

UY BAN NHÂN DÂN TỈNH THANH HÓA
TRƯỜNG ĐẠI HỌC VĂN HÓA, THỂ THAO VÀ DU LỊCH



TẬP BÀI GIẢNG QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

(Dành cho sinh viên ngành QTDVDL&LH.)

Giảng viên soạn : .Th.S. Vũ Thị Thủy.
Bộ môn : Quản trị dịch vụ du lịch và lữ hành
Khoa : Du lịch
Mã học phần : QLH006

THANH HÓA, NĂM 2021

MỤC LỤC

NỘI DUNG	Trang
<i>Chương 1: Tổng quan về quản trị nguồn nhân lực</i>	01
1.1. Khái niệm, vai trò và ý nghĩa của về quản trị nguồn nhân lực	01
1.2. Các chức năng và các hoạt động chủ yếu trong quản trị nguồn nhân lực	05
1.3. Vai trò của phòng nhân lực	07
1.4. Cơ cấu tổ chức phòng nhân lực	09
<i>Chương 2: Chiến lược và hoạch định nguồn nhân lực</i>	17
2.1. Chiến lược nguồn nhân lực và mục tiêu kinh doanh của doanh nghiệp	17
2.2. Các bước hoạch định nguồn nhân lực	18
2.3. Phân tích hiện trạng và dự báo nguồn cung về nguồn nhân lực trong thời gian tới.	19
2.4. Các phương pháp dự báo nhu cầu về nguồn nhân lực	21
<i>Chương 3: Phân tích công việc và tuyển dụng nhân viên</i>	24
3.1. Khái niệm và nội dung của phân tích công việc	25
3.2. Trình tự phân tích công việc	27
3.3. Bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc	29
3.4. Các ứng dụng bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn nhân viên	30
3.5. Các phương pháp thu thập thông tin để phân tích công việc	34
3.6. Các bước trong quá trình tuyển dụng	34
3.7. Các nguồn tuyển dụng và cách thức thu hút ứng viên	36
3.8. Trắc nghiệm và phỏng vấn trong tuyển chọn nhân viên	37
<i>Chương 4: Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.</i>	42
4.1. Khái niệm, vai trò và phân loại về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực	42
4.2. Quy trình tiến hành hoạt động đào tạo	46
4.3. Xác định nhu cầu đào tạo	51
4.4. Xác định phương pháp đào tạo	54
4.5. Đánh giá hiệu quả đào tạo	60
<i>Chương 5 : Tạo động lực trong lao động</i>	63
5.1. Khái niệm và các yếu tố ảnh hưởng tới động lực lao động	63
5.2. Các học thuyết tạo động lực trong lao động	66
5.3. Các phương hướng tạo động lực trong lao động	71
<i>Chương 6: Đánh giá thực hiện công việc nhân viên.</i>	74
6.1. Khái quát đánh giá thực hiện công việc nhân viên	74
6.2. Nội dung trình tự đánh giá thực hiện công việc	79
6.3. Các phương pháp đánh giá nhân viên	83
6.4. Những khó khăn có thể gặp phải trong quá trình đánh giá	
6.5. Các lỗi thường mắc khi đánh giá nhân viên	91
<i>Chương 7: Thù lao lao động</i>	91
7.1. Một số vấn đề cơ bản về thù lao lao động	97

7.2. Quản trị tiền công và tiền lương	97
7.3. Các khuyến khích tài chính	102
7.4. Các phúc lợi cho người lao động	104
7.4.1. Khái niệm phúc lợi	110
7.4.2. Các loại phúc lợi cho người lao động	110
7.4.3. Xây dựng và quản lý chương trình phúc lợi cho người lao động	110
	113

Chương 1: Tổng quan về quản trị nguồn nhân lực

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

Một số quan điểm về quản trị nguồn nhân lực.

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

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

Với sự thay đổi nhanh chóng của môi trường kinh doanh và mức độ cạnh tranh ngày càng gay gắt, vai trò của yếu tố con người trong tổ chức ngày càng trở nên quan trọng. Nguồn nhân lực khác với các nguồn lực khác của doanh nghiệp do chính bản chất của con người. Mỗi con người có các năng lực, đặc điểm cá nhân khác nhau, có tiềm năng phát triển, có khả năng hình thành các nhóm hội, các tổ chức công đoàn để bảo vệ quyền lợi của họ, có thể đánh giá và đặt câu hỏi đối với các hoạt động của các quản trị gia, hành vi của họ có thể thay đổi phụ thuộc vào chính bản thân họ hoặc sự tác động của môi trường xung quanh. Do đó, hoạt động quản trị nguồn nhân lực khó khăn và phức tạp hơn nhiều so với quản trị các yếu tố khác của tổ chức.

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

Xét theo góc độ các chức năng cơ bản của quá trình quản trị: Quản trị nguồn nhân lực bao gồm các việc từ hoạch định, tổ chức, chỉ huy và

kiểm soát các hoạt động liên quan đến việc thu hút, sử dụng và phát triển người lao động để có thể đạt được các mục tiêu của tổ chức.

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

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

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

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

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

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

Ở mức tối thiểu cán bộ công nhân viên yêu cầu tổ chức trả lương đầy đủ, đúng hạn, hợp lý; các điều kiện làm việc an toàn và quan hệ đối xử giữa cấp trên - cấp dưới đúng với quan hệ giữa người và người. Tuy nhiên cũng giống như yêu cầu của tổ chức, đội ngũ cán bộ công nhân viên có những yêu cầu khác ngoài mức tối thiểu. Họ yêu cầu được tham gia vào quá trình xây dựng chiến lược, chính sách của tổ chức, vào quá trình ra các quyết định quản lý. Họ muốn được phát triển năng

lực cá nhân bằng cách nâng cao và tiếp thu những kiến thức, kỹ năng mới. Họ muốn được đề bạt muốn vận động đi lên trong hệ thống các vị trí, chức vụ công tác trong tổ chức... Nói tóm lại đội ngũ cán bộ công nhân viên không chỉ là người phục tùng, chấp hành, mà họ còn là người chủ, chủ động tham gia đóng góp quan trọng vào kết quả hoạt động của tổ chức.

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

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

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

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

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

Tóm lại, quản trị nguồn nhân lực là hệ thống các triết lý, chính sách và hoạt động chức năng về thu hút, đào tạo – phát triển và duy trì con người của một tổ chức nhằm đạt được kết quả tối ưu cho cả tổ chức lẫn nhân viên.

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

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

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

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

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

Vai trò, ý nghĩa của quản trị nguồn nhân lực

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

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

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

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

Con người - với kỹ năng, trình độ của mình, sử dụng công cụ lao động tác động vào đối tượng lao động để tạo ra sản phẩm hàng hoá cho xã hội. Quá trình này cũng được tổ chức và điều khiển bởi con người. Con người thiết kế và sản xuất ra hàng hoá và dịch vụ, kiểm tra chất lượng, đưa sản phẩm ra bán trên thị trường, phân bổ nguồn tài chính,

xác định các chiến lược chung và các mục tiêu cho tổ chức. Không có những con người làm việc có hiệu quả thì mọi tổ chức đều không thể nào đạt đến các mục tiêu của mình.

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

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

Để quản trị có hiệu quả, nhà quản trị cần biết cách làm việc và hòa hợp với người khác, biết cách lôi kéo người khác làm cho mình.

Bốn là, nghiên cứu quản trị nguồn nhân lực giúp cho các nhà quản trị học được cách giao dịch với người khác, biết tìm ra ngôn ngữ chung và biết nhạy cảm với nhu cầu của nhân viên, biết cách đánh giá nhân viên chính xác, biết lôi kéo nhân viên say mê với công việc, tránh được các sai lầm trong tuyển chọn, sử dụng nhân viên, biết cách phối hợp thực hiện mục tiêu của tổ chức và mục tiêu của các cá nhân, nâng cao hiệu quả của tổ chức và dần dần có thể đưa chiến lược con người trở thành một bộ phận hữu cơ chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp, góp phần nâng cao chất lượng và hiệu quả công tác của tổ chức.

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

1.2. Các chức năng và các hoạt động chủ yếu trong quản trị nguồn nhân lực.

Môi trường kinh doanh với những thay đổi hết sức sâu sắc đặt ra cho các nhà quản trị nhân lực rất nhiều vấn đề cần phải giải quyết: từ

việc đối phó với những thay đổi của môi trường kinh doanh, những biến động không ngừng của thị trường lao động hay những thay đổi của pháp luật về lao động... Tuy nhiên, có thể phân chia các hoạt động chủ yếu của quản trị nguồn nhân lực theo các nhóm chức năng chủ yếu sau:

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

Phân tích công việc là quá trình thu thập, phân tích và sắp xếp một cách hệ thống thông tin về đặc điểm một công việc cụ thể. Phân tích công việc là công cụ cơ sở cho thiết lập hệ thống chọn lựa và chương trình huấn luyện và đảm bảo rằng hệ thống đánh giá và thù lao được xây dựng trên cơ sở nhu cầu công việc.

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

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

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

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

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

- *Nhóm chức năng đào tạo và phát triển nguồn nhân lực*: Nhóm chức năng này chú trọng vào các hoạt động nhằm nâng cao năng lực của nhân viên, đảm bảo cho nhân viên trong tổ chức có các kỹ năng, trình độ lành nghề cần thiết để hoàn thành công việc được giao và tạo điều kiện cho nhân viên phát triển tối đa các năng lực cá nhân. Bên

cạnh việc đào tạo mới còn có các hoạt động đào tạo lại nhân viên mỗi khi có sự thay đổi về nhu cầu sản xuất kinh doanh hay quy trình kỹ thuật, công nghệ đổi mới. Nhóm chức năng đào tạo và phát triển gồm các hoạt động: đào tạo, giáo dục và phát triển.

- *Nhóm chức năng duy trì nguồn nhân lực*: liên quan đến các chính sách và các hoạt động nhằm khuyến khích, động viên nhân viên làm việc hăng say, nhiệt tình, có ý thức trách nhiệm và hoàn thành công việc với chất lượng cao. Giao cho nhân viên những công việc mang tính thách thức cao; cho nhân viên biết sự đánh giá của lãnh đạo về mức độ hoàn thành và ý nghĩa của việc hoàn thành công việc của nhân viên đối với tổ chức; trả lương cao và công bằng, kịp thời khen thưởng các cá nhân có sáng kiến, cải tiến kỹ thuật, có đóng góp làm tăng hiệu quả sản xuất kinh doanh và uy tín của doanh nghiệp... là những biện pháp hữu hiệu để duy trì đội ngũ lao động có chất lượng cao cho tổ chức. Các hoạt động quan trọng nhất của chức năng tạo duy trì nguồn nhân lực bao gồm: Đánh giá thành tích, thù lao lao động, duy trì và phát triển các mối quan hệ lao động tốt đẹp trong doanh nghiệp.

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

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

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

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

Duy trì và phát triển các mối quan hệ lao động: Bao gồm các hoạt động nhằm hoàn thiện môi trường làm việc và các mối quan hệ trong công việc như: ký kết hợp đồng lao động, giải quyết khiếu tố, tranh chấp lao động, giao tế nhân sự, cải thiện môi trường làm việc, y tế, bảo hiểm và an toàn lao động. Giải quyết tốt chức năng quan hệ lao động sẽ vừa giúp tổ chức tạo ra bầu không khí tâm lý tập thể và các giá trị truyền thống tốt đẹp, vừa làm cho nhân viên thỏa mãn với công việc và tổ chức.

1.3. Vai trò của phòng nhân lực

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

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

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

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

Vai trò phục vụ: Trong doanh nghiệp, liên quan đến quản trị nguồn nhân lực cần thực hiện nhiều hoạt động như phân tích công việc, kế hoạch hóa nguồn nhân lực, tuyển dụng la động, đào tạo và phát triển... Trong vai trò này, các nhân viên nguồn nhân lực thực hiện các hoạt động mà việc thực hiện các hoạt động đó bởi một bộ phận tập trung sẽ có hiệu quả hơn so với các nỗ lực độc lập của một vài đơn vị khác nhau. Những hoạt động này là những hoạt động phục vụ trực tiếp

cho các cán bộ quản lý trực tuyến hay các bộ phận chức năng khác trong tổ chức ví dụ như tuyển mộ, đào tạo định hướng, ghi chép hồ sơ, thực hiện các báo cáo về nhân sự.

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

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

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

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

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

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

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

nghiệp để nghiên cứu, phổ biến các vấn đề nguồn nhân lực cũng như thực hiện các biện pháp, phương án quản lý nguồn nhân lực

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

1.4. Cơ cấu tổ chức phòng nhân lực

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

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

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

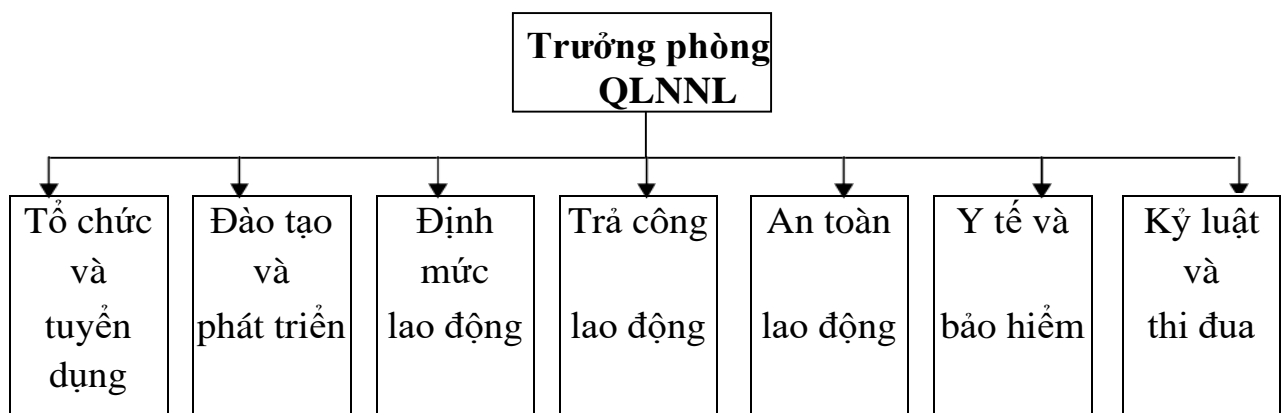
Yêu cầu cân đối: cân đối về số người thực hiện, cơ sở vật chất, tiền vốn được phân bổ trong tương quan với khối lượng công việc phải thực hiện và sự đóng góp vào các mục tiêu của tổ chức cũng như trong tương quan với các bộ phận chức năng khác.

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

Hiện nay, trong các tổ chức, bộ phận chức năng về nguồn nhân lực được thành lập với quy mô rất đa dạng và tên gọi cũng không thống nhất. Các doanh nghiệp nước ngoài hoặc liên doanh với nước ngoài

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

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

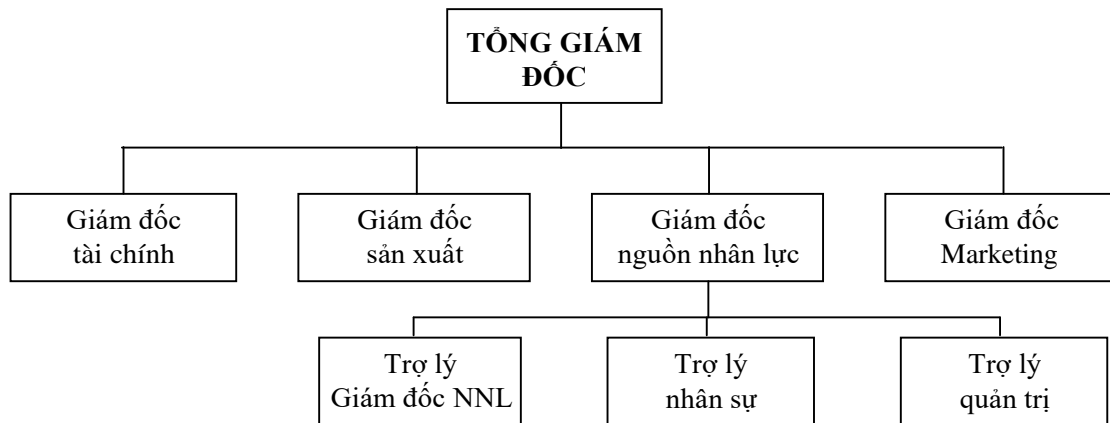


Hình 1.1: Cơ cấu tổ chức của bộ phận quản lý nguồn nhân lực.

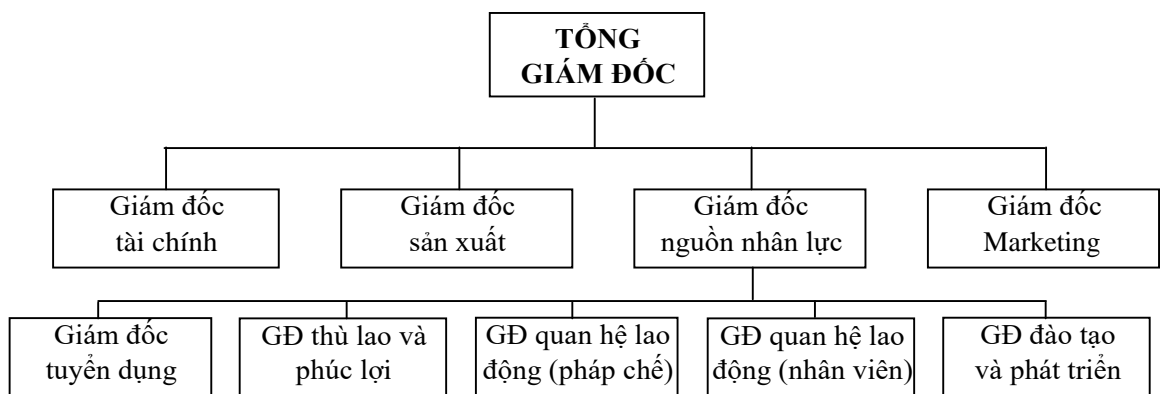
Trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ, có thể chỉ có một, hai nhân viên phụ trách tất cả các chức năng hoạt động quản trị nguồn nhân lực. Trong những tổ chức, doanh nghiệp (thường là các doanh nghiệp rất nhỏ), lãnh đạo trực tuyến sẽ phải đảm nhiệm tất cả các chức năng liên quan đến quản trị nguồn nhân lực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

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

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



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



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

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

Công ty nhỏ		Công ty lớn	
<i>Vị trí</i>	<i>Trách nhiệm</i>	<i>Vị trí</i>	<i>Trách nhiệm</i>
Giám đốc NNL	- Kế hoạch hóa nhân lực	Phó chủ tịch NNL	- Tham gia ủy ban điều hành
	Thù lao cho lao động quản lý và nhân viên chuyên môn		Kế hoạch hóa tổ chức
Tuyển mộ	Kế hoạch hóa NNL		
Trợ lý	Quan hệ lao động		Chính sách
	- Giải quyết khiếu nại		Phát triển tổ chức
	Quản trị tiền công, tiền lương	Giám đốc tuyển dụng	- Trắc nghiệm
	Tuyển mộ		Giám đốc Bố trí lao động
	Phỏng vấn		Thôi việc
	Định hướng		Tuyển mộ
Giám đốc NNL	- Đào tạo	Giám đốc thù lao và phúc lợi	Phỏng vấn
	- Bố trí lại lao động		Phân tích và đánh giá công việc
	- Thôi việc		Điều tra khảo sát
	- An toàn và sức khỏe		Đánh giá thực hiện công việc
	- Các chương trình đặc biệt		Quản lý thù lao
	- Trắc nghiệm		Các kế hoạch chương trình thưởng, phân chia lợi nhuận
	- Phỏng vấn		Phúc lợi cho người lao động

Trợ lý nhân sự	Mô tả công việc	Giám đốc quan hệ lao động (pháp chế)	Thương lượng, đàm phán
	Đánh giá công việc		Quản lý hợp đồng
	Đào tạo		Thủ tục giải quyết khiếu nại
	Phúc lợi cho người lao động		Trọng tài hòa giải
	Dịch vụ cho người lao động		Sức khỏe và an toàn
	Kế hoạch (chương trình) sáng kiến		Các chương trình y tế
			- Các việc khác
			- Định hướng
Trợ lý hành chính	Thư ký	Giám đốc đào tạo và phát triển	Đào tạo
	Xử lý văn bản		Phát triển quản lý
	Hồ sơ		KHH và phát triển nghề nghiệp
	Phòng vấn		Quản lý chất lượng
quản trị		Giám đốc QHLD (nhân viên)	Quan hệ việc làm bình đẳng
			Theo dõi hợp đồng
			Các chương trình trợ giúp nhân viên
			Tư vấn nhân viên, sa thải

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

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

Năng lực kinh doanh

Thực hành nguồn nhân lực

Quản trị quá trình thay đổi

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

Giám đốc (Trưởng phòng) nguồn nhân lực

Nhân viên chuyên môn nguồn nhân lực (chuyên viên quản trị nguồn nhân lực)

Các nhân viên trợ giúp

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Cán bộ quản lý nhân lực phải làm chủ được các phương tiện, kỹ thuật quản lý hiện đại trong hệ thống thông tin, tổ chức, tài chính – kế toán, lập kế hoạch kinh doanh và kiểm soát; sử dụng thành thạo các công cụ và kỹ thuật quản lý nguồn nhân lực như: khảo sát, phỏng vấn,

các phương pháp đánh giá công việc, xây dựng hệ thống trả công, các phương pháp đào tạo và phát triển... cũng như ứng dụng công nghệ thông tin trong quản lý nguồn nhân lực.

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

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

CÂU HỎI VÀ BÀI TẬP:

1. Bàn luận về khái niệm nguồn nhân lực
2. Bàn luận về khái niệm quản trị nguồn nhân lực
3. Mục tiêu, vai trò của hoạt động quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp?
4. Tóm tắt các nội dung chủ yếu của hoạt động quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp? Vận dụng và nhận xét về hoạt động quản trị nguồn nhân lực của một doanh nghiệp cụ thể.
5. Tại sao có thể nói quản trị nguồn nhân lực là một khoa học và là một nghệ thuật?
6. Phân tích các thách thức của quản trị nguồn nhân lực ?
7. Tại sao có thể nói tất cả các nhà quản trị đều tham gia vào hoạt động quản trị nguồn nhân lực?
8. Cơ cấu của bộ phận quản trị nguồn nhân lực? Cán bộ, nhân viên chuyên môn về quản trị nguồn nhân lực cần đáp ứng những yêu cầu nào?
9. Các yếu tố ảnh hưởng đến nguồn nhân lực và hoạt động quản trị nguồn nhân lực?

Chương 2: Chiến lược và hoạch định nguồn nhân lực

2.1. Chiến lược nguồn nhân lực và mục tiêu kinh doanh của doanh nghiệp

Chiến lược nguồn nhân lực cần thể hiện ở hai khía cạnh là mục tiêu chiến lược và kế hoạch hành động nhằm đạt mục tiêu chiến lược. Chiến lược nguồn nhân lực hướng tới đạt được 2 mục tiêu của quản trị nguồn nhân lực là nâng cao hiệu quả tổ chức và đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của CBVN. Tương ứng, các chiến lược nguồn nhân lực chung có hai nhóm.

+ Nâng cao kết quả thực hiện. Ví dụ chiến lược nâng cao năng suất lao động 30% trong vòng năm năm thông qua các chương trình thu hút và giữ chân nhân tài, các chương trình đào tạo nâng cao trình độ năng lực cho CBNV và các chính sách khoản lương.

+ Nâng cao mức độ thỏa mãn và gắn kết của CBNV. Ví dụ chiến lược bảo đảm 90% CBNV thỏa mãn với công việc và gắn kết với tổ chức được thực hiện thông qua các kế hoạch nâng cao thu nhập CBNV, kế hoạch đào tạo nâng cao trình độ, kế hoạch cải thiện môi trường làm việc.

Theo Armstrong, các chiến lược quản trị nguồn nhân lực cụ thể thường được thực hiện trong các lĩnh vực sau:

1. Quản trị nguồn tài sản hay vốn con người: thu thập, phân tích, báo cáo dữ liệu để hình thành đường lối quản trị các giá trị gia tăng, ra các quyết định có tính chiến lược, đầu tư và tác nghiệp.
2. Thực hiện trách nhiệm xã hội: cam kết quản trị kinh doanh theo các chuẩn mực đạo đức xã hội nhằm tạo ra tác động tốt đẹp đến xã hội và môi trường.
3. Phát triển tổ chức: lập kế hoạch và thực hiện các chương trình nhằm tạo được hiệu quả trong các hoạt động chức năng của doanh nghiệp và thích ứng với những thay đổi.
4. Nâng cao sự đam mê, gắn kết: Phát triển và thực hiện các chiến lược chính sách nhằm gia tăng mức độ gắn kết của CBGV với tổ chức doanh nghiệp.
5. Quản trị trí thức, sáng tạo chia sẻ, sử dụng các kiến thức để gia tăng học hỏi và hiệu quả thực hiện.
6. Quản trị các nguồn lực: thu hút và duy trì nhân sự có chất lượng cao.
7. Khen thưởng: phát triển và thực hiện chính sách, chương trình thực tiễn và quá trình khen thưởng trong tương lai lâu dài nhằm đạt được các mục tiêu chiến lược và thỏa mãn các đối tượng hữu quan.

8. Quản trị nhân tài: bằng cách tổ chức bảo đảm có nhân tài cần thiết nhằm đạt được thành tựu.
9. Học tập và phát triển: tạo môi trường khuyến khích CBNV học tập và phát triển.
10. Quan hệ lao động: xác định những việc cần làm và thay đổi trong quan hệ giữ CBQL và CBNV và công đoàn.
11. Đời sống CBNV: đáp ứng nhu cầu CBNV về môi trường làm việc bảo đảm sức khỏe, an toàn, hỗ trợ cho công việc.

Các chiến lược quản trị nhân lực cần đáp ứng các yêu cầu sau:

- + Đáp ứng nhu cầu kinh doanh
- + Dựa trên các nghiên cứu khách quan và khoa học
- + Phát triển thành các chương trình hành động để giải quyết vấn đề trong doanh nghiệp.
- + Phối hợp, hỗ trợ và cân bằng tốt với các thành phần khác của quản trị nhân lực và các chức năng khác.
- + Quan tâm đến nhu cầu của các CBQL trực tuyến, CBNV và các đối tượng hữu quan khác.

2.2. Các bước hoạch định nguồn nhân lực

Hoạch định nguồn nhân lực là quá trình xem xét một cách có hệ thống các nhu cầu về nguồn nhân lực để vạch ra kế hoạch làm thế nào để đảm bảo mục tiêu “đúng người, đúng việc, đúng nó, đúng lúc”.

Hoạch định nguồn nhân lực được tiến thành theo qui trình 5 bước như sau:

Bước 1: Dự báo nhu cầu nguồn nhân lực

Để dự báo nhu cầu nhân lực một cách chính xác, bạn cần phải nắm rõ trong tương lai, doanh nghiệp của bạn:

- Mong muốn đạt được mục tiêu gì?
- Cần phải thực hiện những hoạt động gì?
- Sản xuất những sản phẩm hoặc dịch vụ nào?
- Sản xuất ở qui mô như thế nào?

Dựa trên những thông tin này, bạn xác định nhu cầu nhân lực của doanh nghiệp, bao gồm:

- Số lượng: bao nhiêu nhân viên cho từng vị trí công việc?
- Chất lượng: những phẩm chất và kỹ năng cần thiết là gì?
- Thời gian: khi nào thì cần?

Bước 2: Phân tích thực trạng nguồn nhân lực

Bước này nhằm mục đích xác định những ưu và nhược điểm nguồn nhân lực hiện có tại doanh nghiệp. Khi phân tích, bạn cần căn cứ vào các yếu tố sau:

Những yếu tố phân tích về mặt hệ thống:

- Số lượng, cơ cấu, trình độ, kỹ năng, kinh nghiệm, năng lực làm việc thái độ làm việc và các phẩm chất cá nhân.
- Cơ cấu tổ chức: loại hình hoạt động, trách nhiệm, quyền hạn và mối quan hệ công việc trong cơ cấu.
- Các chính sách quản lý nguồn nhân lực (tuyển dụng, đào tạo, khen thưởng, kỷ luật v.v.)

Những yếu tố phân tích về mặt quá trình:

- Mức độ hấp dẫn của công việc đối với nhân viên.
- Sự thỏa mãn của nhân viên đối với công việc.
- Môi trường văn hóa của doanh nghiệp.
- Phong cách quản lý.
- Tính rõ ràng và cụ thể của các mục tiêu mà doanh nghiệp đã vạch ra.
- Những rào cản hoặc các tồn tại của doanh nghiệp.
- Việc cải tiến các hoạt động quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.

Bước 3: Đưa ra quyết định tăng hoặc giảm nguồn nhân lực

Trong bước này, bạn so sánh nhu cầu nhân lực với thực trạng nguồn nhân lực của doanh nghiệp để xác định liệu nhân lực đang dư thừa hay thiếu hụt so với nhu cầu của doanh nghiệp. Sau đó, bạn cần lựa chọn các giải pháp để khắc phục sự dư thừa hoặc thiếu hụt nhân lực.

Bước 4: Lập kế hoạch thực hiện

- Kế hoạch thực hiện thường bao gồm những nội dung chủ yếu sau đây:
- Kế hoạch tuyển dụng nhân viên;
- Kế hoạch bố trí lại cơ cấu tổ chức;
- Kế hoạch đề bạt và chuyển chuyển nhân viên;
- Kế hoạch tinh giảm lao động dôi dư

Bước 5: Đánh giá việc thực hiện kế hoạch

Khi đánh giá, bạn cần phải:

- Xác định những sai lệch giữa mục tiêu đã vạch ra với quá trình thực hiện kế hoạch;
- Phân tích nguyên nhân dẫn đến các sai lệch đó;
- Đề ra các giải pháp điều chỉnh sai lệch và các biện pháp hoàn thiện.
- Sau khi đã hoạch định nguồn nhân lực cần thiết trong tương lai, doanh nghiệp cần phải tìm kiếm nguồn nhân lực này để đảm bảo nguồn nhân lực sẵn có khi cần

2.3. Phân tích hiện trạng và dự báo nguồn cung về nguồn nhân lực trong thời gian tới.

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

- Nguồn nhân lực: số lượng, trình độ, kỹ năng nghề nghiệp, kinh nghiệm, khả năng hoàn thành nhiệm vụ và các phẩm chất cá nhân như mức độ nhiệt tình, tận tâm, sáng kiến hay trong công việc
- Cơ cấu tổ chức: loại hình tổ chức, phân công chức năng quyền hạn giữa các bộ phận cơ cấu trong doanh nghiệp
- Các chính sách: ví dụ, chính sách tuyển dụng, đào tạo, huấn luyện, khen thưởng..

Về phương diện quá trình, quản trị nguồn nhân lực là tổng hợp các quá trình thu hút, đào tạo, phát triển và duy trì nguồn nhân lực trong doanh nghiệp. Việc phân tích quản trị nguồn nhân lực của doanh nghiệp đòi hỏi phải đặt các yếu tố của hệ thống và quá trình hoạt động quản trị nguồn nhân lực vào trong môi trường làm việc cụ thể với các yếu tố: công việc, phong cách lãnh đạo, phát triển, và duy trì nguồn nhân lực trong doanh nghiệp. Việc phân tích quản trị nguồn nhân lực của doanh nghiệp đòi hỏi phải đặt các yếu tố của hệ thống và quá trình hoạt động quản trị nguồn nhân lực vào môi trường cụ thể với các yếu tố: công việc, phong cách lãnh đạo và các giá trị văn hóa, tinh thần trong doanh nghiệp. Kết quả hoạt động của quản trị nguồn nhân lực cần được phản ánh ở cả hiệu quả làm việc của tổ chức doanh nghiệp lẫn hiệu quả làm việc của các cá nhân trong doanh nghiệp. Có thể áp dụng phương pháp bảng câu hỏi, phỏng vấn để thu thập những thông tin, đánh giá của nhân viên về những vấn đề sau:

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

+ Cách thức giải quyết các khó khăn, tồn tại và hoàn thiện quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

Hiệu quả quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp thường được thể hiện qua các chỉ tiêu: năng suất lao động, giá trị gia tăng bình quân đầu người, chi phí lao động, mức độ sử dụng quỹ thời gian lao động, hiệu quả sử dụng công suất máy móc, thiết bị, tai nạn lao động, tỷ lệ nghỉ việc trong nhân viên, mức độ thỏa mãn của nhân viên đối với công việc, mức độ vắng mặt, ý thức thực hiện kỷ luật lao động....

2.4. Các phương pháp dự báo nhu cầu về nguồn nhân lực

Có nhiều phương pháp được sử dụng để dự báo, được phân loại theo nhiều cách thức khác nhau. Tùy theo mục đích dự báo có thể lựa chọn phương pháp phù hợp. Với đặc điểm về nguồn nhân lực và điều kiện số liệu thống kê về nguồn nhân lực ở Việt Nam, có thể thấy các phương pháp dự báo nguồn nhân lực phổ biến là phương pháp chuyên gia; ngoại suy xu thế, và mô hình hóa.

Phương pháp chuyên gia

Bản chất của phương pháp chuyên gia là lấy ý kiến đánh giá của các chuyên gia để làm kết quả dự báo. Phương pháp này sẽ chính xác hơn nếu sử dụng nhiều chuyên gia và tổng hợp các ý kiến chuyên gia theo phương pháp toán học. Đây là phương pháp tương đối dễ thực hiện. Tuy nhiên, nhược điểm của phương pháp này là kết quả dự báo phụ thuộc rất nhiều vào trình độ chuyên gia được hỏi. Việc tuyển chọn và đánh giá khả năng của các chuyên gia cũng khá khó khăn. Vì thế, phương pháp này được áp dụng có hiệu quả cho những đối tượng thiếu (hoặc chưa đủ) số liệu thống kê. Kết quả của phương pháp dự báo này chủ yếu phục vụ cho nhu cầu định hướng, quản lý vì thế cần kết hợp (trong trường hợp có thể) với các phương pháp định lượng khác.

Phương pháp ngoại suy xu thế.

Về nguyên tắc có thể dự báo nguồn nhân lực theo phương pháp ngoại suy trên cơ sở các số liệu thống kê tình hình lao động trong quá khứ. Điều kiện có thể tiến hành là thu thập được đủ các số liệu thống kê phản ánh biến động của nguồn nhân lực trong thời kỳ đã qua. Kết quả dự báo có được trên cơ sở giả thiết sự biến động của chỉ tiêu dự báo về cơ bản không khác biệt nhiều so với xu hướng biến động trong quá khứ. Khi dự báo bằng phương pháp này cần chú ý đến tính tự hồi quy trong các chuỗi thời gian mà độ trễ thường kéo dài khoảng trên dưới vài chục năm. Để nâng cao độ tin cậy của dự báo cần có thêm số liệu và thông tin về kinh tế xã hội để điều chỉnh dự báo

Phương pháp mô hình hoá

Cách thức tiếp cận của phương pháp này là dùng phương trình toán học để mô tả mối liên hệ giữa đối tượng dự báo với các yếu tố có liên quan. Một số yếu tố có liên quan đến nguồn nhân lực thường được sử dụng để dự báo là dân số, vốn sản xuất, sản lượng (GDP).

+ Dự báo nguồn nhân lực dựa vào dân số

Quá trình dự báo này dựa vào mối quan hệ giữa dân số và nguồn nhân lực. Việc sử dụng dân số để tính toán nguồn nhân lực cho ta dự báo

về mức cung lao động của nền kinh tế nói chung hay những ngành, vùng cụ thể theo mục đích nghiên cứu. Dự báo nguồn nhân lực, đầu tiên ta phải tiến hành dự báo dân số. Quá trình thực hiện theo những bước sau:

Bước 1. Dự báo dân số ở tương lai theo phương pháp chuyển tuổi. Mô hình chung để dự báo theo phương pháp chuyển tuổi là:

$$L_{x+n}^{t+n} = L_x^t \times P_{x,x+n}^t$$

Trong đó: L_{x+n}^{t+n} - Số dân sống ở nhóm n độ tuổi tính từ tuổi x+n có ở thời điểm dự báo t+n;

L_x^t - Số dân sống ở nhóm n độ tuổi tính từ tuổi x tại thời điểm gốc t;

$P_{x,x+n}^t$ - Hệ số sống sau n năm của nhóm n độ tuổi tính từ tuổi x của kỳ dự báo.

Khoảng chuyển tuổi (n) trong trường hợp này có thể là một hoặc 5 năm và cần tính riêng cho dân số nam và nữ.

Bước 2. Căn cứ vào giới hạn tuổi lao động của nam giới và nữ giới để xác định bộ phận dân số trong độ tuổi lao động theo nam và nữ.

Bước 3. Xác định số lượng nguồn nhân lực trên cơ sở hệ số có khả năng lao động theo từng giới tính. Hệ số có khả năng lao động của từng giới được tính toán trên cơ sở điều tra trong quá khứ và được điều chỉnh cho phù hợp với điều kiện trong tương lai. Thông thường hệ số này biến động trong khoảng 94-97% đối với nam giới và 95-98% đối với nữ giới.

Bước 4. Từ các kết quả trên có thể điều chỉnh kết quả cho phù hợp với các điều kiện và nhân tố mới trong thời kỳ dự báo bằng phương pháp hệ số cố định. Cần chú ý là trên thực tế, nguồn nhân lực xã hội còn có thể được bổ sung bởi những người ngoài độ tuổi lao động (nhưng vẫn có khả năng lao động) tùy theo mục đích dự báo.

+ *Dự báo nguồn nhân lực dựa vào GDP*

Dự báo này dựa vào mối quan hệ giữa GDP, đại diện cho tiềm năng phát triển của quốc gia, ngành hay vùng nào đó và nguồn nhân lực. Việc sử dụng GDP để tính toán nguồn nhân lực cho ta dự báo về nhu cầu về lao động của nền kinh tế nói chung hay những ngành, vùng cụ thể theo mục tiêu phát triển. Dự báo nguồn nhân lực, đầu tiên ta phải có các kịch bản về tăng trưởng GDP của quốc gia, ngành, vùng dự báo.

Mối liên hệ giữa nguồn nhân lực và GDP được thể hiện theo công thức toán học sau ¹:

$$L(t) = L(0) \times (1 + K \times RGDP)^n$$

Trong đó: L(t) : Lao động năm t;

L(0) : Lao động năm 0;

K : Hệ số tương quan giữa lao động và tăng trưởng GDP trong thời kỳ dự báo

n : Độ dài thời kỳ dự báo

RGDP: Tốc độ tăng trưởng GDP bình quân năm trong thời kỳ dự báo (%)

+ *Dự báo nguồn nhân lực theo sản lượng và vốn*

Quan hệ giữa nguồn nhân lực, sản lượng và vốn quan hệ với nhau bằng hàm sản xuất dạng Cobb-Douglas. Công thức có dạng

$$Y = AL^\alpha K^\beta \quad (1)$$

Trong đó: Y = sản lượng; L = Lao động; K = Vốn sản xuất;

A: Hệ số tự do, α và β là các hệ số co giãn lần lượt của lao động và vốn

Mối tương quan giữa nguồn nhân lực với sản lượng được sử dụng phổ biến để dự báo nguồn nhân lực ở Việt Nam. Tuy nhiên, do số liệu thống kê như số liệu về vốn sản xuất, số liệu về lương, ... còn chưa đầy đủ nên kết quả dự báo bằng mô hình này cũng có những hạn chế nhất định.

Sử dụng phương pháp mô hình hóa có ưu điểm là có thể xem xét chỉ tiêu dự báo nhiều chỉ tiêu từ nhiều khía cạnh, phân tích ảnh hưởng từ nhiều nhân tố hình thành. Tuy nhiên, yêu cầu số liệu của phương pháp này cũng nhiều hơn. Trong điều kiện số liệu về lao động - việc làm ở Việt Nam còn thiếu và không đồng bộ, đây cũng là một khó khăn lớn thường gặp của những dự báo nguồn nhân lực áp dụng phương pháp này./.

¹ Mô hình này đã được sử dụng để dự báo về nhu cầu lao động kỹ thuật của Việt Nam (PGS.TS. Đỗ Minh Cương và TS. Mạc Văn Tiến, Phát triển lao động kỹ thuật ở Việt Nam: Lý luận và thực tiễn, NXB Lao động – Xã hội, 2004).

Và được sử dụng để dự báo nhu cầu lao động theo bằng cấp của Việt Nam theo bằng cấp đào tạo (Phó Thị Kim Chi, Luận văn Thạc sỹ, Trường ĐH Kinh tế Quốc dân, 2005)

Chương 3: Phân tích công việc và tuyển dụng nhân viên

3.1. Khái niệm và nội dung của phân tích công việc

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

Phân tích công việc được tiến hành để xác định: ở từng công việc cụ thể người lao động có những nhiệm vụ, trách nhiệm gì; họ thực hiện những hoạt động nào, tại sao phải thực hiện và thực hiện như thế nào; những máy móc, thiết bị, công cụ nào được sử dụng; những mối quan hệ nào được thực hiện; các điều kiện làm việc cụ thể; cũng như các yêu cầu về kiến thức, kỹ năng và các khả năng mà người lao động cần phải có để thực hiện công việc.

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

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

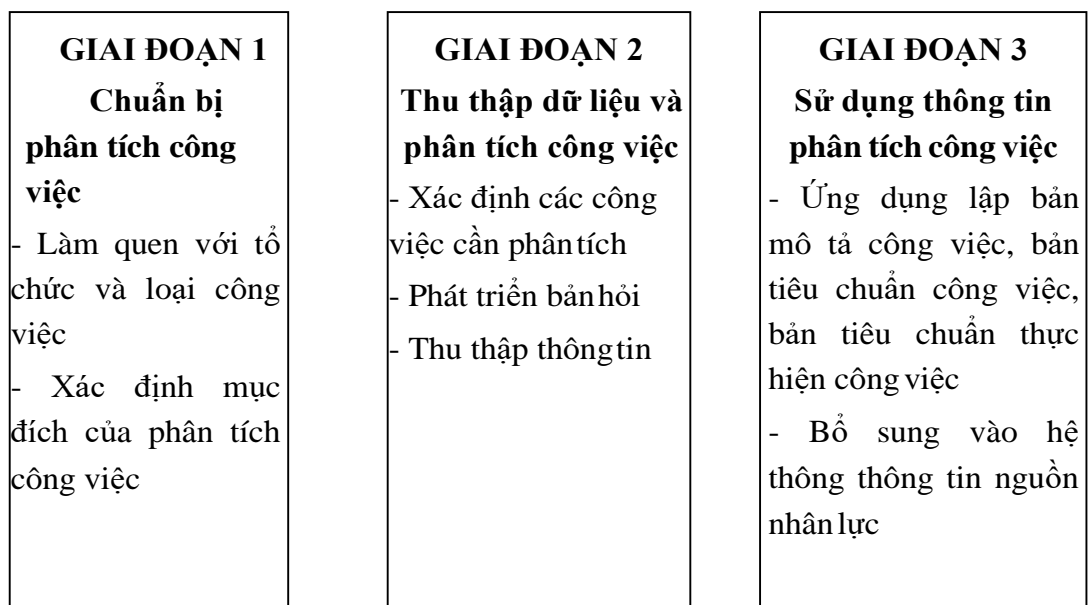
- Thông tin về các yếu tố của điều kiện làm việc như điều kiện tổ chức, hoạt động của doanh nghiệp, chế độ lương bổng, khen thưởng, tầm quan trọng của công việc, điều kiện vệ sinh lao động, sự cố gắng về thể lực các rủi ro khó tránh, sự tiêu hao năng lượng trong quá trình làm việc ...
- Thông tin về các hoạt động thực tế của nhân viên tại nơi làm việc như các phương pháp làm việc, các mối quan hệ trong thực hiện công việc, cách thức làm việc với khách hàng, cách thức phối hợp hoạt động với các nhân viên khác, cách thức thu thập, xử lý các loại số liệu và cách thức làm việc với các loại máy móc, trang bị kỹ thuật.

- Thông tin về những phẩm chất mà nhân viên thực hiện cần có như trình độ học vấn, kiến thức, kinh nghiệm, kỹ năng thực hiện công việc, tuổi đời, ngoại hình, sở thích, sức khỏe, quan điểm, tham vọng, các đặc điểm cá nhân cần có khi thực hiện công việc..
- Thông tin về các loại máy móc, thiết bị kỹ thuật tại nơi làm việc như số lượng, chủng loại, quy trình kỹ thuật và tính năng tác dụng của các trang bị kỹ thuật, cách thức sử dụng,
- Bảo quản tại nơi làm việc.
- Thông tin về các tiêu chuẩn mẫu trong thực hiện công việc đối với nhân viên, bao gồm cả các tiêu chuẩn hành vi và tiêu chuẩn kết quả thực hiện công việc.

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

3.2. Trình tự phân tích công việc

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



Hình 2.2:

Trình tự Phân tích công việc

Giai đoạn 1: Chuẩn bị phân tích công việc:

- Làm quen với tổ chức, công việc

Mục đích của phân tích công việc: Xác định mục đích sử dụng các

thông tin phân tích công việc, từ đó xác định các hình thức thu thập thông tin phân tích hợp lý nhất. Mục đích chung của phân tích công việc là cung cấp các thông tin cho hoạt động tuyển dụng nhân lực, đào tạo và phát triển nhân lực, đánh giá thực hiện công việc, đánh giá giá trị công việc, thiết lập hệ thống trả lương.

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

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

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

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

- *Phát triển bản hỏi*

+ *Xác định tình trạng phân tích công việc*

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

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

Nguồn con người	Nguồn phi con người
-----------------	---------------------

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

- Thu thập thông tin

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

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

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

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

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

- Bổ sung vào hệ thống tin nguồn nhân lực.

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

a. Bản mô tả công việc Khái niệm

Bản mô tả công việc là văn bản liệt kê các chức năng, nhiệm vụ, các mối quan hệ trong công việc, các điều kiện làm việc, yêu cầu kiểm tra, giám sát và các tiêu chuẩn cần đạt được khi thực hiện công việc. Bản mô tả công việc phải được viết bằng ngôn ngữ đơn giản, tạo ra sự so sánh với các công việc khác và dễ hiểu đối với người quản lý cũng như người thực hiện công việc đó.

Ý nghĩa của bản mô tả công việc

- Để mọi người biết họ cần phải làm gì

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

Các nội dung chủ yếu của bản mô tả công việc

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Trình tự lập bản mô tả công việc

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

Bước 1: Lập kế hoạch

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

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

2: Thu thập thông tin

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

Bước 3: Phác thảo bản mô tả công việc

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

Bước 4: Phê chuẩn bản mô tả công việc

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

b. Bản tiêu chuẩn công việc

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

Các công việc rất đa dạng nên các yêu cầu của công việc cũng rất đa dạng, phong phú.

Những nội dung chủ yếu của bản tiêu chuẩn công việc bao gồm:

- Trình độ văn hoá, chuyên môn và các khoá đào tạo
- Trình độ ngoại ngữ: cần biết ngoại ngữ gì và mức độ về đọc, nghe và viết
- Kỹ năng, kinh nghiệm
- Tuổi đời, sức khoẻ, ngoại hình
- Hoàn cảnh gia đình, tham vọng cầu tiến, sở thích, nguyện vọng cá nhân.
- Các đặc điểm cá nhân có liên quan đến thực hiện công việc như tính trung thực, khả năng hòa đồng với mọi người, tham vọng, sở thích, nguyện vọng cá nhân

3.4. Các ứng dụng bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn nhân viên

Bản mô tả công việc trong doanh nghiệp được sử dụng để làm cơ sở thực hiện:

Tuyển dụng và đào tạo

Bản thân người tuyển dụng sẽ xác định rõ họ cần phải tìm kiếm nhân viên như thế nào, cũng như ứng viên xin việc và nhân viên mới biết chính xác họ phải làm cụ thể những công việc gì, cấp trên mong đợi điều gì trong công việc từ họ. Bên cạnh đó bản mô tả công việc luôn là một tài liệu quan trọng đính kèm hợp đồng lao động. Nó thể hiện cam kết cụ thể của hai bên về trách nhiệm, nội dung công việc cụ thể cần thực hiện, mối quan hệ trong công việc, điều mà hợp đồng lao động chưa làm rõ được.

Người lập kế hoạch đào tạo xây dựng được kế hoạch đào tạo hàng năm và định kỳ góp phần nâng cao trình độ nguồn nhân lực cho đơn vị đáp ứng yêu cầu thực tế của công việc

Hướng dẫn và giao việc

Người quản lý sẽ không phải đầu đầu và tốn thời gian hướng dẫn nhân viên mới như thế nào, giao việc như thế nào cho đạt hiệu quả. Đồng thời cách thức kiểm tra giám sát việc thực hiện công việc của nhân viên ra sao?. Bởi lẽ đi liền với các nhiệm vụ công việc đã có những tiêu chí đánh giá cụ thể, rõ ràng. Bản thân nhân viên nhân viên cũng thấy thỏa mái khi nhiệm vụ công việc họ phải làm đã được quy định rõ ràng thành văn bản với tiêu chí đo lường tương ứng

Trả lương công bằng

Trong hệ thống bản mô tả công việc của toàn đơn vị, căn cứ vào trách nhiệm, khối lượng công việc, mức độ phức tạp, điều kiện và môi trường làm việc... đã được mô tả cụ thể, người làm công tác chuyên môn sẽ đánh giá, so sánh và phân nhóm lao động. Những chức danh có cùng giá trị công việc được xếp vào cùng một nhóm lương. Hàng năm, việc cập

nhật lại bản mô tả công việc sẽ giúp đánh giá lại đúng thực tế, đảm bảo sự công bằng và khách quan trong việc trả lương.

Đánh giá hoàn thành công việc

Trên cơ sở các nhiệm vụ và mục tiêu công việc, định kỳ người quản lý và nhân viên sẽ tiến hành thảo luận, đánh giá kết quả thực hiện công việc. Thành tích, khuyết điểm cũng như nguyên nhân chưa hoàn thành đều được hai bên làm rõ. Từ đó, mục tiêu công việc trong kỳ đánh giá kế tiếp và những yếu điểm cần khắc phục, kiến thức, kỹ năng chuyên môn cần được đào tạo cũng sẽ được hai bên xác định và cam kết thực hiện cụ thể. Kết quả đánh giá này cũng sẽ là cơ sở để xem xét về mức lương và đề bạt cán bộ

Phân tích và điều chỉnh cơ cấu tổ chức, định biên nhân sự

Thông qua việc cập nhật định kỳ hệ thống bản mô tả công việc, người quản lý có thể nhận biết về sự chùng chéo, trùng lắp trong giao việc, khoảng cách giữa năng lực thực tế của người lao động so với yêu cầu công việc, sự dư thừa và thiếu hụt nhân sự đối với từng nhóm chức danh. Từ đó kết hợp với một số phương pháp khác, người quản lý có thể điều chỉnh cơ cấu tổ chức, định biên nhân sự, lập kế hoạch đào tạo cho giai đoạn kế tiếp, đáp ứng yêu cầu kinh doanh và mục tiêu phát triển của doanh nghiệp

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

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

Quan sát

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

Phương pháp này giúp người nghiên cứu có thể thu được các thông tin phong phú và thực tế về công việc; tuy nhiên kết quả quan sát bị ảnh

hưởng bởi yếu tố chủ quan của cả người quan sát và người bị quan sát. Đồng thời có một số công việc không thể dễ dàng quan sát được; cũng như các công việc chủ yếu liên quan đến các hoạt động trí óc và giải quyết vấn đề, ví dụ các nghề chuyên môn và kỹ thuật có thể không biểu lộ nhiều hành vi ra ngoài để quan sát.

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

- Quan sát kết hợp với các phương tiện kỹ thuật như quay phim, video, đèn chiếu hoặc đồng hồ bấm giây nhằm ghi lại các hao phí thời gian trong thực hiện công việc.

- Quan sát theo chu kỳ của công việc hoàn chỉnh (thời gian cần thiết để hoàn thành trọn vẹn một công việc).

- Nói chuyện trực tiếp với các nhân viên thực hiện công việc để tìm hiểu những điều chưa rõ hoặc bổ sung những điều bỏ sót trong quá trình quan sát.

Ghi chép các sự kiện quan trọng

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

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

Nhật ký công việc (tự ghi chép)

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

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

Phương pháp phỏng vấn

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- Nghiên cứu công việc trước khi phỏng vấn nhằm đưa ra được đúng những câu hỏi cần thiết.
- Chọn người thực hiện công việc giỏi nhất và chọn người có khả năng mô tả quyền hạn, trách nhiệm, cách thức thực hiện công việc tốt nhất.
- Nhanh chóng thiết lập mối quan hệ tốt đối với người bị phỏng vấn và giải thích cho họ rõ ràng về mục đích của phỏng vấn.
- Đặt những câu hỏi rõ ràng và gợi ý sao cho người bị phỏng vấn dễ trả lời.
- Cơ cấu của các thông tin cần thu thập phải hợp lý sao cho khi phỏng vấn không bị bỏ sót những thông tin quan trọng.
- Kiểm tra lại tính chính xác của các thông tin với người bị phỏng vấn.

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

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

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

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

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

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

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

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

Phương pháp hội thảo chuyên gia

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

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

3.6. Các bước trong quá trình tuyển dụng

Tuyển dụng nhân sự là khâu quan trọng để tìm người tài, người phù hợp với vị trí công việc cho công ty. Chính vì vậy, để quá trình tuyển dụng thành công, mang lại kết quả cao các nhà tuyển dụng luôn phải chuẩn bị kỹ lưỡng cho từng khâu trong quy trình tuyển dụng. Vậy quy trình tuyển dụng cần có những khâu nào?

Bước 1: Chuẩn bị tuyển dụng

Muốn tìm được ứng viên xuất sắc, phù hợp với vị trí công việc các nhà tuyển dụng cần phải chuẩn bị thật kỹ bước đầu tiên này. Công việc chuẩn bị này là giai đoạn đầu tiên của quy trình tuyển dụng, vì vậy, các nhà tuyển dụng cần phải chuẩn bị kỹ lưỡng từ những việc nhỏ nhất như: Lên kế hoạch tuyển dụng trong thời gian bao lâu, yêu cầu đặt ra cho ứng viên là gì, trong thông báo tuyển dụng cần những nội dung gì...

Bước 2: Thông báo tuyển dụng

Hiện nay việc thông báo tuyển dụng không còn khó khăn nữa, các nhà tuyển dụng chỉ cần soạn một thông báo tuyển dụng chi tiết về các yêu cầu của công ty, những quyền lợi ứng viên được hưởng và đăng lên các phương tiện truyền thông đại chúng. Nhờ vào những thông báo này, các ứng viên sẽ biết được công việc đó có phù hợp với mình hay không và sẽ nộp hồ sơ ứng tuyển.

Bước 3: Thu nhận và chọn lọc hồ sơ:

Khi một vị trí công việc được thông báo, đăng tải chắc chắn nhà tuyển dụng sẽ nhận được nhiều hồ sơ ứng tuyển gửi về. Tuy nhiên, không phải hồ sơ nào cũng phù hợp với yêu cầu công việc, chưa kể sẽ có nhiều ứng viên cứ nhắm mắt gửi đại dù vị trí công việc không hề phù hợp với mình. Chính vì lý do này nên nhà tuyển dụng phải chọn lọc hồ sơ. Việc chọn lọc hồ sơ cũng giống như phỏng vấn sơ tuyển, nhà tuyển dụng sẽ lựa chọn những hồ sơ phù hợp nhất cho vị trí công việc sau đó lên kế hoạch phỏng vấn. Việc làm này sẽ giúp nhà tuyển dụng tiết kiệm được rất nhiều thời gian vàng ngọc của mình trong quá trình tuyển dụng.

Bước 4: Phỏng vấn sơ bộ

Sau khi đã nhận và lựa chọn hồ sơ ứng viên, bước tiếp theo của nhà tuyển dụng là hẹn lịch phỏng vấn đối với những hồ sơ được lựa chọn. Vòng phỏng vấn này sẽ giúp nhà tuyển dụng xác định lại các thông tin trong hồ sơ của ứng viên, đồng thời cũng là cách để tiếp tục loại những ứng viên không đạt yêu cầu.

Bước 5: Kiểm tra, trắc nghiệm

Phần này để đánh giá năng lực thực tế của ứng viên về chuyên môn, thông thường sẽ là kiểm tra IQ, logic, test trình độ ngoại ngữ và kiểm tra chuyên môn của ứng viên. Vòng kiểm tra này sẽ giúp nhà tuyển dụng tiếp tục loại bỏ được những ứng viên không đủ tiêu chuẩn đi tiếp vào vòng tiếp theo.

Bước 6: Phỏng vấn tuyển chọn

Vòng phỏng vấn này nhằm đánh giá ứng viên ở nhiều khía cạnh, phương diện trình độ và khả năng tiếp nhận công việc. Bên cạnh đó nhà tuyển dụng cũng cần chuẩn bị những câu hỏi để khai thác thêm các thông tin về tính cách cá nhân và phẩm chất cá nhân có phù hợp với doanh nghiệp hay không. Trong vòng phỏng vấn này, đối với những ứng viên được chọn thử việc nhà tuyển dụng cũng cần đề cập đến vấn đề lương thưởng, chế độ của công ty để ứng viên được biết và quyết định có làm việc cùng công ty hay không.

Bước 7: Tập sự thử việc

Mặc dù đã được tuyển dụng, nhưng các ứng viên phải trải qua giai đoạn thử thách, đó là giai đoạn thử việc. Đây là khoảng thời gian mà ứng viên sẽ được tiếp xúc thực tế với công việc, là cơ hội để thể hiện khả năng, trình độ của mình có đáp ứng được nhu cầu công việc hay không. Từ đó nhà tuyển dụng đưa ra quyết định cuối cùng.

Bước 8: Quyết định tuyển dụng

Sau thời gian thử việc, nhà tuyển dụng đưa ra quyết định cuối cùng để chọn những ứng viên phù hợp nhất với công việc, và loại bỏ những ứng viên không đáp ứng được yêu cầu trong công việc. Sau khi quyết định tuyển dụng, công việc cuối cùng trong quy trình tuyển dụng đó là ký kết hợp đồng, giải thích và trả lời các câu hỏi của ứng viên về các chế độ của công ty để ứng viên hiểu rõ.

Quy trình tuyển dụng nhân sự không phức tạp, nhưng cần có sự chuẩn bị để đảm bảo không quá trình tuyển dụng không xảy ra sai sót nào, đảm bảo chọn được những ứng viên xuất sắc nhất, phù hợp nhất trong công việc. Chúc các nhà tuyển dụng luôn tìm được ứng viên giỏi nhất cho công ty, doanh nghiệp của mình.

3.7. Các nguồn tuyển dụng và cách thức thu hút ứng viên

Thông báo tuyển dụng

Nhà tuyển dụng thực hiện xây dựng nội dung thông báo tuyển dụng nhân sự để cho mọi người nắm bắt được thông tin yêu cầu và vị trí cần tuyển dụng. Bộ phận nhân sự có thể gửi thông báo tới toàn bộ nhân viên trong công ty hoặc dán thông báo trên biển hiệu của công ty. Phương pháp này thường áp dụng với các doanh nghiệp tập trung trong khu vực có đông người lao động thường xuyên đi tìm việc như khu công nghiệp, cụm công nghiệp.

Hội chợ việc làm

Hội chợ việc làm là nơi các ứng viên đến để tham gia tìm hiểu các thông tin tuyển dụng và tìm công việc phù hợp với bản thân. Nắm bắt được tâm lý chung này mà nhiều nhà tuyển dụng đã tận dụng và khai thác tương đối tốt nguồn ứng viên tại các hội chợ việc làm.

Liên kết tuyển dụng với các trường đào tạo nhân lực chuyên môn

Với chiến lược nhân sự lâu dài, các nhà tuyển dụng đã tìm đến nguồn nhân sự tại các trường đại học, cao đẳng để đảm bảo nguồn lực cho việc thực hiện kế hoạch sản xuất – kinh doanh của mình.

Mạng xã hội việc làm

Tại Việt Nam, Facebook có hơn 35 triệu người dùng, chiếm 1/3 dân số và hiện đang gia tăng rất nhanh. Trên facebook các Group và fanpage tuyển dụng rất đa dạng, thu hút rất nhiều thành viên. Những công việc thường đăng tuyển qua kênh facebook như: các công việc thời vụ, part time hay lao động phổ thông (vẫn có lao động fulltime hoặc có trình độ nhưng chiếm tỉ lệ thấp). Mạng xã hội về nghề nghiệp lớn nhất thế giới đó là Linkedin, tại Việt Nam Linkedin thường được sử dụng để tìm kiếm các ứng viên có trình độ cao hoặc những vị trí cấp cao. Nhân viên giới thiệu

Sử dụng kênh tuyển dụng nội bộ là nhờ nhân viên trong công ty giới thiệu cũng là các giúp NTD tiết kiệm được nhiều chi phí. Dựa vào mối quan hệ của đồng nghiệp trong công ty với những ứng cử viên tiềm năng, nhà tuyển dụng có thể tìm ra những người có khả năng phù hợp với công việc. Nhiều công ty lớn vẫn đang áp dụng quy trình tuyển dụng này, thậm chí còn khuyến khích, ưu tiên nhân viên giới thiệu người tài cho công ty.

Luân chuyển nội bộ

Nhiều công ty vẫn đang áp dụng hình thức luân chuyển nhân sự giữa các phòng ban, từ vị trí thấp lên vị trí cao, hoặc giữa các vị trí tương đồng về tính chuyên môn. Điều đó tạo động lực thăng tiến, phát triển nghề nghiệp, giúp các nhân viên phấn chấn hơn, gắn bó với công ty lâu hơn. Với lợi thế đã hiểu rõ được văn hóa và môi trường làm việc sẽ giúp các NTD cắt bớt được quy trình tuyển dụng, nhanh chóng tìm được người phù hợp và đặc biệt hơn là tiết kiệm được chi phí tuyển dụng rất lớn, đặc biệt là ở những vị trí cấp cao.

3.8. Trắc nghiệm và phỏng vấn trong tuyển chọn nhân viên

Để giúp cho các nhà tuyển dụng nắm được các yếu tố tâm lý, những khả năng, kỹ năng và các khả năng đặc biệt khác của các ứng viên khi mà các thông tin về nhân sự khác không cho ta biết được một cách chính xác và đầy đủ. Các trắc nghiệm nhân sự mang lại cho ta những kết quả khách quan về các đặc trưng tâm lý của con người như khả năng bẩm sinh, sở thích, cá tính của cá nhân này so với các cá nhân khác. Các trắc nghiệm giúp cho việc tìm hiểu được các đặc trưng đặc biệt trong thực hiện công việc của từng cá nhân, các công việc có tính đặc thù.

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

- Trắc nghiệm thành tích.

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

- Trắc nghiệm về năng khiếu và khả năng

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

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

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

Khả năng vận động tâm lý là trắc nghiệm liên quan đến các kỹ năng cá nhân trong việc thực hiện các hoạt động khác nhau của cơ thể con người, như kiểm soát sự chính xác, điều phối các cảm nhận, thời gian của các phản ứng, tốc độ các hoạt động của tay, sự khéo léo của tay.

- Trắc nghiệm về tính cách và sở thích.

Đây là loại trắc nghiệm nhằm phát hiện ra các đặc điểm tâm lý cá nhân người lao động như các loại khí chất, những ước mơ, nguyện vọng của các ứng viên, những ước muốn, đề nghị. Phương pháp này sẽ cho chúng ta nắm rõ được trạng thái tâm sinh lý của từng người để sử dụng vào công việc cho hợp lý.

- Trắc nghiệm về tính trung thực.

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

- Trắc nghiệm y học

Trong một số trường hợp đặc biệt để đánh giá các phẩm chất sinh lý của các ứng viên chúng ta có thể dùng các trắc nghiệm y học để phát hiện

các bệnh xã hội như HIV...Hiện nay trắc nghiệm này thường sử dụng phân tích các mẫu nước tiểu, phân tích các mẫu máu.

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

Phỏng vấn tuyển dụng

Phỏng vấn có thể được sử dụng ở một vài bước trong quy trình tuyển chọn. Trước khi diễn ra phỏng vấn, thông thường có một cuộc thảo luận giữa những người tuyển chọn, cuộc thảo luận này thường kéo dài từ 5 đến 10 phút và nội dung của cuộc thảo luận thường tập trung vào tiêu chuẩn cơ bản của những người xin việc để phù hợp cho công việc, với mục tiêu là sàng lọc ra những ứng viên không đạt chất lượng. Bước cuối cùng trong quy trình này là một cuộc phỏng vấn để lựa chọn ra ứng viên cho vị trí công việc đang tuyển. Giữa hai bước này thông thường có một hoặc một vài cuộc phỏng vấn chi tiết được thực hiện bởi bộ phận nguồn nhân lực, người giám sát, người đứng đầu bộ phận đang tuyển dụng và một vài thành viên khác.

Mục tiêu của các cuộc phỏng vấn trong tuyển chọn.

- Để thu thập các thông tin về người xin việc. Bởi vì các thông tin thu thập được từ các công cụ tuyển chọn khác có thể chưa đủ, chưa rõ ràng, quá trình phỏng vấn tạo cơ hội cho thông tin được rõ ràng hơn, được giải thích cặn kẽ hơn.

- Đề cao công ty, qua phỏng vấn giúp cho nhà tuyển chọn giới thiệu về công ty của mình, làm cho người xin việc hiểu rõ về những mặt mạnh, ưu thế của công ty. Đây là hình thức quảng cáo tốt nhất.

- Để cung cấp các thông tin về tổ chức cho người xin việc, trong khi phỏng vấn nên giải thích cho các ứng viên biết rõ về tình hình công ty như mục tiêu của công ty, cơ cấu bộ máy quản lý, các chính sách về nhân sự, các cơ hội thăng tiến, việc làm....

Các loại phỏng vấn

Cuộc phỏng vấn xin việc dựa trên một trong ba cách thức phỏng vấn nền tảng sau: phỏng vấn trực tiếp, phỏng vấn thông qua bảng câu hỏi và phỏng vấn nhóm ứng viên. Tuy nhiên, những cách thức phỏng vấn này

được sử dụng kết hợp chẳng hạn như phỏng vấn trực tiếp đi cùng với bảng danh mục của bảng câu hỏi trong cuộc phỏng vấn.

- Cách thức chung nhất là phỏng vấn trực tiếp, trong đó ứng viên gặp riêng người phỏng vấn. Thường thì những ứng viên có tiêu chuẩn tốt sẽ vượt qua một loạt cuộc phỏng vấn, đầu tiên là với một thành viên của phòng quản lý nhân sự, sau đó là người đứng đầu bộ phận đang tuyển dụng nhân sự và cuối cùng có lẽ là người giám.

Thông thường những cuộc phỏng vấn trực tiếp được ghi lại bằng video, thông qua những cuộc đoạn văn video này người quản lý có thể xem lại cuộc phỏng vấn để nhớ lại hoặc để tìm kiếm những thông tin mới. Những bất lợi bao gồm sự phản ứng của những người phỏng vấn khi ghi băng hoặc là gặp sự cố về công nghệ.

- Trong cuộc phỏng vấn được trợ giúp bởi máy vi tính được gọi là sự phỏng vấn máy móc hoá. Người xin việc được đưa cho một loạt những câu hỏi trên màn hình video và trả lời bằng cách nhấn phím thích hợp trên bàn phím. Loại phỏng vấn này nhanh hơn là phỏng vấn trực tiếp và độ tin cậy cao hơn. Tuy nhiên, phỏng vấn này không nhận biết được những phản ứng và cảm xúc của ứng viên. Nhưng nó có triển vọng trở thành một công cụ hữu ích trong quá trình tuyển chọn bởi sự nhạy bén và số lượng lớn ứng viên được phỏng vấn xin việc.

- Trong phỏng vấn hội đồng, một ứng viên gặp một nhóm giám khảo gồm hai hay nhiều đại diện của tổ chức. Một trong số những người đại diện có thể đóng vai trò là chủ tọa của cuộc phỏng vấn, nhưng mỗi người đại diện của tổ chức đều tham gia hỏi và tranh luận.

- Trong phỏng vấn nhóm, một số ứng viên được phỏng vấn vào cùng một lúc. Họ được phép thảo luận những vấn đề liên quan đến công việc với nhau cùng lúc đó một hoặc nhiều quan sát viên đánh giá những biểu hiện của họ. Loại phỏng vấn này thường được dùng trong việc tuyển chọn những người quản lý; nó cũng có thể được sử dụng với những nhân viên hiện tại để đánh giá tiềm năng của họ trong vai trò giám sát.

Những kỹ thuật phỏng vấn

Ba loại phỏng vấn trên thích hợp với những kỹ thuật phỏng vấn đặc biệt khác nhau. Chung nhất là phỏng vấn theo cấu trúc, phỏng vấn dựa trên hành vi, phỏng vấn không trực tiếp và phỏng vấn theo tình huống .

Trong cuộc phỏng vấn theo mẫu hoặc theo cấu trúc, người phỏng vấn chuẩn bị một danh sách những câu hỏi chuẩn để hỏi tất cả những người xin việc. Nó chắc chắn rằng không có bất kỳ câu hỏi quan trọng nào bị bỏ sót và nó đảm bảo rằng tất cả những người xin việc được đối xử như nhau. Các nghiên cứu chỉ ra rằng phỏng vấn cấu trúc có độ tin cậy và hiệu lực

cao nhất. Trong phỏng vấn cấu trúc, các câu hỏi được hoạch định trước và được hỏi cho mỗi ứng viên theo cùng cách thức. Sự khác biệt duy nhất giữa các phỏng vấn với các ứng viên khác nhau có thể là ở việc thăm dò, hoặc các câu hỏi tiếp theo, nếu ứng viên đã không trả lời câu hỏi một cách đầy đủ.

Phỏng vấn dựa trên hành vi đòi hỏi phân tích công việc cẩn thận và phát triển hành vi hay những câu hỏi tình huống có liên quan với công việc cụ thể.

Phỏng vấn không trực tiếp, tức là cuộc phỏng vấn trong đó những câu hỏi của người phỏng vấn tiến hành nhanh và kết thúc mở. Họ hỏi nhiều hơn về những chi tiết đặc biệt trong công việc trước của ứng viên, người phỏng vấn có thể sẽ nói: “nói cho tôi về công việc của bạn trong lĩnh vực này”. Mục đích là để theo dõi cách thức bày tỏ suy nghĩ và cảm nhận liên quan đến công việc và thỉnh thoảng người phỏng vấn có thể gợi ý để khuyến khích người xin việc tiếp tục bày tỏ.

Kỹ thuật phỏng vấn không trực tiếp có thể tìm kiếm thông tin mà phỏng vấn theo cấu trúc không bao giờ có thể biết được. Nó đòi hỏi tiêu tốn nhiều thời gian. Tuy nhiên, nó cũng có thể thất bại do sự tác động về bề ngoài của người phỏng vấn đến chất lượng của ứng viên. Do những nguyên nhân này, để có thể tạo ra tính khách quan của một cuộc phỏng vấn, người phỏng vấn cố gắng pha trộn kỹ thuật phỏng vấn không trực tiếp với phỏng vấn theo cấu trúc để khuyến khích người xin việc bày tỏ quan điểm của họ nhưng phải chắc chắn rằng những tiêu chuẩn của cuộc phỏng vấn phải được thực hiện.

Trong những cuộc phỏng vấn theo tình huống, ứng viên được đưa cho một vấn đề đặc biệt để giải quyết hoặc là một dự án để hoàn thành. Thường kỹ thuật này được sử dụng trong phỏng vấn nhóm. Trong khi nhóm thảo luận vấn đề đã được nêu ra để đưa ra câu trả lời, những người phỏng vấn đánh giá mỗi ứng viên trong nhóm, chẳng hạn như chất lượng của những ý tưởng, năng lực lãnh đạo và kỹ năng làm việc với những người khác.

Kết quả của các cuộc phỏng vấn còn phụ thuộc vào thái độ, tâm trạng, cảm xúc, điều kiện thể lực của người phỏng vấn và người trả lời. Đồng thời các đánh giá của người phỏng vấn cũng chịu ảnh hưởng của các tình huống phỏng vấn như người vào phỏng vấn đầu tiên là người giỏi hoặc người quá kém. Hay người phỏng vấn lý tưởng hóa một hình mẫu để đánh giá chung cho các ứng viên.

Chương 4: Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.

4.1. Khái niệm, vai trò và phân loại về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Khái niệm đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực là các hoạt động để duy trì và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của tổ chức, là điều kiện tiên quyết để các tổ chức có thể đứng vững và thắng lợi trong môi trường kinh doanh đầy biến động. Do đó, công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực cần phải được thực hiện một cách có kế hoạch và mang tính hệ thống.

Phát triển nguồn nhân lực (theo nghĩa rộng) là tổng thể các hoạt động học tập có tổ chức được tiến hành trong những khoảng thời gian nhất định để nhằm tạo ra sự thay đổi hành vi nghề nghiệp của người lao động. Xét về nội dung, phát triển nguồn nhân lực bao gồm ba hoạt động là: giáo dục, đào tạo và phát triển.

Các khái niệm giáo dục, đào tạo, phát triển đều đề cập đến một quá trình tương tự, đó là quá trình cho phép con người tiếp thu các kiến thức, học các kỹ năng mới và thay đổi các quan điểm hay hành vi và nâng cao khả năng thực hiện công việc của các cá nhân. Điều đó cũng có nghĩa là giáo dục, đào tạo, phát triển được áp dụng để làm thay đổi việc nhân viên biết gì, làm như thế nào và quan điểm của họ đối với công việc, hoặc mối quan hệ với các đồng nghiệp và các nhà quản lý.

Giáo dục: được hiểu là các hoạt động học tập để chuẩn bị cho con người bước vào một nghề nghiệp hoặc chuyển sang một nghề mới, thích hợp hơn trong tương lai.

Đào tạo: (hay còn được gọi là đào tạo kỹ năng), được hiểu là hoạt động học tập nhằm giúp cho người lao động có thể thực hiện có hiệu quả hơn các chức năng, nhiệm vụ của mình. Nói một cách cụ thể đào tạo liên quan đến quá trình học tập làm cho người lao động nắm vững hơn về công việc của mình, là những hoạt động học tập để nâng cao trình độ, kỹ năng của người lao động để thực hiện nhiệm vụ lao động có hiệu quả hơn.

Phát triển: là hoạt động học tập vượt ra khỏi phạm vi công việc trước mắt của người lao động, liên quan tới việc nâng cao khả năng trí tuệ và cảm xúc cần thiết để thực hiện các công việc tốt hơn hoặc mở ra cho họ những công việc mới dựa trên cơ sở những định hướng tương lai của tổ chức.

Bảng 4.1: So sánh giữa đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Tiêu chí so sánh	Đào tạo	Phát triển
1. Tập trung	Công việc hiện tại	Công việc tương lai
2. Phạm vi	Cá nhân	Cá nhân và tổ chức
3. Thời gian	Ngắn hạn	Dài hạn
4. Mục đích	Khắc phục sự thiếu hụt về kiến thức và kỹ năng hiện tại	Chuẩn bị cho tương lai

Vai trò đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Mục tiêu chung của việc đào tạo và phát triển nhân lực là nhằm sử dụng tối đa nguồn nhân lực hiện có và nâng cao tính hiệu quả của doanh nghiệp, thông qua việc giúp người lao động hiểu rõ hơn về công việc, nắm vững hơn nghề nghiệp của mình và thực hiện các chức năng, nhiệm vụ của mình một cách tự giác hơn, động cơ làm việc tốt hơn, cũng như nâng cao khả năng thích ứng của họ trong tương lai.

Có nhiều lý do để nói rằng công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực là quan trọng và cần được quan tâm đúng mức trong các tổ chức. Các lý do chủ yếu bao gồm:

- Để đáp ứng yêu cầu công việc của tổ chức hay nói cách khác để đáp ứng nhu cầu tồn tại và phát triển tổ chức.
- Để đáp ứng nhu cầu học tập, phát triển của người lao động
- Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực là một trong những giải pháp có tính chiến lược tạo ra lợi thế cạnh tranh của tổ chức.

Như vậy, đào tạo và phát triển có tác dụng và ý nghĩa nhất định đối với cả doanh nghiệp và người lao động.

Đối với doanh nghiệp

- Giúp doanh nghiệp nâng cao năng suất lao động và hiệu quả sản xuất kinh doanh. Duy trì và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, tạo lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp.

- Tránh tình trạng quản lý lỗi thời. Các nhà quản trị cần áp dụng các phương pháp quản lý sao cho phù hợp được với những thay đổi về quy trình công nghệ, kỹ thuật và môi trường kinh doanh.

- Giải quyết các vấn đề về tổ chức. Đào tạo và phát triển có thể giúp các nhà quản trị giải quyết các vấn đề về mâu thuẫn, xung đột

giữa các cá nhân và giữa công đoàn với các nhà quản trị, đề ra các chính sách về quản lý nguồn nhân lực của doanh nghiệp có hiệu quả.

- Hướng dẫn công việc cho nhân viên mới. Nhân viên mới thường gặp nhiều khó khăn, bỡ ngỡ trong những ngày đầu làm việc trong tổ chức, doanh nghiệp, các chương trình định hướng công việc đối với nhân viên mới sẽ giúp họ mau chóng thích ứng với môi trường làm việc mới của doanh nghiệp.

- Chuẩn bị đội ngũ cán bộ quản lý, chuyên môn kế cận. Đào tạo và phát triển giúp cho nhân viên có được những kỹ năng cần thiết cho các cơ hội thăng tiến và thay thế cho các cán bộ quản lý, chuyên môn khi cần thiết.

- Tạo ra lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp

Đối với người

lao động

- Tạo ra tính chuyên nghiệp và sự gắn bó giữa người lao động và doanh nghiệp

- Trực tiếp giúp nhân viên thực hiện công việc tốt hơn, đặc biệt khi nhân viên thực hiện công việc không đáp ứng được các tiêu chuẩn mẫu, hoặc khi nhân viên nhận công việc mới.

- Cập nhật các kỹ năng, kiến thức mới cho nhân viên, giúp họ có thể áp dụng thành công các thay đổi công nghệ, kỹ thuật trong doanh nghiệp.

- Đáp ứng được nhu cầu và nguyện vọng phát triển của người lao động. Được trang bị những kỹ năng chuyên môn cần thiết sẽ kích thích nhân viên thực hiện công việc tốt hơn, đạt được nhiều thành tích tốt hơn, muốn được trao những nhiệm vụ có tính thách thức cao hơn có nhiều cơ hội thăng tiến hơn.

- Tạo cho người lao động có cách nhìn, cách tư duy mới trong công việc của họ, đó cũng chính là cơ sở để phát huy tính sáng tạo của người lao động trong công việc.

Phân loại đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Trong thực tế có nhiều tiêu thức phân loại hình thức đào tạo khác nhau.

a. Theo định hướng nội dung đào tạo, có hai hình thức: đào tạo định hướng công việc và đào tạo định hướng doanh nghiệp.

□ Đào tạo định hướng công việc. Đây là hình thức đào tạo về kỹ năng thực hiện một loại công việc nhất định, nhân viên có thể sử dụng kỹ năng này để làm việc trong những doanh nghiệp khác nhau.

□ Đào tạo định hướng doanh nghiệp. Đây là hình thức đào tạo về các kỹ năng, cách thức, phương pháp làm việc điển hình trong doanh nghiệp. Khi nhân viên chuyển sang doanh nghiệp khác, kỹ năng đào tạo đó thường không áp dụng được nữa.

b. Theo mục đích của nội dung đào tạo, có các hình thức: đào tạo, hướng dẫn công việc cho nhân viên; đào tạo, huấn luyện kỹ năng; đào tạo kỹ thuật an toàn lao động; đào tạo và nâng cao trình độ chuyên môn, kỹ thuật; đào tạo và phát triển các năng lực quản trị, v.v....

□ Đào tạo, hướng dẫn (hoặc định hướng) công việc cho nhân viên nhằm cung cấp các thông tin, kiến thức mới và các chỉ dẫn cho nhân viên mới tuyển về công việc và doanh nghiệp, giúp cho nhân viên mới mau chóng thích nghi với điều kiện, cách thức làm việc trong doanh nghiệp mới.

□ Đào tạo, huấn luyện kỹ năng nhằm giúp cho nhân viên có trình độ lành nghề và các kỹ năng phù hợp để thực hiện công việc theo yêu cầu.

□ Đào tạo kỹ thuật an toàn lao động hướng dẫn nhân viên cách thức thực hiện công việc an toàn, nhằm ngăn ngừa các trường hợp tai nạn lao động. Đối với một số công việc nguy hiểm, có nhiều rủi ro như công việc của thợ hàn, thợ lặn, thợ xây, thợ điện, v.v... hoặc tại một số doanh nghiệp thường có nhiều rủi ro như trong ngành xây dựng, khai thác quặng, luyện kim, v.v... đào tạo kỹ thuật an toàn lao động là yêu cầu bắt buộc và nhân viên nhất thiết phải tham dự các khoá đào tạo an toàn lao động và ký tên vào sổ an toàn lao động trước khi làm việc.

□ Đào tạo và nâng cao trình độ chuyên môn, kỹ thuật thường được tổ chức định kỳ nhằm giúp cho đội ngũ cán bộ chuyên môn kỹ thuật được cập nhật với các kiến thức, kỹ năng mới.

□ Đào tạo và phát triển các năng lực quản trị nhằm giúp cho các quản trị gia được tiếp xúc, làm quen với các phương pháp làm việc mới, nâng cao kỹ năng thực hành và các kinh nghiệm tổ chức quản lý và khuyến khích nhân viên trong doanh nghiệp. Chương trình thường chú trọng vào các kỹ năng thủ lĩnh, kỹ năng giao tiếp, kỹ năng phân tích và ra quyết định.

c. Theo cách thức tổ chức, có các hình thức: đào tạo chính quy, đào tạo tại chức, lớp cạnh xí nghiệp, kèm cặp tại chỗ.

□ Trong đào tạo chính quy, học viên được thoát ly khỏi các công việc hàng ngày tại doanh nghiệp, do đó, thời gian đào tạo ngắn và chất lượng đào tạo thường cao hơn so với các hình thức đào tạo khác. Tuy nhiên số lượng người có thể tham gia các khoá đào tạo như thế rất hạn chế.

□ Đào tạo tại chức (vừa học vừa làm) áp dụng đối với số cán

bộ, nhân viên vừa đi làm vừa tham gia các khoá đào tạo. Thời gian đào tạo có thể thực hiện ngoài giờ làm việc kiểu các lớp buổi tối hoặc có thể thực hiện trong một phần thời gian làm việc, ví dụ, mỗi tuần học một số buổi hoặc mỗi quý tập trung học một vài tuần, v.v... tùy theo điều kiện cụ thể của từng địa phương hay doanh nghiệp.

□ *Lớp cạnh xí nghiệp* thường áp dụng để đào tạo nhân viên mới cho doanh nghiệp lớn. Doanh nghiệp có cơ sở đào tạo riêng nhằm tuyển sinh đào tạo những nghề phổ biến, lựa chọn những sinh viên xuất sắc của khoá đào tạo, tuyển vào làm việc trong doanh nghiệp. Học viên sẽ học lý thuyết tại lớp sau đó tham gia thực hành ngay tại các phân xưởng trong doanh nghiệp.

Các lớp đào tạo này thường rất hiệu quả, học viên vừa nắm vững về lý thuyết, vừa làm quen với điều kiện làm việc, thực hành ngay tại doanh nghiệp, thời gian đào tạo ngắn, chi phí đào tạo thấp. Tuy nhiên, chỉ có những doanh nghiệp lớn mới có khả năng tổ chức hình thức đào tạo kiểu các lớp cạnh xí nghiệp.

□ *Kèm cặp tại chỗ* là hình thức đào tạo theo kiểu vừa làm vừa học, người có trình độ lành nghề cao (người hướng dẫn) giúp người mới vào nghề hoặc có trình độ lành nghề thấp (người học). Quá trình đào tạo diễn ra ngay tại nơi làm việc.

d. Theo địa điểm hoặc nơi đào tạo, có các hình thức: đào tạo tại nơi làm việc và đào tạo ngoài nơi làm việc (sẽ trình bày kỹ trong phần phương pháp đào tạo, cùng chương).

e. Theo đối tượng học viên, có các hình thức: đào tạo mới và đào tạo lại.

□ Đào tạo mới áp dụng đối với các người lao động phổ thông, chưa có trình độ lành nghề mặc dù người lao động có thể mới lần đầu đi làm việc hoặc đã đi làm việc nhưng chưa có kỹ năng để thực hiện công việc.

□ Đào tạo lại áp dụng đối với những lao động đã có kỹ năng, trình độ lành nghề nhưng cần đổi nghề do yêu cầu của doanh nghiệp.

Việc lựa chọn hình thức đào tạo nào để mang lại hiệu quả cao nhất phụ thuộc vào các yêu cầu về quy mô đào tạo, mức độ phức tạp, nội dung cần đào tạo và điều kiện trang bị kỹ thuật, tài chính, v.v... cụ thể trong từng doanh nghiệp.

4.2. Quy trình tiến hành hoạt động đào tạo

Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực ngày càng trở thành hoạt động quan trọng trong lĩnh vực quản trị nguồn nhân lực. Quá trình

tiến hành hoạt động và đào tạo nguồn nhân lực gồm những bước sau:

Bước 1: Xác định nhu cầu đào tạo

Bước đầu tiên quan trọng trong phát triển các chương trình đào tạo là xác định được nhu cầu đào tạo của doanh nghiệp. Có ít nhất hai lý do cơ bản cho việc cần phải thực hiện cẩn thận bước đầu tiên này.

Thứ nhất, đào tạo là một hoạt động rất đắt. Đào tạo tốt, thì các chi phí đầu tư cho đào tạo sẽ phát huy được hiệu quả, nếu việc đào tạo thực hiện không đúng, sẽ làm tăng chi phí mà không mang lại lợi ích.

Thứ hai, nếu đào tạo không đảm bảo chất lượng, không đáp ứng yêu cầu của doanh nghiệp và các thành viên của nó, thì thực tế có thể dẫn đến nhiều bất lợi lớn. Làm cho doanh nghiệp không thích ứng với môi trường kinh doanh. Các khóa đào tạo kém hiệu quả có thể gây ra tâm lý chán nản, lo lắng cho người lao động.

Bước 2: Xác định mục tiêu đào tạo

Một khi các nhu cầu đào tạo đã được xác định, cán bộ quản trị nhân lực phải chuyên những nhu cầu này thành các mục tiêu đào tạo hay các kết quả mong muốn của hoạt động đào tạo. Các mục tiêu đào tạo phải bao gồm các vấn đề như các kỹ năng cụ thể sẽ học, số người đi đào tạo, họ ở bộ phận nào và các khóa học diễn ra vào thời điểm nào. Ngoài ra, các mục tiêu cũng bao gồm những vấn đề liên quan đến cơ hội để phát triển nghề nghiệp, các hướng dẫn về bảo vệ sức khỏe, an toàn lao động...

Bước 3: Xây dựng chương trình đào tạo, lựa chọn hình thức và phương pháp đào tạo

Chương trình đào tạo phải đảm bảo thực hiện được các mục tiêu đào tạo đã được xác định ở bước thứ hai.

Người lập kế hoạch đào tạo cũng cần quan tâm đến những nguyên tắc học để đảm bảo cho một chương trình đào tạo đạt chất lượng tốt.

- Nguyên tắc về sự tham gia:

Sự tham gia nói lên sự tích cực tham gia của các học viên vào quá trình đào tạo. Các học viên học được nhiều hơn từ các chương trình đào tạo đòi hỏi nhiều sự tham gia của học viên so với các chương trình đòi hỏi ít sự tham gia đó.

Việc học sẽ hiệu quả hơn nếu người học muốn học, tốt nhất là người học nên thấy nhu cầu về những kỹ năng mới và thấu hiểu sự thành công của đào tạo sẽ đem lại lợi ích cho họ như thế nào.

- Nguyên tắc củng cố:

Củng cố là việc áp dụng những kết quả có ích sau một thói quen làm việc mong muốn được hình thành. Các chương trình đào tạo thường dùng kỹ thuật “rèn luyện” để củng cố một kết quả ngày càng cao.

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

Quá trình củng cố cần cho các học viên để học và duy trì một hành vi nghề nghiệp sẽ được chuyển từ các nguồn bên ngoài vào nguồn bên trong theo thời gian.

Nguyên tắc thực hành:

Thực hành bao gồm sự nhắc lại hoặc tập lại để nhớ hoặc cải thiện một phản xạ, một thói quen làm việc. Việc thực hành một cách chủ động các kỹ năng hoặc phần việc được học có thể gia tăng việc học và giúp người học xuyên suốt các giai đoạn. Vì vậy nhân tố then chốt trong việc thiết kế đào tạo là liệu rằng công việc có được học và thực hành như là một đơn vị hay là phải chia nhỏ thành từng phần công việc. Nếu công việc đơn giản, nó có thể được học và thực hành ở góc độ chung. Nếu công việc phức tạp thì nên được chia nhỏ để người học có thể học nó một cách riêng biệt. Mỗi một cấu thành được thực hành lặp đi lặp lại và người học sau một thời gian thuần thực sẽ kết nối lại với nhau. Chú ý rằng, một vài công việc đặc biệt phức tạp với nhiều bước độc lập không thể chia nhỏ thành các bộ phận có ý nghĩa và phải được học ở góc độ tổng thể.

- Nguyên tắc về ứng dụng những điều học được:

Các chương trình đào tạo có hiệu quả sẽ được chủ động thiết kế để tạo thuận lợi cho việc ứng dụng những điều học được vào công việc. Nếu nội dung học không được chuyển đổi vào công việc thì chương trình đào tạo có thể sẽ lãng phí nguồn lực của công ty. Nhiều chương trình đào tạo bị phê bình về việc thiếu hụt tác động của nhân viên vào thực hiện công việc thực tế.

Có thể tạo thuận lợi cho áp dụng có hiệu quả những điều học được bằng cách tối đa hóa sự đồng nhất giữa những điều đã học với hoàn cảnh công việc hiện tại; bằng quá trình thực hành tích cực; bằng cách phân biệt những yếu tố quan trọng của kiến thức và hành vi nghề nghiệp và xác định mối liên quan của những yếu tố này với công việc; bằng sự cung cấp thông tin ngược và sự củng cố quá trình ứng dụng vào công việc.

- Nguyên tắc phản hồi:

Phản hồi là các thông tin ngược thông báo cho học viên biết kết quả của họ. Thông tin ngược cung cấp cho học viên các thông tin như kết quả của họ có đúng hay không và họ có tiến bộ hay không. Thông tin ngược cũng có thể củng cố những kết quả mong muốn hoặc những thay đổi về kết quả. Phản hồi là tiêu biểu cho cả việc động viên và việc học. Nếu phản hồi không được cung cấp, học viên có thể học những kỹ thuật sai hoặc đánh mất sự động viên để học. Phản hồi làm cho tiến trình học trở nên thích thú hơn, tối đa hoá sự sẵn sàng của học viên. Phản hồi cũng cần thiết cho mục tiêu duy trì hoặc cải thiện thành tích.

Người đào tạo nên lập kế hoạch để đưa ra những thông tin phản hồi chính xác, thân thiện và khuyến khích ở giai đoạn đầu của chương trình đào tạo. Đầu tiên, người đào tạo nên đánh giá cao bất cứ cải thiện nào. Dần dần khi mà kỹ năng của học viên được gia tăng, người đào tạo nên tăng mức độ thành tích để được động viên, nhận được thông tin phản hồi. Vào cuối chương trình, người đào tạo nên dạy cho người học làm thế nào đánh giá thành tích của họ, và người học nên dịch chuyển sang hướng phản hồi từ chính những gì mà họ xây dựng hơn là phản hồi từ người khác. Điều này gia tăng khả năng của học viên có thể tiếp tục thực hiện một cách chính xác khi trở lại công việc.

Quyết định về các hình thức và phương pháp đào tạo là hết sức quan trọng vì nó có ảnh hưởng đáng kể đến hiệu quả đào tạo.

Bước 4: Lựa chọn người được đào tạo

Việc lựa chọn các cá nhân cho đi đào tạo là quyết định rất quan trọng đối với cả doanh nghiệp và cá nhân người lao động.

Trên góc độ doanh nghiệp, việc tổ chức đúng khóa đào tạo cho đúng người có thể tạo ra và duy trì ổn định đội ngũ lao động có trình độ, nhiệt huyết và nhiệt tình với doanh nghiệp.

- Ngược lại sẽ là sự lãng phí về chi phí của doanh nghiệp và lãng phí về thời gian, sức lực của nhân viên.

Trên góc độ cá nhân người lao động, những người được lựa chọn đào tạo sẽ có nhiều cơ hội để phát triển cao hơn, được nhận lương tốt hơn và những người không được đào tạo sẽ mất đi cơ hội đó.

Bước 5: Xác định kinh phí đào tạo

Kinh phí dành cho việc đào tạo sẽ chi phối các hoạt động khác thuộc lĩnh vực này. Quá trình xác định kinh phí đào tạo bao gồm việc xác định các chi phí cho hoạt động này như: chi phí và thời gian xây dựng các kế hoạch, chi phí tiền lương, tiền công cho người học, người dạy, các chi phí về tài liệu, chi phí đi lại, công tác phí...

Khi các chi phí này vượt quá kinh phí cho phép, thì cán bộ phụ trách đào tạo phải có các điều chỉnh, như giảm người học, áp dụng hình thức đào tạo khác cho phù hợp...

Bước 6: Lựa chọn người đào tạo

Không thể có các chương trình đào tạo hiệu quả nếu không có những cán bộ đào tạo tốt. Các doanh nghiệp có thể lựa chọn sử dụng những người đào tạo bên trong từ nhân viên của mình hoặc những người đào tạo bên ngoài, hoặc kết hợp cả hai cho phù hợp.

Cán bộ đào tạo bên trong: Việc lựa chọn cán bộ đào tạo bên trong thường có ưu điểm là rẻ và chủ động hơn so với chuyên gia bên ngoài. Tuy nhiên, vấn đề là phải lựa chọn đúng người và tạo cho họ các điều kiện tốt để thực hiện hoạt động đào tạo có hiệu quả. Thực tế, việc lựa chọn cán bộ đào tạo bên trong không phải là dễ. Trong thực tế thường có xu hướng lựa chọn cán bộ đào tạo là những nhân viên làm việc tốt, nhưng nhiều khi cán bộ làm việc tốt chưa hẳn đã có khả năng đào tạo tốt. Hơn nữa, năng suất công việc chung sẽ giảm đáng kể khi những người làm việc tốt tham gia các khóa đào tạo.

Cán bộ đào tạo được lựa chọn phải là người hiểu rõ về quá trình đào tạo của doanh nghiệp nói chung và các chương trình cụ thể mà họ sẽ tham gia. Đồng thời họ cũng phải hiểu về người học và các phương pháp học tập của họ. Cán bộ quản trị nhân sự và đặc biệt là cán bộ phụ trách đào tạo sẽ có vai trò rất hữu ích trong quá trình tổ chức phối hợp với cán bộ đào tạo.

Cán bộ đào tạo bên ngoài: Khi tìm kiếm cán bộ đào tạo bên ngoài cần bảo đảm chắc chắn về chất lượng của cá nhân người đào tạo cũng như tổ chức mà họ đang làm việc. Đặc biệt, phải cung cấp đầy đủ các thông tin về mục tiêu, đối tượng và các đặc điểm khác của các khóa đào tạo cho họ trước khi chúng được bắt đầu.

Sử dụng nguồn đào tạo bên ngoài sẽ có một số ưu điểm. Thứ nhất, những cán bộ làm việc tốt không phải rời công việc của họ. Thứ hai, cán bộ đào tạo bên ngoài thường là những người đào tạo chuyên nghiệp, hiểu biết về công nghệ đào tạo và có phương pháp truyền đạt, giải thích tốt. Thứ ba, doanh nghiệp có thể lựa chọn trong số rất nhiều các tổ chức đào tạo bên ngoài khác nhau để chọn người đào tạo phù hợp nhất.

Bước 7: Đánh giá kết quả đào tạo

Kết quả của tất cả các khóa đào tạo phải được đánh giá vì năm mục tiêu cơ bản sau:

- Xác định liệu các chương trình đào tạo có đạt được những mục tiêu đã đặt ra hay không.
- Xác định những điểm mạnh, điểm yếu của quá trình đào tạo
- Tính toán tỉ số chi phí/lợi ích của chương trình đào tạo
- Xác định những ai thu được lợi nhiều nhất trong khóa đào tạo và tại sao
- Thiết lập các cơ sở dữ kiện cho các khóa đào tạo tương lai.

Các chương trình đào tạo có thể được đánh giá theo nhiều phương pháp khác nhau. Một trong những phương pháp được sử dụng nhiều nhất là thiết kế các phiếu điều tra đề nghị học viên nhận xét về khóa học khi kết thúc hay vào một thời điểm nào đó thuận lợi trong khoá học. Đồng thời, doanh nghiệp cũng có thể tổ chức các hội nghị tổng kết lấy ý kiến của học viên, của cán bộ quản lý người vừa được đi đào tạo, và cả của các cán bộ thực hiện các khóa học với tư cách là người giảng dạy. Đây là những thông tin phản hồi quan trọng về kết quả của khóa học và rút kinh nghiệm cho các khóa học lần sau.

4.3. Xác định nhu cầu đào tạo

Phân tích nhu cầu đào tạo

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

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

- Nhân viên của doanh nghiệp có khả năng đáp ứng đến đâu các đòi hỏi của thị trường?
- Nhân viên của doanh nghiệp còn thiếu gì để thực hiện chiến lược của doanh nghiệp?

Nhu cầu đào tạo của mỗi nhân viên có những điểm khác biệt phụ thuộc vào kiến thức cơ bản, tiềm năng và hoài bão phát triển của họ. Do vậy các hoạt động đào tạo phải hướng tới việc thiết kế chương trình sao cho đáp ứng được yêu cầu của từng đối tượng.

Nhu cầu đào tạo quyết định phương pháp đào tạo. Không có bất kỳ chương trình hay phương pháp nào phù hợp với mọi nhu cầu. Các chương trình đào tạo được chọn lựa trên cơ sở dung hoà mong muốn của các cá nhân với mục tiêu của doanh nghiệp, trong đó hiệu quả kinh doanh được đưa ra làm tiêu chí ảnh hưởng có tính quyết định.

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

Trong bất kỳ doanh nghiệp nào, khi xác định nhu cầu đào tạo cũng phải phân tích các khía cạnh sau: phân tích doanh nghiệp, phân tích tác nghiệp và phân tích nhân viên.

Phân tích doanh nghiệp

Phân tích doanh nghiệp cần đánh giá được chỉ số hiệu quả về mặt tổ chức, kế hoạch chuẩn bị đội ngũ cán bộ kế cận, nhân viên và môi trường tổ chức.

Phân tích chỉ số hiệu quả về mặt tổ chức bao gồm việc phân tích các tiêu thức tổ chức như năng suất, chất lượng thực hiện công việc, chi phí lao động, vắng mặt, tỉ lệ chuyển chuyên, kỷ luật lao động, tai nạn... Việc phân tích này sẽ giúp cho các nhà quản trị xác định được những vấn đề cơ bản của doanh nghiệp và xác định sự cần thiết áp dụng các hình thức đào tạo. Mặc dù các chỉ số hiệu quả về mặt tổ chức chịu ảnh hưởng của rất nhiều yếu tố, nhưng doanh nghiệp cần đánh giá được mức độ ảnh hưởng do nhân viên không được đào tạo đầy đủ.

Trong kế hoạch chuẩn bị đội ngũ cán bộ kế cận, doanh nghiệp cần xác định được những chức vụ sẽ trống và cách thức chuẩn bị ứng viên cho các chức vụ trống. Nếu doanh nghiệp áp dụng hình thức đề bạt nội bộ, doanh nghiệp cần có kế hoạch về các chương

trình đào tạo để giúp nhân viên có được các kỹ năng theo yêu cầu của công việc. Nếu doanh nghiệp có chính sách tuyển từ bên ngoài, thì doanh nghiệp cần nghiên cứu kỹ lưỡng thị trường lao động và các biện pháp để có thể tuyển được nhân viên với các phẩm chất mong đợi.

Trong phân tích môi trường tổ chức cần đánh giá đầy đủ quan điểm, tình cảm, niềm tin của các thành viên trong doanh nghiệp và tác động của vấn đề đào tạo không đầy đủ đến những điểm không tốt trong môi trường tổ chức.

Phân tích tác nghiệp

Phân tích tác nghiệp xác định loại kỹ năng và các hành vi cần thiết cho nhân viên để thực hiện tốt công việc. Phân tích tác nghiệp hơi giống với phân tích công việc, tuy nhiên phân tích tác nghiệp là định hướng nhân viên không phải là định hướng công việc. Phân tích tác nghiệp sẽ chú trọng xác định xem nhân viên cần làm gì để thực hiện tốt công việc. Loại phân tích này thường được sử dụng để xác định nhu cầu đào tạo nhân viên mới hoặc các công việc được thực hiện lần đầu đối với nhân viên.

Phân tích nhân viên

Loại phân tích này chú trọng đến các năng lực và các đặc tính cá nhân, được sử dụng để xác định ai là người cần thiết được đào tạo và những kỹ năng, kiến thức, quan điểm nào cần thiết được lĩnh hội hay chú trọng trong quá trình đào tạo, phát triển. Các chương trình đào tạo chỉ nên chú trọng vào đối tượng thực sự cần thiết đào tạo. Đào tạo kiểu phong trào, lôi kéo cả những người không có nhu cầu đào tạo sẽ vừa làm lãng phí tài chính, thời gian cho tổ chức, doanh nghiệp, vừa gây khó chịu cho nhân viên. Phân tích nhân viên đòi hỏi phải đánh giá đúng khả năng cá nhân và kỹ năng nghề nghiệp của nhân viên.

Phương pháp xác định nhu cầu đào tạo nhân viên kỹ thuật

a. Phương pháp căn cứ vào tổng hao phí thời gian lao động cần thiết cho từng loại sản phẩm và quỹ thời gian lao động của nhân viên kỹ thuật tương ứng.

b. Phương pháp tính toán căn cứ vào số lượng máy móc, trang bị kỹ thuật cần thiết cho quá trình sản xuất, mức đảm nhận của một công nhân kỹ thuật và hệ số ca làm việc của máy móc thiết bị.

c. Phương pháp trực tiếp

Căn cứ vào bảng phân tích công việc và phân tích tình hình thực hiện công việc, căn cứ vào cơ cấu tổ chức của các doanh nghiệp để xác định trực tiếp số lượng nhân viên kỹ thuật từng loại.

Phương pháp này tương đối phức tạp, lâu nhưng chính xác. Sau khi xác định được nhu cầu nhân viên kỹ thuật cần có ở kỳ triển vọng, cần xác định nhu cầu bổ sung nhân viên kỹ thuật bao gồm:

- Nhu cầu tăng để phát triển sản xuất bằng nhu cầu cần có trừ đi số đã có.
- Nhu cầu thay thế cho những người mất sức lao động, nghỉ hưu, chuyển... Nhu cầu thay thế tính bằng tỷ lệ phần trăm trên tổng số nhân viên kỹ thuật.
- Nhu cầu bổ sung chính là nhu cầu đào tạo.
- Nhu cầu tuyển sinh đào tạo bao giờ cũng lớn hơn (hoặc tối thiểu là bằng) nhu cầu đào tạo do phải trừ bớt đi lượng rơi rớt trong đào tạo.

Phương pháp xác định nhu cầu phát triển năng lực cho cán bộ quản trị

Các phương pháp xác định nhu cầu đào tạo nêu trên có thể sử dụng để xác định nhu cầu đào tạo, phát triển cho cán bộ quản trị. Tuy nhiên, việc xác định nhu cầu phát triển năng lực quản trị có một số điểm đặc thù do tính chất của hoạt động quản trị. Nhu cầu đào tạo cán bộ quản trị phụ thuộc trực tiếp vào chiến lược, chính sách quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp, đặc biệt là các chính sách tuyển dụng, đào tạo, kích thích nhân viên. Các doanh nghiệp có chính sách đề bạt, thăng tiến nội bộ sẽ có nhu cầu phát triển năng lực quản trị cao và phải thường xuyên quan tâm đến việc đào tạo, bồi dưỡng nâng cao năng lực cho đội ngũ cán bộ, nhân viên hiện tại. Khi đó doanh nghiệp cần xây dựng được biểu đồ thay

thể nhân viên và phiếu thăng chức. Doanh nghiệp sẽ xác định những cán bộ, nhân viên có tiềm năng, ghi lại những điểm mạnh, điểm yếu trong thực hiện công việc hiện tại và dự đoán khả năng thăng tiến, mức độ hoàn thành công việc khi được đề bạt lên các chức vụ cao hơn. Những cán bộ quản trị hoặc nhân viên đã có đầy đủ những phẩm chất, kỹ năng cần thiết để thực hiện các trọng trách mới sẽ không cần phải đào tạo, phát triển thêm. Riêng đội ngũ các nhà quản trị đang thực hiện tốt công việc hiện tại, có khả năng tiềm tàng phát triển nhưng cần được bồi dưỡng, chuẩn bị thêm mới có thể đảm đương cương vị, trách nhiệm mới là những người cần được chú trọng đặc biệt trong các kế hoạch đào tạo, phát triển quản trị của doanh nghiệp.

4.4. Xác định phương pháp đào tạo

Đào tạo nâng cao năng lực kỹ thuật và năng lực quản trị là rất cần thiết và ngày càng có tầm quan trọng đối với tất cả các ngành sản xuất kinh doanh. Mỗi doanh nghiệp đều cần thiết đào tạo nâng cao năng lực chuyên môn cho đơn vị mình và có rất nhiều phương pháp đào tạo và nâng cao năng lực kỹ thuật và năng lực quản trị khác nhau.

Đào tạo tại nơi làm việc

Đào tạo tại nơi làm việc là hình thức đào tạo học viên cách thức thực hiện công việc ngay trong quá trình làm việc. Thông thường tất cả mọi người, từ nhân viên thư ký hành chính đến giám đốc doanh nghiệp đều ít nhiều nhận được sự đào tạo tại nơi làm việc khi họ tham gia thực hiện công việc của doanh nghiệp.

Nhiều chuyên gia cho rằng đó là hình thức chung nhất, phổ biến rộng rãi nhất và thiết thực nhất để đào tạo nhân viên những kỹ năng cơ bản phù hợp và cần thiết cho việc thực hiện công việc. Việc đào tạo thường xuyên do các nhân viên lành nghề và các giảng viên hướng dẫn thực hiện.

Các dạng đào tạo nơi làm việc bao gồm:

- Kèm cặp, chỉ dẫn tại chỗ
- Luân phiên thay đổi công việc
- Đào tạo theo kiểu học nghề

a. Kèm cặp, hướng dẫn tại chỗ: Đây là hình thức phổ biến nhất. Cách thức tổ chức đơn giản nhất để cho học viên quan sát, ghi nhớ, học tập và làm theo cách người hướng dẫn đã chỉ dẫn. Thường được áp dụng để đào tạo nhân viên vận hành máy, nhân viên bán hàng

hoặc đào tạo các quản trị gia của doanh nghiệp.

Khi đào tạo công nhân kỹ thuật, trình tự thực hiện quá trình đào tạo diễn ra như sau:

Bước 1: Chuẩn bị đào tạo

- Làm cho học viên thấy thoải mái
- Giải thích cho học viên hiểu vì sao họ được chọn để đào tạo
- Phát triển hình thức, đặt các câu hỏi khuyến khích, cố gắng tìm xem những gì người học đã biết có liên quan đến công việc
- Giải thích toàn bộ công việc và liên hệ với những gì học viên đã biết
- Cố gắng ở mức cao nhất đưa học viên vào điều kiện làm việc bình thường
- Cho học viên làm quen với các trang bị dụng cụ, kỹ thuật ... nơi làm việc

Bước 2: Thao tác mẫu

- Giải thích cho học viên các yêu cầu về số lượng và chất lượng công việc
- Thực hiện mẫu công việc ở tốc độ bình thường
- Thực hiện công việc ở tốc độ chậm vài lần, giải thích từng bước thực hiện
- Giải thích các phần khó và những chỗ dễ mắc lỗi trong khi thực hiện công việc
- Thực hiện lại công việc ở tốc độ chậm vài lần, giải thích kỹ những điều chủ yếu
- Yêu cầu học viên giải thích từng bước khi bạn thực hiện lại công việc ở tốc độ chậm

Bước 3: Học viên làm thử

- Yêu cầu học viên thực hiện công việc vài lần ở tốc độ chậm, vừa làm vừa giải thích từng bước thực hiện.

- Sửa lỗi cho học viên khi cần thiết, hoặc bổ sung uốn nắn một số công việc, thao tác khi học viên thực hiện công việc trong những lần đầu tiên.

- Thực hiện công việc lại ở tốc độ bình thường.
- Yêu cầu học viên thực hiện công việc, dần dần tăng tốc độ và kỹ năng thực hiện.
- Để cho học viên phát huy cao khả năng độc lập trong khi thực hiện công việc, nhưng phải luôn quan sát họ làm việc.

Bước 4: Học viên tự thực hiện công việc

- Chỉ định người giúp đỡ học viên khi học viên cần có sự giúp đỡ trong quá trình thực hiện công việc.

- Dần dần giảm bớt sự giám sát kiểm tra việc thực hiện công việc.

- Chỉ cho học viên phương pháp làm việc tốt nhất và sửa cho họ những sai sót. Tránh để cho các sai sót này trở thành thói quen.

- Khen ngợi, khi học viên làm tốt.

- Khuyến khích học viên cho đến khi họ đạt được các tiêu chuẩn mẫu về số lượng và chất lượng công việc.

Khi đào tạo các quản trị gia, học viên sẽ làm việc trực tiếp với người mà họ sẽ thay thế trong tương lai. Người này sẽ có trách nhiệm hướng dẫn cho học viên cách thức giải quyết tất cả mọi vấn đề trong phạm vi trách nhiệm. Các quản trị gia sẽ yên tâm khi cần đi công tác, hội họp vắng hoặc khi được thăng chức, về hưu sẽ có người thay thế cương vị của mình. Phương pháp này thường được áp dụng để đào tạo các quản trị gia cao cấp trong công ty.

Ưu điểm của phương pháp kèm cặp, hướng dẫn tại chỗ:

- Đơn giản, có thể đào tạo nhiều người cùng một lúc.

- Ít tốn kém, thời gian đào tạo ngắn. Học viên trong quá trình học tập tạo ra sản phẩm, không cần các phương tiện học tập chuyên biệt như phòng học, đội ngũ cán bộ giảng dạy riêng.

- Học viên học được ngay cách giải quyết các vấn đề thực tiễn và mau chóng có các thông tin phản hồi về kết quả học tập, thực hiện công việc của học viên.

Nhược điểm của phương pháp kèm cặp, hướng dẫn tại chỗ:

- Người hướng dẫn (nhân viên lành nghề) có thể cảm thấy nhân viên mới là mối nguy hiểm đối với vấn đề công ăn việc làm của họ và phần trách nhiệm thêm về mặt đào tạo có thể sẽ là bất lợi đối với họ.

- Ngoài ra do người hướng dẫn thường ít có kinh nghiệm sư phạm nên sự hướng dẫn của họ có thể không theo trình tự từ dễ đến khó, không theo quy trình công nghệ. Học viên tiếp thu hạn chế về mặt lý luận và đôi khi còn học được cả thói quen xấu trong việc thực hiện của người hướng dẫn.

b. Luân phiên thay đổi công việc

Học viên được luân phiên chuyển từ công việc của phòng ban

này sang công việc của phòng ban khác, từ phân xưởng này sang phân xưởng khác, được học cách thực hiện những công việc có thể hoàn toàn khác nhau về nội dung và phương pháp. Khi đó, học viên sẽ nắm được nhiều kỹ năng thực hiện các công việc khác nhau, hiểu được cách thức phối hợp thực hiện công việc của các bộ phận khác nhau trong doanh nghiệp. Phương pháp này có thể áp dụng để đào tạo cả các quản trị gia lẫn công nhân kỹ thuật và các cán bộ chuyên môn.

Luân phiên thay đổi công việc có những ưu điểm sau:

- Học viên được đào tạo đa kỹ năng, tránh được tình trạng trì trệ, dễ dàng thích ứng với các công việc khác nhau. Doanh nghiệp có thể bố trí lao động linh hoạt, nhân viên có khả năng thăng tiến cao hơn.

- Giúp học viên phát hiện ra các điểm mạnh, điểm yếu của mình và có kế hoạch đầu tư phát triển nghề nghiệp phù hợp.

Bên cạnh đó luân phiên thay đổi công việc có những nhược điểm sau:

- Thời gian ở lại một công việc hay một vị trí làm việc quá ngắn
- Học viên có thể chưa hiểu biết đầy đủ về một công việc.

c. Đào tạo theo kiểu học nghề

Đào tạo theo kiểu học nghề là người có kinh nghiệm hơn sẽ thực hiện đào tạo. Hầu hết các thợ thủ công, thợ hàn, thợ mộc đều được đào tạo thông qua chương trình học nghề. Người dạy nghề chủ yếu nêu cách thức thực hiện để người học bắt chước. Người dạy có thể là các trưởng bộ phận, giám sát... Tham gia, phản hồi chuyên gia công việc được chú trọng trong phương pháp đào tạo này.

Phương pháp đào tạo này có ưu điểm: Không can thiệp tới việc thực hiện công việc thực tế; Học viên được trang bị một lượng khá lớn các kiến thức và kỹ năng. Bên cạnh đó, có một số nhược điểm như: Chi phí cao; Tốn nhiều thời gian; Có thể không liên quan trực tiếp tới công việc.

Đào tạo ngoài nơi làm việc

a. Đào tạo bài giảng

Đào tạo theo phương pháp bài giảng là học viên được nghe lý thuyết trước khi thực hiện các bước thực hành.

- Ưu điểm của phương pháp này là nhanh chóng và đơn giản khi cung cấp kiến thức cho một nhóm lớn học viên.

Các tài liệu in ấn như sách vở, sổ tay thường được sử dụng trong phương pháp đào tạo này gây ra sự tốn kém. Phương pháp đào tạo theo bài giảng được sử dụng như một phần trong chương trình đào tạo và thường được phối hợp với phần yêu cầu thực hành các kỹ năng mới.

Phương pháp đào tạo theo bài giảng thường được áp dụng trong các hình thức đào tạo ở các trường đào tạo chính quy, thường được áp dụng đối với việc đào tạo nghề tương đối phức tạp và thời gian đào tạo lâu.

b. Đào tạo nghe nhìn

Đào tạo theo phương pháp nghe nhìn là cung cấp thông tin cho học viên bằng các kỹ thuật nghe nhìn như phim băng hình, radio... Phương pháp đào tạo này rất có hiệu quả và được áp dụng rộng rãi nhất trong các trường hợp sau đây:

- Khi cần thiết phải minh họa về cách thức thực hiện các phần công việc khác nhau không phụ thuộc vào trình tự thời gian.
- Khi cần phải minh họa cho các sự việc hiện tượng khó diễn tả đơn thuần bằng lời nói trong bài giảng.
- Khi quá trình đào tạo thực hiện ở phạm vi rộng và sẽ rất tốn kém cho việc chuyển học viên từ địa điểm này sang địa điểm khác.

c. Phương pháp hội thảo

Phương pháp hội thảo thường được áp dụng nhằm nâng cao khả năng thủ lĩnh, khả năng làm việc nhóm, khả năng giao tiếp, khả năng đặt ra mục tiêu, khả năng kích thích, động viên, ra quyết định...

Đề tài hội thảo rất đa dạng cần được lựa chọn cho phù hợp với nội dung chương trình đào tạo, đối tượng học viên...

d. Đào tạo mô phỏng

Phương pháp đào tạo mô phỏng là cho học viên thực hành trên những trang thiết bị kỹ thuật ngoài nơi làm việc.

Ưu điểm của phương pháp này là: Đào tạo tại nơi làm việc mà không cần đặt học viên vào nơi làm việc thực tế, đặc biệt trong các trường hợp công việc đào tạo đòi hỏi chi phí lớn hoặc quá nguy hiểm.

Phương pháp này thường được thực hành trong phòng thực nghiệm có các trang thiết bị kỹ thuật giống hoặc mô phỏng như nơi làm việc thực tế.

e. Đào tạo có máy tính hỗ trợ (Học theo chương trình hoá)

Hiện nay nhiều doanh nghiệp sử dụng máy tính để tạo thuận lợi cho quá trình đào tạo.

Ưu điểm của phương pháp này là: Cung cấp các thông tin chỉ dẫn cho các cá nhân học tập theo tốc độ của cá nhân. Học viên tiếp thu kiến thức mới dễ dàng, thuận lợi. Học viên có thể sử dụng máy tính bất cứ lúc nào họ muốn và nhận được ngay các thông tin phản hồi đối với các dữ kiện mới đưa vào.

Phương pháp đào tạo có máy tính hỗ trợ cung cấp các số liệu tính toán đánh giá thực hiện các bài kiểm tra trắc nghiệm dựa vào đó người hướng dẫn có thể biết được điểm yếu và phương pháp khắc phục cho từng học viên trong quá trình đào tạo. Phương pháp đào tạo này dễ dàng hỗ trợ cho việc tiếp thu, thực hành các kỹ thuật, công nghệ mới cần thiết cho học viên.

f. Nghiên cứu tình huống

Phương pháp này thường áp dụng để đào tạo và nâng cao năng lực quản trị. Trong phương pháp này học viên được nghiên cứu các tình huống về tổ chức, quản lý đã xảy ra và mỗi người tự phân tích các tình huống, dự đoán vấn đề và trình bày các giải pháp của mình với các học viên khác trong nhóm hoặc trong lớp. Thông qua thảo luận, học viên tìm hiểu được nhiều cách tiếp cận, quan điểm và cách giải quyết các vấn đề phức tạp trong doanh nghiệp.

Phương pháp nghiên cứu tình huống nhằm cung cấp cho các thực tập viên những kinh nghiệm thực tế trong việc xác định và phân tích các vấn đề tổng hợp với sự giúp đỡ của những người hướng dẫn thảo luận để được đào tạo.

Phương pháp này có ưu điểm:

- Tạo khả năng lớn nhất để mọi người tham gia, phát biểu các quan điểm khác nhau và đề ra quyết định.
- Giúp cho học viên làm quen với cách phân tích, giải quyết các vấn đề thực tiễn. Để nâng cao hiệu quả của phương pháp đào tạo này cần:
- Đưa ra các tình huống thật từ trong hoạt động của doanh nghiệp
- Chuẩn bị tình huống kỹ lưỡng trước khi thảo luận trên lớp.

g. Trò chơi quản trị

Trong các trò chơi quản trị sử dụng máy tính, các thành viên được chia thành một số nhóm, mỗi nhóm thường có từ 4 đến 6 học viên. Mỗi nhóm đóng vai các thành viên trong Ban Giám đốc của

một công ty. Các công ty này cạnh tranh với nhau trong thị trường mô phỏng giống như trong thực tế.

Ưu điểm của trò chơi quản trị:

- Trò chơi thường sinh động vì tính cạnh tranh, hấp dẫn của nó.
- Học viên học được cách phán đoán những gì của môi trường cạnh tranh sẽ có ảnh hưởng đến hoạt động của doanh nghiệp.
- Học viên có cơ hội phát triển khả năng giải quyết vấn đề, đề ra chiến lược và chính sách kinh doanh phù hợp cho doanh nghiệp.
- Học viên được phát triển khả năng thủ lĩnh và khuyến khích khả năng hợp tác, làm việc tập thể.

Nhược điểm:

- Đòi hỏi chi phí cao
- Học viên chỉ có thể lựa chọn một trong số các phương án cho trước

h. Phương pháp đóng vai

Phương pháp này thường được áp dụng đối với một nhóm nhỏ. Mục đích của phương pháp là tạo ra tình huống going như thật và yêu cầu học viên phải đóng vai một nhân vật nào đó trong tình huống. Ví dụ, học viên nhập vai một giám đốc ra lệnh kỷ luật một nhân viên, vốn là một nhân viên xuất sắc do buồn chuyện gia đình đã uống rượu say, gây gổ với khách hàng, gây hậu quả nghiêm trọng, hoặc nhập vai một tổng giám đốc đọc lời diễn văn nhậm chức.

Việc thực hiện các bài tập nhập vai thường gây ra các cuộc thảo luận, tranh cãi giữa các thành viên tham gia. Phương pháp này thường rất thú vị, không tốn kém và bổ ích trong việc phát triển nhiều kỹ năng mới và giúp học viên nhạy cảm với tình cảm của người khác. Để phương pháp này đạt hiệu quả, người hướng dẫn cần chuẩn bị kỹ lời giải thích về ý nghĩa của hành động và hướng dẫn đối với người thực hiện.

i. Phương pháp mô hình mẫu

Phương pháp này thường được dùng để huấn luyện cho các quản trị gia cách thức điều khiển, quản lý nhân viên; các nhà quản trị và các nhân viên về cách giao tiếp, thiết lập mối quan hệ, sửa các thói quen xấu trong công việc...

Trong phương pháp này học viên sẽ được xem các mô hình mẫu trong phim, video về cách thức thực hiện một vấn đề cần nghiên cứu, như cách thức nhà lãnh đạo bắt tay, chào hỏi nhân viên,

cách thức phê bình cấp dưới.... Học viên làm theo mẫu chỉ dẫn và người hướng dẫn sẽ cung cấp các thông tin phản hồi về cách thức thực hiện của học viên.

k. Đào tạo kiểu phòng thí nghiệm

Đào tạo kiểu phòng thí nghiệm nhằm nâng cao kỹ năng làm việc với con người cũng như phát triển nhận thức về trách nhiệm công việc. Học viên có thể cải thiện kỹ năng quan hệ cá nhân do hiểu bản thân và người khác tốt hơn. Phương pháp này bao gồm chia sẻ kinh nghiệm và kiểm tra sự cảm nhận, thái độ, hành vi và phản ứng kết quả. Quá trình đào tạo dựa trên sự tham gia, phản hồi và thực hành. Một dạng phổ biến của đào tạo phòng thí nghiệm là đào tạo sự nhạy cảm của học viên đối với người khác.

4.5. Đánh giá hiệu quả đào tạo

Sau khi học viên học xong một phần hoặc toàn bộ chương trình đào tạo, chương trình đào tạo cần được đánh giá để xem lại mục tiêu đặt ra của chương trình đã đạt được đến mức độ nào.

Đánh giá kết quả đào tạo cần được thực hiện theo 3 bước cơ bản:

Phân tích thực nghiệm

Đó là phương pháp kiểm tra kết quả của chương trình đào tạo áp dụng đối với hai nhóm là nhóm được đào tạo và nhóm kiểm tra (không được đào tạo). Hai nhóm này được đánh giá, so sánh theo số liệu thích hợp như số lượng sản phẩm, chất lượng công việc... Đối với nhóm được đào tạo, lúc trước và sau giai đoạn làm việc tương ứng với thời gian đào tạo. Theo cách này có thể đánh giá được phạm vi, mức độ ảnh hưởng của quá trình đào tạo đối với thực hiện công việc.

Đánh giá những thay đổi của học viên

Có thể đánh giá hiệu quả đào tạo theo 4 vấn đề cơ bản:

Phản ứng: Trước hết đánh giá phản ứng của học viên đối với chương trình đào tạo. Họ có thích chương trình không? Nội dung chương trình đào tạo có phù hợp với công việc thực tế của họ không? Có xứng đáng với những chi phí về tiền bạc, thời gian của doanh nghiệp và cá nhân người học không?

Học thuộc: Doanh nghiệp có thể kiểm tra xem học viên đã nắm vững các nguyên tắc, kỹ năng, các yếu tố cần phải học.

Tư cách: Hành vi của học viên có thay đổi do kết quả của chương trình đào tạo không.

Kết quả: Đây là vấn đề quan trọng nhất. Kết quả cuối cùng có đạt được mục tiêu đào tạo không? Có làm giảm tỷ lệ chuyển chuyên không? Số lượng phần nản của khách hàng có giảm không?.....

Đánh giá hiệu quả đào tạo bằng định lượng

Để có thể đánh giá hiệu quả đào tạo về mặt định lượng, cần xác định được tổng chi phí đào tạo và lợi ích tăng thêm do kết quả đào tạo hàng năm.

Chi phí đào tạo bao gồm các khoản chủ yếu:

- Chi phí cho các phương tiện vật chất kỹ thuật cơ bản như: Xây dựng trường sở, trang bị kỹ thuật, nguyên vật liệu sử dụng trong quá trình giảng dạy.

- Chi phí đội ngũ cán bộ quản lý trường, cán bộ giảng dạy lý thuyết và thực hành, nhân viên hướng dẫn và học bổng cho học viên (nếu có).

- Học bổng hoặc tiền lương trả cho nhân viên trong thời gian đi học (nếu có)

- Chi phí cơ hội do nhân viên tham dự các khoá đào tạo, không thực hiện được các công việc thường ngày của họ

Khi quá trình đào tạo kéo dài nhiều năm, tổng chi phí đào tạo cần được quy về giá hiện tại

CÂU HỎI VÀ BÀI TẬP

1. Khái niệm đào tạo và phát triển. Vai trò của hoạt động đào tạo và phát triển?
2. Trình bày các hình thức đào tạo và phát triển?
3. Quá trình tiến hành hoạt động đào tạo?
4. Tại sao doanh nghiệp cần phân tích nhu cầu đào tạo, các nội dung cần phân tích?
5. Trình bày các phương pháp xác định nhu cầu đào tạo?
6. Các phương pháp đào tạo, ưu nhược điểm của từng phương pháp?
7. Bài tập tình huống:

Ông Đ. và ông K. là hai phó giám đốc của hai Công ty Viễn thông. Cả hai ông đều có nhiều năm làm công tác phụ trách công tác đào tạo, huấn luyện nhân viên. Trong nhiều năm họ đã gửi những cán bộ nhân viên xuất sắc, được tuyển lựa kỹ càng, tham dự các hội thảo, hoặc các lớp bồi dưỡng quản lý kinh tế ngắn ngày, hoặc học tại chức để lấy bằng cử nhân. Trong đơn vị cũng đã tổ chức những khoá học ngắn ngày do chính các cán bộ nghiệp vụ hoặc

cán bộ quản lý của đơn vị phụ trách. Sau đây là cuộc trao đổi ý kiến của ông Đ và ông K. về tính hiệu quả trong công tác đào tạo và nâng cao năng lực quản trị cho cán bộ nhân viên của đơn vị do họ phụ trách: Ông Đ. cho rằng khi tổng kết công tác đào tạo ở đơn vị cho thấy là đã chi phí quá lớn về thời gian và tiền bạc mà hiệu quả chẳng là bao. Những gì được hướng dẫn trên lớp rất khó áp dụng hoặc hầu như không giống với những gì thực tế đang làm trong đơn vị. Ông K. thì cho rằng trước đây tình hình ở đơn vị ông cũng tương tự. Cán bộ nhân viên cho rằng các chương trình đào tạo có khối lượng và yêu cầu quá lớn, khó có điều kiện đánh giá được về chất lượng và hiệu quả đào tạo. Nội dung chương trình đào tạo không sát với công việc thực tế. Tuy nhiên bây giờ tình hình đã được thay đổi.

- Thứ nhất, cho ngừng ngay các chương trình đào tạo có nội dung chung chung, các khoá học mang tính chất lý luận dài dòng.

- Thứ hai, quyết định phải chỉ ra các điểm yếu kém cụ thể trong kỹ năng quản lý tại đơn vị mà thấy cần thiết phải sửa đổi. Ví dụ, phải huấn luyện cán bộ lãnh đạo cấp dưới về cách sử dụng thời gian làm việc, cách xử sự với nhân viên trong những tình huống điển hình cách tổ chức các cuộc họp....

Ông Đ. tán thành và khẳng định lãnh đạo đơn vị chỉ quan tâm đến công tác đào tạo thôi chưa đủ, họ phải thực sự bắt tay vào việc đào tạo cán bộ, nhân viên cấp dưới của mình.

Ông K. cũng kết luận chính cán bộ lãnh đạo là người sẽ phải thực hiện công tác đào tạo. Khi cần thiết, sẽ mời thêm các giảng viên, các chuyên gia để hỗ trợ, giúp đỡ. Tuy nhiên, người thầy giáo lớn trong các doanh nghiệp có tổ chức phải là những cán bộ lãnh đạo của doanh nghiệp.

a. Tìm hiểu quan điểm về đào tạo và nâng cao năng lực quản trị trong một doanh nghiệp, tổ chức.

b. Nếu anh (chị) là một cán bộ lãnh đạo phụ trách công tác đào tạo tại một cơ quan lớn, anh (chị) sẽ chọn loại hình đào tạo nào? Tại sao?

c. Theo anh (chị) cần phải làm gì để thu hoạch được nhiều nhất từ chương trình đào tạo của các trường đại học?

d. Cho ý kiến nhận xét về suy nghĩ của ông Đ và ông

Chương 5: Tạo động lực trong lao động

5.1. Khái niệm và các yếu tố ảnh hưởng tới động lực lao động

5.1.1. Khái niệm động lực và tạo động lực lao động

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

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

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

5.1.2. Các yếu tố ảnh hưởng tới động lực lao động

Động lực làm việc thúc đẩy hành vi ở hai góc độ trái ngược nhau đó là tích cực và tiêu cực. Người lao động có động lực tích cực thì sẽ có tâm lý làm việc tốt, lành mạnh đồng thời góp phần làm cho doanh nghiệp ngày càng trở nên phát triển, bền vững hơn. Về phía người lao động

Nhân tố này xuất hiện trong chính bản thân con người và sự xuất hiện của nó đã thúc đẩy con người làm việc. Nó bao gồm:

– Lợi ích của con người: lợi ích là mức độ thỏa mãn của nhu cầu. Nếu không có nhu cầu thì cũng sẽ không có những hành động để thỏa mãn nhu cầu đó và cũng không có lợi ích được tạo ra. Khi đứng trước một nhu cầu về vật chất hay tinh thần, con người sẽ nỗ lực làm việc, nhu cầu càng cao động lực tạo ra càng lớn tức là lợi ích đạt được càng nhiều.

– Mục tiêu cá nhân: là những điều mà mỗi cá nhân mong đợi. Mục tiêu này là khác nhau ở mỗi cá nhân và mỗi người có những cách thức

khác nhau để đạt được nó. Sức mạnh thực tế của hệ thống mục tiêu từ trên xuống này là sự phù hợp với các mục đích cao nhất của tổ chức. Mọi nhân viên cần hiểu được mục tiêu cho phép của mình cũng như hiểu được mục tiêu đó sẽ hỗ trợ mục tiêu chiến lược của tổ chức. Vì vậy, sự phù hợp mục tiêu cho phép tập trung mọi sức mạnh của tổ chức vào những điều có ý nghĩa quan trọng nhất. Đôi khi, việc phân bổ mục tiêu từ trên xuống sẽ không thực tế, vì khó có thể bao quát toàn bộ mối quan tâm và đóng góp tiềm tàng của nhân viên. Điều này ảnh hưởng rất lớn đến việc tạo động lực phù hợp cho từng nhân viên trong tổ chức.

– Thái độ cá nhân: là cách nhìn nhận của từng cá nhân về công việc cụ thể của họ. Từ đó, chúng ta có thể biết được thấy được người đó yêu thích hay ghét, bằng lòng hay không bằng lòng với công việc của họ. Tùy từng trạng thái tâm lý này mà động lực tạo ra cho người lao động là nhiều hay ít. Đơn giản là người lao động luôn cố gắng với những gì mà họ yêu thích và điều này ngược lại ở những việc mà họ có thái độ tiêu cực.

= Năng lực của cá nhân: là kiến thức chuyên môn của người lao động về công việc của họ. Năng lực có thể tạo ra động lực giúp họ hoàn thành công việc nhanh chóng và kết quả tốt hơn. Tuy nhiên nếu người lao động không có năng lực thì điều tất yếu xảy ra là người đó dễ dẫn đến chán nản, không muốn làm. Như vậy nâng cao năng lực cá nhân cũng là cách thức để tạo ra động lực để thực thi công việc.

– Thâm niên – kinh nghiệm: khi người lao động đã công tác lâu năm lẽ dĩ nhiên là người đó mong muốn nhận được mức lương và những cơ chế khuyến khích phù hợp. Chủ yếu nhân tố này sử dụng trong việc tính lương, thưởng cho nhân viên. Chính vì vậy, nó cũng góp phần quan trọng trong việc tạo ra động lực thúc đẩy người lao động gắn bó làm việc trong tổ chức.

Môi trường làm việc

– Văn hóa doanh nghiệp: Văn hoá doanh nghiệp là toàn bộ các giá trị văn hoá được gây dựng nên trong suốt quá trình tồn tại và phát triển của một doanh nghiệp, trở thành các giá trị, các quan niệm và tập quán, truyền thống ăn sâu vào hoạt động của doanh nghiệp ấy và chi phối tình cảm, nếp suy nghĩ và hành vi của mọi thành viên của doanh nghiệp trong việc theo đuổi và thực hiện các mục đích.

Cũng như văn hoá nói chung, văn hoá doanh nghiệp có những đặc trưng cụ thể riêng biệt. Trước hết, văn hoá doanh nghiệp là sản phẩm của những người cùng làm trong một doanh nghiệp và đáp ứng nhu

cầu giá trị bền vững. Nó xác lập một hệ thống các giá trị được mọi người làm trong doanh nghiệp chia sẻ, chấp nhận, đề cao và ứng xử theo các giá trị đó. Văn hoá doanh nghiệp còn góp phần tạo nên sự khác biệt giữa các doanh nghiệp và được coi là truyền thống của riêng mỗi doanh nghiệp. Văn hóa doanh nghiệp góp phần tạo không khí làm việc cho nhân viên. Chính vì vậy, một nền văn hóa tốt, có sự cởi mở trao đổi giữa người lao động và cấp trên sẽ thúc đẩy họ làm việc năng suất hơn và hiệu quả hơn. Ngược lại, nó cũng có thể khiến họ có xu hướng trì trệ, chán nản nếu như văn hóa doanh nghiệp quá khắc nghiệt và khép kín.

– Các chính sách về nhân sự: Hầu hết các chủ lao động đều có những chính sách trong đó nêu rõ các quy định và thủ tục mà người lao động cần biết. Các chính sách – ví dụ về sức khoẻ và an toàn – giúp người lao động hiểu được chủ lao động cần gì ở họ và họ phải làm như thế nào. Những chính sách này cũng cho người lao động biết về các quy định và chế độ thưởng.

Các chính sách rõ ràng sẽ giúp công ty xác định được và ngăn chặn những rủi ro xảy đến đối với người lao động và đảm bảo rằng công ty đang tuân theo đúng luật pháp. Chúng cũng sẽ giúp tạo lập văn hoá công ty: khi mà tất cả mọi vấn đề được giải quyết công bằng và nhất quán. Có được một chính sách lao động phù hợp đem lại rất nhiều lợi ích. Thiết lập được các tiêu chuẩn là chìa khoá cho mối quan hệ tốt đẹp giữa chủ lao động và người lao động. Nó có thể giảm được những vụ kỷ luật hay kiện cáo. Nó cũng có thể nâng cao năng suất và đạo đức cũng như giúp giữ được người lao động.

Lập một chính sách rõ ràng có thể cũng đem lại hình ảnh tích cực cho công ty trong mắt khách hàng và chính quyền địa phương. Bên cạnh việc nâng cao uy tín công ty, nó cũng có thể giúp công ty thu hút thêm nhiều lao động mới.

Một số chính sách lao động:

Chế độ thai sản, nghỉ ốm, nuôi con

Cơ hội bình đẳng

Giờ làm việc và làm thêm giờ

Sức khoẻ và an toàn

Chính sách lương

Chế độ thưởng, phúc lợi và các khoản đóng góp

Điều hành và xử lý vi phạm

Sử dụng các thiết bị của công ty như email, internet và điện thoại

Đào tạo

Bản quyền và quyền sở hữu

Thông tin bảo mật

Rượu bia và ma túy

Bản thân công việc:

– Tính ổn định của công việc: nếu công việc có mức độ ổn định cao thì nó sẽ tạo ra sự yên tâm cho người lao động. Từ đó, động lực của người lao động cũng lớn hơn và họ có thể hoàn thành công việc tốt hơn

– Sự phức tạp của công việc: công việc càng phức tạp càng khiến người lao động hao tổn nhiều sức lực và trí lực. Tuy nhiên những việc này thường có thu nhập cao, nó cũng tác động khá lớn tới động lực cho người lao động.

– Sự hấp dẫn của công việc: trong quá trình làm việc nếu như người lao động cảm thấy công việc có sự hấp dẫn thì nó sẽ làm cho người lao động cảm thấy hứng khởi và năng suất lao động cũng tăng theo.

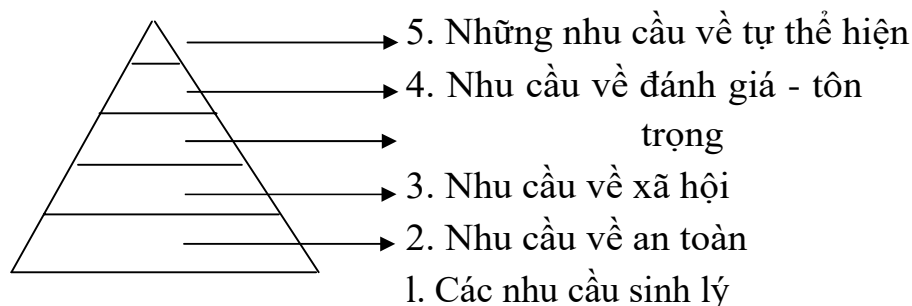
5.2. Các học thuyết tạo động lực trong lao động

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

Thuyết cấp bậc nhu cầu của Abraham MASLOW

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Thuyết nhu cầu thúc đẩy của David Mc CLELLAND

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

chức như sau:

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

Nhu cầu về liên kết: là các nhu cầu về quan hệ xã hội, quan hệ giúp đỡ qua lại với nhau; *Nhu cầu về thành tích*: là nhu cầu vươn tới thành tựu và thắng lợi.

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

Thuyết hai nhân tố của HERZBERG

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

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

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

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

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

- Các chính sách và chế độ quản trị của công ty

- Phương pháp giám sát
- Hệ thống phân phối thu nhập
- Các quan hệ con người
- Các điều kiện làm việc

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

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

Thuyết công bằng của J. S. Adams

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

Các quyền lợi của cá nhân Sự đóng góp của cá nhân

Các quyền lợi của những người khác

Sự đóng góp của những người khác

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

Thuyết động cơ thúc đẩy của V.H.VROOM

Nhà tâm lý học Vroom kết luận rằng, con người sẽ có động lực thực hiện những công việc để đạt tới mục tiêu nếu họ tin vào giá trị của mục tiêu đó, họ có thể thấy được rằng những việc họ làm sẽ giúp họ đạt được mục tiêu. Hay nói khác, người lao động sẽ làm việc tích cực

nếu họ ch rằng, một sự nỗ lực nhất định sẽ đem lại thành tích nhất

định, và thành tích đó sẽ dẫn đến kết quả hoặc phần thưởng như mong muốn. Học thuyết này gợi ý các nhà quản lý cần phải làm cho người lao động hiểu và thấy được mối quan hệ trực tiếp giữa nỗ lực – thành tích, thành tích – kết quả/phần thưởng cũng như cần tạo nên sự hấp dẫn của các kết quả/phần thưởng đối với người lao động..

Những vấn đề rút ra từ việc nghiên cứu các thuyết động cơ thúc đẩy và hành vi

a. Hành vi

Hành vi về cơ bản là hoạt động có hướng đích. Hành vi của chúng ta nói chung là do

mong muốn đạt được một mục đích nào đó thúc đẩy. Những động cơ thúc đẩy những kiểu hành vi cá nhân bản năng "cá tính" là hướng tới một tiềm thức với mức độ đáng kể và vì vậy không thể dễ dàng kiểm tra, đánh giá.

Đơn vị cơ sở của hành vi là hành động. Toàn bộ hành vi là một chuỗi hành động. Là con người chúng ta luôn có sự hành động như đi bộ, nói chuyện, ăn, ngủ, làm việc... Trong nhiều trường hợp cụ thể chúng ta thường thực hiện nhiều hành động cùng một lúc như nói chuyện trong khi đi bộ hoặc lái xe đến nơi làm việc.

b. Động cơ thúc đẩy

Con người không chỉ khác nhau về khả năng hành động mà còn khác nhau về ý chí hành động hoặc sự thúc đẩy. Sự thúc đẩy phụ thuộc vào sức mạnh của động cơ. Động cơ đôi khi được xác định như là nhu cầu, ý muốn, nghị lực hoặc sự thúc đẩy của cá nhân. Động cơ hướng tới mục đích, cái mục đích có thể là ý thức hoặc chỉ trong tiềm thức.

Động cơ là nguyên nhân dẫn đến hành vi, chúng thức tỉnh và duy trì hành động, định hướng hành vi chung của cá nhân. Thực chất các động cơ hoặc nhu cầu là những yếu tố chính của hành động. Động cơ và nhu cầu có thể thay thế nhau. Nhu cầu trong trường hợp này không liên quan đến sự khẩn cấp hoặc bất kỳ một sự mong muốn cấp thiết nào về một cái gì đó. Nó chỉ có nghĩa một cái gì đó trong một cá nhân, thúc đẩy cá nhân đó hành động.

c. Mục đích

Mục đích là trạng thái mong muốn đạt được là những cái bên ngoài cá nhân. Đôi khi mục đích ngụ ý như là hy vọng đạt được phần thưởng mà các động cơ hướng tới. Những mục đích này được các nhà

quản trị gọi là các tác nhân kích thích.

Các nhà quản trị thường có những thành công trong việc khuyến khích nhân viên, thường tạo ra một môi trường có những mục đích thích hợp (tác nhân kích thích) để thỏa mãn nhu cầu. Mục đích là một trạng thái mong muốn của cá nhân hay tổ chức hướng tới nhằm đạt được.

d. Sức mạnh của động cơ

Động cơ hoặc nhu cầu là những nguyên nhân gây ra hành vi. Mọi cá nhân đều có rất nhiều nhu cầu. Tất cả các nhu cầu này cạnh tranh với hành vi của họ. Vậy cái gì quyết định động cơ nào trong số các động cơ của một người nhằm cố gắng thỏa mãn thông qua hành động. Nhu cầu mạnh nhất tại một thời điểm nhất định sẽ dẫn đến hành động.

e. Hành động

Các hành động xuất hiện do nhu cầu mạnh, có thể phân chia làm hai loại: Hành động hướng đích và hành động thực hiện mục đích. Những khái niệm này rất quan trọng đối với nhà quản trị nhân sự vì nó ảnh hưởng đến việc nghiên cứu hành vi của con người.

Hành động hướng đích

Là hành động được hướng vào việc đạt tới mục đích. Nếu nhu cầu có cường độ mạnh nhất tại một thời điểm là đói, các hành động như tìm chỗ để ăn, mua thức ăn, hay chuẩn bị đồ ăn sẽ được coi là hành động hướng đích.

Hành động thực hiện mục đích: Hành động thực hiện mục đích là hành động sẽ diễn ra vì chính mục đích đó.

Hành động hướng đích và hành động thực hiện mục đích có sự khác biệt quan trọng ảnh hưởng tới cường độ nhu cầu. Trong hành động hướng đích, cường độ nhu cầu có xu hướng tăng khi có một hành động cho tới khi hành vi mục đích đạt được hoặc tan vỡ. Cường độ của nhu cầu có xu hướng ngày càng tăng khi người ta thực hiện hành động hướng đích. Hành động thực hiện mục đích bắt đầu, cường độ nhu cầu giảm xuống khi người ta thực hiện hành động đó.

f. Tình huống thúc đẩy

Tình huống thúc đẩy trong đó các động cơ của một cá nhân hướng tới việc đạt được mục đích. Động cơ cao nhất đã tạo ra hành vi, hành vi này hoặc là hành động hướng đích hoặc là hành động thực hiện mục đích. Vì không thể nào đạt được tất cả các mục đích, các cá nhân không phải lúc nào cũng đạt tới hành động thực hiện mục đích, dù có động cơ mạnh.

Quá trình nhận biết và phát triển, nhà quản trị không phải luôn luôn tạo ra mục đích cho công nhân mà quan trọng là tạo ra môi trường thuận lợi cho cấp dưới có thể thiết lập được mục đích riêng của họ. Khi con người tham gia vào việc thiết lập mục đích riêng, họ sẽ gắn bó với công việc hơn và cố gắng nhiều hơn để thực hiện hành động hướng đích.

g. Triển vọng và khả năng sẵn có

Hai yếu tố ảnh hưởng đến sức mạnh của nhu cầu là triển vọng và khả năng sẵn có. Triển vọng có xu hướng ảnh hưởng tới động cơ hoặc nhu cầu, còn khả năng sẵn có ảnh hưởng nhiều tới việc lĩnh hội các mục đích.

Triển vọng được hiểu là khả năng thỏa mãn một nhu cầu nhất định của một cá nhân dựa trên kinh nghiệm cũ. Kinh nghiệm ở đây có thể thực có hoặc người khác truyền cho. Kinh nghiệm do truyền lại có từ nhiều nguồn, như từ bố mẹ, từ nhóm người cùng địa vị xã hội, từ các thầy cô giáo, từ sách vở.

Khả năng sẵn có phản ánh những giới hạn môi trường đã đạt được nhận thức. Nó được xác định bởi một động cơ cá nhân nhận thức như thế nào để có thể tiếp cận những mục đích có thể thỏa mãn một nhu cầu nhất định. Những hành động thực hiện mục đích này không thể có được nữa do hạn chế của môi trường. Một người có thể rất muốn đọc nhưng nếu không có gì hấp sáng thì người đó sẽ mau chóng chán nản không muốn cố gắng tìm cách thỏa mãn mong muốn này và sẽ làm việc khác.

h. Phát triển tính cách

Trong quá trình trưởng thành, con người có thói quen hoặc phản ứng có điều kiện đối với các tác nhân kích thích khác nhau. Toàn bộ những thói quen này quyết định tính cách của họ.

Thói quen a + thói quen b + thói quen c +... + thói quen n = tính cách

Khi cá nhân bắt đầu hành động theo cách tương tự với những điều kiện tương tự, thì đó chính là tính cách của họ. Dựa vào nó ta có thể dự đoán những hành vi nhất định của người này.

Tính cách thường dễ thay đổi khi tuổi còn nhỏ, càng trở nên khó thay đổi khi con người nhiều tuổi. Nghiên cứu hành vi, động cơ, nhu cầu của nhân viên là cơ sở để nhà quản trị đưa ra các biện pháp kích thích nhân viên làm việc, gắn bó với doanh nghiệp.

5.3. Các phương hướng tạo động lực trong lao động

Để tạo động lực cho người lao động, các nhà quản lý cần hướng hoạt động của mình vào ba lĩnh vực then chốt với các phương hướng chủ yếu sau đây:

- Xác định nhiệm vụ và tiêu chuẩn thực hiện công việc cho nhân viên
- Tạo điều kiện thuận lợi để người lao động hoàn thành nhiệm vụ
- Kích thích lao động

Xác định nhiệm vụ và tiêu chuẩn thực hiện công việc cho nhân viên

- Xác định mục tiêu hoạt động của tổ chức và làm cho người lao động hiểu rõ mục tiêu đó.

- Xác định nhiệm vụ cụ thể và các tiêu chuẩn thực hiện công việc cho người lao động. Ở

đây, các bản mô tả công việc và tiêu chuẩn thực hiện công việc đóng vai trò quan trọng.

- Đánh giá thường xuyên và công bằng mức độ hoàn thành nhiệm vụ của người lao động, từ đó giúp họ làm việc tốt hơn.

Tạo điều kiện thuận lợi để người lao động hoàn thành nhiệm vụ

- Loại trừ những trở ngại cho việc thực hiện công việc của người lao động
- Cung cấp các điều kiện cần thiết cho công việc
- Tuyển chọn và bố trí người phù hợp để thực hiện công việc

Kích thích người lao động

Các biện pháp kích thích nhân viên làm việc có rất nhiều và rất đa dạng. Nhìn chung, có thể phân làm 2 nhóm chính: kích thích bằng vật chất và kích thích bằng tinh thần.

1. Kích thích vật chất

Kích thích vật chất là một động lực quan trọng thúc đẩy nhân viên làm việc nhiệt tình, có trách nhiệm, phấn đấu nâng cao hiệu quả sản xuất và công tác. Sau đây là một số phương hướng kích thích vật chất đối với người lao động:

- Sử dụng tiền lương như một công cụ cơ bản để kích thích vật chất đối với người lao động. Tiền lương là bộ phận chủ yếu trong thu nhập và biểu hiện rõ ràng nhất lợi ích kinh tế của người lao động. Do đó, nó phải được sử dụng như là một đòn bẩy kinh tế mạnh mẽ nhất để kích thích người lao động. Tiền lương phải được

trả thỏa đáng so với sự đóng góp của người lao động và phải đảm bảo công bằng.

Sử dụng hợp lý các hình thức khuyến khích tài chính như: tăng lương tương xứng với kết quả thực hiện công việc, áp dụng các hình thức trả lương khuyến khích, các hình thức tiền thưởng, chia lợi nhuận,... để tăng cường nỗ lực và nâng cao thành tích của người lao động.

2.

ích thích tinh thần

Lợi ích vật chất giữ vai trò đặc biệt quan trọng trong việc kích thích nhân viên làm việc. Tuy nhiên các kích thích về tinh thần cũng có vai trò rất lớn, đôi khi thay thế các kích thích vật chất, nhằm thỏa mãn các nhu cầu và động cơ ngày càng cao của nhân viên. Dưới đây là một số chương trình kích thích tinh thần nhằm nâng cao hiệu quả làm việc ở các doanh nghiệp.

a.

âng cao chất lượng trong thời gian làm việc

Nâng cao chất lượng trong thời gian làm việc là thể hiện mức độ thỏa mãn các nhu cầu cá nhân quan trọng do làm việc trong doanh nghiệp. Bao gồm các nội dung:

- Được quan tâm, đối xử bình đẳng
- Có cơ hội như nhau trong phát triển nghề nghiệp
- Được tham gia tích cực vào các quyết định có liên quan đến cá nhân
- Được ghi nhận và thưởng khi có thành tích
- Môi trường làm việc lành mạnh, an toàn
- Lương được trả tương xứng, công bằng

b.

ử dụng các hình thức thi đua, khen thưởng

Để thỏa mãn nhu cầu tinh thần của người lao động, cần sử dụng hợp lý các hình thức khuyến khích phi tài chính hợp lý như: khen ngợi, tổ chức thi đua, xây dựng bầu không khí tâm lý – xã hội tốt trong các tập thể lao động, tạo cơ hội học tập, phát triển, tạo cơ hội nâng cao trách nhiệm trong công việc, cơ hội thăng tiến... cho người lao động.

CÂU HỎI VÀ BÀI TẬP

1. Khái niệm động lực lao động, tạo động lực lao động, quá trình tạo động lực lao động?

2. Phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến động lực lao động?

K

N

S

3. Trình bày thuyết cấp bậc nhu cầu và vận dụng trong chính sách của doanh nghiệp nhằm tạo động lực cho nhân viên?
4. Trình bày thuyết hai nhân tố của Herzberg?
5. Trình bày thuyết công bằng của J.S. Adams?
6. Trình bày thuyết động cơ thúc đẩy của V.H. Vroom?
7. Phương hướng tạo động lực lao động, liên hệ tại một doanh nghiệp

Chương 6: Đánh giá thực hiện công việc nhân viên.

6.1. Khái quát đánh giá thực hiện công việc nhân viên.

a. Khái niệm

Đánh giá thực hiện công việc thường được hiểu là sự đánh giá có hệ thống và chính thức tình hình thực hiện công việc của người lao động trong quan hệ so sánh với các tiêu chuẩn đã được xây dựng và thảo luận về sự đánh giá đó với người lao động.

Việc đánh giá thực hiện công việc nằm trong các chuỗi hoạt động nhằm thu hút, duy trì và phát triển nguồn nhân lực được bao gồm trong một hệ thống quản lý và phát triển nguồn nhân lực dài hơi. Hệ thống này cần phải được xây dựng thật chi tiết, khoa học và phù hợp với mô hình và văn hóa của doanh nghiệp mới đảm bảo tính hiệu quả. Nhờ nó mà người làm công tác quản lý tránh được các vấn đề như nguồn nhân lực cạn kiệt, tinh thần sa sút, sắp xếp nhân sự không hợp lý dẫn đến năng suất thấp, chi phí cao, chất lượng sản phẩm kém.

b. Mục đích

Đánh giá thực hiện công việc của nhân viên được sử dụng trong nhiều mục đích khác nhau như:

- Cung cấp các thông tin phản hồi cho nhân viên biết mức độ thực hiện công việc của họ so với các tiêu chuẩn mẫu và so với các nhân viên khác.
- Giúp nhân viên điều chỉnh, sửa chữa các sai lầm trong quá trình làm việc.
- Kích thích, động viên nhân viên thông qua những điều khoản đánh giá, ghi nhận và hỗ

trợ.

- Cung cấp các thông tin làm cơ sở cho các vấn đề đào tạo, trả lương, khen thưởng,

thuyên chuyển nhân viên, cải tiến cơ cấu tổ chức, v.v...

- Phát triển sự hiểu biết về Công ty thông qua đàm thoại về các cơ hội và hoạch định nghề nghiệp.

- Tăng cường quan hệ tốt đẹp giữa cấp trên và cấp dưới.

Vai trò của đánh giá thực hiện công việc

Đánh giá thực hiện công việc của nhân viên là nhiệm vụ quan trọng của nhà quản lý. Một doanh nghiệp có đầy đủ cơ sở vật chất, vốn đầu tư dồi dào nhưng lại thiếu một đội ngũ nhân sự tài giỏi và chuyên nghiệp thì khó có thể thành công vượt bậc. Thế nhưng, có “tướng tài” mà không giỏi “dụng binh” e rằng khó giữ được cơ ngơi an khang thịnh vượng.

Tất cả những doanh nhân thành công đều cho rằng nhân sự là tài sản quý giá nhất của doanh nghiệp. Nhân sự là một trong những lợi thế cạnh tranh trong nền kinh tế thị trường ngày nay.

Đánh giá thực hiện công việc của nhân viên như thế nào để họ tâm phục khẩu phục? Làm sao chọn được đúng người để tạo điều kiện hợp lý khuyến khích nhân tài làm việc trung thành? Đó là những công việc không đơn giản.

Nhiều doanh nghiệp đã phải hứng chịu hậu quả vì thiếu kinh nghiệm xây dựng và duy trì một hệ thống đánh giá và phát triển nguồn nhân lực một cách chặt chẽ và khoa học. Có nơi thì cán bộ chủ chốt bất mãn nghỉ việc, nhân viên cấp dưới hoang mang. Nơi khác thì mất khách hàng do chất lượng dịch vụ giảm sút, sản phẩm bị lỗi nhiều làm tăng chi phí.

Rõ ràng đánh giá thực hiện công việc của nhân viên là công việc nhạy cảm vì kết luận này ảnh hưởng nhiều nhất đến quyền lợi thiết thân của họ, từ việc tăng lương, xét thưởng cho đến kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng.

Khi đánh giá đúng về một nhân viên thì việc quy hoạch nhân sự sẽ chính xác hơn, nhờ đó họ có thể phát huy năng lực của mình một cách cao nhất. Người được đánh giá đúng năng lực sẽ hài lòng vì

được công nhận. Họ sẽ làm việc hăng say hơn, năng suất lao động tăng cao, góp phần làm giảm chi phí. Bên cạnh đó, về phía doanh nghiệp, một khi đã đánh giá đúng người thì sẽ giảm được rất nhiều thời gian và tiền bạc trong việc đào tạo nhân viên.

Đánh giá thực hiện công việc góp phần nâng cao năng suất lao động của người lao động đồng thời nâng cao hiệu quả hoạt động của toàn doanh nghiệp.

Đánh giá thực hiện công việc có mối quan hệ mật thiết với tất cả các nội dung quản trị nguồn nhân lực và được thể hiện như sau:

- *Phân tích và thiết kế công việc*: Trong một số trường hợp khi đánh giá thực hiện công việc, rất nhiều nhân viên không đạt được các tiêu chuẩn đặt ra. Khi đó cần phải xem lại hoạt động phân tích công việc của doanh nghiệp, vì có thể có những sai lầm khi xây dựng bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc.

- *Kế hoạch hóa nguồn nhân lực*: Kết quả đánh giá thực hiện công việc của nhân viên chính là cơ sở dữ liệu quan trọng cho biết khả năng thăng tiến nghề nghiệp cũng như tiềm năng của nhân viên. Thông qua hoạt động đánh giá doanh nghiệp có thể thực hiện quy hoạch đội ngũ cán bộ lãnh đạo quản lý.

- *Tuyển mộ và tuyển chọn*: Thông qua hoạt động đánh giá thực hiện công việc, doanh nghiệp có thể đánh giá hiệu quả hoạt động tuyển mộ và tuyển chọn của mình, là cơ sở đề đưa ra những điều chỉnh nhất định trong hoạt động tuyển mộ và tuyển chọn.

- *Đào tạo và phát triển*: Đánh giá thực hiện công việc sẽ cho doanh nghiệp biết được những ưu điểm cũng như những mặt còn hạn chế của nhân viên, từ đó có thể xác định chính xác nhu cầu về đào tạo, giáo dục, phát triển đối với nhân viên. Nếu một nhân viên cụ thể không đạt được yêu cầu về công việc, chương trình đào tạo có thể giúp đỡ họ hiệu chỉnh các kỹ năng cần thiết hoặc sự thiết hụt về kiến thức. Với những nhân viên thực hiện công việc trên mức yêu cầu (tiêu chuẩn) có thể được đưa vào chương trình phát triển để chuẩn bị cho việc đề bạt lên các chức vụ cao hơn. Đánh giá thực hiện công việc cũng đem lại những thông tin hữu ích trong việc phát triển các chương trình đào tạo chuyên sâu cho tổ chức, ví dụ như, nếu kỹ năng giao tiếp của nhân viên được đánh giá là thấp về độ

nhạy, doanh nghiệp có thể phát triển một chương trình để đáp ứng nhu cầu này.

- *Phát triển nghề nghiệp*: Kết quả đánh giá thực hiện công việc cho thấy những điểm mạnh, điểm yếu cũng như tiềm năng của nhân viên. Căn cứ vào đó các nhà quản trị cũng như bản thân nhân viên có thể có kế hoạch tương ứng về phát triển nghề nghiệp.

- *Thù lao lao động*: Căn cứ vào hệ thống đánh giá thực hiện công việc các nhà quản trị có thể đưa ra các quyết định về trả lương, khuyến khích nhân viên. Để khuyến khích nhân viên thực hiện tốt công việc của mình, doanh nghiệp cần thiết kế và thực hiện một hệ thống đánh giá thực hiện công việc công bằng và khuyến khích nhân viên nâng cao năng suất lao động và chất lượng công việc.

- *Biên chế nội bộ*: Kết quả đánh giá thực hiện công việc là những dữ liệu quan trọng làm cơ sở cho việc ra quyết định về đề bạt, xuống chức, chuyển chuyên,...

- *Đánh giá tiềm năng của nhân viên*: Thông qua kết quả đánh giá thực hiện công việc nhà quản trị có thể đánh giá tiềm năng của nhân viên trên cơ sở mối quan hệ giữa hành vi trong quá khứ và hiện tại của một người với hành vi trong tương lai của người đó.

Chủ thể tham gia đánh giá

- Tự đánh giá

Trong nhiều trường hợp nhân viên được yêu cầu tự đánh giá thực hiện công việc của mình. Dường như hợp lý rằng nhân viên là người đánh giá tốt nhất cho việc thực hiện công việc của họ, đặc biệt trong trường hợp người quản lý không thể quan sát nhân viên. Nếu các nhân viên hiểu được mục tiêu và tiêu chuẩn thực hiện công việc, họ sẽ có thể tự mình đánh giá việc hoàn thành công việc của mình. Khi đối tượng đánh giá là chính nhân viên, điều này sẽ động viên chính họ và họ sẽ tham gia vào tiến trình đánh giá.

- Cấp trên trực tiếp

Cấp trên trực tiếp đánh giá thực hiện công việc của cấp dưới là một phương pháp phổ biến nhất. Trên thực tế, trong một cuộc nghiên cứu tại Mỹ, kết quả cho thấy 96% các công ty tiến hành theo

phương pháp này và đây cũng chính là phương pháp thường được sử dụng tại Việt Nam. Có nhiều lý do giải thích tại sao các công ty áp dụng phương pháp này. Thứ nhất là vì cấp quản trị trực tiếp biết rất rõ việc mức độ thực hiện công việc của cấp dưới. Lý do thứ hai là cấp quản trị trực tiếp có trách nhiệm quản trị đơn vị mình cho nên cần phải trực tiếp đánh giá nhân viên mình. Sau cùng, vì đào tạo phát triển là một yếu tố quan trọng trong các chương trình đánh giá và đây cũng chính là nhiệm vụ của mọi cấp quản trị, do đó các chương trình đánh giá và phát triển nhân viên cần phải kết hợp chặt chẽ.

- Cấp dưới

Các nhà quản trị cho rằng những nhân viên cấp dưới sẽ là người có sự đánh giá xác đáng nhất về tính hiệu quả trong các hoạt động của cấp trên liên quan đến hoạch định, tổ chức, lãnh đạo, ủy quyền và giao tiếp... Với cách tiếp cận này người ta tin rằng cấp trên sẽ tận tâm hơn đối với các nhu cầu của cấp dưới và làm tốt hơn công việc quản lý thuộc phần hành của mình. Tuy nhiên nhiều người lại lo lắng đến việc nhà quản trị sẽ bị bàn luận, trong các cuộc tranh luận đại chúng, hoặc là nhân viên e ngại việc trả đũa. Nhược điểm của phương pháp này là cấp trên dễ có khuynh hướng xuề xòa, bình dân hóa và dễ dãi với cấp dưới để làm vừa lòng họ.

- Đồng nghiệp

So sánh với cấp trên đánh giá thì đồng nghiệp đánh giá ổn định qua thời gian, có thể nắm bắt các tiêu thức quan trọng trong thực hiện công việc, tập trung vào những kỹ năng liên quan đến thực hiện công việc.

- Khách hàng đánh giá

Một nguồn thông tin đánh giá khác xuất phát từ khách hàng. Những đánh giá này là phổ biến theo khía cạnh của cung cấp dịch vụ, nơi mà có mức độ tham gia cao của khách hàng và khi nhân viên dịch vụ là ở xa so với nhân viên khác hoặc người giám sát. Khách hàng có thể cả nội bộ hoặc bên ngoài tổ chức. Khách hàng thiết lập cho các chuyên gia nguồn nhân lực bao gồm cả nhân viên của tổ chức.

- Đánh giá 360°

Ngày càng nhiều doanh nghiệp đang tiến hành đánh giá 360°, nơi mà đánh giá thực hiện công việc được thu thập đồng thời từ cấp dưới, đồng nghiệp, người giám sát và chính nhân viên... Phương pháp 360° cung cấp một bức tranh tổng thể về thực hiện công việc của nhân viên - một phương pháp mà xem xét mọi người ở mọi góc độ và khía cạnh...

Một cách điển hình, đánh giá 360° thường được sử dụng cho mục đích phát triển và phản hồi. Trọng tâm là đánh giá những kỹ năng liên quan đến việc thực hiện công việc. Thông tin có thể thu thập thông qua các hình thức đánh giá, các gợi ý đóng- mở, hoặc kết hợp cả hai. Cách tiếp cận 360° sẽ tốt nhất khi kết quả được chọn lọc thông qua việc hướng dẫn và tự đánh giá. Mặc dầu nhiều tổ chức đang sử dụng đánh giá 360°, việc đánh giá này sẽ thành công nhất trong các tổ chức tạo ra bầu không khí gợi mở và hợp tác, cùng với hệ thống phát triển nghề nghiệp

Thời gian đánh giá

Người tiến hành đánh giá phải thiết lập các chính sách về người đánh giá, thời gian và mức độ thường xuyên. Khi nào việc đánh giá hoàn tất? Đối với các tổ chức tiến hành đánh giá hàng năm, có 2 sự lựa chọn về thời gian tiến hành đánh giá: một số thì đánh giá dựa vào thời gian xác định như ngày tiến hành thuê mướn lao động, một cách khác có thể tiến hành đánh giá theo lịch hàng năm. Mặc dầu đánh giá hàng ngày là chính xác và được các nhà quản trị dùng nhưng nó không phải là ý kiến hay vì nó rất tốn kém. Thời gian đánh giá tùy thuộc nhiều vào tình huống và định hướng quản trị của từng tổ chức. Nếu giới lãnh đạo của công ty chú trọng vào kiểm tra sau thì thời gian đánh giá có thể dài (hàng quý hoặc năm). Nếu kiểm tra quá trình được sử dụng trong công tác quản trị thì đánh giá liên tục, theo quá trình sẽ được áp dụng.

Nguyên tắc và cơ sở đánh giá

“Đánh giá như thế nào?” cũng là câu hỏi trọng tâm, đánh giá: Làm thế nào có thể đánh giá một cách cụ thể năng lực của các cá

nhân? Làm thế nào có thể đánh giá tiềm năng của một nhân viên? Đây là những câu hỏi rất cụ thể đối với những người thực hiện các hoạt động đánh giá.

a. Đặt ra mục tiêu đánh giá

Cũng cần lưu ý rằng cách đánh giá ở đây là nhằm để xây dựng chứ không phải là để trừng trị, vì thế cấp trên và nhân viên phải có đối thoại trong khi đánh giá. Cấp trên phải làm việc riêng với từng nhân viên và theo từng chỉ tiêu mà chấm điểm, đồng thời giải thích cho cấp dưới biết lý do vì sao anh ta bị điểm thấp.

Như vậy, sau khi đánh giá, người nhân viên đó mới có thể biết được điểm mạnh để phát huy và điểm yếu để khắc phục.

b. Phân loại nhân viên để đánh giá đúng

Đánh giá công việc chính là để đánh giá nhân viên. Nó quyết định thăng tiến, khen thưởng, thuyên chuyển hay cho nhân viên thôi việc đều nằm trong quy trình đánh giá này. Tuy nhiên, hiện nay cũng có một xu hướng là các công ty đang bắt đầu tách rời việc tăng lương ra khỏi đánh giá công việc. Điều này khiến các nhân viên phải chú trọng điều chỉnh công việc nhiều hơn là chỉ tập trung vào tiền lương.

Có hai hình thức đánh giá thực hiện công việc của nhân viên là đánh giá một cách tương đối và đánh giá tuyệt đối.

Đánh giá tương đối là cách thức đánh giá mà kết quả thực hiện công việc của một nhân viên được so sánh với kết quả thực hiện công việc của nhân viên khác ở cùng một công việc. Trong hình thức này có thể phân loại một số nhân viên thành các nhóm khác nhau.

Đánh giá tuyệt đối là cách thức đánh giá thực hiện công việc của nhân viên chủ yếu dựa trên tiêu chuẩn thực hiện công việc.

6.2. Nội dung trình tự đánh giá thực hiện công việc

*** Hệ thống đánh giá thực hiện công việc**

Để đánh giá thực hiện công việc, doanh nghiệp cần thiết lập một hệ thống đánh giá với các yếu tố cơ bản sau:

- Các tiêu chuẩn thực hiện công việc
- Đo lường thực hiện công việc theo các tiêu thức trong tiêu chuẩn

- Thông tin phản hồi đối với người lao động và bộ phận quản trị nguồn nhân lực

Để đánh giá có hiệu quả, hệ thống đánh giá thực hiện công việc phải đảm bảo các yêu cầu.

Tính phù hợp: Yêu cầu này đòi hỏi phải có sự liên quan rõ ràng giữa các tiêu chuẩn thực hiện công việc, các tiêu thức đánh giá với các mục tiêu của tổ chức. Nói cách khác, hệ thống đánh giá phải phù hợp với mục tiêu quản lý, phục vụ được mục tiêu quản lý. Đồng thời phải có sự liên quan rõ ràng giữa các yếu tố chủ yếu của công việc đã được xác định thông qua phân tích công việc với các tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc.

Tính nhạy cảm

Đòi hỏi hệ thống đánh giá phải có những công cụ đo lường có khả năng phân biệt được những người hoàn thành tốt công việc và những người không hoàn thành tốt công việc.

Tính tin cậy

Đánh giá đo lường việc thực hiện công việc phải đảm bảo tính nhất quán. Cho dù phương pháp thu thập thông tin là gì đi chăng nữa thì kết quả tổng hợp mang lại phải cho cùng kết quả và đi đến cùng một quyết định. Có nghĩa là, hệ thống đánh giá phải đảm bảo sao cho đối với mỗi người lao động bất kỳ, kết quả đánh giá độc lập của những người đánh giá khác nhau về họ phải thống nhất về cơ bản.

Độ tin cậy giữa những người đánh giá là đáng quan tâm nhất. Độ tin cậy là cao khi hai hoặc nhiều người đánh giá nhất trí về thực hiện công việc của một nhân viên và thấp khi họ không nhất trí.

Tính được chấp nhận

Đòi hỏi hệ thống đánh giá phải được chấp nhận và ủng hộ bởi người lao động ***Tính***

thực tế

Để xây dựng, thực hiện và sử dụng hệ thống đánh giá thành tích cần phải có thời gian, nỗ lực và tiền bạc. Lợi ích

của việc sử dụng hệ thống đánh giá đối với tổ chức có giá trị hơn nhiều so với chi phí. Hệ thống đánh giá nên tương đối dễ sử dụng; được nhân viên và nhà quản trị nhất trí cao. Ngay cả hệ thống đánh giá được xây dựng tốt nhất cũng sẽ vô ích nếu nó không được sử dụng.

Quy trình đánh giá thực hiện công việc

Xác định mục tiêu, tiêu chuẩn thực hiện công việc

Bước đầu tiên trong quá trình đánh giá, các nhà lãnh đạo cần xác định các lĩnh vực, kỹ năng, kết quả nào cần đánh giá và những yếu tố này liên hệ với việc thực hiện các mục tiêu của doanh nghiệp như thế nào. Tiêu chuẩn thực hiện công việc là một hệ thống các chỉ tiêu/tiêu chí thể hiện các yêu cầu hoàn thành công việc cả về số lượng và chất lượng. Tiêu chuẩn thực hiện công việc là mốc chuẩn cho việc đo lường thực tế thực hiện công việc của người lao động. Để đảm bảo hệ thống đánh giá có hiệu quả, các tiêu chuẩn cần được xây dựng một cách hợp lý và khách quan. Thông thường, tiêu chuẩn thực hiện công việc được xây dựng trên cơ sở bản mô tả công việc và bao gồm cả hai phần: tiêu chuẩn hành vi và tiêu chuẩn về kết quả thực hiện công việc cả về số lượng và chất lượng.

Lựa chọn phương pháp đánh giá thích hợp

Trong thực tế có rất nhiều phương pháp đánh giá thực hiện công việc khác nhau và không có phương pháp nào được cho là tốt nhất cho tất cả mọi tổ chức. Ngay trong nội bộ một doanh nghiệp, cũng có thể sử dụng các phương pháp khác nhau đối với các bộ phận, đơn vị khác nhau hoặc đối với các đối tượng nhân viên khác nhau như bộ phận nhân viên bán hàng, sản xuất, tiếp thị và bộ phận hành chính.

Huấn luyện các nhà lãnh đạo và những người làm công tác đánh giá về kỹ năng đánh giá thực hiện công việc của nhân viên

Sử dụng phương pháp không thích hợp hoặc xác định các nguyên tắc, các tiêu chuẩn và điểm đánh giá không chính xác sẽ dẫn đến tình trạng không công bằng, hoặc làm cho các quyết định trả lương, khen thưởng không chính xác. Do đó, các nhà lãnh đạo và những người làm công tác đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên cần được huấn luyện về kỹ năng này.

Thảo luận với nhân viên về nội dung, phạm vi đánh giá

Trước khi thực hiện đánh giá, cần thảo luận với nhân viên về nội dung, phạm vi đánh giá. Các cuộc thảo luận này sẽ chỉ rõ lĩnh vực cần đánh giá, đánh giá như thế nào, chu kỳ thực hiện đánh giá và tầm quan trọng của kết quả đánh giá đối với cả doanh nghiệp lẫn nhân viên.

Thực hiện đánh giá theo tiêu chuẩn mẫu trong thực hiện công việc

Thực hiện so sánh, phân tích kết quả thực tế thực hiện công việc của nhân viên với tiêu chuẩn mẫu. Chú ý tránh để các ấn tượng của nhà lãnh đạo ảnh hưởng đến kết quả đánh giá.

Thảo luận với nhân viên về kết quả đánh giá

Nhà lãnh đạo nên thảo luận với nhân viên về kết quả đánh giá, tìm hiểu những điều nhất trí và những điều chưa nhất trí trong cách đánh giá, chỉ ra những điểm tốt cũng như những điểm cần khắc phục, sửa chữa trong thực hiện công việc của nhân viên.

Xác định mục tiêu và kết quả mới cho nhân viên

Điều quan trọng trong đánh giá thực hiện công việc là cần vạch ra các phương hướng, cách thức cải tiến thực hiện công việc, đề ra các chỉ tiêu mới cho nhân viên.

Toàn bộ những bước trên, cuối cùng cần phải đạt được các kết quả sau:

Xác định công việc: Xác định công việc có nghĩa là sự thống nhất giữa cán bộ nhân sự và nhân viên về: Doanh nghiệp mong đợi nhân viên thực hiện cái gì? Những tiêu chuẩn mẫu, căn cứ vào đó sẽ tiến hành đánh giá thực hiện

công việc của nhân viên.

Đánh giá việc thực hiện công việc có nghĩa là so sánh việc thực hiện công việc của nhân viên với tiêu chuẩn mẫu. Trong bước này có thể sử dụng nhiều phương pháp đánh giá thực hiện công việc khác nhau.

Cung cấp thông tin phản hồi: Có thể thực hiện một lần khi việc đánh giá thực hiện công việc kết thúc hoặc có thể thực hiện công việc nhiều lần trong suốt quá trình đánh giá việc thực hiện công việc của nhân viên, điều này phụ thuộc vào tính chất, đặc điểm của công việc.

6.3. Các phương pháp đánh giá nhân viên

6.3.1 Phương pháp thang đo đánh giá

Sử dụng các thang đo đánh giá là phương pháp truyền thống và được áp dụng phổ biến nhất. Trong phương pháp này người đánh giá sẽ cho ý kiến đánh giá về thực hiện công việc của đối tượng đánh giá dựa trên ý kiến chủ quan của mình theo một thang đo từ thấp đến cao. Các tiêu thức đánh giá bao gồm các tiêu thức liên quan trực tiếp đến công việc và cả các tiêu thức có liên quan không trực tiếp đến công việc.

Để xây dựng phương pháp cần thực hiện 2 bước quan trọng là lựa chọn các tiêu thức và đo lường các tiêu thức. Tùy theo đặc điểm của từng loại công việc mà các tiêu thức được lựa chọn có thể là số lượng, chất lượng công việc hay tinh thần hợp tác, nỗ lực làm việc, yêu cầu kiến thức, sáng kiến, tính sáng tạo, độ tin cậy, khả năng lãnh đạo... Việc lựa chọn các tiêu chuẩn trên cơ sở hiệu quả của tổ chức. Các thang đo để đánh giá có thể được thiết kế dưới dạng một thang đo liên tục hoặc một thang đo rời rạc.

Bảng 6.1: Mẫu phiếu đánh giá với một thang đo rời rạc dưới dạng thang điểm Tên nhân viên:

.....

Chức danh công việc:

Tên người đánh giá:

Bộ phận:

Ngày đánh giá:

Tiêu chí đánh giá	Xuất sắc	Khá	Đạt yêu cầu	Dưới mức yêu cầu	Mức tối thiểu
1. Khối lượng công việc	5	4	3	2	1
2. Chất lượng công việc	5	4	3	2	1
3. Khả năng hiểu biết	5	4	3	2	1
4. Tinh thần hợp tác	5	4	3	2	1
5. Hành vi, tác phong trong công	5	4	3	2	1

6. Khả năng giải quyết vấn đề	5	4	3	2	1
Tổng hợp kết quả					

Để đánh giá, người đánh giá xác định xem mức độ hoàn thành công việc của đối tượng thuộc thứ hạng nào theo từng tiêu thức. Kết quả đánh giá cuối cùng có thể tính điểm bình quân hoặc tính tổng điểm theo các tiêu thức. Để giúp người đánh giá cho điểm chính xác và dễ dàng, mẫu phiếu có thể được thiết kế chi tiết hơn bằng cách mô tả ngắn gọn từng tiêu thức đánh giá và cả từng thứ hạng. Khi đó mẫu phiếu có thể được thiết kế như sau

Bảng 6.2: Mẫu phiếu đánh giá theo thứ hạng

Tên nhân viên:.....

Chức danh công việc:.....

Tên người đánh giá:.....

Bộ phận:.....

Ngày đánh giá:.....

Tiêu thức đánh giá	Thứ hạng	Giải thích
--------------------	----------	------------

<p>1. Khối lượng công việc Đánh giá qua số lượng sản phẩm được chấp nhận</p>	<p>5. Số lượng sản phẩm rất cao, thường xuyên vượt mức tiêu chuẩn 4. Số lượng sản phẩm thường đạt mức tiêu chuẩn, đôi khi vượt mức tiêu chuẩn 3. Số lượng sản phẩm thường đạt mức tiêu chuẩn 2. Số lượng sản phẩm đạt xấp xỉ mức tiêu chuẩn, có khả năng tăng năng suất 1. Số lượng sản phẩm không đạt mức tiêu chuẩn, không có khả năng tăng năng suất</p>	
<p>2.....</p>		

Phương pháp sử dụng thang đo đánh giá có ưu điểm: dễ hiểu, xây dựng đơn giản, sử dụng thuận tiện, dễ cho điểm, lượng hóa được tình hình thực hiện công việc của người lao động. Bên cạnh đó còn một số nhược điểm như dễ bị ảnh hưởng bởi lỗi chủ quan như thiên vị, thành kiến, định kiến, xu hướng trung bình hay thái quá, việc lựa chọn các tiêu thức có thể không chính xác...

6.3.2. Phương pháp danh mục kiểm tra

Trong phương pháp này cần thiết kể một danh mục các mô tả về các hành vi và các thái độ có thể xảy ra trong thực hiện công việc của người lao động. Bộ phận nhân sự có thể thiết kế trọng số cho từng mục phụ thuộc vào tầm quan trọng của nó.

Ví dụ:

Tên nhân viên: Chức danh công việc:.....

Tên người đánh giá:.....Bộ

phận:.....

Ngày

đánh

giá:.....

Trọng số		
6,5	1. Làm việc ngoài giờ khi có yêu cầu	
4,0	2. Giữ gìn nơi làm việc gọn gàng, sạch sẽ	
3,9	3. Hợp tác hỗ trợ người khác khi cần	
4,3	4. Lập kế hoạch trước khi làm việc	
5,0	5. Hoàn thành công việc đúng thời hạn	
.....	
0,2	6. Nghe lời khuyên của người khác những hiếm	
100	Tổng trọng số	

Người đánh giá được nhân mẫu phiếu đánh giá và sẽ đánh dấu vào những câu mà họ cảm thấy phù hợp với đối tượng đánh giá. Điểm số được tính bằng cách cộng các câu hoặc trọng số của các câu.

Phương pháp này dễ thực hiện và tránh được các lỗi như xu hướng trung bình hay sự dễ dãi. Kết quả đánh giá được biểu hiện bằng điểm nên thuận tiện cho việc ra các quyết định quản lý. Tuy nhiên, đối với các công việc khác nhau cần phải thiết kế các danh mục khác nhau cho phù hợp với từng loại công việc. Trong trường hợp các câu mô tả mang tính chất chung thì phù hợp với nhiều loại công việc nhưng lại không phản ánh được tính đặc thù của từng loại công việc. Nhược điểm tiếp theo của phương pháp này là dễ bị sai lệch (hiệu ứng halo), việc xác định trọng số phức tạp, khi đánh giá không phân biệt được các mức khác nhau. Ví dụ trong mục 1, những người sẵn sàng làm việc ngoài giờ cũng có điểm bằng với người làm việc ngoài giờ miễn cưỡng.

Các phương pháp so sánh

1. Xếp hạng luân phiên

Một phương pháp đơn giản để đánh giá nhân viên là sắp xếp họ từ người giỏi nhất đến người kém nhất, theo một số điểm chính

như: Thái độ làm việc, kết quả công việc... Cách thực hiện: Liệt kê tất cả các nhân viên cần đánh giá; Trên biểu mẫu, đối với từng điểm chính, xác định nhân viên được đánh giá cao nhất, lần lượt đến người kém nhất.

2. So sánh cặp

Phương pháp so sánh cặp cũng tương tự như phương pháp xếp hạng luân phiên, tuy nhiên, mức độ xếp hạng hay phân loại sẽ chính xác hơn. Từng cặp nhân viên lần lượt được đem so sánh về những yêu cầu chính, người được đánh giá tốt hơn hẳn sẽ được cho 4 điểm, người được đánh giá yếu hơn hẳn sẽ được cho 0 điểm; người được đánh giá tốt hơn sẽ được cho 3 điểm, người được đánh giá yếu hơn sẽ được cho 1 điểm; nếu hai người được đánh giá ngang nhau sẽ đều được cho 2 điểm trong bảng so sánh. Khi tổng hợp, sẽ lần lượt chọn ra người có số điểm từ cao nhất đến thấp nhất. Xem minh họa bảng 6.3.

Bảng 6.3: Đánh giá nhân viên theo phương pháp so sánh cặp

	A	B	C	D	Tổng
A		3	4	3	10
B	1		3	1	5
C	0	1		0	1
D	1	3	4		8

Theo kết quả so sánh trong bảng, các nhân viên sẽ được đánh giá theo thứ tự tăng dần từ C □ B □ D □ A. Nhân viên A được đánh giá tốt nhất, nhân viên C bị đánh giá kém nhất.

3. Phương pháp phân phối bắt buộc

Trong phương pháp này, các nhân viên được chia thành các nhóm và mỗi nhóm chiếm một tỉ lệ cố định.

Ví dụ:

- Chiến sĩ thi đua cơ sở 10%
- Lao động tiên tiến 60%

- Hoàn thành nhiệm vụ 20%

- Không hoàn thành nhiệm vụ 10%

Việc xác định tỉ lệ từng nhóm được căn cứ vào “phân phối chuẩn” trong thống kê.

Phương pháp này hạn chế các lỗi xu hướng trung bình hay quá dễ dãi, quá nghiêm khắc.

4. Phương pháp cho điểm

Trong phương pháp này, người đánh giá phải phân phối một tổng số điểm cho các nhân viên trong bộ phận.

Ví dụ:

Nhân	Điểm số
Thủy	17
Mai	14
Hà	13
Trung	11
Kiên	10
Hoa	10
Oanh	9
Lục	6
Yến	5
Chi	5
Tổng số	100

Phương pháp này cho thấy mức điểm khác nhau tương đối giữa các nhân viên, nhưng bị ảnh hưởng bởi lỗi thành kiến, thiên kiến, sự kiện gần nhất.

Phương pháp ghi chép các sự kiện quan trọng

Lãnh đạo ghi lại những sai lầm, trục trặc lớn hay những kết quả rất tốt trong việc thực hiện công việc của nhân viên. Những kết quả bình thường sẽ không ghi lại. Do đó, những nhân viên thực hiện công việc rất tốt hoặc rất yếu sẽ được đánh giá riêng. Đối với những nhân viên đã có những sai sót lớn, lãnh đạo sẽ lưu ý kiểm tra lại xem nhân viên đã khắc phục được chưa. Phương pháp ghi chép

các sự kiện quan trọng sẽ nhắc nhở các lãnh đạo nhớ về những điểm yếu, những sai sót của cấp dưới và có biện pháp giúp đỡ họ làm việc tốt hơn, tránh bớt sai lầm trong thực hiện công việc.

Phương pháp đánh giá bằng thang đo dựa trên hành vi

- Đây là phương pháp kết hợp giữa phương pháp thang đo đánh giá đồ họa và phương pháp ghi chép sự kiện quan trọng, trong đó các thang đánh giá được mô tả chính xác bởi các hành vi cụ thể.

Bảng 6.4: Thang điểm đánh giá thực hiện công việc của giao dịch viên

Tên	nhân	viên:
.....		
Chức danh công việc: Giao dịch viên		
Tên	người	đánh giá:
.....		
Bộ		phận:
.....		
Ngày	đánh	giá:
.....		

1. Quan hệ khách		Hành vi
Xuất sắc	5	Giao dịch viên niềm nở, sẵn sàng giúp đỡ khách
Tốt	4	Giao dịch viên kìm nén bức tức khi khách hàng giận
Khá	3	Giao dịch viên hướng dẫn khách hàng sử dụng dịch
Trung bình	2	Giao dịch viên trả lời khi khách hàng hỏi
Kém	1	Giao dịch viên không chú ý đến khách hàng
...		

Ưu điểm của phương pháp đánh giá bằng thang đo dựa trên hành vi là: ít thiên vị hơn các thang đo khác; các đặc trưng được lựa chọn cẩn thận hơn; tạo ra sự nhất trí giữa những người đánh giá vì các thang đo được dùng để đánh giá các hành vi quan sát được hơn là đánh giá các nhận thức chủ quan.

Nhược điểm của phương pháp này là việc thiết kế các thang đo tốn thời gian và chi phí; việc cho điểm tốn nhiều thời gian; kết quả đánh giá sẽ bị ảnh hưởng nếu các đặc trưng và các hành vi không

được lựa chọn và mô tả cẩn thận; khó khăn trong việc xác định sự tương tự giữa hành vi thực hiện công việc của đối tượng với hành vi được mô tả trong thang đo.

Thang điểm quan sát hành vi, một dạng tương tự của BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales) giúp khắc phục một số nhược điểm bằng cách đưa ra một bức tranh rõ ràng hơn về các khía cạnh của thực hiện công việc. Thang điểm quan sát hành vi chỉ đòi hỏi người đánh giá mô tả tần số xảy ra của hành vi (liên tục, thường xuyên, thỉnh thoảng, hiếm khi hay không bao giờ) mà không cần quyết định xem chúng là tốt hay xấu.

Bảng 6.5: Thang điểm quan sát hành vi của giao dịch viên về quan hệ khách hàng Tên nhân viên:

.....

Chức danh công việc: Giao dịch viên

Tên người đánh giá:

.....

Bộ phận:

.....

Ngày đánh giá:

.....

1. Giao dịch viên niềm nở, sẵn sàng giúp đỡ khách hàng

Không bao				Luôn luôn
1	2	3	4	5

2. Giao dịch viên kìm nén bức tức khi khách hàng giận dữ

Không bao				Luôn luôn
1	2	3	4	5

.....

Phương pháp quản trị theo mục tiêu Quản trị theo mục tiêu chú trọng lên các vấn đề:

- Sự phối hợp của lãnh đạo và nhân viên đối với việc xếp đặt mục tiêu cho nhân viên

trong một khoảng thời gian nhất định

- Định kỳ xem xét các tiến bộ đã đạt được
- Đánh giá mức độ hoàn thành các mục tiêu đã đề ra trong công việc

Trong phương pháp quản trị theo mục tiêu, các nhà lãnh đạo thường chú trọng đến các mục tiêu được lượng hoá, mặc dù trong thực tế sẽ có nhiều mục tiêu chỉ có thể đánh giá theo định tính hoặc chất lượng.

Phương pháp mẫu tường thuật

Cán bộ nhân sự yêu cầu nhân viên dưới quyền mô tả, tường thuật lại việc thực hiện công việc của nhân viên dưới quyền nhằm sơ bộ đề ra mục tiêu, kế hoạch hành động và khuyến khích sao cho nhân viên làm việc có thể vượt các tiêu chuẩn mẫu. Trong mẫu tường thuật cũng có phần đánh giá sơ bộ thực hiện công việc của nhân viên về các mặt. Yêu cầu giám sát, kinh nghiệm làm việc và đánh giá chung về thực hiện công việc.

Phương pháp định lượng

Các nhà quản trị thường gặp nhiều khó khăn trong việc đánh giá thực hiện công việc của các nhân viên, nhất là đối với những nhân viên làm việc tại các bộ phận hành chính, quản trị, văn phòng và các nhân viên khác hưởng lương theo thời gian. Trong nhiều đơn vị doanh nghiệp, không có tiêu chuẩn mẫu về đánh giá thực hiện công việc, hoặc nếu có, cũng không rõ ràng, mang tính chất chung chung. Điều này khiến cho các nhân viên dễ gây thắc mắc, mỗi khi cần bình bầu tuyển chọn, xét nâng lương, khen thưởng, v.v... Phương pháp đánh giá thực hiện công việc của nhân viên bằng định lượng sẽ giúp cho doanh nghiệp có cái nhìn tổng quát, chính xác và rõ ràng về việc thực hiện công việc của nhân viên.

Trình tự thực hiện:

Bước 1: Xác định được các yêu cầu chủ yếu khi thực hiện công việc

Trước hết nhà lãnh đạo cần chỉ cho nhân viên biết là họ có những yêu cầu chủ yếu gì đối với nhân viên thực hiện công việc. Các công việc khác nhau sẽ có các yêu cầu chủ yếu khác nhau về chuyên môn nghiệp vụ, tính tình, sức khoẻ,... Số lượng các yêu cầu chủ yếu này không nên nhiều quá, cũng không nên ít quá.

Bước 2: Phân loại các mức độ thoả mãn yêu cầu khi thực hiện công việc

Mỗi yêu cầu thường được phân thành 5 mức độ: xuất sắc, khá, trung bình, yếu và kém. Mức độ xuất sắc thể hiện nhân viên hoàn toàn đáp ứng yêu cầu cao nhất về mặt đó, và xứng đáng được điểm 9 hoặc 10. Ở mỗi mức độ, nên có các điểm minh hoạ cụ thể cho nhân viên.

Bước 3: Đánh giá tầm quan trọng của mỗi nhóm yêu cầu đối với hiệu quả thực hiện công việc của nhân viên

Các yêu cầu khác nhau có tầm quan trọng khác nhau đối với hiệu quả thực hiện công việc, điều này cần được thể hiện qua điểm trọng số của từng yêu cầu. Cần lưu ý là tầm quan trọng của mỗi yếu tố chủ yếu trong hoạt động của nhân viên sẽ không giống nhau ở các doanh nghiệp khác nhau. Ví dụ, giám đốc của các doanh nghiệp sẽ có những yêu cầu khác nhau về ngoại hình, khả năng chuyên môn nghiệp vụ, tính tình, sức khoẻ... của người thư ký. Do đó, các kết quả đánh giá về tầm quan trọng của các yêu cầu chủ yếu đối với hoạt động của người thư ký cũng sẽ thay đổi.

Bước 4: Đánh giá tổng hợp về năng lực thực hiện công việc của nhân viên.

Một nhân viên có thể được đánh giá xuất sắc về mặt này, khá về mặt khác. Đánh giá tổng hợp về năng lực thực hiện công việc của nhân viên sẽ được căn cứ trên điểm số trung bình của các yêu cầu, có tính đến trọng số của các yêu cầu đó

6.4. Những khó khăn có thể gặp phải trong quá trình đánh giá

- Thường thì một hay hai tháng trước khi việc đánh giá diễn ra, các nhân viên sẽ cải thiện cung cách làm việc của họ và điều này sẽ được ghi nhận trong bảng đánh giá. Nhưng doanh nghiệp cần chú ý tới điều này trong bảng đánh giá thường niên và nên

đánh giá cả quá trình cho đúng. Bởi với những nhân viên loại này, sau khi việc đánh giá hoàn thành, tác phong của họ lại trở về hiện trạng ban đầu.

- Cũng nên nhớ rằng nhân nhượng trong việc đánh giá nhân viên không phải là làm nảy sinh ít vấn đề mà nó sẽ xảy ra nhiều phiền toái hơn. Việc nhân nhượng sẽ mang đến cho nhân viên kết quả đánh giá cao một công việc tầm thường và nhân viên này sẽ được khen thưởng. Nhưng những kết quả tương tự sẽ tiếp diễn trong công việc của họ vì nó không được đánh giá đúng, không được khuyến khích cải tiến.

- Việc bỏ qua các sai lầm cũng sẽ tạo ra nhiều rắc rối về tinh thần. Các nhân viên tốt sẽ giảm động cơ làm việc vì họ không thấy có sự khác biệt giữa phần thưởng của họ và những người làm tồi hơn.

- Việc củng cố thái độ của nhân viên tập trung vào hệ quả của tác phong lao động. Nhà quản lý đóng vai trò chính trong việc củng cố các thái độ làm việc hiện thời của nhân viên và phát huy các động thái làm việc mới.

6.5. Các lỗi thường mắc khi đánh giá nhân viên

Mặc dù có rất nhiều yêu cầu được đặt ra, mối quan hệ giữa người bị đánh giá và người đánh giá không bao giờ mang tính trung lập. Sự khách quan không phải là lẽ đương nhiên, chính vì vậy, nguy cơ chệch hướng rất lớn. Sau đây là một số cạm bẫy thường gặp khi đánh giá cần tránh:

Tiêu chuẩn không rõ ràng

Khi tiêu chuẩn không rõ ràng cụ thể, sẽ dẫn đến tình trạng cùng mức độ thực hiện công việc, nhưng nhân viên ở bộ phận này được đánh giá là xuất sắc, còn nhân viên ở bộ phận khác lại bị coi là trung bình hoặc các thành viên trong hội đồng có đánh giá hoàn toàn khác nhau về cùng một nhân viên.

Cần phân biệt rõ yêu cầu ở mỗi mức: xuất sắc, khá, trung bình, kém là gì. Làm được những việc gì, kỹ năng cụ thể ra sao thì xếp vào loại xuất sắc. Những người khác nhau sẽ có cách hiểu và áp

dụng khác nhau về các tiêu chuẩn xuất sắc, khá, trung bình và kém.

Nếu như không có cách hướng dẫn phân loại cụ thể với tiêu chuẩn không rõ ràng, cùng một nhân viên có thể được đánh giá ở mức khác nhau. Điều này sẽ làm giảm tính chính xác và hiệu quả của việc đánh giá thực hiện công việc của nhân viên.

Tính định kiến (hiệu ứng Halo)

Hiệu ứng Halo là việc người đánh giá tự giới hạn mình bằng một hình ảnh duy nhất gắn với một ưu điểm lớn hoặc một nhược điểm lớn của người bị đánh giá. Hình ảnh này dần dần che lấp tất cả các đặc điểm khác của người bị đánh giá dưới tác dụng của “hiệu ứng Halo”, chẳng hạn cho rằng “một người rất thông minh”, hoặc “một người có những khó khăn trong quan hệ”.

Nói cách khác, người đánh giá sẵn có chủ kiến về đối tượng được đánh giá. Và đối tượng được đánh giá sẽ chỉ được nhìn nhận thông qua lăng kính méo mó theo phép suy diễn này. Ví dụ: nhân viên được nhìn nhận là “rất thông minh” đương nhiên sẽ được đánh giá rất tích cực trong tất cả các khía cạnh khác, như về năng lực và động cơ làm việc. Nhân viên bị nhìn nhận là có những khó khăn trong quan hệ” sẽ đương nhiên kém cỏi trên các phương diện khác, kể cả phương diện trí tuệ.

Lỗi thiên kiến: Nhiều lãnh đạo có xu hướng đánh giá nhân viên chỉ dựa vào một số yếu tố, một đặc điểm nào đó nổi trội của nhân viên. Ví dụ, lãnh đạo có thể đánh giá nhân viên rất tốt căn cứ vào khả năng giao tiếp, khả năng thể thao văn nghệ, v.v... của nhân viên.

Xu hướng thái quá: Một số lãnh đạo có xu hướng đánh giá tất cả nhân viên đều theo một xu hướng quá cao hoặc quá thấp. Tất cả đều không đạt yêu cầu hoặc tất cả đều rất tốt. Cách đánh giá này khiến nhân viên bi quan hoặc tự thỏa mãn với mình và không muốn cố gắng phấn đấu để thực hiện công việc tốt hơn.

Xu hướng trung bình chủ nghĩa: Đây là cách đánh giá tất cả nhân viên đều trung bình, không ai tốt hẳn cũng không có ai yếu kém, mọi người đều như nhau. Điều này đã gây trở ngại cho việc đánh giá và bồi dưỡng khả năng thăng tiến cho nhân viên, không động viên được những cá nhân thực sự có năng lực giỏi.

Lãnh đạo cần làm gì để nâng cao hiệu quả đánh giá thực hiện

công việc

a. Tiến hành đánh giá việc thực hiện công việc thường xuyên

- Làm cho nhân viên tin rằng việc đánh giá thực hiện công việc là công bằng và khuyến khích họ chủ động, tích cực tham gia vào trong quá trình đánh giá.

- Định kỳ thực hiện công tác đánh giá thực hiện công việc. Nếu nhân viên làm tốt, các nhận xét, đánh giá về việc thực hiện công việc sẽ làm cho họ phấn khởi, hăng say làm việc, ngược lại, nếu họ làm chưa tốt, họ cũng có cơ hội tìm hiểu về các khiếm khuyết và tự hoàn thiện.

- Quan tâm đối với nhân viên và hiểu biết công việc của nhân viên. Giữa lãnh đạo và nhân viên cần có sự nhất trí về những yêu cầu, trách nhiệm, tiêu chuẩn trong thực hiện nhiệm vụ của nhân viên. Khi nhân viên thực hiện công việc chưa tốt, lãnh đạo cần hướng dẫn cụ thể cho nhân viên biết cách thức sửa chữa những khuyết điểm trong thực hiện công việc.

- Đánh giá kết quả thực hiện công việc trên cơ sở so sánh kết quả đạt được với chỉ tiêu đăng ký cá nhân.

- Nêu ra được nhân viên làm tốt, các nhận xét về đánh giá việc thực hiện công việc sẽ làm cho họ phấn khởi, hăng say làm việc. Nếu họ làm chưa tốt, họ sẽ có cơ hội tìm hiểu về các thiếu sót của họ và họ sửa chữa để hoàn thành nhiệm vụ của mình. Cán bộ nhân sự cần thể hiện họ là người hiểu biết, quan tâm đến công việc của nhân viên được đánh giá. Giữa giám thị và nhân viên cần có sự nhất trí về những trách nhiệm chính cần thực hiện trong công việc.

Cán bộ nhân sự cần phối hợp với nhân viên, đề nghị họ cũng tham gia vào việc hoạch định công việc, làm cơ sở cho việc đánh giá tốt hơn, nhằm loại trừ những sửa đổi trong việc đánh giá.

b. Đào tạo, huấn luyện cán bộ nhân sự trong công tác đánh giá thực hiện công việc của nhân viên

Nhằm loại bỏ những lỗi lầm thường mắc phải trong đánh giá thực hiện công việc của nhân viên, cần đào tạo huấn luyện cán bộ nhân sự làm công tác đánh giá thực hiện công việc của nhân viên.

Căn cứ vào việc xếp loại, đánh giá theo các tiêu thức khác nhau, người hướng dẫn sẽ giải thích các lỗi mà người đánh giá vừa mắc phải. Sau đó người hướng dẫn sẽ chỉ ra cách đánh giá chung và có minh họa thêm về những sai lầm của người đánh giá vừa thực hiện.

Trong quá trình đánh giá cần chú ý nhiều yếu tố ngoại cảnh tác động đến mức độ chính xác của việc đánh giá thực hiện công việc như: Tỷ lệ chuyển chuyên, tiền lương trung bình trong đơn vị, các áp lực khác từ bên ngoài. Do đó việc đào tạo người đánh giá có hiệu quả, cần chú ý đến những vấn đề thực tế cuộc sống sẽ ảnh hưởng đến kết quả đánh giá thực hiện công việc.

CÂU HỎI VÀ BÀI TẬP

1. Mục đích, vai trò của hoạt động đánh giá thực hiện công việc?
2. Các chủ thể tham gia đánh giá thực hiện công việc?
3. Các yêu cầu đối với hệ thống đánh giá thực hiện công việc?
4. Trình bày quy trình đánh giá thực hiện công việc?
5. Các phương pháp đánh giá thực hiện công việc?
6. Mô tả bạn có thể thực hiện cuộc phỏng vấn đánh giá như thế nào?
7. Kết quả đánh giá thực hiện công việc ảnh hưởng đến các hoạt động quản trị nguồn nhân lực khác như thế nào?
8. Những lỗi thường mắc khi đánh giá thực hiện công việc?
9. Biện pháp nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động đánh giá thực hiện công việc?
10. Bài tập tình huống:

Nhóm bốn người bạn thân: Ngọc, Lâm, Thuận, Tiến đều tốt nghiệp đại học, đã đi làm được hai năm và vẫn còn giữ được thói quen từ thời sinh viên là tự tập, vui chơi ở nhà Tiến vào ngày nghỉ. Lúc này họ đang bàn tán về chuyện khen thưởng thi đua cuối năm ở nơi mà họ đang công tác. Ngọc, công tác tại phòng kế hoạch của Bưu điện tỉnh nói:

- Theo mình, đánh giá thi đua chỉ là hình thức. Sếp của mình đánh giá tất cả mọi nhân viên trong phòng đều tốt cả. Ngoại trừ một bà có con nhỏ, suốt ngày thấy con ốm, mẹ nghỉ, không đảm bảo ngày công, bị loại C còn lại ai cũng được loại A tất. Thực tế, trong phòng chỉ có một số người tích cực, làm việc có hiệu quả: Những người khác thì chỉ đứng đĩnh, sáng cấp ô đi, chiều cấp ô về thôi.

Lâm công tác tại Công ty Viễn thông:

- Với mình, mọi thứ đều đơn giản. Sếp của mình rất thích văn nghệ và các phong trào thể thao. Là hạt nhân văn nghệ của công ty,

lại thường xuyên chơi quần vợt với sếp, nên bao giờ mình cũng được đánh giá tốt. Hồi cuối năm, chúng mình có đợt giảm biên chế. Mình lẽ ra phải bị nằm trong danh sách những người bị cho nghỉ đầu tiên. Chỉ vì có tài văn nghệ mà mình thoát đấy.

Tiền công tác tại Công ty Thông tin di động mỉm cười nói:

- Lâm may thật đấy. Chúc mừng nhé. Ở chỗ mình thì toàn chỉ có các **sĩ quan** thi đua thôi, chẳng bao giờ có **chiến sĩ** thi đua cả. Tất cả các sếp đều đạt chiến sĩ thi đua cả, thưởng loại A, còn nhân viên, dù tích cực mấy, cũng chỉ đạt lao động giỏi và chỉ được thưởng loại B thôi.

Thuận, trưởng phòng kinh doanh của công ty thiết bị nói:

- Ở công ty mình có tất cả hơn 200 nhân viên. Cuối năm ban giám đốc họp bàn tự quyết định vấn đề khen thưởng. Mỗi người được khen thưởng tùy theo hiệu quả thực hiện công việc trong năm và được nhận một bao thư riêng. Không ai được biết người khác lãnh bao nhiêu. Nếu ai thấy có điều gì không thoả đáng phải đến gặp trực tiếp giám đốc trình bày. Không ai được bàn tán, thắc mắc, gây chia rẽ nội bộ.

a. Anh (chị) hãy phân tích ưu, nhược điểm và ảnh hưởng của cách đánh giá thi đua ở bốn đơn vị nói trên?

b. Nếu là lãnh đạo doanh nghiệp, anh (chị) sẽ chọn cho mình cách đánh giá thi đua như thế nào?

11. Tình huống đánh giá thực hiện công việc tại công ty Điện tử Quốc tế.

Công ty Điện tử Quốc tế là một nhà sản xuất thiết bị điện tử hàng đầu thế giới. Công ty thiết kế và sản xuất sản phẩm ở Bắc Mỹ, Nhật, Liên minh châu Âu và ở các nước phát triển, chủ yếu là Đông Nam Á. Có mặt ở 27 nước, Bộ phận nhân sự dự kiến phát triển một công cụ đánh giá thực hiện công việc và có thể sử dụng ở tất cả các quốc gia cho tất cả các loại nhân viên như chuyên gia, quản lý, kỹ thuật, phục vụ, công nhân lắp ráp. Bộ phận nhân sự cho rằng cần phải dịch công cụ đánh giá ra các ngôn ngữ khác nhau, dùng một công cụ đánh giá duy nhất để có thể so sánh kết

quả đánh giá. Với lý do này, cũng như sự đơn giản trong quản lý, Công ty đã quyết định sử dụng thang đo có trọng số dịch ra 23 thứ tiếng để sử dụng ở các công ty tại 27 quốc gia.

1. Bạn có bình luận gì về quyết định của công ty?

2. Mặc dù bạn không thể thuyết phục giám đốc nhân sự sử dụng phương pháp khác, nhưng bạn đã dự thảo hướng dẫn thực hiện 1 quy trình mới. Bạn có thể tư vấn gì cho các nhà quản lý và giám sát của toàn công ty?

Chương 7: Thù lao lao động

7.1. Một số vấn đề cơ bản về thù lao lao động

Khái niệm:

Thù lao lao động là mọi thứ mà người lao động nhận được thông qua mối quan hệ thuê mướn giữa họ với tổ chức. Thù lao lao động là một trong những động lực kích thích người lao động làm việc hăng hái, nhưng đồng thời cũng là một trong những nguyên nhân gây ra sự trì trệ, bất mãn hoặc từ bỏ công ty mà ra đi. Tất cả những điều này đều phụ thuộc vào trình độ và năng lực của các cấp quản trị. Nếu quản lý đúng nó giúp cho tổ chức đạt được mục đích hoạt động, thu hút và duy trì được đội ngũ lao động có chất lượng và hiệu quả. Hệ thống thù lao không hợp lý có thể làm cho những người lao động hiện tại rời bỏ công ty, đồng thời việc tuyển dụng sẽ gặp nhiều khó khăn.

Thù lao lao động bao gồm hai phần: phần thù lao về tài chính và thù lao phi tài chính. Cơ cấu của thù lao lao động được thể hiện trong hình 8.2. Thù lao tài chính bao gồm trực tiếp và gián tiếp. Tài chính trực tiếp bao gồm: Tiền lương, tiền công, khuyến khích tài chính. Tài chính gián tiếp gồm các loại phúc lợi như bảo hiểm sức khỏe; bảo đảm xã hội; tiền lương hưu; tiền lương trả cho các ngày nghỉ phép, nghỉ lễ; các chương trình giải trí, nghỉ mát...

Thù lao lao động không chỉ đơn thuần có mặt tài chính, mà còn những mặt khác phi tài chính. Sau gần một thập kỷ, các lý thuyết gia về quản trị mới khám phá ra rằng tại các nước công nghiệp, vật chất như tiền lương, tiền thưởng... chỉ là một mặt của vấn đề. Tại nhiều nơi, thù lao phi tài chính càng ngày càng quan trọng hơn. Đó chính là bản thân công việc và môi trường làm việc.

Mục tiêu của hệ thống thù lao lao động

Thù lao lao động luôn luôn là một trong những vấn đề thách thức nhất cho các nhà quản trị, có ảnh hưởng rất lớn đến sự lựa chọn công việc, tình hình thực hiện công việc của người lao động và chất lượng sản phẩm, hiệu quả hoạt động của tổ chức. Các doanh nghiệp thường có nhiều quan điểm, mục tiêu khác nhau khi xây dựng hệ thống thù lao, nhưng nhìn chung các doanh nghiệp đều hướng tới các mục tiêu cơ bản: Đáp ứng yêu cầu của pháp luật; Thu hút nhân viên; Duy trì những nhân viên giỏi; Kích thích, động viên nhân viên; Công bằng.

Đáp ứng các yêu cầu của pháp luật

Thù lao lao động của tổ chức phải tuân thủ các điều khoản của Bộ luật Lao động của nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam, đó là:

Quy định về lương tối thiểu

Quy định về thời gian và điều kiện làm việc

Quy định về lao động trẻ em

Các khoản phụ cấp trong lương

Các quy định về phúc lợi xã hội như bảo hiểm xã hội, ốm đau, thai sản, tai nạn lao động...

Thu hút nhân viên

Hệ thống tiền công phải đủ lớn để thu hút lao động có chất lượng cao vào làm việc cho tổ chức và giữ chân họ ở lại với tổ chức. Ứng viên đi tìm việc thường không thể biết chính xác mức thù lao cho những công việc tương tự ở các doanh nghiệp khác nhau, không thể hoặc rất khó so sánh tất cả các lợi ích từ công việc như phúc lợi, khen thưởng, cơ hội thăng tiến, thách thức... của công việc trong các doanh nghiệp khác nhau. Tuy nhiên mức thù lao cơ bản, kích thích... thường là một trong những yếu tố cơ bản nhất để ứng viên quyết định có chấp nhận việc làm ở doanh nghiệp hay không. Thường mức thù lao càng cao thì doanh nghiệp càng có khả năng thu hút được các ứng viên giỏi trên thị trường lao động.

Duy trì được những lao động giỏi

Để duy trì được những nhân viên giỏi cho doanh nghiệp, mức thù lao cao chưa đủ mà còn phải thể hiện tính công bằng trong nội bộ doanh nghiệp. Khi nhân viên nhận thấy rằng doanh nghiệp trả lương cho họ không công bằng, họ sẽ thường cảm thấy khó chịu, bị ức chế và chán nản, thậm chí rời bỏ doanh nghiệp. Tính công bằng trong hệ thống thù lao lao động không chỉ ở sự công bằng giữa những nhân viên thực hiện cùng công việc, có kết quả tương đương, không phân biệt giới tính, màu da, nguồn gốc gia đình... mà còn ở sự công bằng giữa những công việc có tầm quan trọng, yêu cầu mức độ phức tạp, kỹ năng thực hiện tương đương, hoặc giữ những nhân viên làm việc trong các bộ phận khác nhau của doanh nghiệp.

Kích thích, động viên nhân viên

Tất cả các yếu tố cấu thành trong thù lao lao động: tiền lương, tiền công, tiền thưởng, phúc lợi... cần được sử dụng có hiệu quả nhằm tạo ra động lực kích thích cao nhất đối với nhân viên. Nhân viên thường mong đợi những cố gắng thực hiện công việc và kết quả thực hiện công việc của họ sẽ được đánh giá và khen thưởng xứng đáng. Những mong đợi này sẽ hình thành và xác định mục tiêu, mức độ nhân viên cần đạt được trong tương lai. Nếu các chính sách và hoạt động

quản trị của doanh nghiệp, đặc biệt là chính sách thù lao lao động để cho nhân viên nhận thấy rằng sự cố gắng, vất vả và mức độ thực hiện công việc tốt của họ sẽ không được đền bù tương xứng, họ sẽ không cố gắng làm việc nữa, dần dần, có thể hình thành tính ỳ, thụ động trong tất cả nhân viên của doanh nghiệp.

Hệ thống thù lao lao động phải công bằng

Hệ thống thù lao lao động phải công bằng đối với bên ngoài và công bằng trong nội bộ.

Công bằng đối với bên ngoài: nghĩa là mức thù lao lao động tương tự hoặc bằng nhau khi so sánh thù lao lao động của cùng một công việc trong tổ chức mình với các tổ chức khác trên cùng một địa bàn.

Công bằng bên trong: nghĩa là các công việc khác nhau trong tổ chức phải được trả với mức thù lao lao động khác nhau; các công việc giống nhau có yêu cầu về mức độ phức tạp, trình độ lành nghề giống nhau thì phải nhận thù lao lao động giống nhau. Công bằng còn thể hiện sự công bằng về thủ tục như thời hạn tăng lương và điều kiện tăng lương.

*Các yếu tố ảnh hưởng đến thù lao lao động

Tiền lương và tiền công là phần thù lao cơ bản chiếm tỷ trọng lớn trong thù lao lao động. Do vậy, khi xét các yếu tố ảnh hưởng đến thù lao lao động cũng chính là xem xét các yếu tố ảnh hưởng đến tiền lương, tiền công của người lao động. Có nhiều yếu tố ảnh hưởng đến thù lao lao động, nhưng có thể chia làm bốn nhóm sau: Yếu tố thuộc môi trường bên ngoài; yếu tố thuộc về tổ chức; yếu tố thuộc về công việc; yếu tố thuộc về cá nhân người lao động.

Yếu tố thuộc về môi trường bên ngoài

Thị trường lao động

Tình hình cung cầu lao động, thất nghiệp trên thị trường lao động là yếu tố bên ngoài quan trọng nhất ảnh hưởng đến mức tiền lương/tiền công mà người chủ sử dụng sức lao động sẽ đưa ra để thu hút và gìn giữ người lao động có trình độ. Sự thay đổi cơ cấu đội ngũ lao động, các định chế về giáo dục và đào tạo cũng ảnh hưởng đến mức tiền lương của doanh nghiệp.

Sự khác biệt về tiền lương theo vùng địa lý mà tổ chức/doanh nghiệp đang cư trú

Các mong đợi của xã hội, văn hóa, phong tục, tập quán

Các mong đợi của xã hội, văn hóa, phong tục, tập quán tại nơi doanh nghiệp đang kinh doanh cũng cần được lưu tâm xem xét khi xác

định mức tiền lương vì tiền lương phải phù hợp với chi phí sinh hoạt của vùng địa lý.

Các tổ chức công đoàn

Công đoàn là một tổ chức có thế lực mạnh mà các cấp quản trị phải thảo luận với họ về các tiêu chuẩn được sử dụng để xếp lương; các mức chênh lệch về tiền lương; các hình thức trả lương... Nếu doanh nghiệp được công đoàn ủng hộ thì các kế hoạch đề ra rất dễ giành được thắng lợi.

Luật pháp và các quy định của Chính phủ

Các điều khoản về tiền lương, tiền công và các phúc lợi được quy định trong Bộ luật Lao động đòi hỏi các tổ chức phải tuân thủ khi xác định và đưa ra các mức tiền lương.

Tình trạng của nền kinh tế

Tình trạng của nền kinh tế đang suy thoái hay tăng trưởng nhanh sẽ tạo cho doanh nghiệp có khuynh hướng hạ thấp hoặc tăng lương cho người lao động. Bởi vì, trong điều kiện kinh tế suy thoái nguồn cung về lao động tăng lên, còn trong điều kiện nền kinh tế tăng trưởng thì việc làm được tạo ra và cầu về lao động lại tăng lên.

Yếu tố thuộc về tổ chức

Tổ chức/doanh nghiệp thuộc ngành sản xuất hoặc lĩnh vực sản xuất kinh doanh nào

Doanh nghiệp có tổ chức công đoàn hay không

Lợi nhuận và khả năng chi trả thù lao lao động của tổ chức. Các tổ chức kinh doanh thành công thường có khuynh hướng trả lương cao hơn mức lương trung bình của thị trường lao động bên ngoài và ngược lại.

Quy mô của doanh nghiệp

Trình độ trang bị kỹ thuật của doanh nghiệp

Quan điểm, triết lý của tổ chức trong việc trả lương: Tổ chức đặt mức lương cao, thấp hay theo các mức lương trên thị trường.

Một số công ty muốn đứng đầu trong việc trả lương cao hơn công ty khác. Các công ty này muốn thu hút nhân tài, bởi vì họ cho rằng trả lương cao hơn các tổ chức khác sẽ thu hút được nhân lực với chất lượng cao. Trả lương cao cũng thúc đẩy người lao động làm việc tốt hơn, năng suất lao động tăng và vì thế chi phí lao động của một đơn vị sản phẩm sẽ giảm.

Một số công ty khác lại áp dụng mức lương thịnh hành trên thị trường, nghĩa là mức lương trung bình mà hầu hết các công ty khác

đang trả cho người lao động. Vì họ cho rằng với mức lương đó vẫn thu hút được người lao động có trình độ lành nghề phù hợp với yêu cầu công việc, đồng thời vẫn duy trì được vị thế cạnh tranh của công ty bằng cách không nâng giá sản phẩm hoặc dịch vụ của mình.

Có công ty lại áp dụng chính sách trả lương thấp hơn mức lương hiện hành trên thị trường bởi vì: hoặc là tổ chức đang gặp khó khăn về tài chính; hoặc là ngoài tiền lương người lao động còn nhận được các khoản trợ cấp khác. Nhưng các công trình nghiên cứu đã chỉ ra rằng, trả lương thấp không có nghĩa là tiết kiệm được chi phí, ngược lại công ty sẽ tốn kém hơn bởi vì người lao động làm việc không có năng suất và những người lao động giỏi sẽ rời bỏ công ty.

Yếu tố thuộc về công việc

Công việc là một yếu tố chính có ảnh hưởng quyết định đến thù lao lao động. Khi xác định mức lương, các công ty rất chú trọng đến giá trị thực của từng công việc cụ thể. Các đặc trưng chung nhất cần được phân tích và đánh giá đối với mỗi công việc gồm: Kỹ năng, trách nhiệm, sự cố gắng và điều kiện làm việc.

Kỹ năng

Mức độ phức tạp của công việc; yêu cầu kỹ năng lao động trí óc và lao động chân tay

Yêu cầu về kiến thức giáo dục, đào tạo cần thiết cho công việc

Khả năng ra quyết định, đánh giá

Sự khéo léo tay chân, khả năng sáng tạo, tính linh hoạt... công việc đòi hỏi

Khả năng quản lý, khả năng hội nhập mà công việc đòi hỏi

Trách nhiệm

Công việc đòi hỏi trách nhiệm với các vấn đề sau đây:

Tiền, tài sản, sự cam kết trung thành...

Ra quyết định

Giám sát công việc của người khác hoặc của người dưới quyền

Kết quả tài chính

Quan hệ với cộng đồng, với khách hàng và với các đối tượng khác bên trong và bên ngoài tổ chức

Vật tư, trang thiết bị, tài sản, máy móc thiết bị

Ra quyết định về các chính sách của doanh nghiệp

Thông tin có độ tin cậy cao

Mức độ phụ thuộc và độ chính xác, chất lượng của công việc.

Sự cố gắng

Yêu cầu về thể lực và trí lực

Sự căng thẳng của công việc

Quan tâm đến những điều cụ thể, chi tiết

Những mối quan tâm khác được yêu cầu khi thực hiện công việc.

Điều kiện làm việc

Các điều kiện của công việc như ánh sáng; tiếng ồn; độ rung chuyển; nồng độ bụi...

Độc hại ảnh hưởng đến sức khỏe người lao động.

Yếu tố thuộc về cá nhân người lao động

Cá nhân người lao động là yếu tố có tác động rất lớn đến việc trả lương. Mức tiền lương, tiền công tùy thuộc vào sự hoàn thành công việc của người lao động, trình độ, kinh nghiệm, thâm niên công tác, sự trung thành, tiềm năng.

Sự hoàn thành công việc: Người lao động giỏi, có thành tích xuất sắc, năng suất cao thường được trả lương cao hơn.

Thâm niên công tác: Người lao động có thâm niên lâu năm trong nghề cũng thường được nhận mức lương cao hơn.

Kinh nghiệm: Hầu hết các cơ quan tổ chức trên thế giới dựa vào yếu tố này để tuyển chọn và xem xét mức thù lao. Tuy nhiên không phải mọi kinh nghiệm đều là những kinh nghiệm hay. Do vậy, khi xem xét yếu tố kinh nghiệm cần phải thận trọng.

Thành viên trung thành: Thành viên trung thành có nghĩa là người đó làm việc lâu năm hơn những người khác trong tổ chức, đặc biệt trong những giai đoạn khó khăn và thăng trầm của tổ chức. Khi xác định mức thù lao cần xem xét yếu tố này.

Tiềm năng: Nhiều công ty tại Mỹ nhất là tại Nhật rất chú trọng tới tiềm năng. Họ là những người chưa có kinh nghiệm hoặc chưa có khả năng làm được những công việc khó ngay, nhưng trong tương lai họ có tiềm năng thực hiện được. Ví dụ các sinh viên tốt nghiệp đại học loại giỏi có thể được trả lương cao bởi vì họ có tiềm năng trở thành các nhà quản trị giỏi trong tương lai.

7.2. Quản trị tiền công và tiền lương

Khái niệm tiền công và tiền lương

Thu nhập của người lao động bao gồm: tiền lương, phụ cấp, tiền thưởng và phúc lợi.

Trong đó, tiền lương chiếm tỷ trọng lớn nhất.

Tiền công là số tiền trả cho người lao động tùy thuộc vào số lượng thời gian làm việc thực tế (giờ, ngày), hay số lượng sản phẩm

được sản xuất ra, hay tùy thuộc vào khối lượng công việc đã hoàn thành. Tiền công thường được trả cho công nhân sản xuất, các nhân viên bảo dưỡng máy móc thiết bị, nhân viên văn phòng.

Tiền lương là số tiền trả cho người lao động một cách cố định và thường xuyên theo một đơn vị thời gian (tuần, tháng, năm). Tiền lương thường được trả cho các cán bộ quản lý và các nhân viên chuyên môn, kỹ thuật.

Một số quan niệm khác lại cho rằng tiền công là số tiền do người chủ sử dụng lao động trả cho người làm công, thông qua việc thuê mướn lao động (tiền công trả cho người giúp việc, tiền công trả cho người lao động làm việc cho các cơ sở tư nhân...).

Còn tiền lương là số tiền mà các cán bộ, nhân viên làm việc trong khu vực nhà nước nhận được định kỳ theo tháng trên cơ sở thang lương, bậc lương của từng cá nhân.

Theo quan điểm cải cách tiền lương năm 1993 của Việt Nam. *“Tiền lương là giá cả sức lao động, được hình thành qua thỏa thuận giữa người sử dụng lao động và người lao động phù hợp với quan hệ cung cầu sức lao động trong nền kinh tế thị trường”*. *“Tiền lương của người lao động do hai bên thỏa thuận trong hợp đồng lao động và được trả theo năng suất lao động, chất lượng và hiệu quả công việc”*. Ngoài ra, *“các chế độ phụ cấp, tiền thưởng, nâng bậc lương, các chế độ khuyến khích khác có thể được thỏa thuận trong hợp đồng lao động, thỏa ước tập thể hoặc quy định trong quy chế của doanh nghiệp”*.

Theo Tổ chức Lao động Quốc tế (ILO), “tiền lương là sự trả công hoặc thu nhập, bất luận tên gọi hay cách tính thế nào, mà có thể biểu hiện bằng tiền và được ấn định bằng thỏa thuận giữa người sử dụng lao động và người lao động, hoặc bằng pháp luật, pháp quy quốc gia, do người sử dụng lao động phải trả cho người lao động theo một hợp đồng được viết ra hay bằng miệng, cho một công việc đã thực hiện hay sẽ phải thực hiện, hoặc cho những dịch vụ đã làm hay sẽ phải làm”.

Trong thực tế thuật ngữ “tiền công” và “tiền lương” thường được dùng lẫn lộn để chỉ phần thù lao cơ bản, cố định mà người lao động được nhận trong tổ chức.

Tiếp theo trong cuốn sách này các thuật ngữ tiền công, tiền lương, thu nhập của người lao động được dùng thay thế nhau để chỉ phần thù lao tài chính trực tiếp.

Bản chất và ý nghĩa của tiền công và tiền lương

Bản chất của tiền lương cũng thay đổi tùy theo các điều kiện, trình độ phát triển kinh tế xã hội và nhận thức của con người. Ở Việt Nam, hiện nay có sự phân biệt các yếu tố trong tổng thu nhập của người lao động từ công việc; tiền lương (dụng ý chỉ lương cơ bản), phụ cấp, tiền thưởng và phúc lợi.

Toàn bộ tiền lương của doanh nghiệp trả cho nhân viên do công việc làm của họ, là động lực chủ yếu kích thích nhân viên làm việc tốt. Tiền lương là thu nhập chủ yếu giúp cho nhân viên làm thuê duy trì và nâng cao mức sống cho họ, gia đình họ và họ có thể hoà đồng với trình độ văn minh trong xã hội. Ở một mức độ nhất định, tiền lương là một bằng chứng thể hiện giá trị, địa vị uy tín của một người lao động đối với gia đình, doanh nghiệp và xã hội.

Tiền lương còn thể hiện chính sách đãi ngộ của doanh nghiệp đối với người lao động. Nhân viên luôn tự hào đối với mức lương của mình; khi nhân viên cảm thấy việc trả lương không xứng đáng với việc làm của họ, họ sẽ không hăng hái, tích cực làm việc. Hệ thống tiền lương giữ vai trò đặc biệt quan trọng trong chính sách khuyến khích vật chất và tinh thần đối với nhân viên.

Trả lương và trả công lao động là một hoạt động quản trị nguồn nhân lực có ý nghĩa rất lớn trong việc giúp cho tổ chức đạt được hiệu suất cao cũng như tác động một cách tích cực tới đạo đức lao động của mọi người lao động. Tuy nhiên, tác dụng của trả lương/trả công còn tùy thuộc vào khả năng chi trả và ý muốn trả lương/trả công của công ty cho người lao động trong tương quan với sự đóng góp của họ. Một cơ cấu tiền lương/tiền công hợp lý sẽ là cơ sở để xác định lượng tiền lương/tiền công bằng nhất cho từng người lao động cũng như là cơ sở để thuyết phục họ về lượng tiền lương/tiền công đó.

7.3. Các khuyến khích tài chính

Khái niệm

Các khuyến khích tài chính là những khoản phụ thêm ngoài tiền công và tiền lương để thù lao cho sự thực hiện tốt hơn mức tiêu chuẩn của người lao động. Mục đích của các khuyến khích tài chính là tác động tới hành vi lao động, nhằm hoàn thiện sự thực hiện công việc của người lao động, nâng cao năng suất lao động của họ.

Ngày nay, khuyến khích tài chính càng trở nên quan trọng vì nhu cầu tăng năng suất và nâng cao khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp. Thiết kế và sử dụng một chương trình khuyến khích có hiệu quả là một vấn đề chiến lược quan trọng của quản trị nguồn nhân lực trong các tổ chức. Mặc dù có những tác dụng tích cực, nhưng hệ thống khuyến

khích lại có thể phát sinh nhiều hậu quả tiêu cực và đặt ra các thách thức đối với người quản lý. Khi dự định đưa ra chương trình khuyến khích tài chính nhằm khuyến khích sự thực hiện công việc ở mức cao, tổ chức sẽ đối mặt với các thách thức sau đây:

Phát sinh quan niệm “chỉ làm những gì được trả tiền”

Có thể phát sinh mâu thuẫn, cạnh tranh nội bộ và ảnh hưởng tiêu cực tới tinh thần hiệp tác; ảnh hưởng tới chất lượng của sản phẩm và công việc; thậm chí có thể dẫn đến gian lận.

Có những yếu tố ngoài khả năng kiểm soát của người lao động và làm ảnh hưởng tới năng suất của họ.

Khó khăn trong đo lường sự thực hiện công việc của từng cá nhân, cá nhân trong tổ nhóm và giữa các tổ nhóm.

Không phải lúc nào cũng xây dựng được những công thức phân phối, tính toán phù hợp với các nhóm lao động khác nhau.

Cùng với sự tăng lên của năng suất lao động thì sự thỏa mãn lao động lại giảm và sự căng thẳng (Stress) tăng lên.

Để thắng lợi trong chương trình khuyến khích, các tổ chức cần làm tốt những việc sau

đây:

Xác định đúng đối tượng khuyến khích

Xác định đúng đắn và hợp lý các tiêu chuẩn chi trả. Các tiêu chuẩn chi trả bao gồm tiêu thức để chi trả, điều kiện chi trả, thời điểm chi trả và mức chi trả.

Sử dụng thù lao cho thực hiện công việc như là một bộ phận của hệ thống quản lý nguồn nhân lực thống nhất.

Xây dựng sự tin tưởng của công nhân viên về tính hợp lý và dài hạn của hệ thống khuyến khích.

Xây dựng bầu không khí tổ chức với quan niệm thực hiện công việc sẽ dẫn đến thù lao khác nhau.

Sử dụng một hệ thống khuyến khích với các hình thức khuyến khích đa dạng, phong phú để phát huy ưu điểm và khắc phục các nhược điểm của từng hình thức.

Thu hút người lao động tham gia vào việc thiết kế chương trình thù lao để nâng cao nhận thức và nỗ lực làm việc của họ.

Sử dụng các biện pháp tạo động lực và các khuyến khích phi tài chính khác như khen ngợi, trao tặng các danh hiệu, mở rộng trách nhiệm làm việc... để khuyến khích thực hiện công việc.

Các loại khuyến khích tài chính

Một công ty có thể sử dụng nhiều cách tiếp cận để thù lao cho thực hiện công việc. Bảng dưới, cho thấy các chương trình khuyến khích có thể được thiết kế để thù lao cho sự thực hiện công việc của cá nhân, của tổ, nhóm, của một nhà máy hay một bộ phận kinh doanh, cho toàn bộ tổ chức, hoặc bất kỳ một sự kết hợp nào giữa chúng.

Tất cả các chương trình này đều có những ưu điểm, nhược điểm và chúng sẽ phát huy tác dụng nhiều hơn hay ít hơn tùy vào từng điều kiện cụ thể.

Bảng 7.1. Các chương trình thù lao cho thực hiện công việc

Phạm vi áp dụng			
Cấp vi mô		Cấp vĩ mô	
Cá nhân	Tổ/nhóm	Bộ phận kinh doanh/Nhà máy	Toàn tổ chức
Tăng lương tương xứng	Thưởng	Phân chia năng suất	Phân chia lợi nhuận
Thưởng	Phần thưởng	Thưởng	Chương trình cổ phần
Phần thưởng	Trả công theo SP	Phần thưởng	
Trả công theo sản phẩm			

Các chương trình khuyến khích cơ bản

Các chương trình khuyến khích cá nhân

Tăng lương tương xứng thực hiện công việc

Đây là phương pháp thù lao cho thực hiện công việc được nhiều công ty áp dụng, kể cả Việt Nam. Phương pháp này dựa vào đánh giá thực hiện công việc thường kỳ đối với tất cả mọi người lao động và tỷ lệ tăng lương tương xứng. Tăng lương tương xứng thực hiện công việc thường được đi kèm với tăng lương để điều chỉnh mức sống, tăng lương cho nâng cao trình độ hoặc tăng lương theo thâm niên.

Tăng lương tương xứng thực hiện công việc có thể được thực hiện với nhiều cách khác nhau. Sau đây là một vài cách thường được áp dụng:

Tăng lương không có hướng dẫn: theo cách này, Bộ phận quản trị nguồn nhân lực không soạn thảo hướng dẫn về tỷ lệ tăng lương mà tỷ lệ tăng lương cho từng nhân viên sẽ được người quản lý ấn định một cách tùy ý, tùy theo mức độ thực hiện công việc của nhân viên.

Ví dụ: các nhân viên được đánh giá là “dưới mức yêu cầu”, “đạt yêu cầu”, “tốt”, “xuất sắc” có thể được nhận mức tăng lương tương ứng là 0%, 3%, 6% hay 9%. Các tỷ lệ tăng lương được kiểm soát và cũng không quy định giới hạn tăng lương ở từng mức độ thực hiện công việc. Cách này cũng thường được sử dụng trong thực tế nhưng thường dẫn đến tình trạng trả lương quá cao, không công bằng và không nhất quán.

Tăng lương có hướng dẫn: Cách này sử dụng các hướng dẫn về các tỷ lệ tăng lương có thể ấn định tùy theo kết quả đánh giá thực hiện công việc. Chẳng hạn, người quản lý bộ phận sẽ được quy định quỹ tăng lương trong kỳ (ví dụ 5%) và được yêu cầu ấn định các tỷ lệ tăng lương tương xứng cho từng nhân viên trong khoảng cho phép, ví dụ: cao nhất là 10% và thấp nhất là 3%. Cách này cung cấp một cơ sở tốt hơn cho việc theo dõi các mức tăng để tạo ra sự nhất quán.

Bộ phận quản trị nguồn nhân lực còn có thể đưa ra những hướng dẫn cụ thể hơn nhằm đạt được sự nhất quán cao hơn.

Ngoài ra, doanh nghiệp còn có thể sử dụng thang lương đối với bậc chia cố định (như cách thiết kế truyền thống theo thâm niên) để tăng lương cho người lao động nhưng người lao động sẽ được tăng lương hay không được tăng lương, hay được tăng gấp đôi (hai bậc liền) là tùy thuộc vào kết quả đánh giá thực hiện công việc của họ.

Tăng lương theo miền thực hiện công việc: cách tiếp cận này sử dụng các “đường thực hiện công việc”. Tùy vào kết quả thực hiện công việc được đánh giá mà các cá nhân sẽ được tăng lương theo đường tương ứng. Hệ thống này tạo điều kiện để các cá nhân có thể tiến triển khác nhau trong cùng một ngạch lương. Chỉ có những người luôn giữ được mức độ thực hiện công việc cao mới có thể đạt tới mức lương tối đa của ngạch. Còn các phần nhỏ hơn của ngạch lương là giành cho những người thực hiện công việc dưới mức xuất sắc.

Để các chương trình tăng lương tương xứng có hiệu quả, cần có các điều kiện sau đây:

Sự khác nhau về thực hiện công việc của các cá nhân phải đủ lớn để thỏa đáng với thời gian và sự nỗ lực của người quản lý để đo lường và thù lao cho những sự khác nhau.

Sự khác nhau về thực hiện công việc của các cá nhân là có thể đo lường được.

Ngạch lương phải đủ rộng để cho phép sự chênh lệch tương xứng về tiền lương dựa trên sự thực hiện công việc.

Những người giám sát và những người quản lý phải có đủ năng lực đánh giá sự thực hiện công việc của nhân viên và cung cấp thông tin phản hồi.

Người quản lý và người lao động phải ủng hộ và thực hiện nghiêm túc hoạt động đánh giá công việc.

Tiền thưởng

Tiền thưởng là một dạng khuyến khích tài chính được chi trả một lần (thường là vào cuối quý hoặc cuối năm) để thù lao cho sự thực hiện công việc của người lao động. Tiền thưởng cũng có thể được chi trả đột xuất để ghi nhận những thành tích xuất sắc như hoàn thành dự án công việc trước thời hạn, tiết kiệm ngân sách hoặc cho các cải tiến có giá trị.

Phần thưởng

Cũng giống như tiền thưởng, phần thưởng là thù lao một lần cho thành tích tốt của người lao động nhưng được trả dưới dạng vật chất như: một kỳ nghỉ phép, vé du lịch, một chiếc xe máy...

Các chế độ trả công khuyến khích

Các chế độ trả công khuyến khích đã được đề cập trong mục 8.2.3 Các hình thức trả lương, như:

Trả công theo thời gian có thưởng

Trả công theo sản phẩm trực tiếp cá nhân (với đơn giá cố định, lũy tiến hay lũy thoái).

Trả công theo sản phẩm có thưởng

Trả công theo giờ tiêu chuẩn...

Là những dạng khuyến khích tài chính có nhiều tác dụng tốt đối với người lao động với điều kiện chúng phải được thiết kế một cách có tính toán và được quản lý cẩn thận. Tuy nhiên, xu hướng ngày nay là các chế độ trả công theo sản phẩm ít được sử dụng vì tính liên kết cao của quá trình sản xuất hiện đại, sự thay đổi nhanh chóng của công nghệ và sự nhấn mạnh về chất lượng và phục vụ nhiều hơn là về số lượng.

Hoa hồng là một dạng trả công theo sản phẩm và thường được sử dụng với các nhân viên bán hàng. Các nhân viên bán hàng có thể được thù lao theo tỷ lệ hoa hồng cố định, tức là thù lao của họ được tính bằng tỷ lệ % cố định so với giá bán của mỗi sản phẩm mà họ bán được. Tuy nhiên, đa số những người bán hàng thường thù lao kết hợp cả tiền lương cơ bản và hoa hồng.

Ưu điểm cơ bản của khuyến khích cá nhân là thúc đẩy nâng cao năng suất. Nhưng khuyến khích cá nhân có rất nhiều nhược điểm như: tạo ra sự cạnh tranh và thiếu hợp tác giữa những người cùng làm việc; làm yếu quan hệ giữa nhân viên và người giám sát; làm cho người lao động chỉ có một mục đích là thù lao; có thể phát sinh tác động ngược lại với mục tiêu chất lượng; tạo nên sự không linh hoạt trong tổ chức. Do đó, các chương trình khuyến khích cá nhân chỉ thắng lợi khi sự đóng góp của cá nhân người lao động có thể đo được tính độc lập và

chính xác; khi công việc đòi hỏi sự tự quản và khi tính hợp tác không phải là quan trọng trong thực hiện công việc hoặc khi cần khuyến khích sự cạnh tranh.

Các chương trình khuyến khích tổ/nhóm

Cùng với sự phát triển của các nhóm tự quản (kể cả đối với công nhân sản xuất và các nhân viên chuyên môn, kỹ thuật), các khuyến khích tổ, nhóm ngày càng trở nên phổ biến. Tương tự như khuyến khích cá nhân, các dạng khuyến khích tổ/nhóm, có thể là:

Các chế độ trả công khuyến khích như: trả công theo sản phẩm tập thể, trả công khoán, trả công theo giờ tiêu chuẩn

Tiền thưởng cho các thành tích xuất sắc

Phân thưởng

Thù lao của nhóm có thể được chia đều cho các thành viên trong nhóm trong trường hợp họ có cùng trình độ và làm việc như nhau hoặc phân chia tùy theo trình độ kỹ năng và thời gian làm việc.

Ưu điểm của khuyến khích tổ/nhóm là khuyến khích sự hợp tác và làm việc đồng đội, tạo nên nhóm lao động đa kỹ năng. Tuy nhiên, khuyến khích tổ/nhóm có thể làm phát sinh tình trạng dựa dẫm, không nỗ lực của một vài cá nhân trong nhóm hoặc cạnh tranh giữa các nhóm làm giảm sự thực hiện công việc chung.

Đối với các cá nhân và tổ/nhóm, ngoài khuyến khích thù lao theo thực hiện công việc, nhiều tổ chức còn sử dụng khuyến khích theo trình độ kỹ năng và kiến thức của người lao động. Hệ thống này khuyến khích người lao động học tập nâng cao trình độ và đặc biệt có ý nghĩa đối với việc xây dựng một lực lượng lao động linh hoạt.

Các chương trình khuyến khích trên phạm vi toàn doanh nghiệp

Phân chia lợi nhuận: Nhằm kích thích nhân viên làm việc tốt và gắn bó với doanh nghiệp, nhiều doanh nghiệp đã áp dụng kế hoạch chia một phần lợi nhuận cho nhân viên. Như vậy ngoài tiền lương, thưởng hàng tháng, nhân viên còn được chia thêm một phần lợi nhuận. Trên thực tế có 3 kiểu chia lời phổ biến:

Chia lời trả bằng tiền hàng năm hoặc quý sau khi quyết toán

Chia lời cho nhân viên dưới dạng phiếu tín dụng và chỉ trả cho nhân viên khi họ không làm việc cho doanh nghiệp nữa, về hưu, hoặc không còn khả năng lao động, hoặc chết.

Kết hợp cả 2 kiểu trên

Chương trình phân chia lợi nhuận giúp tạo ra quan hệ tốt giữa quản lý và người lao động, tăng quyền lợi của người lao động trong

doanh nghiệp cũng như góp phần bảo đảm tài chính cho người lao động. Nhược điểm của chương trình này là lợi nhuận không gắn trực tiếp với năng suất cá nhân nên không có tác dụng thúc đẩy đối với một số người.

Bán, tặng cổ phần cho nhân viên: Trong chương trình này, nhân viên được tặng cổ phần của công ty hoặc mua với giá rẻ dưới mức thị trường. Mục tiêu của chương trình là làm cho nhân viên trở thành người có cổ phần trong công ty để thúc đẩy sự nỗ lực làm việc của họ.

Bán cổ phần cho nhân viên có tác dụng tương tự như việc chia lời. Lợi ích kích thích nhân viên không chỉ ở mức độ vật chất mà còn thực sự động viên họ qua việc cho họ sở hữu một phần doanh nghiệp.

7.4. Các phúc lợi cho người lao động

7.4.1. Khái niệm phúc lợi

Phúc lợi là phần thù lao tài chính gián tiếp được trả dưới dạng các hỗ trợ về cuộc sống cho người lao động. Cung cấp các loại phúc lợi có ý nghĩa sau:

Phúc lợi đóng vai trò quan trọng trong việc đảm bảo cuộc sống cho người lao động như hỗ trợ tiền mua nhà, xe, tiền khám chữa bệnh...

Phúc lợi làm tăng uy tín của doanh nghiệp trên thị trường, làm người lao động thấy phấn chấn, từ đó giúp tuyển mộ và gìn giữ một lực lượng lao động có trình độ cao.

Góp phần nâng cao đời sống vật chất và tinh thần của người lao động sẽ thúc đẩy và nâng cao năng suất lao động.

Đặc biệt, còn giúp giảm bớt gánh nặng của xã hội trong việc chăm lo cho người lao động như BHXH, BHYT, BH thất nghiệp.

Trong những năm gần đây, phúc lợi có sự tham gia điều chỉnh của luật pháp và Chính phủ và sự đòi hỏi của người lao động với phần tiền lương tài chính gián tiếp ngày càng tăng lên.

Dịch vụ cho người lao động là những khoản cũng có tác dụng to lớn như phúc lợi, nhưng người lao động phải trả một khoản tiền nào đó.

7.4.2. Các loại phúc lợi cho người lao động

Có hai loại phúc lợi và dịch vụ cho người lao động

Phúc lợi bắt buộc

Là các phúc lợi tối thiểu mà các tổ chức phải đưa ra theo yêu cầu của pháp luật. Phúc lợi bắt buộc có thể là: các loại bảo đảm, bảo hiểm xã hội, trợ cấp thất nghiệp, bảo hiểm y tế.

Ở Việt Nam, các phúc lợi bắt buộc bao gồm 6 chế độ bảo hiểm xã hội cho người lao động: trợ cấp ốm đau, tai nạn lao động hoặc bệnh nghề nghiệp, trợ cấp thất nghiệp, thai sản, hưu trí và tử tuất.

Theo Luật bảo hiểm xã hội, quỹ bảo hiểm xã hội bắt buộc được hình thành từ các nguồn:

- Người sử dụng lao động hàng tháng đóng trên quỹ tiền lương đóng bảo hiểm xã hội:

+ 3% vào quỹ ốm đau và thai sản; trong đó người sử dụng lao động giữ lại 2% để trả kịp thời cho người lao động đủ điều kiện hưởng chế độ theo quy định và thực hiện quyết toán hằng quý với tổ chức bảo hiểm xã hội;

+ 1% vào quỹ tai nạn lao động, bệnh nghề nghiệp;

+ 11% vào quỹ hưu trí và tử tuất; từ năm 2010 trở đi, cứ hai năm một lần đóng thêm 1% cho đến khi đạt mức đóng là 14%.

Người lao động đóng bằng 5% mức tiền lương, tiền công vào quỹ hưu trí và tử tuất; từ năm 2010 trở đi, cứ hai năm một lần đóng thêm 1% cho đến khi đạt mức đóng là 8%.

Hỗ trợ của Nhà nước.

Tiền sinh lời của quỹ.

Các nguồn khác.

Phúc lợi tự nguyện.

Là các loại phúc lợi mà các tổ chức đưa ra, tùy thuộc vào khả năng kinh tế của họ và sự quan tâm của lãnh đạo ở đó. Bao gồm các loại sau:

Các phúc lợi bảo hiểm

Bảo hiểm sức khỏe: để trả cho việc ngăn chặn bệnh tật như các chương trình thể dục thể thao để tránh căng thẳng khi mà hiệu ứng stress ngày càng tăng trong môi trường làm việc hoặc chăm sóc ốm đau, bệnh tật.

Bảo hiểm nhân thọ: trả tiền cho gia đình người lao động khi người lao động qua đời. Có thể người sử dụng lao động hỗ trợ đóng một phần bảo hiểm hoặc toàn bộ khoản tiền bảo hiểm.

Bảo hiểm mất khả năng lao động: trong một số công ty còn cung cấp loại bảo hiểm này cho những người lao động bị mất khả năng lao động không liên quan đến công việc họ đảm nhận.

Các phúc lợi bảo đảm

Bảo đảm thu nhập: những khoản tiền trả cho người lao động bị mất việc làm do lý do từ phía tổ chức như thu hẹp sản xuất, giảm biên chế, giảm cầu sản xuất và dịch vụ...

Bảo đảm hưu trí: Khoản tiền trả cho người lao động khi người lao động làm cho công ty đến một mức tuổi nào đó phải nghỉ hưu với số năm làm tại công ty theo công ty quy định.

Tiền trả cho những thời gian không làm việc

Là những khoản tiền trả cho những thời gian không làm việc do thỏa thuận ngoài mức quy định của pháp luật như nghỉ phép, nghỉ giữa ca, giải lao (uống trà, cà phê), vệ sinh cá nhân, tiền đi du lịch...

Phúc lợi do lịch làm việc linh hoạt

Nhằm trợ giúp cho người lao động do lịch làm việc linh hoạt như tổng số giờ làm việc trong ngày, hoặc số ngày làm việc trong tuần ít hơn quy định hay chế độ thời gian làm việc thay đổi linh hoạt, hoặc chia sẻ công việc do tổ chức thiếu việc làm...

Các loại dịch vụ cho người lao động

Các loại dịch vụ cho người lao động bao gồm các dịch vụ tài chính và dịch vụ xã hội.

Các dịch vụ tài chính nhằm giúp đỡ tài chính cho người lao động và gia đình họ liên quan trực tiếp đến tài chính của cá nhân họ.

Dịch vụ bán giảm giá: doanh nghiệp sẽ bán sản phẩm cho nhân viên với giá rẻ hơn mức giá bán bình thường, hay với phương thức thanh toán ưu đãi hơn so với khách hàng như trả góp với lãi suất thấp hơn thế.

Hiệp hội tín dụng: Đây là một tổ chức tập thể hợp tác với nhau thúc đẩy sự tiết kiệm trong các thành viên của hiệp hội và tạo ra nguồn tín dụng cho họ vay với lãi suất hợp lý.

Mua cổ phần của công ty: Người lao động trở thành những người sở hữu công ty bằng việc mua được một số cổ phiếu với giá ưu đãi.

Giúp đỡ tài chính của tổ chức: một số tổ chức thực hiện cho người lao động vay một khoản tiền nhằm giúp họ mua một số tài sản có giá trị như mua nhà, xe,... và một khoản tiền vay trả lại cho tổ chức dưới dạng khấu trừ dần vào tiền lương hàng tháng của họ.

Các cửa hàng, cửa hiệu, căng tin tự giúp người lao động. Đây là một hệ thống mà trong đó, các cửa hàng của tổ chức bán các sản phẩm cho người lao động, hay tổ chức mở các quán cà phê, căng tin bán với giá rẻ.

Các dịch vụ xã hội:

Trợ cấp về giáo dục, đào tạo; tổ chức trợ cấp một phần hay toàn bộ kinh phí cho người lao động học tập ở các trình độ khác nhau liên quan đến công việc.

Dịch vụ về nghề nghiệp: một số tổ chức lấy nhân viên của mình để phục vụ cho người lao động trong tổ chức không mất tiền như:

□ *Cố vấn kế toán công khai:* Luật sư và kế toán có thể trợ giúp đắc lực cho người lao động trong tổ chức thông qua việc: luật sư đưa ra những lời khuyên bổ ích liên quan đến việc ký kết các hợp đồng, hay giúp họ tìm những luật sư giỏi để giải quyết những trường hợp phức tạp. Hay các kế toán giúp người lao động trong việc tính toán khai báo thuế hoặc những vấn đề liên quan đến khai báo tài chính.

Tư vấn cho người lao động: Một số tổ chức thuê nhân viên dịch vụ tư vấn nghề nghiệp, thầy thuốc tâm thần và các nhà tâm lý nhằm giúp cho nhân viên tránh được những căng thẳng, rối loạn tâm thần, các vấn đề về hôn nhân và gia đình.

Phúc lợi chăm sóc y tế tại chỗ: các tổ chức duy trì cung cấp thuốc men cùng các nhân viên y tế, bác sĩ và y tá phục vụ tại tổ chức.

Thư viện và phòng đọc: Một số tổ chức trang bị phòng đọc và thư viện mà ở đó cung cấp những sách chuyên ngành và giải trí, cung cấp thông tin thời sự giúp nhân viên cập nhật kiến thức.

Hệ thống nghiên cứu đề nghị của người lao động: Nhằm động viên và khuyến khích việc đưa ra sáng kiến, góp ý nhằm nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh. Một ủy ban được thành lập để đánh giá những đề nghị này, công nhận và thưởng cho các đề nghị cả bằng vật chất và tinh thần.

Dịch vụ giải trí:

Các tổ chức cung cấp nhằm tạo cho người lao động những cơ hội để họ sử dụng thời gian nhàn rỗi một cách bổ ích hơn. Giúp người lao động có cảm giác thoải mái, phấn chấn và có cơ hội xích lại gần nhau và khuyến khích người lao động tham gia tự nguyện.

□ *Chương trình thể thao, văn hóa:* Một số tổ chức tự vạch ra và từng cá nhân có thể tự tham gia. Hình thức tổ chức có thể là thi đấu nội bộ hay kết hợp với giao lưu thi đấu với bên ngoài. Đôi khi, một vài tổ chức còn thành lập các hội thể thao chuyên để thi đấu với bên ngoài.

□ *Chương trình dã ngoại:* Nhằm sử dụng quan hệ hiểu biết lẫn nhau, mở rộng quan hệ, các tổ chức thường cung cấp các cuộc du lịch, tham gia hàng năm, có thể cả gia đình các nhân viên cùng tham gia để mở rộng quan hệ xã hội.

□ *Chăm sóc người già và trẻ em:* để giúp các nhân viên an tâm làm việc, một số tổ chức mở các lớp mẫu giáo để trông trẻ, hay giúp đỡ chăm sóc bố mẹ già để các nhân viên an tâm công tác.

□ *Dịch vụ nhà ở và giao thông đi lại...*

7.4.3. Xây dựng và quản lý chương trình phúc lợi cho người lao động

Mục tiêu của chương trình phúc lợi

Các mục tiêu của chương trình phúc lợi cần phải gắn kết, hoà hợp với các chính sách quản lý nguồn nhân lực. Bởi vậy, mục tiêu của tổ chức trong việc đề ra phúc lợi phải là:

Duy trì và nâng cao năng suất lao động

Thực hiện chức năng xã hội của chúng đối với người lao động

Đáp ứng đòi hỏi của đại diện người lao động và nâng cao vai trò điều tiết của Chính phủ.

Duy trì mức sống vật chất và tinh thần của người lao động.

Nguyên tắc xây dựng chương trình phúc lợi

Chương trình đó phải vừa có lợi cho người lao động, vừa có lợi cho người quản lý. Chi phí cho phúc lợi phải đưa đến kết quả là tăng năng suất lao động, chất lượng phục vụ, sự trung thành hơn của người lao động và tinh thần của họ được nâng cao hơn, giảm sự mâu thuẫn giữa người lao động và tổ chức. Hai loại phúc lợi (nghỉ phép được trả tiền và trợ cấp ốm đau) là tương đối có ý nghĩa đối với phục hồi sức khỏe và tinh thần của người lao động.

Chương trình đó phải có tác dụng thúc đẩy hoạt động sản xuất kinh doanh. Chẳng hạn, nếu người lao động không hiểu được quyền hưởng phúc lợi trợ cấp ốm đau cũng có thể làm cản trở hoạt động sản xuất kinh doanh vì họ không nỗ lực hết mình.

Chi phí của chương trình phải nằm trong khả năng thanh toán của tổ chức.

Chương trình phải được xây dựng rõ ràng, thực hiện một cách công bằng và vô tư với tất cả mọi người.

Chương trình phải được người lao động tham gia và ủng hộ. Các phúc lợi như là vui chơi, giải trí, thể thao có thể do người lao động tổ chức trong thời gian nhàn rỗi của họ.

Các bước xây dựng chương trình phúc lợi

Chương trình nhằm cung cấp tối đa lợi ích cho người sử dụng lao động và người lao động. Khi xác định tổ hợp phúc lợi biên tối ưu, cần lưu ý các bước sau:

Bước 1: Thu thập các dữ liệu về giá cả chủ yếu của tất cả các mặt hàng và dịch vụ có liên quan.

Bước 2: Đánh giá xem cần có bao nhiêu tiền thì có thể thực hiện được tất cả các loại phúc lợi trong kỳ tới.

Bước 3: Đánh giá bằng điểm từng loại phúc lợi và dịch vụ theo các yếu tố như: yêu cầu của luật pháp, nhu cầu và sự lựa chọn của công nhân viên, và sự lựa chọn của tổ chức.

Bước 4: Đưa ra quyết định về phương án tối ưu kết hợp giữa các loại phúc lợi và dịch vụ khác nhau.

Các bước trên phải thực hiện mang tính logic, khách quan, có kế hoạch và phù hợp với thực tế của doanh nghiệp và xã hội.

Quản lý chương trình phúc lợi

Chương trình phúc lợi là điều kiện để thu hút và gìn giữ người lao động giỏi, nên tổ chức cần phải quản lý tốt để tìm ra những vướng mắc không đáng có, giải quyết kịp thời nhằm thu được kết quả tốt. Hơn nữa, chi phí cho chương trình không phải nhỏ mà ngày càng có xu hướng tăng tỷ trọng trong tổng chi phí thù lao. Do đó, tổ chức cần phải theo dõi, hạch toán một cách sát sao để chi phí cho chương trình nằm trong khả năng thanh toán và kế hoạch kinh doanh của tổ chức. Việc quản lý chương trình phúc lợi cần lưu ý tới các khía cạnh sau:

Tiến hành nghiên cứu chương trình phúc lợi của các tổ chức khác trong và ngoài ngành để tham khảo (thường nghiên cứu cùng với nghiên cứu tiền công, tiền lương).

Nghiên cứu sở thích và sự lựa chọn của công nhân viên: việc nghiên cứu này có thể tiến hành thông qua hủy bỏ, phỏng vấn, điều tra chọn mẫu trong tổ chức.

Tiến hành xây dựng các quy chế phúc lợi một cách rõ ràng công khai bao gồm: các quy định, điều khoản, điều kiện để thực hiện từng loại phúc lợi và dịch vụ, thông tin thường xuyên và giải thích cho người lao động hiểu tránh tình trạng người lao động có những đòi hỏi quá mức và không hợp lý.

Tiến hành theo dõi và hạch toán chi phí một cách thường xuyên. Chỉ tiêu dùng để hạch toán phải dựa trên những nhân tố có thể đo được những thu nhập của công nhân hoặc thời

gian phục vụ trong tổ chức của họ như: chi phí phúc lợi so với doanh thu/năm; chi phí phúc lợi tổng quỹ lương, chi phí phúc lợi trên 1 giờ làm việc...

Phải quản lý thông tin thông suốt: Duy trì việc trao đổi thông tin giữa người lao động và người sử dụng cung cấp với lợi ích mà các bên thu được từ chương trình; đánh giá những mặt được và chưa được để điều chỉnh hợp lý và kịp thời. Đồng thời, giải thích những thắc mắc phát sinh từ phía người lao động giảm những chi phí xung đột không đáng có.

Khi thực hiện chương trình phúc lợi, phòng (ban) quản trị nguồn nhân lực có vai trò tư vấn cho lãnh đạo về việc xây dựng, thực hiện và quản lý các chương trình phúc lợi và dịch vụ được cung cấp.

CÂU HỎI VÀ BÀI TẬP

1. Khái niệm và các thành phần thù lao lao động?
2. Mục tiêu của hệ thống thù lao lao động?
3. Ảnh hưởng của thù lao lao động đến việc chọn nghề, chọn việc, đến việc thực hiện công việc của người lao động và hiệu quả hoạt động của tổ chức?
4. Phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến thù lao lao động?
5. Phân tích các tiêu thức lựa chọn khi xây dựng hệ thống thù lao lao động?
6. Các hình thức trả lương?
7. Khái niệm khuyến khích tài chính. Để thực hiện tốt chương trình khuyến khích tài chính, doanh nghiệp phải làm gì?
8. Trình bày các chương trình khuyến khích tài chính cơ bản trong doanh nghiệp?
9. Khái niệm phúc lợi, các loại phúc lợi cho người lao động?
10. Mục tiêu của chương trình phúc lợi? Các bước xây dựng chương trình phúc lợi?

Bài tập tình huống:

Anh M. vừa mới biết rằng phòng của anh mới tuyển một nhân viên bảo trì hệ thống máy tính đã tốt nghiệp đại học, với mức lương khởi điểm cũng cao bằng anh. Mặc dầu tính anh rất tốt, nhưng anh cũng hơi phật lòng. Anh mới tốt nghiệp trung cấp và đã phải mất năm năm mới vươn lên được thành chuyên viên trung cấp bảo trì hệ thống máy tính của công ty và đạt được mức lương như hiện nay tại Bưu điện Tỉnh. Từ trước đến nay anh rất hài lòng làm việc trong Bưu điện tỉnh và anh yêu thích công việc đó. Ngày hôm sau anh gặp bà C. trưởng phòng nhân sự và hỏi xem tin tức anh nghe được có đúng không. Bà Minh Châu xác định là chuyện đó đúng, và bà cố gắng giải thích với anh rằng: thị trường các chuyên viên có trình độ cao về công nghệ thông tin hiện nay rất hiếm, và thu hút những người có trình độ, bưu điện Tỉnh đã áp dụng mức lương khởi điểm hấp dẫn. Hiện tại Bưu điện tỉnh thực sự đang cần thêm một chuyên viên có trình độ cao về lĩnh vực này, và chỉ có cách này mới tuyển được một chuyên viên giỏi. Anh M. hỏi bà C. xem lương của anh ta có sẽ được điều chỉnh tương ứng không. Bà

trả lời rằng lương của anh M. sẽ được đánh giá lại vào thời điểm thông lệ. Anh đã công tác tốt nên cấp trên sẽ cho anh lên lương. Anh Minh cảm ơn bà nhưng lại lắc đầu rời văn phòng và tự hỏi không biết tương lai của mình ra sao.

Sự phản ứng của anh M. có đúng không? Giải thích?

Anh/chị có suy nghĩ như thế nào về lời giải thích của bà C. trong trường hợp trên? Theo anh/chị thì nên giải thích như thế nào cho hợp lý?

Cho nhận xét về công tác tuyển dụng và phát triển nhân viên trong tình huống trên?

Trình bày cách giải quyết của anh/chị đối với trường hợp của anh M.?

Bài tập tình huống:

Nam và Trung cùng sở hữu và điều hành 2 khách sạn từ khi thành lập vào năm 1993. Nam chịu trách nhiệm các lĩnh vực quản trị nguồn nhân lực, tài chính, công việc văn phòng. Trung điều hành khách sạn bao gồm vệ sinh, sân bãi, thực phẩm, đồ uống. Nam thường nói: ” Tôi tin tưởng việc trả công cho nhân viên theo những gì anh ta làm, chứ không phải theo số giờ anh ta làm”. Và Trung cũng hoàn toàn đồng ý với Nam về điều đó. Triết lý quản lý của họ thể hiện ở sự đa dạng của chương trình khuyến khích do nam thiết kế.. Mặc dù rất kiên định trong cam kết sử dụng các khuyến khích, nhưng Nam đã thuê một nhóm tư vấn cho mình về chương trình thù lao.

Để giúp các nhà tư vấn, nhưng người chủ khách sạn đã viết ra những điểm chính của mỗi chương trình khuyến khích. Họ viết như sau:

Những cán bộ điều hành không có góp vốn thì nhận 1% lợi nhuận mỗi quý

Mỗi khi các phòng có người ở đạt tới 95%, các nhân viên làm việc theo giờ được bổ sung bữa ăn trưa tại khách sạn.

Những người làm vệ sinh được trả lương tối thiểu cộng với 3 đô la cho mỗi phòng dọn sạch đạt được mức 20 điểm của khách sạn.

Nhân viên đặt chỗ cũng được trả mức lương tối thiểu cộng với 50 sent cho mỗi phòng anh ta nhận đặt.

Bạn nhìn thấy vấn đề gì với chương trình khuyến khích đối với (a) các nhà điều hành,

(b) nhân viên làm việc theo giờ, (c) người dọn vệ sinh, (d) nhân viên đặt chỗ.

Nếu bạn là thành viên của nhóm tư vấn bạn sẽ đưa ra chương trình khuyến khích cho mỗi nhóm như thế nào?

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Trần Kim Dung, Quản trị nguồn nhân lực, Nhà xuất bản Đại học Quốc gia, 2006
2. Nguyễn Văn Điềm, Nguyễn Ngọc Quân, Giáo trình quản trị nhân lực, Nhà xuất bản Lao động - Xã hội, Hà Nội, 2007
4. Phạm Cao Hoàn (1998), Quản trị nhân sự trong thương mại, NXB Thống kê
5. Vũ Hoàng Ngân, Phạm Thành Nghị (2004), Quản lý nguồn nhân lực ở Việt Nam một số vấn đề lý luận thực tiễn, NXB Khoa học xã hội
6. Đồng Thị Thanh Phương, Nguyễn Thị Ngọc An (2008), Quản trị nguồn nhân lực= Human resource management, NXB Thống kê,