

CHƯƠNG I

KHÁI QUÁT CHUNG VỀ QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC

I. Khái niệm, chức năng và nhiệm vụ của Quản trị Nguồn nhân lực

1. Khái niệm

Có nhiều cách phát biểu về Quản trị Nguồn nhân lực do ảnh hưởng cách tiếp cận và nhận thức khác nhau. Một trong những khái niệm thường dùng đó là: “Quản trị nguồn nhân lực là tất cả các hoạt động, chính sách và các quyết định quản lý liên quan có ảnh hưởng đến mối quan hệ giữa doanh nghiệp và nhân viên của nó”.

Ngày nay khái niệm hiện đại về Quản trị nguồn nhân lực là: “Quản trị nguồn nhân lực là những hoạt động nhằm tăng cường những đóng góp có hiệu quả của cá nhân vào mục tiêu của tổ chức trong khi đồng thời cố gắng đạt được những mục tiêu của cá nhân”.

+ Mục tiêu của tổ chức:

- Chi phí lao động thấp trong giá thành.
- Năng suất lao động tối đa của nhân viên.
- Nguồn nhân lực ổn định và sẵn sàng.
- Sự trung thành của người lao động.
- Sự hợp tác thân thiện của người lao động.
- Người lao động phát huy và đóng góp những sáng kiến.
- Tổ chức sản xuất một cách khoa học và chặt chẽ.
- Lợi nhuận tối đa và chiến thắng trong cạnh tranh.

+ Mục tiêu của cá nhân:

- Thỏa mãn những nhu cầu không ngừng tăng lên của con người
- Một cách cụ thể những nhu cầu của nhân viên có thể là:

1. Nhu cầu về việc làm và điều kiện làm việc:

- Việc làm an toàn (về tính mạng, sức khỏe, tài sản, an ninh tâm lý ...).
- Việc làm không đơn điệu và buồn chán.
- Việc làm phù hợp với năng lực và sở trường của cá nhân.
- Được làm việc trong bầu không khí lành mạnh và thân thiện.
- Có cơ sở vật chất thích hợp cho công việc.
- Thời gian làm việc thích hợp.
- Việc tuyển dụng phải ổn định.

2. Quyền cá nhân và lương bổng:

- Được đối xử theo cách tôn trọng phẩm giá của con người.

- Được cảm thấy mình quan trọng và cần thiết.
- Được quyền làm việc dưới sự điều khiển của cấp trên là người hiểu biết.
- Được quyền làm việc dưới sự điều khiển của cấp trên là người có khả năng giao tế nhân sự.
- Được quyền tham dự vào các quyết định có ảnh hưởng trực tiếp đến cá nhân mình.
- Muốn được đối xử một cách công bằng.
- Mong muốn hệ thống lương bổng công bằng và được trả công theo sự đóng góp mỗi người.

3. Cơ hội thăng tiến:

- Được cấp trên nhận biết thành tích trong quá khứ.
- Cơ hội được tham dự các khóa đào tạo và phát triển.
- Cơ hội bày tỏ tài năng: tạo điều kiện cho họ lập thành tích và thích thú trong công việc.
- Cơ hội được thăng chức để cải thiện mức sống và việc làm có tương lai.

Câu hỏi quan trọng mà các nhà QL phải trả lời là: CN thực sự muốn gì từ công việc của họ?

Một số nghiên cứu thú vị đã được tiến hành trong số các công nhân của ngành công nghiệp Mỹ để thử trả lời câu hỏi này. Trong một công trình nghiên cứu như vậy, các giám sát viên được yêu cầu thử đặt mình vào địa vị của những công nhân và sắp xếp thứ tự tầm quan trọng của các loại chỉ tiêu miêu tả mọi điều mà công nhân muốn từ công việc của họ. Cần nhấn mạnh rằng, trong việc sắp xếp các chỉ tiêu, giám sát không nên nghĩ về cái họ muốn, mà phải theo cái công nhân muốn. Cùng với các giám sát viên, các công nhân được yêu cầu xếp thứ tự các chỉ tiêu theo khía cạnh từ điều họ muốn nhất từ công việc của họ.

Kết quả được ghi nhận như sau: 1 = cao nhất và 10 = thấp nhất theo tầm quan trọng.

	Giám sát viên	Công nhân
Điều kiện làm việc tốt	4	9
Cảm giác làm chủ sự vật	10	2
Rèn luyện kỹ luật	7	10
Sự đánh giá đầy đủ các công việc đã làm	8	1
Sự trung thành về quản lý đối với công nhân	6	8
	1	5
	3	7

Lương cao	9	3
Triển vọng và sự phát triển của công ty	2	4
Sự đồng cảm với những vấn đề cá nhân	5	6
Đảm bảo công việc		
Công việc thú vị		

Kết quả này cho thấy, các giám sát viên nói chung cho rằng lương cao, đảm bảo công việc, triển vọng và điều kiện làm việc tốt là điều mà công nhân muốn nhất từ công việc của họ. Song người công nhân không nghĩ như thế.

Một cuộc điều tra tại Việt nam trong năm 2007 của một tổ chức độc lập về vấn đề tương tự cho kết quả như sau:

	Mối quan tâm của Công ty	Mối quan tâm của Nhân viên
Lương bổng và phúc lợi	8	1
Đào tạo và phát triển	5	2
Sự hài lòng công việc	1	3
Chính sách và quy trình	6	4
Quản lý công việc	3	5
Mối quan hệ công việc	2	6
Sức khỏe và an toàn lao động	7	7
Liên lạc nội bộ	4	8

Từ những quan điểm hiện tại về nhân sự, quản trị nguồn nhân lực đã được phát triển trên cơ sở những nguyên tắc sau:

- Nhân viên được đầu tư thỏa đáng để phát triển các năng lực riêng nhằm thỏa mãn các nhu cầu cá nhân, đồng thời tạo ra năng suất lao động, hiệu quả làm việc cao và đóng góp tốt nhất cho tổ chức.
- Môi trường làm việc được thiết lập sao cho có thể kích thích nhân viên phát triển và sử dụng tối đa kỹ năng của mình.
- Các chức năng nhân sự được phối hợp và là một bộ phận chiến lược quan trọng trong chiến lược của doanh nghiệp.
- QTNNL ngày nay phải được trải rộng ra các nhánh của tổ chức, chứ không chỉ tập trung ở bộ phận Tổ chức Cán bộ.

2. Các chức năng cơ bản của Quản trị Nguồn nhân lực

Các hoạt động chính của Quản trị nguồn nhân lực tập trung vào 4 lĩnh vực sau đây:

1. Chức năng thu hút, tuyển chọn và bố trí nhân sự

Chức năng này nhằm đảm bảo đủ số lượng nhân viên với trình độ, kỹ năng, phẩm chất phù hợp với công việc và bố trí họ vào đúng công việc để đạt được hiệu quả cao nhất.

2. Chức năng đào tạo và phát triển

Nhóm chức năng này nhằm nâng cao trình độ lành nghề, các kỹ năng và các nhận thức mới cho nhân viên. Đào tạo, phát triển hướng đến nâng cao các giá trị của tài sản nhân lực cho doanh nghiệp nhằm tăng khả năng cạnh tranh cũng như tăng khả năng thích ứng với môi trường đầy thay đổi.

3. Chức năng duy trì và sử dụng nguồn nhân lực

Chức năng này nhằm vào việc sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực. Chức năng này hướng đến sự phát huy tối đa khả năng làm việc của nhân viên đồng thời tạo ra sự gắn bó trung thành với tổ chức. Các chính sách liên quan đến động viên đúng đắn sẽ góp phần nâng cao tinh thần và nhiệt tình cho nhân viên.

4. Chức năng thông tin và dịch vụ về nhân lực (Quan hệ lao động)

Chức năng này nhằm cung cấp các thông tin có liên quan đến người lao động và thực hiện các dịch vụ mang tính phúc lợi cho nhân viên. Các thông tin về lao động bao gồm các vấn đề như: chính sách tiền lương, tiền công, thông tin về tuyển dụng, đề bạt, đào tạo, đánh giá kết quả công việc, các thông tin liên quan đến quan hệ lao động hay các thông tin về an toàn và bảo hộ lao động... Thực hiện tốt chức năng này nhằm thỏa mãn sự hài lòng cho nhân viên. Họ cảm thấy được tôn trọng khi mà không có gì là bí mật đối với họ.

Chức năng này còn bao gồm các dịch vụ có tính phúc lợi cho nhân viên như: chương trình chăm sóc y tế, bảo hiểm, phân chia phúc lợi, cổ phiếu. Các chương trình như vậy là động lực cho nhân viên gắn bó lâu dài với tổ chức.

Quản trị nguồn nhân lực ngày nay gắn liền với mọi tổ chức bất kể cơ quan tổ chức đó có bộ phận Quản trị nguồn nhân lực hay không. Quản trị nguồn nhân lực là khó khăn phức tạp hơn quản trị các yếu tố khác của quá trình sản xuất vì mỗi con người là một thế giới rất riêng biệt họ khác nhau về năng lực làm việc, về hoàn cảnh gia đình, tình cảm, tham vọng... và luôn vận động thay đổi. Điều này đòi hỏi quản trị con người phải là một khoa học và nghệ thuật. Nghĩa là phải sử dụng khoa học quản trị về con người một cách uyển chuyển phù hợp cho những tình huống cụ thể trong môi trường cụ thể.

3. Nhiệm vụ của Quản trị nguồn nhân lực

Để thực hiện các chức năng trên, nhiệm vụ của quản trị nguồn nhân lực bao gồm:

1. Hoạch định và dự báo nhu cầu nhân sự
2. Thu hút, tuyển mộ nhân viên
3. Tuyển chọn nhân viên

4. Huấn luyện , đào tạo , phát triển nguồn nhân lực
5. Bố trí sử dụng và quản lý nhân viên
6. Thúc đẩy , động viên nhân viên
7. Trả công lao động
8. Đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên
9. An toàn và sức khỏe
10. Thực hiện giao tế nhân sự
11. Giải quyết các tương quan nhân sự (các quan hệ lao động như: khen thưởng, kỷ luật, sa thải, tranh chấp lao động ...).

Lý thuyết mới về tăng trưởng, một nền kinh tế muốn tăng trưởng nhanh và cao cần dựa vào ít nhất 3 trụ cột căn bản sau:

- Áp dụng công nghệ mới
- Phát triển hạ tầng cơ sở
- Phát triển nguồn nhân lực

Trong đó phát triển nguồn nhân lực là then chốt. Đặc biệt nguồn nhân lực chất lượng cao là một yếu tố quyết định nhất của sự tăng trưởng kinh tế. Nếu xem xét dưới góc độ phát triển bền vững bao gồm: tăng trưởng kinh tế, an toàn xã hội và bảo vệ môi trường thì phát triển nguồn nhân lực vừa là nguồn lực vừa là mục tiêu cuối cùng là đỉnh cao của quá trình phát triển ở mỗi quốc gia, vì nó gắn liền với phát triển con người và lấy con người làm trung tâm của sự phát triển. Hay nói khác đi vì con người mà phát triển và sự phát triển nhờ con người.

Vài nét về sự hình thành và phát triển của Quản trị Nguồn nhân lực:

Tách ra khỏi chức năng quản trị chung từ năm 1850, trong suốt thời gian dài quản trị nhân sự chỉ thi hành chức năng hành chánh như lưu trữ hồ sơ nhân sự, chấm công , thực hiện các công việc sự vụ theo lệnh cấp trên ... Có thể nói Quản trị nhân sự lúc đầu được coi như một chức năng ghi chép rất ít có giá trị nếu không muốn nói là vô giá trị đối với mục tiêu của tổ chức .

Cuối thế kỷ 19, đầu thế kỷ 20 Taylo (người Mỹ 1856-1915) đã khởi xướng cách tiếp cận mới cho quản trị nhân sự . Quản trị nhân sự giai đoạn này đã chú trọng đặc biệt đến năng suất lao động và tìm ra cách thức thực hiện công việc một cách nhanh nhất. Điều này đã buộc các nhà Quản trị nhân sự quan tâm đến chức năng huấn luyện, đào tạo công nhân để thực hiện các phương pháp làm việc khoa học.

Trong khoảng 1930-1959, các nhà quản trị theo trường phái “thuyết động viên” như Elton Mayo, Fayol cho rằng: năng suất lao động vẫn có thể tăng lên ngay cả khi điều kiện lao động xấu đi nếu biết quan tâm đến con người. Từ đây các chức năng nhiệm vụ của quản trị nhân sự được làm phong phú hơn bởi một loạt các vấn đề như: giao tế nhân sự, an toàn và sức khỏe, phúc lợi và đào tạo, ... Quản trị nhân sự trong giai đoạn này nhấn mạnh các yếu tố về phong cách lãnh đạo, sự thoải mái của nhân viên, bầu không khí tập thể là những yếu tố quan trọng để nâng cao năng suất lao động.

Vào những năm 70 của thế kỷ 20, sự phát triển của công nghệ máy tính đã giúp ích rất nhiều cho các hoạt động quản trị nhân sự, đặc biệt trong các kỹ thuật trắc nghiệm để tuyển chọn nhân viên, tính toán tiền lương ...

Từ năm 1980 nền kinh tế thế giới đi vào thời kỳ suy thoái và sự cạnh tranh khốc liệt mang tính toàn cầu buộc các nhà quản lý phải cố gắng giảm giá thành tăng khả năng cạnh tranh nhưng đồng thời phải đáp ứng những nhu cầu không ngừng tăng lên của nhân viên. Đến lúc này Quản trị nhân sự đã được nâng lên ở một tầm cao mới với tên gọi Quản trị Nguồn nhân lực. Quản trị nguồn nhân lực thay đổi hẳn cách nhìn về người lao động làm thuê. Trong quá khứ các nhà quản lý chỉ coi người lao động làm thuê như “chi phí” của tổ chức. Ngày nay các nhà quản trị ngày càng có xu hướng coi người lao động như tài sản của tổ chức. Vì vậy họ càng mong muốn đầu tư vào nguồn lao động với mục tiêu thu được lợi nhuận từ việc đầu tư đó trong tương lai.

ơ Sự khác biệt giữa Quản trị nhân sự và Quản trị Nguồn nhân lực được trình bày như sau:

	Quản trị Nhân sự	Quản trị Nguồn nhân lực
Quan điểm chung	- Lao động là chi phí đầu vào	- Nhân viên là tài sản/nguồn vốn cần được phát triển
Mục tiêu đào tạo	- Giúp cho nhân viên thích nghi vào vị trí công tác của họ	- Đào tạo là đầu tư phát triển nguồn lực của tổ chức
Sử dụng con người	- Ngắn hạn và trung hạn	- Dài hạn
Lợi thế cạnh tranh	- Thị trường và công nghệ	- Chất lượng nguồn nhân lực
Cơ sở của năng suất và chất lượng	- Máy móc + Tổ chức	- Công nghệ + Tổ chức + Chất lượng nguồn nhân lực
Các yếu tố động viên	- Tiền + Thăng tiến nghề nghiệp	- Tính chất công việc + Thăng tiến nghề nghiệp + Tiền
Thái độ đối với sự thay đổi	- Nhân viên thường chống lại sự thay đổi, cần phải thay thế họ	- Nguồn nhân lực chất lượng cao thích ứng với sự biến đổi của môi trường.

- Quản trị nguồn nhân lực là khó khăn và phức tạp vì con người là một thực thể rất phức tạp. Mỗi con người là một thế giới riêng biệt họ khác nhau về năng lực làm việc, sở thích nguyện vọng về hoàn cảnh cá nhân... Trong mỗi con người luôn vận động và thay đổi, thậm chí đôi khi trong mỗi con người có những mâu thuẫn trong suy nghĩ, lời nói và hành động. Vì vậy hiểu và đánh giá

đúng về mỗi con người là không dễ dàng. Có lẽ vì vậy mà ông bà đã nói: “Dò sông dò bể dễ dò, nào ai lấy thước mà đo lòng người”.

- Quản trị nguồn nhân lực gắn liền với mọi tổ chức bất kể cơ quan tổ chức đó có bộ phận quản trị nhân sự hay không. Bởi vì không một tổ chức thiếu yếu tố con người. Mà đã có yếu tố con người thì cần phải quản trị con người. Cần thiết quản trị nguồn vốn quan trọng của tổ chức.

- Quản trị nguồn nhân lực ngày nay trải rộng khắp các nhánh của tổ chức, chứ không chỉ tập trung vào chức năng nhiệm vụ của phòng tổ chức nhân sự. Điều này cho thấy mọi cấp mọi bộ phận đều phải có trách nhiệm trong việc quản lý nguồn nhân lực của mình. Quản lý nguồn nhân lực không chỉ là quản lý đội ngũ nhân viên mà ngay cả cấp lãnh đạo cũng cần thiết quản lý để có thể tối ưu hóa hiệu suất làm việc của họ. Ở nhiều tổ chức người ta nghĩ rằng quản trị nhân sự là chỉ quản trị cấp nhân viên mà quên việc quản lý đội ngũ lãnh đạo.

- Quản trị Nguồn nhân lực ngày nay là một khoa học và là một nghệ thuật. Là khoa học vì nó sử dụng những thành tựu của khoa học để nghiên cứu về con người, đúc kết những nguyên tắc mang tính lý luận khoa học trong quản lý con người. Là nghệ thuật bởi quản lý con người không thể tuân thủ những nguyên tắc máy móc, nó đòi hỏi tính linh hoạt, uyển chuyển trong quản lý con người. Nghệ thuật về tìm hiểu và điều khiển con người đòi hỏi những khả năng “linh cảm” của người lãnh đạo. Những linh cảm đó chỉ có được khi chúng ta có được hệ thống kiến thức sâu sắc về con người và đặc biệt nó phải được trải nghiệm qua thực tế cuộc sống. Những đúc kết về thành công cũng như thất bại trong cuộc sống được soi rọi bởi hệ thống kiến thức sẽ giúp chúng ta thành công hơn. Ngay cả khi thất bại trong các quyết định về con người được nghiên cứu một cách nghiêm túc cũng sẽ giúp chúng ta tránh những sai lầm tiếp theo.

*** Vai trò của Quản trị Nguồn nhân lực**

- Giai đoạn từ năm 1950-1960 người ta coi sản xuất là lợi thế cạnh tranh

- Giai đoạn từ năm 1960-1970 thì tài chính được coi là yếu tố quyết định đến cạnh tranh

- Giai đoạn từ năm 1970-1980 hoạt động Marketing là trọng tâm

- Giai đoạn từ năm 1980-1990 Công nghệ thông tin giữ vai trò quan trọng

- Giai đoạn từ năm 1990-nay, QTNNL hay yếu tố con người được coi là yếu tố quyết định đem lại lợi thế cạnh tranh.

Ngày nay các hoạt động của QTNNL đã phong phú và đa dạng nhằm tối ưu hóa các quá trình quản trị con người.

Thực tế cho thấy các doanh nghiệp luôn mong muốn hoạt động một cách có hiệu quả. Những đặc điểm của các tổ chức có hiệu quả có thể bao gồm khả năng sinh lời, lợi nhuận trên vốn đầu tư, thị phần, mức tăng trưởng, khả năng thích ứng và đổi mới, và có thể là cả mục tiêu tối thượng là: sống sót. Có thể nói rằng: một tổ chức hoạt động có hiệu quả, nếu nó cung cấp cho người tiêu dùng những dịch vụ và sản phẩm mong muốn một cách kịp thời với giá cả phải

chăng và chất lượng hợp lý. Như vậy, hiệu quả là khả năng xác định các mục tiêu thích hợp.

Hiệu quả hoạt động của tổ chức phụ thuộc nhiều vào hiệu suất khi thực hiện công việc .

Các sản phẩm và dịch vụ được tạo ra bằng cách kết hợp các nguồn tài nguyên và cung cấp giá trị gia tăng cho khách hàng. Nếu ta cho rằng tất cả các nguồn tài nguyên của tổ chức như nguyên vật liệu, các dữ liệu, công nghệ , vốn và nguồn nhân lực – như là đầu vào và các sản phẩm cũng như dịch vụ được tạo ra như đầu ra , thì các tổ chức đều tìm cách tăng tối đa đầu ra đồng thời giảm đến mức tối thiểu đầu vào . Như vậy, hiệu suất được hiểu như là mối quan hệ giữa các đầu vào và đầu ra để tìm cách giảm thiểu các chi phí về nguồn lực. Những quyết định nhân sự sẽ giúp tổ chức quản lý hiệu suất của các nhân viên của mình. Và bởi vì các nhân viên này lại ra các quyết định về quản lý tất cả những nguồn tài nguyên khác, nên hiệu suất của nhân sự là một nhân tố quan trọng quyết định hiệu suất của tổ chức.

Các hoạt động Quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

- | | |
|--|--------------------------|
| 01. Hoạch định nguồn nhân lực
việc | 02. Phân tích công |
| 03. Mô tả công việc | 04. Phỏng vấn |
| 05. Trắc nghiệm | 06. Lưu trữ hồ sơ |
| 07. Định hướng công việc
luyện công nhân | 08. Đào tạo huấn |
| 09. Bình bầu đánh giá thi đua
trình độ | 10. Bồi dưỡng nâng cao |
| 11. Quản trị tiền lương | 12. Quản trị tiền thưởng |
| 13. Quản trị các vấn đề phúc lợi | 14. Công đoàn |
| 15. Thu hút nhân viên tham gia quản lý doanh nghiệp
việc | 16. Đánh giá công |
| 17. Ký kết hợp đồng lao động
lao động | 18. Giải quyết khiếu tố |
| 19. Giao tế nhân sự
tục, nghỉ việc , nghỉ hưu ... | 20. Thực hiện các thủ |
| 21. Kỷ luật nhân viên
chương trình kỹ thuật | 22. Thúc đẩy sáng kiến , |
| 23. Chương trình chăm sóc sức khỏe, y tế, an toàn lao động
quan điểm của nhân viên. | 24. Điều tra |

Nghĩa vụ của quản lý trực tiếp và của phòng nhân sự:

Hoạt	Nghĩa vụ của Quản lý trực tiếp	Nghĩa vụ của phòng nhân sự
------	--------------------------------	----------------------------

động		
Bố trí	Cung cấp thông tin cho phân tích công việc; hội nhập kế hoạch chiến lược với kế hoạch nhân sự tại đơn vị; phỏng vấn ứng viên; hội nhập các thông tin thu thập bởi phòng nhân sự; ra quyết định cuối cùng về thuê mượn và đề bạt ở cấp mới vào.	Phân tích công việc; hoạch định nhân sự; tuyển dụng; tuân thủ luật lệ và các quy định hiện hành; xem xét đơn xin việc; kiểm tra trắc nghiệm viết và thực hiện nhiệm vụ xác minh hồ sơ, khám sức khỏe.
Đào tạo, Phát triển	Huấn luyện tại nơi làm việc; thú vị hóa công việc; kèm cặp; động viên; phản hồi đánh giá việc thực hiện nhiệm vụ cho người lao động.	Đánh giá và khảo sát tinh thần; huấn luyện kỹ thuật; phát triển quản lý và tổ chức; cố vấn cho người lao động; nghiên cứu nhân sự.
Duy trì, sử dụng NNL	Đối xử công bằng với người lao động; truyền đạt cởi mở; xử lý xung đột trực tiếp; khuyến khích làm việc theo đội; tôn trọng nhân phẩm cá nhân; tăng lương.	Đãi ngộ đền bù, và những lợi ích; quan hệ lao động; an toàn và sức khỏe; dịch vụ cho người lao động
Quan hệ LĐ	Kỷ luật, thuyên chuyển, thải hồi, giảm biên chế.	Xem xét giải quyết khiếu nại của người lao động, về hưu, cố vấn.

II. Các triết lý về nhân sự và ảnh hưởng của sự thay đổi đến QTNNL

1. Các triết lý nhân sự

Các nhà nghiên cứu về về quản trị đều hiểu rằng: triết lý nhân sự và cách cư xử của các quản trị gia với nhân viên ảnh hưởng rất mạnh đến bầu không khí tập thể, khả năng làm việc của nhân viên và hiệu quả quản trị.

Các nhà nghiên cứu về hành vi tổ chức đã đưa ra những giả thuyết về bản chất con người làm cơ sở cho thuyết X và thuyết Y như sau:

	Thuyết X	Thuyết Y
Quan điểm về người lao động	<ul style="list-style-type: none"> - Con người vốn lười biếng - Họ luôn tìm cách trốn tránh trách nhiệm và không có tham vọng - Hầu hết mọi người ít có khả năng sáng tạo - Con người không muốn và luôn chống lại sự thay đổi, đổi 	<ul style="list-style-type: none"> - Con người luôn chăm chỉ - Họ thích nhận thêm trách nhiệm - Nhiều người có khả năng sáng tạo khi giải quyết các vấn đề - Con người luôn hướng đến sự đổi mới - Động cơ thúc đẩy làm việc

	mới. - Động cơ thúc đẩy họ chỉ là yếu tố vật chất. - Họ là người không đáng tin cậy.	không chỉ vấn đề vật chất mà quan trọng hơn là giá trị tinh thần - Họ là người đáng tin cậy.
Hệ thống quản trị	- Bắt buộc nhân viên làm việc - Kiểm tra nghiêm ngặt - Trừng phạt nghiêm khắc	- Khen thưởng, động viên nhân viên - Thực hiện chế độ tự quản

Trên đây chỉ mang tính giả thuyết, trong thực tế việc vận dụng không mang tính máy móc. Sự “pha trộn” các quan điểm khác nhau theo thuyết X và thuyết Y đã trở thành phong cách quản trị của nhiều nhà quản trị.

Ngày nay, người ta còn đề cập nhiều đến thuyết Z, thuyết của các doanh nghiệp Nhật Bản. Thuyết Z với quan điểm “Công nhân vui sướng là chìa khóa để tăng năng suất lao động”.

Với quan điểm như vậy các doanh nghiệp Nhật Bản theo tư tưởng thuyết Z đã cố gắng chăm lo tối đa cho nhân viên.

Để thấy rõ điều này ta có thể so sánh mô hình quản trị nguồn nhân lực theo thuyết A (Mỹ) và thuyết Z (Nhật)

Mô hình Quản trị nguồn nhân lực theo thuyết A (Mỹ) và thuyết Z (Nhật)

	Thuyết A (Mỹ)	Thuyết Z (Nhật)
1. Cơ chế kinh doanh	- Mục tiêu : lợi nhuận - Phương thức : cạnh tranh tự do - Trách nhiệm : cá nhân - Luật pháp: công ty lớn thống lĩnh và chi phối thị trường. Nhà nước can thiệp thông qua pháp luật.	- Mục tiêu : phát triển - Phương thức liên kết - Trách nhiệm : tập thể - Luật pháp : tập đoàn kinh tế là cầu nối doanh nghiệp với nhà nước
2. Văn hóa	- Động lực là các yếu tố về kinh tế - Tự do cá nhân lấn áp tập thể - Xung đột chủ yếu do nguyên nhân kinh tế - Đánh giá nhân viên cách biệt - Văn hóa giáo dục theo hình thức chuyên sâu (chuyên môn hóa hẹp)	- Động lực là các yếu tố về tinh thần - Tập thể có vai trò lớn hơn cá nhân - Tránh xung đột tối đa - Đánh giá nhân viên có tính quân bình - Giáo dục là trách nhiệm của

	do cá nhân đầu tư .	cha mẹ đối với con cái và trách nhiệm của công ty đối với nhân viên và đào tạo theo diện rộng.
3. Quản trị Nguồn nhân lực	<ul style="list-style-type: none"> - Tuyển dụng ngắn hạn - Đề bạt thăng tiến nhanh - Chuyên môn hóa hẹp - Đào tạo chuyên sâu - Kiểm tra nghiêm ngặt - Quyết định có tính cá nhân - Trách nhiệm cá nhân - Lương có tính cách biệt 	<ul style="list-style-type: none"> - Tuyển dụng suốt đời - Đề bạt thăng tiến chậm - Chuyên môn hóa rộng - Đào tạo đa kỹ năng diện rộng - Kiểm tra có tính mặc nhiên - Quyết định mang tính tập thể - Trách nhiệm tập thể - Lương mang tính cân bằng

Chúng ta cũng hiểu rằng: Triết lý nhân sự của quản trị gia cao cấp nhất công ty sẽ ảnh hưởng mạnh mẽ đến các quản trị gia cấp dưới và toàn thể nhân viên, và từ đó sẽ ảnh hưởng đến các quyết định nhân sự.

Ngày nay tính toàn cầu hóa đang diễn ra mạnh mẽ nhờ sự phát triển mang tính bùng nổ của hệ thống công nghệ thông tin toàn cầu. Điều này có thể dẫn đến sự đan xen các nền văn hóa khác nhau. Song sự ảnh hưởng của nền văn hóa mỗi nước vẫn tác động mạnh mẽ đến tiến trình QTNNL nhất là ở các quốc gia có nền văn hóa giàu bản sắc dân tộc.

Trong lĩnh vực Quản trị nguồn nhân lực Nhật Bản là quốc gia Á Đông đạt được những thành công rất đáng khâm phục. Sau đây ta thấy những kinh nghiệm mà các công ty của Nhật Bản đúc rút được từ những thành công trong lĩnh vực này:

Kinh nghiệm của các công ty nhật bản:

1. Thứ tự ưu tiên trong vận hành doanh nghiệp : Con người – Tài chính – Công nghệ
2. Thu dụng suốt đời
3. Người lãnh đạo phải có kiến thức về con người
4. Tạo ra sự hài hòa trong mối quan hệ con người
5. Tránh sự khác biệt về điều kiện làm việc giữa cán bộ quản lý và công nhân
6. Quan hệ chủ thợ theo kiểu “trong nhà ”.
7. Tinh thần hợp tác làm việc của nhân viên
8. Trả lương, thăng tiến theo thâm niên.
9. Phương châm cơ bản trong tuyển chọn nhân viên là:

- Tuyển người có tư chất linh hoạt
- Tuyển đồng đội chứ không tuyển ngôi sao”
- Ưu tiên tuyển người mới rời ghế nhà trường.

10. Đào tạo suốt đời bằng nhiều cách

11. Ra quyết định tập thể.

2. Ảnh hưởng của sự thay đổi đến tiến trình Quản trị nguồn nhân lực

Chúng ta đang ở trong một thế giới đầy rẫy những biến đổi, mà những biến đổi đó luôn ảnh hưởng đến chúng ta. Nhận thức nhanh chóng và đúng đắn về những thay đổi để có thể thực hiện quá trình quản trị nguồn nhân lực một cách nghệ thuật là mong muốn và là trách nhiệm của các nhà quản trị.

i Đặc điểm của Tổ chức “cũ”:

VỀ CƠ BẢN là một hệ thống quan liêu với những đặc trưng cơ bản như sau:

- Các vị trí và công việc được chuyên môn hóa
- Hệ thống thứ bậc chính thức
- Các luật lệ và thủ tục vận hành được tiêu chuẩn hóa
- Biên giới giữa các bộ phận rõ ràng
- Các hoạt động được tiêu chuẩn hóa : Đào tạo , sự nghiệp , phần thưởng ...

ở Đòi hỏi của Tổ chức ngày nay :

- Đầu tư cho tương lai ... nhưng phải đạt những tiêu chuẩn của hiện tại.
- Chấp nhận rủi ro ... nhưng không được thất bại nghiêm trọng.
- Nâng cao chất lượng hiệu quả công việc ... nhưng phải quan tâm hơn nữa đến người lao động.
- Biết tất cả chi tiết ... nhưng đồng thời phải biết ủy quyền.
- Hết lòng vì tầm nhìn ... nhưng phải năng động và thích ứng.
- Hãy là người lãnh đạo ... nhưng phải biết lắng nghe.
- Làm việc hết mình và phải thành công ... nhưng phải biết chăm sóc gia đình.

ế Bối cảnh cho thực hiện trong một tổ chức mới:

Đặc tính của tổ chức	Các kỹ năng của cá nhân	Các đặc tính của tổ chức	Quản lý môi trường
Mạng quan hệ	Làm việc theo đội	Cấu trúc theo đội	Phát triển các liên minh
Mỏng	Đàm phán	Phát triển hệ thống động viên	Quản lý biên giới
Linh hoạt	Đa nhiệm vụ	Quản lý lực lượng	Học tập

		lao động	
Đa dạng	Lắng nghe, thông cảm	Hệ thống quản lý xung đột	Quan hệ nhân vật hữu quan
Toàn cầu	Truyền đạt đa văn hóa	Hội nhập đa biên giới	Đáp ứng đòi hỏi địa phương

MÔ HÌNH CỦA QUẢN TRỊ HIỆN ĐẠI

Đặc tính	Mô hình truyền thống	Mô hình của thế kỷ 21
Tổ chức	Tầng nấc	Mạng
Cấu trúc	Tự đáp ứng	Phụ thuộc lẫn nhau
Mong đợi của NLD	An toàn	Phát triển cá nhân
Lực lượng lao động	Đồng nhất	Đa văn hóa
Công việc	Bởi cá nhân	Bởi đội
Thị trường	Nội địa	Toàn cầu
Lợi thế	Chi phí	Thời gian
Chú trọng	Lợi nhuận	Khách hàng
Nguồn lực	Vốn	Thông tin , tri thức
Quản lý / giám sát	Hội đồng quản trị	Nhiều tổ chức
Chất lượng	Những gì chấp nhận được	Không nhượng bộ
Lãnh đạo	Độc đoán	Nguồn cảm hứng
Truyền đạt	Trên xuống	Đa chiều
Kiến nghị và sự tham gia	Hệ thống góp ý	nhóm chất lượng, khảo sát thái độ
Thiết kế công việc	Hiệu suất, năng suất, quy trình chuẩn, phạm vi hẹp, mô tả công việc cụ thể.	Chất lượng, thích ứng, đổi mới, phạm vi rộng, đội tự quản.
Đào tạo	Các kỹ năng công việc, kỹ thuật, chức năng .	Đa kỹ năng, đa chức năng, chuẩn đoán và giải quyết vấn đề.
Thực hiện	Năng suất, mục tiêu cá nhân.	Năng suất, chất lượng, mục tiêu của đội
Đánh giá	Bởi cấp trên, chú trọng tài chính	Khách hàng, đồng sự, cấp trên, chú trọng chất lượng

		và dịch vụ.
Phần thưởng	Cạnh tranh để tăng thu nhập và lợi ích.	Các phần thưởng tài chính/ phi tài chính
An toàn và sức khỏe	Xử lý các vấn đề phát sinh.	Phòng ngừa, an toàn sức khỏe
Tuyển lựa và đề bạt	Chọn bởi các nhà quản lý	Chọn bởi các đồng sự
Phát triển nghề nghiệp	Ít kỹ năng, phát triển cá nhân tuyển tính.	Kỹ năng phát triển trên cơ sở nhóm

Như vậy những thay đổi mà các nhà quản trị cần quan tâm khi giải quyết các vấn đề về nhân sự có thể là:

- Tổ chức đã thay đổi từ việc thực hiện công việc theo chức năng sang thực hiện công việc đa chức năng. Điều này đòi hỏi hệ thống đào tạo chuyển hướng từ đào tạo từ chuyên môn hóa sâu sang đào tạo đa kỹ năng diện rộng. Công việc từ nhiệm vụ đơn giản nhờ chuyên môn hóa hẹp sang công việc đa năng. Người lao động trong môi trường hiện đại cần giỏi chuyên môn của mình nhưng đồng thời cần am hiểu các chuyên môn có liên quan.

- Tổ chức được xây dựng một cách gọn nhẹ hơn ít tầng nấc hơn để có thể chuyển tải thông tin nhanh chóng hơn và dễ dàng phản ứng với sự thay đổi của môi trường. Việc tinh giảm gọn nhẹ bộ máy còn có ý nghĩa quan trọng trong việc giảm chi phí tăng khả năng cạnh tranh. Các giá trị văn hóa của tổ chức cũng đã thay đổi từ bị động sang thế chủ động. Mối liên hệ giữa các bộ phận ngày càng phụ thuộc vào nhau một cách chặt chẽ hơn. Vì thế mà sự liên kết giữa cá nhân để hoàn thành công việc cũng được tăng lên. Điều này được thực hiện trong một tổ chức đa văn hóa sẽ làm tiến trình quản trị nguồn nhân lực trở nên phức tạp và khó khăn.

- Cơ sở của việc đánh giá và thanh toán đã thay đổi: từ dựa vào hoạt động chuyển sang dựa vào kết quả. Rõ ràng tính thiết thực và hiệu quả ngày càng được đề cao. Việc trả lương dựa theo kết quả thay thế cho trả theo công việc đã buộc người lao động quan tâm nhiều hơn nữa đến kết quả của những hoạt động của bản thân họ.

- Tiêu chuẩn để đề bạt cũng thay đổi: từ dựa vào kết quả công việc sang dựa chủ yếu vào khả năng. Chính điều này đã mở ra và thúc đẩy công tác đào tạo hướng đến việc cung cấp những năng lực cao cho tổ chức. Những người trẻ tuổi được đào tạo bài bản có nhiều cơ hội hơn trong thăng tiến nghề nghiệp.

Quản lý chiến lược về nhân lực được tiến hành trong một tổ chức nhằm tối đa hóa lợi nhuận thu được từ tài sản nhân công. Mục đích của quản lý chiến lược về nhân lực là nâng cao hiệu quả chung của tổ chức bằng cách nâng cao hiệu quả của từng người lao động.

Các nhà nghiên cứu cho rằng hiệu quả cá nhân của một nhân viên bị ảnh hưởng bởi 4 yếu tố độc lập sau đây:

1. Vai trò: Nhận thức của nhân viên về nghĩa vụ và trách nhiệm của mình
2. Năng lực: Khả năng của họ thực hiện các nghĩa vụ và trách nhiệm đó
3. Động cơ: Sự hăng hái của nhân viên trong việc áp dụng khả năng cá nhân để thực hiện các trách nhiệm của mình.
4. Điều kiện làm việc: Các điều kiện trong đó nhân viên thực hiện công việc.

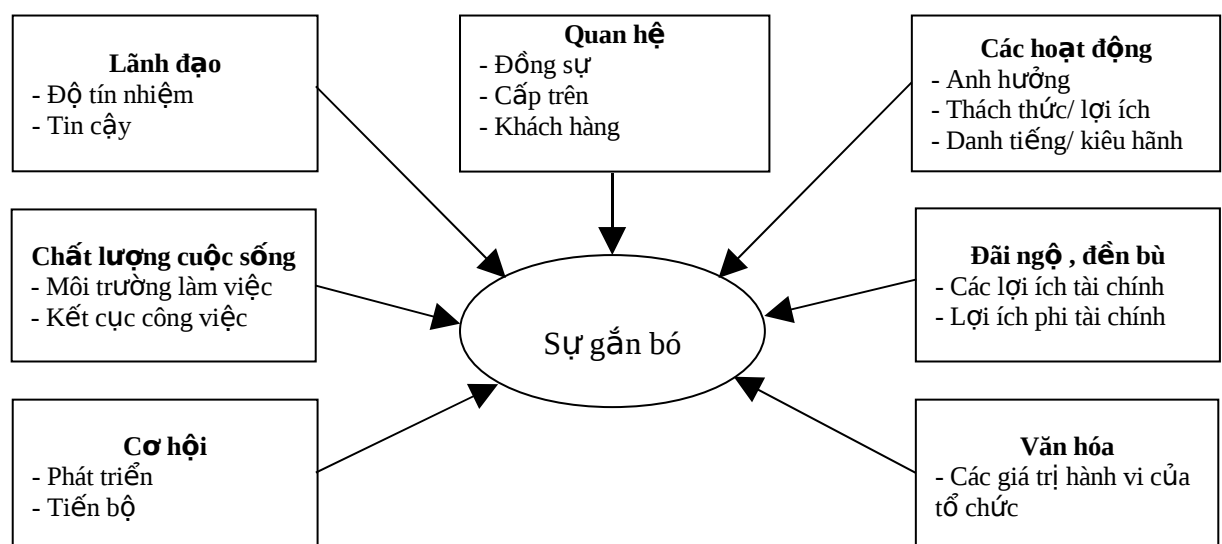
Các ví dụ về điều kiện làm việc:

- Các phương tiện cần thiết để thực hiện công việc
- Phong cách quản lý
- Mối quan hệ với đồng nghiệp
- Môi trường làm việc và sự an toàn lao động

Bốn yếu tố độc lập trên có thể chia làm ba thành phần rõ rệt mà các nhà quản trị phải tham gia:

1. Vai trò – liên quan đến công việc; bao gồm những vấn đề như: phân tích công việc, thiết kế/thiết kế lại công việc.
2. Khả năng và động cơ – liên quan đến con người; bao gồm những vấn đề như: lập kế hoạch nhân lực, tuyển người, đào tạo và phát triển, thù lao, đánh giá nhân viên.
3. Điều kiện làm việc – liên quan đến công tác tổ chức như: môi trường làm việc an toàn bầu không khí tập thể, các mối quan hệ lao động, tổ chức lao động khoa học.
4. Sự gắn bó trung thành của người lao động luôn là mối quan tâm của các nhà quản lý. Sự gắn bó trung thành với tổ chức thể hiện phần nào mức độ hài lòng với công việc và cuộc sống sẽ là yếu tố quan trọng tạo động cơ thúc đẩy nhân viên hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao. Những yếu tố ảnh hưởng đến sự trung thành của nhân viên bao gồm:

Nguyên tắc của sự gắn bó



Sự gắn bó là mức độ mà người lao động muốn và thực sự hành động để nâng cao hiệu quả hoạt động của tổ chức. Các công ty tốt nhất luôn tạo ra sự gắn bó rất cao của người lao động

Kinh nghiệm ở những công ty tốt nhất

ấ Đội được sử dụng để thực hiện công việc.

ệ Người lao động tham gia vào quá trình tuyển lựa nhân viên.

ự Người lao động nhận được những phản hồi chính thức về đánh giá việc thực hiện nhiệm vụ và được tham gia tích cực vào quá trình hoàn thiện việc thực hiện.

ệ Đào tạo liên tục được chú trọng và tưởng thưởng.

ở Thu nhập của người lao động gắn với kết quả hoạt động tài chính của Công ty.

C Máy móc thiết bị và quá trình làm việc được cấu trúc để khuyến khích tối đa sự linh hoạt, năng động và sự tương tác giữa những người lao động.

ộ Người lao động tham gia vào hoạch định những thay đổi thiết bị, bố trí mặt bằng và các phương pháp làm việc.

ệ Thiết kế công việc cho phép người lao động sử dụng nhiều kỹ năng.

ỹ Người lao động hiểu công việc của họ đóng góp như thế nào vào sản phẩm và dịch vụ cuối cùng.

III. Huy động nguồn Nhân lực

Ngày nay, vấn đề huy động nguồn nhân lực được quan tâm rất nhiều. Trong mọi việc công việc, khuyến khích mọi người làm việc được coi là vấn đề quan trọng nhất bởi vì ngay cả khi con người có năng lực cao nhưng không mong muốn làm việc, con người sẽ lãng phí kiến thức và trí thông minh của mình.

Làm thế nào để tạo ra mong muốn làm việc? Tất nhiên việc động viên và khuyến khích nhân viên là điều cần thiết song chưa đủ, cần phải tạo ra những động lực cao hơn là sự cố vũ.

Con người là chủ thể của mọi sự phát triển, vì vậy yếu tố con người là yếu tố quyết định cho mọi sự thành công.

1. Khái niệm về huy động Nguồn Nhân lực

Huy động Nguồn Nhân lực là khuyến khích lòng say mê của con người đối với công việc. Đây là vấn đề đặc biệt quan trọng trong những năm gần đây và chắc chắn sẽ ngày càng trở nên quan trọng khi các tiêu chuẩn về giáo dục và mức sống tăng lên. Tiếp nhận những giá trị này ngay cả khi mà mức sống của chúng ta chưa cao cũng có ý nghĩa quan trọng để đưa đến những hành động và thái độ hướng đến những chuẩn mực cao hơn.

Vào những năm 90, thời điểm có những thay đổi lớn chưa từng có trong lịch sử như : toàn cầu hóa kinh tế , sự bùng nổ của công nghệ thông tin , phát triển của khoa học kỹ thuật, tự do trao đổi thương mại và hàng loạt những thay đổi lớn về văn hóa, chính trị, xã hội. Những thay đổi này cũng tạo nên sự chuyển biến mạnh mẽ đến huy động Nguồn Nhân lực. Nếu trước đây, vấn đề huy động Nguồn Nhân lực chỉ tập trung vào công nhân trực tiếp sản xuất hoặc lứa tuổi trẻ thì ngày nay người ta đã hiểu rằng huy động Nguồn Nhân lực không phải ai khác mà chính là vấn đề của các nhà quản lý.

Bước vào những năm 90 của thế kỷ 20, công việc kinh doanh đã trở thành vấn đề mang tính quốc tế. Những thay đổi về công việc và tuổi thọ con người được nâng cao cho nên huy động nguồn Nhân lực ngày càng được coi trọng.

Sự thay đổi nhanh chóng của môi trường xã hội và kinh doanh buộc con người phải thích ứng với những thay đổi đó để có thể tồn tại và phát triển.

Để đáp ứng với sự thay đổi, các công ty đang tập trung tiến hành các hoạt động sau đây

1. Nâng cao tinh thần hội nhập vào nền kinh tế thế giới
2. Phát triển các sản phẩm / dịch vụ mới trong kinh doanh
3. Tập trung các nguồn lực vào nghiên cứu và phát triển
4. Chú trọng các hoạt động tiếp thị và bán hàng
5. Yêu cầu các nhân viên trong công ty phải có khả năng thích ứng với sự thay đổi.

Việc huy động Nguồn Nhân lực là yếu tố quan trọng nhất để đạt được mục tiêu của công việc. Khi con người được khuyến khích đầy đủ, họ có thể vượt qua bất kỳ khó khăn nào. Tạo ra lòng say mê với công việc con người sẽ thành công, tổ chức sẽ chiến thắng. Câu nói: “Nói đến một công ty chính là nói đến nguồn nhân lực của công ty đó” thể hiện rất rõ điều này. Một tổ chức được tạo ra có hoàn hảo đến đâu cũng sẽ trở nên vô ích thậm chí phản tác dụng nếu con người không được huy động.

Ông Miyai, chủ tịch Trung tâm Năng suất Nhật Bản vì sự Phát triển Kinh tế Xã hội (JPC- SED) đã nhận xét: “Theo phân tích và kinh nghiệm của chúng tôi, trong mọi nỗ lực nhằm nâng cao năng suất, phát triển kinh tế xã hội thì yếu tố con người là quan trọng nhất. Một số người cho rằng “vốn” là yếu tố quan trọng nhất trong phát triển công nghiệp, một số người khác lại cho rằng “công nghệ” là yếu tố chủ đạo đối với năng suất. Đúng, những yếu tố này rất quan trọng, nhưng vốn có thể sử dụng sai nếu con người lạm dụng nó, và tiêu chuẩn công nghệ cao khó có thể duy trì được nếu không phát triển nguồn nhân lực và nâng cấp thường xuyên nhờ nỗ lực của con người. Điểm này đặc biệt quan trọng trong thời kỳ phát triển nhanh về công nghệ”.

2. Huy động nguồn nhân lực trong công việc

Trong những năm đầu của thế kỷ 20, một kỹ sư người Mỹ, Frederich W. Taylor (1856-1915) đã đưa ra một bước đột phá về công tác quản lý, dựa trên kinh nghiệm của ông với tư cách là một nhà quản lý và nhà tư vấn. Phương pháp của Taylor được tóm tắt như sau

Ư Chia nhỏ quá trình sản xuất thành các bộ phận hợp thành (Các bước công việc, các thao tác, động tác, tiểu tác).

Ế Nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến thời gian hoàn thành công việc.

Ệ Dự kiến các điều kiện của tổ chức kỹ thuật tối ưu nhất.

Ấ Tuyển chọn kỹ càng những công nhân có sức khỏe, sức chịu đựng dẻo dai nhất và phù hợp với công việc nhất.

Ấ Tiến hành luyện tập cho công nhân về phương pháp làm việc hợp lý nhất trên cơ sở hợp lý hóa lao động thông qua chụp ảnh bấm giờ ngày làm việc.

Ệ Xác định nhiệm vụ, định mức cụ thể cho từng công nhân. Công nhân cần thiết phải biết không những phải làm gì mà còn cần phải biết làm như thế nào cho tốt nhất.

Ấ Giải phóng công nhân khỏi chức năng quản lý. Chức năng này do một bộ máy quản lý đảm nhận. Công nhân chỉ là những người thực hiện công việc và nhất thiết phải hoàn thành trong phạm vi trách nhiệm.

Ệ Sử dụng triệt để ngày làm việc, bảo đảm cho nơi làm việc có các điều kiện cần thiết để thực hiện nhiệm vụ trên cơ sở các chỉ dẫn công việc.

Ệ Thực hiện chế độ trả lương khuyến khích đối với công nhân hoàn thành nhiệm vụ và đáp ứng các tiêu chuẩn công việc hàng ngày.

Hệ thống làm việc của Taylor đã đạt được mức tăng năng suất rất lớn. Hệ thống này được áp dụng rộng rãi trong các ngành công nghiệp ở Mỹ, được xem như là nền móng của công ty và được duy trì như một nguyên lý cơ sở dựa vào đó thiết lập nên cơ cấu quản lý.

Hệ thống của Taylor hoàn toàn phù hợp trong thời kỳ đó do những nguyên nhân sau:

- Đốc công và công nhân của thời kỳ bấy giờ thiếu hiểu biết kỹ thuật cần thiết để lập ra các phương pháp làm việc, các tiêu chuẩn công việc ...
- Tiêu chuẩn cuộc sống quá thấp nên tiền thưởng cho từng công việc là sự khuyến khích hữu hiệu đối với nhân viên để đáp ứng các tiêu chuẩn.
- Sức mạnh kinh tế của giới chủ đủ sức để bắt buộc nhân viên chịu đựng một hệ thống quản lý như thế.

Nhưng đến nay, hệ thống Taylor đã nhanh chóng trở nên lỗi thời. Bởi hệ thống này chủ yếu tập trung cho việc tăng năng suất dựa trên sự hợp lý hóa lao động và bảo đảm những điều kiện thực hiện công việc tốt nhất cùng với sự khuyến khích của chính sách tiền lương. Hệ thống này chưa quan tâm nhiều đến phát triển những năng lực cá nhân. Ngày nay người lao động được đào tạo một cách đầy đủ, kể cả đào tạo về mặt kỹ thuật. Việc tăng tiêu chuẩn sống đã làm giảm đáng kể mức ảnh hưởng của tiền thưởng đến năng suất. Tăng năng suất phải được dựa trên lợi ích của tập thể chứ không chỉ dựa trên sự cố gắng đơn phương của một vài cá nhân.

Tiến sĩ Juran, người Nhật đã viết: “ Mặc dù luận điểm của Taylor đã lỗi thời , nhưng nhiều khi chúng ta vẫn giữ lại hệ thống Taylor với tất cả những điều cố hữu có hại khi sử dụng . Điều tai hại hiển hiện và nghiêm trọng nhất trong luận điểm của Taylor là hạn chế sử dụng trí thông minh và sáng tạo của hàng triệu con người”.

Taylor cho rằng con người làm việc chẳng có mục đích gì khác ngoài việc kiếm tiền. Đây cũng là quan điểm rất phổ biến trong các nước phát triển Phương Tây.

Khi chúng ta nghèo, mối quan hệ giữa công việc và đồng tiền rất khăng khít vì con người cần tiền cho cuộc sống khó khăn của mình. Tuy nhiên khi đời sống trở nên sung túc hơn và xã hội ổn định hơn, giá trị của đồng tiền trong mối quan hệ với công việc sẽ nhanh chóng giảm xuống. Mặc dù tiền được xem như sự trả công cho công việc và có thể giảm hay loại bỏ được một số những yếu tố bất mãn của nhân viên nhưng rõ ràng nó không đem lại mọi sự thỏa mãn mà người lao động mong muốn. Các phần thưởng vô hình mà công việc đem lại như cảm giác thành công trong công việc, hay sự chân thành, sự chia sẻ niềm vui của đồng nghiệp sự tự hào với công việc ... tuy nhỏ nhặt nhưng lại là những điều vô giá.

Làm sao cho công việc trở nên thích thú, hấp dẫn với người lao động là vấn đề mà các nhà quản trị ngày nay luôn quan tâm. Có một nhận xét chung cho rằng, trong công việc có thể đôi lúc khiến mọi người không được hài lòng thì thể thao lại là một trò chơi hấp dẫn. Nếu chúng ta có thể biết được các yếu tố làm cho thể thao có tính hấp dẫn và thực hiện các bước tích cực để kết hợp chúng vào công việc thì chắc chắn công việc sẽ trở nên hấp dẫn hơn. Người ta đã chỉ ra những đặc tính làm cho thể thao hấp dẫn đó là:

ã Tính tự chủ và tự nguyện: Thể thao chuyên nghiệp có thể rất hấp dẫn với người ngoài cuộc nhưng chưa chắc thực sự hấp dẫn với bản thân người trong cuộc. Vì vậy ta mới hiểu tại sao những người chơi thể thao nghiệp dư cảm thấy rằng thể thao là một trò chơi thú vị. Bởi họ thưởng thức nó một cách tự

nguyện và theo điều kiện hoàn cảnh riêng của mình. Họ hoàn toàn không chịu sức ép như các vận động viên chuyên nghiệp.

Đối với nhân viên làm công ăn lương được trả lương để thực hiện công việc được phân công, họ sẽ cảm thấy thoải mái hơn khi cho rằng họ đang làm những công việc mà không phải chịu một sức ép từ cấp trên hay những người xung quanh. Họ cảm thấy thoải mái hơn khi được làm những công việc do sở thích của bản thân. Rõ ràng tính tự chủ và tự nguyện tạo ra sự thoải mái và hưng phấn trong công việc.

ệ Yếu tố bất ngờ: Trong thể thao, mọi thứ đều có thể xảy ra, mọi thứ không phải lúc nào cũng diễn ra như mong muốn và điều này làm cho nó có tính ly kỳ, hấp dẫn. Không có gì buồn chán hơn một trò thể thao hoặc có thể dự đoán được hoàn toàn hoặc không thể dự đoán trước bất cứ điều gì. Trong công việc có được những kết quả tốt đẹp bất ngờ sẽ làm chúng ta thú vị hơn.

ơ Yếu tố căng thẳng: Thể thao được yêu thích vì nó ít tạo ra sự căng thẳng. Khả năng mà chúng ta có thể dự báo trước được kết quả sẽ làm giảm sự căng thẳng nhưng nó lại làm giảm sự hứng thú, nói cách khác sẽ khiến nó trở nên tẻ nhạt. Mặt khác chúng ta sẽ cảm thấy không chịu nổi nếu luôn ở trong tình trạng căng thẳng từ lúc bắt đầu cho đến khi kết thúc. Như thế, để có hiệu quả tốt nhất trong công việc, cần phải tạo ra được một mức độ căng thẳng nhất định.

ị Giữ nhịp độ: Mỗi loại hình thể thao có một nhịp độ riêng và công việc cũng vậy. Một nhịp độ hợp lý đem lại năng suất cao và không tạo ra sự căng thẳng thần kinh. Sự rối loạn nhịp độ làm việc gây ra tổn hại đến sức khỏe và tâm lý cho nhân viên. Vì vậy, điều quan trọng là phải duy trì ổn định nhịp độ làm việc. Tuy nhiên, có nhiều yếu tố bên ngoài thường có xu hướng làm rối loạn nhịp độ, thậm chí ngay cả khi công nhân đã cố gắng làm việc một cách tốt nhất; ví dụ như việc cung cấp nguyên vật liệu không kịp thời, sự cố về máy móc, ngưng việc do các lỗi về kỹ thuật... Chúng ta cũng nên biết rằng các yếu tố ảnh hưởng đến nhịp độ làm việc có thể là do người quản lý hoặc nhân viên hay do chính bản thân công nhân gây ra.

ả Có kết quả ngay lập tức: Trong hầu hết các môn thể thao, các kết quả được nhìn thấy ngay. Chúng ta sẽ cảm thấy chán ngay khi mà kết quả phải chờ đợi quá lâu. Thấy được kết quả ngay khi kết thúc cuộc chơi mà không phải chờ đợi là một trong những lý do khiến thể thao được yêu thích. Mặc dù vậy, trong công việc, các kết quả nỗ lực của nhân viên hiếm khi thể hiện ngay lập tức, chính điều đó khiến cho người ta đôi khi kém hào hứng với công việc. Vấn đề ở đây là các nhà quản lý cần phải xây dựng một hệ thống có khả năng nhanh chóng thông báo được kết quả làm việc cho nhân viên. Sự phản hồi nhanh chóng kết quả làm việc như một động lực khuyến khích con người vươn lên.

ơ Tự đặt ra phương pháp cho mình: Trong phần lớn các môn thể thao chúng ta hầu hết chỉ quan tâm đến kết quả thắng- thua chứ không quan tâm đến cách biểu diễn tốt hay xấu, có tuân thủ luật chơi hay không. Tương tự như vậy, vấn đề quan trọng trong sản xuất là cố gắng tạo ra các sản phẩm không có khuyết

tật và các tiêu chuẩn hoạt động đều có được coi là hay đến đâu thì vẫn xem là không giá trị nếu kết quả của nó là tạo ra nhiều khuyết tật.

Để hạn chế các khuyết tật người ta thường đưa ra các hướng dẫn tiêu chuẩn và bắt buộc mọi người phải tuân thủ. Tuy nhiên, mỗi cá nhân đều có tính cách, ưu điểm và nhược điểm riêng nên việc cố gắng bắt buộc mọi người tuân theo các tiêu chuẩn nhất định có khi mang lại kết quả không tích cực, tạo ra sự rối loạn nhịp độ của công việc, dẫn đến nhiều sản phẩm khuyết tật, hiệu quả không như mong muốn. Điều đó cũng giống như bắt một người thuận tay trái theo một tiêu chuẩn lập cho người thuận tay phải. Như vậy, thay vì bắt buộc mọi người tuân thủ các tiêu chuẩn thì nên sử dụng những hướng dẫn tiêu chuẩn này để tạo ra các phương pháp áp dụng phù hợp cho từng cá nhân.

ừ **Nỗ lực và kỹ năng:** Trong thể thao, kết quả đạt được phụ thuộc vào nỗ lực và kỹ năng của chính bản thân mình. Đó là lý do tại sao chúng ta tức giận với bản thân mình khi thi đấu hay thực hiện không tốt. Cũng như thế, chúng ta sẽ thấy rất hạnh phúc khi các nỗ lực của mình được người khác khen ngợi. Điều này cũng được áp dụng trong công việc. Vì thế chúng ta cần làm cách nào đó để có thể xây dựng ở nơi làm việc một cơ chế cho phép kỹ năng và nỗ lực của nhân viên được phản ánh ngay vào kết quả. Đồng thời cơ chế đó cho phép nhân viên cùng chia sẻ những thành quả mà họ đã đạt được với đồng nghiệp.

Chúng ta cũng hiểu rằng một khi mà các kỹ năng được nâng lên thì lòng say mê với thể thao hay công việc cũng sẽ được tăng lên. Sự kém cỏi sẽ làm cho người ta dễ chán nản. Vì vậy trong công việc nên tạo ra những điều kiện giúp và khuyến khích cho nhân viên một tinh thần sáng tạo.

Tính sáng tạo là một yếu tố quan trọng ở bất kỳ loại công việc nào, nhưng cần bảo đảm một không gian thích hợp. Ví dụ trong thể thao, đôi khi cũng thật thích thú khi cố gắng chiến thắng đối thủ bằng cách lừa được trọng tài và uốn cong các nguyên tắc. Tuy nhiên những sáng tạo như vậy là nằm ngoài luật lệ và chiến thắng như vậy không thể là vinh dự. Chỉ có loại sáng tạo cho phép trong thể thao là loại sáng tạo tuân thủ các nguyên tắc theo tinh thần chơi trung thực. Trong công việc, các quy định bắt buộc như cũng đòi hỏi tuân thủ một cách trung thực. Nghĩa là các thành công của nhân viên phải dựa trên những nỗ lực và kỹ năng của chính họ. Sự công bằng luôn phải được tôn trọng ở mọi khía cạnh.

ạ **Thành quả và sự nhận biết:** Thường khi chúng ta đạt được một kết quả tốt trong thể thao, chúng ta thường khoe với bạn bè. Thậm chí không nói ra thì bạn bè của chúng ta cũng nhận biết và chúc mừng ta. Ngược lại, chúng ta cảm thấy xấu hổ khi bạn bè chế nhạo khi chúng ta thua. Khuyến khích là phần thưởng không mua được bằng tiền. Nhưng hiệu quả của nó tồn tại tương đối ngắn và không thể sử dụng mãi. Người ta sẽ cảm thấy chán khi chỉ có những lời khen lặp đi lặp lại. Vì vậy cần phải tạo ra nhiều nỗ lực hơn nữa để tìm ra những phương pháp mới thích hợp cho người lao động. Thông thường, chỉ một câu nói của người quản lý có thiện chí, tôn trọng cấp dưới của mình cũng có thể là một sự khuyến khích rất có tác dụng.

Như vậy, huy động nguồn nhân lực là vấn đề rất quan trọng. Huy động con người tức là chúng ta đã đưa tính nhân bản (đặc biệt là tính sáng tạo và tính xã hội) vào công việc. Điều đó có nghĩa là bằng cách nào đó kích lệ tinh thần làm việc hăng say hơn, hiệu quả hơn, phát huy cao độ tinh thần sáng tạo của nhân viên cũng như phát triển cao nhất những năng lực của cá nhân để đạt được năng suất cao nhất trong công việc nhằm đáp ứng mục tiêu chung của tổ chức.

Sau đây là các quan điểm quan trọng để huy động nguồn nhân lực trong công việc:

a. Nêu rõ mục đích, ý nghĩa của công việc: Người lao động cần phải được hiểu rõ mục đích của công việc trước khi công việc bắt đầu. Bởi vì, nếu không vì một mục đích nào đó thì chẳng ai làm việc cả. Khi nhận thức được mục đích của công việc và tầm quan trọng của nó con người sẽ có những động lực hướng đến thành công với công việc. Như vậy mục đích của công việc cần phải được giải thích một cách rõ ràng và mọi người cần phải được hiểu và nhận thức được tầm quan trọng phải đạt được những mục đích đó.

b. Nâng cao ý thức trách nhiệm đối với công việc: Trong thực tế, mỗi người có một cách tiếp cận khác nhau trong sử dụng lao động, điển hình có hai cách tiếp cận là:

1. Tuyển dụng nhân công thay thế cho máy móc
2. Tuyển dụng nhân công để sử dụng máy móc

Cách tiếp cận thứ nhất tập trung vào máy móc, cách tiếp cận thứ hai tập trung vào con người.

Luận điểm của cách tiếp cận thứ nhất (tuyển dụng nhân công thay thế máy móc) là: với một công việc đơn điệu hay quá phức tạp cần sử dụng nhiều loại máy móc khác nhau để làm cho người lao động chán nản hoặc nhàm chán đối với công việc vì thế sẽ dẫn đến tâm lý không thỏa mãn giảm sự hưng phấn đối với công việc; vì thế tốt nhất là tự động hóa công việc. Như vậy những người tiếp cận theo quan điểm này ban đầu hướng đến việc tuyển dụng nhân công để thay thế máy móc song hạn chế mà họ gặp phải lại làm cho họ tập trung vào máy móc. Tuy nhiên những khó khăn về tài chính hay thiếu khả năng về kỹ thuật đã làm cho họ không có giải pháp khác ngoài sử dụng lao động con người.

Khi con người được sử dụng để thay thế cho máy móc, thì việc giải thích cụ thể các phương tiện và phương pháp sử dụng quan trọng hơn nhiều so với việc nêu ra mục đích đạt được, mà mục đích của công việc lại rất cần thiết trong thực tế. Rõ ràng, nhận thức sâu sắc về trách nhiệm đối với công việc, không thể tạo ra bằng cách coi người lao động như một dạng thay thế cho máy móc và chỉ nói với họ phải làm như thế nào mà không nêu rõ mục đích của công việc đó.

Luận điểm thứ hai (tuyển dụng nhân công để sử dụng máy móc) cho rằng, mặc dù có sự tự động hóa thì cũng không thể thiếu con người để sử dụng máy móc thực hiện công việc. Với luận điểm này, việc giáo dục và đào tạo là quan trọng.

Trách nhiệm với công việc bao gồm nhiều khía cạnh như: thái độ tích cực đối với công việc, sự tuân thủ quy trình công nghệ, trách nhiệm với việc giữ gìn tài sản của tổ chức, trách nhiệm với sự an toàn tính mạng của người khác ... (mà chúng ta sẽ đề cập ở chương sau). Nhưng ở đây chú ý nhấn mạnh hơn vào thái độ tích cực với công việc.

Các nhà nghiên cứu cho rằng để một người có trách nhiệm đầy đủ với công việc và để đạt mục đích của công việc thì phải hội đủ các điều kiện sau:

- 1) Mục đích của công việc phải được làm sáng tỏ
- 2) Phải có một mức tự do tối đa có thể được trong sử dụng phương tiện và phương pháp để đạt được mục đích.

Mục đích công việc phải được mọi người chấp nhận. Để đạt được điều đó nhiệm vụ của mỗi người phải được làm rõ và họ phải được đối xử một cách công bằng và thẳng thắn.

Sự tham gia của người lao động trong công ty thường tăng lên khi tăng mức giáo dục và đào tạo cho họ. Rõ ràng tăng mức độ giáo dục và đào tạo cùng với việc tôn trọng nhân cách của nhân viên góp phần nâng cao tinh thần trách nhiệm đối với công việc của nhân viên.

c. Phát huy tính sáng tạo:

- Áp dụng hợp lý sự tiêu chuẩn hóa. Sự cần thiết và tầm quan trọng của tiêu chuẩn hóa thường được nhấn mạnh từ quan điểm cải tiến hiệu quả công việc và đảm bảo chất lượng. Sự tiêu chuẩn hóa có thể được chia thành: Tiêu chuẩn hóa vật thể (hàng hóa) và tiêu chuẩn hóa công việc. Mọi người đều nhận thấy rằng tiêu chuẩn hóa vật thể là rất cần thiết, không chỉ giúp cho đơn giản hóa các dịch vụ sau khi bán mà còn bảo đảm chất lượng và độ tin cậy, giảm chi phí và tăng năng suất. Tuy nhiên, khi đề cập đến tiêu chuẩn hóa công việc một cách chặt chẽ thì đã nảy sinh một số vấn đề.

Vấn đề đầu tiên là tiêu chuẩn hóa công việc mâu thuẫn với sự khuyến khích, thúc đẩy nhân viên vì nó hạn chế phạm vi của tính sáng tạo và sự chân thành của một số người gắn kết với công việc. Bởi chúng ta đã hiểu rằng, khi cho phép mọi người có sự tự do tối đa có thể được trong việc sử dụng phương tiện và phương pháp thực hiện công việc của họ thì họ càng có ý thức cao hơn về trách nhiệm và tính sáng tạo. Sự tự do càng nhiều thì tính sáng tạo càng cao. Nên sự tiêu chuẩn hóa quá chặt chẽ có thể là rào cản cho những tư duy sáng tạo.

Vấn đề thứ hai là, mặc dù sau một thời gian dài nỗ lực thực hiện tiêu chuẩn hóa phương thức làm việc nhưng các tiêu chuẩn thường không được tuân thủ. Việc chuẩn bị và thiết kế các tiêu chuẩn thường đòi hỏi nhiều thời gian và công sức và là một công việc tương đối khó khăn. Trong thực tế những nỗ lực để công nhân thực hiện các tiêu chuẩn được thiết lập đã trở nên không có hiệu quả. Có thể việc thực hiện theo các tiêu chuẩn lập ra là quá khó khăn đối với công nhân.

Các tiêu chuẩn công việc trong quá trình sản xuất có thể được lập bằng nhiều cách, nhưng thường bao gồm 3 mục sau:

1. Mục tiêu của công việc: mục tiêu của công việc bao gồm các quy định chất lượng hoặc các tiêu chuẩn chất lượng đối với các sản phẩm trung gian hoặc sản phẩm hoàn chỉnh. Các tiêu chuẩn này cần phải được lập trong quá trình.

2. Những bắt buộc trong thực hiện công việc: Bao gồm các quy định gắn với quá trình thực hiện công việc; các quy định nhằm đảm bảo an toàn cho sức khỏe và tính mạng cho người lao động ; hay bảo đảm chất lượng sản phẩm.

3. Phương tiện và phương pháp sử dụng khi thực hiện công việc.

Trong 3 mục trên đây, mục 1 luôn phải đạt được và mục 2 phải được người lao động tuân thủ một cách đầy đủ. Nói một cách khác người lao động phải tạo ra những sản phẩm phù hợp và phía làm việc một cách an toàn. Tuy nhiên, chúng ta cũng hiểu rằng những quy định ở mục 2 càng ít thì mức độ tự do trong thực hiện công việc càng nhiều và việc thực hiện công việc càng dễ dàng hơn.

Tất nhiên đối với các công việc có mức nguy hiểm cao buộc chúng ta phải cẩn thận hơn, cần có nhiều sự giám sát hơn, vì mọi người đều phải quan tâm đến sự an toàn cho chính mình và cho người khác.

Đối với mục 3 có quan điểm cho rằng chỉ nên đưa ra các phương pháp cơ bản , dựa vào đó thông qua lao động cùng với sự luyện tập và nỗ lực của bản thân mỗi người sẽ tự tìm ra phương pháp tốt nhất cho mình. Quan điểm này cho rằng không nên bắt buộc các học viên mới phải thực hiện chính xác các phương pháp cơ bản mà họ đã học được vì điều này không chỉ dẫn họ đến việc trốn tránh trách nhiệm mà còn ngăn cản họ phát triển kỹ năng.

Khi kỹ năng của công nhân được nâng cao và họ sử dụng óc sáng tạo của mình để phát triển các phương pháp cơ bản thành các phương pháp làm việc thực tế, các phương pháp đó sẽ được đưa vào tiêu chuẩn làm việc cho các công nhân có kỹ năng. Cần có một hệ thống ghi lại các gợi ý, ý kiến của cá nhân hay nhóm để hoàn thiện các phương pháp làm việc. Đồng thời, cần đưa ra các hướng dẫn để bảo đảm rằng các thủ tục không đối lập với các quy định ở mục 2. Các phương pháp cơ bản cũng cần được sửa đổi theo định kỳ để phù hợp và tăng tính hiệu quả.

Như vậy, tính sáng tạo và tiêu chuẩn hóa không loại trừ lẫn nhau mà ngược lại, chúng bổ sung cho nhau. Thông qua áp dụng tiêu chuẩn hóa một cách hợp lý , con người thực sự gắn với công việc và có thể phát huy đầy đủ tính sáng tạo của mình , phát kiến ra các phương pháp thực hiện công việc tốt hơn,tạo ra các nỗ lực nhằm cải tiến và nâng cao hiệu quả.

- Tạo ra môi trường làm việc sáng tạo hơn: Tạo ra sự sáng tạo trong công việc là rất quan trọng trong huy động con người. Dưới đây là các bước cần thiết tác động đến sự tác động đến sự sáng tạo:

a. Khi đưa ra các hướng dẫn, phải làm rõ mục đích thực sự của công việc.

Mỗi công việc có một mục đích và việc đạt được mục đích này là vấn đề quan trọng nhất. Để đạt được các mục đích đó con người có thể có nhiều phương cách để đạt được mục tiêu. Ngoài các quy định mang tính bắt buộc liên quan

đến sự an toàn và bảo đảm chất lượng, thông tin liên quan tới các phương tiện và phương pháp chỉ nên đưa ra để tham khảo, và cần khuyến khích mọi người tự tìm ra những cách tốt nhất cho mình để đạt được mục tiêu.

b. Tạo cho mọi người có ý thức trách nhiệm cao đối với công việc

Đôi khi con người thường sợ hãi, thiếu ý chí và có xu hướng đổ trách nhiệm cho người khác khi công việc không thành công; Họ tìm cách bào chữa và lẩn tránh khi công việc của họ xấu đi, vì thế cần phải ngăn chặn những sai lầm như thế bằng việc xác định rõ trách nhiệm của mỗi người cùng với việc nâng cao giáo dục đào tạo ý thức trách nhiệm cho mỗi cá nhân.

c. Dành thời gian để tạo ra các ý tưởng

Khi có ý thức trách nhiệm họ sẽ chú ý đến tầm quan trọng của vấn đề một cách sâu sắc và từ đó sẽ lóe lên những sáng tạo, những ý tưởng mới. Những ý tưởng xuất sắc phần lớn được nảy sinh trong thời điểm mà ta suy nghĩ vấn đề một cách thấu đáo và đạt tới một tư duy sâu và độc lập.

d. Đưa các ý tưởng tự nhiên thành hiện thực

Những ý tưởng tạo ra bằng cách này là rất mong manh. Nếu chúng được kiểm tra một cách khắt khe hoặc kìm nén thì rất dễ bị xóa sạch hoàn toàn. Do vậy, không nên có sự chống đối nhất là trong giai đoạn sơ khai của các ý tưởng. Hãy tạo điều kiện để các ý tưởng sơ khai ban đầu thành một ý tưởng có tính thiết thực. Nói cách khác, người lãnh đạo không nên đi quanh dọi những gáo nước lạnh vào các ý tưởng mới mà trở nên là người bảo trợ và khuyến khích các ý tưởng phát triển .

d. Khuyến khích động viên:

- Khen ngợi và trách mắng

Trong thực tế, các thiếu sót và nhược điểm dễ nhìn nhận hơn là các ưu điểm. Tuy nhiên, việc tìm ra các điểm yếu để khắc phục và cải tiến nó cũng không phải là điều đơn giản. Trong lĩnh vực sáng tạo nếu chúng ta chỉ nhìn thấy các nhược điểm trong các ý tưởng của một ai đó và thông báo cho họ là nó không tốt thì sẽ làm cho người đó mất hết nhiệt huyết và ý tưởng đó sẽ không được nuôi dưỡng và phát triển. Tuy nhiên, nếu chúng ta tìm thấy những ưu điểm trong các ý tưởng đó và thông báo cho họ biết thì chắc chắn họ sẽ vui mừng vì thấy chúng ta chấp nhận ý tưởng đó. Điều này còn có ý nghĩa như một sự khuyến khích họ phải làm điều gì đó nhiều hơn là chỉ dừng lại ở ý tưởng. Khi những cơ hội của sự sáng tạo được nảy sinh, hãy rộng lượng bỏ qua các sai sót và áp dụng tính hài hước và sự khuyến khích.

- Nhận biết sự nỗ lực

Một số người ủng hộ việc sử dụng phương pháp quản lý bằng mục tiêu để đánh giá những cố gắng của người lao động. Các cá nhân hay nhóm đưa ra các mục tiêu và cố gắng đạt được các mục tiêu đó. Các kết quả đạt được được đánh giá theo mức độ hoàn thành các mục tiêu đó.

Tuy nhiên, nếu các mục tiêu bắt buộc lại do các cấp quản lý cao hơn đặt ra thì khi mục tiêu không đạt, người lao động sẽ cố gắng tìm những lời bào chữa hợp lý cho mình. Khi người lao động tự đặt mục tiêu cho mình họ sẽ có khuynh hướng đặt ra các mục tiêu thấp để dễ dàng đạt được – có nghĩa là chỉ cần ít sự nỗ lực để đạt được mục tiêu mà vẫn được đánh giá là tốt. Như vậy phương pháp đánh giá theo quản lý bằng mục tiêu có thể sẽ dẫn đến xu hướng khuyến khích mọi người không nỗ lực phấn đấu – Đây là điều không muốn trong bất kỳ tổ chức nào.

Mọi người tự đặt ra mục tiêu cho mình là điều tốt nhưng việc đánh giá những nỗ lực của cá nhân không nên dựa vào các mục tiêu đó mà nhấn mạnh hơn những tiến bộ của cá nhân. Ở đây điều quan trọng không phải là tập trung hoàn toàn vào kết quả có đáp ứng được mục tiêu hay không, mà là tìm ra tại sao và cách nào mà quá trình thay đổi. Điều đó cho chúng ta thấy được người lao động đã nỗ lực như thế nào để tạo ra sự thay đổi. Sự nhận biết và ghi nhận những nỗ lực của người lao động có ý nghĩa cực kỳ quan trọng huy động nguồn nhân lực. Thậm chí ngay cả khi kết quả không thỏa mãn được tiêu chuẩn, chúng ta cũng nên ghi nhận những nỗ lực và khuyến khích sự cải thiện.

e. Phát huy làm việc theo tổ đội

- Công việc tổ đội: Những thay đổi ngày nay đã cho thấy hiếm có một công việc nào trong tổ chức có thể thực hiện một cách độc lập. Ngày nay đơn vị lao động nhỏ nhất không còn là người (cá nhân) mà là tổ, đội, nhóm. Các công việc của các bộ phận, nhóm thường liên quan với nhau bằng cách này hay cách khác. Thậm chí nếu một công việc nào đó, bằng trực quan ta thấy chẳng liên quan gì tới công việc khác, nhưng xem xét theo cách tiếp cận định hướng khách hàng thì ta sẽ thấy được mối quan hệ giữa chúng.

Nhằm đạt được mục đích thực sự, cuối cùng, tất cả các cá nhân và các nhóm phải ý thức một cách sâu sắc về trách nhiệm trong giải quyết các công việc mà họ được phân công, đồng thời, họ cũng cần duy trì sự quan tâm tới các công việc khác liên quan đến công việc của họ.

Thực tế chứng minh rằng: các ý tưởng xuất sắc thường được tạo ra khi mọi người đứng trên các phương diện và quan điểm khác nhau nhưng đều chung mối quan tâm mạnh mẽ tới một công việc cụ thể và cùng nhau thảo luận. Câu nói: “hai cái đầu hơn một cái đầu” vẫn có tác dụng nếu như họ đều nghĩ theo đường lối giống nhau.

Một điều cần lưu ý là không nên phân chia gianh giới rõ ràng giữa các công việc, mà cần mở rộng phạm vi trách nhiệm, từ đó các công việc nối tiếp nhau và tạo ra mối quan tâm chung của mọi người.

Mở rộng phạm vi công việc của mọi người khi kỹ năng của họ được nâng cao không chỉ là cách thức nhận biết khả năng phát triển của người lao động mà còn là một cách thức hữu ích để phát huy khả năng của họ.

- Tăng cường hợp tác và cạnh tranh: Trong quản lý, người quản lý phải hiểu được đặc điểm của từng cá nhân để phát huy tốt nhất những khả năng của họ chứ không nên đồng nhất họ bằng sự “tiêu chuẩn hóa”. Mong muốn cải tiến

của con người gắn liền với ý thức cạnh tranh. Một điều lưu ý rằng, tinh thần cạnh tranh này không chỉ tồn tại giữa các nhóm đối địch nhau mà còn tồn tại giữa các thành viên của một nhóm giữa những người cần hợp tác với nhau.

Người quản lý không được cản trở mà ngược lại cần thúc đẩy phong trào cạnh tranh nhằm khuyến khích lòng mong muốn cải tiến và tinh thần học hỏi của mọi người. Nhưng cạnh tranh phải nằm trong nguyên tắc nhất định và không đi ngược lại với tính “trung thực”.

Chương II

PHÂN TÍCH CÔNG VIỆC

Phân tích công việc là công việc đầu tiên cần thiết phải biết của mọi quản trị gia trong lĩnh vực quản trị nguồn nhân lực. Phân tích công việc là cơ sở cho giải quyết các vấn đề trong lĩnh vực quản trị nguồn nhân lực.

Sự cần thiết của phân tích công việc:

- Các nhà quản lý nhân sự cần hiểu biết về công việc để có thể tìm người phù hợp với công việc.
- Người lao động cần hiểu biết vai trò của họ trong tổ chức trước khi bắt đầu làm việc

I. Những nội dung cơ bản của phân tích công việc

1. Khái niệm về phân tích công việc:

Trước hết ta cần có khái niệm về công việc. Cũng có nhiều khái niệm khác nhau về công việc. Ta có thể chấp nhận khái niệm về công việc như sau: “Công việc bao gồm một số công tác cụ thể mà một tổ chức phải hoàn thành nhằm đạt được mục tiêu của mình”.

Như vậy: “Phân tích công việc là quá trình thu thập các thông tin liên quan đến công việc một cách có hệ thống”.

Phân tích công việc được tiến hành nhằm để xác định các nhiệm vụ thuộc phạm vi công việc đó và các kỹ năng, năng lực quyền hạn và trách nhiệm cụ thể cần phải có để thực hiện công việc đó một cách tốt nhất.

Cụ thể phân tích công việc nhằm trả lời các câu hỏi sau đây:

- Nhân viên thực hiện những công tác gì?
- Khi nào công việc được hoàn tất?
- Công việc được thực hiện ở đâu?
- Nhân viên làm công việc đó như thế nào?
- Tại sao phải thực hiện công việc đó?
- Để thực hiện công việc đó nhân viên cần hội đủ những tiêu chuẩn trình độ nào?

Phân tích công việc cung cấp cho các nhà quản trị một bản tóm tắt các nhiệm vụ và trách nhiệm của một công việc nào đó, mối tương quan của công việc đó với công việc khác, kiến thức và kỹ năng cần thiết và các điều kiện làm việc.

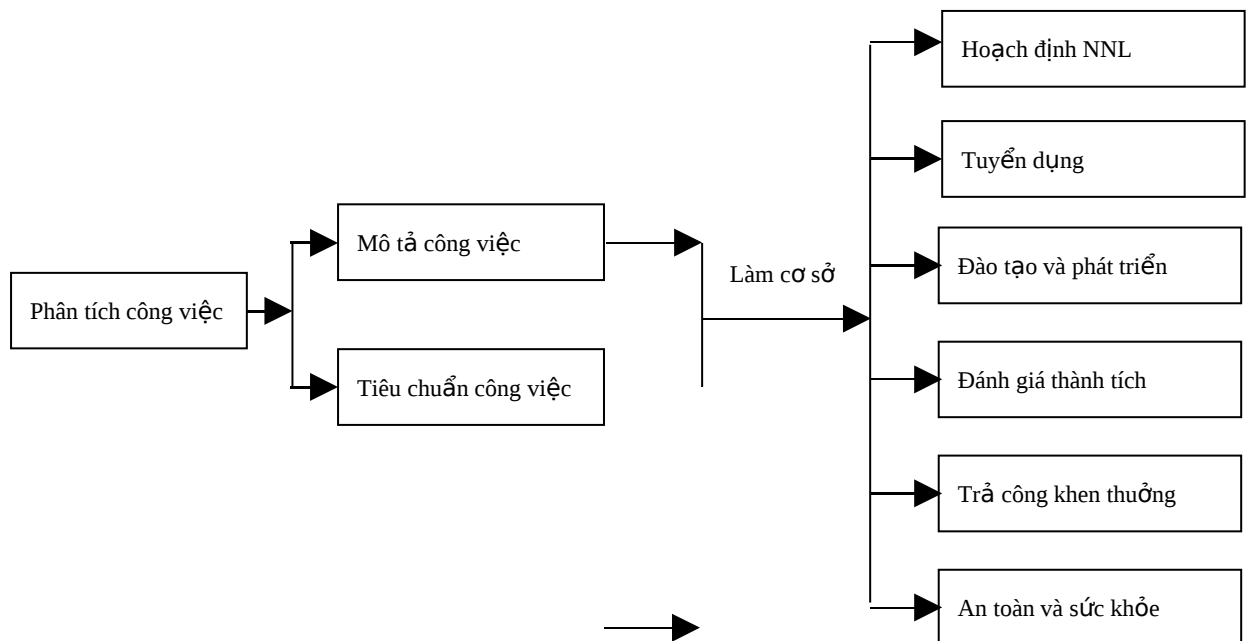
Tóm lại Phân tích công việc được tiến hành nhằm:

- Xác định các nhiệm vụ, quyền hạn, trách nhiệm khi thực hiện công việc.
- Điều kiện để tiến hành công việc.
- Các tiêu chuẩn để đánh giá chất lượng hoàn thành công việc.
- Mối tương quan của công việc đó với công việc khác.
- Các phẩm chất, kỹ năng nhân viên phải có để thực hiện công việc đó.

Mục tiêu cụ thể của phân tích công việc là xây dựng Bản mô tả công việc và Bản tiêu chuẩn công việc.

2. Lợi ích của Phân tích công việc:

Lợi ích của phân tích công việc được trình bày như sau :



Có thể nói rằng các thông tin từ bản phân tích công việc được sử dụng để:

- Định hướng cho quá trình tuyển dụng và hoàn thiện việc bố trí nhân viên.

- Lên kế hoạch bổ nhiệm và chuyển công tác cho nhân viên.
- Xây dựng hệ thống đánh giá công việc, xếp hạng công việc và hệ thống tiền lương.
- Hoàn thiện các biện pháp cải thiện điều kiện lao động, bảo vệ sức khỏe và khả năng làm việc lâu dài cho nhân viên.
- Xác định nhu cầu đào tạo nhân viên và lập kế hoạch cho các chương trình đào tạo

Phân tích công việc được thực hiện trong các trường hợp sau đây:

1. Khi tổ chức được thành lập.
2. Khi có công việc mới.
3. Khi công việc thay đổi do kết quả của áp dụng KH – KT mới.

II. Những nội dung của bản Mô tả công việc và Tiêu chuẩn công việc

1. Bản mô tả công việc:

Bản mô tả công việc là một tài liệu cung cấp thông tin liên quan đến công tác cụ thể, các nhiệm vụ và trách nhiệm của công việc. Hiểu một cách ngắn gọn bản mô tả công việc là mô tả các nhiệm vụ cấu thành nên công việc đó.

Bản mô tả công việc là một tài liệu giải thích trả lời các câu hỏi sau:

1. Người thực hiện công việc? Vị trí của họ trong hệ thống của tổ chức?
2. Tại sao công việc đó phải được thực hiện?
3. Mục tiêu công việc đó là gì?
4. Công việc phải làm gì? hay các nhiệm vụ chủ yếu phải hoàn thành?
5. Công việc được thực hiện ở đâu?
6. Khi nào công việc được coi là hoàn tất?
7. Phương tiện, trang bị thực hiện công việc?
8. Điều kiện làm việc và rủi ro có thể?

Như vậy bản mô tả công việc là một bản liệt kê chính xác và xúc tích những điều mà nhân viên phải thực hiện. Nó cho biết nhân viên làm cái gì? Làm như thế nào? Và các điều kiện mà nhân viên đó được thực thi.

Nói chung bản mô tả công việc nhằm trả lời các câu hỏi cơ bản: Ai? Tại sao? Cái gì? Khi nào? Ở đâu? Bằng cách nào?

Một cách cụ thể bản mô tả công việc thường bao gồm các nội dung sau đây:

- Nhận diện công việc.
- Tóm tắt công việc.
- Các mối quan hệ.
- Chức năng, trách nhiệm công việc.
- Quyền hạn.

- Tiêu chuẩn mẫu.
- Điều kiện thực hiện công việc.

Ví dụ: Bản mô tả công việc – Thư ký bộ phận sản xuất

CHỨC DANH CÔNG VIỆC: Thư ký cho kỹ sư trưởng cơ khí	BÁO CÁO CHO: Kỹ sư trưởng cơ khí
---	--

XÁC ĐỊNH CÔNG VIỆC:

Cung cấp dịch vụ toàn diện cho Kỹ sư trưởng bằng cách tổ chức sắp xếp các phần công việc thường lệ của kỹ sư trưởng.

CÁC NHIỆM VỤ CHÍNH:

1. Tiếp nhận thư từ , phân loại theo thứ tự ưu tiên, đính kèm thư từ trao đổi từ trước nếu có và đánh máy các thư từ .
2. Ghi lại lời đọc của kỹ sư trưởng cơ khí và xử lý các thư từ khẩn
3. Sắp xếp công tác cho phòng, chuẩn bị các cuộc họp
4. Soạn thảo các văn bản, trả lời các thư từ theo lệnh của kỹ sư trưởng
5. Giúp kỹ sư trưởng giải quyết các công việc hành chính thông thường, giải quyết các thắc mắc thường lệ
6. Gọi và trả lời các cuộc điện thoại một cách khôn khéo. Tiếp khách có hiệu quả.

CÁC NHIỆM VỤ PHỤ:

1. Chuẩn bị bản tóm tắt về các chi tiêu của bộ phận theo yêu cầu của bộ phận kế toán
2. Thu thập các báo cáo tóm tắt , đánh máy các báo cáo tiến độ dự án
3. Chuyển hồ sơ cũ xuống tầng hầm
4. Đánh máy báo cáo kế toán

CÁC MỐI QUAN HỆ:

BÁO CÁO CHO: Kỹ sư trưởng cơ khí
GIÁM SÁT NHỮNG NGƯỜI SAU ĐÂY: Không

CÁC YÊU CẦU VỀ ĐIỀU KIỆN VẬT CHẤT:

ĐIỀU KIỆN LÀM VIỆC: Làm việc trong văn phòng
THỜI GIAN LÀM VIỆC: Thời gian làm việc hành chính 8 giờ
RỦI RO: Không

Ví dụ khác về bản mô tả công việc của trưởng phòng tổ chức hành chính

BẢN MÔ TẢ CÔNG VIỆC	
Mã số công việc	Chức danh: Trưởng phòng Tổ chức hành chính
<p>Các mối quan hệ:</p> <p>: Bên trong:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Chịu sự lãnh đạo trực tiếp của Giám đốc công ty. Định kỳ hàng tháng báo cáo và chịu trách nhiệm với giám đốc về toàn bộ các hoạt động Hành chính – Văn phòng – Nhân sự công ty. - Phối hợp với các bộ phận khác trong tuyển chọn, huấn luyện, bố trí, động viên, kích thích nhân viên. Kiểm tra, đôn đốc tình hình thực hiện chính sách nhân sự của công ty. - Cố vấn, hỗ trợ nhân viên khác về nhân sự, hành chính <p>Ự Bên ngoài:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tổ chức cấp trên: Các vấn đề về tổ chức, nhân sự - Cán bộ các công ty khác: Điều phối cán bộ trong công tác - Viên chức chính quyền: Thực hiện quy chế pháp luật và các hoạt động cộng đồng - Sở lao động: Công đoàn, nhà cung cấp lao động, phối hợp tuyển chọn lao động, giải quyết chế độ chính sách 	
CHỨC NĂNG, NHIỆM VỤ, QUYỀN HẠN, NĂNG LỰC	
<p>Ự Chức năng, nhiệm vụ cụ thể:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nghiên cứu, đề xuất và tham gia cùng với các lãnh đạo doanh nghiệp cải tiến, hoàn thiện hệ thống chính sách, chế độ, thủ tục nhân sự, phối hợp hoạt động và chỉ đạo việc kiểm tra tình hình thực hiện nhằm hoàn thiện 	

hệ thống quản trị nhân sự trong doanh nghiệp.

- Nghiên cứu, đề xuất và tham gia cùng lãnh đạo doanh nghiệp cải tiến các hoạt động hành chính văn phòng.
- Cố vấn cho nhân viên trong doanh nghiệp các vấn đề liên quan đến quyền lợi và nghĩa vụ của nhân viên trong doanh nghiệp. Cung cấp thông tin và hướng dẫn cho nhân viên về các quy định, chính sách của doanh nghiệp.
- Đại diện cho doanh nghiệp thực hiện các hoạt động giao tế với chính quyền, các cơ quan chức năng và các tổ chức khác nhằm nâng cao uy tín cho doanh nghiệp.
- Phối hợp với các lãnh đạo để xác định nhu cầu và tổ chức thực hiện các chương trình huấn luyện nhân viên.
- Phối hợp hoạt động với các lãnh đạo trực tuyến trong việc xác định, giải quyết các vấn đề nhân sự và thực hiện các biện pháp kích thích động viên nhân viên.
- Tổ chức sắp xếp công việc của nhân viên dưới quyền, kiểm tra chất lượng và hiệu quả công việc của họ.
- Chỉ đạo công tác tuyển chọn, huấn luyện nhân viên, kiến nghị điều chỉnh cơ cấu nhân sự một cách hợp lý.
- Chỉ đạo công tác lưu trữ hồ sơ nhân viên. Thực hiện các biểu mẫu chuẩn về báo cáo tình hình lương thưởng, định mức, phúc lợi ... Xây dựng các biểu mẫu thống nhất về hồ sơ và các tiêu chuẩn tuyển dụng, đề bạt, kỷ luật.

ậ CÁC HƯỚNG DẪN VIẾT BẢN MÔ TẢ CÔNG VIỆC :

Ệ Liệt kê các nhiệm vụ và trách nhiệm theo trình tự hợp lý

Ợ Viết rõ , đơn giản và súc tích các nhiệm vụ và trách nhiệm riêng biệt

Ệ Bắt đầu mỗi câu bằng động từ hành động

Ộ Sử dụng những từ có thể định lượng được khi có thể

Ể Sử dụng những từ cụ thể và hạn chế tối đa những từ mơ hồ

Ồ Sử dụng những thuật ngữ đã được chuẩn hóa

Ấ Trả lời các câu hỏi : How, What , Where , When , Why , Who

Ổ Xác định rõ kết quả hoặc tiêu chuẩn cuối cùng được sử dụng để đánh giá.

2. Bản tiêu chuẩn công việc

Khái niệm: bản tiêu chuẩn công việc là văn bản liệt kê tất cả các yêu cầu chủ yếu đối với nhân viên thực hiện công việc. Hay nói khác đi là bản trình bày các điều kiện tiêu chuẩn tối thiểu có thể chấp nhận được mà một người cần phải có để hoàn thành một công việc riêng biệt nào đó.

Công việc rất đa dạng, nên yêu cầu của công việc cũng rất đa dạng. Nhưng nhìn chung các yếu tố chung nhất thường được đề cập trong bản tiêu chuẩn công việc là:

- Trình độ học vấn
- Trình độ chuyên môn
- Các kỹ năng cần thiết cho công việc
- Kinh nghiệm cần có để thực hiện công việc: thâm niên trong nghề, các thành tích kỷ lục đã đạt được.
- Trình độ ngoại ngữ: cần biết ngoại ngữ nào và mức độ.
- Các phẩm chất về cá nhân: tuổi đời, sức khỏe, ngoại hình, tham vọng cầu tiến, hoàn cảnh gia đình, nghị lực, mức độ thích nghi với hoàn cảnh, khả năng làm việc độc lập, khả năng chịu được sự căng thẳng hay áp lực công việc ...
- Một số các yêu cầu đặc biệt khác cần thiết cho hoàn thành công việc.

Ví dụ: Bản tiêu chuẩn công việc – Thư ký bộ phận sản xuất

TÊN CÔNG VIỆC :	TÍNH CHẤT CÔNG VIỆC :
Thư ký Kỹ sư trưởng cơ khí	Dài hạn

Trình độ học vấn

Trình độ học vấn cần thiết :	
Phổ thông trung học	Kiểm tra văn hóa do công ty tổ chức
Ngành học :Chuyên môn hóa rộng	
Chức danh nghề nghiệp : Không đòi hỏi	
Đào tạo và bằng cấp chuyên môn : Ưu tiên người đã được đào tạo về thư ký nhưng không bắt buộc	

Kinh nghiệm làm việc cần thiết

Có ít nhất một năm làm công việc tương tự.
--

Kiến thức / Kỹ năng cần thiết

Tốc độ đánh máy vi tính 60 từ / phút hoặc nhanh hơn
Các kỹ năng máy tính cơ bản

Yêu cầu về thể chất

YÊU CẦU SỨC KHỎE : Có thể ngồi làm việc lâu

Đôi khi trong thực tế người ta có thể trình bày bản mô tả công việc và tiêu chuẩn công việc trong cùng một bản, ví dụ:

BẢN MÔ TẢ CÔNG VIỆC VÀ TIÊU CHUẨN CÔNG VIỆC

CHỨC DANH CÔNG VIỆC: TRƯỞNG CA

Ở Mục đích của vị trí công việc: Đảm bảo vận hành các hoạt động sản xuất của ca mình quản lý một cách có hiệu quả và an toàn thông qua việc chỉ đạo các hoạt động tổ chức sắp xếp dây chuyền sản xuất và các chức năng quản lý với tư cách người giám sát.

Ờ Nhiệm vụ của vị trí công việc:

1. Chỉ đạo các hoạt động nhân sự trong sản xuất và phối hợp với các hoạt động nhân sự trong bảo dưỡng.
2. Bảo đảm truyền đạt thông tin và giải thích cho nhân viên về các chính sách nhân sự và sản xuất.
3. Quản lý chương trình bảo dưỡng cần thiết thông qua việc thu thập các yêu cầu bảo dưỡng, lên lịch và ghi chép theo dõi các hoạt động bảo dưỡng.
4. Quản lý các thủ tục giao ca trong phân xưởng sản xuất.
5. Thực hiện việc tập huấn và đào tạo chương trình an toàn lao động, nâng cao chuyên môn cho nhân viên cấp dưới.
6. Lên lịch làm việc, phân công người đảm nhiệm cũng như chịu trách nhiệm giải quyết cho nhân viên nghỉ phép.
7. Đảm nhận các nhiệm vụ theo dõi thời gian làm việc của công nhân và cập nhật các thông tin liên quan đến tình hình sản xuất và nhân sự trong bộ phận mình phụ trách.
8. Xây dựng dự toán và chịu trách nhiệm về mức độ dự trữ nguyên vật liệu trong khu vực sản xuất được phụ trách.
9. Đánh giá kết quả công việc hàng kỳ của công nhân viên mà mình phụ trách.
10. Góp ý cho nhân viên về các vấn đề chuyên môn và các công việc liên quan đến công việc.

ệ Yêu cầu thể lực : Phải đi lại và trèo cầu thang

ầ Các mối quan hệ báo cáo :

Trưởng ca báo cáo trực tiếp lên quản đốc phân xưởng sản xuất. Trưởng ca chỉ đạo và giám sát hoạt động của 2 nhân viên kiểm tra và vận hành thiết bị điện, nước và những người được phân công dưới quyền mình. Đồng thời phối hợp hoạt động với nhân viên bảo dưỡng cùng ca

Ờ Yêu cầu về trình độ kỹ năng công việc:

- Học vấn: Trình độ trung cấp hoặc công nhân kỹ thuật.

- Kinh nghiệm làm việc trong phân xưởng: ít nhất có 1 năm giữ vị trí tổ trưởng.

- Các kinh nghiệm khác: Hiểu biết về nghề may, thêu và có ít nhất 2 năm làm việc trong doanh nghiệp.

ê Các kỹ năng và kiến thức cần có :

1. Hiểu biết về cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp.
2. Hiểu biết về các vấn đề kỹ thuật để vận hành máy và kiểm soát quá trình vận hành thiết bị trong xưởng sản xuất.
3. Có khả năng tính toán sơ đẳng.
4. Có kỹ năng giao tiếp và biết làm tốt các chỉ thị của cấp trên.
5. Có kỹ năng giám sát nhân viên dưới quyền về thời gian, chất lượng sản phẩm...

Thông tin trong phân tích công việc là khởi đầu cho tuyển dụng nhân viên, tạo cho việc bố trí đúng người đúng việc. Những thông tin này còn giúp để đánh giá giá trị công việc là cơ sở trong quy trình xây dựng hệ thống tiền lương.

Các phân tích về điều kiện làm việc trong bản mô tả công việc giúp các nhà quản trị cải thiện các điều kiện lao động cho nhân viên nhằm nâng cao năng suất lao động đồng thời bảo đảm sự an toàn và sức khỏe cho nhân viên.

III. Các phương pháp Phân tích công việc: Có 3 phương pháp:

1. Phương pháp làm bản câu hỏi:

Ở phương pháp này nhà quản trị gửi các câu hỏi đến các đối tượng có liên quan đến việc tìm hiểu các thông tin cho việc phân tích công việc. Các đối tượng mà các nhà quản trị thường đề nghị họ cung cấp thông tin bao gồm:

- Người đảm nhận công việc
- Người giám sát công việc
- Chuyên gia phân tích công việc
- Một nhóm những người với cùng một chức danh công việc.

Tất nhiên không nhất thiết là tất cả các nhân viên đều phải điền vào bản câu hỏi. Người ta có thể chọn một cách ngẫu nhiên cho từng chức danh công việc. Điều đó giúp chúng ta giảm bớt khối lượng thông tin cần xử lý mà vẫn bảo đảm độ chính xác cho phép. Tất nhiên ta có thể phải xác nhận sự đúng đắn của các câu trả lời trong giai đoạn quan sát của nghiên cứu này.

Trong bản câu hỏi ngoài những chi tiết cơ bản như tên tuổi, phòng ban, chức vụ ... người chịu trách nhiệm mô tả cần phải mô tả toàn bộ nhiệm vụ, mục đích công việc, khối lượng công việc hoặc số sản phẩm ...

Bản câu hỏi phân tích công việc thường đề cập đến các vấn đề sau đây:

- Thông tin chung về vị trí công việc

- Giám sát và chịu sự giám sát
- Các lĩnh vực kiến thức và kỹ năng nghề nghiệp
- Sử dụng ngôn ngữ
- Sử dụng thị giác và các giác quan khác
- Các quyết định quản lý và kinh doanh
- Các giao tiếp nội bộ và bên ngoài
- Các cuộc họp mà bạn tham dự, làm chủ tọa hoặc làm người dẫn chương trình
- Các hoạt động thể chất
- Sử dụng thiết bị, máy móc và dụng cụ
- Các điều kiện môi trường
- Các đặc tính khác của công việc

Tuy nhiên phương pháp này có những trở ngại, hạn chế:

- Công nhân không thích điền vào bản câu hỏi một cách chi tiết và vì thế sẽ không trả lời đầy đủ.
- Cả công nhân lẫn cấp điều hành không có nhiều thời gian để xử lý bản câu hỏi.

Sau đây là những câu hỏi thường áp dụng để thu thập thông tin cho việc Phân tích công việc:

1. Anh (chị) hãy mô tả một ngày làm việc thông thường?
2. Những trách nhiệm chính trong công việc là gì?
3. Theo anh (chị) những phần quan trọng nhất trong công việc là gì? Tại sao chúng lại quan trọng?
4. Anh (chị) hãy kể tên và trình bày cách thức thực hiện những phần khó nhất trong công việc?
5. Theo anh (chị) những thách thức nhiều nhất trong công việc là gì?
6. Những kiến thức nào quan trọng liên quan đến thực hiện công việc?
7. Những phần việc nào nên được ủy quyền? Cho ai? Như thế nào?
8. Loại tình huống nào thường gây ra căng thẳng nhất trong công việc?
9. Theo anh (chị) công việc đòi hỏi phải tham dự những cuộc họp như thế nào? Sẽ có báo cáo nào?
10. Lĩnh vực nào của công việc thường tạo ra sự hài lòng nhất? Hoặc không hài lòng nhất? Tại sao?
11. Theo anh (chị) có các quan hệ nào trong thực hiện công việc? Điều kiện lao động, quy chế lao động như thế nào?

12. Anh (chị) thường phải giám sát hoạt động công việc của những ai? Ở chức vụ nào?
13. Theo anh (chị) những khóa đào tạo, kỹ năng, kinh nghiệm đặc biệt cần có để thực hiện công việc tốt là gì?
14. Các máy móc, dụng cụ nào thường được sử dụng? Công dụng, tính năng, tác dụng, cách thức vận hành?
15. Trong toàn bộ quá trình làm việc, cần phải ra quyết định nào? Thời gian cần thiết để đưa ra các quyết định như vậy?
16. Theo anh (chị) công việc có những yêu cầu trách nhiệm nào về tiền bạc, mức độ an toàn hoặc những giá trị khác?
17. Công việc có những yêu cầu nào về trách nhiệm đối với khách hàng hoặc các mối liên hệ khác bên ngoài công ty?
18. Những tiêu chuẩn được sử dụng để được đánh giá là thực hiện tốt công việc là gì?

2. Phương pháp chuyên gia (Phương pháp hội đồng):

Phương pháp này sử dụng một số chuyên gia am hiểu về công việc cần phân tích để thu thập thông tin xây dựng bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc. Các chuyên gia này có thể là những người đã hoặc đang là người thực hiện công việc đó, cũng có thể họ là người giám sát, quản lý công việc này. Sự hiểu biết sâu sắc về công việc của các chuyên gia sẽ bảo đảm cho chất lượng phân tích công việc được nâng cao. Tuy nhiên điều này cũng chỉ ra rằng phương pháp này phụ thuộc rất nhiều vào kinh nghiệm của các chuyên gia. Việc tập trung cùng lúc nhiều chuyên gia để đánh giá cũng là một khó khăn.

3. Phương pháp quan sát:

Phương pháp này được áp dụng chủ yếu đối với các công việc làm việc bằng chân tay. Người phân tích sẽ quan sát toàn bộ quá trình làm việc của công nhân. Trên cơ sở các tài liệu ghi chép được từ nơi làm việc tổng hợp lại để hình thành bản mô tả công việc.

Hạn chế của phương pháp này:

- Rất tốn thời gian và công sức
- Không sử dụng được cho những công việc trí óc.

Trong thực tế mỗi tổ chức có thể xây dựng bản mô tả công việc và tiêu chuẩn công việc với những biểu mẫu khác nhau. Sau đây là một biểu mẫu giúp các bạn tham khảo:

Logo hay tên công ty	BẢN MÔ TẢ CÔNG VIỆC	Ký mã hiệu Ngày tháng có hiệu lực Số trang
----------------------	----------------------------	--

Chức danh công việc :	Mã số công việc :
Bộ phận :	
Phòng :	
Địa điểm làm việc :	
Chức danh cấp trên trực tiếp :	Ký tên
Tên cấp trên trực tiếp :	
Tên người giữ vị trí hiện tại :	Ký tên
Mã số nhân viên :	

MỤC ĐÍCH: (Tại sao vị trí này tồn tại, trong phạm vi giới hạn nào và mục tiêu gì?)

MẠNG LƯỚI QUAN HỆ :

Bên trong :	Bên ngoài :
Trực tiếp :	
Gián tiếp :	

TẦM HẠN QUẢN LÝ:

Tài chính : (Tiền) (Khoản tiền mặt có thể chủ động sử dụng nhằm đáp ứng yêu cầu công việc kịp thời và chịu trách nhiệm giải trình về tính hợp lý khi sử dụng)	Phi tài chính : (Con người , tài sản ...) Con người : số lượng , chức danh Tài sản : số lượng , giá trị
--	---

TRÁCH NHIỆM / NHIỆM VỤ			QUYỀN HẠN				TIÊU CHÍ ĐÁNH GIÁ
Tổ chức thực hiện	Tham gia thực hiện	Hỗ trợ/ Phối hợp	Tổ chức thực hiện	Đề xuất	Quyết định	Phối hợp/ Tham gia	Số lượng, chất lượng, thời gian

ĐIỀU KIỆN LÀM VIỆC:

--

YÊU CẦU TỐI THIỂU:

Yêu cầu năng lực:		
1	Trình độ văn hóa	
2	Trình độ ngoại ngữ	
3	Trình độ tin học	
4	Kiến thức	
5	Kỹ năng	
6	Khả năng	
Yêu cầu khác:		
7	Số năm kinh nghiệm	
8	Tính cách cá nhân	
9	Phong cách làm việc	
10	Thể chất và sức khỏe	
11	Giới tính	
12	Độ tuổi	
13	Ngoại hình	

Ngày ... tháng ... năm

sự

IV. Thiết kế lại công việc:

Như đã trình bày ở trên phân tích công việc giúp làm cơ sở để giải quyết nhiều nội dung của quản trị nguồn nhân lực. Một trong những vấn đề mà các thông tin trong phân tích công việc được các nhà quản trị con người sử dụng để giải quyết đó là thiết kế lại công việc.

Thiết kế lại công việc là sự thay đổi một cách hệ thống nội dung của công việc nhằm thay đổi những tiêu chuẩn về hiểu biết, kỹ năng, năng lực và các yếu tố khác cần thiết cho công việc hoặc tăng động cơ làm việc .

Các hoạt động của Quản trị chiến lược về Nguồn nhân lực được thiết kế để kích thích hiệu quả cá nhân người lao động bằng cách sắp xếp những người phù hợp cho công việc

Một cách tổng thể các nhà quản trị tìm mọi cách để nâng cao hiệu suất và hiệu năng của các nguồn lực.

Hiệu suất: Mối quan hệ giữa đầu vào và đầu ra; tìm cách giảm thiểu các chi phí về nguồn lực.

Nói khác đi: “Là việc sử dụng các nguồn lực một cách tốt nhất để đạt được mục đích “.

Nghĩa là: Làm các việc cho đúng ...

Hiệu năng: Khả năng xác định mục tiêu thích hợp

Nói khác đi: “Là việc chọn các mục đích có hiệu quả và đạt được chúng”.

Nghĩa là: Làm các việc đúng ...

Cả hai đều quan trọng, tuy nhiên nhiều nhà quản trị cho rằng hiệu năng là tiêu chí thiết yếu. Vấn đề là: “Không phải là làm một việc thế nào cho đúng mà là làm đúng việc”.

Để có được hiệu quả cao trong sử dụng nguồn nhân lực các nhà quản trị nguồn nhân lực cần phải hiểu rõ kỹ năng, năng lực của từng cá nhân để bố trí đúng người đúng việc.

Kỹ năng có thể được hiểu là: Khả năng cụ thể để chuyển kiến thức thành hành động mà kết quả đạt được như ý muốn. Kỹ năng có thể mang tính nhận thức, vận động, chân tay, trí tuệ, và xã hội . Kỹ năng có thể tích lũy (xây dựng dần dần thông qua việc lặp lại trong thực tế) và liên tục (mỗi phần phụ thuộc vào phần trước đó và ảnh hưởng đến phần sau).

Năng lực: Khả năng thực hiện các hoạt động theo tiêu chuẩn mong muốn. Hiểu một cách khác: “Năng lực là khả năng của cá nhân để thực hiện các nhiệm vụ trong công việc”. Năng lực là sản phẩm của đào tạo và tích lũy kinh nghiệm. Nói đến năng lực của con người là bao gồm 2 yếu tố: năng lực trí tuệ và thể lực.

- Năng lực trí tuệ: là khả năng của cá nhân để thực hiện các hoạt động trí tuệ.

- Thế lực: là sức chịu đựng, sự khéo léo, sức lực và kỹ năng tương đương cần có để hoàn thành nhiệm vụ được giao.

Thực tế khái niệm kỹ năng và năng lực vẫn có ý kiến khác nhau, nhưng nhìn chung kỹ năng mang tính cụ thể hơn, năng lực mang tính khái quát hơn. Năng lực thường chỉ công việc quản lý và nghiệp vụ, khi những điều cần hoàn thành không dễ xác định cụ thể trước được, còn kỹ năng thì thường được sử dụng để đánh giá lao động kỹ thuật hay những hoạt động cụ thể. Như vậy, trong khi việc nghiên cứu về năng lực vẫn còn đang phát triển và vẫn chưa có được những định nghĩa thống nhất, chỉ có thể phát biểu một cách thận trọng rằng năng lực ít cụ thể rõ ràng hơn so với kỹ năng.

Như vậy ta dễ dàng nhận ra rằng:

à Nếu người lao động thiếu năng lực, họ sẽ không làm tròn nhiệm vụ.

ụ Nếu người LĐ có trình độ chuyên môn vượt cấp, họ sẽ thực hiện thỏa đáng công việc nhưng lại không thỏa mãn.

ỏ Nếu người LĐ làm công việc phù hợp với khả năng, chắc chắn họ sẽ hoàn thành tốt công việc và thỏa mãn nội tâm.

Thiết kế lại công việc nhằm thúc đẩy các hoạt động sau đây của Quản trị nguồn nhân lực

1. Thông tin trong bản mô tả công việc cho thấy liệu công việc có thiếu sự thách thức cần thiết và có thể thiết kế lại để tăng động cơ làm việc hay không.

2. Thông tin phân tích công việc chỉ ra những yếu tố ảnh hưởng tới sức khỏe và an toàn lao động trong khi thực hiện công việc. Nếu có những yếu tố không thể chấp nhận được thì công việc cần được thiết kế lại để loại trừ các yếu tố đó.

3. Lập kế hoạch nhân lực sẽ chỉ ra liệu có những người có hiểu biết, kỹ năng, năng lực và các yếu tố khác cần thiết cho công việc bên trong tổ chức hoặc bên ngoài hay không. Nếu không, công việc cần phải thiết kế lại để sử dụng những khả năng sẵn có.

4. Số lượng ít của các đơn xin việc trong quá trình tuyển dụng người có thể cho thấy công việc thiếu hấp dẫn đối với người xin việc vì vậy cần phải thiết kế lại công việc để tăng sự hấp dẫn.

5. Công tác chọn người ít thành công có thể chỉ ra rằng phải thiết kế lại công việc cho phù hợp với hiểu biết, kỹ năng, năng lực và các yếu tố khác của người lao động trong nội bộ tổ chức hoặc trên thị trường nhân công.

6. Những công việc đã được thiết kế lại cho hấp dẫn hơn có thể đòi hỏi nhân viên phải được đào tạo thêm.

7. Thiết kế lại công việc có thể chỉ ra rằng phải thay đổi chế độ thù lao cho công việc.

8. Hiệu quả làm việc kém cho thấy nhân viên hoặc là thiếu hiểu biết, kỹ năng, năng lực và các yếu tố khác hoặc thiếu động cơ để hoàn thành tốt công việc. Nếu như vậy, công việc cần được thiết kế lại.

Công việc sẽ được tiến hành tốt và đạt được kết quả cá nhân nếu từng nhân viên đạt được ba tình trạng tâm lý sau:

o Hiểu biết về ý nghĩa công việc: Nhân viên phải cảm thấy rằng công việc là quan trọng, đáng kể và có giá trị.

o Hiểu biết về trách nhiệm đối với kết quả công việc: Người lao động phải cảm thấy có trách nhiệm và ý nghĩa đối với công việc mà họ thực hiện.

o Hiểu biết về kết quả công việc: Nhân viên phải thường xuyên được thông báo về chất lượng công việc của họ.

Tình trạng tâm lý khác nhau được kích thích bởi những đặc điểm nghề nghiệp khác nhau:

1. Hiểu biết về ý nghĩa công việc được kích thích bởi:

ở Sự đa dạng về tay nghề: Mức độ đa dạng của các hoạt động mà công việc yêu cầu. Điều đó đưa đến việc đòi hỏi phải sử dụng những kinh nghiệm và năng lực khác nhau.

ự Hiểu biết nhiệm vụ: Mức độ phải hoàn thành đối với toàn bộ hay một phần công việc.

ệ Ý nghĩa của nhiệm vụ: Mức độ ảnh hưởng của công việc tới đời sống hoặc công việc của người khác ở ngay trong tổ chức hay môi trường bên ngoài.

2. Hiểu biết về trách nhiệm đối với kết quả công việc bị ảnh hưởng bởi :

ở Sự độc lập: Mức độ tự do và độc lập khi ra quyết định của mỗi cá nhân

3. Hiểu biết về kết quả công việc được kích thích bởi :

ở Thông tin phản hồi: Mức độ thu thập thông tin trực tiếp và rõ ràng về hiệu quả của các hoạt động mà công việc yêu cầu ở mỗi cá nhân.

CÁC CÁCH TIẾP CẬN THIẾT KẾ CÔNG VIỆC:

- Chuyên môn hóa

- Luân chuyển công việc

- Mở rộng công việc
Nhóm tự quản

- Làm giàu công việc

-

1) Chuyên môn hóa:

Ở đây người lao động chỉ làm một phần của công việc. Công việc được lặp đi lặp lại với nhịp điệu cao.

Chuyên môn hóa có ưu điểm sau:

- Nhiệm vụ trách nhiệm rõ ràng
- Công việc đơn giản
- Mỗi người một việc – mọi người đều tham gia
- Quản lý chặt chẽ

Nhược điểm:

- Không ai chịu trách nhiệm toàn bộ quá trình trách nhiệm
- Chồng chéo
- Thiếu tính ăn khớp – sự phối hợp không hoàn hảo
- Dịch vụ khách hàng kém
- Không linh hoạt, phản ứng với sự thay đổi chậm
- Không giải quyết được vấn đề tổng thể
- Giảm tính sáng tạo
- Công kênh không kinh tế
- Tăng cao tính đơn điệu gây nhàm chán đối với công việc

Đặc biệt sự nhàm chán do tính đơn điệu của công việc gây nên có thể gây ức chế về mặt tâm sinh lý cho nhân viên. Điều này Mác viết: “Sự đơn điệu liên tục của công việc làm cho người công nhân mệt mỏi vì không có thời gian nghỉ ngơi và làm giảm đi sự chú ý đối với công việc đồng thời mất đi tính kích thích, những kích thích này do sự thay đổi công việc tạo nên”.

Xác định mức độ đơn điệu trong công việc như sau:

Mức độ đơn điệu	Số lần lặp lại cùng 1 động tác / giờ
Bình thường	180
Cấp I	181-300
Cấp II	301-600
Cấp III	> 600

2. Luân chuyển công việc:

Là quá trình thay đổi công việc của mỗi cá nhân. Đây là một khuynh hướng ngày càng được các DN thực hiện.

Ưu điểm:

- Tạo ra những thách thức mới cho nhân viên
- Nhân viên sẽ có được kiến thức mới – thỏa mãn nhu cầu phát triển cá nhân
- Giảm đi tính đơn điệu của công việc, tạo ra những kích thích mới cho công việc.

Hạn chế:

- Dễ dẫn đến sự xáo trộn trong tổ chức

- Đôi khi cũng tạo tâm lý bất an cho nhân viên
- Thực hiện không tốt sẽ tạo ra tư tưởng “cưỡi ngựa xem hoa “.
- Rất dễ làm gián đoạn công việc.

3) Mở rộng công việc:

Mở rộng theo “chiều ngang “tức là tăng thêm các nhiệm vụ cho người giữ công việc.

Hạn chế: Chưa tính đến các khía cạnh khác của công việc. Ví dụ như ảnh hưởng đến các vấn đề quyền hạn trách nhiệm, quyền lợi ... liên quan đến công việc được mở rộng.

4) Làm giàu công việc:

Nghĩa là làm cho công việc trở nên sinh động hơn. Hay nói khác đi là nâng cao “chất” của công việc. Việc làm giàu này có thể thực hiện cho cá nhân hoặc nhóm. Các khía cạnh làm giàu bao gồm:

- Sự đa dạng về kỹ năng
- Sự rõ ràng về nhiệm vụ
- Tăng lên ý nghĩa của công việc
- Nâng cao mức độ tự chủ
- Khả năng tiếp nhận thông tin phản hồi.

5) Nhóm tự quản:

Một nhóm làm việc về cơ bản tự quản lý với sự giám sát tối thiểu của cấp trên. Với cách tiếp cận này cho phép nhóm mở rộng các hoạt động của mình. Vấn đề giải quyết của nhóm không chỉ là các vấn đề có tính kỹ thuật mà còn là các vấn đề có tính xã hội hay sản xuất kinh doanh. Điều này buộc người LĐ phải năng động hơn hướng đến các tầm cao mới.

Chương III

HOẠCH ĐỊNH VÀ THU HÚT NGUỒN NHÂN SỰ

I/ Hoạch định nhu cầu nhân sự

1/ Khái niệm:

Hoạch định nhân lực là quá trình dự báo nhu cầu về nguồn nhân lực của một tổ chức để tiến hành các bước tiếp theo nhằm đáp ứng nhu cầu đó.

Hoạch định nguồn nhân lực là một tiến trình đảm bảo cho tổ chức có đủ số người với những kỹ năng cần thiết để hoàn thành công việc nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức

Như vậy lập kế hoạch nhân lực kéo theo việc dự báo các nhu cầu của tổ chức trong tương lai về nhân lực và cung cấp nhân lực để đảm bảo rằng tổ chức sẽ

có đủ cán bộ cần thiết vào các thời điểm cần thiết để tạo thuận lợi cho đạt mục tiêu của tổ chức .

Hoạch định nhu cầu nhân lực một cách cụ thể bao gồm:

- Xác định cần bao nhiêu người với trình độ lành nghề thích ứng để thực hiện các nhiệm vụ hay mục tiêu của tổ chức.
- Xác định lực lượng lao động sẽ làm việc cho tổ chức.
- Lựa chọn các giải pháp để cân đối cung và cầu nhân lực của tổ chức tại thời điểm thích hợp trong tương lai.

Mục đích của hoạch định nguồn nhân lực:

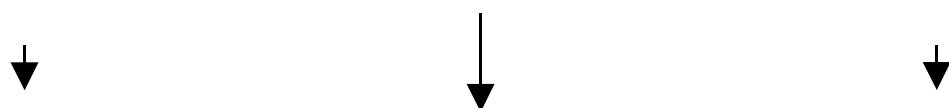
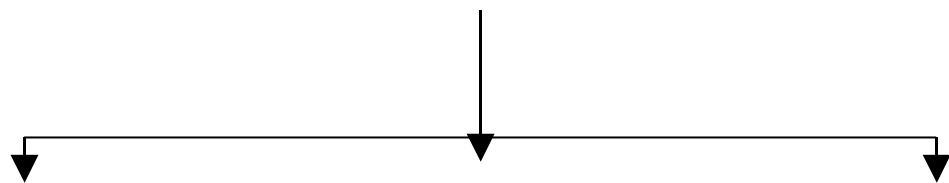
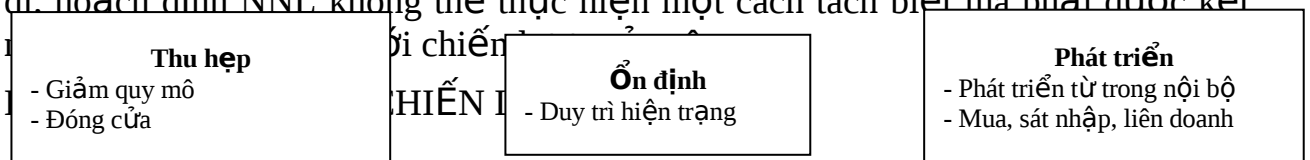
Ư Tối đa hóa việc sử dụng nguồn nhân lực và bảo đảm sự phát triển liên tục của nó.

Ủ Bảo đảm có khả năng cần thiết để thực hiện các mục tiêu của tổ chức

Ứ Phối hợp các hoạt động về nguồn nhân lực với các mục tiêu của tổ chức

Ứ Tăng năng suất của tổ chức.

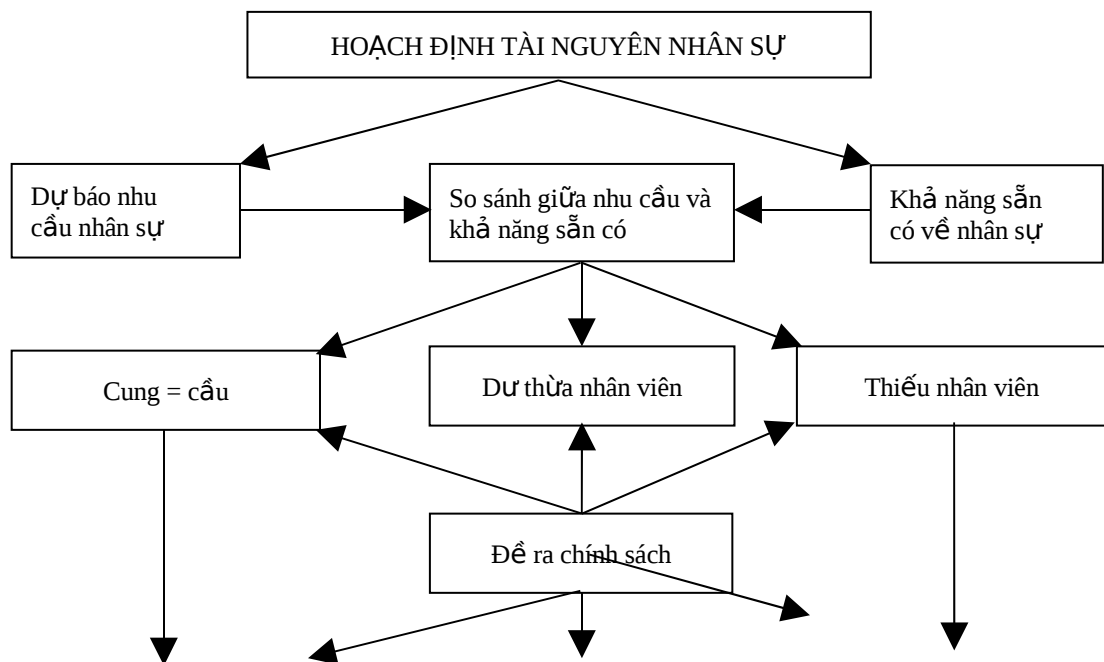
Rõ ràng, hoạch định nguồn nhân lực giúp cho tổ chức xác định rõ khoảng cách giữa hiện tại và định hướng tương lai về nhu cầu nhân lực của tổ chức; chủ động thấy trước được các khó khăn và thách thức để có kế hoạch ứng phó nhằm đáp ứng nhu cầu nhân lực. Đồng thời, hoạch định nguồn nhân lực giúp cho tổ chức thấy rõ hơn những hạn chế và cơ hội của nguồn tài sản nhân lực mà tổ chức hiện có. Điều này có ý nghĩa quan trọng trong hoạch định các chiến lược kinh doanh. Nói khác đi, hoạch định NNL không thể thực hiện một cách tách biệt mà phải được kết



Không hành động

- Ngừng tuyển dụng
- Giảm giờ làm
- Cho nghỉ hưu sớm
- Tinh giảm biên chế

- Tăng làm ngoài giờ
- Tuyển bán thời gian
- Hợp đồng gia công
- Tăng đào tạo và pt



Hoạch định nhân lực liên quan đến các hoạt động khác của quản trị nguồn nhân lực được trình bày sau đây:

1. Các thông tin phân tích công việc chỉ ra những nhiệm vụ và những kỹ năng cần thiết nhằm thực hiện các công việc khác nhau. Tổ chức cần tiến hành lập kế hoạch nhân lực để đảm bảo rằng có đủ nhân lực với kỹ năng cần thiết để thực hiện tốt các nhiệm vụ. Như vậy lập kế hoạch nhân lực liên quan chặt chẽ với phân tích công việc.
2. Khi việc lập kế hoạch nhân lực chỉ ra rằng loại nhân công mà tổ chức đang cần không có sẵn, tổ chức có thể quyết định tiến hành thiết kế lại công việc để thay đổi nhiệm vụ để ra và thay đổi các kỹ năng cho phù hợp với loại nhân công mà tổ chức đang có sẵn.
3. Các yếu tố có hại cho sức khỏe và an toàn lao động trong công việc có thể đưa đến hiện tượng bỏ việc, nghĩa là ảnh hưởng tới nhu cầu nhân lực trong tương lai cho loại công việc này, vì vậy cần phải loại bỏ các yếu tố có hại.
4. Lập kế hoạch về nhân lực chỉ ra những công việc đang có nhu cầu nhân lực trong một thời điểm xác định do đó việc tuyển người phải sao cho đảm bảo đúng yêu cầu về thời gian.
5. Lập kế hoạch nhân lực chỉ ra số lượng người cần chọn trong tổng số người tham gia tuyển chọn.
6. Khi kế hoạch nhân lực chỉ ra những loại nhân công mà tổ chức không có sẵn, tổ chức có thể phải quyết định tiến hành đào tạo và đề bạt để phát triển

dự trữ nhân lực cần trong tương lai. Như vậy lập kế nhân lực gắn chặt với quá trình đào tạo, phát triển nguồn nhân lực.

7. Khi kế hoạch nhân lực cho thấy loại nhân công cần thiết không có sẵn, công ty thường có xu hướng đưa ra một thù lao lớn hơn để thu hút nhân công có những kỹ năng mà ta mong đợi từ thị trường nhân công trong nước hay quốc tế.

8. Thành công của các hoạt động về kế hoạch nhân lực có thể giám sát thông qua quá trình đánh giá hiệu quả. Nghĩa là qua quá trình đánh giá hiệu quả có thể khẳng định được kế hoạch nhân lực có đem lại thành công hay không.

2/ Các yếu tố ảnh hưởng đến nhu cầu nhân lực:

Có nhiều yếu tố có thể ảnh hưởng đến nhu cầu nhân lực của tổ chức. Ta có thể chia làm các nhóm yếu tố sau đây:

a) Nhóm các yếu tố thuộc về môi trường bên ngoài :

+ *Các bước ngoặt của nền kinh tế có thể ảnh hưởng tới nhu cầu về nhân lực.*

- Trong giai đoạn nền kinh tế phát triển, nhu cầu nhân lực có thể tăng lên.

- Trong giai đoạn nền kinh tế suy thoái, nhu cầu nhân lực có thể giảm.

+ *Những thay đổi về chính trị hay pháp luật cũng có thể ảnh hưởng tới nhu cầu nhân lực tương lai của một tổ chức.*

Những thay đổi về chính trị hay pháp luật có thể ảnh hưởng một cách trực tiếp và mạnh mẽ đến tình hình hoạt động kinh doanh của tổ chức và như vậy chắc chắn sẽ ảnh hưởng đến nhu cầu nhân lực hiện tại và tương lai của tổ chức.

+ *Các thay đổi về kỹ thuật sẽ ảnh hưởng mạnh mẽ tới nhu cầu tương lai của một tổ chức về nhân lực.*

Khi công nghệ được cải tiến, bản chất của công việc trở nên phức tạp hơn, vì vậy nhu cầu của tổ chức đối với loại công nhân có kỹ năng đặc biệt sẽ tăng lên. Tuy nhiên tổ chức thường phải đương đầu với sự thiếu hụt loại nhân công kỹ thuật cao này do sự chậm chạp trong đào tạo nhân viên quen với kỹ thuật mới. Bởi sự đào tạo thường diễn ra sau và chậm hơn so với sự đổi mới về kỹ thuật và công nghệ.

+ *Sức ép của cạnh tranh toàn cầu sẽ ảnh hưởng tới nhu cầu tương lai của tổ chức về nhân lực .*

Giảm quy mô và thiết kế lại công việc là những biện pháp thông thường được sử dụng để giảm giá thành sản phẩm. Những biện pháp này sẽ ảnh hưởng đến nhu cầu nhân lực của tổ chức.

b) Các yếu tố thuộc về môi trường bên trong của tổ chức:

+ *Các mục tiêu kinh doanh chiến lược của tổ chức:*

Các mục tiêu ngắn hạn, dài hạn trong sản xuất kinh doanh, các vấn đề về ngân sách của doanh nghiệp sẽ ảnh hưởng tới nhu cầu tương lai của tổ chức về nhân lực. Điều này cho thấy sự tăng lên của mục tiêu theo dự đoán sẽ làm tăng nhu

cầu nhân lực, trong khi sự suy giảm mục tiêu kinh doanh sẽ làm giảm nhu cầu nhân lực.

+ *Giảm quy mô và thiết kế lại công việc để đối phó với sức ép cạnh tranh sẽ làm giảm nhu cầu nhân lực*

+ *Áp dụng kỹ thuật mới, công nghệ mới là xu hướng tất yếu của sự phát triển và điều này đưa đến những thay đổi trong cơ cấu lao động và số lượng lao động .*

Những nhu cầu nhân công chất lượng cao sẽ tăng lên và tổng số lao động có thể sẽ giảm đi. Yếu tố kỹ thuật và công nghệ vừa mang tính bên ngoài lẫn bên trong của tổ chức.

+ *Nhu cầu tương lai của tổ chức về nhân lực sẽ thay đổi khi sản phẩm và dịch vụ hướng về chu kỳ tồn tại của sản phẩm.*

Ví dụ sản phẩm trong chu kỳ phát triển hay bão hòa nhu cầu nhân lực sẽ tăng lên , ngược lại khi sản phẩm trong giai đoạn suy thoái nhu cầu về nhân lực sẽ suy giảm .

+ *Sự độc lập hay hợp tác với các tổ chức khác cũng có thể thay đổi nhu cầu nhân lực.*

+ *Sự thay đổi về lực lượng lao động của tổ chức:*

- Sự thay đổi lao động như nghỉ hưu, từ chức, kết thúc hợp đồng, bỏ việc, chuyển chuyển ... là những thay đổi sẽ ảnh hưởng tới nhu cầu tương lai về nhân lực của tổ chức

- Những thay đổi về chất lượng lao động như tính năng động, tinh thần trách nhiệm, trình độ thành thạo về kỹ thuật ...

- Các yếu tố khác rất khó dự báo như: sự vắng mặt, chết ... đây là các yếu tố mà các nhà quản trị rất khó tiên liệu trước.

Nói chung các yếu tố ảnh hưởng đến nhu cầu nhân lực của tổ chức liên quan đến:

ế Khả năng mở rộng sản xuất kinh doanh hay dịch vụ của doanh nghiệp.

ệ Khả năng phát triển thị trường mới- mở ra những cơ sở mới.

ó Việc nâng cao chất lượng sản phẩm hay chất lượng dịch vụ.

ụ Sự thay đổi và áp dụng công nghệ kỹ thuật mới.

ớ Thiết kế lại công việc và tổ chức lại bộ máy. - Khả năng tài chính của doanh nghiệp.

ệ Sự thay đổi về chất lượng và nhân cách của nhân viên. - Tỷ lệ chuyển chuyển và thay thế dự kiến.

3/ Các phương pháp dự báo nhu cầu nhân lực:

Dự báo nhu cầu tương lai về nhân lực của một tổ chức là sự trình bày rõ ràng những thay đổi của các yếu tố ảnh hưởng tới nhu cầu nhân lực dưới hình thức

các nhu cầu được dự báo trước. Dự báo nhu cầu trước mắt, trong tương lai gần, và trong tương lai xa.

Tất nhiên các dự báo dài hạn sẽ khó khăn hơn do khó dự báo các yếu tố ảnh hưởng và mức độ ảnh hưởng của nó. Vì vậy các dự báo dài hạn thì các mục tiêu thường chung chung hơn. Các dự báo ngắn hạn thì các mục tiêu cần phải cụ thể hơn. Việc xác định kế hoạch mục tiêu dài hạn cần phải được cụ thể hóa bằng các kế hoạch ngắn hạn.

a) Phương pháp dự báo ngắn hạn: bao gồm việc phác họa hiện trạng nhân lực của tổ chức và phương pháp phân tích truyền thống.

+ **Phác họa hiện trạng nhân lực của tổ chức:** Phải giả sử rằng nguồn và thành phần nhân công hiện tại của tổ chức là hoàn hảo cho nhu cầu tương lai gần. Nhu cầu duy nhất là thay thế những người rời bỏ tổ chức hoặc di chuyển ngay trong tổ chức. Ví dụ: những người sẽ về hưu, đi học, chuyển sang bộ phận khác ...

+ **Phương pháp phân tích truyền thống:** bao gồm các phương pháp sau

- Phương pháp phân tích xu hướng: Đây là phương pháp mang tính định hướng. Nó dựa vào xu hướng phát triển trong tương lai. Phương pháp này người ta lập một danh mục thể hiện tình hình kinh doanh hiện tại, sau đó người ta tiên lượng những thay đổi về nhu cầu nhân lực dựa trên những thay đổi được dự đoán trước trong kinh doanh.

Phương pháp này được sử dụng trong một môi trường kinh doanh tương đối ổn định.

Hạn chế của phương pháp này là ít chính xác. Vì nó chỉ dựa vào yếu tố thời gian và xu hướng phát triển chung cũng như phải giả định mối quan hệ cũ có thể áp dụng được cho tương lai.

- **Phương pháp phân tích hệ số:** Thực chất phương pháp này là xác định nhu cầu nhân viên dựa vào khối lượng, quy mô sản xuất – kinh doanh, dịch vụ và năng suất của một nhân viên.

Phương pháp này cũng có hạn chế: ít chính xác vì nó tùy thuộc rất lớn vào dự báo khối lượng sản xuất – kinh doanh và được xây dựng trong giả định năng suất của một nhân viên không thay đổi trong tương lai.

- **Dự báo đơn vị:** Các quản trị gia cấp thấp phân tích tình hình của đơn vị mình sau đó dự báo nhu cầu nhân lực cho bộ phận mình. Dự báo đơn vị sau đó được tập hợp lại để xác định dự báo toàn thể về nhân lực của tổ chức. Dự báo đơn vị là kỹ thuật dự báo ngược vì công tác dự báo được làm từ cấp thấp sau đó được các cấp quản lý bên trên tập hợp lại.

- **Kỹ thuật Delphi:** (Còn gọi là phương pháp chuyên gia): Phương pháp này người ta sử dụng các nhà quản trị cấp trên và các chuyên gia trong lĩnh vực dự báo này để bàn thảo lặp đi lặp lại cho đến khi đạt được sự thống nhất. Kỹ thuật Delphi là kỹ thuật dự báo “từ trên xuống” vì việc dự báo được thực hiện từ cấp lãnh đạo rồi lệnh xuống cấp dưới.

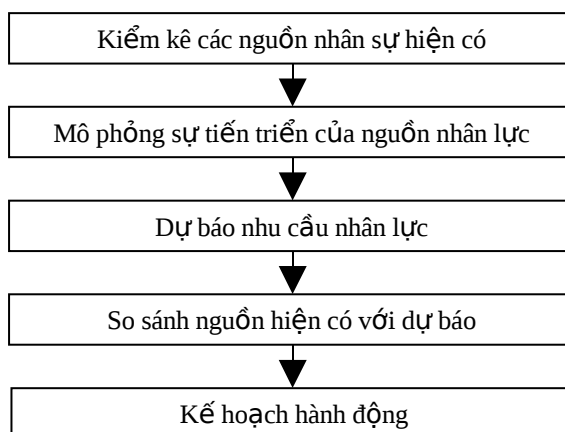
Phương pháp này đóng vai trò quan trọng trong dự báo nhu cầu nhân lực. Vì rằng tất cả các phương pháp trên cho dù có áp dụng khoa học – kỹ thuật cao đến đâu chăng nữa thì vẫn không thể lường hết những biến đổi trong tương lai, vì vậy bằng óc phán đoán của mình các nhà quản trị phân tích ảnh hưởng của yếu tố môi trường đến hoạt động sản xuất kinh doanh của tổ chức và họ sẽ quyết định nhu cầu nhân lực.

b) **Các phương pháp dự báo dài hạn và trung hạn:** bao gồm phân tích toàn cảnh và dựa vào máy tính.

+ **Phân tích toàn cảnh** : là việc phân tích những hoàn cảnh khác nhau cho phép các nhà lập kế hoạch đánh giá nhiều yếu tố ảnh hưởng tương tác lẫn nhau (ví dụ như các bước ngoặt kinh tế, sự xuất hiện các nhà cạnh tranh mới trên thị trường, những thay đổi về công nghệ ...). Những tác động của sự thay đổi đó được gắn với những mục tiêu mà tổ chức đeo đuổi trong tương lai sẽ được các nhà hoạch định cân nhắc để quyết định. Việc dự báo các nhu cầu nhân lực tương lai của tổ chức có thể thực hiện cho mỗi hoàn cảnh khác nhau. Trong thời điểm cụ thể các nhà hoạch định cũng cần phải đưa ra các dự báo ngắn hạn cụ thể. Tức là các hoạch định dài hạn cũng cần phải được cụ thể hóa bằng các kế hoạch ngắn hạn. Dự báo dài hạn chắc chắn có độ chênh lớn hơn so với các dự báo ngắn hạn. Dù sao, lợi thế của phân tích toàn cảnh là ở chỗ phương pháp đó có khả năng cung cấp một cách nhanh chóng những kế hoạch phù hợp nếu phương án đã được chọn không thể đưa vào thực tế.

+ **Mô phỏng bằng máy tính:** là một trong những phương pháp hiện đại để dự báo nhân lực tương lai của tổ chức . Mô phỏng bằng máy tính là sự trình bày bằng toán học quá trình và chính sách chính của tổ chức cũng như những diễn biến nhân lực trong tổ chức. Sự mô phỏng bằng máy tính nhanh chóng giúp ta đưa ra các kế hoạch nhân lực trong một môi trường biến đổi. Bằng sự thay đổi các thông số trong chương trình máy tính có thể dễ dàng tính đến những thay đổi trong các quyết định của tổ chức. Vấn đề ở chỗ ở những thời điểm nào đó các nhà QL phải quyết định lựa chọn các yếu tố hay điều kiện nào được coi là dễ xảy ra nhất để thực hiện được những dự báo ngắn hạn và cụ thể hơn về nhân lực .

TIẾN TRÌNH LẬP KẾ HOẠCH



Khi dự báo nhu cầu nhân lực các nhà hoạch định phải xác định các phương hướng chiến lược và khả năng thực hiện các mục tiêu chiến lược ngắn hạn, trung hạn và dài hạn của doanh nghiệp. Hoạch định chiến lược nguồn nhân lực là quá trình liên kết những nỗ lực của kế hoạch nhân lực với định hướng chiến lược của công ty.

Ủ Xác định các phương hướng chiến lược:

Ợ Các mục tiêu phát triển

Ế Mức thu nhập và lợi tức dự báo

Ự Quy mô mong muốn của tổ chức

Ứ Mục tiêu công nhận của tổ chức

Ứ Mục tiêu về chất lượng sản phẩm và dịch vụ

Ự V.v

V Thực hiện các mục tiêu chiến lược :

Ợ Cần phải thỏa mãn các mục tiêu nào?

Ự Các chức năng hiện tại sẽ phát triển như thế nào?

Ế Sẽ cần các loại năng lực gì?

Ự Cần bao nhiêu người để thực hiện công việc?

Ệ Vào lúc nào và mất bao nhiêu thời gian?

Ờ Công việc là bán thời gian hay toàn phần?

À Trong số nhân viên hiện nay, có những nhân viên nào có khả năng thực hiện được công việc này?

Ệ Với sự bồi dưỡng đào tạo liệu nhân viên có khả năng thực hiện được công việc này không?

Ệ Dự báo về mức độ khả dụng của nguồn nhân lực :

Ự Phân tích mức độ khả dụng của số nhân viên hiện nay

Ệ Xác định nhân viên có khả năng đáp ứng những nhu cầu sau một đợt bồi dưỡng tu nghiệp (hoặc không bồi dưỡng)

Ỡ Nhằm bắt những năng lực và kỹ năng của tất cả các nhân viên hiện có :

- kinh nghiệm nghề nghiệp

- hiệu quả

- đào tạo và trình độ nghiệp vụ
- lĩnh vực chuyên môn nắm vững
- mối quan tâm, khát khao và nguyện vọng nghề nghiệp của nhân viên

Mục tiêu của lập kế hoạch nghề nghiệp:

- o Nâng cao hiệu quả nguồn nhân lực (có đủ số lượng với trình độ kỹ thuật cần thiết vào đúng lúc).
- o Giảm sự chênh lệch về lượng.
- o Giảm sự chênh lệch về chất.

Chênh lệch về lượng là khi xảy ra tình trạng thiếu hoặc thừa nhân công. Thiếu nhân công là tình trạng số chỗ làm trong doanh nghiệp nhiều hơn số người có năng lực để thực hiện chức danh. Thừa nhân công là số người có trình độ nghiệp vụ cao hơn nhiều so với số chỗ làm cần thỏa mãn.

Chênh lệch về chất là tình trạng không có đủ số nhân viên có năng lực và kỹ năng cần thiết để thực hiện các chức danh cần tuyển hoặc nhân viên có trình độ nghiệp vụ quá cao so với các chức danh cần bổ nhiệm.

5 CÁCH GIẢI PHÁP HÀNH ĐỘNG ĐỂ KHẮC PHỤC TÌNH TRẠNG THIẾU NHÂN LỰC

Có nhiều giải pháp để khắc phục tình trạng thiếu hụt nguồn nhân lực với những ưu nhược điểm gắn liền với từng giải pháp. Vấn đề là công ty quyết định giải pháp nào tùy thuộc vào hoàn cảnh cụ thể của công ty. Các giải pháp có thể là:

- Sử dụng các giải pháp hỗ trợ khác để khắc phục tình trạng thiếu hụt nhân lực.
- Tuyển dụng ồ ạt hoặc chọn lọc.
- Điều chỉnh chính sách tiền lương mang tính kích thích cao.
- Cải thiện điều kiện lao động để nâng cao hiệu suất làm việc.
- Phát triển hệ thống đào tạo, đề bạt để kích thích nhân viên.
- Điều chỉnh các mục tiêu của tổ chức.

Tuyển dụng thêm sẽ phức tạp vì vậy khi thiếu hụt nhân lực các nhà quản trị nghĩ ngay đến các giải pháp hỗ trợ khác. Các giải pháp hỗ trợ khác thường được sử dụng là:

1. Giải pháp giờ phụ trội (hay còn gọi là tăng giờ, tăng ca)

Giải pháp này thường được áp dụng khi sản xuất hay dịch vụ vào mùa cao điểm hay khi công ty ký kết được các hợp đồng ngắn hạn.

Đặc điểm của giải pháp này là tiền lương trả cho giờ phụ trội thường cao hơn so với bình thường.

Hạn chế của giải pháp này:

- Khó có thể áp dụng trong một thời gian dài (vì sức khỏe và luật định không cho phép).
- Nếu thực hiện trong một gian dài sẽ không hiệu quả.
- Công nhân sẽ mệt mỏi và làm việc thiếu nhiệt tình khi quay về với chế độ làm việc bình thường.
- Lạm dụng quá mức có thể dẫn đến tranh chấp xung đột giữa người sử dụng lao động và người lao động.

2. Giải pháp hợp đồng gia công:

Hợp đồng gia công là ký kết hợp đồng với các công ty khác nhằm sản xuất sản phẩm cho mình. Giải pháp này sẽ có lợi cho đôi bên nếu được thực hiện trong một thời gian dài.

- Hạn chế:
- Có thể làm cho công ty bị động.
 - Làm tăng thêm sức mạnh cạnh tranh cho đối thủ

3. Giải pháp thuê tuyển nhân công tạm thời:

Giải pháp này thường được áp dụng khi sản xuất vào mùa vụ, trong các giai đoạn chuyển đổi mùa.

Hạn chế:

- Những nhân công tạm thời thường có chuyên môn kém.
- Có thể họ làm việc thiếu nhiệt tình.

4. Thuê lao động từ những công ty cho thuê:

Ngày nay đã xuất hiện các công ty chuyên cho thuê lao động như các doanh nghiệp vệ sĩ hay các cơ quan dịch vụ lao động... Các cơ quan này chịu mọi trách nhiệm liên quan đến nhân sự của mình.

Ưu điểm của giải pháp này:

- Giảm bớt được các chi phí có liên quan đến nhân sự.
- Các nhân công này thường có chuyên môn và tính kỷ luật cao hơn so với lao động tạm thời.

Hạn chế:

- Các lao động thuê thường không được hưởng những lợi ích mang tính phúc lợi của công ty mình phục vụ nên có tâm lý chán nản.
- Các công ty cho thuê đôi khi không thực hiện các nghĩa vụ bảo đảm lợi ích cho nhân viên của mình (BHXH, BHYT)

4. CÁC GIẢI PHÁP KHẮC PHỤC TÌNH TRẠNG THỪA NHÂN VIÊN :

VỀ CƠ BẢN NHỮNG GIẢI PHÁP KHẮC PHỤC TÌNH TRẠNG THỪA NHÂN VIÊN SẼ BAO GỒM:

- Điều chỉnh các mục tiêu của tổ chức
- Phân bổ lại nhân sự (sử dụng nhân sự dư thừa vào các bộ phận khác bằng việc tái đào tạo).

- Giảm thời gian làm việc
- Cho nghỉ việc tạm thời
- Chính sách giảm biên chế

Chính sách giảm biên chế thường bao gồm các chính sách cụ thể sau:

- ế Khuyến khích về hưu sớm
- ớ Trợ cấp cho thôi việc
- ệ Cho các doanh nghiệp khác thuê lại nhân công
- ạ Sa thải

Khi thực hiện các giải pháp trên các nhà quản trị về con người cần phải có kế hoạch cụ thể vì nó liên quan đến nhiều các vấn đề khác như: vấn đề đào tạo, chi phí xã hội, tiền lương ...

Hoạch định nguồn nhân lực liên quan đến nhiều chiến lược khác của tổ chức như: chiến lược tài chính, thị trường, chiến lược kinh doanh ... vì vậy khi ra các quyết định về nguồn nhân lực các nhà quản trị cần phải cân nhắc xem xét trong mối quan hệ tổng thể với các chiến lược khác của doanh nghiệp.

Trong thực tế có quá nhiều yếu tố cả bên trong lẫn bên ngoài có thể ảnh hưởng đến nhu cầu nhân lực của tổ chức, nên việc hoạch định một cách chính xác nhu cầu nhân lực cho tổ chức là điều không dễ dàng. Điều quan trọng ở đây là các nhà quản trị nguồn nhân lực phải cảm nhận được sự thay đổi của môi trường kinh doanh ảnh hưởng như thế nào đến nguồn nhân lực của tổ chức. Cần tăng cường sự tham gia của những người quản lý ở các cấp vào tiến trình hoạch định nguồn nhân lực nhằm giúp họ ý thức được tầm quan trọng của việc nuôi dưỡng và phát triển nguồn NL cho tổ chức.

II/ Thu hút nguồn nhân lực

Thu hút nguồn nhân lực còn được gọi là tuyển mộ.

Tuyển mộ là quá trình tìm kiếm và thu hút những người được coi là có đủ năng lực để đăng ký dự tuyển vào làm việc.

Có nhiều nguồn cung cấp ứng viên và ta tạm chia làm 2 nguồn chính sau đây:

1/ Nguồn cung cấp ứng viên từ bên trong công ty (nguồn cung cấp nội bộ)

Có thể có những nhân viên có sẵn trong nội bộ doanh nghiệp sẽ đáp ứng được những yêu cầu trong tương lai. Vì vậy, việc tuyển dụng trực tiếp từ ngay bên trong công ty thường được các công ty ưu tiên, do những ưu điểm sau đây:

- Tạo ra không khí thi đua giữa các viên chức đang làm việc; kích thích họ làm việc hăng hái hơn, nhiệt tình hơn, sáng tạo hơn để có nhiều cơ hội thăng tiến hơn.
- Nhân viên của công ty sẽ dễ dàng và thuận lợi hơn trong việc thực hiện công việc, nhất là trong giai đoạn đầu ở cương vị mới (vì họ đã có sẵn các mối quan hệ trong công ty).

- Nhân viên của công ty đã quen và hiểu biết được các mục tiêu của công ty nên sẽ dễ dàng hơn trong việc đạt được mục tiêu đó.

- Nhân viên của CT là những người đã được thử thách lòng trung thành tính tận tụy, tinh thần trách nhiệm với công ty.

Hạn chế:

- Rất dễ tạo ra lối mòn quản lý do sự dập khuôn theo phong cách của lãnh đạo cấp trên.

- Thực hiện không tốt có thể dẫn đến tình trạng mất đoàn kết trong nội bộ.

Việc bổ nhiệm một chức danh mới được thực hiện khi:

o Một chức danh sẵn có bị bỏ trống.

o Một chức mới được tạo ra.

o Hoặc có khi tuyển dụng cho một chức danh trong tương lai.

Trong thực tế việc bổ nhiệm có thể thực hiện theo trình tự nâng dần (theo kiểu xếp hàng), nhưng cũng có thể được thực hiện theo kiểu bổ nhiệm thăng tiến vượt cấp.

Theo trình tự nâng dần sẽ tạo cho nhân viên mang theo những kinh nghiệm của mình trong thực hiện công việc. Họ không quá khó khăn khi tiếp cận công việc mới, nhưng ít có khả năng tạo ra những đột biến trong giải quyết công việc.

Thăng tiến vượt cấp sẽ chứa đựng những ưu nhược điểm ngược lại với bổ nhiệm nâng dần. Tất nhiên bổ nhiệm kiểu nào thì nhân viên cũng có thể sau đó sẽ được thăng tiến dần dần.

Khi tuyển dụng từ bên trong công ty nên thực hiện các biện pháp sau đây:

ệ Giới thiệu công khai rộng rãi chức danh cần tuyển cho mọi nhân viên trong công ty. Cách thức này được gọi là tuyển người “công khai” trong nội bộ.

ộ Thông qua sự giới thiệu của các nhân viên trong công ty.

ủ Thông qua các hồ sơ cá nhân tìm ra các ứng viên có đủ kỹ năng và nguyện vọng thăng tiến. Phương pháp này được coi là phương pháp tuyển “nội bộ kín”.

Nếu số lượng các ứng viên quan tâm đến các chức danh bổ nhiệm ít, điều đó cho thấy uy tín của công ty chưa cao, rõ ràng cần phải có sự thay đổi.

Các yếu tố giúp thăng tiến của cá nhân bao gồm:

- Năng lực và phẩm chất của cá nhân.

- Những kinh nghiệm mà họ tích lũy được.

- Những thành tích mà họ đã đạt được.

Những phẩm chất và kỹ năng thường gặp nhất đặc trưng cho những người lãnh đạo thành công:

Phẩm chất cá nhân	Kỹ năng
--------------------------	----------------

<ul style="list-style-type: none"> - Khả năng thích ứng với tình huống - Nhận thức được môi trường xã hội - Hoài bão và hướng tới thành công - Quyết đoán - Có tinh thần hợp tác - Mạnh dạn - Thống trị (thích điều khiển người khác) - Có nghị lực (ý chí vươn lên) - Tự tin - Chịu được sự căng thẳng - Sẵn sàng chịu trách nhiệm 	<ul style="list-style-type: none"> - Thông minh (trí tuệ) - Kỹ năng nhận thức - Sáng tạo - Ngoại giao và khôn khéo - Có khả năng diễn đạt thông tin - Có khả năng hiểu biết về nhiệm vụ của nhóm - Có kỹ năng tổ chức và điều hành - Có kỹ năng thuyết phục - Thông thạo về xã hội
--	---

Lãnh đạo phải bao gồm các nội dung sau đây:

- Phải có tầm nhìn xa, trông rộng.
- Người lãnh đạo phải có một hình ảnh riêng, một sắc thái riêng, một cá tính riêng để phân biệt.
- Phải thể hiện được quyền lực.
- Có khả năng đổi mới
- Có phong cách. Các nghiên cứu cho thấy có các loại phong cách sau đây :
 - + Phong cách doanh nhân: phù hợp với công việc kinh doanh; tính toán nhanh nhẹn, linh hoạt; biết chấp nhận rủi ro; nhạy cảm với những cơ hội làm ăn; không bằng lòng với hiện tại.
 - + Phong cách lãnh đạo: phải bao gồm cả phong cách doanh nhân rồi sau đó mới kèm theo những yếu tố của phong cách lãnh đạo:
 - Phải có một hệ thống kiến thức đồng nhất, thích nghi, nghĩa là am hiểu những vấn đề liên quan, có khả năng giải quyết có hiệu quả các vấn đề đó. Kiến thức thích nghi là phải có một số kiến thức tổng hợp khác ngoài những chuyên môn chính để hỗ trợ nó trong công việc.
 - Hành động phải kiên quyết làm ngay không trì hoãn, có tinh thần độc lập luôn luôn ở thế tiến công mọi vấn đề.
 - Cá nhân phải đảm nhận hoặc chịu trách nhiệm của mình về mặt kinh tế xã hội.
 - Phải biết tiêu chuẩn hóa tối thiểu về hành vi của mình, phải có quy định về mặt giá trị, về đạo đức bắt buộc mọi người phải tôn trọng.

- Công việc phải được cải tiến luôn luôn để tăng cường kiến thức.
- Dám coi thất bại là bài học quý báu.
- Biết hợp tác thân thiện với đồng sự, các quản trị viên khác, luôn đại diện trung thành cho những người theo mình.

Những yêu cầu về người lãnh đạo mà người Nhật mong muốn:

1. Người lãnh đạo phải có một “ước mơ” (Một tầm nhìn, một ý tưởng, một mục đích chung, một mục tiêu cao nhất).
2. Người lãnh đạo phải có quyết tâm cao, kiên định với mục đích, làm tất cả những gì cần thiết để thực hiện “ước mơ”. Họ phải có tính kiên trì, bền bỉ.
3. Lãnh đạo phải tìm được sự ủng hộ của cấp dưới. Để có được điều đó ước mơ phải có tính hiện thực.
4. Người lãnh đạo phải có khả năng làm nhiều hơn cấp dưới. Họ không được can thiệp vào các công việc mà cấp dưới có thể làm được. Họ phải hành động khi cấp dưới không làm được. Họ phải bồi dưỡng nhân tài.
5. Người lãnh đạo phải luôn thành công, nhưng không được hy sinh cấp dưới để đạt được điều đó.
6. Người lãnh đạo phải đưa ra những lời khuyên đúng và đúng thời điểm.

Các công trình nghiên cứu về khoa học quản lý ngày nay có sự phân biệt giữa lãnh đạo và quản lý. Những sự khác biệt này có thể được trình bày nhằm giúp chúng ta tham khảo như sau:

Quản lý truyền thống

- Xác định những việc cần làm.
- Phân công/ điều phối công việc (ai làm gì, ở đâu & khi nào)
- Hướng dẫn cách thức hoàn thành công việc.
- Kiểm tra, điều chỉnh.
- Đánh giá & tổng kết

..... CHÚ TRỌNG VỀ CÔNG VIỆC

Quản lý hiện đại

- Hướng dẫn người khác.
- Trao quyền cho các cá nhân và nhóm để tự tổ chức và kiểm soát công việc.
- Tạo môi trường khuyến khích / động viên nhân viên tự nhận thấy những gì cần làm và chủ động thực hiện.

- Xây dựng lòng tin.
- Quan tâm hàng đầu đến nhu cầu khách hàng.
- Tìm ra các phương thức làm việc tốt hơn.
- Phá vỡ các rào cản đối với sự đổi mới và phát triển.

..... CHÚ TRỌNG VỀ “QUAN HỆ”.

LÃNH ĐẠO

“Nhà lãnh đạo là những người có “sức thu hút”, tức là người có khả năng khơi dậy lòng nhiệt huyết & sự cống hiến hết mình của những người xung quanh”.

“Lãnh đạo là khả năng dẫn dắt, yêu cầu một người nào đó làm công việc mà bạn muốn công việc đó được thực hiện và vì người ấy cũng muốn làm công việc đó”.

“Lãnh đạo là khả năng chi phối những suy nghĩ cùng với hành động của người khác và nâng cao năng lực của họ lên đến mức tốt nhất”.

Những phẩm chất của Nhà lãnh đạo:

- Khả năng gây ảnh hưởng đến người khác.
- Khả năng khơi dậy sự tự tin.
- Khả năng quản lý.
- Tính kiên định.
- Tính đáng tin cậy.
- Lòng chính trực.
- Có một quá trình phấn đấu và thành công.
- Công bằng.
- Biết lắng nghe.
- Nhất quán.
- Quan tâm chân thành đến người khác.
- Bộc lộ sự tin tưởng vào tập thể.
- Đánh giá công trạng đúng người.
- Sát cánh cùng tập thể.
- Cung cấp thông tin kịp thời cho tập thể.

Kỹ năng quản lý chỉ là một khía cạnh trong lãnh đạo.

a Bạn có thể không phải là nhà quản lý nhưng vẫn có thể là nhà lãnh đạo giỏi.

o Bạn là nhà quản lý nhưng vẫn có thể là nhà lãnh đạo kém.

a Quản lý không tạo bạn thành một nhà lãnh đạo giỏi.

SỰ KHÁC BIỆT GIỮA LÃNH ĐẠO & QUẢN LÝ

NHÀ QUẢN LÝ	NHÀ LÃNH ĐẠO
<ul style="list-style-type: none"> - Điều khiển. - Phụ thuộc vào quyền lực. - Dùng chữ “Tôi”. - Chỉ ra ai sai. - Biết công việc đã được làm như thế nào? - Yêu cầu sự tôn trọng. 	<ul style="list-style-type: none"> - Khích lệ, tạo cảm hứng. - Phụ thuộc vào uy tín. - Dùng từ “Chúng ta”. - Chỉ ra cái sai. - Biết công việc cần làm. - Khiến người khác tôn trọng.

Người Nhật có quan điểm nếu chọn giám đốc thì nên chọn người ở ngay trong công ty vì chỉ có người của công ty mới hiểu thấu đáo nội tình của công ty. Chỉ chọn giám đốc ở bên ngoài khi:

- Công ty đang đứng trước bờ vực thẳm của sự phá sản.
- Công ty đổi mới toàn vẹn về mặt công nghệ.

Tất nhiên việc tuyển dụng ngay từ bên trong khác với tuyển dụng từ bên ngoài, không thể tiến hành theo quy trình như đối với tuyển dụng từ bên ngoài. Mỗi công ty có chính sách riêng trong công tác đề bạt cán bộ. Chính vì vậy, khi nói đến tuyển dụng người ta thường chú ý đến tuyển dụng từ nguồn bên ngoài.

2/ Nguồn cung cấp ứng viên từ bên ngoài

Các nhà quản trị nguồn nhân lực có thể tuyển người ở thị trường bên trong tổ chức hoặc thị trường nhân lực bên ngoài. Quyết định tìm kiếm ở thị trường nào phụ thuộc vào các yếu tố sau:

1. Chính sách cán bộ của tổ chức
2. Nhu cầu và khả năng tuyển chọn từ nguồn bên trong
3. Hạn chế về thời gian
4. Hạn chế về chi phí

Có nhiều yếu tố ảnh hưởng đến khả năng thu hút ứng viên từ nguồn bên ngoài:

+ Các yếu tố thuộc về môi trường bên ngoài:

1. Các điều kiện của thị trường nhân công (tình hình cung cầu nhân công)

Các điều kiện của thị trường nhân công cho một công việc cụ thể có thể được đánh giá bởi tỷ lệ thất nghiệp của những người làm nghề đó. Khi mà tỷ lệ thất nghiệp cao (nghĩa là cung lớn hơn cầu), thị trường nhân công được coi là “thừa” và như vậy việc tuyển dụng sẽ tương đối dễ. Ngược lại, khi tỷ lệ thất nghiệp thấp (nghĩa là cầu lớn hơn cung), thị trường nhân công được coi là “thiếu” và việc tuyển dụng sẽ khó khăn hơn .

2. Luật lao động của nhà nước
3. Luật của các tổ chức công đoàn
4. Hoạt động của các đối thủ cạnh tranh

+ Các yếu tố ảnh hưởng thuộc về môi trường bên trong tổ chức:

1. Bản sắc và giá trị của tổ chức

Quan điểm của các nhà quản lý về nhân sự sẽ ảnh hưởng tới khả năng thu hút nguồn nhân sự.

Nếu các nhà quản lý coi nhân công như một “chi phí”, họ sẽ thường tìm kiếm nhân công ở thị trường bên ngoài. Nếu các nhà quản lý coi nhân viên như “tài sản” thì việc đào tạo và phát triển có thể sẽ được thực hiện. Và vì vậy các nhà quản lý có khả năng tìm người cả ở thị trường bên trong lẫn bên ngoài.

Các giá trị tổ chức có thể ảnh hưởng đến khả năng thu hút nguồn thừ bên ngoài, như: hình ảnh, tên tuổi của công ty ...

2. Các chính sách nhân lực của tổ chức có liên quan tới :

Ớ	Chính sách tiền lương, tiền thưởng
Ở	Điều kiện lao động
Ộ	Cơ hội thăng tiến và đào tạo , phát triển nghề nghiệp
Ệ	Tính chất Ổn định của công việc , ngành nghề , tính hấp dẫn của lĩnh vực sản xuất - kinh doanh
Ấ	Địa điểm làm việc
Ệ	Môi trường làm việc
Ệ	Sự hấp dẫn của công việc (thị trường nhân lực ưa thích)
Ư	v.v

Nguồn tuyển dụng từ bên ngoài rất đa dạng. Sau đây ta nghiên cứu một số nguồn ứng viên từ bên ngoài:

1) Nguồn từ bạn bè, người thân của nhân viên:

Một thực tế là văn hóa Việt nam và văn hóa Trung hoa thường ưu tiên cho việc tuyển dụng những người thân trong gia đình (đặc biệt ở các doanh nghiệp vừa và nhỏ, doanh nghiệp trong khu vực kinh tế tư nhân), mở rộng hơn là những người quen biết hay đồng hương.

Đánh giá nguồn này các nhà tuyển dụng cho rằng: nguồn này thường có chất lượng cao và nhân viên dễ hòa mình vào tập thể nên thực hiện công việc sẽ có hiệu quả hơn. Tuyển dụng nguồn này hiệu quả, không đắt tiền và khá nhanh . Tỷ lệ giữ được chỗ làm việc lâu dài ở những người được chọn lựa theo phương pháp này khá cao. Một số công ty thực hiện chính sách trả thù lao cho người giới thiệu, tìm kiếm những người làm việc cho công ty.

Hạn chế: tuyển dụng nguồn này rất dễ dẫn đến sự thiên vị hoặc ác cảm trong nhân viên một khi bạn bè người thân của họ bị từ chối.

Trong khu vực kinh tế tư nhân ở Việt nam, đặc biệt là các doanh nghiệp có quy mô nhỏ hình thức tuyển dụng này luôn được ưu tiên. Bởi vì điều này có thể tạo ra những niềm tin nhất định, đồng thời tạo ra tính đồng nhất của môi trường văn hóa. Tuy nhiên tuyển dụng như vậy sẽ tạo ra những rắc rối trong giải quyết các mối quan hệ lao động.

Trong một môi trường đa văn hóa đầy thay đổi với ưu tiên hàng đầu cho việc thực hiện tốt công việc thì tuyển dụng từ nguồn này sẽ là hạn chế lớn.

2) Nguồn từ nhân viên cũ của công ty

Có thể có những nhân viên trước đây đã từng làm việc cho công ty nhưng đã rời bỏ công ty vì những lý do khác nhau. Nay họ xin quay trở về làm việc cho công ty.

Đánh giá về nguồn này quan điểm Á đông thường rất dị ứng, vì họ cho rằng đó là những kẻ “đứng núi này trông núi nọ”. Song ở các nước phát triển người ta khám phá ra rằng những nhân viên này khi quay trở lại làm việc họ sẽ làm việc tốt hơn. Chắc chắn một tâm lý muốn chuộc lại những sai lầm sẽ thúc đẩy họ đến hiệu quả làm việc cao hơn.

Nhưng nếu ta nhận lại một cách dễ dàng các viên chức này, sẽ làm cho mọi người có ý tưởng rằng họ có thể ra đi bất kể lúc nào mà không sợ bị mất gì. Điều này sẽ dẫn đến phá vỡ hệ thống kỷ luật của tổ chức.

Các nhà quản trị về con người cần phải phân tích kỹ lý do ra đi, lý do quay trở về của nhân viên để quyết định có nên nhận lại không. Và tất nhiên cần có giá để trả hoặc một mức lương thấp hơn hay một cơ hội thăng tiến khó khăn hơn.

3) Nguồn ứng viên do quảng cáo

Quảng cáo trên báo là hình thức phổ biến nhất của việc tuyển dụng người thông qua quảng cáo trên các phương tiện thông tin đại chúng. Các quảng cáo trên báo chí chỉ rõ cơ quan tìm người, mô tả công việc, những kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc và cách thức đăng ký tuyển dụng. Việc quảng cáo trên báo có thể áp dụng cho mọi thị trường nhân lực, phụ thuộc vào loại báo đăng lời quảng cáo.

Quảng cáo thông qua các hình thức thông tin đại chúng khác (ví dụ như radio, tivi, bảng quảng cáo) thường ít được tiến hành, trước hết vì giá thành của những loại quảng cáo này thường được coi là cao hơn hiệu quả.

Hạn chế:

- Nếu quảng cáo thường xuyên sẽ rất tốn kém.
- Có thể sẽ gây ra những phản ứng tâm lý xấu trong nhân viên.

4) Thu hút tuyển dụng từ các sự kiện đặc biệt

Các tổ chức có thể tuyển người làm việc một cách công khai thông qua những sự kiện đặc biệt như thông qua “hội chợ nghề nghiệp”.

Hình thức thu hút này phù hợp với thị trường nhân lực tại chỗ hoặc thị trường khu vực.

5) Nguồn từ các trường Đại học và Cao đẳng

Tổ chức có thể tuyển người từ các trường đại học và cao đẳng qua các sự kiện đặc biệt (ví dụ ngày hội nghề nghiệp), sách báo hoặc các cuộc thăm viếng trường. Các tổ chức có thể mong muốn phát triển và duy trì mối quan hệ lâu dài với trường để tối đa hóa khả năng lôi kéo sinh viên sẽ dự tuyển trong tương lai. Tài trợ học bổng toàn phần hay một phần cho sinh viên là chính sách thu hút nguồn sinh viên giỏi và quảng cáo hình ảnh của công ty.

Nguồn ứng viên từ các trường đại học luôn được coi là nguồn quan trọng nhất đối với hầu hết các công ty trên thế giới. Bởi các ưu điểm sau:

- Ứng viên được đào tạo có bài bản hơn, nghĩa là có nhiều khả năng nhận được những nhân viên có chất lượng cao.
- Sinh viên mới rời ghế nhà trường nên còn giữ được thói quen học tập.
- Nhân viên tuyển từ nguồn này dễ đào tạo để phù hợp với môi trường văn hóa của công ty.

Hạn chế:

- Đầu tư cho nguồn này rất tốn kém.
- Đôi khi có những người tuyển dụng từ nguồn này vẫn không đạt được như mong đợi.

6) Tuyển dụng nhân viên từ các đối thủ cạnh tranh

Tuyển dụng từ nguồn này được coi là có hiệu quả nhất. Công ty không phải bỏ chi phí đào tạo và nhân viên có sẵn tay nghề nên thực hiện công việc có hiệu quả ngay mà không phải qua giai đoạn tập sự. Không những thế, việc tuyển dụng từ nguồn này còn có thể làm suy yếu đối thủ cạnh tranh.

Tất nhiên tuyển dụng từ nguồn này phụ thuộc vào nhiều yếu tố như: khả năng tài chính, chính sách lôi kéo những người tài năng của công ty. Chính sách tuyển dụng từ nguồn này đôi khi vấp phải sự chống đối của những người theo tư tưởng truyền thống Á đông. Họ cho rằng chính sách này như một sự ăn cướp công sức của người khác. Vì vậy những công ty có mối quan hệ gắn bó ở Việt nam hầu như không thực hiện chính sách này.

Khi thực hiện hình thức tuyển dụng này các công ty thường thực hiện thông qua các tổ chức “săn đầu người”. Cách này giúp công ty tránh đối đầu trực tiếp với các đối thủ cạnh tranh.

7) Nguồn tuyển dụng từ các Trung tâm giới thiệu việc làm

Đây là nguồn cung cấp nhân lực có sẵn, có thể giúp công ty giảm bớt thời gian tuyển dụng.

Tuy nhiên chất lượng tuyển dụng từ nguồn này có thể không cao. Do các trung tâm này sẵn sàng đưa ra những người không đạt yêu cầu hoặc người mà họ có cảm tình. Bởi họ là cơ quan dịch vụ với mong muốn giới thiệu được nhiều người và hơn nữa họ không chịu trách nhiệm cuối cùng về các hoạt động của người mà họ giới thiệu.

Có thể chỉ nên sử dụng hình thức này khi:

- Tổ chức không có bộ phận quản trị nhân sự riêng.
- Khi công ty cần tuyển gấp số lao động có tính chất tạm thời.
- Khi cần thu hút số lao động đang làm việc ở các công ty là đối thủ cạnh tranh.

Ngày nay cùng với sự phát triển mạnh mẽ của công nghệ thông tin đã xuất hiện nguồn cung cấp nhân lực trên mạng. Đây là nguồn cung cấp đa dạng mang tính toàn cầu. Nguồn này, trong tương lai có thể làm phá vỡ những cách thu hút truyền thống.

Tóm lại nguồn từ bên ngoài có ưu điểm là phong phú, đa dạng cho phép ta có nhiều khả năng để tìm kiếm được người phù hợp cho công việc. Và lựa chọn từ nguồn này cũng khách quan hơn. Tuy nhiên thực hiện thu hút từ nguồn này sẽ phức tạp hơn, tốn kém hơn và đặc biệt sẽ rất khó đánh giá sự gắn bó trung thành của họ với tổ chức.

Như vậy chúng ta hiểu rằng mục tiêu chung của thu hút nguồn nhân sự là thu hút những hồ sơ ứng viên tốt nhất. Do đó một khi gặp những khó khăn trong thu hút nguồn nhân sự các nhà quản trị nguồn nhân lực cần chú ý các khía cạnh khác nhau làm cản trở những nỗ lực tìm kiếm nguồn nhân lực. Vì vậy các vấn đề cần xem xét đó là:

- Khi việc tuyển dụng người cho một công việc cụ thể nào đó chỉ lôi kéo được một số ít những người đăng ký dự tuyển, thì công việc cần phải được thiết kế lại để có thể có nhiều người đăng ký muốn làm công việc đó hơn.
- Các yếu tố có hại cho sức khỏe và an toàn lao động trong công việc đó sẽ ảnh hưởng đến khả năng thu hút nhân sự.
- Thành công của quá trình tuyển mộ sẽ bị tác động bởi các cơ hội đào tạo, phát triển và thù lao của tổ chức. Phát triển những cơ hội này cho ứng viên sẽ bảo đảm hơn cho những thành công trong việc thu hút nguồn nhân lực kể cả nguồn nhân lực chất lượng cao.

Chương IV

TUYỂN CHỌN NHÂN VIÊN

Tuyển dụng nhân viên được hiểu như một quá trình bao gồm các giai đoạn: tuyển mộ, tuyển chọn và bố trí. Các giai đoạn quá trình trên có sự liên hệ chặt chẽ với nhau. Xác định nhu cầu và thu hút nguồn nhân sự là thực hiện quá trình tuyển mộ nhân viên. Tuyển chọn là giai đoạn quyết định đến chất lượng của công tác tuyển dụng.

Với phương châm dùng người “đúng người, đúng việc, đúng lúc” nên tuyển chọn nhân viên giữ vai trò đặc biệt quan trọng trong tiến trình quản trị nguồn

nhân lực. Bởi những người không đủ năng lực cần thiết để thực hiện công việc sẽ ảnh hưởng xấu đến chất lượng công việc đến hiệu quả của quản trị, thậm chí là nguồn gốc của sự mất đoàn kết gây chia rẽ trong nội bộ.

Sai lầm trong tuyển chọn buộc phải sa thải có thể gây ra những hậu quả xấu như sau:

- Gây ra những tổn kém cho công ty (tổn kém chi phí tuyển dụng lẫn chi phí sa thải)
- Tạo ra tâm lý bất an cho những nhân viên khác.
- Có thể đưa công ty đến những rắc rối liên quan đến pháp luật.

Tuyển chọn nhân viên là một quá trình không đơn giản. Không những nghiệp vụ này đòi hỏi phải có nghiệp vụ chuyên môn một cách khoa học mà nó còn tùy thuộc vào chính sách tuyển dụng của mỗi công ty.

Trong tuyển chọn thì những yêu cầu về phẩm chất và kỹ năng của ứng viên là những yếu tố mà nhà tuyển dụng luôn quan tâm. Vấn đề là nhà tuyển dụng quan tâm đến yếu tố nào nơi người sắp được tuyển. Công việc là đa dạng nên những yêu cầu về tiêu chuẩn của ứng viên cũng rất đa dạng.

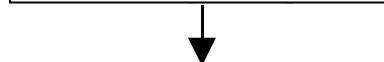
Như vậy tuyển chọn nhân viên là quá trình lựa chọn những người phù hợp với tính chất và yêu cầu của từng công việc.

Những người bị loại không phải là những người xấu không sử dụng được mà chẳng qua là họ không hoặc ít thích hợp với công việc mà chúng ta cần.

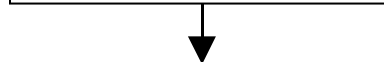
Quá trình tuyển chọn là một quy trình bao gồm nhiều bước, mà mỗi bước được coi như một rào chắn nhằm loại bỏ những ứng viên không đạt tiêu chuẩn đi vào các bước tiếp theo. Số lượng các bước trong quá trình tuyển chọn không phải cố định mà tùy thuộc vào mức độ phức tạp của công việc hay tầm quan trọng của chức danh công việc cần tuyển. Để được nhận vào làm thì các ứng viên phải vượt qua tất cả các bước trong quá trình tuyển chọn công việc đó đề ra.

Mỗi công ty người ta có thể áp dụng quy trình tuyển chọn khác nhau. Nhưng nhìn chung tuyển chọn nhân

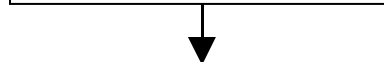
Chuẩn bị tuyển dụng



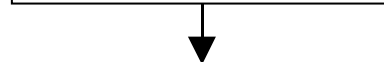
Nghiên cứu và phân loại hồ sơ



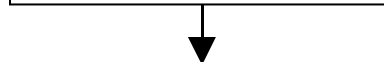
Phỏng vấn sơ bộ



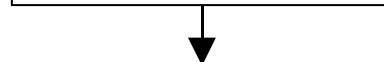
Trắc nghiệm



Phỏng vấn sâu



Khám sức khỏe và thẩm tra



Quyết định và hòa nhập

bước sau đây:

1/ Giai đoạn chuẩn bị:

Ngoài những chuẩn bị có tính cách vật chất như tiền bạc, phòng ốc, các mẫu trắc nghiệm các công ty cần có những chuẩn bị sau:

- Các văn bản, quy định về tuyển dụng (để tránh những rắc rối có liên quan đến pháp luật).
- Cần có bản mô tả công việc.
- Xác định tiêu chuẩn nhân viên cần tuyển.
- Xác định số lượng, thành phần hội đồng tuyển dụng.
- Quyên hạn trách nhiệm của hội đồng tuyển dụng.
- Thực hiện thông báo tuyển dụng.

Thông báo tuyển dụng được xem là có hiệu quả thường bao gồm các thông tin sau:

- | | |
|--------|--|
| s | Giới thiệu một cách ngắn gọn mang tính quảng cáo về công ty. |
| ề | Cho biết công việc cần tuyển (những trách nhiệm chính của công |
| việc). | |
| ệ | Các tiêu chuẩn cần có ở ứng viên. |
| ứ | Quyền lợi mà ứng viên được hưởng nếu được tuyển. |
| ể | Hồ sơ cần có ... và địa chỉ để liên hệ. |

Thông báo tuyển dụng nên có hạn cuối cùng cho việc nộp hồ sơ. Thông báo tuyển dụng được coi như một hình thức giao tiếp đại chúng của công ty vì vậy cần tạo ra quan tâm với mọi người bằng hình thức đẹp tiêu đề có ấn tượng và cần tuân thủ các quy định của luật pháp về quảng cáo tuyển dụng. Mỗi quốc gia có những quy định khác nhau, nhưng nhìn chung luật pháp đều nghiêm cấm việc bôi nhọ và phân biệt về giới tính, tuổi tác, tôn giáo và chủng tộc.

Trong thực tế những chi phí cho thông báo trên các phương tiện thông tin đại chúng rất tốn kém, vì vậy các công ty thường rất cân nhắc khi thực hiện giải pháp này. Quảng cáo tuyển dụng thường chỉ sử dụng cho các vị trí khó tuyển như:

- Ư Vị trí cao trong doanh nghiệp
- Ệ Vị trí yêu cầu trình độ, kinh nghiệm ở mức cao
- Ứ Vị trí “hút” trên thị trường

Đối tượng tiếp cận mà quảng cáo tuyển dụng hướng đến có thể là: Ứng viên đang tìm việc hay ứng viên đã thành đạt. Và tất nhiên, khi đối tượng tiếp cận của quảng cáo tuyển dụng khác nhau sẽ ảnh hưởng đến cách thức quảng cáo khác nhau. Khi thực hiện quảng cáo tuyển dụng cần chú ý:

ầ Nên sử dụng các phương tiện khác trước khi quảng cáo, chủ động nguồn ứng viên.

Ứ Tùy thuộc vào vị trí tuyển dụng mà chọn phương tiện quảng cáo phù hợp.

Ợ Xác định kích thước, tần số xuất hiện và số lần quảng cáo trong năm.

ả Vị trí quảng cáo trên phương tiện báo chí.

Ệ Thời điểm xuất hiện mẫu quảng cáo.

- Thu nhận hồ sơ xin việc.

Hồ sơ xin việc ở Việt nam hiện nay thường bao gồm:

- o Đơn xin việc.
- o Bản sơ yếu lý lịch.
- o Phiếu khám sức khỏe tổng quát.
- o Các văn bằng chứng chỉ (nếu có).
- o Giấy chứng nhận thành tích kỷ lục có liên quan đến công việc.

Công ty có thể lựa chọn cách thiết lập mối tiếp xúc đầu tiên của mình với ứng viên. Các cách tiếp xúc đầu tiên có thể:

- Tự giới thiệu (hay còn gọi là trực tiếp trình diện)
- Gọi điện thoại
- Gửi sơ yếu lý lịch

Việc lựa chọn tiếp xúc ban đầu như thế nào tùy thuộc loại công việc, khả năng số ứng viên tham dự. Công ty cần phải tính đến những ảnh hưởng của sự lựa chọn đó. Chẳng hạn nếu số lượng ứng viên cho công việc đông lựa chọn hình thức gọi điện thoại chắc chắn sẽ làm cho điện thoại bị nghẽn mạch.

Các công việc này thường được thực hiện trong giai đoạn tuyển mộ nhân viên.

2/ Nghiên cứu và phân loại hồ sơ:

Mục đích của sơ tuyển là nhằm loại bỏ các ứng viên không đáp ứng các yêu cầu cơ bản nhất của công việc. Khâu này sẽ đặc biệt quan trọng một khi có một số lượng lớn các ứng viên dự tuyển.

Chúng ta cũng hiểu rằng nếu số lượng ứng viên bằng hoặc ít hơn số số chức danh cần tuyển thì sẽ không thể có sự tuyển chọn. Để có thể thực hiện tuyển chọn cần phải có nhiều ứng viên. Muốn vậy doanh nghiệp cần có một ngân hàng các ứng viên. Nhưng số lượng ứng viên quá lớn so với yêu cầu sẽ tốn kém thời gian và tài chính và như vậy sẽ không đem lại hiệu quả cao trong tuyển dụng. Công ty nên xác định một tỷ số cần cho tuyển chọn ứng viên. Tỷ số có thể là 1/3 hay 1/5, tùy thuộc vào: cấp bậc của chức danh (lãnh đạo hay nghiệp vụ), tầm quan trọng chiến lược của chức danh. Ở bước này Hội đồng tuyển dụng sẽ xem xét, nghiên cứu và phân loại hồ sơ. Các hồ sơ sẽ được xem xét nhiều khía cạnh như: các văn bằng, tính hợp lệ của văn bằng, tính rõ ràng của lý lịch, chữ viết, văn phong và các khía cạnh liên quan khác.

Đối với các vị trí công việc quan trọng và chuyên viên, các bản lý lịch phải được trình bày và viết một cách rõ ràng mạch lạc, cung cấp thông tin đầy đủ về các công việc của ứng viên đến thời điểm hiện tại.

Bản sơ yếu lý lịch là hữu ích nhưng không thể hiện tất cả các thông tin cần thiết. Một mẫu hồ sơ xin việc yêu cầu ứng viên cung cấp các thông tin liên quan đến các nhu cầu của doanh nghiệp. Mẫu này phải dễ điền và có thể áp dụng cho hầu hết các vị trí trong doanh nghiệp. Mẫu này phải phù hợp với các quy định của nhà nước về nguyên tắc đảm bảo thông tin đời tư và chỉ yêu cầu thông tin liên quan trực tiếp đến việc làm trong doanh nghiệp. (Ở nhiều nước, các doanh nghiệp không được phép yêu cầu một số loại thông tin nhất định để giúp cho các ứng viên không bị phân biệt đối xử về giới tính, chủng tộc, tôn giáo và các yếu tố khác).

Một đơn xin việc thường bao gồm các nội dung sau đây:

ộ Thông tin về cá nhân: Họ tên, ngày tháng năm sinh, sở thích, tình trạng hôn nhân, quê quán, địa chỉ và số điện thoại.

ạ Mục tiêu nghề nghiệp: Nêu rõ định hướng nghề nghiệp ngắn hạn và dài hạn của bạn trong tương lai, sự phấn đấu thế nào trong công việc và nếu được tuyển dụng bạn phải làm như thế nào để nâng cao hiệu quả làm việc.

ệ Tiểu sử về quá trình học vấn và đào tạo: Nêu rõ quá trình học tập của bạn bao gồm các ngành nghề, thời gian, trường đào tạo, bằng cấp đạt được, năm kết thúc.

▫ Kinh nghiệm làm việc: Nêu rõ thời gian công tác, tên công ty, địa chỉ liên hệ, chức vụ đã nắm giữ... (Nếu từ 2 công ty trở lên thì nêu công ty gần nhất trước và các công ty cũ sau – nghĩa là ngược thời gian)

Ờ Các kỹ năng: Nêu rõ các kỹ năng bạn có. Ví dụ như : khả năng đánh máy, trình độ ngoại ngữ, khả năng giao tiếp, năng khiếu nghệ thuật ...

Các nhà tuyển dụng khuyên những điều cần tránh khi viết đơn xin việc:

- Không phóng đại quá sự thật về khả năng và kinh nghiệm nhằm tạo ấn tượng.

- Không nói xấu về công ty cũ hoặc lãnh đạo cũ (vì điều này làm cho người phỏng vấn không có ấn tượng tốt về bạn).

- Không nên kể lể dài dòng mà nên tập trung vào các vấn đề phù hợp với những gì mà nhà tuyển dụng mong đợi cho chức danh cần tuyển.

Đơn xin việc cần được trình bày khúc chiết, rõ ràng, sạch sẽ, không tẩy xóa không sai lỗi chính tả, dùng từ ngữ thích hợp. Điều đó sẽ gây cảm tình và nhận xét tốt nơi nhà tuyển dụng về tính cẩn thận, sự nghiêm túc của bạn.

Khi xem xét lý lịch, đơn xin việc hãy tìm những điểm không rõ ràng hay không nhất quán để tìm hiểu kỹ hơn .Những điểm cần xem xét là:

ầ Lịch sử làm việc không rõ ràng: nghĩa là không có thông tin tham khảo về cơ quan và thời gian làm việc trước đây.

Một bản lý lịch tốt là bản nêu rõ lịch sử làm việc theo thứ tự thời gian có nêu rõ ngày tháng năm bắt đầu/ ngày kết thúc.

ế Các khoảng trống lớn trong công việc: Trong giai đoạn nào đó ứng viên có thời gian không làm việc kéo dài cho thấy ứng viên có vấn đề. Vấn đề đôi khi cũng đơn giản, họ nghỉ để sinh con hay chăm sóc mẹ già. Nhưng cũng có thể họ đã gặp những rắc rối nào đó mà không muốn khai trong lý lịch.

ị Thay đổi nơi làm việc liên tục: Thay đổi nhiều nơi làm việc trong thời gian ngắn (mà ta quen gọi là làm việc theo kiểu “nhảy cóc”) , có thể đặt ra nhiều câu hỏi cần tìm hiểu. Có thể nghi ngờ về lòng trung thành của ứng viên.

ứ Thay đổi liên tục định hướng nghề nghiệp: Điều này cho thấy ứng viên là người thiếu định hướng, thiếu tính kiên định và các mục tiêu không rõ ràng. Việc thay đổi liên tục là hiện tượng phổ biến đối với các ứng viên trẻ tuổi đang tìm kiếm việc và đối với nhân công bị mất việc trong một ngành đang suy yếu.

ế Bản lý lịch cầu thả : Các bản lý lịch có nhiều lỗi chính tả , lỗi đánh máy hay tẩy xóa lung tung cho thấy ứng viên là người thiếu quan tâm đến chi tiết do đó có thể sẽ làm việc không hiệu quả .

ả Hồ sơ không có đơn xin việc đính kèm: Trong hồ sơ xin việc nhất thiết phải có đơn xin việc đính kèm. Đơn xin việc trong đó ứng viên cần giới thiệu ngắn gọn về mình, vị trí mà ứng viên muốn dự tuyển nguyện vọng và một số điểm nổi bật liên quan đến công việc ứng tuyển. (Ở một số công ty người ta còn phân tích chữ viết, văn phong của người dự tuyển thông qua đơn xin việc).

☐ Hình ảnh giống hệt: Đó là bản lý lịch gần như hoàn toàn trùng khớp với mẫu quảng cáo của công ty sẽ khiến ta nghĩ rằng đã tìm ra được ứng viên lý tưởng cho công việc. Có thể ứng viên đang tìm cách đánh lừa nhà tuyển dụng.

Nghiên cứu lý lịch và đơn xin việc so sánh với bản Tiêu chuẩn công việc để đảm bảo ứng viên đáp ứng các yêu cầu tối thiểu. Nghĩa là giúp ta loại bỏ các ứng viên không đáp ứng được các yêu cầu tối thiểu.

Hồ sơ sẽ được phân chia làm 3 loại:

- Hồ sơ loại bỏ ngay (Không đáp ứng được các tiêu chuẩn quan trọng, không rõ về các thông tin).
- Hồ sơ còn nghi ngờ.
- Hồ sơ tạm chấp nhận.

Sau khi phân loại các hồ sơ còn nghi ngờ và hồ sơ tạm chấp nhận sẽ được mời để tham dự giai đoạn kế tiếp.

3/ Phỏng vấn sơ bộ:

Phỏng vấn là quá trình trao đổi thông tin hai chiều giữa ứng viên và người phỏng vấn với mục đích là tìm ứng viên phù hợp với vị trí cần tuyển.

Phỏng vấn sơ bộ là lần tiếp xúc chính thức đầu tiên của ứng viên với công ty, vì vậy tâm trạng của ứng viên thường rất lo lắng. Do đó ngay ở lần tiếp xúc này công ty cần đảm bảo tạo ra một bầu không khí thoải mái, thân thiện nhằm tạo sự an tâm, tự tin và sự cảm tình nơi ứng viên. Ngay cả khi họ không được tiếp nhận thì hình ảnh của công ty cũng cần phải tạo ra ấn tượng tốt đẹp với họ. Hãy lựa chọn văn phòng nơi tiếp ứng viên lịch sự, yên tĩnh nhưng cũng không quá nghiêm trang (vì có thể tạo sự căng thẳng lo sợ nơi ứng viên).

Phỏng vấn viên phải là những người vui vẻ tính tình cởi mở, luôn thể hiện sự thiện chí, có sự hiểu biết tổng quát về công ty, có khả năng giao tiếp tốt.

Mục đích của phỏng vấn sơ bộ:

- o Yêu cầu ứng viên điền những dữ liệu còn thiếu vào hồ sơ xin việc
- o Cung cấp một số thông tin cơ bản về công ty cho ứng viên
- o Cung cấp các thông tin liên quan đến công việc, điều kiện làm việc để ứng viên tự đánh giá khả năng, hoàn cảnh của mình nhằm xác định thêm quyết tâm xin việc hay tự rút lui nếu thấy không phù hợp.
- o Tìm hiểu những thông tin cơ bản về ứng viên để đánh giá những tiềm năng của ứng viên
- o Gặp gỡ trực tiếp, nhằm đánh giá hình dáng tương mạo ứng viên.

Phỏng vấn trực diện là một cơ hội cho công ty và ứng viên tìm hiểu một chút về nhau. Đối với phỏng vấn viên thì phỏng vấn như là một quá trình dự đoán. Các dự đoán mà họ quan tâm đó là:

- Tiềm năng của ứng viên: tri thức và kỹ năng của họ ở mức độ nào (nghĩa là cái mà người đó có?) và thái độ của họ (tức là họ là người như thế nào?)

- Điều mà người đó sẽ làm (hay nói khác đi là phải đoán trước hiệu quả mà người đó có thể đạt được).

- Có khả năng cộng tác với những người khác trong doanh nghiệp hay không?

Tất nhiên ở mỗi vị trí công việc khác nhau những yêu cầu với các mức độ khác nhau. Nên những phỏng vấn có kinh nghiệm luôn xác định rõ mức mong muốn đòi hỏi với ứng viên cho những công việc khác nhau. Kiến thức và kinh nghiệm của người phỏng vấn sẽ quyết định đến chất lượng dự đoán về ứng viên.

Sự thành công của ứng viên phụ thuộc nhiều vào những ấn tượng ban đầu. Để tạo ra những ấn tượng đem lại sự cảm tình cho phỏng vấn viên, ứng viên nên có thái độ thân thiện cởi mở, và tôn trọng. Ứng viên nên ăn mặc thích hợp cho cuộc phỏng vấn và hãy nhớ phải đến đúng giờ. Cố gắng tìm hiểu nhiều về công ty, về vị trí mà mình ứng tuyển. Sự quan tâm của bạn về những vấn đề của công ty, nhất là những vấn đề hướng đến sự phát triển cho công ty luôn tạo ra những tình cảm cho phỏng vấn viên. Như vậy rõ ràng rằng sự quan tâm đến lợi ích của cá nhân là cần thiết song một sự quá mức sẽ là ác cảm dành cho bạn. Vì vậy bạn nên tìm hiểu trước về mức lương trả cho công việc bạn ứng tuyển trước khi quyết định có tham gia phỏng vấn hay không. Trong phỏng vấn bạn không nên quá thụ động, chỉ trả lời mà không đưa ra những câu hỏi hay thể hiện những quan điểm của mình. Những câu hỏi thể hiện sự quan tâm đến sự phát triển của công ty sẽ giúp bạn lấy điểm ở các phỏng vấn viên.

4/ Trắc nghiệm:

Các nguyên tắc cơ bản của một hệ thống tuyển chọn tốt là:

o Độ tin cậy: Sự nhất quán về tiêu chuẩn đánh giá giữa những thời điểm và người đánh giá khác nhau. (Để cho ra kết quả ít có sự lệch lạc nhất có thể được).

o Giá trị xác thực (Mức độ phù hợp): Mức độ mà các điểm từ việc kiểm tra hay phỏng vấn tương ứng với kết quả thực hiện công việc thực tế. Nghĩa là đánh giá thật sự cái ta cần đánh giá – Chính xác của sự tiên đoán.

Giá trị xác thực (hay là Mức độ phù hợp) còn được hiểu là mức độ tương ứng của những điểm số trong bài kiểm tra hoặc một cuộc phỏng vấn với kết quả công việc thực tế. Một số người có thể đạt điểm số rất cao trong bài kiểm tra tiếng Anh, nhưng điểm số này có thể không có tác dụng gì trong công việc sau này nếu người đó không hề sử dụng tiếng Anh trong công việc.

Chưa có những nghiên cứu cụ thể về mức độ phù hợp của các kỹ thuật trong tuyển chọn mà các doanh nghiệp Việt nam áp dụng để tìm xem những phương pháp tuyển chọn nào có độ phù hợp cao hơn. Tuy nhiên trên phạm vi chung, nghiên cứu chỉ ra rằng kinh nghiệm làm việc, kỹ năng giao tiếp cá nhân, và

trình độ học vấn có thể báo trước hiệu suất làm việc làm việc tương đối chính xác .

Phương pháp trắc nghiệm ra đời vào cuối thế kỷ 19 và được áp dụng rộng rãi vào nhiều lĩnh vực khác nhau với quan niệm: “Bất cứ cái gì cũng có thể định lượng và đo lường được” . Trong thế chiến thứ 2 trắc nghiệm được sử dụng chủ yếu trong quân đội với mục đích tìm ra các chỉ huy, nhưng không được thành công lắm. Sau thế chiến thứ 2, vào khoảng năm 1950 phương pháp trắc nghiệm đã được sửa đổi lại và mau chóng trở thành một trong những phương pháp quan trọng nhất trong tuyển chọn nhân sự .

Mục đích của trắc nghiệm:

: Tiên đoán về khả năng của ứng viên.

Ứ Khám phá những khả năng đặc biệt của ứng viên, mà đôi khi ứng viên cũng không hề hay biết nhằm huấn luyện phát triển các tài năng đó.

Ể Giúp tìm hiểu những đặc tính về cá tính của ứng viên để quản lý, tổ chức và bố trí công việc phù hợp.

Các yêu cầu của bài trắc nghiệm:

Thực chất là các bài kiểm tra trắc nghiệm phải đáp ứng được 2 nguyên tắc cơ bản của hệ thống tuyển chọn tốt. Một cách cụ thể hơn đó là:

+ Yêu cầu về tính tin cậy: Bài kiểm tra gọi là có độ tin cậy khi người thực hiện có xu hướng đạt được cùng một số điểm khi thực hiện lại một bài kiểm tra, trắc nghiệm tương đương .

+ Yêu cầu về Giá trị xác thực: Có 2 cách thể hiện

- Giá trị tiêu chuẩn: thể hiện ở cơ sở có thể chứng minh rằng kết quả “điểm số” của bài trắc nghiệm liên hệ chặt chẽ đến khả năng thực hiện công việc .

- Giá trị nội dung: Các bài kiểm tra có giá trị nội dung là các bài kiểm tra thực chất là một đoạn, một phần công việc hay kỹ năng thực hành công việc cần thiết. Ví dụ: bài kiểm tra đánh máy áp dụng để tuyển nhân viên đánh máy.

Tuy nhiên , nhiều người cho rằng mặc dù trắc nghiệm đã được áp dụng hơn 100 năm nay , nhưng cho đến nay vẫn chưa có loại trắc nghiệm nào hay phương pháp trắc nghiệm nào đạt ở mức hoàn hảo . Vì vậy, trắc nghiệm chỉ có giá trị tương đối mà thôi.

Các loại trắc nghiệm trong tuyển chọn nhân viên:

- o Trắc nghiệm kiến thức tổng quát của ứng viên
- o Trắc nghiệm tâm lý ứng viên
- o Trắc nghiệm độ thông minh của ứng viên
- o Trắc nghiệm cá tính
- o Trắc nghiệm năng lực chuyên môn
- o Trắc nghiệm năng khiếu

Ngoài ra còn có những trắc nghiệm khác như: trắc nghiệm cơ bắp, mức độ chú ý, trắc nghiệm sự khéo léo ...

a) Trắc nghiệm kiến thức tổng quát:

Mục đích của trắc nghiệm này là tìm hiểu xem trình độ hiểu biết tổng quát của ứng viên đạt ở mức độ nào. Trắc nghiệm này kiểm tra kiến thức ứng viên trên nhiều lĩnh vực như: toán học, văn học, lịch sử, triết học, địa lý, nghệ thuật, thể dục thể thao ... Trắc nghiệm này thường được dùng để tuyển chọn các ứng viên vào cấp quản trị hay các vị trí đòi hỏi có sự hiểu biết rộng.

b) Trắc nghiệm tâm lý ứng viên:

Đây là loại trắc nghiệm quan trọng nhằm xác định những đặc tính về tâm lý của ứng viên như: khuynh hướng tình cảm, ý chí, nghị lực, tính trung thực, sự đối trá, tính bạo động, sự yếu đuối, tính hay tranh chấp, lòng khoan dung, tính độ lượng ... Điều này đặc biệt quan trọng trong công tác tuyển chọn, bố trí, thuyên chuyển. (Thuyên chuyển gồm có: thuyên chuyển sản xuất, thuyên chuyển nhằm giảm sự đơn điệu trong công việc, thuyên chuyển do nhân viên không thích ứng được với môi trường tâm lý hiện tại và thuyên chuyển do hậu quả của những sai lầm trong bố trí).

Những đặc điểm tâm lý của cá nhân có khi bị thay đổi khi chịu ảnh hưởng của môi trường tập thể. Vì vậy, để đạt độ chính xác cần thiết, sau khi tổ chức trắc nghiệm cá nhân ta có thể sắp xếp những người có đặc tính tâm lý tương tự vào một nhóm và tổ chức kỳ trắc nghiệm lần thứ hai gọi là trắc nghiệm nhóm. Tất nhiên, kết quả chỉ được coi là đáng tin cậy khi mà kết quả của trắc nghiệm cá nhân không sai lệch nhiều so với kết quả trắc nghiệm nhóm.

Trắc nghiệm tâm lý có thể thực hiện bằng các phương pháp sau:

- Phương pháp bút vấn trắc nghiệm: người ta đưa ra những câu hỏi mâu thuẫn nhau hoặc có liên hệ với nhau và trong một giờ yêu cầu ứng viên phải trả lời hết các câu hỏi. Các câu hỏi xoay quanh các vấn đề về tâm lý với những liên hệ kiểm chứng lẫn nhau giúp các trắc nghiệm viên có điều kiện đánh giá mức độ trung thực của câu trả lời.

- Phương pháp khẩu vấn trắc nghiệm: thực chất đây cũng là một hình thức phỏng vấn, với những câu hỏi như ở bút vấn. Phương pháp này cho phép ta có thể đánh giá được phần nào tính cách của ứng viên một cách trực tiếp. Tuy nhiên điều này sẽ khó khăn hơn và phụ thuộc vào đánh giá chủ quan của người đánh giá.

- Phương pháp đánh giá qua hình vẽ, màu sắc và các dụng cụ có liên hệ: người ta đưa ra các hình vẽ và yêu cầu ứng viên cảm nhận, đánh giá và dựa vào đó trắc nghiệm viên sẽ đánh giá. Sở thích hay sự yêu thích màu sắc của mỗi người cũng có thể phản ánh khuynh hướng tình cảm của mỗi cá nhân. Ngày nay người ta còn dùng các thiết bị hiện đại như máy chống nói dối hoặc máy tính với các phần mềm chuyên đánh giá tâm lý để đánh giá con người. Tuy nhiên cần phải hiểu rằng đánh giá về con người dù có hiện đại đến đâu cũng không thể bảo

đảm sự chính xác hoàn toàn. Bởi vậy ông bà ta có câu: “Dò sông dò bể dễ dò, nào ai lấy thước mà đo lòng người”.

c) Trắc nghiệm về mức độ thông minh của ứng viên:

Đây là loại trắc nghiệm thường được sử dụng trong tuyển chọn nhân viên và trong các chương trình giáo dục, đào tạo.

Mục đích của loại trắc nghiệm này là tìm hiểu khả năng suy luận óc phán đoán trình độ khái quát vấn đề của ứng viên đạt ở mức độ nào. Loại trắc nghiệm này chủ yếu được thực hiện với trẻ em, thanh thiếu niên.

Định nghĩa về sự thông minh cũng có nhiều ý kiến khác nhau. Thông minh được hiểu là năng lực nhận thức, thấu hiểu, và khả năng thích ứng với hoàn cảnh mới của một sinh vật.

Để đánh giá sự thông minh của con người, người ta xây dựng các bài trắc nghiệm liên quan đến các lĩnh vực khác nhau như toán học, logic học, hình vẽ... cho các nhóm tuổi khác nhau. Dựa vào kết quả đạt được của mỗi cá nhân người ta đối chiếu với bảng kết quả về chỉ số trí tuệ để biết mức độ thông minh của họ ở mức độ nào.

Chỉ số trí tuệ IQ (Intelligence Questions) được phân loại như sau:

IQ từ 90 – 110 là bình thường

IQ từ 110 – 120 là thông minh

IQ từ 120 _ 130 là rất thông minh

IQ từ 130 – 140 là thần đồng , lỗi lạc

IQ từ 80 – 90 kém

IQ từ 70 – 80 ngu

IQ từ 60 – 70 si

IQ từ 50 – 60 đần

IQ từ 40 – 50 độn

Các trắc nghiệm trí thông minh thường bị phê bình và cho đến nay vẫn còn nhiều ý kiến phản bác vì nhiều lý do mà đây là hai lập luận thường được nêu ra nhất:

- Vì như vậy là chấp nhận trên nguyên tắc những khác biệt cá nhân: người ta không bình đẳng về trí thông minh.

- Vì trí thông minh được đo lường bởi các bảng trắc nghiệm chỉ là loại trí thông minh được định nghĩa bởi các trắc nghiệm đó. Còn rất nhiều khía cạnh của trí thông minh mà các bảng trắc nghiệm không đo lường được hoặc không thể nào đo lường chính xác

Thực vậy, theo tình trạng hiện nay của tri thức, còn rất nhiều khó khăn để phân biệt phần nào là thuộc về di truyền, phần nào thuộc về môi trường; chưa thể xác định được những bất bình đẳng do cơ sở sinh học hay phụ thuộc vào những ảnh hưởng của môi trường văn hóa. Nghĩa là khó xác định được cá nhân đó thông minh là do bản thân họ hay được sống trong môi trường văn hóa cao.

Đúng là trí thông minh được đo lường bởi các bảng trắc nghiệm vẫn chưa thể bao hàm tất cả các khía cạnh của trí tuệ, còn chưa đánh giá đúng mức sự quan trọng của những yếu tố tâm lý và xã hội.

Tuy vậy, các bảng trắc nghiệm vẫn là một công cụ đắc lực, khách quan để thẩm định trí tuệ của cá nhân.

Sau đây ta có một số ví dụ về loại trắc nghiệm này:

Ví dụ 1: Hãy điền vào các ô trắng những số mà cộng lại theo hàng ngang hay hàng dọc đều bằng tổng số ghi bên cạnh mỗi hình. Chú ý không dùng số lớn hơn 9. (Thời gian cho ví dụ này là 3’):

21

A

9		
		3
	9	

34

B

9			
		7	
	7		

34

C

9			
		7	
			8
	8		

Ví dụ 2: Trong loạt các số sau, số kế tiếp sẽ là số sẽ là số nào? (Thời gian cho ví dụ này là 3’):

- a) 18 , 12 , 15 , 10 , 12 , 8 ...
- b) 21 , 20 , 18 , 15 , 11...
- c) 18 , 24 , 21 , 27 , 24 , 30 ...
- d) 66 , 63 , 57 , 45 ...
- e) 2 , 9 , 6 , 7 , 18 , 5 ...
- f) 65 , 68 , 72 , 77 , 83 ...

Ví dụ 3: Số nào thiếu trong dãy số sau: (Thời gian cho ví dụ này là 3’):

- a) 60 30 . 14 12

b) 7 8 . 13 17

c) 5 7 . 15 23 36

Khi đánh giá trí tuệ của con người các nhà khoa học cho rằng phải chú ý đến cả 3 yếu tố: đó là độ nhanh, sâu và rộng.

Thông minh có thể là một cơ sở quan trọng giúp cho sự phát triển của cá nhân, nhưng chưa thể là sự quyết định cho sự thành công. Dawid Wechsler – người triển khai trắc nghiệm IQ viết: “Không thể có một trí tuệ thăng hoa nếu không được chuyên cần rèn luyện để nâng cấp giá trị của thông minh. Sự lười biếng và thói chủ quan là hai thứ sâu một gặm nhấm trí tuệ, khiến cho người tài hoa lúc đầu nhanh chóng trở nên người đần độn về sau”.

Hoa La Canh – Nhà toán học Trung Hoa viết: “Giá trị của một trí tuệ được coi là đích thực thông minh khi và chỉ khi sự thông thái của chủ thể được gắn liền với thái độ chăm chỉ tích cực, làm việc tích cực”.

Cho đến cuối thế kỷ 20, các nhà khoa học chỉ quan tâm tới bộ não và tâm trí, còn sức mạnh của con tim thì họ không quan tâm. Nhưng nhận thức học không cho ta biết tại sao đứa trẻ thông minh nhất chưa chắc đã trở thành người thành công nhất. Các nhà xã hội học và các nhà giáo dục thống kê cho thấy những người thành đạt trong cuộc sống hình như lại chưa bao giờ suýt xắc khi ngồi trên ghế nhà trường. Phải chăng khi còn ngồi trên ghế nhà trường họ đã biết lùi xuống hàng thứ hai để tỏa sáng khi ra ngoài đời. Vậy yếu tố nào đã có thể quyết định đến sự thành công của mỗi cá nhân Phải chăng có những yếu tố tinh thần khác quyết định đến sự thành công của con người?

Thuật ngữ trí thông minh cảm xúc EQ (emotional intelligence) do Peter Salovey – Đại học Yale và John Mayer – Đại học New Hampshire, Mỹ đưa ra năm 1990 nhằm mô tả những phẩm chất như hiểu cảm xúc bản thân, đồng cảm với cảm xúc của người khác và điều chỉnh cảm xúc để cải thiện cuộc sống. Ý tưởng cơ bản EQ là con tim quan trọng hơn khối óc. Trong thực tế cho thấy, sự láu cá cũng phản ánh khía cạnh của sự thông minh nhưng không thể đem lại sự thiện cảm để giúp đến sự thành công. Ở đây cần phải khẳng định rằng chỉ số cảm xúc EQ hoàn toàn không đối nghịch mà bổ sung cho chỉ số thông minh IQ. Nói cách khác, cảm xúc và lý trí là 2 mặt của một vấn đề, chúng gắn kết chặt chẽ với nhau: trí thông minh không chỉ đo bằng IQ mà còn (và chủ yếu) bằng EQ. Hiện người ta cho rằng IQ quyết định 20% sự thành công, còn lại là các yếu tố khác, từ đẳng cấp xã hội cho đến sự may mắn.

d) Trắc nghiệm cá tính

Mục đích của trắc nghiệm này là tìm hiểu những đặc điểm về cá tính của ứng viên như: tính nóng nảy hay điềm tĩnh, trung thực hay giả dối, năng động hay thụ động ...

Theo các nhà khoa học cá tính của con người phụ thuộc vào các yếu tố sau:

- Bẩm sinh

- Môi trường sống (như khung cảnh gia đình, học đường, xã hội, bạn bè, thầy cô giáo ...) đây là yếu tố quan trọng quyết định ảnh hưởng đến việc hình thành tính cách của cá nhân.

Nghiên cứu đầu tiên chỉ ra 17.953 đặc tính mô tả tính cách, song điều này làm cho việc nghiên cứu tính cách trở nên quá ư phức tạp vì có quá nhiều đặc tính phải quan tâm. Sau đó, các nghiên cứu cố gắng nhóm và rút gọn bằng cách chỉ ra 16 đặc tính chủ yếu của tính cách như sau:

- | | |
|--|------------------------------|
| 1. Kín đáo - Cởi mở
Thông minh hơn | 2. Kém thông minh hơn - |
| 3. Bị chi phối bởi cảm giác - Ôn định
Thống trị | 4. Dễ phục tùng - |
| 5. Nghiêm trọng - Vui vẻ, cởi mở | 6. Thực dụng - Tận tâm |
| 7. Rụt rè, nhút nhát - Mạo hiểm
cảm | 8. Cứng rắn - Nhạy |
| 9. Thật thà - Đa nghi, mập mờ
mộng | 10. Thực tế - Mơ |
| 11. Thăng thẩn - Khôn ngoan, sắc sảo
trực giác | 12. Tự tin - Tri giác, |
| 13. Bảo thủ - Thực nghiệm
lập, tự chủ | 14. Phụ thuộc vào nhóm - Độc |
| 15. Không biết kiểm soát - Biết kiểm soát
thẳng | 16. Thoải mái - Căng |

Trên cơ sở các đặc tính của hệ thần kinh ta có:

	Không Ổn định	Ổn định
Hướng ngoại	Căng thẳng, dễ bị kích động, không Ổn định, nông hậu, xã hội, phụ thuộc	Điềm đạm, bình tĩnh, tự tin, tin cậy, thích ứng, nông hậu, xã hội, phụ thuộc
Hướng nội	Căng thẳng, dễ bị kích động, không Ổn định, lạnh nhạt, nhút nhát, bền lển	Điềm đạm, bình tĩnh, tự tin, tin cậy, thích ứng, lạnh nhạt, nhút nhát, bền lển

e) Trắc nghiệm năng lực chuyên môn

Trắc nghiệm này người ta có thể yêu cầu ứng viên thực hành ngay một phần trong công việc mà họ sẽ đảm nhận sau này nếu được tuyển. Hoặc cũng có thể những khả năng cần có cho công việc như: tài hùng biện đối với luật sư hay chính khách, trí nhớ tốt với những người trực tổng đài ...

Năng lực chuyên môn là rất cần thiết nhưng chưa đủ. Các công ty của Mỹ cho rằng cần cả những kỹ năng đằng sau kiến thức chuyên môn để có thể trở thành người làm việc có hiệu quả.

ĐẰNG SAU KIẾN THỨC CHUYÊN MÔN

Ư Các kỹ năng cơ bản: đọc, viết, tính toán .

ế Kỹ năng truyền đạt: nói, nghe, trình bày.

ạ Kỹ năng thích ứng: giải quyết vấn đề, tư duy sáng tạo.

ạ Những kỹ năng phát triển: sự tự trọng, động viên, đề ra mục tiêu, và hoạch định sự nghiệp.

ệ Kỹ năng hiệu quả nhóm : quan hệ đồng nghiệp, làm việc theo đội, đàm phán

p Kỹ năng ảnh hưởng: hiểu biết về văn hóa tổ chức, chia sẻ vai trò lãnh đạo.

f) Trắc nghiệm năng khiếu

Trắc nghiệm loại này giúp ta phát hiện được những ứng viên có những năng khiếu đặc biệt. Năng khiếu là những khả năng vượt trội mang tính bẩm sinh.

ĐẶC TÍNH CỦA NGƯỜI VƯỢT TRỘI

1. Chìm đắm trong tư duy
2. Chấp nhận , chịu đựng được những lỗi lầm
3. Yêu thích công việc của mình
4. Có mục tiêu rõ ràng
5. Thích thú , thưởng ngoạn công việc của mình
6. Cảm thấy thoải mái khi mình là thiểu số
7. Là người khác biệt
8. Không hoàn hảo
9. Cảm giác về sứ mạng , và
10. Dũng cảm trong sáng tạo.

5/ Phỏng vấn sâu:

Phỏng vấn sâu cho ta tìm hiểu những khía cạnh cá nhân mà các loại hồ sơ giấy tờ, các chứng chỉ tốt nghiệp hay các bài kiểm tra trắc nghiệm không thực hiện được hoặc thể hiện một cách không rõ ràng, ví dụ như cách cư xử, tương mạo ...

+ Mục đích của phỏng vấn:

ấ Tìm hiểu về kiến thức, trình độ, kỹ năng và năng lực của ứng viên cũng như xác nhận lại mức độ kết quả công việc mà ứng viên đạt được trước đây. Nghĩa là tìm hiểu xem ứng viên có thực sự đầy đủ khả năng và năng lực để đảm nhận công việc sau này hay không.

ệ Đánh giá liệu ứng viên có đặc điểm cá tính cần thiết để đảm nhiệm tốt vị trí cần tuyển hay không và để đánh giá độ chín chắn và tính liêm chính của họ.

☒ Xác định các nguyện vọng nghề nghiệp , các mục tiêu trước mắt và dài hạn các khả năng thăng tiến của ứng viên

Ứ Đánh giá sắc thái bên ngoài của ứng viên như : tướng mạo , dáng vóc , cách ăn mặc , khoa ăn nói , cách cư xử ...

Ứ Đây là dịp tốt để ứng viên lần cấp chỉ huy trong tương lai có dịp gặp gỡ nhau hiểu biết nhau hơn.

Như vậy phỏng vấn nhằm tìm kiếm những gì mà ứng viên “có thể làm” trong hiện tại và “sẽ làm” trong tương lai.

o Các yếu tố “có thể làm” cần xem xét ở ứng viên:

- Tướng mạo, cách cư xử
- Khả năng sẵn sàng làm việc
- Trình độ học vấn
- Trí thông minh
- Kinh nghiệm trong lĩnh vực đang xem xét
- Kiến thức về sản phẩm về thị trường
- Điều kiện về thể lực , sức khỏe

o Các yếu tố “sẽ làm” cần xem xét ở ứng viên:

- Đặc điểm tiêu biểu : các thói quen cơ bản
- Tính ổn định : duy trì lâu dài công việc và sở thích
- Bản sắc: mức thành thật của tinh thần sẵn sàng làm việc; lời nói đi đôi với việc làm.
- Tính kiên định : đã bắt tay là quyết hoàn thành
- Khả năng thích ứng: có khả năng thích ứng và hòa nhập với mọi người
- Sự trung thành: một lòng với lãnh đạo doanh nghiệp
- Tính tự lực: khả năng đứng trên đôi chân của mình, tự quyết định cho mình.

+ Các hình thức phỏng vấn

Có rất nhiều hình thức phỏng vấn, mỗi hình thức phỏng vấn có thể hướng đến những mục tiêu cụ thể. Xét theo dạng câu hỏi ta có thể tạm chia thành các loại phỏng vấn sau:

Các loại phỏng vấn	Các dạng câu hỏi	Các khả năng ứng dụng
1. Phỏng vấn không có chuẩn bị trước.	Ít, hoặc không có câu hỏi được sắp xếp trước. Các câu hỏi được xác định trong lúc phỏng vấn.	Cần thiết để tìm hiểu một số vấn đề về cá nhân, hiểu rõ lý do ứng viên thích hợp hay không thích hợp cho công việc.

(PV không chỉ dẫn)		
2. Phỏng vấn có chuẩn bị trước (PV theo mẫu)	Các câu hỏi được sắp xếp trước và được tuân thủ chặt chẽ	Cần thiết để đạt được những kết quả có giá trị, đặc biệt khi phải phỏng vấn nhiều ứng viên
3. Phỏng vấn chuẩn bị một phần	Một loạt các câu hỏi mở hoặc có kết cấu chặt chẽ. Loại câu hỏi này thường được sử dụng nhiều nhất.	Cách tiếp cận thực tế, cung cấp những thông tin có thể so sánh được giữa các ứng viên, ngoài ra còn cho phép hiểu sâu sắc hơn các câu trả lời
4. Giải quyết vấn đề (PV tình huống)	Các câu hỏi có liên quan đến các tình huống giả định. Việc đánh giá dựa trên những giải pháp và các cách tiếp cận do ứng viên đưa ra.	Cần thiết để hiểu rõ lập luận của ứng viên và khả năng phân tích giải quyết các tình huống cụ thể của ứng viên.
5. Tình huống căng thẳng	Hàng loạt những câu hỏi nhanh không có tính đồng cảm, cốt để làm cho ứng viên nổi cáu	Cần thiết cho những công việc có tính căng thẳng cao, ví dụ như: công việc liên quan đến liên quan đến bộ phận giải quyết khiếu tố, khiếu nại.

Xét ở góc độ cách thức tổ chức ta còn có các dạng phỏng vấn sau:

- Phỏng vấn hội đồng (nhóm phỏng vấn): Ứng viên phải đối mặt cùng lúc với nhiều phỏng vấn viên và phải trả lời tất cả các câu hỏi của họ. Phỏng vấn loại này sẽ giúp đánh giá ứng viên một cách chính xác hơn, bởi các câu hỏi sẽ sắc sảo hơn, đánh giá ở nhiều góc độ hơn. Tuy nhiên dạng phỏng vấn này sẽ làm cho ứng viên bị căng thẳng về tâm lý hơn.
- Phỏng vấn nhóm: Dạng phỏng vấn này một nhóm các ứng viên cùng lúc tham gia trả lời, tranh luận các vấn đề được phỏng vấn viên đưa ra. Phỏng vấn viên chủ yếu đóng vai trò quan sát, dẫn dắt gợi ý và chỉ can thiệp khi cần thiết. Dạng phỏng vấn này giúp cho phỏng vấn viên có điều kiện đánh giá ứng viên một cách toàn diện hơn; từ trình độ hiểu biết, khả năng trình bày trước đám đông, khả năng thuyết phục người khác đến thái độ, cư xử với đối tác ... Qua đó cũng cho phép phỏng vấn viên có thể so sánh xem ai là người xuất sắc hơn. Đồng thời giúp kiểm chứng lại những đánh giá ứng viên trong lần phỏng vấn cá nhân.

Các loại phỏng vấn	Ưu	Nhược
Phỏng vấn	- Dễ “dẫn dắt” và tìm hiểu các	- Khó điều khiển phỏng vấn

không có chuẩn bị trước (Không có cấu trúc)	lĩnh vực khác. - Ứng viên cảm thấy thoải mái hơn - Có thể thay đổi theo tình hình của cá nhân	hơn - Có thể bỏ qua các lĩnh vực quan trọng. - Khó so sánh ứng viên.
Phỏng vấn có chuẩn bị trước (Có cấu trúc)	- Các ứng viên được đối xử bình đẳng - Đáng tin cậy hơn - Thời gian hợp lý - Bao quát tất cả các lĩnh vực - Dễ so sánh	- Có thể thiếu linh hoạt - Một số lĩnh vực bị bỏ qua do thời gian ngắn - Người pv bị khống chế - Người bị PV dễ ngợp bởi câu hỏi dồn dập.
Phỏng vấn căng thẳng	- Cho thấy cách ứng xử của ứng viên trong điều kiện sức ép về tâm lý - Thích hợp với các công việc có sức ép cao hay công việc không thú vị.	- Người pv phải chuyên nghiệp - Có thể chọc tức và mất người giỏi - Có thể ảnh hưởng đến uy tín của tổ chức - Chỉ phù hợp với một số công việc
Nhóm phỏng vấn (PV Hội đồng)	- Khách quan hơn - quyết định của nhóm - Ứng viên được quan sát kỹ hơn - Các câu hỏi sắc sảo hơn - Thích hợp đối với công việc cao cấp	- Tốn kém hơn - Người bị pv dễ bị “khớp” - Ít có cơ hội thiết lập mối quan hệ với ứng viên
Phỏng vấn nhóm	- Dễ so sánh hơn - Tạo tình huống làm việc mô phỏng - Thích hợp với việc đòi hỏi kỹ năng giao tiếp	- Tốn kém - Khó đánh giá - Có thể không phải lúc nào cũng thích hợp - Ít tiếp xúc cá nhân

+ Các bước phỏng vấn: Quá trình phỏng vấn thực hiện theo 5 bước sau:

Bước 1: Đặt kế hoạch phỏng vấn:

- Nghiên cứu hồ sơ cá nhân, xem xét đơn xin việc, tìm hiểu sơ bộ về ứng viên qua hồ sơ ứng viên hãy chú ý đến các điểm nghi ngờ, các điểm mạnh, điểm yếu của ứng viên.

- Nghiên cứu bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc để xác định mẫu nhân viên lý tưởng cho công việc.
- Tìm địa điểm phỏng vấn thích hợp.

Bước 2: Thiết lập quan hệ với ứng viên:

Phỏng vấn viên nên dành ít phút ban đầu để làm quen thân thiện với ứng viên, nhằm tạo ra không khí thoải mái giúp ứng viên bình tĩnh khi trả lời.

Bước 3: Đặt câu hỏi

Đây là bước quan trọng nhất của quá trình phỏng vấn, quyết định lớn đến thành công của quá trình tuyển nhân viên.

Có nhiều cách đặt câu hỏi và hỏi theo nhiều nội dung khác nhau. Để đặt câu hỏi có hiệu quả cần lưu ý:

- Tránh đặt các câu hỏi để chỉ trả lời “có” hoặc “không”.
- Không đặt các câu hỏi “gợi ý” cho ứng viên.
- Không biểu lộ sự hài lòng hay không hài lòng khi ứng viên trả lời.
- Không tra hỏi, chất vấn ứng viên như đối với tù binh, không tỏ vẻ khó chịu
- Không đặt các câu hỏi đi sâu vào đời tư của cá nhân
- Không kéo dài cuộc phỏng vấn bằng những câu chuyện dông dài về cá nhân mình
- Hãy chăm chú lắng nghe và khuyến khích ứng viên mạnh dạn trả lời
- Tạo cơ hội cho ứng viên đặt ra những câu hỏi

Trong thực tế, có trường hợp phỏng vấn viên có trình độ và kiến thức tổng quát kém hơn ứng viên nên những câu hỏi đặt ra quá dễ làm cho ứng viên chán nản thậm chí từ bỏ ý định xin việc. Ngược lại khi phỏng vấn viên là người có trình độ quá cao những câu hỏi đặt ra lại quá khó sẽ làm cho ứng viên lúng túng thiếu tự tin.

Bước 4: Chấm dứt phỏng vấn

Trước khi phỏng vấn nên dành ít phút để trả lời các câu hỏi của ứng viên. Bởi trong thực tế ứng viên đến tham dự phỏng vấn không chỉ là để trả lời mà còn đến để tìm hiểu những vấn đề mà họ quan tâm như điều kiện làm việc, các cơ hội.

Cố gắng chấm dứt phỏng vấn bằng những nhận xét tích cực, ngay cả khi không thực sự vừa lòng cũng phải khéo léo, xã giao. Hãy cảm ơn họ đã đến tham dự phỏng vấn và phải báo cho họ biết bao giờ ra quyết định.

Bước 5: Xem xét lại phỏng vấn

Ngay khi ứng viên rời khỏi phòng phỏng vấn cần xem xét lại các nhận xét của mình về ứng viên. Điền các thông tin vào phiếu đánh giá ứng viên. Xem xét các vấn đề để hạn chế tối đa các lỗi trong phỏng vấn.

ã CÁC LỖI THƯỜNG MẮC PHẢI KHI PHỎNG VẤN :

Ấ Đánh giá một cách vội vã: đánh giá ứng viên ngay từ những ấn tượng ban đầu. Dựa vào những cảm tính của mình người phỏng vấn đã đánh giá một cách vội vã về ứng viên và tìm đặt các câu hỏi để chứng minh cho những nhận xét đó.

ậ Chú trọng các khía cạnh không tốt của ứng viên: Phần lớn các cuộc phỏng vấn có xu hướng chống lại ứng viên, nghĩa là luôn hướng vào việc tìm kiếm các hạn chế của ứng viên.

ứ Không hiểu biết về công việc: do đó không thể biết được ứng viên nào thực sự cần thiết cho công việc.

ệ Ảnh hưởng bởi hiệu ứng tương phản: Đánh giá ứng viên không dựa vào khả năng thực tế của ứng viên mà lại thực hiện bằng cách so sánh họ với người khác. Chẳng hạn sau một loạt các ứng viên yếu kém, một ứng viên đáng ra chỉ ở mức trung bình sẽ được nâng lên thành khá, giỏi.

ỏ Đánh giá theo động thái: Nghĩa là phỏng vấn viên chỉ chú ý đánh giá vào cách nhìn, điệu bộ, ngữ điệu của ứng viên hơn là những câu trả lời.

Ngoài ra phỏng vấn viên còn bị ảnh hưởng bởi sự tác động của cảm xúc như: giới tính, người cùng quê, cùng trường ...

ờ Phân công người phỏng vấn:

Mỗi công ty áp dụng chính sách khác nhau trong việc cử người chịu trách nhiệm phỏng vấn. Thông thường ai chịu trách nhiệm phỏng vấn phụ thuộc vào chức vụ và vị trí công việc mà ứng viên sẽ đảm nhận sau này. Các nhân vật sau đây thường chịu trách nhiệm phỏng vấn:

ã Giám đốc nhân sự

ự Tổng giám đốc

ố Vị lãnh đạo trực tiếp của ứng viên sau này

ứ Chuyên viên phỏng vấn

ã Các nguyên tắc cơ bản để tạo ra môi trường phỏng vấn tốt :

ố Thuộc tên người được phỏng vấn

ã Giới thiệu đầy đủ

ủ Riêng biệt

ệ Đủ thời gian

ờ Để ứng viên nói

α	Tôn trọng ứng cử viên
ử	Có mục tiêu rõ ràng
ụ	Kiểm soát
ể	Có đầy đủ thông tin về công việc
ệ	Biết cách kết thúc phỏng vấn.

BÀI TẬP THỰC HÀNH ĐÁNH GIÁ KỸ NĂNG PHỎNG VẤN

STT	NỘI DUNG	Đ	S
1	Bước đầu tiên trong quá trình tìm người cho một công việc là nắm rõ về thị trường lao động về công việc đó		
2	Bản lý lịch được trình bày tốt là nguồn thông tin có giá trị tương đương với một bộ hồ sơ xin việc hoàn chỉnh		
3	Sự thay đổi công việc thường xuyên không nhất thiết thể hiện sự thiếu ổn định của người xin việc		
4	Việc đầu tiên mà một người PV có kinh nghiệm làm trong một cuộc phỏng vấn là giao tiếp tốt với ứng viên		
5	Cách đúng đắn để chào đón một ứng viên là cho thư ký dẫn anh ta vào phòng của bạn ngay khi anh ta đến.		
6	Ngay cả khi cần phải có thông tin chi tiết về lĩnh vực nào đó, vẫn phải đặt các câu hỏi mở .		
7	Người phỏng vấn nên thu thập thông tin bằng cách đưa ra câu hỏi mở ban đầu và sau đó giữ im lặng hoặc chỉ nói những câu khuyến khích người xin việc trả lời .		
8	Cách tốt nhất để làm giảm sự lo lắng của ứng viên là đi thẳng vào vấn đề càng nhanh càng tốt.		
9	Một cách tốt để thu thập thông tin về trình độ học vấn và kinh nghiệm là hỏi sáu câu hỏi cơ bản: Cái gì? Khi nào? Ở đâu? Ai? Tại sao? Bằng cách nào?		
10	Khi kinh nghiệm trước đây không phản ánh khả năng quản lý, sự sáng tạo hoặc các tài năng khác thì hãy cố gắng phát hiện ra chúng từ các hoạt động bên ngoài.		
11	Trong khi việc giới thiệu tốt về công ty với người xin việc là rất quan trọng thì việc phóng đại về công ty có thể gây ra các vấn đề nghiêm trọng		
12	Việc trao đổi về các khía cạnh chưa tốt của công ty là một sai lầm vì		

	nó có thể không khuyến khích những người có khả năng tiềm tàng chấp nhận vào làm việc cho công ty.		
13	Không nên bàn về vấn đề tiền lương cho đến khi có cuộc phỏng vấn cuối cùng		
14	Đừng bao giờ ghi chép trong phỏng vấn vì nó có thể làm sao nhãng hoặc đe dọa người xin việc		
15	Những người phỏng vấn có kinh nghiệm chỉ đánh giá những yếu tố có liên quan đến vị trí cần tuyển và có khả năng liên quan đến vị trí công việc trong tương lai		
16	Việc đưa ra những câu hỏi “ mớm” là một sai lầm trong phỏng vấn		
17	Một cách để bảo đảm chắc chắn rằng bạn vẫn tỉnh táo trong cuộc phỏng vấn là tập trung vào những thể hiện trên nét mặt và các hành vi phi ngôn ngữ của ứng viên.		
18	Dấu hiệu đầu tiên cho thấy bạn không còn tập trung là khi bạn bắt đầu chỉ nghe thấy tiếng chứ không phải là các ý tưởng từ người trình bày.		
19	Nói quá nhiều là biểu của việc thiếu kinh nghiệm hoặc không có khả năng của một ứng viên.		
20	Thái độ tranh cãi của ứng viên có thể che dấu năng lực lãnh đạo của họ và thể hiện cách tiếp cận “thẳng thừng” trong công việc.		
21	Việc phỏng vấn theo trình tự hay theo cấp bậc có lợi thế là loại trừ những người không đủ tiêu chuẩn trước khi họ làm mất thời gian quý báu của những người lãnh đạo cấp cao.		
22	Trong phỏng vấn hàng loạt, khi loại bỏ một người xin việc yêu cầu ít nhất phải có hai người phỏng vấn tán thành		
23	Phỏng vấn hội đồng tiết kiệm thời gian nhưng có thể làm căng thẳng tâm lý người xin việc		
24	Nên có thời hạn rõ ràng cho việc ra quyết định cuối cùng		

6/ Khám sức khỏe và thăm tra :

Các ứng viên cho dù có đầy đủ các yếu tố như sự thông minh, năng động, có tư cách đạo đức ... nhưng nếu sức khỏe không đảm bảo thì cũng không thể tuyển được. Thông thường trong hồ sơ xin việc cũng thường có yêu cầu nộp bản khám sức khỏe tổng quát. Tuy nhiên đây là khám sức khỏe mang tính chuyên môn nên có những yêu cầu riêng để thực hiện công việc tốt hơn. Do đó cần phải cho bác sĩ biết công việc mà ứng viên sẽ đảm nhận sau này để bác sĩ chú trọng đến yếu tố nào của sức khỏe.

Các nhà khoa học cho rằng có 4 yếu tố chủ yếu ảnh hưởng đến sức khỏe của con người bao gồm:

- Chế độ dinh dưỡng (mức ảnh hưởng khoảng 32%)
- Yếu tố di truyền (mức ảnh hưởng 23%)
- Thể dục thể thao (mức ảnh hưởng 20%)
- Các yếu tố về xã hội (mức ảnh hưởng là 10%)

Người Việt nam thuộc loại thấp bé nhẹ cân. Theo số liệu gần đây, chiều cao trung bình của nam Việt nam là 162,3 cm và nặng trung bình 52 kg . Nữ Việt nam có chiều cao trung bình là 152,8cm và nặng trung bình khoảng 46kg.

Việc thẩm tra có thể được tiến hành ở cơ quan trước đây ứng viên đã từng làm việc hoặc trường học mà họ đã từng theo học; cũng có thể tìm hiểu về họ tại địa phương họ sinh sống hoặc thông qua bạn bè của họ.

6/ Quyết định tuyển dụng và hội nhập:

Trước khi có quyết định cuối cùng công ty nên thẩm tra lại các vấn đề liên quan đến tư cách, trình độ học vấn , kinh nghiệm làm việc v. v của một số ứng viên . Cơ quan tuyển dụng có thể viết thư, gọi điện thoại hoặc đến gặp trực tiếp cơ quan cũ, chính quyền địa phương , trường học cũ , bạn bè hàng xóm ... của ứng viên . Công tác thẩm tra có thể thực hiện ngay sau khi giai đoạn nghiên cứu hồ sơ, nhưng như vậy có thể sẽ làm cho khối lượng thẩm tra lớn hoặc có thể ảnh hưởng chi phối đến những đánh giá sau này.

Công ty cũng cần làm bản tổng kết về số điểm của các ứng viên qua các giai đoạn làm cơ sở cho các quyết định cuối cùng. Sau đây là một ví dụ về phiếu đánh giá người xin việc:

Tên người xin việc :
Xin vào vị trí công việc :
Thuộc đơn vị :

Yêu cầu công việc : Hãy khoanh tròn vào điểm đánh giá phù hợp nhất

1	Kiến thức cơ bản được đào tạo	5	4	3	2	1	0
2	Kinh nghiệm công tác	5	4	3	2	1	0
3	Các kỹ năng kỹ thuật và sự thành thạo nghề nghiệp	5	4	3	2	1	0
4	Các kỹ năng cá nhân	5	4	3	2	1	0
05	Khả năng chịu đựng sự căng thẳng	5	4	3	2	1	0
6	Khả năng học tập	5	4	3	2	1	0
7	Mức độ thành thạo ngoại ngữ	5	4	3	2	1	0
8	Khả năng giao tiếp bằng lời	5	4	3	2	1	0

9	Thái độ đối với công việc	5	4	3	2	1	0
10	Các đặc tính cá nhân	5	4	3	2	1	0
11	Khả năng hợp tác với đồng nghiệp	5	4	3	2	1	0
12	Tính trung thực	5	4	3	2	1	0

Các mức điểm :

5 : Khác thường

4 : Tốt hơn tiêu chuẩn quy định

3 : Đạt mức tiêu chuẩn chất lượng yêu cầu

2 : Thấp hơn mức tiêu chuẩn yêu cầu một chút

1 : Không thể chấp nhận được

0 : Không thể hiện

An tượng chung (Chọn một trong các mức sau) :					
Rất có khả năng	Có khả năng tốt	Có khả năng	Còn yếu	Rất yếu	

Các gợi ý :

Nên tuyển dụng	Nên từ chối	Gợi ý khác
Cho vị trí công tác :		

Ký :

Người phỏng vấn :
Ngày :

Khi quyết định tuyển dụng hay từ chối Công ty cần gửi thư thông báo cho Ứng viên biết. Sau đây là một mẫu thư chấp nhận và từ chối để chúng ta tham khảo:

CÔNG TY TNHH ĐẠI VIỆT

(Logo của Công ty)

Hà nội, ngày 18 tháng 8 năm 2004

THƯ CHẤP NHẬN NGƯỜI LÀM VIỆC

Kính gửi: Anh Trần Văn Cường

Địa chỉ: 234 C7 Khu tập thể Thành Công, Hà Nội

Xin chúc mừng Anh! Chúng tôi vui mừng thông báo rằng Anh đã được chấp nhận vào vị trí: Quản lý kỹ thuật của phân xưởng sản xuất Bia tại công ty chúng tôi.

Chúng tôi hân hạnh mời Anh đến gặp giám đốc công ty và ký hợp đồng lao động với công ty chúng tôi vào hồi: 8 giờ ngày 1 tháng 9 năm 2004.

Tại: Trụ sở công ty số 25 Trương Định, Hà Nội.

Sau khi ký hợp đồng Anh sẽ có thể bắt đầu làm việc vào ngày 1 tháng 9 năm 2004.

Đề nghị Anh thông báo cho chúng tôi quyết định của Anh chậm nhất vào ngày 23 tháng 8 theo số điện thoại: 8.632.006

Chúng tôi mong Anh sẽ đến làm việc với công ty chúng tôi và tin tưởng rằng Anh sẽ có một công việc lý thú và phát huy tốt tài năng của mình.

Chào thân ái !

(Mẫu thư từ chối)

CÔNG TY TNHH ĐẠI VIỆT

(Logo của Công ty)

Hà Nội, ngày 18

tháng 8 năm 2004

Kính gửi: Anh Trần Văn Cường

Địa chỉ : 234 C7 Khu tập thể Thành Công, Hà Nội.

Công ty chúng tôi đánh giá rất cao khả năng cũng như sự hiểu biết về công việc của Anh và chân thành cảm ơn sự quan tâm của Anh đối với Công ty. Rất tiếc rằng khả năng và kinh nghiệm của Anh không phù hợp với yêu cầu công việc mà chúng tôi đang cần. Chúng tôi sẽ lưu hồ sơ của Anh và sẽ ưu tiên liên hệ với Anh ngay khi có công việc phù hợp.

Chúng tôi tin rằng với kinh nghiệm và kiến thức của mình, Anh chắc chắn sẽ là tài sản quý cho không ít các công ty Việt Nam và nước ngoài. Chúc Anh may mắn trong nghề nghiệp và nhanh chóng tìm được một vị trí công việc phù hợp.

Chào thân ái !

TỔNG GIÁM ĐỐC CÔNG TY

Trần Hà

Khi quyết định tuyển chọn ứng viên thì Giám đốc nhân sự sẽ đề nghị và Tổng giám đốc sẽ ký quyết định hay hợp đồng lao động. Trong quyết định/hợp đồng lao động cần ghi rõ chức vụ, lương bổng, thời gian thử việc, và các giao kèo khác.

Hòa nhập (xã hội hóa nhân viên):

Xã hội hóa nhân viên hay hòa nhập môi trường làm việc cho nhân viên là một quá trình có thể được thực hiện:

- Trước khi bắt đầu làm việc
- Ngay khi công việc bắt đầu
- Trong quá trình làm việc

Xã hội hóa có thể được thực hiện một cách chính thức hay không chính thức, với các mục đích sau đây:

- Để nhân viên hiểu biết về công việc, công ty
- Phát triển nhân viên
- Tạo tâm lý thoải mái và tinh thần nhiệt tình.

Quá trình hòa nhập là cực kỳ quan trọng không chỉ cho nhân viên mới mà ngay cả cho những nhân viên đang làm việc cho công ty. Ấn tượng về những ngày đầu tiên làm việc cho công ty sẽ là những kỷ niệm khó phai mờ với nhiều người. Vì vậy, tổ chức nên có chương trình đón tiếp nhân viên mới sao cho đáng nhớ và trân trọng. Sau đây là chương trình đón tiếp nhân viên mới:

CHƯƠNG TRÌNH ĐÓN TIẾP NHÂN VIÊN MỚI

+ Tổ chức :

- Lịch sử hình thành và phát triển doanh nghiệp
- Cơ cấu của tổ chức doanh nghiệp
- Chức vụ và tên của các lãnh đạo
- Các phòng ban và chức vụ của nhân viên
- Kế hoạch của chi nhánh, của công ty hoặc của phòng ban
- Giai đoạn thử thách
- Sản phẩm và dịch vụ do tổ chức cung ứng
- Chính sách và chuẩn mực của tổ chức
- Những quy định về kỷ luật
- Cẩm nang của các nhân viên
- Quyền lợi xã hội của các nhân viên
- Thang lương và ngày trả lương
- Các ngày nghỉ phép và nghỉ hè
- Các giờ giải lao

- Các khả năng đào tạo và phát triển
 - Các phòng tư vấn
 - Bảo hiểm
 - Kế hoạch nghỉ hưu
 - Các dịch vụ do tổ chức cung ứng cho nhân viên
 - Các chương trình giúp đỡ công nhân viên
- + Giới thiệu:
- Với lãnh đạo trực tiếp
 - Với các đồng nghiệp trong công việc
 - Với các nhà tư vấn về quyền lợi xã hội và đào tạo
- + Công việc và trách nhiệm :
- Nơi làm việc
 - Những yêu cầu về an toàn
 - Mô tả công việc
 - Mục tiêu công việc , và
 - Mối quan hệ với các nhân viên khác.

Chương V

ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN

Ngày càng có thêm nhiều bằng chứng và nhận thức rõ hơn rằng Đào tạo và giáo dục là những khoản đầu tư chiến lược chủ chốt cho sự phồn vinh của dân tộc. Sự thành công vượt trội của Nhật bản, Hàn quốc, Xingapo... là minh chứng hùng hồn cho thắng lợi của họ khi đầu tư vào giáo dục. Có thể nói rằng, sự cạnh tranh ngày nay giữa các quốc gia hay giữa các doanh nghiệp thực chất là cạnh tranh về chất lượng của nguồn nhân lực. Mà chất lượng của nguồn nhân lực liên hệ chặt chẽ với quá trình giáo dục, đào tạo và phát triển.

I. Khái niệm, mục đích và vai trò của Đào tạo và Phát triển:

1/ Khái niệm:

“Đào tạo là quá trình cung cấp các kỹ năng cụ thể cho các mục tiêu cụ thể”.

Hiểu theo cách khác: “Đào tạo là những cố gắng của tổ chức được đưa ra nhằm thay đổi hành vi và thái độ của nhân viên để đáp ứng các yêu cầu về hiệu quả của công việc” .

“Phát triển là quá trình chuẩn bị và cung cấp những năng lực cần thiết cho tổ chức trong tương lai”.

Hiểu cách khác: “Phát triển là bao gồm các hoạt động nhằm chuẩn bị cho nhân viên theo kịp với cơ cấu tổ chức khi nó thay đổi và phát triển”.

Mối quan hệ giữa Đào tạo và Phát triển

	Đào tạo	Phát triển
Trọng tâm	Công việc hiện tại	Công việc của tương lai
Phạm vi	Cá nhân	Cá nhân, nhóm và tổ chức
Mục tiêu	Khắc phục các vấn đề hiện tại	Chuẩn bị cho sự thay đổi
Sự tham gia	Bắt buộc	Tự nguyện

Mối quan hệ giữa Đào tạo và Phát triển còn thể hiện như sau:

Đào tạo	Phát triển
<ul style="list-style-type: none"> - Một nỗ lực của tổ chức để thúc đẩy việc học tập về những kiến thức, kỹ năng, thái độ và hành vi liên quan đến công việc. - Giúp tổ chức hoạt động với hiệu suất cao hơn. - Nhằm nâng cao năng suất của người lao động - Được sử dụng để làm phù hợp với những thay đổi trong tổ chức. 	<ul style="list-style-type: none"> - Liên quan tới việc dạy cho người lao động những kiến thức, kỹ năng cần thiết cho công việc hiện tại và tương lai - Giúp cho nhà quản lý hiểu biết tốt hơn, giải quyết các vấn đề và ra quyết định tốt hơn, động viên người lao động để thu được những lợi ích từ các cơ hội.

Đào tạo là một quá trình có hệ thống nhằm nuôi dưỡng việc tích lũy các kỹ năng, những quy tắc, hành vi hay thái độ dẫn đến sự tương xứng tốt hơn giữa những đặc điểm của nhân viên và yêu cầu của công việc.

Phát triển là quá trình lâu dài nhằm nâng cao năng lực và động cơ của nhân viên để biến họ thành những thành viên tương lai quý báu của tổ chức. Phát triển không chỉ gồm đào tạo mà còn cả sự nghiệp và những kinh nghiệm khác nữa.

2/ Mục đích của Đào tạo:

Đào tạo tự nó không phải là một mục đích, nó chỉ có thể là một phương tiện phục vụ một mục đích:

ự Xóa bỏ sự rối loạn chức năng do năng lực của nhân viên không phù hợp với nhiệm vụ được giao.

ợ Giúp và / hoặc tạo điều kiện dễ dàng cho việc đạt mục tiêu ngắn, trung và dài hạn của tổ chức.

Đào tạo là một công cụ quan trọng để giải quyết các vấn đề của doanh nghiệp và phát triển nhân viên.

uy đào tạo chỉ là một thành tố của quá trình phát triển bao gồm tất cả những kinh nghiệm hoàn thiện và phát triển những đặc điểm liên quan đến lao động

của các nhân viên. Nhưng đào tạo luôn hướng đến các mục đích rất cụ thể và đạt được các mục đích đó luôn là mong muốn của các doanh nghiệp.

Các mục đích của Đào tạo:

ạ Giúp cho nhân viên thực hiện công việc tốt hơn (nâng cao chất lượng và năng suất). Đáp ứng các nhu cầu của doanh nghiệp bằng cải tiến năng lực của đội ngũ nhân viên.

ộ Cập nhật các kỹ năng và kiến thức mới cho nhân viên. Huấn luyện cho nhân viên đưa vào những phương pháp làm việc mới. Cải thiện kiến thức kỹ thuật về công nghệ mới cho nhân viên. Về dài hạn, đào tạo tạo điều kiện cho nhân viên thích nghi sâu sắc với một công nghệ mới.

ớ Tạo nên thái độ làm việc đúng đắn, trung thành với tổ chức.

ứ Phát huy tính chủ động và tinh thần trách nhiệm của nhân viên.

ủ Tránh tình trạng quản lý lỗi thời. Đào tạo còn có thể giúp tổ chức thấy trước những thay đổi.

ổ Giải quyết các vấn đề về tổ chức (giải quyết các xung đột).

ộ Xây dựng và củng cố nền văn hóa doanh nghiệp.

ị Định hướng công việc mới cho nhân viên

ớ Chuẩn bị đội ngũ cán bộ quản lý chuyên môn kế cận (giúp cho nhân viên có cơ hội thăng tiến).

ế Thỏa mãn nhu cầu phát triển cho nhân viên.

ể Giúp tổ chức thích ứng với sự thay đổi của môi trường.

Đào tạo, công cụ phục vụ một mục đích, chỉ có thể đóng tốt vai trò của nó trong một chính sách quản trị và phát triển chung về nguồn nhân lực. Chính sách này phải hội nhập một cách hài hòa nhất có thể được các yếu tố kế hoạch hóa tổng số nhân viên, tiền lương, đánh giá hiệu quả, kế hoạch nghề nghiệp và phát triển.

Thực tế, nếu chúng ta không phân biệt trước các yêu cầu cho sự vận hành của doanh nghiệp ta có thể đào tạo những người ở các chức danh mà sau này sẽ biến mất.

3/ Vai trò và sự cần thiết của Đào tạo và Phát triển:

a/ Vai trò:

- Đào tạo và Phát triển nhân sự là một trong những biện pháp tích cực tăng khả năng thích ứng của doanh nghiệp trước sự thay đổi của môi trường.

- Đào tạo và Phát triển cung cấp cho doanh nghiệp nguồn vốn nhân sự chất lượng cao góp phần nâng cao khả năng cạnh tranh. Đào tạo được coi là một vũ khí chiến lược của tổ chức nhằm nâng cao khả năng cạnh tranh trước các đối thủ.

- Góp phần thực hiện tốt chiến lược chung về nhân sự của một doanh nghiệp và cao hơn là chiến lược chung về nhân sự của quốc gia.

Ngày nay Đào tạo được coi như một khoản đầu tư vào nguồn vốn nhân lực của tổ chức . Các nghiên cứu cho thấy hiệu quả của những nhân viên mới được đào tạo ngang bằng với những nhân viên có kinh nghiệm. Đồng thời Đào tạo tạo ra một nguồn năng lực hiện tại và tương lai cho tổ chức. Ngày càng có nhiều bằng chứng kinh tế chứng tỏ rằng việc đầu tư cho Đào tạo gắn liền với khả năng sinh lợi lâu dài và bền vững cho tổ chức.

b/ Sự cần thiết phải Đào tạo và Phát triển :

- Là một tất yếu khách quan do sự phát triển của Khoa học – Kỹ thuật.
- Sự biến đổi của xã hội diễn ra nhanh chóng.
- Nền kinh tế thị trường đòi hỏi phải có nguồn nhân lực có chất lượng cao mới tồn tại và phát triển được.

Một tổ chức quốc tế đánh giá tổng hợp nguồn nhân lực Việt nam như sau:

Đánh giá tổng hợp nguồn nhân lực Việt nam theo BERI
(Business Environment Risk Intelligence)

Điểm tối đa : 100

Các chỉ tiêu	94	95	96	97	98	99
Khung pháp lý	43	45	46	46	46	45
Năng suất tương đối	18	20	21	22	21	20
Thái độ người lao động	39	41	42	41	41	40
Thành thạo kỹ thuật	15	16	16	16	16	16
Tổng hợp	30	32	33	33	32	32

Năm 1999, các thứ hạng cao gồm các quốc gia sau :

- o Xingapo được 84 (đứng thứ 1) Thụy sĩ được 75 (đứng thứ 2)
- o Nhật được 73 (đứng thứ 3) Bỉ được 73 (đứng thứ 3)

Với số liệu phản ánh một thực tế chất lượng nguồn nhân lực của Việt nam ở một mức thấp so với các nước trên thế giới. Một khoảng cách chênh lệch quá xa về chất lượng đã trả lời vì sao năng suất lao động của chúng ta quá thấp. Sự hạn chế về chất lượng nguồn nhân lực đã không đem đến khả năng cạnh tranh để tạo ra các sản phẩm có chất lượng cao. Đào tạo đã phải trở thành một phương sách tất yếu bắt buộc các doanh nghiệp Việt nam trên con đường hội nhập.

Tuy nhiên, những tồn tại trong hệ thống đào tạo ở các doanh nghiệp Việt nam còn nhiều điều phải giải quyết:

- Đào tạo không gắn liền với chiến lược kinh doanh
- Không đánh giá hoặc đánh giá không đúng nhu cầu đào tạo

- Không có chiến lược đào tạo phát triển rõ ràng
- Không xác định rõ trách nhiệm đào tạo thuộc về ai
- Tổ chức các khóa học không hiệu quả
- Không đánh giá kết quả đào tạo.

Nhiều người khẳng định rằng việc tập trung vào những chỉ tiêu hết sức to lớn cho đào tạo làm lu mờ một thực tế là phần lớn việc đào tạo của nhà nước và các doanh nghiệp là một sự hỗn loạn về mặt hành chính. Đôi khi việc thực hiện đào tạo như một hình thức để giải ngân. Điều đó được hiểu như đào tạo là vì đào tạo chứ không vì mục tiêu cho chiến lược kinh doanh.

Mối liên kết giữa đào tạo và các mục tiêu có vẻ là hiển nhiên, thế nhưng người ta thường hay bị cuốn hút vào các cuộc đấu tranh hàng ngày để chống lại các khủng hoảng, vì vậy mà đào tạo trở thành một hoạt động chứ không phải một chiến lược.

Đào tạo để hoạt động	Đào tạo để gây ảnh hưởng
<ul style="list-style-type: none"> - Không có khách hàng - Không có nhu cầu kinh doanh - Không đánh giá tính hiệu quả của thành tích hay nguyên nhân - Không mất công sức để chuẩn bị môi trường lao động nhằm hỗ trợ cho việc đào tạo - Không đo lường các kết quả. 	<ul style="list-style-type: none"> - Công tác với khách hàng - Gắn liền với nhu cầu kinh doanh - Đánh giá tính hiệu quả của thành tích nguyên nhân - Chuẩn bị môi trường lao động để hỗ trợ cho đào tạo - Đo lường kết quả

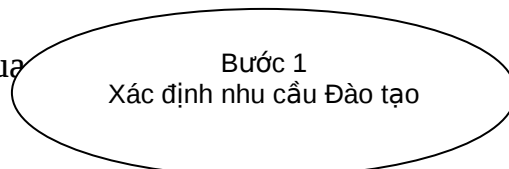
Không phải lúc nào Đào tạo cũng được nhìn nhận như một khoản đầu tư đem lại siêu lợi nhuận, mà nó cũng có những rào cản bất lợi.

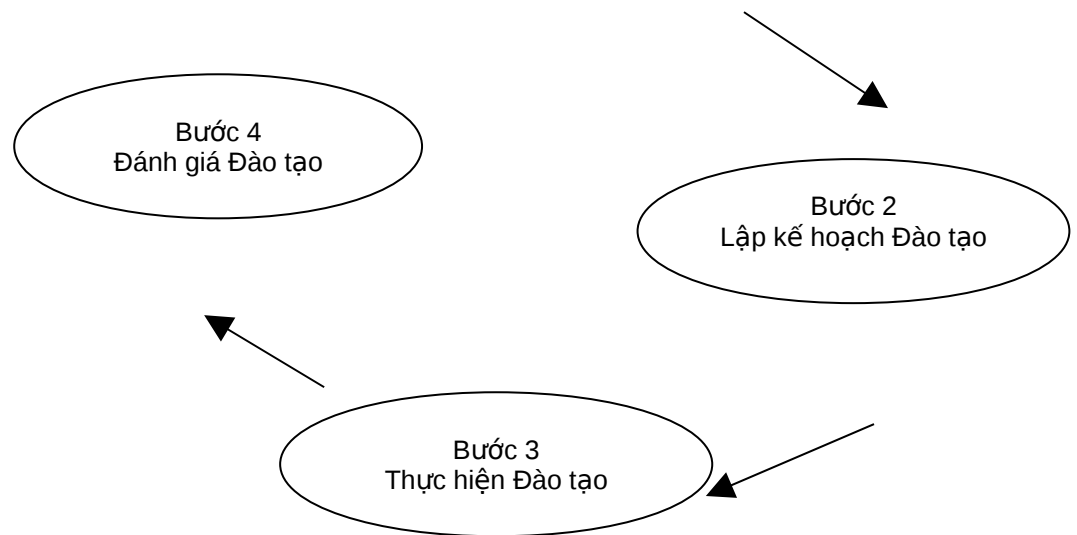
Ợ Những bất lợi của Đào tạo và Phát triển :

- Thường được xem là một chi phí hơn là một lợi nhuận.
- Sự bám sát của đối thủ cạnh tranh để thu hút những nguồn nhân sự đã được đào tạo.
- Về ngắn hạn người ta thường có xu hướng giảm số nhân viên đang đào tạo hơn là đang làm việc.

II/ Quá trình Đào tạo

Quá trình Đào tạo được thực hiện qua





1/ **Bước 1: Xác định nhu cầu Đào tạo**

Bao gồm:

- Đánh giá nhu cầu đào tạo
- Xác định nhu cầu cụ thể cho đào tạo.

“Đánh giá nhu cầu đào tạo là quá trình thu thập và phát triển thông tin để làm rõ nhu cầu cải thiện khả năng thực hiện công việc và xác định liệu đào tạo có thực sự là giải pháp thiết thực?”.

Đánh giá nhu cầu đào tạo để loại trừ những chương trình đào tạo không thích hợp, để nhận biết những nhu cầu đào tạo thích hợp còn chưa được đáp ứng và để xác định mục tiêu đào tạo cho các chương trình được vạch ra.

Khi đánh giá nhu cầu đào tạo người ta thường bắt đầu từ quan điểm cho rằng kết quả làm việc tồi nên phải đào tạo. Hầu như các công ty chỉ nhận dạng các nhu cầu đào tạo theo phản ứng đối với các vấn đề khi chúng nảy sinh. Tuy nhiên, hiệu quả làm việc không như mong muốn của nhân viên do nhiều nguyên nhân; có những nguyên nhân liên quan đến đào tạo và có cả những nguyên nhân không liên quan đến đào tạo.

Các lý do dẫn đến kết quả làm việc tồi:

Ồ Các lý do cá nhân mà công ty không thể kiểm soát được :

- Khả năng trí tuệ
- Khả năng thể lực
- Sự ổn định về tinh thần , tình cảm
- Hoàn cảnh gia đình và bản thân
- Sức khỏe

Ổ Các lý do về mặt tổ chức mà cá nhân không thể kiểm soát được :

- Công việc hiện tại
- Sự thay đổi công việc
- Lương
- Không có đào tạo
- Thiếu đầu tư và máy móc
- Thiếu các điều kiện làm việc
- Không có kế hoạch
- Quản lý kém
- Vị trí làm việc và đi lại khó khăn.

a Các lý do cá nhân nảy sinh do sự không phù hợp với công việc và tổ chức :

- Thiếu hiểu biết về công việc
- Có cảm giác được đối xử không công bằng
- Thiếu sự khuyến khích động viên
- Có sự xung đột hay va chạm cá nhân với các thành viên trong nhóm hay với người giám sát.
- Thiếu tự tin hay quá tự tin
- Các chương trình đào tạo không phù hợp.

Những biểu hiện của nhu cầu đào tạo:

- | | |
|---|---|
| : | Về phía nhân viên : |
| - | Mức độ lãng phí cao, năng suất lao động thấp. |
| - | Xảy ra nhiều tai nạn lao động. |
| - | Làm việc mất quá nhiều thời gian. |
| - | Tỉ lệ vắng mặt cao (chán , sợ công việc) |
| - | Quá nhiều sự phàn nàn của khách hàng. |

k Với người quản lý :

- Tỉ lệ nghỉ việc quá cao (không hài lòng với công việc).
- Làm việc mất quá nhiều thời gian.
- Tinh thần làm việc sút kém.
- Thiếu sự hợp tác từ phía nhân viên (đây là điều quan trọng nhất cần đào tạo người quản lý ngay tức khắc).

Tất nhiên đào tạo không chỉ vì lý do kết quả làm việc tồi mà có thể vì những mục đích cụ thể của quá trình đào tạo.

Các nguồn thông tin đánh giá nhu cầu đào tạo:

- ạ Kế hoạch phát triển của công ty
- ủ Các ghi chép về nhân viên
- ề Các báo cáo đánh giá kết quả công việc
- ệ Các bản mô tả công việc
- ệ Sự phàn nàn và phản ứng của khách hàng
- ủ Các sai sót hay lỗi lầm
- ầ Các báo cáo về tai nạn

ạ

Các nguồn thông tin trên cần được phân tích kỹ nhằm thấy được sự cần thiết phải đào tạo và đào tạo những kỹ năng gì.

Có 3 cách tiếp cận để đánh giá nhu cầu đào tạo:

+ Phân tích ở mức độ tổ chức: Bao gồm các phân tích sau đây:

- Sự ủng hộ và hỗ trợ của giới quản lý và đồng sự
- Chiến lược của tổ chức
- Các nguồn lực cho đào tạo

Sự thành công của các chương trình đào tạo phụ thuộc quyết định vào quyết tâm của ban lãnh đạo tối cao. Không có ủng hộ và hỗ trợ của giới quản lý và đồng sự chắc chắn chương trình đào tạo sẽ phá sản. Có lẽ vì vậy, mà những lý do hay được viện ra nhất để cho rằng việc đào tạo thất bại là không có sự hỗ trợ về quản lý, không có khen thưởng cho những hành vi mới và học viên thiếu động cơ.

Phân tích ở mức độ tổ chức cho phép công tác đào tạo với chiến lược kinh doanh của tổ chức. Đào tạo được coi như giải pháp hỗ trợ một cách tích cực và có hiệu quả cho chiến lược kinh doanh.

Tất nhiên muốn các hoạt động đào tạo thực hiện tốt, tổ chức cũng cần có một nguồn lực thực sự để đáp ứng những nhu cầu cho hoạt động đào tạo.

+ Phân tích ở mức độ thực hiện:

- Phát triển danh mục các nhiệm vụ
- Nhận dạng kiến thức, kỹ năng, thái độ cần thiết cho công việc

Việc phân tích ở mức độ thực hiện sẽ cho biết loại công việc nào cần được đào tạo với yêu cầu kiến thức, kỹ năng, thái độ ở mức độ nào. Phân tích ở mức độ thực hiện công việc, nhiệm vụ còn giúp ta đơn giản hóa quá trình đào tạo, bởi nhiều khi có nhiều công việc có chung những yêu cầu năng lực thực hiện công việc giống nhau.

+ Phân tích ở mức độ cá nhân:

- Đánh giá kết quả công việc của cá nhân
- Đánh giá đặc tính cá nhân : kiến thức , năng lực , và thái độ

Việc phân tích ở mức độ cá nhân chỉ ra cá nhân nào cần phải được đào tạo và cần phải đào tạo những kiến thức kỹ năng nào. Tuy nhiên, các tổ chức ngày nay thay đổi nhanh chóng và những công việc ổn định cùng những yêu cầu về kỹ năng có thể dự kiến thường rất hiếm. “Những năng lực cốt lõi” hay việc tích lũy nhiều năng lực để có thể nâng cao khả năng linh hoạt và thích nghi với sự thay đổi thường là mối quan tâm của các tổ chức ngày nay. Sự thay đổi, đặc biệt là sự thay đổi về công nghệ có thể làm thay đổi khuynh hướng đào tạo các kiến thức và kỹ năng cho người lao động. Chẳng hạn, ngày nay công nghệ có thể làm giảm bớt những yêu cầu về kỹ năng làm việc, chứ không phải nâng cao chúng. Những máy tính có thể hiểu được tiếng nói hay đọc được văn bản đang làm thay đổi ý nghĩa của khả năng biết đọc và viết tại nơi làm việc. Và tất nhiên, tầm quan trọng của các kỹ năng khác như: tư duy sáng tạo, kỹ năng làm việc nhóm, kỹ năng giải quyết các vấn đề ... sẽ được đề cao.

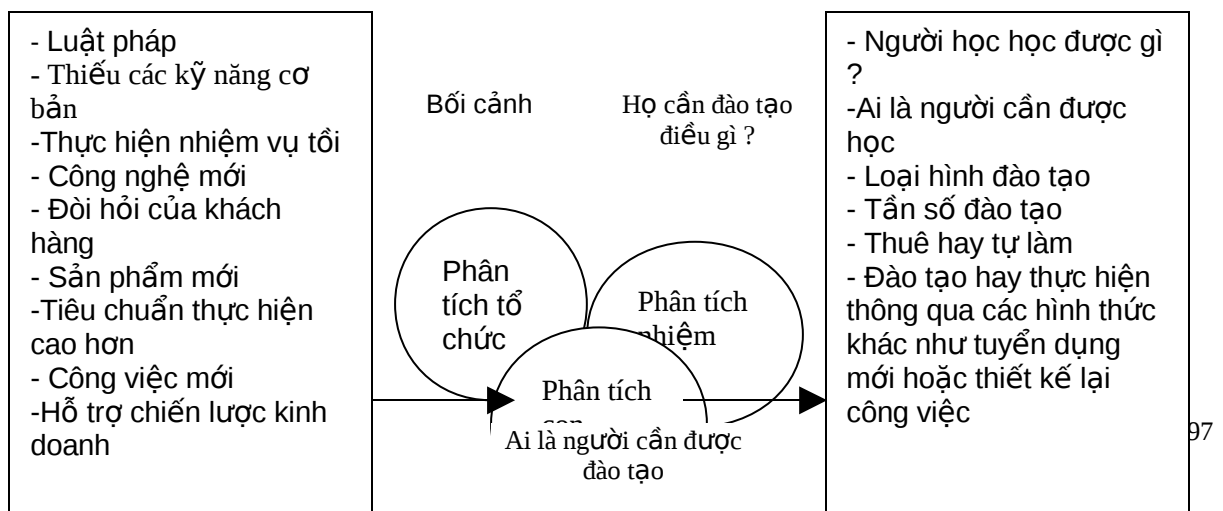
Đánh giá nhu cầu đào tạo theo cách tiếp cận khác nhau chỉ ra những vấn đề khác nhau trong công tác đào tạo.

+ Kỹ thuật đánh giá nhu cầu đào tạo: Người ta có thể sử dụng nhiều phương pháp để đánh giá nhu cầu đào tạo. Các phương pháp có thể là:

- Phỏng vấn Phiếu điều tra
- Kiểm tra Phân tích các vấn đề của nhóm
- Phân tích các báo cáo hoặc ghi chép Phân tích công việc và đánh giá kết quả công việc

Sau đây chúng ta có thể so sánh một số kỹ thuật đánh giá để thấy rõ cơ hội để người tham gia có thể tham gia, sự tham gia cần thiết của ban lãnh đạo hay giám sát viên, thời gian cần thiết, chi phí và quá trình đó có cung cấp những dữ liệu có thể định lượng hay không .

ĐÁNH GIÁ NHU CẦU ĐÀO TẠO



Kỹ thuật	Khả năng tham gia của người tham gia	Sự tham gia của ban lãnh đạo	Thời gian cần thiết	Chi phí	Những dữ liệu liên quan có thể định lượng
Ủy ban tư vấn	thấp	vừa	vừa	thấp	thấp
Trung tâm đánh giá	cao	thấp	thấp	cao	cao
Điều tra thái độ (ý kiến)	vừa	thấp	vừa	vừa	thấp
Thảo luận nhóm	cao	vừa	vừa	vừa	vừa
Phỏng vấn người tham gia tiềm ẩn	cao	thấp	cao	cao	vừa
Yêu cầu của ban lãnh đạo	thấp	cao	thấp	thấp	thấp
Quan sát hành vi	vừa	thấp	cao	cao	vừa
Đánh giá thành tích	vừa	cao	vừa	thấp	cao
HỒ sơ thành tích	thấp	vừa	thấp	thấp	vừa
Điều tra bằng phiếu yêu cầu	cao	cao	vừa	vừa	cao
Trắc nghiệm kỹ năng	cao	thấp	cao	cao	cao
Đánh giá của các chương trình	vừa	thấp	vừa	thấp	cao

2/ Bước 2: Lập kế hoạch Đào tạo

Thực chất của giai đoạn này là lên kế hoạch và phát triển chương trình đào tạo. Để thành công cần phải:

- Xác định các mục tiêu và các điều kiện ràng buộc
- Kết hợp 3 yếu tố của sự thành công: thiết kế, phổ biến và hậu cần.
- Xác định chiến lược tối ưu
- Lập kế hoạch tổng quát.

Khi lên kế hoạch tổng quát phát triển quá trình đào tạo các nội dung bao gồm:

- o Quan điểm của Lãnh đạo về đào tạo.
- ạ Tên của chương trình đào tạo.
- ạ Các mục tiêu của chương trình đào tạo (các mục tiêu phải cụ thể và có khả năng đo lường được).
- ợ Nội dung cụ thể của chương trình đào tạo.
- ạ Thứ tự giảng dạy và tài liệu hướng dẫn.
- ã Xác định nhu cầu, đối tượng đào tạo.
- ạ Ai thực hiện đào tạo, thời gian, chi phí.
- ờ Hình thức, phương pháp đào tạo.
- ạ Chính sách môi trường sau đào tạo.

Khi thiết kế chương trình đào tạo người ta phải chú ý đến nhiều yếu tố:

1). Nội dung đào tạo:

- Học các kỹ năng cơ bản hay kiến thức cơ bản
- Học kinh nghiệm hay học từ lý luận sách vở
- Phân loại rõ kiến thức được đào tạo (cơ sở, cơ bản, kỹ thuật chuyên sâu, riêng có của công ty ...).

2). Các nguyên tắc của học:

Học là mục tiêu của bất kỳ nỗ lực đào tạo nào. Học tập là việc diễn ra ngay trong bản thân người học và nó là cái cá nhân của người ấy. “Học tập chỉ xảy ra khi một cá nhân cảm thấy có nhu cầu, thể hiện những nỗ lực của mình để thỏa mãn nhu cầu đó, và có được những thỏa mãn với kết quả của nỗ lực đó”. (After Leagans, 1971).

Học liên quan đến sự thay đổi. Sự thay đổi diễn ra trong bản thân người học, giúp cho cá nhân người học thích ứng tốt hơn với môi trường cụ thể.

Để đào tạo có hiệu quả phải chú ý các nguyên tắc học sau đây:

- Phản hồi: thông tin ngược thông báo kết quả cho học viên kết quả của họ.

- Thực hành: nhằm cải thiện một phản xạ một thói quen làm việc.
- Sự thích hợp: nói lên ý nghĩa của quá trình đào tạo với học viên.
- Sự tham gia : nói lên sự tích cực tham gia của học viên vào quá trình đào tạo
- Ứng dụng những điều học được.

3) Đặc điểm của học viên:

- Số lượng của học viên cũng như khả năng của học viên cũng cần được cân nhắc trong thiết kế chương trình đào tạo.

4). Giới hạn của tổ chức:

Đó là các vấn đề: tài chính, cán bộ giảng dạy, thời gian, hoặc các phương tiện có thể chỉ ra liệu chương trình đào tạo có thể thực hiện tại chỗ hay lựa chọn khả năng từ bên ngoài .

5) Các phương pháp đào tạo:

Các phương pháp hay kỹ thuật đào tạo phù hợp với việc giảng dạy những nội dung đào tạo khác nhau.

Đào tạo tiếp nhận thông tin:

Các phương pháp đào tạo phù hợp với việc tiếp nhận thông tin bao gồm các bài giảng , các buổi thuyết trình , phim , video cũng như các chương trình hướng dẫn mà trong đó các thông tin có thể được trình bày hoặc trên giấy in , hoặc trên máy vi tính .

Đào tạo kỹ năng:

Các phương pháp đào tạo thích hợp với đào tạo kỹ năng bao gồm phương pháp đào tạo bằng công việc cụ thể như đào tạo bằng biện pháp hướng dẫn công việc (hay còn gọi là phương pháp: Nói, Chỉ dẫn, Làm, và Ôn luyện) và huấn luyện cũng như đào tạo sơ bộ, dạy nghề, và hướng dẫn bằng video.

Đào tạo thay đổi kỹ năng và thái độ giao tiếp:

Các phương pháp phù hợp với chương trình đào tạo thay đổi kỹ năng và thái độ giao tiếp bao gồm các hội nghị, thảo luận, đóng vai, xây dựng hành vi và huấn luyện nhạy cảm.

Huấn luyện khả năng ra quyết định và giải quyết vấn đề:

Các phương pháp phù hợp bao gồm: phương pháp phân tích, giải quyết tình huống, trò chơi kinh doanh.

3/ Bước 3: Thực hiện Đào tạo

Mục tiêu của học tập và đào tạo là nhằm thay đổi Kiến thức, Hành vi và Thái độ của người học.

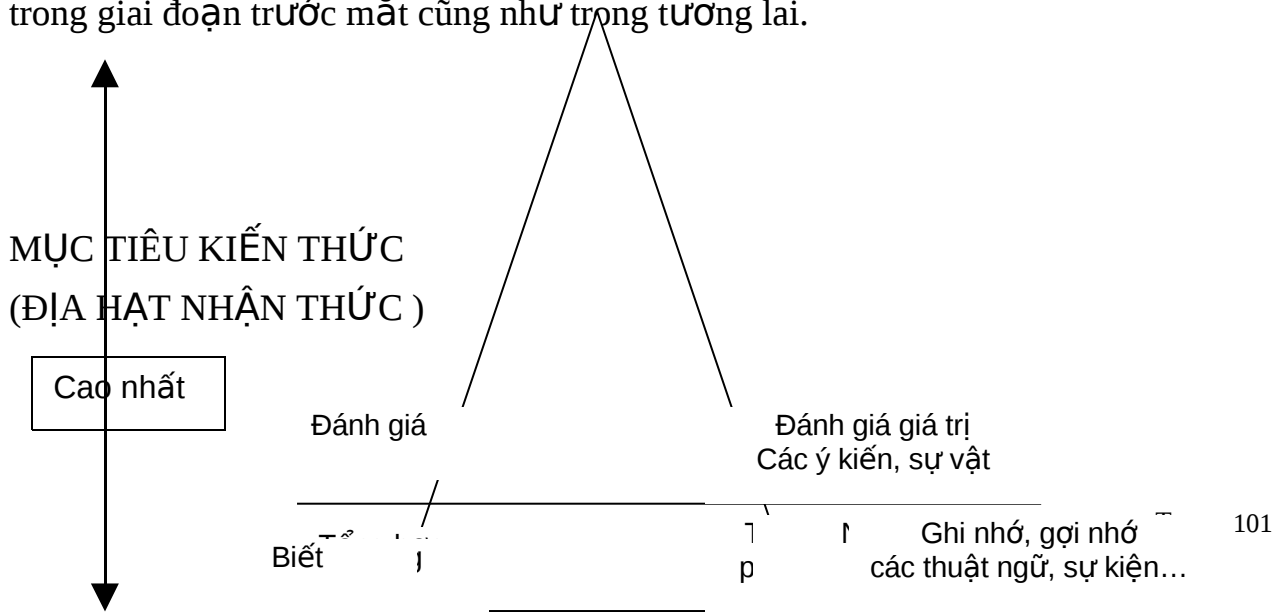
Ở mỗi mục tiêu và mức độ có những phương pháp phù hợp.

PHÂN LOẠI CÁC HÌNH HÌNH THỨC ĐÀO TẠO

Tiêu thức	Các hình thức /phương pháp
Theo định hướng nội dung đào tạo	- Đào tạo theo định hướng công việc - Đào tạo theo định hướng doanh nghiệp
Theo mục đích của nội dung đào tạo	- 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 nâng cao trình độ chuyên môn kỹ thuật - Đào tạo và phát triển các năng lực quản lý
Theo tổ chức hình thức đào tạo	- Đào tạo chính quy - Đào tạo tại chức - Lớp cạnh xí nghiệp - Kèm cặp tại chỗ
Theo địa điểm hoặc nơi đào tạo	- Đào tạo tại nơi làm việc - Đào tạo xa nơi làm việc
Theo đối tượng học viên	- Đào tạo mới - Đào tạo lại

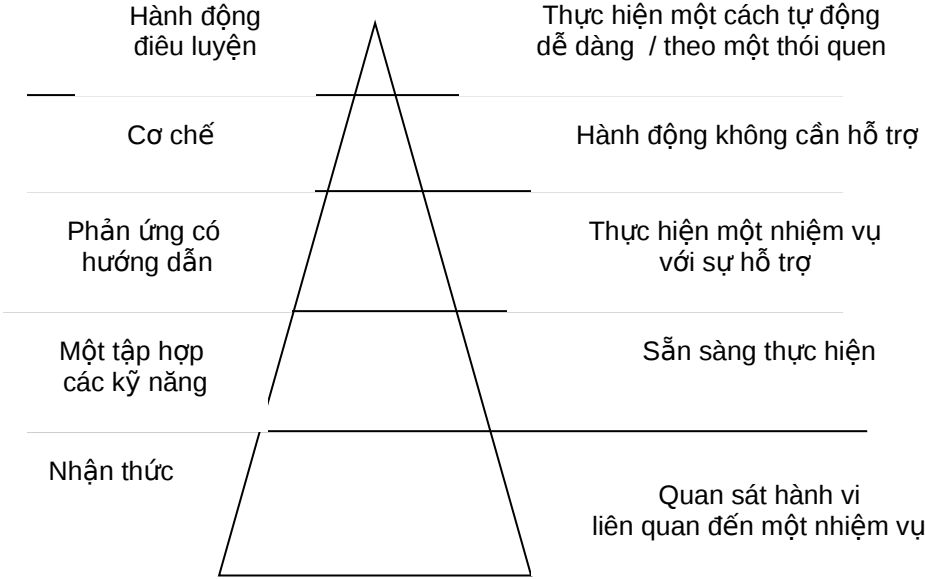
Thực hiện quá trình đào tạo cần phải tìm ra các hình thức và các phương pháp thích hợp nhằm tối ưu hóa quá trình đào tạo. Có nhiều hình thức đào tạo được phân chia theo nhiều tiêu thức khác nhau:

Có nhiều phương pháp đào tạo và phát triển khác nhau. Tên gọi mỗi phương pháp có thể khác nhau, nhưng cách đào tạo và nội dung tương đối giống nhau. Chúng ta chú trọng đến các phương pháp có khả năng áp dụng tại Việt nam trong giai đoạn trước mắt cũng như trong tương lai.

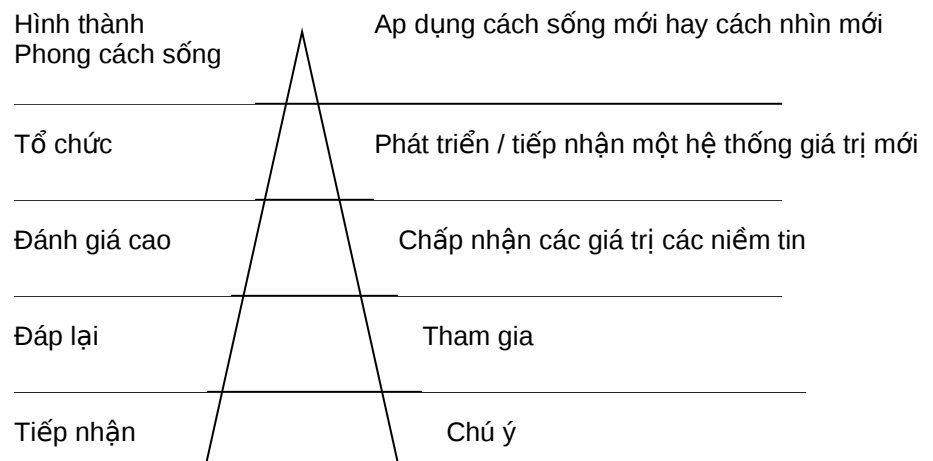


Thấp nhất

MỤC TIÊU HÀNH VI
(ĐỊA HẠT TÂM LÝ VẬN ĐỘNG)



MỤC TIÊU THÁI ĐỘ (ĐỊA HẠT CẢM XÚC)



Nhóm 1: Dùng đào tạo các nhà quản trị và chuyên viên:

- Trò chơi quản trị
- Phương pháp nghiên cứu tình huống
- Phương pháp hội nghị
- Mô hình ứng xử
- Đào tạo bàn giấy
- Thực tập sinh
- Đóng kịch
- Kỹ thuật nghe nhìn

Nhóm 2: Dùng đào tạo công nhân trực tiếp sản xuất hoặc nhân viên nghiệp vụ :

- Kèm cặp tại chỗ

- Đào tạo học nghề
- Phương pháp sử dụng Dụng cụ mô phỏng
- Đào tạo chính quy

4/ Đánh giá chương trình đào tạo:

Tiêu thức quan trọng nhất trong việc đánh giá chương trình đào tạo vẫn là hiệu quả làm việc của nhân viên có thay đổi theo hướng mong muốn hay không?

Do đó cần so sánh hiệu quả làm việc của nhân viên trước và sau khi được đào tạo để xác định liệu chương trình đào tạo có đáp ứng được các mục tiêu đào tạo hay không.

Trong đánh giá có thể đi vào các vấn đề cụ thể như sau:

- Phản ứng của người học (các học viên có cảm thấy đào tạo là bổ ích hay không?)
- Kết quả học tập (người học học được gì?)
- Áp dụng kết quả học tập (người học có thay đổi hành vi và cách làm của họ trong công việc hay không?).
- Những hành vi đã thay đổi đó ảnh hưởng đến kết quả của tổ chức. (kết quả đem lại từ đào tạo?).
- Các học viên có cảm giác tốt đẹp hơn về tổ chức hay công việc đó không? (thái độ)

Để đo lường phản ứng của người học chúng ta có thể thăm dò ý kiến của họ thông qua phiếu điều tra đánh giá về khóa học. Sau đây là một ví dụ:

PHIẾU ĐÁNH GIÁ KHÓA HỌC

Trân trọng cảm ơn anh/ chị đã tham dự khóa học này. Để giúp chúng tôi cải tiến chất lượng khóa học tới, xin anh / chị vui lòng ghi ý kiến đánh giá, kiến nghị vào phiếu này và gửi lại cho ban tổ chức khóa học.

Tên khóa học: _____ Ngày: _____

Địa điểm: _____

Xin vui lòng khoanh tròn vào điểm số mà anh / chị cho là thích hợp nhất

5- Xuất sắc 4- Rất tốt 3- Tốt 2- Trung bình 1- Kém

A. Nội dung khóa học	X.sắc	Rất tốt	Tốt	T. bình	Kém
1 Đạt mục tiêu khóa học	5	4	3	2	1
2 Nội dung / độ sâu của khóa học					
3 Thời lượng khóa học					
4 Tài liệu khóa học					

5 Bài tập thực hành					
6 Đáp ứng mong đợi					
7 Hiệu quả phương tiện nghe nhìn					
8 Đánh giá chung					

Các nhận xét khác:

B. Giảng viên	Họ và tên :				
	X.sắc	Rất tốt	Tốt	T.bình	Kém
1 Kiến thức về chủ đề và hiểu biết thực tế					
2 Khả năng truyền đạt và lời cuốn học viên học tập					
3 Sử dụng các ví dụ có liên quan / bài tập tình huống					
4 Giúp đỡ và quan tâm / Hướng dẫn các học viên trong khóa học					
5 Đánh giá chung về giảng viên					

C. Điều kiện học tập	X.sắc	Rất tốt	Tốt	T.bình	Kém
1 Việc đáp ứng của ban tổ chức lớp					
2 Điều kiện chung (nhiệt độ , chỗ ngồi , chiếu sáng ...)					
3 Chất lượng phương tiện nghe nhìn					
4 Không gian lớp học					
5 Giải lao / ăn trưa					
6 Giải lao					

Nhận xét khác :

D. Các khóa học khác mà anh / chị quan tâm:

- 1.....
.....
2.....
.....

E. Bằng cách nào anh / chị biết được khóa học này

Quảng cáo Giới thiệu của bạn bè Khác

F . Anh / chị có định giới thiệu khóa học này cho bạn bè đồng nghiệp hay không?

Có Không

Nếu trả lời “không”, xin vui lòng cho biết lý do chính :

G. Các góp ý khác:

III / CÁC PHƯƠNG PHÁP ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN:

Nếu xét theo địa điểm của đào tạo ta có đào tạo tại nơi làm việc và đào tạo xa nơi làm việc

1/ Đào tạo tại nơi làm việc:

Là phương pháp đào tạo trực tiếp tại nơi làm việc, trong đó người học sẽ học được kiến thức , kỹ năng cần thiết cho công việc thông qua thực tế thực hiện công việc và thường là dưới sự hướng dẫn của người lao động lành nghề hơn . Các nghiên cứu cho thấy có khoảng 90% các chương trình đào tạo được thực hiện tại nơi làm việc.

Các dạng đào tạo tại nơi làm việc thường bao gồm:

1.1 Kèm cặp tại chỗ: (còn gọi là Đào tạo trên công việc)

Cách thức tổ chức đơn giản nhất là trong quá trình thực hiện công việc học viên sẽ được hướng dẫn bởi những người lành nghề hơn. Phương pháp này có

thể áp dụng để đào tạo cả công nhân kỹ thuật lẫn các cấp quản trị. Có ba cách để kèm cặp là:

- ă Kèm cặp bởi người lãnh đạo trực tiếp
- é Kèm cặp bởi cố vấn
- ấ Kèm cặp bởi người quản lý có kinh nghiệm hơn

Khi đào tạo công nhân kỹ thuật, quá trình đào tạo được thực hiện như sau:

- Giải thích cho công nhân mới về toàn bộ công việc.
- Thao tác mẫu cách thức thực hiện công việc.
- Để công nhân làm thử từ tốc độ chậm đến nhanh dần.
- Kiểm tra chất lượng sản phẩm, hướng dẫn giải thích cho công nhân cách thức để thực hiện công việc tốt hơn.
- Để công nhân tự thực hiện công việc.
- Khuyến khích công nhân khi họ thực hiện công việc đạt tiêu chuẩn chất lượng.

Khi đào tạo các quản trị gia, học viên sẽ được làm việc học tập 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 các vấn đề trong phạm vi trách nhiệm của công việc.

+ Ưu điểm:

- Đơn giản, dễ tổ chức, có thể đào tạo được nhiều người cùng một lúc.
- Ít tốn kém. Trong quá trình đào tạo học viên đồng thời tạo ra sản phẩm. Doanh nghiệp không cần các phương tiện chuyên biệt như phòng ốc, đội ngũ giảng dạy...
- Các vấn đề đào tạo sát với thực tế của doanh nghiệp.
- Học viên có thể phản hồi nhanh chóng về kết quả đào tạo.

+ Nhược điểm:

- Người hướng dẫn thường không có kiến thức sư phạm nên hướng dẫn không bài bản, khoa học nên học viên khó tiếp thu.
- Học viên học cả những thói quen xấu của người hướng dẫn
- Trong quá trình đào tạo có thể làm gián đoạn sản xuất.
- Người hướng dẫn có thể cảm thấy học viên như là “mối đe dọa” đối với công việc hay vị trí của họ nên họ không nhiệt tình hướng dẫn.

1.2 Luân chuyển công việc:

Đây là phương pháp đào tạo giúp cho người được đào tạo có những kiến thức và kinh nghiệm ở những lĩnh vực khác nhau. Những kinh nghiệm và kiến thức thu được trong quá trình đào tạo này sẽ giúp cho họ có khả năng thực hiện được những công việc cao hơn trong tương lai. Luân chuyển công việc còn giúp học

viên hiểu được cách thức phối hợp thực hiện công việc của các bộ phận khác nhau, làm gia tăng sự hiểu biết và xây dựng văn hóa tổ chức. Không chỉ vậy, luân chuyển công việc còn là cách thức tốt giúp nhằm tránh đơn điệu của công việc. Phương pháp này có thể áp dụng để đào tạo cả các quản trị gia lẫn công nhân kỹ thuật và cán bộ chuyên môn. Nhưng nó thường được dùng để đào tạo các cấp quản trị và cán bộ chuyên môn. Trong trường hợp đào tạo các quản trị gia và cán bộ chuyên môn bằng phương pháp luân chuyển công việc có ba cách:

- Chuyển đổi tương đương đào tạo đến nhận cương vị quản lý ở một bộ phận khác trong tổ chức nhưng vẫn với chức năng và quyền hạn như cũ. Với cách này chủ yếu làm gia tăng sự hưng phấn cho đối tượng đào tạo trong một môi trường mới và tăng thêm sự hiểu biết cho họ về tổ chức.
- Người quản lý được cử đến nhận cương vị công tác mới ngoài lĩnh vực chuyên môn của họ.
- Người quản lý được bố trí luân chuyển công việc trong phạm vi nội bộ một nghề chuyên môn.

+ Ưu điểm:

- Giúp cho học viên được đào tạo đa kỹ năng, tránh được tình trạng trì trệ, dễ dàng thích nghi với các công việc khác nhau trong doanh nghiệp.
- Giúp cho học viên kiểm tra, phát hiện các điểm mạnh, điểm yếu của mình và có kế hoạch đầu tư phát triển nghề nghiệp phù hợp.
- Tăng tích lũy kinh nghiệm và giảm sự nhàm chán đối với công việc.

+ Nhược điểm:

- Cường độ thực hiện công việc cao dễ gây xáo trộn và bất ổn tâm lý.
- Không hình thành được phương pháp luận cho thực hiện công việc.
- Thời gian ở lại một công việc hay một vị trí quá ngắn có thể làm cho học viên không hiểu đầy đủ về công việc.

2/ Đào tạo xa nơi làm việc:

Là phương pháp đào tạo trong đó người học được tách rời khỏi sự thực hiện công việc thực tế để dành thời gian cho việc học. Các phương pháp đào tạo xa nơi làm việc bao gồm:

2.1 Lớp cạnh xí nghiệp:

Các doanh nghiệp có thể tổ chức các lớp học đào tạo ngay tại doanh nghiệp của mình. Trong phương pháp này chương trình đào tạo thường gồm 2 phần: phần lý thuyết và phần thực hành. Phần lý thuyết sẽ do các giảng viên chuyên nghiệp hay các kỹ sư, cán bộ chuyên môn phụ trách. Phần thực hành được tiến hành tại các phân xưởng dưới sự hướng dẫn của các kỹ sư hay công nhân lành nghề.

+ Ưu điểm:

- Học viên được trang bị đầy đủ và có hệ thống các kiến thức lý thuyết và thực hành

+ Nhược điểm:

- Cần có các phương tiện và trang thiết bị dành riêng cho học tập
- Tổ chức lớp cạnh xí nghiệp cũng rất tốn kém.

2.2 Phương pháp nghiên cứu tình huống:

Phương pháp này thường được áp dụng để đào tạo và nâng cao năng lực quản trị. Tình huống là mô tả của một trường hợp có thật, thường bao gồm một quyết định, thách thức, cơ hội, hay một vấn đề mà một hay nhiều người trong tổ chức phải đối phó. Tình huống yêu cầu người học phải từng bước nhập vai người ra quyết định cụ thể. Mỗi học viên phải tự phân tích các tình huống và đưa ra các giải pháp của mình để giải quyết các tình huống đó. Thông qua thảo luận trong nhóm về các giải pháp giúp cho học viên có cách nhìn và tiếp cận khác nhau trong giải quyết các vấn đề phức tạp của tổ chức.

+ Ưu điểm:

- Tạo ra khả năng lớn để thu hút mọi người tham gia phát biểu các quan điểm khác nhau và đề ra các quyết định.
- Giúp cho học viên làm quen với cách phân tích, giải quyết các vấn đề thực tiễn.
- Phương pháp này tạo điều kiện cho học viên phát triển nhiều kỹ năng như : kỹ năng phân tích, kỹ năng ra quyết định, kỹ năng ứng dụng, kỹ năng giao tiếp bằng lời , kỹ năng quản lý thời gian, kỹ năng quan hệ xã hội, kỹ năng sáng tạo , kỹ năng giao tiếp bằng văn bản .

+ Nhược điểm:

- Giảng dạy bằng phương pháp tình huống đòi hỏi những kỹ năng cao.
- Đôi khi người ta đơn giản hóa tình huống và quá trình ra quyết định.
- Các cuộc thảo luận và tranh cãi tình huống biến nó trở nên chậm chạp mất thời gian.
- Nó không thể thích hợp với mọi người.
- Nó thể hiện những cơ hội lớn cho những người thích độc quyền trong thảo luận.

2.3 Trò chơi quản trị:

Phương pháp này học viên được đóng vai là thành viên của ban quản trị phải giải quyết các vấn đề của doanh nghiệp trong môi trường cạnh tranh khốc liệt. Các số liệu và hoàn cảnh giả định đã được soạn sẵn và cài đặt trên máy tính; học viên sử dụng các kiến thức của mình để quyết định các vấn đề mang tính chiến lược cho tổ chức.

+ Ưu điểm:

- Trò chơi quản trị rất sinh động vì tính cạnh tranh, hấp dẫn của nó.
- Học viên học được cách phán đoán những gì của môi trường kinh doanh sẽ 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:

- Trò chơi quản trị đòi hỏi chi phí rất cao.
- Học viên chỉ được quyền lựa chọn một trong một số phương án lập sẵn, trong khi đó, thực tiễn đòi hỏi có rất nhiều phương án thực hiện sáng tạo khác nhau.

Chương VI ĐÁNH GIÁ NHÂN VIÊN

I/ Khái niệm, mục tiêu và tiến trình đánh giá nhân viên.

1/ Khái niệm:

Đánh giá nhân viên hay còn gọi là đánh giá hiệu quả làm việc của nhân viên là “Quy trình đã được chuẩn hóa để thu thập thông tin từ các cấp bậc quản lý về hành động và ứng xử trong chuyên môn nghiệp vụ của toàn bộ nhân sự”.

Đánh giá hiệu quả làm việc của nhân viên còn được hiểu là một hệ thống chính thức duyệt xét sự hoàn thành công tác của một cá nhân theo định kỳ.

Các quản trị gia thường gặp phải khó khăn trong việc đánh giá và so sánh năng lực thực hiện công việc của các nhân viên khác nhau, nhất là những nhân viên hưởng lương theo thời gian. Vì:

- Trong nhiều doanh nghiệp không có tiêu chuẩn mẫu về đánh giá năng lực thực hiện của nhân viên.
- Những tiêu chuẩn mẫu nếu có cũng chung chung không rõ ràng.
- Trên những góc độ khác nhau việc đánh giá các chỉ tiêu cũng có quan điểm khác nhau.

Việc đánh giá không chính xác về nhân viên gây ra những hậu quả:

- Gây thắc mắc hiểu lầm trong nhân viên mỗi khi cần bình bầu khen thưởng, tuyển chọn, hay xét nâng lương.
- Không động viên khuyến khích nhân viên tích cực phấn đấu vươn lên, tự rèn luyện để hoàn thành tốt hơn nhiệm vụ được giao.

Tóm lại: Triển khai hệ thống đánh giá nhân viên là một công việc hết sức khó khăn trong tiến trình Quản trị Nguồn nhân lực, bởi vì không ai thích người khác nhận xét đánh giá mình (ngoại trừ những người thành công trong công tác).

2/ Mục tiêu đánh giá nhân viên:

- Cung cấp các thông tin phản hồi (là cơ hội giao tiếp thảo luận với nhân viên để có được các thông tin phản hồi nhờ đó cải thiện hiệu năng công tác).
- Điều chỉnh sửa chữa những sai sót.
- Thiết lập các chuẩn mực đạo đức làm việc.
- Nâng cao tinh thần trách nhiệm cho nhân viên.
- Tạo động lực kích thích nhân viên.
- Cố vấn đào tạo và nâng cao hiệu quả thực hiện công việc.
- Đánh giá đúng đắn tiềm năng của nhân viên nhằm phát triển tốt nhất nghề nghiệp cá nhân.
- Phát triển, tăng cường sự hiểu biết về công ty.
- Tăng cường quan hệ tốt giữa cấp trên và cấp dưới.
- Làm cơ sở cho việc trả lương, khen thưởng nhân viên.
- Tăng cường hiệu quả của hoạch định nguồn nhân lực & tuyển chọn nhân viên.
- Cung cấp thông tin cho việc giải quyết các tương quan nhân sự (như thăng thưởng, kỷ luật, buộc thôi việc ...).

Tóm lại: Đánh giá nhân viên nhằm vào 3 nhóm mục tiêu khác nhau:

+ Mục tiêu hành chính: Mục tiêu này kết quả của việc đánh giá nhân viên được sử dụng để ra các quyết định nhân sự liên quan đến cá nhân như: tăng lương, đề bạt, sa thải, hoặc tạo cơ hội đào tạo và phát triển. Vì mục tiêu hành chính, các nhà quản trị phải sử dụng một hệ thống đánh giá hiệu quả đạt được việc xếp hạng có tác dụng phân biệt được các nhân viên.

+ Các mục tiêu phát triển: Trong trường hợp này, việc xếp hạng hiệu quả được dùng để cung cấp các thông tin ngược cho nhân viên về hiệu quả công việc của họ. Việc cung cấp thông tin ngược này nhằm củng cố các hành vi lao động trong mong muốn của nhân viên, hướng dẫn và khuyến khích việc cải thiện thái độ và tác phong làm việc. Để phục vụ cho các mục tiêu phát triển, các nhà quản trị phải sử dụng hệ thống đánh giá hiệu quả cá nhân có thể đưa ra được các thông tin riêng liên quan tới các mức độ khác nhau của hiệu quả công việc. Ngày nay mục tiêu phát triển ngày càng được coi trọng hơn.

+ Mục tiêu điều hành: Trong trường hợp này, phân loại hiệu quả được dùng để điều hành chất lượng của lực lượng lao động chung và đánh giá hiệu quả của các hoạt động quản lý nhân lực như: tuyển chọn nhân viên, huấn luyện, phát triển, trả lương theo hiệu quả.

Đánh giá hiệu quả làm việc của nhân viên liên quan hầu hết đến các nội dung của Quản trị nguồn nhân lực, do đó đòi hỏi phải thực hiện một cách nghiêm túc và thường xuyên. Tuy nhiên, điều này được thực hiện không tốt ở nhiều doanh nghiệp, kể cả ở các doanh nghiệp có quy mô lớn. Các thông tin về đánh giá hiệu quả mang lại nhiều lợi ích cho các bộ phận khác nhau:

ậ **QUAN HỆ NHÀ QUẢN LÝ – NHÂN VIÊN :**

Ả Làm cho nhà quản lý nhận thức được, điểm mạnh và điểm yếu của các thành viên trong đơn vị công tác của mình bằng việc kiểm kê định kỳ.

k Là cơ hội thảo luận thẳng thắn trong đó người đánh giá cung cấp cho nhân viên sự đánh giá về hiệu quả làm việc của anh ta, đồng thời chỉ rõ cho nhân viên thấy điểm mạnh, điểm yếu của mình.

Ủ Giúp nhà quản lý lãnh đạo nhân viên và dùng những biện pháp cần thiết để hoàn thiện họ.

Việc thực hiện thông báo kết quả đánh giá có thể thực hiện thông qua đại diện của nhân viên. Điều này giúp cho việc nói chuyện trở nên thẳng thắn hơn (do không bị ảnh hưởng của quan hệ cấp bậc) .

ậ **BAN LÃNH ĐẠO LIÊN QUAN :**

A Các nhà lãnh đạo sẽ tập trung các nỗ lực giúp nhân viên giải quyết các thiếu sót

ế Cung cấp cho lãnh đạo một khởi điểm để thực hiện dự báo số người có thể đáp ứng các nhu cầu của ban lãnh đạo.

ạ **PHÒNG NHÂN LỰC :**

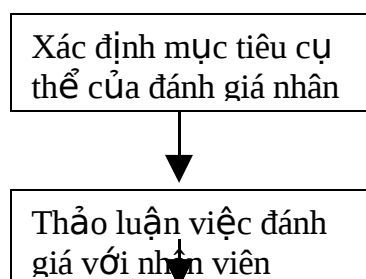
Ự Có được một hệ thống tiêu chuẩn thống nhất nhằm đánh giá hiệu quả làm việc

ệ Giúp thực hiện đánh giá tốt hơn các hồ sơ nhân viên khi đề bạt , thuyên chuyển ...

ế Cung cấp các thông tin chính xác để xây dựng hệ thống tiền lương công bằng.

3/ Tiến trình của đánh giá nhân viên:

Một cách chung nhất thì tiến trình của đánh giá nhân viên qua các bước sau đây:



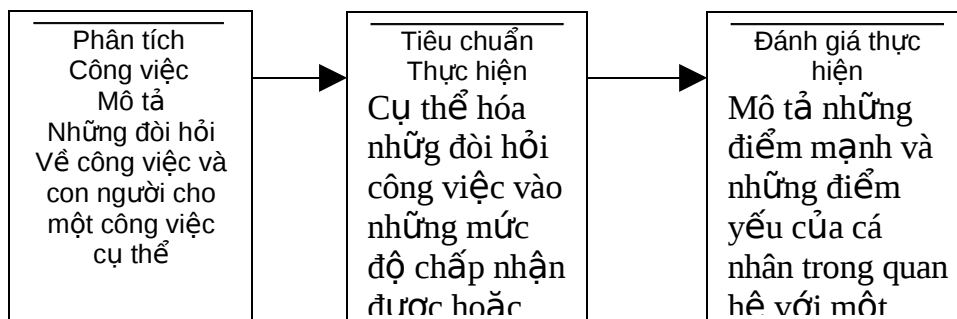
Thiết lập những chuẩn
mục cho công việc

Tiến trình trên mang tính cổ điển trong đánh giá, ngày nay người ta có xu hướng chuyển việc đánh giá cuối cùng sang việc đánh giá quá trình. Nghĩa là việc đánh giá ngay cả khi các hoạt động chuẩn bị diễn ra cho đến sau các hoạt động kết thúc.

☀ Trước khi các hoạt động diễn ra:

+ Các mục tiêu cần đạt: thiết lập các mục tiêu phải phù hợp với chiến lược của tổ chức, gắn liền với những đặc điểm hiện tại của tổ chức.

+ Các tiêu chí sử dụng để đánh giá sự thực hiện: tức là cần thiết lập các tiêu chuẩn cho việc đánh giá:



- Các tiêu chuẩn phải liên quan đến công việc và được hình thành từ phân tích công việc. Các tiêu chuẩn hay tiêu chí nên cụ thể, cố gắng bằng các định lượng như: số lượng, chất lượng, thời gian, kỹ năng, quan hệ ...

- Người lao động phải được cung cấp các tiêu chuẩn đánh giá bằng văn bản trước khi được đánh giá. Điều này nhằm khẳng định tính chính thức của quá trình đánh giá.

☀ Trong khi hoạt động diễn ra:

+ Thực hiện ghi nhận:

- Những người tham gia đánh giá phải có khả năng quan sát hành vi mà họ đánh giá

- Những người tham gia đánh giá phải được huấn luyện để sử dụng mẫu đánh giá một cách chính xác.

☀ Trong khi đánh giá:

+ Phân tích những ghi nhận dưới ánh sáng của các tiêu chí đã chọn

☀ Khi kết thúc đánh giá:

+ Đưa ra những nhận định dựa vào những ghi nhận: Kết quả đánh giá nên được thảo luận với người lao động và những phản hồi cần có để giúp đỡ những người thực hiện kém hoàn thiện việc thực hiện nhiệm vụ của mình.

☀ Sau khi đánh giá:

+ Xác định các mục tiêu và tiêu chí cho giai đoạn sau.

Hệ thống đánh giá về cơ bản phải đảm bảo các yêu cầu sau đây:

1. Độ tin cậy :

Hệ thống đánh giá hiệu quả công việc phải đưa ra được việc xếp loại hiệu quả theo thời gian và do những người đánh giá khác nhau. Nghĩa là theo thời gian những người đánh giá khác nhau sẽ cho kết quả không quá khác biệt với một đối tượng cần đánh giá. Điều này đòi hỏi một sự rõ ràng trong các tiêu thức, tiêu chí để đánh giá.

2. Giá trị :

Hệ thống đánh giá nhân viên cần phải đánh giá chính xác hiệu quả làm việc của nhân viên. Điều này đòi hỏi phải hạn chế đến mức tối thiểu những sai lầm trong đánh giá nhân viên.

3. Tính nhạy :

Hệ thống đánh giá hiệu quả làm việc của nhân viên phải có khả năng phân biệt một cách chính xác mức độ khác nhau của hiệu quả cá nhân của nhân viên (cho mục đích hành chính) và cung cấp những thông tin đặc biệt về các cá nhân (cho mục đích phát triển). Hay nói khác đi, hệ thống đánh giá cần có khả năng phân biệt một cách rõ ràng những người làm việc tốt và những người làm việc chưa tốt.

4. Tính chấp nhận được và tính công bằng:

Hệ thống đánh giá nhân viên phải được giới quản lý chấp nhận sao cho họ cảm thấy thuận lợi khi ra các quyết định dựa trên kết quả của việc đánh giá.

Hệ thống đánh giá nhân viên cũng phải chấp nhận được đối với các nhân viên, sao cho họ chấp nhận quyết định của các nhà quản lý sử dụng kết quả đánh giá và sao cho họ chấp nhận bất kỳ sự thay đổi nào về thái độ hoặc hành vi nghề nghiệp mà các nhà quản lý đòi hỏi dựa trên kết quả đánh giá. Hệ thống đánh giá cần có sự ủng hộ của người lao động nhờ vào họ sẵn sàng chấp nhận các tiêu chí đánh giá đó.

Hệ thống đánh giá nhân viên dễ chấp nhận hơn đối với các nhà quản lý và nhân viên nếu họ nhận thấy hệ thống đó công bằng. Tính công bằng trong đánh giá luôn là mối quan tâm của mọi nhân sự trong hệ thống của tổ chức.

Trong việc đánh giá sự công bằng, cả những nhà quản lý lẫn nhân viên đều tập trung vào sự công bằng điều hòa (nghĩa là nhận thấy được sự công bằng của những quyết định dựa vào kết quả đánh giá của việc đánh giá) và sự công bằng về mặt thủ tục nghĩa là nhận thấy sự công bằng của những thủ tục được dùng để đi đến các quyết định đó.

Sự nhận thức của các nhà quản lý và nhân viên về sự công bằng về mặt thủ tục của quá trình đánh giá nhân viên sẽ được nhấn mạnh khi họ thấy rằng:

- ✳ Những nhân viên bị ảnh hưởng bởi kết quả / quyết định của quá trình đó có một vài đóng góp vào chính quá trình đó. Nghĩa là họ cũng được tham gia xây dựng các tiêu chí đánh giá bản thân họ.

- ✳ Các nhà quản lý sử dụng các số liệu chính xác để xác định mức độ hiệu quả làm việc của nhân viên.

- ✳ Các nhà quản lý đánh giá mọi nhân viên theo cùng một cách thức.

- ✳ Các nhân viên có phương tiện để chống lại những quyết định đưa ra từ những thủ tục mà họ cho là không công bằng.

5. Tính thực tế :

Hệ thống đánh giá nhân viên cần phải dễ sử dụng để các nhà quản lý sử dụng chúng. Điều này đòi hỏi trên thực tế các phương tiện đánh giá phải đơn giản, dễ hiểu và dễ sử dụng không chỉ đối với người quản lý mà ngay cả với người lao động.

6. Ảnh hưởng :

Các quyết định nhân sự cần dựa một cách chính xác vào điểm đánh giá, nếu không ý nghĩa hay ảnh hưởng của việc tiến hành đánh giá hiệu quả làm việc của nhân viên sẽ bị mất hoàn toàn.

II/ Các sai lầm có thể mắc phải khi đánh giá nhân viên:

Có nhiều sai lầm mà người đánh giá có thể mắc phải khi đánh giá nhân viên, vì vậy chúng ta cần hiểu để có thể hạn chế đến mức tối đa những sai lầm đó.

- Tiêu chuẩn đánh giá không rõ ràng: Điều này dẫn đến hậu quả đánh giá không chính xác về nhân viên. Sự mơ hồ về các tiêu thức đánh giá cũng như các quyết định có tính tùy tiện, ngẫu hứng của người đánh giá có thể đưa đến sự không thống nhất giữa các thành viên trong Hội đồng đánh giá, giữa Hội đồng và người bị đánh giá.
- Hiệu ứng tương phản: Xu hướng đánh giá một người nào đó bằng cách so sánh họ với những người khác hơn là so sánh với yêu cầu nhiệm vụ và so với hiệu quả tuyệt đối của người đó. Điều này dẫn đến sau một số người yếu kém, một người ở mức trung bình sẽ được nâng lên ở mức khá giỏi.
- Cảm tưởng ban đầu: Những ấn tượng từ ban đầu mà người bị đánh giá tạo nên sẽ có thể ảnh hưởng đến tình cảm người đánh giá và chắc chắn sẽ ảnh hưởng đến kết quả đánh giá. Ấn tượng có thể là thuận lợi và cũng có thể đem đến sự bất lợi cho người bị đánh giá. Và thông thường người đánh giá luôn tìm kiếm những yếu tố để khẳng định những nhận định ban đầu đó.
- Hiệu ứng Halo (hay còn gọi là hiệu ứng quầng): Từ một yếu tố duy nhất (hoặc chỉ vài yếu tố), tốt hoặc xấu, người đánh giá có xu hướng phóng đại cho toàn bộ các yếu tố khác, coi như một tổng thể. Chẳng hạn khi nhận thấy nhân viên có những thành tích tốt trong thể thao thì nhà quản trị khi cảm tình sẽ đánh giá các yếu tố khác cũng như vậy.
- Lỗi thiên kiến: Lỗi do nhà quản trị luôn cảm tình với người bị đánh giá nên chỉ thấy các ưu điểm của họ, mọi nhược điểm đều được cho qua hoặc được coi là không đáng kể.
- Lỗi định kiến: Lỗi này thường xảy ra khi nhà lãnh đạo chịu ảnh hưởng những thành kiến không đúng nên cố gán những thành kiến đó cho những người mà họ có đặc điểm tương tự. Ví dụ nhà lãnh đạo có thể định kiến với nhân viên về sự khác biệt có tính cá nhân như tuổi tác, quê quán, giới tính... Đôi khi sự cảm cá nhân làm cho lãnh đạo quy kết hiện tượng vào bản chất. Ví dụ: ít nói cho là kiêu ngạo, thiếu hòa đồng; ăn mặc diện là luôi biếng... Lỗi thiên kiến hay định kiến như ông bà ta nói: “Thương ai thương cả đường đi, ghét ai ghét cả tông ty họ hàng”.
- Xu hướng trung bình chủ nghĩa: Xu hướng này cho rằng mọi nhân viên đều thuộc loại trung bình, không ai tốt cũng không ai kém. Cách đánh giá này đại diện cho những người không muốn chấp nhận rủi ro trong đánh giá. Họ ngại sử dụng những thái cực của thang điểm. Đây cũng là cách đánh giá đơn giản và hàn hạ nhất. Điều đó dẫn đến cách đánh giá này không tạo ra sự phân biệt giữa các nhân viên và vì vậy không tạo được sự khuyến khích động viên nhân viên.
- Sự khoan dung: Là một dạng sai lầm xảy ra khi người đánh giá có khuynh hướng đánh giá mọi nhân viên đều tốt. Họ có khuynh hướng sử dụng mức đánh giá cao của thang điểm. Đánh giá quá cao thường là những người đại diện cho tư tưởng “dĩ hòa vi quý” muốn cho mọi người vui vẻ cả. Đó cũng là cách đánh giá của những người thích lấy lòng người khác qua việc đánh giá một cách thật dễ dãi.

- Xu hướng quá nghiêm khắc: Có những người khi đánh giá lại quá khắt khe, không bằng lòng với mọi ai. Họ cho rằng mọi nhân viên đều dưới mức trung bình. Người giám khảo trong trường hợp này thiên về việc sử dụng thái cực thấp của thang điểm. Quá nghiêm khắc hay quá khoan dung đều được coi là sai lầm theo khuynh hướng cực đoan. Sai lầm này trái ngược với loại sai lầm theo xu hướng trung bình chủ nghĩa. Tất nhiên, chúng ta cần phải chú ý rằng tất cả nhân viên không phải là “tuyệt hảo” hay “bất tài”.

- Giống với người đánh giá: Đây là một phần của lỗi thiên kiến. Người đánh giá có xu hướng cho điểm cao đối với người giống ta. Ví dụ: cho điểm cao đối với những người cùng quê, cùng trường, yêu thích thể thao ... Các sai lầm như vậy có thể bắt nguồn từ việc chúng ta đi xa dần những tiêu chí đánh giá.

- Sai lệch gần đây: Người đánh giá chỉ chú trọng những hành vi, thái độ của người bị đánh giá trong khoảng thời gian gần đây. Những thành công hay những thiếu sót trước đó thường được bỏ qua. Những người có những đóng góp trước đây sẽ cảm thấy sự bất công đến với họ và chắc chắn sự phản đối ở họ đối với hệ thống đánh giá hiệu quả.

Những sai lầm của đánh giá làm chúng ta khó phân biệt được đâu là người tài đâu là người bất tài, giữa người tốt và người xấu và như vậy sẽ không đạt được mục đích của đánh giá. Hệ thống đánh giá cố gắng đòi hỏi một sự khách quan trong đánh giá; đem đến sự công bằng không phân biệt và sự ủng hộ của tổ chức công đoàn cũng như toàn thể nhân viên.

Các nhà nghiên cứu chỉ ra những nguyên nhân của thất bại trong đánh giá có thể là:

1. Thiếu thông tin
2. Các tiêu chuẩn để lượng hóa không rõ ràng
3. Không thực hiện việc đánh giá một cách cẩn thận
4. Không được chuẩn bị cho việc thảo luận kết quả với người lao động
5. Không khách quan trong quá trình đánh giá
6. Thiếu kỹ năng đánh giá
7. Người lao động không thường xuyên nhận được phản hồi
8. Thiếu các nguồn lực cần thiết
9. Việc thảo luận về phát triển nhân viên kém hiệu quả
10. Sử dụng ngôn ngữ khó hiểu, rắc rối.

II/ Quyết định chủ thể đánh giá

Trong hầu hết các công ty, bộ phận phòng nhân lực phải chịu trách nhiệm thiết kế và kiểm tra các chương trình đánh giá nhân viên. Trách nhiệm tiến hành trực tiếp tùy theo sự phân công ở mỗi công ty, nhưng hầu hết các cấp lãnh đạo trực tiếp đều phải tham gia vào quá trình này.

Phòng nhân sự	Các chủ thể đánh giá
1. Thiết kế và duy trì hệ thống	1. Tiến hành đánh giá người lao động
2. Thiết kế hệ thống báo cáo	2. Thực hiện các báo cáo chính thức
3. Bảo đảm các báo cáo đúng hạn	
4. Huấn luyện người đánh giá	

Sau đây là những chủ thể trong đánh giá nhân viên:

1/ Cấp trên trực tiếp đánh giá cấp dưới:

Đây là chủ thể đánh giá phổ biến nhất vì:

- Cấp trên trực tiếp là người biết rõ việc hoàn thành công việc của cấp dưới
- Cấp trên trực tiếp phải có trách nhiệm quản lý đơn vị mình nên cần phải đánh giá nhân viên của mình.

Hạn chế: Rất dễ mắc phải khuyết điểm không khách quan khi đánh giá.

Các lý do mà cấp trên muốn đánh giá cấp dưới:

- ✘ Để bảo đảm rằng tất cả khả năng và năng lực cá nhân được sử dụng có hiệu quả.
- ✘ Để xác định nhu cầu đào tạo, phát triển nghề nghiệp cá nhân cho nhân viên.
- ✘ Để trợ giúp cho các quyết định đề bạt.
- ✘ Để xác định các kỹ năng còn thiếu và xây dựng kế hoạch kế cận.
- ✘ Để duy trì cấp bậc quyền lực bằng cách khẳng định sự lệ thuộc của các nhân viên dưới quyền vào những người thực hiện quá trình đánh giá.

2/ Cấp dưới đánh giá cấp trên:

Ở một số công ty người ta cho phép dạng đánh giá này, với lập luận như sau:

- Cấp dưới ở vị trí thuận lợi hơn để nhìn nhận, đánh giá khả năng của cấp trên.
- Khả năng nhìn nhận đánh giá rộng hơn.
- Giúp cho cấp trên ý thức đến các nhu cầu của cấp dưới.

Hạn chế: Cấp trên dễ có khuynh hướng xuề xòa, bình dân và dễ dãi với cấp dưới để lấy lòng.

3/ Đồng nghiệp đánh giá lẫn nhau:

Những người ủng hộ dạng đánh giá này tin rằng việc này không đưa đến hậu quả tranh thủ lẫn nhau.

Kết quả chỉ có thể tin cậy được nếu nhóm có công tác ổn định trong một thời gian dài và việc hoàn thành công việc đòi hỏi sự tác động qua lại lẫn nhau.

Tuy nhiên dạng đánh giá này ít được chấp nhận, bởi vì có thể xảy ra tình trạng “bằng mặt mà không bằng lòng”.

4/ Tập thể đánh giá (đánh giá nhóm):

Tập thể hay nhiều cấp quản trị quen thuộc hay có quan hệ với sự hoàn thành công việc của nhân viên đánh giá người đó

Ưu điểm: Khách quan hơn

Nhược điểm:

- Giảm vai trò của lãnh đạo cấp trên
- Khó triệu tập cùng một lúc nhiều cấp quản trị để đánh giá.

5/ Tự đánh giá:

Phương pháp này chỉ có hiệu quả khi mà trình độ giác ngộ, tính tự giác của nhân viên ở trình độ cao và hệ thống tiêu chuẩn đánh giá rõ ràng.

6/ Khách hàng đánh giá:

Các công việc liên quan trực tiếp đến các dịch vụ phục vụ khách hàng thì chủ thể đánh giá là khách hàng luôn có ý nghĩa thiết thực cho sự hoàn thiện và phát triển. Các thông tin từ khách hàng trong đánh giá nhân viên sẽ giúp ích rất nhiều cho cả các nhà quản lý lẫn nhân viên trong việc điều chỉnh các hành vi, thái độ để sự phục vụ hoàn hảo hơn. Ngày nay với quan điểm “Khách hàng luôn luôn đúng” các công ty hết sức chú trọng đến dạng đánh giá này cho dù không phải lúc nào khách hàng cũng có thể thực sự quan tâm đến vấn đề. Điều quan trọng là cần phải thiết kế hệ thống tiêu chí đánh giá sao cho các thông tin thu thập được là rõ ràng và hữu ích.

III/ Các phương pháp đánh giá

Có nhiều phương pháp đánh giá hiệu quả làm việc của nhân viên, mà ta có thể liệt kê như sau :

1. Phương pháp bảng điểm
2. Phương pháp xếp hạng luân phiên
3. Phương pháp so sánh từng cặp
4. Phương pháp phê bình lưu giữ
5. Phương pháp quan sát hành vi
6. Phương pháp Quản trị bằng mục tiêu (MBO)
7. Phương pháp đánh giá thực hiện công việc bằng định lượng
8. Phương pháp phỏng vấn đánh giá

Phương pháp đánh giá thì nhiều, nhưng về bản chất thì có thể chia làm 3 nhóm:

- Đánh giá phẩm chất cá nhân
- Đánh giá hành vi
- Đánh giá theo kết quả cuối cùng.

🟢 Đánh giá theo phẩm chất:

+ Ưu điểm:

- Rẻ khi xây dựng
- Dễ sử dụng
- Có các thông tin cụ thể về các phẩm chất của nhân viên.

+ Nhược điểm:

- Không rõ ràng, rất dễ có sai lệch khi đánh giá
- Dễ thiên vị
- Khó xác định phẩm chất nào là tốt nhất cho công việc
- Hướng vào cá nhân hơn là bản thân kết quả công việc
- Không hữu ích cho tư vấn với người lao động
- Không hữu ích cho việc trao phần thưởng
- Không hữu ích cho việc đề bạt

🟡 Đánh giá theo hành vi:

+ Ưu điểm:

- Sử dụng các yếu tố thực hiện cụ thể
- Dễ chấp nhận cho người lao động và những người thực hiện tuyệt hảo.
- Rất hữu ích cho việc cung cấp các thông tin phản hồi.
- Là công bằng cho các quyết định khen thưởng và đề bạt.

+ Nhược điểm:

- Có thể rất tốn kém thời gian để xây dựng và thực hiện.
- Có thể rất tốn kém để phát triển.
- Có những tiềm năng của sai lệch khi cho điểm.

🟠 Đánh giá theo kết quả công việc:

+ Ưu điểm:

- Rõ ràng về tiêu chuẩn đánh giá.
- Loại trừ bớt yếu tố chủ quan và thiên vị.
- Tạo ra sự linh hoạt.
- Dễ chấp nhận cho người lao động và những người thực hiện tuyệt hảo.

- Gắn việc thực hiện nhiệm vụ của cá nhân với mục tiêu của tổ chức.
- Rất tốt cho các quyết định khen thưởng và đề bạt.

+ Nhược điểm :

- Rất tốn thời gian để xây dựng và thực hiện
- Chạy theo kết quả có thể bằng mọi cách
- Không khuyến khích sự hợp tác
- Có thể sử dụng các tiêu chí không tính đến các điều kiện thực hiện nhiệm vụ.

Về cách thực hiện so sánh để đánh giá cũng có 2 phương pháp:

- So sánh tương đối
- So sánh tuyệt đối.

■ So sánh tương đối:

+ Ưu điểm: Buộc người đánh giá phải tìm ra sự khác biệt về kết quả giữa các nhân viên thông qua việc xếp hạng họ.

+ Nhược điểm:

- Không rõ khoảng cách khác biệt.
- Không cung cấp các thông tin tuyệt đối về ưu nhược điểm của nhân viên

Ví dụ về hệ thống so sánh tương đối

Kết quả xếp loại thực hiện theo các nhóm

Điểm TT	Nhóm 1	Nhóm 2	Nhóm 3
10 (Cao)		Tài (1)	Phương (1)
9			Hương (2)
8		Tuấn (2)	Liên (3)
7	Mai (1)	Sơn (3)	
6	Phúc (2)		
5			
4	Giang (3)	Gái (4)	
3	Bình (4)	Kiên (5)	Cảnh (4)
2	Thúy (5)		Minh (5)
1 (Thấp)			

■ So sánh tuyệt đối:

+ Ưu điểm:

- Có thể so sánh các cá nhân giữa các nhóm
 - Thông tin phản hồi cụ thể và hữu ích
 - Tránh các mâu thuẫn trực tiếp giữa nhân viên
- + Nhược điểm:
- Xu hướng bình quân hóa
 - Khó xác định các mức chuẩn

Ví dụ về đánh giá tuyệt đối

Khả năng ra quyết định	1	2	3	4	5
Khả năng chấp nhận sự thay đổi	1	2	3	4	5
Chấp nhận trách nhiệm	1	2	3	4	5
Quan điểm, thái độ	1	2	3	4	5
Tuân thủ các quyết định	1	2	3	4	5
Tinh thần tiết kiệm	1	2	3	4	5
Tinh thần hợp tác	1	2	3	4	5
Khả năng khởi xướng	1	2	3	4	5
.....					

Lựa chọn phương pháp hay cách thức đánh giá nào là tùy thuộc vào mục tiêu, điều kiện cho phép sự đánh giá.

Sử dụng các phương pháp đánh giá

Phương pháp	Mục tiêu hành chính	Mục tiêu phát triển	Mục tiêu điều hành
h Tuyệt đối	0	+	0
ố Tương đối	++	-	0
ố Phẩm chất	+	-	-
ấ Hành vi	0	+	+
H Kết quả	0	+	++

Sau đây chúng ta sẽ nghiên cứu cụ thể một số phương pháp đánh giá nhân viên.

1/ Phương pháp bảng điểm:

Đây là phương pháp đơn giản nhất để đánh giá tình hình thực hiện công việc của nhân viên.

Theo phương pháp này, trong bảng sẽ liệt kê những yêu cầu chủ yếu đối với nhân viên khi thực hiện công việc như: Số lượng, chất lượng công việc, tác phong, tính sáng tạo, ý thức trách nhiệm ...

Mỗi nhân viên sẽ được đánh giá theo yêu cầu, sau đó tổng hợp lại và có kết quả chung về tình hình thực hiện công việc của nhân viên đó.

Ví dụ:

Các yếu tố	Điểm đánh giá	Giải thích
1. Khối lượng công việc hoàn thành	ợ	Tốt
	ố	Khá
	κ	Trung bình
	T	Yếu
	ế	Kém
2. Chất lượng công việc	κ	Tốt
	ố	Khá
	κ	Trung bình
	T	Yếu
	ế	Kém
3. Tính sáng tạo	κ	Tốt
	ố	Khá
	κ	Trung bình
	T	Yếu
	ế	Kém
4. Tổng hợp	κ	Tốt
	ố	Khá
	κ	Trung bình
	T	Yếu
	ế	Kém

Phương pháp đánh giá này chúng ta cũng được thấy khi đánh giá các đề tài khoa học ở Việt nam.

Mặc dù phương pháp này là đánh giá tuyệt đối song các mức độ khi đánh giá lại mang tính áng chừng, bởi các mức độ hay tiêu chí đôi khi không được lượng hóa.

Phương pháp đánh giá này có thể được thực hiện cụ thể hơn bằng phương pháp cho điểm cho từng yếu tố rồi tổng hợp lại:

- o Đạt yêu cầu (trung bình) Từ 3,00 – 3,80
- o Dưới mức yêu cầu (yếu) Từ 2,00 – 2,99
- o Không đạt yêu cầu (kém) Dưới 1,99

Điều khó khăn nhất là cần phải xác định một cách cụ thể các yêu cầu của các tiêu chí. Dựa vào các yêu cầu đó người đánh giá có thể cho điểm một cách tương đối chính xác các tiêu chí đánh giá.

2/ Phương pháp xếp hạng luân phiên:

Phương pháp này đưa ra một số khía cạnh chính và liệt kê danh sách những người cần được đánh giá, sau đó lần lượt sắp xếp họ từ những người giỏi nhất đến người kém nhất (có thể ngược lại) theo từng khía cạnh. Cuối cùng cũng sẽ tổng hợp lại để biết được ai là người xuất sắc hơn.

Người ta có thể sử dụng nhiều người để tham gia đánh giá. Ta có ví dụ như sau:

Số TT	Ban giám khảo	Các nhân viên cần đánh giá						
		A	B	C	D	E	F	G
1	Giám khảo 1	7	1	6	2	3	5	4
	Giám khảo 2	6	1	7	2	3	4	5
	Giám khảo 3	5	1	4	2	7	3	6
2	Cộng	18	3	17	6	13	12	15
3	Xếp hạng chung cuộc	7	1	6	2	4	3	5

Nhận xét: Phương pháp này đơn giản, song ít chính xác vì mức độ đánh giá có tính chất áng chừng. (Đây là phương pháp đánh giá tương đối).

3/ Phương pháp so sánh từng cặp:

Phương pháp này người ta đưa ra nhiều người để so sánh theo từng cặp, và cho điểm theo nguyên tắc sau đây:

- Nếu ngang nhau thì cho 1 điểm
- Nếu hơn được 2 điểm
- Nếu kém hơn thì nhận điểm 0

Những người nào được nhiều điểm nhất sẽ được coi là có hiệu quả nhất. Phương pháp so sánh từng cặp được coi là có giá trị hơn các phương pháp ở trên. Nhưng rất khó thực hiện khi có từ 10 – 15 nhân viên, vì lúc đó số cặp so sánh quá nhiều làm cho việc so sánh trở nên khó khăn. Ngoài ra, phương pháp này chỉ cho phép so sánh những nhân viên thuộc cùng nhóm công việc. Việc sắp xếp cũng rất nhạy cảm với các sai lầm trong đánh giá, chủ yếu là do chỉ tiêu về

hiệu quả công việc ít khi được xác định rõ ràng. Đôi khi, chúng ta buộc phải phân biệt những nhân viên khi mà hiệu quả công việc của họ khá giống nhau.

Ví dụ:

(Về chất lượng công việc)

	A	B	C	D	E	F	G	Tổng cộng	Xếp hạng cuối cùng
A		1	0	2	1	2	2	8	3
B	1		0	1	0	2	2	6	4
C	2	2		2	1	2	2	11	1
D	0	1	0		0	1	2	4	5
E	1	2	1	2		2	2	10	2
F	0	0	0	1	0		1	2	6
G	0	0	0	0	0	1		1	7

4/ Phương pháp phê bình lưu giữ:

Phương pháp này thì lãnh đạo ghi lại những sai lầm, trục trặc lớn hay những kết quả rất tồi trong việc thực hiện công việc của nhân viên. Nghĩa là những nhân viên thực hiện công việc rất tốt hoặc rất yếu sẽ được đánh giá riêng.

Phương pháp này giúp các nhà lãnh đạo chú ý đến những sai sót lớn của nhân viên để nhắc nhở động viên tạo điều kiện giúp đỡ nhân viên tránh bớt những sai lầm.

5/ Phương pháp quan sát hành vi:

Phương pháp này được thực hiện trên cơ sở quan sát hành vi thực hiện công việc của nhân viên.

Ví dụ: những hành vi cần quan sát đối với nhân viên nấu ăn trong khách sạn loại trung bình gồm có :

- Không để khách hàng phàn nàn về chất lượng món ăn.
- Trình bày các món ăn đẹp , tạo mùi thơm ngon
- Không lãng phí thực phẩm
- Chuẩn bị cho bữa ăn sau
- Vệ sinh bồn chậu sạch sẽ , không thò tay vào món ăn ...

Người đánh giá sẽ sử dụng tờ kiểm tra hành vi, và cho điểm kiểm tra mọi hành động của nhân viên mà anh ta quan sát được. Tờ kiểm tra hành vi có thể bao

gồm cả các hành vi tốt và xấu. Hành vi tốt được cho điểm tốt, hành vi xấu được cho điểm xấu. Điểm đánh giá hiệu quả của một nhân viên bằng tổng số điểm của các hành vi đã được kiểm tra.

Ưu điểm:

- Thấy rõ được các hành vi của nhân viên
- Giảm những sai lầm có liên quan tới việc đánh giá của người cho điểm (nhưng không giảm được sai lầm do quan sát).

Nhược điểm:

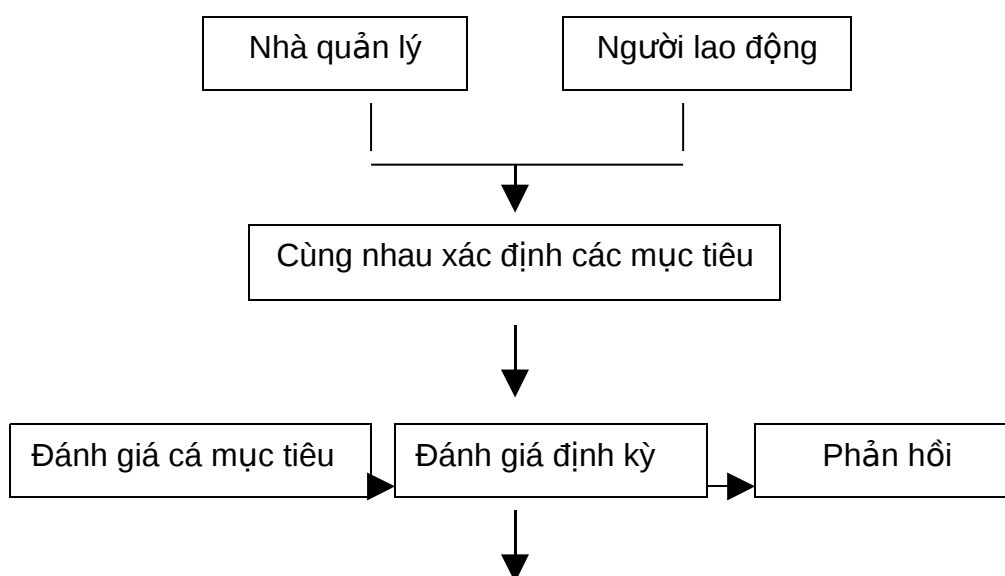
- Xây dựng những thang điểm này thường tốn kém cả về thời gian lẫn tiền bạc.
- Đôi khi công việc ghi chép bị bỏ qua.
- Người lao động không thoải mái khi biết rằng người lãnh đạo ghi chép lại những hành vi yếu kém của mình.

6/ Phương pháp Quản trị bằng mục tiêu (MBO):

Phương pháp này tạo ra một sự cởi mở trong đánh giá, nó hướng tới sự tự giác nhiều hơn cho nhân viên. Trình tự thực hiện có thể như sau:

1. Nhân viên gặp gỡ riêng với cấp quản lý của mình để cùng thảo luận và đưa ra các mục tiêu lớn nhỏ. Các mục tiêu phải được mô tả rõ ràng bằng các con số cụ thể với thời gian hoàn thành.
2. Nhà quản lý cùng với nhân viên phát triển kế hoạch hành động để các nhân viên theo đó mà theo đuổi các mục tiêu của mình. Các mục tiêu và kế hoạch hành động này cung cấp những chỉ dẫn mà qua đó các nhân viên có thể đánh giá hiệu quả của mình.
3. Nhà quản lý phải định kỳ gặp gỡ nhân viên của mình để đánh giá tiến độ của họ trong việc theo đuổi mục tiêu.

Quản lý theo mục tiêu (MBO)



Đánh giá hàng năm

Một lợi thế của MBO là các nhà quản lý có thể thấy việc mô tả hiệu quả của nhân viên tiện lợi hơn việc đánh giá họ. MBO thực chất là một chương trình tự đánh giá của người lao động. Trong bất kỳ tình huống nào, nghiên cứu cũng chỉ ra rằng MBO thường có hiệu quả tốt đối với năng suất lao động và thỏa mãn nghề nghiệp của nhân viên.

Tuy nhiên, các nhà quản lý thường thiếu kinh nghiệm giao tiếp cần thiết để thực hiện việc kiểm tra kết quả bằng phương pháp MBO và có thể không tạo ra sự khuyến khích. Ngoài ra, việc coi vai trò của người quản lý như một người giúp đỡ có thể mâu thuẫn với cung cách hàng ngày của người quản lý.

Những hạn chế của Quản trị mục tiêu đã cản trở những cố gắng áp dụng nó. Ở Việt Nam hầu như chưa có doanh nghiệp nào áp dụng phương pháp MBO.

7/ Phương pháp đánh giá bằng định lượng:

Ở phương pháp này người ta cố gắng định lượng các tiêu thức để đánh giá và có sự phân biệt mức độ quan trọng cho các tiêu thức. Trình tự thực hiện như sau:

Bước 1: Trước hết cần phải xác định được những nhóm yêu cầu chủ yếu đối với năng lực thực hiện công việc của nhân viên trong từng loại công việc.

Ví dụ: Đối với nhân viên bán hàng hóa có thể đặt ra các nhóm yêu cầu sau đây:

- Kiến thức hiểu biết chung về hàng hóa (K1)
- Khả năng giao dịch với khách hàng (K2)
- Khả năng giao dịch tính toán về tiền bạc (K3)
- Khả năng phục vụ (K4)
- Ngay thẳng và có lương tâm (K5)
- Khả năng tổ chức sắp xếp quầy hàng (K6)
- Khả năng ghi chép sổ sách (K7)
- Khả năng mặc cả với khách hàng (K8)
- Sức khỏe (K9)
- Ngoại hình (K10)

Bước 2: Đánh giá tầm quan trọng của mỗi nhóm yêu cầu (Ký hiệu là R). Đơn giản nhất là ta sử dụng nhiều chuyên gia cho điểm rồi lấy điểm trung bình.

Ví dụ : trong ví dụ trên ta có :

Điểm 10 tối đa

		Các nhóm yêu cầu thực hiện công việc									
		K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10
1.	GK thứ 1	9	10	9	9	7	8	7	6	6	5
2.	GK thứ 2	8	9	10	8	8	7	8	6	5	6
3.	GK thứ 3	8	10	10	7	8	7	6	6	6	4
Trung bình (R)		8,33	9,66	9,66	8	7,66	7,33	7	6	5,66	5

Bước 3: Phân loại mức độ thỏa mãn các yêu cầu với năng lực thực hiện công việc thực hiện của nhân viên.

Mỗi nhóm yêu cầu được chia làm 5 mức độ: Xuất sắc, Khá, trung bình, yếu, kém.

Mức độ kém thể hiện nhân viên hoàn toàn không đáp ứng được yêu cầu thực hiện công việc, có thể cho nghỉ việc, xứng đáng 1-2 điểm.

Mức độ xuất sắc thể hiện nhân viên hoàn toàn đáp ứng yêu cầu cao nhất về mặt đó và xứng đáng cho điểm 9 – 10.

Ở mỗi mức độ nên có các minh họa cụ thể cho nhân viên hiểu được thể nào là xuất sắc, khá, trung bình, yếu, kém .

	Ri	Xuất sắc (9 – 10)	Khá (7- 8)	Trung bình (5-6)	Yếu (3-4)	Kém (1-2)
Kiến thức hiểu biết chung về hàng hóa	8,33	Biết được nguyên nhân khác biệt về giá cả của các loại hàng tương tự về mẫu mã , chất lượng Hiểu tính năng , tác dụng và cách thức sử dụng các loại hàng	Phân biệt được sự khác biệt giữa các mặt hàng tương tự về mẫu mã , chất lượng một cách rõ ràng .	Biết hướng dẫn cho khách hàng cách sử dụng các loại hàng	Biết cách sử dụng các loại hàng trong quầy một cách tho thả	Không nắm được cách sử dụng của nhiều loại hàng trong quầy .
Khả năng giao dịch với khách hàng		Biết được sự ưa thích của các nhóm khách hàng khác nhau & biết cách hướng dẫn	Mềm mỏng , vui vẻ với khách hàng , biết cách kiềm chế bản thân , bình	Ít niềm nở mời chào khách hàng	Tỏ ra khó chịu công khai đối với những khách hàng khó	Thường xảy ra tranh cãi với khách hàng nóng

		khách . Vui vẻ , cởi mở với khách hàng , làm cho khách hàng thoải mái , tin tưởng .	tỉnh đối với khách hàng khó tính , nóng nảy		tính	tính . Bị khách hàng nhiều lần phàn nàn .
Khả năng tính toán về tiền bạc		Tính toán , giao dịch nhanh , chính xác .	Tính toán giao dịch chính xác .	Tính toán giao dịch chính xác , nhưng tốc độ chậm	Tính toán chậm , đôi khi còn xảy ra nhầm lẫn nhỏ	Thường xảy ra nhầm lẫn mất mát
Khả năng phục vụ		Cân đong , đo đếm nhanh , chính xác , bao hàng đẹp , nhanh	Cân đong , đo đếm , bao hàng chính xác , tốc độ bình thường	Cân đong đo đếm bao hàng chính xác , tốc độ chậm	Cân đong , đo đếm chậm , lề mề .	Hay nhầm lẫn , chậm chạp , để khách hàng bỏ đi
Ngay thẳng có lương tâm		Có ý thức bảo vệ tài sản của cửa hàng và khách hàng . Nhật được của rơi , quên trả lại cho khách hàng	Tính toán , cân đong , đo đếm đầy đủ , chính xác	Đôi khi có sơ sót nhỏ trong việc cân đo , đếm cho khách hàng	Phát hiện ra sự nhầm lẫn của khách hàng cố tình lờ đi	Tính gian tiền của khách hàng và cân đong không đầy đủ
Khả năng tổ chức sắp xếp quầy hàng		Bố trí gọn gàng , trật tự , dễ thấy , và hấp dẫn khách hàng	Bố trí gọn gàng dễ phục vụ	Việc bố trí cho phục vụ nhưng không ngăn nắp và không hấp dẫn khách hàng	Bố trí tốn nhiều diện tích . Hàng bày không đẹp mắt .	Bố trí lộn xộn , chông chéo , bỏ quên mặt hàng
Khả năng ghi chép sổ sách		Ghi chép nhanh , rõ ràng đầy đủ và chính xác .	Ghi đầy đủ chính xác , rõ ràng	Ghi đầy đủ chính xác nhưng mất nhiều thời gian .	Ghi chép lộn xộn , không rõ ràng , đôi khi bỏ sót	Đánh mất sổ . Thường xảy ra nhầm

						lần
Khả năng mặc cả		Có khả năng thuyết phục người mua với giá có lợi nhất	Biết thuyết phục khách hàng	Tổ ra khó chịu khi khách hàng năn nỉ bớt giá	Không có khả năng thuyết phục KH	Thường mua bán hớ
Sức khỏe		Có khả năng làm việc với cường độ cao , làm thêm giờ	Bảo đảm đủ thời gian làm việc , có thể làm thêm giờ	Bảo đảm qui định thời gian làm việc , không có khả năng làm việc căng	Thường tỏ ra mệt mỏi về cuối ca , ngày công đủ	Thường nghỉ vì lý do sức khỏe .Luôn mệt mỏi , lơ đãng trong công việc
Ngoại hình		Duyên dáng , thanh lịch có sức hấp dẫn đối với khách hàng	Đầu tóc trang phục lịch sự , được khách hàng cảm tình	Trang phục , đầu tóc gọn gàng	Đôi khi chưa thật gọn gàng trong trang phục , đầu tóc	Mất vệ sinh , lôi thôi luộm thuộm

Bước 4 : Đánh giá tổng hợp về hiệu quả thực hiện công việc của nhân viên :

Một nhân viên có thể đáp ứng xuất sắc yêu cầu này, khá ở yêu cầu khác. Đánh giá tổng hợp về năng lực thực hiện công việc của nhân viên sẽ được tính theo công thức:

$$\bar{G} = \frac{\sum R_i \cdot G_i}{\sum R_i}$$

Trong đó: Ri - Số điểm chỉ tầm quan trọng của nhóm yêu cầu i cần đánh giá

Gi - Là số điểm chỉ mức độ thỏa mãn nhóm yêu cầu i trong thực hiện công việc của nhân viên: Xuất sắc 9- 10, Khá 7-8 , Trung bình 5-6 , Yếu 3-4 , Kém 1-2 .

Kết quả phân loại cuối cùng về hiệu quả thực hiện công việc của nhân viên dựa theo nguyên tắc:

- Nếu nhân viên bị đánh giá kém ở bất cứ yêu cầu nào thì nhân viên đó sẽ bị đánh giá chung là kém và có thể bị cho nghỉ việc.

- Đối với nhân viên khác căn cứ vào số điểm phân loại như sau :

Xuất sắc nếu: $G > 8,5$

Khá nếu: $6,5 < G < 8,5$

Trung bình : $4,5 < G < 6,5$

Yếu nếu : $G < 4,5$

❖ PHỔ BIẾN KẾT QUẢ ĐÁNH GIÁ:

Có những cách thức sau đây để phổ biến kết quả việc đánh giá hiệu quả làm việc của nhân viên:

- Các báo cáo chính thức

- Phỏng vấn

Phỏng vấn ngày nay vừa là một cách thức để phổ biến kết quả đánh giá một cách chính thức nhưng đồng thời qua đó cũng là một phương pháp đánh giá.

Khi việc đánh giá được tiến hành vì mục đích hành chính, các cuộc phỏng vấn đánh giá được dùng để giao tiếp với nhân viên về kết quả của quá trình đánh giá (ví dụ tăng lương, đề bạt, thải hồi).

Khi việc đánh giá hiệu quả được tiến hành vì mục tiêu phát triển, các cuộc phỏng vấn đánh giá được dùng để đánh giá hiệu quả, củng cố các hành vi mong muốn, vạch ra những yếu kém và xây dựng kế hoạch để cải thiện.

Tốt nhất là nên tiến hành hai cuộc phỏng vấn riêng cho các mục đích này.

Có 3 cách thức tiến hành phỏng vấn đánh giá hiệu quả: trao đổi, nói và nghe, giải quyết vấn đề.

1. Trao đổi (“nói và giải thích”): Thuyết phục là cách thức được các nhà quản lý sử dụng nhiều nhất. Cách thức này bao gồm trao đổi với nhân viên kết quả đánh giá hiệu quả làm việc của họ, sau đó động viên, thuyết phục họ thực hiện kế hoạch cải thiện. Nhà quản lý sử dụng biện pháp này tác động tới nhân viên như một người đánh giá với giả định rằng nhân viên đó sẵn sàng sửa chữa những khuyết điểm nếu như anh ta được biết về điều đó.

2. Nói và nghe: Nhà quản lý cũng hành động như một người xét xử, nhưng trong trường hợp này nhà quản lý cũng khuyến khích những thông tin ngược chiều từ nhân viên. Nhà quản lý vận dụng biện pháp nghe tích cực và phản ứng lại hoặc chỉnh lại cách nhìn của nhân viên, điều này làm giảm cảm giác chống đỡ của nhân viên và khuyến khích mong muốn sửa chữa.

3. Giải quyết vấn đề: Cách thức này ít được các nhà quản lý áp dụng. Mục đích của cách thức này là khuyến khích sự phát triển của nhân viên bằng cách thảo luận về những điều cản trở nhân viên đạt được hiệu quả mong muốn. Với cách này, nhà quản lý tác động như một người giúp đỡ hơn là một người xét xử.

Nhà quản lý nghe, phản xạ lại hoặc chấn chỉnh lại cách nhìn của nhân viên và làm việc với nhân viên để xây dựng lại các biện pháp khắc phục các trở ngại đó. Nhiều nghiên cứu đã chỉ ra rằng phản ứng của nhân viên đối với việc kiểm tra hiệu quả thuận lợi nhất nếu sử dụng phương pháp giải quyết vấn đề.

Tiến hành phỏng vấn

NÊN LÀM	KHÔNG NÊN
1. Chuẩn bị trước	1. Thuyết giảng người lao động.
2. Chú trọng vào việc thực hiện và phát triển	2. Trộn lẫn các kết quả đánh giá với các chủ đề lương bổng, thăng tiến.
3. Chọn các bước cụ thể để thực hiện việc hoàn thiện	3. Chỉ tập trung vào các khuyết điểm
4. Quan tâm đến vai trò của nhà quản lý đối với việc thực hiện của người lao động	4. “ Chiếm diễn đàn ”
5. Chú trọng vào việc thực hiện nhiệm vụ trong tương lai	5. Phê phán quá mức các sai lầm
	6. Cảm thấy sự cần thiết phải nhất trí trên mọi phương diện
	7. So sánh người lao động với người khác

Tiến hành phỏng vấn:

1. Đề nghị tự đánh giá
2. Mời gọi sự tham gia
3. Thể hiện sự đánh giá cao
4. Tối thiểu hóa sự phê phán
5. Thay đổi hành vi chứ không thay đổi con người
6. Chú trọng vào việc giải quyết vấn đề
7. Hỗ trợ
8. Thiết lập các mục tiêu
9. Liên tục, kịp thời

Phỏng vấn phổ biến kết quả đánh giá có hiệu quả nhất khi các nhân viên được phép tham gia tích cực và phát biểu ý kiến trong cuộc phỏng vấn. Người ta nhận thấy rằng sự tham gia đó làm tăng sự thỏa mãn của nhân viên về quá trình đánh giá và người tiến hành đánh giá.

Phỏng vấn đánh giá cũng có hiệu quả hơn khi người quản lý là người chịu đựng không quá phê phán. Sự chịu đựng, mềm mỏng của người quản lý làm cho nhân viên dễ dàng tiếp thu ý kiến đóng góp của nhà quản lý trong khi sự phê phán làm cản trở điều đó. Hơn thế nữa, sự phê phán còn có thể làm hạn chế hiệu quả trong tương lai.

Phỏng vấn đánh giá cũng có hiệu quả hơn nếu quá trình phỏng vấn đưa ra được các mục tiêu về hiệu quả cụ thể và các giải pháp để khắc phục các trở ngại.

Vai trò của nhà quản lý trong phỏng vấn phổ biến kết quả đánh giá là cực kỳ quan trọng. Thông qua việc phỏng vấn nhà quản lý không chỉ ảnh hưởng tới động cơ và hiệu quả công việc tương lai của nhân viên, mà họ còn tác động tới thái độ của nhân viên đối với quá trình đánh giá và cả quá trình quản lý nói chung.

ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ CÔNG VIỆC QUA PHỎNG VẤN VÀ CÁC GỢI Ý THỰC TẾ

Trước khi phỏng vấn

1. Lập lịch trình của cuộc thảo luận và phát cho nhân viên bản copy mẫu đánh giá trước một tuần. Nếu đây là lần đầu tiên đối với nhân viên thì hãy hướng dẫn họ về mẫu và thủ tục.
2. Xem kết quả công việc của nhân viên trong 6 tháng trước đó.
 - a. Nghĩ về các ví dụ cụ thể có thể giúp nhân viên.
 - b. Đưa ra các lựa chọn để điều chỉnh và hoàn thiện kết quả công việc của nhân viên.
3. Các mục tiêu đã được đồng ý cho 6-12 tháng có rõ ràng, cụ thể và dễ hiểu không?
 - a. Bao gồm các tiêu chuẩn và thước đo cho sự thành công.
 - b. Các hoạt động cần thiết để tiến hành công việc
 - c. Các loại trợ giúp cụ thể cần thiết về nguồn lực, các quyết định, các loại thông tin, những lời khuyên hoặc tư vấn.
4. Các hoạt động phát triển nhân viên khác.
 - a. Chắc chắn đủ thời gian để hoàn thành chúng
 - b. Đưa ra một thời hạn cuối cùng.
5. Lập kế hoạch cho buổi phỏng vấn.
 - a. Đưa ra trình tự các vấn đề như kết quả cần có, các mục tiêu và các kế hoạch phát triển
 - b. Cố gắng dự đoán các loại vấn đề nảy sinh và những giải pháp cho các vấn đề đó.
 - c. Cố gắng có được một phòng thuận tiện nhất và loại trừ những gián đoạn không cần thiết.

Trong quá trình phỏng vấn

1. Cố gắng tạo ra bầu không khí thoải mái, chúng ta cùng giải quyết vấn đề chứ không phải “anh và tôi”.
 2. Sử dụng sự góp ý trên tinh thần xây dựng và phát triển.
 3. Tránh tranh luận vì dễ dẫn đến bế tắc.
 4. Hãy linh hoạt khi có thể.
- a. Nếu tình trạng bế tắc diễn ra thì bạn nên nói về những thông tin phản hồi hay kết quả đánh giá trên quan điểm của bạn và cái gì mà bạn nghĩ sẽ là kết quả nếu cứ tiếp tục hành vi hay cách làm hiện tại.
- b. Thường xuyên kiểm tra về cách hiểu về các vấn đề đang thảo luận.

Sau khi thảo luận

1. Nhân viên chuẩn bị một bản tóm tắt cuộc thảo luận, đặc biệt là các cam kết. Đây có thể coi như sự kiểm tra lần cuối cùng về sự hiểu biết rõ ràng những gì đã thảo luận. Cả nhân viên và cán bộ phụ trách giữ mỗi người một bản copy.
2. Cả nhân viên lẫn cán bộ phụ trách nên thảo luận về bất cứ sự thay đổi mục tiêu nào.
3. Việc thảo luận về kết quả công việc và các góp ý nên được tiếp tục một cách định kỳ cũng như khi có vấn đề nảy sinh. Không nên để sau cuộc thảo luận chính thức một tháng hay lâu hơn mới đưa ra các ý kiến góp ý hoặc thảo luận về các vấn đề nảy sinh. Đúng thời điểm là rất quan trọng.

KỸ THẬT PHỎNG VẤN ĐÁNH GIÁ

1/ Chuẩn bị phỏng vấn:

+ Thu thập dữ liệu, các thông tin cần thiết:

- Các thông tin về bản mô tả công việc
- Các thông tin về các tiêu chuẩn mẫu
- Xem xét hồ sơ cá nhân
- Xem xét kết quả thực hiện công việc của nhân viên trong thời gian gần đây.

+ Chuẩn bị cho nhân viên:

- Thông báo trước cho nhân viên
- Thu thập các thắc mắc, phàn nàn của nhân viên
- Tập trung vào 2-3 vấn đề quan trọng

2/ Tạo ra mối quan hệ giao tiếp:

Người đánh giá cần tạo ra bầu không khí trong đó có sự trao đổi một cách hiệu quả giữa người đánh giá và người bị đánh giá. Bình thường một cuộc phỏng vấn bao giờ cũng làm cho người bị đánh giá một cảm giác e sợ vì họ có thể phải đối đầu hàng loạt các câu hỏi khó hoặc kết quả của phỏng vấn sẽ có thể ảnh hưởng đến cá nhân họ. Vì thế người đánh giá cần giành một ít thời gian để tạo ra một không khí thân thiện làm cho cuộc phỏng vấn đánh giá trở nên mang tính xây dựng hơn.

Các kỹ thuật cụ thể có thể là:

- Thân thiện, cởi mở, dễ tiếp xúc.
- Thái độ ân cần vui vẻ.
- Nói nhỏ nhẹ vừa đủ nghe.
- Luôn thể hiện sự bình tĩnh để có thể kiểm soát tình hình.
- Cười và trao đổi bằng ánh mắt.
- Giải thích rõ thủ tục.

Người đánh giá cần tránh thái độ kẻ cả, bề trên (Không có gì phải lo lắng đâu) hoặc nhấn mạnh vai trò lãnh đạo của mình (Anh không phải sợ tôi) bởi vì , những câu nói như vậy lại thường được hiểu có điều đáng lo ngại đây .

3/ Lắng nghe và khuyến khích nhân viên nói nhiều trong phỏng vấn:

Cách tốt nhất và đơn giản nhất để nhân viên có thể thay đổi thái độ và hành vi của họ là hãy lắng nghe và khuyến khích họ trình bày. Khi lắng nghe người đánh giá cần chú ý đến các khía cạnh chưa rõ, các vấn đề cần phải tiếp tục làm rõ và tập trung vào các suy nghĩ của người bị đánh giá để hiểu chúng một cách rõ ràng hơn.

Những điều cần làm để khuyến khích nhân viên nói:

- Thể hiện sự quan tâm đến bản thân nhân viên và các vấn đề họ trình bày.
- Im lặng nghe họ nói, không ngắt lời họ (trừ khi phải lái người bị đánh giá để không bị lạc đề).
- Sử dụng các hành vi phi ngôn ngữ (ánh mắt, nụ cười ...) để khuyến khích người nói.
- Sử dụng các câu khuyến khích như : Vâng , rồi sao nữa ...
- Đưa ra các câu hỏi mang tính khuyến khích.

Hãy xem lại các điều nên làm và không nên khi tiến hành phỏng vấn đã trình bày ở trên.

4/ Đặt câu hỏi :

Có các loại câu hỏi khác nhau.

Ở Câu hỏi đóng là những câu hỏi để kiểm tra sự chính xác và kiểm tra lại thông tin. Ví dụ

- Có bao nhiêu người trong phòng anh?

- Khi nào anh bắt đầu công việc mới?
- Anh được đào tạo ở đâu?

Ở Các câu hỏi mở là các câu hỏi để cho người bị đánh giá tham gia vào đề tài. Ví dụ:

- Cái gì đang xảy ra với dự án hiện tại?
- Những khó khăn khi giải quyết công việc đó?
- Làm thế nào để giải quyết vấn đề đó?

Các câu hỏi mở là có hiệu quả nhất đối với người đánh giá để mở rộng sự hiểu biết về người bị đánh giá, họ được khuyến khích để nói về kết quả công việc theo cách của họ với sự lựa chọn cá nhân về những cái gì cần đề cập đến, những gì cần phải nhấn mạnh và những gì có thể bỏ qua .

Các câu hỏi theo sau: là các câu hỏi để phát triển và tập trung câu trả lời cho các câu hỏi mở.

Người đánh giá cần phải tiếp tục khai thác bằng các câu hỏi “theo sau” để khuyến khích người bị đánh giá nói nhiều hoặc nói ra những điều không dễ nói.

Các phương pháp điển hình là:

- Nhắc lại những điều cần tiếp tục (Rồi sao nữa ...?)
- Theo đuổi những phần có lựa chọn (Như vậy, điều quan tâm chính của anh là người bán buôn hay bán lẻ?)
- Theo đuổi những bước tiếp theo (Như vậy, cái gì là lợi ích chính đối với anh khi tham gia dự án này?).

ự Các câu hỏi trực tiếp :

Các câu hỏi đòi hỏi câu trả lời và sự chính xác. Đôi khi rất cần thiết phải ép người bị đánh giá đối mặt với các vấn đề mà họ muốn tránh.

Ví dụ :

- Tại sao anh lại bỏ công việc đó?
- Khi nào anh cho tôi biết?
- Anh làm hay là anh không làm?

Những điểm cần chú ý khi đặt câu hỏi:

- ▶ Câu hỏi nên ngắn gọn rõ ràng.
- ▶ Các câu hỏi nên đi thẳng vào các vấn đề.
- ▶ Tránh các câu hỏi để nhân viên chỉ trả lời “có” hoặc “không”.
- ▶ Không nhạo báng, bông đùa hoặc chế nhạo nhân viên

5/ Tóm tắt và nhắc lại:

Tóm tắt lại các ý chính và kiểm tra xem người đánh giá đã hiểu đúng các ý của người bị đánh giá chưa. Điều này có thể giúp cho người đánh giá kiểm tra lại nhận thức của mình bằng việc tập hợp các điểm chính sau khi kết thúc từng phần của cuộc phỏng vấn, tóm tắt lại chúng và hỏi người bị đánh giá xem đã hiểu đúng chưa. Điều này cũng nhấn mạnh cho người bị đánh giá rằng họ đã được chú ý và lắng nghe. Nó cũng là cơ hội để người đánh giá chuyển chủ đề cuộc phỏng vấn.

NGUYÊN NHÂN CỦA VIỆC THỰC HIỆN CÔNG VIỆC KHÔNG HIỆU QUẢ

- Chính sách và thực tiễn của tổ chức:

- Bố trí công việc không phù hợp.
- Huấn luyện không đủ.
- Việc tuyển lựa không đúng, không phù hợp.
- Quá lạc quan với các tiêu chuẩn thực hiện và các chính sách động viên.
- Quản lý quá cứng nhắc.
- Thiếu quan tâm chú ý đến những nhu cầu và quan tâm của người lao động
- Truyền đạt trong tổ chức không phù hợp.
- Các quan hệ báo cáo không rõ ràng.

- Các yếu tố của công việc:

- Các yêu cầu công việc không rõ ràng và thay đổi liên tục, thường xuyên.
- Công việc nhàm chán.
- Thiếu vắng các cơ hội thăng tiến và phát triển.
- Xung đột giữa người quản lý và người lao động.
- Các điều kiện làm việc thiếu an toàn.
- Phương tiện làm việc và nguyên vật liệu không đủ hoặc không phù hợp.
- Không có năng lực để thực hiện công việc.
- Quá tải.
- Thiếu kỹ năng làm việc.

- Các vấn đề cá nhân:

- Các vấn đề gia đình, hôn nhân.
- Thiếu hụt tài chính.
- Rối loạn xúc cảm, tình cảm.
- Xung đột giữa đòi hỏi công việc và gia đình.
- Thiếu sức khỏe.
- Đạo đức làm việc kém.
- Các vấn đề gia đình khác.

- Thiếu nỗ lực.
- Thiếu trưởng thành.
- Các nhân tố môi trường bên ngoài:
 - Ngành bị suy giảm hoặc bị cạnh tranh khốc liệt.
 - Các ràng buộc về luật pháp.
 - Mâu thuẫn giữa các tiêu chuẩn đạo đức và đòi hỏi của công việc.
 - Xung đột quản lý – công đoàn.

Chương VII

TRẢ CÔNG LAO ĐỘNG

Tiền lương luôn là vấn đề thiết thực và nhạy cảm trong chính sách có liên quan đến con người. Tiền lương luôn là động lực quan trọng nhất kích thích con người làm việc hăng hái, tích cực. Song nó cũng là vấn đề cực kỳ phức tạp trong QTNS mà các nhà quản trị phải giải quyết.

I/ Khái niệm về tiền lương và thù lao lao động

1/ Khái niệm tiền lương:

Sự phức tạp về tiền lương đã thể hiện ngay trong quan điểm triết lý về tiền lương. Trên thực tế, khái niệm và cơ cấu tiền lương rất đa dạng ở các nước trên thế giới.

Ở Pháp “Sự trả công được hiểu là tiền lương, hoặc lương bổng cơ bản, bình thường hay tối thiểu và mọi thứ lợi ích, được trả trực tiếp hay gián tiếp bằng tiền hay hiện vật, mà người sử dụng lao động trả cho người lao động theo việc làm của người lao động”.

Ở Nhật Bản: Tiền lương là thù lao bằng tiền mặt và hiện vật trả cho người làm công một cách đều đặn, cho thời gian làm việc hoặc cho lao động thực tế, cùng với thù lao cho khoảng thời gian không làm việc, như là nghỉ mát hàng năm, các ngày nghỉ có hưởng lương hoặc nghỉ lễ. Tiền lương không tính đến những đóng góp của người thuê lao động đối với bảo hiểm xã hội và quỹ hưu trí cho người lao động và phúc lợi mà người lao động được hưởng nhờ có

những chính sách này . Khoản tiền được trả khi nghỉ việc hoặc chấm dứt hợp đồng lao động cũng không được coi là tiền lương.

Ở Việt nam cũng có nhiều khái niệm khác nhau về tiền lương. Một số khái niệm về tiền lương có thể được nêu ra như sau:

“Tiền lương là giá cả sức lao động được hình thành qua thỏa thuận giữa người sử dụng sức lao động và người lao động phù hợp với quan hệ cung cầu sức lao động trong nền kinh tế thị trường”.

“Tiền lương là khoản tiền mà người lao động nhận được khi họ đã hoàn thành hoặc sẽ hoàn thành một công việc nào đó , mà công việc đó không bị pháp luật ngăn cấm ” .

“ Tiền lương là khoản thu nhập mang tính thường xuyên mà nhân viên được hưởng từ công việc ” “ Tiền lương được hiểu là số lượng tiền tệ mà người sử dụng lao động trả cho người lao động khi họ hoàn thành công việc theo chức năng , nhiệm vụ được pháp luật quy định hoặc hai bên đã thỏa thuận trong hợp đồng lao động”.

Tiền công chỉ là một biểu hiện, một tên gọi khác của tiền lương. Tiền công gần trực tiếp hơn với các quan hệ thỏa thuận mua bán sức lao động và thường được sử dụng trong lĩnh vực sản xuất kinh doanh, dịch vụ, các hợp đồng dân sự thuê mướn lao động có thời hạn. Khái niệm tiền công được sử dụng phổ biến trong những thỏa thuận thuê nhân công trên thị trường tự do và có thể gọi là giá công lao động. (Ở Việt nam , trên thị trường tự do thuật ngữ “tiền công” thường được dùng để trả công cho lao động chân tay , còn “thù lao” dùng chỉ việc trả công cho lao động trí óc).

Từ các khái niệm trên cho thấy bản chất của tiền lương là giá cả sức lao động được hình thành trên cơ sở giá trị sức lao động. Tiền lương có những chức năng sau đây:

+ Chức năng thước đo giá trị sức lao động : Tiền lương biểu thị giá cả sức lao động có nghĩa là nó là thước đo để xác định mức tiền công các loại lao động , là căn cứ để thuê mướn lao động , là cơ sở để xác định đơn giá sản phẩm .

+ Chức năng tái sản xuất sức lao động: Thu nhập của người lao động dưới hình thức tiền lương được sử dụng một phần đáng kể vào việc tái sản xuất giản đơn sức lao động mà họ đã bỏ ra trong quá trình lao động nhằm mục đích duy trì năng lực làm việc lâu dài và có hiệu quả cho quá trình sau. Tiền lương của người lao động là nguồn sống chủ yếu không chỉ của người lao động mà còn phải đảm bảo cuộc sống của các thành viên trong gia đình họ. Như vậy tiền lương cần phải bảo đảm cho nhu cầu tái sản xuất mở rộng cả về chiều sâu lẫn chiều rộng sức lao động.

+ Chức năng kích thích:Trả lương một cách hợp lý và khoa học sẽ là đòn bẩy quan trọng hữu ích nhằm kích thích người lao động làm việc một cách hiệu quả .

+ Chức năng tích lũy: Tiền lương trả cho người lao động phải đảm bảo duy trì được cuộc sống hàng ngày trong thời gian làm việc và còn dự phòng cho cuộc sống lâu dài khi họ hết khả năng lao động hay gặp rủi ro.

Liên quan đến tiền lương ở Việt nam còn có một số khái niệm như:

ư Tiền lương cơ bản: Là tiền lương được chính thức ghi trong các hợp đồng lao động, các quyết định về lương hay qua các thỏa thuận chính thức.

Tiền lương cơ bản phản ánh giá trị của sức lao động và tầm quan trọng của công việc mà người lao động đảm nhận.

Trong khu vực Nhà nước Tiền lương cơ bản được xác định như sau:

$$\text{Tiền lương cơ bản} = \text{Tiền lương tối thiểu} * \text{Hệ số lương}$$

ơ Tiền lương tối thiểu: Là tiền lương trả cho lao động giản đơn nhất trong điều kiện bình thường của xã hội. Tiền lương tối thiểu được pháp luật bảo vệ.

Tiền lương tối thiểu có những đặc trưng cơ bản sau đây:

- Được xác định ứng với trình độ lao động giản đơn nhất.
- Tương ứng với cường độ lao động nhẹ nhàng nhất trong điều kiện lao động bình thường .
- Đảm bảo nhu cầu tiêu dùng ở mức độ tối thiểu cần thiết.
- Tương ứng với giá tư liệu sinh hoạt chủ yếu ở vùng có mức giá trung bình.

Tiền lương tối thiểu là cơ sở là nền tảng để xác định mức lương trả cho các loại lao động khác . Nó còn là công cụ để nhà nước quản lý và kiểm tra việc trao đổi mua bán sức lao động. Tiền lương tối thiểu còn nhằm điều tiết thu nhập giữa các thành phần kinh tế.

Điều 56 Bộ luật lao động của Việt nam năm 1993 quy định:

- Mức lương tối thiểu được ấn định theo chỉ số giá sinh hoạt đảm bảo cho người lao động làm công việc đơn giản nhất trong điều kiện lao động bình thường bù đắp sức lao động giản đơn và một phần tích lũy để tái sản xuất sức lao động mở rộng và được dùng làm căn cứ để tính mức lương cho các loại lao động khác.
- Chính phủ công bố mức lương tối thiểu chung, mức lương tối thiểu vùng và mức lương tối thiểu ngành cho từng thời kỳ sau khi lấy ý kiến của Tổng Liên đoàn lao động Việt nam và đại diện người sử dụng lao động.
- Khi chỉ số giá cả sinh hoạt tăng lên làm cho tiền lương thực tế của người lao động giảm sút thì Chính phủ điều chỉnh mức lương tối thiểu để đảm bảo tiền lương thực tế.

● Vai trò của tiền lương tối thiểu:

- Tiền lương tối thiểu là lưới an toàn bảo vệ người lao động trên thị trường lao động.
- Giảm bớt sự đói nghèo.

- Loại bỏ sự cạnh tranh không công bằng, chống lại xu hướng giảm chi phí các yếu tố sản xuất tới mức không thỏa đáng trong đó có tiền lương.
- Bảo đảm sự trả công tương đương cho những công việc tương đương (phụ nữ, nam giới, giữa các vùng khác nhau, giữa các đẳng cấp, nhóm lao động khác nhau).
- Phòng ngừa sự xung đột giữa giới chủ và giới thợ làm ảnh hưởng đến sự phát triển kinh tế.

Ngoài các vai trò trên, ở Việt nam, tiền lương tối thiểu còn được dùng làm “căn cứ để tính các mức lương cho các loại lao động khác, thực hiện chính sách BHXH và tính trợ cấp xã hội”.

Ngày nay cũng còn nhiều quan điểm khác nhau về tiền lương tối thiểu. Có quan điểm ủng hộ quy định tiền lương tối thiểu nhưng cũng có quan điểm phản đối. Ngay ở Mỹ, các chính khách thường đòi tăng lương tối thiểu với lý do nhằm để bảo vệ quyền lợi cho công nhân thiếu tay nghề và giới trẻ, nhưng hậu quả ngược lại là hai thành phần này khó kiếm việc làm hơn, do các công ty không muốn trả lương cao cho những loại lao động thiếu tay nghề.

Những bản báo cáo quốc gia cho thấy rằng hầu hết các quốc gia ASEAN đều có chính sách lương tối thiểu. Những quốc gia này là Philipin, Thái lan, Indonesia, Cam-pu-chia, Lào, Mianma và Việt nam.

Các nước khác ở khu vực Đông nam Á như: Brunei, Malaysia và Singapore lại không có quy định về mức lương tối thiểu. Tuy nhiên, lương danh nghĩa ở những nước này tương đối cao hơn so với mức lương ở các nước còn lại trong vùng.

Từ 1/10/2006, mức lương tối thiểu ở Việt nam sẽ tăng đồng loạt từ 350 nghìn đồng một tháng lên 450 nghìn đồng, tức là tăng gần 28,6%, một tỷ lệ khá lớn, và đây là lần tăng thứ ba kể từ hai năm qua. Đến ngày 1/1/2008 mức tăng tiền lương tối thiểu đã lên đến 540.000 đồng / tháng. Nhiều chuyên gia về tiền lương cho rằng điều này có thể gây khó khăn nhiều cho các doanh nghiệp vì mức tăng này cao quá đà tăng năng suất lao động.

Một thực tế hiện nay các doanh nghiệp ở Việt nam đều trả lương cao hơn nhiều so với mức lương tối thiểu nên họ không sợ vi phạm việc trả lương dưới mức quy định. Nhưng trong khi tổng mức lương không thay đổi mà nghĩa vụ đóng góp (BHXH, BHYT) lại tăng lên làm cho thu nhập thực tế có khi giảm đi.

Mặt khác tiền lương thiết yếu là một lượng tiền cần thiết cho một hộ gia đình để tồn tại với những vật dụng sinh hoạt thiết yếu, được hiểu như ngưỡng nghèo. Các đạo luật về tiền lương quốc gia thường gắn lương thiết yếu với lương tối thiểu. Các đạo luật này thường được dựa trên một tập hợp một số loại hàng hóa và vật dụng thiết yếu, thường được đánh giá bằng mức giá cả (chỉ số tiêu dùng), hoặc bằng tỉ lệ lạm phát. Các đạo luật của quốc gia thường lấy tiền lương tối thiểu làm chuẩn để có những sửa đổi cần thiết để tiền lương có thể theo kịp lạm phát và để khôi phục lại sức mua đã mất của tiền lương.

▫ Tiền lương danh nghĩa: Là số lượng tiền mà người lao động nhận được khi họ hoàn thành một khối lượng công việc nhất định.

ị Tiền lương thực tế: Cùng một khối lượng tiền tệ nhưng ở những thời điểm khác nhau hay vùng địa lý khác nhau thì khối lượng hàng hóa hay dịch vụ mua được cũng có thể khác nhau. Như vậy Tiền lương thực tế là khối lượng hàng hóa hay dịch vụ mà người lao động nhận được thông qua tiền lương danh nghĩa.

Mối quan hệ giữa tiền lương danh nghĩa và tiền lương thực tế thể hiện qua công thức sau đây:

$$I_{tltt} = \frac{I_{tldn}}{I_{gc}}$$

I_{tltt} - Chỉ số tiền lương thực tế

I_{tldn} - Chỉ số tiền lương danh nghĩa

I_{gc} - Chỉ số giá cả

Tiền lương thực tế giúp ta có thể so sánh về mức sống giữa các loại lao động ở các vùng hay quốc gia khác nhau. Tiền lương thực tế là một chỉ số về mức sống dựa trên các dạng tiêu dùng của người lao động và gia đình họ.

Có nhiều thuật ngữ được sử dụng để nói về sự trả lương cho lao động hoặc dịch vụ. Công ước 100 của ILO (Tổ chức Lao động quốc tế) sử dụng thuật ngữ tiền thù lao (remuneration) để nói về tiền lương như một khoản thù lao được trả trực tiếp hay gián tiếp, bằng tiền mặt hoặc dưới dạng khác do người sử dụng lao động trả trực tiếp cho người lao động và phát sinh từ sự thuê mướn người lao động.

Tiền lương là phạm trù của sản xuất hàng hóa và các quan hệ lao động thuê mướn. Mối quan tâm đến vấn đề này ngày càng tăng vì: số người làm việc vì tiền lương và sống nhờ vào tiền lương ngày càng tăng.

Trước đây chúng ta coi tiền lương thuộc phạm trù phân phối, nhưng ngày nay tiền lương được coi như một khoản chi phí cho đầu tư. Chất lượng và hiệu quả của kinh doanh ngày nay còn phụ thuộc vào các khoản đầu tư có hiệu quả hay không. Ngày nay người ta thuê nhân công để thành công chứ không phải để thất bại. Đầu tư đúng vào nguồn nhân công chất lượng là một đảm bảo cho sự thành công.

Những đặc trưng của tiền lương có thể tóm tắt trong một số đặc trưng như sau:

- Mức tăng của tiền lương được quyết định bởi các phương tiện sống khách quan cần thiết cho tái sản xuất sức lao động cả về số lượng và chất lượng phù hợp với nhu cầu phát triển xã hội.

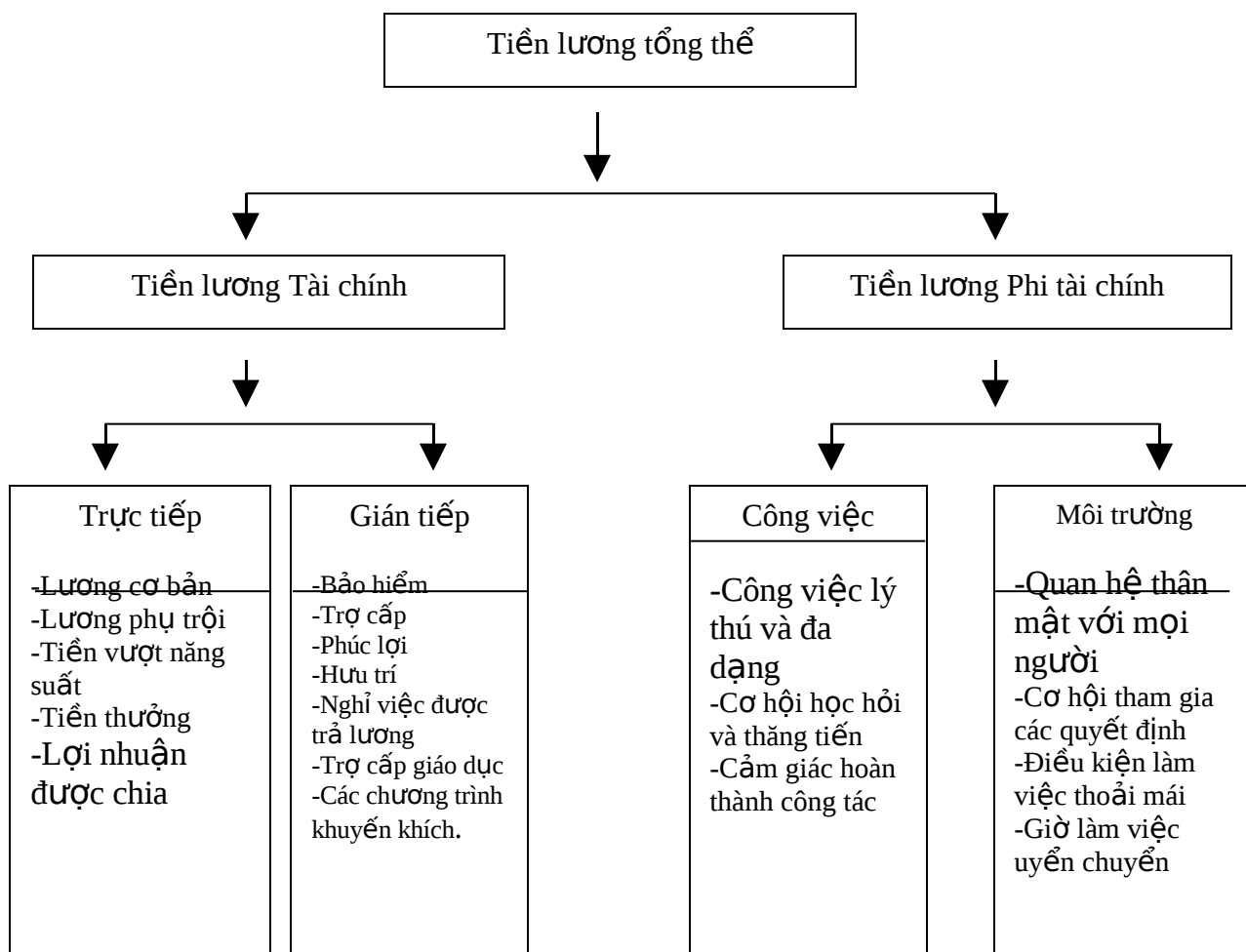
- Tiền lương có khuynh hướng tăng lên không ngừng bởi vì bản thân giá trị sức lao động tăng lên không ngừng. Việc giảm tiền lương so với mức đã đạt được sẽ gặp phải sự kháng cự mạnh mẽ đến nỗi trên thực tế không được coi là một khả năng có thể xảy ra trong một thời gian dài hay trong phạm vi mà người ta có thể cảm nhận thấy được.
- Nhịp độ phát triển của tiền lương phải chậm hơn so với nhịp độ phát triển kinh tế bởi quy luật phát triển tích lũy của tư bản nghiêng về phân bổ định đảm bảo cho tái sản xuất mở rộng.

2/ Thù lao lao động:

Ở các nước phát triển người ta dùng khái niệm trả công lao động (hay thù lao lao động) để chỉ các giá trị vật chất và phi vật chất mà người lao động nhận được trong quá trình làm thuê.

Hiểu cách khác “Thù lao lao động bao gồm mọi hình thức lợi ích về tài chính và phi tài chính và những dịch vụ đích thực mà nhân viên được hưởng trong quá trình làm thuê”.

Thù lao lao động còn được hiểu như Tiền lương Tổng thể có cơ cấu như sau:



Thù lao trực tiếp được xác định bằng tiền, được trả trực tiếp cho người lao động. Thù lao trực tiếp có thể thỏa thuận để đổi lấy vật chất và dịch vụ và có thể sử dụng tùy ý người lao động.

Một đặc điểm quan trọng khác của thù lao trực tiếp là nó có liên quan tới hiệu quả công việc. Tức là nó liên quan đến những đóng góp của bản thân người lao động.

Thù lao gián tiếp được xác định bằng các dịch vụ hoặc đôi khi bằng tiền mà nhân viên được hưởng trong quá trình làm việc. Thù lao gián tiếp thường được chuyển thành những lợi ích. Lợi ích được các nhân viên sử dụng như nhu cầu và không đổi lấy những hàng hóa và dịch vụ khác. Lợi ích của tiền lương gián tiếp chỉ dành cho các thành viên của tổ chức. Lợi ích thường không tương ứng với hiệu quả công việc. Lợi ích bắt buộc là những lợi ích mà người chủ phải cung cấp cho người làm thuê (lợi ích bắt buộc theo pháp luật), trong khi các lợi ích tự do là các lợi ích mà người sử dụng lao động cung cấp cho người lao động làm thuê trong khả năng và theo ý muốn của họ.

Bổn lộc được hiểu như những dịch vụ cụ thể cung cấp cho một thành viên để tăng cường hiệu suất của họ trong quá trình làm việc. Bổn lộc thường phụ thuộc vào vị trí bên trên của tổ chức. (Các vị trí càng cao thì bổn lộc càng nhiều) . Bổn lộc được sử dụng theo ý muốn của nhân viên, nhưng không được đổi chác lấy những hàng hóa hoặc dịch vụ khác. Ví dụ xe hơi của hãng, quyền trở thành thành viên câu lạc bộ ...

Các nhân viên thường tập trung chủ yếu vào thù lao trực tiếp. Họ ít hiểu biết lợi ích (thù lao gián tiếp) thường chỉ chiếm 30%- 40% so với thù lao trực tiếp.

Các nhân viên coi thù lao như sự trả cho những đầu tư trước đây của họ vào việc học tập, kinh nghiệm và như một phần thưởng cho những đóng góp của họ vào mục tiêu của tổ chức.

Đối với người sử dụng lao động, thù lao được coi như một chi phí hoạt động lớn (đặc biệt trong các ngành dịch vụ công nghiệp). Với họ thù lao như một biện pháp ảnh hưởng đến thái độ và hành vi của người lao động. Thù lao trực tiếp được sử dụng để tác động đến hiệu quả của nhân viên trong khi thù lao gián tiếp (lợi ích) được sử dụng để tác động tới lòng trung thành và sự bền bỉ của nhân viên.

Tiền lương phi tài chính có tính trừu tượng phụ thuộc nhiều vào sự mong đợi của mỗi cá nhân.

II/ Các yếu tố ảnh hưởng đến tiền lương

Có thể chia các yếu tố ảnh hưởng đến tiền lương làm 4 nhóm như sau:

1/ Nhóm các yếu tố thuộc về bản thân công việc :

- Sự phức tạp của công việc: Các công việc phức tạp đòi hỏi trình độ và kỹ năng cao mới có khả năng giải quyết được sẽ buộc phải trả lương cao. Thông thường các công việc phức tạp gắn liền với những yêu cầu về đào tạo, kinh nghiệm và như vậy sẽ ảnh hưởng đến mức lương. Sự phức tạp của công việc phản ánh mức độ khó khăn và những yêu cầu cần thiết để thực hiện công việc. Sự phức tạp của công việc được phản ánh qua các khía cạnh sau đây :

- Yêu cầu về trình độ học vấn và đào tạo
- Yêu cầu các kỹ năng cần thiết để hoàn thành công việc
- Các phẩm chất cá nhân cần có
- Trách nhiệm đối với công việc.

- Tầm quan trọng của công việc: Phản ánh giá trị của công việc. Các công việc có tầm quan trọng cao sẽ có ảnh hưởng mạnh mẽ đến hiệu quả hoạt động của tổ chức.

- Điều kiện để thực hiện công việc. Các điều kiện khó khăn nguy hiểm đương nhiên sẽ được hưởng mức lương cao hơn so với điều kiện bình thường. Sự phân biệt đó để bù đắp những tổn hao sức lực và tinh thần cho người lao động cũng như động viên họ bền vững với công việc.

2/ Nhóm các yếu tố thuộc về bản thân nhân viên:

- Trình độ lành nghề của người lao động
- Kinh nghiệm của bản thân người lao động.

Kinh nghiệm được coi như một trong những yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến lương bổng của cá nhân. Hầu hết các cơ quan tổ chức trên thế giới đều dựa vào yếu tố này để tuyển chọn và trả lương.

- Mức hoàn thành công việc.

Thu nhập tiền lương của mỗi người còn phụ thuộc vào mức hoàn thành công việc của họ . Cho dù năng lực là như nhau nhưng nếu mức độ hoàn thành công việc là khác nhau thì tiền lương phải khác nhau. Đó cũng là sự phản ánh tất yếu của tính công bằng trong chính sách tiền lương

- Thâm niên công tác.

Ngày nay trong nhiều tổ chức yếu tố thâm niên có thể không phải là một yếu tố quyết định cho việc tăng lương. Thâm niên chỉ là một trong những yếu tố giúp cho đề bạt, thăng thưởng nhân viên.

- Sự trung thành. Những người trung thành với tổ chức là những người gắn bó làm việc lâu dài với tổ chức. Trả lương cho sự trung thành sẽ khuyến khích nhân viên lòng tận tụy tận tâm vì sự phát triển của tổ chức. Sự trung thành và thâm niên có mối quan hệ với nhau nhưng có thể phản ánh những giá trị khác

nhau. Các tổ chức của người Hoa đề cao các giá trị trung thành còn người Nhật đề cao giá trị thâm niên trong trả lương.

- Tiềm năng của nhân viên.

Những người có tiềm năng là những người chưa có khả năng thực hiện những công việc khó ngay, nhưng trong tương lai họ có tiềm năng thực hiện được những việc đó. Trả lương cho những tiềm năng được coi như đầu tư cho tương lai giúp cho việc giữ chân và phát triển tài năng cho tiềm năng của tương lai. Có thể có những người trẻ tuổi được trả lương cao bởi vì họ có tiềm năng trở thành những nhà quản trị cấp cao trong tương lai.

3/ Nhóm các yếu tố thuộc về môi trường Công ty

- Chính sách tiền lương của Công ty
- Khả năng tài chính của Công ty
- Năng suất lao động

4/ Nhóm các yếu tố thuộc về môi trường xã hội

- Tình hình cung cấp sức lao động trên thị trường
- Mức sống trung bình của dân cư
- Tình hình giá cả sinh hoạt
- Sức mua của công chúng
- Công đoàn, xã hội
- Nền kinh tế
- Luật pháp

ậ Khi xây dựng hệ thống tiền lương người ta có xu hướng trước tiên dựa vào công việc sau đó sử dụng các yêu cầu về kỹ năng và kết quả làm việc để xác định mức lương cho mỗi nhân viên :

Căn cứ vào kết quả làm việc	Căn cứ vào công việc	Căn cứ vào kỹ năng
Nghĩa là dựa vào kết quả làm việc của nhân viên để trả lương.	Dựa vào tầm quan trọng của công việc mà nhân viên đảm nhận để trả lương.	Doanh nghiệp trả lương cho nhân viên theo năng lực của họ chứ không theo tên công việc.
Ưu điểm: -Thúc đẩy nhân viên quan tâm đến kết quả công việc -Nhân viên quan tâm đến nâng cao trình độ kỹ năng, kinh nghiệm để	Ưu điểm : -Nhân viên hướng đến các công việc có tầm quan trọng cao hơn.	Ưu điểm: -Thúc đẩy nhân viên nâng cao trình độ KH-KT, rèn luyện các kỹ năng.

hoàn thành kết quả tốt hơn .		
<p>Nhược:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Hội chứng: “ Chỉ làm những công việc được trả lương” -Ảnh hưởng đến tinh thần hợp tác -Khó khăn trong đánh giá kết quả -Căng thẳng và không thỏa mãn về công việc 	<p>Nhược:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Không xem xét bản chất công việc và các vấn đề đặc thù của công việc -Quá trình xác định mức lương cố định có tính chủ quan. -Khó áp dụng giải pháp này khi các bản mô tả công việc không cụ thể -Có xu hướng máy móc quan liêu -“Vị trí chưa là kết quả, địa vị chưa phải là sự đóng góp” 	<p>Nhược:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Một số nhân viên có thể có kỹ năng cao nhưng chưa chắc họ đã hoàn thành tốt công việc. (Kiến thức , kỹ năng chưa hẳn là kết quả) -Khó khăn trong việc xác định chính xác đâu là kỹ năng quan trọng.(Kiến thức , kỹ năng nào) -Khó khăn trong đánh giá mức độ kiến thức kỹ năng.

II/ Mục tiêu , yêu cầu và nguyên tắc của chiến lược tiền lương

1/ Mục tiêu của chiến lược tiền lương:

Trong thực tế mỗi công ty có những mục tiêu khác nhau trong thiết lập một chính sách tiền lương, và có thể các thứ tự ưu tiên các mục tiêu cũng không giống nhau. Nhưng nhìn chung thì các mục tiêu cần phải đạt được của một hệ thống tiền lương bao gồm:

- Thu hút được các nhân viên tài năng.

Bất cứ một doanh nghiệp nào cũng mong muốn có được một nguồn nhân lực chất lượng cao để tăng khả năng cạnh tranh và thích ứng với sự thay đổi của môi trường. Thu hút được những người tài năng về làm việc cho tổ chức luôn là một mục tiêu hàng đầu trong chính sách nhân sự của các tổ chức. Để thực hiện mục tiêu này tiền lương cũng chưa phải là yếu tố quyết định song nó luôn là yếu tố quan trọng hàng đầu giúp doanh nghiệp thực hiện mục tiêu của mình. Các nghiên cứu cho thấy, các doanh nghiệp trả lương cao hơn mức trung bình trên thị trường thường thành công hơn trong kinh doanh, bởi họ thu hút được nguồn nhân lực tốt hơn, tạo ra động lực mạnh hơn.

- Duy trì được đội ngũ nhân viên giỏi.

Sự thành công của tổ chức phụ thuộc rất lớn vào đội ngũ nhân viên, đặc biệt là những người tài năng. Đội ngũ nhân viên giỏi giúp tổ chức duy trì thế cạnh tranh và thậm chí họ là những người tạo ra những đột biến cho sự phát triển của doanh nghiệp. Vì vậy, việc thu hút tài năng là chưa đủ mà tổ chức còn phải nhấn mạnh đến các giải pháp nhằm giữ chân đội ngũ nhân viên giỏi. Nhất là,

trong điều kiện khắc nghiệt của thương trường, cạnh tranh về nguồn nhân lực ngày càng trở nên gay gắt thì các tổ chức luôn coi trọng việc bảo vệ nguồn tài sản quý báu của tổ chức mình. Ngay cả Bill Gates nguyên chủ tịch tập đoàn Microsoft, cũng đã từng tuyên bố: “Hãy lấy đi 20 nhân vật quan trọng nhất của chúng tôi thì Microsoft sẽ trở thành công ty bình thường”.

Ngày nay, tổ chức nào cũng muốn tạo ra được đội ngũ nhân viên giỏi và duy trì đội ngũ nhân viên này. Duy trì đội ngũ nhân viên giỏi có thể được thực hiện bằng nhiều giải pháp khác nhau, nhưng vai trò của tiền lương là hết sức đáng kể.

- Kích thích động viên nhân viên nâng cao năng suất lao động
- Kiểm soát được chi phí.

Chi phí lao động chiếm một tỷ lệ khá lớn trong tổng chi phí của một tổ chức, nên chúng sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến giá cả hàng hóa, dịch vụ mà tổ chức đó cung ứng cho xã hội. Chi phí lao động phải được xác định ở mức cho phép tổ chức đó tăng tối đa hiệu suất của mình trong sản xuất hàng hóa và dịch vụ. Nghĩa là vẫn bảo đảm khả năng cạnh tranh của hàng hóa và dịch vụ về mặt giá cả.

Trong thực tế các doanh nghiệp kinh doanh phải giảm thiểu chi phí lao động và các chi phí khác để có thể làm cho sản phẩm của mình có giá cạnh tranh. Người lao động ngược lại luôn muốn tối ưu hóa sức mua của đồng lương.

- Đáp ứng các yêu cầu luật pháp

Quốc gia nào cũng dùng luật pháp để can thiệp vào tiền lương với mục đích bảo vệ lợi ích cho người lao động và cân bằng các mối quan hệ trong xã hội. Điều này buộc các nhà quản trị khi xây dựng chính sách tiền lương phải tuân thủ các quy định của luật pháp liên quan đến tổ chức tiền lương. Các vấn đề mà nhà làm lương phải tính đến ở góc độ luật pháp có thể là: suất lương tối thiểu, giờ làm việc bình quân trong tuần, các chế độ phúc lợi bắt buộc... Đôi khi những ràng buộc về luật pháp đã cản trở những cố gắng của doanh nghiệp nhằm vào các mục tiêu cụ thể trong các chính sách tiền lương.

Các mục tiêu cũng là những tiêu chuẩn để đối chiếu đánh giá sự thành công của hệ thống tiền lương đó.

2/ Các yêu cầu cơ bản của chiến lược tiền lương

- Trả lương cho nhân viên phải theo mức thương lượng bình đẳng (Thuận mua vừa bán)

Yêu cầu này đòi hỏi tiền lương phải bình đẳng cho lao động nam và nữ, không được phân biệt giới tính, chủng tộc hay tôn giáo .

- Trả lương phải bảo đảm sự công bằng (trong nội bộ và công bằng với bên ngoài)

Như vậy với công việc như nhau, thì tiền lương phải bằng nhau. Công việc ngang nhau, thì tiền lương như nhau.

Đây được coi là yêu cầu quan trọng nhất trong chính sách tiền lương. Và cũng được coi là khó khăn nhất khi xây dựng một chính sách tiền lương. Vấn đề không phải nhiều hay ít mà vấn đề là có công bằng hay không. Sự công bằng không chỉ với bên trong mà cả với bên ngoài. Bởi nhân viên không chỉ so sánh với bạn bè trong cùng một công ty mà họ còn so sánh với những người như họ đảm nhận những công việc giống họ ở các công ty khác. Họ ngầm so sánh tỉ số những gì mình nhận được với những gì bỏ ra của mình với tỉ số đó của người khác, nếu tỉ số đó nhỏ hơn họ hiểu rằng thu nhập thấp và chắc chắn họ sẽ bất mãn. Họ có khuynh hướng tự điều chỉnh để chống lại sự bất công. Sự bất mãn cao độ có thể họ sẽ từ chối làm việc hay bỏ việc. Ngược lại khi họ nhận được thu nhập quá cao so với đóng góp và bạn bè họ sẽ có cảm giác có lỗi và điều đó cũng ảnh hưởng tiêu cực đến hiệu suất làm việc.

Đảm bảo sự công bằng là hết sức khó khăn, bởi vì lợi ích của người này tăng lên sẽ tỉ lệ thuận với những thiệt hại mà người khác phải gánh chịu. Một sự công bằng tuyệt đối sẽ không thể xảy ra khi mà sự mong muốn của con người là khác nhau, sự quan tâm hay góc nhìn các vấn đề của mỗi người là khác nhau.

- Phải phù hợp với khả năng tài chính của doanh nghiệp.
- Tiền lương phải mềm dẻo để có thể đương đầu với cạnh tranh

Trong thực tế hầu như chúng ta không thể xây dựng được một chính sách tiền lương mà ở đó cùng lúc đạt được tất cả các mục tiêu. Ở các thời điểm khác nhau có thể các nỗ lực của tổ chức hướng vào các mục tiêu với mức độ khác nhau. Đôi khi sự cố gắng nhằm đạt được mục tiêu này lại cản trở đến việc thực hiện các mục tiêu hay yêu cầu khác. Ví dụ: việc nâng cao mức lương nhằm thu hút được các nhân viên tài năng sẽ cản trở mục tiêu kiểm soát được chi phí nhằm giảm giá thành tăng khả năng cạnh tranh về giá sản phẩm.

3/ Các nguyên tắc xây dựng hệ thống tiền lương

1. Đơn giản, dễ hiểu: Khi thiết kế chính sách tiền lương các nhà quản trị cần phải làm cho tiền lương thể hiện tính đơn giản, rõ ràng, dễ hiểu và dễ kiểm tra được tiền lương. (Điều này có thể giúp cho nhân viên hiểu ngay ảnh hưởng của kết quả lao động, thái độ lao động đến tiền lương)

2. Phù hợp giữa mức lương và cơ cấu tiền lương: Các mức lương cần bảo đảm tính cạnh tranh còn cơ cấu tiền lương cần thể hiện tính hợp lý.

3. Tiền lương phải tính đến Giá trị của công việc: Khi xác định mức lương, chúng phải phản ánh được giá trị của công việc. Đây là một trong những nguyên tắc cơ bản nhất trong hệ thống tiền lương.

“Giá trị công việc là tầm quan trọng của công việc trong mối quan hệ với công việc khác”. Giá trị công việc được xác định trong mối quan hệ với các nhân tố bên trong và bên ngoài Công ty.

4. Xác định mức lương nên tính đến yếu tố thâm niên: Có thể không phải là yếu tố chính nhưng thâm niên cần phải tính đến khi trả lương nhằm khuyến khích sự gắn bó trung thành với tổ chức.

5. Tính đến mức lương trên thị trường: Các mức lương cần được xem xét so sánh với mức trả trên thị trường. Điều này giúp cho doanh nghiệp có thể cạnh tranh đồng thời tránh việc trả lương quá cao làm ảnh hưởng đến khả năng tài chính của doanh nghiệp

6. Chi phí cuộc sống: Trả lương phải tính đến bảo đảm mức sống hiện tại phù hợp với sự phát triển của xã hội. Khi xác định mức lương, hệ thống tiền lương phải xem xét đến yếu tố biến động của giá cả. Sự điều chỉnh là cần thiết để bảo đảm những nhu cầu cơ bản của con người cần phải được thỏa mãn và không ngừng tăng lên.

7. Bao gồm cả cơ chế tiền thưởng: Ngoài lương cơ bản nên có tiền thưởng. Lương cơ bản là phần cố định (phần cứng), tiền thưởng là phần linh hoạt (phần mềm) nhờ đó mà doanh nghiệp linh hoạt hơn trong trả lương; doanh nghiệp có thể dễ dàng điều chỉnh khi có sự thay đổi đến các yếu tố trả công lao động.

8. Kết quả công việc: Khi xây dựng một hệ thống tiền lương nên tính đến kết quả thực hiện công việc của nhân viên. Điều này sẽ thúc đẩy nhân viên quan tâm nhiều hơn đến việc hoàn thành tốt hơn nhiệm vụ của mình.

9. Sự tham gia của công đoàn: Những liên quan đến lợi ích của người lao động nói chung nên có sự tham gia của công đoàn. Điều đó thể hiện tính dân chủ và sự thỏa mãn của người lao động. Đồng thời có sự tham gia của công đoàn tạo ra những thuận lợi hơn khi triển khai hệ thống tiền lương.

Chúng ta cũng cần hiểu rằng một chính sách tiền lương có hậu và hoàn hảo để mọi người ủng hộ là điều không tưởng bởi vì, về lý thuyết chúng ta không đủ tiền để làm việc đó.

III/ Nội dung, trình tự xây dựng thang bảng lương :

Thiết kế hệ thống thang bảng lương là công việc hết sức phức tạp bởi tiền lương phụ thuộc quá nhiều các yếu tố mà trong thực tế chúng ta rất khó định lượng các ảnh hưởng đó.

Trình tự xây dựng bao gồm:

1. Phân tích công việc
2. Xác định giá trị công việc
3. Nhóm các công việc tương tự vào một ngạch lương
4. Xác định bậc lương và An định mức lương

1/ Phân tích công việc:

Phân tích công việc là bước đầu tiên trong quy trình xây dựng một hệ thống tiền lương, tiền công. Phân tích công việc giúp ta thu thập thông tin chính xác về công việc, để xác định và rút ra các đặc tính của mỗi công việc khác với công việc khác như thế nào.

Các thông tin từ phân tích công việc cho ta thấy được bức tranh toàn cảnh về các công việc trong tổ chức. Phân tích công việc giúp ta nhận dạng công việc trong mối tương quan với các công việc khác.

Thông tin thu thập được trong bước phân tích công việc, trong Bản mô tả công việc và Bản tiêu chuẩn công việc được sử dụng để đánh giá giá trị công việc. Phân tích công việc giúp chúng ta biết lựa chọn các công việc điển hình để đánh giá. Thông tin từ Bản tiêu chuẩn công việc sẽ giúp chúng ta xác định các yếu tố cần thiết để đánh giá giá trị của công việc.

Khi chúng ta có được một cái nhìn tổng quát về các công việc trong tổ chức sẽ bảo đảm hơn sự hợp lý trong đánh giá các công việc. Nghĩa là khả năng đánh giá sẽ công bằng hơn. Hay nói khác đi mức độ công bằng trong nội bộ sẽ tăng lên, bởi vì sự so sánh công bằng ở đây được tiến hành giữa các công việc khác nhau ngay bên trong tổ chức.

Trong thực tế việc Phân tích công việc đã được tiến hành và thông tin từ đó phục vụ cho nhiều nội dung của Quản trị Nguồn nhân lực.

2/ Xác định Giá trị công việc:

Đánh giá Giá trị công việc là đo lường giá trị và tầm quan trọng của công việc dựa trên nhiều yếu tố. Công việc là một yếu tố chính quyết định và ảnh hưởng đến tiền lương và đãi ngộ. Vì vậy, các công ty luôn quan tâm đến việc đánh giá các giá trị thực của công việc.

Mặc dầu chúng ta không thể đo lường giá trị của các công việc một cách chính xác, nhưng chúng ta có thể đánh giá công việc một cách khách quan và hợp lý dựa trên các tiêu chuẩn rõ ràng. Đánh giá công việc nhằm đo lường giá trị và tầm quan trọng của công việc dựa trên các yếu tố thông thường (kỹ năng, trình độ chuyên môn, sự cố gắng, điều kiện làm việc ...). Như vậy đánh giá công việc đề cập đến nghề nghiệp, công việc chứ không đề cập đến người giữ chức vụ, nghề nghiệp đó.

Các phương pháp đánh giá công việc:

a. Phương pháp xếp hạng :

Đây là phương pháp đơn giản nhất trong các phương pháp đánh giá công việc. Có 3 cách sắp xếp:

a.1 Sắp xếp trực tiếp là sự sắp xếp mọi công việc theo thứ tự từ công việc có giá trị nhất tới công việc ít có giá trị nhất theo một vài tiêu chuẩn chung về nội dung hoặc giá trị của công việc.

a.2 Sắp xếp gián tiếp cũng là sắp xếp công việc theo một vài chỉ tiêu về nội dung hoặc giá trị của công việc. Tuy nhiên, trong phương pháp này, công việc quan trọng nhất được xếp đầu, công việc ít quan trọng nhất xếp thứ hai, công việc quan trọng thứ nhì được xếp thứ ba, công việc ít quan trọng thứ nhì được xếp thứ tư. Cứ như vậy cho đến khi nào xếp hết mọi việc.

Cách sắp xếp này được coi là đáng tin cậy hơn cách sắp xếp trực tiếp. Bởi cách sắp xếp này buộc các người ta phải cân nhắc kỹ càng hơn khi đánh giá.

a.3 Sắp xếp so sánh từng đôi gồm việc so sánh các cặp công việc theo một vài chỉ tiêu chung về giá trị hoặc nội dung công việc. Theo phương pháp này, mỗi công việc được so sánh với từng công việc khác sử dụng phương pháp ma trận. Loại công việc nào “thắng” nhiều nhất trong các so sánh được coi là công việc quan trọng nhất, công việc “thắng” nhiều tiếp theo được xếp quan trọng tiếp theo, cứ như vậy cho đến hết.

Phương pháp so sánh từng cặp nhìn chung là đáng tin cậy hơn các phương pháp ở trên; tuy nhiên, phương pháp này đòi hỏi phải tiến hành nhiều phép so sánh nên khó sử dụng nếu phải so sánh trên 10 -15 công việc.

Phương pháp xếp hạng tương đối phổ biến trong đánh giá công việc, vì phương pháp này khá nhanh và rẻ tiền. Nhưng đây là phương pháp chủ quan nhất và ít tin cậy nhất vì chỉ tiêu dùng để sắp xếp thường không được nêu ra rõ ràng.

b. Phương pháp xếp loại công việc :

Phân loại công việc cũng là phương pháp đánh giá tổng thể công việc. Nó gồm nhiều bước khác nhau:

- Thứ nhất, một bảng phân loại các công việc khác nhau được thiết dựa trên mức độ khác nhau về nhiệm vụ, trách nhiệm và kỹ năng mà công việc đòi hỏi.

- Mô tả từng loại công việc trong bảng phân loại.

- Sau đó mô tả công việc cụ thể được đối chiếu với mô tả của từng loại công việc trong bảng phân loại và sau đó được xếp vào loại thích hợp. Nghĩa là nếu công việc phù hợp với mô tả của một loại công việc trong bảng xếp loại được xếp vào loại này. Theo cách này, những công việc giống nhau được xếp vào một nhóm công việc, trong khi những công việc khác nhau được xếp vào các loại khác nhau.

Phương pháp này khách quan hơn phương pháp xếp hạng bởi các công việc được so sánh với một tiêu chuẩn tuyệt đối (nghĩa là, mô tả của một loại công việc); tuy nhiên việc đánh giá cũng chưa thật sự chính xác.

c. Phương pháp cho điểm :

Khác với phương pháp đánh giá trên tổng thể công việc nói trên, hệ thống điểm là sự đánh giá mà trong đó đơn vị phân tích là các mặt của công việc.

Theo phương pháp này, người đánh giá không cần phải suy nghĩ toàn bộ công việc khi đánh giá. Thay vào đó, họ quyết định các yếu tố riêng biệt của từng công việc.

Hệ thống điểm bao gồm các bước sau đây:

c.1 Nội dung công việc được chia làm nhiều thành phần khác nhau (các yếu tố riêng biệt), được gọi là các yếu tố thù lao. Mỗi yếu tố thù lao là một khía cạnh bất kỳ của công việc mà tổ chức muốn trả thù lao. Ví dụ các yếu tố thù lao của công việc bao gồm:

- o Điều kiện về trí óc: phản ánh các yếu tố tinh thần như sự thông minh, khả năng lý luận, óc tưởng tượng.
- o Kỹ năng – tay nghề
- o Điều kiện về thể lực: đi, đứng, ngồi, đi lại, nâng vật nặng...
- o Trách nhiệm : bao quát các phạm vi như vật tư , thiết bị , tiền bạc, sự an toàn
- o Điều kiện làm việc: phản ánh các yếu tố của môi trường làm việc như tiếng ồn, rung động, bụi, tai nạn rủi ro...

Mỗi yếu tố được mô tả rõ ràng rành mạch và được viết ra bằng văn bản.

c.2 Mỗi yếu tố thù lao sẽ được chia thành các mức độ khác nhau. Thông thường, các yếu tố thù lao chia thành 3-5 mức độ. Mỗi độ của một yếu tố thù lao được mô tả riêng.

c.3 Xác định tỉ lệ phần trăm (tỉ trọng) tầm quan trọng của các yếu tố thù lao công việc.

Thông thường tỉ lệ như sau:

- Kỹ năng (hay học vấn) chiếm tỷ lệ từ 40-50%
- Trách nhiệm chiếm tỷ lệ khoảng 30%
- Sự cố gắng về thể lực từ 12-20%
- Điều kiện làm việc từ 8 – 12%

c.4 An định hệ thống điểm là 100 hay 500 hoặc 1000 .

Tại Mỹ các công ty thường sử dụng hệ thống 500 điểm, tại Pháp thường sử dụng hệ thống 1000 điểm . Ở Việt nam người ta hay sử dụng hệ thống 100 điểm .

c.5 Phân bố số điểm cho từng mức độ của các yếu tố :

Nếu khoảng cách điểm là đều thì điểm khoảng cách được tính theo công thức sau :

$$\text{Khoảng cách điểm} = \frac{M-m}{N-1}$$

Trong đó :

M là điểm tối đa

m là điểm tối thiểu

N là số mức độ

Sau đây bạn có thể tham khảo một số cách phân bố điểm mà người ta áp dụng để đánh giá công việc :

Bảng 1: Hệ thống 250 điểm , với 5 mức độ.

Yếu tố ảnh hưởng đến tiền lương	Tầm quan trọng (%)	Mức độ (điểm)				
		1	2	3	4	5
Kỹ năng	40	20	32	48	72	100
Trách nhiệm	30	15	24		36	54
Sự cố gắng	20	75				
Điều kiện làm việc	10	10	16		24	36
		50				
		5	8		12	18
		25				

Bảng 2 : Hệ thống 400 điểm , với 5 mức độ

Yếu tố thù lao	Mức 1	Mức 2	Mức 3	Mức 4	Mức 5
Trách nhiệm	30	60	90	120	150
Kỹ năng	20	40	60	80	100
Cố gắng	20	40	60	80	100
Điều kiện làm việc	10	20	30	40	50

Ở ví dụ này yếu tố trách nhiệm lại được đánh giá cao hơn kỹ năng.

Bảng 3: Hệ thống 500 điểm, với 5 mức độ

Các yếu tố công việc	Tỉ trọng	Mức độ				
		1	2	3	4	5
1. Học vấn	50%	50	100	150	200	250
2. Trách nhiệm	30%	30	70	110	150	
3. Thể lực	12%	12	24	36	48	60
4. ĐK làm việc	8%	8	24	40		

Bảng 4 : Hệ thống 500 điểm với 5 mức độ

Các yếu tố	Mức 1	Mức 2	Mức 3	Mức 4	Mức 5
A. Kỹ năng					
1. Trình độ học vấn	14	28	42	56	70
2. Kinh nghiệm	22	44	66	86	110
3. Oc sáng kiến	14	28	42	56	70
B. Sức cố gắng					

4. Nhu cầu thể lực	10	20	30	40	50
5. Nhu cầu về thị lực	5	10	15	20	25
C. Trách nhiệm					
6. Trang thiết bị	5	10	15	20	25
7. Vật tư hoặc SP	5	10	15	20	25
8. An toàn với người khác	5	10	15	20	25
9. Đối với công việc người khác	5	10	15	20	25
D. Điều kiện của công việc					
10. Các điều kiện làm việc	10	20	30	40	50
11. Những rủi ro có thể	5	10	15	20	25

Bảng 5 : Hệ thống 1000 điểm , với 4 mức độ

Các yếu tố	Các mức độ			
	1	2	3	4
1. Trách nhiệm				
a/ Về sự an toàn với người khác	25	50	75	100
b/ Về trang thiết bị	20	40	60	80
c/ Giúp đỡ người thực tập	5	20	35	50
d/ Về chất lượng sp và dịch vụ	20	40	60	80
2. Năng lực				
a/ Kinh nghiệm	45	90	135	180
b/ Trình độ đào tạo và giáo dục	25	50	75	100
3. Sự cố gắng – nỗ lực				
a/ Về thể lực	25	50	75	100
b/ Về trí lực	35	70	105	150
5. Điều kiện làm việc				
a Điều kiện bất lợi	20	40	60	80
b/ Điều kiện nguy hiểm	20	40	60	80
Tổng cộng	240	490	740	1000

Khi đánh giá công việc ta nên xác định mức độ của các yếu tố và từ đó quyết định mức điểm. Ví dụ trong bảng 5, về sự an toàn với người khác mức độ 1 sẽ có số điểm trong khoảng từ 1-25, còn mức độ 2 sẽ có số điểm trong khoảng từ 26 đến 50 v.v. (và nếu yêu cầu không đặt ra thì sẽ cho điểm 0).

Trong thực tế người ta có thể xây dựng nhiều yếu tố ảnh hưởng đến thù lao và thiết kế hệ thống điểm phù hợp với yêu cầu, mục tiêu của tổ chức tiền lương mà tổ chức mong muốn. Sau đây là một ví dụ:

CHỨC NĂNG	A		B		C		D	
	Mức độ	điểm	Mức độ	điểm	Mức độ	điểm	Mức độ	điểm
Học tập	2	14	3	20	3	20	3	20
Kinh nghiệm	1	1	4	12	1	1	7	33
Đánh giá	1	2	2	9	1	2	3	18
Trách nhiệm	1	2	2	4	1	2	3	8
Kỹ năng	1	4	2	6	2	6	3	10
Chủ động	1	5	2	7	1	5	2	7
Sự giám sát	N	-	1	5	N	-	2	11
Lãnh đạo và kiểm tra	N	-	N	-	N	-	N	-
Lập kế hoạch và tổ chức	N	-	N	-	N	-	N	-
TỔNG CỘNG		28		63		36		107

Khi đánh giá giá trị công việc người ta thường chỉ đánh giá trên cơ sở của các yêu cầu tối thiểu, tuy nhiên ta nên đánh giá cả cho những yêu cầu tối đa (tức là yêu cầu nên có). Việc đánh giá cả cho yêu cầu nên có (tối đa) sẽ có thể giúp ta sau này xác định số bậc cho ngạch công việc đó.

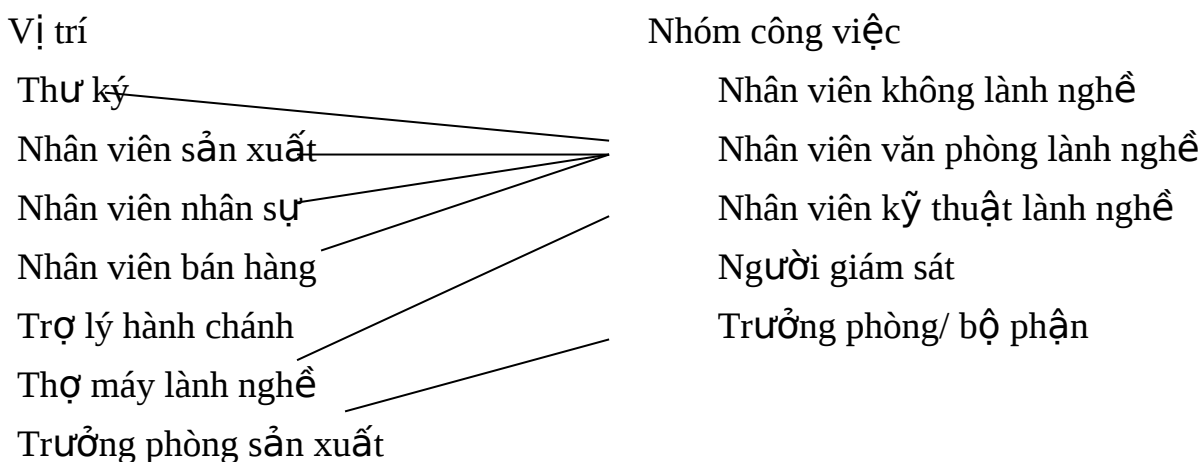
3/ Nhóm các công việc tương tự vào một ngạch lương :

Ngạch lương là việc lập nhóm các công việc tương tự như nhau vào một nhóm nhằm đơn giản hóa hệ thống tiền lương. Thay vì thiết lập mỗi ngạch lương cho một công việc, chúng ta có thể thiết lập ngạch lương cho những công việc có hệ số giá trị gần nhau. Như vậy thay vì phải thiết lập hàng trăm ngạch lương cho các công việc của doanh nghiệp chúng ta có thể rút xuống khoảng 5-15 ngạch lương (tùy theo quy mô của doanh nghiệp). Đơn giản hóa, dễ hiểu là một trong những nguyên tắc mà các nhà làm lương luôn phải hướng đến.

Để thực hiện việc phân ngạch, trước hết, ta cần phải lên danh sách tất cả các công việc trong doanh nghiệp và kết quả đánh giá giá trị công việc cho từng vị

trí. Sau đó xác định và nhóm các vị trí công việc có tổng số điểm giá trị cho yêu cầu tối thiểu gần như nhau vào một nhóm.

Ta có ví dụ minh họa về nhóm ngạch lương như sau :



Ta cần phải xác định số lượng ngạch lương phù hợp với doanh nghiệp mình và sau đó mô tả các tiêu chí của mỗi ngạch công việc. Các tiêu chí để phân biệt các ngạch công việc phải có tính khái quát và mô tả được các trách nhiệm chung của một người trong mỗi ngạch công việc. Nhìn chung, một doanh nghiệp lớn hơn có nhiều công việc hơn sẽ có nhiều ngạch công việc hơn so với một doanh nghiệp nhỏ.

Từ ví dụ trên ta có thể xác định bảng phân ngạch công việc như sau:

Ngạch công việc	Tiêu chí
V- Chủ doanh nghiệp	1) Giám sát định hướng doanh nghiệp 2) Lập kế hoạch chiến lược
IV- Trưởng phòng/bộ phận	1) Lập kế hoạch, xem xét và quyết định các vấn đề quan trọng 2) Quản lý các bộ phận hoặc các nhóm nhân viên
III- Người giám sát	1) Lập kế hoạch, xem xét và quyết định các vấn đề vận hành 2) Giám sát các nhân viên khác
II- Nhân viên lãnh nghề	1) Thực hiện các công việc đòi hỏi phải được đào tạo chính thống và phải có kinh nghiệm
I- Nhân viên không lãnh nghề	1) Thực hiện các công việc thường xuyên và lặp đi lặp lại 2) Thực hiện các công việc không đòi hỏi đào tạo chính thống

Theo ví dụ trên, nhóm công việc của nhân viên văn phòng lãnh nghề (bao gồm thư ký, trợ lý hành chính, nhân viên sản xuất, nhân viên nhân sự và nhân viên bán

hàng) và nhóm công việc của nhân viên kỹ thuật lành nghề (gồm thợ máy lành nghề) có thể bố trí chung vào một ngạch lương – đó là ngạch II : Ngạch nhân viên lành nghề .

4/ Xác định bậc lương và An định mức lương:

a/ Xác định bậc lương :

Ở mỗi ngạch lương nên có một số lượng bậc lương nhất định để tạo ra sự biến thiên cần thiết từ mức lương tối thiểu đến mức tối đa trong ngạch đó. Sự biến thiên đủ để tạo ra sự khác biệt nhằm bảo đảm tính hợp lý công bằng và tính kích thích nhân viên.

Mức nâng lương có thể xác định cho từng cá nhân để bảo đảm rằng: khi những người có kinh nghiệm và hiệu quả công việc khác nhau thì nhận những mức tăng khác nhau. Điều này cũng thể hiện rằng: mặc dù đầu vào cần thiết cho công việc là như nhau, nhưng nếu các nhân viên thể hiện sự nỗ lực khác nhau để đạt được các mức độ hiệu quả khác nhau, thì họ sẽ được trả lương tương xứng.

Số lượng các bậc lương trong ngạch lương thường phụ thuộc vào các yếu tố sau:

- Quan điểm trả lương của tổ chức: nếu ta có quan điểm trả lương mang tính quân bình thì số lượng bậc lương sẽ nhiều. Ngược lại, nếu có ý định trả lương cách biệt nhằm tạo ra tính kích thích cao thì số lượng bậc lương sẽ ít.
- Sự chênh lệch giữa điểm giá trị công việc tối thiểu và điểm giá trị công việc tối đa. Nếu sự chênh lệch là lớn thì số bậc nên nhiều và ngược lại. Trong trường hợp không xác định điểm giá trị tối đa thì có thể so sánh với điểm giá trị tối thiểu của ngạch sau liền kề.
- Yêu cầu về đào tạo và độ phức tạp lao động trong ngạch. Ngạch có yêu cầu trình độ đào tạo thấp, lao động giản đơn có số bậc nhiều hơn ngạch có yêu cầu trình độ đào tạo cao.

Nói chung số lượng bậc lương trong một ngạch lương nên trong khoảng từ 5-10 bậc. Dù sao sự kích thích từ bậc lương cũng không cao bằng việc thăng ngạch. Ở Mỹ việc nâng bậc không quá khó khăn, có những công ty áp dụng chính sách 6 tháng là nâng lên một bậc. Vì vậy chỉ khoảng 5 năm là nhân viên có thể đạt tột đỉnh ngạch đó. Điều khó khăn là làm sao để có thể vươn lên ngạch cao hơn , buộc nhân viên phải nỗ lực học tập , tích lũy kinh nghiệm , phấn đấu không ngừng để thi lên ngạch hay được đề bạt thăng tiến ở vị trí cao hơn .

b/ An định mức lương :

Một trong những nguyên tắc quan trọng nhất trong trả lương là phải bảo đảm sự công bằng . Sự công bằng không chỉ với bên trong mà cả với bên ngoài. Nếu việc đánh giá công việc nhằm chủ yếu bảo đảm sự công bằng ở bên trong thì việc quyết định mức lương còn tính đến sự công bằng với bên ngoài . Sự so sánh công bằng được tiến hành trong giai đoạn này giữa những công việc tương tự ở các tổ chức khác nhau. Mục đích là tạo nên một tỷ lệ chi trả có thể cạnh tranh với bên ngoài. Để tạo thuận lợi cho khả năng cạnh tranh, phần lớn các tổ

chức xác định mức thù lao cho các công việc của họ tương ứng (nhưng không nhất thiết phải giống) với mức lương mà các đối thủ cạnh tranh trả cho nhân viên của họ. Các công việc có cùng giá trị (hay đầu vào) đối với các tổ chức khác nhau cần phải được trả lương (đầu ra) tương tự (nhưng không nhất thiết phải bằng).

Để ấn định mức lương phù hợp có khả năng cạnh tranh tổ chức cần phải:

- Nghiên cứu mức lương của các đối thủ cạnh tranh
- Quyết định chiến lược mức lương
- An định mức lương bậc 1 và các hệ số lương

■ Nghiên cứu mức lương của các đối thủ cạnh tranh:

Trước hết, tổ chức cần phải xác định ai là đối thủ cạnh tranh thích đáng và ai sẽ được đưa vào cuộc điều tra của tổ chức?

Một tổ chức có thể tập trung vào các đối thủ cạnh tranh trên thị trường sản phẩm hay dịch vụ hoặc đối thủ cạnh tranh trên thị trường nhân công.

Các đối thủ cạnh tranh trên thị trường sản phẩm, dịch vụ bao gồm những doanh nghiệp cùng ngành có cạnh tranh với tổ chức trong việc bán những sản phẩm hay dịch vụ tương tự. Các tổ chức tập trung vào việc kiểm soát giá của các sản phẩm hoặc dịch vụ thường đưa những đối thủ cạnh tranh trên thị trường sản phẩm hoặc dịch vụ vào danh sách điều tra của họ.

Các đối thủ cạnh tranh trên thị trường nhân công chọn những doanh nghiệp đang cạnh tranh với hãng về những nhân công có cùng trình độ. Các đối thủ cạnh tranh này ít khi hạn chế phạm vi cạnh tranh trong cùng ngành kinh doanh. Nghĩa là họ không nhất thiết kinh doanh cùng lĩnh vực với tổ chức. Thực tế là, các đối thủ cạnh tranh trên thị trường nhân lực của một công ty sẽ thay đổi khi tay nghề của nhân viên tăng lên. Nghĩa là, một tổ chức sẽ phải cạnh tranh với một nhóm các tổ chức trên thị trường nhân lực tại chỗ về công nhân sản xuất, nhân viên văn phòng; với một nhóm khác trong thị trường nhân công tại chỗ về công nhân kỹ thuật, và một nhóm khác nữa trên thị trường nhân công trong nước và quốc tế về các nhà khoa học, các kỹ sư, các nhân viên quản lý và các thành viên của hội đồng quản trị.

Một vấn đề nữa cần đặt ra là cần phải đưa bao nhiêu đối thủ cạnh tranh vào cuộc điều tra?

Để trả lời câu hỏi này tổ chức cần phải tiến hành phân tích giá thành và hiệu quả của việc nghiên cứu điều tra. Việc tăng số đối thủ cạnh tranh trong cuộc điều tra sẽ làm tăng độ chính xác của kết quả điều tra nhưng điều đó chắc chắn sẽ làm tăng giá thành cuộc điều tra. Vì vậy tổ chức cần phải cân nhắc một sự cân đối phù hợp giữa giá thành và lợi ích.

Loại công việc nào cần phải đưa vào cuộc điều tra?

Rõ ràng không phải tất cả các công việc đều cần phải đưa vào điều tra. Vì như vậy sẽ làm gia tăng thời gian và tiền bạc cũng như làm tăng sự phức tạp gây khó khăn cho các quyết định sau này. Thông thường, chỉ có những công việc phổ

biến mới đưa vào các điều tra lương. Đó là những công việc phổ biến bên trong tổ chức và cả ở thị trường được điều tra. Các số liệu mà cuộc điều tra cần phải thu thập bao gồm:

- Thông tin liên quan đến tính chất của tổ chức (ví dụ: tình trạng tài chính, quy mô của tổ chức, cấu trúc, giá trị tên tuổi).
- Các thông tin liên quan tới hệ thống thù lao của tổ chức (ví dụ: lương cơ bản, các khoản thưởng, lương sản phẩm, lợi nhuận).
- Thông tin liên quan tới mức trả và các thông tin nhân sự của nhân viên (ví dụ: lương cơ bản, lương chức vụ, thưởng, thời gian tăng lương, lợi ích, giờ làm việc, các kỹ năng đòi hỏi)

Công ty có thể cử chuyên viên đến trực tiếp các doanh nghiệp liên hệ lấy số liệu để nghiên cứu. Tuy nhiên, phương cách này tương đối tốn kém và tốn nhiều thời gian. Hơn nữa ở Việt nam việc trực tiếp lấy số liệu về lĩnh vực này là không dễ dàng do các doanh nghiệp luôn muốn bảo mật những thông tin loại này. Theo cách gián tiếp, công ty nhờ các cơ quan liên hệ cung cấp thông tin. Tại Việt nam, các công ty có thể liên hệ với Sở Lao động, Liên đoàn Lao động, Sở Tài chính, Chi Cục thuế, Chi Cục thống kê... để lấy các số liệu phục vụ cho cuộc điều tra lương.

Dữ kiện mức lương hiện hành trong khu vực cần được chuyển về một tiêu chí thống nhất: tiền lương / giờ công, hay tổng thu nhập theo tuần. Dù lương trả theo sản phẩm thì cuối cùng vẫn cần chuyển về theo giờ công lao động để tiện cho việc so sánh.

■ Quyết định chiến lược mức lương:

Sau khi đã tham khảo mức lương tại các công ty khác, công ty sẽ quyết định xem nên áp dụng chiến lược về mức lương của công ty mình bằng, cao hơn hay thấp hơn với mức lương thịnh hành trên thị trường.

Việc quyết định một chiến lược lương như thế nào của công ty thường tùy thuộc vào

- Quan điểm về chính sách lương bổng của cấp lãnh đạo
- Quy mô và giá trị thương hiệu của công ty
- Lĩnh vực sản xuất kinh doanh của công ty
- Khả năng tài chính

+ Nếu công ty áp dụng mức lương giống như các công ty khác thì mức lương thấp nhất và mức lương cao nhất của công ty nên giống như mức lương thấp nhất và cao nhất đang thịnh hành trên thị trường đối với cùng loại công việc. Còn các mức lương trung gian khác trong ngạch lương sẽ tùy thuộc vào số điểm giá trị trong bản mô tả tiêu chuẩn công việc hoặc theo hệ số lương mà ta xây dựng.

Công ty áp dụng chiến lược tiền lương này khi mà công ty muốn đảm bảo vị trí cạnh tranh của mình và đồng thời duy trì lực lượng lao động trong môi trường cạnh tranh.

+ Công ty có thể áp dụng chiến lược tiền lương cao – nghĩa là công ty ấn định mức lương cao hơn mức lương thịnh hành. Chiến lược tiền lương này được thực hiện khi:

ệ Công ty có một khả năng tài chính dồi dào.

ồ Khi mà chi phí lao động chiếm một tỷ lệ nhỏ trong giá thành.

ỏ Khi mà công ty có đủ khả năng kiểm soát thị trường độc quyền của mình để chuyển chi phí lao động sang cho người tiêu thụ dưới hình thức giá bán cao hơn một chút mà không sợ bị mất khách.

ấ Khi mà công ty muốn duy trì tiêu chuẩn tuyển dụng cao nhằm thu hút các nhân viên tài giỏi đồng thời nâng cao tinh thần làm việc và mong muốn nhân viên lao động trên mức trung bình.

Trong thực tế, chiến lược tiền lương cao thường cao hơn so với mức trung bình của thị trường từ 10 –15%.

+ Công ty có thể áp dụng chiến lược tiền lương thấp mà không ảnh hưởng đến mục tiêu của chính sách tiền lương khi thỏa mãn các điều kiện sau đây:

ệ Khi công ty cung cấp cho nhân viên những khoản thu nhập ổn định và bảo đảm một sự ổn định trong công việc.

ệ Khi công ty có khả năng cung cấp thêm những khoản thu nhập ngoài lương hay những khoản trợ cấp tương đối rộng rãi.

ộ Khi công ty thường xuyên tạo cơ hội cho nhân viên làm thêm giờ và vì vậy khoản tiền lương thực cao hơn.

ơ Khi mà công ty có một môi trường làm việc được đánh giá là tốt, có nhiều cơ hội học hỏi, đào tạo phát triển và thăng tiến ...

Trong thực tế mức lương áp dụng đối với chiến lược này nên chỉ thấp hơn với thị trường khoảng từ 5 –10%.

■ An định mức lương bậc 1 và các hệ số lương:

Từ quan điểm về chiến lược tiền lương đã được xác định ta cần phải xác định cụ thể về mức lương bậc 1 (bậc min) và bậc tối đa (bậc max) cho từng ngạch lương.

Khi thiết kế mức lương bậc 1 cho các ngạch lương có thể áp dụng theo các quan điểm sau:

- Mức lương bậc 1 bằng mức lương tối đa của ngạch trước liền kề (lương gối đầu)

- Mức lương bậc 1 cao hơn mức lương tối đa của ngạch trước liền kề.

Tiếp theo ta cần phải xác định hệ số lương cho từng bậc trong ngạch.

Về hệ số lương hiện nay có những quan điểm và cách tính khác nhau:

- Trong khu vực nhà nước Hệ số lương là sự gấp bội về tiền của bậc nào đó so với suất lương tối thiểu quốc gia. Ví dụ: Một người nào đó có mức lương là 1.036.800 đ thì người đó có hệ số lương là 1,92(vì suất lương tối thiểu hiện nay là 540.000 đ).

- Quan điểm khác cho rằng: Hệ số lương là sự gấp bội về tiền lương của bậc nào đó so với tiền lương bậc 1 thấp nhất trong thang lương.

- Quan điểm nữa cho rằng: Hệ số lương là sự gấp bội về tiền lương của bậc nào đó so với tiền lương bậc 1 trong cùng ngạch lương. Ta tạm lấy quan điểm này nhằm để xác định tương quan về tiền lương giữa các bậc trong ngạch lương.

Từ đây sẽ có một số khái niệm liên quan:

✦ Bội số lương (Bs) : là tỉ số giữa hệ số lương của bậc cao nhất và bậc thấp nhất trong cùng ngạch lương.

Ở Bắc Mỹ ngạch lương cho các công việc văn phòng và tổ chức thường dao động từ 15- 25%, ngạch lương cho cán bộ quản lý cấp thấp và cấp trung và các công việc chuyên môn dao động từ 35-60%, và cho các công việc quản lý cấp cao dao động từ 60-120%.

✦ Hệ số tăng tuyệt đối : là hiệu số giữa 2 hệ số lương kế tiếp nhau :

$$H_i = K_i - K_{i-1}$$

Ở đây :

H_i - là hệ số tăng tuyệt đối

K_i - là hệ số lương bậc I

Tác dụng : chỉ rõ mức tăng lương của nhân viên bậc sau cao hơn bậc trước bao nhiêu lần.

Khi thiết kế ngạch lương người ta có thể thiết kế theo kiểu hệ số tăng đều đặn , lũy tiến hoặc lũy thoái. Trong đó hệ số tăng đều đặn thường được sử dụng nhất. Mức tăng giữa các bậc trong trường hợp này được tính theo công thức sau:

$$M = \frac{B_s}{N - 1}$$

Ở đây:

B_s - Bội số của ngạch lương

N - Số bậc trong ngạch lương.

Sau đây ta có ví dụ minh họa :

Ngạch					
-------	--	--	--	--	--

Bậc lương	I	II	III	IV	V
1	820.000	951.200	1.198.512	1.558.065	1.994.323
2	836.400	979.736	1.258.437	1.667.129	2.193.755
3	852.800	1.008.272	1.318.362	1.776.194	2.393.188
4	869.200	1.036.808	1.378.288	1.885.259	
5	885.600	1.065.344	1.438.214	1.994.323	
6	902.000	1.093.880	1.498.140		
7	918.400	1.122.416	1.558.065		
8	934.800	1.150.952			
9	951.200	1.169.976			
10	967.600	1.198.512			

Thang lương trên có 5 ngạch, mỗi ngạch có số lượng bậc khác nhau.

Ngạch I có 10 bậc được thiết kế theo kiểu hệ số tăng đều đặn với $H_i = 0,02$ và mức tăng là 16400 đồng. Bội số của ngạch lương (độ mở của ngạch lương) là 1,18 (nghĩa là bậc cao nhất trong ngạch lương hơn bậc thấp nhất trong ngạch lương đó là 18%).

Ngạch II được thiết kế theo kiểu gộp đầu (lương bậc thấp nhất của ngạch II bằng mức lương cao nhất của ngạch I). Ngạch II cũng được thiết kế theo kiểu hệ số tăng đều đặn với $H_i = 0,03$. v.v

Ta có thể tham khảo một bảng lương trong khu vực nhà nước:

Bảng lương viên chức chuyên môn, nghiệp vụ, thừa hành, phục vụ trong các doanh nghiệp

Chức danh	Hệ số											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Chuyên viên cao cấp, kinh tế viên cao cấp, kỹ sư cao cấp	4,57	4,86	5,15	5,44								
2. Chuyên viên chính, kinh tế viên chính												
3. Chuyên viên, kinh tế viên, kỹ sư	3,	3,	3,82	4,10	4,38	4,66						

4. Cán sự, kỹ thuật viên	26	54											
			2,26	2,50	2,	2,	3,23	3,					
5. Nhân viên văn thư	1,78	2,02			74	98		48					
			1,70	1,82			2,18						
6. Nhân viên phục vụ	1,46	1,58			1,	2,		30					
			1,40	1,49	94	06	1,76						
	1,22	1,31			1,	1,		85					
			1,18	1,27	58	67	1,54						
	1,00	1,09			1,	1,		63					
					36	45							

Các bạn lưu ý rằng trong khu vực Nhà nước Hệ số lương được tính so với mức lương tối thiểu quốc gia . Khi thiết kế thang , bảng lương các nhà làm lương chỉ xây dựng hệ số lương còn mức lương được xác định theo công thức :

$$S_i = S_{\text{tối thiểu}} * K_i$$

S_i - là suất lương mức (bậc) i

$S_{\text{tối thiểu}}$ - Suất lương tối thiểu

K_i - Hệ số lương mức (bậc) i

III/ Các hình thức tiền lương:

Một cách chung nhất có 2 hình thức tiền lương. Đó là:

- Tiền lương trả theo thời gian
- Tiền lương trả theo sản phẩm

1/ Tiền lương trả theo thời gian:

Tiền lương mà người lao động nhận được sẽ phụ thuộc vào thời gian làm việc và đơn giá lương trong một đơn vị thời gian.

Phạm vi áp dụng của hình thức tiền lương này:

- Áp dụng cho những nhân viên thực hiện các công việc không thể định mức lao động một cách chính xác được.
- Khi công việc được thực hiện bằng máy móc theo dây chuyền hoặc mức độ cơ giới hóa và tự động hóa cao.
- Khi sản xuất đa dạng (theo đơn đặt hàng với số lượng nhỏ hoặc sản xuất có tính tạm thời).

- Khi công việc đòi hỏi tính chính xác và chất lượng cao.
- Khi sản xuất có những gián đoạn ngưng trệ mà chưa thể khắc phục được.
- Áp dụng cho những công việc có tính chất đặc biệt đòi hỏi tính sáng tạo cao.
- Khi công việc ảnh hưởng trực tiếp đến tính mạng của người khác.

Ưu điểm của hình thức trả lương theo thời gian:

- Trả lương theo thời gian rất dễ tính toán và bảo đảm cho nhân viên một khoản tiền thu nhập nhất định trong thời gian làm việc.

Ngày nay tiền lương trả theo thời gian được áp dụng rất rộng rãi trên thế giới vì yếu tố chất lượng và độ chính xác ngày càng được chú trọng cũng như mức độ cơ giới hóa và tự động hóa ngày càng cao.

Hạn chế:

Tiền lương trả theo thời gian chưa thực sự gắn chặt giữa thu nhập với kết quả lao động. Nó làm nảy sinh các yếu tố bình quân chủ nghĩa trong trả lương.

Để khắc phục hạn chế trên người ta áp dụng hình thức tiền lương có thưởng. Tiền thưởng đóng vai trò khuyến khích người nhân viên nâng cao hiệu năng làm việc. Bên cạnh đó cần tăng cường công tác quản lý thường xuyên kiểm tra đôn đốc việc thực hiện công việc của nhân viên.

2/Tiền lương trả theo sản phẩm:

Là hình thức tiền lương mà tiền lương người lao động phụ thuộc vào số lượng sản phẩm (hay khối lượng công việc) họ làm ra và đơn giá trả cho một đơn vị sản phẩm.

Hình thức tiền lương này tạo sự kích thích cao đối với người lao động, động viên mạnh mẽ họ hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao. Nó cũng khuyến khích nhân viên học tập, nâng cao trình độ lành nghề ... để qua đó tăng năng suất lao động nhờ đó mà tiền lương được trả cao .

Tuy nhiên tiền lương trả theo sản phẩm có thể không khuyến khích việc tiết kiệm nguyên vật liệu, bảo vệ máy móc thiết bị và có thể làm giảm tính tập thể giữa các nhân viên.

Điều kiện để thực hiện trả lương theo sản phẩm bao gồm:

- Kết quả của lao động phải thể hiện bằng số đo tự nhiên.
- Có thể thống kê kết quả lao động một cách hiệu quả.
- Có định mức lao động một cách chính xác.
- Xác định đúng suất lương cấp bậc trả cho công việc đó.

Tùy theo đặc điểm tổ chức sản xuất – kinh doanh của doanh nghiệp mà có nhiều cách trả lương sản phẩm khác nhau. Các chế độ tiền lương sản phẩm thường là:

2.1 Tiền lương sản phẩm trực tiếp cá nhân:

Chế độ tiền lương này áp dụng đối với công nhân hoạt động tương đối độc lập, tạo ra những sản phẩm tương đối hoàn chỉnh và đòi hỏi có những mức lao động áp dụng cho từng cá nhân .

Tiền lương sản phẩm trực tiếp cá nhân được xác định như sau:

$$L_{sp} = \text{ĐG} \times Q$$

Trong đó: ĐG : là đơn giá sản phẩm

Q : là Số sản phẩm mà người lao động làm được.

Đơn giá sản phẩm có thể được xác định như sau:

$$\text{ĐG} = (L_{cb} + PC) / M_{sl}$$

Hoặc:

$$\text{ĐG} = (L_{cb} + PC) \times M_{tg}$$

Ở đây:

L_{cb} : Lương cấp bậc của công việc (mức lương trả cho công việc đó)

PC : Phụ cấp mang tính lương cho công việc đó .

M_{sl} : Mức sản lượng

M_{tg} : Mức thời gian .

Chế độ tiền lương này gắn trực tiếp tiền lương của từng cá nhân với kết quả lao động của bản thân họ, do đó tạo ra sự khuyến khích cao đối với người lao động nhằm nâng cao năng suất lao động. Tuy nhiên chế độ tiền lương bộc lộ rõ nhất những nhược điểm của hình thức trả lương theo sản phẩm. Đó là: công nhân ít quan tâm đến việc bảo vệ máy móc thiết bị, không chú ý đến tiết kiệm vật tư, nguyên vật liệu, và không quan tâm đến kết quả chung của tập thể .

Vì vậy khi áp dụng chế độ tiền lương này doanh nghiệp cần phải có những quy định chặt chẽ nhằm hạn chế những ảnh hưởng không tốt của chế độ tiền lương này.

2.2 Chế độ tiền lương sản phẩm có thưởng:

Đây là chế độ tiền lương sản phẩm cá nhân kết hợp với hình thức tiền thưởng khi công nhân hoàn thành vượt mức sản lượng quy định.

Tiền lương sản phẩm có thưởng được xác định như sau :

$$L_{sp\text{thưởng}} = L_{sp} + (mh/100 \times L_{sp})$$

Trong đó:

h : là phần trăm hoàn thành vượt mức sản lượng .

m : là % tiền thưởng so với lương sản phẩm cho 1% hoàn thành vượt mức sản lượng .

Chế độ tiền lương khuyến khích cao công nhân hoàn thành vượt mức quy định, nhờ vậy mà được hưởng thêm tiền thưởng vượt mức.

Chế độ tiền lương này khi áp dụng cần tính cho cả tháng để tránh tình trạng trong tháng công nhân không đạt mức mà vẫn được hưởng tiền thưởng.

2.3 Chế độ tiền lương lũy tiến:

Chế độ tiền lương này thì đơn giá tiền lương cho một đơn vị sản phẩm sẽ được tăng lũy tiến theo mức độ hoàn thành vượt quy định .

Công thức tính tiền lương của chế độ này như sau:

$$L_{splt} = ĐG \times Q + ĐG_{lt} \times (Q - M_{sl})$$

Trong đó:

ĐG_{lt} – là đơn giá trả thêm cho những sản phẩm vượt mức quy định.

Chế độ tiền lương có tác động khuyến khích rất mạnh mẽ công nhân hoàn thành vượt mức quy định. Tuy nhiên chế độ này có thể làm cho việc tăng tiền lương nhanh hơn tốc độ tăng của năng suất lao động. Vì vậy chế độ tiền lương này ít được áp dụng trong các doanh nghiệp . Chế độ tiền lương này thường chỉ được áp dụng trong những khâu trọng yếu hoặc những khâu yếu kém cần phải tăng tốc trong một thời gian ngắn.

2.4 Chế độ tiền lương sản phẩm gián tiếp:

Chế độ tiền lương này thường áp dụng để trả lương cho công nhân phụ làm những công việc phục vụ cho công nhân chính. Chế độ tiền lương này nhằm khuyến khích công nhân phụ phục vụ tốt hơn cho công nhân chính mà mình có trách nhiệm phục vụ.

Chế độ tiền lương này thì tiền lương của công nhân phụ sẽ phụ thuộc vào việc sản lượng mà công nhân chính làm ra được.

$$L_{spgt} = ĐG_{pv} \times Q$$

Trong đó:

ĐG_{pv} - là đơn giá sản phẩm phục vụ

Q – số sản phẩm mà công nhân chính đạt được .

Còn ĐG_{pv} – được xác định như sau:

$$ĐG_{pv} = L_{cbpv} / M_{sl} \text{ hoặc } ĐG_{pv} = L_{cbpv} \times M_{tgpv}$$

Ở đây :

Lcbpv – lương cấp bậc công việc phục vụ.

2.5 Chế độ tiền lương sản phẩm tập thể:

Chế độ tiền lương này thường được áp dụng với những công việc cần phải có một nhóm công nhân mới hoàn thành được (vì công việc đòi hỏi những yêu cầu chuyên môn khác nhau) hoặc một nhóm người thực hiện mới có hiệu quả . Chẳng hạn như lắp ráp máy móc thiết bị, xây dựng các công trình ...

Với chế độ tiền lương này thì tiền lương của mỗi người phụ thuộc vào kết quả hoạt động chung của nhóm và sức đóng góp của họ vào kết quả chung đó.

Khi thực hiện chế độ tiền lương này cần lưu ý 2 vấn đề:

- Tính tiền lương sản phẩm chung của tập thể:

$$L_{sptt} = ĐG \times Q$$

Trong đó:

ĐG – là tiền lương trả cho tập thể lao động khi thực hiện một đơn vị sản phẩm.

Q – là Sản lượng chung của tập thể .

Đơn giá sản phẩm trả cho tập thể có thể tính theo 2 cách

$$ĐG = \text{Tổng Lcb nhóm} / \text{Msl nhóm}$$

$$ĐG = \text{Mtg} \times \text{MLbq}$$

Ở đây : MLbq – Mức lương bình quân của nhóm .

- Phân phối lương cho các thành viên trong nhóm

Tiền lương của mỗi công nhân được tính toán dựa vào các yếu tố sau đây:

- Lương cấp bậc mà công nhân đảm nhận
- Thời gian làm việc thực tế của từng công nhân

Có những phương pháp chia lương cụ thể như sau:

+ Phương pháp: Dùng hệ số điều chỉnh

Ví dụ: Một nhóm công nhân lắp ráp máy với mức sản lượng quy định là 5 sản phẩm / ngày .Trong tháng nhóm đã lắp ráp được 150 sản phẩm. Thời gian làm việc thực tế ghi nhận như sau:

Công nhân	Bậc lương	Mức lương / giờ	Số giờ làm việc thực tế	Ghi chú
1	2	3	4	5
A	2	3.238	172	

B	3	3.668	175	
C	5	4.148	167	
D	6	4.687	176	

Chế độ làm việc theo quy định là 8 giờ / ngày và 22 ngày / tháng.

Tính tiền lương cho mỗi thành viên?

Trước hết ta cần phải tính đơn giá trả lương cho 1 sản phẩm:

$ĐG = (3.238 + 3.668 + 4.148 + 4.687) \times 8 \text{ giờ} / 5 \text{ sản phẩm} = 25.186 \text{ đồng} / \text{sản phẩm}$

Tiền lương của cả nhóm trong tháng là:

$L_{spt} = 25.186 \times 150 = 3.777.900$

Tiếp theo chia lương cho từng nhân viên:

Bước 1 : Tính tiền lương theo cấp bậc và thời gian thực tế của từng công nhân :

Công nhân A : $3.238 \times 172 = 555.216$

Công nhân B : $3.668 \times 175 = 641.900$

Công nhân C : $4.148 \times 167 = 692.716$

Công nhân C : $4.687 \times 176 = 824.912$

Cộng : 2.714.744

Bước 2 : Xác định hệ số điều chỉnh :

$Hđc = 3.777.900 : 2.714.744 = 1,391$

Bước 3 : Tính tiền lương thực lãnh cho mỗi công nhân thông qua hệ số điều chỉnh :

ỉ Công nhân A : $555.216 \times 1,391 = 772.306 \text{ đồng} .$

ồ Công nhân B : $641.900 \times 1,391 = 892.883 \text{ đồng} .$

ồ Công nhân C : $692.716 \times 1,391 = 963.569 \text{ đồng} .$

ồ Công nhân C : $824.912 \times 1,391 = 1.147.453 \text{ đồng} .$

Cộng : 3.776.211

+ Phương pháp: Dùng giờ hệ số

Bước 1: Tính đổi số giờ làm việc thực tế của các công nhân khác nhau thành số giờ thực tế của công nhân bậc 1 .

Để thực hiện được điều này ta cần phải biết hệ số lương của các bậc mà công nhân tham gia làm việc trong nhóm.

Trong ví dụ trên, hệ số lương của công nhân A là : 1,14 Công nhân B là : 1,29 Công nhân C là : 1,46 Công nhân D là : 1,65 .

Dó đó số giờ quy đổi của các công nhân tham gia làm việc như sau:

- Công nhân A là : $172 \text{ giờ} \times 1,14 = 196,08 \text{ giờ bậc } 1.$
- Công nhân B là : $175 \text{ giờ} \times 1,29 = 225,75 \text{ giờ bậc } 1$
- Công nhân C là : $167 \text{ giờ} \times 1,46 = 243,82 \text{ giờ bậc } 1$
- Công nhân D là : $176 \text{ giờ} \times 1,65 = 290,04 \text{ giờ bậc } 1$

Cộng : $\quad\quad\quad = 955,69 \text{ giờ bậc } 1$

Bước 2 : Tính tiền lương nhận được cho mỗi giờ quy đổi :

$3.777.900 \text{ đồng} : 955,69 \text{ giờ} = 3.953 \text{ đồng} / \text{giờ} .$

Bước 3 : Tính tiền lương thực lĩnh cho các công nhân :

Ư Công nhân A là : $3.953 \text{ đồng} \times 196,08 = 775.104 \text{ đồng} .$

Ồ Công nhân B là : $3.953 \text{ đồng} \times 225,75 = 892.389 \text{ đồng} .$

Ồ Công nhân C là : $3.953 \text{ đồng} \times 243,82 = 963.820 \text{ đồng} .$

Ồ Công nhân D là : $3.953 \text{ đồng} \times 290,04 = 1.146.528 \text{ đồng} .$

Cộng : $\quad\quad\quad = 3.777.841 \text{ đồng} .$

2.6 Chế độ tiền lương khoán:

Chế độ tiền lương này thường được áp dụng cho những công việc mà nếu giao từng chi tiết, bộ phận sẽ không có lợi mà phải giao toàn bộ khối lượng công việc cho người lao động trong một khoảng thời gian nào đó phải hoàn thành mới có hiệu quả. Chế độ tiền lương này thường được áp dụng trong các ngành như xây dựng cơ bản, nông nghiệp ...

Về thực chất chế độ tiền lương khoán là một dạng đặc biệt của hình thức tiền lương sản phẩm.

Đơn giá khoán có thể được tính cho 1m² diện tích (trong xây dựng cơ bản), cho 1hec-ta (trong nông nghiệp)...

Chế độ tiền lương này sẽ khuyến khích mạnh mẽ người lao động hoàn thành công việc trước thời hạn.

Khi giao khoán những chỉ tiêu khoán thường bao gồm:

- Đơn giá khoán

- Thời gian hoàn thành
- Chất lượng sản phẩm hay công việc

$Lgkhoán = ĐG\ khoán \times Khối\ lượng\ công\ việc\ hoàn\ thành.$

Chế độ tiền lương này có thể áp dụng cho cá nhân hoặc tập thể. Nếu đối tượng nhận khoán là tập thể thì khi phân phối tiền lương cho cá nhân sẽ giống như chế độ tiền lương tập thể.

Điều cần chú ý là khi xây dựng đơn giá khoán để bảo đảm chính xác cần phải tỉ mỉ, chặt chẽ.

Sự khác biệt chế độ tiền lương này với chế độ tiền lương sản phẩm trực tiếp cá nhân là người ta không kiểm soát thời gian làm việc của người lao động mà miễn sao họ hoàn thành công việc theo đúng hạn định là được. Và khi hoàn thành khối lượng khoán người lao động không nhất thiết phải làm thêm.

2.7 Chế độ tiền lương hoa hồng :

Đây là một dạng của tiền lương khoán; mà người ta gọi là khoán theo doanh số. Tiền lương hoa hồng thường được áp dụng cho nhân viên bán hàng hay những người làm môi giới bán hàng.

Tiền lương hoa hồng thường được xác định qua 2 cách sau:

$$TL_{hoa\ hồng} = TL_{cố\ định} + \%_{hoa\ hồng} \times Doanh\ số\ bán.$$

$$TL_{hoa\ hồng} = \%_{hoa\ hồng} \times Doanh\ số\ bán .$$

Cho đến nay vẫn chưa có căn cứ thật sự khoa học để xác định % hoa hồng. Tỷ lệ hoa hồng thường dựa vào các căn cứ sau đây:

- Vị trí địa lý nơi bán hàng.
- Loại hàng hóa bán.
- Mức độ cạnh tranh của sản phẩm bán.

Trên đây là những hình thức, chế độ tiền lương chủ yếu mà các doanh nghiệp thường áp dụng. Tuy nhiên trong thực tế các phương pháp trả công thường đa dạng và các doanh nghiệp có thể áp dụng một cách linh hoạt tùy thuộc vào những điều kiện cụ thể của mỗi doanh nghiệp. Có thể nói sẽ không thể có một phương pháp trả công nào được coi là hoàn hảo, vì vậy mỗi doanh nghiệp cần xuất phát từ thực tế của mình để lựa chọn các hình thức, chế độ trả lương sao cho tối ưu.