

# Chương I

# GIỚI THIỆU VỀ QUẢN

# TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC



# Lợi thế cạnh tranh

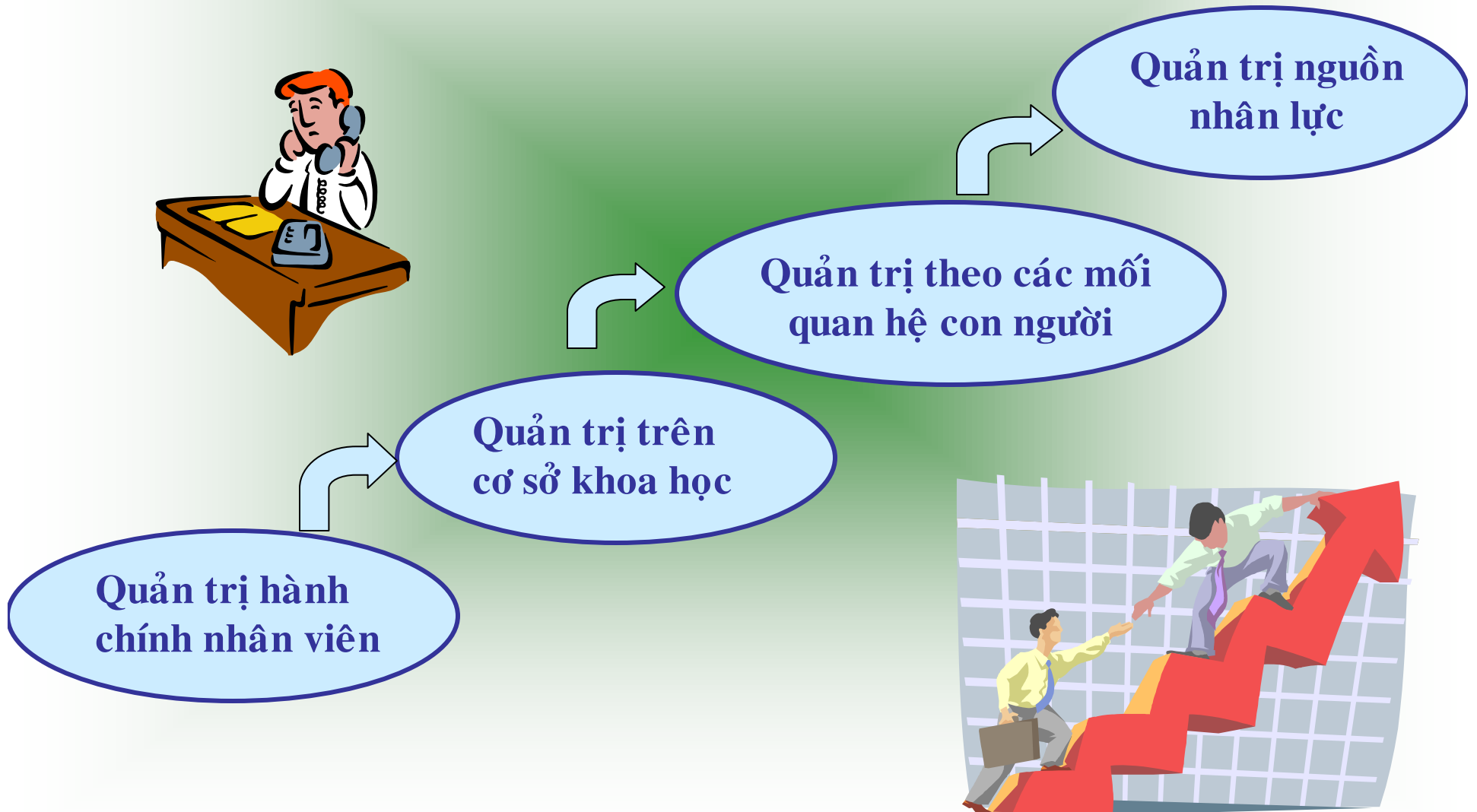
∞ 1950 -1960	SẢN XUẤT
∞ 1970 -1980	TÀI CHÍNH
∞ 1980S	MARKETING
∞ 1990+	CONNGƯỜI/QUẢN TRỊ

## Triết lý 3P : Person – Product – Profit

**Tài nguyên là hữu hạn- sức sáng tạo là vô hạn**  
*(Posco, BMW, GE, Toshiba, Samsung .....)*

**Quản trị có hiệu quả nguồn nhân lực = chìa khóa để giải phóng sức sáng tạo, nâng cao sức cạnh tranh**

# Các cách tiếp cận về quản trị con người trong doanh nghiệp



# Quản trị hành chính nhân viên

- 1. @ - Giải quyết các vấn đề hành chính, sự vụ theo quy định hoặc theo yêu cầu của cấp trên
- Bộ phận nhân sự thụ động và mờ nhạt

# Quản trị trên cơ sở khoa học

**II@ - Chia nhỏ quá trình sản xuất, loại bỏ cử động thừa**

**- Định mức cụ thể, huấn luyện phương pháp làm việc tốt nhất**

**- Tuyển chọn kỹ càng, tách công nhân khỏi chức năng quản lý**

**- Đảm bảo điều kiện làm việc phù hợp và trả lương có khuyến khích**

## **Quản trị theo các mối quan hệ con người**

**III@ - Xây dựng mối quan hệ con người dựa trên sự tin cậy, tạo bầu không khí tâm lý tốt đẹp**

**- Phát triển sự tham gia đóng góp của cấp dưới và vai trò công đoàn**

**- Hoàn thiện phong cách lãnh đạo: hiểu biết tâm lý, giao tiếp tốt và biết cách động viên.**

# Quản trị nguồn nhân lực

**IV@- Nhân lực là tài sản quý của doanh nghiệp cần được quan tâm đầu tư và phát triển**

- Mục tiêu của doanh nghiệp và cá nhân cùng được thỏa mãn**
- Tạo môi trường làm việc phù hợp**
- Quản trị nguồn nhân lực là bộ phận quan trọng trong chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp**



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

**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 trong một tổ chức nhằm đạt được kết quả tối ưu cho cả tổ chức lẫn nhân viên.**

**Hai  
mục  
tiêu  
cơ  
bản**

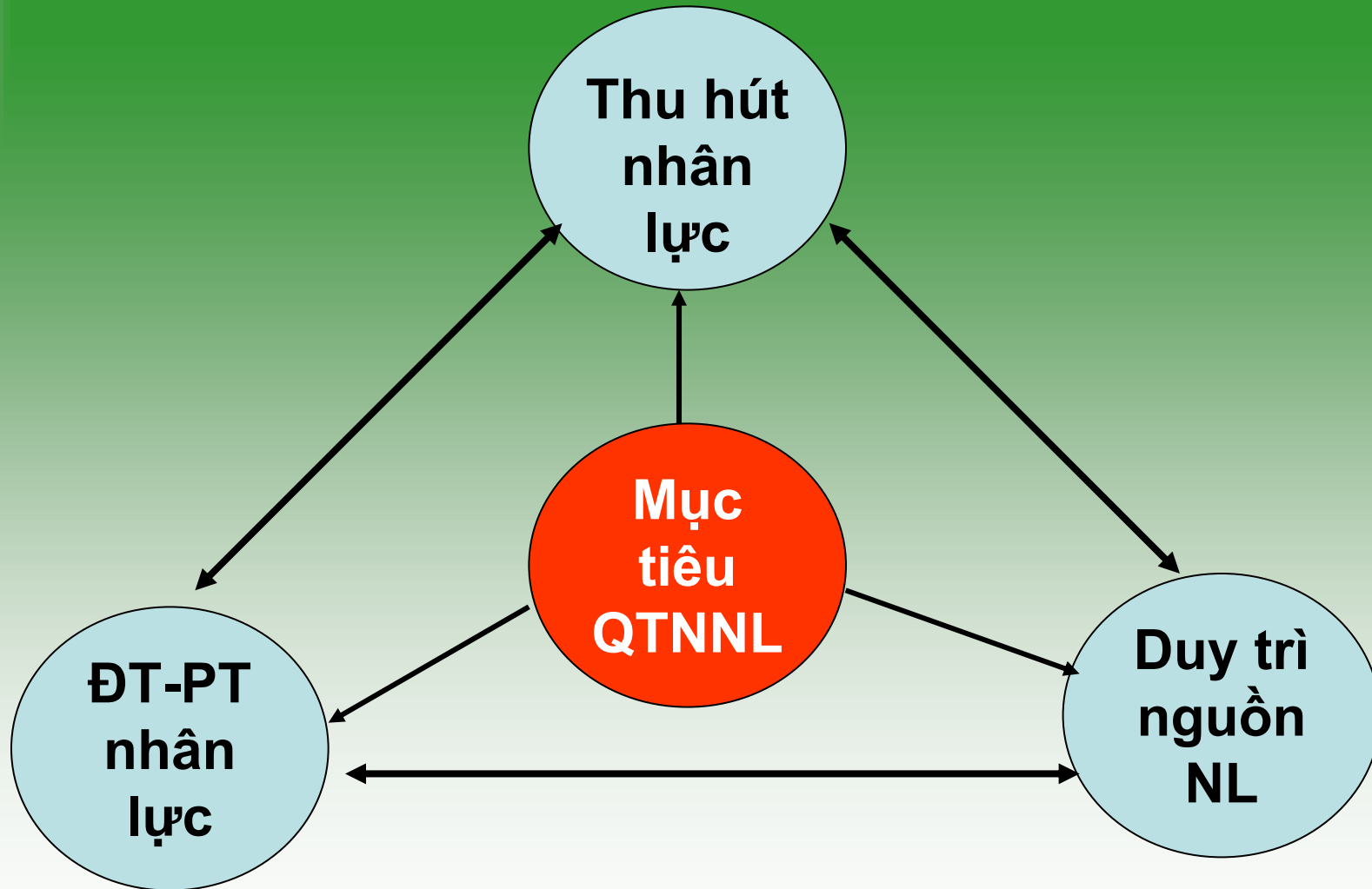
Tăng năng suất lao động  
và hiệu quả hoạt động của  
tổ chức

Đáp ứng nhu cầu và tạo điều  
kiện để mỗi người phát huy  
tối đa năng lực cá nhân

# Ba nhóm chức năng cơ bản của QTNNL

- **Thu hút nguồn nhân lực:** Hoạch định, và tuyển dụng
- **Đào tạo và phát triển:** Hướng nghiệp, huấn luyện, đào tạo kỹ năng, bồi dưỡng và nâng cao trình độ lành nghề, cập nhật kiến thức
- **Sử dụng và quản lý nguồn nhân lực:** Kích thích, động viên, thiết lập và củng cố các mối quan hệ tốt đẹp trong doanh nghiệp

# Mô hình quản trị nguồn nhân lực



# **Đòi hỏi của người lao động đối với doanh nghiệp**

**Mức tối  
thiểu**

**Trả lương hợp lý, đầy đủ, đúng kỳ hạn  
Đảm bảo điều kiện làm việc an toàn  
Đối xử đúng với quan hệ người – người**

**Hơn nữa**

**Được tham gia, đóng góp vào các chính sách  
và các quyết định quản lý của doanh nghiệp  
Được tạo điều kiện để phát triển các năng  
lực cá nhân  
Tự khẳng định mình**

# **Đòi hỏi của doanh nghiệp đối với người lao động**

## **Mức tối thiểu**

**Hoàn thành nhiệm vụ được giao, đạt tiêu chuẩn định mức quy định**

**Chấp hành đúng nội quy, quy chế của doanh nghiệp**

**Có trách nhiệm với công việc**

## **Hơn nữa**

**Sáng tạo, cải tiến**

**Nhiệt huyết, gắn bó, tự giác,**

**Chủ động học hỏi**





**Nhân viên thỏa  
mãn và hăng  
hái (hơn)**

**Thực hiện  
công việc  
tốt hơn**



**Khen thưởng  
và ghi nhận  
công lao của  
mỗi người**

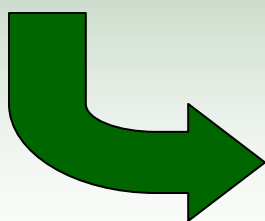
**Năng suất và  
hiệu quả của  
doanh nghiệp  
cao hơn**

- **Môi trường bên ngoài:** *chính trị, văn hoá, xã hội, kinh tế, kỹ thuật, công nghệ (vĩ mô); thị trường, khách hàng, đối thủ cạnh tranh, nhà cung cấp, chính quyền địa phương (tác nghiệp)*

- **Môi trường bên trong:** *tầm nhìn, sứ mạng, mục tiêu, chiến lược, cơ cấu và văn hoá tổ chức*



**Sự hình thành  
và cách thức  
quản trị NNL**



**Ai thực hiện  
các hoạt động về QTNNL ?**

➤ ***Quản trị con người là trách nhiệm của mọi cấp quản lý chứ không chỉ của riêng bộ phận nhân sự.***

**Vậy**

**-Cán bộ quản lý ở mỗi bộ phận (quản lý trực tuyến) làm gì ?**

**-Cán bộ phòng QLNNL (quản lý chức năng) làm gì ?**

**Ví dụ về sự phối hợp giữa hai phía trong  
việc tuyển dụng người mới**

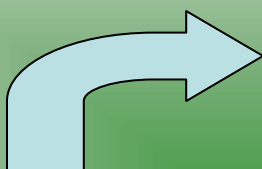
1. Nhà quản trị trực tuyến định rõ các phẩm chất cần có để đáp ứng được yêu cầu của công việc.
2. Phòng nhân sự thu hút, khai thác các nguồn UCV có chất lượng bằng cách phỏng vấn sàng lọc sơ bộ và thực hiện các kiểm tra trắc nghiệm cần thiết
3. Phòng nhân sự chuyển những người tốt nhất cho cán bộ quản lý ở bộ phận cần người để họ phỏng vấn và lựa chọn lần cuối.

# Vai trò của các QTV trực tuyến

1. Sắp xếp người vào đúng chỗ
2. Hội nhập nhân viên mới (Định hướng, hướng dẫn, huấn luyện)
3. Xây dựng sự hợp tác và phát triển quan hệ êm đẹp trong công việc
4. Giới thiệu và giải thích các chính sách của công ty
5. Kiểm soát chi phí về lao động trong bộ phận mình
6. Phát triển năng lực của mỗi nhân viên
7. Bảo vệ sức khỏe và điều kiện làm việc của nhân viên

**Thực tế hiện nay, các CBQL trực tiếp thực hiện vai trò của mình ...**

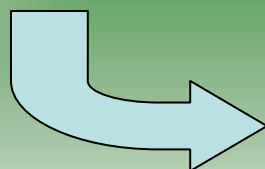
**Chưa tốt, vì**



Chưa nhận thức rõ vai trò Quản lý NNL



Nhận thức rõ nhưng thiếu kỹ năng thực hiện

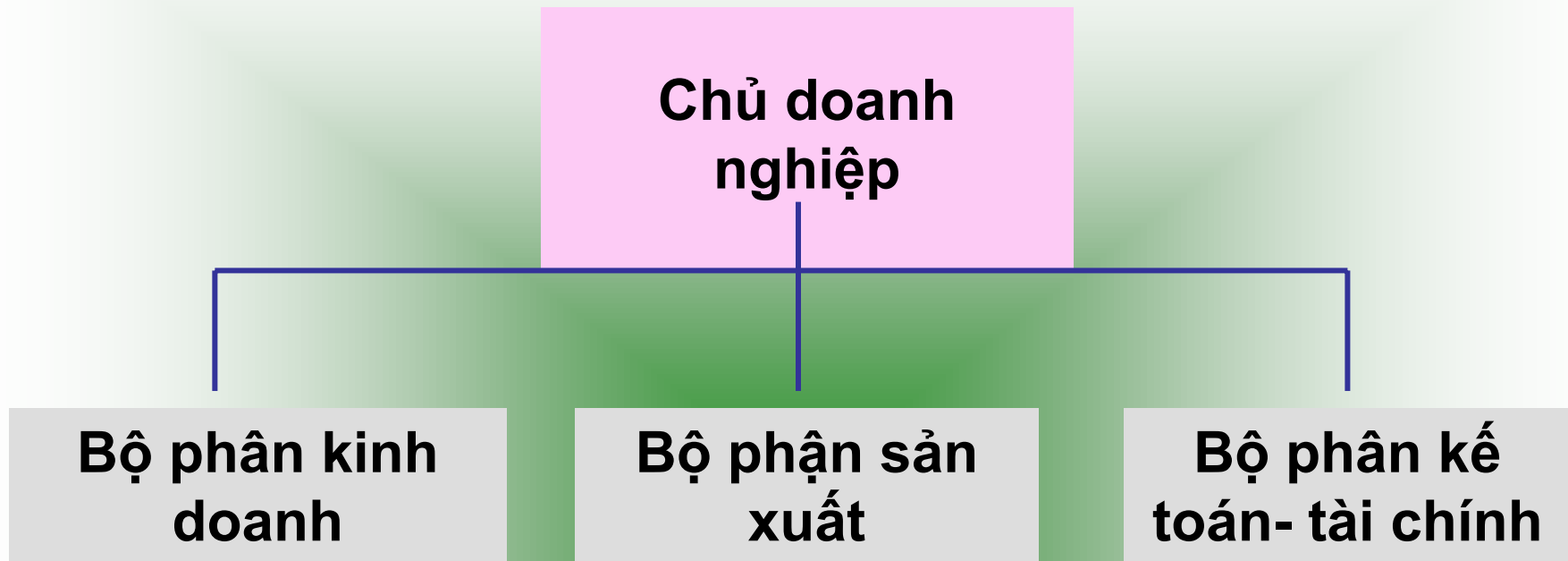


Có kỹ năng nhưng thiếu môi trường hỗ trợ

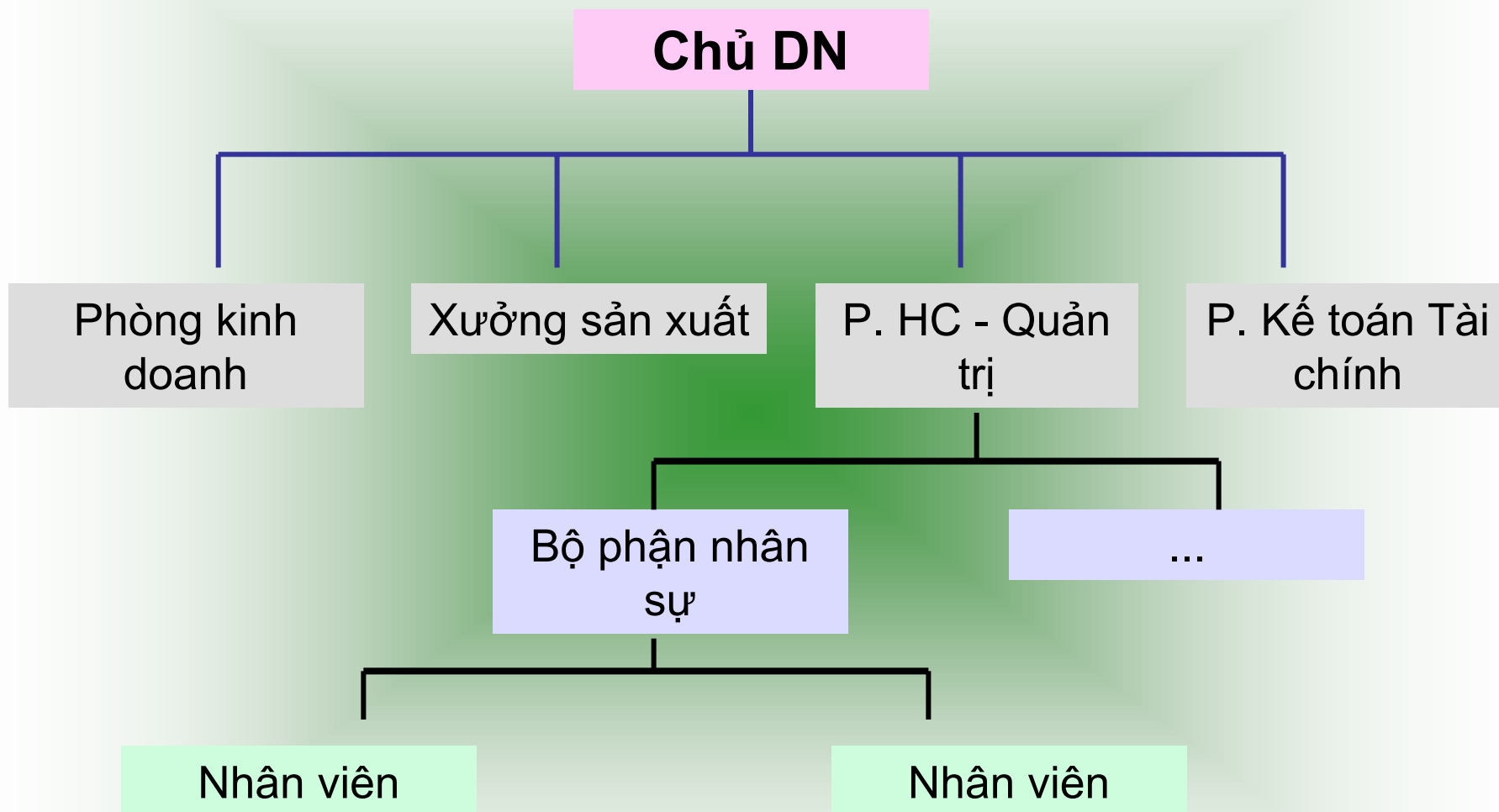


# Vai trò của phòng QTNNL

1. Thiết lập hoặc tham gia thiết lập các chính sách về nguồn nhân lực
2. Thực hiện hoặc phối hợp thực hiện các chức năng, các hoạt động về QTNNL trong công ty
3. Cố vấn cho các cán bộ quản lý trực tuyến về các kỹ năng quản trị nguồn nhân lực
4. Kiểm tra, đôn đốc việc thực hiện các chính sách, thủ tục về nguồn nhân lực.



*Trong một doanh nghiệp nhỏ*



*Trong một doanh nghiệp vừa*

## Phòng nhân sự

### Thu hút nguồn nhân lực

---

- Hoạch định nguồn nhân lực
- Phân tích công việc
- Tuyển dụng

### Đào tạo và phát triển

----

- Định hướng nghề nghiệp
- Đào tạo và huấn luyện nhân viên
- Bồi dưỡng và nâng cao trình độ cho lãnh đạo và cán bộ chuyên môn

### Trả công lao động

----

- Đánh giá năng lực nhân viên
- Quản trị lương - -
- Khen thưởng, phúc lợi

### Quan hệ lao động

----

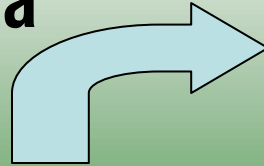
- Ký kết thỏa ước lao động
- Giải quyết khiếu tố
- An toàn lao động
- Y tế, căng tin, giao tế

### Văn thư hành chính

----

- Văn thư
- Lưu giữ hồ sơ, tài liệu

**Thực tế hiện nay,  
Phòng nhân lực  
thực hiện vai trò của  
mình ...**



Chưa hiểu biết đầy đủ về quản lý và phát triển NNL

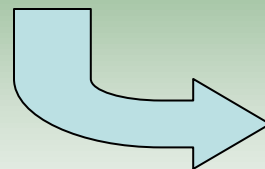
**Chưa tốt, vì**



Không có chuyên môn về lĩnh vực hoạt động của doanh nghiệp



Năng lực tư vấn, thuyết phục bị hạn chế.



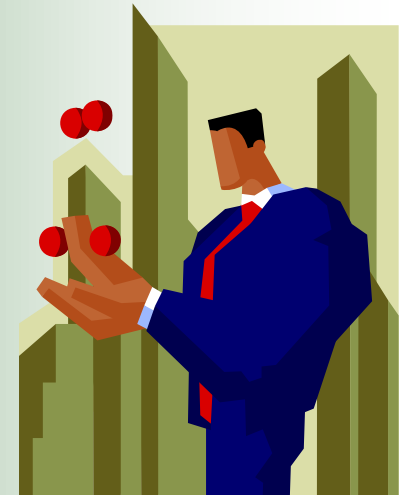
Thiếu sự hỗ trợ của cấp trên

# Vai trò của phòng nhân lực đã thay đổi theo thời gian



Cán bộ  
chiến lược

Tham gia xây dựng  
CLKD



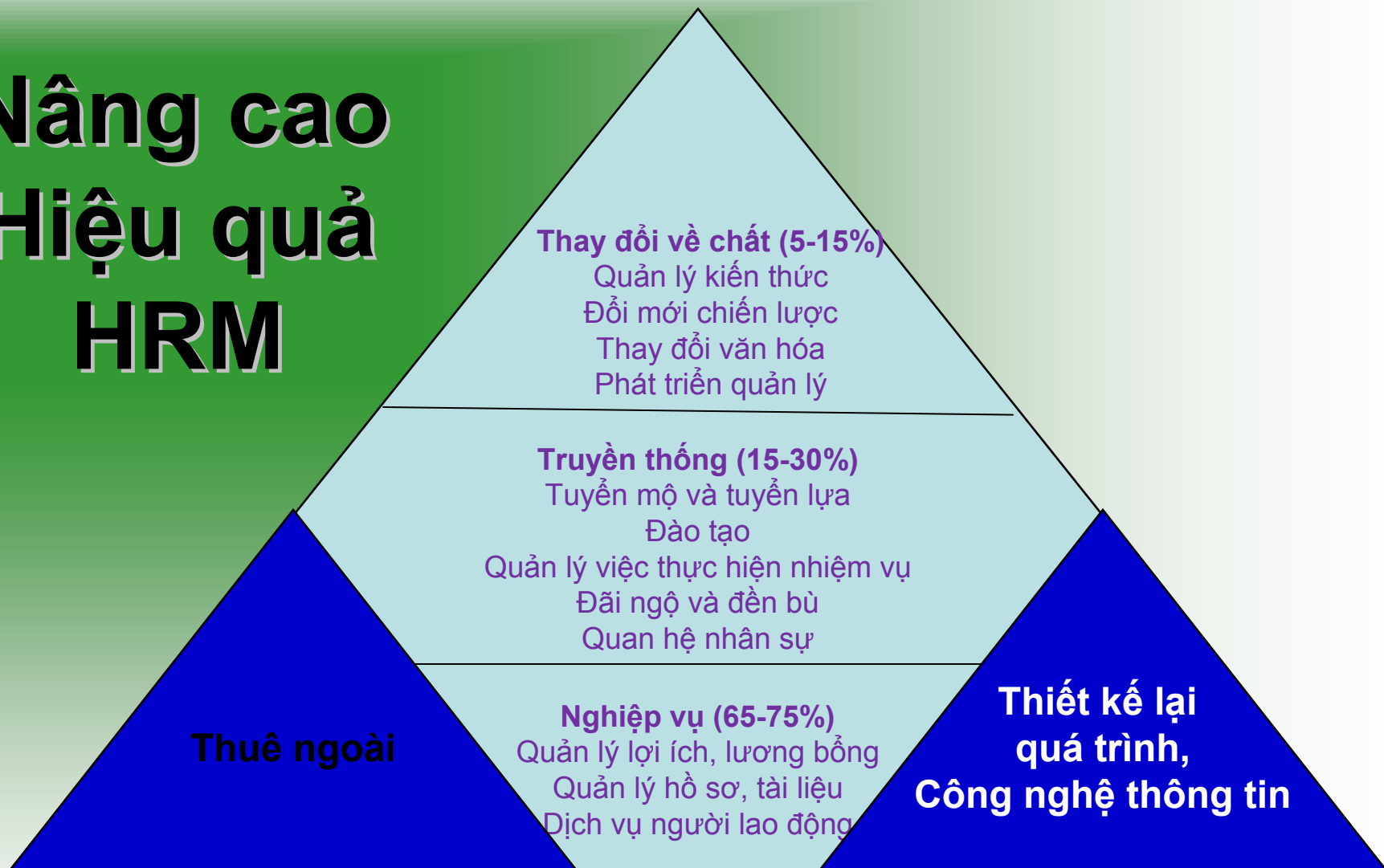
Kỹ năng nhân sự



Tránh và giải  
quyết mâu thuẫn



# Nâng cao Hiệu quả HRM



Source: P. Wright, G. McMahan, S. Snell, and B. Gerhart. Strategic Human Resource Management: Building Human Capital and Organizational Capability, Technical Report. Cornell Univeristy, 1998.

*Center for Excellence in Management Development*

**Môi trường biến động**

**Cạnh tranh gay gắt, phạm vi càng rộng**

**Người lao động đòi hỏi cao hơn**



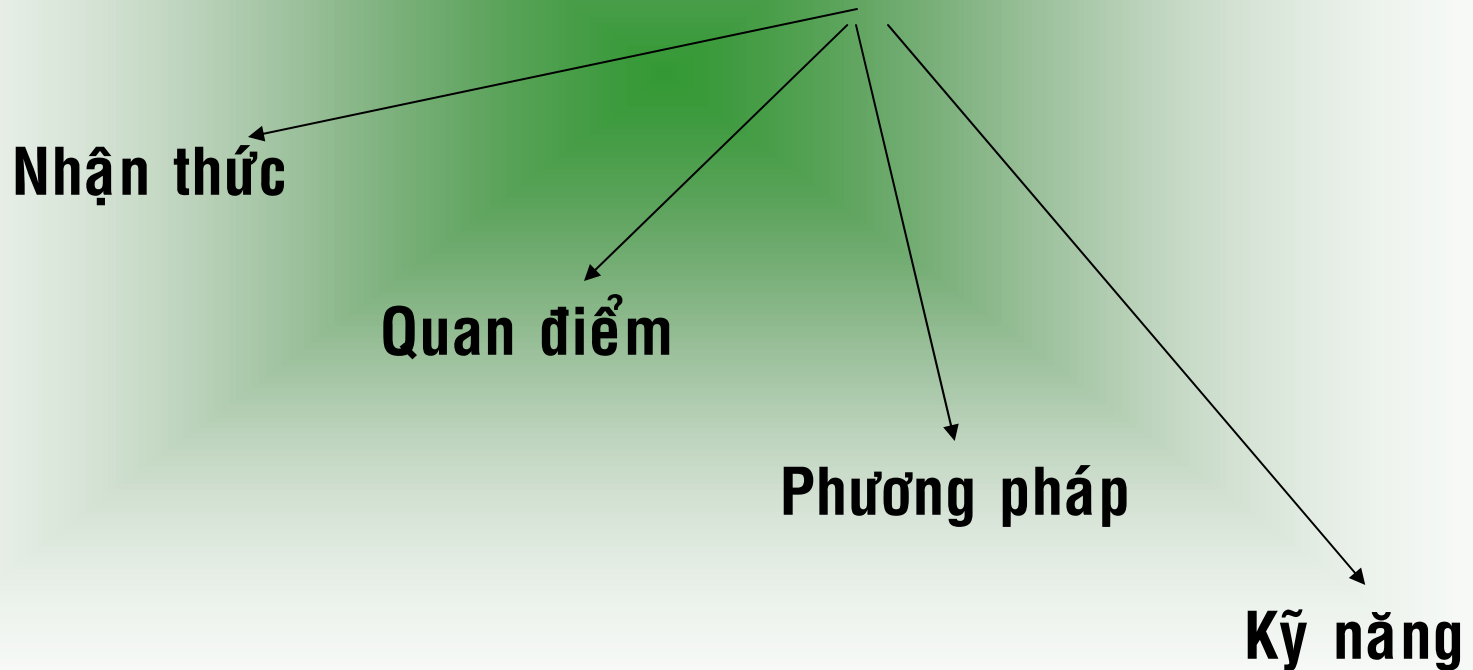
**Tạo sức ép thay đổi**

**Nhận thức**

**Quan điểm**

**Phương pháp**

**Kỹ năng**





**Cán bộ quản trị nhân lực phải là người như thế nào ?**



**Có kỹ năng giao tiếp**

**Có kỹ năng giải quyết vấn đề**

**Biết tuyển chọn và bố trí con người**

**Nắm vững luật lao động**

**Biết đào tạo và phát triển nhân viên**

**Hiểu biết về công nghệ**

**Có khả năng dự báo**

**Biết cách thiết kế hệ thống trả lương và phúc lợi**

**Biết cách lưu giữ hồ sơ**

## **Tóm lại, là:**

- Người biết hỗ trợ người khác**
- Người biết cách truyền đạt hiệu quả**
- Người biết đàm phán và xử lý mâu thuẫn**
- Nhà tư vấn nội bộ**

# Các khó khăn hiện nay trong quản trị nhân lực

?



**Khó tuyển “đúng” người , khó giữ người giỏi  
Tác phong làm việc thụ động, thiếu chuyên  
nghiệp**

**Không làm việc hết sức mình, làm không  
hiệu quả**

**Được đào tạo xong là nghỉ việc**

**Hay so bì, bất mãn, ý thức kỷ luật không cao**

**Phối hợp với nhau chưa tốt**

**Tranh chấp và đình công**



**Môi trường không khuyến khích làm việc  
Cán bộ lãnh đạo thiếu kỹ năng quản lý,  
Đối xử thiên vị, không công bằng  
Các quy chế đánh giá, bổ nhiệm, khen  
thưởng, kỷ luật, cho nghỉ việc .. Không  
được quan tâm điều chỉnh cho phù hợp  
và kịp thời  
Đời sống khó khăn, thu nhập thấp**



**Các doanh nghiệp Nhà nước**

---

**Các doanh nghiệp ngoài quốc doanh**

---

**Các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài**

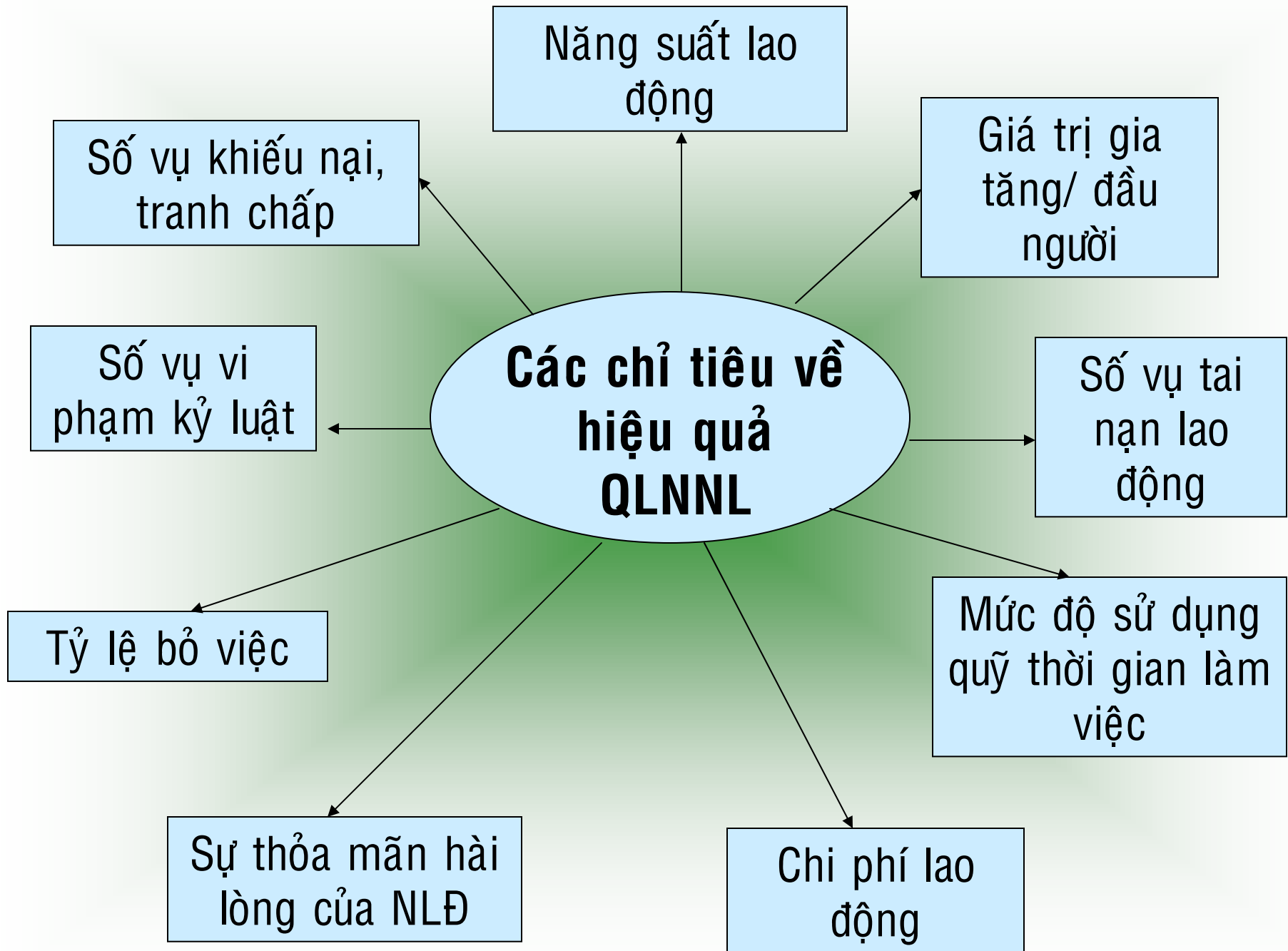
---





**Làm thế nào để biết việc  
quản lý nhân lực của  
doanh nghiệp tốt hay chưa  
tốt ?**





# Kinh nghiệm sử dụng người ở một số công ty Nhật bản và Hàn Quốc

**Daewoo**: Không nặng huyết thống, trọng dụng bạn học có tài

Sử dụng kênh thông tin mở

**Sam sung**: Xây dựng tinh thần và văn hóa công ty: Sam sung số 1

Chọn lựa, bồi dưỡng và sử dụng nhân tài: quan trọng số 1

**Honda**: Tôn trọng người, yêu mến người và dùng người hợp lý

“Muốn làm” > “Có thể làm”

Giữ tỷ lệ 7% “người lạc hậu”

Loại bỏ sự bất mãn, không loại bỏ người

**Hitachi** Công nhân, nhân viên cũng cần trình độ học vấn cao

CBQL tốt nghiệp các trường danh giá cũng phải bắt đầu từ vị trí thấp nhất

**Sony** Sử dụng người linh hoạt, độc đáo

Chủ trương luân phiên thay đổi công việc

Cổ vũ nhân viên tự đề bạt, tự tìm vị trí thích hợp

**Sanyo** Muốn giỏi hơn người phải giỏi hơn mình

Tinh thần làm việc tương ứng với chức trách

Quản lý thông tin, số liệu theo màu sắc

**Toyota** Chủ nghĩa gia tộc

Cự tuyệt mọi lãng phí

Hiệu quả sử dụng con người cao nhất, giá thành xe hơi thấp nhất

# Chương II: PHÂN TÍCH CÔNG VIỆC (JOB ANALYSIS)

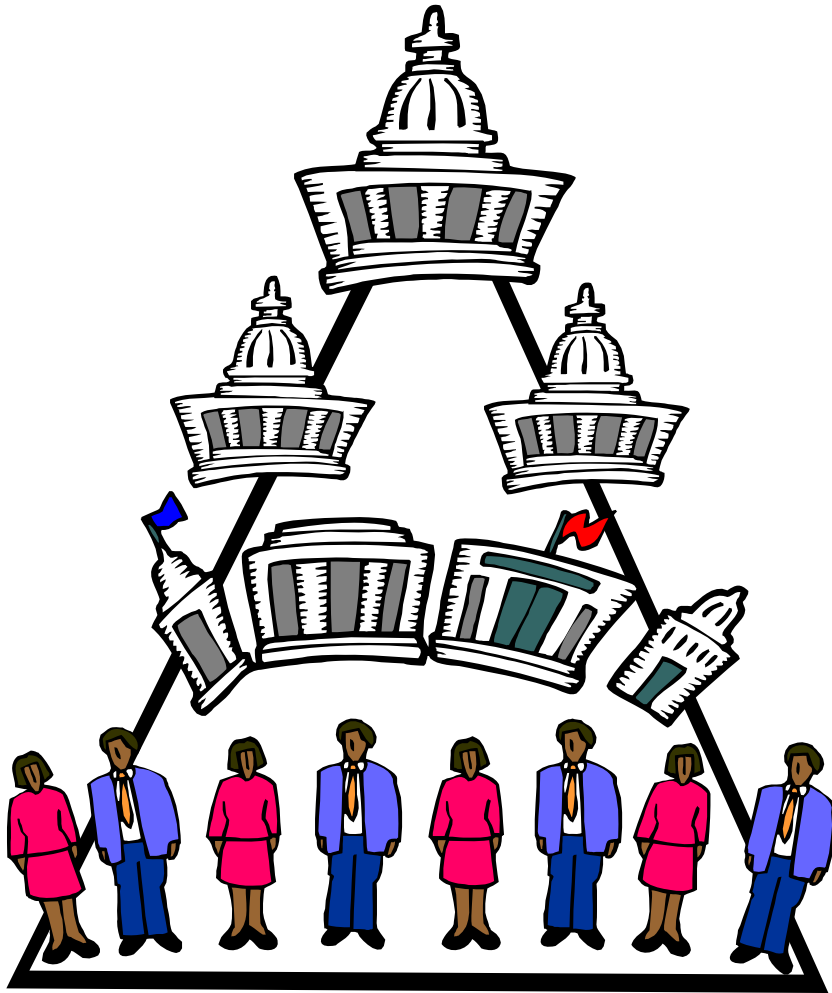


# Mục tiêu

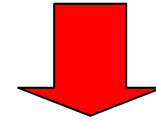
---



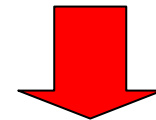
- 1. Hiểu được khái niệm, bản chất và ứng dụng của phân tích công việc.*
- 2. Tìm hiểu tiến trình phân tích công việc.*
- 3. Giới thiệu các phương pháp thu thập thông tin để phân tích công việc.*
- 4. Thực hành viết bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc*



➤ *Mục tiêu chiến lược*



➤ *Chức năng nhiệm vụ các bộ phận*



➤ *Các công việc cụ thể trong từng bộ phận*



➤ *Nghề (Occupation)*



➤ *Công việc (Job)*



➤ *Vị trí (Position)*

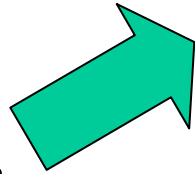


➤ *Nhiệm vụ (task)*

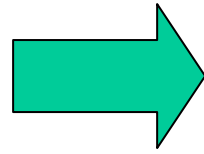




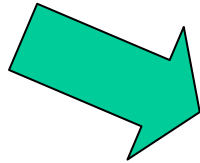
**Mỗi người  
sẽ hoàn  
thành tốt  
công việc  
khi**



**Nắm vững công việc cần làm**



**Có đủ những phẩm chất  
kỹ năng cần thiết**

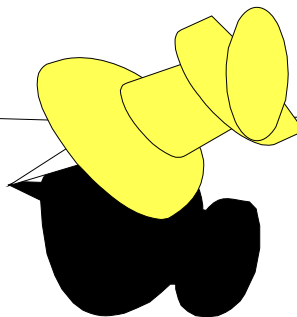


**Có môi trường làm việc thuận lợi**





**Phân tích công  
việc là gì ???**



**Phân tích công việc là  
chìa khóa, là nội dung có  
ý nghĩa sống còn của bất  
cứ một hệ thống QTNNL  
hiện đại nào**

**John Ivancevich**

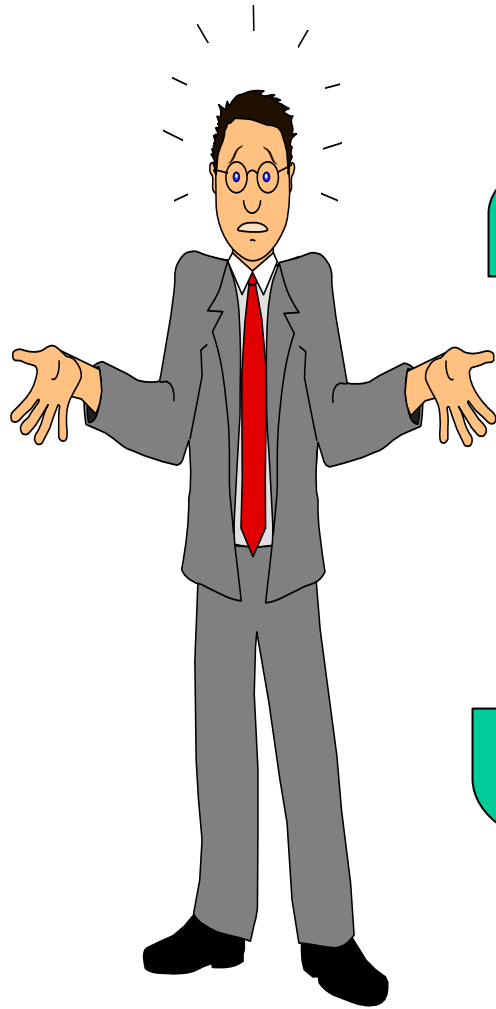
**..... là quá trình tìm hiểu và xác định**

- nhiệm vụ, trách nhiệm, quyền hạn khi thực hiện công việc**
- các điều kiện tiến hành công việc,**
- các tiêu chuẩn đánh giá mức độ hoàn thành công việc**
- các phẩm chất, kỹ năng nhân viên cần phải có để thực hiện tốt công việc**

# Phân tích công việc không phải:



**“Sản phẩm”  
của  
Phân tích  
công việc :**



**Bản Mô tả  
công việc**

**Bản Tiêu chuẩn  
nhân viên**

# **Bản mô tả công việc**

- **Tên công việc**
- **Tóm tắt công việc**
- **Các mối quan hệ trong thực hiện công việc**
- **Chức năng trách nhiệm trong công việc**
- **Quyền hạn của người thực hiện công việc**
- **Tiêu chuẩn đánh giá chất lượng thực hiện công việc**
- **Điều kiện làm việc**

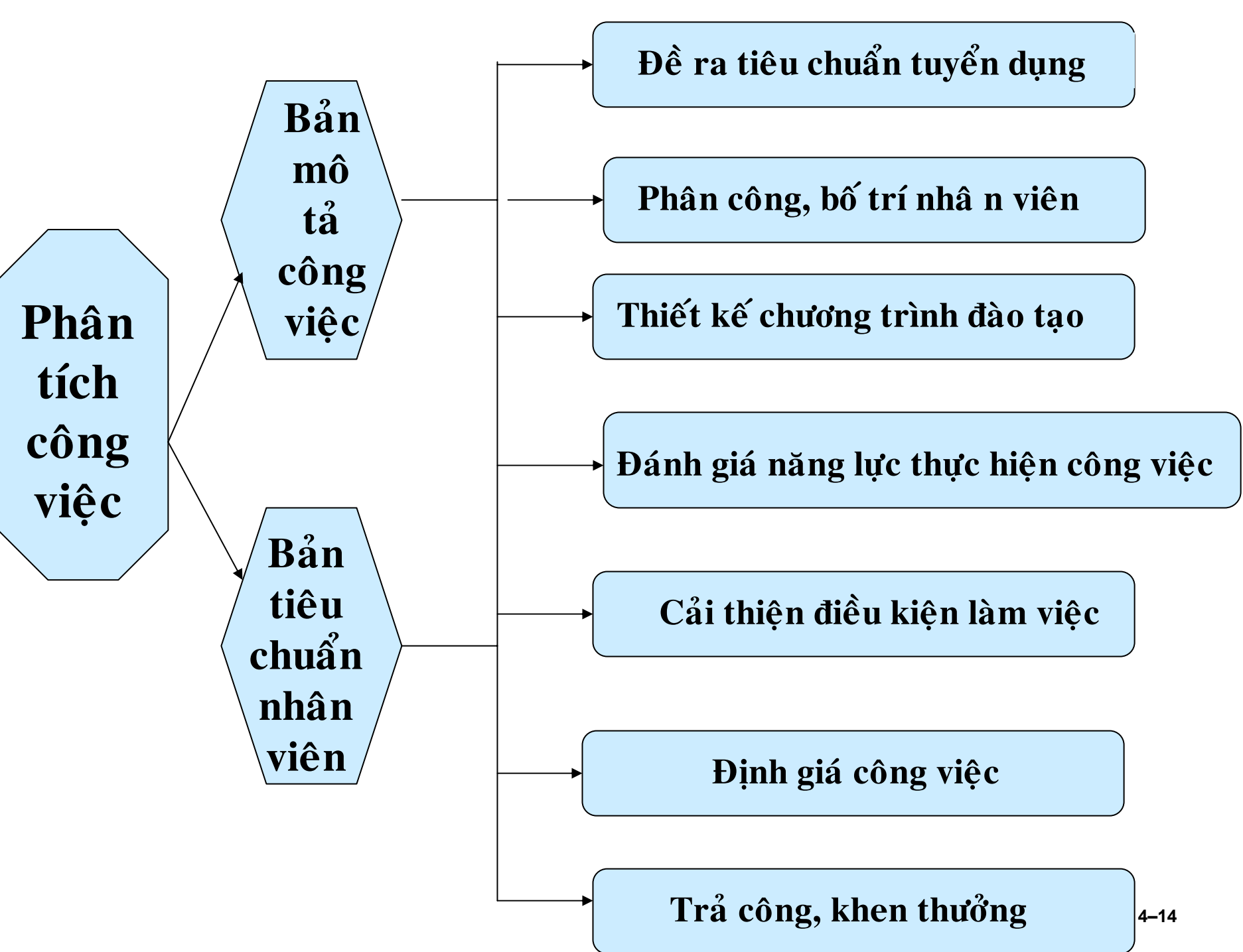
# Bản tiêu chuẩn nhân viên

- **Trình độ (văn hóa, chuyên môn, ngoại ngữ)**
- **Kinh nghiệm công tác**
- **Tuổi đời, Sức khỏe**
- **Đặc điểm tâm lý cá nhân**
- **Ngoại hình, Giọng nói**
- **Các năng lực khác....**
- **Hoàn cảnh gia đình**

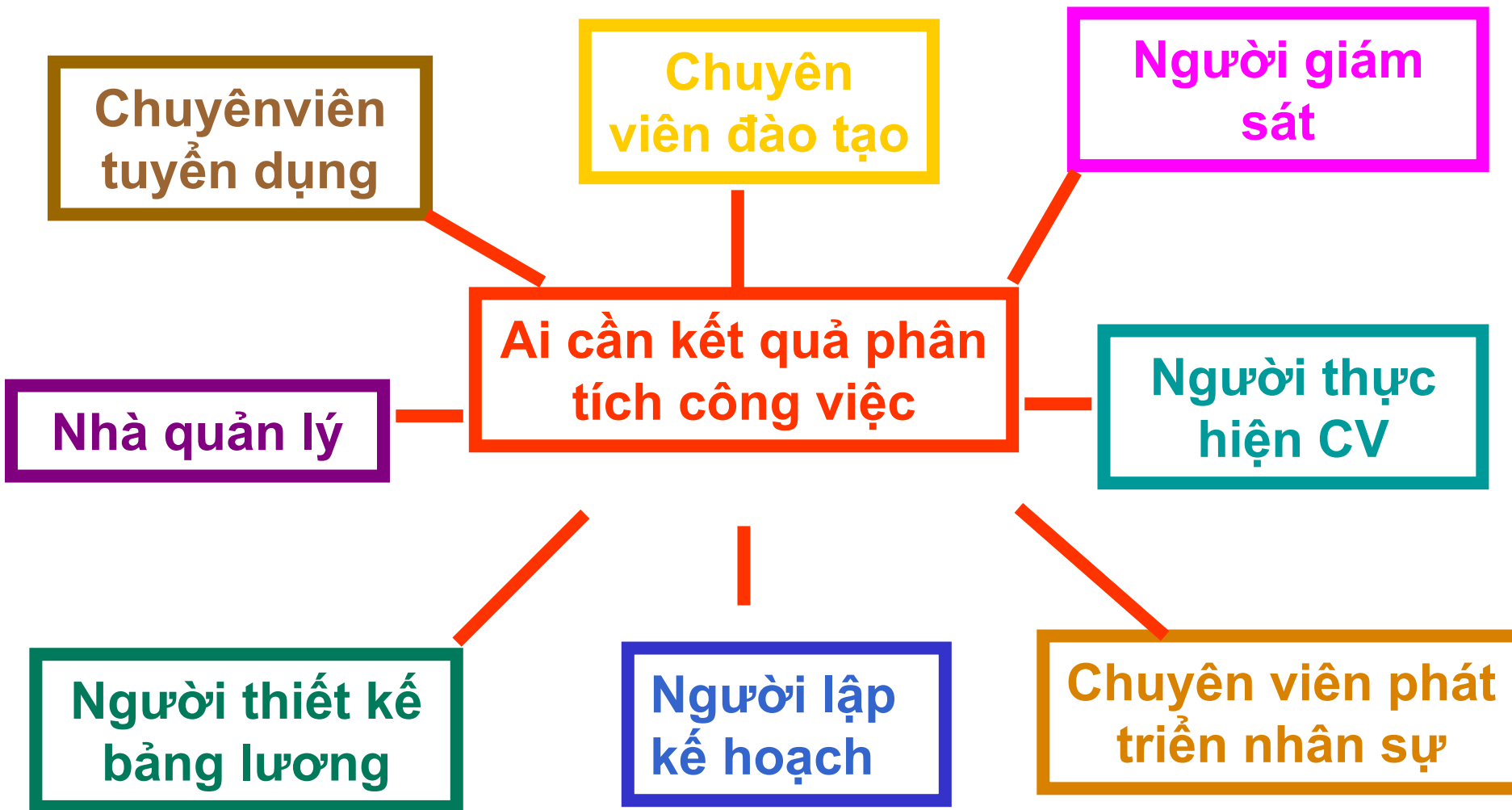




**Phân tích công  
việc để làm gì  
???**

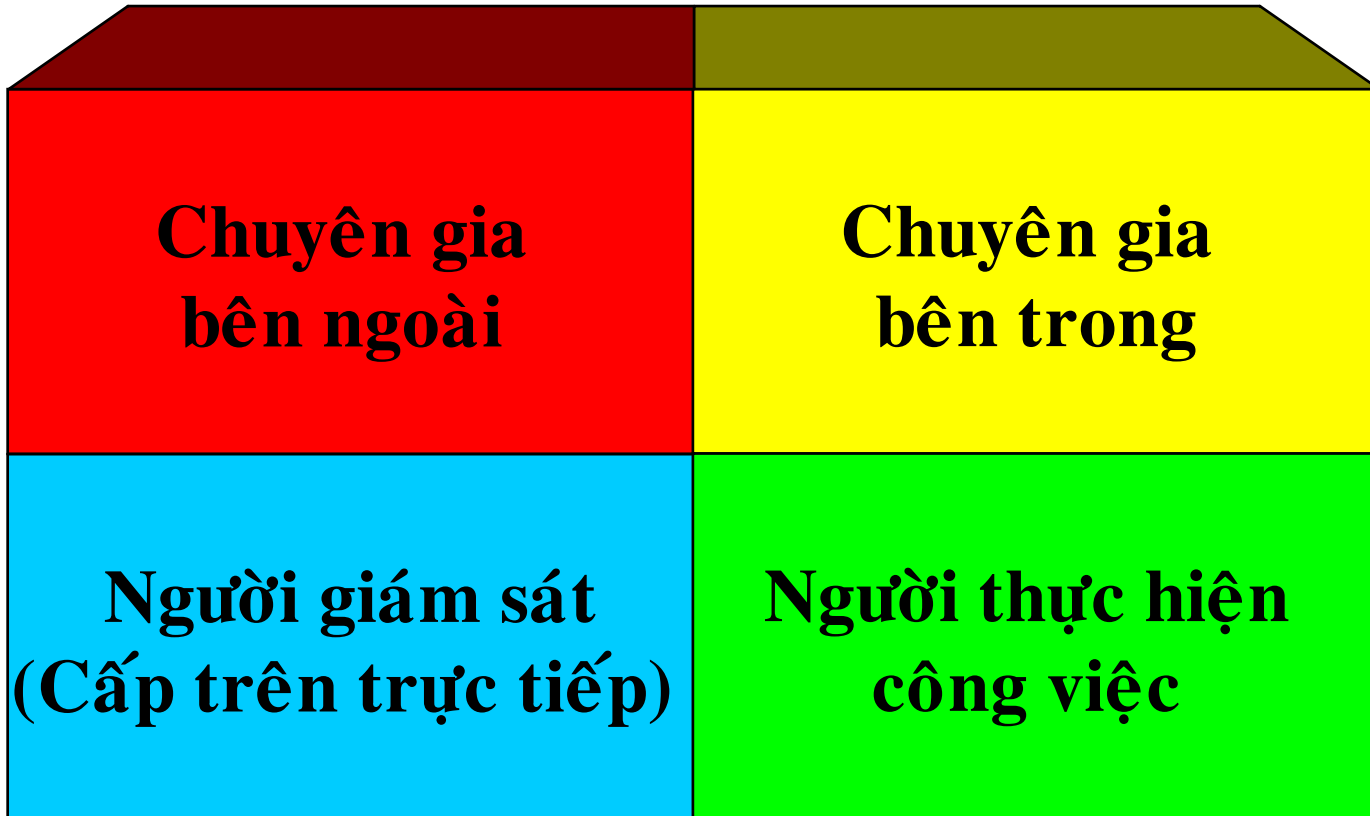


# Ai cần kết quả phân tích công việc?





**Ai sẽ tiến hành  
phân tích công  
việc ???**



## Vai trị cụ thể

**Chuyên gia nhân lực: Quan sát và phân tích công việc**



**Giám sát trực tiếp và người thực hiện công việc: liệt kê các hoạt động, điền vào bản câu hỏi**



**Chuyên gia nhân lực: phác thảo bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn nhân viên**



**Giám sát trực tiếp và người thực hiện công việc: Xem xét và góp ý cho hai bản trên.**



**Trình tự tiến  
hành phân tích  
công việc ???**

- 1. Xem xét lại cơ cấu tổ chức và điểm lại tất cả các dạng công việc có trong tổ chức*
- 2. Xác định mục đích của phân tích công việc (xem kết quả của phân tích công việc sẽ được sử dụng như thế nào )*
- 3. Chọn các công việc cần phân tích*



4. *Tập hợp thông tin, dữ liệu cần thiết bằng các phương pháp thích hợp*
5. *Thiết lập bản mô tả công việc*
6. *Thiết lập bản tiêu chuẩn nhân viên*

# Thông tin cần thu thập

- Các tài liệu hiện có của doanh nghiệp như sơ đồ tổ chức, quy trình công việc, cơ cấu lao động, quy trình sản xuất, chương trình và nội dung đào tạo
- Các thông tin chung và cơ bản về công việc từ người quản lý
- Các thông tin cụ thể, chi tiết hơn từ người thực hiện công việc

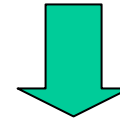
# Tác dụng của các sơ đồ

## Sơ đồ tổ chức



- *Biết được các mối quan hệ trên dưới, quan hệ qua lại trong cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp.*

## Sơ đồ quy trình làm việc



- *Biết các công việc có liên hệ với nhau như thế nào.*
- *Biết dòng công việc cần thực hiện để ra được một sản phẩm hay dịch vụ mong muốn*

# Các phương pháp thu thập thông tin



## Phương pháp : Bản câu hỏi (Position Analysis Questionnaire – PAQ)

### ➤ Cách làm

Yêu cầu nhân viên điền câu trả lời vào các bảng câu hỏi để mô tả nhiệm vụ, bổn phận, trách nhiệm của mình trong công việc

### ➤ Ưu điểm ?



### Nhược điểm ?

## Phương pháp : Bản câu hỏi



### ➤ *Ưu điểm*

**Nhanh chóng - là cách thức hữu hiệu để thu thập thông tin từ rất nhiều người**

### **Nhược điểm**

**Mất nhiều thời gian để chuẩn bị và thử nghiệm bản câu hỏi.**

# Phương pháp : Phỏng vấn

- Ai sẽ là người trả lời phỏng vấn ?



❖ **Người làm công việc đó**

❖ **Những người xung quanh**

❖ **Người giám sát trực tiếp**

**Hiểu biết về công việc**





# Phương pháp : Phỏng vấn

•Ưu điểm ?

•Nhược điểm ?



## Phương pháp : Phỏng vấn

### ➤ Ưu điểm

– Nhanh, cách thức  
ngắn nhất để tìm  
kiếm những  
thông tin dễ bị  
bỏ qua

Nhược điểm  
Thông tin  
không chính xác  
do chủ tâm của  
người trả lời



Những câu hỏi nào thường đặt ra  
trong phỏng vấn?

- \* Anh (chị) tham gia vào những mảng hoạt động nào?*
- \* Anh (chị) phải làm những công việc gì*
- \* Những trách nhiệm chính trong công việc của anh (chị).*
- \* Anh (chị) làm việc trong môi trường như thế nào?*
- \* Cần phải có trình độ học vấn, kinh nghiệm, kỹ năng, như thế nào để thực hiện công việc?*
- \* Công việc có đòi hỏi những tiêu chuẩn về thể chất không?*
- \* Điều kiện làm việc có ảnh hưởng đến sức khỏe của anh (chị) không ?*
- \* Có rủi ro, nguy hiểm nào khi anh (chị) thực hiện công việc của mình không ?*
- \* Đây là những tiêu chuẩn để đánh giá công việc của anh (chị)?*

## Lưu ý khi phỏng vấn

- *Người phân tích công việc và người giám sát thảo luận với nhau để xác định nên phỏng vấn ai (nhân viên nào hiểu biết tốt nhất về công việc)*
- *Người phỏng vấn nhanh chóng thiết lập quan hệ với người được phỏng vấn*
- *Áp dụng các câu hỏi đóng-mở, nhớ tạo điều kiện cho người được hỏi trả lời rộng hơn*
- *Cần liệt kê nhiệm vụ theo trình tự về tầm quan trọng và mức độ thường xuyên xảy ra*
- *Sau khi hoàn tất việc phỏng vấn, xem lại và kiểm tra ngày tháng, dữ liệu*

# Cách đặt câu hỏi

*Trong một bộ bài gồm 52 quân*

*... tôi rút ra một con và đề nghị các anh chị đặt các câu hỏi “đúng, sai”*

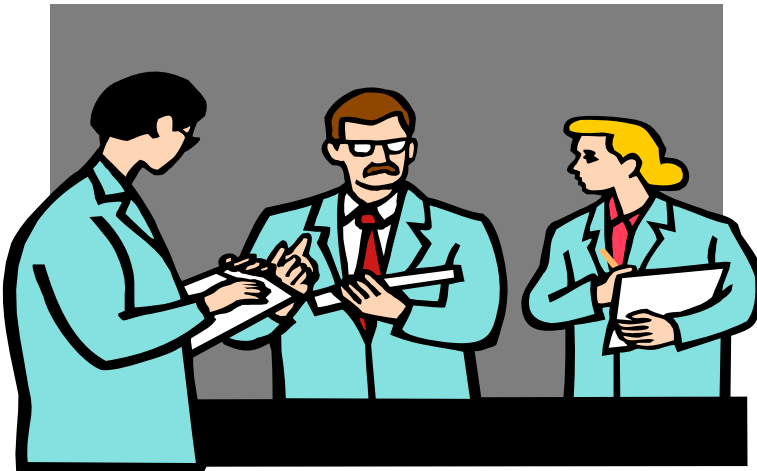
*... để biết được con bài tôi đang cầm là con bài nào*

*... thì tối thiểu các anh chị phải đặt bao nhiêu câu ?*

## Phương pháp : Quan sát

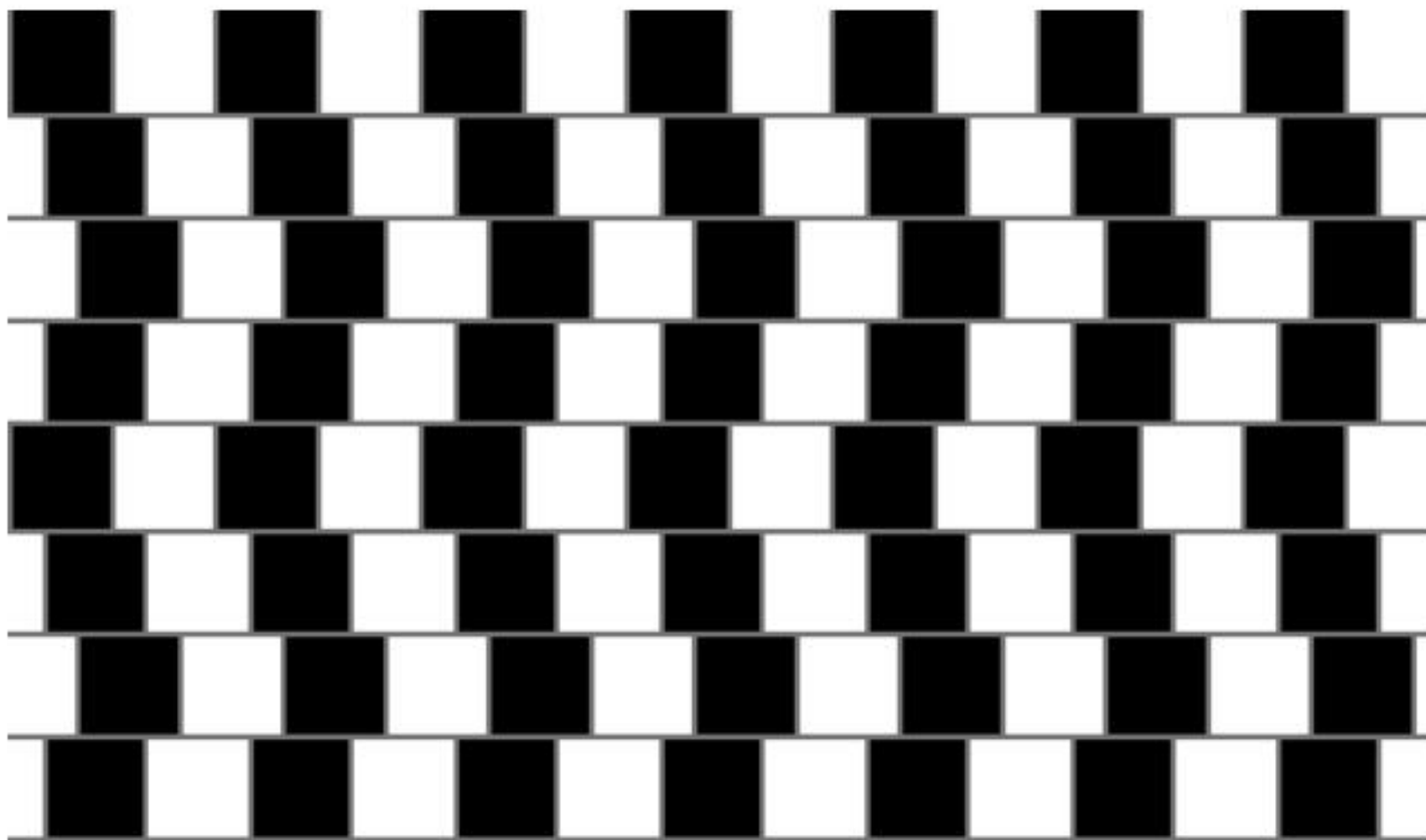
### ➤ *Cách làm:*

Quan sát và ghi lại các hoạt động của người thực hiện công việc.



### ➤ *Ưu điểm ?*

### ➤ *Nhược điểm ?*



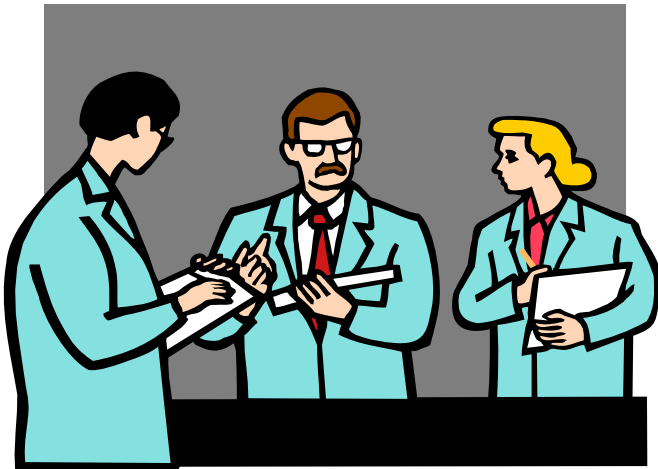
Are the horizontal lines parallel or do they slope?



# Phương pháp : Quan sát

## Ưu điểm

- Có được những thông tin trực tiếp
- Giảm thiểu việc bóp méo thông tin



## ➤ Nhược điểm

- Không chủ động về thời gian
- Khó khăn trong việc nắm bắt toàn bộ chu kỳ làm việc
- Không áp dụng được với những công việc trí óc, sáng tạo hay công việc có tính chất tình huống

<p><b>Bản câu hỏi</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ngắn gọn và xoay quanh trọng tâm các vấn đề cần nghiên cứu</li> <li>- Câu hỏi đơn giản, dễ hiểu, dễ trả lời</li> <li>- Phối hợp các câu hỏi đóng, mở</li> <li>- Nên cho thực hiện tại nơi làm việc</li> </ul>
<p><b>Phỏng vấn</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nghiên cứu trước các công việc cần phân tích để có những câu hỏi xác đáng</li> <li>- Chọn lựa đối tượng phỏng vấn</li> <li>- Thiết lập quan hệ tốt với người được phỏng vấn</li> <li>- Biết cách đặt câu hỏi và biết cách lắng nghe</li> <li>- Kiểm tra kịp thời độ chính xác của thông tin</li> </ul>
<p><b>Quan sát trực tiếp</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Phối hợp với các phương tiện kỹ thuật nhằm ghi lại thời gian tiêu hao</li> <li>-Tạo điều kiện để người được quan sát làm việc một cách bình thường, tự nhiên</li> <li>-Lưu ý chu kỳ làm việc</li> </ul>

## Phương pháp : Nhật ký công việc

➤ **Cách làm:**

➤ *Nhân viên tự ghi lại những việc gì họ đã làm và thời gian tiêu tốn cho những việc đó.*

➤ *Ưu điểm ?*

➤ *Nhược điểm ?*



## Phương pháp : Nhật ký công việc



### ► Ưu điểm

- Cho thấy một bức tranh đầy đủ hơn về công việc
- Nhân viên tham gia tích cực và chủ động hơn

### Nhược điểm

Thông tin có thể không thật chính xác và trung thực

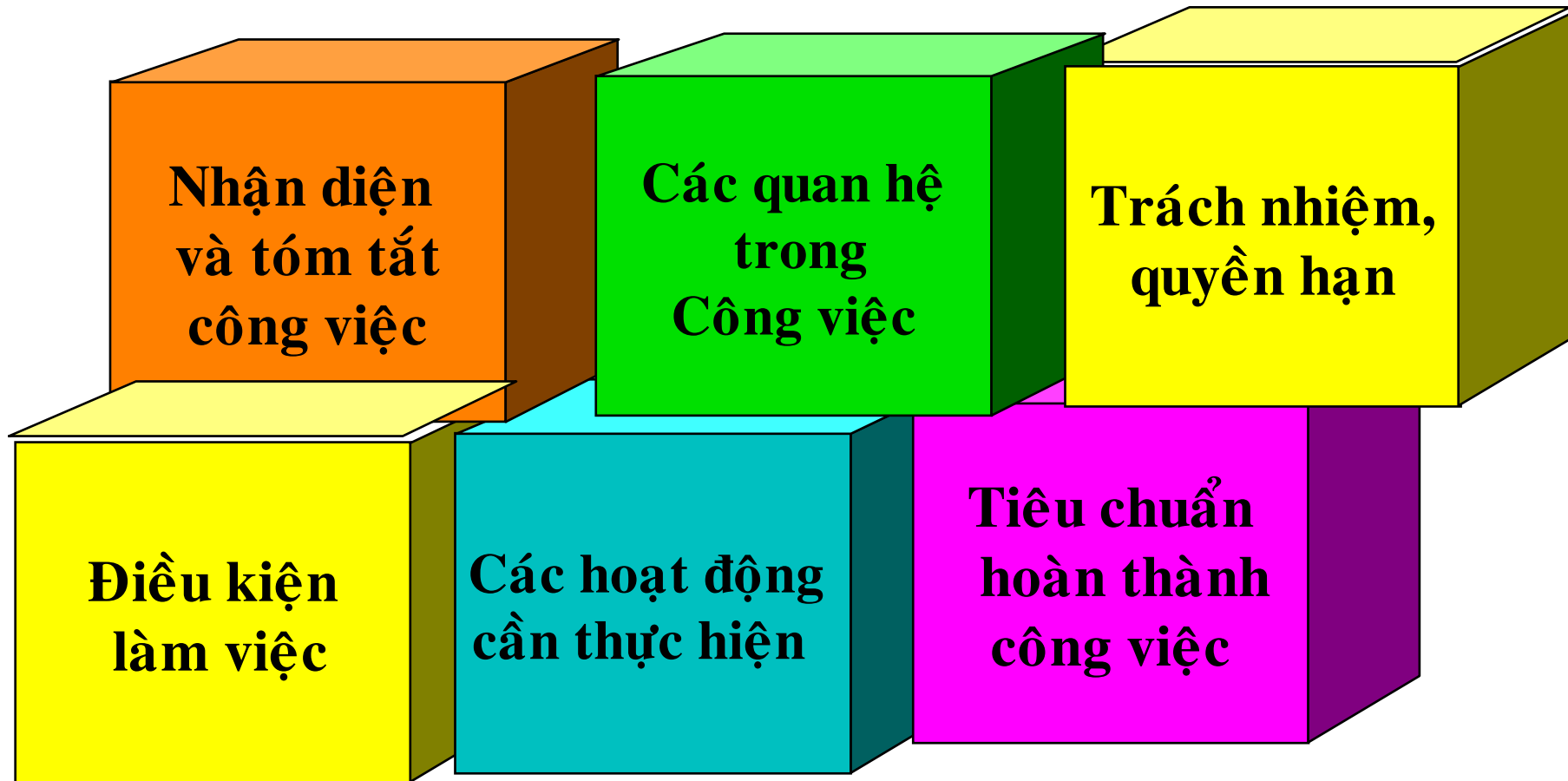
Phụ thuộc vào trí nhớ của nhân viên

Chỉ lấy được thông tin từ một phía

**Xây dựng  
Bản mô tả  
Công việc  
Job Description**



**Bản mô tả công việc  
phải bao gồm :**



# Mơ tả công việc



## ➤ Nhận diện công việc

- Tên công việc
- Bộ phận hay phòng
- Ngày hiệu lực: khi bảng mơ tả được thống nhất
- Người viết bảng mơ tả

## ➤ Tìm tắt công việc

- Mơ tả bản chất chung của công việc
- Liệt kê những chức năng hoặc hoạt động chính.

# Mơ tả công việc (tt)

## ➤ *Trách nhiệm vô quyền hạn*

- Liệt kê những trách nhiệm vô nhiệm vụ chính (các chức năng chính yếu)
- Xác định quyền ra quyết định của người làm việc, người giám sát trực tiếp vô vấn đề phân bổ ngân sách.





# Mơ tả công việc (tt)

## ➤ *Các mối quan hệ*

- Báo cáo cho ai
- Giám sát ai
- Phối hợp với ai trong công ty.
- Tiếp xúc với ai ở bên ngoài công ty.

## Mơ tả công việc (tt)

### ➤ Các tiêu chuẩn thực hiện và điều kiện làm việc

- Liệt kê những tiêu chuẩn cần đạt được khi thực hiện công việc (dựa trên mỗi phần mô tả các trách nhiệm và nhiệm vụ ở trên).
- liệt kê các điều kiện làm việc (môi trường, phương tiện, bối cảnh)



# Bản mô tả công việc ...

## Phần I. MÔ TẢ CÔNG VIỆC

### 1. Công việc.

---

---

### 2. Đơn vị quản lý.

---

---

### 3. Cấp trên.

---

---

### 4. Cấp dưới.

---

---

## 5. Nhiệm vụ và yêu cầu.

## Bản mô tả công việc

<i>STT</i>	<i>NHIỆM VỤ</i>	<i>YÊU CẦU</i>

## 6. Trách nhiệm báo cáo.

<i>STT</i>	<i>NỘI DUNG BÁO CÁO</i>	<i>THỜI HẠN</i>	<i>NGƯỜI NHẬN</i>

**7. Quan hệ phối hợp công việc.**

<i>STT</i>	<i>NHIỆM VỤ</i>	<i>ĐẦU VÀO</i>	<i>PHỐI HỢP</i>	<i>ĐẦU RA</i>

**8. Điều kiện làm việc.**

---

---

---

---

---

---

**9. Quyền hạn.**

<i>STT</i>	<i>QUYỀN HẠN</i>	<i>QUYỀN HẠN CỤ THỂ</i>
<i>01</i>	<i>Thông báo</i>	
<i>02</i>	<i>Quản lý</i>	
<i>03</i>	<i>Tham dự</i>	
<i>04</i>	<i>Đề xuất</i>	
<i>06</i>	<i>Huấn luyện</i>	

**Phần II. GIAO NHIỆM VỤ**

**Nhân sự :** \_\_\_\_\_ **Mã số NV :** \_\_\_\_\_

**Đơn vị :** \_\_\_\_\_

**Cam kết hoàn thành các nhiệm vụ được giao với tinh thần trách nhiệm và hiệu quả làm việc cao nhất.**

**Người giao việc :** \_\_\_\_\_ **Người nhận việc :** \_\_\_\_\_


**HỢP TÁC**



**LÀM VIỆC**

- **\*Một bản mô tả công việc chính xác, tỷ mỉ, kỹ lưỡng và cập nhật đóng vai trò rất quan trọng đối với một tổ chức đang có sự thay đổi\***
  
- - Đang tái cơ cấu hay thu hẹp, mở rộng quy mô.
  - Có những công việc thay đổi (Mở rộng hay phong phú hóa công việc)
  - Muốn động viên và khen thưởng nhân viên
  - Muốn thay đổi công nghệ và môi trường làm việc
  - Muốn tuyển thêm lao động





**Xây dựng  
Bản tiêu chuẩn  
nhân viên**

**Job specification**

## Bản tiêu chuẩn nhân viên

➤ - *Được suy ra từ bản Mô tả công việc*

➤ - *Trả lời câu hỏi:*

*“Những đặc điểm và kinh nghiệm cá nhân nào cần phải có để hoàn thành công việc một cách hiệu quả ?”*

➤ - *Cung cấp các chỉ dẫn công hiệu để tuyển dụng và sàng lọc nhân viên*

## Bản tiêu chuẩn nhân viên (2 of 2)

### *Cần phải phân biệt giữa*

- *Các kỹ năng chủ yếu* : thiếu chúng thì không thể hoàn thành được công việc
- *Các kỹ năng không chủ yếu* – có thể điều chỉnh bằng cách thay đổi cơ cấu hoặc phương pháp làm việc

# Viết bảng ƣu chuẩn nhn vln



## ➤ Các thông tin cần cĩ

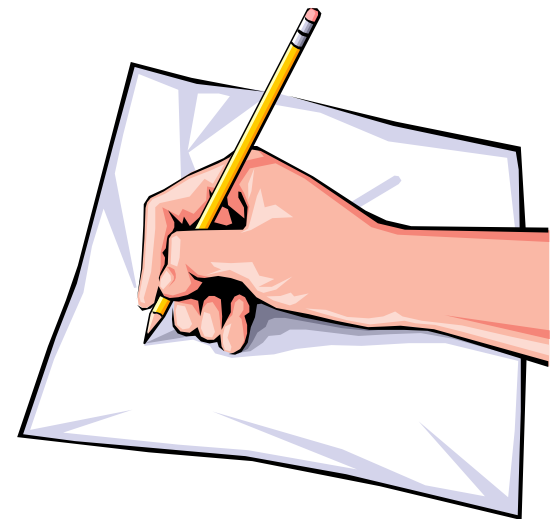
- Trình độ học vấn
- Kinh nghiệm
- Những kỹ năng cần cĩ
- Các đặc điểm ể nhn
- Những phẩm chất đặc biệt

# Bản tiêu chuẩn nhân viên

<i>Các yêu cầu cụ thể</i>	<i>Tối cần thiết</i>	<i>Cần thiết</i>	<i>Mong muốn</i>
<i>Học vấn</i> <i>Kỹ năng</i> <i>Tuổi tác</i> <i>Kinh nghiệm</i> <i>Ngoại hình</i> <i>Sức khỏe</i> <i>Tính cách</i> <i>Hòa cảnh gia đình</i>			

[www.jobdescription.com](http://www.jobdescription.com)

<http://online.onetcenter.org>





# Thế nào là một công việc được thiết kế hợp lý

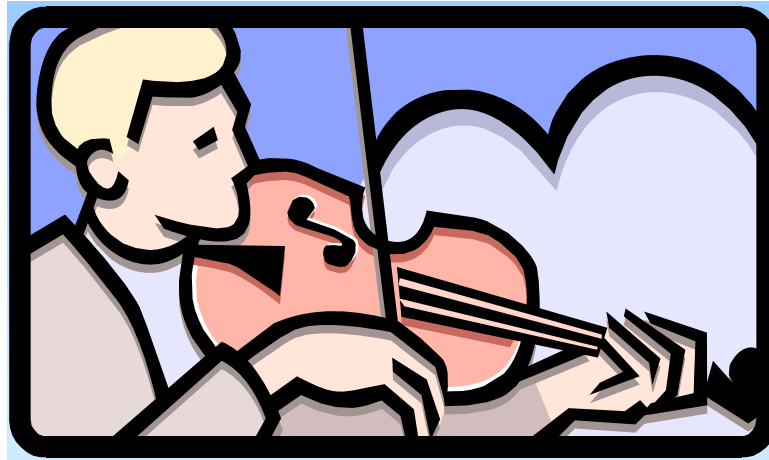


- *Đòi hỏi hợp lý về thể lực và trí lực*
- *Sử dụng hợp lý quỹ thời gian làm việc*
- *Tạo động lực làm việc*



# Cải tiến công việc cho phù hợp với người

Mở  
rộng  
công  
việc



Phon  
g phú  
hóa  
công  
việc

## “Mở rộng công việc” và “Làm phong phú công việc”

- *Công việc được phát triển theo chiều ngang :*
- *Việc phải làm nhiều hơn nhưng tính chất công việc không thay đổi*
- *Trách nhiệm và quyền hành không tăng*
- *Công việc được phát triển theo chiều dọc :*
- *Có các dạng công việc khác nhau*
- *Trách nhiệm và quyền hành tăng*

# Thế nào là một công việc phong phú?

- ❖ Sử dụng đến nhiều kỹ năng
- ❖ Được thực hiện một cách trọn vẹn, có kết quả rõ ràng
- ❖ Đòi hỏi tinh thần trách nhiệm cao
- ❖ Chủ động, độc lập khi thực hiện
- ❖ Mau chóng có thông tin phản hồi về kết quả công việc



# **Bài tập : Hãy thử viết bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn nhân viên cho:**

**- Công việc mà anh (chị) đang đảm nhận**

**- Một công việc bất kỳ : lái xe taxi, tiếp viên hàng không, giáo viên trung học cơ sở, luật sư, phát thanh viên truyền hình, thủ quỹ, kế toán, văn thư, bán hàng .....**

# Ở các cơ quan và DN Việt nam

- *Phân tích công việc chưa thật sự phổ biến.*
- *Một số văn bản liên quan đã được nhà nước ban hành:*
  - Bảng phân loại ngành nghề
  - Bảng tiêu chuẩn nghiệp vụ công chức nhà nước
  - Tiêu chuẩn cấp bậc kỹ thuật công việc
  - Tiêu chuẩn cấp bậc kỹ thuật công nhân



**It's  
Finally  
Over!**

*Công ty X đang đối đầu với việc thiếu hụt người để thực hiện các kế hoạch kinh doanh. Số lượng nhân viên hiện nay quá đông so với quy mô của công ty nhưng người phù hợp lại chẳng thấy. Thoạt tiên, GD cứ tưởng nhiều người thì công việc sẽ tốt hơn, ai ngờ mọi thứ lại rối hơn. Ông vừa phải tìm người làm được việc, vừa phải tìm việc cho những người “ăn không ngồi rồi”. Ông vốn là người có trước, có sau, thường tôn trọng những người được coi là “khai quốc công thần” nhưng bây giờ họ không làm được gì vì thị trường và các điều kiện đã thay đổi, công việc đòi hỏi người giỏi hơn.*

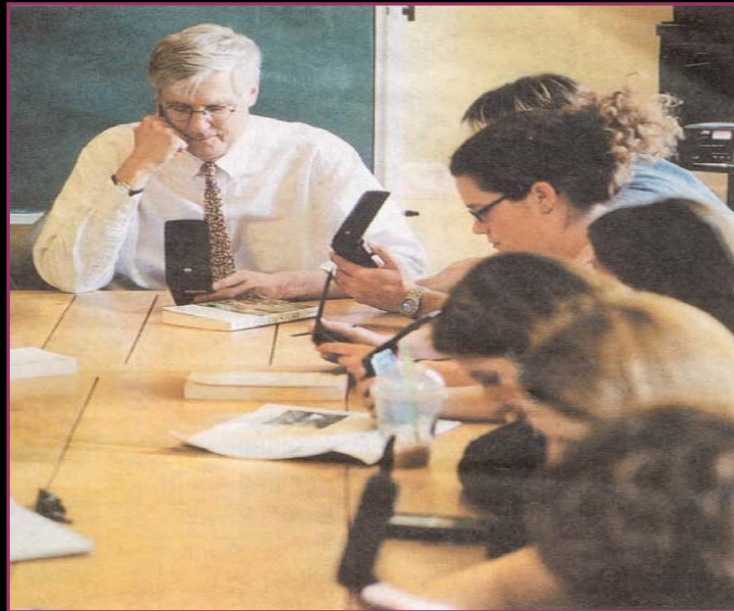
## **Các vấn đề phát sinh**

- Khi các hợp đồng kinh doanh được ký, ông yêu cầu phòng kinh doanh tuyển thêm người để theo dõi → phòng này biến thành phòng tuyển dụng mà lơ là việc thực hiện hợp đồng .
- Ngân sách cho nhân sự tăng vọt lên ngoài tầm kiểm soát. Công ty chỉ biết được ai đi, ai ở sau khi họ đã nộp đơn.
- Các cán bộ chủ chốt của công ty làm cao khi công việc cần gấp hoặc nhiều thách thức. Nếu họ nghỉ thì chắc chắn công việc kinh doanh sẽ bị ảnh hưởng trực tiếp

*Nguyên nhân của tình trạng này và Giám đốc cần làm gì để giải quyết ?*



# Chương III: Hoạch định nhân lực



# Vấn đề của hoạch định

*Hiện ta đang ở đâu?*



*Ta muốn đến đâu?*



*Làm thế nào để đi từ  
đây đến đó?*

**Hoạch định nguồn nhân lực = Phân tích,  
dự báo, lập kế hoạch và thực hiện các  
biện pháp cần thiết để bảo đảm có đủ  
số lượng và chất lượng nhân viên ở  
những vị trí cần thiết vào những thời  
điểm nhất định**

- *Hoạch định nhân lực là quá trình nỗ lực gắn kết các kế hoạch về nhân lực với định hướng chiến lược của công ty .*

## **Chiến lược “Chi phí thấp”**

1. Chú trọng nguồn bên trong
2. Tìm kiếm nhân viên có tính chuyên nghiệp
3. Chuyên môn hoá
4. Đào tạo theo hướng chuyên sâu
5. Đánh giá thành tích: chú trọng sự tuân thủ các chuẩn mực về hành vi trong công việc
6. Trả lương hướng vào sự trung thành

## **Chiến lược “Sự khác biệt”**

1. Chú trọng nguồn bên ngoài
2. Tìm kiếm nhân viên có khả năng sáng tạo
3. Phân quyền rộng cho nhân viên
4. Đào tạo chuyên sâu
5. Đánh giá theo kết quả
6. Trả lương có tính cạnh tranh với bên ngoài

## **Chiến lược “Nâng cao chất lượng”**

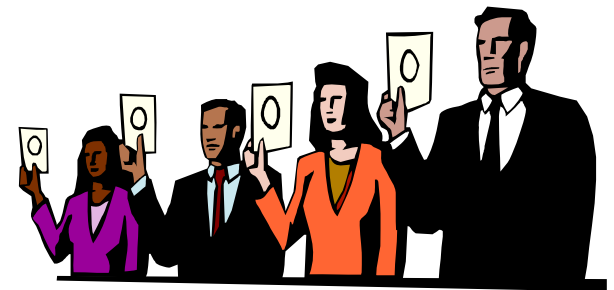
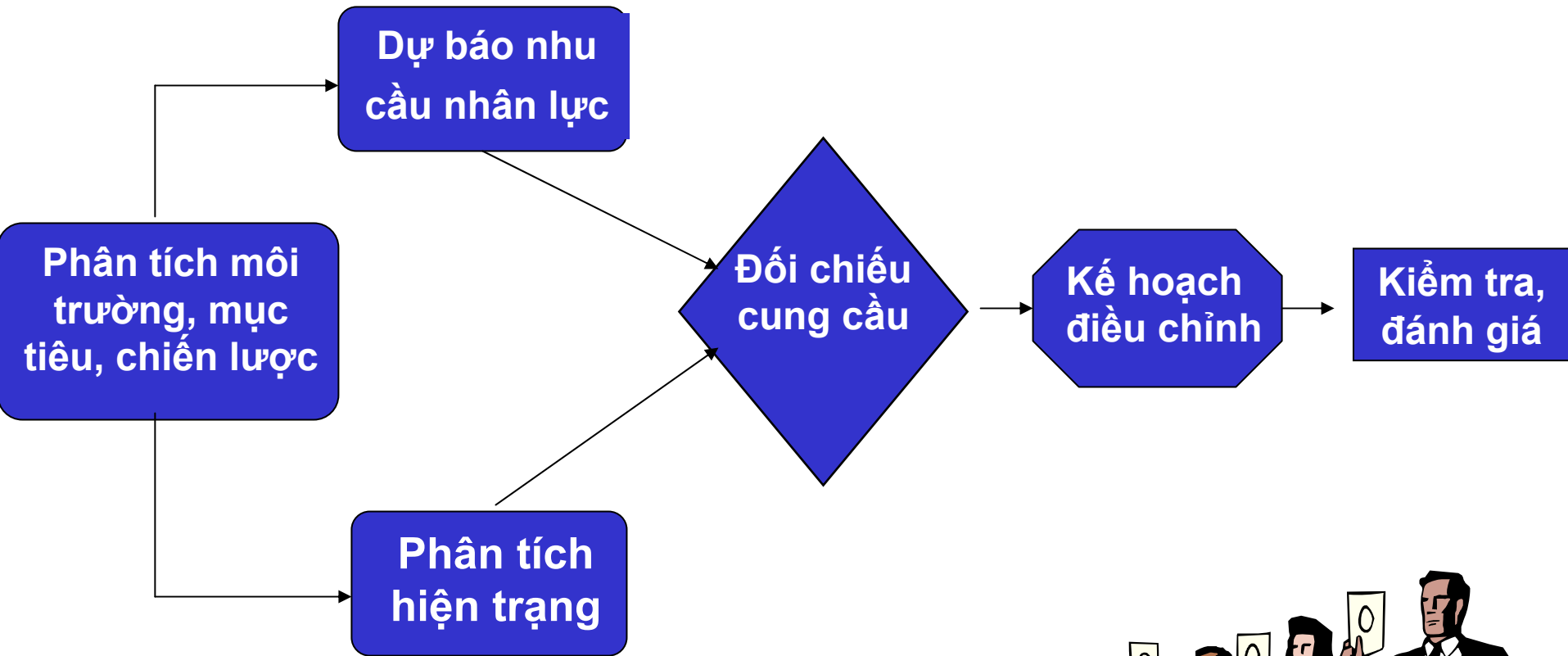
1. Chú trọng nguồn bên trong
2. Tìm kiếm nhân viên có tay nghề giỏi
3. Phân quyền rộng cho nhân viên
4. Đào tạo chuyên sâu
5. Đánh giá thành tích theo chất lượng sản phẩm
6. Trả lương khuyến khích

# TẠI SAO PHẢI HOẠCH ĐỊNH NHÂN LỰC?

- Tối đa hoá việc sử dụng nguồn nhân lực và bảo đảm được sự phát triển liên tục của nó
- Bảo đảm có nguồn lực cần thiết để thực hiện các mục tiêu của tổ chức
- Phối hợp các hoạt động về nguồn nhân lực với các mục tiêu của tổ chức
- Tăng năng suất của tổ chức.

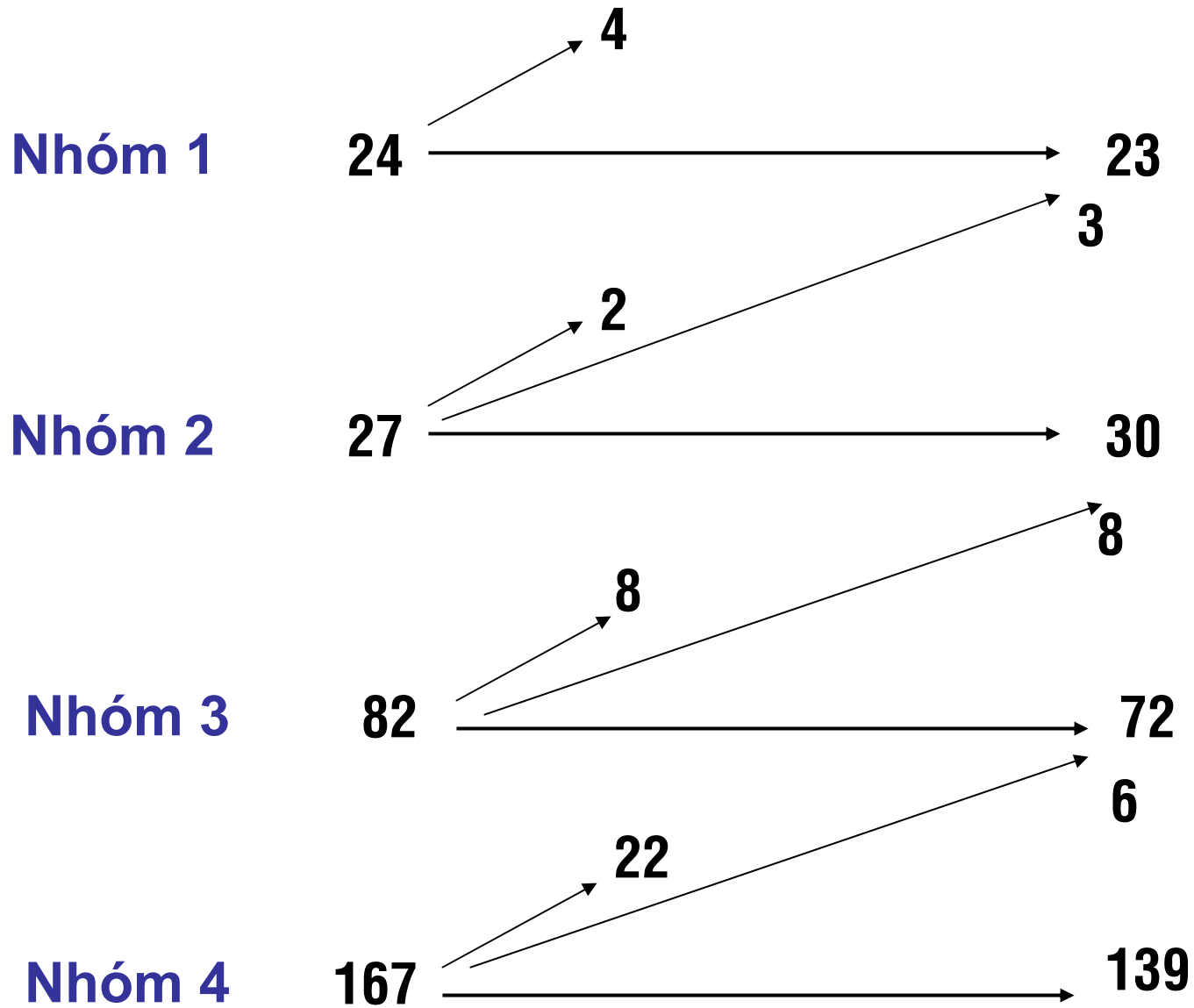


# Quá trình hoạch định nguồn nhân lực



# Câu về nguồn nhân lực

<i>Nhóm</i>	<i>Hiện nay</i>	<i>5 năm tới</i>
<i>1</i>	<i>24</i>	<i>20</i>
<i>2</i>	<i>27</i>	<i>35</i>
<i>3</i>	<i>82</i>	<i>110</i>
<i>4</i>	<i>167</i>	<i>135</i>
<i>Tổng số</i>	<i>300</i>	<i>300</i>



# Cung về nguồn nhân lực

<i>Nhóm</i>	<i>Hiện nay</i>	<i>5 năm tới</i>
1	24	23
2	27	30
3	82	72
4	167	139
<i>Tổng số</i>	300	264

# Chênh lệch dự kiến trong 5 năm tới

<i>Nhóm</i>	<i>Cầu</i>	<i>Cung</i>	<i>Chênh lệch</i>
<i>1</i>	<i>20</i>	<i>23</i>	<i>+3</i>
<i>2</i>	<i>35</i>	<i>30</i>	<i>-5</i>
<i>3</i>	<i>110</i>	<i>72</i>	<i>-38</i>
<i>4</i>	<i>135</i>	<i>139</i>	<i>+4</i>
<i>Tổng số</i>	<i>300</i>	<i>264</i>	<i>-36</i>

# Các yếu tố ảnh hưởng đến cầu nhân lực

## Yếu tố bên ngoài



# Các yếu tố ảnh hưởng đến cầu nhân lực

## Yếu tố bên trong

*Mục tiêu chiến lược chung*

*Kế hoạch Marketing*

*Kế hoạch tài chính*

*Kế hoạch công nghệ*

*Kế hoạch sản xuất*

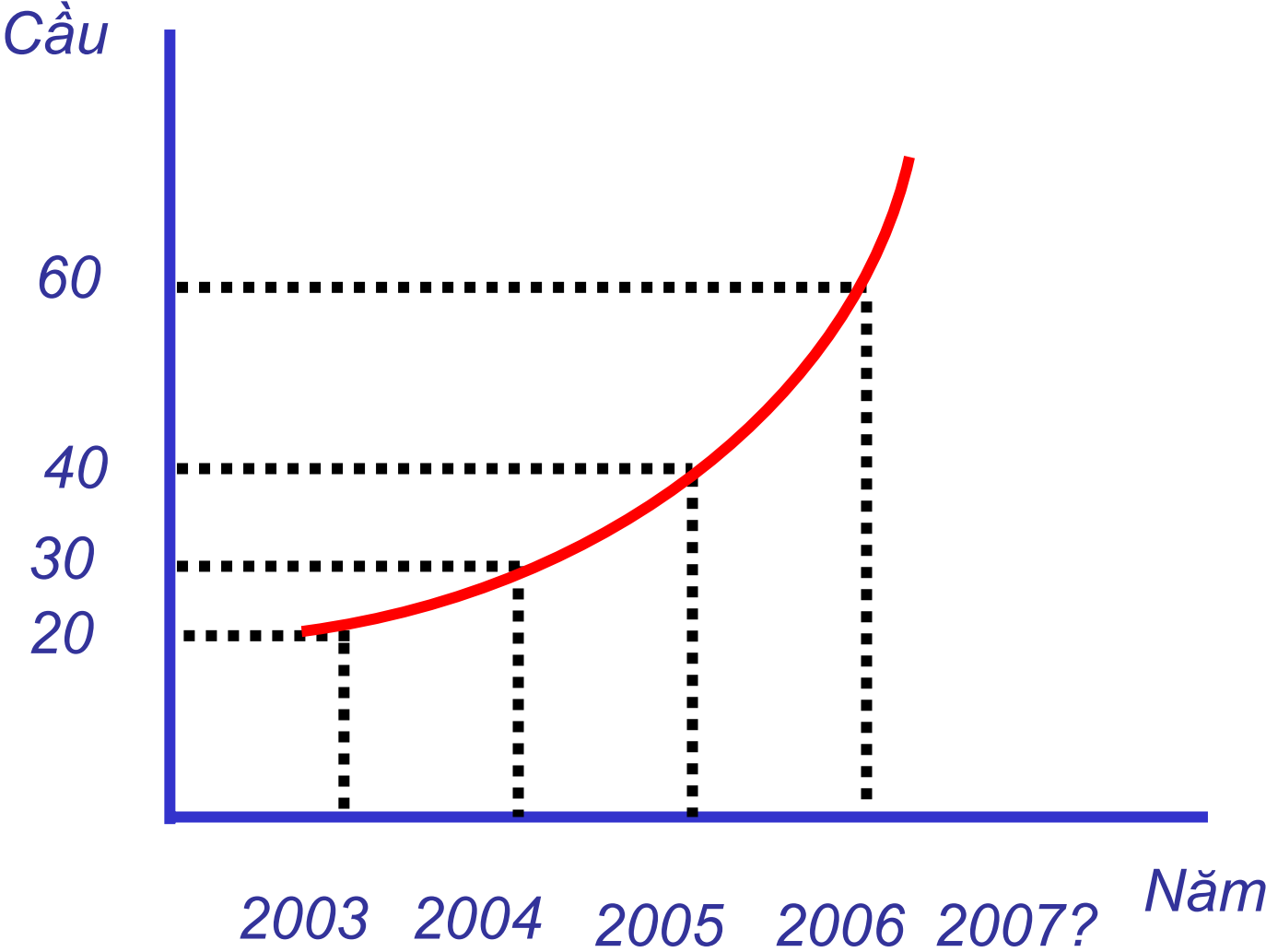
*Cơ cấu tổ chức, biến động nhân lực*

# Kỹ thuật dự báo cầu nhân lực

- *Phân tích xu hướng*
- *Phương pháp phân tích hệ số*
- *Phân tích tương quan*
- *Phương pháp hồi quy*
- *Đánh giá của các chuyên gia*
- *Kỹ thuật Delphi*



# Phân tích xu hướng



# Phương pháp phân tích hệ số

- - *Xác định nhu cầu nhân viên dựa vào khối lượng, quy mô sản xuất – kinh doanh và năng suất của một nhân viên .*
- *tùy thuộc vào dự báo khối lượng sản xuất – kinh doanh và phải giả định năng suất của một nhân viên không thay đổi trong tương lai .*

# Phân tích tương quan

<i>Số giường</i>	<i>Số y tá</i>
200	240
300	360
400	470
500	500
600	620
700	720
800	820
900	860

*Nếu bệnh viên tăng lên 1200 giường → cần bao nhiêu y tá?*

# Phân tích hồi quy

$$Q^D = f(\text{sản lượng, năng suất, ...})$$

- *Dự báo từ dưới lên (Dự báo bộ phận) : Các quản trị gia cấp thấp phân tích tình hình và dự báo nhu cầu nhân lực cho bộ phận mình. Những dự báo này sẽ được tập hợp lại để xác định dự báo nhân lực của toàn thể tổ chức.*

- *Dự báo từ trên xuống (Phương pháp chuyên gia-kỹ thuật Delphi) : Các nhà quản trị cấp trên và các chuyên gia trong lĩnh vực dự báo bàn thảo lặp đi lặp lại cho đến khi đạt được sự thống nhất .*

# Nguồn cung nhân lực

***Bên trong tổ chức***

```
graph TD; A[Bên trong tổ chức] --> B[Phân tích, kiểm kê hiện trạng]; A --> C[Sơ đồ thay thế];
```

*Phân tích, kiểm kê hiện trạng*

*Sơ đồ thay thế*

## ➤ Các nguồn thông tin cần thu thập

**Hồ sơ ban đầu và sơ yếu lý lịch**

**Thông tin từ kết quả phỏng vấn**

**Kết quả kiểm tra thi tuyển**

**Kết quả đánh giá công việc, đánh giá nhân viên**

**Ghi chép về quá trình lương (quá khứ, hiện tại)**

**Ghi chép về quá trình đào tạo**

**Các quyết định khen thưởng**

**Các quyết định kỷ luật**

**Các ghi chép về đề bạt, chuyển chuyên, hay giáng chức (các vị trí công việc)**

**Ghi chép về tai nạn, khám sức khỏe định kỳ, ...**

## ➤ Tập hợp, lưu trữ, cập nhật và phân tích

**+ Cập nhật thường xuyên.**

**+ “Kỹ năng thống kê”**

**- Theo tuổi, theo giới tính, trình độ, cơ cấu nghề nghiệp, mức độ phù hợp ...**

**+ Phân tích:**

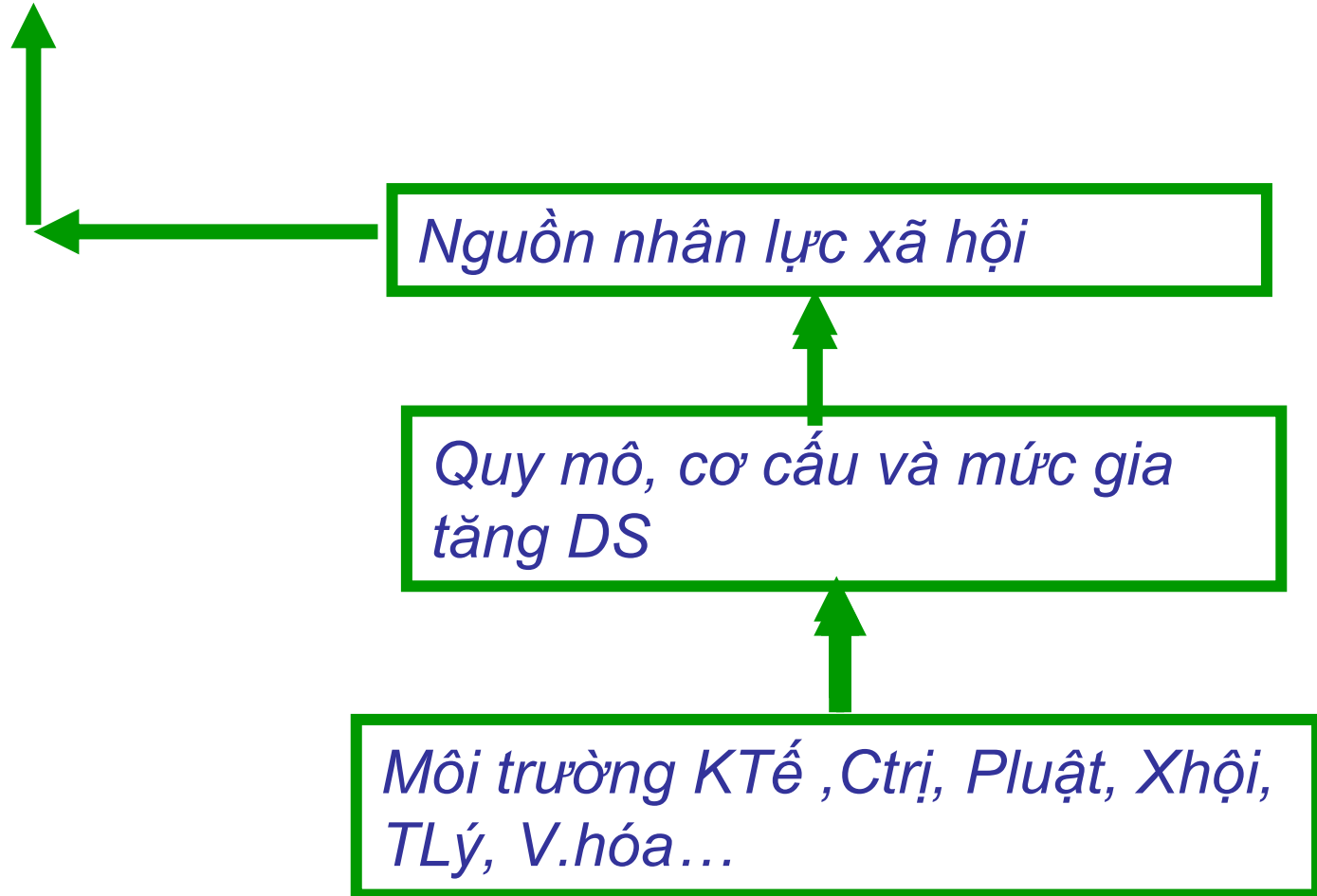
**(theo yêu cầu – mục tiêu, thời hạn)**



## ➤ Ví dụ

<b>Độ tuổi</b>	<b>SL</b>	<b>%</b>	<b>Nam</b>	<b>%</b>	<b>Nữ</b>	<b>%</b>
<i>Từ 18 -&gt; 30</i>	724	28.9%	520	20.8 %	204	8.1 %
<i>Từ 31 -&gt; 35</i>	474	19.1%	366	15.4 %	113	4.5 %
<i>Từ 36 -&gt; 40</i>	321	12.8%	195	7.8 %	126	5.0 %
<i>Từ 41 -&gt; 45</i>	424	16.9%	286	11.4 %	146	5.5 %
<i>Từ 46 -&gt; 50</i>	312	12.4%	197	8.2 %	115	4.6 %
<i>Từ 51 -&gt; 55</i>	201	8.0 %	114	5.5 %	87	3.5 %
<i>Trên 55</i>	48	1.9 %	47	1.9 %	1	0 %
<b><i>Tổng cộng</i></b>	<b>2.509</b>	<b>100 %</b>	<b>1.725</b>	<b>68.8 %</b>	<b>784</b>	<b>31.2 %</b>

# Nguồn cung nhân lực từ bên ngoài tổ chức



➤ Dự đoán cung nhân lực bên ngoài cho phép thấy rõ tiềm năng lao động, các nguồn nhân lực có thể cung cấp cho tổ chức và chuẩn bị các biện pháp thu hút nguồn nhân lực phù hợp với yêu cầu của tổ chức khi cần

# Các yếu tố cần phân tích

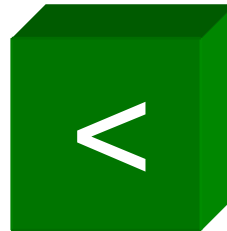
- *Biến động mức sinh, mức chết và cơ cấu dân số*
- *Quy mô và cơ cấu lực lượng lao động xã hội theo tuổi, theo giới tính, theo mùa, theo thu nhập, theo ngành, theo thành phần kinh tế*
- *Tỷ lệ thất nghiệp ở thành phố và tỷ lệ sử dụng lao động ở nông thôn*
- *Chất lượng nguồn nhân lực: Học vấn, tình hình giáo dục đào tạo của đất nước*
- *Tình hình di dân*
- *Nguồn lao động từ nước ngoài về*

## Sau khi phân tích cả 2 nguồn cung lao động

- *Dự đoán tổng số lao động sẵn sàng cung cấp cho tổ chức là bao nhiêu, thuộc các ngành nghề, cấp bậc chuyên môn như thế nào, vào những thời điểm cụ thể nào*

# Doanh nghiệp cần làm gì?

*Nhu cầu  
nhân lực*



*Nguồn cung*

*Dư thừa lao động*

# ***Biện pháp điều chỉnh***



- ***Giảm bớt giờ làm hoặc cho làm chung việc***
- ***Cho thuê lao động***
- ***Khuyến khích nghỉ không ăn lương***
- ***Khuyến khích nghỉ hưu sớm***
- ***Khuyến khích xin thôi việc hưởng trợ cấp***
- ***Không bổ sung nhân viên cho các chức vụ trống***
- ***Sàng lọc và cho nghỉ .....***

# Bài tập: Cho ai thôi việc



# Cho ai thôi việc?

Tên	Tuổi	Thâm niên	Bằng cấp	Công việc	Đánh giá	Thông tin cá nhân
C.Ngọc	27	4	QTKD	Định mức LĐ	Xuất sắc	4 tháng đầu năm nghỉ bệnh 9 lần
A.Hoà	25	3.5	TC tiền lương	Tiền lương	Xây dựng bảng lương mới → kích thích NV làm việc	Tháng sau cưới vợ, gia đình khá giả, có nhà riêng.
Ô. Lợi	56	25	ĐH tại chức	Tuyển dụng và giải quyết khiếu tố, hợp đồng LĐ	Không muốn nghỉ hưu sớm	Vợ thường xuyên bệnh, 3 con gái đã tốt nghiệp ĐH.
Ô. Loan	45	6	ĐH Đông Âu	Công tác đào tạo	Khi tốt-khi trung bình	Đã làm giảng viên ĐH
C. Lan	22	-	TC sư phạm	Văn thư, lưu giữ hồ sơ	Thực hiện CN trung bình, có năng khiếu VTM	Con gái chủ tịch quận

# Vấn đề tiếp theo

- *Thông báo cho người bị sa thải*

# **Giảm biên chế : Lợi bất cập hại ?**

**Trợ cấp thôi việc quá cao**

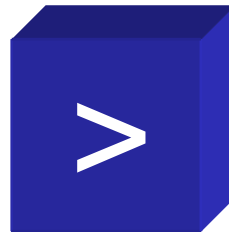
**Người sáng giá nhận tiền trợ cấp đi làm nơi khác**

**Khi cần phải tuyển lại , tốn kém chi phí**

**Tâm tư tình cảm của người ở lại bị ảnh hưởng**

# Doanh nghiệp cần làm gì?

*Nhu cầu  
nhân lực*



*Nguồn cung  
hiện tại*

*Thiếu hụt lao động*

# Các biện pháp điều chỉnh



- *Tăng giờ làm*
- *Kiểm nghề, kiểm chức năng*
- *Tổ chức lao động hợp lý*
- *Cải tiến công nghệ và thiết bị*
- *Trả lương có khuyến khích*
- *Bồi dưỡng nâng cao trình độ*
- *Thuê lao động từ đơn vị khác*
- *Sử dụng lao động thời vụ hay vụ việc*
- *Áp dụng chế độ làm việc từ xa, làm việc tại nhà*
- *Outsourcing*
- *Tuyển thêm*

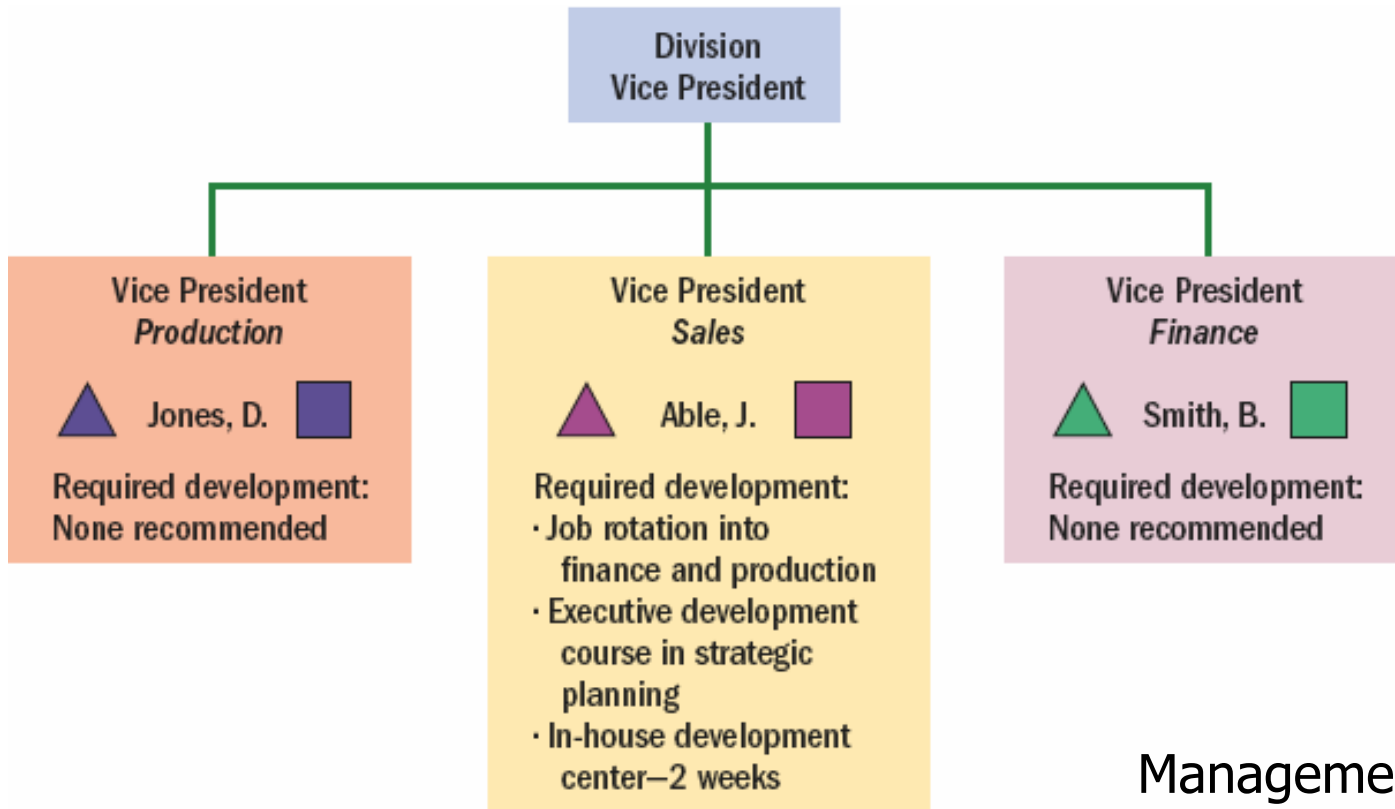
# Tính khả thi của các biện pháp điều chỉnh

➤ *Trong dài hạn, lưu ý sử dụng quy trình biên chế nhân sự nội bộ*

- *Thuyên chuyển*
- *Thăng chức*
- *Giáng chức*

*Để có sơ đồ thay thế*

➤ *Cần kiểm kê kỹ năng, khả năng quản lý, tiềm năng ... của nhân viên*



Management Replacement Chart Showing Development Needs of Future Divisional Vice President

**PRESENT PERFORMANCE**

- Outstanding ▲
- Satisfactory ▲
- Needs improvement ▲

**PROMOTION POTENTIAL**

- Ready now ■
- Needs further training ■
- Questionable ■



➤ *Bài tập : Đề bạt cán bộ ở phòng thiết kế*

ĐẠI HỌC MỞ TP.HỒ CHÍ MINH  
KHOA QUẢN TRỊ KINH DOANH

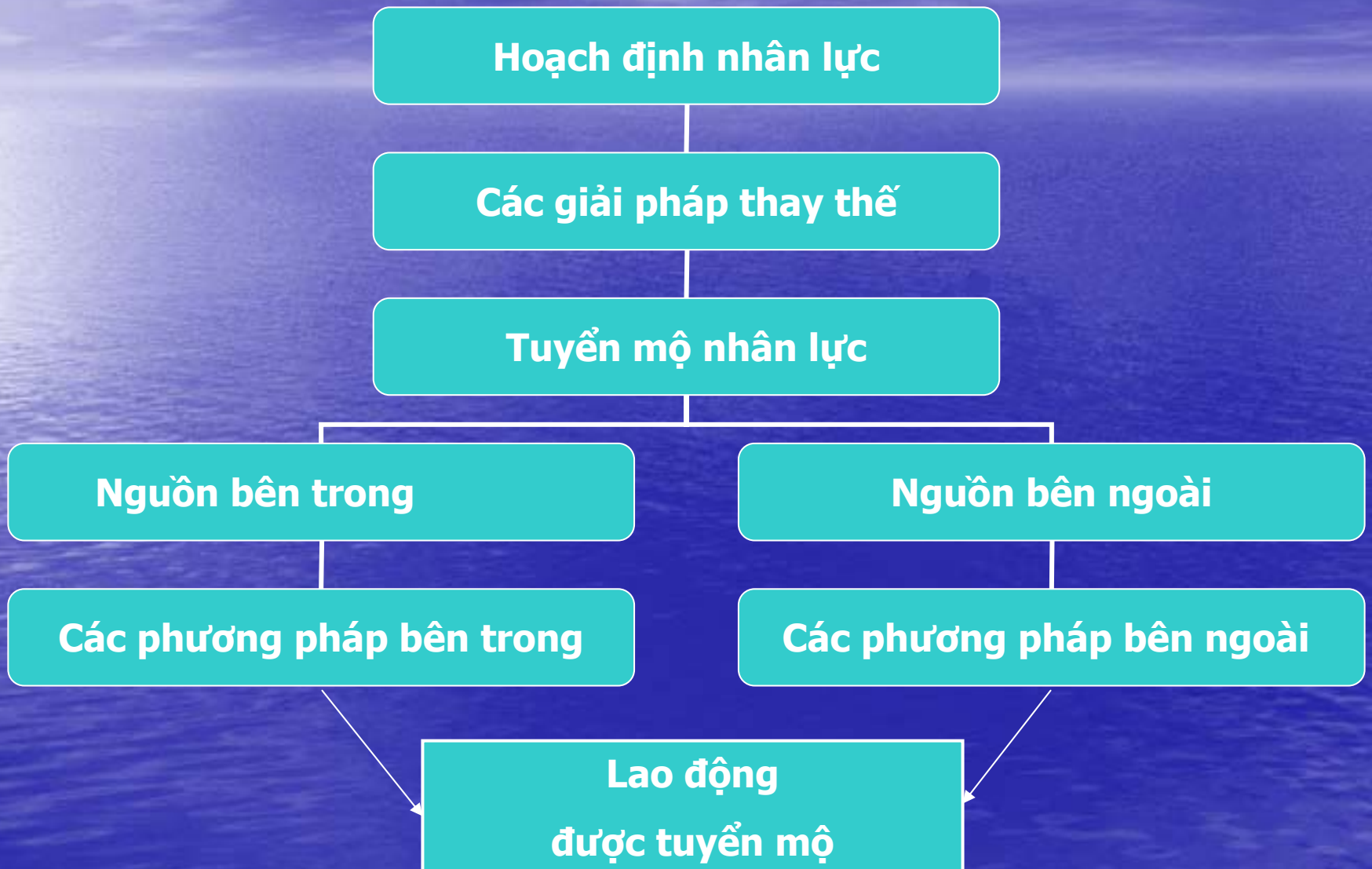
# QUẢN TRỊ NHÂN SỰ

# Chương 4

## Tuyển mộ nhân lực

- Tiến trình tuyển mộ nhân lực
- Khái niệm tuyển mộ nhân lực
- Các nguồn tuyển mộ nhân lực của tổ chức, doanh nghiệp
- Các phương pháp tuyển mộ nhân lực

# Tiến trình tuyển mộ nhân lực



# Khái niệm tuyển mộ nhân lực

- Khi nào xuất hiện nhu cầu tuyển mộ
  - Bắt đầu thành lập tổ chức, doanh nghiệp
  - Quá trình biến động về nhân lực trong tổ chức, doanh nghiệp trong suốt quá trình hoạt động sản xuất – kinh doanh
  - Tổ chức, doanh nghiệp có nhu cầu thay thế nhân lực



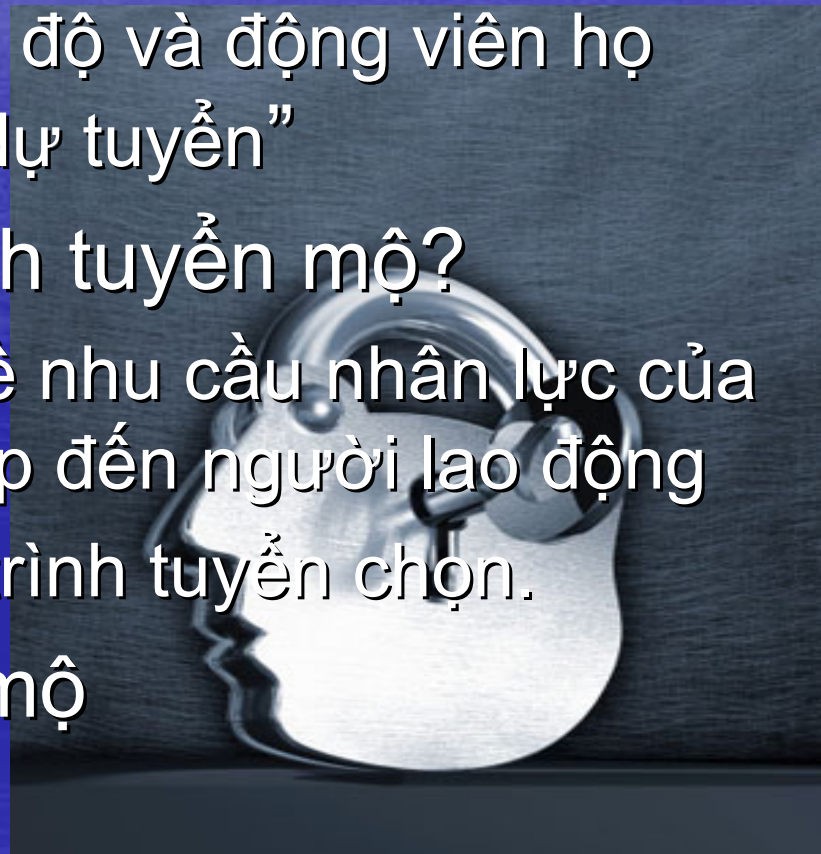
# Khái niệm tuyển mộ nhân lực

- Thực trạng nhân lực của tổ chức, doanh nghiệp nhỏ hơn so với nhu cầu thực tế
- Các giải pháp thay thế tuyển mộ
  - Làm thêm giờ
  - Hợp đồng gia công
  - Sử dụng lao động thời vụ
  - Thuê, mượn lao động của công ty, doanh nghiệp khác.



# Khái niệm tuyển mộ nhân lực

- Tuyển mộ nhân lực: “là quá trình tìm kiếm những lao động có trình độ và động viên họ tham gia vào quá trình dự tuyển”
- Tại sao phải tiến hành tuyển mộ?
  - Cung cấp thông tin về nhu cầu nhân lực của tổ chức, doanh nghiệp đến người lao động
  - Ảnh hưởng đến quá trình tuyển chọn.
- Mục đích của tuyển mộ



# Các yếu tố ảnh hưởng đến tuyển mộ nhân lực

- Nhóm các yếu tố thuộc về môi trường kinh tế - chính trị - xã hội





# Các yếu tố ảnh hưởng đến tuyển mộ nhân lực

- Nhóm các yếu tố thuộc về tổ chức, doanh nghiệp

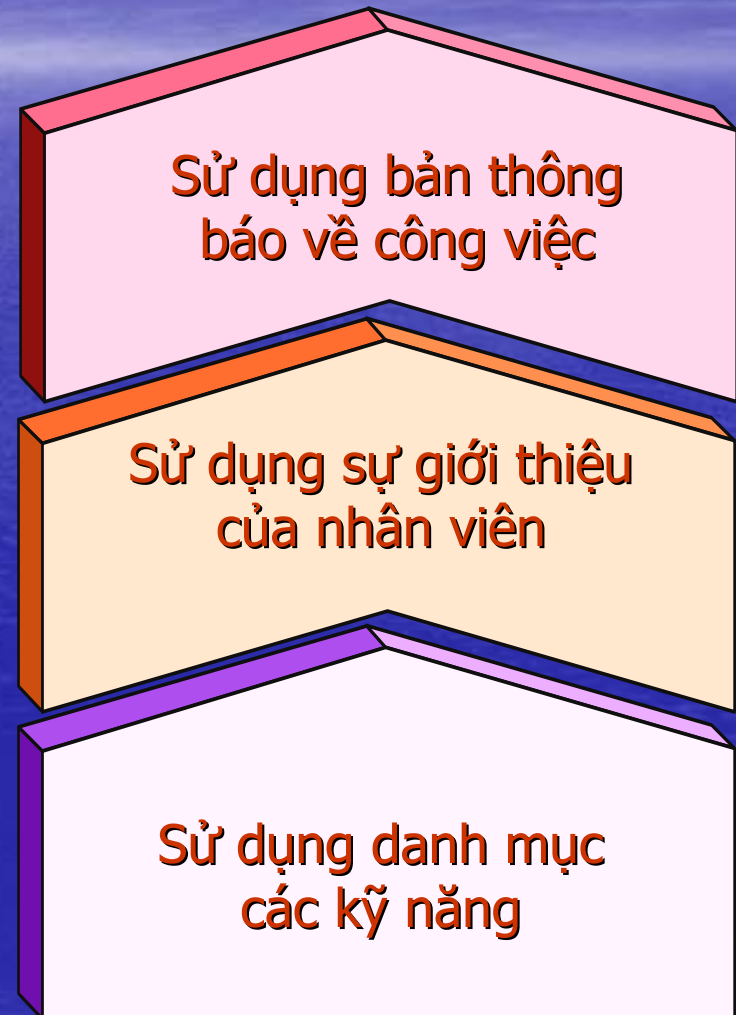


# Các nguồn và phương pháp tuyển mộ nhân lực

- Nguồn bên trong tổ chức, doanh nghiệp
  - Công nhân
  - Nhân viên
  - Quản lý cấp thấp
  - Quản lý cấp trung
- Đặc trưng khi sử dụng nguồn bên trong

# Các nguồn và phương pháp tuyển mộ nhân lực

- Các phương pháp tuyển mộ đối với nguồn bên trong tổ chức, doanh nghiệp

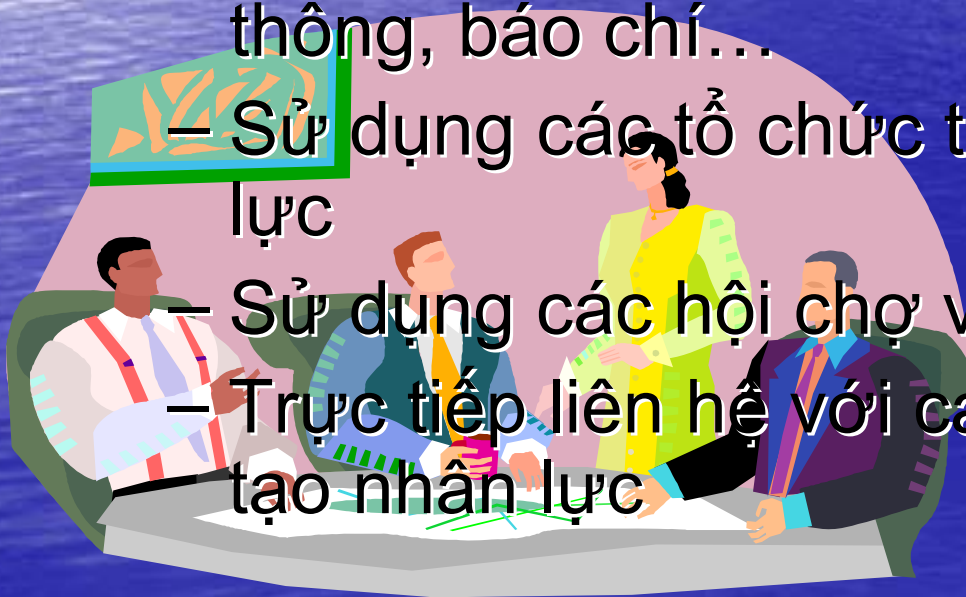


# Các nguồn và phương pháp tuyển mộ nhân lực

- Nguồn bên ngoài tổ chức, doanh nghiệp
  - Các ứng viên tự nộp đơn
  - Bạn bè của nhân viên trong tổ chức, doanh nghiệp
  - Nhân viên của các tổ chức, doanh nghiệp khác
  - Nhân viên cũ của tổ chức, doanh nghiệp
  - Sinh viên tốt nghiệp
  - Lao động tự do.....
- Đặc trưng khi sử dụng nguồn bên ngoài

# Các nguồn và phương pháp tuyển mộ nhân lực

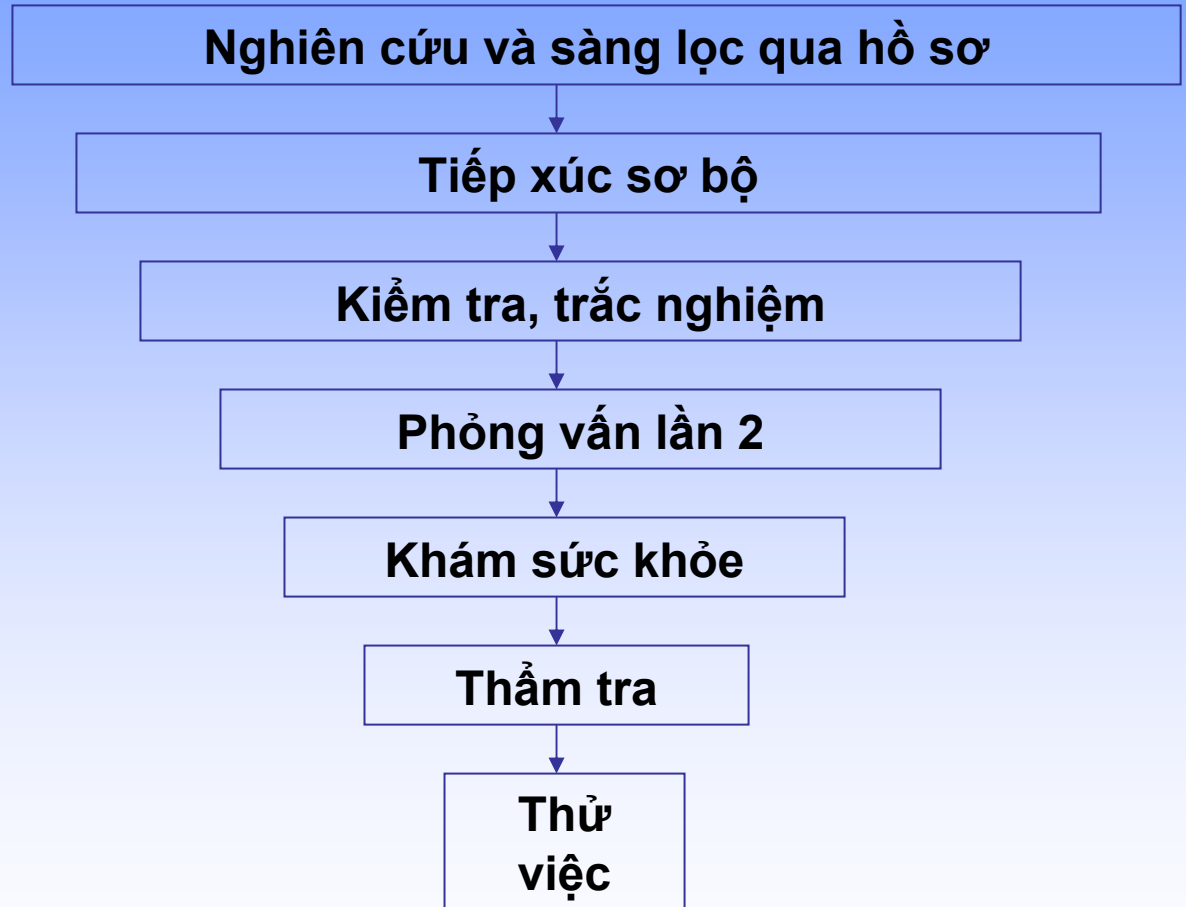
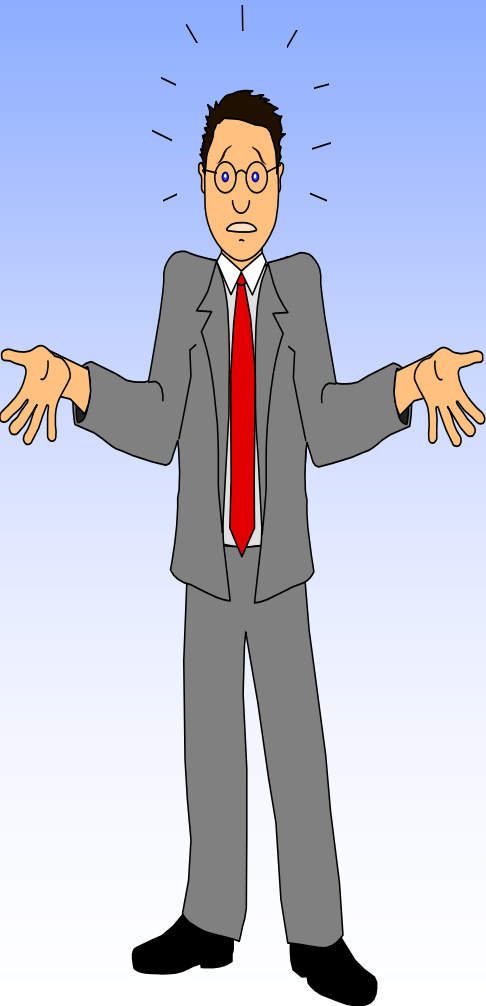
- Các phương pháp tuyển mộ đối với nguồn bên ngoài tổ chức, doanh nghiệp
  - Sử dụng sự giới thiệu từ công nhân viên
  - Sử dụng các phương tiện quảng cáo, truyền thông, báo chí...
  - Sử dụng các tổ chức trung gian môi giới nhân lực
  - Sử dụng các hội chợ việc làm
  - Trực tiếp liên hệ với các Trường, cơ sở đào tạo nhân lực



# Thảo luận nhóm

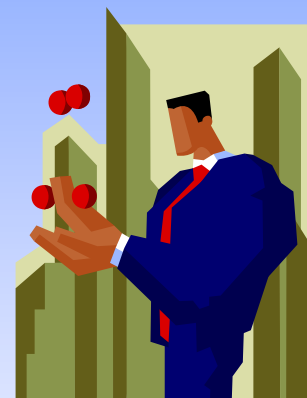
- Phân tích ưu điểm, nhược điểm khi sử dụng nguồn bên trong và nguồn bên ngoài trong quá trình tuyển mộ nhân lực của tổ chức, doanh nghiệp???

# Các bước tuyển chọn



# Khi đọc một bản lý lịch mà:

- Quá trình công tác không rõ ràng (không theo trình tự, không rõ ngày tháng)
- Có sự đứt quãng dài giữa hai công việc
- Thay đổi nơi làm việc quá nhanh
- Thay đổi nghề nghiệp quá nhanh
- Viết cầu thả, mắc lỗi ngữ pháp, chính tả, không có đơn xin việc kèm theo
- Sao chép vụng về (theo quảng cáo tìm người của doanh nghiệp)

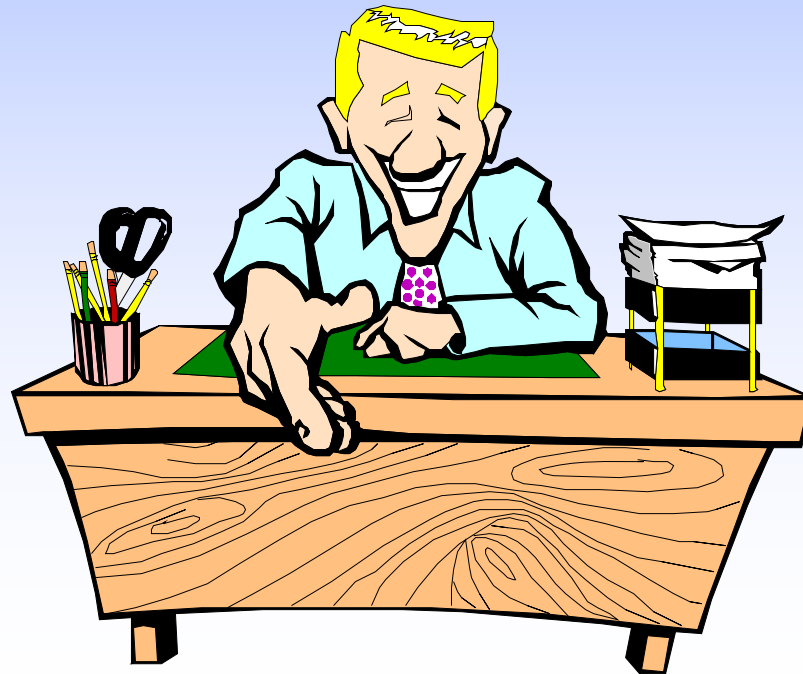


***Bạn có suy nghĩ gì?***



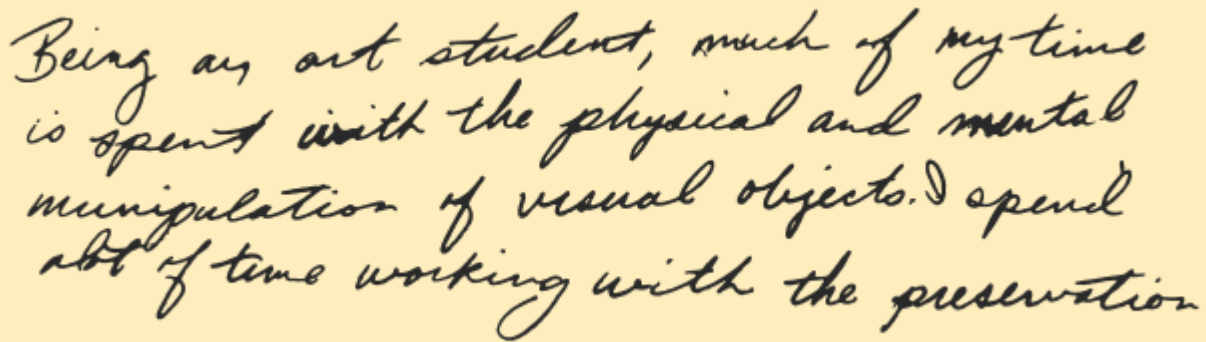
# Graphology

- Khoa học nghiên cứu chữ viết tay để xác định tính cách của người viết



# Graphology

- Graphology (handwriting analysis)
  - Assumes that handwriting reflects basic personality traits.
  - Graphology's validity is highly suspect.

A photograph of a handwritten note on a yellow background. The text is written in a cursive script and reads: "Being an art student, much of my time is spent with the physical and mental manipulation of visual objects. I spend a lot of time working with the preservation".

Being an art student, much of my time is spent with the physical and mental manipulation of visual objects. I spend a lot of time working with the preservation

**Handwriting Exhibit Used by Graphologist**

# Physiognomy

- Nghệ thuật xét đoán tính cách của một người qua diện mạo người đó

# Trắc nghiệm và phỏng vấn

- Trắc nghiệm là để loại trừ các ứng viên có ít khả năng nhất.
- Phỏng vấn là để lựa chọn ứng viên thích hợp nhất trong số các ứng viên đã qua vòng kiểm tra

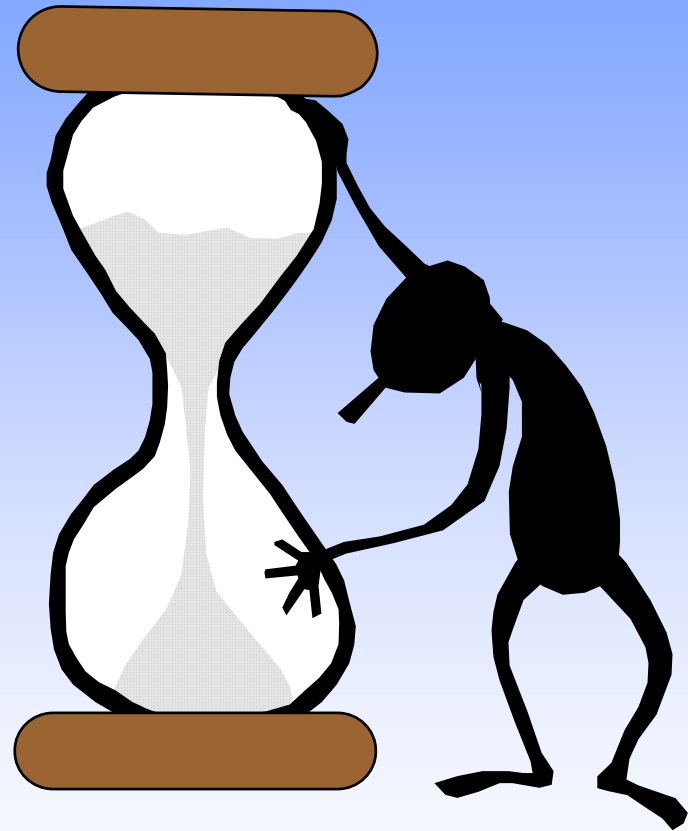


## **Trắc nghiệm để:**

- ❖ Xét đoán về năng lực và phẩm chất hiện có**
- ❖ Phát hiện khả năng tiềm ẩn**
- ❖ Tìm hiểu sắc thái cá tính**
- ❖ Tiên đoán mức độ thành công**

# Kiểm tra trắc nghiệm về

- ✓ Tri thức, hiểu biết
- ✓ Sự khéo léo, thể lực
- ✓ Tâm lý, sở thích
- ✓ Thành tích
- ✓ Khả năng thực hành



# Lưu ý:

- Thông minh sách vở
- Thông minh đường phố
- Thông minh về cảm xúc (EQ)

# Hình thức phỏng vấn

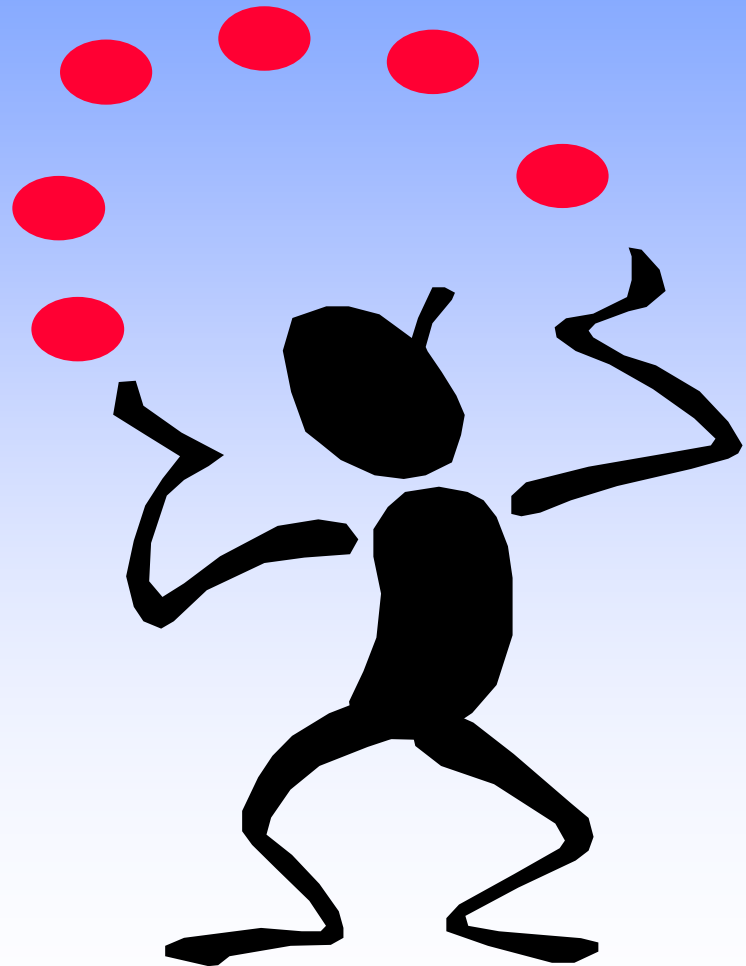


Theo mẫu sẵn  
Không có mẫu sẵn  
Nhóm  
Căng thẳng  
Tình huống  
Qua điện thoại



# Kỹ năng phỏng vấn

Quan sát  
Lắng nghe  
Đặt câu hỏi  
Ghi chép



# Các lỗi thường mắc trong phỏng vấn



- Định kiến.
- Dựa vào hành vi cử chỉ và vẻ bề ngoài
- Mớm câu trả lời
- Vội vã
- Hiệu ứng bản sao
- Hiệu ứng tương phản
- Hiệu ứng hào quang

# Nguyên tắc SWAN trong đánh giá khi phỏng vấn

- Smart: số lượng câu hỏi và cách đặt câu hỏi
- Work hard: không nề hà, ngại khó
- Ambitious: tìm cơ hội thăng tiến, quan tâm đến tương lai của công ty
- Nice: lạc quan, thoải mái, tự nhiên, hòa đồng

# NGUYÊN TẮC 3\*5

- Phòng vấn ít nhất 3 ứng viên cho cùng một vị trí
- Phòng vấn ứng viên có triển vọng nhất ít nhất 3 lần
- Phòng vấn ứng viên có triển vọng nhất ít nhất ở 3 nơi khác nhau
- Phòng vấn một ứng viên bởi ít nhất 3 người khác nhau
- Nên tìm và tiếp xúc với ít nhất 3 người đã từng làm việc chung với ứng viên

# Khám sức khỏe

- Để đánh giá ứng viên có các vấn đề căng thẳng thần kinh hoặc dấu hiệu mệt mỏi không
- Đánh giá mức đóng bảo hiểm y tế cho những nhân viên có sức khỏe kém
- Đảm bảo không có vấn đề về lạm dụng thuốc

# Xác minh, điều tra

- Là quá trình làm sáng tỏ thêm những điều chưa rõ về ứng viên có triển vọng tốt.
- Thông qua : đồng nghiệp cũ, bạn bè, lãnh đạo cũ của ứng viên.
- Đối với những công việc đòi hỏi tính an ninh cao như thủ quỹ, tiếp viên hàng không... có thể cần xác minh về nguồn gốc, lý lịch gia đình.

# Yêu cầu đối với quản trị gia cấp cao

- Hiểu biết rộng, có tầm nhìn chiến lược
- Thông minh, linh hoạt, quyết đoán
- Tự tin, nhiều tham vọng
- Công bằng, khách quan
- Có khả năng thuyết phục người khác

# Tuyển chọn quản trị gia

- Kiểm tra IQ, EQ, LQ, AQ
- Kiểm tra khả năng phân tích vấn đề và ra quyết định
- Thảo luận nhóm
- Thi hùng biện
- Phỏng vấn
- Bài tập thực hành về khả năng điều hành các công việc hàng ngày
- Trò chơi kinh doanh



**IQ: Chỉ số thông minh**

**EQ: Chỉ số cảm xúc**

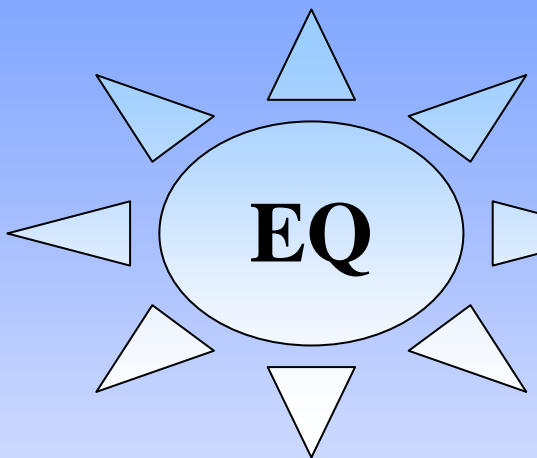
**LQ: Chỉ số trí tuệ vận trù**

**AQ: Chỉ số bản lĩnh**

**SP : Chỉ số biểu đạt ngôn ngữ**



- Để thành công trong cuộc sống và môi trường làm việc, con người cần phải có năng lực cảm xúc (cá nhân và xã hội), bao gồm:
  - - năng lực tự nhận biết bản thân
  - - năng lực tự điều chỉnh
  - - năng lực tạo động lực
  - - năng lực thấu cảm người khác
  - - năng lực giao tiếp xã hội



**Nhân tố quan trọng nhất ảnh hưởng đến sự phát triển nghề nghiệp của mỗi người**

**Trọng điểm để xem xét khi tuyển dụng, bố trí hay tinh giản nhân lực**

**Vũ khí để phát huy tối đa IQ**



## **Người có EQ cao**

- Nhân cách tốt, hiểu rõ và chế ngự được tâm trạng của mình**
- Đồng cảm với cảm xúc của người khác**
- Giải quyết công việc bằng cả trí óc lẫn con tim**

Quan trọng với: Phi hành đoàn, Đội du hành vũ trụ, Đoàn thám hiểm, Tổ chiến đấu, nhóm làm việc

- Năm 1995, tham vọng chinh phục đỉnh núi Everest của một đội leo núi cuối cùng kết thúc bằng cái chết bi thảm của tám người. Nguyên nhân chỉ là do những mâu thuẫn xảy ra trong nội bộ nhóm trèo núi cùng với sự thiếu ăn ý trong lãnh đạo đội. Mặc dù những người thực hiện cuộc leo núi đều là những tay leo núi dày dạn kinh nghiệm và đã chuẩn bị hết sức kỹ lưỡng cho cuộc chinh phục, nhưng cái gì xảy ra vẫn cứ xảy ra.



## Bốn tín hiệu về EQ

Có bức xúc trước nỗi bất hạnh của người khác không

*(Nhân)*



## Bốn tín hiệu về EQ

Có tôn trọng sinh mệnh và phẩm giá của người khác không

(**Lễ**)



## Bốn tín hiệu về EQ

Có nghĩ tới lợi ích chung và sống đôn hậu  
với người khác không

***(Nghĩa)***





## Bốn tín hiệu về EQ

Có trách nhiệm và giữ lời hứa với người khác không

*(Tín)*

# Adversity Quotient

**Tại sao cùng có trí thông minh và tư cách tốt nhưng một số người rất thành công trong khi một số lại thất bại ....?**

**Điểm khác nhau giữa họ chính là chênh lệch về AQ**

**AQ = chỉ số đo lường khả năng đương đầu và đương đầu có hiệu quả với nghịch cảnh và nỗi bất hạnh**

**Chỉ số  
AQ**

**chứng tỏ bản lĩnh khi cần**

**Xoay chuyển cục diện**

**Đảo ngược tình thế**

**Vượt lên nghịch cảnh**

**Tìm được lối ra**

# Logistic Quotient

- Chỉ số trí tuệ vận trù hay khả năng tổ chức sắp xếp công việc sao cho hiệu quả

# Ba bài toán qua sông

- 1- Một người mang hai quả tạ qua cầu ...
- 2- Người cùng dê, sói bắt cải qua sông ...
- 3- Bốn người qua sông vào một đêm tối trời ...

## Và một bài toán qua sa mạc

Sa mạc dài 150 km.

1 trái chuối / 1 km.

Có 300 trái trước lúc khởi hành

Khả năng chở: người + 100 trái chuối ...

# Yêu cầu đối với cán bộ phụ trách tuyển dụng

Hiểu biết Luật pháp  
Hiểu biết tâm lý  
Kinh nghiệm thực tế  
Kỹ năng viết quảng cáo  
Biết thiết lập mẫu hồ sơ  
Kỹ năng sàng lọc hồ sơ  
Kỹ năng phỏng vấn  
Kỹ năng ra đề/tổ chức thi và đánh giá



# Đánh giá hiệu quả của hoạt động tuyển dụng

- ✱ Chi phí cho hoạt động tuyển dụng
- ✱ Số lượng và chất lượng các hồ sơ xin tuyển
- ✱ Hệ số giữa nhu cầu và thực tế tuyển dụng
- ✱ Kết quả thực hiện công việc của nhân viên mới tuyển
- ✱ Số lượng nhân viên mới bỏ việc
- ✱ Số lượng ứng viên từ chối khi nhận được lời đề nghị làm việc



# Ra quyết định tuyển dụng

**Có thể  
làm**

Kiến thức  
Kỹ năng  
Năng khiếu

**X**

**Muốn  
làm**

Kiến thức, động  
viên  
Sở thích  
Đặc điểm cá  
nhân

**=**

**Kết quả  
thực hiện  
công việc**

## **Bài tập nhóm:**

- Tuyển chọn lãnh đạo**

ĐẠI HỌC MỞ TP.HỒ CHÍ MINH  
KHOA QUẢN TRỊ KINH DOANH

# QUẢN TRỊ NHÂN SỰ

# Chương 6

## Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

- Khái niệm đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.
- Vai trò của đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong tổ chức, doanh nghiệp.
- Các phương pháp đào tạo và phát triển nguồn nhân lực
- Xây dựng chương trình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong tổ chức, doanh nghiệp.

# Khái niệm đào tạo và phát triển nguồn nhân lực.

- Các khái niệm:
  - Đào tạo
  - Phát triển
  - 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
  - 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.

# Vai trò của đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

- Lý do tại sao phải đào tạo và phát triển nguồn nhân lực???
  - Người lao động thiếu các kỹ năng
  - Kết quả thực hiện công việc kém
  - Áp dụng công nghệ mới
  - Sản xuất và cung cấp sản phẩm mới, dịch vụ mới
  - Yêu cầu của khách hàng
  - Yêu cầu của công việc mới...

# Vai trò của đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

- Đào tạo là chi phí hay là đầu tư
- Chi phí???
- Đầu tư???



# Vai trò của đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

- Đối với người lao động
  - Nâng cao NSLĐ và hiệu quả công việc
  - Tạo ra sự gắn bó giữa người lao động với tổ chức, doanh nghiệp.
  - Thoả mãn nhu cầu của người lao động
  - Tạo ra cách nhìn, tư duy mới đối với người lao động trong công việc

# Vai trò của đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

- Đối với người quản lý
  - Duy trì và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của tổ chức, doanh nghiệp
  - Tạo ra tính chuyên nghiệp trong công việc đối với tổ chức, doanh nghiệp
  - Giảm bớt sự giám sát trực tiếp đối với người lao động
  - Tạo điều kiện để áp dụng các tiến bộ KH-CN, phương pháp quản lý tiên tiến...

# Các phương pháp đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

- Phương pháp đào tạo và phát triển trong công việc
  - Đặc trưng
  - Ưu điểm của đào tạo và phát triển trong công việc.
  - Nhược điểm của đào tạo và phát triển trong công việc.

# Các phương pháp đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

- Phương pháp đào tạo và phát triển ngoài công việc
  - Đặc trưng
  - Ưu điểm của đào tạo và phát triển ngoài công việc.
  - Nhược điểm của đào tạo và phát triển ngoài công việc.

# Xây dựng chương trình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

- Các yếu tố ảnh hưởng đến đào tạo và phát triển nguồn nhân lực
  - Mục tiêu, chiến lược của tổ chức, doanh nghiệp.
  - Cơ sở vật chất, kỹ thuật
  - Nguồn lực (tài chính, con người, thời gian...)
  - Sự thay đổi của môi trường (kinh doanh, luật pháp, đối thủ cạnh tranh, công nghệ...)

# Xây dựng chương trình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

- Xác định các nhu cầu đào tạo
- Xác định mục tiêu đào tạo
- Lựa chọn đối tượng đào tạo
- Xây dựng chương trình đào tạo
- Lựa chọn phương pháp và giáo viên
- Xác định chi phí đào tạo
- Đánh giá chương trình đào tạo

ĐẠI HỌC MỞ TP.HỒ CHÍ MINH  
KHOA QUẢN TRỊ KINH DOANH

# QUẢN TRỊ NHÂN SỰ

# Chương 7

## Đánh giá nhân viên

- Khái niệm đánh giá nhân viên
- Mục tiêu của đánh giá nhân viên
- Các phương pháp đánh giá nhân viên
- Các yêu cầu của hệ thống đánh giá nhân viên
- Các yếu tố cơ bản của hệ thống đánh giá nhân viên
- Các sai lầm thường gặp khi đánh giá nhân viên
- Xây dựng chương trình đánh giá nhân viên trong tổ chức, doanh nghiệp



# Khái niệm đánh giá nhân viên

- Khái niệm:
  - Đánh giá nhân viên là sự đánh giá có hệ thống và chính thức tình hình thực hiện công việc của nhân viên trong quan hệ so sánh với các tiêu chuẩn đã được xây dựng và thảo luận về sự đánh giá đó đối với nhân viên
- Hai thuộc tính của đánh giá nhân viên:
  - Tính hệ thống
  - Tính chính thức

# Mục tiêu của đánh giá nhân viên

- Đối với nhân viên
  - Hoàn thiện sự thực hiện công việc ở chu kỳ lao động tiếp theo
- Đối với người quản lý
  - Căn cứ vào kết quả đánh giá nhân viên để đưa ra các quyết định nhân sự

# Các phương pháp đánh giá nhân viên

- Phương pháp thang đo đánh giá đồ hoạ
- Phương pháp danh mục kiểm tra
- Phương pháp ghi chép các sự kiện quan trọng
- Phương pháp thang đo dựa trên hành vi
- Phương pháp so sánh
- Phương pháp bản tường thuật
- Phương pháp quản lý bằng mục tiêu

# Các yêu cầu của hệ thống đánh giá nhân viên

- Tính phù hợp
- Tính nhạy cảm
- Tính tin cậy
- Tính được chấp nhận
- Tính thực tiễn

# Các yếu tố cơ bản của hệ thống đánh giá nhân viên

- Xây dựng tiêu chuẩn thực hiện công việc
- Đo lường sự thực hiện công việc của nhân viên theo các tiêu chuẩn đã xây dựng
- Phản hồi kết quả đánh giá nhân viên
  - Nhân viên
  - Cán bộ quản lý, cán bộ nhân sự

# Các sai lầm thường gặp khi đánh giá nhân viên

- Lỗi thiên vị
- Lỗi xu hướng trung bình
- Lỗi thái cực
- Lỗi do ảnh hưởng của sự kiện gần nhất
- Lỗi định kiến

# Xây dựng chương trình đánh giá nhân viên

- Lựa chọn và thiết kế phương pháp đánh giá
- Lựa chọn chuyên gia đánh giá
- Xác định chu kỳ đánh giá
- Đào tạo chuyên gia đánh giá
- Phỏng vấn đánh giá