ra những điểm yếu rất con người như mệt mỏi, chán nản, thành kiến cá nhân... Còn máy tính lại có thể đánh giá tất cả ứng viên cùng lúc mà không hề thiên vị một ai, đảm bảo tính hợp lý và trình tự của các quyết định. Kết quả là hơn 90% ứng viên bị loại mà chưa kịp tiếp xúc với nhà tuyển dụng. Ngoài ra, hệ thống kiểm tra bằng máy tính cho phép ứng viên lập tức vượt qua một nhóm các bài trắc nghiệm khác nhau. Chỉ sau một cuộc kiểm tra, nhà tuyển dụng đó có trong tay bức chân dung khá rõ nét về trình độ, trí tuệ của ứng viên. Từ đó có thể đánh giá khả năng của người ứng viên.

Nhiều chuyên gia trong lĩnh vực nhân sự khẳng định tính hiệu quả của các trắc nghiệm tâm lý trong việc lựa chọn ứng viên. Có không ít bài trắc nghiệm tỏ ra rất hữu ích trong việc sàng lọc những tính cách không thích hợp cho công việc. Ví dụ, nếu công ty không muốn nhận vào làm những người có tính cách quá mạnh hoặc những người dễ xúc động, trắc nghiệm giúp chuyên gia tuyển dụng biết được liệu ứng viên có sự căng thẳng thái quá về cảm xúc, tâm lý hay không. Các trắc nghiệm kiểu này thường được các công ty sử dụng khi cần tuyển nhân viên cho các vị trí quản lý cấp trung, cần nói thêm rằng vị trí công việc càng quan trọng, thì việc định ra các tiêu chí đánh giá bằng trắc nghiệm càng phức tạp. Khi cần tuyển người quản lý cấp cao, người ta sử dụng các phương pháp đánh giá riêng biệt cho từng cá nhân, bởi vì công việc điều hành cấp cao cũng đòi hỏi những yếu tố khắt khe hơn về khả năng cũng như tính cách con người.

Những chương trình máy tính với các bài trắc nghiệm tâm lý tiện lợi. do vậy các công ty ngày càng ưa chuộng và mức độ phổ biến của nó ngày càng lan rộng. Nhưng các chương trình mang lại hiệu quả mong đợi thật sự không nhiều, do các công ty thiếu sự điều chỉnh cho phù hợp với tình hình thực tế. Hơn nữa, việc máy móc sử

dụng phương pháp nguyên bản của các công ty phương Tây sẽ đem lại kết quả thiếu khách quan. Ví dụ, khái niệm “tiền thân” ở Mỹ rất phổ biến và được coi như một đặc điểm xã hội đáng khích lệ, cũng ở nhiều nước châu Á, từ này vẫn chứa đựng thông tin không mấy tốt đẹp về một con người.

Trong quá trình tuyển chọn và sử dụng nhân viên thông qua trắc nghiệm khả năng có thể biết được những thông tin khách quan về khả năng của người được tuyển mộ, qua đó sắp xếp một vị trí phù hợp trong tổ chức. Qua trắc nghiệm, sẽ dự đoán xu hướng khả năng chủ yếu của người ứng viên được thể hiện.

- Người đó tương đối thích hợp làm nghề gì.

- Để đảm nhận được vị trí đó, người đó có đủ năng lực phù hợp không?
- Trắc nghiệm tâm lý giúp cho một cá nhân phù hợp với một vị trí công việc nào đó của công việc.

- Nội dung chính của trắc nghiệm gồm: Trắc nghiệm xu hướng khả năng thông thường như: khả năng tư duy, trí nhớ, sức tưởng tượng, khả năng diễn đạt ngôn ngữ, khả năng tính toán, khả năng phân tích, khả năng làm việc theo nhóm...

- Trắc nghiệm khả năng nghề nghiệp đặc biệt thông qua cuộc thi trắc nghiệm để tìm ra những nhân tài có khả năng đặc biệt xuất sắc có thể làm nghề nào đó như: Múa, Xiếc, Cải Lương, Tuồng... loại hình chính của trắc nghiệm này gồm: trắc nghiệm thao tác, trắc nghiệm văn bản...

- Trắc nghiệm cơ năng vận động tâm lý chủ yếu gồm: khả năng vận động tâm lý, tốc độ phản ứng, tính linh hoạt trong cử chỉ, sự phù hợp nhịp nhàng giữa chân, tay... và khả năng thân thể như tính thăng bằng cơ thể, sức bật, tính linh hoạt... Đối với trắc nghiệm này được tiến hành thông qua việc kiểm tra thể trạng. Loại trắc nghiệm này được sử dụng phổ biến khi tuyển dụng nhân sự cho: xiếc, múa...

Trong quá trình lựa chọn nhân sự, người quản lý có thể tiến hành trắc nghiệm cá tính, phẩm chất của người được tuyển mộ. Thông qua đó có thể sát hạch những tố chất tâm lý như: thái độ làm việc, động cơ, tính cách, tính trung thành... Đặc biệt là những vị trí phải thường xuyên giao tiếp với các đối tác khác như: Gây quỹ, tiếp thị, Marketing...

Tiến hành trắc nghiệm hứng thú nghề nghiệp đối với người tham dự tuyển dụng cũng đem lại giá trị nhất định. Nếu họ được làm công việc phù hợp với năng lực, hứng thú và sở thích của mình thì họ sẽ thấy thoải mái và lập được thành tích, nâng cao tính chủ động trong công việc. Do vậy, muốn khích lệ tính tích cực của nhân viên điều cần thiết là giúp họ phát hiện ra hứng thú và giá trị trong công việc mà bản thân họ đang làm, có cảm giác mãn nguyện, vinh dự khi hoàn thành công việc. Từ việc cá nhân đạt được mục tiêu của công việc thì tổ chức cũng đạt được mục tiêu đề ra (14; 15; Tr.147-151; 26).

Phỏng vấn sâu

- Tất cả các tổ chức đều sử dụng phỏng vấn như là công cụ lựa chọn cho các vị trí công việc. Các ứng viên thường được ít nhất hai người: một người là giám sát trực tiếp ứng viên sau này và một người là chuyên gia của phòng nhân sự phỏng vấn.

- Phỏng vấn là bài kiểm tra chung nhất trong quá trình tuyển dụng. Đối với ứng viên cũng như người phỏng vấn, việc lên kế hoạch và chuẩn bị là chìa khóa dẫn tới thành công.

Một cuộc phỏng vấn không chỉ là cơ hội để đánh giá ứng viên, đó còn là dịp để người quản lý nhân sự biết họ có thích tổ chức hay không. Tiến hành phỏng vấn cũng là cách để giới thiệu tổ chức của mình rộng rãi và chi tiết hơn.

- Phỏng vấn sâu được tiến hành khi nhà tuyển dụng đã xác định được ứng viên phù hợp và phỏng vấn người đó chỉ để đưa ra kết luận cuối cùng. Cuộc phỏng vấn này có thể diễn ra trong một khoảng thời gian ngắn. Đại diện nhà tuyển dụng và đại diện bộ phận quản lý nhân lực sẽ cùng đánh giá và thảo luận sơ yếu lý lịch. Nội dung chính của phỏng vấn này sẽ được ghi lại, vấn đề được chú trọng quan tâm trong cuộc phỏng vấn sâu thường là hoạt động trước đây của ứng viên, công việc trong quá khứ, kỹ năng, học vấn và kinh nghiệm.

Phỏng vấn sâu thường được tiến hành kỹ càng hơn. Trong cuộc phỏng vấn này người quản lý rất quan tâm đến năng lực cũng như khả năng thích ứng của người được phỏng vấn với tập thể cũng như mục tiêu của tổ chức (14; Tr.209).

- Dạng phỏng vấn: Hiện nay người ta đưa ra nhiều loại phỏng vấn khác nhau trong việc tuyển chọn nhân sự. Tuy vậy có hai loại phỏng vấn cơ bản thường được các tổ chức sử dụng nhiều trong tuyển chọn, đó là phỏng vấn theo bảng mẫu và phỏng vấn không theo cấu trúc được soạn trước.

- Phỏng vấn theo bảng mẫu: Phỏng vấn dựa vào những câu hỏi đã được soạn sẵn và được tiến hành cho tất cả các ứng viên. Nó rất hữu ích khi nhà tuyển dụng muốn tuyển nhiều ứng viên vào một vị trí nhất là khi tổ chức không có nhiều thời gian. Ví dụ: Sân khấu kịch Y đã sử dụng mẫu phỏng vấn này tuyển diễn viên đóng vai quần chúng cho các vở diễn.

- Phỏng vấn không theo cấu trúc: Nếu nhà tuyển dụng muốn tìm hiểu sâu về một vấn đề nào đó, nếu đó là những vấn đề tế nhị như: bị sa thải, hoàn cảnh gia đình... với những vấn đề đó ứng viên có thể không trả lời hoặc trả lời không trung thực, miễn cưỡng. Trong trường hợp này, người phỏng vấn phải dùng phương pháp hỏi gián tiếp, đưa ra những câu chuyện xung quanh vấn đề tế nhị đó. Khi đó người bị phỏng vấn sẽ cung cấp thông tin, dữ kiện cần thiết mà không có sự đề phòng nào (27; Tr.42- 43).

Đây là cuộc phỏng vấn phức tạp, tế nhị đòi hỏi người phỏng vấn phải tinh tế trong giao tiếp, có năng khiếu, khéo léo và có vốn hiểu biết, kinh nghiệm phong phú.

Tiến hành phỏng vấn theo dạng này mất một khoảng thời gian dài. nên phương pháp này được áp dụng trong khi tuyển chọn những vị trí trưởng phòng, hay phụ trách bộ phận nào đó trong tổ chức.

Tuy vậy, nếu nhà tuyển dụng tìm kiếm cho vị trí quản lý thì có thể cần tới một hội đồng phỏng vấn để người tuyển dụng có thể đưa ra quyết định sau khi cân nhắc nhiều quan điểm khác nhau của cả hội đồng. Nếu vị trí tuyển dụng là nhân viên thông thường, thì chỉ cần một người phỏng vấn.

- Phòng phỏng vấn và thời gian phỏng vấn:

Chọn khu vực phỏng vấn càng độc lập càng tốt để cuộc phỏng vấn không bị ngắt giữa chừng. Tắt điện thoại cá nhân và điện thoại bàn, hoặc treo biển "không làm phiền" ngoài cửa để tránh có khách đột xuất. Những công đoạn này thể hiện người phỏng vấn là người tôn trọng ứng viên và đảm bảo điều kiện tốt nhất cho họ thể hiện.

Người đến dự tuyển nên đến trước giờ được hẹn phỏng vấn. Bởi người tuyển dụng sẽ đánh giá không cao thậm chí sẽ loại những ứng viên đến chậm. Tùy cuộc phỏng vấn, người phỏng vấn sẽ loại những ứng viên không đạt yêu cầu sau một thời gian ngắn khoảng 20 phút. Nhưng đối với những ứng viên giỏi thì sẽ dành khoảng thời gian khá dài (có thể 45 phút) để đánh giá chính xác năng lực của ứng viên này.

Khi ứng viên tới nên giúp họ bớt căng thẳng bằng cách hướng dẫn họ ngồi vào vị trí. cố gắng không bắt họ chờ đợi một cách không cần thiết bởi càng kéo dài thời gian "chết" họ càng thấy căng thẳng và tạo ấn tượng xấu.

Bắt đầu cuộc phỏng vấn bằng cách giải thích người phỏng vấn là ai (vị trí công việc) và nói ngắn gọn về công việc của vị trí này. Sau đó thông báo cho ứng viên cách thức phỏng vấn và những điều cần trao đổi. Việc thông báo trước sẽ khiến cho ứng viên thoải mái hơn do không phải cố đoán điều gì sẽ xảy ra.

Các giai đoạn của cuộc phỏng vấn: Mở đầu, phần chính và kết thúc phỏng vấn.

* **Mở đầu:** Mục tiêu của giai đoạn này là tạo cho ứng viên có được cảm giác thoải mái. Giai đoạn này nên thiết lập mối quan hệ tốt với người dự tuyển. Cụ thể, nếu là người phỏng vấn gần cuối cùng thì nên thẳng thắn thừa nhận một số khó khăn, bất lợi khi phỏng vấn như: thời gian phỏng vấn đã là cuối giờ làm việc, phỏng vấn quá nhiều người trước đó... Và vì vậy tìm thông tin trên hồ sơ xin việc của ứng viên để giúp mình (người phỏng vấn) xây dựng mối quan hệ, hoặc đưa ra lời khen ngợi một số kinh nghiệm trng lĩnh vực trước đây của ứng viên. Giai đoạn này thường chiếm 10% trong tổng số thời gian diễn ra cuộc phỏng vấn.

* **Phần chính:** Trong phần phỏng vấn này, cần đánh giá khả năng, kỹ năng, kiến thức kinh nghiệm của ứng viên rồi so sánh chúng với bản mô tả công việc mà tổ chức đã lập ra. Áp dụng hệ thống câu hỏi dựa trên hồ sơ xin việc.

Ví dụ:

- + Anh (chị) có thấy đồng nghiệp cũ hoặc hiện tại thân thiện không?
- + Trong công việc gần đây nhất, bao nhiêu % anh (chị) hoàn thành một cách độc lập, bao nhiêu % là công việc của cả một nhóm?
- + Anh (chị) đã học được những gì từ những công việc trước đây của mình?

Năng lực của ứng viên có thể khó bộc lộ cụ thể qua những thành quả đã liệt kê trong hồ sơ xin việc. Do vậy, người tuyển dụng nên yêu cầu ứng viên cung cấp các mẫu công việc đã thực hiện và danh sách tham khảo sau cuộc phỏng vấn. Những mặt này có thể cho biết về năng lực của ứng viên.

Ví dụ:

Vị trí tuyển dụng	
Các trách nhiệm và nhiệm vụ chính	Học vấn kinh nghiệm liên quan
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
Cá tính cần thiết đối với công việc	
Các lĩnh vực chính cần khám phá câu	Ghi chú
Học vấn 1.....2. 3.....	
Kinh nghiệm 1.....2. 3.....	
Thành tích công việc 1.....2. 3.....	
Thành tích công việc 1.....2. 3.....	

Kỹ năng và kiến thức	
1.....2.	
.....	
3.....	
Cá tính	
1.....2.	
.....	
3.....	
Khen thưởng hay	
1.....	
Đánh giá trước đây	
2.....	

Đồng thời cũng nên đánh giá năng lực cá nhân của ứng viên trong giai đoạn này như khả năng giải quyết vấn đề, khả năng lãnh đạo, kỹ năng giao tiếp, làm việc theo nhóm... Có thể dùng những câu hỏi tình huống để xác định xem ứng viên xử lý tình huống như thế nào.

Ví dụ:

- + Bạn sẽ đối xử với một nhân viên luôn bất mãn và buồn chán như thế nào?
- + Hãy kể cho tôi nghe về chuyện bạn phải làm việc với một nhân viên có phong độ không tốt như thường lệ? Bạn đã xử lý vấn đề thế nào?
- + Hãy mô tả một nhóm làm việc lý tưởng?
- + Có kỹ năng đặc biệt nào bạn đã học hay sử dụng trong công việc trước đây có thể trực tiếp cho công việc hiện nay không?
- + Bạn có thể làm gì cho công ty chúng tôi mà người khác không thể?
- Phân kết thúc: Đây là cơ hội để người phỏng vấn.
- + Cảm ơn ứng viên đã tham gia dự buổi phỏng vấn.
- + Nói rõ cách thức và thời điểm ứng viên sẽ được thông báo về các cuộc phỏng vấn tiếp theo hoặc các quyết định tùy theo chính sách của tổ chức.
- Hỏi xem ứng viên có đặt câu hỏi nào không?
- Hỏi ứng viên xem có điều gì chưa được trình bày hoặc không rõ ràng không.
- Giới thiệu về tổ chức. Tập trung vào những đặc điểm có khả năng lôi cuốn nhất?
- Cảm ơn và nhìn vào mắt ứng viên.
- Tiễn ra cửa.

Nhân lực là tài sản quý giá, là yếu tố chiến lược đối với mỗi công ty, doanh nghiệp. Do đó, việc tuyển chọn những nhân viên có năng lực là điều hết sức quan trọng. Người tuyển dụng nhân sự càng ưu tú, càng có kinh nghiệm thì họ sẽ tìm kiếm được cho công ty những nhân viên có năng lực thực sự. Làm sao để chọn được một ứng viên có thể đáp ứng được nhu cầu của doanh nghiệp giữa hàng trăm ứng viên khác. Điều đó đòi hỏi người tuyển dụng nhân sự phải đáp ứng được những nhu cầu sau đây:

Hiểu rõ bản chất công việc và công ty. Người tuyển dụng cần phải biết rõ bản chất công việc là gì, những tích cách nào phù hợp để có thể chọn ra những ứng viên thích hợp nhất. Việc này cần phải được chuẩn bị tốt từ trước để không rơi vào trường hợp người tuyển dụng sẽ đánh giá và chọn sai ứng viên.

Đánh giá ứng viên qua tất cả những gì họ thể hiện. Có thể ứng viên không gây được những ấn tượng đẹp ngay từ những phút ban đầu. Nhưng để dựa vào đó để đánh giá họ thì chưa đủ, cần đánh giá ứng viên dựa vào năng lực, kinh nghiệm của họ và yêu cầu của công việc.

Có cái nhìn khách quan. Khi tuyển dụng nhân viên cho công ty nên tránh đặt tình cảm cá nhân vào công việc. Ví dụ, nhà tuyển dụng không có cảm tình với những người nói quá nhiều trong khi ứng viên này cứ nói huyên thuyên về bản thân nhưng anh ta là người có tài năng và có khả năng làm tốt công việc. Tuy nhiên, anh ta không được chọn vì có những đặc điểm mà nhà tuyển dụng không thích.

Tập trung vào mục tiêu chính. Tuyển dụng để chọn ra một người phù hợp, có khả năng làm tốt công việc và thích hợp với công ty. Nhà tuyển dụng phải xoáy quanh vào những yếu tố này trong quá trình tuyển chọn. Tránh việc chọn những ứng viên theo cảm xúc mà không biết họ có thích hợp với công việc hay không.

Quản lý thời gian hiệu quả. Cần phân định thời gian rõ ràng cho ứng viên trả lời câu hỏi và nhà tuyển dụng đặt những câu hỏi quan trọng liên quan đến công việc. Kết thúc buổi phỏng vấn, nhà tuyển dụng cần phải biết được những gì cần biết về ứng viên để ra quyết định tuyển dụng.

Kỹ năng giao tiếp: Biết rõ cách đặt câu hỏi để khai thác thông tin một cách khéo léo sẽ giúp người tuyển dụng có nhiều hơn thông tin mà họ cần về ứng viên, tạo thuận lợi cho việc so sánh các ứng viên. Do đó, sẽ chọn ra được những ứng viên có tiềm năng.

Xác minh điều tra

Xác minh điều tra được tiến hành khi nhà tuyển dụng đã có quyết định lựa chọn, lúc này nhà tuyển dụng sẽ kiểm tra lại những thông tin do ứng viên cung cấp trong quá trình phỏng vấn, thông tin cung cấp trong bản lý lịch. Mục đích của việc kiểm tra nhằm thẩm tra những thông tin như bằng cấp, xác minh xem những kinh nghiệm như họ nói có đúng không, ngày làm việc, trách nhiệm và lương, ứng viên có

chấp hành nội quy, kỷ luật không, lịch sử thành tích của ứng viên trước đây hoặc lí do bỏ việc.. (27; Tr. 44- 45).

Trong quá trình xác minh điều tra, người tuyển dụng cần lưu ý khi xem các thư giới thiệu, thông thường nếu ứng viên trước đây đã làm tại một tổ chức của Nhà nước thì rất hiếm khi có thư giới thiệu từ tổ chức này, thư giới thiệu thường được sử dụng trong các tổ chức ngoài Nhà nước hoặc các công ty nước ngoài. Thư giới thiệu sẽ cung cấp phần nào thành tích hoặc ưu điểm nổi trội của ứng viên đó, tuy vậy cũng rất ít thư giới thiệu viết không tốt về ứng viên. Do vậy xác minh điều tra những điều mà thư giới thiệu không đề cập đến cũng là việc rất quan trọng.

Ví dụ:

- Anh ấy làm việc theo nhóm thì tốt.
- Anh ấy làm theo hướng dẫn thì có hiệu quả.

Tuyển dụng

Sau khi đã phỏng vấn tất cả các ứng viên, hội đồng tuyển dụng phải tiến hành đánh giá khách quan từng người vì đây là khâu liên quan đến quyết định tuyển dụng. Có thể sử dụng một mẫu phiếu điểm trong bản đánh giá ứng viên.

Ví dụ: (27; Tr.36)

Tên công việc:							
Tên ứng viên	Đánh giá từng lĩnh vực chính						
	Học vấn	Kinh nghiệm	Thành tích công	Kỹ năng và kiến thức	Cá tính	Khen,hay đánh giá trước đây	Tổng cộng
	Ghi chú						
	Ghi chú						
	Ghi chú						
	Ghi chú						
	Ghi chú						
	Ghi chú						

Thông qua bản đánh giá cho điểm này người tuyển dụng có thể xác định được danh sách một số ít ứng viên phù hợp nhất. Những ứng viên này đáp ứng được yêu cầu của tổ chức. Việc chọn lựa ứng viên nào phụ thuộc vào việc ra quyết định và đề xuất công việc của nhà quản lý hoặc phòng quản lý nhân sự.

3.2. Sử dụng và đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên

3.2.1. Hướng dẫn hội nhập công việc

Sau khi nhân viên được tuyển chọn vào tổ chức, thì nơi sử dụng lao động phải hướng dẫn thành viên mới tham gia vào công việc của tổ chức. Đây là công việc quan trọng, bởi nhân viên mới cần được giúp đỡ để có thể nhanh chóng thích nghi với môi trường mới và có sự khởi đầu tốt đẹp.

Trong quá trình hướng dẫn nhân viên này không đơn giản chỉ là giới thiệu về cơ cấu của tổ chức. Nếu chỉ dừng lại ở đó, nhân viên rất khó hình dung công việc của tổ chức như thế nào. Bởi đây là môi trường làm việc mới, người được tuyển dụng họ có thể là sinh viên mới ra trường hoặc thay đổi chỗ làm.. .do vậy đến một nơi làm việc mới họ sẽ rất lo lắng, băn khoăn với những vấn đề như: làm thế nào để hòa hợp với mọi người trong tổ chức, nhanh chóng thích ứng với môi trường làm việc, nắm bắt công việc.. (27; Tr.70).

*** Giới thiệu hội nhập**

Quá trình giới thiệu chi tiết về tất cả những thông tin liên quan như : Lịch sử của tổ chức, chính sách, quy định, hướng dẫn sử dụng trang thiết bị, cơ hội phát triển nghề nghiệp, những mối liên lạc chính giữa các phòng ban, văn hóa của tổ chức, các điều kiện về trả lương, cung cấp thông tin về công việc như bản mô tả công việc, những người cùng làm, vai trò của họ và công việc liên quan đến nhân viên mới... Qua giới thiệu giúp người mới được tuyển dụng hiểu rằng việc họ chọn công việc ở đây là đúng đắn, họ có cơ hội phát triển khi làm việc tại nơi đây, tổ chức cần sự đóng góp công sức của họ. Giúp nhân viên thích nghi một cách nhanh chóng, đồng thời cũng mang lại nhiều lợi ích cho tổ chức và những người quản lý trực tiếp (14; 27; 28).

Thông thường để giảm bớt sự lo lắng của nhân viên mới, tổ chức thường cử một nhân viên cũ có uy tín và thâm niên đảm nhận vai trò hướng dẫn và giới thiệu này.

Đôi khi cũng có trường hợp nhân viên sau một thời gian ngắn họ rời bỏ tổ chức, nguyên nhân là do nhân viên mới khó hòa nhập với tổ chức, chương trình giới thiệu về mục tiêu của tổ chức không

rõ ràng, nhân viên mới không được đồng nghiệp chấp nhận hoặc chính sách của tổ chức không phù hợp với nhu cầu của nhân viên đó. Sự ra đi này ít nhiều ảnh hưởng đến tổ chức vì tổ chức lại mất thêm thời gian và chi phí để tuyển người.

*** Sắp xếp nơi làm việc**

Ngày làm việc đầu tiên của nhân viên mới rất quan trọng, bởi ngày đầu tiên làm việc luôn để lại ấn tượng sâu sắc đối với mỗi cá nhân. Người quản lý cần phải khai thác điều này để tạo nên ấn tượng tốt đẹp về tổ chức, giúp cho nhân viên mới hào hứng với công việc ngay từ buổi đầu tiên. Vì thế người quản lý nên tạo một môi trường làm việc thuận lợi như:

- Kiểm tra nơi tiếp nhận nhân viên mới đã sẵn sàng chưa;
- Điều kiện trang thiết bị đã có chưa;
- Sắp xếp lịch tiếp xúc và thảo luận với nhân viên mới về nhu cầu nguyện vọng của cá nhân và mối quan hệ công việc với mọi người trong tổ chức.
- Đưa ra các nhiệm vụ cụ thể và bảng mô tả công việc chi tiết.
- Xây dựng những chương trình đào tạo cơ bản để nhân viên mới có thể tham gia nhằm hoàn thành tốt công việc trong tương lai (27; Tr.76).

3.2.2 Đánh giá năng lực hoàn thành công việc

*** Khái niệm:** Đánh giá năng lực là đánh giá cách làm việc của nhân viên trong quá khứ, hiện tại thông qua mức đánh giá hiệu quả công việc chuẩn (28; Tr.35).

*** Mục đích của việc đánh giá:**

- Cung cấp cho nhân viên biết tiêu chuẩn mẫu về mức độ thực hiện công việc của nhân viên khác so với mức độ hoàn thành công việc của họ.
- Thảo luận với nhân viên nhằm sửa chữa, điều chỉnh khắc phục các sai sót trong quá trình làm việc.
- Tạo ra môi trường văn hóa tôn trọng, chia sẻ và học hỏi lẫn nhau trong tổ chức.
- Đánh giá nhằm nêu bật được những thành tích đạt được để kích thích, động viên nhân viên kịp thời và khen thưởng hợp lý.
- Dựa vào kết quả đánh giá giúp cho nhà quản lý quyết định chính xác mức độ lương thưởng đối với từng người trong tổ chức.
- Thông qua đánh giá xây dựng kế hoạch đào tạo và phát triển nhân viên.
- Lên kế hoạch hoạch định và dự kiến tuyển dụng nhân viên trong tương lai.
- Điều chỉnh cơ cấu tổ chức cho phù hợp với thị trường (1; 15; 28).

Quy trình đánh giá

- Xác định yêu cầu đánh giá.
- Các phương pháp đánh giá.
- Thực thi đánh giá.
- Thảo luận với nhân viên về thành tích của họ.
- Đưa ra mục tiêu và yêu cầu mới cho nhân viên.

Xác định yêu cầu đánh giá

Xác định yêu cầu đánh giá dựa vào bảng mô tả công việc, kết quả phân tích công việc, bản tiêu chuẩn công việc để đưa ra các tiêu chí cần đánh giá năng lực của người nhân viên đó.(l; Tr.43; 15).

Ví dụ : Đánh giá năng lực của trưởng phòng marketing của một nhà hát có thể dựa vào các tiêu chí sau :

- Doanh số bán vé.
- Phát triển thị trường và sản phẩm mới.
- Tỷ lệ lợi nhuận.
- Đào tạo và phát triển nhân viên trong phòng.
- Công tác phát triển khán giả...

Phương pháp đánh giá

- Quan sát và thu thập dữ liệu.
- Thảo luận.
- Cho điểm.
- xếp hạng.

Quan sát trong khi đánh giá năng lực làm việc của nhân viên nhằm tìm ra thiếu sót và hiểu được công việc của nhân viên đang được thực hiện. Xác định được điểm mạnh, điểm yếu của nhân viên và khả năng đạt được mục tiêu cụ thể. Do đó cần phải kiểm tra thường xuyên hiệu suất làm việc của nhân viên dựa trên các định mức. Căn cứ vào hai yếu tố:

- Số lần quan sát.
- Sự nhắc lại của các hành vi (2; 15).

Ví dụ: Người quản lý có thể căn cứ vào hành vi lặp lại để kết luận là nhân viên đó chưa tốt khi quan sát thấy nhân viên đó đi muộn thường xuyên.

Quan sát là một phương pháp rất quan trọng trong việc đánh giá năng lực nhân viên ở một tổ chức văn hóa nghệ thuật. Sản phẩm nghệ thuật luôn gắn liền với chất lượng nguồn nhân lực của tổ chức. Vì thế, quan sát để phát hiện những tổ chất đặc biệt hoặc hạn chế, có tác dụng nhắc nhở kịp thời người diễn viên nếu họ chưa đạt được những hiệu quả công việc như mong muốn.

Ví dụ: Tại sân khấu kịch Y quy tụ được rất nhiều diễn viên tài năng. Để có dàn diễn viên giỏi và tâm huyết với nghề như thế là do người quản lý cũng tham gia hoạt động trên sân diễn, bởi vậy họ luôn theo sát cùng diễn viên. Ngoài ra, những diễn viên mới lên sân diễn luôn có những đàn anh, đàn chị kèm cặp chỉ bảo, dìu dắt, bắt đầu từ những động tác đơn giản nhất. Sau đó giao những vai diễn phù hợp để cho diễn viên thử sức, sau một đến hai buổi công diễn, người quản lý quan sát nếu khán giả hào hứng, theo dõi vai diễn đó thì người quản lý sẽ tiếp tục giao vai.

Khi đã phát hiện ra những thiếu sót hoặc thành tích của nhân viên, người quản lý hãy tiến hành trao đổi với nhân viên. Thông qua thảo luận, người nhân viên có thể bày tỏ được những khó khăn hay đề xuất cần sự hỗ trợ thêm từ phía tổ chức để hoàn thành nhiệm vụ.

Ngoài phương pháp nêu trên, người quản lý cũng có thể tổ chức cuộc họp trao đổi bằng cách đối thoại để đánh giá hiệu suất làm việc. Trong cuộc họp này nên tạo ra sự thân thiện, thoải mái để bước đầu chuẩn bị tâm lý cho nhân viên không bị căng thẳng. Để hiểu được quan điểm của nhân viên hãy yêu cầu nhân viên tự đánh giá công việc của mình.

Ví dụ: Nhân viên phòng vé của nhà hát B đã thẳng thắn trao đổi với lãnh đạo nhà hát rằng: họ cần được trang bị máy vi tính nối mạng tại phòng bán vé, vì trong một tuần họ phải bán rất nhiều loại vé cho các buổi diễn trong tuần, nếu làm bằng phương pháp thủ công truyền thống mất rất nhiều thời gian quản lý, sắp xếp và hiệu quả công việc không cao. Sau khi được trang bị máy móc, doanh số từ việc bán vé tăng khoảng 10%, vì việc bán vé không chỉ dừng lại ở nơi bán trước cổng nhà hát mà họ còn bán vé cho những khách hàng đặt qua mạng.

Phương pháp cho điểm là đánh giá việc thực hiện công việc căn cứ theo yêu cầu và tiêu chuẩn đối với nhân viên đó như:

- Số lượng công việc.
- Chất lượng công việc.
- Kỹ năng.
- Khả năng.
- Thái độ.
- Kiến thức.

Phương pháp xếp hạng là tất cả nhân viên trong tổ chức sẽ được sắp xếp theo thứ tự tăng dần trong khoảng thời gian nhất định như hàng quý, sáu tháng hoặc một năm...với những tiêu chí chính như: thái độ làm việc, số lượng công việc đã hoàn thành (2; 22).

Tuy nhiên, không có phương pháp nào được xem là tối ưu nhất cho tất cả các tổ chức. Trong một tổ chức có nhiều phòng, ban khác nhau thì có thể áp dụng nhiều phương pháp đánh giá khác nhau cho từng đơn vị, từng đối tượng nhân viên khác nhau sao cho phù hợp. Vì vậy, nên căn cứ vào nội dung chính của công việc, sau đó xác định chỉ tiêu đánh giá và tiêu chuẩn đánh giá để xác định hiệu quả thành tích trên cơ sở nội dung chính của công việc.

Nội dung chính của công việc gồm hai loại: thứ nhất tuy không chiếm nhiều thời gian nhưng lại rất quan trọng, loại thứ hai là bề ngoài không quan trọng lắm nhưng lại chiếm phần lớn thời gian làm việc.

Ví dụ: Không thể lấy một nội dung đánh giá để áp dụng cho hai đối tượng là người sáng tác kịch bản với người soát vé trong một tổ chức nghệ thuật.

Thực thi đánh giá

Khi thực thi việc đánh giá, người quản lý cần phải loại bỏ nhân tố chủ quan và định kiến. Có thể người nhân viên đó trong quá khứ làm việc chưa tốt nên suy ra là thành tích công việc hiện nay của anh ta cũng như thế hay ngược lại.

Người quản lý cũng có thể bị ảnh hưởng bởi cảm giác hiện tại. Ví dụ thời gian cuối gần với thời điểm đánh giá, người nhân viên có biểu hiện tốt thì người quản lý cho rằng lúc nào nhân viên này cũng tốt. Thậm chí người đánh giá cũng bị ảnh hưởng tâm lý chi phối thích hoặc có thiện cảm với người có tính cách và quan điểm giống với mình hoặc ưu ái với người có học vị cao, đồng hương, giao tiếp giỏi....mà thiên vị, rộng rãi trong lúc đánh giá.

Người quản lý cũng cần loại bỏ những thành kiến. Cụ thể, nếu có ý kiến trái ngược với mình thì đánh giá thấp nhân viên đó. Hoặc đưa ra những tiêu chuẩn quá cao thậm chí rất hà khắc nên nhân viên khó đạt được gây ra mất lòng tin của nhân viên đó.

Hoặc người đánh giá lấy hành vi của chính mình và cách làm việc của mình làm tiêu chuẩn đánh giá cấp dưới cũng dẫn đến kết quả đánh giá không chính xác (22).

Thảo luận với người được đánh giá về hiệu quả thành tích

Người quản lý nên thảo luận với nhân viên kết quả đã được đánh giá về nhân viên đó. Thông qua thảo luận để tìm ra những điểm đồng ý hoặc không nhất trí trong đánh giá, giúp họ thực sự nhận biết được bản thân họ (2; TY30-31).

Người quản lý có thể chỉ ra nhưng thiếu sót hoặc thành tích để khích lệ nhân viên. Cuộc thảo luận này ảnh hưởng rất nhiều tới năng suất làm việc của nhân viên đó sau này, bởi nó có thể đưa ra những những triển vọng phát triển cho nhân viên trong tương lai hoặc kết quả đánh giá thiếu khách quan nên dẫn đến cuộc thảo luận căng thẳng và đối phó.

Đề ra mục tiêu và yêu cầu mới cho nhân viên

Sau khi tiến hành đánh giá đưa ra cách thức, phương hướng cải tiến công việc, đề ra chỉ tiêu cho từng loại nhân viên như: nhân viên giỏi, nhân viên khá, nhân viên trung bình... xem nhân viên loại nào cần có sự hỗ trợ của tổ chức và nhân viên phải có chương trình hành động cụ thể trong khoảng thời gian nhất định.

Mục tiêu để đạt được hiệu quả trong công việc cần phải đáp ứng được năm yêu cầu (SMART):

S: Mục tiêu phải rõ ràng, cụ thể.

M: Phải được lượng hóa và đánh giá được.

A: Bằng sự nỗ lực của nhân viên có thể đạt được mục tiêu này.

R: Mục tiêu được vạch ra trên cơ sở đã có các nguồn lực.

T: Mục tiêu cần phải có thời gian cụ thể để đạt được.

Tóm lại: Đánh giá năng lực làm việc của nhân viên thông qua việc sử dụng các phương pháp nhằm đánh giá mức độ thực hiện công việc so với các mục tiêu được giao. Mỗi tổ chức luôn cần những kết quả đánh giá này để quyết định mức lương thưởng hay sự thăng tiến. Đồng thời giúp người quản lý theo dõi sự thay đổi, huấn luyện, khích lệ và phát triển nhân viên. Tùy theo kết quả của cuộc đánh giá, nhà quản lý và nhân viên trong tổ chức có thể nhất trí về nâng cao kỹ năng và phát triển nghề nghiệp, nhằm phát huy năng lực nhân viên và tạo điều kiện để nhân viên đóng góp nhiều hơn cho tổ chức.

3.3. Tiền lương

3.3.1. Khái niệm

Theo C. Mác, lao động của con người là một trong 3 yếu tố quan trọng tạo nên quá trình sản xuất. Lao động giữ vai trò quan trọng trong việc tái tạo cũng như tạo ra của cải vật chất và tinh thần cho xã hội. Vì vậy ông cho rằng: **tiền lương** là biểu hiện bằng tiền của giá trị sức lao động.

Theo quan điểm của kinh tế học hiện đại: Tiền lương là giá cả của sức lao động, được xác định bằng quan hệ cung cầu trên thị trường lao động.

Trong nền kinh tế thị trường, quan niệm về tiền lương là số lượng tiền tệ mà người sử dụng lao động phải chi trả cho người lao động để hoàn thành công việc.

Từ các khái niệm trên, có thể khái quát rằng: **Tiền lương** là biểu hiện bằng tiền của hao phí lao động sống cần thiết mà doanh nghiệp cần trả cho người lao động theo thời gian, khối lượng công việc và chất lượng lao động mà người lao động cống hiến cho doanh nghiệp.

Ngoài khái niệm tiền lương mang tính tổng quát trên, chúng ta còn có một số khái niệm khác như sau:

Tiền lương danh nghĩa: Là lượng tiền tệ mà người sử dụng lao động chi trả cho người lao động dựa theo hợp đồng thỏa thuận giữa hai bên trong việc thuê lao động.

Tiền lương tối thiểu: Đây là ngưỡng tiền lương để từ đó xây dựng các mức lương khác tạo nên hệ thống tiền lương của một ngành nào đó hoặc hệ thống tiền lương chung thống nhất trên cả nước, là căn cứ để hoạch định chính sách tiền lương. Ví dụ, mức tiền lương tối thiểu từ ngày 1/7/2013 là 1.150.000 đồng.

Tiền lương cơ bản: Hay còn gọi là lương cứng, được tính dựa trên mức lương tối thiểu nhân với hệ số lương trong thang hệ số của nhà nước.

Tiền lương thực tế: Là tổng tiền lương cơ bản, khoản tăng lương và phụ cấp.

Về bản chất, tiền lương trong cơ chế thị trường gồm 3 trụ cột

Tiền lương là giá cả sức lao động được biểu hiện bằng tiền của giá trị lao động mà người sử dụng lao động chi trả cho người lao động.

Tiền lương phụ thuộc vào quan hệ cung – cầu trên thị trường lao động nhưng không thấp hơn mức lương tối thiểu đủ sống do pháp luật quy định.

Tiền lương được xác định thông qua sự thỏa thuận giữa các bên trong quan hệ lao động, là khoản phải trả cho người lao động về công sức lao động trong quá trình sản xuất kinh doanh.

3.3.2. Chức năng của tiền lương

Chức năng tái sản xuất sức lao động

Cùng với quá trình tái sản xuất của cải vật chất, sức lao động cần được tái tạo, với các hình thái kinh tế xã hội khác nhau sẽ có sự tái sản xuất sức lao động khác nhau. Quá trình này thể hiện rõ ở sự tiến bộ của xã hội và sự tác động của khoa học- công nghệ. Quy trình tái sản xuất sức lao động được thể hiện qua việc trả công cho người lao động bằng tiền lương. Như vậy, bản chất của tái sản xuất sức lao động là nhằm đảm bảo cho người lao động có một số tiền lương nhất định dùng cho sinh hoạt để họ có thể duy trì và phát triển sức lao động của mình, sản xuất ra sức lao động mới, tích lũy kinh nghiệm, nâng cao trình độ để hoàn thành kỹ năng lao động và tăng cường chất lượng lao động.

Là thước đo giá trị

Khi tiền lương mà doanh nghiệp trả cho người lao động tương ứng với giá trị sức lao động mà họ bỏ ra trong quá trình thực hiện công việc ta có thể xác định được hao phí lao động của toàn thể cộng đồng thông qua tổng quỹ lương cho toàn thể người lao động. Điều này cũng có nghĩa là công tác thống kê sẽ giúp cho nhà nước có thể hoạch định các chính sách điều chỉnh mức lương tối thiểu nhằm đảm bảo hợp lý thực tế phù hợp với chính sách của nhà nước.

Kích thích lao động

Trong quá trình lao động, lợi ích về kinh tế của người lao động là động lực sản xuất. Khi người lao động được trả công xứng đáng thì họ sẽ làm việc tích cực, không ngừng hoàn thiện mình. Ngược lại, nếu người lao động không được trả công xứng đáng sẽ có những biểu hiện tiêu cực không thuận lợi cho doanh nghiệp, thậm chí sẽ xảy ra đình công gây xáo trộn về chính trị, bất ổn xã hội. Việc tổ chức tiền lương và tiền công sẽ thúc đẩy, khuyến khích người lao động nâng cao năng suất, chất lượng và hiệu quả lao động để đảm bảo công bằng trên cơ sở thực hiện tiền lương.

Chức năng điều tiết lao động

Trong việc thực hiện kế hoạch cân đối giữa các ngành, nghề ở các khu vực trên toàn quốc, nhà nước thường thông qua hệ thống thang bảng lương, các chế độ phụ cấp cho từng ngành nghề, khu vực để làm công cụ điều tiết lao động. Nhờ vậy, tiền lương cũng góp phần tạo ra một cơ cấu hợp lý để phát triển xã hội.

Chức năng tích lũy

Đảm bảo tiền lương cho người lao động không chỉ giúp họ duy trì được cuộc sống hằng ngày mà còn dự phòng cho cuộc sống lâu dài khi họ hết khả năng lao động hoặc gặp bất trắc.

Công cụ quản lý Nhà nước

Nhà nước ban hành Luật lao động để bảo vệ quyền làm việc, lợi ích và các quyền khác của người lao động để từ đó tạo điều kiện cho mối quan hệ lao động được hài hòa và

ổn định nhằm góp phần phát huy trí sáng tạo và tài năng của người lao động nhằm đạt mục tiêu của doanh nghiệp về năng suất, chất lượng lao động, tiến bộ xã hội,

3.3.3. Quản trị tiền lương

Chế độ tiền lương cấp bậc

Là chế độ tiền lương áp dụng cho các lao động. Để trả lương đúng phải căn cứ vào số lượng và chất lượng lao động:

Số lượng lao động thể hiện qua lượng thời gian hao phí để sản xuất sản phẩm.

Chất lượng lao động thể hiện ở trình độ lành nghề lao động.

Sự khác nhau giữa lao động phức tạp (lao động lành nghề) và lao động đơn giản chính là ở chất lượng, "lao động phức tạp là bội số của lao động giản đơn" (C. Mác).

Chất lượng lao động được xác định thông qua chế độ tiền lương cấp bậc đối với lao động. (Khu vực quốc doanh áp dụng chế độ tiền lương này. Các thành phần kinh tế ngoài quốc doanh dựa vào đó để tham khảo, trả lương cho lao động. Nhưng mức lương của người lao động không được thấp hơn mức lương tối thiểu do Nhà nước quy định).

Chế độ tiền lương cấp bậc gồm ba yếu tố: thang lương, mức lương và tiêu chuẩn cấp bậc kỹ thuật.

Thang lương: Xác định quan hệ tỷ lệ về tiền lương giữa những người công nhân cùng nghề (hoặc nhóm nghề giống nhau) theo trình độ cấp bậc của họ (tức trình độ lành nghề khác nhau, từ thấp đến cao). Mỗi thang lương gồm có một số bậc lương và hệ số của các bậc đó.

Bậc lương chỉ ra người công nhân có trình độ lành nghề nào trong thang bảng lương. Hệ số lương chỉ rõ lao động của công nhân có trình độ lành nghề cao hơn được trả cao hơn công nhân bậc I (trình độ lành nghề thấp) bao nhiêu lần.

Mức lương: Là số lượng tiền tệ trả lương cho một đơn vị thời gian lao động (giờ, ngày, tháng) phù hợp với các bậc trong thang lương. Thường chỉ quy định mức lương bậc I, còn mức lương các bậc khác trong thang lương tính theo công thức:

$$M_x = M_1 \times K_x$$

Trong đó:

M_x : Mức lương bậc phải tìm.

M_1 : Mức lương bậc I.

K_x : Hệ số của bậc lương thứ X.

Ở Việt Nam, mức lương bậc I thường được tính theo tháng (một số nước tính theo giờ).

Mức lương bậc I được xác định theo mức độ phức tạp về kỹ thuật, điều kiện lao động, tiêu hao năng lượng (thần kinh, cơ bắp) và phải lớn hơn hoặc bằng mức lương tối thiểu. Tùy theo kết quả sản xuất kinh doanh, các doanh nghiệp có thể quy định mức lương bậc I cao hơn so với mức lương Nhà nước ban hành.

Mức lương tối thiểu là số tiền lương trả cho người lao động làm công việc đơn giản, những công việc thông thường của mọi người có sức lao động; không qua đào tạo; không có trình độ chuyên môn đều làm được những công việc, đó, được gọi là những công việc đơn giản.

Mức lương tối thiểu do Nhà nước quy định và công bố trong từng thời kỳ.

Bộ Luật Lao động của nhà nước ta quy định như sau: Mức lương tối thiểu được ấn định theo giá cả sinh hoạt, bảo đảm cho người lao động làm công việc giản đơn nhất trong điều kiện lao động bình thường bù đắp sức lao động giản đơn và một phần tích lũy tái sản xuất sức lao động mở rộng và được dùng làm căn cứ để tính các mức lương cho các loại hoạt động khác.

Chính phủ Việt Nam quyết định và công bố mức lương tối thiểu chung, mức lương tối thiểu vùng, ngành cho từng thời kỳ sau khi lấy ý kiến Tổng Liên đoàn Lao động Việt Nam và đại diện của người sử dụng lao động.

Khi chỉ số giá sinh hoạt tăng lên, tiền lương tối thiểu cũng được điều chỉnh tăng lên để bảo đảm tiền lương thực tế.

Tiêu chuẩn cấp bậc kỹ thuật

Tiêu chuẩn cấp bậc kỹ thuật là một loại văn bản quy định mức độ phức tạp của công việc và yêu cầu về trình độ lành nghề của người lao động ở mức 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. Trong bản tiêu chuẩn cấp bậc kỹ thuật thì cấp bậc công nhân và cấp bậc của công việc có liên quan chặt chẽ với nhau.

Tiêu chuẩn cấp bậc kỹ thuật có ý nghĩa quan trọng trong tổ chức lao động và trả lương. Trên cơ sở tiêu chuẩn cấp bậc kỹ thuật mà người ta có thể bố trí công nhân theo đúng yêu cầu công việc phù hợp với khả năng lao động. Qua đó mà có thể trả lương theo đúng chất lượng của người lao động khi họ làm việc trong cùng một nghề hay giữa các nghề khác nhau.

Việc đầu tiên là phải xác định đúng trình độ lành nghề của người lao động và bố trí họ đảm nhận công việc phù hợp sẽ đảm bảo cho người lao động nhận được tiền công phù hợp với số lượng và chất lượng lao động đã hao phí. Để bố trí lao động đảm nhận công việc phù hợp với trình độ của họ phải xác định mức độ phức tạp của công việc và yêu cầu trình độ lành nghề của người lao động.

Xác định cấp bậc công việc: Bậc công việc thể hiện mức độ phức tạp của công việc, bậc càng cao thì công việc càng phức tạp. Để xác định cấp bậc công việc có thể sử dụng các phương pháp sau:

+ Phương pháp chuyên gia: Nội dung của phương pháp này là dựa vào kinh nghiệm của những chuyên gia có trình độ chuyên môn cao, kỹ thuật sản xuất giỏi, có nhiều kinh nghiệm để xác định bậc công việc.

+ Phương pháp so sánh: Nội dung của phương pháp này dựa vào sự phân nhóm của công việc theo các tiêu thức nhất định; phân nhóm, chọn một công việc điển hình; quy định cấp bậc công việc cho công việc đó (có thể so sánh với các công việc đã làm). Tính toán công việc cho cả nhóm.

+ Phương pháp cho điểm: Nội dung của phương pháp này là dựa vào bảng điểm mẫu, tiến hành cho điểm theo mẫu, tổng số điểm đạt được so sánh với bậc tương ứng.

Ví dụ: Có bảng điểm mẫu như sau: áp dụng ngành có thang bảng lương 6 bậc, với số lượng là 200 điểm ta tiến hành xây dựng như sau:

Phân chia công việc theo từng chức năng theo mẫu, tiến hành cho điểm theo mức độ phức tạp của từng chức năng theo mẫu:

Chức năng	Mức độ phức tạp	Số' điểm	
		Tối thiểu	Tối đa
1. Tính toán	Rất đơn giản	0	0
	Đơn giản	3	3
	Trung bình	4	6
	Phức tạp	8	10
2. Chuẩn bị và tổ chức công việc	Rất đơn giản	4	4
	Đơn giản	5	6
	Trung bình	8	10
	Phức tạp	12	17
3. Thực hiện quá trình lao động		63	71
		80	90
		100	110
		125	145
4. Phục vụ điều chỉnh thiết bị		0	0
		3	3
		4	6
		8	11
5. Yêu tố trách nhiệm	Rất đơn giản	0	0
	Đơn giản	4	4
	Trung bình	6	8
	Phức tạp	12	17

Chuyển từ điểm sang bậc:

Bậc lương	Hệ số lương	Tổng số điểm	
		Thấp nhất	Cao nhất
I	1,00		100
III	1,03	101	113

II	1,29	114	129
IV	1,72	149	172
V	2,00	173	200

Ví dụ để tiện một chiếc trục xe đạp:

Chức năng tính toán: Đơn giản : 3 điểm

Chức năng chuẩn bị và tổ chức công việc:: 9 điểm

Trung bình

- Thực hiện quá trình lao động: Trung bình : 105 điểm

- Phục vụ: Đơn giản : 3 điểm

- Trách nhiệm: Đơn giản : 4 điểm

Tổng số : 124 điểm

Đối chiếu với bảng điểm chuyển sang bậc ta có công việc ứng với bậc III. Vậy công việc tiện trục xe đạp là bậc III.

Trong ba phương pháp trên thì phương pháp cho điểm xác định mức độ phức tạp của công việc chính xác hơn và được áp dụng phổ biến hơn.

Xác định cấp bậc công nhân:

Căn cứ vào quy định trình độ lành nghề của công nhân trong tiêu chuẩn cấp bậc kỹ thuật tổ chức thi tay nghề để xác định cấp bậc công nhân, nội dung thi bao gồm hai phần:

+ Phần lý thuyết, tương ứng với quy định và hiểu biết trong tiêu chuẩn cấp bậc kỹ thuật.

+ Phần thực hành: những công việc trên máy theo quy định trong tiêu chuẩn cấp bậc kỹ thuật.

Người lao động đạt kết quả ở bậc nào thì trình độ lành nghề của họ tương ứng ở bậc đó.

Các hình thức trả lương bao gồm:

Hình thức trả lương theo sản phẩm: Là hình thức trả lương theo số lượng sản phẩm sản xuất của từng người lao động. Hình thức này lại chia ra: trả lương theo sản phẩm trực tiếp, theo sản phẩm gián tiếp, theo sản phẩm tập thể, trả lương khoán, theo sản phẩm lũy tiến.

Hình thức trả lương theo thời gian (lương, giờ, ngày, tháng) chủ yếu cho lao động quản lý và một số công việc trong sản xuất không định mức được chặt chẽ, chính xác. Hình thức trả lương theo thời gian chia ra: theo thời gian đơn giản và theo thời gian có thưởng.

Việc chọn đúng hình thức trả lương nào là quyền của từng doanh nghiệp, tùy theo điều kiện sản xuất kinh doanh của họ. Ngoài các hình thức trả lương trên còn có các hình thức tiền thưởng khác nhau. Các nhà quản lý cần sử dụng tiền thưởng để khuyến

khích vật chất và tinh thần cho người lao động hăng hái làm việc và làm việc có năng suất, có chất lượng.

Chế độ tiền lương chức vụ

Khái niệm và điều kiện áp dụng

Chế độ tiền lương chức vụ là toàn bộ những quy định của

Nhà nước về tiền lương mà các tổ chức nhà nước, các tổ chức kinh tế - xã hội và các doanh nghiệp áp dụng để trả lương cho lao động quản lý.

Khác với công nhân, những người lao động trực tiếp, lao động quản lý không trực tiếp tạo ra sản phẩm nhưng lại đóng vai trò quan trọng trong quản lý, tổ chức, điều hành, kiểm tra, kiểm soát... Hiệu quả của lao động quản lý có ảnh hưởng rất lớn. Trong nhiều trường hợp mana tính quyết định đến hiệu quả hoạt động của các tổ chức chính trị, kinh tế, văn hóa xã hội....

Lao động quản lý là lao động gián tiếp, làm việc bằng trí óc nhiều hơn. Cấp quản lý càng cao thì càng đòi hỏi sáng tạo nhiều. Lao động quản lý không chỉ thực hiện các vấn đề chuyên môn mà phải giải quyết rất nhiều các quan hệ giữa con người trong quá trình làm việc, quản lý xã hội.

Chế độ tiền lương công chức nhà nước

Khác với những người làm việc trực tiếp và chế độ hợp đồng lao động, công chức là những người được tuyển dụng vào làm việc trong một công sở nhà nước.

Theo Pháp lệnh cán bộ công chức thì cán bộ công chức là công dân Việt Nam trong biên chế và hưởng lương từ ngân sách nhà nước, bao gồm năm đối tượng theo cơ chế bầu cử, tuyển dụng, bổ nhiệm trong các cơ quan Đảng, Nhà nước, các tổ chức chính trị - xã hội từ Trung ương đến cấp huyện. Khi được tuyển dụng chính thức, công chức làm việc đến hết tuổi lao động.

Công chức là những người làm chuyên môn, nghiệp vụ được xếp vào một ngạch với vị trí làm việc ổn định trong một công sở nhà nước. Những người giữ chức vụ dân cử bầu cử theo nhiệm kỳ, thường là công chức được dân tín nhiệm bầu vào các chức vụ đó, trong thời gian giữ chức vụ dân cử, bầu cử, tạm thời ra ngoài ngạch nhưng vẫn hưởng lương từ ngân sách nhà nước.

Lao động của cán bộ công chức là lao động quản lý, phức tạp, thực hiện chức năng tổ chức quá trình ra quyết định và tổ chức thực hiện các quyết định quản lý. Để xây dựng và thiết kế thang bảng lương cho cán bộ công chức phải phân loại công chức.

Hệ thống bảng lương của công chức được quy định theo ngành, mỗi ngành có một bảng lương riêng. Mỗi bảng lương theo ngành có các ngạch và trong một ngạch có các bậc lương.

Ngạch thể hiện trình độ chuyên môn nghiệp vụ công chức, còn bậc thể hiện thâm niên của công chức trong ngạch.

Mỗi ngạch có một hệ số mức lương chuẩn được xác định theo hai yếu tố. Hệ số mức tối thiểu phức tạp lao động và hệ số mức độ tiêu hao lao động đặc trưng của nghề công chức có tính đến yếu tố vị trí ưu tiên theo ngành nghề. Ngạch phản ánh nội dung công việc và trình độ hiểu biết của công chức, thể hiện chức và cấp chuyên môn, nghiệp vụ.

Mỗi ngạch có một số bậc lương (nhiều nhất là 10 bậc, ít nhất là 3 bậc) thể hiện thâm niên của công chức đã làm việc ở ngạch đó. Thời gian nâng bậc lương thâm niên trong ngạch là năm đối với ngạch có mức độ phức tạp thấp và 3 năm đối với ngạch có mức độ phức tạp cao.

Số bậc lương trong ngạch được xác định theo hai căn cứ sau: mức độ phức tạp về chuyên môn nghiệp vụ của ngạch (ngạch càng cao thì số bậc thâm niên càng ít) và thời gian để nâng 1 bậc lương trong ngạch. Quan điểm để xác định số bậc cụ thể là phải giải quyết được đối với những người không có điều kiện thi nâng ngạch hoặc làm việc ở những ngạch không có ngạch trên so với ngạch hiện giữ thì vẫn yên tâm làm việc trong ngạch đó (vì số bậc lương trong ngạch đủ để nâng bậc cho đến khi nghỉ hưu).

Việc xếp lương vào ngạch trên là do nhu cầu công việc và cán bộ công chức phải qua thi nâng ngạch theo quy định của Nhà nước, nhưng không nhất thiết phải xếp hết số bậc lương trong ngạch hiện giữ mới được nâng ngạch.

Mức lương cao nhất ở ngạch có mức độ phức tạp nhất ở các ngành khác nhau thì tương đương nhau.

Công chức được bổ nhiệm chức vụ lãnh đạo trong khu vực hành chính sự nghiệp thì vẫn xếp lương theo ngạch chuyên môn hiện giữ và hưởng phụ cấp chức vụ lãnh đạo. Ví dụ bảng lương của các ngành chuyên viên (CV, cvc, CVCC).

Hệ thống tiền lương chức vụ bầu cử

Hệ thống tiền lương chức vụ bầu cử (dân cử) được xác định cho các chức vụ từ Trung ương đến quận, huyện, cao nhất là Chủ tịch nước, thấp nhất là thư ký Hội đồng nhân dân quận, huyện, thị xã, thành phố trực thuộc tỉnh.

Nguyên tắc chung:

Mỗi chức vụ dân cử chỉ có một mức lương và có phụ cấp tái cử.

Không phân biệt các chức vụ dân cử ở Trung ương khi xác định mức lương.

Các chức vụ dân cử ở địa phương (tỉnh, thành phố, quận, huyện, thị xã) được chia thành các loại khi xác định mức lương: tỉnh, thành phố trực thuộc Trung ương chia làm hai loại: thành phố trực thuộc tỉnh, quận, huyện, thị xã được chia làm ba loại.

Hệ thống tiền lương chức vụ bầu cử của Đảng và đoàn thể, cũng được xác định như chức vụ dân cử.

Hệ thống tiền lương hành chính sự nghiệp Đảng, đoàn thể (chuyên môn, nghiệp vụ).

Hệ thống tiền lương hành chính sự nghiệp cho cán bộ Đảng, đoàn thể làm công tác chuyên môn nghiệp vụ xác định như cán bộ, công chức.

Hệ thống tiền lương trong lực lượng vũ trang được xác định thống nhất cho bốn loại: sĩ quan, quân nhân chuyên nghiệp, hạ sĩ quan, công nhân viên quốc phòng.

Đối với sĩ quan, tiền lương được xác định theo hàm (từ thiếu úy đến đại tướng). Đối với sĩ quan giữ chức vụ lãnh đạo thì xếp lương theo hàm và hưởng phụ cấp chức vụ.

Mỗi cấp hàm chỉ có một mức lương (không có bậc thâm niên, nhưng vẫn giữ phụ cấp thâm niên theo luật hiện hành).

Tiền lương tổng ngạch (bao gồm lương cấp hàm, ưu đãi, thâm niên, phụ cấp chức vụ) bằng 1,8 lần so với tiền lương tổng ngạch hành chính sự nghiệp.

Đối với quân nhân chuyên nghiệp: tiền lương được xác định theo chuyên môn với ba cấp trình độ sơ cấp, trung cấp, cao cấp.

Mỗi cấp chia thành 3 đến 4 nhóm, mỗi nhóm có một mức lương chuẩn và các bậc lương thâm niên. Phần ưu đãi được tính trong lương chuyên môn.

Đối với hạ sĩ quan và binh sĩ: hưởng lương (chủ yếu là Bộ Công an, Bộ Quốc phòng), tiền lương được xác định theo nguyên tắc như sĩ quan hưởng lương.

Hạ sĩ quan và binh sĩ thực hiện nghĩa vụ theo luật (chủ yếu là Bộ Quốc phòng), thực hiện chế độ ăn theo định lượng và phụ cấp quân hàm từ binh nhì đến thượng sĩ.

Đối với công nhân viên quốc phòng, tiền lương được xác định theo phụ cấp quốc phòng, an ninh theo hai mức 30% đến 59% trên mức lương chuyên môn nghiệp vụ.

Phương pháp xây dựng chế độ tiền lương chức vụ của công chức

Phân loại công chức theo chức năng

Theo chức năng, công chức được phân thành ba loại: -

Công chức lãnh đạo.

Công chức làm công tác chuyên môn (kỹ thuật, nghiệp vụ).

Công chức thừa hành.

Đánh giá sự phức tạp của lao động công chức

Mức độ phức tạp của lao động công chức được đánh giá dựa trên hai yếu tố sau:

Yếu tố chất lượng của, công việc (nghề nghiệp) thông qua trình độ đào tạo theo yêu cầu của nghề nghiệp (bằng cấp, thâm niên công tác để tích lũy kinh nghiệm).

Yếu tố trách nhiệm nghề nghiệp: trách nhiệm đối với sản xuất, đối với tính mạng con người, đối với tài sản công...

Trong hai yếu tố trên, khi xác định bằng phương pháp cho điểm, quá trình đào tạo thường chiếm tỷ trọng lớn (70% tổng số điểm), yếu tố sau chiếm ít hơn (30% tổng số điểm).

Xác định bội số, số bậc của bảng lương

Về phương pháp, khi xác định bội số, cơ bản giống như xây dựng các thang lương của công nhân. Còn số bậc của bảng lương theo chế độ phức tạp của lao động, tùy

thuộc vào số chức danh được xác định.

Xác định mức lương bậc I và các mức lương khác trong bảng lương

Dùng mức lương tối thiểu chung (do Chính phủ quy định) nhân với hệ số lương bậc I (hiện nay chưa quy định mức lương tối thiểu riêng cho công chức, viên chức nhà nước), mức lương của các bậc khác trong bảng lương sẽ được tính bằng cách lấy mức lương bậc I nhân với hệ số của các bậc khác trong bảng lương đó.

Nghị định của Chính phủ số 204/2004/NĐ-CP ngày 14/12/2004 về chế độ tiền lương đối với cán bộ, công chức, viên chức và lực lượng vũ trang, đã quy định 7 bảng lương sau:

Bảng 1: Bảng lương chuyên gia cao cấp.

Bảng 2: Bảng lương chuyên môn, nghiệp vụ đối với cán bộ, công chức trong các cơ quan nhà nước (bao gồm các cán bộ giữ chức danh do bầu cử thuộc diện xếp lương theo ngạch, bậc công chức hành chính và hưởng phụ cấp chức vụ lãnh đạo và công chức ở xã, phường, thị trấn).

Bảng 3: Bảng lương chuyên môn, nghiệp vụ đối với cán bộ, viên chức trong các đơn vị sự nghiệp của Nhà nước.

Bảng 4: Bảng lương nhân viên thừa hành, phục vụ trong các cơ quan nhà nước và các đơn vị sự nghiệp của Nhà nước.

Bảng 5: Bảng lương cán bộ chuyên trách ở xã, phường, thị trấn.

Bảng 6: Bảng lương cấp bậc quân hàm sĩ quan quân đội nhân dân; sĩ quan, hạ sĩ quan công an nhân dân.

Bảng 7: Bảng lương quân nhân chuyên nghiệp thuộc quân đội nhân dân và chuyên môn kỹ thuật thuộc công an nhân dân.

Ví dụ về một bảng lương:

Bảng lương chuyên gia cao cấp

(Ban hành kèm theo Nghị định số 204/2004/NĐ-CP ngày 14/12/2004 của Chính phủ)

Đơn vị tính: 1.000 đồng

	Bậc 1	Bậc 2	Bậc 3
Hệ số lương	8.80	9.40	10.00
Mức lương thực hiện 01/10/2004	2,552.0	2,726.0	2,900.0

Ghi chú:

Áp dụng đối với các đối tượng không giữ chức danh lãnh đạo (bầu cử, bổ nhiệm) trong các lĩnh vực chính trị, hành chính, kinh tế, khoa học - kỹ thuật, giáo dục, y tế, văn hóa - nghệ thuật.

CHƯƠNG 4

ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC VĂN HÓA

Đào tạo nguồn nhân lực là một khâu quan trọng trong quản lý nguồn nhân lực, đây là một hình thức đầu tư chiến lược. Thông qua việc đào tạo và khai thác nguồn nhân lực có thể giúp cho nhân viên trong tổ chức xác định rõ được nhiệm vụ, chức trách và mục tiêu công tác của bản thân, nâng cao kiến thức và kỹ năng, có được tố chất và khả năng nghiệp vụ thích hợp để thực hiện mục tiêu của tổ chức, tạo ra giá trị lớn nhất cho tổ chức cùng với sự vươn lên của mỗi cá nhân.

4.1. Khái niệm và vai trò

4.1.1. *Khái niệm đào tạo và phát triển*

Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực là hoạt động nhằm trang bị kiến thức căn bản hay huấn luyện, nâng cao kỹ năng thành thạo nghề nghiệp cho nhân viên .

“Đào tạo là quá trình học tập, làm cho người lao động có thể thực hiện được chức năng, nhiệm vụ có hiệu quả hơn trong công tác của họ”¹. (12; Tr. 168).

“Phát triển là quá trình học tập nhằm mở ra cho các cá nhân những công việc mới dựa trên những định hướng tương lai của họ”(26; Tr.193).

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 tạo ra sự thay đổi về hành vi nghề nghiệp cho người lao động được thực hiện bởi tổ chức. Phát triển nguồn nhân lực là bao gồm các hoạt động học tập có thể là vài giờ, vài ngày, vài tháng. (14; Tr. 285).

- Đào tạo và phát triển là tiến trình nỗ lực cung cấp cho nhân viên những thông tin, kỹ năng và sự thấu hiểu về tổ chức công việc trong mục tiêu của tổ chức. Đào tạo và phát triển được thiết kế để giúp đỡ hỗ trợ nhân viên tiếp tục có những đóng góp tích cực cho tổ chức. (14; Tr.286).

4.1.2 *Mục đích của đào tạo và phát triển nguồn nhân lực*

- Mục đích của đào tạo và phát triển nguồn nhân lực là 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 về nghề nghiệp và thực hiện chức năng nhiệm vụ của mình, tự giác với thái độ tích cực hơn cũng như nâng cao khả năng thích ứng của nhân viên với công việc trong tương lai.

Các nhà quản lý nguồn nhân lực đã thấy rằng: nếu tổ chức khi cố gắng tiết kiệm chi tiêu thì hạng mục thường dễ bị cắt giảm, nhất là dự trù cho việc đào tạo. Vì những nhà quản lý cho rằng, đào tạo không thể đem lại hiệu quả trong thời gian ngắn, trong khi nếu nhân viên sau khi trải qua quá trình đào tạo lại rồi bỏ đến tổ chức khác làm việc thì việc đầu tư cho công tác đào tạo trở nên lãng phí.

Do vậy, để duy trì sự phát triển của tổ chức, nhà quản lý phải thấy rõ được tổ chức hiện tại hay tương lai đều cần đến những nhân viên có đầy đủ những kỹ năng cần thiết. Để có được những kỹ năng đa dạng thì tổ chức phải coi trọng công tác đào tạo nhân viên. Việc đào tạo nhân viên sẽ đem lại lợi ích sau cho tổ chức:

- + Giúp nhân viên hiểu sâu sắc hơn về mục tiêu và văn hóa của tổ chức.
- + Giúp nhân viên hiểu được yêu cầu của công việc.
- + Quá trình đào tạo giúp cho nhân viên có được khả năng hoàn thành nhiệm vụ, đồng thời góp phần vào sự phát triển của tổ chức khi hoàn thành mục tiêu đề ra.
- + Với những tổ chức đang thực hiện sự thay đổi trong quản lý thì đào tạo là phương pháp hiệu quả để thúc đẩy sự thay đổi quan niệm. Đào tạo giúp cho nhân viên nắm bắt được những kỹ năng cần thiết để tham gia vào sự đổi mới này.
- + Qua đào tạo sẽ có tác dụng động viên, khích lệ trong nhân viên, họ thấy họ được coi trọng, chủ động, nắm bắt và ứng dụng những kỹ năng mới mà họ đã được học (3; 15).

- Mục tiêu của đào tạo và phát triển:

- + Xây dựng và thực hiện một kế hoạch phát triển nguồn nhân lực bằng một hoạt động đào tạo có tổ chức của những nhóm khác nhau, thực hiện đánh giá, phân tích nhu cầu đào tạo của nhân viên trong tổ chức ở mọi trình độ.
- + Chuẩn bị nhân lực để quản lý, tổ chức và đánh giá chương trình đào tạo.
- + Xây dựng phương án nghề nghiệp và kế hoạch phát triển từng thời kỳ nhất định tương ứng với tiềm năng của tổ chức, sắp xếp theo thứ tự của công việc chủ yếu.
- + Nghiên cứu về nhân sự, thống kê những số liệu về cơ cấu lao động và lĩnh vực có liên quan.

+ Tạo sự tương tác giữa các bộ phận quản lý và nhân viên. (3; 15).

4.1.3. Vai trò của đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Nhân lực không chỉ đơn thuần là một trong những yếu tố sản xuất, mà còn là nguồn nhân lực có khả năng quyết định việc to chức, sử dụng các nguồn lực khác, là chủ thể tích cực của tất cả các hoạt động của tư tưởng. Trong khi các nguồn lực tự nhiên chỉ tồn tại ở dạng tiềm năng, nếu không được con người khai thác thì sẽ trở thành vật vô dụng thì lao động là nguồn lực duy nhất có khả năng phát hiện, khơi dậy và cải biến các nguồn lực khác trong xã hội.

Thực tế cho thấy, cuộc sống hiện nay có nhiều quốc gia tài nguyên rất nghèo nàn nhưng lại đạt được trình độ phát triển cao (như Nhật Bản, Hàn Quốc, Singapo...) trong khi nhiều nước khác tài nguyên dồi dào nhưng lại không thành công trong phát triển kinh tế (như châu Phi, Irag...). Phân tích và xem xét kỹ lưỡng kinh nghiệm phát triển của các quốc gia này có thể thấy rõ các quốc gia thành công phát triển đều có đội ngũ lao động có học thức, trình độ chuyên môn tay nghề cao, được tổ chức tốt hoặc

được khuyến khích, được tạo động cơ đúng mức. Trong mỗi tổ chức của các nước này đều chú trọng đến công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực bởi:

- + Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực là vấn đề sống còn của một đất nước, nó quyết định sự phát triển của xã hội, là một trong những giải pháp để chống lại thất nghiệp. Đầu tư cho đào tạo là khoản đầu tư chiến lược cho sự phát triển của tổ chức.

- + Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong tổ chức là nhằm đáp ứng yêu cầu công việc của tổ chức, đáp ứng được nhu cầu tồn tại và phát triển của tổ chức, đây là một hoạt động sinh lợi của tổ chức.

- + về phía người lao động nó đáp ứng nhu cầu học tập của người lao động, là một trong những yếu tố tạo nên động cơ làm việc hiệu quả.

Những hiệu quả trong công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong tổ chức :

- + Nâng cao kỹ năng làm việc cho nhân viên, do đó nâng cao năng suất và hiệu quả công việc.

- + Nâng cao chất lượng thực hiện công việc.

- + Giảm bớt sự giám sát vì nhân viên được đào tạo là người có khả năng tự giám sát công việc do hiểu rõ qui trình, hiểu rõ công việc.

- + Nâng cao tính ổn định và năng động của tổ chức. (15; 26).

4.2. Các bước đào tạo và khai thác nguồn nhân lực

4.2.1 Phân tích nhu cầu đào tạo

Công tác đào tạo và huấn luyện phải giúp ích cho việc thực hiện mục tiêu của tổ chức, hay nói một cách khác là không có sự khác biệt giữa mục tiêu của tổ chức với mục tiêu của việc đào tạo nhân viên. Chính vì vậy, nhu cầu đào tạo nhân viên được xem xét bắt đầu từ nhu cầu của chính bản thân tổ chức. Muốn vậy, tổ chức phải tự trả lời các câu hỏi:

- Thách thức của môi trường kinh doanh đặt ra cho tổ chức trong ngắn hạn và dài hạn là gì?

- Nhân viên của tổ chức có khả năng đáp ứng đến đâu các đòi hỏi của thị trường?

- Nhân viên của tổ chức còn thiếu gì để thực hiện chiến lược của tổ chức?

Nhu cầu đào tạo của mỗi nhân viên là có những điểm khác biệt do kiến thức cơ bản, tiềm năng và hoài bão phát triển của họ không giống nhau. Do vậy các hoạt động đào tạo phải hướng tới việc thiết kế chương trình sao cho đáp ứng được yêu cầu của từng đối tượng. Nhu cầu đào tạo quyết định phương pháp đào tạo. Không có bất kỳ chương trình hay phương thức nào phù hợp với mọi nhu cầu. Các chương trình đào tạo được chọn lựa trên cơ sở dung hoà mong muốn của các cá nhân với mục tiêu của tổ chức, trong đó hiệu quả kinh doanh được đưa ra làm tiêu chí ảnh hưởng có tính quyết

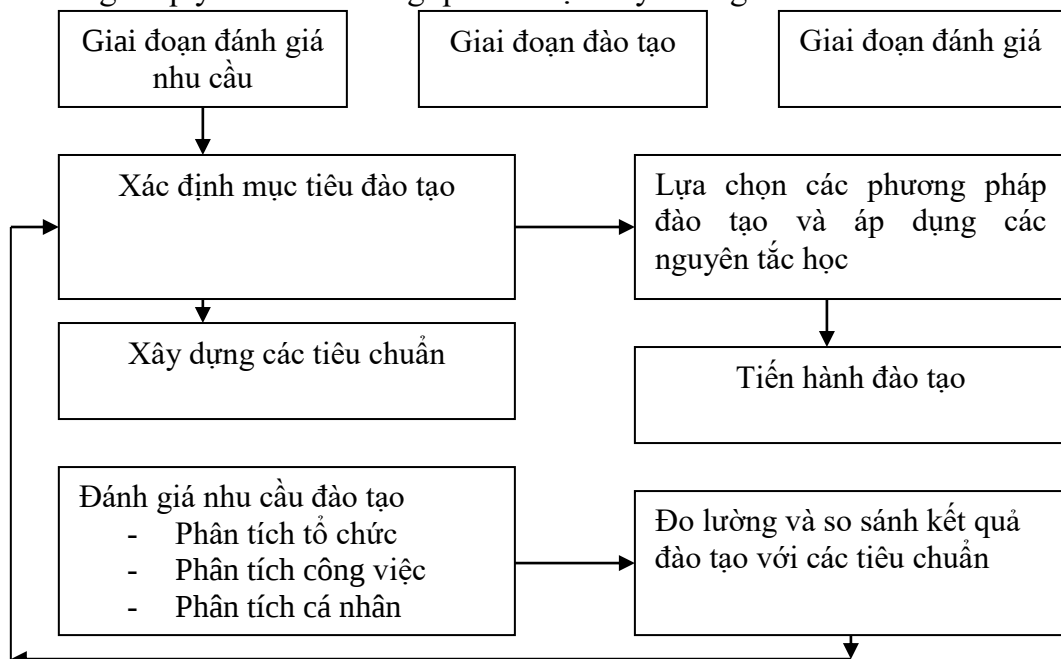
định. Nhiều thất bại trong công tác phát triển nhân sự là nhiều tổ chức chưa chú trọng đến hiệu quả đào tạo, không đánh giá được tác động của việc đào tạo tới quá trình thực hiện nhiệm vụ của mỗi nhân viên.

Mục đích của việc phân tích nhu cầu đào tạo nhân viên là xác định xem nhân viên nào cần được đào tạo và trọng điểm của nội dung đào tạo là gì. Nếu không phân tích kỹ càng về sự cần thiết phải tiến hành đào tạo thì tổ chức sẽ lãng phí tiền bạc và khả năng yêu cầu đặt ra không có hiệu quả. Đồng thời, đào tạo không thích hợp cũng có thể gây nên thái độ tiêu cực ở người được đào tạo, giảm thiểu mong muốn của nhân viên được tham gia vào các chương trình đào tạo trong tương lai.

Cần phải đánh giá nhu cầu để loại trừ những chương trình đào tạo không thích hợp; để nhận biết những nhu cầu đào tạo thích hợp còn chưa được đáp ứng; để xác định mục tiêu chương trình đào tạo được vạch ra.

Việc đào tạo nhân viên có thể chịu ảnh hưởng của nhiều nhân tố. Một khóa đào tạo thành công được phụ thuộc vào việc nó có được thực hiện dưới điều kiện hợp lý, nhằm đúng vào đối tượng cần đào tạo, lựa chọn phương pháp đào tạo chính xác hay không. Vì vậy, quy hoạch đào tạo là một công tác cơ bản nhất.

Trước khi tiến hành đào tạo, cần phải xác định chiến lược phát triển tương ứng của tổ chức và năng lực cần có của nhân viên. Tiếp đó là tiến hành tác nghiệp, đánh giá về năng lực thực tế của nhân viên trong tổ chức, tìm ra khoảng cách giữa lý tưởng và thực tế. Qua đó tiến hành phân tích đối với những khoảng cách này để xác định xem có thể giải quyết vấn đề thông qua đào tạo hay không?



Hình 1: Mô hình hệ thống đào tạo [Training organizations, Goldstein, 1993J (i5;Tr. 196)

* Phân tích tổ chức

- Phân tích mục tiêu phát triển của tổ chức: bao gồm mục tiêu ngắn hạn, mục tiêu trung hạn và mục tiêu dài hạn, đây là những nhân tố đóng vai trò quyết định nhu cầu đào tạo tổng thể.

- Phân tích nhu cầu nguồn nhân lực của tổ chức: số lượng và chất lượng nguồn nhân lực mà tổ chức cần có để thực hiện phát triển mục tiêu trong vài năm tới.

- Phân tích hiệu suất tổ chức: giá thành lao động, số lượng và chất lượng sản phẩm, tình hình sử dụng thiết bị và chi phí nâng cấp... Thông qua đào tạo để nâng cao hiệu suất cho tổ chức (15; 26).

*** Phân tích nhu cầu công việc**

- Phân tích công việc sẽ xác định các kỹ năng và hành vi cần thiết cho nhân viên thực hiện tốt công việc. Phân tích công việc chú trọng xem nhân viên cần làm gì để thực hiện tốt công việc.

Khi đã xác định những nhu cầu hoặc phần việc mà qua đó đào tạo cần đạt được sau khi tiến hành phân tích chi tiết mỗi phần việc. Mục đích của bước này là kiểm tra lại phần việc có quan trọng và có nên được đào tạo hay không và để phát triển những thông tin thêm về kiến thức công việc và các thủ tục nên dạy. Ngược lại đào tạo sẽ cần các chuyên gia, những người có thành tích cao trong công việc để thu hẹp các thông tin này (26).

Ví dụ: Tại một đoàn xiếc, hàng năm tổ chức này luôn có các hoạch định về công tác đào tạo nhân viên. Bởi xiếc là một ngành nghệ thuật sáng tạo đặc thù, yêu cầu luôn luôn đòi hỏi các tiết mục mới, do đó những người nghệ sĩ, diễn viên phải không ngừng nâng cao kỹ năng, kỹ xảo nghề nghiệp của mình.

Tùy từng trò khéo hay tiết mục mà hàng năm đoàn xiếc phải phân tích từng công việc cụ thể để hướng đến chọn nhân viên nào để đưa đi đào tạo.

*** Phân tích nhân viên**

- Phân tích nhằm chú trọng đến năng lực và đặc tính cá nhân của nhân viên được sử dụng để xác định ai là người cần thiết đào tạo và những kỹ năng, kiến thức cần thiết được tiếp thu hay chú trọng trong quá trình đào tạo. Các chương trình đào tạo chỉ nên chú trọng đến các đối tượng thật sự cần đào tạo. Phân tích nhân viên đòi hỏi phải đánh giá đúng khả năng của cá nhân và kỹ năng nghề nghiệp của nhân viên.

Người phụ trách đào tạo có thể lựa chọn cá nhân để đào tạo dựa trên thành tích quá khứ của nhân viên đó hoặc lựa chọn một nhóm làm việc hoặc tất cả những người thực hiện công việc với một vị trí công việc cụ thể. Sau đó người đào tạo đánh giá hoặc dự đoán mức độ kỹ năng và kiến thức của học viên được lựa chọn để đào tạo ở mức tương đối khó hoặc phức tạp.

Cần chú ý đến những kỹ năng cơ bản cần thiết, cũng như kỹ năng và kiến thức hiện tại liên quan đến công việc.

Ví dụ: Tại một tổ chức nghệ thuật đã tổ chức một chương trình đào tạo về ứng dụng marketing trong tin học cho các nhân viên phụ trách phòng tổ chức hoạt động biểu diễn. Trong quá trình đào tạo, tổ chức nhận thấy, nhân viên không thể sử dụng những kỹ thuật họ đã được dạy. Các cuộc nghiên cứu kỹ đã khám phá ra rằng nhiều nhân viên (khá lớn tuổi) không biết ngoại ngữ và khả năng làm toán cơ bản, do đó bài học trở nên rối rắm cho người học trong một thời gian đào tạo. Để giải quyết vấn đề này, tổ chức đã đề nghị một chương trình bổ sung về ngoại ngữ và một ít kiến thức cơ bản về toán học cho toàn bộ nhân viên trong phòng và những nhân viên có nhu cầu tham gia khóa đào tạo. Nếu phân tích cá nhân được thực hiện trước khi tiến hành chương trình học và nhân viên trong tổ chức nghệ thuật này được chuẩn bị tốt hơn thì chương trình học có hiệu quả cao hơn.

- Đối tượng đào tạo sẽ tạo thành đặc điểm của học viên - một yếu tố ảnh hưởng không nhỏ đến việc thiết kế một chương trình đào tạo.

- Đối tượng đào tạo được chia thành hai nhóm.

- Nhà quản lý và nhân viên điều hành.

- Nhân viên trực tiếp làm công việc đó.

Số lượng học viên là một điều quan trọng cần cân nhắc khi chọn chương trình đào tạo. Phần lớn các chương trình đào tạo sẽ có hiệu quả nếu số lượng học viên ít.

Khả năng của từng học viên cũng cần được cân nhắc. Chương trình đào tạo cần phải được trình bày ở mức nào mà học viên có thể hiểu và tiếp thu được.

Sự khác nhau của từng học viên về nhu cầu đào tạo cũng là điều quan trọng phải cân nhắc khi hoạch định hoặc lựa chọn chương trình đào tạo. Các chương trình đào tạo có hiệu quả sẽ tính đến khả năng khác nhau của nhân viên, kinh nghiệm và động cơ của họ (3; 15).

Ví dụ: Đoàn xiếc tại một thành phố có nguồn nhân lực ở các độ tuổi khác nhau, do đó kiến thức, kỹ năng của từng diễn viên cũng khác nhau. Độ tuổi từ 12 đến 18, từ 18 đến 35, từ 35 đến 55 vì thế nhu cầu đào tạo của các đối tượng này cũng hoàn toàn khác nhau. Ví dụ, lứa tuổi từ 12 đến 18 tuổi được tổ chức nghệ thuật này gửi ra đào tạo tại trường xiếc. Tại môi trường này, các em được đào tạo các tiết mục căn bản. Lứa tuổi 18 đến 35 tuổi không những tự trau dồi kỹ năng, đồng thời tổ chức còn mời thêm các chuyên gia người Trung Quốc sang giảng dạy trực tiếp tại đoàn cho các nhân viên này.

*** Phương pháp phân tích nhu cầu đào tạo**

Phân tích nhu cầu đào tạo phải dựa vào một trong những phương pháp như: phương pháp quan sát, điều tra phỏng vấn, trưng cầu ý kiến, phân tích tư liệu, gặp gỡ trao đổi với nhân viên, thảo luận tập thể, đánh giá, hiệu quả thành tích....

Việc lựa chọn phương pháp tùy thuộc chủ yếu vào mục đích đào tạo. Nếu mục đích đào tạo là cải thiện thành tích của nhân viên ở công việc hiện tại thì người đào tạo

phải xem xét thành tích hiện tại và xác định sự thiếu hụt khả năng cần được bổ sung. Nguồn thông tin về sự thiếu hụt thành tích bao gồm cả sự phản nản không vừa lòng của người quản lý trực tiếp nhân viên đó và của khách hàng. Dựa vào việc đánh giá khách quan về đầu ra hoặc chất lượng trải nghiệm thành tích đặc biệt để xác định cấp độ kiến thức và kỹ năng của nhân viên. Đồng thời có thể thu nhập các sự kiện điển hình của thành tích công việc và xem xét các báo cáo thông tin về các vấn đề kiến thức và kỹ năng có thể đó.

- Phương pháp điều tra phỏng vấn: là phương pháp dùng những câu hỏi đã chuẩn bị sẵn để điều tra về nhu cầu đào tạo của người được tuyển dụng hoặc những nhân viên có liên quan. Lựa chọn phương pháp này phải căn cứ vào tính chất và đặc điểm của công việc của từng vị trí cụ thể. Lập sẵn bảng điều tra nhu cầu đào tạo. Bảng điều tra phải căn cứ vào bản mô tả công việc để liệt kê nội dung cần điều tra và đánh giá theo qui định về điều kiện, tư cách nhận vị trí công việc đó. Sau đó, người được điều tra tự đánh giá tầm quan trọng của mỗi nội dung đào tạo và nhu cầu đào tạo của người được tuyển dụng.

- Phương pháp phân tích tư liệu: sử dụng những văn bản sẵn có liên quan đến sự phát triển của tổ chức và bản mô tả công việc để phân tích nhu cầu đào tạo chung. Những tư liệu có thể sử dụng bao gồm văn bản quy hoạch phát triển tổ chức, kế hoạch về nguồn nhân lực, văn bản phân tích công việc... Để tiến hành phân tích nhu cầu đào tạo của nhân viên, có thể sử dụng những tư liệu như bản mô tả công việc, nhật ký công tác, tiến hành so sánh giữa nhiệm vụ công việc do bản mô tả công việc qui định với thực tế của nhân viên được phản ánh trong nhật ký công tác. Đối với nhân viên mới tuyển dụng, có thể tiến hành so sánh giữa vị trí mà bản mô tả công việc qui định với những khả năng của cá nhân như: học lực, chuyên môn, kỹ năng, sở trường... được ghi trong tài liệu hồ sơ, từ đó xác định cho người mới được tuyển dụng đó yêu cầu đào tạo (13).

- Phương pháp quan sát thực tế: Là quan sát thông qua hành vi công tác thực tế của nhân viên được quan sát trực tiếp tại hiện trường làm việc để đưa ra đánh giá về nhu cầu đào tạo. Người quan sát phải thông thạo, am hiểu về nhiệm vụ của vị trí này thậm chí là người quản lý nhân viên này, hoặc là chuyên gia của lĩnh vực có liên quan.

Những hành vi công việc cần quan sát bao gồm mức độ thành thạo chính xác trong từng động tác, tốc độ làm việc, số lượng, chất lượng công việc, kỹ năng... thời gian quan sát diễn ra ngắn hay dài phụ thuộc vào đặc điểm của từng công việc. Thông thường phải quan sát hết một chu kỳ của công việc để đánh giá một cách toàn diện về hành vi công tác của người đảm đương vị trí đó. Trong quá trình quan sát tại hiện trường, người quan sát phải ghi thành văn bản chi tiết. Phương pháp quan sát hiện trường phù hợp với việc phân tích nhu cầu đào tạo của người làm những công việc như: diễn viên hoặc những công việc có tính thao tác...

- Phương pháp điều tra lấy ý kiến: Là phương pháp thông qua việc trưng cầu ý kiến của những nhân viên có liên quan để biết được nhu cầu của một nhân viên nào đó. Trong quá trình công tác, mỗi nhân viên đều có quan hệ về công việc với cấp trên, đồng nghiệp và cấp dưới của họ. Những người này họ hiểu về năng lực và tình hình công tác của nhân viên đó. Vì vậy, lấy ý kiến của những người có liên quan sẽ có lợi cho việc đưa ra đánh giá về nhu cầu ta của nhân viên. Đồng thời có thể tiến hành lấy ý kiến của từng nhân viên có liên quan, cũng như có thể triệu tập tất cả những nhân viên liên quan tới dự cuộc họp tư vấn chuyên môn để tập trung toàn bộ ý kiến. Phương pháp điều tra lấy ý kiến phù hợp với việc phân tích nhu cầu đào tạo của người cán bộ quản lý (3).

*** Xác định mục tiêu đào tạo**

Giai đoạn đánh giá là bước cuối cùng, nó chuyển nhu cầu được xác định bởi việc phân tích tổ chức cá nhân và các công việc thành các mục tiêu đo đếm được. Các mục tiêu này là cơ sở để định hướng các nỗ lực đào tạo. Đào tạo được đánh giá ở bốn mức: phản ứng, kiến thức, kỹ năng sau khi được đào tạo, hành vi của nhân viên trong công việc và kết quả. Các mục tiêu có thể được giải thích, trình bày ở mỗi cấp độ này.

Ví dụ: Nếu xem xét ở cấp độ phản ứng: xem người điễn viên đó cảm thấy như thế nào về chương trình họ vừa được đào tạo có cảm giác thỏa mãn và thích thú với nội dung và hình thức đào tạo hay không? Mục tiêu phản ứng có thể được đánh giá theo các bậc về mức độ thỏa mãn của người được đào tạo. Kết quả cuối cùng của đào tạo là kết quả đo lường được ở mức độ nhóm hoặc tổ chức.

Mục tiêu phản ứng và kết quả thường không định rõ những việc phải tiếp tục trong chương trình đào tạo hoặc những gì mà nhân viên phải am hiểu. Mục tiêu hành vi giúp định rõ các yêu cầu nghiêm ngặt này, đó là những điều mà nhân viên sẽ học và làm thế nào việc học này được minh họa sau khi được đào tạo. Mục tiêu hành vi đề ra những việc gì mà nhân viên có thể làm, theo điều kiện làm việc nào và mức độ thành thạo mà nhân viên có thể thực hiện.

4.2.2. Quá trình đào tạo

Sau khi xác định được nhu cầu đào tạo và chuẩn bị các mục tiêu hành vi. Bước tiếp theo là xây dựng chương trình đào tạo thích hợp nhằm đạt được các mục tiêu đề ra. Để thực hiện được điều đó phải lựa chọn các phương pháp đào tạo và phát triển, các tài liệu đào tạo nhằm truyền tải kiến thức và kỹ năng được xác định trong các mục tiêu thuộc về hành vi, đó là làm thế nào để người học hiểu được các nguyên tắc học (3; 15; 26).

+ Nguyên tắc phản hồi: Phản hồi là thông tin ngược thông báo cho học viên biết kết quả học tập của họ như vậy là đúng hay không, và họ có tiến bộ hay không. Thông tin ngược cũng có thể củng cố những kết quả mong muốn hoặc thay đổi về kết quả. Phản hồi là hữu hiệu cho cả việc động viên và việc học. Nếu phản hồi không được cung cấp, người học có thể học những kỹ thuật sai hoặc đánh mất sự động viên để học. Phản hồi làm cho

tiến trình học trở nên hứng thú hơn, thúc đẩy sự sẵn sàng tiếp thu của nhân viên đào tạo. Phản hồi cũng cần cho mục tiêu duy trì hoặc cải thiện thành tích.

Người đào tạo phải lập kế hoạch để đưa ra các thông tin phản hồi chính xác, cởi mở và khuyến khích nhân viên ở giai đoạn đầu của chương trình đào tạo. Người đào tạo nên đánh giá cao bất cứ cải thiện nào từ phía nhân viên. Dần dần khi kỹ năng của nhân viên được đào tạo gia tăng, người đào tạo nên tăng mức độ thành tích để động viên người học và nhận được thông tin phản hồi. Cuối chương trình đào tạo, người đào tạo nên dạy cho người học làm thế nào để đánh giá thành tích của họ và người học nên dịch chuyển sang hướng phản hồi từ những gì mà họ xây dựng hơn là phản hồi từ người khác.

+ Nguyên tắc củng cố: Củng cố là việc áp dụng những kết quả có ích sau một thói quen làm việc mong muốn được hình thành.

Chương trình củng cố có thể được thay đổi để tạo thuận lợi cho các mục tiêu đào tạo khác nhau. Củng cố liên tục là cách tốt nhất để tạo thói quen làm việc mới. Củng cố gián đoạn (củng cố sau khi có kết quả nhất định) là cách tốt nhất để giữ hành vi nghề nghiệp sau khi học được.

+ Nguyên tắc thực hành: Thực hành bao gồm nhắc hoặc tập lại để nhớ hoặc cải thiện một phản xạ, một thói quen làm việc. Việc tập lại một cách chủ động các kỹ năng được học có thể gia tăng việc học và giúp người học xuyên suốt giai đoạn. Vì vậy, nhân tố then chốt trong việc thiết kế đào tạo là công việc có được học và thực hành, có phải chia nhỏ thành từng phần công việc hay không. Nếu công việc đơn giản có thể học và thực hành ở góc độ chung, nếu công việc phức tạp thì nên chia nhỏ để người được đào tạo có thể học một cách riêng biệt, một phần công việc nhỏ được lặp đi lặp lại của người được đào tạo sau một thời gian thuận thực sẽ kết nối lại với nhau.

Người phụ trách đào tạo cần xem xét việc thực hành nên được chia thành các phần nhỏ hay tập trung cả việc học với thực hành thành một bài dài, tùy thuộc vào các công việc khác nhau.

Ví dụ: Ngành nghệ thuật xiếc hay múa thì việc thực hành là một việc phải làm thường xuyên và liên tục đối với bất kỳ một diễn viên nào trong tổ chức đó. Tại Nhà hát nhạc - vũ kịch giao hưởng, công việc đào tạo thực hành luôn là hoạt động thường xuyên. NSƯT K.Q luôn đảm nhiệm là người phụ trách đào tạo múa cho các diễn viên trong nhà hát. Việc tập luyện luôn diễn ra từ 8 đến 12h, từ 15h đến 19h cho các đối tượng khác nhau. Sự khổ luyện, chỉ bảo các em từ những động tác nhỏ cho đến các bài tập lớn, người nghệ sĩ này luôn tâm huyết với nghề và hiểu được từng đối tượng được đào tạo họ còn thiếu những kỹ năng gì. Do đó, từ 1986 đến nay, tại nhà hát dưới bàn tay chỉ bảo của NSƯT K.Q, nhiều thế hệ diễn viên giỏi đã ra đời. Họ trở thành những nghệ sĩ tài năng được công chúng biết đến.

Thực hành đòi hỏi phải có thông tin ngược. Thực hành xen lẫn với nghỉ ngơi và các hoạt động khác có hiệu quả hơn là thực hành liên tục. Thực hành giúp người đào tạo tiến bộ về sự chính xác, về tốc độ, về thao tác cho tới khi tạo được một phản xạ tự động. Việc học nâng cao sẽ được thực hiện khi người được đào tạo đã vượt qua mức độ thành thục và thực hiện công việc chính xác. Việc học nâng cao nên được trong quá trình đào tạo khi người được đào tạo học một số kỹ năng đã chính xác tuyệt đối.

+ Tham dự: Nhằm đạt được kết quả đào tạo hiệu quả như mục tiêu đề ra, người được đào tạo cần phải tham gia tích cực, chủ động vào quá trình đào tạo.

Sự tham gia thể hiện thái độ tích cực của những người được đào tạo, họ sẽ học được nhiều hơn khi có nhiều người cùng tham gia vào quá trình đào tạo. Bởi thông qua thảo luận nhóm trình bày trước các học viên khác, các cuộc thi giữa các nhóm...là các hình thức thu hút học viên tham dự có kết quả cao.

4.3. Phương pháp đào tạo nhân lực

4.3.1. Các hình thức đào tạo

Có nhiều hình thức đào tạo (13)

- Định hướng nội dung đào tạo, bao gồm:

- Đào tạo định hướng công việc chủ yếu là đào tạo cho nhân viên về kỹ năng để thực hiện một loại công việc nhất định ví dụ như: sử dụng vi tính, sử dụng các thiết bị truyền thông, ngoại ngữ ...

- Đào tạo định hướng của tổ chức: chủ yếu đào tạo về cách thức, phương pháp làm việc đặc thù của tổ chức.

- Theo mục đích nội dung đào tạo: Đào tạo hướng dẫn công việc cho nhân viên: huấn luyện kỹ năng, nâng cao trình độ chuyên môn.. Ví dụ: kỹ năng giao tiếp, nghệ thuật quản lý và lãnh đạo. viết và thuyết trình, quản lý thời gian, xây dựng nhóm...

- Theo cách thức của tổ chức: nhân viên có thể thoát ly công việc và tham dự các lớp đào tạo chính quy hay tại chức hoặc kèm cặp tại chỗ. Ví dụ: Nhà hát có thể cử nhân viên của họ tham dự các lớp đào tạo chính quy hay tại chức về các chuyên ngành như: Quản lý văn hóa, âm nhạc, múa, xiếc...

- Theo địa điểm đào tạo: Đào tạo tại nơi làm việc hoặc ngoài nơi làm việc.

- Theo đối tượng được đào tạo: đào tạo cho những nhân viên mới hoặc đào tạo lại.

4.3.2. Phương pháp đào tạo

4.3.2.1. Đào tạo trong quá trình làm việc

Đào tạo trong quá trình làm việc là thông qua quá trình thực hiện công việc để học tập kiến thức và kỹ năng. Người quản lý bộ phận và những nhân viên làm việc trước đó sẽ là những người đào tạo và hướng dẫn nhân viên mới, giúp họ có thêm kiến thức và kỹ năng phù hợp với tổ chức, đồng thời giúp những nhân viên mới này hoàn thành nhiệm vụ của công việc được giao.

Đào tạo tại nơi làm việc là phương pháp sử dụng phổ biến nhất. Những nhân viên có đầy đủ kinh nghiệm sẽ bố trí nhân viên mới ngay tại nơi làm việc thực tế, chỉ dẫn họ về công việc và những kỹ năng nghề nghiệp cần có. Phương pháp này giúp cho người được đào tạo trực tiếp nắm bắt được những kỹ năng làm việc và nâng cao năng lực công tác.

Ví dụ: Tại một nhà hát Tuồng, những diễn viên trẻ mới vào nghề ngoài việc học lý thuyết cơ bản ở trường Sân khấu điện ảnh, còn được nhà hát Tuồng giao cho những người có kinh nghiệm dạy dỗ, truyền thụ những kỹ năng thực hành cho các em ngay trên sân diễn. Như vậy, nhà hát Tuồng không chỉ là môi trường biểu diễn nghệ thuật của các diễn viên mà còn là nơi đào tạo diễn viên về mặt thực hành không những cho tổ chức mà còn cho các đơn vị nghệ thuật khác.

Phương pháp đào tạo trong quá trình làm việc là phương pháp đơn giản và chi phí tương đối thấp. Phương pháp này có những phương thức đào tạo cụ thể như:

*** Hướng dẫn đào tạo qua công việc**

Công việc này do một người trong tổ chức được chỉ định thực hiện. Người hướng dẫn này có thể là cấp trên trực tiếp của người được đào tạo hoặc có thể là một nhân viên giàu kinh nghiệm trong lĩnh vực đó của tổ chức. Phương thức này thích hợp với việc đào tạo kỹ năng cho một công việc bình thường.

Ví dụ: Tại một vũ đoàn, việc biên đạo và hướng dẫn nghệ thuật cho các thành viên trong vũ đoàn chủ yếu do NSƯT K.Q đảm nhiệm. Tuy nhiên những thành viên mới gia nhập vũ đoàn, họ có thể được những người hoạt động nghề lâu năm trong vũ đoàn hướng dẫn và kèm cặp. Tuy sự hướng dẫn của các thành viên hoạt động lâu năm trong vũ đoàn chất lượng nghệ thuật không cao, nhưng phần nào đã đáp ứng được yêu cầu của múa minh họa hiện nay tại một thành phố lớn.

Qua cách đào tạo này, người được đào tạo sẽ quan sát, ghi nhớ và thực hiện theo người hướng dẫn đã làm mẫu. Trong quá trình đào tạo, người hướng dẫn sẽ giải thích cho nhân viên mới tổng quát công việc, thao tác làm mẫu cách thức làm việc, cho người được đào tạo làm thử, từ làm quen đến thành thạo và kiểm tra đánh giá chất lượng thực hiện công việc. Sau đó để nhân viên mới tự thực hiện công việc. Người hướng dẫn khuyến khích, động viên để họ đạt được chất lượng trong công việc (13; 15).

*** Luân chuyển việc làm**

Người được đào tạo sẽ được chuyển từ bộ phận này sang bộ phận khác của tổ chức, họ được học cách thực hiện những công việc có thể hoàn toàn khác nhau về nội dung và phương pháp. Qua quá trình đào tạo này, người học sẽ được học và nắm bắt được nhiều kỹ năng đa dạng khi thực hiện các công việc khác nhau, hiểu cách phối hợp thực hiện công việc của các bộ phận khác nhau trong tổ chức. Cách đào tạo này giúp cho tổ chức có được những nhân viên đa dạng, họ có thể thích ứng các công việc

khác nhau trong tổ chức. Khi tổ chức thiếu nhân lực, hoặc gặp khó khăn những nhân viên này có thể phối hợp hoạt động với các phòng ban hết sức linh hoạt, chủ động, đưa ra những ý tưởng sáng tạo để giúp tổ chức khắc phục những khó khăn (3).

Qua đào tạo luân phiên nhân viên sẽ tự kiểm tra, phát hiện ra các điểm mạnh và điểm yếu của mình và có kế hoạch đầu tư phát triển nghề nghiệp. Ta có thể tham khảo cách đào tạo nguồn nhân lực tại một công ty hàng không dưới đây.

Ví dụ: Hãng hàng không Cathay Pacific là một trong những công ty cổ phần có số lượng nhân viên nhiều nhất tại đặc khu hành chính Hồng Kông. Ngay cả khi dịch Sars lan tràn, Cathay Pacific vẫn duy trì được chất lượng dịch vụ hoàn hảo, những chuyến bay an toàn và sự tăng trưởng liên tiếp trong môi trường kinh doanh luôn thay đổi bất thường.

Khi gặp những giai đoạn kinh doanh khó khăn, Cathay luôn điều chỉnh phương pháp quản lý để tồn tại và phát triển, cấu trúc nhân sự của Cathay đã giúp cho công ty này luôn ở trạng thái sẵn sàng thay đổi để thích ứng, một công ty “*phẳng*” không có sự coi trọng hay xem nhẹ bất cứ phòng ban nào. Bất cứ lúc nào khi gặp vấn đề khó khăn, nan giải một số nhân viên sẽ được rút ra từ các phòng ban khác nhau cùng chung sức lại để thực hiện những dự án mới. Và họ sẽ tự giải tán khi công việc đó được hoàn thành. Trong công việc cần giải quyết, các nhân viên được khuyến khích thể hiện quan điểm và những giải pháp đề nghị một cách tự do, thông qua những cuộc thảo luận đối mặt mà không đối đầu. Những cuộc thảo luận như vậy, giúp cho nhân viên Cathay cảm thấy họ có trách nhiệm trong công việc và ý kiến của họ được tôn trọng. Cathay Pacific luôn khuyến khích những ý kiến đóng góp của nhân viên cho một giải pháp mới. Và những vị trí tuyển dụng cho những ai có sáng kiến về sự tiến bộ và phát triển của công ty đều được công bố rộng rãi cho tất cả các nhân viên của công ty trên khắp thế giới.

Chìa khóa cho sự thành công của Cathay Pacific là họ biết chấp nhận triết lý quản lý “*ảnh hưởng*” luôn là sự “*kiểm soát*”. Trong quá trình “*ảnh hưởng*” lên nhân viên, tổ chức đã dần dần dành được niềm tin vì sự cống hiến của nhân viên. Vì niềm tin và cống hiến, nhân viên sẽ sẵn sàng hy sinh giá trị vật chất nhất thời cho những giá trị bền vững của công ty họ.

Cathay đã cố gắng biến trung tâm đào tạo toàn cầu của họ gần sân bay Quốc tế Hồng Kông thành “*ngôi đền*” của tinh thần tập thể. Nhân viên công ty có thể đi lang thang vào những lớp học Yoga, lớp múa bụng hay thưởng thức đồ uống tại một quán bar trong công ty, trung tâm đào tạo này giống như một sân chơi lớn. Sân trường của công ty thường xuyên là nơi để nhân viên Cathay tập luyện những bài tập về tinh thần làm việc nhóm. Những bài luyện tập xây dựng tinh thần làm việc nhóm đã tạo điều kiện cho mọi người chia sẻ kinh nghiệm với nhau. Và người lãnh đạo phải giúp nhân viên của mình kết nối giữa các bài tập hay với trách nhiệm công việc hàng ngày của họ.

4.3.2.2. Phương pháp tình huống

Đây là phương pháp dựa trên việc sử dụng bản mô tả một tình huống ra quyết định tại tổ chức. Khi đưa ra tình huống người được đào tạo phải phân tích vấn đề, đề xuất các giải pháp tốt nhất để thực hiện nó. Trong quá trình đào tạo này nếu có sự tương tác giữa người hướng dẫn và người được đào tạo thì việc học sẽ đạt chất lượng cao hơn. Người hướng dẫn là người dẫn dắt, câu hỏi giúp cho người được đào tạo nắm bắt được yêu cầu của công việc. Phương pháp tình huống giúp cho người được đào tạo dễ dàng lắng nghe và đưa ra cách thức giải quyết tốt hơn so với việc đưa ra các cách thức giải quyết mà không có tình huống. Trong khi đưa ra tình huống, người hướng dẫn luôn khuyến khích các quan điểm khác nhau đồng thời quản lý và kiểm soát việc thảo luận, dẫn việc thảo luận đến những giải pháp cụ thể (3; 26).

Ví dụ: Tại làng gốm cổ Bát Tràng hiện nay, vấn đề sản phẩm bị làm nhái trên thị trường rất nhiều, trong khi sản phẩm gốm của làng sản xuất ra lại không bán được. Đề giải quyết đầu ra cho sản phẩm nhằm gìn giữ và bảo tồn làng nghề truyền thống và giữ gìn bảo vệ môi trường là một thách thức đối với những nhà nghiên cứu và quản lý văn hóa. Làm thế nào để tăng mức tiêu thụ sản phẩm của làng gốm lên 10% trong năm? Người đào tạo có thể đưa ra một số sản phẩm cụ thể của gốm của Bát Tràng sau đó để học viên tự đưa ra phân tích vấn đề, giải pháp để phát triển và bảo tồn sản phẩm của làng nghề đó.

4.3.2.3. Tự học

Ngày càng có nhiều nội dung đào tạo được thiết kế dưới dạng tự học trên những phương tiện như: Internet, VCD, CD, sách... vì thế tùy thuộc vào nhu cầu đào tạo của cá nhân mà người quản lý có thể khuyến khích nhân viên trong tổ chức sử dụng hình thức đào tạo này. Lợi thế nhất của phương pháp tự học là người học có thể chủ động về thời gian, địa điểm và mức độ tiếp thu của mình (3).

Ví dụ 1: Diễn viên trong đoàn xiếc tại một thành phố luôn dành 2 đến 3 tiếng hàng ngày cho việc rèn luyện các kỹ năng, kỹ thuật biểu diễn đối với tiết mục mà họ đảm nhận. Họ có thể vừa xem qua băng đĩa vừa luyện tập, đây cũng là một cách học phổ biến của các diễn viên trong đoàn xiếc khi họ không đủ quỹ thời gian và kinh phí để đến xem trực tiếp những đồng nghiệp biểu diễn ở mọi nơi trên thế giới. Quá trình tự học này là phương pháp đào tạo tự nguyện của mỗi bản thân khi họ lựa chọn thời gian, địa điểm theo nhu cầu của họ.

Ví dụ 2: Nhân viên làm Marketing tại nhà hát Tuồng, ngoài thời gian làm việc họ còn mua sách và đĩa CD hoặc VCD dạy ngoại ngữ về tự học nhằm nâng cao khả năng giao tiếp và giới thiệu vở diễn với người nước ngoài.

4.4.Thực hiện công tác đào tạo

4.4.1.Công tác chuẩn bị

*** Lựa chọn thời gian và địa điểm**

Lựa chọn thời gian đào tạo cần được xem xét kỹ lưỡng khả năng của nhân viên có thể tham dự đầy đủ các buổi học hay không, cơ sở vật chất, trang thiết bị có được sử dụng triệt để hay không.

Lựa chọn địa điểm đào tạo cũng phải cân nhắc đến các điều kiện: thuận lợi về giao thông, không gian yên tĩnh.

Ví dụ: Hội sáng tác văn học nghệ thuật của một tỉnh, hàng năm thường lựa chọn và đưa những văn nghệ sĩ trong hội lên khu nghỉ dưỡng X để họ có thể nghỉ ngơi và sáng tác những tác phẩm nghệ thuật mới phục vụ cho công chúng.

*** Chuẩn bị tài liệu**

Cần chuẩn bị trước sơ đồ địa điểm tập trung, lớp học, chuẩn bị các giáo cụ dạy học...cùng các tài liệu, giáo trình liên quan, bản danh sách người được đào tạo, bảng đánh giá người được đào tạo...

4.4.2. Chất lượng công tác đào tạo

*** Lựa chọn giáo viên**

Chất lượng giảng dạy của người hướng dẫn là nhân tố quan trọng để quyết định chất lượng đào tạo học viên. Bởi ai tham gia giảng dạy hay hướng dẫn cũng ảnh hưởng nhiều đến quyết định chọn hình thức đào tạo của nhân viên sắp được đào tạo. Tổ chức đó sẽ khó có thể áp dụng phương pháp đào tạo tại chỗ nếu những cấp trên của người học hay những nhân viên cũ phải đảm nhiệm những công việc khác quan trọng hơn hoặc những người này họ không có khả năng kèm cặp, hướng dẫn. Nếu sản phẩm trong tổ chức là đặc thù thì rất khó mời những giảng viên bên ngoài tham gia đào tạo.

Ví dụ: Tại một Bảo tàng thường xuyên mời các chuyên gia người Pháp làm về marketing bảo tàng sang trao đổi kinh nghiệm và giảng dạy cho nhân viên làm Marketing, bởi tại Việt Nam hiện nay chưa có các chuyên gia trong các lĩnh vực này.

Khi chọn lựa hình thức đào tạo không nhất thiết chỉ chọn một hình thức duy nhất áp dụng cho tất cả các đối tượng trong tổ chức. Cách hiệu quả nhất là phối hợp các hình thức đào tạo.

*** Ngân sách cho đào tạo**

Ngân sách dành cho đào tạo có ảnh hưởng rất lớn đến việc triển khai hình thức đào tạo. Nếu ngân sách dồi dào thì việc đầu tư phát triển nội dung đào tạo hay mời các chuyên gia hoặc gửi nhân viên đi học những khóa học có chất lượng là việc có thể thực hiện được. Tuy nhiên, nếu ngân sách dùng cho đào tạo hạn chế thì việc đào tạo cũng có thể tiến hành. Có nhiều giải pháp khác nhau, tuy nhiên có thể lấy những nhân

viên giàu kinh nghiệm có sẵn trong tổ chức để triển khai hình thức đào tạo tại chỗ cho những nhân viên cần được đào tạo.

4.5.Đánh giá hiệu quả đào tạo

4.5.1. Mục đích đánh giá

Đánh giá hiệu quả đào tạo là giai đoạn cuối trong công tác đào tạo. Việc đánh giá vừa tính được hiệu quả và lợi ích thu được trong giai đoạn đào tạo trước, cung cấp tiêu chuẩn và cơ sở cho việc vận dụng thành quả đào tạo sao cho có hiệu quả, đồng thời đánh giá hiệu quả đào tạo là một khâu quan trọng để xác định phương pháp sửa đổi và hoàn thiện công đoạn đào tạo các bước tiếp theo (1; 2).

4.5.2. Các bước tiến hành đánh giá

Việc đánh giá hiệu quả đào tạo được tiến hành theo các bước sau:

- Ý kiến phản hồi của người tham gia khóa đào tạo: việc đánh giá này thường thông qua thái độ. Người tham dự là người được đào tạo có thể hình thành một số cảm nhận, ý kiến, thái độ về khóa đào tạo. Trong quá trình diễn ra hoạt động đào tạo, phản ứng của họ có thể là cơ sở đánh giá hiệu quả đào tạo. Thái độ, ý kiến của người được đào tạo có liên quan đến các phương thức đào tạo như: mục tiêu đào tạo đặt ra có phù hợp không, nội dung chương trình đào tạo có thiết thực không, hình thức đào tạo có hiệu quả không. Người hướng dẫn có khả năng kèm cặp không? ... Phản ứng này có thể trở thành căn cứ để giúp cho việc lập ra những vấn đề vĩ mô và thực thi phương án đào tạo.

** Bảng đánh giá hiệu quả đào tạo*

Họ tên học viên:

Bộ phận:.....

Tên gọi khóa trình	Tên giảng viên giảng dạy	Thời gian đào tạo
1. Bạn có phải học viên mục tiêu của khóa trình này không? ☐ Đúng ☐ Không đúng		
2. Nguyên nhân bạn tham gia khóa đào tạo lần này? ☐ Nhu cầu công việc. ☐ Cấp trên yêu cầu . ☐ Nhu cầu phát triển con đường nghề nghiệp. ☐ Hứng thú và sở thích cá nhân. ☐ Nguyên nhân khác.		
3. Bạn thấy thời gian đào tạo lần này có phù hợp không? ☐ Quá dài ☐ Vừa phải ☐ Không đủ		

Đề nghị đánh dấu “v” vào cột tương ứng cho các nội dung sau:	Hoàn toàn đồng ý	Rất đồng ý	Đồng ý	Không đồng ý lắm	Không đồng ý
4. Cấp trên rất ủng hộ tôi tham gia đào tạo lần này.					
5. Nội dung đào tạo có ích cho công việc của tôi sau này.					
6. Lần đào tạo này vượt ngoài mong đợi của tôi.					
7. Giảng viên giảng dạy dễ hiểu.					
8. Giáo viên giảng dạy có kiến thức chuyên ngành về khóa trình này.					
9. Giáo viên giảng dạy có sự chuẩn bị đầy đủ cho khóa trình này.					
10. Giáo trình được soạn với nội dung có liên quan mật thiết với công việc.					
11. Cơ sở hạ tầng và trang thiết bị đảm bảo được hiệu quả đào tạo.					
12. Mất thời gian cho lần đào tạo này là xứng đáng:					
13. Bạn có đề nghị gì về việc sửa đổi khóa trình này không?					
14. Bạn thấy nội dung nào trong khóa trình đào tạo này có tác dụng với bạn nhiều nhất?					

15. Bạn có thể ứng dụng nội dung đã học vào công việc bằng phương thức nào?	
16. Những nội dung khác cần nêu rõ.	

(30)

Tiến hành tổ chức thi sau quá trình đào tạo: Đào tạo là một quá trình hoạt động học tập kỳ năng và kiến thức. Người đào tạo thông qua kỹ năng và kiến thức nắm bắt được từ khóa.

Đối tượng phản ánh hiệu quả đào tạo. Thông qua hình thức thi kiểm tra nhằm tìm hiểu tình hình nắm bắt kiến thức và kỹ năng qua đào tạo của người được đào tạo. Sau khi kết thúc khóa đào tạo nếu người học tham dự kỳ thi kiểm tra do bên ngoài tổ chức thi và đánh giá thì kết quả đào tạo sẽ mang tính khách quan hơn, ví dụ như: thi ngoại ngữ mang tính khu vực, kỹ năng thao tác vi tính...

- Thảo luận nhóm với người học: Tiến hành thảo luận nhóm với người được đào tạo ngay sau khóa đào tạo kết thúc để trực tiếp nhận phản hồi của nhiều người học cùng một lúc về chương trình đào tạo.

- Quan sát nhân viên tại chỗ: Thông qua việc quan sát những biểu hiện của nhân viên trong công việc người quản lý có thể biết được những kiến thức và kỹ năng mới có được áp dụng hay không?

- Phỏng vấn người quản lý trực tiếp về biểu hiện và kết quả công việc của người học sau khi được đào tạo. Qua phương pháp này giúp người đào tạo biết được người học có những thay đổi gì trong khi thực hiện công việc và đạt được kết quả như thế nào sau khi được đào tạo. Căn cứ vào kết quả đánh giá, có thể xác định đầu tư cho việc đào tạo và phát triển nhân viên mang lại kết quả gì cho tổ chức.

- Đối với kỹ năng có thể áp dụng ngay lập tức như: kỹ năng chăm sóc khách hàng, kỹ năng bán hàng...người đào tạo nên cùng người quản lý tổ chức đó đưa ra những tiêu chí để thực hiện công việc hay những hành vi mong muốn sau khóa đào tạo. Việc đánh giá hiệu quả đào tạo sẽ dựa trên việc liệu người được đào tạo có tuân theo các tiêu chí hay có những biểu hiện mong muốn trong thực tế công việc hay không.

- Đối với những kỹ năng mà người được đào tạo cần phải có nhiều thời gian hay công việc cụ thể thì mới áp dụng và phát triển được như: khả năng lãnh đạo, kỹ năng làm việc theo nhóm... nên có những gợi ý để người học áp dụng.

* Tóm lại: Đào tạo là tiến trình nỗ lực cung cấp cho nhân viên những thông tin, kỹ năng và sự thấu hiểu về tổ chức công việc trong tổ chức cũng như mục tiêu. Đào tạo giúp cho nhà quản lý tổ chức hiểu biết sâu sắc về mục tiêu và văn hóa của tổ chức, hiểu được yêu cầu của vị trí công tác, nâng cao khả năng hoàn thành nhiệm vụ của nhân viên, thúc đẩy sự thay đổi về quan niệm, có tác dụng động viên, khích lệ đối với nhân viên...

4.6. Phát triển nguồn nhân lực

Các tổ chức hiện nay đang tồn tại trong môi trường liên tục thay đổi, vì thế rất cần sự năng động của tổ chức. Ngày nay, các tổ chức văn hóa nghệ thuật đang phải đối mặt với rất nhiều nguy cơ ảnh hưởng ít nhiều đến tổ chức như : lạm phát, sự phát triển của công nghệ mới, cạnh tranh giữa các phương tiện giải trí...Do đó năng lực và kỹ năng nhân sự trong tổ chức là tiến trình được tiến hành liên tục trong các tổ chức thành công hiện nay.

Phát triển nguồn nhân lực hiện nay trong các tổ chức cần được hoạch định bởi quá trình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực cần có sự huy động của các nguồn lực: người đào tạo, người tham gia, phương tiện hỗ trợ đào tạo...

4.6.1. Phát triển cá nhân

Con người chính là đối tượng chính của phương pháp phát triển nhân sự theo quan điểm tổng thể, bao gồm tất cả nhân viên trong tổ chức ở mọi cấp, bậc mà không giới hạn ở việc chỉ phát triển ở cấp quản lý, lãnh đạo. Phát triển nhân viên là một cách để đưa những người có năng lực vào những vị trí đang cần tuyển. Đây là phương án thay thế cho việc tuyển dụng người mới, nó chuẩn bị cho những nhân viên đã làm việc trong tổ chức bước vào vị trí tiếp theo khi có thời cơ (13; 15).

Việc phát triển nhân viên đem lại một số lợi ích quan trọng cho tổ chức. Bởi khi được quản lý đúng nó sẽ:

- Tăng giá trị tài sản con người, đây là tài sản quan trọng nhất của các tổ chức khi cạnh tranh ngày càng khốc liệt.
- Những nhân viên có năng lực sẽ sẵn sàng và có thể tiến lên giữ vị trí cần tuyển khi thời cơ xuất hiện.
- Tạo ra một đội ngũ nhân sự hiểu được tổ chức và ngành nghề hoạt động của tổ chức, sẵn sàng đảm đương được vị trí lãnh đạo khi tổ chức lớn mạnh.
- Góp phần duy trì nhân viên một cách hiệu quả.

Việc đào tạo và phát triển nhân sự giúp cho tổ chức luôn có những nhân viên thỏa mãn hơn trong công việc của mình (22).

*** Đào tạo kỹ năng**

- Đào tạo kỹ năng là nền tảng cho việc phát triển nhân viên nhằm mục đích:

- Giúp nhân viên có được kỹ năng phù hợp với các hoạt động kinh doanh và phát triển của tổ chức.
- Giúp nhân viên làm chủ được các kỹ năng cần thiết để phát triển trong nội bộ.

Đào tạo kỹ năng cho nhân viên hiệu quả thì nhân viên sẽ nhận thức tốt các tiêu chuẩn hiện hành hoặc nâng cao năng lực nghề nghiệp thậm chí còn tiến lên cấp độ cao hơn (3; 15).

- Đào tạo kỹ năng bao gồm:
- Đào tạo chính thức.
- Đào tạo không chính thức.

Đào tạo không chính thức được thực hiện thông qua hình thức đào tạo tại chỗ trong công việc. Đây là phương pháp đào tạo có chi phí thấp nhất vì nó không tách nhân viên ra khỏi công việc chính. Đào tạo tại chỗ là phương pháp thông dụng nhất để phát triển kỹ năng làm việc tại các nước phát triển hiện nay.

Ví dụ: Tại Nhật, các công ty áp dụng phương pháp đào tạo tại chỗ rất bài bản, họ có những người đào tạo, tài liệu đào tạo đầy đủ, bởi họ xem đây là yếu tố then chốt trong hệ thống đào tạo nhằm phát triển nhân viên cho nghề nghiệp lâu dài. Việc đào tạo tại đây được lập kế hoạch, sắp xếp là lưu trữ cẩn thận. Đào tạo và phát triển nghề nghiệp là một phần mong đợi trong công việc của mọi nhân viên. Mỗi nhân viên, từ người mới tuyển dụng cho đến nhà quản lý cao cấp luôn coi mình là người hướng dẫn, đào tạo người dưới và là học viên của người trên.

Tại Việt Nam hình thức đào tạo kèm cặp, hướng dẫn tại chỗ cũng rất thông dụng, đặc biệt là các doanh nghiệp, tổ chức nhỏ và các nghề thủ công như: thêu, dệt, chạm khắc gỗ, vàng bạc, gốm...

Đào tạo chính thức: hình thức được sử dụng là đào tạo qua mạng, cách đào tạo này được sử dụng để nâng cao kỹ năng dành riêng cho tổ chức lẫn kỹ năng tổng hợp. Hình thức đào tạo này so với hình thức đào tạo tại chỗ thì chi phí cao hơn vì nhân viên bị tách ra khỏi công việc của họ, đào tạo chính thức phải có giảng viên, phải phát triển và cập nhật tài liệu.

- Đào tạo kỹ năng không chỉ nâng cao các kỹ năng chính của mỗi nhân viên mà có thể xây dựng mối quan hệ giữa tổ chức với nhân viên. Do vậy, cần đánh giá tổ chức đáp ứng được nhu cầu này ở mức độ nào:

- + Tổ chức có chương trình đào tạo kỹ năng có tốt không?
- + Nhân viên nhận thức chất lượng của việc đó như thế nào?
- + Việc đào tạo có phù hợp với yêu cầu và chiến lược của tổ chức không?

4.6.2. Phát triển nhóm

Nhóm không chỉ là một tập hợp nhiều người làm việc cùng nhau hoặc làm việc dưới sự chỉ đạo của một nhà quản lý. Nhóm là một tập hợp những cá nhân có các kỹ năng bổ sung cho nhau và cùng cam kết chịu trách nhiệm thực hiện một mục tiêu chung (31; Tr.13).

Xây dựng nhóm là tiến trình phát triển mà qua đó giúp đỡ hoặc chuẩn bị cho tổ chức làm việc hiệu quả hơn hoặc có kết quả hơn trong các nhóm. Nó được thiết kế để gia tăng kỹ năng làm việc nhóm, giao tiếp truyền thống và khả năng ảnh hưởng đến những người khác¹.

4.6.2.1. Vai trò của sự liên kết

Khi mới vào làm việc trong một tổ chức, mọi người thường tràn đầy nhiệt huyết. Tuy nhiên theo thời gian, hầu hết các môi trường làm việc đều khiến ngọn lửa nhiệt huyết này bị giảm xuống. Để tạo sự say mê làm việc trong mỗi cá nhân, đóng góp của họ tạo nên sự thành công của tổ chức thì những bài diễn văn khích lệ, những chương trình ưu đãi nhân viên chỉ có tác dụng tạo ra sự nhiệt tình trong một thời gian ngắn. Nhiều nhà lãnh đạo của các tổ chức lớn trên thế giới đã thành công trong việc khơi dậy lòng nhiệt tình

bằng việc gắn kết những nhân viên của họ. Mỗi liên kết giữa nhà lãnh đạo với mọi người trong tổ chức giúp cho tổ chức vượt qua mọi khó khăn khi gặp phải.

Sự liên kết thỏa mãn nhu cầu tâm lý của con người về quyền sở hữu, quyền tự do phát triển bản thân, ý nghĩa cuộc sống hay những mong muốn được tôn trọng, được thừa nhận. Khi những nhu cầu được thỏa mãn trong môi trường làm việc, tổ chức sẽ phát triển. Các nhà nghiên cứu chỉ ra rằng khi có sự liên kết, tổ chức có thể thu được nhiều lợi nhuận, đổi mới nhanh hơn. Sự liên kết còn cải thiện kết quả làm việc theo nhóm, giúp cho nhóm giải quyết vấn đề tốt hơn, sáng tạo hơn, tin tưởng và sẵn sàng hợp tác với nhau hơn.

Làm việc tại môi trường có môi liên kết lỏng lẻo hay không tồn tại liên kết có thể hủy hoại sức khỏe của con người cả về trí lực và sức lực. Môi trường làm việc này sẽ làm cạn dần sự sáng tạo, ảnh hưởng tới hành vi và năng lực làm việc của mỗi thành viên trong tổ chức. Tổ chức nào không chú ý tới sự liên kết các thành viên thì tổ chức đó đang tự hủy bỏ mình.

Mỗi liên kết đóng vai trò then chốt trong việc nâng cao hiệu quả hoạt động của mỗi cá nhân. Những người gắn bó với nhau sẽ làm việc tốt hơn những người ít gắn bó. Sự liên kết giữa các thành viên trong nhóm giúp cho mọi người cởi mở, giúp đỡ lẫn nhau. Mỗi liên kết giữa các thành viên bị hủy hoại khi con người cảm thấy bị áp đặt hay bị quản lý bởi người khác. Do đó, mỗi liên kết giữa các thành viên trong tổ chức hay trong nhóm làm việc có tác động tích cực đối với mỗi con người bởi nó thỏa mãn những nhu cầu cần được tôn trọng, được thừa nhận, được tự quyết, được phát triển bản thân.

4.6.2.2. Thành lập nhóm

Sự hình thành các nhóm làm việc ngày càng trở nên phổ biến và được sử dụng nhiều ở các công ty và tổ chức. Tuy vậy thì không phải bất cứ công việc nào cũng cần phải thành lập nhóm nếu công việc mang tính chất đơn giản và thường xuyên diễn ra hoặc không đòi hỏi sự phối hợp làm việc, không cần nhiều kỹ năng đa dạng. Do đó thời điểm thích hợp để thành lập nhóm khi:

- Nhiệm vụ có tính phức tạp cao.
- Mục tiêu có tính thách thức.
- Một cá nhân không có đủ tất cả các kỹ năng cần thiết hoặc không tạo ra nhiều cách suy nghĩ đa dạng.
- Các cá nhân phải làm việc cùng nhau ở mức độ phụ thuộc lẫn nhau cao.
- Làm việc trong một môi trường thay đổi liên tục¹.

Khi một công việc có tính phức tạp cao như nhu cầu xử lý lượng thông tin lớn hoặc nhiều nhiệm vụ nhỏ đòi hỏi các kỹ năng và suy nghĩ đa dạng thì sẽ cần sự hợp tác của nhiều người. Trong một nhiệm vụ lớn thì sự phụ thuộc lẫn nhau giữa các thành viên là điều tất yếu. Sự phụ thuộc càng lớn thì vai trò của nhóm càng quan trọng. Tính

phụ thuộc lẫn nhau trong công việc là mức độ và đặc điểm của công việc cho thấy công việc chỉ có thể được hình thành nhờ sự liên kết các nỗ lực của nhiều cá nhân cùng làm việc với nhau.

Ví dụ: Một chương trình nghệ thuật sẽ cần đến sự phối hợp của rất nhiều người, trong đó bao gồm: diễn viên, đạo diễn, người viết kịch bản, nhân viên hóa trang, trang phục, thiết kế sân khấu, nhân viên phụ trách âm thanh, ánh sáng... Trong một chương trình nghệ thuật này, không ai có thể thực hiện công việc một mình mà không phối hợp giao tiếp chặt chẽ với các thành viên khác trong nhóm. Người diễn viên không thể biểu diễn thành công nếu không có sự dàn dựng chỉ đạo của đạo diễn, hỗ trợ của ban nhạc, âm thanh, ánh sáng, phục trang....

Mức độ phụ thuộc lẫn nhau trong công việc đòi hỏi sự phối hợp chặt chẽ giữa các cá nhân, các cá nhân này phụ thuộc lẫn nhau để cùng đạt được mục tiêu chung, nếu thiếu cá nhân nào trong từng khâu của công việc sẽ không thể hoàn thành công việc.

Bất kì công việc nào khi triển khai cũng cần phải có mục tiêu rõ ràng, mục tiêu cần phải phân tích trước khi lựa chọn hình thành nhóm làm việc. Mục tiêu càng rõ ràng và giới hạn về mặt thời gian cụ thể thì sắp xếp nhân sự trong nhóm sẽ không bị dư thừa.

Ví dụ 1: Tổng thống Jonh F. Kennedy đặt ra cho NASA trong vòng mười năm, NASA phải đưa người lên mặt trăng và mang về trái đất an toàn.

4.6.2.3. Vòng đời của một nhóm

Các nhóm sẽ trưởng thành và phát triển. Cũng giống như các cá nhân và tổ chức, các nhóm có một vòng đời phát triển được xác định khá rõ ràng. Vòng đời này được phân loại thành bốn giai đoạn nối tiếp:

- Thành lập: Nhóm chưa thực sự là một nhóm mà chỉ là một tập thể các cá nhân. Giai đoạn này được chia thành các phần như nói chuyện về mục đích của nhóm, định nghĩa và tên nhóm, cấu thành của nhóm, cách lãnh đạo, thời gian hoạt động. Ở giai đoạn này, mỗi cá nhân thường có xu hướng muốn khẳng định bản sắc cá nhân của mình trong nhóm và gây ấn tượng về bản thân.

- Bão tố: Hầu hết các nhóm đều trải qua một giai đoạn mâu thuẫn, khi sự đồng thuận ban đầu (thường là hình thức) về các mục đích, công tác lãnh đạo và các vai trò khác, nguyên tắc làm việc và cách ứng xử đang chịu sự thử thách và cần tái thiết lập. Ở giai đoạn này, nhiều vấn đề cá nhân sẽ bộc lộ và một số thái độ chống đối, thù địch giữa các cá nhân sẽ xảy ra. Nếu giải quyết thành công, giai đoạn bão tố này sẽ khởi đầu cho một loạt các mục tiêu, hoạt động và nguyên tắc mới, mang tính thực tiễn hơn. Giai đoạn này đặc biệt quan trọng đối với việc kiểm tra các nguyên tắc về tin tưởng lẫn nhau trong nhóm.

- Lập tiêu chí: Nhóm cần đề ra những tiêu chí và thông lệ như: nhóm sẽ làm việc khi nào và ra sao, nhóm nên đưa ra các quyết định bằng cách nào, cách ứng xử, mức độ công việc và mức độ cởi mở, mức độ tin tưởng và tự tin như thế nào là phù hợp. Ở giai đoạn này, các cá nhân sẽ tiến hành thăm dò thử nghiệm thái độ của nhóm và để ước lượng mức độ cam kết thích hợp.

- Hoạt động: Chỉ khi ba giai đoạn trước đã được thực hiện thành công thì nhóm mới có thể đạt đến độ chín muồi và làm việc hết năng suất.

Bất kỳ quy tắc nào cũng có ngoại lệ, nhưng trong nhiều trường hợp, một nhóm gồm từ bốn đến bảy người là cách dàn xếp thông thường.

4.6.2.4. Phát huy thành tích làm việc của nhóm

Ngoài việc tạo lập các mối quan hệ với những người lãnh đạo, các nhà quản lý cũng phải xây dựng các mối quan hệ với những nhân viên làm việc cho họ. Trên hết, các nhà quản lý cần tạo dựng và chỉ huy một nhóm nhân viên cùng quyết tâm hoàn thành các mục tiêu đã nhất trí.

Xét cho cùng, thành công của những người quản lý phụ thuộc vào việc phát huy thành tích làm việc của các nhóm. Nhiệm vụ của họ là phải xây dựng những nhóm nhân viên vững mạnh, khơi dậy tiềm năng của các thành viên trong nhóm và đảm bảo rằng những thành tích chung của toàn nhóm sẽ lớn hơn tổng của các bộ phận trong nhóm. Các nhóm không chỉ quan trọng đối với cơ cấu quản lý trực tiếp mà còn là một cơ chế hoà nhập cần thiết trong cơ cấu của phòng ban.

Các đặc tính của những nhóm làm việc hiệu quả

- Xây dựng các nhóm làm việc.
- Thay đổi các vị trí nhân sự trong nhóm.
- Lãnh đạo nhóm.
- Sử dụng những phong cách làm việc khác nhau cho các nhiệm vụ khác nhau.

Các nhóm dự án chỉ tồn tại trong thời gian cụ thể, vì vậy họ cần làm việc hiệu quả nhanh chóng đạt được các mục tiêu rồi giải tán nhóm.

Những nhóm làm việc hiệu quả cao thành từng nhóm có đặc tính như sau:

- Kiên định theo đuổi các mục tiêu.
- Sáng tạo để vượt qua những trở ngại.
- Cam kết đảm bảo chất lượng trong mọi lĩnh vực của công việc.
- Có một tầm nhìn sáng tạo.
- Theo định hướng hành động.
- Có khả năng phân biệt những việc quan trọng trong các việc khẩn cấp.
- Sẵn lòng chấp nhận rủi ro và luôn đổi mới, sáng tạo.

Vấn đề tiếp theo cần chú ý là tính cách của các thành viên trong nhóm. Để các nhóm thực hiện được công việc tốt nhất, mọi người phải làm việc gắn bó với nhau, hỗ

trợ lẫn nhau và cân đối các nhu cầu của nhóm với nhu cầu bản thân. Sự cân đối phải đạt được giữa những người có hoàn cảnh và kinh nghiệm như nhau để làm việc chung và cùng xem xét các vấn đề theo cùng một quan điểm và giữa một nhóm hỗn hợp gồm nhiều người với các kỹ năng khác nhau. Nhu cầu các nhóm hỗn hợp ngày càng gia tăng vì các nhiệm vụ họ phải đảm đương cũng ngày càng phức tạp. Các nhóm hỗn hợp hoạt động năng suất hơn khi giải quyết các nhiệm vụ rõ ràng nhưng họ cũng có khả năng chịu nhiều xung đột hơn.

Tiếp đến là vấn đề về sự nhạy cảm và tin tưởng. Các nhóm có thành viên hoà hợp, tin tưởng lẫn nhau và tinh tế với nhu cầu của nhau, thường làm việc năng suất hơn các nhóm có thành viên nghi ngờ lẫn nhau. Sự nhạy cảm và tin tưởng cần gia tăng khi nhóm hoạt động chung và khi các thành viên hiểu rõ hơn về điểm mạnh cũng như điểm yếu của các đồng nghiệp.

Để xây dựng một nhóm làm việc hiệu quả tiếp đến là phải dành thời gian để thành viên trong nhóm tìm hiểu lẫn nhau cả về công việc lẫn cuộc sống cá nhân. Các nhóm sẽ hoạt động hiệu quả hơn khi mọi người thấu hiểu hoàn cảnh và tính cách của nhau. Họ làm việc hiệu quả hơn khi các thành viên hiểu sâu sắc hơn về điểm mạnh và điểm yếu của nhau. Công việc này sẽ tốn đến hàng tháng và thường là hàng năm để có sự hiểu biết đầy đủ. Thời gian cho “các ngày nghỉ cùng nhau”, các sự kiện xã hội và đặc biệt trong giai đoạn thành lập cần có nhiều cuộc họp nhóm, tất cả đều giúp tạo dựng nền tảng cho một nhóm hoạt động tốt (31).

4.6.2.5. Phát triển nhóm

Các nhóm cần đặt ra các mục tiêu. Mỗi người trong nhóm cần hiểu rõ về những điều cả nhóm đang cố gắng đạt được. Nhóm cần phải nêu ra định nghĩa về các mục tiêu và phải chỉ rõ bối cảnh để vươn tới các mục tiêu đó. Các mục tiêu có thể được hiểu theo nhiều quan điểm khác nhau với nhiều ý kiến khác nhau của mỗi thành viên trong nhóm' (31).

Lý tưởng nhất là tất cả các thành viên trong nhóm đều trực tiếp tham gia bàn bạc thống nhất các mục tiêu. Mọi người cũng cần phải tin tưởng vào các mục tiêu đó. ủng hộ bằng lời nói thì dễ nhưng một nhóm có biểu hiện tốt cần những người có động lực dành được mục tiêu và thể hiện bằng hành động của họ khi cùng với nhóm cũng như ở những nơi khác, rằng họ tin vào các mục tiêu đó. Việc này chỉ có thể thực hiện được bằng cách cùng bàn bạc về các mục tiêu, dành thời gian đi ra khỏi nơi làm việc để khám phá những lựa chọn khác và kích thích tư duy. Sau đó có thể thử nghiệm các mục tiêu ở nhiều nhóm khác (nhóm cấp trên, cấp dưới, liên nhóm hoặc ngoài tổ chức) để chúng mang tính thực tiễn hơn.

- Các nhóm cùng nhau lập kế hoạch: Các nhóm làm việc thành công sẽ dành thời gian để lập kế hoạch cho công việc của họ. Đôi khi từng cá nhân trong mỗi nhóm

nhỏ sẽ chuẩn bị sẵn các bản kế hoạch đối với một mục tiêu cụ thể và mang chúng đến các buổi họp nhóm. Trong nhiều trường hợp khác, việc lập kế hoạch cho công việc sẽ được thực hiện ngay trong cuộc họp nhóm. Nếu nhóm được thành lập để thực hiện một dự án cụ thể, nhóm đó cần xác định rõ ràng các nhân tố quan trọng đối với thành công của dự án. Dù trong trường hợp nào thì các nhóm làm việc hiệu quả đều nắm rõ phương pháp hoàn thành các mục tiêu.

- Các nhóm cần có sự chỉ bảo: Các nhà quản lý chịu trách nhiệm đặt ra các tiêu chuẩn cho hoạt động của nhóm. Bên cạnh việc hướng dẫn công việc trong nhóm, các nhà quản lý cũng khuyến khích các thành viên đóng góp xây dựng cho nhóm. Họ khen ngợi những hoạt động đồng đội tốt, họ phê bình những phần đóng góp yếu kém và họ giúp đỡ mọi người cải thiện năng lực làm việc của mình.

- Các nhóm cần điều hành tốt: Việc chuẩn bị cho các cuộc họp và giao tiếp bên ngoài các cuộc họp là những nhân tố cần thiết tạo nên các nhóm làm việc hiệu quả. Những chủ đề chính của các cuộc họp cần được lên kế hoạch để các tài liệu có thể được giao cho ai đó chuẩn bị, người quản lý duyệt lại và đưa đi phân phát trước. Thời gian cuộc họp, địa điểm thích hợp và việc phân phát chương trình nghị sự có thể đều là những tiểu tiết, nhưng chúng đều là những nhân tố tối quan trọng đối với một nhóm làm việc thành công.

4.6.2.6. Lãnh đạo nhóm

Cuối cùng, những nhóm làm việc hiệu quả nhất là các nhóm có ban lãnh đạo mạnh, tinh tế với những nhu cầu của các thành viên, không lấn át hay độc đoán. Lãnh đạo nhóm là một nghệ thuật. Nó đòi hỏi sự vận dụng khéo léo các kỹ năng khác nhau trong nhiều trường hợp riêng. Để lãnh đạo nhóm làm việc hiệu quả cần:

- Khởi đầu khiêm tốn: Các nhà quản lý nên đề ra các mục tiêu thực tế ngay từ khi bắt đầu, tạo dựng lòng tin lẫn nhau trong nhóm và rồi mới gia tăng những; mong đợi. Nếu trường nhóm quá tham vọng, họ sẽ có nguy cơ mất đi lòng tin nếu các mục tiêu không đạt được.

- Nâng cao nhiệm vụ: Các nhóm thường được thúc đẩy bằng các nhiệm vụ. Họ cần có sự tin tưởng rằng công việc của họ tối quan trọng và có khả năng đưa vào bối cảnh rộng lớn hơn trong các mục tiêu chung của tổ chức. Các nhà quản lý nên nhấn mạnh giá trị của công việc đang tiến hành và nhắc nhở cho mọi người rằng công việc hành chính và quản lý là những hoạt động cần thiết để đạt được các nhiệm vụ lớn hơn.

- Khuyến khích cởi mở: Các nhóm sẽ làm việc kém hiệu quả khi các cá nhân trong nhóm có chương trình làm việc riêng hoặc một nhóm có những quan điểm khác với quan điểm của nhóm kia. Các nhà quản lý cần tìm ra những vấn đề riêng tư và đảm bảo rằng chương trình làm việc của bản thân họ là mở và rõ ràng.

- Trợ giúp lẫn nhau: Các thành viên trong một nhóm làm việc hiệu quả thường xuyên chăm sóc hỗ trợ lẫn nhau. Họ tin cậy luận điểm của nhau trong các cuộc họp, quan tâm đến vấn đề phúc lợi xã hội của nhau và trợ giúp nhau trong công việc. Các nhà quản lý khởi đầu cho không khí này bằng cách hỗ trợ các thành viên trong nhóm.

- Đối mặt với sự khác biệt: Các nhà quản lý những nhóm mạnh sẽ khuyến khích nhiều luồng ý kiến khác biệt nhau. Họ hy vọng các thành viên sẽ tự đưa ra những ý kiến khác biệt của mình nhưng sẵn lòng nhượng bộ khi quyết định đã được đưa ra. Họ cũng hy vọng các thành viên trong nhóm ủng hộ các quyết định đã đưa ra.

- Thường xuyên sơ kết công việc: Các nhà quản lý sẽ dành thời gian cho nhóm để sơ kết công việc của mình. Họ sẽ xác định các hoạt động làm tốt và xem lại những trường hợp cần được cải thiện. Họ khuyến khích nhóm tích cực thảo luận về công việc của mình và hy vọng cả nhóm sẽ nhất trí về những hành động nhằm nâng cao thành tích của nhóm. Họ sẽ nhắc nhở toàn nhóm về những hành động đã thống nhất một khi kết quả công việc chưa được như ý.

Khuyến khích việc đưa ra quyết định một cách hệ thống: Các nhóm sẽ đưa ra các quyết định chuẩn xác hơn nếu họ tiến hành một cách có hệ thống việc thu thập thông tin, phân tích các vấn đề, tìm kiếm nhiều quan điểm và đánh giá các sự lựa chọn trước khi đưa ra quyết định. Những nhà lãnh đạo giỏi sẽ khuyến khích phương pháp tiếp cận nghiêm khắc đối với việc đưa ra quyết định.

- Giới thiệu nhóm: Các nhà quản lý sẽ quảng cáo cho nhóm của họ cả trong lẫn ngoài tổ chức. Họ sẽ liên hệ trên, dưới, xung quanh tổ chức để đảm bảo rằng công việc của nhóm gắn kết với những bộ phận khác trong tổ chức.

- Khuyến khích hành động: Các nhà quản lý khuyến khích hành động. Họ chỉ rõ những việc cần làm và đảm bảo rằng những hành động đã thông qua sẽ được tiến hành.

- Chúc mừng thành công: Các nhà quản lý đảm bảo rằng họ sẽ tổ chức chúc mừng thành công. Họ đánh dấu các thành tích với những lời khen ngợi, quảng cáo và các buổi liên hoan.

4.6.2.7. Giai đoạn phát triển của nhóm (; 31)

Đặc điểm	Nhóm chưa phát triển	Thử nghiệm nhóm	Đoàn kết nhóm	Nhóm trưởng thành
Không khí, cảm xúc và các xung đột.	Căng thẳng, vì lợi ích riêng của cá nhân; Không quan tâm đến cảm xúc của người khác; nhiều xung đột không phù hợp.	Năng động; Có những biểu hiện vì lợi ích chung; bắt đầu cởi mở cảm xúc; nhìn nhận bên trong nhóm.	Tự tin, Phương pháp cởi mở; giải quyết các vấn đề giữa các cá nhân	Tận tâm với nhiệm vụ và với mọi người; ít mong muốn nổi danh của các cá nhân; Các vấn đề xung đột được giải quyết dễ dàng.
Đặc điểm	Nhóm chưa phát triển	Thử nghiệm nhóm	Đoàn kết nhóm	Nhóm trưởng thành
Nói và nghe.	Rất ít khi lắng nghe; quan điểm khác nhau rất nhiều.	Lắng nghe nhiều hơn và chịu suy nghĩ hơn, ít nói theo cách không liên kết với nhau.	Lắng nghe tốt, áp dụng các ý kiến một cách xây dựng, khả năng cân đối giữa nhất trí, không nhất trí và các thái độ ứng xử tốt.	Lắng nghe nhẹ nhàng và cẩn thận; xây dựng và rút ra nhiều lợi ích từ các ý kiến; thường xuyên công bố các bản tóm tắt.
Phương thức Làm việc.	Bám theo phương pháp định sẵn, sợ những thay đổi, giành ít thời gian để xem xét phương thức hoạt động.	Gia tăng sự bất đồng đối với những quy trình đã vạch ra từ đầu; quan tâm hơn đến các quá trình bên trong.	Xem xét lại các phương pháp; sẵn sàng thay đổi; thấu hiểu hơn về phương thức làm việc nhờ các cuộc thảo luận.	Có ý thức quan sát quá trình làm việc của nhóm; thảo luận về tính hiệu quả; áp dụng các quy trình và thời gian biểu linh hoạt hơn; sẵn sàng tiếp nhận thay đổi.

Quản lý thời gian. *	Lờ đi; “đồng hồ biết nói” có xu thế hoạt động.	Nhận thức về nhu cầu lập kế hoạch và quản lý thời gian; các bước thăm dò.	Phân phối thời gian thực tế hơn cho các giai đoạn làm việc khác nhau.	Sử dụng thời gian linh hoạt hơn; sẵn sàng thay đổi để tạo điều kiện hoàn thành nhiệm vụ.
Thấu hiểu nhiệm vụ.	Quan điểm của trưởng nhóm thường khác với các thành viên khác; những người khác thường bối rối.	Tăng mức độ hiểu nhờ thảo luận và hỏi đáp, nhưng không sẵn lòng thay đổi.	Hiểu rõ hơn nhờ việc hỏi đáp, hướng đến một cách hiểu chung về nhiệm vụ của nhóm.	Liên tục kiểm soát nhiệm vụ; thay đổi tùy theo tiến độ và phản hồi.
Quyết định.	Thường do trưởng nhóm đưa ra.	Phần lớn vẫn do trưởng nhóm quyết định hoặc thông qua phiếu bầu.	Chia sẻ trách nhiệm đưa ra quyết định; nhóm cố gắng tìm sự đồng thuận.	Do nhóm đồng thuận đưa ra quyết định, nhưng vẫn coi trọng vai trò phân xử hợp lý của trưởng nhóm.
Sử dụng các khả năng của nhau.	Các cá nhân thu hẹp vai trò; ít công nhận các nguồn lực.	Cởi mở hơn để đối phó với những thành viên ít nói.	Hiểu rõ về điểm mạnh và yếu; chuyển sang dùng các nguồn lực ngoài nhóm.	Giống như giai đoạn củng cố nhóm nhưng ở mức độ cao hơn.
Điềm yêu của cá nhân.	Che giấu; lấy sai làm để đánh giá con người; không nhận ra các cơ hội học hỏi.	Sẵn sàng chú ý đến những ưu tiên của người khác và những nhiệm vụ họ thấy không thoải mái.	Giờ đã nắm rõ và chú ý đến nó theo cách tích cực và có thể chấp nhận.	Giống như giai đoạn củng cố nhóm.

Sự linh hoạt với bên ngoài.	Phòng vệ ‘mối đe dọa’ bên ngoài; nhiều đề xuất làm tăng công việc hành chính.	Hẹp hòi và cạnh tranh nhiều hơn.	Giải quyết các nhu cầu và xung đột bên ngoài theo hướng xây dựng.	Nhóm đối phó với các vấn đề theo cách xây dựng.
-----------------------------	---	----------------------------------	---	---

4.6.2.8. *Giao nhiệm vụ và trao quyền*

Giao nhiệm vụ là một nghệ thuật chia sẻ công việc trong nhóm, cho mọi người sự tự do đưa ra quyết định, nhưng vẫn duy trì nghĩa vụ hoàn thành nhiệm vụ. Trao quyền là một khái niệm tổng quát hơn; nó cho mọi người nhiều quyền hạn hơn về cách thức hoàn thành nhiệm vụ và chỉ tính đến kết quả. Nó ám chỉ việc nói lỏng giám sát chi tiết với hy vọng rằng người được giao nhiệm vụ sẽ yêu cầu sự trợ giúp khi cần.

Trong các tổ chức thuộc khu vực thứ ba, có rất nhiều tác động chống lại việc giao phó nhiệm vụ. Các nhà quản lý thường lấy bản chất công việc họ đang thực hiện làm động lực lớn; họ tin vào sự nghiệp họ đang phục vụ, giành nhiều giờ đồng hồ làm việc và hưởng niềm vui từng việc nhỏ. Trong những trường hợp này, có nhiều khả năng họ sẽ không giao đủ nhiệm vụ cho các thành viên.

Và cũng có thực tế là nhân viên cảm thấy có quá nhiều việc. Họ cũng tận tụy với sự nghiệp của mình và thường cho rằng họ đã làm việc hết sức chăm chỉ. Bởi vậy, trước khi giao việc, các nhà quản lý phải tìm nhiều cách để giúp nhân viên xem xét lại các ưu tiên và dừng những công việc họ cho là rất quan trọng, để có thể giành thời gian làm công việc mới mà nhà quản lý giao phó. vấn đề ở đây không phải là thiếu sự nhiệt tình mà là thiếu khả năng lựa chọn các ưu tiên tương ứng với quan điểm về các mức độ quan trọng của người quản lý.

Áp lực về thời gian luôn là một trở ngại đối với việc giao nhiệm vụ. Công việc cần được thực hiện nhanh chóng nên cách giải quyết đơn giản nhất là các nhà quản lý tự làm các công việc đó. Việc tóm tắt, giảng giải cho ai đó cái gì cần thiết và giúp họ điều chỉnh các ưu tiên công việc sẽ tốn thời gian, nên thông thường cách dễ dàng hơn là tự làm việc. Tuy nhiên, đây cũng một nguyên nhân gây ra quá tải. Những người giao nhiệm vụ giỏi sẽ dự đoán trước nhu cầu của từng công việc và quyết định cách tiến hành công việc trước khi họ rơi vào tình trạng buộc phải tự làm việc đó.

Một trở ngại khác khi giao nhiệm vụ là không biết cá nhân đó có đủ khả năng để hoàn thành nhiệm vụ không. Đôi lúc điều này hoàn toàn hợp lý và nhiệm vụ sẽ không được giao cho người đó. Nhưng cũng có lúc các nhà quản lý phải mạo hiểm một chút để cho người đó có cơ hội học hỏi. Trong trường hợp này, họ sẽ trợ giúp thêm bằng cách vạch sẵn mục tiêu công việc, quy mô, khung thời gian của công việc và kiểm tra xem người đó có hiểu nhiệm vụ được giao không.

Những nhà quản lý thành đạt giao mọi nhiệm vụ có thể. Họ sẽ giao việc theo từng giai đoạn khi kỹ năng và kinh nghiệm của nhân viên ngày càng tăng; họ giám sát biểu hiện của từng cá nhân; và họ duy trì mức độ kiểm soát cần thiết để đảm bảo kết quả tốt. Lúc đầu họ giao những nhiệm vụ ít mạo hiểm, và khi nhân viên đã có thêm kinh nghiệm, họ sẽ giao những nhiệm vụ có tính mạo hiểm nhiều hơn.

Để giao nhiệm vụ hiệu quả, nhà quản lý phải tin tưởng vào nhân viên của mình và tin rằng họ có thể hoàn thành nhiệm vụ được giao. Đồng thời, họ cũng phải giảm bớt mức kiểm soát trực tiếp về cách thực hiện nhiệm vụ của từng cá nhân. Một khi đã nhất trí với nhau về những giới hạn, nhà quản lý nên trao quyền kiểm soát cho nhân viên. Họ càng nói lỏng việc giám sát, mỗi cá nhân sẽ càng cảm thấy có trách nhiệm lớn hơn để hoàn thành công việc theo đúng tiêu chuẩn yêu cầu.

Tuy nhiên, giao nhiệm vụ không chỉ đơn giản là chuyển các công việc sang cho người khác. Đó là kỹ năng trao cho người khác những trách nhiệm nằm trong khả năng của họ và cho họ những lời khuyên và sự hỗ trợ thích hợp để người đó có trách nhiệm hơn đối với nhiệm vụ của mình. Khối lượng công việc có thể giao phó tùy theo kinh nghiệm của từng người, niềm tin của nhà quản lý đối với người đó và mức độ mạo hiểm của mỗi nhiệm vụ.

Nhà quản lý và người thực hiện nhiệm vụ cần nhất trí về các mục tiêu cần đạt, lý tưởng nhất là người làm nhiệm vụ sẽ đề xuất các mục tiêu và người quản lý sẽ chỉnh sửa, thông qua những đề xuất đó.

Giao nhiệm vụ là một kỹ năng cần luyện tập. Đó là một năng lực cần thiết mà nhà quản lý nào cũng cần nắm bắt. Các nhà quản lý thường xuyên thất bại trong việc giao nhiệm vụ và phải làm việc quá tải, hoặc họ giao nhiệm vụ mà lại không cung cấp những hỗ trợ, hướng dẫn cần thiết để đem lại những kết quả theo yêu cầu. Các nhà quản lý cần luyện tập công tác giao nhiệm vụ để nó trở thành một bản năng làm việc của họ.

*** Trao quyền cho mọi người**

Trao quyền cho con người là một quá trình trao thêm quyền sở hữu một nhiệm vụ hoặc một loạt các trách nhiệm lớn hơn cho một cá nhân hay một nhóm. Đó là một bước đi xa hơn việc giao nhiệm vụ, chỉ rất rõ ‘những cái đích’ mà những người đó mong đợi sẽ đạt được, nhưng cho họ nhiều tự do hơn để quản lý “công cụ” nhằm đi đến cái đích mong muốn. Trong một tổ chức được trao quyền, con người chịu trách nhiệm về thành tích của họ chứ không phải những phương pháp họ sử dụng nhằm đạt được chúng. Trao quyền cho con người cho phép họ phụ trách trường hợp của riêng họ với những giới hạn đã được thỏa thuận rõ ràng và đưa ra nhiều quyết định hơn. Trao quyền cho con người đòi hỏi phải đảm bảo luôn giữ được các nguyên tắc cơ bản của một quản lý tốt. Việc này thích hợp đối với những tổ chức đã có sẵn những mục tiêu rõ

ràng, những đội ngũ giỏi, các quá trình quản lý được thiết lập kỹ càng và những mối quan hệ cá nhân tốt.

Những sáng kiến về tăng việc trao quyền cũng đòi hỏi nhà quản lý phải đạt đến một giai đoạn có mức độ kinh nghiệm tương đối cao trong quá trình phát triển bản thân. Họ phải đủ trưởng thành để có khả năng chia sẻ những nỗi lo với người khác, sẵn sàng học hỏi từ những thất bại, và có khả năng thách thức người khác một cách tự tin, bỏ qua tiêu tiết và yêu cầu sự tôn trọng của mọi người.

Ở dạng phát triển nhất, người quản lý nhóm không phải là một thành viên của nhóm được trao quyền. Người đó tạo môi trường để nhóm có thể làm công việc của mình, hướng dẫn mọi người khi họ cần hỗ trợ và kiểm tra các kết quả.

Phán xét quan trọng nhất của các nhà quản lý là biết được mức độ trao quyền nào là phù hợp. Một mặt, những nhà quản lý có quá nhiều quyền hành sẽ làm mất lòng nhân viên và không cho phép họ làm việc ở mức cao nhất. Các nhân viên sẽ phí hoài thời gian, tìm cách để 'lừa' hệ thống. Mặt khác, những nhà quản lý muốn nhân viên làm nhiều việc khác nhau trong khi họ chưa có khả năng thực hiện quy mô như vậy, sẽ gặp những khó khăn lớn. Các hoạt động sẽ không được kiểm soát tốt và nhân viên sẽ bắt đầu thể hiện sự lo lắng về khả năng của nhà quản lý. Đây là một vấn đề khu biệt khi việc đề ra những mục tiêu rõ ràng và giới hạn cho một công việc là một khó khăn, ví dụ như khi tổ chức chiến dịch. Tệ nhất là việc này trở thành một nhân tố dẫn đến tình trạng hỗn loạn trong tổ chức, khi mà mỗi người đều tự có những sáng kiến của riêng mình mà thiếu sự phối hợp để tạo dựng một chiến lược chặt chẽ cho một phòng ban hoặc cho toàn bộ tổ chức.

Tương tự như vậy, nỗ lực trao quyền để giải quyết những vấn đề lớn với quỹ thời gian dài hay việc trao quyền để giải quyết những việc vặt, đều không phù hợp. Có một câu nói nổi tiếng là hãy nghĩ đến việc trao cho con người sự tự do trong khuôn khổ, trong đó người quản lý chịu trách nhiệm xác định và thông q

ua những điều kiện thực tiễn mà theo đó những người được trao quyền có thể làm việc.

Việc trao quyền thường phù hợp hơn với những tổ chức được thành lập lâu đời và qua nhiều năm hoạt động đã hình thành các cơ chế giám sát và các quy trình thủ tục nay trở thành một vật cản khiến doanh nghiệp hoạt động kém hiệu quả. Tuy nhiên, cần cẩn thận để tránh nảy sinh tình trạng là các nhà quản lý ít kinh nghiệm nghĩ rằng họ sẽ đột nhiên có nhiều quyền hạn hơn trong tổ chức và sẽ được tham gia vào tất cả các quyết định lớn. Họ cần nhận thức rằng quyền hạn gia tăng cũng có nghĩa là trách nhiệm gia tăng, đối với công việc của họ lẫn sự can thiệp của họ vào các vấn đề quản lý lớn hơn.

Tăng việc trao quyền là một quá trình dài lâu, đòi hỏi nhiều thay đổi trong hoạt động của thành viên ban quản trị, của các nhà quản lý và các nhân viên. Khung thời gian hai năm có thể tương thích với nhiều trường hợp. Vì thế việc trao quyền có thể được coi như một dự án thay đổi quản lý, với những giai đoạn từ phân tích vấn đề, xây dựng cam kết đối với nhu cầu về các cách làm việc mới và chuẩn bị các kế hoạch, hành động để mang lại những thay đổi cần thiết¹.

Nói chung, việc trao quyền đòi hỏi sự thay đổi lớn ở những người quản lý hơn là các nhân viên họ quản lý. Những nhà quản lý phải nỗ lực hơn để làm rõ các mục tiêu và giới hạn, huấn luyện các nhân viên, tạo sự liên hệ giữa họ với những người khác và nguồn lực khác, và khuyến khích những phản hồi hai chiều.

*** Phát triển con người là một nghệ thuật**

Đầu tư thời gian và sức lực để nâng cao năng lực của nhà quản lý ở mọi cấp trong tổ chức mang đến nhiều lợi ích to lớn cho các cá nhân cũng như tổ chức.

Các cá nhân phải có trách nhiệm với việc học tập và phát triển của bản thân.

Các tổ chức nên áp dụng nhiều phương pháp khuyến khích học hỏi để phát triển tiềm năng của nhân viên đến mức tối đa.

Thứ ba: Lợi ích của người lao động và những mục tiêu của tổ chức có thể kết hợp với nhau. Hoàn toàn có thể đạt được mục tiêu của tổ chức và lợi ích của người lao động. Sự phát triển của một tổ chức phụ thuộc vào nguồn lực của tổ chức đó. Khi nhu cầu của người lao động được thừa nhận và đảm bảo thì họ sẽ phấn khởi trong công việc.

Thứ tư: Đào tạo nguồn nhân lực là một nguồn đầu tư sinh lời đáng kể, vì đào tạo nguồn nhân lực là những phương tiện để đạt được sự phát triển của tổ chức có hiệu quả nhất.

HƯỚNG DẪN TỰ HỌC

I. Tài liệu cần đọc

1. *Đào tạo nguồn nhân lực* - TP. Hồ Chí Minh: Nxb Trẻ, 2006.- 100 Tr.
2. Nguyễn Hữu Thân - *Quản trị nhân sự* - H: Nxb Lao động Xã hội, 2008 - 502 Tr.
3. Nguyễn Quốc Tuấn, Đoàn Gia Dũng, Đào Hữu Hoa... *Quản trị nguồn nhân lực* - Hà Nội: Nxb Thống kê, 2006 - 247 Tr.
4. Phạm Thành Nghị - *Nâng cao hiệu quả quản lý rtguồn nhân lực trong quá trình công nghiệp hoá, hiện đại hoá đất nước* - H: Nxb Khoa học Xã hội - 422 Tr.
5. Phạm Thành Nghị, Vũ Hoàng Ngân - *Quản lý nguồn nhân lực ở Việt Nam. Một số vấn đề lý luận và thực tiễn* - H: NXB Khoa học Xã hội, 2004 - 435 Tr.
6. Trần Kim Dung, *Quản trị nguồn nhân lực* - H: Nxb Thống kê, 2005 - 334 Tr.
7. Câu hỏi ôn tập, thảo luận và bài tập thực hành

II. Câu hỏi ôn tập

Chương 1

1. Trình bày khái niệm nguồn nhân lực, nguồn nhân lực văn hóa và vai trò, đặc điểm của nguồn nhân lực đó.
2. Nêu khái niệm quản lý nguồn nhân lực văn hóa. Vì sao phải quản lý nguồn nhân lực?
3. Phân biệt sự khác nhau giữa mô hình quản lý nguồn nhân lực và quản lý nhân sự.
4. Trình bày khái quát những nội dung cơ bản của quản lý nguồn nhân lực và cho biết tiêu chuẩn của người cán bộ quản lý văn hoá nghệ thuật?
5. Những yếu tố nào ảnh hưởng đến quản lý nguồn nhân lực? Vì sao phải nhận thức tốt các yếu tố này?

Chương 2

1. Nêu khái niệm phân tích công việc và quy trình phân tích công việc.
2. Mô tả các phương pháp phân tích công việc.
3. Những yếu tố cơ bản trong mô tả công việc.
4. Trình bày khái niệm hoạch định nguồn nhân lực. Vì sao phải hoạch định nguồn nhân lực.
5. Các phương pháp dự báo nguồn nhân lực.

Chương 3

6. Hãy định nghĩa tuyển mộ và tuyển chọn nguồn nhân lực.
7. Mô tả quá trình tuyển chọn nguồn nhân lực.
8. Nêu ưu và nhược điểm của các nguồn tuyển dụng.
9. Độ tin cậy và hiệu lực của phỏng vấn.
10. Tiến trình và nội dung các bước đánh giá thành tích.
11. Các tiêu chuẩn lựa chọn ứng viên của nhà quản lí.

Chương 4

1. Khái niệm đào tạo và phát triển nguồn nhân lực. Tại sao đào tạo và phát triển nguồn nhân lực lại quan trọng.

1. Vì sao phải phân tích nhu cầu đào tạo?
2. Hãy trình bày tiến trình đào tạo.
3. Hãy nêu các hình thức cơ bản trong đào tạo nguồn nhân lực.
4. Nêu cách đánh giá hiệu quả đào tạo.
5. Trình bày các giai đoạn phát triển nghề nghiệp của cá nhân.
6. Phát triển cá nhân và phát triển nhóm đem lại lợi ích gì cho tổ chức?

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. *Bản chất quản trị nguồn nhân lực*. Gây dựng “đội quân tinh nhuệ” - TPHCM: Nxb Trẻ - 108 Tr.
2. *Đánh giá năng lực nhân viên* - TP. Hồ Chí Minh: Nxb tổng hợp TP. Hồ Chí Minh, 2008.
3. *Đào tạo nguồn nhân lực* - TP. Hồ Chí Minh: Nxb Trẻ, 2006 - 100 Tr.
3. Đinh Phúc, Khánh Linh - *Quản lý nhân sự* - H: Nxb Tài chính, 2007 - 447 Tr.
4. Đồ Minh Hương, Nguyễn Thị Doan - *Phát triển nguồn nhân lực giáo dục đại học Việt Nam* - H: Nxb Chính trị Quốc gia, 2001.
5. Đỗ Văn Phúc - *Quản lý nhân lực của doanh nghiệp* - H: Nxb Bách khoa, 2006 - 278 Tr.
6. Hà Văn Hội. *Quản trị nhân lực trong doanh nghiệp (T.1)* - H: Nxb Bưu điện, 2007 - 272 Tr.
7. Ken langon and Christtina osborne. *Đánh giá năng lực nhân viên*- Nxb Tổng hợp TP. Hồ chí Minh, 2004- 69 Tr.
8. Leslie Mckeown. *Nghệ thuật giữ chân nhân viên giỏi* - H, Lao động Xã hội 2008 - 331 Tr
9. Lê Anh Cường, Nguyễn Thị Lệ Quyên, Nguyễn Thị Mai. *Phương pháp và kỹ năng quản lý nhân sự* - H: Nxb Lao động, 2004 - 491 Tr.
10. Michael Lee stallard. *Bùng cháy hay tàn lụi* - H: Nxb Văn hoá thông tin, 2006 - 335 Tr.
11. Mondy, R.Wayne and Robert M.Noel. *Human Resource management*. Edition. USA: Allyn and Bacon, 1990,
12. Nguyễn Hữu Thân. *Quản trị nhân sự* - Nxb TP. Hồ Chí Minh, 2006 - 502 Tr.
13. Nguyễn Hữu Thân. *Quản trị nhân sự* - H: Nxb Lao động xã hội, 2008 - 502 Tr.
14. Nguyễn Quốc Tuấn. *Đoàn Gia Dũng, Đào Hữu Hoa... Quan trị nguồn nhân lực* - Hà Nội: Nxb Thống kê, 2006 -247 Tr.
15. Nguyễn Tiệp. *Nguồn nhân lực* -H: Nxb Lao động xã hội, 2005- 405 Tr.
16. Phạm Lan Anh. *Kỹ năng làm việc của người thông minh* - H: Nxb Công an nhân dân, 2007. 215 Tr.
17. Phạm Minh Hạc, Hồ Sĩ Quý. *Nghiên cứu con người- Đối tượng và những hướng chủ yếu nên nghiên cứu so sánh* - H: Nxb KHXH, 2002- 546 Tr
18. Phạm Thành Nghị. *Nâng cao hiệu quả quản lý nguồn nhân lực trong quá trình công nghiệp hoá, hiện đại hoá đất nước* - H: Nxb Khoa học xã hội - 422 Tr.

19. Phạm Thành Nghị. *Vũ Hoàng Ngân. Quản lý nguồn nhân lực ở Việt Nam. Một số vấn đề lý luận và thực tiễn* - H: Nxb Khoa học xã hội, 2004 - 435 Tr.
20. *Phân tích công việc* - TP. Hồ Chí Minh: Nxb Trẻ. 2006 - 151 Tr.
21. *Quản lý hiệu suất làm việc của nhân viên* - TP. Hồ Chí Minh: Nxb Tổng hợp TP. Hồ chí Minh, 2006 - 167 Tr.
22. *Quản lý khoa học và công nghệ* - H: Nxb KHKT, 1997 - 421 Tr
23. Shimom L. Dolan and Randal s. Schuler. Human Resource managemant (Ontario, Canada: Nelson Canada, 1994), P.57.
24. Tran Kim Dung. *Quản trị nguồn nhân lực* - H: Thống kê, 2000- 391 Tr.
25. Trần Kim Dung. *Quản trị nguồn nhân lực* - H: Thống kê, 2005 334 Tr.
26. *Tuyển dụng đúng người* - TP Hồ Chí Minh: Nxb Trẻ, 2006 - 118 Tr
27. *Tuyển dụng và đãi ngộ người tài* - TP. Hồ Chí Minh: Nxb Tổng hợp TP. Hồ Chí Minh, 2006 - 191Tr.
28. Wether W.B & Davis K. Human Resourges and per sonnal management, 5 edition, Megrau - Hill, Irvine, 1996.
29. Wwww.Hur.com.vn
31. *Xây dựng nhóm làm việc hiệu quả* - TP. Hồ Chí Minh: Nxb Tổng hợp TP. Hồ chí Minh. 2007 - 191 Tr.